

グローバル・マーケティングとイノベーション

Global Marketing and Innovation

黄 磷
Huang Lin

はじめに

市場創造および市場革新という企業行動は、本来マーケティング研究の中心対象である。世界規模の効率性の達成と各国の多様な環境への適応能力とともに、多国籍企業の革新能力は、世界市場での競争優位性をもたらす競争力の源泉としてますます重要になりつつある。企業の革新能力には、大きく分けて技術革新を引き起こす研究開発能力と、市場構造の変化を引き起こすマーケティング・イノベーションの能力がある。にもかかわらず、国際マーケティング論における標準化戦略に関する論争と実証分析を考察した結果、世界市場における企業の市場革新行動という対象は必ずしも研究の焦点に置かれていなかったことが明らかになった¹⁾。

そこで本稿では、まず国際マーケティング論における市場革新行動の研究を批判的に考察したうえで、グローバル・マーケティング研究において多国籍企業の市場革新行動をどのようにとらえるべきかについて、重要な研究課題と研究の視点を提示したい。

1) この点についてはつぎの論文を参照してください。黄 磷 (1993) 「グローバル・マーケティングにおける標準化戦略と市場革新行動—多国籍企業のマーケティングに関する研究の考察」小樽商科大学『第1回国際地域経済ジョイントセミナー報告書』所収。

1 多国籍企業マーケティング研究の焦点

多国籍企業のマーケティングに関する従来の研究は、本国親会社と海外子会社とのマーケティング活動をどの程度共通にすべきかという標準化戦略の可能性と適切さについて、また、グローバルな企業ネットワークにおけるマーケティング・プロセスの標準化問題について、盛んに議論してきた²⁾。

標準化戦略に関する論争は、多国籍企業の本質に関する見方の相違によってさまざまな展開が見せてきた。有力な見方のひとつとして、多国籍企業は本国の親会社から海外子会社に資本、人材、技術、マーケティング・ノウハウなどの経営資源を移転し、共通の企業理念と経営戦略のもとで経営されるため、本国親会社の支配下にある海外子会社は、異なった市場環境に適応しながら、マーケティング活動を展開しなければならない。これはマーケティングの技術とノウハウは他の経営資源と同様国際的に移転でき、標準化によって大きな利益を得ることができるという見方である。

これに対して、海外子会社を取り巻く市場環境の異質性を標準化に対する制約ないし障害として重視し、現地適応を主張する環境論的アプローチは、国際マーケティング論においてかなり支配的であった。この見方によれば、多国籍企業の製品、価格、流通チャネルと販売促進などマーケティングの機能要素と活動を現地市場に適応させる必要があるとしている。

近年、技術革新および買手ニーズの均質化によって進んでいる、国際市場環境の同質化を強調し、共通の世界的な市場セグメントとユニバーサルな製品の重要性を主張する見解は、一見過去の標準化戦略の議論と対立しているように見える。しかしながら、多国籍企業が進出先の市場で支配的な地位にあり、本社が子会社に対して支配的な関係にあるという前提のもとで世界規模の効率性と現地環境適応を論じている点において、同じパラダイムに基づいていると

2) Elinder (1961) からはじまって、標準化論争はこの30年間絶えぬことなく続いている。黄 (1993) 前掲論文, pp. 39-46を参照。

いえる。

総じていえば、国際マーケティングの標準化戦略に関する過去の研究は、広告から製品へと強調される機能要素が変わり、分析対象も市場環境要因から、企業要因を重視するようになった。標準化の利益についても、コスト削減から企業の一貫したイメージなどへと国際競争優位性との関係に注目するようになった。しかしながら、本社と本国市場の優位を前提として、子会社へのマーケティング技術とノウハウの移転を論じている既存研究の多くは、本社と本国市場からの単方向的な流れにのみ注目し、海外子会社でのマーケティング活動と現地市場での革新行動について、ほとんど触れていない。また、世界市場の同質化傾向に基づいて世界共通な市場セグメントと製品を主張するアプローチも、グローバルな競争優位をもたらす世界規模の革新行動の推進の重要性を見落としている。

もう一方では、親会社がいかに確実に海外子会社を統制するかについて、意思決定の権限所在や統制の有効な手段とシステムの解明が、多国籍企業のマーケティング研究において、もう一つの重要なテーマとされてきた³⁾。しかしながら、この問題に関する研究の多くは、多国籍企業の本社がいかに海外子会社を確実に管理し、統制するかという視点から展開されていたために、海外市場環境の戦略的重要性と現地子会社の革新行動、そして、現地市場での革新をグローバルな企業システムにいかにかに生かすかといった問題に十分な注意を払わなかったのである。近年、海外子会社の革新行動および子会社と親会社の相互依存関係を重視した研究成果が発表されている。例えば、Bartlett & Ghoshal (1987, 1989)、吉原 (1991, 1992, 1994)、黄 (1992) などがある。

3) おもな研究については、黄 (1993) 前掲論文, pp. 47-50を参照。

2 海外子会社の市場革新行動

歴史的にみて、戦後アメリカでは、寡占的企業間の競争は技術革新を中心とした競争であった⁴⁾。現在の国際競争は、多くの産業では、一握りの巨大な多国籍企業の間でイノベーションの競争として、展開されている。多国籍企業の革新能力は、競争力の源泉としてますます重要になっている。イノベーションと多国籍企業の間を、研究開発からとりあげることが多いが、多国籍企業のマーケティング・イノベーションはあまり注目されていない。

イノベーションを最初に注目した経済学者 Schumpeter (1912) はこの概念をさまざまな生産要素の新しい結合としてかなり広くとらえていた。組織論あるいは経営学では、イノベーションとは新しい活動を追加したり、企業のもつ既存の環境適応の様式を変更したりすることを指している (March & Simon, 1958)。マーケティング・イノベーションは、新製品、新技術や新しい販売方法の開発など企業活動によって市場を創造し、あるいは消費者や顧客に新しい情報を提供することによって市場環境の構造を変革する企業活動を指し、これによって、企業が競争優位性を手にすることができる。企業の市場革新行動について、マーケティング分野では、最近いくつかの研究努力がなされてきた (石井, 1984, 田村, 1989)。

海外子会社の市場革新行動が想定されていない伝統的なパラダイムのもとでは、多国籍企業の市場革新行動はほとんど解明されていない。しかしながら、「企業のマーケティング行動、つまり、市場環境への積極的適応行動を「市場適合行動」と「市場革新行動」とに分けることは、とくに複雑多様な国際市場環境への適応行動である多国籍マーケティング行動とその発展を説明する上においてきわめて重要である (萩野, 1984, p. 3)。」

4) アメリカに生まれたマネジリアル・マーケティングの歴史的な性格とその競争特性については、次のような見方は重要である。「一方において巨大な生産力がかかえ、他方これにみあうべき市場が、たとえ潜在的にもせよ狭隘化の一般的傾向をもつが、独占資本間の競争は激化せざるをえない。しかもその際、競争は技術革新の競争となる必然性をもっていったのである (森下, 1959, p. 8)」。

多国籍企業の市場革新行動に関する過去の研究が依拠しているパラダイムは、海外子会社の市場革新行動と市場創造活動にあまり重要性を与えていない。「新製品をもつ親会社の立場から眺めて、国外市場がどの程度特殊であるか、そしてどの程度重要であるかによって、国外の子会社にゆだねる研究開発活動の性格は定まってくる。他の方向から大きな力が働かないかぎり、どの国の多国籍企業もリスクの多い開発活動ほど本社から近い場所で行き組もうとする傾向がある (Vernon,1977)。」

多国籍企業の発展は、輸出からマーケティング、そして製造、さらに研究開発の機能が海外子会社に分散され、段階的に展開されてきた。とくに80年代後半から、研究開発のグローバル化は各国の多国籍企業発展の重要な特徴となった (岩田, 1994)。研究開発に関連した多国籍企業の革新行動は注目されているが、その市場革新行動は依然として注目されず、ほとんど明らかにされていない。また、海外子会社の市場革新行動に関する数少ない研究は、経営組織論や研究開発の研究であり、国際マーケティング論はこの問題をまだほとんど解明していない。

図1 海外組織の役割のタイプ

現地環境 の戦略的 重要性	高	ブラック・ホール	戦略リーダー
	低	実行者	貢献者
		低	高
現地組織の能力のレベル			

現在、多国籍企業の海外子会社の戦略的な位置づけはかなり変化してきている。Bartlett & Ghoshal (1987, 1989) は、トランスナショナル戦略、すなわち世界規模の効率性、各国の環境への適応と柔軟性およびイノベーションの世界的な普及を同時に追求することの必要性を強調し、多国籍企業の子会社の役割と責任の分化の問題を提起している。彼らは欧米日の多国籍企業9社を調査し、海外子会社の役割の分化を、図1のように「現地環境の戦略的重要性」と「現地組織の能力のレベル」の二つの軸で類型化して論じている。

「戦略軸は、グローバルな戦略にとっての各国の環境の重要性である。巨大市場が重要なのはもちろんであるが、ライバル社の本国市場も重要であるし、高度に洗練された市場や技術的に進んだ市場も大事である。組織軸の主なもの、海外子会社の技術、生産、市場開発、その他の分野における能力である。

(Bartlett & Ghoshal, 1989)」この概念枠組は、多国籍企業、とくに海外子会社の市場革新行動、そして、多国籍企業によるイノベーションの世界的な推進と普及の解明に役に立つ。

企業のグローバル戦略において重要な位置づけをもつ海外子会社は、海外市場環境の戦略的重要性によって識別されるという視点は、標準化戦略の市場環境に関する見方とはまったく違うものである。すでに指摘したように、標準化戦略の研究では、市場の異質性、法律と競争などの環境要因は、本社の戦略決定において、障害要因としてしか認識されていない。このような見方は、海外子会社の役割を本社または親会社の与えられた戦略や移転された経営資源の実行者としてとらえているという伝統的パラダイムに基づいている。しかしながら、海外市場環境の重要性を世界的なイノベーションの推進と普及との関係からみた際に、海外子会社は単なる親会社の戦略の実施者あるいは資源の展開者としてではなく、重要な戦略の拠点あるいは資源の獲得者としての役割を担うようになってきている(岩田, 1994)。

海外子会社の市場革新行動は、市場環境の多様性と競争の圧力によって刺激され、同時に企業の環境への適応能力と経営資源によって制約される。多国籍企業のマーケティングがかなりの程度現地市場に適応していることは、現地市場で成功するために、マーケティング・イノベーションがすべての海外子会社に要求される必要条件であると意味している。

実行者タイプのような「環境からの調整もなければ組織の力量にも乏しいこれらの子会社は、企業全体を潤すほどの重大なイノベーションの開発を期待できない。しかし、現地市場のニーズを代表し、必要ならばグローバル製品にちょっとした変更を加えられるだけの能力がなければならぬのは勿論のことである(Bartlett & Ghoshal, 1989)。」実行者タイプの海外子会社は、現地

市場のニーズを読み取り、本社に現地市場の情報を提供する役割を果たす点において、また、世界規模の効率性を達成するために、さらに現地市場への浸透を推進する点においても、重要な役割をもっている。

戦略リーダータイプの海外子会社の企業家精神と創造性、そのイノベーションを開発する組織能力とグローバルな企業ネットワークにおける役割は、いっそう重要である。吉原（1992）は、富士ゼロックスが製品と販売促進のイノベーションを開発するプロセスを論じている。日本市場で技術とマーケティングのイノベーションを生み出すための条件として、子会社の自主経営と日本の市場環境と経営環境の重要性を指摘している。「厳しいユーザーと多くの競争企業という日本市場の特徴は、富士ゼロックスがイノベーションを生み出すように圧力をかけることになったのである。……日本的な生産システム、シェア重視と顧客志向のマーケティング、日本的な開発体制（オーバーラップ型の開発体制）などの日本的経営の特徴は、富士ゼロックスが製品イノベーションやマーケティング・イノベーションを生み出すうえで重要な役割を演じた。（吉原1992, p. 217）」

ブラック・ホールタイプの海外子会社は、多国籍企業のマーケティング・イノベーションを推進させる潜在力をもっている。黄（1992）は、BMW 日本のマーケティングを日本市場への革新的な適応として論じている。海外子会社の能力や経営資源が不足する場合でも、現地市場が戦略的な重要性をもつのであれば、本社の現地市場へのコミットメント、明確な経営理念とグローバル戦略および子会社の企業家精神によって、海外子会社のマーケティング・イノベーションを推進することができる。

日本の外資系企業を調査した結果、70%の企業は日本市場に適応した独自のマーケティング戦略を生み出していること、標準化戦略とマーケティング・イノベーションを組み合わせたグローバル・マーケティング・イノベーションの戦略をもつ企業は日本市場で成功していることを明らかにしている（黄, 1993b）。このように、国際市場環境と国際競争の変化および多国籍企業の発展によって、海外子会社の市場革新行動はいっそう重要な意味をもつようになったので

ある。

要するに、海外子会社の市場革新は、多くの場合、競争的な圧力の強い現地市場で、自律的な行動として起こっている。海外子会社によるマーケティングイノベーションには、本社のマーケティングプログラムやプロセスを現地市場に適應させるためのさまざまな革新的な行動以外に、新しいユニバーサルな製品を生み出すような大きな革新もある。これらの海外子会社の市場革新行動は、従来の「標準化－現地適應化」という一つの次元で位置づけることができない。このために、グローバル・マーケティングの分析枠組を構築し、新しい研究課題を明確にする必要がある。

3 グローバル・マーケティングの新しい研究課題

一般に、国境を超えて遂行されるすべての形態のマーケティングは国際マーケティングと総称される。ここでは、グローバル・マーケティングを次のように定義する。グローバル・マーケティングとは、親会社と海外子会社を一つの経営システムに統合された多国籍企業が、各国の多様な市場環境に適應し、世界規模の効率性および革新の推進・普及を追求し、競争優位性を創造・維持する企業行動を指す。既存の多国籍企業の標準化戦略、意思決定権限の所在と海外子会社の市場革新行動に関する主要な研究を考察し、その問題点を論じたが、ここでは、グローバル・マーケティングの新しい研究課題を明確なかたちで示しておく必要がある。

- 1) 多国籍企業は、技術革新によって世界市場が同質化しつつある国際市場環境のもとで、規模の経済性を世界規模で利用したり、世界の労働力、原材料と資本市場の不完全性を利用したりすることで、国内企業に比べていっそう多くの競争力の源泉を手にすることができる。しかしながら、グローバル競争は、多くの産業では、多国籍企業の間で展開されている。世界規模の効率性だけを追求する戦略の有効性は失われてきている。
- 2) 世界のどこで生じている市場のチャンスと技術の変化に対しても敏感に

反応し、新しい製品やアイデアを生み出す企業のイノベーション能力と世界規模でのイノベーションの活用能力がもつ重要性を主張する。

- 3) 各国の消費者のもつ多様な特性、市場環境の異質性と、競争相手の本国市場など戦略的な市場での競争の圧力は、一方では、多国籍企業の世界規模の効率性の追求を阻害する環境要因として働くが、他方では、現地市場のニーズへの対応と現地市場の戦略的重要性を重視する企業にとっては、技術革新とマーケティングイノベーションを生み出すきっかけでもある。
- 4) 世界規模の効率性、現地市場への適応能力と柔軟性および世界的なイノベーションの推進と普及を同時に追求する多国籍企業は、その経営資源の世界的な配置と能力の分散化という要求を直面する一方で、子会社の役割分化とグローバルな調整と統合の問題を直面する。
- 5) あらゆるタイプの海外子会社は、企業のマーケティング・イノベーションに貢献できる。子会社のイノベーションの創発、現地市場への革新的な適応や現地市場ニーズや情報の感知など戦略的な役割を強調すべきである。そして、海外子会社の自律性は企業家精神の発揮とイノベーション促進のための重要な組織条件である。
- 6) 世界のどこで蓄積した経営資源、開発された経営システムやイノベーションも多国籍企業ネットワークを通して双方向に移転されることは、効率性、柔軟性と革新能力の同時追求の必要条件である。親会社による海外子会社の確実な管理と統制を目的としたシステム、標準化されたマーケティングのプロセスやプログラムは世界規模の効率性を達成するために重要である。しかしながら、同一の計画、統制、情報システムによる統合という構造論的アプローチには大きな限界がある。
- 7) 多国籍企業は、世界規模で分散しているマーケティング活動を統合し、調整するための多様な手段を活用すべきである。そのなかでも、企業理念の共有、戦略形成プロセスへの参加と情報の共有などが重要である。

4 マーケティング・イノベーション研究の基本視点

グローバル・マーケティングは新しい研究分野として注目されているが、イノベーションという概念を中心に据えたマーケティング研究はまだ見当たらない。グローバル・マーケティング研究において、市場革新行動の重要性を認め、イノベーションに関する伝統的なパラダイムに依拠した場合、グローバル・マーケティングにおけるイノベーション研究の可能性が見えてこない。

すでに1912年 Schumpeter (1934) によってなされた、イノベーションの問題を主題に据えた議論は、今日に至るまで経済学の主流をなすには至っていない。さらに、イノベーションに関する経済学研究も、とくに産業に大きなインパクトを与えるような根源的な技術のイノベーションを重視している (Freeman, et. al., 1982)。需要や市場条件と深く連動しているイノベーションは技術革新の普及過程に生じるものとしてとらえられている。このような考え方はマーケティング研究にも影響を与えているように思われる。新技術、新製品、新工程の研究開発と改良、とくに製品革新に関する研究は独立したテーマとしてマーケティングから分離されている。

製品革新、工程(プロセス)革新および組織革新を論じる経営学者はイノベーションを経済学者よりは広くとらえているが、企業家精神、組織プロセスと経営戦略などの要因と関連づけて組織内部の現象として分析する。例えば、Drucker (1985) は、あらゆる文献のうち企業家精神とイノベーションについて、その全貌を体系的に論じた最初のものであると称している本のなかで、つぎのことを書いてある。「顧客の効用、顧客が本当に買うもの、顧客の現実、顧客の価値から始めること、これこそマーケティングのすべてである。しかし、……これらのABCを進んで行おうとするものがこのように少ないのか私にも説明はできない。(Drucker, 1985, p. 422)」彼が挙げたイノベーションの源泉である7つのものの中に、認識、知識とアイデアのほかに、ほかの四つは新しい市場機会としてのさまざまな変化である。そして、今日このような変化を体系的にとらえ、市場機会として利用し、イノベーションを実現する能力と

資源は個人よりも企業組織にある。いいかえれば、イノベーションは企業の組織行動としてとらえるべきである。しかしながら、組織内部だけの現象として見た場合、体系的にその全貌を解明できない。

技術革新と市場環境との関連性は過去の研究においても指摘されている。「多数の実証研究でこれまで繰り返し確認されてきたように、成功した技術的な革新は、その市場の要求に的確にこたえたものである場合が多い。その基礎となった原理がどこの国で発見されたかには関係なく、特定の技術的な革新が成功するかどうかは、需要そのものの性格に決定的に依存する。(Vernon, 1977)」そして、マーケティングの企業組織における役割については、つぎのような見方がある。マーケティングの重要な組織機能として、「変化の機会を識別し、変化を組織に取り入れ、さらにさまざまなイノベーションの中から実現可能なものと必要なものを選び出すことである。(Simmonds, 1986)」

マーケティング研究が企業のイノベーションにおけるこのようなマーケティングの機能をほとんど無視してきた理由のひとつは、上に述べたようなイノベーション概念そのものがとらえにくいこと、そして経済学の技術革新概念の影響にある。もう一つ重要な理由は、市場環境の変化をどのようなシステムによって企業が識別し、組織内部の情報や学習の能力が市場環境とどのように相互作用し、企業組織のメンバーがどのようにコミットし、どのような組織プロセスをへてイノベーションを成功に導いていくかなどについては、企業組織の奥深く隠れた現象であり、組織論や経営学の研究対象として、マーケティングの研究対象から外されていた。

総じていえば、グローバル・マーケティングの研究は、グローバルな企業ネットワークにおける企業の市場創造活動と市場革新活動を重要な研究テーマとしてとりあげなければならないとすれば、イノベーションに関する伝統的なパラダイムを変える必要がある。

さらに、現実のグローバル競争は、技術開発競争、製品競争と価格競争を包括した多国籍企業間の企業システム競争でもある。企業システムとは、経営資源の獲得から、製品開発や販売・サービスまでのトータルな仕組みと能力

である。マーケティング・イノベーションは企業システムの学習能力と情報能力を高め、企業組織の革新をもたらす。このような企業システムの革新は、製品革新やプロセス革新よりも持続的な競争優位性となる。このような見方に立てば、マーケティング・イノベーションの研究において、市場環境とイノベーション、イノベーションと企業要因、さらに組織プロセスとイノベーションの関係を解明する必要性がいっそう明らかになる。

参 考 文 献

- Bartlett C. A. & S. Ghoshal (1987) "Managing Across Borders : New Strategic Requirements," *Sloan Management Review*, Summer.
- (1989), *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers.
- Elinder E. (1961) "How International Can Advertising Be," *The International Advertiser*, Dec.
- Freeman, et. al. (1982) *Unemployment and Technical Innovation*.
- Livett, T. (1983) "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, 61 (May - June), pp. 92-102.
- March, J. G. & H. A. Simon (1958) *Organization*.
- Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. (1934) *The Theory of Economic Growth*.
- Simmonds, K. (1986) "Marketing as Innovation : The Eighth Paradigm," *Journal of Management Studies* 23 (September).
- Vernon R. (1977) *Storm Over the Multinationals*, Cambridge, MA.
- 石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社.
- 岩田 智 (1994) 『研究開発のグローバル化』文真堂.
- 黄 磷 (1992) "Marketing Strategy of BMW in Japan : The key to success in Japanese market," *Management Japan* Vol. 25 No. 1, Spring.
- (1993) 「グローバル・マーケティングにおける標準化戦略と市場革新行動-多国籍企業のマーケティングに関する研究の考察」小樽商科大学『第1回国際地域経済ジョイントセミナー報告書』所収
- (1993b) "Global Marketing Innovation : Marketing practices of foreign firms in Japan", *Innovation and Business Dynamics in Japan and Korea*, Kobe Economic and Business Research Series No. 11.
- 田村正紀 (1989) 『現代の市場戦略』日本経済新聞社.
- 萩野典宏 (1984) 「国際マーケティング論」田村・石原編『日本の流通研究の展開』千倉書房.
- 森下二次也 (1959) 「Managerial Marketing の現代的性格について」『経営研究』大阪市立大学 第40・41号.
- 吉原英樹 (1992) 『富士ゼロックスの奇跡』 東洋経済新報社.
- 吉原英樹編 (1991) 『グローバル企業の日本戦略』 講談社.
- (1994) 『外資系企業』 同文館.