

# 国際市場戦略における質的価値とその動的展開について

マツダ株式会社  
事業開発本部部長 福村 満

## 目次

1. はじめに
2. 国際市場戦略におけるマーケティングの諸論
3. 国際市場戦略と異文化間コミュニケーション
4. 質的価値の標準化とその動的展開
5. まとめ

### 1. はじめに

思えばいまから20余年前、マツダ車は1970年を前後してカナダ、北米に本格的に上陸した。それはトヨタ、日産の米国進出に遅れること約10年であったが、その期間は、先発各社が当時直接、市場から得た貴重な輸出適格条件（たとえば連続高速走行能力）を内部的に事前消化し、解決しておくための準備時間であった。

以来約20年をへて、当初年間6千台から1万台

に満たなかった米国でのマツダ車販売台数は、いまや約30万台に達した（表-1）。

日本車総勢では約150万台、現地生産車を加えると日本車は約30%のシェアを占めるに到っている（表-2）。市場占拠率が3割に達するというのは大変なことで、その刺激はテリトリーの生態系にショックを与えずにはおかず、結果は周知のようにクルマの輸出ビジネスが、国家間に貿易上の戦争状態を招く一因となっている。

一般道路からフリーウェイへスムーズに合流できるのかとか、ブランドマークなどのマーケットシンボルが好意的に市場に定着するのかといった、ベーシックな疑問と不安に苛まれながら、低い鳥瞰度でほとんど地上すれすれに広大な海外市場を望見していた20年前のことを思い出すと、この間の状況の変化にはまさに目をみはるものがある。

物事を見る目の高さ、鳥瞰度は知識と経験の相互作用で高まっていくが、マツダが1970年の春、

表-1 マツダ主要国別輸出台数

年	1991年	1990年	1989年	1988年	1987年
U S A	263,771	272,096	290,029	321,160	335,902
ドイツ	108,924	91,071	103,133	101,608	94,836
オーストラリア	60,762	68,939	75,424	47,560	33,157
カナダ	55,918	45,881	39,735	39,131	37,165
オーストリア	34,639	28,612	24,044	26,454	19,446
オランダ	29,527	29,437	24,237	28,864	28,277
ベルギー	23,788	21,921	14,899	13,025	14,711
イギリス	19,864	27,384	29,633	24,591	21,895
イラン	17,318	6,921	3,040	0	0
スイス	15,195	12,938	9,973	14,242	9,767

(注) ドイツは1990年10月から旧東ドイツ向けを含む（1990年旧西ドイツ向け輸出は84,761台）（マツダ広報資料から）

表一 日本車乗用車販売台数 (米国) 日本自動車工業会、統計月報

西暦	月	アメリカ					計
		国産車	日系車	輸入車	日本車	日系車	
1989	1-12 計	7,078,082	778,682	2,699,364	1,897,143	1,686,283	9,777,446
1990	1-12 計	6,896,888	1,060,585	2,403,325	1,719,364	1,528,674	9,330,211
1991	3 1	421,058	59,774	133,482	99,276	89,422	554,540
	2	479,049	77,799	142,505	103,717	94,818	621,554
	3	545,008	103,073	185,118	133,315	122,073	730,126
	4	510,071	94,458	180,552	130,199	114,678	690,623
	5	581,059	111,909	188,449	140,243	123,480	769,508
	6	592,710	113,513	179,024	131,806	114,938	771,734
	7	585,261	111,252	187,916	139,786	123,588	773,177
	8	503,111	118,651	187,330	135,352	119,399	690,441
	9	498,169	87,283	173,262	128,351	114,428	671,431
	10	526,225	94,134	175,817	131,763	121,268	702,042
	11	457,552	76,936	148,866	109,425	100,562	606,418
	12	437,513	75,719	155,687	117,076	106,340	593,200
1991	1- 累計	6,136,787	1,124,401	2,037,899	1,500,309	1,344,794	8,174,686

ワシントン州シアトルに100%子会社を設けて北米進出の第一歩を印したころには、マーケティングの最も先端的な領域であるプロモーションに関し、現地の有力な広告エージェンツであるFCB (Foot Cone Beldings INC) が、当時のマルエムマークをやめて新しくロゴマークを設定するよう提案したが、誰もその内容と意味を正しく評価できなかった。それが当時の鳥獣度だったのである。

なにしろそのころ、まだハウスデザインやCIといった概念も知られておらず、マーケティングにおけるブランドの重要性とその取扱のデリケートさについての理解も充分でないまま、マツダがFCB提案に対し主体的な見解を持ちえたのは、それから5年後のことであった。

企業が国際ないしは多国籍マーケティングへ向かう誘因として、山田栄作 (関東学園大学) は諸家の説をひき、ペンローズ (E. T. Penrose)、コルデ (E. J. Kolde) らによる余剰資源活用論、バーノン (R. Vernon)、ハイマー (S. H. Hymer) らの寡占支配行動論、さらには産業構造の変化に伴うマーケティング機会論などを挙げているが、マツダだけでなく日本の自動車メーカーの行動パ

ターンはそのいずれでもなかったように見うけられる。

マーケティングリサーチどころかハイウエーを満足に走れないような市場不適格車をそれと気付かず市場導入したり、当時、国内市場の帰趨も明らかでなく、寡占がゆえの膨張圧力があつたわけでもないのに、各社は彼の国をなんとか走れそうな品物ができると、それをもって一斉に北米を目指した。

技術、マーケティングなどの経営資源の余剰を活用するためでもなく、寡占的地位を獲得した結果の拡張行動でもなかったその海外進出は、それ自体が目的となるいわば企業成長目的論とでも言うべきものであった。背伸びをし、爪先だって世界のあらゆる市場機会に接触し、ひたすらに規模の利益を追求しはじめたのである。

物販の海外への水平的拡大ビジネスを表わす言葉として、当時使われていた輸出マーケティングという用語は、そのころの雰囲気をよく表している。今日のビジネス環境と比較してみると今昔の感を禁じえない。

## 2. 国際市場戦略におけるマーケティングの諸論

本稿は、企業の国際市場戦略について競争優位の達成にあたり、従来の論点に加えて新たに、市場行動の質的価値に注目を促そうとするものだが、企業の市場行動を、マーケティング戦略といわずに市場戦略と呼んだわけは次のような理由による。

すなわち、通常、マーケティングというと、企業の対外的な、市場に向けての働きかけの過程(市場過程)として捉えられるが、小論の意図するマーケティングの質的価値と企業活動への技術的転化というテーマの源泉は、企業の外部にはなく、企業内的な組織と業務の過程に存在する。

企業の組織論的戦略論は、屢々経営戦略論と呼ばれて展開されるが、小論の指摘は、企業の外的市場過程と内的組織過程の双方にまたがった問題提起として、あえてマーケティング戦略といわず、市場戦略とした。

しかし、企業の市場戦略の支柱をなすのはマーケティングであり、はじめにその国際化について、これまでの動向を概括してみたい。

ロストウ(W. W. Rostow)の経済成長の諸段階説でいうと、離陸(テイク・オフ)期、さらには成熟への駆動期にあった日本経済は、知識と工業化の普及により、国は違っても加速度的に同質化した各国の市場ニーズを背景に、生産における規模の経済性のアップを追求して、いわゆる輸出ドライブに拍車がかかった。戦後日本の経済再建の依拠としての貿易振興は、とくに1960年代から70年代にかけては輸出振興と同義語であり、世界に勇名を馳せたJOTROは、日本貿易振興会ではなく日本輸出促進会として畏怖された。「貿易」をForeign TradeとせずExternal Tradeとしたところに、当時の背景とニーズが読み取れる。

そうした現場とビジネスの要請に対して行われた理論化が、当初、海外マーケティングであり、輸出マーケティングであった。いうまでもなく輸出マーケティング以前の認識は、貿易あるいは輸出そのものであったが、商社中心の間接貿易に加えてメーカーの直接輸出が増えるにつれ、マーケティング概念の敷衍とあいまって、輸出マーケティングという複合概念が生まれたわけである。

それは、企業がなぜ輸出に向かい、多国籍化の

道をたどるのかということ、伝統的経済理論や企業成長論を引きながら立論し、従前の輸出実務論をマーケティングの高みに引上げ、よりよく実学の論としての体裁を形作ろうとするものであった。

その後、地域紛争は絶えなかったものの、全体として続いた平和によって、経済はいくつもの山、谷をこえて成長を続け、それを自由貿易の理念が資源や市場の国際化、拡大化を進めて成長を促進した。人々の活動や生活の隅々に急速に浸透した国際化現象は、認識とワーディングの両面で「国際」という言葉を氾濫させたが、輸出とマーケティングという問題領域にも国際という認識が重なった結果、1960年代に入り国際マーケティングという言葉が見られるようになった。

しかし、先学の書を引くと、国際マーケティングという背書きの本の目次に、依然、輸出マーケティングという章建てが多数見られたりするものもあり、その混乱を云うより、現実を一般化、定式化しようとする実学の過程を垣間見るようで、興味深い。マーケティング概念に国際化の認識を取り込んだ表現には、最近ではほかに「多国籍」「グローバル」「ボーダレス」等の言葉があるが、言葉だけが上滑りして、現実の変化の激しさに理論化が追いつかない感がある。

国際化の急速な進展は1960年代に入って国際マーケティングという認識を生み出したが、その学理がそれまでの輸出マーケティングからさほど変わったというわけではなかった。マーケティングを輸出というビジネスと結びつけて考えるか、国際という視点で展開するかでは、キーワードが異なるのだから答えは自ずと違うはずだが、なぜか両者は同工異曲で似たものが多い。

もっとも、主題の概念規定については各様の試みがなされた。たとえば、本国での生産品またはその余剰を、海外市場の流通機構に一任して供給する経営段階は輸出マーケティングであり、そこには国内市場対海外市場といった志向、ないしは認識がある。それに対して、国際志向企業という認識の下に、生産から流通にいたる経営活動の拠点を海外市場に設ける段階を国際マーケティングとする(山田栄作「国際マーケティング」)、と云った具合である。

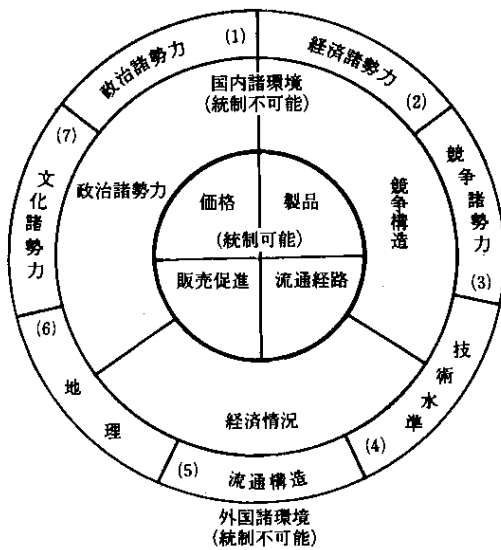
しかし、理論導入、立論においては多様であっ

でも、国際マーケティングとは海外市場でどのようなマーケティングミックスを採用するかということ（鈴木典比古「国際マーケティング」）とも云われるように、各論あるいは具体論においては、マッカーシー（E. J. MacCarthy）の4 Pの理論（Basic Marketing: a managerial approach 1960）を海外市場の諸条件に重ねあわせたものがほとんどで、輸出マーケティングといおうが国際マーケティングといおうが、実学としてはさほどに差がみられないのが実情であった。

もちろん各論としては、ほかに物流、財務、外国為替さらには商社行動論などが論じられるが、骨子はあくまでも海外市場版4 Pの理論である。クレイマー（R. L. Kramer 1964）、フェアウエザー（J. Fayerweather 1965）以降、カテオラ（P. R. Cateora 1979）にいたる国際マーケティングの系譜にあって、その枠組みの基本は下図のように4つのP（Product, Price, Place, Promotion）であった（図-1）。

もちろんだからといって、何かが不都合であったというわけではない。マーケティング概念そのものが4つのPから大きく変わらないこと、またそれだけ4 Pの理論が偉大であるということにな

図-1 国際マーケティング



P. R. Cateora and J. M. Hess, International Marketing, 1979

（角松正雄、江夏健一、竹田志郎訳「国際マーケティング管理」ミネルヴァ書房）

るが、国際マーケティングの研究が4 Pに沿って展開されたことは極めて自然なことであった。

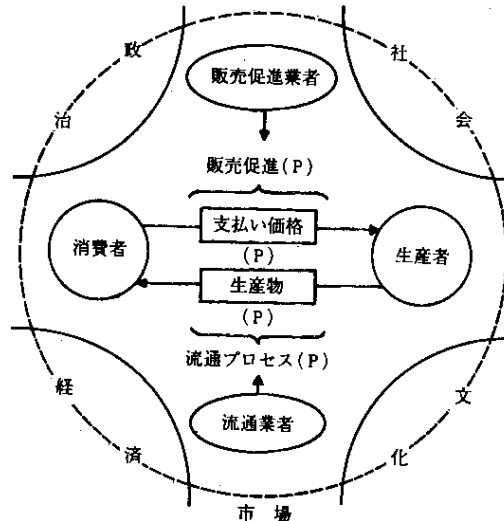
コトラー（P. Kotler）によればマーケティングとは、「交換過程を経て必要や欲求を充足するための人間の行為」（Principles of Marketing; 1986）とされるが、国境を越えて行われるこの交換過程が国際マーケティングであるとする、今日、人々の生産活動と消費生活を根底的に支えているのは、まさにこの実証的な国際マーケティングの多重な集積である。

ただ、現実生活にこの上なく重要な機能を果たしている国際マーケティングのビジネス活動だが、その4 Pベースの理論展開の学問的位置付けとなると、「国際マーケティングといっても国内マーケティングと本質的には同じではないのか。」「国際マーケティングの理論などない。国内マーケティングで充分事足りる。」といった、いわゆる国際マーケティング不要論が屢々繰り返されてきた。

これに対して「マーケティング活動そのものではなく、各国ごとに異なる市場環境要因を比較分析する」という実質個別市場論などで応酬が試みられたが、いずれも4 Pマーケティングの枠組内での議論であった（図-2）。

国際という枕詞がついていてもマーケティング

図-2 マーケティング・ミックスと市場



鈴木典比古「国際マーケティング」同文館 1989

はマーケティングだから、その立論の基本フレームという大前提に4Pの理論をもってこざるを得ないところに、不要論を問われる根本原因があった。

ともあれそうした中で国際マーケティングを4P理論の呪縛から解き放ったのがポーター (M. E. Porter) である。彼は1986年、「グローバル企業の競争戦略」(Competition in global Industries) を著わし、国際経営戦略と国際競争における競争優位の実現という観点からマーケティングを捉え、その役割を理論化した。

同書は周知の通り「競争の戦略」(1980)、「競争優位の戦略」(1985)と3部作を為すものだが、氏は、古典的な関心事である国際貿易や国際投資の本質は国際競争であるとし、それには、 $P_D$  (国内生産規模)  $>$   $M_D$  (国内市場規模) の恒常化を解決するため、外国市場をどう処理するか、といった古い対応ではなく、企業自体が国内事業と外国事業とを異質で別個のものと考えず、全体として見る立場、すなわちグローバル企業の総合戦略(グローバル戦略)として捉えるべきであるとした。

そのなかで国際マーケティングの果たすべき役割は、① 4Pを含むマーケティング諸活動を世界のどこで行うべきか、というマーケティングの「配置」、② 異なる国々で行われるマーケティング活動の性質と程度の「調整」、③ 企業のは

かの活動、とりわけ技術開発や製造とマーケティングとの「連結」の三つであると説いた。

さらに、「産業が違い、国が違くと競争のやり方はみな違ってくるが、競争とその戦略の基本原理はみな同じである」とし、「競争優位を確保するポイントは、① コスト・リーダーシップ、② 差別化、③ 集中の三つである」とした上、それらを診断し、強化する方法を発見するための基本手段として、「価値連鎖 (Value Chain)」という新概念を提案した (図-3)。

国際経営戦略という観点から国際マーケティングを論じたものには、ほかにマサチューセッツ工科大学のロビンソン (R. D. Robinson, Internationalization of Business: An Introduction; 1984) ら諸大家があるが、概ね要素分解的に経営管理論を国際要因でクロスしたような、一見、体系的ではあるが概念的で平板な展開のものが多い。

国際マーケティング不要論というのは、いいかえると地域化、個別化論ということになるが、国際マーケティングについて従来ともすれば、個別化か、標準化 (国際マーケティング必要論) かというところに議論が停滞しがちであったが、M. E. Porter の有機的、全体的で立体的な示唆にとんだ指摘によって、国際マーケティングを国際経営戦略の一環と捉え、それによって如何にして世界的に競争優位を確立するかとの視点を供し、

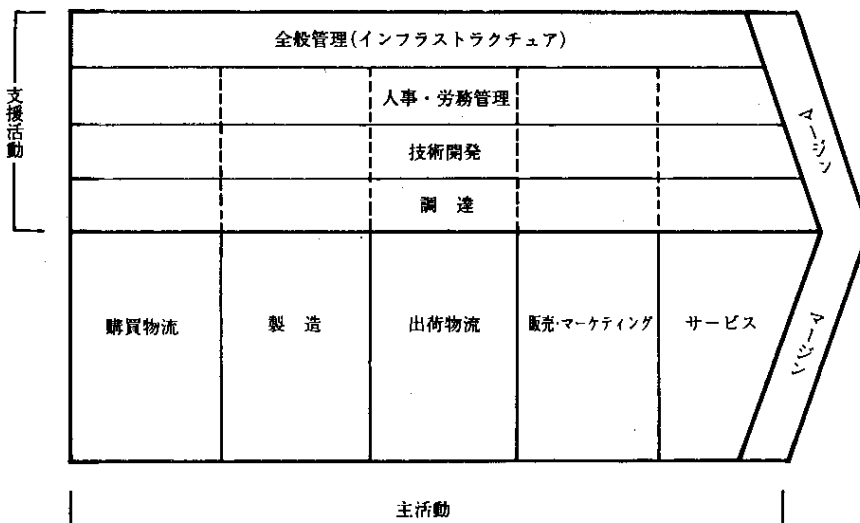


図-3 価値連鎖

研究の枠組みを一段の高みに上げることが可能になった。

不況になるといわれる輸出ドライブがかゝるといふわけで、91年の貿易収支の黒字は1,000億ドルを再び突破したが、このまゝ加速度的には増加しない、との大蔵省の見通しどおり、92年に入ってから輸出数量指数はマイナスに転じた。自動車、鉄、半導体の主力商品がそれぞれ規制の対象となり、ブレーキとなってドライブをかけたたくもかけられないのが現状という。

輸出ドライブの武器はもちろん安値攻勢だが、安値は相手国の産業秩序を破壊する恐竜として排斥される反面、安いうえに品質の良い日本製品は現地の消費者利益に合致し、むしろ歓迎されるというアンビバレンスな顔を持つ。ただ得意の安値輸出も、日本企業の低収益路線を槍玉に挙げようという、新しい国際争点の火種として話題になりだした国際会計基準 ( I A S ) の米国式統一で、まゝならなくなりそうである。かといって輸出価格を引き上げようにも市場競争の下では不可能にちかく、輸出カルテルにも米国司法省の目がひかっている。

貿易収支の黒字の今後は、原油価格や為替の動向、さらには構造改善の効果如何で増減定かならないが、いずれにせよ世界同時不況の下で輸出フリクションは増すばかりである。そうした中で4Pの軛から解き放たれた国際マーケティングの新

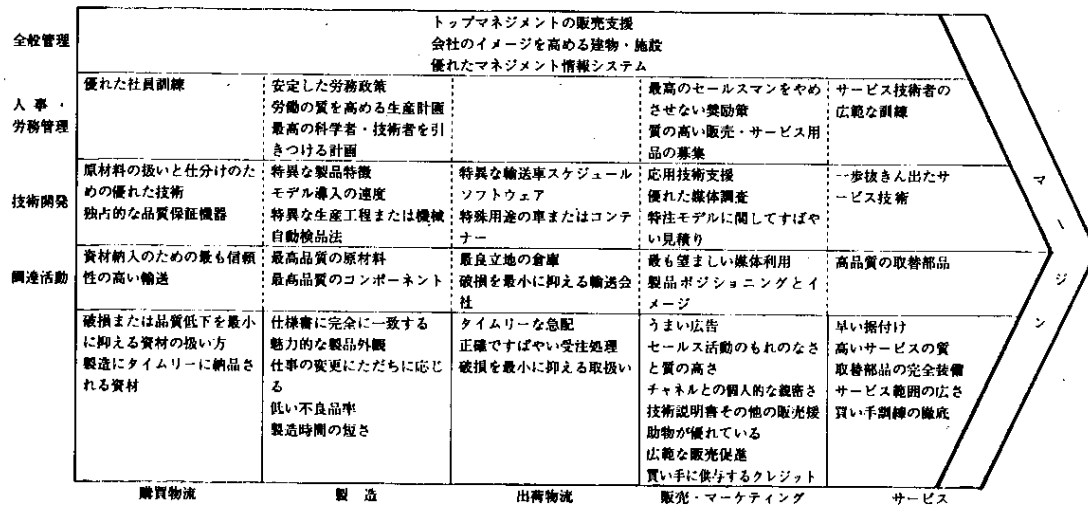
たな視点は、輸出センスの次元では新しい非価格競争力を生み、国際競争戦略の面からは新たな比較優位の源泉を生むことができるのであろうか。

上掲のポーターによる競争優位を確保するための三つの戦略のうち、コスト・リーダーシップ戦略については、つねづねあらゆるコスト優位の源泉を探索し、低コストの実現能力を確保しておくのはよいが、競争価格の操作は上に述べたように非常に政治的で難しい。三番目の集中戦略はコスト・リーダーシップと差別化の戦略を特定のターゲットに絞りこんで集中、強化しようという基本戦略だから、三番目と云っても補完的な戦略であり、これら二つの基本戦略からは実用的な解は引き出せそうにない。

残る一つである差別化戦略にすべてがかゝることになるが、幸い「差別化」という殆ど際限なく広汎な概念設定によって、そこからは対応の可能性についていくつかの糸口を見出すことができそうである。そのひとつは、差別化の次元を立体的、多層的にとらえ、差別化によって結果的に生まれる副産物としての意味的品質を事前評価し、戦略化しようという考えである。

ポーターによれば差別化とは、買手が大変重要だと思いつくかの次元に沿って、自社を業界内で特異性を持った会社にすることだといふ、その差別化は会社の価値連鎖から生み出すものであるという。その点につなげた小論の関心事は「買手

図-4 価値連鎖における代表的な差別化源泉



が重要だと思ふ次元」とそれに対応した価値連鎖の捉え方を、水平面ではなく階層的にみて、そこに物性、品位のレベルではなく、標的市場の嗜好や文化に連結させた、より高次の特異性を実現できないかというところにある。

もし価格や使用価値的な次元ではなく、文化様式的でシンボル価値的な意味の品質の創造によって差別化に成功すれば、競争優位を強化し、売上を伸ばし、結果的に貿易収支の黒字増勢を助け、そのあげくには保護貿易主義者を興奮させることになるかもしれない。しかし、製品設計やマーケティング要因などいずれの価値分野にせよ、そこに物性、品位といった一次品質的な特異性に止まらず、当該市場の文化様式的な三次品質に踏み込んで特異性が表現できるなら、単に安価であるということで現地消費者に歓迎される以上に、相手市場の消費風土に同化する度合いを高め、消費者保護論者を発奮させて、当該国の収支の赤字原因を他に求めさせる方向へ誘導できるかも知れない。

いずれにせよ国際市場戦略におけるマーケティングの突破口はポーターのいう差別化戦略の中に隠れており、その一つが製品とマーケティングの各側面に、一貫した三次品質、あるいは乖離品質の意味での特異価値を生み出すことである(図-4)。

因に三次あるいは乖離品質とは、商品価値の最終形態で記号価値に当たるもので、商品の物性や品位からは乖離した消費の特異価値でありヴェブレン(Thorstein B. Veblen)のいう「衛示的消費」や、ボードリヤール(Jean Baudrillard)の「文化、記号的な消費」の対象となるものである。

### 3. 国際市場戦略と異文化間コミュニケーション

こゝで既に文化という言葉が出てきたが、国際マーケティングの土台である貿易ということが複数の国や人々の交渉の所産であるかぎり、それは人間と社会の相互作用の過程としてのコミュニケーションの一形態であるということが出来る。そしてコミュニケーションといえ、その成立に必須のコンテクスト(文脈、状況)という要因があり、さらにコンテクストといえ、文化人類学的な意味での「文化」あるいは「文化背景」と切っ

でも切れない関係にあるといえる。

一方、4Pの理論を基本フレームにした国際マーケティング論では、「文化」は進出海外市場の統制不可能要因として留意されているし、ポーターの所論においても、国際マーケティングの標準化推進の立場に対し、地域化推進の論拠に挙げている例はいずれも当該地域と本国の文化の相違に起因するものである。

各国は一見、貿易や金融を通じ、相互に国際社会でその立国を依存しているように見えるが、現代の国家あるいは社会の間の情報、物財、人間の全般にわたる交換、交流の強い相互依存の本質は、コミュニケーションそのものである。そのうえ貿易や国際ビジネスにトラブルを生じると、コミュニケーションに各国の文化背景が絡み、異文化間コミュニケーションという視点が浮かび上がってくる。

異文化間コミュニケーションとは、グディクンスト(W. B. Gudykunst)らによると「異なった文化的背景を持つ人たちの間の、意味の付与を含む相互作用的で象徴的な継続的過程」であるとされるが、コミュニケーションは過程であり、象徴に付与される意味はいつも人間の脳の中にあるとするその見解は、重要であると同時にその管理と統制が非常に困難であることを併せて示している。

たとえ日本の対米貿易黒字が解消しても米国の対日不信やバッシングは無くならないとする説がある。米国の対日ヒステリーは80年代のマクロ経済政策のせいで、その経済が不健全で不調だからというわけだ。米国自身が経済成長重視の政策を講じ、成長率が上向けば事態は解決に向かうというのだが、果たしてどうか。たしかに懐具合にゆとりができればコミュニケーションにもとげとげしきは減るかも知れないが、それだけで両国の貿易摩擦が解消するというほど、問題は単純で一元的ではない。貿易摩擦は一面では文化摩擦でもあるから、日本の貿易黒字が無くなり米国の経済成長率が伸びてもなお米国のジャパンバッシングは無くならない可能性が大きい。それはバッシングの記憶という意味の付与が人々の脳裏に生き続けるためと、生態学的な意味での競争者としての相互関係が一朝一夕には変わらないからである。

ともかく異文化間コミュニケーションは、種々のコミュニケーション理論と異文化間の特性を比

較研究し、それらの相互関係の解明に努めることによって、異文化の相互理解に対する適応力、包容力を育て、実際的コミュニケーション技能を開発しよう、というものだが、貿易あるいは国際マーケティングの摩擦を文化とコミュニケーションの摩擦とみることによって、従来になかった抵抗軽減のアプローチが見出される可能性がある。

たとえば文化の構成要素については諸家の提案があるが、それらによって異文化間の特性を比較研究するだけでなく、4つのPを中心とするマーケティング要因とクロスさせてみる。ペニングトン (D. Pennington) が提示している9項目の文化の構成要素<sup>1)</sup>で見るとたとえば、文化によって条件づけられる人間の空間認知、空間の使い方と行動—という構成要素があるが、それと製品に関するマーケティング条件を走査してみる。また、宗教、神話、表現様式という構成要素の観点から、流通の各側面を考察して見る。そうした検討の積み重ねの上に統合されたマーケティングをはじめとする国際経営戦略の異文化間浸透力は、控えめにみても摩擦抵抗が少なくなるはずである。

またここ数年、多国籍企業経営と異文化間コミュニケーションを結びつける試みに、異文化インターフェイス管理という新たな見方がある。それは在外日系子会社などいくつかの異文化グループを内部に抱えた異文化組織の中で、異文化グループの間に生まれるコミュニケーションインターフェイスを管理しようというものである。

多国籍企業にとって不可避的な異文化との干渉を、組織の管理面で有効に制御することは、その発展的存続のための基本的な課題だが、組織と業務のコミュニケーションに文化の触媒作用を重ね、本国型経営と現地化というバランスをどのように取るのが適切かを探る、異文化間コミュニケーションのインターフェイス (融面) 管理という考えは非常に興味深い。

ただその関心領域は、異文化の媒体としての人間と、文化干渉の培地としての組織と業務の管理を主とし、内向的、内部的な性向を有したもので

ある。だから外部的、外向的で、管理より以前に開発的な性格の強い国際市場戦略の要請に直接つながらないところがあるのは仕方がない。

国際市場戦略についての小論の展開で、文化の消費というキイ概念がでてきたこと、マーケティングもコミュニケーションであるとの観点から、国際マーケティングの新視点発見の手がかりに、異文化間コミュニケーションとそのインターフェイス管理という概念枠組みに触れてみた。広く深い概念体系を引き出すコミュニケーションと文化という二つのキーワードと、マーケティング概念との摺り併せによって、一層の研究の発展が期待できる。

#### 4. 質的価値の標準化とその動的展開

国際マーケティングに新たな視点を得る手がかりとして、これまで二つのアプローチをしてきた。一つはポーターの差別化戦略と価値連鎖の考え方に沿って、国際マーケティングに特異価値を生みだすため価値の単位やマーケティング要因を立体的に捉え、消費すなわち価値の交換のレベルを、文化人類学的な意味での文化の視点から見てみようというものである。

いま一つはポーターから離れ、マーケティングもコミュニケーションの一態様であり、その成立にはコンテキストと文化背景が不可欠であるとの観点から、国際マーケティングを異なる文化間のコミュニケーションとみなし、文化という基礎概念をブレイクスルーの鍵にしようというものである。いずれも文化ということを一歩法師の打出の小槌にしようとしていることで同様といえる。

文化はあらゆる社会構成と秩序の根本である。とくに現代の人々の消費行動は文化的なるものによって刺激され支配されている。いや文化そのものを消費していると考えられる事例が日々増加している。ついこの間まで、外国製の高額耐久消費財などが文化消費の典型であるとされても、塩、砂糖等は文化はおろかブランド消費の対象ですらなく、空気と水はタダとされてきたものが、いまでは水が立派なブランド商品に仕立てられ人気を呼んでいる。飲み水がふつうの水道水では済まなくなってきたのは、モーニングシャンプーと同じく明らかな文化現象であり、水でもブランドも

1) ① 行動の型と背景要因 ② 言語と象徴体系  
③ メッセージ知覚と解釈の様式 ④ 信念、態度、価値  
⑤ 時間の概念 ⑥ 空間の認知と価値付け  
⑦ 宗教、神話、表現様式 ⑧ 社会観系とコミュニケーション網 ⑨ 変化の様式



のを飲めばそれすなわち文化の消費だといわれるほどの時代になった。

人々は文化の構成を秩序づけるとき、無意識のうちに二分法を採っている。ヒト、モノ、コトなどの対象を好ましいか否か、判り易いか否か、さらに自分にとって意味あるものか否か、と必ず分別していき、その結果、全体として意味あるものだけの体系を構成していく。そして意味あるものだけを選んで消費し、意味を感じとれないもの、分からないものからは遠ざかり避けようとする。

となるとマーケティング要因の設定には、国の内外を問わず文化に焦点を当てれば成功しやすく、消費に結びつきやすいように見える。実際、その市場の文化的な水脈に触れたマーケティングプランに成功の女神が微笑んだ例は多い。しかし、文化が現代の消費行動解説の魔法の小槌であることに異を挟めないとしても、この小槌はまた他方、非常に扱いにくい道具でもある。それは文化が実践的にはあまりにも多様な存在であり、そのうえ多義的な評価を許すものだからである。

そのことは国際競争を激しくしてまで遂行される規模の拡大、規模の利益追求、そしてそれによって得られる低コストと差別化、比較優位の実現という、経済行動の根底エネルギー、リビドーとでもいうべきものに全くといってよいほどそぐわない。マーケティングは同じ商品を一箇でも一台でも多く取り扱わなければならないのに、文化は国のレベルなのか、国の中の地方のレベルなのか、あるいはその組合せなのか、ひたすらに多義化、多様化してやまず、マス・ディリーニングに逆行するばかりである。

その上、人々の要求の多様性を加速する要因として、不作為学習の時間効果がある。日々更新されるマーケティングと不断の情報活動により、人々はほとんど無意識のうちにそれらの学習を強制され、時間の流れとともに文化と意味の分別基準を微変更している。流行の消費に対する関与がその最たるものだが、文化は多次元、多様である上そのある部分が学習によって不断に変化するという、きわめて固定化しがたい代物なのだ。

その結果、国際市場戦略としてマーケティングの諸条件を固定していく際に、いわゆる標準化か地域化かということで、実務家や学者の頭は揺れ動く。ポーターによると、1970年代当時には、有

表-3 アメリカおよびヨーロッパの多国籍企業におけるマーケティングの標準化度

マーケティング計画の要素	標準化度(%) <sup>(1)</sup>		
	高	中	低
1. 製品特性	81	4	15
2. ブランド名	93	—	7
3. 包装	75	5	20
4. 小売価格	56	14	30
5. 基本広告メッセージ	71	6	20
6. 広告表現	62	4	34
7. 販売促進	56	11	33
8. 媒体配分	43	10	47
9. セールスマンの役割	74	10	15
10. セールスマンの管理	72	10	17
11. 中間業者の役割	80	7	13
12. 小売店のタイプ	59	7	34

M. ポーター「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社 1989

力な欧米の多国籍企業で標準化が高度に進んでいたとのデータ提示があるが(表-3)、このところは価値観の多様化を通りこした世界的なカオスの時代への突入によって、逆に地域化、分散化の傾向が顕著になっているとも云う。ポーターのグローバル戦略と競争優位実現のモデルとして、複雑だが強く調整されたグローバル・ネットワーク戦略を採るとされるIBMがあるが、そのIBMでさえ近年は、生き残りのためにこれまでになく大胆な分散化政策を打ち出さざるを得なくなった。

しかし、現代の混沌が如何に分散化の嵐を吹かせようと、大量生産とマス・マーケティングを成功裡に推進し競争優位を確立するには、マーケティングの中心的課題である商品の設計とその記号化、意味化に、ある種の標準化対応がなされなければならない。ある種の標準化というのは、従来のように世界中で、同一製品を、同一価格で、同一チャネルを通じて、同一のプロモーションで商売するという意味での標準化ではない。

ポーターは標準化の研究がマッカーシーの4P、すなわち製品、価格、流通、販促にかたより、サービスやセールス活動の分野が無視されがちだと指摘しているが、小論が示唆する標準化の対象概念は、それらとも若干趣を異にする別の次元のもの

である。また国際市場戦略におけるマーケティングの役割はポーターによると、マーケティング活動の配置と調整、さらに開発等の他の企業活動との連結にあるとされるが、本稿の仮説はそうしたマーケティングの容器や環境に関したことなく、マーケティングの中身そのもの、マーケティングアウトプットとでもいうべき分野についてのものである。

ある種の標準化対応とは、マーケティングのテーマと諸要因、各機能の記号的コミュニケーション側面に注目し、そこに当該市場とその他市場間の業界あるいは商品の文化的フェーズをおさえた、連続した意味の世界を展張することによって、これまでの標準化、個別化議論を超えた展開と、従来にない新たな競争優位の実現にアプローチをはかりたいとするものである。

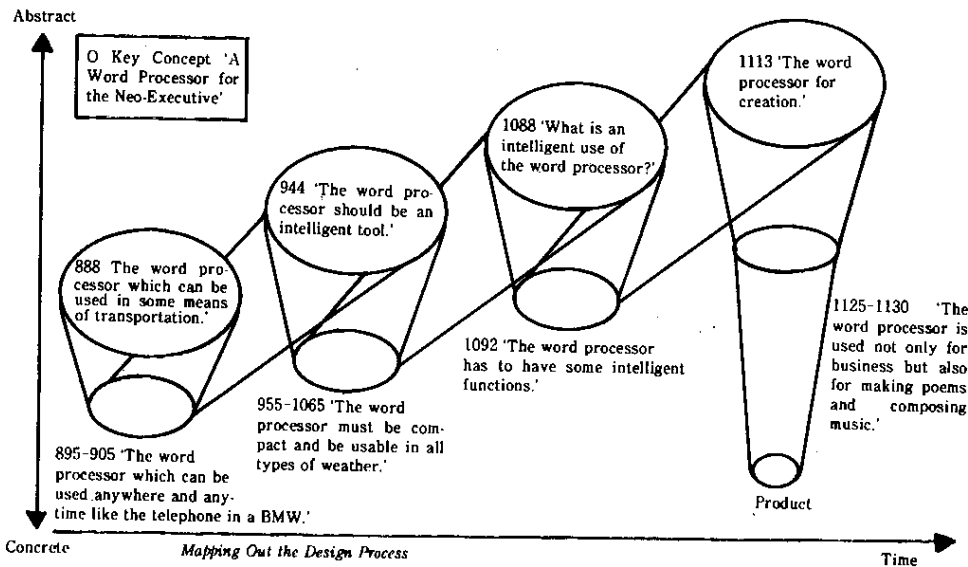
1986年、米国ノースウエスタン大学で「記号論とマーケティング (Semiotics and Marketing)」に関する第一回の国際会議が催されて以来、「製品における形態の意味論 (Semantics of Product Form)」といった分野が、近年地道な研究対象になっている。とくに後者はプロダクト セマンティクスというジャーゴンでも呼ばれ、いまインダストリアル デザインの先端的なテーマでもある。

それは感覚的か、さもなければ単に数量的なマーケティングや、妙に芸術的、美術的な工業デザインに行き詰まりを、記号論や意味論の知見と論理を導入し、それらをよりよくビジネス課題の解決や達成に合理的に結びつけようとするものである。判り易い例として、(株)TDKと筑波大学が1987年に行ったカセットテープのデザイン研究では、通常、インダストリアル デザイナーのいわゆるデザインセンスに任されているカセットの形態要素つまり窓の大きさ、位置、形状、色彩などの決定を、要素のいくつかの仕様構成にたいする好き嫌い等の反応の数量化理論I類による処理により、最もユーザーに支持されると考えられるデザインを得る、というものであった。

このようなアプローチを、製品をはじめとするマーケティング要因の全体に拡大、適用することで、ポーターの差別化戦略論で特異価値を生むための大前提である、買手が大変重要だと思いういくつかの次元、を論理的に発見し、よりよく文化の消費を誘発しうるプロダクト コンセプトの構築とフィジカル デザインの実現に接近できるものとする。

そうした接近を一層容易にするためには、さらに次のような一種のソフト技術開発が必須である

図-5



「記号論とマーケティング」国際会議資料から

と考えられる。

- ① 商品、業界あるいは市場の、文化背景の発見、把握と、セマンティックコンセプトの構成技術
- ② ノンバーバル コミュニケーションの視点から見た、商品のメカニズム、デザインなどの意味発振性の要素化、単位化と再現技術

またこの種の発想は分析的になるあまり、静的で機械的な体裁を備えがちである。それに対し、顧客や市場さらにはビジネスの競争は日々動いていて流動的である。過度に静的で固定的な経営管理は、たちまち自らの位置関係を見失わせてしまう危険を孕んでいる。そのうえ、経営の要諦は変化対応だだけ心得るあまり、航跡の生じない経営指導に依って顧みない経営者も少なくないが、そうした人たちの多くは、テーマやポリシーの設定、そして再現方法の一般化と論理化といった、一見、ストイックで自己規制をとまなうやり方を嫌う傾向も強い。

そこで競争優位のための特異価値を実現すべき、意味の標準化論には、加えて意味の動的均衡維持という考えを添付しなければならない。それは、特異価値の内容を指し示す製品をはじめとするマーケティングのコンセプトや再現基準を、厳格でありながらやわらかく、ダイナミックに保持しなくてはならないということである。コンセプトや技術基準の辺縁は線ではなく幅の感覚で管理され、その変化対応は中長期型でローリングしながら行われねばならない。そうしないとせっかくの特異価値も硬直化し、競争環境の中で色褪せたり、なんの特異性をも結晶しない徒勞の営為に陥るであろう。

物資と情報の充填密度が曾てなく高まった今日の高度消費社会においては、すべてのマーケティングにとり、その文化的、意味的屹立性を確立することの重要度がこれまでになく増している。そしてその地位を確保するための論理的な道程にあって、この目標と手段の厳格でありながら柔軟で均衡ある維持が、最も理解しづらく管理しにくい認識であると云える。

## 5. まとめ

日々の我々の生活も、社会の仕組みもあらゆるものが今や国際的な関わりの中にどっぷりと浸っ

てしまっている。経営の国際化も云われて久しいし、殊に最近では、国際市場での日本企業の振舞いが比類なく強く反響するようになってきた。しかし政治経済の全般にわたる国際的な抜き差しならない相互依存関係にもかかわらず、日本企業の国際経営化は然るべき発達段階にあるといえるのだろうか。IBMにあるといわれる世界中に分散された複雑なグローバルネットワークの調整を駆使して、競争優位を生ぜしめるというレベルの国際経営は他のどこにあるのだろうか。

小林規威（慶応義塾大学）の経営の国際化の5段階説は次の通りだが、彼によると最も高次の第5段階に達している企業は、世界でもIBM、GM、ユニリーバくらいのもので、日本の場合、国際企業と云ってもその大半はせいぜい第二段階の海外投資や生産を基盤にしたレベルにすぎない、という。

### 国際経営化の発展段階（小林規威）

- ① 輸出
- ② 海外生産
- ③ 企業内分業体制の進出地域分業体制への組み込み
- ④ 統合された地域ユニット間の交流
- ⑤ グローバルな機会極大化戦略の推進

そうした経営の国際化段階において、ポーターのグローバル戦略も競争優位も、さらには意味の標準化論も、実際の企業現場の雰囲気とかなりの隔りがあるのが現実であろう。日本が戦後40年以上も経てなおそのような状況にあるのは、まさに強固な日本文化の内包的順化作用によるウチ社会、シマ社会としての安定のせいで、今日まではほとんどすべてのスタッフ活動を本国に集中させ、単なる輸出志向か、多少の分権制によるマルチナショナルな国際戦略でやってこれた。

しかし史上かつてないこのところの国際社会の枠組み変動は、日本にそうしたこれまでの対応の有効性を今後も認め、優れた国際経営のレアケースが示唆し、洞察させてくれる戦略モデルからの逃避に寛容であり続けるであろうか。その態度の如何が、これから国際経営競争の一環としての国際市場戦略に取り組む企業の競争優位を決定するに違いない。

小論は、新しい国際市場戦略の実践に、そうしたフリクションが企業社会にあることを知った上で、若干の理想主義とゲームの解決に対峙する論理的態度によって、ポーターの戦略提案を案内に、さらにそれを延長するつもりで、競争優位に特異価値を実現する新たなアプローチとして、記号論、意味論を援用し、従来概念とのおよその連結を試みた。

## 参考文献

- 1) ポーター、M. E. (土岐 坤訳)「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982
- 2) ポーター、M. E. (〃)「競争優位の戦略」〃、1985
- 3) ポーター、M. E. (〃)「グローバル企業の競争戦略」〃、1989
- 4) 小林規威「日本の多国籍企業」中央経済社、1980
- 5) 小林規威「現代経営事典」日本経済新聞社、1986
- 6) 山田栄作「国際マーケティング」同友館、1987
- 7) 高井 真「輸出マーケティング計画」法律文化社、1972
- 8) 深見義一「マーケティング講座7、国際マーケティング」有斐閣、1969
- 9) 鈴木典比古「国際マーケティング」同文館、1989
- 10) 嶋口充輝「戦略的マーケティングの論理」誠文堂新光社、1984
- 11) 田村正紀「現代の市場戦略」日本経済新聞社、1989
- 12) 荒川祐吉「マーケティングサイエンスの系譜」千倉書房、1978
- 13) 古田 暁「異文化コミュニケーション」有斐閣選書、1987
- 14) 林 吉郎「異文化インターフェイス管理」有斐閣、1985
- 15) 本山美彦「貿易論のパラダイム」同文館、1987
- 16) 村上 敦「貿易入門」有斐閣新書、1984
- 17) 豊口 協「インダストリアルデザインNo139、140」日本インダストリアルデザイナー協会、1987
- 18) ヴェルフリン、H.「美術史の基礎概念」岩波書店、1936
- 19) 古田隆彦「象徴としての商品」TBSブリタニカ、1986
- 20) フーコー、M. (渡辺、佐々木訳)「言葉と物」新潮社、1974
- 21) ウイリアムスン、J. (山崎、三神訳)「広告の記号論」柘植書房、1985
- 22) Cateora, P. R. 「International Marketing」Richard D. Irwin, Inc., 1983
- 23) シタラム、K. S. (御堂岡 潔訳)「異文化間コミュニケーション」東京創元社、1985
- 24) 日本記号学会編「記号学研究 I」北斗出版、1984
- 25) 森 典彦「デザインの工学」朝倉書店、1991
- 26) ロビンソン、R. D. (入江 猪太郎訳)「国際経営戦略論」文真堂、1985
- 27) ADSEC 編「広告の記号論」日経広告研究所、1988
- 28) ダイヤー、G. (佐藤 毅訳)「広告コミュニケーション」紀伊国屋書店、1985