

第1回ゼミ内ディベート

標準化か適合化か。

～グローバル・マーケティングにおける2つの選択肢～

開題（今回のディベートの目的）

海外へ向けて製品を提供する際、企業は、現地の事情とマーケティング戦略をどの程度適合させるかについて決定しなければならない。そこで、**標準化戦略**と**適合化戦略**という2つのマーケティング戦略が考えられる。**標準化戦略**を用いた場合、製品、広告、流通チャネルの世界基準を作ることによって、それぞれのコストを最も低く抑えることが可能となる。一方、**適合化戦略**を用いた場合では、生産者がそれぞれの標的市場に合わせ、マーケティング・ミックスを修正することによって、各国、各地域に適したマーケティング戦略を立案することができる。このように、各戦略にそれぞれのメリットがあるが、双方の特徴を踏まえた上で、企業はどちらの戦略を選択するべきであろうか。**標準化か適合化か**の選択を問う。

メンバー 「標準化」チーム

井川倫士	今村亜矢子
勝木啓太	荻原脩
仁王敬子	佐伯佑介
酒井誠太郎	田中大介
田中由希子	玉野朋子
臼杵義治	内藤聖一
	中谷麻希
	福田恭子
	向井崇平

メンバー 「適合化」チーム

石井隆介	内田理華
中嶋浩章	梶山啓介
野田泰弘	神谷光俊
白木俊介	木村泰之
辻要	高垣綾子
柳川政人	中島崇浩
	中村友香
	藤村悦子
	矢富ひかる

ジャッジ

遠藤麻美	坂本愛	奈良崎亮介	
伊藤圭以	井上貴晴	鶴岡大樹	野中八千代

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会

2002/5/9 デイバート資料

『標準化戦略か適合化戦略か』～標準化チームの主張～

今村亜矢子、荻原脩、佐伯佑介、田中大介、玉野朋子、内藤聖一、中谷麻希、福田恭子、向井崇平

～目次～

1 標準化の定義	p1
2 「標準化」チームの主張	p1
3 論理的な裏づけ	pp2-4
4 資料・データ	pp4-5

今回のデイバートの目的

標準化戦略、適合化戦略の両極サイドに立場をとることで
現在のトレンドである標準・適合間のどのポジションを取
るのかを知るインプリケーションを得られるだろう。

1、標準化の定義

国際マーケティングのオリジナルなプログラム・プロセスを強制的要因()を除き、変更を加えることなく世界市場に用いること。

強制的要因：当該国の法律・文化・地理・経済・制度など適合化しなければ参入できない、
企業が自ら選択できない要因。(詳細は資料 p5 に掲載)

2、「標準化」チームの主張

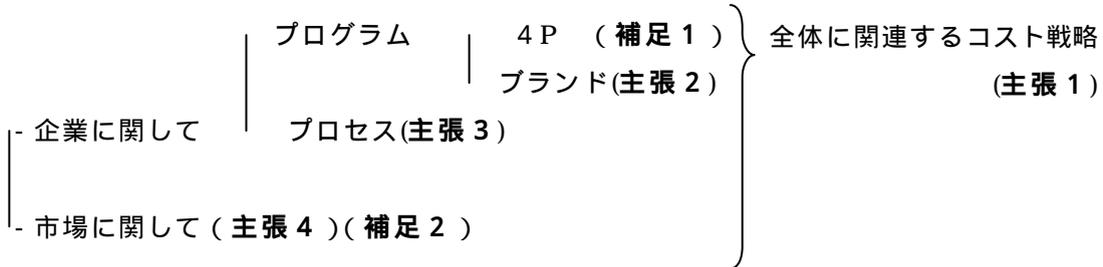
グローバル企業は標準化することで、コスト面、ブランディング、組織、市場参入時において、特に強い世界的競争優位を築くことができる。よって我々は、標準化戦略は適合化戦略よりも優れていると結論付ける。

- 主張1 製品・広告政策、組織面においてコスト削減が可能になる。
- 主張2 世界で統一ブランドを形成しブランド・エクイティを高められる
- 主張3 マーケティング活動を標準化し導入するため、組織の簡素化が可能である。
- 主張4 低リスクですばやく市場に参入できるので先発優位性を築ける。

3、論理的な裏づけ

上記の主張に関して裏づけをしていく。また、後半では主張の補足もしていく。

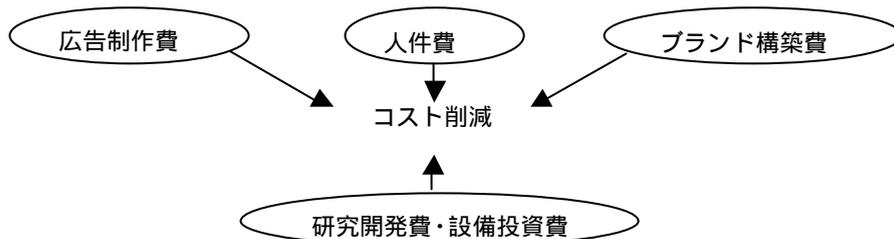
(表1)



主張1 製品・広告政策、組織面においてコスト削減が可能になり、競争優位を築ける

- ・世界中で標準化した広告を使用することで**広告制作費**のコスト削減ができる
- ・世界同一ブランドを使用することによって**ブランド構築**のためのコスト削減ができる
- ・標準化されたマーケティング活動により、**組織**が簡素化され人件費を削減できる。
- ・**製品**を標準化することで生産効率を向上させ、研究開発費・設備投資費を削減できる。

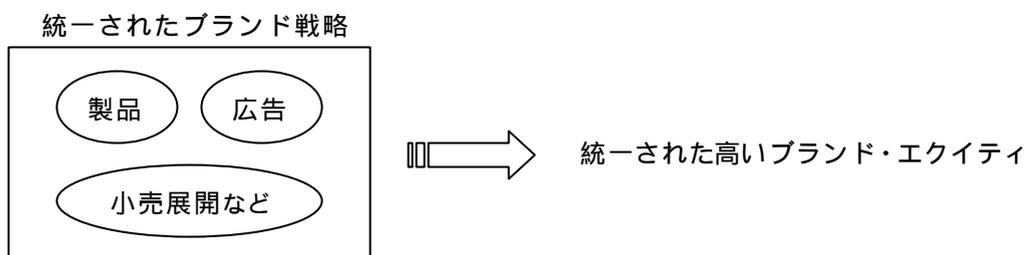
(表2)



主張2 世界で統一ブランドを形成しブランド・エクイティを高めることで競争優位を築ける

統一した広告を製作するなど、世界規模でブランド戦略を実行することで世界共通の高いブランド・エクイティを形成できる。

(表3)



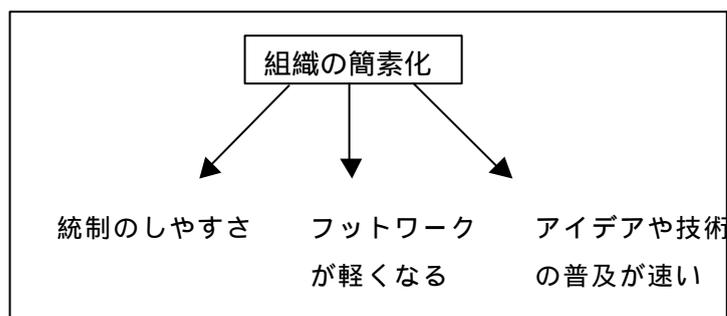
～具体例～

- ・アディダス、ナイキは多数の国で同様のテレビCM、広告を展開している。
- ・ハーゲンダッツは、そのテレビ広告を全世界的に管理し、基本的にコンセプトを統一している。

主張3 マーケティング活動を標準化し導入するため組織の簡素化が可能で競争優位を築ける

組織の簡素化により統制しやすくフットワークが軽くなる。また優れたアイデアや技術が組織全体に伝わりやすい。本社集中型で学習したことに関してノウハウを構築できるという強みもある。

(表4)



主張4 低リスクですばやく市場に参入できるので先発優位性を築ける

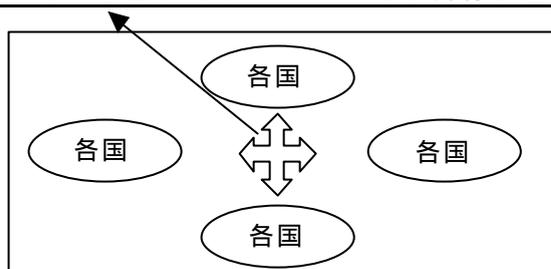
すでに確立されたビジネスモデルを現地で展開するため、新たにビジネスモデルを構築するコストと時間がかからない。それによりすばやい市場参入が可能となり、より多くの国に参入するチャンスを持っている（適合化が2つの国に参入する間に、3つ4つと参入できる）。また失敗してもリスクが低い。

補足1 製造コストの安い国で少品種大量生産する（規模の経済性）ことで、高品質な製品を割安で提供できる

少品種多量生産、つまり製品を標準化し絞ることでコスト削減を達成できる。また標準化した製品を世界各国で売ること、この技術においては規格の統一化において優位に展開できる。つまり、世界標準を作ることができるようになる。（例、CD、DVDなど）こうした標準化された製品が世界に受け入れられる要因を以下に述べていく。

(表5)

TV, インターネットなどのコミュニケーション媒体を通じての情報のやりとり



こうした情報のやりとりにより各国の一部のセグメントが他国の製品・サービスを要求するようになる。ここに、標準化された製品を投入する価値が生まれる。

よって具体的な企業の戦略としては製品製造の際、世界市場のこうした類似点・要求点に着目し生産することとなる。フォードは大半の国で大多数の消費者ニーズにあった「ワールド・カー」を生産している。

4、資料・データ

- 具体例

製品保証に関して

- ・エイビスは世界中で均一かつ高品質なレンタカー・サービスを受けられることを顧客に保証している。

マーケティング全体に関して

- ・コカ・コーラの標準化戦略...コカ・コーラの標準化戦略は、全面的なものと部分的なものに分けられる。

全面的な標準化

経営の各機能...研究開発、資金・財務、マーケティング

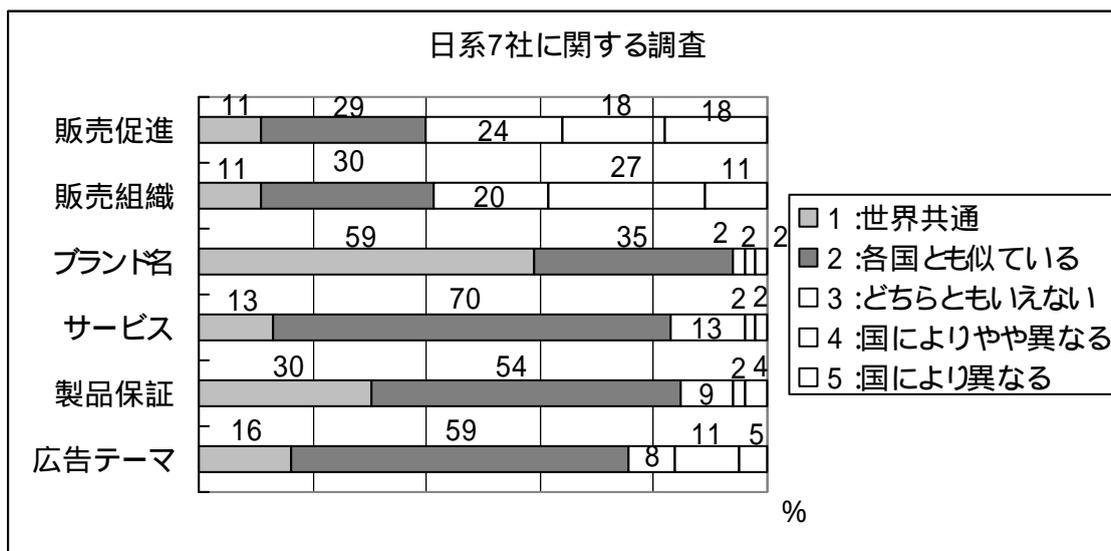
マーケティング・ミックス要因...ブランド名、製品デザイン・ポジショニング、広告テーマ・コピー

部分的な標準化

マーケティング・ミックス要因...パッケージング、価格決定

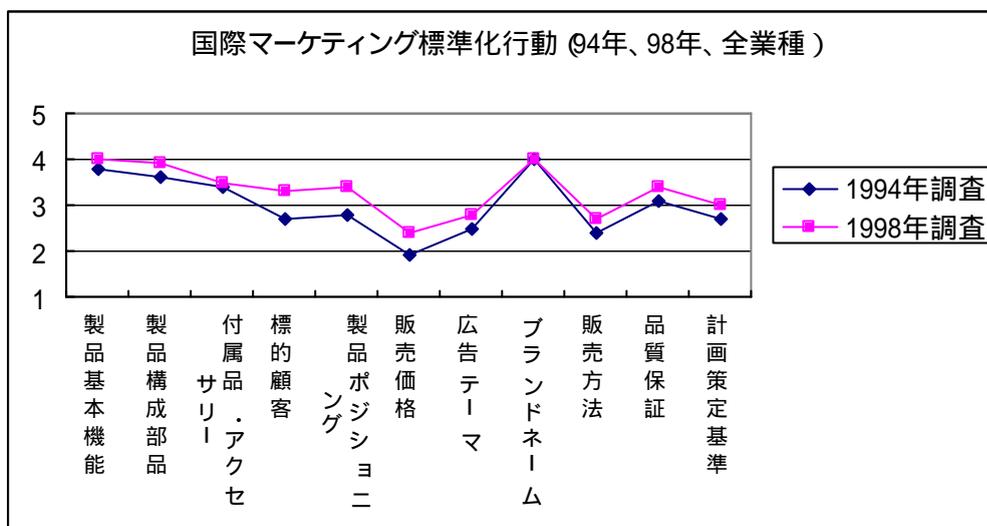
- 標準化の現状

(表8)



出所：Porter,M.E.(ed),op.cit.(土岐/中辻/小野寺訳、上掲書、p132)から作成

(表9) 以下は1994年の日系多国籍企業の本社調査と1998年の日系海外子会社調査を比較している。



出所：諸上茂澄 「グローバル・マーケティングの進化と課題」
『第7章 国際マーケティングにおける標準化/適合化フレーム』 pp152

～参考文献～

- ・ 山口 洋輝 (1998) 「企業のグローバル化とマーケティング」 九州大学 『経済論集』 第102号
- ・ 谷地弘安 (1994) 「国際マーケティング政策標準化・適応化の問題図式」 『六甲台論集』 第41巻第1号、4月
- ・ 門松正雄、大石飽裕 「国際マーケティング体系」 ミネルバ書房
- ・ 高井 眞 「グローバル・マーケティングへの進化と課題」 同文館
- ・ 山田 栄作 「国際マーケティング」 同友館
- ・ 山口 洋輝 「企業のグローバル化とマーケティング」 経済論究
- ・ 熊田喜三男 「国際マーケティングの展開」 学文社
- ・ 中津孝司 「グローバル・マーケティング新論」 晃洋書房
- ・ フィリップ・コトラー (2002) 「マーケティング・マネジメントミレニアム版」
ピアソンエデュケーション出版 p468-469
- ・ 大石芳裕 「国際マーケティング標準化論争の教訓」 p1-25
- ・ Japan Marketing Journal
 - 63号 「顧客適応戦略と標準化戦略」 p57-67
 - 65号 「小売革新に求められる風土適合的な戦略展開」 p40-51
- ・ 「国際マーケティング概念規定に関する再検討」 経営総合科学 第7号 2001年9月刊
- ・ Nikkei Business
 - 2002年1月7日号 「小さなカイゼンを続ける」
- ・ 鈴木 典比古 「国際マーケティング」 同文社

- ・ 木立真直「国際小売企業における標準化・適合かの調和プロセス」
～ イギリスにおける日系小売企業の経験から学ぶ～
- ・ 川端基夫「小売業の海外進出と戦略」 ～国際立地の理論と実態～ 新評論
- ・ 丹下博文「新版・国際経営とマーケティング」 ～グローバル化への新しいパラダイム～ 同文館
- ・ M.E.ポーター「競争優位の戦略」土岐・中辻・服部訳 ダイヤモンド社
- ・ 田内 幸一「国際マーケティング」 中央経済社
- ・ 諸上茂登「グローバル経営の類型化について」 明大商学論集 第76巻 第1号、2月
- ・ 安室憲一「適応的マーケティングシステム」神戸商科大学 商大論集 第45巻 第3号、12月
- ・ 「日本企業のグローバル戦略」 URL: <http://jms-lab.tamacc.chuo-u.ac.jp/97inner-A.html>
- ・ 朱炎「アジアにおける日本企業の経営グローバル化 - 経営現地化の進展と対応策」
URL: http://www.fri.fujitsu.com/open_knlg/reports/123.html
- ・ 米山 秀隆「日本企業の技術開発戦略 - 重要性を増す国際標準化戦略の役割」
URL: http://www.fri.fujitsu.com/open_knlg/reports/61.html
- ・ 「グローバル化の進展とその問題点」
URL: <http://commerce01.doshisha.ac.jp/ykawabata/1995/95seminar/inomata.PDF>

標準化か適合化か～適合化チーム～

内田理華 梶山啓介 神谷光俊 木村泰之 高垣綾子

中島崇浩 中村友香 藤村悦子 矢富ひかる

目次

1. <u>はじめに～我々の主張～</u>	p.1
2. <u>適合化の定義</u>	p.1
3. <u>適合化のメリット</u>	pp.2 - 3
3-1 適合化のメリット	
3-2 4Pにおけるメリットの分析	
4. <u>ケースを用いた見解</u>	pp.4 - 6
4-1 消費財の分類	
4-2 ケース	

1. はじめに～我々の主張～

企業が海外進出する際、各国・各地域に適したマーケティング戦略を立案する必要がある。この時企業は、マーケティング戦略において標準化戦略を取るか適合化戦略を取るかの選択に迫られる。ここでは、法律・経済などの要因による強制的な修正・変更は考えず、環境・文化などの要因による任意的な修正・変更を行うかどうかのみ焦点をあてる。世界を1つの世界市場と捉え、世界共通のマーケティング戦略を用いるのか。それとも各市場に対応した多様なマーケティング戦略を用いるのか。今日、マーケティングにおいて消費者志向が注目されている。

適合化戦略はより大きな顧客満足を得ることができ、また長期的な活動が可能になるため、我々はこの戦略が有効であると主張する。

2. 適合化の定義

適合化の定義

企業がマーケティング戦略に任意的な修正や変更を施すことにより、進出国の環境に合わせてながら、マーケティング戦略を展開するアプローチ

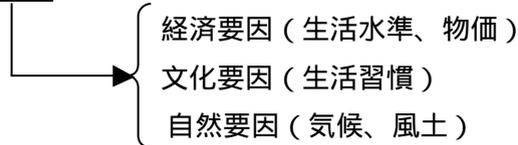
3. 適合化のメリット

3-1. 消費者・企業におけるメリット

我々は企業面、消費者面の2つの視点から適合化のメリットを分析する。

・より大きな顧客満足を得ることができる。(消費者面)

- 地域によって異なる**要因**に合わせた製品・サービスを提供することができる。

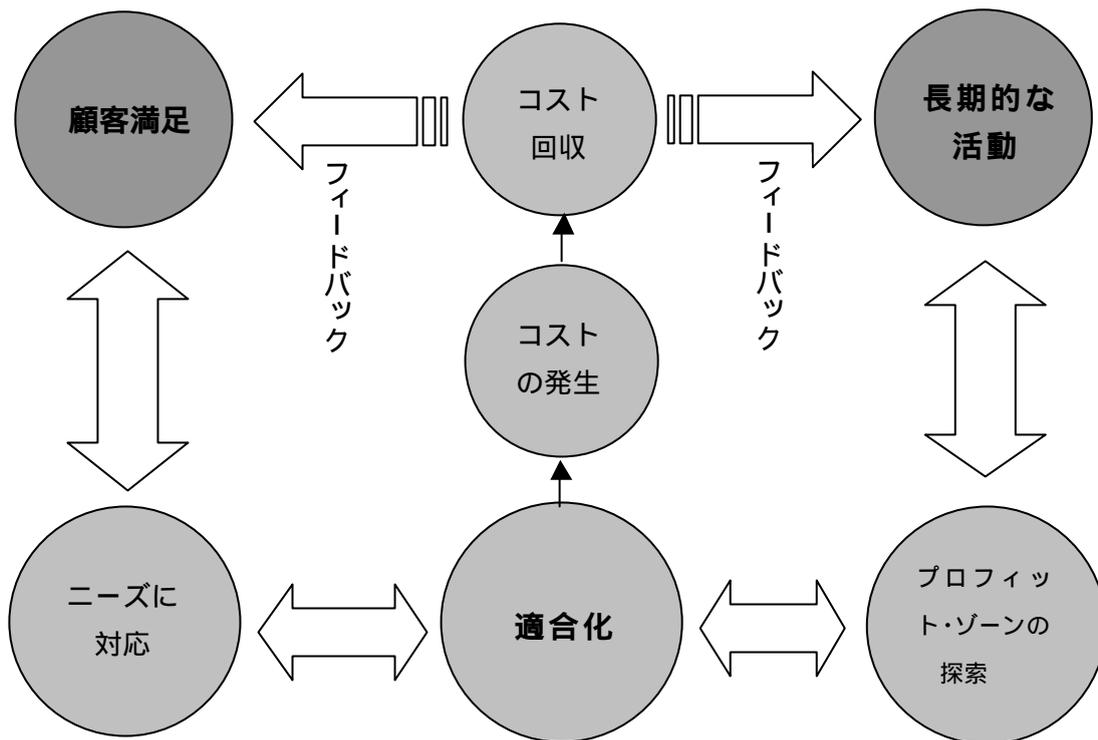


・長期的な販売活動を行うことができる。(企業面)

- 特定の顧客層だけではなく、複数の顧客層に対応できる。(市場の拡大が見込める)
- 地域のプロフィット・ゾーンに対応することができる。

< 消費者の要望 >

< 企業の目的 >



3-2. 4Pにおけるメリットの分析

次に適合化におけるメリットを4Pにおいて検証する。

製品(Product)

- ・ サイズ・テイスト・パッケージを現地の顧客嗜好に合わせることができる。
- ・ 製品ライフサイクルに基づいた商品設計が可能。
Ex.) 導入期には、機能性よりも簡易性を重視し、段階が移るにつれ機能性を重視させていく。

価格(Price)

- ・ 現地における製品価値に応じた価格設定 購入しやすくなる。
- ・ 価格行動関係市場特性(一旦合意した価格は絶対遵守すべきか、それとも再交渉可能だと考えるかという国民性の違い)に対応した戦略の立案が可能。
- ・ 製品ライフサイクルに基づいた価格設定が可能。

プロモーション(Promotion)

- ・ 地域による論理性・情緒性の差異に対応できる。
Ex.) 地域によっては同一の広告が好意的に受け止められることもあれば、企業の意図に反した意味で受け止められることもある。
- ・ 製品ライフサイクルにおける広告機能の違いを使い分けることができる。
Ex.) 導入期にある市場には教育機能を持つ広告、成熟期にある市場には情報提供機能を持つ広告を打ち出すことができる。

流通(Place)

- ・ 流通形態の違いに対応できる。
Ex.) 卸売店、小売店の独立性が強いのか、製造企業の系列化の傾向が強いのか(独立性市場特性)、状況に応じた契約内容の変更が可能(契約関係市場特性)。
- ・ 販売形態を適合させることができる。
Ex.) 人的販売において攻撃的接近か、相手の反応、立場を踏まえた受容的接近かを選択できる。
- ・ 雇用の創出が可能。
Ex.) 現地の仲介業者を利用することで、新たな雇用に創出できる。

4. ケースを用いた見解

4-1. 消費財の分類

最後に我々は4つの消費財の分類に基づいたケースを用いることにより、適合性の有効性を述べたい。

消費者が買い求める多様な財は購買習慣に基づいて以下の4つに分類できる。

- ・ **最寄品**：顧客が通常、頻繁に、すぐに購入し、購入のための努力が最小限の財。
 - 身近な製品であるため、より顧客のニーズに対応した製品が求められる。(ケース1)
- ・ **買回品**：顧客が選択し購入する過程で、**適合性**、品質、価格などを比べて決める財。
 - 適合性が求められる製品であるため、適合化が望ましい。(ケース2)
- ・ **専門品**：独自の特性やブランド・アイデンティティを備え、特別な努力をはらう財。
 - 標準化による利益も見込めるが、適合化によってより多くの顧客満足が望める。
- ・ **非探索品**：消費者がそれについて知らなかったり、通常なら買おうとは思わない財。
 - 今回のディベート内容には沿わないため対象外とする。

4-2 ケース

ケース1 マクドナルド VS バーガーキング

共に米国のファーストフード業界においては主要な地位を占める両社だが、日本における適合化戦略と標準化戦略というマーケティング戦略の選択の違いが、両社の業績の明暗を分けた。

米国におけるマクドナルドとバーガーキングの現状

	マクドナルド	バーガーキング
店舗数	12000店舗	8000店舗
シェア順位	1位	2位

2000年6月

アメリカにおいてはマクドナルド、バーガーキングとともに成功をおさめている。そこで2つの企業は海外進出に乗り出した。

マクドナルドの場合～適合化戦略の成功例～

米国では成功している外食企業の中には日本でのビジネスに失敗し撤退したのも数多くある。そこでマクドナルドは日本市場独特の現地適合化戦略にふみだした。

- ・製品の違い 日本向けの製品（テリヤキバーガー、月見バーガーなど）を作った。
製品のサイズは、現地の嗜好に合わせて日本では小さく設計された。

- ・価格の違い ハンバーガー アメリカ 98円 日本 130円

2000年7月



バーガーキングの場合～標準化戦略の失敗例～

マクドナルドと違いバーガーキングは現地適合化の取り組みが遅かった。

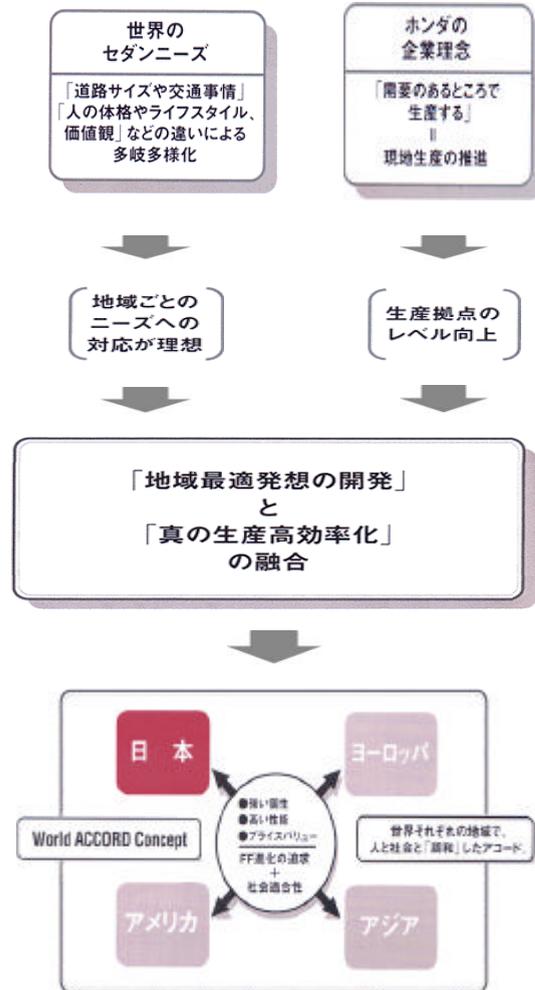
価格は現在の日本の不況には高すぎて致命的だった。

アメリカでは本格的な炭火焼と、大型の野菜たっぷりのハンバーガーで人気を呼んでいたが、日本人は大型の肉よりも柔らかいパンを評価するので日本人独特のハンバーガーに対する品質基準が大きな問題となった。その結果バーガーキングは日本では撤退することになった。つまり適合化戦略を行わず、標準化戦略を行ったために失敗したといえる。

ケース2 アコードの地域適合理化

アコードは、**地域別のアコードを現地生産することによって成功を収めた。**

ホンダのアコードは、世界 140 カ国以上で愛されている。車を取り巻く環境は時代と共に変化する。各地域市場が熟成するにつれ、国や地域による道路サイズや交通事情の違い、人々の体格やライフスタイル、価値観の違いなどから、求められる機能や性能も多岐多様にわたる。ホンダは、**世界の地域ごとのニーズによりきめ細かく対応**すべく、日本、米国、欧州、アジアの各地域において、アコードをつくり分けた。実際には、各地域でそれぞれのコンセプトを確立し、**ボディサイズや形状などの地域最適化**を行った。また、**「需要のあるところで生産する」という理念のもと現地生産化を推進**し、各生産拠点の製品精度を高めてきた。そして、この2つの流れを融合し、世界各地域において、それぞれのスタッフが開発・生産・営業・品質・調達の各部門の流れを同時に同次元で把握することで、世界のニーズにきめ細かく対応できる**「地域最適発想の開発」**と、**生産拠点ごとの「真の生産高効率化」**を両立することを可能とした。その結果、世界各地域で人と社会により**「調和」**したワールド・アコードを実現している。



< 参考文献 >

- 山田榮作 (1990), 『国際マーケティング』, 同友館
早稲田大学 原田研究室 (1991), 『マーケティング戦略 近未来の課題と解決アプローチ』, 同友館
米田清紀 (1996), 『エリア・マーケティング 地域価値最大化への戦略』, 日本経済新聞社
P. R.カトーラ・S.キーベニー (1989), 『マーケティングの国際化 グローバルな視野での行動』 (角松正雄監訳、大石芳裕・田端昌平・北原明彦・池田芳彦訳), 文真堂
城座良之・清水敏行・片山立志 (1995), 『グローバル・マーケティング』, 税務経理協会
小坂恕 (1997), 『グローバル・マーケティング』, 国元書房
諸上茂登・藤沢武史 (1997), 『グローバル・マーケティング』, 中央経済社
諸上茂登 (1993), 『国際市場細分化の研究』, 同文館
角松正雄 (1995), 『現代流通論6 日本企業のマーケティング』, 大月書店
和多田作一郎 (1997), 『グローバル物流戦略』, 産能大学出版部
柏尾昌哉・小野一一郎・河合信雄 (1992), 『国際流通とマーケティング』, 同文館

< 参考ホームページ >

- 標準化 vs 適合化 <http://www.isc.meiji.ac.jp/~mktg1997/professor/new/ooo612.htm>
国際マーケティング概念規定に関する再検討
<http://leo.aichi-u.ac.jp/~maruya/ronbun%20kokusaisaikentou.htm>
外資系外食店の日本進出と撤退動向
<http://www.d1.dion.ne.jp/~syunsyun/gaishi.html>
バーガーキング社の日本撤退の背景
<http://www.sayko.co.jp/article/syogyo/insyoku/2001/2001-5-2.html>
ホンダ公式ホームページ <http://www.honda.co.jp/index.html>