

日本企業の強みを生かす グローバル・マーケティング 世界市場でプレゼンスを獲得するために



古川 裕康 日本大学経済学部専任講師

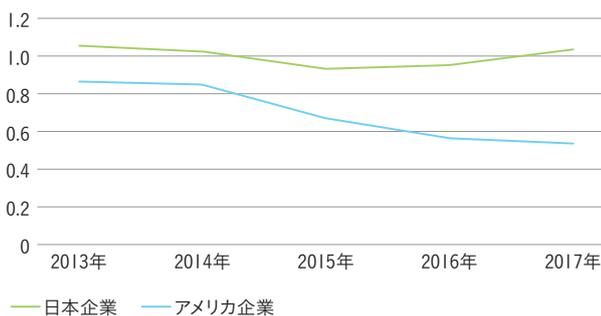
ふるかわ ひろやす ●2015年明治大学大学院博士課程修了。博士（経営学）。淑徳大学経営学部助教を経て18年より現職。専門はグローバル・マーケティング、ブランド・イメージ戦略管理。第5回異文化経営学会賞、第8回多国籍企業学会学術研究奨励賞、第21回日本流通学会奨励賞受賞。主な著書に『グローバル・ブランド・イメージ戦略：異なる文化圏ごとにマーケティングの最適化を探る（単著）』（白桃書房／2016年）、『グローバル・マーケティング零（共著）』（白桃書房／2017年）ほか。

企業が世界で戦うためには、国内市場だけでなく、海外市場の動向も踏まえたコミュニケーションが重要となることは言うまでもない。多くの日本企業はこれまで「技術力」を中軸としながら、海外市場においてもコミュニケーションを実施してきた。FutureBrand社による原産国ブランド・イメージ調査によると、日本発のブランドは長い間、消費者にとって「高品質」「高機能」の象徴であるというイメージが持たれている¹⁾。一方で、「高品質」「高機能」だけのコミュニケーション展開では消費者への訴求力が不十分であるのも事実である。ブランドの価値計測をしているInterbrandやMillward Brown、Brand Finance社のデータによれば、世界的にブランドを構築している企業群に占める日本企業の割合は年々減少しており、現在では10%を下回る状況になっているのが現状だ。今や消費者は、品質や機能性だけでなく、それを超えた付加価値も内包されたブランドを求めているのである。付加価値の具体的な内容については後述することとする。

イノベーションの誤解

「良いモノづくりをすれば世界でも通用する」という考え方が大変強いことが日本企業のグローバル展開を阻害する要因となっている。企業がマーケティング志向であるのか、それとも技術主導志向であるのかを検証するために、これまでの研究で用いられてきた指標は広告費と研究開発費の大きさである。広告費が大きいほどマーケティング志向であり、研究開発費が大きいほど製品での差別化を志向するとされている²⁾。これを世界的なブランドを多く獲得しているアメリカ企業と日本企業とで比較した場合、興味深い結果を見ることができる³⁾。消費財を展開している両国企業の広告費と研究開発費のデータを過去5年間分収集し、広告費を1とした場合の研究開発費比率を算出したものが【図表1】である。アメリカの企業群では研究開発費よりも多くの広告費を継続的に展開しているのに対し、日本企業はその割合がほぼ1対1である。また近年になるにつれて、アメリカ

【図表1】 広告費を1とした場合の研究開発費比率



*Mergent Onlineデータベースにて消費財と分類されているアメリカ企業から農業やタバコといった特殊な産業を除外した745社を抽出。また日経NEEDSデータベースより、同様の基準を用いて日本企業239社を抽出した。合計984社、過去5年間の広告費・研究開発費データから比率の中央値を算出した

出所：筆者作成

企業はさらに多くの広告費投資を展開し、両国の差が大きくなってきているのが現状である。ここからも、相対的に日本企業はいまだに「良いモノづくり」を志向する傾向であることが見て取れる。

単純に広告費を投じれば世界的なブランドが構築できるというのは論理の飛躍であるが、研究開発による技術主導志向が強まるほど、過剰品質問題に陥る企業が増加する傾向がある点についてはよく検討する必要がある。過剰品質問題とは、良いモノづくりを志向しすぎるあまり、消費者が求めている品質や機能まで追求してしまう問題のことを意味する。その結果、高コストとなり他社ブランドに比べて高い価格で販売される傾向がある。多くの日本企業が陥っている過剰品質問題についてはこれまで理論的にも実務的にもさまざまところで語られてきた。それにもかかわらず、「良いモノづくりをすれば世界でも通用するであろう」という考えが現在の日本企業においても色濃く残っているのが現状である。

この点と深く関わっているのが、イノベーションという言葉の捉え方である。さまざまな雑誌の中やヒアリングをしても、イノベーションを「技術革新」と日本語訳するのをよく目や耳にする。イノベーションという言葉の世界で初めて用いたのは経済学者のシュンペーターであるが、彼はこの言

葉を当初より「新結合 (New Combination)」と定義していることを忘れてはならない。つまりイノベーションとは、世の中に存在しているさまざまな価値を結合することによって新しさを創り出すことを意味しているのだ。そしてさまざまな価値とは、必ずしも「技術」だけに限らない。それでは技術に限らないさまざまな価値には一体どのようなものが存在しているのだろうか。

BCM (ブランド・コンセプト・マネジメント)

1986年に学術誌 Journal of Marketing において、Brand Concept-Image Management (BCM) という考え方が発表され、世の中に大きなインパクトをもたらした。この考え方は、コンセプトと呼ばれるさまざまな価値を適切に管理することでブランド構築を目指すというものである。そしてここで総称しているさまざまなコンセプトには、技術以外の要素も含まれている。筆者はBCMの考え方をベースとしながらコンセプトに関する部分を発展させ、7つのコンセプトを示している(古川〈2016〉)。それらは低価格、大衆的、ステータス性、感情、社会貢献、高品質、多様性&新規性である。これらのコンセプトから要素を複数選択し、ミックスさせるこ

【図表2】 7つのコンセプト

低価格コンセプト (Low Price)	文字通り価格を低く設定することを価値とするコンセプト。低価格といった要素も消費者に提供可能な価値として存在している
大衆的コンセプト (Mass)	流行といった側面を価値とするコンセプト。多くの他者が利用しているから安心だという効果を消費者にもたらす
ステータス性コンセプト (Status)	レア物であったり、所持すること自体がステータスの証しとなったりする価値を消費者に提供するコンセプト。スノップ効果やヴェブレン効果とも呼ばれ、希少性や顕示的な消費につながる現象を引き起こす
感情コンセプト (Emotional)	ドキドキ・ワクワクするような「消費体験」を消費者に提供するコンセプト。ビジュアル、サウンド、香り、触り心地などといった五感を通して、消費者の感情に訴えかける
社会貢献コンセプト (Altruistic)	他者への貢献という側面を価値とするコンセプト。売り上げの一部が社会の恵まれない人々や環境保護のために寄付される等、貢献といった点を重視する
高品質コンセプト (High Quality)	物理的な性能や耐久性、機能の充実等といった技術によってもたらされる側面を価値とするコンセプト
多様性&新規性コンセプト (Variety and Novelty)	「これまでとは違う変化」といった側面を価値とするコンセプト。製品ラインアップ(バラエティ)の拡充や、新製品の積極的な展開による新しさの展開を重視する

出所：古川(2016)をもとに筆者作成

とで、企業はブランド構築に役立てることができる。7つのコンセプトの具体的な内容については【図表2】にまとめた。

高品質、ならびに多様性&新規性コンセプトは、技術革新に大きく関係するコンセプトであるように、技術革新に関する点も、7つのコンセプトに占める重要な要素として存在している。しかし、それ以外にも新結合として検討することができるさまざまなコンセプトが存在しており、多くの企業が積極的にこれらの要素を用いて展開を行っている。7つのコンセプトの各要素に対して注力するポイントを変化させながら組み合わせることで、多種多様なブランドを構築することができる。例として【図表3】にP&G社の提供しているシャンプーブランド「パンテーン」の母国（アメリカ）市場におけるコンセプト展開を示した。各要素の算出には、各国のWebページ上で展開されている言葉（キーワード）の傾向を用いている。なお本稿ではWeb内容分析の詳細を語る事が主眼ではないので、具体的な分析の詳細については古川（2016）を参照されたい。【図表3】では、パンテーンは大衆的・感情的なコンセプトに注力して展開しようとする傾向が見られる。パンテーンはシャンプーブランドであるので、「髪への潤い」や「栄養成分の補給」など品質に関わることももちろん展開しているものの、それ以上に「世界ナンバーワン

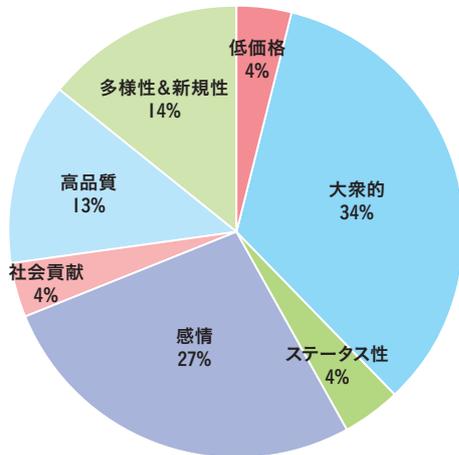
ブランド」や「女性の強さと美しさ」といったような点を中軸としてパンテーンというブランドの価値としているのである。

コア・コンセプトとサブ・コンセプト

ここまで7つのコンセプトを紹介してきたが、実は複数の要素を選択し、それらをミックスすればよいという単純な話でもない。コンセプト選択の際には、まずCEOの考え方や、事業のミッションやビジョン、そしてドメインと関連性の強いものを優先的に検討する必要がある。そしてこのような観点から選択されたコンセプトは「コア・コンセプト」と呼ばれ、コミュニケーションやマーケティング戦略の中核の役割を担うことになる。次に、企業や事業の強み弱み、自社を取り巻く環境といったSWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Thread) や、ターゲット層のニーズ、競合他社とのポジショニングといった点を考慮し、それに対応したコンセプトを複数選択する。ここで選択されたコンセプトは「サブ・コンセプト」と呼ばれ、コミュニケーションやマーケティング戦略を具体化させる役割がある【図表4】⁴⁾。

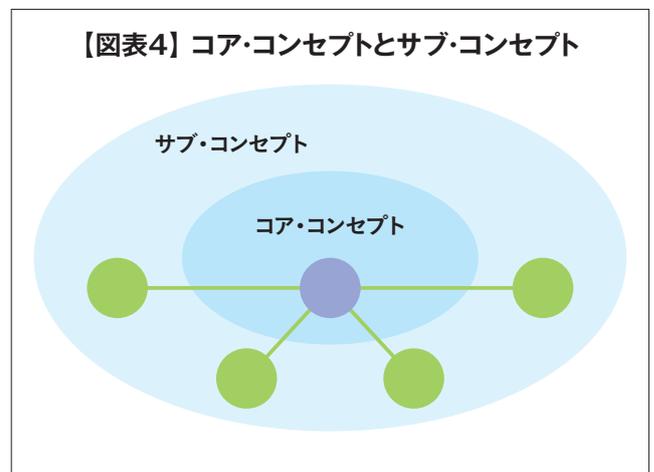
単にコンセプトをミックスさせるだけでなく、コア・コンセプトといった中軸を設定することの重要性については、広告分野で著名な『Journal of Advertising』誌で1992年に発表された論文「Depth versus Breadth Strategies for Global Brand Image Management」で示されている。こ

【図表3】 パンテーンのコセプト展開



出所：筆者作成

【図表4】 コア・コンセプトとサブ・コンセプト



出所：筆者作成

ここでは、コア・コンセプトのような中軸を持っているブランドと、そうでないブランドでパフォーマンス（論文では市場シェアの拡大）にどのような違いがあるのかについて検証している。その結果、中軸を持っているブランドはほとんどの条件下で、高いパフォーマンスを示した。一方で、明確な中軸を持たないブランドは相対的に低いパフォーマンスとなることが明らかになっている。

【図表3】で示したバンテーン¹の例で考えてみると、大衆的コンセプトと感情コンセプトが組み合わさったものがコア・コンセプトとなっていると考えられる。そしてサブ・コンセプトとしては、それ以外の要素が用いられている。サブ・コンセプトであっても、高品質、多様性&新規性コンセプトが低価格、ステータス性、社会貢献コンセプトより高くなっており、要素によって注力度合いが異なることもわかる。

最も消費者に伝えたいコア・コンセプトを設定することで、ブランドの特徴を明確にすることができる。コア・コンセプトが適切に設定されていない場合、消費者に伝えたい内容が曖昧なブランドになってしまう可能性が高い。その結果、消費者に受け入れられ難いブランドが出来上がってしまうのである。ブランドのグローバル展開を考えた場合でも、コア・コンセプトの設定は重要なポイントになってくる。以降、コア・コンセプト、ならびにサブ・コンセプトの考え方をを用いたグローバル・マーケティングについて述べるが、そのためには前段として世界標準化と現地適合化について触れておかなければならない。

標準化と適合化の問題

世界中のどこにいても同じモノやサービス、コンテンツを展開する、いわゆる「世界標準化（以後、標準化）」と、現地の市場環境に合わせた展開をする「現地適合化（以後、適合化）」という考え方は、今や国際的にビジネスを展開する場合に必ず考慮しなければならないものである。標準化、そして適合化のどちらが優れているのかという議論は広告業界から始まったとされている。1960年代、ヨーロッパ国際広告協会の要職を担っていたエリンダーは、欧州圏で広告（当初はテレビコマーシャル）展開をする際、国境を超

えて標準化広告を展開したほうが良いのか、それとも各国に合わせて適合化したほうが良いのか、というジレンマに直面した。この問題が欧州を発端とした背景には、この地域には経済規模が大きい国が多く存在していたという理由がある。全ての国々で適合化を実施してしまうと、大変なコストを要してしまうと同時に費用を回収できない国々も出てきてしまうのである。エリンダーの議論を嚆矢としてその後、広告だけに限らず、価格や商品、流通チャンネル等にも標準化と適合化のいずれが優れているのかという議論が活発になる。標準化をすれば、規模の経済が働き、少ないコストで効率化した展開を目指すことが可能となる。しかしその一方で、各国の消費者ニーズ等といった環境に対応する必要も依然として存在している。

近年では、標準化と適合化という単純な2軸だけでなく、両者の良いとこ取りを意味する「複合化」をいかに達成するかが焦眉の課題となっている。最も単純な例を挙げるとすれば、広告の基本的な訴求内容は標準化であるが、言語はもちろんのこと、表現方法は現地の消費者に合わせる等といった形で、標準化と適合化をミックスさせた複合化でグローバル・マーケティングを展開することが一般的となっている。企業はグローバル展開に際して、標準化と適合化のバランスを模索することになるのだが、その最適点に正解があるわけでもない。

上述したコア・コンセプトならびにサブ・コンセプトの考え方は、標準化と適合化のバランスを模索するために用いることができる。コア・コンセプトの内容をもう一度思い返してみよう。コア・コンセプトとは、CEOの考え方や事業のミッション、ビジョン、ドメイン等が反映された展開の中軸となる要素である。中軸となるコア・コンセプトは世界のどこで展開される場合でも一貫性を保っている必要がある。つまりブランドがグローバル展開される際、コア・コンセプトは基本的に標準化される傾向が強くなる。一方で適合化が主に模索されるポイントはサブ・コンセプトの部分となる。サブ・コンセプトは各国の環境によって最適な要素が選択されることが多い。コア・コンセプトを中軸としながらも、サブ・コンセプトを国や地域単位に合わせて展開することで、複合化を達成するこ

とができるのである。

上述したパンテーンのを改めて見てみよう。今回は【図表5】にパンテーンのアメ리카市場だけでなく、イギリス市場、ポルトガル市場、そして日本市場におけるコンセプト展開状況も併せて示した。【図表5】を見るとパンテーンは複数国間にわたって大衆的コンセプトと感情的コンセプトをコア・コンセプトとして展開しようとしていることがわかる。一方で、高品質を求める消費者の多いとされている日本市場では、大衆的コンセプトの割合を下げて高品質コンセプトに強く注力していたり、イギリス市場では感情的コンセプトの割合を下げて多様性&新規性コンセプトに注力していたりと部分的に適合化が実施されている。パンテーンは、大衆的コンセプトならびに感情的コンセプトを軸としながらも、高品質コンセプトや多様性&新規性コンセプトを主要なサブ・コンセプトとして一部適合化を加えることで、特徴あるブランドをグローバルに展開しているのである。

まとめ：グローバルでプレゼンスを獲得するために

ここまで日本企業の抱える課題を確認した上で、品質だけではない価値をブランドに内包するためにはどのような考え方が存在しているか、そしてグローバルでさらなるプレゼ

ンスを獲得するためには標準化と適合化をどのように考慮することができるのかについて検討してきた。グローバルでプレゼンスを発揮している企業やブランドに共通する部分は、①コア・コンセプトの明確化、②サブ・コンセプトによる展開の工夫、③複合化のバランスである。

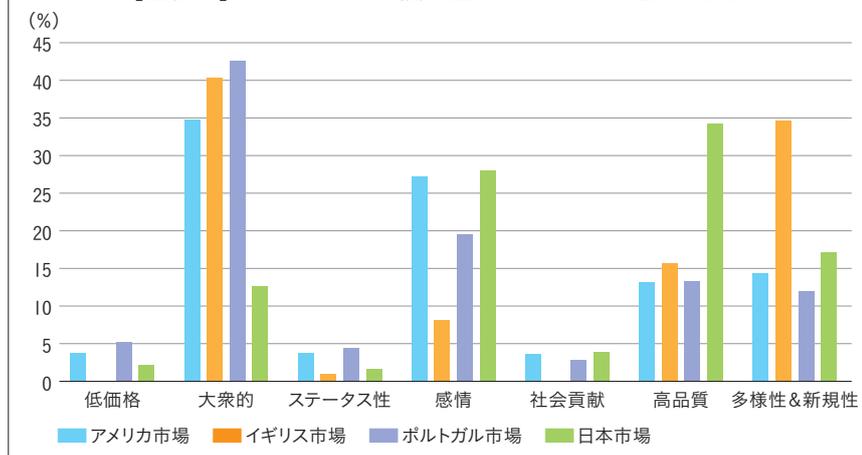
①コア・コンセプトの明確化

世界的に活躍するブランド(グローバル・ブランド)にはいずれも「一貫性」が存在している。どの展開国においても、中軸となる価値は変わらないことが、グローバル・ブランド構築の根幹である。ただし、それは単なる標準化によって達成されるものではない。全ての展開国において全く同じ価値を全く同じ方法で訴求するのではなく、現地に合わせた展開がなされながらも芯(コア)に明確な一貫性があれば良いのである。ブランドの一貫性と適合化は相反する概念として捉えられることも多いが、決してそうではない。コア・コンセプトを明確にさせることで、一貫性のある価値を消費者に提供することができる。そして明確化されたコア・コンセプトがサブ・コンセプトと融合することで、特徴のある展開が可能となる。

②サブ・コンセプトによる展開の工夫

過剰品質問題に陥る企業に最も必要なのがサブ・コンセプトの工夫である。この問題に陥っている企業は、高品質や革新性といった要素をコア・コンセプトとし、そのみで消費者とコミュニケーションを図ってきたといえよう。高品質や革新性といった要素だけでなく、本稿で挙げたような要素の幾つかをサブ・コンセプトとして採用することで、多様な価値を消費者に提供することが肝要である。技術や革新といったもの以外の要素を「新結合」することで、新たな価値を生み出すことが必要である。サブ・コンセプトの内容によっては、コア・コンセプトの伝え方を少しだけ変えなければならない場合も出てくるだろう。コア・コンセプトにサブ・コンセプトを単に「付け加える」というのではなく、

【図表5】 パンテーンの複数国におけるコンセプト展開



出所：筆者作成

両者を綿密に組み合わせることによってイノベーションを起こすことが求められている。

③複合化のバランス

コア・コンセプトの部分では標準化という形で基本的に一貫性を展開しながらも、サブ・コンセプトの部分では国や地域の状況へいかに適合化できるかという点も重要なポイントである。グローバル展開に際し、各国・各地域の文化や消費者ニーズ、そして商習慣や制度、経済発展度合い、そして他社とのポジショニング等の市場環境を考慮する必要性も依然として存在している。市場環境に関する情報はどの企業であっても類似したものを入手することができるため、市場環境だけを追い求めすぎると、どの企業も同じようなブランドを展開する状況（コモディティ化）に陥ってしまうというジレンマが存在する。しかしコア・コンセプトと最も相乗効果を生み出しやすい要素という観点から、サブ・コンセプトを検討することで他社とは異なるブランドを構築することができる。極端な標準化でも適合化でもなく、複合化の観点からバランスを取ることがグローバル・マーケティングにおいては重要である。

日本企業がグローバルでさらなるプレゼンスを発揮するためには、強みとなる技術を適切な形で消費者へ提供する必要がある。適切な形というのは、技術の内容を詳細に訴求するという意味ではない。技術以外のさまざまな付加価値を検討しながら、それらを融合させた一つのパッケージを消費者へ提供するのである。

技術だけに頼らない「新結合」を意味するイノベーションが今の日本企業には求められている。

【参考文献】

- 古川裕康(2016),『グローバル・ブランド・イメージ戦略:異なる文化圏ごとにマーケティングの最適化を探る』白桃書房。
- Aaker, D.A. (2014), *Aaker on Branding*, Morgan James Publishing.
- Caves, R.E. (2007), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 3rd edition, Cambridge University Press.
- Elinder, E. (1965), "How International Can European Advertising Be?," *Journal of Marketing*, Vol.29, No.2, pp.7-11.
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press.
- Park, W.C., Jaworski, B.J. and MacInnis, D.J. (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, Vol. 50, No.4, pp.135-145.
- Roth, M.S. (1992), "Depth versus Breadth Strategies for Global Brand Image Management," *Journal of Advertising*, Vol.21 (June), No.2, pp.23-36.

【参考資料】

- 日経NEEDS Financial Quest Database.
- バンテーン Web サイト, <https://pantene.com/> (2018年7月31日アクセス)。
- Brand Finance (2017), "Global 500 -the Annual Report on the World's Most Valuable Brands-", <http://brandfinance.com/> (2018年7月31日アクセス)。
- FutureBrand, "Country Brand Index", <https://www.futurebrand.com/> (2018年7月31日アクセス)。
- Interbrand Inc., "Best Global Brands 2017", <https://www.interbrand.com/> (2018年7月31日アクセス)。
- Mergent Online Database.
- Millward Brown (2017), "2017 Brand Z top 100 -Most Valuable-", <http://www.millwardbrown.com/> (2018年7月31日アクセス)。

【注】

- 1) FutureBrand, Country Brand Indexを参照。
- 2) Ghemawat (2007), pp.87-88, Caves (2007), p.9.
- 3) Interbrand社のBest Global Brands 2017、Millward Brown社のBrand Z 2017、ならびにBrand Finance社の2017 Global 500のいずれにおいても全体に占めるアメリカ企業の割合は51%、50%、39%であり、価値のあるブランドを最も生み出している国となっている。少なくとも過去5年間、この傾向は継続している。
- 4) コア・コンセプトを「コア・ビジョンエレメント」、そしてサブ・コンセプトを「拡張ビジョンエレメント」と呼ぶ研究も存在している。詳しくはAaker (2014)を参照されたい。