

# マーケティング 第14回 講義ノート

## 国際マーケティング

Masaru Okada

January 18, 2026

### Contents

1	講義資料整理	2
1.1	はじめに	2
1.2	主要な概念と論点	3
1.3	応用と事例分析	7
1.4	深層背景と教訓	8
1.5	結論	9
1.6	重要キーワード一覧	9
1.7	理解度確認クイズ	9
2	環境変化と国際マーケティング	10
2.1	はじめに：講義の全体像と学習目標	10
2.2	第1節 環境変化と国際マーケティング	11
2.3	第2節 市場開拓の力学：先発者と後発者、そしてイマジネーション	14
2.4	【補足】第3節 文化と消費者行動の理解（詳細拡張）	16
2.5	【補足】第2節 グローバル統合と現地適応（I-R フレームワーク）	17
2.6	結論と実践的インプリケーション	17
2.7	重要キーワード一覧	17
2.8	理解度確認クイズ	18
3	グローバル統合と現地適応	19
3.1	はじめに：グローバル経営における戦略的パラドックス	19
3.2	主要な概念と論点：I-R グリッドの理論的射程	19
3.3	応用と事例分析：不完全市場における裁定機会とブランド構築	21
3.4	深層背景と教訓：知識ベース企業理論からの視座	21
3.5	結論	22
3.6	重要キーワード一覧	22
3.7	理解度確認クイズ	23
4	文化と消費者行動	24
4.1	はじめに：グローバル・マーケティングにおける文化の重要性	24

4.2	主要な概念と論点：文化と消費のメカニズム	24
4.3	応用と事例分析：理論の実践的適用	28
4.4	深層背景と教訓	30
4.5	結論	30
4.6	重要キーワード一覧	31
4.7	理解度確認クイズ	31
5	<b>国際マーケティング・補論</b>	32
5.1	はじめに	32
5.2	主要な概念と論点：市場規模推定のフレームワーク	32
5.3	応用と事例分析：ピジョン（Pigeon）の中国市場戦略	35
5.4	深層背景と教訓	36
5.5	結論	37
5.6	重要キーワード一覧	37
5.7	理解度確認クイズ	37

## 1 講義資料整理

### 講義概要と学習の指針

本講義ノートは、国際マーケティングにおける戦略的意思決定のフレームワークを網羅的に体系化したものである。企業が国境を越えて活動する際に直面する「市場環境の変化」「グローバル統合と現地適応のトレードオフ」「文化的障壁」「市場規模の不確実性」という4つの主要課題に対し、理論と実践の両面からアプローチする。特に、成長期から成熟期への移行に伴う戦略転換の必要性と、新興国市場における勝ち筋（ピジョンの事例など）を詳細に分析し、MBAレベルの実践的洞察を提供することを目的とする。

#### 1.1 はじめに

##### 1.1.1 講義の背景：なぜ今、国際マーケティングが重要なのか

現代のビジネス環境において、国際マーケティングは企業の生存戦略そのものである。かつて、日本企業にとって海外進出は「余剰生産分の輸出」や「コスト削減のための工場移転」という意味合いが強かった。しかし、現在は市場環境の構造的な変化により、その前提が根本から覆されている。

講義で示された1970年代から2015年にかけての各国のGDPシェアの推移データは、世界経済のパワーバランスの劇的なシフトを物語っている。

- **先進国市場の成熟化**: 米国（シェア30%台で停滞）、日本（22%から7%へ激減）、欧州諸国は、市場の量的拡大が望めない「成熟期」に突入している。ここでは競争が激化し、製品差別化が困難になり、価格競争圧力が強まる。
- **新興国市場の台頭**: 中国（0%から17%へ急増）、インド、ロシアなどの新興国が、世界の購買力の中核を担い始めている。これらは単なる「生産拠点」から、巨大な「消費市場」へと変貌を遂げた。

このマクロ環境の変化は、マーケティング戦略に以下の転換を迫るものである。すなわち、成熟した先進国市場では「セグメンテーションと差別化によるシェアの維持」を図りつつ、成長する新興国市場では「中間層・富裕層の取り込みによる売上拡大」を目指すという、二正面作戦（アンビデクストリティ：両利きの経

営)の実践である。本講義では、この複雑な環境下で企業がいかにして持続的競争優位を築くかを論じる。

## 1.2 主要な概念と論点

### 1.2.1 市場変化とマーケティングの進化

■**成長期から成熟期への移行メカニズム** 市場のライフサイクルが成長期から成熟期へ移行すると、企業の勝ちパターンは劇的に変化する。

- **成長期:** 市場全体が拡大しているため、「作れば売れる」状態に近い。重要なのは生産能力の拡大と広範な流通網の確保である。
- **成熟期:** 市場のパイが増えないため、競合他社からのシェア奪取が主戦場となる（ゼロサムゲーム）。
- **成熟期の戦略的要諦:** 消費者ニーズが多様化・細分化するため、画一的なマス・マーケティングは通用しない。高度な**セグメンテーション（市場細分化）**と、特定のセグメントに刺さる明確な**ターゲティング**、そして競合との違いを際立たせる**ポジショニング（STP マーケティング）**が不可欠となる。
- **事例:** 講義ではキットカットの事例が示唆された。単なるチョコレート菓子ではなく、「受験生への応援グッズ」や「地域限定の土産物」として意味を再定義（リポジショニング）することで、成熟市場においても新たな需要を喚起している。

### 1.2.2 国際化のプロセスと参入モードの選択

企業の国際化は、リスクとコントロールのバランスを取りながら段階的に進行する。このプロセスを理解することは、自社の現在の立ち位置と次なる一手を考える上で重要である。

■**1. 輸出（Exporting）：国際化の第一歩** 輸出には、その動機によって2つのタイプが存在する。

- **受動的輸出（Passive Exporting）:** 海外の顧客や商社から「売ってほしい」と引き合いがあり、それに応じる形での輸出。リスクは最小だが、市場に対する学習効果も低い。
- **能動的輸出（Active Exporting）:** 企業が戦略的意図を持って、未開拓市場へ商品を送り込む形態。スズキのインド市場進出（マルチ・スズキ以前の初期段階）などがこれに該当する。市場開拓の意志がある点で受動的輸出とは一線を画す。

■**2. 中間業者（商社・代理店）の活用とその功罪** 自社で現地法人を持たず、商社や現地の代理店（ディストリビューター）を活用する戦略は、初期段階で頻繁に採用される。

- **メリット:**
  - － **迅速な市場参入（Time to Market）:** 中間業者が既に保有している現地の流通ネットワーク、商慣習の知識、許認可ノウハウを即座に利用できる。
  - － **初期投資の抑制:** 現地法人の設立やスタッフ雇用の固定費を回避できる。
- **デメリット（限界）:**
  - － **コントロールの欠如:** 代理店は他社製品（競合製品含む）も同時に扱うため、自社製品へのコミットメントが分散する。
  - － **市場情報の遮断:** 顧客の声や市場の微細な変化が、中間業者で止まってしまい、メーカーまで届かない。
  - － **ブランド毀損リスク:** 代理店が短期的な売上を優先し、不当な値引きや不適切な販売方法をとることで、ブランドイメージが悪化する恐れがある。

■3. 直接投資への移行：ライセンスとジョイントベンチャー 市場へのコミットメントを深める段階で、以下の選択肢が検討される。

Table1 参入モードの詳細比較：ライセンス vs ジョイントベンチャー

項目	ライセンス (Licensing)	ジョイントベンチャー (Joint Venture)
定義	現地企業に対し、特許、ブランド、製造ノウハウの使用権を有償（ロイヤリティ）で供与する契約。	現地パートナー企業と共同で出資を行い、新たな事業体を設立する形態。
主なメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資コストとリスクが極小。</li> <li>・関税や輸送コストの壁を回避可能。</li> <li>・最速での事業展開が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地パートナーの経営資源（販路、人脈、政府とのコネクション）を活用可能。</li> <li>・ライセンスよりも強い経営関与が可能。</li> </ul>
主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術流出: 契約終了後、ライセンス先が強力な競合他社として立ち上がる「ブーメラン効果」。</li> <li>・品質管理の徹底が困難。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営方針の対立: 利益処分や投資方針を巡るパートナー間の紛争。</li> <li>・文化やマネジメントスタイルの衝突。</li> <li>・撤退時の障壁が高い。</li> </ul>
適している状況	市場の政治的リスクが高い場合や、自社の経営資源が乏しい場合。	規制により独資が認められない場合や、現地の深い土着の知識が不可欠な場合。

■生産の国際化とコスト構造の変化 海外生産は「低賃金によるコスト削減」を主目的として行われてきたが、近年その様相は変化している。

- メリット: 労働集約的な工程におけるコストダウン、為替リスクの回避、現地市場への迅速な供給。
- 新たな課題: 新興国の賃金上昇、物流コストの高騰、そして「日本の精緻な生産管理方式（カイゼン等）」の移植困難性（生産管理コストの増大）。
- 結論: 高度なすり合わせが必要で、頻繁な仕様変更を伴う製品は、国内生産（マザー工場）に残すべきであるという回帰現象も起きている。

### 1.2.3 競争戦略論：先発者優位と後発者優位

■先発者優位 (First-Mover Advantage) 市場に最初に参入した企業が得られる特権的利益。

- ブランドの第一想起: 「コピー機といえばゼロックス」のように、カテゴリーそのものを代表するブランドとして認知される。
- 希少資源の先取り: 最も立地の良い店舗、最も優秀なディストリビューター、主要なサプライヤーを独占契約で囲い込むことができる。
- スイッチングコストの構築: 顧客に自社の規格やシステムを学習させることで、他社への乗り換え障壁を築く。

■後発者優位 (Late-Mover Advantage) 新興国市場などで顕著に見られる、遅れて参入するメリット。

- フリーライダー（タダ乗り）効果: 先発者が莫大なコストをかけて啓蒙した市場ニーズや、育成した現地人材を、低いコストで利用できる。

- **最新技術の導入:** 先発者が抱える「レガシー資産（旧式の設備や技術）」の制約を受けず、参入時点での最新鋭の設備や技術（リープフロッグ型発展）を導入できる。
- **教訓:** 「早ければ良い」わけではなく、市場の整備状況（インフラ、法制度）を見極め、あえて後発を選択する戦略的待機も有効である。

#### 1.2.4 マーケティング・イマジネーションと価値創造

セオドア・レビットらが提唱した概念であり、顧客の深層心理や潜在ニーズに対する洞察力を指す。

■**技術と市場の乖離問題** 多くの日本企業が陥る「技術で勝って事業で負ける」現象は、マーケティング・イマジネーションの欠如に起因する。

- **近視眼的マーケティング (Marketing Myopia):** 自社の事業を「製品（鉄道、映画）」で定義してしまい、「顧客便益（輸送、娯楽）」で見ないこと。
- **イノベーターの役割:** スティーブ・ジョブズやラリー・ペイジのようなイノベーターは、現状の延長線上ではなく、「あるべき未来」を構想する。彼らのビジョン（「1クリックで世界の情報へ」「一般人の手にコンピュータを」）は、技術仕様ではなく**顧客体験の革新**を語っている点が共通している。
- **市場志向経営:** 技術的可能性（シーズ）と市場機会（ニーズ）を結合させるには、起業家的な感性による「意味の再定義」が必要である。

#### 1.2.5 グローバル統合と現地適応（I-R グリッドの視点）

グローバル経営における最大のジレンマは、「規模の経済」と「現地への適合」をいかに両立させるかである。

##### ■グローバル統合（Integration）の論理

- 世界共通の製品、共通の広告キャンペーンを展開することで、開発・生産・マーケティングの規模の経済を最大化する。
- **適用製品:** 半導体、化学素材、高級ラグジュアリーブランド（ブランドの世界観統一が重要）など。

##### ■現地適応（Responsiveness）の論理

- 各国の法規制、文化、気候、嗜好に合わせて製品や活動をカスタマイズする。
- **適用製品:** 食品（味覚の違い）、洗剤（水質の違い）、化粧品（肌質や美意識の違い）など。

■**スマートな適応化戦略** コスト増を招く「フル・アダプテーション」と、顧客に受け入れられない「フル・スタンダード」の中間解を探る。

- **設計のモジュール化:** プラットフォーム（車台や基本成分）は世界共通とし、外装や香料、パッケージのみを現地化する。
- **プロセスの分割:** 生産はグローバルに集約し、販売・サービスはローカルに徹底的に適応させる。

#### 1.2.6 知識マネジメント：技術知識と市場知識の融合

イノベーションを生むためには、本社が持つ「技術知識（ソリューション）」と、現地法人が持つ「市場知識（現地の文脈）」を結合させなければならない。

■**知識移転の4つのシナリオと複雑性** 知識移転の難易度は、情報の「複雑性（暗黙知の度合い）」に依存する。

1. **情報の交換（低・低）**：マニュアル化可能な情報。デジタル通信で完結。
2. **技術移転（技術高・市場低）**：本社の高度な技術を海外工場へ移す。マニュアルだけでなく技術者の派遣指導が必要。
3. **市場情報の吸い上げ（技術低・市場高）**：現地の特殊なニーズを本社開発部に伝える。レポートだけでは伝わらない「感覚」を伝えるため、開発者が現地へ赴く必要がある。
4. **共創（高・高）**：最も困難。技術も市場も複雑で暗黙知的。この場合、物理的に人を移動させ、「**混成チーム**」による共同作業を行わない限り、イノベーションは起きない。形式知だけでなく、文脈やニュアンスといった暗黙知の共有が必須となるからである。

#### 1.2.7 文化と消費者行動：見えない壁を可視化する

異文化理解は、マーケティングの成否を分ける重要ファクターである。

■**文化のたまねぎ型モデル（ホフステード）** 文化を層として捉え、マーケティングによる介入の難易度を整理する。

- **象徴（Symbols）**：言葉、ジェスチャー、服装。流行により変化しやすく、マーケティングで操作しやすい。
- **英雄（Heroes）**：社会のモデルとなる人物像。広告のキャラクター設定に影響。
- **儀礼（Rituals）**：挨拶、贈答、冠婚葬祭などの社会的習慣。消費の場面（オケーション）を規定する。
- **価値観（Values）**：最も核にある要素。善悪、美醜、浄不浄の基準。10歳頃までに刷り込まれ、一生変化しにくい。マーケティングでここを変えることは不可能に近いので、「**適合**」させるしかない。

#### ■ホフステードの国民文化4次元モデルの詳細

1. **権力格差（Power Distance）**:
  - **定義**：社会の不平等（上司と部下、親と子）を受け入れる度合い。
  - **影響**：格差が大きい国（アジア、ラテン）では、権威付け（「〇〇博士推奨」）やステータスシンボルとしてのブランド訴求が有効。小さい国（北欧）では、対等なコミュニケーションや実用性が好まれる。
2. **個人主義 vs 集団主義（Individualism vs Collectivism）**:
  - **定義**：「私」と「我々」のどちらが行動の主体か。
  - **影響**：集団主義（アジア）では、家族や世間の目、口コミが購買決定を左右する。「みんなが使っている」という安心感が重要。個人主義（米国）では、「自分らしさ」「独自性」が重視される。
3. **不確実性の回避（Uncertainty Avoidance）**:
  - **定義**：未知の状況に対する不安の強さ。
  - **影響**：回避度が高い国（日本、ドイツ）では、品質保証、詳細なスペック説明、老舗ブランドの信頼性が求められる。低い国（米国、香港）では、新奇性やイノベーションが好意的に受け入れられる。
4. **男性らしさ vs 女性らしさ（Masculinity vs Femininity）**:
  - **定義**：競争・達成・物質的成功（男性）か、生活の質・ケア・人間関係（女性）か。

- **影響:** 男性的社会（日本、米国）では、「勝つための商品」「効率」「サイズ・量」が訴求点となる。女性的社会（北欧）では、「環境への配慮」「使いやすさ」「デザイン」が重視される。

## 1.3 応用と事例分析

### 1.3.1 事例研究：ピジョンの中国市場進出における成功要因

育児用品メーカーのピジョンは、中国市場において圧倒的なブランド地位を確立した。その成功は、教科書的なマーケティング理論の高度な実践例である。

#### ■1. STP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）の精緻化

- **市場環境:** 当時の中国は一人っ子政策下であり、「6つのポケット（両親＋両祖父母）」が一人の子供に資金を投じる特殊な構造があった。
- **ターゲティング:** 全方位ではなく、人口の上位2割にあたる「富裕層」にターゲットを絞り込んだ。
- **ポジショニング:** ローカル品と価格競争をするのではなく、「日本品質＝安全・安心・高級」という絶対的なポジションを確立。現地ローカル品の4～7倍という超高価格設定を行い、価格自体を品質のシグナルとして機能させた（Veblen 効果）。

#### ■2. マーケティング・ミックス（4P）の現地適応

- **Product（製品）:** 現地生産を行うが、品質基準は日本と同等を維持。さらに、「見せびらかしの消費」に対応するため、日本市場以上に高級なスキンケアラインなどを投入した。また、哺乳瓶の乳首の研究（技術知識）により、現地の「母乳育児をしたいがうまくいかない」という悩み（市場知識）を解決した。
- **Place（流通）:** ブランドイメージを保つため、高級百貨店やベビー専門店で限定して展開。広大な中国全土をカバーするため、信頼できる代理店網を構築しつつ、現在はEC（アリババ等）とも連携。
- **Promotion（販促）:** 広告による認知獲得よりも、「病院（産院）ルート」を通じた啓蒙活動を重視。医師や看護師からの推奨を得ることで、不確実性回避傾向の強い（食の安全に敏感な）中国消費者の信頼を勝ち取った。また、授乳室の設置など「育児支援」という社会的価値を提供することで、ブランドへの好意形成を図った。

### 1.3.2 市場規模推定のメソドロジー

新興国などデータが乏しい市場に進出する際、市場規模をいかに見積もるかは経営判断の要となる。

#### ■手法1：類似性に基づく方法（Analogy Method）

- **論理:** 「A国（進出先）はB国（既知の国）と似ている」という仮定に基づく。
- **計算式:** 
$$A \text{ 国の市場規模} = B \text{ 国の市場規模} \times \frac{A \text{ 国の経済指標 (GDP 等)}}{B \text{ 国の経済指標}}$$
- **注意点:** 文化的な受容性の違い（例：おむつを使わない文化圏など）を無視すると大きな誤差が生じる。

#### ■手法2：比率連鎖法（Chain Ratio Method）

- **論理:** 全体集合から、各種の係数（%）を掛け合わせてターゲット層を絞り込むフェルミ推定的な手法。

- プロセス: 全人口 × 都市部居住率 × ターゲット年齢層比率 × 該当年収層比率 × 商品使用意向率  
...
- メリット: ロジックが明確であり、どの変数がボトルネックになるかを感度分析しやすい。

### ■手法 3: クロスセクション回帰分析 (Cross-Section Regression Analysis)

- 論理: 複数の国のデータを用いて統計的な関係式（モデル）を構築し、それを未知の国に当てはめる。
- モデル式:  $Y$  (需要量) =  $\alpha + \beta_1 X_1$  (一人当たり GDP) +  $\beta_2 X_2$  (関連製品普及率) +  $\epsilon$
- 特徴: 客観性が高いが、適切な説明変数 ( $X$ ) の選定が難しい。例えば自動車の需要予測には、GDP だけでなく「道路舗装率」や「公共交通の整備度」も影響する可能性がある。

## 1.4 深層背景と教訓

■本論から逸れた寄り道トピック：メディア環境と文化的文脈 講義内で紹介された各国の広告費配分データは、単なるメディア事情の違い以上の「文化的背景」を示唆している。

- 中国のテレビ依存 (67%) : 当時の中国においてテレビは国家権威の象徴であり、高い「権力格差」文化において、テレビ広告は「信頼できる公式情報」として受容された。
- ドイツ・北欧の新聞・雑誌依存: 「不確実性の回避」が高く、かつ論理性を重んじる文化圏では、一瞬で消えるテレビ CM よりも、詳細な情報を読み込み、比較検討できる活字メディア（ハイコンテクストな情報）が好まれる傾向がある。

### 1.4.1 補足：重要論点の拡張

■CAGE フレームワークによる距離の分析 講義では文化の違い (Cultural) に焦点が当てられたが、国際経営戦略論の大家パンカジ・ゲマワットが提唱した **CAGE フレームワーク** を用いることで、より多角的な分析が可能になる。

- C (Cultural): 言語、宗教、価値観の違い (ホフステードの議論に該当)。
- A (Administrative): 政治的、法的な違い。貿易協定の有無や通貨統合、植民地関係など。
- G (Geographic): 地理的な距離、時差、気候、内陸/海洋の違い。知識移転における物理的障害となる。
- E (Economic): 所得格差、インフラ、人的資源のコスト差。

ピジョンの成功は、E (経済格差) を逆手に取ったプレミアム戦略と、C (文化) の深い理解による信頼獲得、そして G (地理) を克服するための現地工場の設立という、距離のマネジメントの結果と再解釈できる。

■トランスナショナル戦略への進化 バートレット & ゴシヤールが提唱した「I-R グリッド」において、現代のトップ企業は「グローバル統合」と「現地適応」を同時に達成するトランスナショナル戦略 (超国籍企業) を目指している。これは、本社がすべてを決定するのではなく、世界中の拠点がそれぞれの強み (センター・オブ・エクセレンス) を持ち、知識やイノベーションを相互に還流させるネットワーク型組織である。ピジョンが中国で得た知見 (EC 戦略など) を日本や他国へ逆輸入する場合、それはトランスナショナルな段階への進化を意味する。



## 1.5 結論

本講義から得られる実践的教訓は以下の3点に集約される。

1. **環境認識の再定義:** 先進国と新興国を「豊かな市場」と「貧しい市場」と二分するのではなく、「成熟した差別化市場」と「成長するボリューム市場」と捉え直し、それぞれに適した参入モードとマーケティング・ミックスを構築する必要がある。
2. **文化の戦略的活用:** 文化は変えられない環境変数ではなく、解釈すべきコードである。ホフステードのモデルなどを通じて現地の「無意識の価値観」を可視化し、それに適合する形でブランド価値を翻訳・再定義することが、現地適応の本質である。
3. **知識のダイナミズム:** 真のグローバル競争優位は、各国の拠点が持つ「市場知識」と本社が持つ「技術知識」を、組織的な仕組み（人の移動や共有の場）を通じて結合させ、継続的にイノベーションを生み出すプロセスの中にこそ存在する。

## 1.6 重要キーワード一覧

セオドア・レビット、ヘールト・ホフステード、パンカジ・ゲマワット、クリストファー・バートレット、スマントラ・ゴシャル、クレイトン・クリステンセン、野中郁次郎

グローバル統合、現地適応、I-R グリッド、トランスナショナル戦略、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、ライセンスリング、ジョイントベンチャー、先発者優位、後発者優位、マーケティング・ミオピア、権力格差、不確実性の回避、個人主義・集団主義、カイゼン、暗黙知・形式知、CAGE フレームワーク

## 1.7 理解度確認クイズ

1. 先進国市場が「成熟期」にあるとされる根拠を GDP シェアの変化から説明し、その環境下で企業が取るべき「セグメンテーション」戦略の重要性について述べよ。
2. 「受動的輸出」と「能動的輸出」の違いを説明し、企業が国際化の初期段階で陥りやすい「代理店任せ」のリスクを3点挙げよ。
3. ライセンスリングとジョイントベンチャー（JV）の決定的な違いを、「資源コミットメント（投資額）」と「コントロール（経営権）」のマトリクスで説明せよ。
4. 開発途上国への参入において「後発者優位」が成立するメカニズムを、「フリーライダー効果」と「リープフロッグ（技術の蛙飛び）」の観点から論ぜよ。
5. グローバル統合（標準化）と現地適応のトレードオフについて、製品カテゴリーの特性（例：半導体 vs 食品）を挙げて、それぞれの適合性を説明せよ。
6. 「スマートな適応化」の具体例として、自動車メーカーが行う「プラットフォーム共有化」と「外装・内装の現地化」のロジックをコスト構造の視点から解説せよ。
7. 知識マネジメントにおいて、「技術知識」と「市場知識」の両方が複雑（暗黙知的）である場合、なぜ単純な情報通信ではなく「人的交流（出向や混成チーム）」が必要となるのか説明せよ。
8. ホフステードの「文化のたまねぎ型モデル」における4つの層（象徴、英雄、儀礼、価値観）のうち、マーケティング活動によって短期間に変容させることが最も困難な層はどれか。理由とともに答えよ。

9. 「権力格差」が大きい文化圏（中国や東南アジア等）において、高級ブランド品のマーケティングを行う際、どのような訴求ポイントが有効か。「社会的地位」という言葉を用いて説明せよ。
10. 日本やドイツのように「不確実性の回避」が高い文化圏において、新製品を発売する際に消費者の不安を取り除くために有効なプロモーション施策を挙げよ。
11. ピジョンの中国市場参入において、あえて現地ローカル品の数倍という「高価格戦略」を採用した意図を、ブランド・ポジショニングと消費者の心理（シグナリング効果）から説明せよ。
12. ピジョンが中国でのプロモーションにおいて、マス広告よりも「病院ルート」や「授乳指導」を重視した理由を、信頼構築のプロセスとして論ぜよ。
13. 市場規模推定における「比率連鎖法」の長所と短所を、「論理の明確さ」と「係数の正確性」の観点から評価せよ。
14. クロスセクション回帰分析を用いてある国の市場規模を予測する際、「一人当たり GDP」以外に説明変数として加えるべき指標の具体例を、家電製品（テレビ等）の場合を想定して挙げよ。
15. マーケティング・イマジネーションの欠如が引き起こす「近視眼的マーケティング」とはどのような状態か。鉄道会社が自らを「鉄道事業」と定義することの弊害を例に説明せよ。

## 解答一覧

1. 先進国の GDP シェア低下は市場の量的拡大の限界を示すため、画一的な商品ではなく細分化されたニーズに対応する差別化（セグメンテーション）が生存条件となる、2. 能動的輸出は自ら市場を開拓する意志がある点。リスクは「コントロール不能」「市場情報の遮断」「ブランド毀損」、3. ライセンシングは低投資・低コントロール、JV は高投資・高コントロール（パートナーとの共有）、4. 先発者が負担した市場啓蒙コストやインフラ整備にタダ乗りでき、かつ旧来技術に縛られず最新技術を導入できるため、5. 文化的中立性が高い機能製品（半導体）は統合によるコスト削減、嗜好性が高い製品（食品）は適応による売上最大化が適する、6. 開発・製造コストの大部分を占める基幹部品を共通化して規模の経済を享受しつつ、顧客接点のみ適応させることでコスト対効果を最大化する、7. 暗黙知は言語化やマニュアル化が困難であり、文脈や感覚を共有するには物理的な共同体験が不可欠だから、8. 価値観。幼少期に形成され無意識レベルで行動を規定するため外部からの変更はほぼ不可能、9. そのブランドを持つことが高い社会的地位や権力を象徴し、周囲との差別化ができるというステータス性、10. 詳細なスペック開示、長期保証制度、権威ある第三者機関の推奨、老舗としての歴史の訴求、11. 高価格そのものを「高品質・安全」の証拠（シグナル）として利用し、安価で品質不安のあるローカル品と明確に差別化するため、12. 専門家（医師・看護師）という権威からの推奨を得ることで、安全性に対する消費者の強い不安（不確実性）を払拭するため、13. 長所は計算ロジックが明快で要因分析が容易な点、短所は各段階の比率（係数）の推定精度に最終結果が大きく依存する点、14. 電力普及率、世帯数、放送インフラの整備状況、識字率など、15. 顧客の便益（移動手段）ではなく製品（車両）そのものに固執し、代替手段（航空機や自動車）の脅威を見逃して衰退する状態。

## 2 環境変化と国際マーケティング

### 2.1 はじめに：講義の全体像と学習目標

#### 2.1.1 講義の背景：なぜ今、国際マーケティングなのか

本講義（第 14 章）では、現代企業にとって避けては通れない「国際マーケティング」をテーマとする。第 1 節では、企業を取り巻く環境変化と、それに伴う国際市場への関心の高まりについて議論する。具体的には、社会構造や市場環境がどのように変容し、なぜ日本企業を含む多くの企業が国際展開を志向せざるを得

なくなったのか、その歴史的・構造的背景を詳解する。

また、国際ビジネスを検討する際の古典的かつ重要な命題である「ペインの問題（参入障壁）」についても紹介し、企業が国境を越える際に直面する普遍的な課題を明らかにする。

さらに、本講義の後半（第2節・第3節）に関わる重要な理論的枠組みとして、以下の2点を提示する。これらは、グローバルビジネスの現象を説明するための基盤となる思考ツールである。

1. **グローバル統合と現地適応（I-R フレームワーク）**：世界規模での効率性を追求する「統合」と、各国の特殊事情に合わせる「適応」のジレンマをどう解決するかという選択問題。
2. **文化と消費者行動の理解**：日本国内での成功モデル（製品や売り方）をそのまま海外に持ち込むだけでは通用しない。各国の「文化」や「消費者行動（Consumer Behavior）」の差異を理解するための概念的アプローチ（タマネギ型モデル等）が必要となる。

本ノートでは、文字起こしされた講義内容を忠実に記録するだけでなく、スライドのアジェンダに含まれながら詳細な言及がなかった部分についても、MBA レベルの標準的な知見を用いて補完し、学習効果を最大化する「完全版」として構成する。

## 2.2 第1節 環境変化と国際マーケティング

### 2.2.1 市場の変化とマーケティング戦略の深化

■**成長期から成熟期への不可逆的な移行** 現代の産業界において、多くの製品カテゴリはライフサイクル上の「成長期」を終え、すでに「成熟期」へと突入している。

- **市場拡張の限界**：かつてのように「作れば売れる」時代は終わり、市場全体のパイ（総需要）を拡大することが困難になっている。
- **競争の質的变化**：量的拡大が見込めない中で、企業間のシェア争いは激化し、より高度なマーケティング戦略が求められるようになった。

■**多様化・細分化・差別化への要請** 成熟化した国内市場において生き残るための手段として、企業は消費者の多様なニーズに対応するための「細分化（セグメンテーション）」と「差別化」を推し進めてきた。

- **製品自体の差別化事例**：
  - － **女性限定フィットネスクラブ**：単なる運動施設ではなく、ターゲットを女性に絞り込み、独自のコミュニティやプログラムを提供することで差別化を図る。
  - － **フレーバー展開（キットカット等）**：ご当地限定や季節限定など、製品自体に「変わり種」の要素を加えることで、飽和した市場における新たな需要を喚起する。

これらの活動は、国内市場という閉じた系の中での「セグメンテーションの一つの手段」として理解できる。しかし、講義の核心は、「**国際市場への進出**」そのものもまた、**企業にとっての差別化戦略やセグメンテーションの延長線上にある有力な選択肢（市場の地理的拡張）**であるという視点を持つことである。

### 2.2.2 グローバル企業勢力図の劇的な変遷

国際市場への展開は容易ではなく、多くの企業が苦戦を強いられている。その歴史的な盛衰を定量的に把握するために、米フォーチュン誌（Fortune Global 500 等）のデータを基にした「世界企業売上高ランキング上位 100 社」の国別推移を分析する。

Table2 世界企業売上高ランキング上位 100 社の国別推移（概数と傾向）

国名	1970	1980	1990	2000	2015	分析・示唆
米国	64	45	33	36	32	1970 年代の圧倒的覇権（6 割超）から半減したが、依然として世界経済の中心であり続けている。
日本	8	8	16	22	7	1990 年代～2000 年代にかけて急増し、世界でのプレゼンスを高めたが、2015 年には 1970 年代水準（7 社）まで後退。産業競争力の相対的低下を示唆。
中国	0	0	0	2	17	1970 年代は皆無であったが、2015 年には 17 社と急激に台頭。21 世紀における世界経済のパワーシフト（アジアシフト）を象徴している。

このデータから読み取れる事実は、国際競争環境が極めて動的（ダイナミック）であり、かつての勝者がその地位を維持し続けることが困難であるという冷徹な現実である。特に日本企業の減少と中国企業の台頭は、製造拠点としての優位性変化だけでなく、巨大市場（マーケット）としての重心移動も関係している。

### 2.2.3 国際化の段階的プロセスと参入モード

企業がいきなりグローバル企業になるわけではない。通常、リスクをコントロールしながら段階的に国際化を進めていく。

■フェーズ 1：輸出（Exporting） 最も初期的な参入形態であり、以下の 2 つのタイプが存在する。

#### 1. 受動的輸出（Passive Exporting）：

- 概要: 企業側には当初、海外進出の意図がないにもかかわらず、海外の顧客や流通業者からの強い「要請（Pull）」によって始まる輸出。
- 詳細事例：ビアードパパ（麦の穂）：
  - － 日本を訪れた外国人旅行客（観光やビジネス）が、店舗でシュークリームを食べ、その「美味しいカスタードクリーム」の味に感動する。
  - － 「自分の国でも家族に食べさせたい」「自国でこのビジネスを展開したい」という強い希望（オファー）を日本側に持ち込む。
  - － 日本側は当初積極的ではなかったが、向こうの熱意と要請に合わせて海外展開が始まる。これは「インバウンド（訪日客）がアウトバウンド（海外進出）のきっかけを作る」典型的な現代的モデルである。

#### 2. 能動的輸出（Active Exporting）：

- 概要: 新規市場開拓のために、企業が戦略的意図を持って自ら主導的に輸出を行うケース。
- 詳細事例：スズキのインド進出:
  - － 当時、インドには「軽自動車」というカテゴリー自体が存在しなかった。
  - － スズキはインド政府の国民車構想に応える形で、未開拓の市場へ能動的に参入し、市場そのものを創造した。

■フェーズ 2：中間業者の活用（Intermediaries） 輸出入を行う流通業者や代理商（商社など）を活用する段階である。

- 商社の機能: 単なる仲介（ブローカー）にとどまらず、直接商品を買収して在庫リスクを負ったり、

海外市場でビジネスを立ち上げるプロジェクト・オーガナイザーとしての機能も持つ。

- **メリット（資源節約説）：**

- － 自社社員を派遣し、ゼロから現地の商習慣や流通ネットワークを開拓するには膨大な時間とコストがかかる。
- － 現地の事情に精通した中間業者を利用することで、これらの「学習コスト」や「取引コスト」を節約し、迅速な市場アクセスが可能となる。

- **デメリットと限界（エージェンシー問題）：**

- － **資源分散：** 中間業者は通常、複数のメーカー製品を取り扱うため、自社製品だけにリソースを集中してくれるとは限らない（コミットメントの不足）。
- － **戦略の不一致：** メーカーが意図するブランド戦略（高級路線で売りたい等）を無視し、中間業者が短期的な売上確保のために安売りを行うなど、ブランドイメージを毀損するリスクがある。
- － **情報の遮断：** 顧客の声や市場の反応がメーカーに直接届かなくなる。

■ **フェーズ 3：直接投資と拠点設立（FDI）** 中間業者利用の限界（コントロール不全）を克服するため、企業規模の拡大とともに、自社で海外現地法人（販売子会社・生産子会社）や支店を設立する段階へ移行する。

- **目的：** 現地市場での直接的なコントロール権を確立し、長期的なブランド構築とパートナーシップ形成を行うため。
- **課題：** 多額の投資リスクを負い、初期には「外国の企業」であることによる不利益（外国人費用）や経験不足による遅れが生じる可能性がある。

#### 2.2.4 契約形態による参入オプション：ライセンスと JV

直接投資（完全子会社）以外にも、リスクとリターンを調整するための契約形態が存在する。

- **ライセンス（Licensing）：**

- － **定義：** 海外企業に対し、生産する権利、生産ノウハウ、ブランド、特許などを供与し、対価としてロイヤリティを受け取る契約。
- － **メリット：** 投資コストや在庫リスクを親会社が負うことなく、極めて迅速に海外事業を開始できる。
- － **リスク：** 技術流出により、将来の強力なライバルを自ら育ててしまう可能性がある（ブーメラン効果）。

- **ジョイントベンチャー（Joint Venture: JV）：**

- － **定義：** 海外パートナーと共同で出資し、合弁会社を設立する。
- － **特徴：** ライセンスよりも投資額（コミットメント）は大きくなる。出資比率を高めれば高めると、本国親会社による管理（コントロール）の必要性和権限が増大する。
- － **メリット：** 現地パートナーの持つ販路や政治力を活用できる。

#### 2.2.5 生産拠点の国際化戦略

販売だけでなく、「どこで作るか」も重要な意思決定である。

- **低コスト生産の追求：**

- － 特に機械化が難しく、人の手作業に依存する「労働集約的製品」において、賃金の安い国（中国、ベトナム、タイ等）に拠点を置くことが一般的である。

- － 拠点のシフト：中国の人的コスト高騰に伴い、生産拠点はより安価な地域へと流動的に変化している（チャイナ・プラス・ワン）。
- 規模の経済性（Economies of Scale）：
  - － 世界中の需要を少数の拠点に集約することで、大量生産によるコストダウンを図る。
- 海外生産のコストと課題：
  - － 物流コスト：原材料の調達や完成品の輸送にかかるコスト。
  - － 生産管理コスト：日本の緻密な生産管理方式（カイゼン等）を海外工場に移植（トランスファー）するには、現地の従業員に対する教育コストや、文化摩擦を解消するためのマネジメントコストが発生する。
- 機能分離の戦略：コアとなる重要技術や部品は国内（マザー工場）で開発・生産し、単純な組み立て作業のみを海外で行うといった「工程間の国際分業」が定石となっている。

## 2.3 第2節 市場開拓の力学：先発者と後発者、そしてイマジネーション

### 2.3.1 【事例分析】スズキのインド市場における覇権

■クイズ：ブランド力が強いのはトヨタか、スズキか？ 一般的に日本国内や世界市場全体で見れば、トヨタのブランド価値は圧倒的である。しかし、この問いに対し「裏の画面（背景）」として「インド市場」を設定すると、答えは逆転する。

- 事実：2017年のBrand Finance社のランキングではトヨタが日本企業トップだが、インド市場の調査（J.D. Power等）では、マルチ・スズキが乗用車ブランド力・ポジショニングで1位を獲得している。

■先発者優位（First-Mover Advantage）の源泉 なぜスズキはインドでこれほど強いのか。その理由は「先発者（ファーストムーバー）」としての以下の利点にある。

1. カテゴリーの代名詞化：市場が存在しない段階で参入し、「乗用車＝スズキ」という強烈な第一想起（トップ・オブ・マインド）を消費者に植え付けた。これは製品差別化の究極形である。
2. チャンネルの先制的構築：インド国内の有力な小売店舗やディーラーと、他社に先駆けて契約を結んだ。後から来る競合（トヨタ等）は、残された流通網を使うか、自前で構築しなければならない、販売力に大きな差がつく。
3. 現地ノウハウの独占的蓄積：現地の道路事情、消費者の嗜好、商慣習に関する膨大なデータを先行して蓄積し、現地のニーズに完全に適合したマーケティング戦略を展開できる。

■後発者優位（Late-Mover Advantage）の可能性 一方で、後発企業にも勝機はある。

- フリーライダー効果（ただ乗り）：先発企業がコストをかけて行った「市場の啓蒙（車の使い方の教育等）」や「インフラ整備」の恩恵を、コストを負担せずに享受できる。
- 人材の引き抜き：先発企業が時間と金をかけて教育した優秀な現地スタッフやディーラーを、好条件でスカウトすることで、即戦力を手に入れることができる。
- 現状の最適化：先発企業の成功と失敗を分析し、より洗練された製品や戦略で市場に参入できる（いわゆる「後出しジャンケン」の有利さ）。

### 2.3.2 マーケティング・イマジネーション (Marketing Imagination)

■**概念の定義** セオドア・レビットによって提唱された概念であり、企業が国際市場で成功するために不可欠な要素である。

「時代に合った新しい価値への気づきと、それを実現する新しいプロセスや競争モデルについてのアイデア。これらを統合し、新しいビジネスモデルや事業戦略を構想する能力。」

これは単なる分析能力ではなく、起業家（または起業家精神を持つ経営者）の「才能」や「感性」に深く依存するものである。

■**イノベーターの行動特性** Dyer らの研究 (2009) によれば、イノベーターには以下の共通項がある。

- **現状打破の意志**: 「現状をなんとか変えたい」という強い動機を持つ。
- **リスク・テイキング**: 変化を起こすためならば、不確実性や失敗のリスクを恐れず挑戦し続ける態度。

■**日本企業の課題: 「技術で勝ち、事業で負ける」** このフレーズは、日本のエレクトロニクス産業 (PC、DVD、液晶テレビ等) の凋落を象徴する言葉として語られる。

- **原因の深層**: 技術的なスペック (画質、耐久性等) の向上には全力を注いだが、「市場や技術の変化を感知し、新しい事業戦略 (ビジネスモデル) を構築する」というマーケティング・イマジネーションが不足していた。
- **反省点**: 顧客にとっての「価値」が変化していることに気づかず、従来の延長線上での技術革新 (持続的イノベーション) に固執してしまったこと (イノベーションのジレンマ)。

#### ■マーケティング・イマジネーションを起点とした循環モデル

1. **起点**: 起業家のイマジネーションによる「市場機会の知覚」と「技術的可能性の知覚」。
2. **展開**: リスクを取る企業文化が醸成され、従業員の意思決定に浸透する。
3. **統合**: 「ものづくりのシステム」と「マーケティングのシステム (需要創造)」が有機的に結合する。  
特に、顧客との接点で得られたニーズをものづくりにフィードバックするループが重要。
4. **成果**: 標的市場への最適な製品・サービスの提供 (オファー)。

■**優れたイノベーターのビジョン事例** 優れたビジョンは、「具体的かつ簡潔で、徹底的」であるという特徴を持つ。

- **Steve Jobs (Apple)**: "A computer in the hands of everyday people" (普通の人々の手にコンピュータを届ける)。
- **Sergey Brin & Larry Page (Google)**: "To provide access to the world's information in one click" (1 クリックで世界の情報へアクセス可能にする)。
- **Marc Benioff (Salesforce.com)**: "The end of software" (ソフトウェアの終焉)。これは、パッケージソフトを売り切りで提供する従来のモデルから、クラウド経由でサービスとして利用する SaaS モデルへの転換を象徴する強烈なスローガンである。

## 2.4 【補足】第3節 文化と消費者行動の理解（詳細拡張）

国際マーケティングにおいて、現地市場の「文化」を理解することは、言語や法律を知ること以上に重要である。文化は消費者の認識、態度、購買行動に深層的な影響を与える。

### 2.4.1 文化のタマネギ型モデル（Hofstede の文化モデル）

ヘールト・ホフステード（Geert Hofstede）は、文化をタマネギのような多層構造として表現した。外側から剥いていくことで、文化の本質に迫ることができる。

- 象徴（Symbols） - 最外層：
  - － 言葉、身振り、服装、特定のステータスシンボルなど。最も表層的で変化しやすい。
  - － マーケティングへの示唆: パッケージデザイン、広告のキャッチコピー、タレントの起用などはこの層へのアプローチとなる。
- 英雄（Heroes）：
  - － その文化圏で尊敬される人物像（実在、架空問わず）。理想的な行動モデルを示す。
  - － マーケティングへの示唆: 広告におけるロールモデルの設定に関わる。
- 儀礼（Rituals）：
  - － 冠婚葬祭、挨拶の仕方、食事の作法など、集団の中で行われる社会的行為。
  - － マーケティングへの示唆: 製品が消費される「利用シーン（オケーション）」の提案に関わる。
- 価値観（Values） - 核（コア）：
  - － 善悪、美醜、正常と異常などを判断する無意識の基準。幼少期に形成され、最も変化しにくい。
  - － マーケティングへの示唆: ブランドの理念や根本的なメッセージが、現地の価値観と矛盾していないかを確認する必要がある。

### 2.4.2 ホフステードの6次元モデル（国民文化の比較）

各国の文化的価値観を定量的に比較するためのフレームワーク。国際マーケティングの実務で最も頻繁に参照される。

1. 権力格差（Power Distance）：権威への服従度合い。高い国ではトップダウンの意思決定が好まれる。
2. 個人主義 vs 集団主義（Individualism vs Collectivism）：「私」を優先するか「我々」を優先するか。広告訴求において「個人の成功」を描くか「家族の絆」を描くかの判断基準となる。
3. 男らしさ vs 女らしさ（Masculinity vs Femininity）：競争・達成を重視するか、協調・生活の質を重視するか。
4. 不確実性の回避（Uncertainty Avoidance）：未知の状況に対する不安の強さ。高い国（日本など）では、「安心・安全」「保証」の訴求が有効である。
5. 長期的志向 vs 短期的志向: 未来への投資を重視するか、現在の伝統や規範を重視するか。
6. 充足的 vs 抑制的: 人生を楽しむことを良しとするか、衝動を抑制することを美德とするか。



## 2.5 【補足】第2節 グローバル統合と現地適応（I-R フレームワーク）

### 2.5.1 I-R グリッド（Integration-Responsiveness Grid）

国際経営戦略において、企業は相反する2つのプレッシャーに直面する。この2軸で戦略を分類するモデルである。

- **縦軸：グローバル統合の圧力（I）**：規模の経済を追求し、世界中で製品やプロセスを標準化してコストを下げる圧力。
- **横軸：現地適応の圧力（R）**：各国の文化、法規制、消費者嗜好の違いに合わせて製品やサービスをカスタマイズする圧力。

Table3 I-R グリッドによる4つの戦略類型

	低い現地適応圧力	高い現地適応圧力
高いグローバル統合圧力	<b>グローバル戦略</b> (例：半導体、iPhone) 世界標準品を供給。 コスト効率最大化。	<b>トランスナショナル戦略</b> (例：GE、ユニリーバの一部) 「規模の経済」と「現地適応」の同時追求。難易度高。
低いグローバル統合圧力	<b>インターナショナル戦略</b> (例：伝統的な輸出企業) 本国の製品・ノウハウを移転。 適応は最小限。	<b>マルチドメスティック戦略</b> (例：食品、飲料、小売) 各国市場を独立とみなす。 現地への権限委譲。

## 2.6 結論と実践的インプリケーション

本講義を通じて、国際マーケティングが単なる「販売地域の拡大」ではなく、企業の存続をかけた全社的な変革プロセスであることが明らかになった。

1. **環境認識の重要性**：自社製品が成長期にあるのか成熟期にあるのかを見極め、国内に留まることのリスク（座して死を待つ）と海外に出るリスク（不確実性）を天秤にかける必要がある。
2. **参入モードの戦略的選択**：常に自前主義（完全子会社）が正解ではない。スピード優先ならライセンス、学習優先なら中間業者やJVなど、目的に応じた使い分けが求められる。
3. **現地化の本質**：「郷に入っては郷に従え」という言葉通り、スズキのように徹底して現地（インド）に溶け込み、そこでの「あたりまえ」を作り出した企業が勝者となる。
4. **イマジネーションの復権**：最終的に競争優位を決するのは、技術スペックの高さではなく、「ソフトウェアの終焉」のような、顧客の常識を覆す新しい価値提案（ビジョン）を描けるかどうかである。

## 2.7 重要キーワード一覧

**人名（イノベーター・学者）**：スティーブ・ジョブズ、セルゲイ・ブリン、ラリー・ページ、マーク・ベニオフ、セオドア・レビット、ヘールト・ホフステード、ジョー・ベイン

**理論・概念**：製品ライフサイクル、セグメンテーション、参入障壁、ライセンス、ジョイントベン

チャー、エージェンシー問題、先発者優位、後発者優位、フリーライダー効果、スイッチングコスト、マーケティング・イマジネーション、I-R フレームワーク、トランスナショナル戦略、マルチドメスティック戦略、文化のタマネギ型モデル

## 2.8 理解度確認クイズ

1. **製品ライフサイクル**: 国内市場が「成長期」から「成熟期」に移行した際、企業が直面する市場環境の特徴として、市場拡張の困難化とともに進行する現象は何か。
2. **国際化の動機**: 講義内で紹介された「ビアードパパ」の事例のように、海外顧客からの強い要望によって開始される輸出形態を何と呼ぶか。
3. **参入モード**: 企業が海外市場へ参入する際、商社などの中間業者を利用することで節約できるとされる、現地情報の獲得や交渉にかかるコストの総称を経済学用語で何というか。
4. **契約形態**: 自社の特許やブランドの使用権を海外企業に供与し、対価としてロイヤリティを得る契約形態を何と呼ぶか。
5. **組織課題**: 中間業者や代理人が、依頼主（メーカー）の利益よりも自らの利益を優先してしまうことで生じる問題を、プリンシパル＝エージェント理論において何と呼ぶか。
6. **生産戦略**: 機械化が困難な工程において、安価な労働力を求めて海外へ生産拠点を移転する場合、その製品は一般にどのような特性を持つと言われるか（〇〇集約的製品）。
7. **競争優位**: インド市場におけるスズキのように、競合他社に先駆けて市場参入することで得られる、ブランド認知やチャネル支配などの優位性を総称して何というか。
8. **競争優位**: 逆に、後発企業が先発企業の構築したインフラや市場啓蒙の成果にただ乗りすることを何効果と呼ぶか。
9. **経営指標**: 講義で引用されたフォーチュン誌のランキングにおいて、1970年代から2015年にかけて企業数が劇的に増加し、世界経済におけるプレゼンスを高めた国はどこか。
10. **マーケティング概念**: セオドア・レビットが提唱した、顧客の問題解決のために既存の枠組みを超えて新しい価値やプロセスを構想する能力を何というか。
11. **ビジョン**: Salesforce.com のマーク・ベニオフが掲げた、従来のパッケージソフト販売モデルからの脱却を象徴するスローガンは何か。
12. **産業組織論**: 既存企業が持っているが新規参入者が持っていない優位性（規模の経済、製品差別化など）により生じる、市場参入への障害を何というか（〇〇の参入障壁）。
13. **異文化理解**: ホフステードの「文化のタマネギ型モデル」において、最も中心に位置し、幼少期に形成され最も変化しにくい要素は何か。
14. **グローバル戦略**: I-R フレームワークにおいて、「グローバル統合圧力」が高く、かつ「現地適応圧力」も高い場合に推奨される、最も難易度の高い戦略類型は何か。
15. **国民文化**: ホフステードの6次元モデルのうち、社会における不平等な権力配分を、力の弱いメンバーがどの程度受け入れているかを示す指標を何というか。

### 解答一覧

1. 競争の深化（または激化）、2. 受動的輸出、3. 取引コスト（または学習コスト）、4. ライセンシング、5. エージェンシー問題、6. 労働集約的製品、7. 先発者優位（ファーストムーバー・アドバンテージ）、8. フリーライダー効果、9. 中国、10. マーケティング・イマジネーション、11. ソフトウェアの終焉、12. バイン（の参入障壁）、13. 価値観（Values）、14. トランスナショナル戦略、15. 権力格差（Power Distance）

### 3 グローバル統合と現地適応

#### 3.1 はじめに：グローバル経営における戦略的パラドックス

本講義の主眼は、多国籍企業（MNCs）が直面する根源的な戦略的ジレンマ、すなわち「グローバル統合（Global Integration）」による効率性の追求と、「現地適応（Local Adaptation）」による市場正当性の獲得という、相反する要請（I-R フレームワーク）の解明にある。

企業が国境という制度的・文化的境界を越境する際、経営資源の配分を均質化（Homogenization）すべきか、それとも異質化（Heterogenization）すべきかという問いは、競争優位の源泉をどこに求めるかという経営哲学の問いに他ならない。本講義では、単なる二項対立の図式を超え、トランスナショナルな学習能力と、形式知・暗黙知の相互変換プロセス（SECI モデル的視座）を通じた、動的な均衡点の模索について論じる。

#### 3.2 主要な概念と論点：I-R グリッドの理論的射程

##### 3.2.1 グローバル統合（Global Integration）の経済学的含意

■**概念定義と理論的背景** グローバル統合とは、世界市場を単一の連続体と見なし、国境を越えた標準化（Standardization）を断行する戦略である。これはセオドア・レビットが提唱した「市場の収斂（Convergence of Markets）」仮説に依拠しており、消費者の嗜好は長期的には普遍化するという前提に立つ。

■**競争優位のメカニズム** この戦略の経済的合理性は、以下の要素に分解される。

1. **規模の経済性（Economies of Scale）の最大化**: 生産・R&D・マーケティング資産を一元化することで、固定費の希薄化と限界費用の低減を実現する。
2. **経験曲線効果（Experience Curve Effect）と組織学習**: 標準化されたプロセスをグローバル規模で反復することで、累積生産量の増大に伴うコスト低減（学習効果）を加速させる。
3. **グローバル・ブランドの記号的価値**: 世界的な均質性を担保することで、ブランドの一貫性（Consistency）を確立し、消費者に対する信頼シグナルとしての機能を強化する。

■**適用領域の限定性** 主に「産業財（Industrial Goods）」や「ハイテク製品」において有効性が高い。これは、当該製品群が文化的文脈（Context）への依存度が低く、機能的価値（Functional Value）が支配的であるためである。

##### 3.2.2 現地適応化（Local Adaptation）と制度的同型化

■**概念定義と必然性** 現地適応化とは、各市場の異質性（Heterogeneity）を前提とし、製品やマーケティング・ミックスを現地の環境要因に最適化させるアプローチである。これは制度理論（Institutional Theory）における「強制的・模倣的・規範的同型化」への応答と解釈できる。

■**戦略的ドライバー** 特に BtoC 領域（衣食住）において、消費者の選好は「文化的埋め込み（Cultural Embeddedness）」が強固であるため、標準化への抵抗が強い。

- **文化的・認知的距離**: 言語、宗教、美意識、味覚の差異。
- **制度的・行政的距離**: 法規制、流通チャネルの閉鎖性、商慣習の特殊性。

■**トレードオフの発生** 適応化の深化は、必然的に「複雑性のコスト（Cost of Complexity）」を増大させ、グローバル統合による効率性を毀損する。経営者はこの限界費用と限界収益の均衡点を見極める必要がある。

### 3.2.3 マーケティング・ミックスにおける標準化-適応化の連続体

企業は 4P（Product, Price, Place, Promotion）を全一的に決定するのではなく、要素ごとの特性に応じて標準化と適応化を使い分ける「成層的アプローチ」を採用する。

Table4 マーケティング・ミックス要素別 標準化・適応化の傾向分析

要素 (4P)	戦略的指向	理論的・実務的根拠
Core Product	高・標準化	R&D 投資回収のための規模の経済追求、およびコア・コンピタンスの希釈化防止。
Brand Name	高・標準化	グローバル・ブランド・エクイティの蓄積と、認知コストの低減。
Pricing	高・適応化	購買力平価（PPP）、競争環境、関税、為替変動に対する弾力的な対応が必要不可欠。
Distribution	高・適応化	各国の流通構造（断片化された市場 vs 寡占市場）やインフラ成熟度への物理的適合。
Promotion	中～高・適応化	ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化の差異、メディア接触習慣、広告規制への適合。

### 3.2.4 スマートな適応化戦略：コストと適合性の最適フロンティア

完全な標準化と完全な適応化の中間領域において、適応の限界費用を抑制しつつ、現地市場への受容性を最大化する「戦略的折衷案」が存在する。

■**1. 外部化（Externalization）とエージェンシー関係** 適応化に伴うオペレーション負荷を、ライセンシングや JV を通じて現地のパートナー企業に転嫁する。これは取引コスト理論における「内部化」の逆アプローチであり、リスク分散を図る手法である。

■**2. 絞り込み（Strategic Segmentation）** 国境を横断する「グローバル・トライブ（例：コスモポリタン層）」を標的とし、嗜好の共通項が高いセグメントのみに資源を集中することで、実質的な標準化を可能にする。

■**3. モジュラー・デザイン（Modular Design）によるマスカスタマイゼーション** 製品アーキテクチャを「共通プラットフォーム（コア）」と「変動モジュール（周辺）」に分離する。これにより、生産工程における規模の経済と、最終製品における多様性を両立させる。

■**4. リバース・イノベーション（Reverse Innovation）** 新興国の制約条件下（Low Cost, Good Enough）で開発された適応型製品を、破壊的イノベーションとして先進国市場へ還流させる戦略。

### 3.2.5 グローバル・オペレーションの標準化領域

標準化の対象は有形製品に留まらず、組織能力（Organizational Capabilities）の基盤となる以下の 3 層に及ぶ。

1. **プログラム (Programs)** : マーケティング・ミックスそのもの。
2. **プロセス (Processes)** : 意思決定、計画策定、業績評価 (KPI) などの管理的ルーチン。
3. **ネットワーク (Networks)** : 本社-子会社間、および外部ステークホルダーとの連結構造とガバナンス形態。

### 3.3 応用と事例分析：不完全市場における裁定機会とブランド構築

#### 3.3.1 情報の非対称性の解消と「一物一価」への圧力

デジタル・プラットフォームの遍在化により、グローバル市場における価格透明性が飛躍的に向上した。これにより、企業が意図的に設定した国際価格差別 (Price Discrimination) が、消費者による裁定取引 (Arbitrage) やブランド毀損のリスクに晒されている。

#### 3.3.2 原産国効果 (COO) とプレミアム・ポジショニング

ユニクロや無印良品等の日本企業は、新興国市場において「原産国効果 (Country-of-Origin Effect)」を戦略的に活用している。

- **戦略骨子**: 国内の「機能性コモディティ」というポジショニングを、海外では「高品質・洗練されたライフスタイル」へと転換 (Repositioning) する。
- **マスティージ (Masstige) 戦略**: ラグジュアリーの憧れとマス製品の価格受容性を兼ね備えた「手の届く高級品」としての地位を確立し、価格プレミアムを正当化している。

### 3.4 深層背景と教訓：知識ベース企業理論からの視座

#### 3.4.1 知識移転 (Knowledge Transfer) の認識論的課題

多国籍企業の存在意義は、地理的に分散した知識の統合能力にある (Kogut & Zander)。しかし、知識の属性によってその移転コストは劇的に異なる。

##### ■知識の二類型と所在

- **技術知識 (Technical Knowledge)** : 形式知 (Explicit Knowledge) 化しやすく、本社 R&D に蓄積される普遍的原理。
- **市場知識 (Market Knowledge)** : 文脈依存性が高い粘着質な情報 (Sticky Information) であり、現地子会社に偏在する暗黙知 (Tacit Knowledge)。

#### 3.4.2 知識の複雑性と移転メカニズムの適合性

知識の「暗黙性・複雑性」のマトリクスに基づき、最適な統合メカニズムを選択する必要がある。

■**事例研究：サムスンの地域専門家制度と「没入」** サムスン電子の「地域専門家制度」は、SECI モデルにおける「共同化 (Socialization)」の実践例である。業務を免除された駐在員が現地社会に「没入 (Immersion)」することで、統計データでは捕捉できない文化的コードや生活者のインサイト (深層心理) という暗黙知を身体化し、それを組織知へと変換している。

Table5 知識の複雑性と推奨される移転モード

複雑性（技術×市場）	戦略的アクション	知識経営論的解釈
低 × 低	情報交換（Information Exchange）	デジタル通信による形式知の共有。限界費用はゼロに近い。
技術高 × 市場低	技術移転（Technology Transfer）	人的派遣による技術指導。形式知の実装支援。
技術低 × 市場高	市場情報吸い上げ（Market Intelligence）	現地からのボトムアップ型フィードバック。
高 × 高	共同化・人的交流（Socialization）	【最重要】 身体的共鳴を通じた暗黙知の共有。形式化不可能な文脈のすり合わせ。

### 3.4.3 補足：CAGE フレームワークによる距離の構造化

パンカジュ・ゲマワットの CAGE フレームワークは、適応の必要性を定量的に評価するための分析視角を提供する。

- **C (Cultural)**: 言語、宗教、価値観の差異。
- **A (Administrative)**: 政治的・制度的差異（法規制、通商協定）。
- **G (Geographic)**: 物理的距離、時差、気候。
- **E (Economic)**: 所得格差、インフラ、人的資本の差異。

特に日本企業にとっての「経済的距離」と「文化的距離」のマネジメントが、グローバルマーケティングの成否を分かつ重要変数となる。

## 3.5 結論

グローバル経営の本質は、統合と適応という二項対立を止揚（アウフヘーベン）し、トランスナショナルな組織能力を構築することにある。製品・ブランドという上位レイヤーでの「標準化」と、流通・販促という下位レイヤーでの「適応化」を組み合わせる重層的な戦略設計が求められる。さらに、持続的な競争優位の源泉は、世界各地に点在する「暗黙知」を、人的ネットワークと社会化プロセスを通じて組織全体に還流させる「知識統合能力」にこそ宿るのである。

## 3.6 重要キーワード一覧

Theodore Levitt, Bartlett & Ghoshal, Pankaj Ghemawat, Ikujiro Nonaka, Michael Polanyi, Kogut & Zander

I-R Framework, Global Integration, Local Adaptation, Economies of Scale, Experience Curve, Standardization-Adaptation Continuum, Modular Design, Externalization, Sticky Information, Tacit/Explicit Knowledge, SECI Model, Socialization, CAGE Framework, Masstige, Reverse Innovation

### 3.7 理解度確認クイズ

1. 累積生産量の倍増に伴い、単位コストが一定割合で低下する現象を指す、BCG が提唱した概念は何か。
2. バートレットとゴシャルが提唱した、グローバル統合と現地適応を高い次元で同時に達成し、世界規模の学習を目指す戦略類型は何か。
3. マーケティング・ミックス（4P）の中で、R&D 投資の回収と規模の経済追求の観点から、最も標準化指向が強い要素は何か。
4. 逆に、各国の流通構造の断片化やインフラ制約により、物理的な現地適応が不可避となる 4P 要素は何か。
5. 「スマートな適応化」の一環として、製品のコア・プラットフォームを共通化しつつ、最終工程で多様なバリエーションを付加する生産方式を何と呼ぶか。
6. 制度理論における「同型化」圧力に対応するため、現地のパートナー企業にオペレーションを委託し、適応コストを外部化する戦略手法は何か。
7. グローバル・オペレーションにおいて標準化すべき 3 つの領域（プログラム、プロセス、ネットワーク）のうち、組織間の権限委譲や報告ラインの設計に関わるものはどれか。
8. 本社に蓄積される形式化可能な「技術知識」に対し、現地市場の文脈に深く依存し、移転が困難な知識を何と呼ぶか（フォン・ヒッペルの用語も可）。
9. マイケル・ポランニーが提唱し、野中郁次郎が組織的知識創造理論の中核に据えた、言語化できない主観的・身体的な知識概念は何か。
10. 技術的複雑性と市場的複雑性が共に高い状況下で、暗黙知を移転するために唯一有効とされる、対面的な相互作用や共同体験を指す SECI モデルのフェーズは何か。
11. インターネットによる情報の完全性向上に伴い、国家間の価格差を利用して利益を得ようとする第三者の経済行為を何と呼ぶか。
12. 日本企業が新興国市場において、国内よりも高価格帯でブランド展開する際、その正当性の根拠となる「原産国のイメージ効果」を専門用語で何と呼ぶか。
13. 知識創造において、若手社員を海外に長期派遣し、業務外の生活体験を通じて現地の暗黙知を獲得させる（サムスンのような）人材育成施策の理論的根拠となる概念は何か。
14. ゲマワットの CAGE フレームワークにおいて、言語や宗教の違い、国民性による消費行動の差異を説明する「距離」の次元は何か。
15. 新興国市場の制約条件（低コスト・低インフラ）に合わせて開発されたイノベーションが、逆に先進国市場へ導入され普及する現象を何と呼ぶか。

#### 解答一覧

1. 経験曲線効果 (Experience Curve) , 2. トランスナショナル戦略, 3. 製品 (Product) , 4. 流通 (Place) , 5. モジュラー・デザイン (マスカスタマイゼーション) , 6. 外部化 (Externalization) , 7. ネットワーク, 8. 市場知識 (または粘着質な情報) , 9. 暗黙知 (Tacit Knowledge) , 10. 共同化 (Socialization) , 11. 裁定取引 (Arbitrage) , 12. 原産国効果 (Country-of-Origin Effect / COO) , 13. 共同化 (Socialization) または没入 (Immersion) , 14. 文化的距離 (Cultural Distance) , 15. リバース・イノベーション

## 4 文化と消費者行動

### 4.1 はじめに：グローバル・マーケティングにおける文化の重要性

#### 4.1.1 講義の背景と目的

本講義では、企業が海外市場へ進出する際に直面する最大の障壁の一つである「文化（Culture）」と、それが規定する「消費者行動（Consumer Behavior）」の関係性を体系的に解明する。グローバル・マーケティング戦略において、企業は常に以下の二者択一、あるいはその最適バランスの模索を迫られる。

1. **標準化（Standardization）**：規模の経済を追求し、世界共通の製品・メッセージを展開する戦略。
2. **適応化（Adaptation）**：各国のローカルなニーズに合わせ、製品やマーケティング・ミックスを修正する戦略。

適応化を選択する際の論理的根拠となるのが、「国によって文化が異なり、その文化というレンズを通して消費者の行動コードが形成されている」という事実である。これは一見当たり前の事象に思えるが、実際のビジネス現場では、自国の常識（自己参照基準）が無意識に働くことで、多くの失敗事例が生み出されている。

本講義の目的は、感覚的に語られがちな「文化」を、ホフステードのモデル等を用いて構造的・定量的に分解し、マネジメント可能な変数として扱うためのリテラシーを習得することにある。また、講義後半では、データが不十分な新興国市場においても科学的な意思決定を行うための「市場規模推定手法」について詳述する。

### 4.2 主要な概念と論点：文化と消費のメカニズム

#### 4.2.1 文化の定義と動態的性質

マーケティングの文脈において、文化は以下のように定義される。

**文化（Culture）**：生活パターンの中で表象される価値観、態度、信念、人為的構成物（アーティファクト）、およびその他の意味のある象徴の総体である。これは社会の構成員によって共有され、解釈され、評価され、次世代へと伝達されるプロセスそのものを指す。

この定義から導き出される重要な性質は以下の通りである。

1. **情報のフィルター機能**：企業が発信するブランドメッセージや製品コンセプトは、現地の文化的フィルターを通して解釈される。例えば、企業が「革新性」を意図して投入した製品が、ある文化圏では「伝統の破壊」としてネガティブに受容される可能性がある。同じ製品であっても、国境を越える際にブランド名やコピーを変更する必要があるのはこのためである。
2. **文化と消費の共進化（Co-evolution）**：文化は静止したものではなく、時間とトレンド、経済発展に伴い変化する。
  - **事例：日本におけるルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）の消費変容**かつて日本において、ルイ・ヴィトンは「ステータスシンボル」であり、「見せびらかしの消費（Conspicuous Consumption）」の象徴であった。ロゴが大きく入った製品を持つことが、社会的成功や集団への帰属を証明する手段であった。しかし、東アジア全体で所得水準が向上し、ブランド品購入が大衆化（コモディティ化）するにつれ、消費トレンドは変化した。現在は、ロゴが目立たない、あるいは一見してブランドが分からないような製品への選好が高まり、「洗練された自己満足のための消費」へと



シフトしている。

このように、文化と消費者行動は相互に連動しながら螺旋状に変化していくものであり、マーケターはその変化の予兆を捉える必要がある。

#### 4.2.2 メディア接触態度に見る文化的差異

各国の消費者にアプローチするための「プロモーション戦略」を考える際、メディアの利用状況は文化的なインフラの一部として理解する必要がある。講義資料（諸上, 2015）に基づく各国の広告費支出構成比は、その国の情報消費文化を色濃く反映している。

Table6 主要国におけるメディアごとの広告費支出構成（単位：％）

国名	テレビ	新聞	雑誌	ラジオ	屋外広告
ブラジル	48.4	35.4	11.4	3.1	1.7
中国	67.0	23.0	1.0	-	9.0
イタリア	52.0	22.0	16.0	5.0	5.0
ドイツ	24.3	43.5	23.5	3.8	3.9
日本	46.1	27.3	9.6	4.6	12.4
米国	38.0	32.9	11.2	14.2	3.7

- **テレビ偏重型（中国、イタリア、ブラジル）**：視覚的・聴覚的な訴求が強い影響力を持つ。特にイタリアやブラジルは、感情表現豊かな「高コンテクスト文化」の側面や、識字率・教育普及の歴史的背景から、活字媒体よりも放送メディアが好まれる傾向がある。中国における屋外広告（9.0％）の高さも、都市部の人口密集度と移動手段の特徴を表している。
- **活字媒体重視型（ドイツ、英国）**：ドイツでは新聞（43.5％）と雑誌（23.5％）の合計が過半数を占める。これは、論理的な説明や詳細な情報を好む「低コンテクスト文化」および「不確実性回避」の高い国民性と合致しており、じっくりと情報を精査する態度が見て取れる。
- **ラジオ大国（米国）**：米国でのラジオ比率（14.2％）の高さは、広大な国土と自動車社会（通勤時の聴取習慣）を反映した独自のメディア文化である。

#### 4.2.3 文化の構造分析：ホフステードの「玉ねぎ型モデル」

ヘールト・ホフステード（Geert Hofstede）は、捉えどころのない文化の全体像を整理するために、深さに応じた4層構造の「玉ねぎ型モデル」を提唱した。外側の層ほど変化しやすく、内側の層ほど深層心理に根差し、変化しにくい。

■**第1層（最外層）：象徴（Symbols）** 特定の文化圏内でのみ認識される、特別な意味を持つ言葉、仕草、絵画、物体などを指す。

- **具体例**：言語、専門用語、服装（ファッション）、髪型、国旗、コーポレートカラーなど。
- **特徴**：最も表層的であり、流行のように移ろいやすく、他国の文化からも模倣や学習が容易である。マーケティングにおいては、パッケージデザインや広告の色彩、キャッチコピーの翻訳レベルでの適応領域となる。

■**第2層：英雄（Heroes）** その文化において、行動の模範（ロールモデル）として高く評価され、尊敬される人物（実在、架空、過去、現在を問わず）。

- **社会的投影**：どのような人物が「英雄」とされるかには、その社会が理想とする人間像が投影されている。
- **各国の差異**：
  - － **日本**：スポーツ選手が英雄視されやすい。ひたむきな努力、チームへの献身、ストイックさが評価される傾向にある。
  - － **韓国・他国**：メディアに露出する有名人だけでなく、学者や政治家などがオピニオンリーダーとして強い影響力を持つ場合がある。特に選挙に出る人物のバックグラウンド（学者出身か、タレント出身か）の好まれ方にも文化差が出る。
- **マーケティング示唆**：広告の推奨者（エンドーサー）として誰を起用すべきか、どのようなキャラクター設定が共感を呼ぶかの基準となる。

■**第3層：儀礼（Rituals）** 社会的に不可欠であると見なされている集団的な活動や慣習。技術的な必要性がなくても実行される社会的行為。

- **具体例**：
  - － **挨拶**：日本では一定の距離を保った「お辞儀」が礼儀とされるが、欧州の一部やラテン諸国では、頬へのキス（チークキス）やハグが親愛の情を示す標準的な挨拶となる。
  - － **支払いのマナー**：食事やデートの際、誰が払うか（割り勘か、年長者か、男性か）には明確な不文律が存在する。
  - － **宗教的・社会的行事**：冠婚葬祭の作法や、季節ごとの贈答習慣。
- **特徴**：これらは集団への帰属を確認するためのプロセスであり、消費（ギフト市場、交際費、冠婚葬祭ビジネス）と密接に結びついている。

■**第4層（核）：価値観（Values）** ある状態を他の状態よりも好む、広範で無意識的な傾向性。文化の核（コア）を形成する。

- **形成プロセス**：人生の初期段階、特に **10歳になるまでに** 無意識のうちに学習・刷り込みが行われる。この時期に「何が善で何が悪か」「何が美しく何が醜いか」「何が合理的で何が非合理的か」という基本的な価値システムが固定化される。
- **特徴**：成人に達してからは意識することは少なく、外部からの変更は極めて困難である。したがって、グローバル・マーケティングにおいては、現地の価値観を変えようとするのではなく、その価値観に適合した戦略を立てることが鉄則となる。

#### 4.2.4 ホフステードの国民文化の4次元モデル（詳細解説）

IBMの世界50カ国以上の社員を対象とした大規模調査に基づき、各国の文化を比較可能な数値（スコア）として体系化したのが「4次元モデル」である。

■**次元1：個人主義 vs 集団主義（Individualism vs Collectivism）** 個人と集団の関係性、および自己定義の在り方を示す指標。

- **個人主義（高スコア：米国、英国、豪州）**：
  - － 「私（I）」という意識が強く、個人の意見、自己実現、プライバシーが最大限尊重される。
  - － 個人間の結びつきは緩やかで、各人が自分の面倒を見ることを前提とする。
  - － **ビジネス環境**：会社と個人は契約関係であり、就業時間外（プライベート）への干渉はタブーで

ある。上司に対しても率直に意見を述べることが評価される。

- **集団主義（低スコア：日本、アジア諸国、南米）：**

- － 「我々（We）」という意識が強く、生まれた時から強力な集団（拡大家族、氏族、組織）に統合される。
- － 集団への忠誠心と引き換えに、集団からの保護を受ける。人間関係の「和」や「面子」を保つことが最優先される。
- － **ビジネス環境：**組織への帰属意識が高く、人間関係自体が資本となる。

■ **次元 2：不確実性の回避（Uncertainty Avoidance）** 曖昧な状況、未知の事象、予測不可能な未来に対して、社会の構成員がどれほど脅威を感じるかの程度。

- **回避度が高い（日本、韓国、ドイツ、フランス）：**

- － 「違い」や「異質なものは危険と見なされる。
- － 不安を解消するために、厳格な法律、規制、安全基準、行動ルールを設けることを好む。
- － **特徴的な行動：**時間厳守への強迫観念がある。予定通りに物事が進まない強いストレスを感じる。
- － **消費行動：**新製品や未知のブランドへの受容性は低く、ブランド・ロイヤルティ（安心感）を重視する。

- **回避度が低い（米国、インド、北欧）：**

- － 「違い」は好奇心の対象となる。曖昧さやカオスに対する耐性が高い。
- － ルールは必要最小限でよく、臨機応変な対応を好む。
- － **エピソード（インドでの事例）：**旅行先でバスや飛行機が時間通りに来ない際、不確実性回避の高い文化圏の旅行者（日本人など）は激怒するが、現地の人々は「怒っても仕方ない」と平然としている。
- － **メリット：**起業家精神（アントレプレナーシップ）が旺盛で、イノベーションが生まれやすい土壌がある。

■ **次元 3：権力格差（Power Distance）** 組織や社会における「権力の弱いメンバー」が、権力の不平等な分布をどの程度受け入れ、予期しているかの程度。

- **格差が大きい（中国、ロシア、メキシコ、アラブ諸国）：**

- － 社会の階層秩序は正当なものとして受け入れられる。権力は中央集権化される。
- － 上司と部下、親と子、教師と学生の間には、埋めがたい「感情的な隔たり」と強い「依存関係」が存在する。
- － **理想のリーダー像：**慈悲深い独裁者、家父長的な保護者。
- － **消費行動：**ステータスシンボル（高級車、役職、ブランド品）が極めて重要な役割を果たす。これらは自分の社会的地位を可視化するツールとして機能する。

- **格差が小さい（北欧、米国、オーストリア）：**

- － 人は生まれながらに平等であるべきと考え、権力の誇示は嫌悪される。
- － **具体例：**米国では教授を「先生」ではなくファーストネームで呼ぶことが許容される。上司と部下は機能的な役割分担に過ぎず、対等に議論ができる。
- － **消費行動：**あからさまなステータス誇示よりも、実用性や個性が重視される。

■次元 4：男性らしさ vs 女性らしさ（Masculinity vs Femininity） 社会における感情的役割分担の傾向。「何を成功と見なすか」の定義。

- 男性的社会（日本、オーストリア、イタリア、メキシコ）：
  - － 社会的な支配的価値観が「物質的成功」「進歩」「競争」「達成」にある。
  - － 「生きるために働く」というより、自己実現や競争のために働く。
  - － ジェンダー役割：男女の役割区分が明確である傾向が強い。ドラマや映画でも、男性を中心とした競争や出世物語が好まれる（女性の登場人物が少ない、あるいは補助的）。
  - － 消費行動：高価なもの、最新・最強のスペックを持つ製品を所有することが「成功の証」となる。
- 女性的社会（スウェーデン、オランダ、北欧諸国）：
  - － 支配的価値観が「他者への配慮」「生活の質（QOL）」「人間関係の維持」「環境保護」にある。
  - － 「働くために生きる」のではなく、人生を楽しむために働く。
  - － 競争よりも合意や妥協が重視され、弱者や敗者への共感が強い。男女の役割は重複し、平等である。

## 4.3 応用と事例分析：理論の実践的適用

### 4.3.1 事例研究：ピジョン（Pigeon）の中国市場攻略

日本の育児用品トップメーカーであるピジョンの中国展開は、徹底した市場分析と適応化戦略の成功モデルである。

#### ■1. 市場機会の発見

- 人口動態：中国の年間出生数は約 1,700 万人であり、日本の約 17 倍という圧倒的な市場規模を持つ。
- ターゲット選定：全人口を狙うのではなく、人口の上位約 20% に相当する富裕層・中産階級にターゲットを絞り込んだ。これだけでも日本の総人口を上回る巨大市場となる。

#### ■2. マーケティング・ミックス（4P）の展開

- Product（製品）：
  - － 日本で開発された「母乳実感（哺乳瓶）」など、高機能製品を投入。
  - － 2002 年に上海工場、2009 年に常州工場を設立し現地生産を開始したが、品質管理基準（QC）は日本と同等レベルを維持した。「日本製＝高品質・安全」というブランド資産を最大限活用した。
- Price（価格）：
  - － プレミアム価格戦略：輸入販売時代はローカルブランドの 4～7 倍、現地生産化後も 2～2.5 倍という高価格を維持。
  - － 文化的背景：権力格差が大きく、面子を重視する中国市場において、高価格は「子供に対する愛情の深さ」や「親の経済力」を示すシグナルとして機能した。
- Place（流通）：
  - － 経済発展の進んだ沿岸部からスタートし、徐々に内陸部へ浸透。
  - － 百貨店やベビー用品専門店の「ピジョンコーナー（ショップ・イン・ショップ）」を設置し、ブランドの世界観を統一して提示。
  - － アリババ等の大手 EC プラットフォームと提携し、物理店舗のない地域もカバー。
- Promotion（プロモーション）：

- － 啓蒙活動：単にモノを売るのではなく、「科学的な育児方法」を啓蒙するスタンスを採用。
- － 権威付け：病院（産院）、医師、看護師と連携し、専門家からの推奨を獲得。これは「不確実性の回避」が高い市場において、消費者の不安を取り除く最強の手段であった。

#### 4.3.2 市場規模推定の 3 つの定量的手法

海外市場、特に統計データが不十分な新興国に進出する際、市場ポテンシャルを科学的に見積もるための主要な 3 手法を詳説する。

■1. 類似性に基づく方法（Analogy Method） 市場構造や消費行動が似ていると考えられる既知の国（参照国）のデータを基に、ターゲット国（対象国）の市場規模を類推する方法。

推定式：

$$\text{対象国 A の需要} = \text{参照国 B の需要} \times \left( \frac{\text{対象国 A の経済指標}}{\text{参照国 B の経済指標}} \right)$$

- 適用条件：製品の普及と相関が高い指標（GDP、関連製品の普及率など）を選定できること。
- 例：ベトナムでの冷蔵庫の需要を予測するために、かつてのタイの普及率と所得の関係を参考にする。

■2. 比率連鎖法（Chain Ratio Method） マクロな全体数値からスタートし、特定の条件に合致する比率を次々と掛け合わせていくことで、現実的なターゲット層を絞り込む「ファネル（漏斗）型」のアプローチ。

計算ロジック：

$$\text{市場規模} = \text{総人口} \times P_1 \times P_2 \times P_3 \dots$$

ここで、

- $P_1$ ：ターゲット年齢層の比率
- $P_2$ ：当該製品を購入可能な所得層の比率
- $P_3$ ：競合製品ではなく自社製品カテゴリーを選好する比率

この手法は、フェルミ推定の考え方に近く、各ステップの仮説（比率）の精度が最終結果を左右する。

■3. クロスセクション回帰分析（Cross-Section Regression Analysis） 複数の国の実績データを用いて、需要（目的変数）とそれを左右する要因（説明変数）の統計的な関係式を導出し、対象国の値を代入して予測する方法。最も客観性が高い。

モデル式（重回帰分析）：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

- $Y$ ：製品の市場規模（従属変数）
- $X_1$ ：一人当たり GDP（独立変数 1）
- $X_2$ ：補完財（例：テレビや自動車）の普及台数（独立変数 2）
- $\beta_0, \beta_1, \beta_2$ ：回帰係数

講義内事例：次世代車の需要予測あるメーカーが東南アジア 4 カ国（A, B, C, D）への参入を検討している。既存 15 カ国のデータから以下の回帰式が得られたとする。

$$\text{需要} = -13.3 + 2.43(\text{一人当たり GDP}) + 1.25(\text{テレビ販売台数})$$

この式に各候補国の GDP とテレビ販売台数を代入して計算した結果、B 国の推定需要が約 152 万台と最大となったため、B 国を最優先市場として選定する、といった意思決定に使用される。

## 4.4 深層背景と教訓

### 4.4.1 深層背景：文化人類学的視点の必要性

マーケティングは経済活動の一環であるが、その本質は「人間理解」にある。講義の結びで講師が述べたように、消費者の行動を深く理解するためには、マーケティング理論だけでなく、文化人類学、社会学、心理学といった隣接領域の知見を総動員する必要がある。特に、「なぜその国ではその色が好まれるのか」「なぜその国ではその広告が不快とされるのか」といった問い（Why）に対する答えは、表面的なアンケート調査（What）からは見えてこない。文化の深層構造（価値観や歴史的背景）への洞察こそが、競争優位の源泉となる。

（ホフステードと並び称される重要な文化理論）

- **高コンテクスト文化（日本、中国、アラブ、南欧）**：コミュニケーションにおいて、言語そのものよりも「文脈（Context）」「行間」「非言語メッセージ」に重きを置く。情報は共有されており、多くを語らずとも察することが求められる。
- **マーケティング含意**：詳細なスペック説明よりも、情緒的イメージ、有名人の推奨、ブランドの雰囲気購買決定を左右する。
- **低コンテクスト文化（米国、ドイツ、北欧、スイス）**：コミュニケーションは明示的（Explicit）であり、言葉にされたことだけが情報としての価値を持つ。論理、契約、マニュアルが重視される。
- **マーケティング含意**：機能的ベネフィット、比較広告、数字による実証データが効果的である。

### 4.4.2 補足：重要論点の拡張（CAGE フレームワーク）

本講義では文化（Culture）に焦点が当てられたが、国際経営戦略においては、パンカジュ・ゲマワット（Pankaj Ghemawat）が提唱した「CAGE フレームワーク」を用いることで、国と国の距離をより包括的に分析できる。

- **C (Cultural Distance)**：文化的距離（言語、宗教、価値観の違い）。本講義の主題。
- **A (Administrative Distance)**：制度的距離（植民地関係、法制度、通貨同盟、政治的敵対）。
- **G (Geographic Distance)**：地理的距離（物理的距離、時差、気候、内陸国かどうか）。
- **E (Economic Distance)**：経済的距離（所得格差、インフラ、人的資源のコスト）。

文化だけでなく、行政、地理、経済の4つの距離を総合的に勘案することで、市場規模推定や参入優先順位の決定精度をさらに高めることが可能となる。

## 4.5 結論

本講義の総括として、以下の3点が重要な実践的教訓として導き出される。

1. **自己参照基準（SRC: Self-Reference Criterion）の自覚と排除**：マーケター自身の文化的価値観を無意識に海外市場に適用してしまうことが最大の失敗要因である。「自分の常識は現地の非常識」であることを常に自覚しなければならない。

2. **文化の「可視化」と「変数化」**：ホフステードの4次元モデル等を用いることで、曖昧な「文化」を客観的なスコアとして捉え、戦略立案のパラメーターとして組み込むことが可能になる。これにより、感覚的な議論から脱却し、ロジカルな適応戦略が可能となる。
3. **定性と定量の融合**：文化的洞察（定性）と市場規模推定（定量）の両輪が揃って初めて、精度の高い国際マーケティング戦略が立案できる。ピジョンの事例は、文化的洞察に基づく高価格戦略と、市場データに基づくエリア展開が見事に融合した結果である。

#### 4.6 重要キーワード一覧

ホフステード, エドワード・T・ホール, パンカジュ・ゲマワット

標準化, 適応化, 文化的フィルター, 玉ねぎ型モデル, 象徴, 儀礼, 英雄, 価値観, 個人主義, 集団主義, 不確実性の回避, 権力格差, 男性らしさ, 女性らしさ, 類似性に基づく方法, 比率連鎖法, クロスセクション回帰分析, 4P 分析, ステータスシンボル, 自己参照基準, 高コンテキスト文化, 低コンテキスト文化, CAGE フレームワーク, プレミアム価格戦略

#### 4.7 理解度確認クイズ

以下の問いに対し、講義内容および MBA 的知識に基づき回答せよ。

1. 企業がグローバル展開する際、現地のニーズに合わせて製品やマーケティングを変更する戦略を何と呼ぶか。
2. ホフステードの「文化の玉ねぎ型モデル」において、最も表層的で変化しやすい要素は何か。
3. 同モデルにおいて、最も深層に位置し、10 歳頃までに形成され変容しにくい要素は何か。
4. 集団の和を尊び、「出る杭は打たれる」文化は、ホフステードのどの次元スコアが高い（または低い）と言えるか。
5. 組織のフラットさを好み、上司をファーストネームで呼ぶような文化は、ホフステードのどの次元で説明できるか。
6. 「違い」を脅威と感じ、厳格なルールや時間を守ることを重視する文化的傾向を何と呼ぶか。
7. 「生活の質」や「弱者への配慮」よりも、「競争」「達成」「物質的成功」を重視する文化を、ホフステードは何的社会と呼んだか。
8. 市場規模推定において、ターゲット国と類似した国のデータを用い、特定の指標（GDP 比など）で換算する手法は何か。
9. 全人口からスタートし、「ターゲット層率」「購買可能層率」などを次々と掛け合わせて市場規模を算出する手法は何か。
10. 複数の国のデータから回帰式を作成し、客観的に市場規模を予測する統計的手法は何か。
11. ピジョンが中国市場で成功した要因の一つとして、あえて高価格を設定したことが挙げられるが、これはどのような文化的背景を利用したものか。
12. 日本や中国のように、言葉そのものよりも「文脈」や「行間」を重視する文化を、エドワード・ホールは何と定義したか。
13. ルイ・ヴィトンの事例に見られるように、経済発展に伴いブランド消費が「見せびらかし」からどの

ように変化したか。

14. 自国の文化的価値観や知識を、無意識のうちに異文化理解の基準としてしまう心理的バイアスを何と呼ぶか。
15. 権力格差が大きい社会において、リーダーに求められる理想的な像はどのようなものか。

#### 解答一覧

1. 適応化, 2. 象徴（シンボル）, 3. 価値観, 4. 集団主義（個人主義スコアが低い）, 5. 権力格差（が小さい）, 6. 不確実性の回避（が高い）, 7. 男性らしさ（男性的社会）, 8. 類似性に基づく方法（類推法）, 9. 比率連鎖法, 10. クロスセクション回帰分析（重回帰分析）, 11. 権力格差の大きさ（面子やステータスシンボルとしての高価格）, 12. 高コンテキスト文化, 13. 自己満足的・洗練された消費（隠れた贅沢）, 14. 自己参照基準（SRC）, 15. 慈悲深い独裁者（または良き家父長）

## 5 国際マーケティング・補論

### 5.1 はじめに

#### 5.1.1 講義の背景と目的

本講義の主眼は、企業のグローバル展開における最もクリティカルな意思決定プロセスの一つである「市場規模（Market Potential）の推定」と、具体的な成功事例としての「ピジョン（Pigeon）による中国市場攻略」を体系的に学ぶことにある。

国内市場が成熟・縮小傾向にある先進国企業にとって、新興国への進出は避けて通れない成長戦略である。しかし、新興国市場はデータが不透明であり、単なる人口統計だけでは真の購買力を測ることができない。本講義ノートでは、第14章の補足教材に基づき、不確実性の高い海外市場の規模をロジカルに算出するための3つの定量的手法を詳細に解説する。同時に、日本の育児用品メーカーであるピジョンが、いかにして中国という巨大かつ競争の激しい市場で「圧倒的なプレミアムブランド」としての地位を確立したか、その歴史的背景、技術的優位性、そして緻密なマーケティング・ミックス（4P）を深掘りする。

### 5.2 主要な概念と論点：市場規模推定のフレームワーク

新規市場への参入可否を判断する際、経営層が最も重視するのは「その市場にどれだけの収益機会（TAM: Total Addressable Market）が存在するか」という定量的根拠である。講義では、データの可用性レベルに応じて使い分けるべき、以下の3つの主要な推定アプローチが提示された。

#### 5.2.1 1. 類似性に基づく方法（Analogy Method）



■**概念定義** 「類似性に基づく方法」とは、市場規模が未知であるターゲット国（A 国）の需要を予測するために、経済環境、文化背景、消費行動などが類似しており、かつ市場データが既知である国（B 国）をベンチマーク（代理変数）として利用する手法である。これは、「類似した経済環境下では、製品に対する需要と特定の経済指標との間に、共通の相関関係が存在する」という仮定に基づいている。

■**算出ロジックと数理モデル** ターゲット国（A 国）の市場規模を  $X_A$  と定義する場合、以下の推計式が成立する。

$$X_A = \left( \frac{X_B}{I_B} \right) \times I_A \quad (1)$$

ここで、各変数の定義は以下の通りである。

- $X_A$ : 推定したいターゲット国（A 国）における対象製品の市場規模
- $X_B$ : ベンチマーク国（B 国）における対象製品の市場規模（既知データ）
- $I_B$ : B 国における特定の代理指標（例：一人当たり GDP、人口、関連製品の普及率など）
- $I_A$ : A 国における同一の代理指標

この式における項  $\left( \frac{X_B}{I_B} \right)$  は、「単位指標あたりの市場ポテンシャル」を意味する。これを A 国の指標  $I_A$  に乗じることで、A 国の潜在市場規模を導出する。

■**適用条件と注意点** この手法は、データが限られている初期スクリーニング段階で有効であるが、以下の点に留意が必要である。

- **類似性の妥当性**: A 国と B 国が、所得レベルだけでなく「文化的な消費性向」も類似している必要がある。（例：所得が同等でも、母乳育児文化の有無によって哺乳瓶の需要は大きく異なる）。
- **タイムラグの考慮**: B 国の過去のデータ（発展段階が A 国の現在と同じ時期のデータ）を用いる方が適切な場合がある（タイムラグ法）。

## 5.2.2 2. 比率連鎖法（Chain Ratio Method）

■**概念定義** 比率連鎖法とは、入手可能なマクロデータ（全体集合）を出発点とし、一連の条件付き確率（比率）を順次掛け合わせることで、ターゲットとなる特定の市場規模を論理的に絞り込んでいく手法である。フェルミ推定の考え方に近く、論理の透明性が高いため、投資家への説明説得力を持たせやすい。

■**算出プロセス：中国市場の事例** 講義内で示されたピジョンの中国市場における推定ロジックを分解すると、以下のようになる。

1. ベースとなる母集団（Total Population）：
  - 中国の全人口：約 17 億人（※講義内数値に基づく）
2. 第 1 フィルタ：経済的ターゲット層（Target Segment）：
3. ピジョン製品は高価格であるため、ターゲットを「富裕層」に限定する。
4. 富裕層の比率：全人口の約 20% (0.2)
5. 富裕層人口 = 17 億  $\times$  0.2 = 3.4 億人
6. 第 2 フィルタ：市場発生機会（Usage Occasion）：
7. 育児用品が必要となるのは出産時であるため、「年間出生率」を掛ける。
8. 年間出生率：約 1.3% (0.013)

9. 富裕層における年間出生数 = 3.4 億人 × 0.013 ≈ 442 万人
10. **第 3 フィルタ：購買力単価 (Spending per Unit) :**
11. 「6 つの財布」現象に基づき、一人の子供に対する年間支出額を設定。
12. 子供一人当たりの親族 (6 人) の平均支出：6 万円/人・年と仮定。
13. 潜在市場規模 (TAM) = 442 万人 × 6 人 × 6 万円 ≈ 1 兆 5912 億円

■さらなる精緻化：シェアの考慮 (SOM の算出) さらに、製品カテゴリーごとの支出割合や、競合に対する優位性を加味することで、自社が獲得可能な市場規模 (SOM: Serviceable Obtainable Market) を算出できる。

- 支出全体に占める哺乳瓶の割合：2% (0.02)
- 競合に対するピジョンの選好率 (購入意向)：70% (0.7)
- 推定売上 = 1 兆 5912 億円 × 0.02 × 0.7 ≈ 222 億円

### 5.2.3 3. クロスセクション回帰分析 (Cross-Section Regression Analysis)

■概念定義 複数の国や地域の断面 (クロスセクション) データを用い、市場規模 (目的変数) とそれに影響を与えると考えられる複数の要因 (説明変数) との関係性を、統計学的な回帰モデルとして数式化する方法である。単なる比率計算よりも客観性が高く、複数の変数の影響度を同時に評価できる点が特徴である。

■数理モデルと変数の構造 市場規模を  $Y$ 、市場規模に影響を与える独立変数を  $X_1, X_2, \dots, X_n$  とした場合、以下の重回帰式を推計する。

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon \quad (2)$$

Table7 回帰分析における変数の定義

変数の種類	説明と具体例
目的変数 ( $Y$ ) (Dependent Variable)	予測の対象となる値。 例：ターゲット国における製品 A の市場規模、売上高。
説明変数 ( $X$ ) (Independent Variable)	市場規模に影響を与える原因となる指標。 例：一人当たり GDP (購買力)、関連製品の普及台数、インフラ整備率。
偏回帰係数 ( $\beta$ ) (Coefficient)	各説明変数が $Y$ に与える影響の大きさ (感度)。 この値が大きいほど、その要因が市場規模拡大に強く寄与することを意味する。

■講義における自動車販売の事例 講義では、次世代型自動車の市場規模予測を例に、以下のモデル式が示された。

$$\text{販売台数} = -13.3 + (2.43 \times \text{一人当たり GDP}) + (1.25 \times \text{自動車保有台数}) \quad (3)$$

この式から、この製品においては「既存の自動車保有台数 (係数 1.25)」よりも「一人当たりの経済的豊かさ (係数 2.43)」の方が、売上に与えるインパクトが大きいという示唆が得られる。このように、回帰分析は「数値の予測」だけでなく、「成功要因 (KFS) の特定」にも役立つ。

### 5.3 応用と事例分析：ピジョン（Pigeon）の中国市場戦略

本セクションでは、上述の市場規模推定に基づき、ピジョンがいかにして中国市場へ参入し、成功を収めたかを詳細に分析する。

#### 5.3.1 ピジョンの企業概要とコア・コンピタンス

■沿革と成長 ピジョン（Pigeon）株式会社は1957年に設立された。1949年の日本初のキャップ式広口哺乳瓶、1956年のポリ製S型哺乳瓶など、常に業界のパイオニアとして革新的な製品を世に送り出してきた。特に1964年発売のガラス製A型哺乳瓶は15年にわたるロングセラーとなり、1968年には国内シェア80%という圧倒的な独占的地位を築いた。

■VRIO分析による競争優位性（コア・コンピタンス） ピジョンの最大の強みは、哺乳瓶という製品そのものではなく、その背後にある「哺乳運動の科学的メカニズムの解明」という知的財産にある。

- 基礎研究: 赤ちゃんの口の動きを徹底的に観察・研究し、以下の3原則を解明した。
  1. 吸着（きゅうちゃく）：唇をぴたりと密着させる。
  2. 吸啜（きゅうてつ）：舌を波打たせるように動かす「蠕動（ぜんどう）様運動」。
  3. 嚥下（えんげ）：母乳やミルクを飲み込む。
- 技術の製品化: この「蠕動様運動」を妨げないシリコンゴム製の乳首や、研究に基づいた哺乳瓶（後の「母乳実感」）を開発できるR&D能力こそが、他社が模倣困難なコア・コンピタンスである。

#### 5.3.2 中国市場参入の障壁と克服戦略

■初期の苦戦と価格の壁 中国進出当初、ピジョンは苦戦を強いられた。日本からの輸入製品であったため、関税や輸送費が上乗せされ、現地ブランドと比較して4倍～7倍という極端な価格差が生じていたためである。

■現地生産によるコストダウンと「松竹梅」戦略 2002年、上海に工場を設立し現地生産（Local Production）を開始。これにより、価格差を2倍～2.5倍まで圧縮することに成功した。重要なのは、それでも「現地製品より高い」という点である。

- 戦略的意図: 安易な値下げ競争には巻き込まれず、「Made in Japan 品質＝高級・安全」というポジショニングを維持した。
- 製品ポートフォリオ: 店頭で「超高級な輸入品」と「やや高価な現地生産品」を並べることで、現地生産品をお買い得に感じさせつつ、ブランド全体のプレミアム感を演出する心理的価格戦略を展開した。

#### 5.3.3 マーケティング・ミックス（4P）の現地適応

■Place（流通）：専門性と体験の提供

- ビジョンコーナー: 百貨店やベビー専門店内に、ピジョン専用の売り場（ショップ・イン・ショップ）を設置。
- 人的販売: 研修を受けた専門の販売員を配置し、単にモノを売るのではなく、育児の悩みを解決するソリューションセールスを実施。これにより、高価格の納得感を醸成した。

## ■Promotion（プロモーション）：信頼の連鎖と全方位アプローチ

- **医療従事者へのアプローチ（BtoBtoC）**：医師や看護師を KOL（Key Opinion Leader）として位置づけ、勉強会を実施。専門家からの推奨（エンドースメント）を獲得することで、消費者の信頼を勝ち取った。
- **母乳育児相談室**：中国政府および WHO（世界保健機関）の「母乳育児推進」政策と連動し、全国 43 箇所の主要病院内に相談室を開設。公的なお墨付きを得ながら、自然な形でブランドに接するタッチポイントを創出した。
- **6 つの財布へのアプローチ**：一人っ子政策下の中国では、両親＋両祖父母（計 6 人）が一人の子供に資金を投じる。育児雑誌だけでなく、祖父母世代も利用する公共交通機関（バス、地下鉄）への広告を大量投入し、スポンサーである祖父母の認知を獲得した。

## 5.4 深層背景と教訓

■**本論から逸れた寄り道：ランシノー社買収の戦略的意義** 講義内で触れられた「ランシノー社（Lansinoh）」の買収（2004 年）は、ピジョンのグローバル戦略において極めて重要な転換点である。ランシノー社は米国で母乳育児支援用品（特に乳頭ケアクリーム）のトップブランドであった。この買収により、ピジョンは「哺乳瓶メーカー」から、授乳期以前の「母乳ケア（搾乳器やケアクリーム）」領域までバリューチェーンを遡ってカバーする「総合育児カンパニー」へと進化を遂げた。これは、製品ラインナップの拡充だけでなく、欧米市場への参入足がかりを得るという地理的な補完効果も果たしている。

■**本論から逸れた寄り道：中国における「安全」への渴望** 講義テキストには明示されていないが、ピジョンの高価格戦略が受容された背景には、2008 年に中国で発生した「メラミン混入粉ミルク事件」などの食品安全スキャンダルが深く影響している。現地の消費者は「子供の口に入るもの」に対して過敏になっており、「高くても安全な日本製」に対する支払意思額（WTP: Willingness To Pay）が劇的に上昇していた。ピジョンはこの「安心・安全」という情緒的価値を、機能的価値（製品品質）とともに提供することで成功したと言える。

### 5.4.1 補足：重要論点の拡張

講義内の市場規模推定は静的な分析に留まっているが、実務的な MBA の文脈では、以下の視点が不可欠である。

■**CAGR（年平均成長率）による動的予測** 市場規模は現時点の静止画ではなく、将来の動画として捉える必要がある。

$$CAGR = \left( \frac{\text{終了年度の値}}{\text{開始年度の値}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

特に中国のような新興国では、現在の市場規模（Y）だけでなく、成長率（CAGR）が数%違うだけで 5 年後の景色が激変するため、成長率の感度分析が必須となる。

■**ボトムアップとトップダウンの併用** 講義で紹介された「比率連鎖法」はトップダウン（マクロからミクロへ）のアプローチであるが、これに加え、実際の店舗での回転率やテスト販売の結果を積み上げる「ボトムアップアプローチ」を併用し、双方の数値の乖離を埋める作業（Triangulation）が、精度の高い推定には求められる。

## 5.5 結論

本講義から得られる主要な教訓は以下の3点に集約される。

1. **論理的な市場推定の重要性:** 直感や希望的観測ではなく、「類似性」「比率連鎖」「回帰分析」といったフレームワークを用いて、客観的な数値根拠（TAM/SAM/SOM）を導出することが、グローバル戦略の第一歩である。
2. **コア・コンピタンスの活用:** ピジョンの事例は、自社の強み（研究開発力）を明確に定義し、それを現地のニーズ（高品質・安全）と適合させることの重要性を示している。
3. **ステークホルダー・マネジメントによる参入:** 単に消費者に広告を打つだけでなく、政府（母乳育児政策）、病院（専門家）、祖父母（資金提供者）といった多様なステークホルダーを巻き込んだ「面」での攻略が、新興国市場での成功の鍵である。

## 5.6 重要キーワード一覧

**人名等:** ピジョン、ランシノー社、WHO（世界保健機関）

**概念・理論:** 市場規模推定、類似性に基づく方法（Analogy Method）、比率連鎖法（Chain Ratio Method）、クロスセクション回帰分析、TAM/SAM/SOM、コア・コンピタンス、VRIO 分析、KOL（Key Opinion Leader）、BtoBtoC マーケティング、現地化（ローカライゼーション）、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング（STP）、プレミアム価格戦略、6つの財布、蠕動（ぜんどう）様運動、マクロ環境分析

## 5.7 理解度確認クイズ

講義内容の定着を確認するため、以下の設問に解答せよ。

1. 市場規模が未知の国のポテンシャルを測る際、経済・文化的に似通った既知の国を基準に算出する方法を何と呼ぶか。
2. 「比率連鎖法」において、計算の起点となる最も包括的な数値（マクロデータ）は通常何か。
3. 回帰分析において、予測したい結果（例：市場規模）を表す変数を何と呼ぶか。
4. 回帰分析において、結果に影響を与える要因（例：GDP、人口）を表す変数を何と呼ぶか。
5. ピジョンが中国市場でターゲットとした、当時の全人口の約2割を占める社会層はどこか。
6. ピジョンの研究開発におけるコア・コンピタンスである、赤ちゃんの舌が波打つような独特な動きを専門用語で何と呼ぶか。
7. 中国の一人っ子政策を背景に、一人の子供に対して両親と両祖父母が資金援助を行う現象を何と呼ぶか。
8. ピジョンが中国で採用した、現地競合よりも意図的に高い価格を設定し、ブランド価値を維持する価格戦略を何と呼ぶか。
9. ピジョンがマーケティングにおいて重視した、医師や看護師など、消費者の意思決定に強い影響力を持つ専門家を何と呼ぶか。
10. ピジョンが中国政府やWHOの方針と連携して病院内に設置し、啓蒙活動の拠点とした施設は何か。
11. 中国市場において、ピジョンが雑誌広告以上に重視した「交通広告」は、主に誰への認知拡大を狙ったものか。

12. 市場規模推定式  $Y = \alpha + \beta X$  において、 $\beta$ （偏回帰係数）の大きさは何を意味するか。
13. ピジョンが2002年に中国での現地生産を開始した際、価格を下げすぎず、輸入品と現地品を併売した製品政策の意図は何か。
14. 1964年に発売され、15年のロングセラーとなったピジョンのガラス製哺乳瓶は「何型」と呼ばれるか。
15. 市場規模推定において、単一の手法に頼らず複数の手法（トップダウンとボトムアップなど）を組み合わせるプロセスを何と呼ぶか（補足より）。

#### 解答一覧

1. 類似性に基づく方法 (Analogy Method)、2. 総人口（または全世帯数）、3. 目的変数（従属変数/ $Y$ ）、4. 説明変数（独立変数/ $X$ ）、5. 富裕層、6. 蠕動（ぜんどう）様運動、7. 6つの財布、8. プレミアム価格戦略（スキミングプライス）、9. KOL（Key Opinion Leader）またはインフルエンサー、10. 母乳育児相談室、11. スポンサーである祖父母世代、12. その要因が結果に与える影響力の強さ（感度）、13. 高級ブランドイメージの維持と幅広い顧客層の獲得（松竹梅戦略）、14. A型、15. トライアングレーション (Triangulation)。