

マーケティング論で学ぶ 標準化戦略と市場反応力

黄 磷

1. 標準化戦略と適応化戦略

企業の戦略とは、経営資源の展開の方向性を示す指針である。マーケティング論では、既存市場での新規事業や海外の新たな市場での事業を展開するさいの基本的な指針として、標準化戦略（Standardization）と適応化戦略（Adaptation）が約60年前から主張され、しばしば論争が起こっていた。

マーケティングの標準化とは、既存（本国）市場と新規（海外）市場で共通のマーケティング・ミックスの要素、すなわち製品、広告、価格、流通チャネルや販売促進方式などを用いるべきかどうかという問題である。そして、標準化戦略の対極としての現地適応化戦略（Local adaptation）、または、顧客適応化戦略（Customization）とは、それぞれの国や地域の文化的、制度的や社会的な相異に合わせて、または、新しいターゲットとなる顧客の異なったニーズに合わせてマーケティング・ミックスを変更し、調整することを指す。

企業の実務家や研究者の主たる関心は、企業がもっている製品、販売ノウハウやブランドなどの経営資源を新規市場や海外に移転し、経営資源を共通利用する標準化のメリット、そして、市場の異質性がもたらす資源活用の障害要因に集中している。しかしながら、成長を追い求める企業の多事業化（多角化）と多国籍化が進展する中において、標準化戦略の課題は、マーケティング・ミックスの個々の要素から、マーケティング・ミックスの統合、事業レベルでの統合、さらに全社レベルでの統合の問題まで拡大した。

1980年代に入ると、国際競争環境が大きく変化し、海外進出した日本企業

の競争力が注目されるようになった。グローバル競争の変化を背景に、「標準化」と「適応化」に関する従来の議論は新しい言葉によって語られるようになった。「グローバル化 (Globalization)」対「現地化 (Localization)」である。そして、1990年代以降は、「グローバル統合 (Global integration)」対「現地対応力 (Local responsiveness)」が論じられるようになった。

2. マーケティングの標準化における二つの問題

マーケティング論における標準化に関しては、二つの問題が論じられてきた。ひとつはマーケティング・プログラムの標準化問題である。企業が本国や既存市場で学習し、保有しているマーケティングに関する知識やノウハウなどの経営資源の移転は、マーケティング・プログラムの標準化問題の核心である。

もうひとつはマーケティング・プロセスの標準化問題である。マーケティングの活動と経営資源が国境や事業領域をまたがって分散化していくなかで、経営資源と活動の複雑な相互作用を統制する有効なシステムや手段が問題の焦点となっている。マーケティング・プロセスの標準化問題は、企業組織全体の統合問題につながる。

マーケティング・プログラムの標準化に関する約60年前に始まった論争は、マーケティング・ミックスの一要素である広告に関するものであったが、販売促進政策、とくに海外市場での共通広告問題をめぐるものであった。共通広告アプローチに関する論争は、標準化戦略と適応化戦略に関する重要な問題を明らかにした。問題の核心は標準化のメリットと効果である。また、標準化戦略の成功と失敗を規定する要因とその影響の大きさである。

プログラム標準化に関する実証研究は、初期の1960年代では多様な環境要因の影響が重視され、標準化の限界と現地適応の重要性が強調された。1970年代では標準化戦略のメリット、すなわち標準化の利益としてコスト削減、顧客への一貫した対応、共通の計画やアイデアの利用が強調された。また、標準化