

国際マーケティング標準化—適応化 フレームワークの再構築

馬 場 一

1. はじめに

標準化—適応化問題は、これまで国際マーケティング研究において中心的な研究領域であった。しかしながら、近年では標準化—適応化フレームワークの有効性が問われ始めている。一方ではますます複雑化する国境を越えたマーケティング活動を当該フレームワークで捉えることができるのかという理論的懐疑が論じられ、他方でこうした意思決定が企業の市場成果に結びつかない、あるいは、成果との関係が曖昧であるという実証的証拠が報告されている。

当然ながら、これは国際マーケティング活動がグローバル競争において無意味であることを表すわけではない。今日のグローバル競争環境において、強力なグローバル・ブランドの構築、川上および川下の関係性管理、グローバル・プライシングや価格回廊問題やプライス・カスタマイゼーション、新興市場への参入および現地チャネルの構築、あるいは、グローバル・サプライ・チェーン・マネジメントなど国際マーケティング活動およびその関連活動が成果に寄与する可能性は大きい。問われているのは従来の標準化—適応化フレームワークの理論的説明力なのである。

本稿の目的は、標準化—適応化に関する先行研究の問題点を識別し、「相互作用」や「能力」をキーワードに当該フレームワークの再構築の可能性

を探ることである。換言すれば、国際マーケティングにおける研究課題をこれまでの「自国とほぼ同一のマーケティング活動を行うのか、それとも現地環境に活動を合わせるのか」や「どの程度、標準化（適応化）するのか」から、標準化および適応化概念を用いて「いずれの企業がすぐれた国際マーケティング能力を持つのか」へとシフトさせることである。ここで、特に強調されるのは企業セットの長期的な国際化行動を、標準化と適応化の相互作用から捉える点である。そうすることで次のような利益があると考えられる。第1に、これまで明らかにされてこなかった標準化と適応化の同時達成のメカニズムを論じることができる。第2に、短期的意思決定および参入意思決定としての性格が強い標準化—適応化問題を、長期的な能力構築というグローバルな配置を完了した多国籍企業行動の説明に拡張することができる。第3に、実証分析のための新たな視角と処方箋を提示することができる。

以下、本稿では初めに標準化—適応化研究を概観し、先行研究の問題点を整理する。次に、国際マーケティング行動とその成果の関係から3つの問題解決のシナリオを検討し、能力構築の考え方を強調する。そして、企業の国際化を標準化と適応化の相互作用プロセスとして捉えるために、先行研究における動態論の評価点と問題点を整理し、標準化と適応化の相互作用に関する命題を提示する。最後に、今後の標準化—適応化研究における理論的および実証的課題を示す。

2. 標準化—適応化研究のレビュー

2-1. 標準化—適応化論争

標準化—適応化の問題意識は広告において始まった。すでに、1923年という早い時期にグッドイヤーの広告マネジャーであるデビット・ブラウンは、良き広告の本質が世界中で同じであることを主張している (Agrawal 1995)。その後、このフレームワークは、一極集中と多極分散 (Fayerweather

1969), 国際的多様化と国別集中 (Keegan 1977), 集権化と分権化 (Picard, Boddewyn and Gross 1998), グローバル統合とローカル対応 (Prahalad and Doz 1987), オンラインの規模とオフラインの市場敏感性 (Kotabe 2001) など様々な呼称のもとで国際マーケティング研究の問題意識から国際経営研究の問題意識へと拡張し, 近年では電子商取引をも包摂しながら今日に至る。

標準化—適応化意思決定は世界経済を取り巻く環境変化とともにいずれを重視するかの「論争」というかたちで国際マーケティング研究の中核を占めてきた。標準化—適応化論争の変遷についてはすでに優れたレビューが存在する。大石 (1996, 1997) は60年代から90年代までの論争を詳細にレビューし, 10年ごとの論争の趨勢をまとめている。Agrawal (1995) は50年代から80年代までの広告の標準化—適応化論争を広告代理店, クライアント, 研究者それぞれの視点から整理している。諸上 (1997) は当該論争のレビューをもとに標準化—適応化フレームの進化を明らかにしている。これらを手がかりにこの論争を概観してみよう。

1950年代はアメリカナイゼーションが本格化した時期である。論争の焦点は国際広告の適応化に当てられていた。適応化の賛成論者は言語とコピーの翻訳を主張し, 反対論者は企業イメージや効率性の観点から標準化の利益を主張した。この時期の特徴は標準化—適応化意思決定が広告に限られていたことである。

1960年代は米国企業の欧州進出の時期だった。論争は, ゼロックスによる欧州市場での広告キャンペーンに対する標準化アプローチに代表されるように, 広告の欧州域内標準化を巡って展開された。広告代理店やクライアント企業が標準化に対する志向性を増したのに対して, 研究者は意思決定を取り巻く状況を勘案すべきとのコンティンジェンシー・アプローチをとった。60年代末には標準化—適応化問題は広告を超えて, マーケティング・ミックスの全要素に拡大された (Buzzell 1968, Keegan 1969)。

1970年代は欧米企業が国際競争における主要なアクターであった。この

時期は標準化よりもむしろ適応化に議論のウエイトが傾いた。とりわけ、広告に関しては実務家と研究者双方の主張で適応化（および、コンティンジェンシー）アプローチが主流を占めた。他方で、標準化を実証的に捉える試みが始まり、Sorenson and Wiechman (1975) は加工食品多国籍企業27社100重役へのインタビューを通じてマーケティング・ミックスの各要素の標準化度を示している。

1980年代に入ると国際競争に日本企業という新たなアクターが加わった。この時期の論争はLevitt (1983) の「市場のグローバル化」を軸に展開された。つまり、レビット流のグローバル標準化とそれに対する批判が繰り広げられたのである。そして、80年代後半にはTakeuchi and Porter (1987) によって、国際マーケティング活動と競争優位の関係、標準化と適応化の同時達成、そして、マーケティング機能と他の経営機能との連結の重要性が指摘された。彼らの指摘によって、これまでの標準化による効率と適応化の効果を巡る論争が、大きな変節点を迎えた。議論を先取りすると彼らの指摘によって国際マーケティング研究が、マーケティング機能の領域を超えていったと言える。

1990年代はトライアドにおける先進諸国企業の競争に新興経済諸国の企業が加わるいわゆるメガ・コンピティションないしグローバル競争の時代に突入した。標準化—適応化研究の動向のなかで本稿においてとりわけ重要なのは、第1に標準化と適応化の同時達成（大石 1996は「複合化」と呼んでいる）が広く主張されるようになったこと、そして、第2に標準化および適応化と成果の関係に関する実証分析が多く行われたことである。前者に関して、国際マーケティング研究ではいかなるメカニズムのもとで同時達成が行われるかは明らかにされてこなかった。後者に関して、標準化—適応化と成果の関係は実証結果によって異なっている。

2-2. 標準化—適応化フレームワークの変遷

以上、50年代から90年代までの標準化—適応化論争を見てきたが、論争

の趨勢は多国籍企業の国際化の進展と密接にリンクしていることが指摘できるだろう。そこで、Douglas and Craig (1989) のグローバル・マーケティングの進化段階をベースに国際化モデルと標準化—適応化フレームワークの変遷を追うと次のようになる（表1）。

まず、初期参入段階には自国から他国への参入という2国間モデルが当てはまる。ここでの主要な問題は参入国の選択、参入モード、参入のタイミングと順序である。たとえ、複数国に同時に参入しようとも、参入国間の相互関係がほとんどなく、拠点間調整はほとんど行われぬ。このとき標準化—適応化は、一軸二極フレーム（諸上 1997）で捉えられていた。つまり、標準化と適応化のいずれか一方が選択されるのである。この段階では他のマーケティング・ミックスに比べて広告が特に意思決定ないし選択問題としての側面が強かった。なぜなら、一般的に海外市場での経験が少なく、国際活動や現地市場に関する知識に乏しい場合、製品は自国とほぼ同一（標準化というよりもむしろ延長）で、価格は現地の購買力に応じて決定され、チャンネルは自国ないし現地の中間業者を利用されることが多いからである¹⁾。

現地市場段階は、国際的な配置の外延的拡大期にあたる。この段階は、

表1 国際化モデルと標準化—適応化フレームワークの変遷

進化段階	支配的な国際化モデル	拠点間の相互関係	標準化—適応化フレームワーク	マーケティング・ミックスと機能	論争時期
初期参入段階	2国間モデル	小	一軸二極	広告	50～60年代
現地市場拡大段階	多国配置モデル	中	コンティンジェンシー	マーケティング・ミックス全体	70～80年代前半
グローバル合理化段階	多国間調整モデル 非対称的管理モデル	大	二軸二極	マーケティングと他の経営機能との連結	80年代後半～

1) もちろんこれは一般的傾向であり、自社ブランド価値の保護を主眼におく場合には、自ら現地チャンネル構築が行われ、他のマーケティング活動との一貫性の維持が企図されるかもしれない。

国際化が本格的に進展した時期であり、主要な問題はいずれの立地に拠点を配置するかである。いわば、親会社によるコントロール重視の多国配置モデルが多国籍企業行動を代表すると言える。マーケティングに関しては、戦略の修正、新ブランドの開発と獲得、広告・販促・流通費用の共有化が数カ国間で行われる。配置間の相互依存性は中程度である。標準化—適応化モデルは二者択一というよりもむしろ状況に依存して特定プログラム内での中間領域を探るコンティンジェンシー・アプローチ (Agrawal 1995) がとられる。この段階でも、基本的な枠組みは一軸二極であるが、初期参入段階との相違点は標準化—適応化意思決定がマーケティング・ミックス全体へと拡張されたところにある。

グローバル合理化段階に到達した多国籍企業、つまりグローバルな配置をある程度完了した多国籍企業²⁾ は、それ以前の多国籍企業とは異質の問題を提出する。ひとつは、親会社—子会社間、あるいは、子会社間の相互関係の増大である。拠点間の相互関係が増大するほど、調整ないし管理の複雑性も増大する。ここで問題となるのはいかに拠点間の調整を行うかである (Porter 1986)。これは、多国間調整モデルと呼ぶことができる。もうひとつは、組織の対称的管理の限界である (Bartlett and Ghoshal 1987)。これは、親会社がどの事業や機能や地理的単位も同じやり方でコントロールするのではなく、それぞれの分化と調整の度合いを変化させることを意味する。とりわけ、世界各国の子会社の役割の多様性を認める点にこの考え方の要点がある。ここでは非対称的管理モデルと呼ぼう。グローバル調整や子会社の新しい役割という多国籍企業研究の新しい焦点とあいまって標準化と適応化の「同時達成」が叫ばれるようになった。これは諸上 (1997) によって二軸二極フレームと呼ばれ、個別のマーケティング・プログラム内における下位要素の標準化度や適応化度に多様性を持たせることを意味する。具体的には、基幹部品の標準化と周辺部品の適応化、国

2) グローバルな配置の完了は多国籍企業行動から新規参入を排除しない。国家レベルや製品レベルを中心とした新規参入はなおも重要である。

別価格設定と価格回廊の設定, グローバルに共通の広告コピーとローカルに対応した映像表現, グローバルなサプライ・チェーンの構築と現地流通業者との関係性構築といった例が挙げられるだろう。

3. 標準化—適応化研究における問題の構図

3-1. 国際マーケティング戦略のパースペクティブ

標準化—適応化研究系譜の概観をみると, 国際マーケティング研究にくつかのパースペクティブが並存していることが分かる。Zou and Cavusgil (2002) は, 国際マーケティング戦略のパースペクティブを標準化パースペクティブ, 配置—調整パースペクティブ, 統合パースペクティブの3つに分類している。本稿ではこれにイノベーション・パースペクティブを加えて, 代表的な国際マーケティング戦略観を明らかにしておきたい。

まず, 標準化パースペクティブ (例えば, Levitt 1983; Jain 1989; Samiee and Roth 1992) は規模の経済性に基づく「標準化の利益」に主眼を置くものである。もっとも文献数も多く影響力のあるパースペクティブで (Zou and Cavusgil 2002), 標準化—適応化研究は標準化を核として展開してきたと言っても過言ではない。大石(1993a)は標準化の決定要因(企業要因, 産業要因, 環境要因), 標準化の対象(プロセスとプログラム), 標準化の利益(コスト節約, 世界的イメージの形成, 組織の簡素化・統制の改善など)といった3つの標準化研究の領域を識別している。

配置—調整パースペクティブ (Porte 1986; 諸上 1997, 2000a, 2000b, 2001; Craig and Douglas 2000a) は, マーケティング活動の「配置」とマーケティング活動の「調整」をキー変数としている。企業は, どこでマーケティング活動を行うかを適切に決定することによって特化を通じた立地特長的比較優位を獲得することができ, そして, マーケティング活動の調整を通じて規模の経済, 範囲の経済, 学習からシナジーを引き出すことが

できる (Zou and Cavusgil 2002)。グローバルな配置を完了した多国籍企業とそうではない企業の間には競争優位上の差が存在する。Craig and Douglas (2000a) はこれを配置優位性と呼んでいる。配置をほぼ完了した多国籍企業にとっての調整問題の重要性は先述したとおりであるが、配置間調整 (親子間調整や機能間調整) から、サプライ・チェーンの諸当事者間における国境を越えた企業間調整へと調整問題が広がっていることが近年の特徴である (馬場 2003)³⁾。

統合パースペクティブ (Yip 1989) は、主要な世界市場への「参加」と拠点間の活動の「統合」を重要視する。Porter (1986) によるとグローバル産業は国家間での競争ポジションが相互に影響を与え合う産業である。こうした産業において多国籍企業は内部助成とカウンターアタックによってネットワーク全体の成果を高めようとする (Zou and Cavusgil 2002)。ここで、内部助成とは拠点間で資源移動を行うことを意味し、カウンターアタックとはある市場での競争企業によるアタックを他市場で対応することを意味する。つまり、このパースペクティブは市場の相互連結を基礎として、活動のグローバル統合に力点を置くものである。

イノベーション・パースペクティブ (Bartlet and Goshal 1987, 1989; 黄 1993) は、Zou and Cavusgil (2002) のオリジナルの類型にはないが、本稿では子会社によるイノベーションとその全社的普及が今日の多国籍企業行動を考える上で欠かすことのできない側面であると考え、あえてもうひとつのパースペクティブとして議論する。例えば、成長可能性があるものの収益の上まらない市場における活動のために、高収益市場からの利益を内部助成することや、タックスヘイブンへのトランスファー・プライシングは古くから行われている多国籍企業行動である。それに対して、各国市

3) 当該パースペクティブは、さらに配置論と調整論に分けることが適切かもしれない。調整論は主に親会社と子会社の間意思決定問題を扱い、近年では機能間インターフェイスへの関心が増大してきている。配置論は参入や立地の意思決定から、クラスターへの参加まで幅広い問題を論じている。

場で生まれたイノベーションを結合して開発されたユニバーサル・プロダクトによってグローバル市場にアプローチすることは、内部助成の例とは異質な多国籍企業行動であると言える。つまり、前者は主に親会社のコントロール側面を重視しているのに対して、後者は実行者から貢献者への子会社の役割変化 (Bartlet and Goshal 1989) を認識しているのである。

いずれのパースペクティブも今日の多国籍企業のマーケティング行動の特徴付けにおいて異なる力点を有している。標準化パースペクティブの「標準化利益」、配置—調整パースペクティブの「配置と調整」、インテグレーション・パースペクティブの「参加と統合」、そして、イノベーション・パースペクティブの「イノベーションの移転」がそれである。これらは多国籍企業の「グローバルなネットワーク」のもとでの国際マーケティング行動を論じるという共通点を持っている。これこそが国際マーケティング研究における今日の問題領域を構成していると言える。

こうした新しい問題領域を受けて、国際マーケティング研究の代表的パースペクティブは、標準化パースペクティブを除いて、標準化—適応化フレームワークから乖離している。それは機能間関係、親子間関係、企業間関係という3つの点で整理することができる。理論的な変節点はすでに言及したようにTakeuchi and Porter (1986) によって競争優位獲得を目指した国際マーケティング活動の配置 (集中—分散)、調整 (標準化と適応化の同時達成)、そして、他活動との連結の重要性が指摘されたことに始まる。特に、マーケティング活動と他活動の連結に関する指摘は、国際マーケティング研究を、マーケティング・プログラムに限定して論じてきた標準化—適応化フレームワークから、全社的な機能間の連結へと拡張した (諸上 (2000a, 109) はこれを「国際マーケティング領域から国際マネジメント領域へのある種の飛躍」と呼んでいる)。また、Bartlet and Goshal (1987) によって子会社の役割変化と対称的管理の限界が論じられたことは、親会社と子会社の間関係性管理問題へと議論を移行させた。そして、近年では企業間関係性構築といった問題がきわめて重要となり、これも

また標準化—適応化フレームワークの範囲を超えている。

つまり、国際マーケティング研究における標準化—適応化フレームワークからの乖離は、マーケティングを超えた機能間インターフェイス、国境を越えた親子間インターフェイス、企業の境界を越えた企業間インターフェイスへと研究領域が拡張したことに起因するのである。筆者はこれらの関係性管理問題は標準化—適応化フレームワークよりもむしろ行動科学的ないし社会的変数を導入してアプローチすることがより適切だと考えている。そこで、以下、本稿では関係性管理問題は捨象しながら、標準化—適応化フレームワークを論じる。

3-2. 一般的、理論的、実証的問題

まず、国際マーケティング研究の一般的問題点を確認しておく。理論的フレームワークの欠如と方法論的厳密性の欠如という2つの欠陥はこれまでの国際マーケティング研究につきまってきた問題である (Kotabe 2001)。前者の欠陥は、国際マーケティング研究が関連分野から理論援用を行ってきたことに起因する。国際市場細分化といった一部の例外を除いて、国際マーケティング研究は独自に概念や理論を開発してこなかった。後者の欠陥は、個別の実証分析から獲得された結果の比較可能性における問題である (Craig and Douglas 2000b参照)。実証結果の比較可能性は、分析が行われたコンテキストや用いられた尺度の差異に依存する。

次に、こうした一般的問題をふまえながら、標準化—適応化フレームワークの理論的問題を検討する。ここでの問題整理の目的は、標準化と適応化の同時達成のロジックを明らかにするための予備的考察を行うことである。

最初の問題は、標準化概念および適応化概念の定義に関わる。標準化を定義する上での問題は、標準化対象、標準化の程度、標準化の時間軸に分けて論じられる。標準化は近年、生産管理、スタンダード競争、技術選択などさまざまな分野で論じられるようになっている。これらの分野と国際

マーケティング研究を区分するのは地理的範囲である。つまり、全世界、地域、現地といった地理的範囲による区分のもとでの標準化が国際マーケティング研究における標準化である。しかしながら、標準化対象、つまり、何を標準化するかの問題は他分野と密接に関係している。特に、製品標準化に関しては生産管理や産業財マーケティングでも論じられており、いずれの下位要素を製品の標準化として捉えるかを考え直さねばならないだろう⁴⁾。標準化は一般的に部分的修正を認めて緩やかに定義されている。標準化を程度問題として把握することは、自動的に標準化と適応化を一極二軸フレームに位置づけることを意味する。つまり、特定の項目に関する標準化度が高いことは、適応化度が低いことを表しており、同時達成アプローチとは矛盾している。そして、一口に標準化と言っても、もともとあるプロセスないしプログラムをそのまま海外で用いることと、海外活動の統合に基づいて後から標準化を行うことは異なるだろう。したがって、国際マーケティング標準化は、既存活動の標準化と新規活動の標準化に分けて論じられる。とくに、グローバル合理化段階にある企業にとって重要なのは後者の標準化である。

同様に、適応化もまた概念的な混乱を残している。一般的に、適応化(adaptation)は生態学のアナロジーから、環境における生存を意味する。しかし、経営行動に当該概念を援用する場合、意図(intentionality)を巡る議論が介在する。国際マーケティング研究における適応化は、環境決定論アプローチと主体決定論アプローチに分けることができる。前者は、自国とは異なる海外市場環境からの影響を受け、企業活動は一定の適応を迫られる、あるいは、淘汰されるというものである。ここで重要なのは、環境と戦略ないし行動との適合性である。それに対して、後者は、企業は

4) この点に関する詳細な議論は本稿の範囲を超えており、標準化という観点で企業行動を認識するとき、地理的範囲が有効な切り口になるかを問う必要があることを記すにとどめる。標準化と他の付加価値活動との関連については谷地(1994)の標準化有効性問題および標準化可能性問題を巡る議論を参照のこと。

みずからの意図に基づいて、異質な海外市場環境へ参入すると考える。このとき企業は新しい環境のもとで、意図的に自らを変革していく主体である（例えば、大石はこの立場から、adaptationを適合化と訳出している）。こうした、主体か環境かの議論は、ジェネリックなマーケティング研究でもしばしば行われてきた。ここでは、卵か鶏かの議論に一定のロジックを与えるよりも、折衷案をとっておきたい。すなわち、個別企業は主体的な意図に基づいて適合行動をめざすのに対して、企業セットは異質環境のもとで適応する、あるいは、淘汰されると考える。

このように標準化および適応化概念にはいくつかの精緻化すべき余地があるが、本稿で焦点を当てるのは「同時達成」がいかなるメカニズムで行われるかという問題である。すでに80年代後半には同時達成の必要性が指摘されていたが、これまでの研究ではその具体的なメカニズムに言及したものは見当たらない。

理論的問題に加えて標準化—適応化研究はいくつかの実証分析上の問題を伴っている。Shoham (1995) は、90年代前半までの標準化—適応化と成果の関係に関する実証結果をレビューし、そうした関係が研究ごとに異なることを指摘している。ここでは、90年代の代表的研究を取り上げて成果との関係を検討する（表2）。

はじめに言及しなければならないのは、実証結果の比較可能性の問題と調査方法の限界についてである。国際マーケティング研究の一般的問題と同様に、実証分析のコンテキストや用いられる尺度が異なっているために、一連の実証結果の比較は困難である。表2を見ても分かるように、サンプル企業の属する産業や出身国は実証結果の一般化可能性を規定する。また、一部の行動科学的研究とは異なり、共通の尺度で構成概念を測定する志向性に欠けるために、きわめてアドホックな概念の操作化によって、データの比較可能性が損なわれている。また、アンケート・ベースの調査方法は、自動的に撤退企業を排除している。したがって、調査対象は海外環境のもとで存続している企業に限定され、相対的に高成果の企業を調査

対象とするという限界がある。また、これは無作為標本抽出が実行困難であることにも関わっている。

表2 1990年代以降の代表的実証結果

	サンプル (数)	説明変数ないし 分析フレーム	成果変数	発見事項と含意
Samiee and Roth1992	グローバル 企業 (147)	産業における ポジショニング の標準化	ROI, ROA, 売上高成長 率, 総売上高, 海外売上高, 海外営業利益	<ul style="list-style-type: none"> 標準化と成果の関係はなし 適切に市場セグメントが定義 および識別されていないため, 標準化は成果に寄与していな い 標準化度は市場, 製品, マー ケティング・ミックスによっ て異なる
Szymanski, Bharadwaj and Varadarajan 1993	PIMS (1556)	西側市場 (米, 英, 加, 西欧) 間での戦略的 資源ミックス と成果の関係	市場シェア, ROI	<ul style="list-style-type: none"> 西側市場間で戦略的資源ミッ クスと成果の関係は類似して いる 戦略的資源ミックスを標準化 した方が成果を見込める
Cavusgil and Zou1994	輸出事業 (202)	製品適応化, 販促促進適応 化	輸出マーケ ティング成果	<ul style="list-style-type: none"> 製品適応化は成果に正の影響 を与え, 販促適応化は成果に 負の影響を与える。 販促適応化はさらなる研究の 必要がある
Robles and Akhter 1997	米カタログ 企業 (57) ¹	適応化の有無 (カタログ調 整)	カタログ成果	<ul style="list-style-type: none"> カタログの適応化と成果の関 係はまちまちである
諸上2000ab	日系製造企 業 (253)	企業グループ 全体のプロ グラム標準化	現地子会社 の経営成果	<ul style="list-style-type: none"> 成果との関係はほとんどなし 全体としてのロジスティクス 行動の方が成果を説明する可 能性がある
諸上2001	日系製造企 業 (200)	企業グループ 全体のプロ グラム標準化	企業グループ 全体の経営成 果	<ul style="list-style-type: none"> 成果との関係はほとんどなし 標準化行動の業種内類似パタ ーン化と標準化度の上昇 (94 年, 98年, 00年調査の比較)
Zou and Cavusgil2002	グローバル 製造企業 (126)	価格以外のプ ログラム標準 化	グローバルな 戦略成果と財 務成果	<ul style="list-style-type: none"> 製品と販促の標準化が両成果 に寄与する チャンネル標準化は成果と有意 な関係がない

¹当該研究の分析単位は製品—市場レベルであるのに対して、他の研究の分析単位は事業である。

これらのメタ問題を所与として、本稿における最大の問題は標準化—適応化と成果の関係が実証的に曖昧である点である。表2のように標準化は成果に寄与する (Szymanski, Bharadwaj and Varadarajan 1993; Zou and Cavusgil 2002), 標準化は成果に寄与しない (Samiee and Roth 1992; 諸上 2000ab, 2001), 製品適応化は成果に寄与する (Cavusgil and Zou 1994), 適応化は成果に寄与しない (Robles and Akhter 1997) と対立する結果が見られる。これらの結果によって、標準化ないし適応化が成果に影響を与えるという暗黙の想定が実証的に否定され、標準化—適応化フレームワークの説明力が問われているのである。

4. 問題解決のシナリオ

前章で識別された標準化—適応化研究の問題点は次の通りである。第1に国際マーケティング研究が機能間調整問題や親子間管理問題へと拡張し、標準化—適応化フレームワークから乖離している。第2に、標準化および適応化概念には整理の余地が残されている。第3に、標準化—適応化の同時達成のロジックが不在である。第4に、標準化および適応化と成果の関係が曖昧である。

本稿の残りの部分ではこれらの問題を中心に議論が行われる。手始めに最後の実証的問題からアプローチしていこう。ここでは、標準化—適応化フレームワークの実証的説明力に関する問題を解決するために、行動変数と成果変数との関係から3つのシナリオを検討する。第1のシナリオは、行動変数を操作する方法である。第2のシナリオは、成果変数を操作する方法である。そして、第3のシナリオは行動変数を他の変数で代替する方法である。

まず、第1のシナリオである行動変数の操作は、成果を十分に説明するような行動変数を探索することを意味する。この方法はさらに国際マーケティング行動変数の選択と国際マーケティング行動変数からの拡張の2つ

の方法に分けることができる。国際マーケティング行動変数の選択はあくまでも国際マーケティング行動の中から成果に対する説明力を持つ変数を探し出すことである。例えば、Zou and Cavusgil (2002) は、国際マーケティング研究の諸パースペクティブから、製品標準化、販売促進標準化、標準化されたチャネル構造、マーケティング活動の集中、マーケティング活動の調整、グローバル市場への参加、競争行動の統合といった成果の説明変数を導出している。

国際マーケティング行動変数からの拡張は、国際マーケティング行動変数とともに国際マーケティング関連行動変数をモデルに組み込むことである。例えば、諸上 (2000ab) は、94年と98年調査の比較から国際マーケティング標準化行動の類似パターン化現象を見だし、ロジスティクス行動が子会社の一般的経営成果に対して強い説明力があることを指摘し、そして、生産活動やアフターサービス活動や情報システムへと分析フレームを拡張すべきことを述べている。また、諸上 (2001) は国際マーケティング行動よりもむしろその他の経営行動の方が成果に影響を与えることを示唆している。

第2のシナリオはマーケティング (関連) 行動変数を所与としながら、行動変数によって十分に説明されそうな成果変数を探索することである。これもまた、より適切な国際マーケティング成果の識別と媒介変数の導入とに分けることができる。国際マーケティング研究における成果変数には市場成果が多く用いられている (Kotabe 2001)。標準化—適応化研究においても同様である。また、表2からはその他にも個別事業に直結した成果変数からグローバルな企業成果まで幅があることが分かる。こうした成果変数の選択は、調査の目的と変数間関係のもっともらしさに依存する。つまり、はじめに特定の成果変数を説明するという目的を設定するか、あるいは、モデルにおける行動変数とのかねあいで適切な成果変数を選択するかのはずれかである。

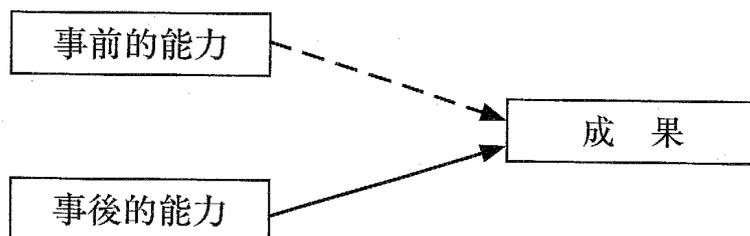
媒介変数の導入は、行動変数→媒介的成果変数→成果変数というパスを

描く。これはいわば一般的経営成果の代理成果変数を設定することで、ジェネリックなマーケティング研究においてしばしば行われている(例えば、関係性マーケティング研究における心理的成果変数)。具体例として、Zou and Cavusgil (2002) は、グローバルな戦略成果を媒介変数としてグローバルな財務成果を説明するモデルを提示している。また、臼井(2003) は国際市場における競争優位を財務成果に対する媒介変数としている。

これら2つのシナリオは排他的というよりもむしろ補完的である。一般的に、グローバルな一般的経営成果や財務成果に影響を与える要因はきわめて多様で、国際マーケティング行動からその十分な説明力を求めるのは困難である。このとき重要なのは、行動変数と成果変数の適切な「距離」を保つことである。両変数の適切な影響関係を理論的に考慮しながらモデルを構築することがよりプラグマティックなアプローチであると言える。したがって、モデル構築の際には、行動変数と成果変数をすり合わせることで、モデル自体の適合度を高めることができるだろう。

いずれのシナリオも行動と成果の影響関係をより適切に捉えるためには有効である。しかし、行動変数の操作は標準化—適応化フレームワークからの乖離を促し、成果変数の操作は標準化—適応化研究に新たな知見をもたらすものではないかもしれない。そこで、行動変数を能力構築プロセスに代替するという第3のシナリオを提示する。これによって標準化および適応化概念を利用しながら両者の同時達成メカニズム(標準化と適応化の相互作用)を明らかにすることが可能になる。

図1 第3のシナリオ



能力構築論では事前的戦略と事後的能力によって成果が決定されると考える (藤本 1997, 2003)。標準化—適応化研究にこのアプローチを導入することは次のような意味を持つ。すなわち、標準化戦略ないし適応化戦略の事前策定だけでは成果に大きく寄与しないという標準化—適応化フレームワークの問題点を、国際マーケティング能力構築の観点から問い直すことができる。換言すれば、標準化—適応化研究の問題設定を「自国とほぼ同一のマーケティング活動を行うのか、それとも現地環境に活動を合わせるのか」や「どの程度、標準化 (適応化) するのか」から、「いずれの企業がすぐれた国際マーケティング能力を持つのか」へとシフトさせることになる。

では、いかにして企業は国際マーケティング能力を構築するのであるか。手がかりとなるのはLawrence and Lorsch (1967) の分化—統合概念である。ここで、分化は組織が外部環境に対処する能力が限られているために、組織をいくつかの単位に分割することを意味する。また、統合は組織の全体目的を達成するためにこれらの単位を連結することを意味する。こうした観点はPrahalad (1976) によって国際経営論に導入されてI-Rグリッドとして知られており (Prahalad and Doz 1987), Bartlet and Goshal (1987) の議論のキー概念となっている。

標準化—適応化フレームワークとこの分化—統合の理論構造はほぼ同一であると言えるだろう。しかし、標準化—適応化フレームワークは外部環境 (= 自国とは異なる現地環境) に対処するために組織を分割する (何らかの形態や単位で参入する) という分化 (= 適応化) の先行性や、その後分散した活動の合理化のために統合 (事後的な標準化) が続くといった分化と統合の相互作用をほとんど見逃してきた⁵⁾。

国際マーケティング能力の構築がこうした標準化と適応化(分化と統合)

5) Fayerweather (1969) はよく似た海外事業単位間の密接に連係した事業戦略を「一極集中」と呼び、ゆるやかな関係を保ちながら非常に大きな差異のある一群の事業活動を「多極分散」と呼んでいる。これは分化—統合の考え方にきわめて近い。

の相互作用を通じて行われると考えることで、標準化と適応化の同時達成メカニズムを明らかにすることができる。この同時達成メカニズムによる説明は、先行研究のように標準化と適応化を程度問題と捉えるのではなく、両者が相互作用しつつ動的に変化していくと考える。そこで、先行研究の動態論の評価点と問題点を明らかにする必要があるだろう。

5. 標準化—適応化の相互作用プロセス

5-1. 国際マーケティングの動態論

国際マーケティングの動態論の理論的な関心はマーケティングの国際化を段階論的に捉えることであった。先述のようにDouglas and Craig(1989)は、初期参入段階、現地市場拡大段階、グローバル合理化段階に分け、各段階における国際マーケティング意思決定のフレームワークを提供している。また、国際マーケティングおよびグローバル・マーケティングの定義に関わり、マーケティングの国際化の段階論が展開されているが、必ずしも見解が一致している訳ではない（例えば、嶋（2000）と大石（2000）を参照）。そして、諸上（1997）は国際経営の発展モデル（Heenan and Perlmutter（1979）のEPRGモデル、Porter（1986）の国際戦略類型モデル、根本・諸上（1988）の国際経営の進化モデル）をベースに提示されたグローバル経営の4類型のなかで、グローバル段階におけるマーケティング・プログラムおよびマーケティング調整の実証的な類型を行っている。

標準化—適応化研究における実証結果の蓄積には次のようなものがある。まず、Terpstra（1967）のオリジナルのフレームワークを用いたヨーロッパにおける米系多国籍企業に対する1973年から1993年にわたる長期的研究（Boddewyn and Hansen 1977; Boddewyn, Soehel and Picard 1986; Picard, Boddewyn and Soehel 1988; Boddewyn and Grosse 1995）が存在する。一連の研究結果は、80年代初めまでの標準化度の上昇が、それ以降に適応化の進展に転じているという動態的变化を明らかにしている。また、

諸上 (2001) は、日系製造企業に対する94年、98年、00年調査の比較を通じて標準化行動の業種内類似パターン化と標準化度の上昇を指摘している。

国際経営の発展モデルとともに国際マーケティングの発展段階論が多国籍企業行動の解明と国際戦略に対するフレームワークの提供に果たした役割はきわめて大きい。そして、Boddewynを中心とするグループと諸上による継続的なデータの収集は、標準化と適応化が経時的に変化することを明らかにしており、こうした実証的証拠は他の研究には見られない。

しかしながら、これらの発展モデルないし発展段階論は、その発展経路が単線的であったという特徴を有する。とくに、企業の国際化に対する地理的拡大や配置によるアプローチは、グローバル段階、つまり国際的な配置をほぼ完了した段階に至った今日、一定の役割を終えたと言えるかもしれない。つまり、地理的拡大というアプローチだけではグローバル段階における多国籍企業行動の説明が困難なのである。こうしたことは、配置問題よりも調整問題が今日の国際経営・マーケティング研究で重要視されていることから窺える。長期的データの蓄積という強い説得力をもってBoddewyn達も諸上も、標準化—適応化フレームワークを超えて、マーケティング行動の調整変数を導入するに至ったことは非常に示唆的である。

さらに、Porter流の国際戦略類型モデルは戦略変更の柔軟性を排除している。当該モデルではシンプル・グローバル戦略やマルチドメスティック戦略からグローバル戦略へ移行するか、いずれかの戦略にとどまり続けるかのいずれかである。この点は、分化と統合からアプローチするBartlett and Ghoshal (1987, 1989) との相違点である。国際戦略策定はグローバル戦略 (ないし、その下位類型) という明確なゴールを持つものではなく、学習を通じて可逆的に変化しうるものである。

先行研究における動態論のレビューからグローバル段階における多国籍企業の国際マーケティング行動を説明するには従来のような単線的な動態論だけでは不十分であることが確認された。そこで、本稿では地理的拡大

に基づく単線的かつ不可逆的な動態論ではなく、標準化と適応化に基づく相互作用のかつ可逆的な動態論によって、今日の多国籍企業による国際マーケティング行動にアプローチしていく。

5-2. 相互作用プロセス

では、標準化と適応化の相互作用はいかなるプロセスを描くのであろうか。一般的には次の6つのサブ・プロセスを辿ると考えられる。

1. 分化を通じた参入
2. 事前標準化と事前適応化
3. 国際的な組織分化
4. 現地知識の本社移転
5. 事後標準化
6. 現地適応化の深化

まず、「分化を通じた参入」は国内とは異質の経営環境で活動するために、既存組織を分化することを意味する。これには、国内に輸出部門を設けることから現地にマーケティング拠点を設置することまでの幅がある。次に、「事前標準化と事前適応化」は新しい経営環境に対する初期的アプローチ方法である。ここで、事前標準化は自国の活動を延長することである。また、事前適応化は既知の現地環境の異質性に対する修正であり、消極的な適応化である。いわば、アウトサイダーとしての異質環境への適応と言える。延長と修正はコインの表裏の関係にあり、限定的な現地市場知識に基づいて、延長ないし修正の可能性が評価される。

「国際的な組織分化」では拠点内分化と拠点間分化の双方が進行する。現地市場拡大段階に入ると、経験を通じて現地知識が獲得・蓄積される。このときに認識される現地市場と自社活動のギャップを埋める行動が適応化である。これは子会社のインサイダー化であり、積極的な適応である。

この特定拠点内における適応化行動は自国とほぼ同一の活動を行う組織の分化を促す。こうした適応化の考え方は、標準化と適応化を事前の戦略的代替案の選択問題と考えてきた戦略決定アプローチとは異なる。さらに、拠点の配置拡大は経営組織の国際的分化を促進する。

多国籍企業全体の多様性の増大は、管理の複雑性、活動の重複、そして、活動の一貫性の欠如をもたらす。そこで、合理化や統合的管理の必要性が生じる。したがって、グローバル合理化段階に入ると「現地知識の本社移転」を通じて統合のための準備が行われる。さらに「事後標準化」ないしグローバル標準化によって標準化の利益の獲得が目指される。そして、事後標準化によって合理化が行われると「現地適応化の深化」を行う余裕が生まれる。これら最後3つのサブ・プロセスがグローバルな配置完了後の国際マーケティング活動を表し、これらのループを通じて国際マーケティング能力が構築される。この能力構築プロセスは親会社と子会社の共進化による全社的適応である。

こうした一般的な相互作用プロセスの記述から、次のような命題が導出される。これらの命題は梶山（2003）による分化と統合の不均衡解消という考え方に依拠している。

P1：適応化は多様性を生む。

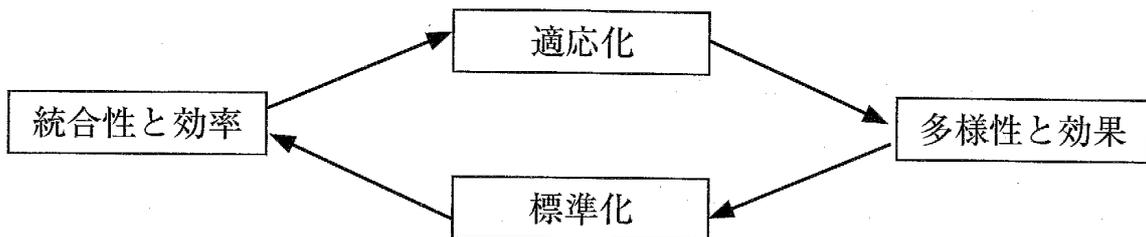
P2：標準化によって多様性を管理する。

P3：管理可能な多様性はさらなる適応化を許容する。

P1とP2をつなぐロジックは次の通りである。まず、適応化によって効果が高まる。これは初期参入段階における分化による参入を通じてより効果的に現地環境に適応すること（消極的適応）、現地市場拡大段階において現地市場と自社活動のギャップを埋めること（積極的適応）、そして、様々な拠点における適応化の深化（全社的適応）にあてはまる。しかしながら、多様性は管理の複雑性やコスト高を生じさせる。そこで、多様性管

理や合理化が必要になる。P2とP3を架橋するロジックは、まず、標準化によって効率を高めることができることである。ここにコスト削減や管理の統合性や活動の一貫性という標準化の利益が生じる。そして、標準化によって得られた利益はさらなる適応化に投入することができる。以上のような標準化と適応化の相互作用は図2のように描くことができる。

図2 標準化と適応化の相互作用



この相互作用を通じて構築される国際マーケティング能力は、標準化ないし適応化のいずれか一方における優位性ではない。むしろ、両者を長期的かつ継続的に繰り返して獲得されていくものこそ国際マーケティング能力と呼ぶことができる。こうした能力は、事前の戦略策定だけでなく、結果のフィードバックを通じた柔軟な戦略調整やグローバルなネットワークにおける多様性と統合性の保持によって構築される。同時に、国際マーケティング能力は本社によるコントロールだけでは不十分で、子会社の貢献、さらには相互の調整によって決定される。いわば、親会社と子会社の共進化によって国際マーケティング能力は蓄積されていくのである。

5-3. 将来的研究の方向性

本稿では先行研究では明言されてこなかった標準化と適応化の同時達成メカニズムに、両者の相互作用という観点からアプローチしてきた。また、短期的な選択問題という側面が強かった標準化—適応化意思決定を、グローバルな配置を完了した多国籍企業の長期的な能力構築へと拡張した。これらによって、「いずれの企業がすぐれた国際マーケティング能力を持つ

のか」という問いに回答するための予備的考察を行ってきた。

では、具体的にどうやったらこの問いに答えることができるのであろうか。まず、質問票調査ならば、標準化と適応化が独立した構成概念であるかどうかを確認することから始めることが妥当であろう。もし、両者が独立した構成概念ではないのならば、先行研究が行ってきた一軸二極フレームが正しいことになる。独立した構成概念であることが確認されたならば、標準化と適応化を同時にリサーチ・デザインに組み込むことで、両者の同時達成という主張が検証可能になる。さらに、標準化と適応化の相互作用は、変数間の関係のテストや、標準化から適応化へ、あるいは、適応化から標準化への変化を測定する尺度の開発によって検証できるだろう。

しかしながら、動態的かつ長期的な変化を検証するには不向きな面も多い。そこで、代表的な事例の発掘によってケース・スタディーを行うことがより現実的なアプローチであるかもしれない。おそらく、長きにわたる国際化の過程のなかで国際マーケティング能力を着実に構築してきた企業が存在するはずである。しかしながら、こうした能力は外からはなかなか見えにくい。逆に言えば、この不可視性が持続可能な競争優位の源泉になっているとも考えられる。

最後に残された課題について言及する。本稿で行われてきた議論や提示された命題は、すぐさま実証的に操作可能なものではなかった。定量的ないし定性的調査のいずれを行うとしても、これまでの考察を実証的に検証可能な概念や変数へと落とし込む必要があるだろう。これはすぐれて理論的な問題であり、とかく無限後退に陥りがちな相互作用論に検証可能性を与えるという難しい課題を有している。この課題をクリアするための理論ベースとして有望なのは進化論のメタファーであると考えている。さらなる理論的考察と実証的検証は次稿に期したい。

参考文献

- Agrawal, M. (1995), "Review of a 40-year Debate in International Advertising: Practitioner and Academician Perspective to the Standardization/Adaptation Issue," *International Marketing Review*, 12 (1).
- 馬場一 (2003) 「グローバルSCMと組織間調整」山下洋史・村田潔・諸上茂登編著『グローバルSCM：サプライチェーン・マネジメントの新しい潮流』有斐閣。
- Bartlett, C. A and S. Ghoshal (1987), "Managing Across Borders: New Strategic Requirements," *Sloan Management Review*, 28 (4).
- Bartlett, C. A and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, HBS Press.
- Boddewyn, J. J. and D. M. Hansen (1977), "American Marketing in the European Common Market: 1963-1973," *European Journal of Marketing*, 11 (7).
- Boddewyn, J. J., R. Soehl, and J. Picard (1986), "Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?" *Business Horizons*, 29 (Nov-Dec).
- Boddewyn, J. J. and R. Grosse (1995), "American Marketing in the European Union: Standardization's uneven progress," *European Journal of Marketing*, 29 (12).
- Buzzell, R. D. (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing?" *Columbia Journal of World Business*, 4 (1).
- Cavusgil, S. T. and S. Zou (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, 58 (1).
- Craig, C. S. and S. P. Douglas (2000a), "Configural Advantage in Global Markets," *Journal of International Marketing*, 8 (1).
- Craig, C. S. and S. P. Douglas (2000b), *International Marketing Research*, 2nd ed., Wiley.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig (1989), "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy," *Columbia Journal of World Business*, 24 (3).
- Fayerweather, J. (1969), *International Business Management: Conceptual Framework*, McGraw-Hill.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書。
- Heenan, D. A. and H. V. Perlmutter (1979), *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley (江夏健一・奥村皓一監訳『グローバル組織開発』文真堂)。
- Jain, S. C. (1989), "Standardization of International Strategy: Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing*, 53 (1).
- Keegan, W. J. (1969), "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives,"

- Journal of Marketing*, 33 (Jan) (嶋正訳「多国籍製品計画: 戦略的代替案」中島潤・首藤信彦・安室憲一・鈴木典比古・江夏健一監訳『国際ビジネスクラシックス』文真堂, 1990年).
- Keegan, W. J. (1977), "Strategic marketing: International Diversification Versus National Concentration," *Columbia Journal of World Business*, 12 (4).
- Kotabe, M. (2001), "Contemporary Research Trends in International marketing: The 1990s," in A. Rugman and T. Brewer, eds., *Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press.
- Kotabe, M. and Helsen, K. (2001), *Global Marketing Management 2ed.*, Wiley (横井義則監訳『グローバル・ビジネス戦略』同文館, 2001年).
- 黄磷 (1993), 「グローバルマーケティングにおける標準化戦略と市場革新行動: 多国籍企業のマーケティングに関する研究の考察」『第1回国際地域経済ジョイントセミナー報告書: 日韓における経営・流通・地域振興の国際化』。
- Levitt, T. (1983), "The Globalization of Market", *Harvard Business Review*, 61 (May-June) (諸上茂登訳「市場のグローバル化」中島潤・首藤信彦・安室憲一・鈴木典比古・江夏健一監訳『国際ビジネスクラシックス』文真堂, 1990年).
- Lawrence, P. R. and J.W. Lorsch, (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press (吉田博訳『組織の条件 適応理論: コンティンジェンシー・セオリー』産業能率大学出版部, 1983年).
- 諸上茂登 (1997) 「グローバル・マーケティング戦略: 「標準化vs適応化」から「グローバル調整」へ」諸上茂登・根本孝編著『グローバル経営の調整メカニズム (普及版)』文真堂, 1997年。
- 諸上茂登 (2000a) 「国際マーケティング研究における『標準化 VS. 適応化』フレームは不毛か」日本貿易学会年報『JAFT』第37号。
- 諸上茂登 (2000b) 「国際マーケティングにおける標準化/適応化フレーム: その有効性についての実証的検討」高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館。
- 諸上茂登 (2001) 「国際マーケティング関連行動と企業グループ経営成果について」『明大商学論叢』第83巻第3号。
- 根本孝・諸上茂登 (1988) 『国際経営の進化』学文社。
- 大石芳裕 (1993a) 「国際マーケティング標準化論争の教訓」『佐賀大学経済論集』第26巻第1号。
- 大石芳裕 (1993b) 「グローバル・マーケティングの分析枠組」『佐賀大学経済論集』第26巻第2号。
- 大石芳裕 (1993c) 「グローバル・マーケティングの具体的方策」『佐賀大学経済論集』第26巻第3号。
- 大石芳裕 (1996) 「国際マーケティング複合化戦略」角松正雄・大石芳裕編著『国際マ

- ーケティング体系』ミネルヴァ書房。
- 大石芳裕 (1997) 「国際マーケティング複合化の実態」『経営論集』44巻3・4合併号。
- 大石芳裕 (2000) 「グローバル・マーケティングの概念規定」高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館。
- Picard, J., J. J. Boddewyn and R. Gross (1998), "Centralization and Autonomy in International-Marketing Decision Making: A Longitudinal Study (1973-1993) of U.S. MNEs in the European Union," *Journal of Global Marketing*, 12 (2).
- Prahalad, C. K (1976), "The Strategic Process in a Multinational Cooperation," Harvard Business School, unpublished doctoral dissertation.
- Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press.
- Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Robles, Fernando, R. and S. H. Akhter (1997), "International Catalog Mix Adaptation: An Empirical Study," *Journal of Global marketing*, 11 (2).
- Samiee, F. M. and D. Roth (1992), "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance," *Journal of Marketing*, 56 (2).
- 嶋正 (2000) 「グローバル・マーケティングの進化」高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館。
- Shoham, A. (1995), "Global Marketing Standardization," *Journal of Global Marketing*, 9 (1/2).
- Sorenson, R. Z. and U. E. Wiechaman (1975), "How Multinationals View Marketing Standardization," *Harvard Business Review*, May-June.
- 梶山泰生 (2003) 「海外製品開発拠点における能力構築：ホンダの北米開発拠点の事例分析」『国際ビジネス研究会第10回全国大会報告要旨』。
- Szymanski, D. S. G, S. G. Bharadwaj and P. Varadarajan (1993), "Standardization Versus Adaptation of International marketing Strategy: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 57 (3).
- Takeuchi, H. and M. E. Porter (1987), "Three Roles of International Marketing," in M. E. Porter ed., (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Terpstra, V. (1967), *American Marketing in the Common Market*, Praeger.
- 白井哲也 (2003) 「国際マーケティング行動と競争優位の関係を測定する分析フレームの構築に向けて：資源ベースによる企業要因の再構築」『商学研究論集』第19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—近年の研究を

手がかりに一」『六甲台論集』第41巻第1号。

Yip, S. G. (1989), "Global Strategy... In a World Nations?" *Sloan Management Review*, 31 (1).

Yip, S. G. (1992), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall.

Zou, S. and S. T. Cavusgil (2002), "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 66 (4).