

## グローバル・マーケティングの未来

大石 芳裕 (明治大学名誉教授)

司会：

皆さん、こんにちは。明治大学の原田と申します。僭越ながら、明治大学の名誉教授、大石芳裕先生のフェロー講演の司会を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

講演に先立ちまして、私の方から簡単ですが大石先生のご紹介をいたします。大石先生は、1952年2月19日に佐賀県鳥栖市にお生まれになりました。九州大学大学院経済学研究科を経て、1984年佐賀大学経済学部就職されました。国際経済学の立場から、多国籍企業におけるマーケティング活動の研究をし、グローバル・マーケティング分野で多くの成果を輩出されました。特に、1993年以降に公開された3本作「国際マーケティングの標準化論争の教訓」、「グローバル・マーケティングの分析枠組み」、「グローバル・マーケティングの具体的方策」は、大石先生のグローバル・マーケティング研究の基礎であり、日本のグローバル・マーケティング研究に大きな影響を与えた論文となっています。その後も、グローバル・ブランド管理や環境ビジネス、BOPビジネスを含む新興国市場戦略など、グローバル・マーケティングの立場からさまざまな国際ビジネス問題について研究をされてきました。大石先生は、1994年に設立された本学会の設立当初からの会員でもあります。2004年から2009年は理事として、2010年から2021年は常任理事として本学会の発展に貢献されてきました。そして、2022年明治大学を定年退職し、名誉教授とされました。そして、2023年に本学会のフェロー会員になられています。現在、大石先生は毎日、孫と犬の世話でお忙しいようです。週2回、趣味であるテニスをされたりロードバイクに乗られたり、お元気にされ

ています。現在も外部の仕事を引き受け、政府関係の仕事や企業での研修、企業や団体の顧問、働く女性の再教育、講演など、退職後も多くの仕事をされています。そうした中で、先生のライフワークと言ってもよいグローバル・マーケティング研究会を、現在も毎月1回開催されています。1999年以来続いている同研究会は、大石先生と私を含めた大石研究室出身者で事務局を担当し、今月27日の例会で176回を数えます。毎月100~200名が明治大学に集まり、熱い議論を重ねています。現在、会員数も3,700人近くに達しました。

本日は、大石先生からグローバル・マーケティングの未来について、ご講演をいただきます。それでは、大石先生よろしくお願いいたします。

大石氏：

### 1. はじめに

ご紹介いただいた大石です。時間もありませんので、早速入りたいと思います。先達のフェロー講演は過去の研究の蓄積をお話しされてきましたが、私自身は過去の研究を振り返っても仕方ないので割愛させていただきます。そもそも、今は論文を書くための研究活動はしていません。座学でいろいろなものを見たり聞いたりはしておりますが、今日の講演はそういう意味でアカデミック



な話ではなく、未来に関する個人的な感想というふうに聞き流していただければ幸いです。そして、産業財やサービスの分野も念頭には置いておりますが、消費財を想定して話した方が分かりやすいと思いますので、今回は主に消費財を想定してお話します。

皆さんもご承知の通り、地政学リスクが高まっております、個別企業の経営努力が一瞬にして無になるような時代になってまいりました。これについては、国際ビジネス研究学会でも話題になってきましたが、今日は地政学リスクそのものの議論は省略させていただきます。地政学リスクについては『世界経済評論』の2023年7・8月号に私が監修した「地政学リスク下の国際ビジネス」特集がありますので、そちらを参照していただければ幸いです。

地政学リスクの高まりで、「グローバル化は終わった」という意見も見られますが、私は長期的に見ればグローバル化はまだまだ右肩上がりに進むと考えています。もちろん、新型コロナによるパンデミックやロシアにおけるウクライナ侵攻、そして今回のイスラエルとハマスの戦闘などから考えると、一時的にグローバル化は制約を受けるでしょう。しかし、それはグローバル化が終わったというよりもグローバル化の性質が少し変わったと考えるべきです。

私は、世界標準化／現地適合化問題を長く研究してまいりました。世界標準化／現地適合化問題だけでグローバル・マーケティングを語り尽くせる訳ではありませんが、依然としてグローバル・マーケティングの重要な課題であると認識しております。私は世界標準化と現地適合化の良いところどりする「複合化」の概念を提唱してまいりました。「複合化」概念は、世界標準化と現地適合化を二項対立的に考えるものではありませんが、それでもやはり両者のバランス問題は残ります。今日は、生産コストと市場規模、ブランドイメージ、そしてマーケティング・リサーチという3つの観点から、ここしばらくは現地適合化が強くな



るであろうというお話をしたいと思います。

ただ、環境決定主義のように環境が変われば単純にその方向に企業の戦略も変わるというわけではありません。企業は自ら意志を持って行動しているわけですから、単純な現地適合化を推し進めるだけではないということにも注意しておかなければいけません。例えば、パンカジ・ゲマワットが描くように、コカコーラにおいては社長や会長が変わればグローバル戦略が世界標準化と現地適合化の間で揺れ動いてきました。企業は環境の変化に適応することもあります、自らの意志で戦略を決定していくこともあります。

以下は本論の筋とは少し離れますが、長年グローバル・マーケティングを研究してきた者として、一言申し上げておきます。

日本企業の場合、グローバル・マーケティングについての認識が非常に弱いです。というより、マーケティングの位置付けが弱いですね。この辺については、アメリカの研究者や実務家が驚いています。日本企業はマーケティングをうまくやっているにも関わらず、日本企業においてマーケティング組織が整備されておらず、CMO (Chief Marketing Officer) の数も少なく、かつマーケティング部署が持つ権限も弱いです。マーケティング

研究の分野でも、グローバル・マーケティングを研究する研究者の数も少ないです。私のマーケティングの定義は、「誰に何をどのように販売するかに関わる諸活動」というふうに非常にシンプルなものですので、マーケティングは企業経営の根幹と言えます。グローバル企業、たとえばネスレにしてもマイクロソフトにしてもGoogleにしても、マーケティングが中心にあって、その他の経営機能はマーケティングを取り囲むという構造になっています。もちろん、イノベーションは重要な課題ではあります。ドラッカーが言うように、イノベーションとマーケティングは車の両輪ですが、日本の場合は営業が強いので、マーケティングの位置付けが販売促進活動に矮小化されています。かつ、一部の企業を除いて、グローバル化への認識が弱いです。そこが一つの大きな問題だと考えています。今後、グローバル化が終焉せず、さらに発展することを考えると、グローバル・マーケティングを研究する研究者が増えることを希望します。

## 2. グローバル化の現状

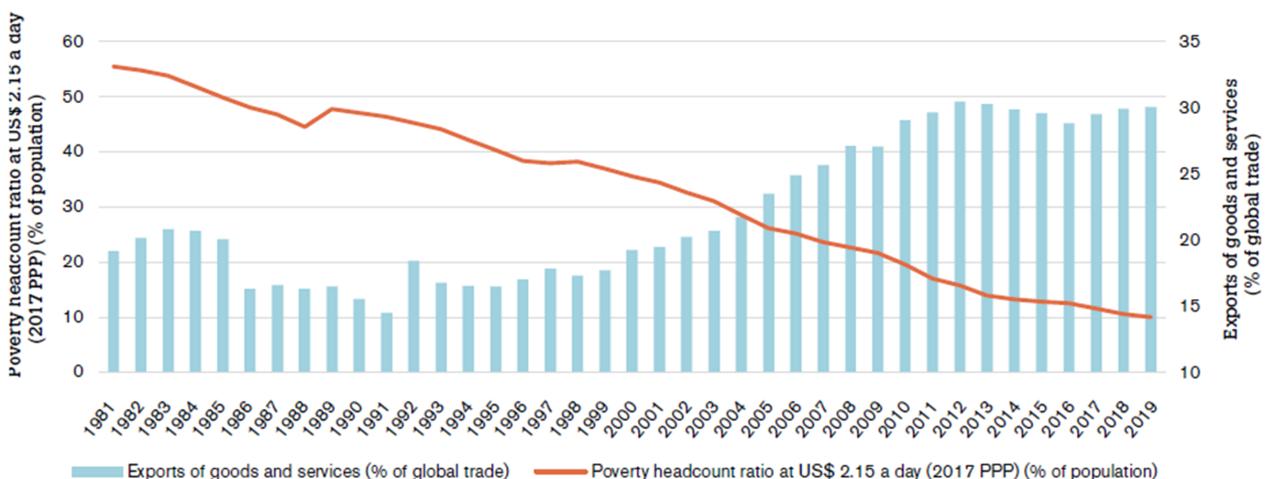
では、まずグローバル化の現状をみてみましょう。図表1にみられるように、1970年から2021年までの世界貿易は長期的には右肩上がりに増えて

います。一方、貧困率は下がっていますね。これは因果関係を示しているわけではありませんが、とにかく、グローバル化は終焉していないことの一つの証です。世界貿易がGDPに占める割合も、若干ですが右肩上がりに上がっています。

さらに、越境ECですが、日米中を3国だけ見ても非常に多くの金額が越境ECで取引されています。2020-2023年の越境EC額は、2019年と比べると3~4割増えています。世界のFDI（海外直接投資）をoutwardで見ても、inwardで見ても、その額は右肩上がりに増大しています。リーマンショックやコロナ、ウクライナなどの大事変が起こると当然FDIは減少しますが、1990-2022年の間、でこぼこはありながらも総じて右肩上がりになっています（図表2参照）。

中国へのFDIは、2010年代まで興隆しますが、その後縮小し、2019年まで再び興隆しました。コロナ禍と米中貿易摩擦で、ここしばらくは急減していますね。国家情報法や2023年7月に改正された反スパイ法などによって、中国への投資が抑制されています。ただ、米中对立以後も中国企業のFDIは増えています。

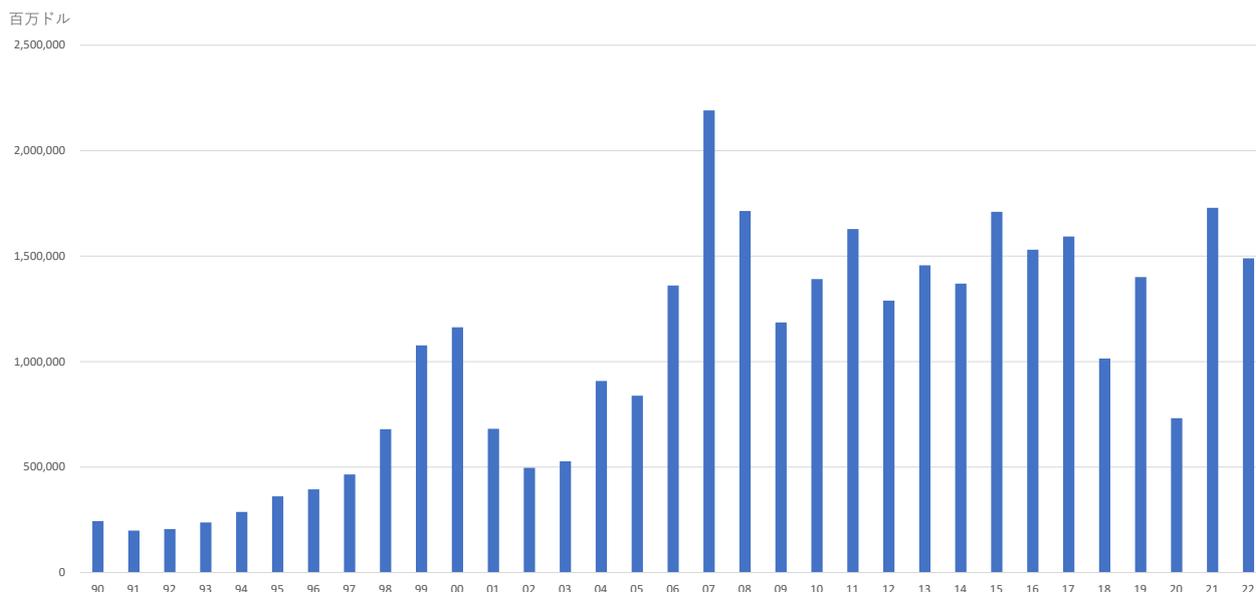
人の移動も活発です。世界の旅行者数はコロナでガクンと減少しますが、コロナが一段落した後、復活しつつあります。日本へのインバウンドは



Source: Secretariat calculations, based on the World Bank's World Development Indicators.

図表1 世界の貿易と貧困率

出所：WTO, World Trade Report 2023, p.12.



図表2 世界のFDI (Outward) 推移

出所：UNCTAD, World Investment Report 2023\_unctadstat より大石芳裕作成。

2023年の1～8月だけでも1,500万人を超えました。おそらく、年間を通してみれば2016年と同じレベル、あるいはそれを超すものになっていくと思われます。人の移動も、でこぼこはあるのですが、長期的には右肩上がりになっていくでしょう。

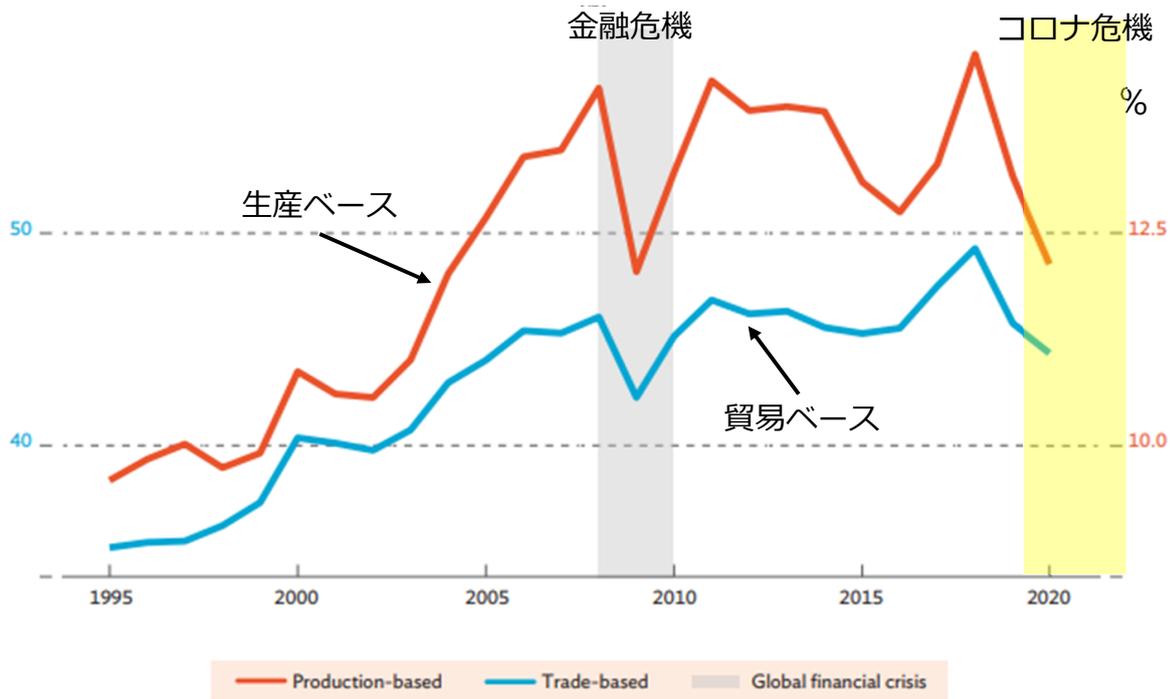
地政学リスクはGVC (Global Value Chain) に大きな影響を及ぼします。これについては2年前にこの学会で取り扱っておりますので省略いたします。ただ、確認しておきたいのは、1995-2020年における世界のGVC参加率を見ると、金融危機やコロナ危機でガクンと下がっていますが、やはり総じて右肩上がりに上がっています。そして、生産ベースのGVCの方が貿易ベースのそれよりも大きいということを見ておく必要があります (図表3参照)。

地政学リスクの高まりによる世界の政治経済の分断は、1930年代のブロック化の悪夢を思い起こさせます。1930年代のブロック化が第二次世界大戦の主因になったことを考えると、我々はブロック化を避ける努力をすべきです。図表4は、2019年1月から2022年11月までのブロック間貿易とブロック内貿易の推移について示しています。これを見ると、以前からブロック内の方が多いのですが、コロナが発生してブロック間貿易もブロック

内貿易もガクンと下がりました。ここで「グローバル化が終わった」という意見も多く出ましたが、実はその後も両者は伸びていきました。そして、ロシアによるウクライナ侵攻の後、両者は当然下がりました。現在、ブロック間貿易がブロック内貿易以上に落ち込みが激しく、両者の格差が開きつつあります。

GVCあるいはGSC (Global Supply Chain) は、これまでは最適地生産/最適地販売を追求してきました。生産コストの安いところで作って、市場の大きいところで売ることが比較的安易にできました。しかしながら、ここしばらくは地産地消やフレンドショアリングが進んで、消費地で生産したり生産地を変えたりしなければならないでしょう。

GVCが変化すると、グローバル・マーケティングも変化します。グローバル・マーケティングの世界標準化/現地適合化は、企業戦略の他に、生産コストや市場規模、消費者ニーズ、競合などによって決定されます。企業戦略はそれぞれの企業で異なるのでここではひとまず横に置いておきます。各国の消費者ニーズもグローバル・マーケティングを決定する重要な要因ではありますが、一定期間は拘束条件となりますのでこれも置いておきます。競合の存在や競合の戦略変化もグロー



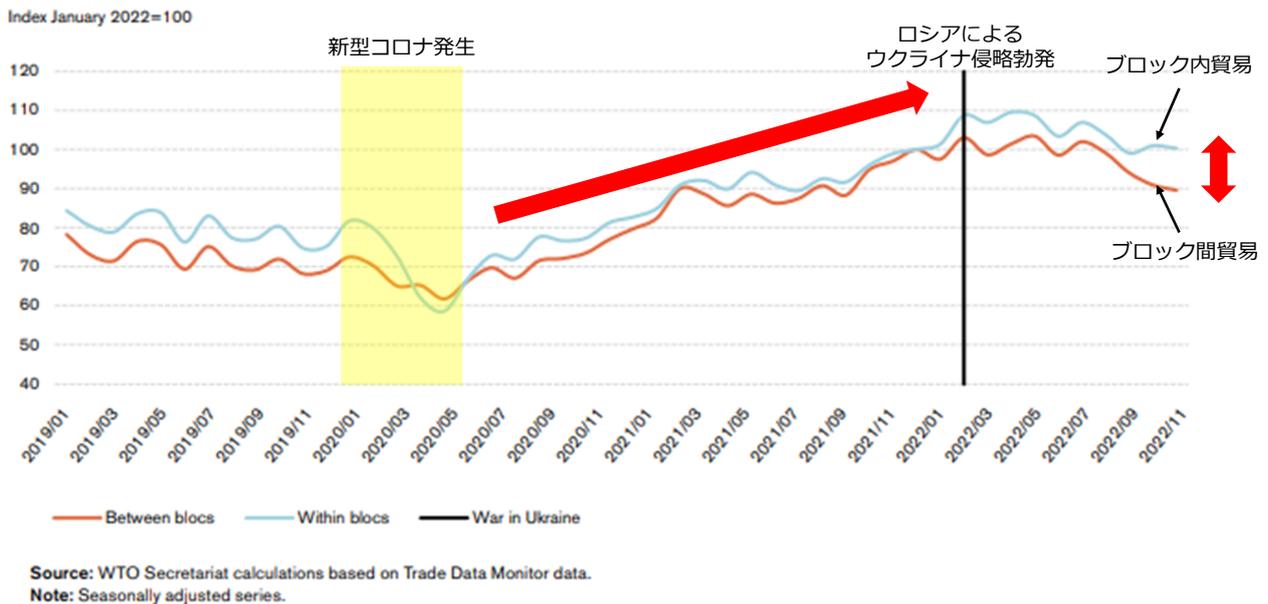
GVC = global value chain.

Notes: Trade-based GVC participation is based on the total GVC participation rate of A. Borin and M. Mancini. 2019. Measuring What Matters in Global Value Chains and Value-Added Trade. Policy Research Working Paper. No. 8804. Washington, DC: World Bank. Production-based GVC participation is based on the forward GVC participation rate of Z. Wang, S. Wei, X. Yu, and K. Zhu. 2017. Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles. NBER Working Paper. No. 23222. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Sources: 1995-2006: World Input-Output Database, 2013 Release. <http://www.wiod.org/release13> (accessed 31 July 2021); 2007-2020: Asian Development Bank. Multiregional Input-Output Database. <https://mrio.adbx.online> (accessed 31 July 2021); Asian Development Bank estimates.

図表3 世界のGVC参加率（1995-2020年）

出所：Source: WTO, Global Value Chain Development Report 2021: Beyond Production, p.4.



図表4 ブロック間・ブロック内貿易の推移（2019/1～2022/11）

出所：WTO, World Trade Report 2023, p.33.

バル・マーケティングに大きな影響を及ぼしますが、それに言及すると複雑になるのでこれも置いておきます。ここでは、生産コストと市場規模の変化に限定して、現地適合化の流れを見てみたいと思います。

### 3. 生産コストの低下と市場規模の拡大

まず、製品や広告の生産コストが、生成AIや3Dプリンタ、ロボット化によって大幅に下がっています。たとえば、ソフトの作成時間が6分の1になったり、ゲームの開発時間が極端に短くなったりします。今年のカンヌライオンズで注目を集めたのが、画像生成AIで作った広告でした。画像生成AIで作った広告の中には受賞したものもあります。それから、3Dプリンタも大きく影響するでしょう。今や住宅まで3Dプリンタで製造できます。そして、ロボット化は、製造工場だけではなく、物流や飲食の現場でも進んでいます。小売の現場においても販売員の代わりにするロボットがもっと多く出てくるだろうと予想されます。

最近、大阪大学の西本伸志教授の脳科学と生成

AIの融合に関する研究が注目されています。ニューロマーケティングというのは以前からあり私も少し研究をしておりましたが、西本先生のやっておられる画期的なことは脳の活動をfMRIで撮ったら再現できるということです。脳活動から推定した知覚画像がオリジナルの知覚画像に極めて近似するというものです。この技術を用いれば、広告を見た視聴者の脳をfMRIで測定すれば、どこをどう変えれば視聴者がより良く感じポジティブに反応するのかがわかるようになるわけです。さらに、言語特徴空間の研究もあります。言語特徴空間とは、テキストマイニングで表示した言語間の距離を表すようなものです。視聴者にどのような言葉が一番響くのかを調べることができます。名詞や動詞、形容詞がありますが、一番響くのは形容詞だそうです。形容詞は情緒的な印象を与えるからでしょう。

2つ目は市場規模です。途上国において、人口が増加し、一人当たりのGDPが2000年代の半ばあたりから急激に上がってきています。市場規模が急激に拡大しているのです。先進国はもともと市場規模が大きかったのですが、途上国において



図表5 途上国市場規模の推移 (GDP per capita, current prices, US\$)

出所：IMF, <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO/OEMDC>, 2023/10/13アクセス。

も一人当たりのGDPが3,000ドル、6,000ドル、1万ドルといった国が新たに生まれてきています。そうすると、一つの国だけに特化した現地適合理化も可能になります。

たとえば、マレーシアの人口は3,400万人弱です。一人当たりのGDPが2,000ドルなら、マレーシアに現地適合理化した製品や広告を作っても、コストと売上高の関係上あまり採算がとれません。近隣諸国ないし東南アジア地域における地域標準化を志向した方が合理的です。しかしながら、2023年現在、マレーシアの一人当たりのGDPは1万2,000ドル強になっています。近代的小売り（モダントレード：MT）も発達してきており、現地適合理化が可能になっています。

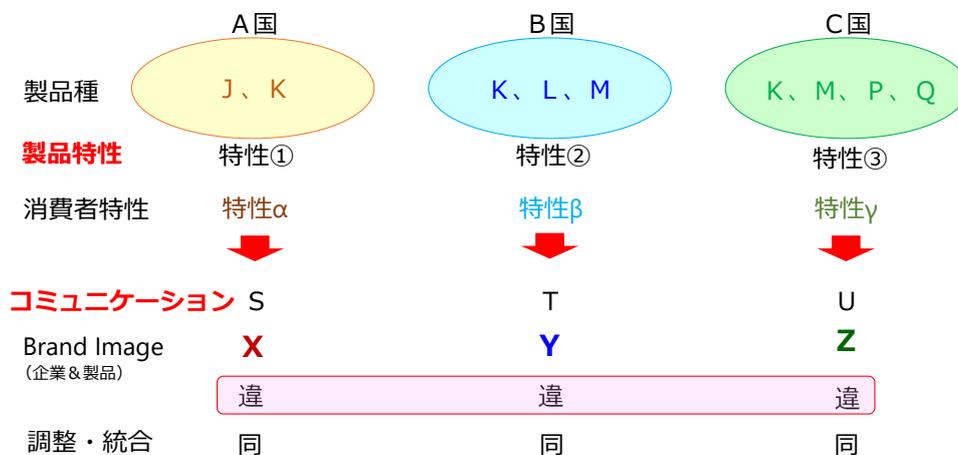
途上国の中にはこれから大きな市場規模になるところがたくさんあり、市場開拓のチャンスです。残念ながら、日本企業の場合、見据えているのは東南アジアあたりまでで、まだインドでさえ十分に開拓できていません。中南米・中東・東欧もまだまだですね。アフリカに至っては中国企業に大きく遅れをとっています。

#### 4. ブランドイメージの現地適合理化

現地適合理化はブランドイメージでも起こります。今朝も海外のあるデータを見ていたのですが、ブランドがますます重要になるというレポー

トが出ていました。ところが、多くの企業において、各国で販売している製品が違うのです。すると、当然ブランドイメージも異なるわけです。例えば、日本で日本人が感じている企業イメージや製品イメージが海外でも同じというわけではありません。同じ製品であってもポジションが異なります。ポジションが異なると、当然、製品のブランドイメージも異なります。すると、コミュニケーションもより現地化される必要が出てきます。その結果、ブランドイメージは各国別にバラバラのまま置いておくのか、あるいは調整して世界的に統合するのかという問題が生じてきます。それを図式化すると、図表6のようになります。

各国市場において、製品種が異なり、製品特性も異なり、消費者特性も異なります。そうすると、コミュニケーションもA国、B国、C国で変える必要があり、ブランドイメージもそれぞれで違ったものになります。その違ったブランドイメージを調整することによって、世界で統一化するかどうかということが問題になります。大雑把にいうと、完全に統一化することはあり得ないのですが、欧米の多国籍企業は1980年代あたりから、基本的に世界統一化する方向にありました。日本企業においても、2000年前後くらいから調整・統合を図り世界的なイメージを作ろうとしてきました。ところが、2010年ごろから世界的に保



図表6 製品特性・コミュニケーションとブランド・イメージの構図

注：「違」「同」は母国と比較して「違う」のか「同じ」なのかを表している。

出所：著者作成。

護主義、自国第一主義の流れが強まりました。その後、ロシアによる近隣諸国への侵攻やパンデミック、中東紛争などいろいろなことが起こり、地政学リスクが高まっていきました。そうすると、生産コストの低減や市場規模の拡大も相まって、各国のブランドイメージは当面、その国で受け入れられればいいではないかという方向に進んでいくと思います。各国でブランドイメージは異なるけど総和として世界的なブランドイメージを作り上げていく、ということですね。情報が世界中にこれだけ流れているのだからそれは無理だと言われますが、今その情報の遮断も起こっていません。ですから、ブランドイメージを世界的に無理して統一する必要は薄れているのです。

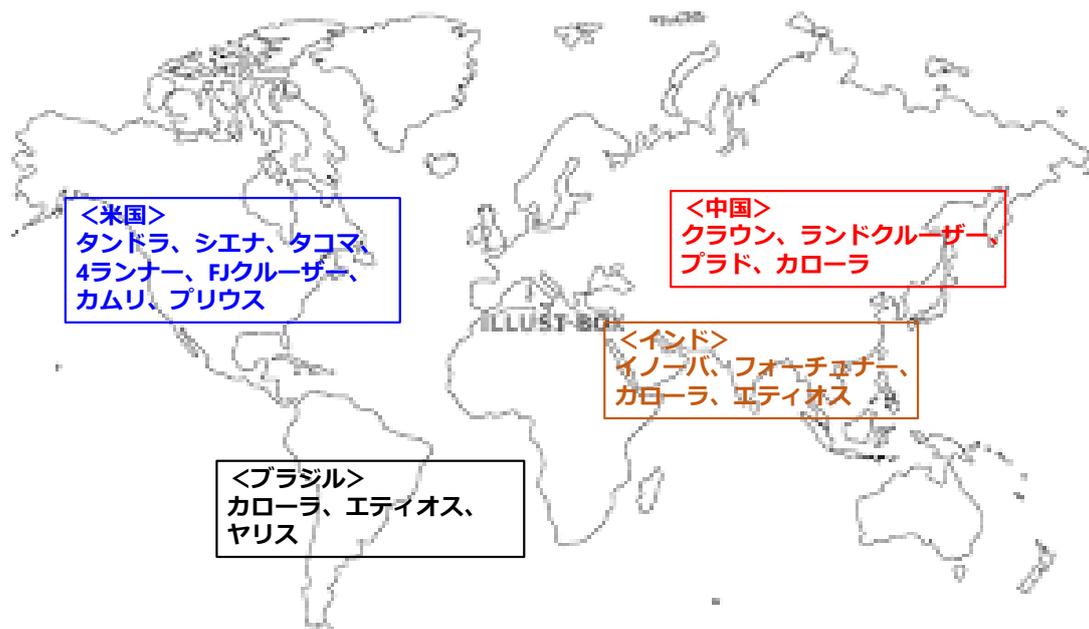
トヨタの例で言いますと、米国、ブラジル、インド、中国で売っている車の種類は違います（図表7参照）。

私はかつて、トヨタのブランド室で世界各国におけるトヨタのブランドイメージ表を見せてもらったことがあります。もちろん、それは門外不出ですから公開できませんし、データも手元がありませんが、ここに上げた4つの国だけでも製品種が全然違いますし、その結果、トヨタのブラン

ドイメージも異なります。日本で感じているトヨタの安心・安全・堅実というイメージが、各国でも同じではないのです。それは最初から無理なのです。トヨタも2000年くらいまではマーケティングやブランドイメージは現地に任せる方策をとってきました。その後しばらくは世界標準化を志向していたのですが、それも限界があり2010年代半ばくらいから世界標準化と現地適合化の良とこどりをするようになりました。最近高まった地政学リスクの元では、もう一度、現地適合化に振れてもいいのではないかと思います。

## 5. マーケティング・リサーチ方法の変化

それから、マーケティング・リサーチの方法が変化しつつあります。一般にマーケティング・リサーチは2次データを使うか1次データを使います。研究者も2次データに加えて自らアンケートを取ったり、インタビュー調査を行ったりします。それぞれにメリット、デメリットがあります。2次データの重要性は現在でも変わりませんが、1次データの取り方が変わりつつあります。現在は、AIを活用して大量の文章や画像、動画を分析できるAIキュレーションというものがあ



図表7 トヨタ自動車の国別販売車種

出所：著者作成。

ります。AIキュレーションは、これまでも文章の分析はしていたのですが、最近のものは画像の分析ができるというところが大きな特徴です。図表8はAIキュレーションによる画像分析のみ例示していますが、これによって消費者行動分析が、安価で迅速に、大量に、汎用性と特殊性を兼ね備えて、自由度高く実施できる可能性が高まってきました。

つまり、従来の消費者調査をやらなくても、消費者についての広く深い分析が可能になるわけです。むしろ、AIキュレーションの方が確からしい結果を引き出し、消費者の本当の姿を描き出す可能性が高いです。すでにAll Things AIやHTTPIe、Amazon Rekognition、Google Cloud Visionなどが出てきております。日本の大手調査会社に聞きますと、昨年くらいから研究を始めているらしく、そろそろ世に出せるようになるのではないかということでした。これがうまくできれば、世界的なリサーチ方法は大きく変わっていきたくらうと思っています。

ちなみに、「グローバル・マーケット・リサーチ」という2023年の最新レポートが出ましたが、世界のリサーチに占めるグローバル・リサーチの割合は27.7%だそうです。ところが、日本の場合は3.0%なのです。すごく差があるわけです。先ほども言いましたが、日本においてはグローバルに対する関心が低いです。正確に言うと、グローバル・リサーチとは「マルチ・カンントリー・リ

サーチを行ったか？」という設問に対してのものなのですが、いずれにしてもこうした結果があるのです。AIキュレーションも含めて、グローバル・マーケティング・リサーチをやることは非常に重要です。各国の顧客インサイトの深掘りをやることができれば、それに基づいて製品やコミュニケーションの現地適合化が可能になります。そして、各国の消費者に選ばれる製品が作られるということです。

ただ、これは、あくまでも傾向や可能性を示したに過ぎません。生産コストが下がり、市場規模が拡大し、調査の方法が技術的な発展で可能になるといったところで、その可能性を示しているに過ぎないのです。各国には頑固な消費者行動パターンがあります。エスノセントリズムやアニモシティは現地適合化を強化する方向で働きますし、一方、コスモポリタニズムやゼノフィリアは世界標準化を強化する方向で働きます。こういうものを見ながら、企業は戦略を形成していくわけです。ですから、あくまで現地適合化の傾向が高まっていくのは平均であって、個別企業は必ずしもその通りに実施するとは限りません。この各国の消費者行動については、李昶泰先生や古川裕康先生、寺崎新一郎先生などが研究されていますので、詳しくは彼らの業績を参考にさせていただければと思います。

コンピュータービジョン技術を用いた画像分析
画像認識：ディープラーニングアーキテクチャーによる物体検出・クラス分類が可能
画像セグメンテーション：画像内の異なる物体や領域を区別する
画像の自動タグ付け：画像がどのカテゴリーに属するかを識別し、分類する
感情分析：画像内の自分の表情や姿勢・動作から感情を推定する
コンテキスト抽出：画像内のテキストを認識し、抽出する

図表8 AIキュレーションによる画像分析

注：Amazon Rekognition, Google Cloud Vision, Microsoft Azure Computer Vision, IBM Watson Visual Recognition, Clarifai など

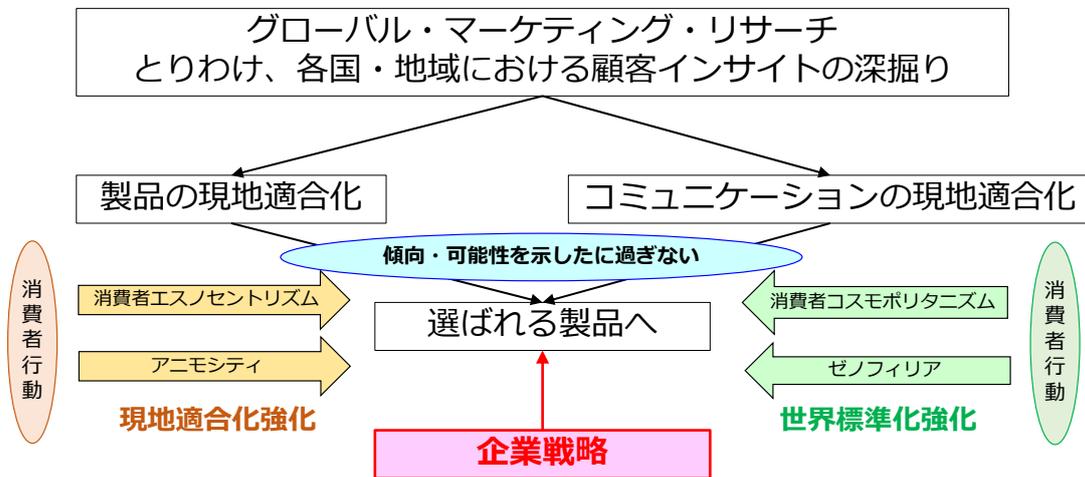
出所：著者作成。

## 6. まとめ

各国において、政治・経済・社会・技術・法律・環境（PESTLE）という基礎的なマクロの状況の上に、それぞれの国や地域の歴史、文化、宗教、慣習、価値観等が積み重なり、それらを背景に消費者のニーズや行動が定まるというピラミッド構造があります。これまでの議論は、このような基礎的状況によって各国の消費者ニーズや行動（まとめて「環境」と呼びます）が異なるから、それに応じてマーケティング戦略も母国とは異なってくるというものでした。逆に、もし環境が母国と同じなら、母国と同じマーケティング戦略

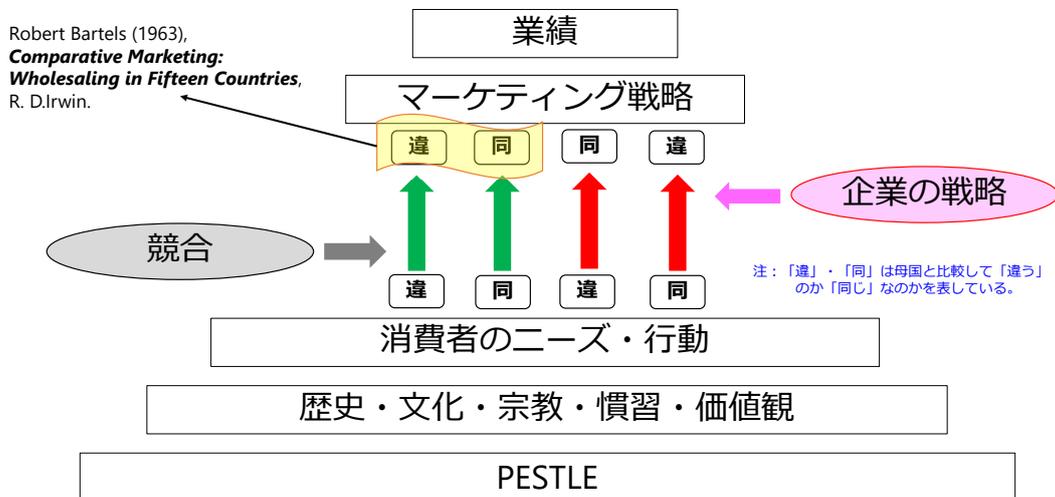
でいいというものでした。

かつてロバート・バーテルズは、各国のマーケティング戦略が表面的には母国と違ったように見えたり同じように見えたりしても、各国の環境が違っていたり同じであったりするならば、企業对环境に対する適応方法は同じなのではないかと指摘しました。環境が違っていても同じマーケティング戦略をとる、あるいは環境が同じでも違ったマーケティング戦略をとる、そこにはじめて企業の戦略（意志）が働きます。例えば、ニトリは徹底的に現地市場のニーズを調査しますが、売っている商品の9割は同じものです。ただ、製品の構



図表9 各国で選ばれる製品へ

出所：著者作成。消費者エスノセントリズム・アニモシティ・消費者コスモポリタニズム・ゼノフィリアについては、古川裕康「地政学リスク下のグローバル・マーケティング」『世界経済評論』Vol.67, No.4, 2023/7/15参照。



図表10 まとめ

出所：著者作成。

成を変えています。また、ユニリーバの「アンステレオタイプ」という世界的なキャンペーンは、それぞれの市場の特性が違っていてもユニリーバの理念を世界的に伝えるために標準化された形でやっています。今後、しばらくは現地適合化マーケティングが多くなるとはいえ、戦略的に標準化マーケティングを実施する企業もあるでしょう。各国市場の環境分析はマーケティングの基礎を提供してくれますが、それがそのままマーケティングになるわけではありません。マーケティングは、あくまで企業の戦略なのです。

研究者の研究目的にはいろいろあると思いますが、経営やマーケティングというのは実務に近い学問ですので、現実の実務から離れてしまうと研究の意味はないと思っています。もちろん、現実の実務に対する役立ち方にもいろいろあると思うので、そこには均一したものはありません。研究者は、自分が何のために研究しているのか、誰に訴えたいのかということ常を常に自問自答しなければなりません。以前、江夏健一先生がなぜ国際経営研究学会ではなく国際「ビジネス」研究学会と名付けたかを伺ったことがあります。「経営」よりも「ビジネス」の方が実務の人たちが参加しやすいだろうと言われていました。私も研究者と実務家がキャッチボールをしながら研究を深めていかなければいけないと考えております。

私が長年お世話になった国際ビジネス研究学会が、今後もますます成長・発展をしていくことを心より祈念して、私のフェロー講演とさせていただきます。

ありがとうございました。

(2023年10月21日講演)