

# 「グローバル・ファッションマーケティング戦略」の新たな構図に関する理論研究

－「海外移転」の視点から－

A Theoretical Study on New Composition for Global Fashion Marketing Strategy : From the Perspective of the International Transferability for Fashion Marketing Technology

鄭 玟朱

Hyun-joo CHUNG

## 日本語キーワード

グローバル・ファッションマーケティング戦略、適用（標準）戦略、適応化戦略、海外移転

## 英文キーワード

Global fashion marketing strategy, Application (standardization) strategy, Adaptation strategy, International transferability for fashion marketing technology

## 要 約

ファッション・マーケティング技術の海外移転は、適応・部分的適応化ないしは適用・部分的適用化という4つのプロセスを辿ることになる。移転対象となる技法を規定する3つの決定要因に密接に依存する「管理依存型ファッション・マーケティング技術」は、海外移転が容易とはいえない。しかしながら、それらを規定する3つの決定要因にあまり依存しない「技術依存型ファッション・マーケティング技術」は、海外移転の可能性が高いといえる。なぜなら、一般的に技術依存型技法はマニュアル化が比較的容易である（適用化）のに対して、管理依存型技術は複雑かつその組織などに内在化されており、マニュアル化が困難であるからである（適応化）。しかしながら、マニュアル化・プログラム化が容易な技術依存型技法であっても、それらを規定する3つの決定要因に深く依存すればするほど、移転の可能性は低くなる（部分的適用化）。もう一つのケースは、マニュアル化が困難である管理依存型技法であっても、それらを規定する3つの決定要因にあまり依存しない場合もある（部分的適応化）。

## Abstract

I can conclude here that the international transfer of 'management dependent' fashion marketing skill, which depends strongly on the 'three determinant factors' which define the technique being transferred, is far from easy. However, we can also say that there is a high level of international transferability for 'technology-based' fashion marketing skill, which does not depend very much on the 'three determinant factors'. The reason for this is that technology-based skill is generally comparatively easy to compile in manuals (Group III: Application) whereas management-dependent skill is complicated, internalized within the organization, and is difficult to express in manuals (Group I: Adaptation). However, when technology-based skill is strongly dependent upon the 'three determinant factors', even if it is easy to put into manuals or computer programmes, the possibility for its transfer becomes lower (Group II: Partial Application). Another case can be found where management-dependent skill is difficult to express in manuals but does not depend much upon the 'three determinate factors' which define it (Group IV: Partial Adaptation). In other words, the international transfer of fashion marketing strategy follows the processes either of adaptation or partial adaptation, or of application or partial application.

## I はじめに

本稿では、海外移転の視点から、ファッション産業におけるグローバル・マーケティング戦略（以下は、「グローバル・ファッションマーケティング戦略」と省略する。）の一般概念の枠組みを試みることに、目的である。

ファッション・ビジネスのグローバル化は、情報ネットワーク化の進行もあって、その勢いを一挙に加速している。以前からの初期的グローバル化では、欧米ファッション・ブランドの輸入、ライセンス生産、国内ブランドの海外生産、海外素材調達、工場などの技術移転、海外アパレル企業の出資によるジャパン支社の設立、日本企業の海外企業への出資、株式取得、デザイン担当の海外人材の採用が主であった。しかし、1990年代に入ると、日本企業によるグローバル・ブランドの開発、海外ファッション小売企業の日本展開など、国境を越え、しかも、テキスタイル、アパレルのみならず、ファッション小売企業に至るまで、市場を一元的に捉えるグローバル・ファッションマーケティング活動は一層進展している（日本ファッション教育振興協会〔1996〕p.20）。こうした状況は、日本のみならず、韓国ファッション・ビジネスに対しても、世界同時性というグローバル化の影響を直接与えている。まさに、グローバル化の影響を受けたファッション・マーケティング戦略の展開である。しかし、ファッションの研究はもちろん、グローバル・ファッションマーケティング戦略に関する研究の蓄積は、韓国はもちろん、日本でさえも、その質・量ともに乏しく、むしろ軽視される傾向にさえあるといわざるを得ない状況にある。

このような状況を考慮し、本稿では「経済過程」などの制度的環境要因によって生じる各国間のファッション・マーケティング戦略の異同に焦点を当てて移転論を裏づけると同時に、今後採るべきグローバル・ファッションマーケティング戦略のあり方を検討することにする。具体的に言えば、ファッション・マーケティング戦略を構成する諸要素のうち、どのような戦略・技術が、修正することなくそのまま導入可能かという適用（標準）化（第Ⅲ象限）、もしくは部分的適用（標準）化（第Ⅱ象限）による移転をなすべきか、または現地の制度的環境条件に合わせて修正し、適応化（第Ⅰ象限）による、または部分的適応化（第Ⅳ象限）による、移転をなすべきかという「グローバル・ファッションマーケティング戦略」に関する理論的な

方向性を提示することにする。

## II ファッション・マーケティングの国際化・グローバル化の意味とIPLC戦略

### 1. 企業・経済の国際化とグローバル化の意味

企業の活動が頻繁に国境を越えるようになるにつれて、ファッション・マーケティング<sup>1)</sup>の分野においても、それらの範囲を表す用語として「国際化」ないしは「グローバル化」の用語が使われるケースが多くなってきた。しかし、この2つの用語の意味<sup>2)</sup>はどう違うのかについては、ほとんど提示されておらず、混在しているのが現状にある。そこで、高橋〔2006〕はすでにそれらの異同について具体的に提示しており、以下では同氏の見解を紹介し、検討する。

高橋〔2006〕は、「経済の国際化とは、ヒト、モノ、カネが国境を越えて動き、実地的な経済活動を分担する各国の企業が相手国の企業や消費者とビジネスを行うことである」と定義している。それゆえ、貿易（輸出と輸入）活動が経済の国際化を意味するが、経済の国際化を考えると、日本の場合2つの発展段階を区別すべきであるとしている。第1段階は1970年代前半までの国際化であり、第2段階は、1970年代後半から80年代前半の時期と、1980年代後半の時期にみられた国際化である。これらの段階の区別は、いずれの段階も企業が外国で法人として活動を開始しているが、第1段階では、燃料、原材料を確保することや、日本での製造物を外国に販売する輸出・輸入を活発化させるための事務所の設置である場合が多い。しかし、第2段階とは、現地に工場を建設し、現地人従業員を雇い、生産と販売をその現地国で、本格的に展開するいわゆる企業の多国籍化が進行する時期であるとしている。

それに対して、経済のグローバル化の考え方は、ビジネス活動において、モノ、カネ、ヒトの他に情報の利用が加わり、その活動を劇的に変化させた時期を重視しており、グローバル化が開始された時期を、1990年代と考えるとしている。それは、東西冷戦の終了後、インターネットの商用化が進展し、インターネット・ビジネスが全面的に展開される時期である。この時期は、カネの支払いと情報の交信が光の速さに変化する時期である。また、飛行機の運賃もかなり安価になり、ヒトとモノの運搬もより頻繁になる時期である。しかし、企業の多国籍化は、母国の企業経営の進んだ技術を現地国へ移

転させるという長所もあるが、企業経営のやり方はその国の文化（人びとの考え方や行動スタイル）と密接に関係するため、急激な経済の発展・経営管理方式の導入が、伝統的な共同体の人間関係を失わせる事態や、伝統的文化・価値観を喪失させる事態を招いている」（高橋〔2006〕pp.189-193）と指摘し、グローバル化の問題点についても提示している。

以上のような現象は、すでに塚田〔2001〕も「ファッション業界においても、今、グローバル・スタンダードを論ずる意義がある」（塚田〔2001〕p.51）と示唆したように、特にファッション産業はファッションを取り扱っているビジネスであり、ファッションというモノの性格上、その時代の社会状況が反映するという意味で、静態的でなく、動態的な側面を有しており、しかも国内でのみ伝播するのではなく、グローバルな規模でかつほぼ同時に進行する、といった側面を持っている。それゆえ、企業は、ファッションのみならず、ファッション・マーケティング活動においても市場を一元的に捉えるグローバル・ファッションマーケティング戦略の枠組みが必要になるといえる。

## 2. グローバル・ファッション製品と IPLC 戦略

一国の経済のなかで、一つの製品が描くライフ・サイクルは、人間が誕生し、成育し、活躍し、高齢化し、死滅するように、製品についても人間とほぼ同じ過程を辿る。つまり、製品ライフ・サイクルは、一つの製品が市場に導入されてから廃棄されるに至るまでのプロセスを、①導入期、②成長期、③成熟期、④衰退期とするのが一般的である（占部〔1980年〕p.381）。これと同様に、ファッション・サイクルにも同じ歩みをみせ、ファッション製品のさまざまな側面に現れる（日本ファッション教育振興協会教材開発委員会〔1995〕p.167）。例えば、それは、ファッションそのものがもつ性格もあって、数年をサイクルとして、①「デザイン、色、柄、素材、コーディネート、ルック」のトレンド、および②人気ブランド、「ボディコンシャス、ブリティッシュ・トラディショナル、フレンチ・カジュアルなど」といった人気のあるブランド個性が、移り変わる。また、ファッション・サイクルは、シーズンという短期的な期間にも現れる。そのシーズンのヒット商品は、シーズンの立ち上がり期（導入期）に付加価値ブランドによって提案され、次に一般のNB（National Brand）が追随し（成長期）、そ

して立ち上がり期から1、2ヶ月遅れて（成熟期）量産ブランドが展開され、最後は期末バーゲン（衰退期）へと推移する（日本ファッション教育振興協会教材開発委員会〔1995〕pp.166-167）。さらに、ファッション・サイクルの特徴の一つであるファッドサイクル<sup>3)</sup>という現象も存在する。

ファッション製品は、グローバル市場においても一定のライフ・サイクルを辿る（グローバル・ファッション製品ライフ・サイクル）。しかし、Keegan〔1989〕によると、先進国の場合、新製品導入期においては生産と消費はほぼ均衡するが、成熟段階に入ってから生産が消費を上回り、その分輸出に回すようになる。しかし、製品のグローバル化時期に入ると、逆に生産が消費を下回り、輸入するようになる。発展途上国の場合は、消費をカバーするために、まず輸出が先行し、徐々に生産が行われるが、その国際製品ライフ・サイクル（IPLC）曲線は先進国と異なり、緩やかな曲線を描き、標準化製品の時期に至って、生産が消費を上回った部分が輸出されるようになる（Keegan〔1989〕pp.42-43）という。

また、鈴木〔1989〕も、IPLCは、①先進国企業による新製品開発販売、②先進国内市場で、他社による類似品販売、競争激化、③輸出開始、④海外現地企業の国産化、輸入代替化、⑤先進国企業の海外直接投資、⑥海外市場から先進国への逆輸出、という6段階があるとしている。さらに、マーケティング戦略の視点から述べると「IPLCの意味は、多国籍企業がその開発する新製品に、国内での販売から国内での競争、輸出、海外生産、海外から企業本国への逆輸出という各段階を経て、その各段階においてこの製品は利益を生み出し、そのすべての利益機会を逃さずに実現するので、実現利益は最大になるということである。しかし、現実の国際市場は、このような最も理想的なプロダクト・ライフ・サイクルを製品自体に経験させるような状況にあるとは限らない。むしろ、現実の市場では、製品がこのサイクルモデルの示す方向と、段階を経ずにサイクルが途切れてしまったり、あるいはサイクルの中のある段階を経験せずにサイクルが終える場合も多いのである」（鈴木〔1989〕pp.126-130）としている。

例えば、韓国では、経済成長発展の初期（70年代）には国の輸出促進型産業政策に伴い、企業が国内市場で十分な競争の経験をせず、また市場成熟の段階を迎える前に企業が海外進出を図るのが一般的であったが、今日のグローバル

段階では海外現地企業から国内への逆輸入の現象も見られるようになってきている。この事例はまさに、IPLC 上の特定段階を経験しないままサイクルを終えていることを示すものである。しかし、日本のファッション産業では、韓国のグローバル化の行動パターンとは異なり、第1のIPLC 段階からスタートし、幾つかの成長段階を経て、現在は海外現地企業から日本への逆輸入の現象からでもみられるように、第6段階のグローバル化段階を経験していることが裏付けられるといえよう。つまり、日本はもちろん、韓国のファッション市場でも近年、グローバル化時代の到来とともにグローバルな視点に立ったファッション・マーケティング戦略の構築が大きな課題となっているといえよう。

### Ⅲ グローバル・ファッション市場への参入戦略

#### 1. グローバル市場参入計画と戦略

ファッション企業が新たな市場を求めてグローバル市場参入<sup>4)</sup>を企画し、積極的に市場機会を求めようとする場合、そのかわり方の程度や背景としてさまざまな要因が考えられるが、いずれのケースにおいても長期的展望に基づいた自社の存続と利益拡大を目的とした総合的戦略の要因が一般的である。グローバル市場参入の意思決定は、経営上のコストやリスクの大幅な負担を伴うと同時に、海外業務と国内業務をいかに効率的に調整し、管理するべきかという課題にも関係する。現地市場への単なる売り込みを目的とした直接・間接の輸出は別として、現地法人を持つ製造工場や販売ネットワーク設立のための直接投資においても、グローバル市場の参入計画からグローバル戦略を展開するに至るまでの合理的意思決定のプロセスが必要となる(徳永 [1989] p.309)。

グローバル市場への参入計画・戦略に対する論議は、1985年のReibstein [1985]をはじめとして、Assael [1985]、Happer=Walkerら [1990]の多くによってなされてきた。海外市場への参入戦略について、Root [1982]は、製品と市場との組み合わせの意思決定が必要であるとし、①進出する国を選定したら、②製品と海外市場の評価を行い、③標的市場における目的と目標を設定し、④標的市場に参入するための参入方式を選択し、⑤標的市場に参入するためのマーケティング計画を設定し、⑥標的市場における成果を監視する統制システムを確立するというプロセスを辿るべきであるとし

ている。

以上のプロセスについて、多少詳細に説明すると、まず、最初の段階は、進出先を選択するに当たって、進出しようとする国の市場がどのようなマーケティング環境上の特徴を持っているのかについて、政治・経済・社会・文化的要因などの側面から評価するべきである。次の段階は、その対象国での標的市場の選定となるが、その主たる決定要因として、製品・市場計画をはじめ、製品の特性、進出先国での競争関係と需給関係、および製品ライフ・サイクル、などを考慮する必要がある。また、標的市場が選択されたら、次節で述べる市場参入モードが決定される。どの参入モードを選定するかは、企業の現地市場における目的・目標に依存するが、その他の要因としては、企業規模や、企業の標的市場以外の海外市場における経営活動のパターン、グローバル・マーケティングに関する企業の専門性などが考えられる(Colligan, C., and M. Hird, [1986] p.100)。

#### 2. グローバル市場参入戦略の特徴

ある特定の海外市場が最も魅力ある市場機会であると判明した場合、企業は標的市場への最良の参入モードを決定することになる。グローバル市場への参入モードは、輸出から海外直接投資に至るまでいくつかの典型的な形態に分けられる(Bohdanowicz, Janet and Liz Clmp [1994] pp.43-45)(城座良之・清水敏行・片山立志共著 [1995] pp.77-82)。それは、①輸出(国内生産物を外国での販売)、②ライセンス契約による参入モード(何らかの方法による海外の企業との統合)、および③海外直接投資である。以下では、3つのグローバル市場への参入戦略を詳しく述べることにする。

まず、第1の参入モードは輸出である。つまり、これは、企業にとって海外市場に介入する最も単純な参入モードであるが、程度が異なる2つの方法がある。これには、①企業が自国内の代理店や仲介業者などを通じて行う「間接輸出」と、②自社製品を自ら輸出したり、現地市場の代理店や特約店などに製品を委託して委託販売を行う「直接輸出」である。しかしどちらの場合も、企業は自国で製品のすべてを生産することになる。

また、第2の参入モードのライセンス契約とは、外国企業に使用料と引き換えに、製造技術、特許、商標、デザインなどの使用に関する権利を提供することである。このモードが輸出と異なるのは、海外で生産のための何らかの便

リスク程度	低						
	高						
		輸出	ライセンス契約	合併		海外生産	
コントロール程度	低						
	高						
		輸出	ライセンス契約	合併		海外生産	

出所：Collingan, C., & M. Hird [1986], *International Marketing*, Croom Helm, p.101.

図1 グローバル市場参入モードとリスク・コントロールの程度

宜を導き出すために協力体制が形成されることであり、直接投資と異なるのは、現地国の誰かと連結体系が形成されることである。代表的なライセンス契約の形態には、製造委託契約、フランチャイズ契約、マネジメント契約などがあげられる。

さらに、第3の参入モードは、直接投資である。海外市場と最も深くかわり合う形は、現地での組立施設や製造施設に直接投資することである。市場に参入したばかりの企業は、最初からこのような規模で参入することは避けたほうがよいとされている。しかし、輸出チャンネルより得られた経験を有し、あるいは海外市場が十分に大きいものであれば、現地に生産施設を持つことは明らかに有利である。一方、現地市場に現地法人格を持つ自社の生産工場を子会社として設立するモードには、100%の資本投資による完全所有型子会社と、現地パートナーとの間で出資を分け合う合併投資とに分けることができる。

以上のように、企業がグローバル市場参入モードを選択する場合、リスクとコントロールの程度について、より慎重に考慮しなければならない(図1を参照)。輸出は、海外生産活動といえども、コストがかからず、リスクの程度も低い。ライセンスと合併の場合は、リスクとコントロールの程度は輸出と海外生産の間になる。進出企業が相手市場をコントロールできる程度は、輸出が最も低く、海外生産が最も高い(Collingan, C., and M. Hird, [1986] p.101)。例えば、日本のファッション・アパレル企業が、パリの人気デザイナーのマネジメントカンパニーとなる、あるいは進出先国に現地法人を設立するなどの手法で、グローバル化を図るケースも増えてきている。すなわち、オンワード樫山が、人気デザイナーのジャン・ポール・ゴルチェのマネジメントカンパニーであり、イトキンはアンドレ・クレージュ、ワールドもシャンタル・トマスの実質的なオーナーである。さらに、ダーバンのように早くから各国に

現地法人を設置し、グローバル化を図るケースがそうである(日本ファッション教育振興協会 [1996] p.189) (Yip 著・浅野訳 [1995])。

## IV 既存研究からグローバル・ファッションマーケティング戦略へのインプリケーション

### 1. 経済過程とファッション・マーケティング戦略の枠組み

以上のように、近年、ファッション産業においては、グローバル化や情報化などの進展に伴い、グローバル競争が一層激化しており、欧米のみならず、日本と韓国の企業にとっても「グローバル・ファッションマーケティング戦略」をどのように構築するかが、大きな課題となっている。しかし、すでに述べたように、市場をワールド・ワイドで一元的に捉える企業のグローバル化は、一国の経済発展に及ぼすインパクトも大きい。逆に言えば、ある国の企業が、当該グローバル市場に参入し、マーケティング戦略を展開することに対して、大きな影響を受けており、グローバル・ファッションマーケティング戦略の展開に対する制度的環境要因は著しく大きくなっているといえる。

これらの関係を解明しようとした論者としては、鈴木 [1989] や高井 [1996] らがあげられるが、特に鈴木氏は、今までこれらの関係があまり議論の対象にならなかったとし、Rowstow [1971] による経済成長の5段階を検討しつつも、一国の経済過程と企業のマーケティング戦略の間にはお互いを必要としあうという密接な関係があるとしている。さらにこれらの関係は、経済発展の段階が高くなればなるほど、密接になるとしている。

簡単に紹介すると、一国の経済成長の段階を、Rowstow [1971] は、第1段階の伝統的社会期からスタートし、第2段階の離陸のための先行条件期へ、また第3段階の離陸期へ、第4段階の成熟への駆動期へ、さらに大衆消費社会の第5段階へと進展するとし、後進国の多く

はこれらの第2段階または第3段階に属するとしている。しかし、今日、韓国や台湾などのいくつかの国々は後進国の段階から駆け抜け、成熟への駆動期に、さらに大衆消費社会にまで達しているといっても過言ではないといえよう。つまり、鈴木氏は、一国の経済過程はRowstow [1971] のいう5つの段階のうち何れかに属することになり、企業が国境を越えてマーケティング戦略を展開する際、直面するマーケティング・コンセプトには「先行」・「後行」・「適合」マーケティングの3つの形態がある(鈴木 [1989] pp.37-42) としている。

そこで、同氏のいう3つの形態をファッション・マーケティング戦略に当てはめて考えるなら、ファッション産業に属する企業が国境を越えてグローバル・ファッションマーケティング戦略を展開する場合は、本国と進出先国の経済発展過程の格差によって、それらを支配するマーケティング・コンセプトの間にも違いが生じることになる。したがって、企業がグローバル市場において、選択しうるファッション・マーケティングは以下の3つの戦略を採用することになるといえよう。

一つは、「適合マーケティング戦略」である。つまり、企業が母国を出て受け入れ国へ進出し、ファッション・マーケティング戦略を展開する際、留意すべき点は受け入れ国の経済水準などの環境が母国のそれと同水準であることである。いわゆるファッション・マーケティングの適用化(標準化)戦略を採用することになる。

二つは、「先行マーケティング戦略」である。つまり、母国市場で支配的なマーケティング・コンセプトよりも、受け入れ国市場で支配的なマーケティング・コンセプトの方が、その発展段階においてより発達し先行しているということである。この場合、企業は、受け入れ国において、母国で通用するマーケティング・コンセプトよりも、より進んだマーケティング・コンセプトに基づく戦略を展開しなければならない。それゆえ、企業は「適応化」戦略を採用することになる。

三つは、母国市場で支配的なマーケティング・コンセプトの方が、受け入れ国市場で支配的なマーケティング・コンセプトよりも発達し先行しているということである。この典型的なケースは、先進諸国の企業が後進国に進出し、ファッション・マーケティング戦略を展開する場合である。この場合、受け入れ先国のマーケティング環境の後進性を考慮し、企業は受け入れ先国の後進性に合わせるファッション・マー

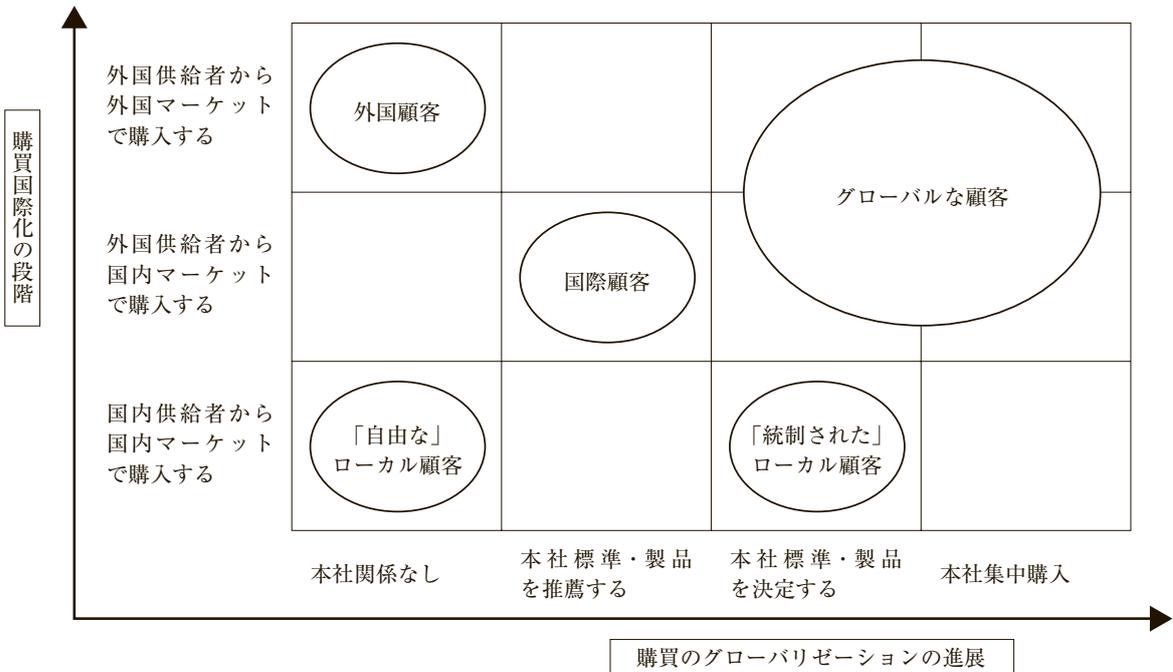
ケティング戦略に迫られることになる。つまり、企業は「適応化戦略」を採用することになる。

鈴木氏の見解により、グローバル市場におけるファッション・マーケティング戦略のあり方を検討したが、韓国のファッション・メーカーが現地国で選択しうるマーケティング戦略として考えられるのは、最初の「先行」(適応化)マーケティング戦略から「適合」(適用化・標準化)、あるいは「後行」(適応化)マーケティング戦略に移っていくといえる。日本の場合には、韓国の場合と違って、「後行」マーケティング戦略(適応化戦略)から「適合」(適用化・標準化)マーケティング戦略に移っていくといえよう。これらの適用化-適応化の問題については、次節で詳しく述べることにするが、結局、企業が今後採らざるを得ないグローバル戦略の方向性は、適応化戦略を採用すべきか、あるいは適用化・標準化を採用すべきか、ないしは同時に追求すべきか、いずれかであろう。これこそが、「グローバル・ファッションマーケティング戦略の構図」ともいえよう。

## 2. グローバル・ファッションマーケティング戦略のインプリケーション

一般的に、企業がグローバル戦略を構築するに当たって、Yip [1995] は、共通顧客のニーズ、グローバルな顧客(図2を参照)、グローバル・チャンネル、移転可能なマーケティング、リード・カントリー、といった市場のグローバル化の推進力のみならず、コストのグローバル化、政府のグローバル化、競争力のグローバル化の推進力を必要とし、それらのマーケティング環境の分析に基づいて、標的市場が決定されるとしている。さらに、標的市場を決定するに当たっては、その国でのマーケット・シェアおよび世界の中での地理的配分をも検討する必要があるとしている。

標的設定と深く関連する市場細分化戦略に関するさまざまな理論的研究が存在するが、以下ではTakeuchi=Porter [1986] の見解に従い、グローバル・ファッションマーケティング戦略について検討する。彼らのいう第1の形態は、各国共通セグメント方式である。つまり、どここの国にも存在する共通のセグメント、いわば上層の消費者か多国籍企業か、高級のビジネスユーザーを一定のセグメントとし、それを標的とする方式である。これらのグループは移動性が高く、グローバルな接触が頻繁である。セグメントの規模は一般的に小さく、国によって異なる。この方式では、標準化された製品を同一



出所：Yip,G.S.[1995], *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall.(浅野徹訳 [1995] 『グローバル・マネジメント』ジャパンタイムズ、p.50)

図2 グローバル顧客の位置づけ

の製品ポジショニングで販売する。例えば、シャネル、グッチなどのような高級ファッション製品を欲しがると高所得層のことである。

第2の形態は、国別多様化セグメント方式である。この方式は、製品のニーズが国別に異なっても国ごとに標的セグメントを変えて販売する方式である。つまり、同一の標準化された製品を求めるセグメントが国によって異なるため、マーケティングの諸活動を国ごとに変えることである。各国でのファッション・マーケティング諸活動を現地に適応化させることによって、製造や研究開発などの活動の標準化が可能となる。第3の形態は、類似国グループ化方式である。この方式は、気候、言葉、宗教、経済発展段階などが類似した国々を1つのグループとして取り扱い、各国の同一グループの製品ニーズが類似しているため、その市場向けに標準化した製品を開発し販売する。それゆえ、製造や研究開発など川上の諸活動において規模の経済性を確保することができ、ノウハウ移転や学習によるマーケティング調整能力の向上や、マーケティング計画の国際的連続化などが可能になる。

つまり、同氏らの見解からみると、各国共通セグメント方式は、標準化されたファッション製品を用いて、標準的なファッション・マーケティング諸活動を行うことによって、規模の経済性を獲得でき、企業や製品イメージの統一による名声の向上や、ノウハウの移転が可能とな

る。それに対して、国別多様化セグメント方式は、国ごとに異なるファッション・マーケティング計画の立案はもちろん、企業や製品イメージも異なるが、先進諸国においてニーズの多様化の傾向から、この方式の重要性が増している。また、類似国グループ方式は、各国共通セグメント方式と国別多様なセグメント方式との中間に属することになる。

さらに、Porter [1986] は、図3に示すように、製造、マーケティング、サービス、調達、技術開発などといった経営諸活動の「配置（地理的集中化か分散化かの程度）」を縦軸に、「調整（高いか低いかの程度）」を横軸にとり、4つのグローバル戦略の枠組み<sup>5)</sup>を提示している。つまり、企業がどのような戦略を実行することができるタイプはどれかによって決まるとしている。単純なグローバル戦略は、できる限り多くの活動を一国だけに集中し、この拠点を中心に他の外国に進出して標準化という手段で強く調整する (M.E.ポーター編著・土岐坤他訳 [1989] pp.29-36)。例えば、韓国の「LGファッション」では、韓国の消費者とほぼ同一な体型である日本の標的消費者に対しては国内製品と等しい製品を低価格で販売しているが、アメリカのロスアンジェルスではLGファッションが商標を変えず、ファッション・マーケティング戦略を展開しているといったケースである。また、世界的標準化戦略の代表的な事例

高	親会社が強力な集権的コントロールを行使して子会社間の広範な調整をいずれ必要とするような高度な段階に達した対外直接投資	単純なグローバル戦略
低	1国だけで事業を営む多国籍企業の現地国内会社による国別集中化型戦略	マーケティングを分権化させる輸出拠点方式の戦略

地理的分散

地理的集中

経営諸活動の配置

出所：Porter, M.E. ed [1986]., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, p. 28.

図3 Porterのグローバル戦略の類型

はベネトンである。これは、世界市場で同一な製品をほぼ同時に販売し、広告も同時に実施している。リーバイスは、世界各国で販売活動をしながらかも、国別に体型を考慮し、サイズ、価格、広告戦略を修正しており、典型的な現地適応化戦略を展開している（アンクァンホ他2名著 [1999] pp.529-530）。

として捉えることが一般的であった。しかし、Buzell [1968] はこれまでのマーケティング戦略の現地適応化を批判し、具体的にマーケティング活動（製品・価格・チャネル・プロモーション）について、標準化の障害要因もあるが、規模の経済によるコスト削減、国境を越えて移動するビジネスマンや観光客との取引関係の一貫性の確保、優れたマーケティング・アイデアの移転などの理由から、標準化・統合化を図る方がより大きな利益を得られるとしている。その後を追うように、Levitt [1983] は標準化傾向を推奨し、いわゆる市場の同質化論を提示している。これは、1990年代以降のグローバル化の具体的内容であるが、「通信技術の発達が各地の財・サービス情報を世界中に提供し、輸送技術の発達が財および人の世界的移動を加速化する。こうして世界中の人々は独自の伝統的・慣習的選好を喜んで放棄し、世界最高の品質と世界最低の価格を兼ね備える財・サービスを希求するようになる」（大石 [1996] pp.131-132）ことである。

## V グローバル・ファッション・マーケティング戦略の新たな構図－移転論の視点から－

### 1. 適用（標準）化－適応（修正）化戦略の課題

以上のような見地に立つと、結局「グローバル・ファッションマーケティング」戦略は、基本的にそれらが駆使している技法を、標的市場に合わせて適用化（標準化）あるいは適応（修正）化すべきかを検討することが、一つの構図として提示できる。しかし、ファッション・マーケティングを対象とするそれらの調整の問題に関する研究文献は、今のところ皆無である。それゆえ、これらの問題を検討するに当たっては、標準化論争を検討せざるを得ない状況にあるが、これらの詳しい検討については大石 [1996] や諸上 [1986] などの研究に委ねることにし、以下では Keegan [1969] をはじめ、Buzell [1968]、Levitt [1983] および、Porter [1986] の研究のみを簡単に紹介し検討する。

従来の標準化（適用化）－適応化の問題は、Keegan [1969] が提示した枠組み（「本国のマーケティング活動をほとんど修正なしに海外延長（extension）ないし適用化（application）するか、あるいはかなりのコストを掛けて適応化（adaptation）を図るか」（諸上 [1997] p.32）

さらに、Porter [1986] は46製品群の調査を行い、マーケティング戦略を構成する要素のうち、どの技法の標準化が比較的容易であるか、あるいはより困難であるか（難易度）をまとめている。詳細に言えば、ブランド名・広告テーマ・サービス基準・製品保証の技術については標準化度が高いのに対して、価格政策・販売促進・流通チャネル・広告メディア・販売組織の技術については標準化度が低い。多くの企業は、ブランド名を除くと、マーケティングの諸技術を国別に一部修正しているとし、標準化の可能性の程度はマーケティングの諸活動の国際的調整の容易性、組織のコスト、現地国間の差

異などの大きさによって決定されるとしている。

以上の研究を考察すると、グローバル・ファッション時代において企業が直面する課題は、それらが用いる技法を適用化（標準化）すべきなのか、あるいは適応化すべきなのかは、オールタナティブな選択でなく、むしろ適用化と適応化を同時追求することによって、グローバル・ファッションマーケティング戦略の構築が可能になるといえよう。しかし、ここで提起できる問題点としては、適用化ないし適応化の基準についてである。つまり、それらが駆使している戦略の技法のうち、何を基準として適用化し、何を基準として適応化するのかであろう。これまでの研究では、その基準が明確に提示されていないことこそが問題であるといえよう。

## 2. 移転論から捉えたグローバル・ファッション・マーケティング戦略の新たな構図

しかし、以下の図4で提示する移転モデルから考察すると、「制度的環境条件<sup>6)</sup>の類似性」と、「技術のマニュアル化・プログラム化の可能性」の程度こそが両者を区別する基準であり、適用化（標準化）の方向か、あるいは適応化の方向かを定めることを明確に提示する基準となるといえる。したがって、この移転論の枠組みこそが今日でのグローバル・ファッションマーケティング戦略を分析する際のルールとなるともいえる。

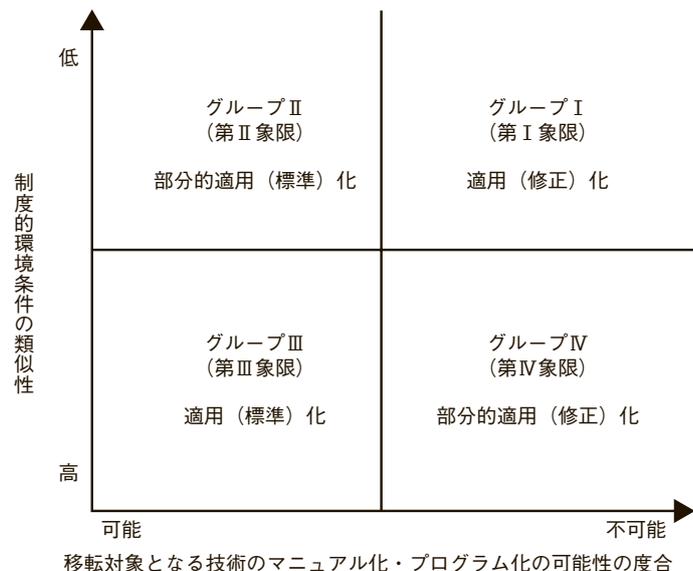
つまり、グローバル・ファッションマーケティング戦略の新たな枠組みは、図4で示されているように、移転対象となる諸技術のマニュアル化・プログラム化の可能性の度合を横軸とし、それらを規定する制度的環境条件（文化構造<sup>7)</sup>、経済過程<sup>8)</sup>、企業内外の諸「組織」<sup>9)</sup>）の類似性を縦軸にとると、同平面空間において次の4つのグループ空間が生来する（鄭 玟朱 [2008] pp.64-65）。

グループI（第I象限）：このグループに属するファッション・マーケティング技術の特徴は、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件（文化構造、経済過程、企業内外諸「組織」）の類似性が非常に低い。なおかつ、それらの諸技術はペーパーにマニュアル化されかつ図示化されることができない、そしてコンピュータにプログラム化ができない技術である。つまり、これらの諸技術は、ほとんど人間に内在化されており、かつマニュアル化やプログラム化ができない、いわゆるルーティン化ができない技術

である。言い換えれば、これらの諸要素は、人間と機械の関係のみではなく、人間と人間の関係に最も依存することが多く、現地に合わせて大幅な修正をしないと本国から海外現地小売企業への移転は決して容易とはいえない。例えば、このグループに属する技術としては、品揃え、マーチャンドライジング計画、仕入れまたは在庫管理システムなどが考えられる。

グループII（第II象限）：このグループに属するファッション・マーケティング技術は、ペーパーにマニュアル化されかつ図示化されることができるが、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件の類似性が比較的に低い、という特徴がある。例えば、このグループに属する技術としては、POSシステム、店舗デザイン、ストアレイアウト、発注業務、コミュニケーション方法などがあげられる。

グループIII（第III象限）：このグループに属するファッション・マーケティング技術の特徴は、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件の類似性が非常に高い。なおかつ、それらの諸要素はペーパーにマニュアル化されかつ図示化されることができる、コンピュータにプログラム化することができる技術である。いわゆる一種のルーティン化された技術といえる。なぜならば、これは機械そのものであったり、人間と機械の関心に依存しており、どちらかというとその国の技術レベルに関係しても、その国の人々の文化（価値）からは比較的中立的であるからである。例えば、ユニフォーム、アフタ



出所：鄭玟朱 [2008] 『グローバル・ファッションマーケティングの構図と戦略－理論と事例研究－』文眞堂、p.64。

図4 ファッション・マーケティング技術の海外移転・戦略に関する枠組み

サービス、社名もしくはブランドネームなどがその事例として考えられる。

グループⅣ（第Ⅳ象限）：このグループに属する技術の特徴は、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件の類似性が比較的に高い。しかし、それらの諸技術はペーパーにマニュアル化されかつ図示化されることができない、そしてコンピュータにプログラム化ができない技術である。例えば、このグループに属する技術としては、商品配送、チャンネル、ベンダー・ネットワーク、ファッション小売業態のコンセプト（国によってその定義が異なる）などがあげられる。

## Ⅵ おわりに —今後の研究課題—

これまでの検討から、グローバル・ファッションマーケティング戦略を理論的に分析する方法について要約することにする。ここで述べる移転論の枠組みは、「文化構造」や「経済過程」や「企業内外の諸『組織』」といった「制度的環境条件の類似性」と、移転対象となる「技術のマニュアル化・プログラム化の可能性」の度合の多寡という2つの軸から、これらの異同について分析することである。つまり、各国間の制度的環境条件と技術の類似点を比較し、そのファッション・マーケティング技術が、修正することなく直接的に移転可能なことを意味する「適用（標準）化」（第Ⅲ象限）であるか、または、修正されることにより移転が可能となる「適応（修正）化」（第Ⅰ象限）であるかを検討することである。

まず、Porter [1986] の研究結果を検討するならば、ファッション企業がグローバル・ファッション・マーケティング戦略を展開する際、ブランド名、広告テーマ、サービス基準、製品保証については適用化戦略を採ることができる。なぜなら、国の違いを越えて標準化が容易であるからである。しかし、価格政策、販売促進、流通チャンネル、広告メディア、販売組織については標準化が難しくなっており、適用化戦略を採ることが困難である。なぜなら、これらの手法は国によって異なり、修正し適応化することがベターであるからである。ファッション企業はグローバルなファッション・マーケティング戦略のうち、どのような技法を「適用化」（第Ⅲ象限）すべきか、または適応化（第Ⅰ象限）すべきかを検討しなければならない。なぜなら、商品デザイン、商品とブランドの位置づ

け、ブランド名、包装、価格、広告戦略、広告効果、販売促進、流通などのファッション・マーケティング戦略の諸技法はグローバル化の対象となり、その移転の対象となるからである。

ファッション・ビジネスでも、あるファッション・マーケティングの技法は、よりグローバル化し、またある技法はグローバル化しない。換言すると、ある技法はグローバルに均一化し、他の技法は、その国の文化に依存し均一化をよしとしない。例えば、グローバルなパッケージ・デザインはすべての国で同じロゴやイラストを使っているが、その中のいくつかは、背景の色を変えたりする。このように、全体として個々、双方のもつマーケティング活動はその内容においてグローバル化したり、しなかったりする（Yip 著・浅野徹訳 [1995] p.182）。つまり、今後、ファッション企業が解決すべきグローバル・ファッションマーケティング戦略の課題は、その戦略を構成する諸技法・技術のうち、どれが現地移転が容易なのか、またその技術をどの程度修正させ現地に移転させるべきなのか、それが不可能な場合、その理由は何かについて分析することであり、これらを明らかにすることが今後の研究課題でもあるといえよう。

注)

- 1) ファッション・マーケティングの捉え方は、研究者によって幾分異なっているが、ファッション・マーケティングを筆者なりに定義をすると、「ある時代に流行するファッションそのものを受け入れる個人の需要を充足させるために、企業が、その機能性と感性と価格感について高度なバランスを有するファッション商品を企画し、かつそれを製造し、リーズナブルな価格を設定し、プロモーションを実施し、そして流通チャンネルを計画して、消費者へ普及する過程である」ということができる（鄭玄朱 [2008] p.31）。
- 2) 本稿では、それぞれの意味が明確に提示できる場合は「国際化」と「グローバル化」とを区別し使用するが、それ以外に関しては用語の統一のためほぼ同義としてグローバル化を用いることにする。しかし、既存研究文献を紹介するに当たっては、Internationalization は国際化を意味し、Globalization はグローバル化を意味するものとして訳し用いる。さらに、グローバル化という用語は「世界規模で」という意味と、「世界を対象に標準型商品を提供する方式の」という2つの意味があるが、本稿では特に指摘・示唆しない限り、前者の意味で用いることにする。
- 3) ファッドサイクル (fad cycle) とは、急に人気が出て少数の人々に受け入れられるが、直ちに消え去ってしまうファッションのことである。
- 4) 藤沢武史氏は、海外市場参入という言葉でグローバル市場参入に代わって用いてそれらの概念などを具体的に検討している（藤沢 [1988] 第4章）。
- 5) 配置とは、企業の諸活動が世界のどの場所で行われ、その場所がどれくらいかということである。一方、調整とは、国別に行われる諸活動がお互いにどれくらい調整されているかということである。つまり、企業の選択肢は、配置については集中から分散までさまざまである。調整についても各子会社に完全に自律性を与える調整から、情報システムや製造工程などの同一という厳しい調

- 整まで多くの選択肢がある (M.E.ポーター編著・土岐坤他訳 [1989] pp.29-36)。
- 6) 高橋 [2006] は、移転対象となる技術を規定する「制度的環境」の要因として、「文化構造」、「経済過程」、「企業内外の諸『組織』」という3つの要因をあげている。これらの諸要因は、「ある時代には、文化構造の要因が他の2つの要因の双方ないし片方に強く影響を及ぼすこともあるが、別の時代には、経済過程の要因が他の2つの要因に強く影響を及ぼす場合がある。一般的には、文化構造の変化は遅く、暫定的であるのに対して、経済の変化は速く、その変化が激しいときは、経営組織やそれぞれの価値をもつ人々の行動にも激しい影響を及ぼすとしている」(高橋 [2006] p.283)。
- 7) 第1の「文化構造」について、高橋 [2006] は、ある時代のある国の個々人の思考・行動様式、すなわち生活目的・目標、価値体系、社会的格付け (social ranking)、行動基準の型 (pattern of conduct) を意味するという中川敬一郎氏の見解を述べ、「そのほかに文化そのものを構成するといえるその国の宗教、政治、法律、教育といった各制度によって形づくられたものとしている。この直接に文化構造を形成する諸制度は、国によって異なり、しかも他の2つの要因から影響を受ける場合もあれば、経済過程や企業内外の諸組織に影響を与える場合もある」(高橋 [2006] p.283) と、文化構造要因を規定している。
- 8) 第2の「経済過程」の場合は、企業家ないし経営者の意思決定を制約する外部的経済要因を意味するとしている。ある国の企業家ないし経営者によってなされる意思決定との関連で経済過程を具体的に分析しようとするならば、その国の経済発展を個別歴史的観点から考察するだけではなく、他国との比較歴史的視点が必要である (高橋 [2006] p.283)。
- 9) 第3の決定要因は、「企業内外の諸『組織』」である。この要因は、先の2つの要因と比較すると、移転対象となる技術を規定するという観点からみれば相対的に独立した要因である。この企業内外の諸組織は、他の2つの要因に比べ相対的独立性を有しているとはいえ、文化構造と経済過程からの影響を看過してはならない。なぜならば、企業組織を構成する個々人の行動は、その国のその時代の文化構造や経済過程によって規定されるし、また企業経営者の行う意思決定も、相手競争企業の行動動向、その企業の属する産業部門の動向、さらには全体経済の動向といった経済過程はもちろん、自社内の従業員の意識の動向によっても制約される (高橋 [2006] p.283)。

## 参考文献

- Assael, H. (1985), *Marketing Management: strategy and action*, Boston, Mass.: Kent Pub. Co.,
- Buzzell, R.D. (1968), 'Can You Standardise Multinational Marketing?', "Harvard Business Review", Nov.-Dec., pp. 102-113.
- Colligan, C., and M. Hird (1986), *International Marketing*, Croom Helm.
- Happer, W.B. Jr. and Orville C. Waker, Jr. (1990), *Marketing Management: A Strategic Approach*, Irwin, Chapter 4.
- Keegan, W.J. (1989), *Global Marketing Management*, 4th, Prentice-Hall.
- Reibstein, D.J. (1985), *Marketing: concepts, strategy, and Decision*, Prentice-Hall.
- Root, F.R. (1982), *Foreign Market Entry Strategies*, AMA-COM, Chap. 1. (中村元一監訳 [1989] 『海外市場戦略』 HBJ 出版局)
- Rowstow, W.W. (1971), *The Stages of Economic Growth*, Cambridge University Press.
- Yip, G.S. (1995), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall. (浅野徹訳 [1995] 『グローバル・マネジメント』 ジャパンタイムズ)
- アンクァンホ他2名著 [1999] 『ファッション・マーケティング』 修学社 (原文は韓国語である)。
- 占部都美編著 [1980] 『経営学辞典』 中央経済社。
- 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, pp.126-149。
- 鄭玟朱 [2008] 『グローバル・ファッションマーケティングの構図と戦略-理論と事例研究-』 文眞堂。
- 鈴木典比古 [1989] 『国際マーケティング』 同文館。
- 高井眞 [1996] 『経済発展とマーケティングの進化』 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, pp.10-40。
- 高橋由明 [2006] 『基礎と応用で学ぶ経営学-ひとつの国際比較』 文眞堂。
- 塚田朋子 [2001] 『ファッションと『グローバル・スタンダード』 (2) -ファッションの基礎を決定する『制度』の問題へのアプローチ- 『経営研究所論集』 第24号, 東洋大学経営研究所, pp.49-67。
- 徳永豊編 [1989] 『例解・マーケティング管理と診断』 同文館。
- 日本ファッション教育振興協会 [1996] 『ファッションビジネス戦略』 日本ファッション教育振興協会。
- 日本ファッション教育振興協会教材開発委員会 [1995] 『ファッションビジネス概論』 日本ファッション教育振興協会。
- 藤沢武史氏 [1988] 『グローバル参入戦略』 江夏健一編著 『グローバル競争戦略』 誠文堂新光社 (第4章)。
- ポーター, M.E. 編著・土岐坤他訳 [1989年] 『グローバル企業の競争戦略』 ダイアモンド社。
- 諸上茂登 [1997] 『グローバル・マーケティングへの進化』 諸上茂登・藤沢武史著 『グローバル・マーケティング』 中央経済社 (第4章)。