

標準化と適応化によるグローバル戦略の一考察

中尾 佳史

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Study for Global Strategy by Standardization and Adaptation

NAKAO Yoshifumi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Japanese market nowadays has been struggling due to the worldwide financial crash after subprime problem and the Tohoku Earthquake and Tsunami and the market is expected to be further worsen. On the other hand, these BRICs countries such as China which became 2nd largest in terms of Real Gross Domestic Product got out of recession and their economies have been kept expanding. These differences complicate top management of Japanese global enterprises to lead their organization.

Meantime, this study aims Japanese enterprises which sell commodity goods globally to consider this particular research on the standardization and the adaptation in order them to strategically make their business planning before they try to further expand in worldwide market especially in the developing countries.

1.はじめに

「日用品大手が国内の主力商品を世界展開する¹⁾」これは日本経済新聞に掲載された記事である。これによると、昨今の不況と人口減少を要因とする国内市場の一段の縮小と新興国などの中間所得層の商機拡大をにらみ、日本の日用品大手企業が国内の主力商品や主力ブランドを世界に通用するグローバルブランドへ本格的に育成する内容が記されている。この内容を裏付けるかのように、リーマンショックに端を発した世界同時不況の影響を受け、例えば日用品の中で不況に強いとされてきた化粧品産業は2009年度の国内市場の成長率が前年比7.8%減となり、かつてないほど市場が縮小傾向にある。一方、世界全体の化粧品産業の成長率はアジア諸国など新興国の伸びが顕著で前年比4%増えている²⁾。国際通貨基金(IMF)の2010年の世界エリア別経済成長率見通しによると、日本や米国、欧州連合(EU)が

1.0%~2.7%にとどまる一方、中国は10%、東南アジア諸国連合(ASEAN)主要5カ国は4.7%と高く³⁾、新興国が経済力をつけはじめている。特に、BRICs諸国の化粧品産業は、この経済成長率をベースにここ数年で平均9.2%の成長を続けており、2017年の世界の化粧品市場は、現在の18兆円から29兆円まで新興国を中心に拡大すると予測されている⁴⁾。

このような市場予測より、今後、日系企業の成長戦略を描くには、国内市場からBRICs諸国を中心とした新興国をターゲットに事業を推進していく必要がある。代表的な国内化粧品メーカーの企業別海外売上高構成比は、2009年度実績より資生堂が38.9%⁵⁾、花王が22.5%⁶⁾、コーセーが10.8%⁷⁾である。この数字を見る限り、資生堂が海外事業の展開に一步抜

¹⁾ 日本経済新聞 (2009.12.20 朝刊) 1面

²⁾ 日本経済新聞 (2010.6.4 朝刊) 11面

³⁾ 日本経済新聞 (2010.2.27 朝刊) 1面

⁴⁾ オフィスウーノ (2009) 『化粧品業界大研究』11頁

⁵⁾ 株資生堂有価証券報告書 (2009)

⁶⁾ 花王(株)有価証券報告書 (2009)

⁷⁾ 株コーセー有価証券報告書 (2009)

きんでているが、花王やコーセーも中国やアジアなどの新興国を中心に成長戦略を描いており、今後、ますます新興国市場の開拓が重要であることがわかる。しかし、新興国に成長を求めていくには、既に当該市場において、日用品および化粧品事業で売上高構成比の約 50%を占めるユニリーバ⁸や同市場にて約 30%を占める P&G⁹などの先行する欧米企業との市場競争は避けられそうにない。今日の市場環境は、米国のサブプライム問題に端を発した世界同時不況後のトライアドパワーと呼ばれる日本・北米・欧州の3地域における景気低迷、さらに日本においては東日本大震災の影響による景気悪化の懸念、一方、いち早く世界同時不況を脱し実質 GDP で世界第2位へ成長した中国を中心とした BRICs 諸国の新興国の台頭により、日系企業の国内外の経営の舵取りは、ますます複雑且つ多様性や変異性の度合いが増している。

このような市場環境下において、日系企業はどのような付加価値活動を展開して、競争優位性を築くのが望ましいのであろうか。吉原は「海外子会社が成長するか、また困難な状況のなかでも生き延びることができるかは、日本親会社から移転される経営資源がいかなるものであるかに左右される。世界に通用する強い技術や経営ノウハウが移転される際には、海外子会社は強い競争力を発揮できる¹⁰。」と指摘している。つまり、グローバル市場で競争優位性を持つ企業になるには、国内事業において競争優位性を持つ経営資源や経営ノウハウを海外子会社へ移転することにより、グローバル市場における競争力を高めると同時に、海外売上高比率を高め、持続的成長を図ることが可能になる。そこで、日系企業がグローバル市場で競争優位性を高めて持続的に成長するには、国内で優位性のあるブランドをグローバル市場で通用するブランドへ育成することが鍵になる。なぜなら、ブランドは企業と消費者との間には一種の「絆」とでも呼ぶべき関係性が形成¹¹される

からであり、また標準化されたサービスを大量に流通させる重要な決め手¹²になるからである。つまり、ブランドがグローバル市場に定着すれば新しい地域での市場展開が容易になると同時に、進出国や地域毎に異なるブランドを投入するような非効率な展開から、グローバル規模で量産効果の高い効率の良い事業を展開可能になるのである。

一方、藤沢は「グローバルに通用するブランドへと仕上げるには、文化の多様性をうまく管理し、現地消費者のニーズにきめ細かく応えていけるようなブランド管理を実践しなければならない¹³。」と指摘している。つまり、国内の主力ブランドをグローバルに通用するブランドへ育成するには、現地国や地域のニーズに適応することが重要である。特に日用品の場合、バートレット＝ゴシャールが提唱したトランスナショナル理論より、地域特性が国により異なるため現地適応性が高いマルチナショナル・アプローチが適しているとされている¹⁴。しかしながら、進出国や地域毎に現地適応化を展開すると効率性が悪くなる懸念される。したがって、日系企業は国内に優位性をもつ主力ブランドを保持するとしても、世界に通用するグローバルブランドへ育成するには、主力ブランドを現地国にて展開するために必要な現地ニーズへの対応と、グローバル規模での効率性という二律背反性をもちやすい要請をどのように同時に満たすのかという課題が生じる。

このような問題意識に基づき、本論文においては、グローバル経営における国際マーケティングの役割の中で、標準化と現地適応化の先行研究を時系列的に踏まえ、新興国を中心にグローバルに展開するための新たなグローバル戦略の考察を試みることである。

2. 先行研究の考察

国際マーケティングにおける製品 (product) ・ 価格 (price) ・ 流通 (place) ・ プロモーション (promotion)

⁸ 日経 BP 社 (2010.7.26) 『日経ビジネス』 56 頁

⁹ 市橋和彦 (2008) 『成功は洗濯機の中に』 181 頁

¹⁰ 吉原英樹 (2006) 『国際経営論への招待』 21 頁

¹¹ 青木幸弘・恩蔵直人 (2008) 『製品・ブランド戦略』 25 頁

¹² 青木幸弘・恩蔵直人 (2008) 『製品・ブランド戦略』 114 頁

¹³ 諸上茂人・藤沢武史 (2009) 『グローバル・マーケティング』 102 頁。

¹⁴ 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 135 頁

のマーケティング・プログラムの各要素の組み合わせであるマーケティングミックスのあり方について、1950年代から標準化と現地適応化の論争が展開されてきた。

1950年代、第2次世界大戦の戦勝国であるアメリカの企業が、国際的に進出した時代である。現地国へ進出する際、国際広告について統一的なイメージや効率性を追求した標準化と、現地国へ翻訳を通じた適応化が唱えられはじめ、国際広告の意思決定より標準化と適応化の論争が始まったのである。

1960年代、アメリカの企業がヨーロッパへ本格的に進出したことにより、ヨーロッパ域内において国際広告の標準化が進展した時代である。さらに、国際広告の標準化のみならず、バゼルは、マーケティング活動を世界的に標準化ないし統合することによって生じる大きな潜在的利益について指摘した。すなわち、①多大の費用節約、②顧客関係の一貫性、③計画と統制の改善、④すぐれたマーケティング・アイデア、⑤人材の開発である。しかし、同時に彼は国際マーケティング・プログラムの各要素について、それらを標準化しようとする際の障害となる諸要因（市場特性、産業諸条件、マーケティング制度、法規の諸次元）を指摘した。そして、結論として、マーケティング・プログラムの標準化と現地適応化の適正なバランスをとることの重要性を指摘したのである¹⁵。

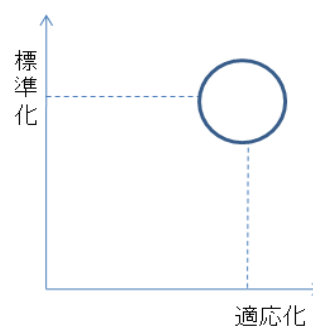
1970年代、1960年代の国際競争の主役であったアメリカ企業だけでなく、欧米企業も国際進出を果たしはじめた時代である。ソレンソン＝ヴィーチェンは、欧米の企業のマーケティング標準化志向は強いと認めるものの、その標準化度はマーケティングの機能分野によって大きく異なることを指摘した。これは、マーケティング・プログラムの標準化と現地適応化の適正なバランスについて、職能分野別対応の実態を明確にしたことに意味を持つ¹⁶、有意義な知見である。

1980年代、世界的なニーズの同質化というトレンド

に対応した低価格で高品質の世界的に標準化された製品の供給により、日本企業が国際競争力を持ちはじめた年代である。いわゆるレビットが唱えた「市場のグローバル化¹⁷」であり、国際マーケティングの世界的標準化を推奨する議論である。

1990年代、1980年代の標準化に限界が現れはじめ、例えばマス・カスタマイゼーションのように、製品の多様化とカスタム化、さらには低コスト化の同時達成が求められる標準化と適応化の一方を単純に選択するという考え方から、それらを同時に達成する必要性が強く認識されるようになった。

さらに、この年代において、日本の多くの企業がグローバル拠点の配置を終え、いわゆるグローバル合理化段階へと移行した時代である。このような段階において、諸上は図2.1のように2軸2極フレームを提唱している。



出所：馬場一「グローバル・マーケティングの革新」
諸上他編著（2007）『グローバル・ビジネス戦略の革新』122頁

図2.1 2軸2極フレーム

これは個別マーケティング・プログラム内における下位要素の標準化度や適応度に多様性を持たせる考え方である。例えば、資生堂のアジア市場における美白をテーマにした広告では、中国、香港、台湾、タイ、マレーシア、シンガポール、韓国の7カ国および地域で販売している美白化粧品について、これまで国および地域ごとに分かれていた4つのブランドを売り場や広告・宣伝方法について、2009年9月

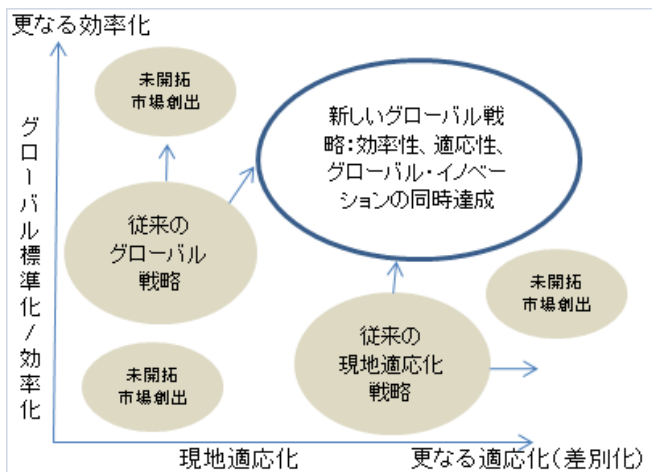
¹⁵ 諸上茂人・藤沢武史（2009）『グローバル・マーケティング』23頁

¹⁶ 安室憲一（2007）『新グローバル経営論』119頁

¹⁷ 諸上茂人・藤沢武史・嶋正（2007）『グローバル・ビジネス戦略の革新』120頁

までにこれらを一本化した（宣伝のコピーを「百年美白」・中国のみ「美白先駆」）。この背景には、アジア市場の消費者はインターネットなどを通じて、国を越えて美容情報を収集しており、地域横断で販促を共通化の方が効率良く効果もあげられると判断したことにある¹⁸。

さらに、この段階では、標準化と現地適応化の適正バランスの枠組みだけでなく、本社—子会社の関係や子会社—子会社の関係のグローバルなレベルにおける事業活動を展開するための調整を行うことが重要である。そして、前述のバートレット＝ゴシヤールが唱えたトランスナショナル理論に基づいた本社—子会社の関係や子会社—子会社の関係のグローバル・ネットワークを活用した調整や統合に期待を持つことができる。諸上も同様に、図 2.2 のように標準化と現地適応化の方向性として、効率性と適応性、そしてグローバル・イノベーションの同時達成の必要性を述べている。



出所：諸上茂人・藤澤武史・嶋正（2007）『グローバル・ビジネス戦略の革新』11 頁

図 2.2 グローバル・ビジネス戦略の革新の方向性

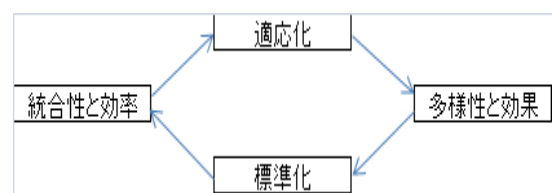
しかしながら、トランスナショナル・モデルの要件をそっくり満たすような企業は、残念ながらこの世に存在せず¹⁹、また、本社—子会社の関係や子会社—子会社の関係の新しい調整や統合の原理を何に求めるかについては、実業会や学会で必ずしも意見

¹⁸ 日本経済新聞（2009.1.17 朝刊）7 面

¹⁹ 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』161 頁

の一致が見られない²⁰。しかしながら、こうしたグローバル合理化段階において、標準化と適応化の同時達成の重要性が認識されはじめたのである。

このように、標準化と現地適応化の先行研究について概観した。グローバル合理化段階において、標準化と現地適応化の同時達成が重要であるが、それらがどのように達成されるのか明らかにされていない。このような課題に対する所与として、馬場は図 2.3 のように標準化と現地適応化の相互作用プロセスについて言及している。



出所：馬場一「グローバル・マーケティングの革新」諸上他編著（2007）『グローバル・ビジネス戦略の革新』126 頁

図 2.3 標準化と適応化の相互作用

これは、まず現地適応化は多様性を生み、次に標準化により多様性を管理して、最後に管理可能な多様性は更なる適応化を許容するというプロセスを経て現地ニーズを充足するという標準化と適応化を相互作用的に繰り返しながら、国際マーケティング能力を構築する考え方である²¹。

それでは、どのようにして標準化→適応化→標準化のプロセスを経るのであろうか。既に 85 カ国および地域に進出して、グローバル合理化段階にある資生堂の海外事業を事例に、そのプロセスを明らかにする。

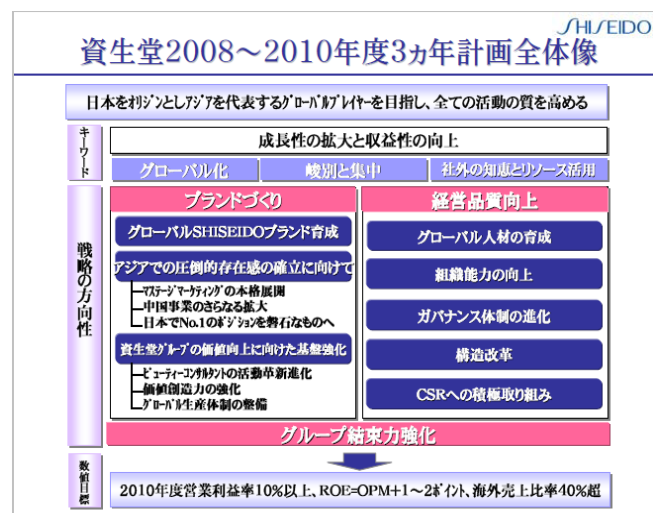
3. 資生堂のグローバル事業

図 3.1 は資生堂の 2008 年度からの 3 カ年計画の全体像である。この 3 カ年計画において、資生堂は「日

²⁰ 諸上茂人・藤澤武史（2009）『グローバル・マーケティング』36 頁

²¹ 馬場一「グローバル・マーケティングの革新」諸上他編著（2007）『グローバル・ビジネス戦略の革新』124 頁

本をオリジンとしてアジアを代表するグローバル・プレーヤーをめざす」という目標を掲げている。その中で、グローバル事業の柱は、グローバル SHISEIDO ブランドの刷新と、このブランドを戦略的に展開するためのシティーコンセプトである。



出所：資生堂中期経営計画（2008）より

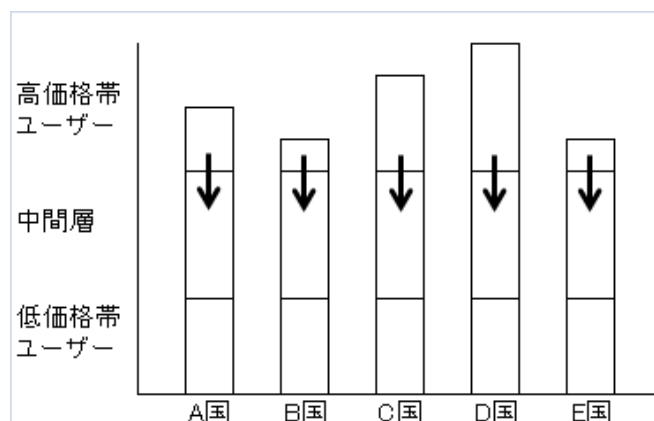
図 3.1 資生堂 3 カ年計画の全体像

まず、グローバル SHISEIDO ブランドは、正に社名を冠したブランド名であり、資生堂を代表するブランドである。このブランドは日本を含む世界各国のデパートカウンターなどにおいて、製品ラインの刷新やカウンターデザインを一新して、グローバル・プレーヤーとしてしての象徴的存在のひとつとして育成強化を図る計画である。

次に、シティーコンセプトとは、広大なグローバル市場をこれまでのように国や地域単位の面で捉えるのではなく、点、つまり都市ごとに集中的に経営資源を投下して市場シェアの拡大を展開していく戦略である。このシティーコンセプトの戦略を担うブランドは、プレステージブランド（高価格帯）のグローバル SHISEIDO ブランドである。つまり、この戦略によって、グローバル SHISEIDO ブランド、つまり資生堂の市場認知度を上げて、さらに他の異なるブランドを導入することによって、市場シェアを拡大していくことが目的である。これまで日本メーカーの海外事業は富裕層を狙った一部の高級品や現地開発の安い商品を中心としてきた結果、事業は小

規模にとどまる場合がほとんどであり²²、資生堂も同様にグローバル SHISEIDO 以外の海外ブランドは、小粒でグローバルレベルでの存在感を確立できていないといった根本的な課題がある。

このようなことから、資生堂のシティーコンセプトは、図 3.2 のように、プレステージブランド（高価格帯）で限りある経営資源を集中的に展開することによって市場認知度を上げ、そこからさらに中間層へと市場シェアを広げる展開である。



出所：諸上茂人・藤沢武史（2009）『グローバル・マーケティング』49頁を参考に筆者作成

図 3.1 資生堂 3 カ年計画の全体像

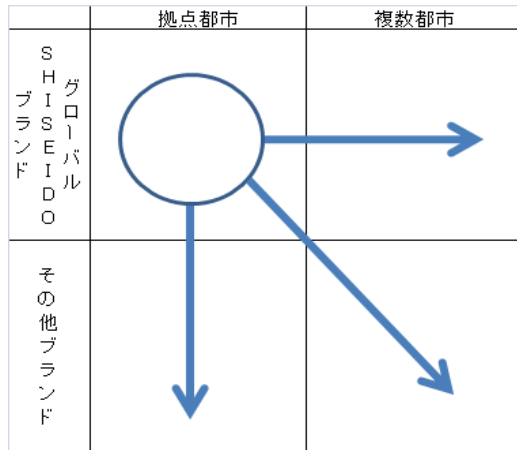
それでは、資生堂はこのシティーコンセプトをどのように展開しているのであろうか。その具体的な内容について、次章のように後述する。

4. 資生堂のシティーコンセプト

シティーコンセプトの展開方法は、進出する都市の特性に応じて「都市集中型」と「都市深耕型」の2つのタイプに分けて進めている。

図 4.1 より、第 1 に「都市集中型」は、進出する拠点都市に集中的にグローバル SHISEIDO ブランドを投下して、早期に市場認知度を高めるタイプである。

²² 日本経済新聞（2009.12.20 朝刊）5面



出所：資生堂中期経営計画より筆者作成

図 4.1 資生堂のシティーコンセプト

例えば、2010年に大きく市場を拡大したロシア市場である。年初に300店舗だった資生堂の取扱店舗数を年末には900店舗に増やした。進出先の都市は、ロシア全体の売上の約70%を占める首都モスクワに160店舗、そして第2の都市であるサンクトペテルブルクに90店舗展開し、残り650店舗は広大なロシアの大地に散らばる70万人都市のクラスノダールや60万人都市チュメニを中心に、これらのエリアで約30%の売上を確保している。これで販売網の拡張は一段落しており、2011年からは1店舗当たりの売上を高めることに注力する。具体的には、資生堂が今までグローバル市場で培ってきた、例えばサンプルキットの配布による新規顧客の獲得やメーカーアーティストとのタイアップによる店内イベントなどの標準化したノウハウの他、現地適応型となる展開方法として、首都モスクワのロシア最大の百貨店において、3週間にわたり、総延長約90mのアーケードにポスターを張り、スキンケアの相談会を開催した。これは、大都会で流行したファッションは、いずれ地方の中小都市でも真似されるファッションの伝播の特性を考慮したものであり、首都モスクワへ観光に来た地方都市の女性たちに資生堂ブランドを訴求することによって、ロシア最大の百貨店から全土にブランドイメージを発信する戦略である²³。この戦略により、首都モスクワやサンクトペテルブ

ルクだけでなく、進出済みの他の複数都市における市場規模の拡大に期待を持つことができる。

さらに、その延長線上において、いくつかの拠点都市を同時に結んで展開した方法がある。例えばフレグランスのブランドである「ZEN」を、ヨーロッパの主要7都市を結んで、街頭や空港のビルボード、デパートにおいて展開したプロモーションである。この方法は、上述の首都モスクワの百貨店におけるプロモーションの方法と同様である。国単位で見れば、わずか数都市の活動であるが、全ヨーロッパを横断して実施したことによって、地域全体にブランドイメージを発信して、大きな成果を上げている。

第2に「都市深耕型」は、上述した「都市集中型」に基づき、グローバルSHISEIDOブランドで開拓した拠点都市において、このブランドに次ぐ第2のブランドの育成やブランド間のシナジー効果を創出するタイプである。これは、マルチブランド戦略を進めながら、各ブランドの個性を損なわずに相乗効果を狙う方法である。例えばタイのバンコクでは、マルチブランドによる店内イベントや顧客向けワークショップなどの開催により、店舗に足を運んだお客さまは、必ず資生堂のいずれかのブランドに触れることになる。その結果、それぞれのブランドが持つ価値や世界観はそのままに、資生堂の各ブランド間の相乗効果を発揮していくことにより、市場の深耕を図る方法である。

このように、資生堂のシティーコンセプトによるグローバル市場の展開方法を明らかにした。特に資生堂が注力しているのが第1の「都市集中型」である。進出する国や地域の都市は違っても、標準化されたノウハウをベースに、進出先の拠点都市の市場特性に合わせて現地適応化した新たなノウハウを生み出す方法で、現地市場に適したブランドイメージを確立する。そして、そこで得たノウハウを標準化して、さらに「都市深耕型」または、その延長線上にある周辺国や地域の都市を結ぶ方法で、市場の深耕または市場を点から面へ広げる展開をしている。

つまり、資生堂はグローバル市場に進出した際、現地適応化のノウハウを標準化して、これを他の国や地域に応用してさらに適応化を図り、その後、この適応化したノウハウをさらに標準化する、馬場が

²³ 日経BP社(2011.3.21)『日経ビジネス』101頁

提唱した標準化→適応化→標準化のプロセスを経て競争優位性を高めているのである。

5. BOP ビジネスの潮流

上述の資生堂のシティーコンセプトの事例より、標準化と現地適応化のプロセスを明らかにした。しかしながら、この戦略は高価格帯ユーザーから中間層と呼ばれる中価格帯ユーザーまでの戦略であり、今後、さらに市場の拡大を図るには低価格帯ユーザーへのアプローチも必要ではないかと考えられる。いわゆる C・K・プラハラードが著書『ネクスト・マーケット』にて提唱した BOP の視点である。BOP とは Base of the Economic Pyramid の略語であり、1 人当たり年間所得（購買力平価換算）で 3,000 ドル未満層を指している²⁴。経済産業省の「BOP ビジネス政策研究会」によれば、この層は世界人口の 72% を占め、約 40 億人が該当する²⁵。もちろん、当該市場のユーザーは低所得者の為、先進国の製品やサービスを当該市場に提供することは困難であり、同市場をターゲットにビジネスを展開するには、現地適応化した製品またはサービスの設計や仕組みづくりなどの新たなビジネスモデルが必要である。その為、収益をあげ続けることは不可能と考えられる。しかし、日用品メーカーのユニリーバはインドにて農村型ネットワークによるビジネスモデルを創り、約 15 万の農村へ販売網が行き届いている²⁶。また、男性用化粧品の日系メーカーであるマンダムは、インドネシアにおいて 1 袋当たりわずか 3 円の商品を小分け販売することによって、2008 年度には約 124 億円、営業利益率 14% まで成長させている²⁷。

このようなユニリーバやマンダムの事例より、既に BOP 市場に参入して成功を収めている企業が存在している。さらに、BOP 層は経済成長が続けば中間層へと成長する為、将来の重要なターゲット層に

²⁴ 野村総合研究所 (2010) 『BOP ビジネス戦略』 8 頁

²⁵ 経済産業省 BOP ビジネス政策研究会のホームページより

²⁶ 日本経済新聞社 (2011) 『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』 115 頁

²⁷ 日経 BP 社 (2009.12.21-28) 『日経ビジネス』 22 頁 82 頁

なることが予測される。したがって、BOP 層を将来の顧客として位置づけて、今から市場へ参入することも必要と考えられる。

6. まとめ

このように、資生堂のシティーコンセプトの事例より、拠点都市の高価格帯ユーザーをターゲットに市場認知度を上げることによって、2 つの効果があることがわかる。

第 1 に、ロシアの事例より、拠点都市のみならず周辺の都市へ市場拡大が可能になること。

第 2 に、タイの事例より、拠点都市にて市場認知度の高まりを受け、中間層向けの他のブランドまたは商材を市場投入することにより市場拡大が可能になる。

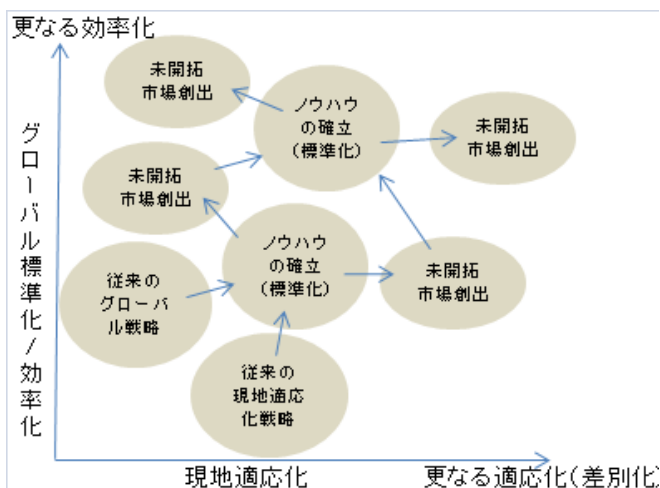
特に、このグローバル展開の重要な役割を果たしているのが「ノウハウの移転」である。資生堂が初めて海外に進出したのは、今日から 44 年前となる 1957 年の台湾への進出である。それ以来、資生堂は社名を冠したプレステージブランドである「グローバル SHISEIDO ブランド」を核として、シティーコンセプトに基づき、海外都市での存在感を高め、標準化→適応化→標準化のプロセスを経て、それぞれの進出国で獲得したノウハウを確立し、他の市場にそのノウハウを適応化しながら成長してきた。さらに「都市深耕型」の展開によって、プレステージ（高価格帯）ブランドのグローバル SHISEIDO ブランドのみならず、他のブランドによって中間層へのアプローチを図り、上述したとおり、資生堂は現在 85 カ国および地域に点在する都市にて拠点を配置している。

また、新興国では経済成長を牽引してきた大都市の市場は、数年後には成長が鈍化して、対照的に、中小都市の生活水準が急速に向上して、当該都市の消費意欲が高まることが予測される。つまり、成長のステージが大都市から中小都市へと変化し、需要地のシフトに対応できれば、企業の成長を促すことが可能になる²⁸。このような潮流を踏まえれば、資生堂のシティーコンセプトのような戦略は、企業が

²⁸ 日経 BP 社 (2011.3.21) 『日経ビジネス』 82 頁

成長するために大いに期待できる戦略であると考えられる。

このように、標準化と現地適応化のプロセスによる新興国における高価格帯のターゲット層から中間層までのアプローチの方法について、資生堂を事例に検討した。さらにユニリーバやマンダム の事例のように、将来の成長基盤を獲得するだけでなく、現地適応化によって成功している BOP ビジネスが存在している。第 1 章で述べたとおり、日用品企業は現地の生活文化や風習に即した現地適応化、つまり現地の生活者ニーズを充足するという市場に根ざした考え方が必要である。今後、成功した現地適応化のモデルを標準化することによって、さらに他の国や地域の新市場となる BOP 層をターゲットに現地適応化したビジネスを展開することが可能になると考える。



出所：諸上茂人・藤澤武史・嶋正（2007）『グローバル・ビジネス戦略の革新』11 頁を基に筆者作成

図 6.1 標準化と現地適応化の成長プロセス

したがって、日用品企業が新興国を中心にグローバルに展開するには、図 6.1 のように、標準化→現地適応化による未開拓市場の創出→標準化のプロセスを経て、そのプロセスで獲得したノウハウを他の新興国市場に移転し、そこで得たノウハウを標準化することを繰り返すことによって競争優位性を獲得すると考えられる。

参考文献

- 日本経済新聞（2009.12.20 朝刊）1 面
 日本経済新聞（2010.6.4 朝刊）11 面
 日本経済新聞（2010.2.27 朝刊）1 面
 オフィスウーノ（2009）『化粧品業界大研究』
 (株)資生堂有価証券報告書（2009）
 花王(株)有価証券報告書（2009）
 (株)コーセー有価証券報告書（2009）
 日経 BP 社（2010.7.26）『日経ビジネス』
 市橋和彦（2008）『成功は洗濯機の中に』
 吉原英樹（2006）『国際経営論への招待』
 青木幸弘・恩蔵直人（2008）『製品・ブラン戦略』
 諸上茂人・藤澤武史（2009）『グローバル・マーケティング』
 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』
 安室憲一（2007）『新グローバル経営論』
 諸上茂人・藤澤武史・嶋正（2007）『グローバル・ビジネス戦略の革新』
 日本経済新聞（2009.1.17 朝刊）7 面
 資生堂中期経営計画（2008）
 日本経済新聞（2009.12.20 朝刊）5 面
 日経 BP 社（2011.3.21）『日経ビジネス』
 C・K・プラハラード著、スカイライトコンサルティング訳（2005）『ネクスト・マーケット』
 野村総合研究所（2010）『BOP ビジネス戦略』
 日本経済新聞社（2011）『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』
 日経 BP 社（2009.12.21-28）『日経ビジネス』
 日経 BP 社（2011.3.21）『日経ビジネス』

参考サイト

- (株)資生堂のサイト
www.shiseido.co.jp
 花王(株)のサイト
www.kao.com/jp
 (株)コーセーのサイト
www.kose.co.jp
 経済産業省のサイト
www.meti.go.jp/statistics

(Received: May 31, 2011)

(Issued in internet Edition: July 1, 2011)