

本論文は

世界経済評論 2018年9/10月号

(2018年9月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン販売

日米マーケティング戦略はどう違うか

小田部 正明

読者の皆様はマーケティングという言葉をよく耳にする機会があることと思う。マーケティングとは確かに1900年初頭に米国で経営の学術分野として立ち上げられ、1960年初頭にミシガン州立大学のジェローム・マッカーシー教授が、マーケティング戦略を4P (Product, Pricing, Promotion, and Place / Distribution) という形で説明したのが切っ掛けで、それ以来、一般的にマーケティング戦略=4Pとして知られている。マーケティング戦略とは4Pという「道具」をうまく利用し、自社の商品を顧客の目から見て競争企業の商品と比較して優位に位置づけをし、競争優位・顧客満足に繋げていくことである。今回は、そのマーケティングの「道具」の使い方に、日本企業と米国企業の間には基本的な発想の違いがあることを指摘してみよう。

1. 商品 (Product)

製品開発に関して白と黒の間に何も見ない発想が米国企業の「バイナリー志向」であることは、以前この雑誌上で説明したことがある(世界経済評論, 2017年1/2月号, pp. 54-55)。この概念で、何故トヨタやホンダが世界で最初にハイブリッドの車を開発し、米国の自動車会社はそのような製品開発をしなかったかが説明できる。現在のガソリンやディーゼル車はCO₂やNO₂の排出により地球温暖化への影響が多い、また石油は再生不可能な資源なので、近い将来、代替エネルギー源に移行しなければならない。早速、米国やドイツの自動車会社は石油を全く使わない電気ないしは水素を使った車の開発に大量な投資をはじめた。ところが日本の自動車会社の発想は、「将来は石油を使わないエンジンに移行しなければならない過渡期にある。現在、燃費が良くなったガソリンエンジンを有効利用しながら、電気、

燃料電池技術に以降して行こう」という同じように中庸論的な発想であった。つまり、白と黒の間に色々な灰色が存在すると言う発想だ。その発想の中から開発されたのが、いわゆるハイブリッド車なのである。米国の自動車会社にはそのような発想がない為、ハイブリッド車は最初に開発されなかった。明らかに、米国のバイナリー志向の製品開発は大きな革新的な変革をもたらすには適しているが、日本の中庸志向の製品開発は過渡期に適応した緩やかな製品開発に向いているのが分かる。

2. 価格 (Pricing)

米国のガソリンスタンドでは毎日、朝と昼頃と夕方でガソリンの値段を変えるのが普通だ。通勤時の朝は値段がやや高く、お昼すぎると安くなり、午後の通勤時が一番高い。夜になると安くなることもある。また町で大きなイベント(例えばバスケットボールの試合)がある日はガソリンの値が上がる。経済学の需要・供給の概念で考えれば、供給が一定でいてガソリンを使う需要が上がれば値段は上がり、需要が下がれば値段も下がるという論理的な値段の付け方であり、客からしても「そんなものだ」で何の問題も起こらない。もし日本のガソリンスタンドで米国のように毎日3~4度、時間ごとの需要の変化に応じて値段を変えたとしたらどうだろうか。多分、そのような「客の弱みに付け込む」ような商売の仕方をしているガソリンスタンドの定客になることはないだろう。米国では需要・供給に応じたきめ細やかな値段付けは利回り管理(Yield Management)と言われ、航空会社、ホテル・チェーン等で幅広く使われている。日本ではこのように時間毎、日毎に値段を変えるような価格戦略を採ったとしたら、多分客の信用をなくしてしまうに違いない。

つまり、米国では経済論理に基づいた短期志向の合理的な価格管理が一般的だが、日本では人間関係・信頼関係などを大切とした長期志向の価格管理が大切とされる。

3. プロモーション (Promotion)

随分以前の事例だが、日産が米国に Infiniti のブランドで馬力の高い高級車を導入する際に、ベールに覆われた Infiniti 車が波打ち際の砂浜に置かれ、微風が優しくそのベールに当たり、車の一部が少しだけちらついて見えるような宣伝広告を使ったことがある。日本的には、情緒豊で興味を喚ぶような雰囲気満ちた宣伝広告に見えたが、米国の経済新聞では、馬力の高い高級車を紹介するなら砂埃を立てて速く走っているイメージを出すべきだったと中傷されてしまった。米国では「10人の医者のうち9人がとある商品を推薦する」とか「このダイエット方法をとれば体重が3ヶ月で何キロ減る」とか統計学的・科学的なデータを基にした合理的な宣伝広告が好まれ、信憑性も高い。ところが日本では、このような米国的な宣伝広告もあるが一般的には眉唾もののイメージが高く、好まれない。むしろ、雰囲気とか情緒とかを基にした宣伝広告の方が信憑性が高い。

4. 流通 (Place / Distribution)

流通と言っても幅が広いのですべてを語ることは不可能だが、米国にフランチャイズ・チェーン(FC)が多いことに注目してみよう。読者の皆様は米国生まれの国際化したFCを数多く知っていると思う。マクドナルド、KFC、スターバックス等がその代表だ。また米国国内にも自動車のディーラーとして知られているフォード、キャデラック等の店舗も実はFCである。FCとは、こ

れらの企業が店舗に投資をするのではなく、地域の投資者が店舗に出資をし、企業の運営マニュアルに基づいて運営し、売上の何%かをフランチャイズ料として支払う間接経営である。企業としては自己投資を抑え、短期間に多数の店舗を確保し流通範囲を広げられる利点がある。金融的には、自己資本投資利益率が高い戦略となる。弱点は、企業からのプッシュ戦略になり、間接経営のために顧客のニーズ、地域の特異性などの情報が企業にすぐに入っていないことである。この問題に対処するために、米国の企業はFCの10%等を所有し直接管理することにより、市場から直接情報入手するようにしているのが現状だ。一般的に、日本の企業は市場からの直接情報を絶えず取り入れ改善志向の経営をするため、FCという間接経営は基本的には好まれない。そのため、世界的に知られた日本生まれのFCは少ない。公文式の学習方法で知られるKUMONは例外である。日本の自動車会社は米国市場に参入した際、ディーラーをフランチャイズ化せず、所有・直接管理をすることによって現地市場の顧客のニーズ等の情報を常に入手し(プル戦略と言われる)、細やかな市場対応が可能になった訳だ。現在でも、米国自動車会社と比べると、日本の自動車会社のディーラーのFC率は遥かに低いのが現状だ。勿論、そのため日本企業の自己資本利益率は米国企業のそれと比べ低くなってしまふ。

結論としてどちらのマーケティング戦略が良いとは言い難いが、米国型のマーケティング戦略は合理的に利益志向が高く、日本型のそれは顧客のニーズをより良く理解し長期的な顧客関係を作っていくことに力を入れていると言えよう。

こたべ・まさあき テンプル大学フォックス経営大学院教授