

標準化 vs. 適応化の再検討

——ユニクロ・フィリピンのケース——

大 崎 孝 徳・JEONG, LUZ S

BAUTISTA, REYNALDO A. JR・VERGARA, RAYMOND ALLAN G

目 次

1. はじめに
2. 国際マーケティング：標準化 vs. 適応化
3. ユニクロの海外進出
4. フィリピンにおけるユニクロのマーケティング戦略
5. おわりに

1. はじめに

国際マーケティングにおいて、標準化 vs. 適応化は古くから議論されてきた重要なテーマの1つである。グローバルにビジネスを展開する企業の場合、自国の市場と同様の商品・サービスを他国の市場にそのまま展開すれば増加するコストを最小化することができる。一方、一般には国ごとに消費者ニーズ、商習慣、文化は異なると考えられ、自国と同じマーケティング・ミックスを実行した場合、販売機会をロスする可能性が少なくない。逆に、各市場にフィットするようにきめ細かくマーケティング・ミックスを適応化させた場合、販売機会の拡大に貢献するであろうが、そのためのコストが問題となる。このように海外市場に展開する場合、どちらの手法を優先すべきであるか？については国際マーケティングにおいて古くからの課題となっている。

標準化の重要性を強調する研究には Levitt (1983) などがあるが、とりわけ、近年、標準化の動きが活発になっているように思われる。たとえば、スターバックスは世界中どこでも基

本的には同じ商品、サービス、看板、内装となっている。価格に関しては若干の差があるようにも思われるが、少なくともその国の物価水準に合わせるといった大幅な変更は行っていない。

今や世界を代表するアパレル企業となった日本のユニクロも標準化を基本に国際マーケティングを展開している。筆者は、アメリカ、イギリス、フランス、中国、韓国などを訪問するたびに各都市の一等地に巨大な店舗を構えるユニクロに立ち寄っているが、日本と同様の商品が日本と同程度の価格（厳密には1~2割程度高い場合が多い）で販売されていた。今回、取り上げる日本の10分の1程度のGDPであるフィリピン市場においてもこうしたマーケティングにかかわる基本的な方針は変更されていない。つまり、日本人の感覚としては10倍の値段でユニクロの商品を購入していることになる。こうした状況にもかかわらず、ユニクロはフィリピン市場で現地の消費者から強い支持を獲得し、大きな成長を遂げている。

本研究では、まず標準化 vs. 適応化に関する先行研究を整理する。次に、ユニクロがフィリ

ピン市場で展開しているマーケティング戦略に加え、現地の消費者のユニクロへの意識に関する考察を通じて、フィリピン市場におけるユニクロの成功要因について明らかにする。現地消費者のユニクロへの意識に関しては、ユニクロが本社を置く日本という国のブランド (COO ; Country of Origin) の影響についても考察する。こうしたユニクロのフィリピンにおける展開を踏まえ、標準化 vs. 適応化に対して、新たな示唆を加える。

調査においては、FAST RETAILING PHILIPPINES, INC. の COO (Chief Operating Officer) である久保田勝美氏に2017年8月14日1400-1600、FAST RETAILING PHILIPPINES 本社において個別訪問面接調査を実施している。

2. 国際マーケティング： 標準化 vs. 適応化

ユニクロのフィリピンにおける展開を分析するにあたり、国際マーケティング分野において古くから議論されてきた標準化 vs. 適応化について整理する。

国際マーケティングが戦略体系として構築されたのは米国系多国籍企業の多くが誕生した第2次大戦以降であり、当時は本国のマーケティングをそのまま単純に外延的に拡張した、エクステンション・マーケティングが主流であった (丸谷2001)。1960年代に入り、国際マーケティングの調整の問題は、2国ベースないし少数国ベースでは、基本的には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) ないし海外適用 (application) するか、あるいはかなりのコストをかけて現地市場への適応 (adaptation) を図るかという議論が盛んになる (諸上・藤沢2004, p. 32)。

多国籍企業における国際マーケティングの

標準化の可能性と限界を明確化した Buzzell (1968) は、前提として米国企業はそれぞれの国を厳格に区別したうえで戦略を実行していると指摘している。また、Aylmer (1970) は、多国籍企業のマーケティングの意思決定における標準化に関する研究を行っているが、前提としてそれぞれの国の現地のマネジメント部隊に大きく権限委譲されていることが一般的であると指摘している。諸上・藤沢 (2004, p. 33) も、この時期において、多くの国際経営論や国際マーケティング論はどちらかというと環境決定論的であり、外国環境への効果的な適応化、分散化の方向が志向されていたと指摘している。

1980年代に入り、Levitt (1983) は、情報通信や輸送といった技術の進歩により、世界中の誰もがこうした新たな技術により、聞いたり、見たりするすべてのものを欲するようになり、結果として標準化された商品が以前では想像もできなかったほど大きな割合を占めるグローバル市場が出現してきていることを指摘し、こうした市場への対応として、以下のとおり、適応化に対する標準化された国際マーケティングの優位性を強く主張した。「マルチナショナル企業とグローバル企業は同一ではない。マルチナショナル企業は、多くの国で事業を展開し、製品と事業の方法をそれぞれの市場に適応させるため、相対的にコスト高となる。グローバル企業は、一貫性のある事業展開を行い、世界または大きな地域を単一市場と捉え、どこでも同じ製品を同じ方法で販売するため、コストは低くなる。どちらの戦略がよりよいのかということは意見の問題ではなく、必然性による。世界のニーズと欲求が同質化してきたことは否定できず、このことによりマルチナショナル企業は時代遅れとなり、グローバル企業を先頭に立たせる」。こうした Levitt の指摘を受け、1980年代は、適応、標準、もしくは適応と標準の組み合わせにおける優位性について、活発に議論され

た (Zou and Cavusgil 1996)。例えば、竹内・ポーター (1986) は、これまでの国際マーケティングに関する文献では、国々に共通した標準的なマーケティングを重視する見解 (グローバル戦略) と、各国に適合した個別のマーケティングを強調する見解 (マルチ・ドメスティック戦略) とが対立し続けたが、この2つのマーケティングの方法が相互同時に並行して行われることが重要であると主張している。

1990年代に入り、江夏(1996)は、「従来の“標準化 vs. 適応化”，“グローバル化 vs. ローカル化”といった二分法尺度・基準によって、その進展の度合いを分析・評価する時代は終わった。その主たる理由は、激変というキーワードによって象徴される。ビジネスを取り巻く環境の変化は80年代後半以降、これまでのような循環的で、緩慢で、予測可能なものではなくなった。」と指摘している。また、諸上・藤沢 (2004, pp. 35-36) も、今日、グローバル調整は、標準化 vs. 適応化ないし、標準化・適応化の適正バランスという伝統的な分析枠組みでは捉えきれなくなってきたが、現在までのところ、新しい調整や統合の原理を何に求めるかについては、実業界や学会で必ずしも意見の一致が見られないと述べている。

このように長期にわたり議論されてきた国際マーケティングの調整の問題は1960, 70年代においては、どちらかといえば環境適応が優勢だったが、1980年代に入るとレビットをはじめ標準化の重要性を指摘する議論が起り、それ以降、標準、適応、もしくは標準と適応のバランスをとるといった3つの議論が交錯し、1990年代にはもはやこうした二分法尺度・基準によって分析・評価する時代ではないといった議論に移行してきている。また、竹内・ポーターにおいては、「マーケティングを標準化すべきかどうか」は間違った問いかけであると指摘している。

3. ユニクロの海外進出

3.1. ユニクロの概要

ユニクロの起源は1949年に山口県宇部市で創業されたメンズショップ小郡商事にまでさかのぼることができる (ファーストリテイリング・ホームページ)。その後、1984年にユニクロ1号店が広島市にオープンしている。ユニクロを中心とするファーストリテイリングの2016年8月末時点における店舗数 (フランチャイズ店舗を含む) は3,160店、2016年8月期における売上収益1兆7,865億円、営業利益1,273億円となっている。ユニクロのビジネスモデルは、企画・素材開発・素材調達・生産・物流・販売までを一貫して行うSPA (アパレル製造小売業) であり、高品質なカジュアルウェアを手頃な価格で提供していることは広く認知されている。

ファーストリテイリングの企業理念 (FAST RETAILING WAY) に関して、まずステートメント「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」がアピールされている。2017年5月における柳井代表取締役会長兼社長のコメントでは、「情報を商品化する新しい業態」、つまり顧客との双方向コミュニケーションを実現し、顧客が求める商品を速やかに商品化し、独自の物流網でダイレクトに届ける「情報製造小売業」へと業態を変革させることが強調されている。

商品に関しては、まずLifeWearというコンセプトが興味深い。LifeWearとは「人々の生活をより豊かに、より快適に変えていく究極の普段着」を意味し、世界で唯一、ユニクロだけがつくる新しいカテゴリーの服であることが強調されている (ファーストリテイリング2014 アニュアルレポート pp. 12-13)。また、シンプルで、上質で、長く使えるという日本の価値観をもとに、時代の新しい息吹を取り込んで作られていることも謳われている (ファーストリテ

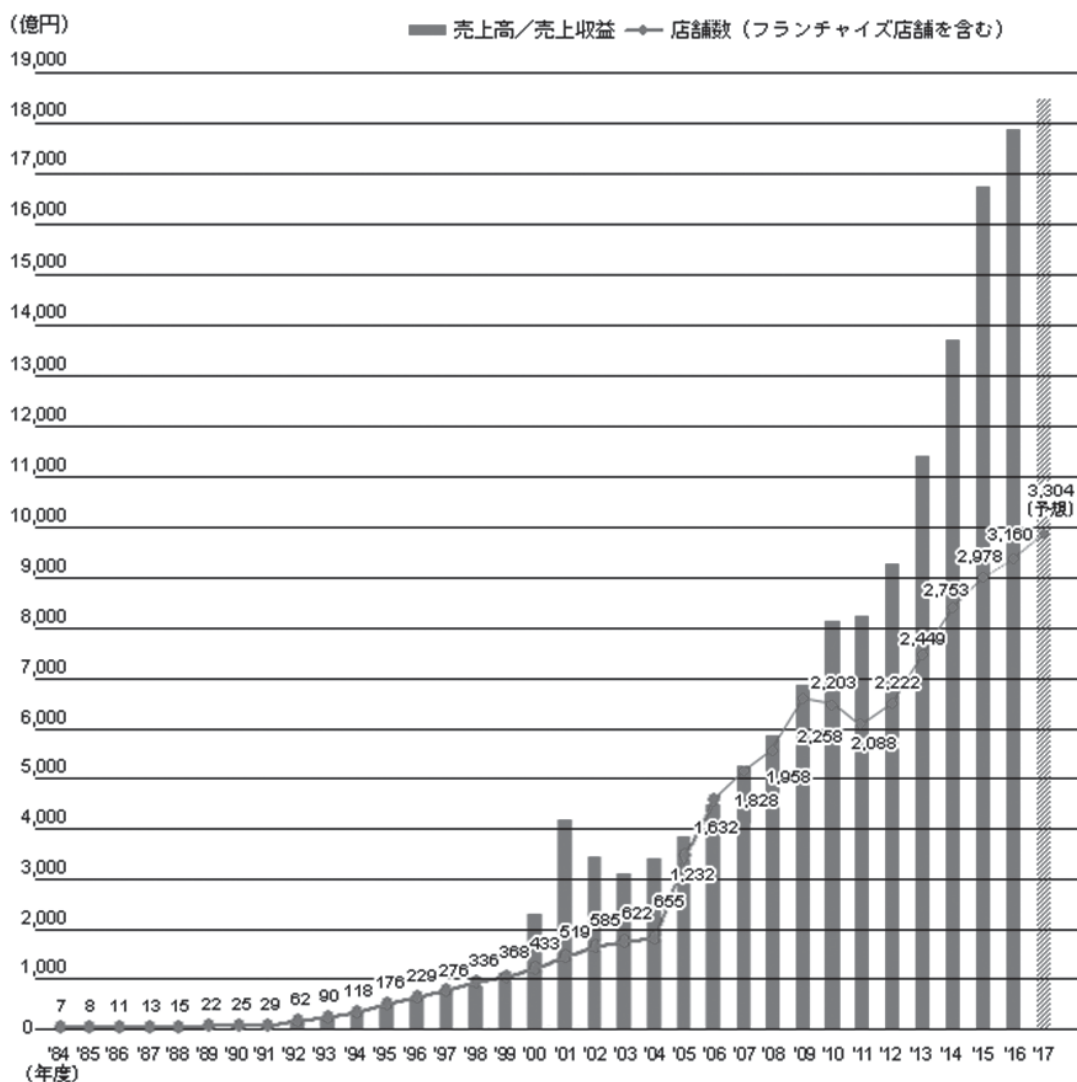


図1 ファーストリテイリングの業績

出所：ファーストリテイリング・ホームページ

イリング・ホームページ)。

商品の開発に関しては、世界中で愛されるブランドへとさらに進化させるために、ニューヨーク、パリ、ロンドン、東京、上海という世界のファッションの中心地に本格的なR & Dセンターを立ち上げ、製品開発の力をさらに高めていくと強調されている。また、戦略的パートナーである東レ株式会社の社員数名がユニ

クロ本部に常駐しており、画期的な素材開発にむけ、日々ユニクロの社員と共に協業している(ファーストリテイリング2014, pp. 12-13)。

3.2. ユニクロの海外展開

ユニクロの海外進出は2001年9月の英国・ロンドンに始まり、2016年8月末現在の店舗数は、国内837店舗に対して海外958店舗、海

外事業の売上高はユニクロ事業全体の約45%を占めている（ファーストリテイリング・ホームページ）。特に中華圏（中国・香港・台湾）、韓国、その他東南アジアでの出店により、高成長が継続している。

2017年5月末における海外の店舗数は1,071店となっている。内訳を見ると、中国が540店と半数強を占めており、次いで韓国が180店となっている。欧米に関しては、米国こそ47店に達しているものの、アジア諸国と比較すれば多店舗展開が進んでいない状況であるといえるだろう。2016年と2017年を比較すると、海外は店舗数が順調に増加しているものの、日本は微減という状況である。もっとも、日本ではユ

ニクロに加え、GUという新ブランドが順調に推移しており、こうした新ブランドの影響もあるものと思われる。

4. フィリピンにおけるユニクロのマーケティング戦略

・概要

フィリピンでのユニクロ事業を展開するファーストリテイリング・フィリピンはSM Retail社との合弁会社として2012年1月に設立され、2012年6月からフィリピン市場での出店を開始している（Fast Retailing Philippines ホームページ）。ホームページでは39店（2017年6月30日現在）と紹介されているが、インタビュー時点では40店に増加していた。

業績に関して、詳細な数字は報告されていないが、設立後5年余りの現在、すでに収穫期に入っており、好調なASEAN市場の中でも、フィリピンにおいては店舗数の拡大が最も速いペースで進捗している。さらに、収益性も極めて高い。なぜなら、ユニクロは製造小売業という業態ゆえ、店舗を構え、自前でスタッフを雇用しなければならないが、こうした経費が極めて低いレベルに抑えることが実現しているからである。まず、現地消費者の主たる購買の場であるショッピングモールへの出店に関して、後に詳しく述べるグローバルブランド：ユニクロという知名度により、賃料などの交渉を有利に展開できるとのことであった。相手側のスタンスは、「グローバルなアパレル企業であるユニクロが出店してくれば来客が増加し、モール自体の価値が上がる」というわけである。また、店員の人件費に関しては、日給1,000円というのが標準的なレベルであり、概ね日本の10分の1程度である。

表1 ユニクロの店舗数

		2016年 (5月末)	2017年 (5月末)
国内		846	834
海外		928	1,071
	中国	449	540
	香港	25	25
	台湾	63	65
	韓国	171	180
	シンガポール	24	24
	マレーシア	34	39
	タイ	32	34
	フィリピン	30	37
	インドネシア	9	11
	オーストラリア	11	12
	米国	44	47
	カナダ	0	2
	英国	10	10
	フランス	10	19
	ロシア	11	19
	ドイツ	3	5
	ベルギー	2	2
合計		1,774	1,905

出所：ファーストリテイリング・ホームページ

・SM Retail との合併

合併のパートナーである SM Retail 社はフィリピン全土に百貨店、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、家具専門店チェーンなどを幅広く展開しているフィリピン小売業界におけるリーディングカンパニーである。出資比率はファーストリテイリングが75%を占め、設立以来、トップはファーストリテイリング・サイドの久保田氏が勤め、セカンドのポジションには SM サイドの人材が就任する体制となっている。久保田氏は YKK においてブラジルやアメリカを中心に長年にわたり、海外ビジネスに従事し、ファーストリテイリング入社後も国際調達やロシアや台湾といった新規市場におけるビジネスの立ち上げにかかわる業務を経て、ファーストリテイリング・フィリピンの COO に就任している。ちなみに、SM サイドにおいてファーストリテイリング・フィリピンは出資比率が半数を下回る唯一の合併会社となっている。それほどまでにファーストリテイリングとの合併は魅力的であったのであろう。

SM Retail との合併に関して、SM が保有する数多くのショッピングモールへの出店が円滑に行われる点に注目されることが多いが、バックオフィス（経理や労務関連業務）を引き受けてもらったことが大きなメリットとなっている。これにより、ファーストリテイリングからの人材はフィリピンでどのように商売していくか、どのようなマーケティングを展開すべきかといった点に注力できたため、スピードを持った事業展開ができているとのことであった。ショッピングモールへの出店に関しては、グローバルブランド＝ユニクロというイメージがフィリピンにも根付いているため、深刻な問題とはなっていないようである。逆に、SM モールに集中するというリスクを避けるため、40 店舗中 12 店舗は SM 以外のショッピングモールへ出店するなど、意識的に分散させていると

のことであった。

ファーストリテイリングが出資の75%を占めているため、主導権を握れているのではないか？という点に関しては、出資比率は単に利益分配にかかわることであって、ビジネスにかかわる意思決定は出資比率に関係なく、お互い理解しながら、ともに正しいと考えることが円滑に行われているようである。

・日本の本社との関係

ファーストリテイリングの日本本社と現地事業会社との関係に関して、現在は現地事業会社がビジネスを展開しやすいように日本の本社がしっかりとサポートしてくれる環境となっている。しかし、進出前や設立当初は、そもそも誰もフィリピンの実態を把握しておらず、よって日本本社もどのようにサポートしてよいのか？わからない状態であった。

こうした立ち上げ時期に、たとえば「フィリピン人は派手好きである」といったステレオタイプ的な情報に惑わされず、まずはユニクロのコアコンピタンスともいえる；よい品質、よいサービスなど、日本を中心に世界的に標準化された手法をフィリピンでもしっかりと成し遂げたことが現在の成功につながっているとのことであった。実際、たとえばフィリピンにおける売れ筋の色は日本や他国同様に白、黒、ネイビーなどが主流の状況である。

その後、ユニクロのプロが自らの目でしっかりと確認した「現地はこうだ」という情報を本社にフィードバックし、その情報を元に本社がサポートするという理想的なサイクルが進出から5年が経過した現在、しっかりと構築されている。

・日本市場 vs. フィリピン市場

日本市場とフィリピン市場の相違に関して、わかりやすいポイントとしてはまず気候の違い

があげられる。フィリピンにおいて3月は夏にあたり、暑い日が続くが、基本的には一年を通して日本の夏のような状況である。こうした相違に関してはグローバルに標準化された商品の中から夏物を中心とした品揃えを行えばよいわけであり、深刻な問題とはなっていない。もっとも、グローバルに夏物を増やしてもらう働きかけを日本本社に行い、実現させていることも事実である。また、フィリピン人は例えば日本人と比較すれば身長が8cmほど低いというデータもあるが、これもグローバルに展開する商品の中から小さ目のサイズをより多くそろえるということで対応可能である。

一方、フィリピン社会における格差の問題はシンプルには対応できない困難な課題である。店員の平均的な日給が1,000円である一方、例えば、マニラにはマニラボロ倶楽部というものが存在している。ボロは馬を使用するスポーツであり、馬が途中で疲れるため、3頭ほど用意しなければ参加できない競技である。つまり、それほどの富裕層がある程度の割合で存在しているということである。こうした富裕層は海外にも頻繁に出かけており、ニューヨークの5番街やパリやロンドンに所在する巨大なユニクロのグローバル旗艦店で買い物をしている人も多く、グローバルなアパレルのブランドとして、フィリピンにおいてもユニクロを購入している。

確かに、こうした富裕層を対象とする上澄みのビジネスに特化するという選択肢も存在しないわけではなく、実際、ZARAやGAPはフィリピンでは富裕層を中心としたビジネスを展開している。しかしながら、ユニクロはフィリピンにおいてもこうした富裕層に限定せず、マス市場をも対象として市場No.1を目指すビジネスを志向している。よって、グローバルなアパレルブランドというイメージを大事にしながらも、フィリピンの大衆に憧れを持ってもらえる取り組みを展開している。グローバルなアパ

ルブランドというイメージは富裕層には大きな影響を与えるが一般大衆にとってはあまりに距離があり、イメージがうまくつかめないという状況が起こっている。よって、例えばフィリピン出店5周年を迎えたキャンペーンにおいてはミス・ユニバースで優勝したフィリピン代表をイメージキャラクターに起用するといった施策が講じられている。

こうした取り組みが功を奏し、幅広い年齢層の多くの大衆において、何かの記念やプレゼントなど、ハレの日消費の対象として人気になっている。例えば、大学生の恋人間におけるクリスマスプレゼントでも人気の高い商品となっている。フィリピンの経済は順調に成長してきているものの、未だGDP3,000ドルの国において自動車や住宅を購入することは一般大衆にとっては困難であるものの、レストランや衣類などで少しは贅沢がしたい、またその余裕はあるというフィリピン消費者のニーズにユニクロはうまくマッチしているようである。もっとも、エアリズムのような高機能商品は一般大衆にはかなりの高価格となってしまうため、一般大衆の購入頻度が高いのは中程度以下の価格帯の商品が中心となっている。

・フィリピンでのライバル

グローバル市場全体における売上では1位インディテックス (ZARA 他)、2位H & M、3位ファーストリテイリング (ユニクロ)、4位GAPとなっている。トップのインディテックスはフィリピン市場にフランチャイズで進出しており、現在のところ、それほど本腰を入れて取り組んでいるわけではない。H & Mは主要なショッピングモールの好立地に大きな店舗を構えており、ファーストリテイリングにとって強力なライバルである。また、現地では若者を中心に高い人気を誇ってきたフィリピン発のSPAであるBENCHも強敵である。BENCH

は1987年にメンズのTシャツを販売する小さな店からスタートし(BENCH ホームページ)、現在ではフィリピン全土に数多くの店舗を保有し、価格はユニクロより2-3割ほど低価格である。BENCHの店舗で商品を手にとると、しっかりした素材、縫製になっているように感じた。また、商品タグでは「布は日本製」とアピールされていた。もっとも、現地の大学生へのヒアリングからは「悪くはないけれども」といった評価であり、新たに進出してきた外資系アパレルである、ユニクロやH & Mに押され気味である。BENCHのターゲットは12~25歳程度と若者に特化している。この層に特化しても、人口が高い増加傾向にあるフィリピンにおいては、毎年、多くの消費者が流入してくることになり、ビジネスとして十分に成長できるわけである。H & Mも若者をターゲットとしている。一方、ユニクロは幅広い年齢層を対象としており、フィリピンでは家族みんなが買い物できる場となっている。ちなみに、BENCHは今年に入り、沖縄に日本1号店を出店している。沖縄を選択した理由は「夏物の商品しかないため」であるようだ。

・フィリピンにおける日本のCOOの価値

フィリピンにおける日本のイメージは憧れの存在といってもよいだろう。筆者が現地の大学で講義を行ったクラスでも50人程度の学生のうち、日本に行ったことのある学生は9割を超えていた。もっとも、この大学は富裕層の師弟が集まる大学であり、一般大衆の多くは海外への渡航経験はない。しかしながら、海外に観光に行く際に日本の優先順位は極めて高い状況である。実際に訪れた日本の印象はクリーン、安全、最先端、便利、日本食がおいしい、アウトレットモールで高級ブランドが安く買えるなど、様々であったが、どれも極めて好意的なものであった。前回は東京に行ったので、次は大

阪、京都に行ってみたいなど、再訪の意向もきわめて強い。

また、日本を訪れたことのない一般大衆においても、アニメ、テレビのニュース、映画などの影響により、日本に対して極めてよい印象を持っており、日本に行くことが夢だという人も少なくなかった。COOの構成要素としては、一般に政治、経済、社会、技術、文化、民族などが取り上げられるが、久保田氏は日本の場合、社会を中心に極めて好意的なCOOがフィリピンの多くの消費者において形成されているのではないかと捉えていた。

こうした日本のCOOをユニクロは積極的に活用している。例えば、広告において、「UNIQLO from Tokyo, Japan」や「The Global Japanese Apparel Retail Brand」と自ら強調している。結果、ほとんどの消費者はユニクロは日本のアパレル企業であると認知しているのではないかとのことであった。日本の家電や自動車メーカーがこれまで素晴らしい商品を世界に広めてくれたおかげで、「日本製=高品質」はここフィリピンでも多くの消費者が持つイメージとなっている。

こうした背景を踏まえ、日本発+グローバルなアパレルというイメージを大切にしながら、ユニクロの基本ともいえる、「よい品質、よいサービス」、「LifeWear: 人々の生活をより豊かに、より快適に変えていく究極の普段着」、「シンプルで、上質で、長く使えるという日本の価値観」をフィリピンでも強く訴求している。

フィリピンにおいてユニクロは、中間層にとっては高価格の部類に属するが、それでも好調な販売が実現している背景として、ユニクロの商品やサービスが魅力的であることに加え、日本というCOOの影響があることは間違いなさそうである。

・フィリピン市場への適応化

ファーストリテイリングの海外戦略を分析するにあたり、「Global is local, local is global」というコンセプトを理解することは重要である。つまり、「グローバルに通用する本質・原理原則（常識を超えたもの）は各国ローカルに移しても普遍であり、国は違えど人々がよいと感じる服、店舗、サービスに本質的な違いはない。また、ローカルに重要なことの本質には、グローバルに重要な本質があり、表層的な違いにまどわされないようにすることが重要である。」と久保田氏は強調されていた。

こうしたコンセプトのもと、ファーストリテイリングはユニクロ事業に関して、基本的には世界中どこかの市場に対してもグローバルに標準化した同一の商品、価格、サービス、店舗で販売している。しかしながら、何かしらフィリピン市場の特性に合わせた適応化が行われている部分もあるのではないだろうか？ サービスマーケティングで頻繁に用いられる 7P（商品、価格、流通、プロモーション、人材、プロセス、物的証拠）という枠組を元に確認した。

結果、まず消費者の商品への嗜好に関しては、例えば日本と比較して異なる点よりも共通している部分のほうがはるかに目立つということであった。この点に関しては、フィリピンに限定されず、肌を露出させないイスラム教の勢力が強いといった市場を除けば、世界のカジュアルアパレルに関する消費者ニーズは同質化してきているようである。

価格は物価水準を考慮して、低価格で販売するということを行わず、当初の設定は経費の関係で日本よりも 1 割程度の高価格で設定したものの（2012 年は 1 ドル = 80 円程度であった）、現在、円安の影響もあり、日本より 3 割ほど高い価格となっている。その他の項目に関しても、基本的には適応化させていない。

こうしたなか、適応化させているポイントが

2 点あった。まずはサービスである。フィリピンの国民性は陽気で、優しく、とりわけ高齢者を労わる。ユニクロの店内でお年寄りが辛そうに立って、家族の買い物を待っている姿を見た店員がパイプイスを用意するサービスを始め、現在、こうしたサービスはフィリピンのユニクロでは広く行き渡っている。またプロモーションに関しても適応化が行われている。伝えるメッセージに関してはグローバルに標準化されているものの、利用するメディアに関して、例えば、フィリピンでは新聞は一部の富裕層しか購読しないため、効果が薄い。また、テレビは逆に大衆の中でもとりわけ低所得層に人気があり、また若者のテレビ離れも深刻であるため、ユニクロにとっては CM 効果も高くはなく、ネットを中心としたプロモーションを展開している。とりわけ、フィリピンにおいてフェイスブックの人気は高く、積極的に活用している。ちなみに、通信事業者もフェイスブックなどの SNS と連携し、広告費などで大きな利益を得ているようである。さらに、進出後 1-2 年の間はクーポンのような割引券も配布していたが、現在では、そうした価格訴求のプロモーションは行っていない。

また、フィリピンでは英語が広く行き渡っているが、庶民の間ではフィリピン語で会話が行われている。よって、広告、店内の POP、商品タグなどはフィリピン語を用いてもよさそうな気がするが、フィリピン語の形容詞などでは、うまく特性を説明できないという問題に加え、庶民の憧れというイメージを大事にするためにはあまり庶民に寄り添いすぎない、グローバルなイメージを崩さないというポイントも重要であり、現在、英語のみの表記となっている。このあたりはもはや職人技的意思決定ともいえよう。

フィリピン市場への適応化に関して、久保田氏は進出当初はいろいろと適応化の必要性を感

じていたものの、現在では標準化を強く進めることを志向しているとのことであった。つまり、ユニクロ・ウェイをフィリピンでもしっかりと根付かせようとしていると捉えられる。

仮にユニクロのフィリピン市場への適応化を強く進めると、現地で強い影響力を持つ BENCH や露天のような店において売られているジージャン (300 円)、T シャツ (100 円程度) などとの競争で苦戦を強いられていたことであろう。もっとも、例えばナイキは市場にあわせ、様々な適応化を行っているが、誰もが認める絶対的なブランドゆえ、できることであり、現在のユニクロが同じようなことをしてもアイデンティティがぼやけるだけでマイナス面のほうが大きいのではないかとのことであった。

・今後の機会、脅威に関して

現在、ユニクロのフィリピン事業は順調に推移している。今後の更なる成長に関しては、例えば、トヨタの販売店が55店舗程度から、今後66店舗へと増加させる計画となっており、高価格な自動車でもこれほどの店舗を出店できるのであれば、ユニクロはもっと店を増やせると積極的な出店戦略を加速させていくようであった。現在のフィリピンにおいては、マニラやセブに限定されず、空港があるような主要都市であればどこでも商売ができるようである。また、今後は消費者数の拡大に加え、一人当たりの購入量も増加してくるのではないかとのことである。

今後の脅威に関しては、例えば、政治に関しては、こちらの財閥や経済人は常にうまく適度な距離をとっているため、どのような政局になろうが、大きな混乱はなく、うまくやれるのではないかとのことであった。それ以上に注意すべきは技術革新であるようだ。例えば、フィリピンにおいてネット通販はあまり普及していない。物流のインフラが整っておらず、例えば国

内でもダバオからマニラまで7-10日かかるなど、利便性が極めて低い。こうした様々なインフラが整備され、ネット通販が盛んになった場合、リアル店舗を保有する企業にとっては脅威になる可能性がある。もっとも、最近、アメリカのモールの閉鎖がよく取り上げられ、その要因として、ネット通販の影響がしばしば指摘されるが、それ以上にアメリカにはリアルのモールが多すぎるという問題があるようだ。フィリピンはアメリカと比較すれば一人当たりのモールの数の割合は20分の1程度であり、今後モリアル店舗には多くの人が集まるであろうとのことであった。

5. おわりに

標準化 vs. 適応化に関して、適応化のメリットとして、しばしばコストの最小化が指摘されてきた。もちろん、この点は重要ではあるものの、グローバル化が進む現代において、グローバルに認められているアパレル企業というブランドの持つ意味は大きいことがわかった。筆者はロンドンやパリの巨大な店舗を訪れ、いくらなんでも立派過ぎるのではないかと感じていたが、こうしたショップは単にその街を対象としたショップではなく、まさにその名のとおりグローバル旗艦店であり、グローバルな視点でさまざまなビジネスが組み上げられていることを実感した。こうして築かれたグローバルなブランドというイメージは世界各地に点在するローカルなコンペティタとの決定的な差別化要因となる。そのために、久保田氏の「なるべく適応化しないように頑張っている」というコメントは大変印象的であった。

Levitt が世界の市場は同質化してきており、多国籍企業は標準化されたマーケティングを展開すべきと指摘した1980年代前半においては、その是非に関して議論が分かれたが、インター

ネットをはじめとする情報通信技術の進展により、世界の消費者の同質化は間違いなく、進行してきている。よって、標準化を志向した国際マーケティングを展開する企業が目立ってきているのは自然な流れといえるであろう。

このようにグローバル化が進展する一方で、もちろん各国には独自の社会や文化が存在している。1980～1990年代を中心に世界を席巻した Made in Japan, アニメ, 最先端・綺麗・便利・安全な社会などに裏打ちされた日本ブランドの価値はきわめて大きく、ユニクロはグローバル+日本というイメージを巧みに組み合わせ、複雑なフィリピン市場においてマスを対象として大きな成功を収めている。

今後の研究においては、現時点においては仮説の段階に過ぎない、フィリピンの消費者が抱く日本 COO へのイメージ、さらに、こうした日本の COO がいかに日本製品に影響を与えているのかに関して、デラサール大学の研究者と共同で研究し、日本人を対象にしたデータとの比較を通じて、その特性を明らかにしていく。

謝 辞

本調査においては、FAST RETAILING PHILIPPINES, INC. の COO である久保田勝美氏に貴重な時間を頂戴し、数多くの有益な情報を得ることができた。記して感謝の意を示す次第である。もちろん、本論文におけるすべての誤謬の責任が筆者に帰属することは言うまでもない。

なお、本論文は Ramon V. del Rosario College of Business / De La Salle University におけるセミナー (2017 年 8 月 25 日) にて報

告した内容に基づき作成している。貴重な場を与えていただき、また数多くの有益なコメントを頂戴したファカルティに感謝申し上げる。

参考文献

- Aylmer, R. J. (1970) "Who makes marketing decisions in the multinational firm?," *Journal of Marketing*, vol. 34, pp. 25-30.
- Buzzell, R. D. (1968) "Can you standardize multinational marketing?," *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 102-113.
- Levitt, T. (1983) "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Zou, S. and Cavusgil, S. T. (1996) "Global strategy: a review and an integrated conceptual framework," *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1 pp. 52-69.
- 江夏健一(1996)「国際経営戦略と国際マーケティング」角松正雄・大石芳裕編『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房, pp. 41-61.
- 竹内弘高・M. E. ポーター (1986) 「グローバル・マーケティングの戦略的役割: 世界的規模でのコーディネーションの管理」土屋守章編『技術革新と経営戦略: ハイテク時代の企業行動を探る』日本経済新聞社, pp. 55-82.
- ファーストリテイリング(2014)『アニュアルレポート』.
- 丸谷雄一郎 (2001) 「国際マーケティング概念規定に関する再検討」『経営総合科学』第 77 号, pp. 51-70.
- 諸上茂登・藤沢武史 (2004) 『グローバル・マーケティング (第 2 版)』中央経済社.
- BENCH ホームページ (<http://www.bench.com.ph/company.php>) アクセス日: 2017 年 9 月 10 日.
- Fast Retailing Philippines ホームページ(<http://www.uniqlo.com/ph/>) アクセス日: 2017 年 9 月 10 日.
- ファーストリテイリング・ホームページ (<http://www.fastretailing.com/>) アクセス日: 2017 年 9 月 10 日.