

氏 名	ニザール・スウィデン ニザール・スウィデン
学位(専攻分野)	博 士 (経 済 学)
学 位 記 番 号	経 博 第 102 号
学位授与の日付	平 成 13 年 3 月 23 日
学位授与の要件	学 位 規 則 第 4 条 第 1 項 該 当
研究科・専攻	経 済 学 研 究 科 組 織 経 営 分 析 専 攻
学位論文題目	Marketing to Arab Countries: The Potentiality of Applying Standardized Marketing Strategies (アラブ諸国におけるマーケティング: 標準化マーケティング戦略の適用可能性)
論文調査委員	(主 査) 教 授 近 藤 文 男 助教授 若 林 靖 永 助教授 曳 野 孝

論 文 内 容 の 要 旨

アラブ諸国は北アフリカおよび中近東アジアに位置する20の国家によって構成されるイスラム教を中心とした世界的に見てもかなり際だった特徴を持つ地域である。近年、人口が急増し、かつ経済発展が進んでおり、巨大なマーケットになりつつある。にもかかわらず、多国籍企業の多くにとって市場参入が困難であり、アラブ地域でのマーケティングを有効に展開することは容易ではない。本論文の目的は、このような困難性を持つアラブ地域でのマーケティングを有効にすすめる上で有用な調査分析を行う点にある。

そのために、本論文では3つの問いについて検討している。

- 1) 多国籍企業はどのようにしてアラブ世界への輸出マーケティングを成功しうるのか
- 2) アラブ諸国間においてマーケティングの標準化は実現可能か?
- 3) 多国籍企業はアラブ地域でのマーケティングからどのように成功のための情報を得ことができるか? アラブ地域の消費者に対するもっとも有効かつ収益の高いマーケティングのあり方はどういうものか?

これらの3つの問いを検討する上で、本論文は1) メーカーあるいは輸出業者の観点、2) 輸入業者あるいは現地ディストリビュータの観点、3) 最終消費者の観点、の3つの観点からの調査研究を行っている。

第1章(序章)では、上記の問題設定の後、近藤文男の国際マーケティング段階区分概念をふまえて、アラブ市場におけるマーケティングの歴史的段階区分について検討している。第1の段階は「単なる輸出」であり、ほぼ1970年代までは積極的なマーケティング活動は行われていなかった。第2の段階は「輸出マーケティング」の段階であり、ほぼ1980年代においては、輸出という形態をとりながらも、市場調査、それにもとづく製品改良、現地に合わせたプロモーション展開、アフターサービス活動といった積極的なマーケティング活動が展開された。第3の段階は「グローバルマーケティング」であり、1990年代に入って、多国籍企業の活動展開がグローバル化し、グローバルな市場に対する対応が課題となったため、グローバルな視点からのマネジメントが国際マーケティングの展開においても要請されるようになった。

第2章では、国際マーケティング論研究の中心課題の1つである標準化-適応化問題についての文献レビューを丹念に行い、標準化-適応化のいずれが正しく、いずれが間違いというのではなく、それぞれにメリットとデメリットがあるにとらえ、両者の適切な組み合わせ、バランスをとったハイブリッド戦略を提起する。ハイブリッド戦略においては、マーケティング戦略は柔軟に構築され、マーケティングミックスの各要素の各部分課題について、標準化-適応化の程度を調整する。本章ではこれらの3つのアプローチを検討し、ハイブリッド戦略が残る2つの戦略を統合的に理解できる枠組みであると主張した。

第3章は、アラブ諸国における日本の自動車・家電企業の輸出マーケティングについて具体的に分析している。

松下電器とトヨタ自動車の事例分析を通じて、ともに日本企業はアラブ諸国におけるビジネス環境と市場ニーズを重視し、アラブ諸国に現地適応した独自のマーケティング展開をすすめていることが最大の成功要因であることを示した。

第4章は、アラブ諸国間でマーケティングの標準化が実現可能かどうかについて、自動車市場を対象に調査分析した。調査方法としては、トヨタ、日産、三菱、ホンダの4社のアラブ諸国における現地ディストリビュータについて、消費者のニーズおよびディストリビュータのマーケティング戦略について調査票による調査にもとづき、アラブ諸国での消費者ニーズおよびマーケティング戦略がどのようなものであるか（平均）、どの程度類似あるいは異質であるか（標準偏差）を検討した。消費者ニーズについては、車のサイズ、車のタイプ、車の特徴についての傾向を明らかにした。つぎにプロモーションについては、広告手段、広告テーマ、その他のプロモーション手法についての傾向を明らかにした。価格政策については、価格帯についての傾向、および各国間で価格が違うことを明らかにした。最後に流通チャネルについて、法的な違い、国によって異なる流通パターンを明らかにした。

第5章は、アラブ諸国における最終消費者に焦点を当てて、市場細分化分析を行った国際マーケティングにおいては、諸国間で共通する基準で市場細分化分析を行うことで、各国共通のセグメントを把握し、標準化されたマーケティング戦略の可能性を明らかにするという意義がある。また、今回、市場細分化に用いた変数はマーケティングの各要素に対する選好にもとづいており、分類された市場セグメントはそれぞれ特定のマーケティング戦略に対して良好な反応をすることが期待できる。ここでの市場細分化は、マーケティング変数による細分化であるという特徴をもっている。

調査方法としては、サウジアラビア、クウェート、カタール、アラブ首長国連邦の4国の消費者を対象に調査票を送付し、401（回収率53.5パーセント）の回答を得た。市場細分化のためのデータ分析の手順は以下の通りである。まず、自動車のマーケティングに関する33の変数に対し因子分析を行い7つの因子を得た。つぎに7つの因子にもとづきクラスタ分析を行い5つのクラスタに消費者を分類した。5つのクラスタそれぞれについて、各国別の割合などの基本属性を集計した。さらに5つのクラスタそれぞれについて、消費者選好の特徴を集計した。その結果、第1に、アラブ諸国間での市場の共通性が明らかにされた。第2に、各セグメントの消費者の選好を知ることでマーケティング戦略に対する消費者の反応を理解することにつながる。第3に、アラブ諸国のように文化的に区切られた地域においても単純にマーケティングの標準化を行うことができないことを明らかにした。そうではなく、国をこえて共通する市場セグメントが存在し、それに対して標準化したアプローチが有効であることを示唆した。第4に、市場細分化によって、多国籍企業は製品のモデルや広告マテリアルの共通化によるコスト削減が可能になる。最後に国をこえた市場細分化は、国際マーケティングにおける標準化―適応化論争に対する解決策を示唆している。すなわち、市場セグメントごとに適応化し、国をこえて同じ市場セグメントに対して標準化するというものである。

第6章（終章）は、各章の結論を要約し、アラブ地域に対するマーケティング戦略の標準化の展開の潜在的可能性について明らかにした。特に、これらの研究がすべて輸出マーケティングの枠内での研究であったことに留意することを指摘し、現地生産のマーケティング、グローバルマーケティングの枠組みでのいっそうの研究によって充実させることが今後の課題であるという。

論文審査の結果の要旨

本論文は国際マーケティング分野の研究に関する労作である。

国際マーケティング研究、とりわけ初期の研究においては、（国内）マーケティングとは異なり、各国によって大きく異なる環境を理解し、それに対応するマーケティング戦略をいかに構築するかが最重点の課題である。その点でイスラム文化を中心にきわめて独自の環境を持つアラブ地域への国際マーケティングはけっして容易なことではない。日本企業はアメリカ、ヨーロッパで様々な困難を克服し、国際マーケティングを発展させて多くの経験を蓄積しているが、それと同じやり方はアラブ諸国においては通用しなかった。

このような意味で本研究の第1の貢献はアラブ諸国のマーケティング環境の独自性に着目し、それに柔軟に対応してきた日本企業のマーケティング戦略の有効性を明らかにした点にある。

つぎに国際マーケティング研究において焦点となった論点は標準化―適応化論争である。歴史的には、本国のマーケティング・プログラムをそのまま進出国に持ち込むというパターン、現地での販売実績が拡大する中で現地のマネジメントに大きく委ねる現地適応の戦略展開がまず広がった。多国籍企業の国際展開が拡大するなかで新たに登場した論点が、各国でそ

れぞれ異なるやり方をしているマーケティング展開を標準化することで効率性を高めようという主張であった。確かに大きなトレンドとしては標準化傾向が進展しつつあることは確認できても、実際のマーケティング実践においては単純な標準化は有効どころか悪影響を及ぼすことが多く、標準化の限界、柔軟な適応の重要性が対置された。本論文は、これらの議論を丹念にレビューし総括した上で、両者を統合するハイブリッド戦略の有効性を主張した。この点が本論文の第2の国際マーケティング理論に対する貢献である。

第3に、本論文は、アラブ諸国が他の地域と異なる特性を持つことをふまえた上で、アラブ諸国間でどの程度類似性があるのか、異質なのか、標準化の可能性はどうか、現地ディストリビュータのマーケティング戦略、各国の消費者の選好にもとづく市場細分化分析を通じて論じている。特に、市場細分化のテクニックについてはマーケティングに関する変数にもとづいて、アラブ地域における有用な市場セグメント把握に成功した。この市場細分化分析は、従来しばしば採用された一国市場分析ではなく、国をこえた共通の市場セグメントをつかみだした点で、有効な標準化戦略を展開する基準を示唆している。これは、アラブ諸国でのマーケティング戦略を構築しようとする際にきわめて有用な知識の提供であると言える。

このような理論的実践的貢献をなす本論文であるが、いくつかの重要な問題点も抱えている。第1に、調査研究の枠組みをアラブ地域に限定し、その枠の中での有効なマーケティング戦略のあり方を問うというものであるために、市場適応＝マーケティング問題にとどまっており、グローバル企業の競争優位の効率的なマーケティング戦略が総体として解明されていない。グローバル企業の戦略を総体としてリアルに描くためには、生産とマーケティングの連関を統合的にとらえる必要がある。第2に、取り上げられている日本企業の事例においても、マーケティング戦略の個々の特徴は取り上げられているものの、どのようなデータ収集や評価基準によりマーケティング戦略を立案しているのか、戦略立案を担当する組織はどうなっているのか、日本における本社と現地の子会社との関係はどのようにマネジメントされているのか、アラブ諸国への国際マーケティング・プロセスが明らかにされていない。そのため、アラブ諸国での国際マーケティングにおける重要なノウハウ、知識の創造・共有がどのようにすすめられてきたかの解明がされていないため、本稿の創造性を示す市場セグメント構造を実際のマーケティング戦略とプロセスによって評価することができていない。

しかし、以上のような問題点も、アラブ諸国での国際マーケティングにおける適応化の重要性、標準化の潜在的可能性を実証した本論文の学術的価値を損なうものではない。よって本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。

なお、2001年1月30日、論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。