

企業ウェブサイトのグローバル・サイクル ～比較事例分析による探索～

- ①—— はじめに
- ②—— 企業ウェブサイトのグローバル・マネジメント
- ③—— 国際マーケティング・コミュニケーションの枠組み
- ④—— 企業事例
- ⑤—— 分析と結論

栗木 契

● 神戸大学大学院 経営学研究科 准教授

西川 英彦

● 法政大学 経営学部 教授

岸谷 和広

● 関西大学 商学部 准教授

水越 康介

● 首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

は今後どのようにマネジメントしていくのだろうか。本稿は、この現代のマーケティング・コミュニケーションの課題に一つの見通しを与えるために、企業ウェブサイトのグローバル・サイクルという図式を提示する。そしてそのために、理論的考察を踏まえて分析枠組みを定め、この枠組みに基づいて探索的に比較事例分析を行う。

①—— はじめに

企業活動の国際化は、国内では重要視されていなかった、あるいは存在しなかったマーケティング課題を、企業活動における重要な戦略問題として浮上させる。本稿では、国際マーケティング論の理論枠組みを踏まえて、マーケティング活動のフロンティアである企業ウェブサイト²⁾の国際展開の動向を、事例調査を踏まえて検討する。

わが国の国際企業のウェブサイトを見ると、インターネットが急速に普及する中で、各国・地域の拠点が個別に構築を進めてきたケースが少なくないようである。このようにしてできあがった国際ウェブサイトを、各企業

②—— 企業ウェブサイトの グローバル・マネジメント

1994年の商用化以降、インターネットの利用は急拡大した。1997年に行われた北アメリカ、ヨーロッパ、アジアの大企業を対象とした調査によると、すでに対象企業の98%が何らかのウェブサイトを開設していた(Hanson(2000) 訳 pp.11-18, U. S. Department of Commerce (1998) pp.A2-4)。われわれが2007年に行った調査は、わが国の大手企業の自社ウェブサイトの利用傾向をとらえている。全体的な傾向としては、企業ウェブサイトは販売チャネルとしても利用されていたが、その中心的な利用目的はマーケティング・コミュニケーション(以下MCと略記)だった(栗

木・水越・宮本 (2009))。

インターネットの登場により、国際的なコミュニケーションの障壁は低下した。ウェブサイトを開設すると、文字通り最初の日から、企業は、全世界の顧客に到達することが可能になる。しかし、ウェブサイトさえ開設すれば、企業は、国境の壁を易々と越えることができるようになるわけではない。オンライン上で世界中の顧客に効果的にアプローチするためには、顧客の言語で、その国の文化的な価値システムに合わせた対応を行う必要がある (Kotabe & Helsen (2007) 訳 p.241)。インド、中国、日本、そしてアメリカの企業を対象とした比較研究によれば、各企業のウェブサイトは、各国の文化的価値観の違いを反映したのものとなっている (Singh, Zhao & Hu (2005))。このように、ウェブサイトをグローバルに活用しようとするとき、企業は相反する可能性と必要性に直面することになる。

③——国際マーケティング・コミュニケーションの枠組み

標準化と配置-調整

本稿では分析枠組みの基軸として、標準化 (Standardization)、および配置-調整 (Configuration-coordination) の2つの概念を使用する。両者は、Zou & Cavusgil (2002) が国際マーケティング戦略の基本パースペクティブとして提示した概念である³⁾。国際マーケティング戦略では、企業や産業によって適切なマネジメントの類型は異なる。標準化と配置-調整は、この多様な国際マーケティング戦略の類型をとらえる枠組みの基軸となる。

Zou & Cavusgilによれば、標準化とは、規

模の経済を実現するために、たとえばユニバーサル製品を開発するなど、国際的な製品、プロモーション、チャネルそして価格政策の統一化や同一化を進めるという戦略発想である。標準化を支える主要な論理は、国際的な「規模の経済」や「一貫したブランド・イメージ」の追求である⁴⁾。

次に、配置-調整とは、比較優位を踏まえて、たとえば各国・地域に分散していた開発拠点と生産拠点をそれぞれ別の国に集約化するなど、国境を越えたバリューチェーンの広がりから生まれる効果や効率を活用しようとする戦略発想である。標準化では、製品、プロモーション、チャネルそして価格そのものの標準化あるいは統一化が問題となるのに対し、配置-調整では、製品、プロモーション、チャネルそして価格を開発したり、設計したり、生産したりする活動拠点の配置や、活動プロセスの調整が問題となる。配置-調整を支える主要な論理は、国際的な企業活動の「比較優位」や「専門性」や「柔軟性」の追求である。

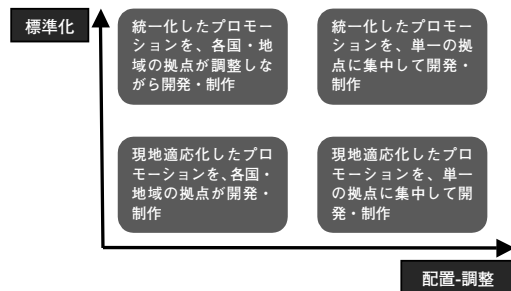
国際的な企業ウェブサイトのマネジメントについては、先述したように、その主要な利用目的である MC の文脈に位置づけて検討を行うのが妥当であろう。MC の領域においても、後述するように、多くの論者が、標準化や配置-調整の問題があることを指摘してきた。図-1には、国際 MC における企業の選択肢の基本類型を示す。

標準化

国際企業は、市場や組織の条件の違いに応じて、個々に適切な MC 上の選択肢を採用する。以下では、既存研究の要点を振り返り、国際 MC の理論枠組みを確認しておくことに

■図——1

国際マーケティング・コミュニケーションの枠組み



しよう。

「標準化」は、マーケティングの国際化が進行する中で、繰り返し論じられてきた問題である。企業がマーケティングそしてMCの標準化を目指す要因としては、規模の経済を通じたコスト削減、あるいは一貫したブランド・イメージの構築などを追求できることなどが挙げられてきた。(Levitt (1983), Porter (1986), Douglas & Wind (1987), Harvey (1993), Aaker & Joachimsthaler (1999), Zou & Cavusgil (2002), Kotabe & Helsen (2007) 訳 pp.235-240, pp.526-530)。国際的に統一化されたブランド・イメージは、世界中を行き来する人々を顧客とするブランドや、世界的に成功しているとのイメージが販売促進につながるブランドなどで特に重要となる。

マーケティングの諸活動のなかでも、特にMCの領域では、標準化は、一貫したブランド・イメージの構築を目的に進められることが多くなる。南北アメリカ、アジア、そしてヨーロッパの国際企業を対象とした調査によると、国際広告を標準化する利点として、グローバルな企業イメージの形成を挙げた企業

が42.5%だったのに対して、広告制作コストの削減を挙げた企業は25.9%だった(Laroche, Kirpalani, Pons & Zhou (2001))。

こうした標準化戦略が有効性を発揮するのは、共通の嗜好や感性をもった市場セグメントが各国・地域に存在する場合、あるいはプロモーションの開発や制作を担う人材や代理店などのリソースが希少な国がある場合である。また、プロモーションの開発・制作の時間が限られている場合、あるいは国際的な事業活動を集権的に管理している企業などでも、MCのテーマは標準化される傾向にある(Duncan & Ramaprasad (1995))。

標準化を阻む壁

しかし、産業によっては、国際市場において、以下のような要因を無視することができない。そのため、あらゆる国際企業のMCが、標準化に向かうわけではない(Porter (1986), Douglas & Wind (1987), Laroche, Kirpalani, Pons & Zhou (2001), Zou & Cavusgil (2002), Kotabe & Helsen (2007) 訳 pp.240-244, pp.531-533)。国際市場では、各国・地域によって文化の差異があったり、広告規制などの法規制やメディア購買などの商慣習に違いがあったり、メディアの発展度合いが異なっていたり、ライフサイクル段階の違い(同一の製品の市場でも、ある国では成熟期を迎えているが、別の国では生成期にあるといった違い)があったり、自社製品の競争地位が異なっていたりすることが少なくない。このような場合には、標準化は、MCの効果を損ねることになりやすい。また、現地の支社や販売代理店が、他の国で制作されたクリエイティブに心理的な反発を示すこともある。

現地で働くスタッフのモチベーションに配慮して、一律に国際的な標準化を進めることを控える企業もある。

各国・地域の市場間の差異による障壁が大きい場合には、国際企業は、標準化によるコスト削減やブランド構築の追求を断念したり、部分的な活動にとどめたりすることになる。国際的なプロモーションでは、各国・地域ごとに別個のプロモーションを制作・実行する企業も少なくない。この標準化の対極をなすアプローチは、「適応化（現地適応化）」と呼ばれる。さらに、国際MCには、この2つのアプローチに加えて、標準化と適応化を組み合わせた、以下のような選択肢がある（Douglas & Wind（1987）、Kotabe & Helsen（2007）訳 pp.536-537）。

第1の「ガイドラインの統一化」は、フォーマットやビジュアル構成などに関するガイドラインを作成し、この統一的なルールの下で、各国・地域の担当者が現地の状況に応じたプロモーションを制作・実行するという対応である。ゆるやかな標準化や統一化をルール策定によって進めようとするアプローチである。

第2の「広域アプローチ」は、文化や制度や市場の成熟度などが相対的に似通っている国や地域をまとめて、共通のプロモーションを制作・実行するという対応である。標準化と適応化の妥協点を、地理的な枠組みに見いだそうとするアプローチである。

第3の「モジュラー方式」は、プロモーションの基本的な構成要素を共有しながら、各国・地域の担当者が現地の状況に応じた組み立てを行うという対応である。スミノフの「ピュア・スリル」キャンペーンは、その巧み

な事例である（Aaker & Joachimsthaler（1999））。このキャンペーンは、ゆがんだ像がスミノフのボトルを通して見ると、はっきりとするという内容の広告を各国で展開するものだった。しかし、使用される像は、消費者が「スリリング」と考える物事の違いによって、各国ごとに異なっていた。あるいは、同様の効果をねらった他のアプローチとしては、ブランドの統一的なポジショニングやアイデンティティのもとで、複数の広告のシリーズを制作し、各国・地域の担当者が現地に適したものを選択するという対応が挙げられる。

配置-調整

マーケティング活動の何をどの程度標準化するかは、国際マーケティングの重要問題である。だが、標準化・適応化のどのような組み合わせを企業が選択した場合においても、国際マーケティングにはさらに「配置-調整」という重要問題が残されている。

「配置-調整」とは、マーケティングの諸活動を各国・地域にどのように配置し、各活動のプロセスをどのように調整するかという問題である（Porter（1986）、Craig & Douglas（2000）、Zou & Cavusgil（2002））。企業は、各国・地域で利用可能なリソースの違い（人材や技術の水準、代理店などのパートナー、市場の先端性、他国・地域へ展開した場合のCOO（原産国効果）のアピール度、等）を考慮して、さまざまな活動を最適な国・地域の拠点に集中化したり、複数の国・地域の拠点で分担したりした上で、それらの移転や相互利用をはかることができる。こうした配置-調整の利点としても、規模の経済や一貫したブランド・イメージの確立を挙げることができ

るが、より重要な利点は、比較優位を活かした各国・地域の拠点の専門特化が追求できること、あるいは国際的な知識移転のスピードや、不確実性に対処する柔軟性を向上できることである。

プロモーションをはじめとするMCはさまざまな要素や活動の複合体である。したがって、国際MCでは、純粋な標準化と現地適応化の中間的な対応、すなわち国際的に統一化されたポジショニングでありながら、コピーについては各国・地域に現地適応化したものを採用するといった対応が可能となることが指摘されてきた(Huszagh, Fox & Day (1985), Porter (1986), Harvey (1993))。同様に、配置調整についても、比較優位を踏まえて、ポジショニングは本社が定めるが、コピーについては各国・地域の拠点がアイデアを競い、優れたものを世界中で採用するといった対応が可能となる。そのため、国際的に標準化されたプロモーションを展開している企業であっても、開発や制作を全て単一拠点に集約化しているとは限らない。

デュボンによるライクラのプロモーション開発は、その興味深い事例である。このライクラという繊維製品は、水着やランニングパンツなど、さまざまな用途で使うことができる。Aaker & Joachimsthaler (1999)によれば、デュボンは、ライクラのブランド・アイデンティティを伝えるグローバル・キャッチフレーズ(Nothing moves like Lycra)に加えて、ライクラを使った製品分野のそれぞれにおいても、国際的なポジショニングを統一的に定めていた。だが、それらのポジショニングの作成の責任は、各製品にとって最も重要な国のカントリー・マネジャーに委ねられて

いた。たとえば、ブラジルのカントリー・マネジャーは、水着布地のポジショニングを担当していた。ブラジルは、水着のデザインを育てる温床のような市場だったからである。一方フランスのカントリー・マネジャーは、ファッション関連で利用されるライクラのポジショニングを担当していた。すなわち、ライクラのMCでは、統一的な国際プロモーションが、複数拠点で分担して開発されていたのである。

配置調整を阻む壁

配置調整は、グローバルに事業を展開する国際企業ならではの競争優位をつくり出す。国内企業は、以上のような配置調整のうまみを活用できない(Craig & Douglas (2000))。しかし同時に、以下のような条件の下では、特定の拠点への活動の集中化や、全世界あるいは広域での活動の調整は、マーケティングそしてMCの効果や効率を損ねかねないことに注意を払う必要がある(Porter (1986), Laroche, Kirpalani, Pons & Zhou (2001), Zou & Cavusgil (2002))。

まず、MCの現地適応化を進めている企業にとっては、各国・地域の法規制やメディアの発展度合いが異なる場合、各国・地域の拠点の技術的な優位性に顕著な違いが見られない場合、あるいは活動の集約化や調整を担当する国・地域の拠点が全世界的なコミュニケーションに関する知識や経験を欠いている場合などには、配置調整を進めることの合理性は低くなる。

次に、企業がMCの国際的な統一化を進めている場合だが、この場合には、問題が各国・地域の拠点の技術的な優位性に顕著な違

いが見られないことだけであれば、生産面での規模の経済を追求するには、国際的な開発・制作拠点を集中化することが望ましい。とはいえ、この統一化のねらいが、一貫したブランド・イメージの形成にあり、規模の経済によるコスト削減の見込みは小さいということであれば、開発・制作拠点の集中化を進める合理性は低下する。規模の経済性を追求しないのであれば、各国・地域に分散した開発・制作拠点間の調整や連携を強めることによってコミュニケーションの統一化は実現できるからである。そして、各国・地域の法規制やメディアの発展度合いが異なる場合、あるいは活動の集約化や調整を担当する国・地域の拠点が全世界的なコミュニケーションに関する知識や経験を欠いている場合には、一貫したブランド・イメージの形成のみならず、規模の経済を追求する企業にとっても、配置調整を進める合理性はさらに低くなる。

4 企業事例

課題と方法

企業ウェブサイトを実地 MC に活用する上で、日本企業は、どのように標準化と配置調整の問題に取り組んでいるのだろうか。以下では、この MC 上の新しい問題を、複数の事例調査の比較分析を踏まえて検討する。

以下の事例記述は、われわれが行った聞き取り調査に基づいている。聞き取り調査は、2009年9月～2010年5月の期間に、日本企業5社の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントを担当するマネジャーを対象に行った。何が国際的な企業ウェブサイトの適切な構造であるかは、産業分野や、企業の国際化水準

(国外売り上げ比率やカバーする国・地域)などによって異なることが予想される。そのため、調査対象として、複数の消費財産業における国際化水準の異なる企業を選択した。国際的なウェブサイトの管理責任者が明確でない企業については、日本国内の企業ウェブサイトの担当マネジャーに対して調査を行った。なお、記述されている各企業のウェブサイトの構造やマネジメントの状況は、特に指定がない場合は、上記の調査期間のものである。

A社の事例

A社は、家電製品を中心に、電子部品、設備機器、システム機器、各種サービスを製造・販売するエレクトロニクス・メーカーである。A社は事業を国際的に展開しており、2009年度の連結売上高は7兆円を超える。同社では多くの国代表・地域別のウェブサイトがあり、同社のサイトマップによれば、アジア・オセアニア（日本を含む）に15カ国・地域のウェブサイト、ロシア・中東・アフリカに3カ国・地域のウェブサイト、ヨーロッパに29カ国・地域のウェブサイト、ラテンアメリカに15カ国・地域のウェブサイト、そして北アメリカに2カ国・地域のウェブサイトを展開している。

A社が国際的な企業情報、MCに用いてきたウェブサイト群は、以前から現地の販社や代理店がドメインを所有し、企画や運営を各地で行う場合が多かった。しかし、近い将来に向け、これらのウェブサイト群を一元的にマネジメントしようとする機運が高まっている。とはいえ、英語以外の各ローカル言語のサイトも多く、日本の本社側で一元的に統制することは難しいという。

A社は、国際的な企業情報とマーケティング情報のウェブサイト、緩やかな役割分担の下でマネジメントしようとしている。すなわち、本社が運営するコーポレート・グローバル・サイトが選りすぐった企情情報を世界に提供し、ブランド訴求を担う。そして、現地が運営する各ローカル・サイトが販売向上に直結するマーケティング（商品・取扱説明、問合せ、販売店案内、等）を担う。

歴史的にA社の日本のウェブサイトは、企業情報提供からスタートした。それに対し、海外のウェブサイトは、商品情報提供からスタートした。そうした中、海外のサイトは、各販社ベースで企画や運営が行われてきた経緯があり、商品カタログを前面に出したウェブサイトが主流であった。

A社では、本社のグローバル・サイトと各国サイトのルック&フィールの統一化を、アジア地域からスタートし、順次拡大している。改革・構築に要する予算は本社が提供し、地域内の販社と共働でサイト構築のスタンダードとなるガイドライン開発・制定を行ってきた。このような取り組みによって、A社は、見た目の統一感や、ウェブページの階層構造の整合化（同種の情報が同じように探せる）を進めている。厳密な意味では、各国のウェブサイトには、このガイドラインを破ったからといって、罰則があるわけではないが、合理性や先進トレンドへの追従の必要があることから、統一化は着実に前進しているという。各国のウェブサイトのルック&フィールの統一化は、アジアについてはほぼ一巡したが、アメリカやヨーロッパについては、まだこれからである。アメリカやヨーロッパでは、日本に先行してドメインの取得やウェブサイ

ト活用が進み、それぞれの地域での部分最適が進んでしまっているという。

各販社が独自に開発・運用してきたウェブサイトの成果指標についても、国際的な標準化はほとんどできていないという。何をもって評価するかという基準づくりも含め、国内向けウェブサイトについても、日々の新製品情報更新やイベント、プロモーションが優先され、統一的な取り組みは遅れがちという。A社の日本サイトが、巨大化してきており、Web2.0を含めた利用スタイルそのものが変化してきていることも、基準の制定や評価の実施を困難にしている。

B社の事例

B社は、楽器や音響・AV機器を製造・販売するメーカーである。2009年度の連結売上高は約4000億円である。海外事業に関しては、北アメリカ、ヨーロッパ、アジア・太平洋の各地域に幅広く展開している。その形態は、海外子会社を設置している場合が主である。

B社のウェブサイトは、近年まで現地法人が独自に開発・運営を行ってきた。しかしながら、ブランド・イメージの統一管理、コンテンツ（製品情報等）の共通化によるコストダウン、さらには、セキュリティ機能強化を目的として、各国に共通するプラットフォームの開発に取り組むことになった。上記の目的の下、ウェブサイトの開発・運営を専門とする部署を設置した。その構成メンバーには企画メンバーだけでなく、システム開発とセキュリティのそれぞれを専門とするメンバーも含まれている。この組織体制のもと、ウェブサイトのフロントデザインから、製品・顧客データベースやセキュリティまでを網羅す

る共通プラットフォームの開発を推進している。同社のウェブサイトによると、ウェブサイトの構成は、英語によるグローバル・ゲートウェイ・サイトを頂点として、その下に各国34カ国の現地法人によるカントリー・サイト、そして現地法人がない各国については、地域統括による3つのリージョン・サイトを配置するという階層構造となっている。

B社は、具体的な共通プラットフォーム開発と導入に際して、対象とする地域を慎重に選択してきた。速やかな導入をはかるため、すでに地域内の各国のウェブサイトの統合化が進められていたヨーロッパから導入が行われた。共通プラットフォームの導入により、短期間でヨーロッパの複数の国々での各国言語によるウェブサイトの公開が可能になったという。現在B社は、アメリカ、日本へ共通プラットフォームを導入する作業を進めている。その後、アジア地域への導入が予定されている。

B社のウェブサイトのルック&フィールは、共通プラットフォームの導入によって標準化が可能になっている。トップページの画像は、ブランド訴求型のものにする取り決めがなされている。ブランド画像については、審査基準がつくられ、審査基準を満たした画像がアーカイブされ、各国でその選択肢の中から現地法人が選択する。審査基準を満たすものであれば、現地法人が作成することも可能であり、それらもアーカイブされ他国でも利用できる。また、ウェブの更新に関しては、担当者が自由に更新するのではなく、責任者の承認段階を設けている。それらのルールはガイドラインとして文書化されている。

商品説明に関しては、製品データベースを

共通化することで、各国共通の製品情報が提供可能となっている。また、データセンターも日本とアメリカに統合され一元的に管理することでセキュリティの強化が達成された。

共通プラットフォームの導入後、一貫したルック&フィールにより、ブランド訴求が高まり、製品データベースにより正確な商品説明が可能になった。販売店情報、イベント告知の提供などのほか、顧客データベースも標準化しているために、顧客サポート、消費者調査、メールマガジンなどを共通に活用できる条件を整え、各国で活用されている。

ウェブサイトの成果指標に関しては、アクセス解析を各国間で共通化したことがあげられる。その結果、各国におけるアクセス状況が把握できるようになり、各国の取り組みをアクセス数という共通指標のもとで相互比較することが可能となっている。

C社の事例

C社は、衣料をはじめ食品や家具など多品目の商品を総合的に取り扱う製造小売企業である。国際的に店舗展開を行っており、2009年度の連結売上高は約1600億円である。同社は多くの国別のウェブサイトを持ち、同社のサイトマップによれば、アジア（日本を含む）に8カ国のウェブサイト、ヨーロッパに10カ国のウェブサイト、そして北アメリカに1カ国のウェブサイトを開設している。加えて同社は、2008年にグローバル・サイトを立ち上げ、5カ国語（英語・フランス語・スペイン語・中国語・日本語）によるブランド理念の説明や、英語による国際的な店舗情報、そして言語や国籍・性別・年齢を超えてブランドを直感的に理解しやすい動画コンテンツの提

供を行っている。

C社は、企業ウェブサイトを、重層的な構造のもとでマネジメントしようとしている。すなわち本社が運営するグローバル・サイトがブランド訴求を担い、そのグローバル・サイトにぶら下がる構造で、現地法人が運営するローカル・サイトが顧客獲得に直結するマーケティング（商品説明、通信販売、顧客窓口、会員の組織化等）を担う。同社は、ウェブサイトのルック&フィールの統一化を目指している。そのため、本社からのデザイン・ガイドが各国に提供されている。とはいえ、日本をはじめ多くの現地のローカル・サイトが先に存在していたので、実態は統一化された重層構造というより、ひとまずグローバル・サイトが設置されたという段階だという。

そもそも、C社の日本のウェブサイトは、企業概要やブランド理念の説明、財務情報、店舗情報などの企業情報サイトからスタートした。2000年には、通販サイトや消費者参加型の商品開発を行うコミュニティ・サイトが立ち上り、同時に商品情報も充実した。一方、海外のウェブサイトは、現地法人により開発や運営が行われてきたこともあり、現地の言葉でのブランド理念の説明や、商品情報提供からスタートした。理念については、以前は各国法人が思いのままに、それぞれが思うところのブランド感を提示していた。

現在では、現地法人が開発・運営しているサイトが10カ国（うち、1現地法人は3カ国のサイトを開発・運営）、本部が代行して開発・運営しているサイトが7カ国ある。宣伝のための商品情報や、顧客窓口としての機能は全ての海外サイトが提供している。さらに、通販をしているサイトが7カ国（うち、電子

モール出店が2カ国）、メールマガジンなど会員を組織化しているサイトが5カ国ある。こうした各国のサイトにおけるコンテンツの違いは、各国の現地法人の考えや担当者の個性の違いによる影響も大きいという。なお、商品などの画像素材は日本で製作し、各国に提供している。

C社のウェブサイトの成果指標については、国によって基準が異なり、国際的な統一基準は存在しない。さらに、日本のサイトの中でも、機能により成果指標は異なる。たとえば、通販サイトではアクセスから購買に至るプロセス管理をするために多くの指標を見ているが、企業情報サイトではアクセス数のみを見ている。海外サイトでもアクセス数を評価するのが主流であるが、評価基準がない国もまだ多いという。

D社の事例

D社は、衛生用品の複数のカテゴリーの商品を取り扱い、世界80カ国以上の地域で国際的に事業展開する化学製品メーカーである。2009年度の連結売上高は、約3600億円である。同社はアジアを中心に国別のウェブサイトを持ち、同社のサイトによれば、アジア（日本を含む）に3カ国、オセアニアに1カ国のウェブサイトを開設している。

現在、グローバル・サイトは存在せず、たとえば日本サイトの英語版から現地サイトにリンクが張られている程度で、各国のサイトが独立・完結している構造である。海外のサイトは、現地顧客に適応化するため、現地法人による運営で、その現地語で展開されている。日本を含むアジアの企業情報サイトでは、ルック&フィールを統一化するCMS（コンテン

ツ・マネジメント・システム)が2009年から順次導入されつつある。その結果、コンテンツの更新作業が容易となり、サイト制作費を削減できただけでなく、サーバーやシステムを日本に置いたことで、サイトのセキュリティの向上が実現した。また、現地法人は直接更新を行うことができるので、現地のモチベーションが上がったという。今後、他の国にも広げる予定である。

D社における各国の企業情報サイトは、現地語でCIを訴求する役割を担う。その内容は、コーポレート・ガバナンスの遵守のため、本社から提供されるテンプレートにより情報が制御され、本社によりコントロールされている。企業情報サイトは、複数のブランド・サイトを結びつけるサイトとして機能する。ブランド・サイトは、現地法人により開発・運営が行われている。こうした各国のブランド・サイトのルック&フィールに強い統制ルールは存在せず、ブランド・ステートメントに基づいていけば、現地法人の裁量で各国に最適なもの制作できる。ただし、テレビCMなどのコンテンツや商品のパッケージング・デザインは、本社の確認を得る必要があるため、大きなコミュニケーション指針のズレは生じないという。同社は、現地のブランド・サイトを監視することは、更新の頻繁さを考えると困難であり、市場に対応するスピードの観点からも適切ではないと考えている。

その他のサイトの機能としては、D社では、会員情報のデータベース化が行われている。日本では企業情報サイトで会員システムが構築され、そのデータベースを用いてメールマガジンの配信などが行われている。加えて主要ブランドでは、同じターゲットをもつ異業

種とのコラボレーション・サイトでの会員システムをもつ。他の国でも、ブランド・サイトで会員データベースをもっている。あるいは日本では、通販も一部実施されている。ここでは、店頭では購入しにくく、相談が必要な商品の販売を行っている。

D社の各国のウェブサイトは、訪問者数と顧客のロイヤルティの程度を成果の指標としている。顧客ロイヤルティは、自社で開発したブランド・エクイティ指標に基づいて、アンケートにより半期に最低1度は測定される。ブランド・サイト会員の顧客ロイヤルティの数値は、非会員の顧客ロイヤルティの数値と比較され、その効果が検証される。

E社の事例

E社は、日本国内を中心に事業を展開している食品メーカーである。2009年度で、約3000億円の連結売上高となっており、海外子会社は、そのうち約150億円程度である。海外事業については、近年徐々に力を入れ始めている。先行してタイで市場開拓を進めており、ヨーロッパでは現地メーカーとの提携による製品販売を行っている。ウェブサイトについては、基本的には国内での閲覧を想定して構築しており、海外については、それぞれ独自にサイト運営が行われている。これは、E社の国際マーケティング戦略が、現地適応を前提として実施されているためである。それぞれの現地サイトは、現地語によって制作されており、たとえば英語による統合サイトなども現時点では必要がないという。印刷物が各国で異なるように、ウェブサイトもまた異なったものになる、というのがE社の考えである。

E社が国内でウェブサイトを利用し始めたのは、1996年のことである。当初は研究所の一部の活動として、栄養情報の提供を行った。その後通販などを手がけるようになるとともに、個別ブランドの情報提供や、E社としてのファン育成を目指したコミュニティ・サイトを2000年から展開するようになる。コミュニティ・サイトでは、生活者調査室を中心に、消費者調査やCRMも実施している。なお、通販については、当時から今日至るまで中心的な活動ではなく、補足的な活動である。

サイトの利用方法が拡大していくにつれて、ウェブサイトの管轄部署も変化してきた。従前は、広報IR部が予算管理と質的なアドバイスをを行い、サイト上のルック&フィールなどを広告部が担当していた。しかし、広告部がサイトマニュアルも用意するようになり、現在では全体としてのウェブサイト管轄は広告部が行うようになっている。

個別の製品のサイトについては、製品開発部門が関与し、その重要度に応じて情報の量を変えている。したがって、重要度の低い商品や、予算の少ない商品については多くの情報を掲載していない。これには、次々と新商品が登場し、陳腐化していくという、食品分野に顕著な市場特性が関係している。全ての商品について、同じ規模の情報を提供することは困難となる。もちろん、商品名など、最低限の情報はウェブサイトに掲載されるが、それ以上の必要がある場合には、開発側からの要求や予算確保が必要になる。同社の有力製品には、個別のドメインを取得し、独自にウェブ展開を行っているものもある。

E社は、国内の情勢をみるかぎり、ウェブ

サイトだけで情報提供を完結させることは難しいという。ページビューの動向などから、E社はテレビ経由でウェブサイトを訪れるユーザーも多いと判断している。そこでE社では、テレビCMの素材をウェブサイトでも利用するなど、重複的なコンテンツ展開を行っている。こうしたことから、海外サイトについても、現地のマーケティング・ミックスとの関連を重視しながら構築している。

⑤——分析と結論

分析枠組み

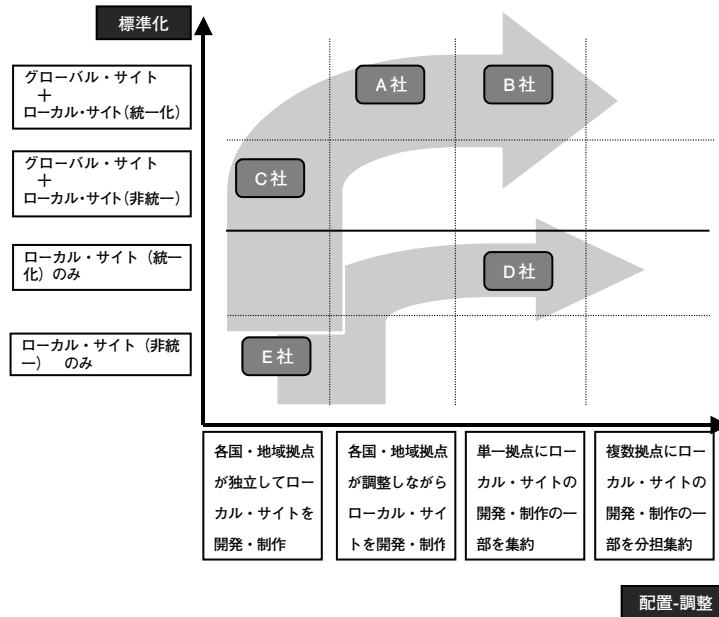
調査対象企業5社の事例を整理し、その位置づけを図-2に示す。図-2は、先に図-1に示した「標準化」と「配置-調整」の2軸から成る枠組みに、各企業の現在の企業ウェブサイトの国際的なマネジメントの状況をプロットしたものである。これをもとに調査対象企業5社の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメントの動向を概観することにしよう。

まず、図-2の構成を説明する。縦軸の「標準化」については、グローバル・サイト（国・地域を限定せずに、全世界に向けて統一的な企業・ブランド・マーケティング情報のコミュニケーションを行うウェブサイト）の有無、およびローカル・サイト（各国・地域向けに適応化した企業・ブランド・マーケティング情報のコミュニケーションを行うウェブサイト）の国際的な統一化の程度をもとに、標準化の水準を判断した。

企業ウェブサイトを国際的に完全に統一化している企業（純粋な標準化を実現している企業ウェブサイト）は、調査対象企業の中には存在しなかった。企業ウェブサイトの国際

■ 図 2

調査対象企業の企業ウェブサイトのグローバル・マネジメント



的な標準化を進める動きは、完全な統一化を目指したのではなく、標準化と現地適応化を組み合わせたハイブリッド形態への移行を目指したものであった。このような意味での「標準化」を進める動きには、現地適応化したローカル・サイトを、ルック&フィールなど可能な部分から国際的に統一化していく動きと、企業ブランドの理念の発信など国際的に共通のコミュニケーションを担うグローバル・サイトを設ける動きの2つの対応が見られた。ローカル・サイトは非統一なまま、グローバル・サイトを設ける対応、およびローカル・サイトの統一化は図るが、グローバル・サイトは設けない対応については、企業ウェブサイトの国際的な標準化を進める動きとしては中間的な水準と判断した。5社中3社が、グローバル・サイト（全世界を対象とした共通サイ

ト）+ローカル・サイト（各国・地域を対象とした個別サイト）から成る2階建ての構造を、2社がローカル・サイトのみを水平に展開する構造を採用していた。

横軸の「配置-調整」については、ローカル・サイトの開発・制作拠点の集約の状態に注目して、配置-調整の水準を判断した。グローバル・サイトについては、今回の調査対象企業の中では、開発・制作拠点の配置-調整に顕著な差は見られなかった。そのため今回は、その違いを見る上で、グローバル・サイトの開発・制作拠点は評価の対象に加えなかった。

事例企業に見るウェブサイトのグローバル・マネジメント

調査対象企業を見渡すと、5社はともに、当初はローカル・サイトを各国・地域の拠点

(販社、支社等)が独自に並行して開発・制作するという、多極中心的あるいはマルチ・ドメスティックなマネジメント体制をとっていた。このような体制は一般に、現地の言語や文化に適応化したマーケティング活動を展開するのに適しているとされる。これらの企業では、現地での販売情報や商品情報などのコミュニケーションの必要に迫られたことから、国際的な企業ウェブサイトの開設がスタートしたものと思われる。

しかし近年では、調査対象企業のうち4社が、グローバル・サイトを併設したり、ローカル・サイトのルック&フィールの統一化をはかっていたりしている。また、B社とD社のように、インフラとなる共通システム、あるいはページ画像や商品情報の共通データベースなどのプラットフォームを、日本の本社が開発・制作する企業も現れるようになってきている。

一方で、開発・制作活動の集約先を、各国・地域の拠点の比較優位等を考慮して、複数拠点に積極的に分散化する動きは、調査対象企業の中には見られなかった。だがこの複数拠点で連携しながら開発・制作を分担する動きは、共通のシステムやデータベースなどを整えた企業が、開発・制作のスピードや柔軟性の向上を追求する中で出現する可能性のある動きであり、B社にその萌芽的な動きが見られる。今後の動向が注目される。

調査対象企業におけるローカル・サイトの統一化の進め方はさまざまである。B社は共通プラットフォームを導入することで、「モジュール方式」によるローカル・サイトの標準化を進めている。A社は「ガイドラインの統一化」を進めている。ローカル・サイトを統一化する手法としては、ブランド理念の共有

という、より緩やかな統制も考えられるが、C社の経験を踏まえると、理念を共有するだけでは、解釈が各拠点で分かれてしまい、ルック&フィールの統一に至ることは難しいのかもしれない。一方D社からは、プロモーションの他の要素(TV広告など)の国際的な統一化(標準化)が進んでいることから、これら要素と連動してローカル・サイトの統一化が進むことを期待できるとの考えが聞かれた。

調査対象企業の全てが、企業ウェブサイトの国際展開をマルチ・ドメスティックな体制からスタートしていた。その理由としては、各国・地域のウェブサイトについては、コミュニケーション方法に国際的な共通性が少ない、各国・地域拠点の技術的な優劣が顕著でない、あるいは集約化に適した国・地域の拠点が各国・地域の事情に通じていない、といった要因を各企業が考慮したものと思われる。さらに、同じくローカル・サイトの統一化を進める企業の中でも、A社とB社を対比するとわかるように、開発・制作活動の特定拠点への集約化を進める企業もあれば、そうではない企業もある。このような相違が生じたのは、ローカル・サイトの統一化の効果には、規模の経済を通じたコスト削減だけではなく、一貫したブランド・イメージの構築もあるからだと考えられる。後者のみを追求する企業では、開発・制作活動を特定拠点に集約化する必要性は弱くなる。特に、各国・地域拠点の技術的な優劣が顕著でない場合、あるいは集約化に適した国・地域の拠点が各国・地域のウェブ・コミュニケーションの特性に習熟していない場合などには、ブランド構築のみを目指す企業は、開発・制作活動の集約化は控え

ることになるだろう。

対照的に、調査対象企業の中には、D社やE社のように、現地適応化した各国・地域でのブランド構築を重要視し、国際的に統一化されたブランド構築は重要視していない企業もある。このような企業にとっては、国際的な企業ウェブサイトの標準化（グローバル・サイトの開設およびローカル・サイトの統一化）の必要性は低い。しかし、こうした企業の中にも、D社のように、コンテンツ・マネジメント・システムなどの開発・制作活動を特定拠点に集約化する動きが見られる。このような動きが生じるのは、開発・制作活動の集約化は、ブランド・イメージの統一化にも活用できるが、拠点の専門性を高めることで、コスト削減やセキュリティ向上にもつなげることができるためだと考えられる。

ローカル・サイトの統一化であれ、開発・制作活動の集約化であれ、ウェブサイトのグローバル・マネジメントの一元化を進める際に、調査対象企業は、一気に事を進めようとはしていない。A社、B社そしてD社は、プロセスの第1段階では、アジア、ヨーロッパといった特定の地域で統一化や集約化を進める「広域アプローチ」を採用している。また、ローカル・サイトも含めた評価指標の統一化については、開発・制作活動の集約化を進めている企業が先行する傾向が見られる。

まとめ

以上のように、調査対象企業の企業ウェブサイト上のグローバル・マネジメントは、当初はローカル・サイトを各国・地域の拠点が独立して開発・制作する体制だった。しかし近年では、「標準化」と「配置-調整」の2つの

方向でマネジメントの一元化を進める動きが生じている。この変化については、図-2に示した2つのパスを見いだすことができる。パスを2つに分けたのは、一貫したブランド・イメージの構築を重要視する企業と、そうではない企業では、グローバル・サイトを構築する必要性が異なるからである。

標準化については、伝統的に国際マーケティング研究は、標準化のメリットを挙げる一方で、全てのマーケティング活動を標準化する「純粋な標準化」が可能となる条件が整うことは少ないことを指摘してきた。この伝統的な知見は、ウェブサイトという、物理的にはグローバル・コミュニケーションの流れを遮断する障害がきわめて少ない新メディアにおいても当てはまるのだろうか。本稿の事例を見るかぎり、やはりウェブサイトにおいても、中間的な標準化を実現しようとする動きがグローバル・マネジメントの主流だといえる。すなわち標準化を志向する企業の間に見られたのは、現地適応化したローカル・サイトのルック&フィールを、ガイドラインなどを定めることで統一化していく動きや、現地適応化したローカル・サイトに統一的なグローバル・サイトを重ねる動きだった。

配置-調整については、ローカル・サイトのプラットフォームとなるシステムやデータベースを日本の本社で集中的に開発する動きが見られた。そしてその先には、複数の拠点で連携しながらローカル・サイト、グローバル・サイト、およびそれらのコンテンツを分担して開発・制作する体制の確立という、配置-調整に関わるマネジメント上のフロンティアが広がっている。この新しい体制の確立は、国際的な企業ウェブサイトの開発・制作における

スピードと柔軟性を向上させるだろう。国際MCの理論枠組みの中に、調査対象企業の動向を位置づけてみることで、以上のような2つのパスからなる、企業ウェブサイトのグローバル・マジメントの移行サイクル（グローバル・サイクル）を描くことができる。

とはいえ、あらゆる国際企業のウェブサイトがこの2つのパスを前進しているわけではないし、前進するべきでもないはずである。当該企業のウェブサイトにおけるコミュニケーション方法に国際的な共通性が少ない場合、あるいは各国・地域拠点の技術的な優劣が顕著でない場合、そして集約化に適した国・地域の拠点が各国・地域の事情に通じていない場合などには、マルチ・ドメスティックな体制にとどまることの利得が大きくなる。図-2に示した2つのパスを進むことは、企業にとって常に合理的なわけではない。企業がウェブサイトのグローバル・マネジメントを高度化する動きは、一つの最適解に向けて収斂していくのではなく、多様な類型が棲み分ける生態学的な進化を導くものと考えられる。

注

- 1) 本研究は、財団法人村田学術振興財団、および科学研究費補助金（基盤B）の助成を受けた。
- 2) 以下本稿では、「企業ウェブサイト」という用語を、企業、グループ企業、およびその販売代理店等の提携企業が所有するウェブサイトを目指す言葉として使用する。企業情報を提供するサイトを、企業の個別ブランドや個別商品のサイト、あるいは販売やプロモーション目的に限定して立ち上げたマーケティング・サイト等から区別するために、「企業サイト」と呼ぶ場合があるが、本稿における「企業ウェブサイト」は、このマーケティング・サイトと企業サイトを包括する概念である。また、現在では、ポータルサイトなど企業が所有しないサイトを活用したプロモーションも盛んに展開されるようになっているが、こうした社外サイトで

のプロモーションやマーケティングは本稿の検討の対象からは外れる。

- 3) Zou と Cavusgil は、さらに国際・マーケティング戦略の第3のパースペクティブとして、統合（Integration）という概念を挙げる。しかし、本研究が課題とする「マーケティングにおける国際的な企業ウェブサイトのマネジメント」は、マーケティングの全体戦略の中の個別要素機能のマネジメントに関わる問題である。一方、Zou と Cavusgil が挙げる統合は、全体的な経営資源配分にかかわるパースペクティブである。そのため、以下の本研究ではこの統合のパースペクティブは取り上げない。
- 4) Zou と Cavusgil は、標準化を支える主要な論理として、生産とマーケティングにおける規模の経済と並んで、顧客への国際的に統一的な対応、そして優れたアイデアの国際的なスケールでの活用を挙げている。優れたアイデアの国際的なスケールでの活用は、論理としては、規模の経済と同様のメカニズムをとらえた概念だと考えられる。そして、顧客への国際的に統一的な対応は、MCの文脈においては、一貫したブランド・イメージの構築の局面でその効果が典型的に現れると判断した。

参考文献

- Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (1999), "The Lure of Global Branding," *Harvard Business Review*, November/December, pp.137-144
- Craig, C. Samuel and Susan P. Douglas (2000), "Configurational Advantage in Global Markets," *Journal of International Marketing*, Vol.8 No.1, pp.6-26
- Duncan, Tom and Jyotika Ramaprasad (1995), "Standardizing Multinational Advertising: The Influencing Factors," *Journal of Advertising*, Vol.24 (3) Fall, pp.55-68
- Douglas, Susan P. and Yoram Wind (1987), "The Myth of Globalization," *Columbia Journal of World Business*, 22(3), pp.19-29
- Hanson, Ward (2000), *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing (上原征彦監訳『インターネット・マーケティングの原理と戦略』日本経済新聞社, 2001)
- Harvey M. G. (1993), "Point of View: A model to determine standardization of the advertising process in international markets," *Journal of Advertising Research*, July/August, pp.57-64
- Huszagh, Sandra M., Richard J. Fox and Ellen Day (1985), "Global Marketing: An Empirical Investigation," *Columbia Journal of World Business*, Twentieth

Anniversary Issue, pp.31-43

- Kotabe, Masaaki and Kristiaan Helsen (2007), *Global Marketing Management: Fourth Edition*, Wiley(栗木契監訳『国際マーケティング』碩学舎, 2010)
- Laroche, Michel, V. H. Kirpalani, Frank Pons and Lianxi Zhou (2001), "A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.32 No.2, pp.249-266
- Levitt, Theodore (1983), "The Globalization of Markets," *Harvard Business review*, 61, May/June, pp.92-102
- Porter, Michael E., (1986), "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review*, Vol.28 No.2, Winter, pp.9-40
- Singh, Nitish, Hongxin Zhao and Xiaorui Hu (2005), "Analysing the Cultural Content of Web Sites: A cross-national comparison of China, India, Japan, and US," *International Marketing Review*, Vol.22 No.2, pp.129-146
- U.S. Department of Commerce (1998), *The Emerging Digital Economy*, U.S. Department of Commerce National Technical Information Service
- Zou, Shaoming and Tamer Cavusgil (2002), The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance," *Journal of Marketing*, Vol.66, October, pp.40-56
- 栗木契, 水越康介, 宮本次郎 (2009), 「日本企業に見るウェブサイトのマーケティング利用」, 『マーケティングジャーナル』 Vol.29 No.1, pp.45-61

栗木 契 (くりき けい)

1991年 神戸大学経営学部卒業。

1997年 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。

同年 岡山大学経済学部講師。同助教授を経て、2003年より、神戸大学大学院経営学研究科准教授。

西川 英彦 (にしかわ ひでひこ)

2001年 ムジ・ネット株式会社取締役。

2004年 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。

2005年 立命館大学経営学部助教授。同教授を経て、2010年より、法政大学経営学部教授。

岸谷 和広 (きしや かずひろ)

1995年 横浜市立大学商学部卒業。

1997年 神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。

2000年 同後期課程修了。博士(商学)。

同年 関西大学商学部専任講師。2003年より、同准教授。

水越 康介 (みずこし こうすけ)

2000年 神戸大学経営学部卒業。

2005年 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。

同年 首都大学東京・都市教養学部経営学系研究員を経て、2007年より、同大学院・社会科学研究科准教授。