

# マーケティング標準化戦略と製品戦略が 経営成果に与える影響 ——食品企業の事例——

金 炯中

## I. はじめに

近年、多国籍企業からベンチャー企業まで、規模や国籍の異なる数々の企業がグローバル規模での競争を繰り広げている。その中には、収益の大部分を海外市場で獲得している企業も少なくない。このような企業のグローバル化が進む中、効果的なマーケティング戦略の重要性が益々高まっている。とりわけ、グローバル市場におけるマーケティング活動を標準化すべきか、あるいは適応化すべきかは依然として国際マーケティング領域の中心テーマとなっている。最近では、標準化戦略と適応化戦略のいずれかを選択するかではなく、標準化あるいは適応化を採択することによってどのような効果が得られるかに注目が集まっている (Hultman et al., 2009; Chung, et al., 2012)。

しかし、マーケティングの標準化・適応化戦略に関する膨大な研究蓄積にもかかわらず、経営成果への影響に関する調査結果は一貫性に欠けている。つまり、標準化戦略は経営成果にポジティブな影響を与えると報告している研究もあれば (Zou & Cavusgil, 2002)、経営成果に何の影響も与えないと結論付けた研究 (Chung, 2003) もある。適応化戦略についても同様に、ポジティブな影響を与えると主張する研究 (Sousa & Bradley, 2008) と、影響を与えないとする研究 (Albaum & Tse, 2001; Lages, et al., 2008) が併存する。

このように、標準化・適応化戦略と経営成果に関する知見が断片化されている原因として、既存研究における概念的・方法論的考慮事項の偏りの問題が指摘されている (Mandler, et al., 2021 ; Samiee & Chirapanda, 2019)。こうした問題を解決するための方法の一つとして、動態的視点の導入が議論されている (金, 2016)。標準化・適応化戦略に関する 68 編の既存研究を分析した Mandler, et al., (2021) も、標準化・適応化戦略と経営成果の関係分析においては、両者の時系列的な変化に注目する必要があることを言及した。標準化・適応化戦略と経営成果との関係については、これまで定量調査を用いたものが大半であり、調査を実施した時点の状況だけを取り上げる、いわゆる静態的な視点から議論されてきた。そのため、進出先国における標準化・適応化戦略と経営成果の変化プロセスに関する詳細はほとんど検討されていないのが現状である。

一方で、近年は標準化・適応化戦略と経営成果との関係分析に際し、状況論的アプローチが用いられることが多い。この考え方によれば、標準化戦略 (あるいは適応化戦略) はすべての状況下で経営成果を高めるのではなく、企業の内部・外部状況にフィットした時に、ポジティブな効果が発揮できる (Chung, 2003; Lages, et al., 2008)。本研究では、標準化が効果を高めるための状況変数として製品戦略に注目する。製品戦略は競争優位を達成するために重要な戦略の一つとして知られる (Kogut, 1985)。状況論的アプローチからすれば、標準化戦略が、この製品戦略及び市場状況のそれぞれとフィットしていれば、効果的な経営成果を得られる可能性が高い。実際、製品戦略は国際マーケティング・プログラムとの戦略的適合性が高い場合、ポジティブな効果が期待されると報告されている (Ryans, et al., 2003; Katsikeas, et al., 2006)。そのため、製品戦略は標準化・適応化戦略とのシナジー効果を通して経営成果を最大化することができると考えられる。

以上を踏まえ、本研究は、動態的な視点を取り入れながら、標準化・適応化戦略と経営成果との関係を検討すると共に、標準化・適応化戦略と経営成果の関係における製品戦略の調整効果を明らかにすることを目的とする。分

析においては、中国に進出しているキリンビールの事例を取り上げる。

## II. 先行研究の検討及び分析枠組

### 1. 標準化・適応化戦略

研究者によってマーケティング標準化の定義には多少の差があるが、一般的に、異なる国や地域において同一の製品、価格、プロモーション、流通チャンネルといったマーケティング要素を展開することを標準化という。これに対し、適応化戦略は、国境を越えてマーケティング要素をローカライズすることを意味する。マーケティング標準化の支持者は、製品、価格、プロモーション、そして流通チャンネルの標準化が経営成果を向上させると主張する。なぜなら、標準化されたマーケティング、生産、そしてR & D活動による規模の経済の達成 (Levitt, 1983)、製品の導入時間の短縮化 (Neff, 1999)、そして複数市場における優れたアイデアの活用 (Ozsomer & Prussia, 2000) によって、効率の向上と収益の確保が期待できるからである。しかし、現代の市場には文化、制度、地理、経済の側面で未だ克服できない異質性が数多く残されており (Ghemawat, 2018)、国境を越えた国や地域の違いは、依然として大きい。これらの異質性は、マーケティング活動の適応化を促進する動因となっている。

標準化・適応化戦略に関する研究は3つに大別できるが (金, 2016)、その一つである影響要因に関する研究は主に1980年代に行われた。代表的な研究としてはJain (1989) が挙げられる。Jain (1989) は、外部市場要因だけに焦点が当てられてきた既存研究と異なった、企業の内部要因をも考慮した影響要因を提示した。その後、複数の研究が、Jain (1989) の概念的な分析枠組に基づき実証分析を行い、標準化に影響を及ぼす諸要因を検討した。影響要因に関する既存研究を整理した金 (2016) によれば、標準化・適応化に影響を与える要因は、企業の内部要因と現地市場の外部要因に区別できるという。さらに、外部要因は市場要因、競争要因、環境要因に分類でき、内

部要因には組織要因と製品要因が含まれる。

国際マーケティングの標準化戦略は、先述のごとく規模の経済の達成などの様々なメリットを有しているが、実際の経営成果との関係においては一貫した結論を導き出せていない。つまり、ポジティブな影響を与える (Zou & Cavusgil, 2002)、影響を与えない (Chung, 2003)、そして状況依存性である (Katsikeas, et al., 2006) といった研究結果の不一致が散見される。その理由の一つとして、理論的基盤の欠如が挙げられる (Mandler, et al., 2021)。こうした標準化・適応化と経営成果に関する理論的欠点を補完するため、様々な試みがなされているが、2000年代以降に登場した動的視点の導入もその一つである。Waheeduzzaman & Dube (2004) は標準化・適応化戦略における動的視点の必要性を提示した。ただし、既存研究は、動的視点の重要性を強調してはいるものの、標準化・適応化戦略と経営成果との関係を実際に分析しておらず、両者の関係を動的視点から分析した研究は殆ど見受けられないのが実情である。そこで、本研究では、Waheeduzzaman & Dube (2004) 及び金 (2016) を手掛かりに、標準化・適応化戦略と経営成果との関係を、動的視点を取り入れながら検討していく。具体的には、図1のように、フィードバックの概念を用いる。つまり、企業の内部・外部要因から影響を受け、マーケティング活動の標準化 (あるいは適応化) が展開され、その結果、何らかの経営成果がもたらされる。その後、その成果は企業の内部・外部要因に影響を与え、また、その内部・外部要因はマーケティング活動の標準化程度の決定に影響を及ぼす。時間の経過と共に、こうした一連の流れが繰り返されていくという考え方である。

一方、マーケティング標準化は全ての状況下で経営成果にポジティブな影響を与えようとは考えにくい。この状況論的アプローチからすると、企業が展開する戦略は組織の内部状況及び外部の市場状況にフィットした際に、ポジティブな効果が発揮できる (Chung, 2003; Lages, et al., 2008)。このことは、標準化・適応化戦略のみでは経営成果との関係を十分に解明できず、他の内部及び外部状況との関係を合わせて検討することで経営成果との関係を明確

にできることを意味する。そこで、本研究では、マーケティング活動の方向性を決めるものであると認識される製品戦略に注目し、標準化・適応化戦略との関係を分析していく。

## 2. 国際製品戦略

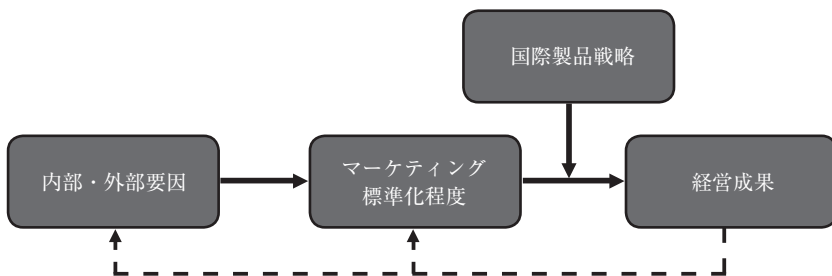
効果的な製品戦略は、消費者とのリレーションシップを構築し距離感を縮めることで高水準の顧客価値を創出・維持することができる (Brouthers, et al., 2000)。資源ベース理論の観点からすると、競争優位は企業が保有する資源によってもたらされる。持続可能な競争優位を達成するためには、競合他社が模倣できない資源を保有する必要がある (Barney, 1991)。ここでいう資源は、組織プロセスや組織文化など企業の内部資源として現れ、効率的な戦略の実行を通して獲得することができる。企業の内部資源は、一般的にノウハウやスキル、競争力などとして現れる (Daft, 1983)。企業が持続可能な競争優位を確保するためには、他の戦略との適合性を通じ追加的な価値創出活動を行うことが求められる (Barney, 1991)。このように、特定戦略が持つポジティブな効果を最大化するためには、戦略的資源同士の適合性が必要であり (Peng & York, 2001)、とりわけマーケティング・プログラムの実行においてより高い経営成果を達成するためには、適切な製品戦略を展開することが必要となる (Porter, 1980)。製品戦略は、企業が目標市場でどのようにポジショニングされ、またどのようにマーケティング資源を配分するかにかかわる設計図として認識される (Wei et al., 2014)。国際製品戦略の選択及び実行は、製品に対する消費者の認識を変化させ、競合他社との相対的ポジショニングに影響を与える (Brouthers, et al., 2000)<sup>1)</sup>。国際製品戦略は次のように価格と品質を基軸に3つの類型に分類できる (Brouthers, et al., 2000)。Economy 戦略は、比較的低品質の製品を安い価格で提供し、価格と品質のバランスを通して消費者の経済的欲求を満足させる戦略である。Premium 戦略は、高品質の製品を高価格で提供し、消費者に高い満足度を提供する接近方法である。そして Value 戦略は、高品質の製品を合理的な価格で提供する方

式である。これらの製品戦略は絶対的水準を意味するのではなく、競合企業の製品と比較した相対的水準のことを意味する。国際製品戦略は単に製品のレベルにとどまらず、全社的側面から国際マーケティングとの適合性が高い場合、肯定的な効果が期待される (Ryans, et al., 2003; Katsikeas, et al., 2006)。この点からすると、国際製品戦略は、マーケティング標準化戦略との相乗効果を通して標準化戦略の効果を最大化することができると考えられる。

企業にとってマーケティング・プログラムと製品戦略の適合性を確保することは重要である。あるタイプ (例えば, Economy) の価値を提供することで知られる企業は、別のタイプの価値 (例えば, Premium) を伝達したり、一貫性のない提案をした場合、顧客を混乱させる恐れがある (Porter, 1996)。したがって、企業は顧客の期待と製品イメージ、さらに国のイメージなどを考慮してマーケティング戦略を進める必要がある。

他方、マーケティング標準化は、全ての企業の経営成果を等しく向上させることはできない (Schilke et al., 2009)。戦略的適合 (fit) パラダイムにおいては、企業の戦略とそれが実行される市場状況との間に密接かつ一貫した関係を維持することが重要とされる (Katsikeas et al., 2006)。この仮定は、戦略を環境や組織の条件とフィットさせることで優れた経営成果を導き出す

図1 本研究の分析枠組



出所：拙著 (2016)、p.68 をもとに修正・加筆。

ことを意味する (Tan & Sousa, 2013)。本研究においても、戦略的フィット、とりわけマーケティング標準化・適応化戦略と製品戦略、そして市場状況とのフィットについて上述した既存研究と同一の見解を持つ。

以上の議論を踏まえ、国際マーケティング標準化・適応化戦略、国際製品戦略、そして経営成果との関係を検討するための分析枠組を提示する。図1のように、標準化・適応化戦略と経営成果との間には製品戦略が調整変数の役割を果たしている。同時にこの枠組みでは、標準化・適応化戦略が展開され経営成果に影響をもたらすと、フィードバックされ、再び内部・外部要因に影響を与え、標準化・適応化戦略も変化していく。本研究では、この動的な分析枠組に基づき事例を分析していく。

### Ⅲ. 研究課題と研究方法

本稿では、上述の先行研究のレビューから次のような研究課題を提示する。第1は、標準化・適応化戦略の決定に影響を与える要因は何か。第2は、標準化・適応化はどのように変化し、経営成果との関係はどのように変わっていくのか。第3は、製品戦略は標準化・適応化戦略と経営成果との関係にどのような影響を及ぼすのか、である。

一般的に、非耐久消費財は産業財や耐久消費財に比べ、標準化と適応化の決定における選択の幅が大きいカテゴリーである。本研究では、非耐久消費財の中でも食品産業に注目する。なぜなら、近年、グローバル化がますます進んでいる産業であるからである。研究方法としては、単一企業を対象とした探索的な事例研究を採択する。事例分析は詳細な内容を把握するに適しており (Yin, 1994)、複雑性やプロセスを綿密に調べる場合に有効である (Marshall & Rossman, 1999)。事例分析の対象としては、日本の代表的な食品企業の1つであるキリンビールの中国事業を取り上げる。その理由としては、標準化・適応化と経営成果との関係を長期的視点から検討するに当たり、最も適切な事例だと判断したからである。つまり、同社の中国でのマー

ケティング戦略は、標準化・適応化の戦略志向の変化が明確であり、経営成果との関係を分析するに適合している。国際マーケティング領域における日本の食品企業に関する既存研究は、醤油、即席麺、カレーライスなど、いわゆる日本食に関連する事例研究が大半で、進出先国には存在しない新しい製品カテゴリーの創出に関する事例が多い。一方、ビールなど嗜好品の国際マーケティング戦略を取り上げた研究は非常に少ない。本研究の対象であるキリンビールの中国展開は、当該製品のカテゴリーがすでに形成された競争の激しい市場への進出事例であるため、これまでの食品に関する事例研究とは異なる。

本稿のデータは、主に当該企業への半構造的インタビューによって得られた情報を用いた。インタビューは、中国におけるマーケティング活動に関する内容で、中国法人で実施した。対象は上海麒麟有限公司の総経理 H 氏及び副総経理 H 氏で、2016年11月17日と2019年2月18日に行った。なお、後日担当者にEメールによる追加的内容の確認も実施した。これらの情報に加え、同社のアニュアルレポート、新聞や雑誌記事、そしてインタビューの際にいただいた内部資料などを使用した。本文中に新聞や雑誌記事などのデータに関しては、出所を明示した。出所を示していない記述は、主としてインタビューのデータをもとにしているほか、キリン中国の内部資料によって補足している個所もある。

#### IV. 事例

中国は世界第1位のビール消費国である。2013年をピークに消費量は減少傾向にあり、2020年には前年比約7%減の4,269万klとなったが(Euromonitor, 2021)、現在も世界のビール市場の中で圧倒的な消費量を誇っている。

1980年代の中国のビール業界には、各地域の中小メーカーを含む約800社のメーカーが存在していた。1990年代になってからは多くの地元ビール



メーカーが大手企業に吸収され、400社程度にまで減少したが（世界週報、2006.8.1）、華潤創業などの更なる買収攻勢により、2014年の時点では約140社に集約された（日本経済新聞、2014.5.24）。

中国におけるビールの主な販路は、コンビニエンスストアなどの販売店ではなく飲食店である。中国人にとってビールは、味そのものを味わうよりは、コミュニケーションを取るためのツールとして用いられることが多く、大人数での食事の際には、ビールの銘柄を選択するに当たり面子が重視される。そのため、高級ビール及びアルコール度数が高くないものが好まれる。ただし、地域ごとに飲み方が異なるのも特徴である（ジェットロセンサー、2008年）。例えば、東北三省はやや苦めで、食事と一緒に飲むスタイルが主流であり、南の地域では、食事とは一緒に飲まず、苦いものは敬遠され、さらっとしたのど越しのものが好まれる（世界週報、2006.8.1）。

こうした特徴を有する中国のビール市場において、キリンが本格的にビールを生産・販売したのは1996年からである。1995年に現地企業の瀋陽華潤（雪花）とのライセンス契約を締結し、1996年からは日本で販売していた「ラガー」の味をベースに開発した「麒麟啤酒」を発売した。予定より遅れた発売となったが、その理由は、「ラガー」が苦みが特徴のビールであったため、瀋陽華潤との製品開発段階において意見が一致せず（日本経済新聞、1996.2.21）、味作りに難航したからである。また、同年12月には、台湾の食品メーカーである統一企業と合併で珠海麒麟統一啤酒有限公司を設立し、華南地域を対象に「麒麟啤酒」の生産と販売を開始したが、苦みのある同製品の味は中国人には受け入れられなかった。一方、当時台湾では、輸入ビール市場において「一番搾り」がトップシェアを獲得していたため、それを契機に中国でも1999年からは主力製品を「一番搾り」に切り替えた。「一番搾り」の「一番」は、中国でもナンバーワンを意味しており、パッケージデザインの色は高級感を表すものであった。また、シンボルマークの麒麟も中国では古くから吉祥の動物として認識されていたため、国内と同一の製品を現地で生産及び販売することにした。キャッチコピーとしては「原汁原味」

(もとの美味しさをそのままに)を掲げ、コミュニケーション活動を行った。それに合わせ、香港に構えていた「中国室」を上海に移転させマーケティング機能を強化した。しかし、当時のプレミアム市場は規模が小さく、欧州ブランド以外のビールは認知度や選好度が低かったため、中国での売上を伸ばすことはできなかった。

当時、日系ビールメーカーであるサントリーとアサヒビールは、キリンより先に中国市場に進出していた。サントリーは1984年に上海に進出し、現地向けに開発した製品が上海を中心に受け入れられ高いシェアを獲得していた。サントリーより遅れて進出したアサヒは(1995年)、2000年頃から現地向けの低価格ビールを発売するなど、中国市場開拓に積極的であった。そこでキリンも、2003年頃からこれまでの方針を一変し、現地向け製品の開発に力を入れ始めた。例えば、「麒麟清醇」は現地向けに発売した初めての製品である。同製品は、一番麦汁のみを使用した「新鮮さ」が特徴で、650ml瓶入りで3~4円で販売した。生産は豪ライオン・ネイサン社の中国拠点に委託し(日経産業新聞、2003.1.20)、スタンダード(中価格帯)ブランドとして現地の飲食店を中心に販売を開始した。

キリンは中国での戦略転換に伴い、現地拠点の拡大を図った。その一つは、2004年に東北地域の大連大雪啤酒に25%の資本参加を行ったことである。もう一つは、2005年上海に麒麟(中国)投資有限公司を設立したことである。麒麟投資有限公司は、中国における酒類事業全体を統括する持ち株会社としての機能を持った。キリンは同社の設立に伴い、中国市場向けの新製品の開発に拍車をかけた。例えば、2005年には広東省広州市で華南市場向けの新製品を開発した。広州人は長時間飲酒することが多く、深夜までの飲酒が慣習となっていた。同社は、こうした現地の飲酒文化を考慮し、アルコール度数が低く、「一番搾り」に比べて苦みを抑えた新製品「純真味」を発売した。また、偽物の流通が多く、安全と高品質が重視される広州の地域性を鑑み、本製品には中身が見える透明ボトルを使用し、製品名も本物感を意識したネーミングを採択した。生産は珠海麒麟統一啤酒で行い、広州市の

レストランに販売を開始した。発売後約2年経過した2007年の売上高は、前年比4割増となるなど（ジェットロセンサー、2008年）好評であった。

2006年8月には大連大雪啤酒を通じ、「最麒麟」を発売した。同製品は、大連大雪啤酒が生産する初のキリンブランドであった。寒い地域で強い酒を好む土地柄を考慮し、「最」の文字が際立つ力強いイメージの製品にした。一番搾り麦汁だけを使用し、麦芽の香りを強調した製品である。東北人は女性も含めて「男気」があるといわれており、食事と一緒に、短時間で大量に飲酒するのが一般的である。同製品は、大連を中心に高級飲食店で販売を進めた。当時、競合企業であるサントリーは現地向け製品として「三得利白」を含む7ブランドを展開しており、アサヒは「スーパードライ」など、4つのブランドを中国市場に導入していた（日経産業新聞、2006.8.2）。キリンは、こうした競合他社の動きに対応する形で現地向け製品の開発を加速させた。この時期のキリンは、中国市場の中でも3つのエリアを重点地域として設定し<sup>2)</sup>、積極的に事業を進めた。つまり、北の東北3省、上海を中心とした長江デルタ地域、そして南の珠江デルタ地域を中心に、各々の地域の嗜好に合ったブランドである「麒麟清醇」（長江デルタ地域）、「最麒麟」（東北3省地域）、「麒麟純真味」（珠江デルタ地域）を展開した。また、当時のキリンは日本食レストランではなく、地元の人が利用するやや高級な飲食店に的を絞って、販売促進活動を展開した。例えば、高級飲食店ではエントランスからテーブルの上に至るまでキリン製品のボトルやPOPを設置し（日経TRENDY、2007年）、積極的に自社製品をアピールした。

キリンは、製品の適応化以外のマーケティング活動においても中国現地の方式を取り入れていた。その一つが決済方式の変更である。キリンは進出当初、日本と同様、信用取引を基本に複数の酒類問屋へ掛け売りをしてきた。しかし、中国ではその掛け売り分がそのまま焦げ付いた事件が多発した。現地流通業者との取引における商慣習の違いにより、日本での常識が通用しなかったのである。その後、酒類販売の決済方法を中国での一般的な方式である現金決済に変更し（世界週報、2006.8.1）、現地の流通業者と取引を進めた。

もう一つは、販売促進ツールの導入である。中国のビールメーカーは、飲食店に販売促進員「プッシュガール」を派遣して販促活動を行っているが<sup>3)</sup>、キリンも同様に同社のビールを勧める「プッシュガール」を用いた販促を展開した。(日経 TRENDY, 2007年)。

一方、キリンは、2006年頃から生ビールの販売にも取り組んだ。生ビールは瓶ビールと異なり、飲食店のビール販売を独占できるメリットがある。一般的に、飲食店は2~3社の瓶ビールを併置するが、生ビールの場合はスペースとの関係で基本的に1社のみ製品を設置する。つまり、飲食店と生ビール供給契約を結ぶということは、販売の独占を可能にするのである(金子・大島、2016年)。そのため、特に日系ビール会社は積極的に生ビールの営業販売を推進し、キリンも例外ではなかった。また、日本で実施してきた飲食店の従業員向け研修「キリンドラフトマスターズスクール」を上海でも開催し(日経産業新聞、2007.7.20)、上海の日系レストランを対象にサーバー使用法について指導を行い、生ビールの普及を推進した。

加えて2007年からは、杭州千鳥湖啤酒(25%出資)を通じ、上海市場向けのビール「沁麒麟」を新たに展開した。心に「沁みる」という意味を込めたブランド名となっており、すっきりとした甘味が特徴の製品である(ジェトロセンサー、2008年)。

それまで同社が開発してきた現地向け製品は、中高価格帯の製品が大半であったが、2009年には低価格帯の製品までラインナップを拡充した。景気の冷え込みで消費者が節約志向を強めていることから、低価格の新ブランドを投入することにしたのである。例えば「海珠氷極」は、20代を中心とする若者の開拓を狙った1本あたり3元の比較的安価なビールである。製造・販売は麒麟啤酒珠海が担当し、主に現地の量販店や居酒屋で販売を展開した。同製品の発売を記念するイベントとして、内容量を通常より40ml増量して販売するという買い得感を打ち出した活動を行った(日経産業新聞、2009.9.14)。同じく2009年には、杭州千鳥湖啤酒(25%出資)を通して販売していた「沁麒麟」の新しいバージョンである「沁麒麟純爽」を発売した

(日経産業新聞、2009.4.3)。同製品は「沁麒麟」より容量を100ml減らした500mlの製品であった。価格競争が激しくなっていた現地の状況を反映した方策として、製品の内容量を減らして価格を抑え、値ごろ感を出したのである。

一般的に、ビールの販売は消費者用（小売店向け）と業務用（外食店向け）の販売に大別できる。当時、小売店向け販売は、スーパーにおける入店料、協賛金、販促員の設置費などの中国特有の商慣習問題に直面し<sup>4)</sup>、販路を拡大すればするほど赤字になるという構図になっていた。また、主戦場である中華飲食店の業務用市場では、規模は大きいものの激しい競争が繰り広げられていた。投下する資源に圧倒的な差がある現地メーカーと、メインストリームで直接競争することには限界があった。複数の地域で複数の製品ブランドを展開したことによって経営資源が分散され、現地向けに開発した製品は結果的に利益を生まなかった。そして、大半の製品が販売中止を余儀なくされた。結果的に、「清醇」は2008年に、「沁麒麟」と「最麒麟」は2011年に販売を終えている<sup>5)</sup>。

毎年消費量が成長していた中国のビール市場であったが、2013年をピークに消費量が減少した。ただし、数量的には減少傾向にあったものの、特徴ある一部のビールは以前として高い人気を誇っていた。高価格でも味や品質を追求する消費者も増えていた。そうした市場変化に歩調を合わせ、キリンは2011年頃から「一番搾り」に経営資源を集中する戦略に大きく舵を切った。中国における「一番搾り」の基本コンセプトは「日本のプレミアム・ビール」である。同製品を通して現地消費者に直接訴求したのは、「麦100%と一番搾り製法による高品質で特別なビール」であった。同時にパッケージには、「一番搾り」という日本語表記を残すことで日本ブランドであることを間接的に訴求した。また、キリンは、これまでの販売量拡大重視から収益性重視の戦略に変換した。その一例として、中華飲食店での業務用ビール販売を中止し、日系レストランに集中したことが挙げられる。このように、キリンはメインストリームではなく、同社の優位性を活かせるニッチ

セグメントに対し、プレミアムブランドとして「一番搾り」を用いたマーケティング活動を展開した。その後、比較的「一番搾り」ブランドの認知度が高い地域においては、日系レストランのみならず、韓国系及び台湾系レストランへの製品供給を開始した。また同社は、「一番搾り」のブランド体感を強化するツールとして「一番搾りフローズン〈生〉」を活用した。各エリア（上海、天津、深圳）の有望なカジュアル中華飲食店や繁盛店を中心に、多様な販売促進活動を行った。2014年からは、「一番搾り」の主たるターゲットである20～30代との接点を拡大するため、現地のクラフトビールのフェスティバルに参加している。2015年には、会場のブースに桜を用いたセットと着物を着用したスタッフを配置し、欧米ブランドとの差別化を図った。その結果、前年度に比べブース来場者数が約3倍（約9,200人）にまで増加した。続いて、オークラガーデンホテル上海でビアガーデンを開催したが、ここでも当初の目標入場者の3,000人を大きく上回る約5,000人の来客があり、また、イベント中の売上も目標値の2倍以上（約240樽）を達成した。こうした人気の背景には、2010年以降、来日する中国人観光客の増加に伴った日本食への関心の高まりや中国人の所得向上、そして輸入ビールを含むプレミアム・ビール市場の拡大など、現地市場の変化があった。さらに同社は、「一番搾り」のブランド拡大のため、現地のSNSを積極的に活用した。「一番搾り」の桜ラベルの写真応募プレゼント企画や現地の人気レストランとのコラボレーション、「一番搾り」のビール・オーケストラの配信など、内容は多様である。こうした販促活動に合わせ、上海を含む主要地域の小売店舗での店頭試飲会も積極的に行った。

他方で、「一番搾り」の認知度がそれほど高くない地域においては、業務用（日系レストラン）販路の拡大に注力した。このエリアでの戦略目標は、ブランド認知率の増加にある。とりわけ、日系レストランを中心にカバレッジを向上させることが優先である。販売促進活動として、店内POPを展開し認知度獲得に努めている。また、コミュニケーション戦略上のポイントは、キリン「一番搾り」が日本のプレミアム・ビールであることを認識して

もらうことである。

このように、「一番搾り」を中心とした取り組みによって、麒麟の中国事業は2014年から黒字に転換した。2016年時点の売上高の構成比率は、業務用が約60%、家庭用が約40%となっている。同社はさらに、2018年以降、珠海市で運営する工場に生産設備を増やし、「一番搾り」の生産能力を2倍以上に拡大した。最近は、「とれたてホップ」や「黒生」など「一番搾り」の派生製品の輸出も増やしている。中国での「一番搾り」の価格は2018年現在、大瓶で1本20元前後と（日経産業新聞、2018.2.27）、現地ビールの2倍程度の高価格設定である。ただし、同製品の販売エリアは上海を含む一部大都市に限られているため、中国市場全体における市場シェアは現地メーカーに比べるとまだ小さいものとなっている。

## V. 考察

### 1. 事例の要約

サントリーやアサヒビールの後発参入者として1996年中国市場に挑んだ麒麟ビールは、進出当初、主力製品として「麒麟啤酒」を販売するものの、中国人の嗜好を把握することに苦戦し、市場に定着できなかった。1999年からは主力製品を「一番搾り」に切り替えるが、当時のプレミアム市場は規模が小さく、また日本ビールは欧州ブランドに比べ人気が高かったこともあり、売上高は伸びなかった。2003年以降は単独投資の現地法人を設立し、3つの拠点を中心に適応化戦略を展開した。中華レストランを含むメインストリームに複数の現地適応化製品を投入するが、現地メーカーとの資本面での格差や、日本と異なる中国市場固有の商慣行に十分な対応ができなかったため赤字が続いた。2003年から2010年までは華北・華東・華南地域に拠点を分散し、地域ごとに異なる主力製品を展開した。製品構成もプレミアム（高価格）、スタンダード（中価格）、そして低価格製品と幅広く扱うことになり、経営資源が分散していた。同時期においては、特に企業規模や販

売量の拡大を重視したあまり、収益性は後回しにしがちであった。結局、利益は得られず、ほとんどの製品が中国市場で定着しなかった。しかし、2011年からは収益性改善のため中華レストランから業務用ビールを撤退させ、日系レストランと量販店に主力ブランドとして「一番搾り」を集中的に販売した。とりわけ、日本食への関心の高まりやプレミアム市場の成長に合わせ、飲用機会拡大のために実施した数々の販売促進活動が奏功し、売上と利益が向上した。

## 2. 考察

本節では、冒頭で提示した3つの研究課題を中心に検討する。研究課題1は、標準化・適応化戦略に影響を与える要因を識別することであった。まず、「麒麟啤酒」の発売に当たっては、製品開発段階において現地パートナーとの調整が必要であった。つまり、現地消費者のビールに対する嗜好（消費者要因）と進出形態（組織要因）が適応化を推進する要因となった。次に、主力製品を「一番搾り」に変更した際の原因としては、台湾における「一番搾り」の成功が決定的であった。キリンの標準化製品の導入に当たっては、企業の内部的要因が大きく影響したと推測できる。そして、2003年以降、「麒麟清醇」、「最麒麟」、「麒麟純真味」などの適応化製品を開発した際は、現地の消費者要因と競争要因（日系企業）が大きな影響を与えたと考えられる。具体的にみると、当時の中国は、低価格ビールの割合が圧倒的に多く、プレミアム市場は非常に小規模であった。また、中国は地域によってビールの嗜好が異なっていた。そのため、各拠点の現地消費者が購入しやすい中間価格帯の適応化製品を投入したのである。同時に、サントリーやアサヒビールが積極的な適応化製品を展開したことも、キリンの意思決定（適応化）に影響を及ぼした。最後に、2011年からは、再び「一番搾り」を軸とする標準化戦略を展開するが、その背景には、これまで実施してきた適応化戦略が限界に直面し、戦略変換が必要であったこと、また、中国におけるプレミアム・ビール市場が徐々に成長してきたことが挙げられる。紙幅の都



合上、本節で全ての影響要因を網羅することは困難ではあるが、上記のように、多様な企業の内部及び外部要因が標準化・適応化戦略の意思決定に影響を与えていることが明らかになった。

研究課題2は、標準化・適応化戦略がどのように変化しているかを把握することであった。まず、キリンが最初に導入した製品「麒麟啤酒」は、国内の定番製品「ラガー」をベースに改良を加えたいわゆる部分的適応化製品である<sup>6)</sup>。その後は、国内と同じレシピで製造した「一番搾り」を中国市場に導入したが、これは標準化戦略といえる。そして、現地の市場状況及び消費者特徴を考慮した現地向け製品を多数開発したが、これは積極的適応化といえることができる。一方、流通チャネル（業務用）は、日系飲食店中心の販売から中華飲食店へと拡大するが、再び日系レストラン中心のチャネル政策に変化した。結果的に、幅広いチャネルを採用している日本国内とは異なり、中国市場に合わせた適応化戦略を進出当初から展開していると考えられる。なお、流通チャネル上の取引先との決済方法は、進出当初は標準化を実施していたが、その後適応化へと変更した。そして、プロモーションの方法においては、現地メーカーが一般的に採用している「プッシュアップ」を用いた販売促進活動を採用するなど適応化を推進してきたが、「一番搾り」に資源を集中した2011年以降は、日本で実施したイベントをそのまま導入するなど標準化戦略も同時に進めていることが明らかになった。加えて価格においては、「一番搾り」の場合、一貫して高価格戦略を展開しており、標準化志向を維持していることが判明した。

研究課題3は、製品戦略が標準化・適応化戦略と経営成果との関係に与える影響を検討することであった。まず、1996年から1998年までは、「麒麟啤酒」の部分的適応化を行った。同時期の製品戦略は、高品質の製品を現地メーカーより高価格で販売していたため、Premium戦略であると推察できる。しかし、この時期の部分的適応化とPremium戦略は現地消費者に受け入れられず、売上高と利益を獲得することはできなかった。次に、1999年から2003年までは、「一番搾り」を主力品とした標準化を展開した。製品戦略と

しては、日本と同様に高品質ビールを高価格で展開していたため、Premium戦略を採用していたと考えられる。ただし、この時期においても売上高と利益は伸びなかった。続いて、2004年から2010年までは、現地市場の特性を考慮し多様な製品を開発する積極的適応化を推進した。同時期の製品戦略は、比較的高品質の製品を合理的な価格で提供していたことからValue戦略として理解できる。経営成果との関連からすると、この時期は、売上高は向上するものの、競争激化や商習慣の相違により、投下したマーケティング費用を回収できず赤字が続いた。最後に、2011年から現在に至るまでは、分散していた資源を「一番搾り」に集中し、標準化戦略を展開している。この時期の製品戦略は高品質の製品を高価格で販売しているためPremium戦略を採択しているといえる。その結果、「一番搾り」の販売拡大により売上と利益が拡大し、2014年から黒字に転換した。キリンの場合、中国での事業展開において、主力製品の標準化戦略とPremium戦略を同時展開することによって、ポジティブな経営成果を達成していることが明確になった。ただし、同社が展開した標準化戦略とPremium戦略の組み合わせは、時期によって異なる経営成果をもたらした。1999年から2003年まで実施した標準化戦略とPremium戦略は、当時の中国市場との適合性が低かったと予測できる。つまり、当時の中国は日本のプレミアム・ビール（「一番搾り」）を受け入れる状況ではなかったのである。しかし、2011年以降の中国は、日本食品への関心の高まりやプレミアム・ビール市場の拡大などによって「一番

表1 中国におけるキリンビールの国際マーケティング戦略

|             | 主な製品       | 標準化・適応化類型 | 製品戦略    | 経営成果との関係 |
|-------------|------------|-----------|---------|----------|
| 1996年～1998年 | 麒麟啤酒       | 部分的適応化    | Premium | 売上・利益↓   |
| 1999年～2003年 | 一番搾        | 標準化       | Premium | 売上・利益↓   |
| 2004年～2010年 | 最麒麟、沁麒麟、清醇 | 積極的適応化    | Value   | 売上↑・利益↓  |
| 2011年～現在    | 一番搾        | 標準化       | Premium | 売上・利益↑   |

出所：筆者作成

搾り」を受け入れる状況が整っていたと考えられる。このことは、標準化と Premium 戦略が現地の市場状況とフィットしているかどうかで経営成果に大きな差が生じることを意味する。以上の内容をまとめると表1の通りである。

## VI. おわりに

本研究は、静態的視点から分析されてきた既存研究とは異なり、動態的視点を取り入れながら、標準化・適応化戦略と経営成果との関係を議論した。特に、製品戦略を考慮に入れた分析枠組を提示することにより、標準化・適応化と経営成果との関係を包括的に検討することができた。動態的視点の考え方は、一部の研究でその重要性が論じられてはいるものの (Waheeduzzaman & Dube, 2004)、製品戦略との関連性を考慮しつつ定性的分析を行った研究は皆無である。本研究は、標準化・適応化戦略の変化を現地の市場状況及び製品戦略との関係を踏まえて議論することで、これまで明らかにされていない標準化戦略と経営成果とのメカニズムの解明を促進させたと考える。既存研究では、一部の研究を除き、標準化・適応化と経営成果の直接的な関係に注目しており、両者の関係を調整する調整変数については研究が乏しい。しかし、本研究は、製品戦略が標準化と経営成果との間に重要な役割を果たす可能性があることを提示した。

他方、本研究の結果は、国際マーケティングを推進している企業に実践的インプリケーションを提示できる。まず、食品企業の海外進出においては、進出先国の消費者要因及び競争要因に敏感に反応し現地向け製品を開発するよりも、進出当初から自国の主力製品を標準化して展開する方が、長期的な経営成果の向上に繋がる可能性が高いことを示した。同時に、競争が激しく、すでに当該製品の категорияが形成されている市場に進出する場合には、最初から標準化製品を展開することが有効であると提示できた。この知見は、韓国の食品企業の中国展開について分析した金 (2016) の見解と一致

する。無論、海外市場で自社製品を定着させるには相当な時間を要する。ただし、海外への進出を決めた以上は、短期的な成果や現地市場要因（競合他社の動向）に左右されず、長期的なビジョンや目標を持って事業展開することが重要である。そして、製品戦略との関係からは、標準化戦略を採用する際には日本製品が有するイメージを強化する製品戦略、つまり Premium 戦略を展開することが有効であることも示唆された。とりわけ、食品の安全性が求められる最近の中国においては、日本の Premium イメージは受容されやすいと考えられる。

しかし、本研究で提示した結論は単一事例から得られたものであり、一般化に一定の限界があることは否めない。そのため、今後はさらに類似の事例を調査分析し、議論を深めていく必要がある。今回の研究は、標準化・適応化戦略と製品戦略との整合性を主たる分析対象としたが、戦略的側面のみならず、企業の組織的側面も経営成果との関係で調整役割を果たすと考えられる。その一つとして、ダイナミック・ケイパビリティ論はマーケティングの実行における組織的特徴の重要性を示している。今後は、標準化・適応化戦略と組織特性との整合性が経営成果に与える影響についても検討する必要がある。また、本研究で取り上げたビール（嗜好品）は他の食品と異なり、標準化程度が高くても受け入れられる可能性が高いため、今後は、複数の国において多様な食品を対象に事例研究を進めていきたい。

### 【謝辞】

本研究の調査に当たり、インタビューを快く許可して頂いたキリンビール中国法人の H 氏（総経理）と H 氏（副総経理）に、厚くお礼申し上げます。なお、本研究は、科学研究費補助金（課題番号：16K03957）による成果の一部である。

## 註

- 1) Brouthers et al. (2000) は、国の競争優位の源泉が多国籍企業の製品戦略の策定に果たす役割を検討した。その結果、国（地域）のステレオタイプを活用した製品戦略を採用した企業は、そうでない企業よりも優れた経営成果を示していることを明らかにした。
- 2) 当時の麒麟は、麒麟中国投資、大連大雪啤酒、麒麟啤酒珠海の3社体制で従業員数は約1860人であった。そのうち、現地での営業部隊は計400人程度であった。サントリーは6社の現地法人を持ち、全従業員数は約2000人に達していた。そのうち2社は販売部門を持ち、営業担当は600人であった。アサヒも現地法人6社で従業員は約2900人、その中で営業担当は約440人となっていた（日経産業新聞、2006.6.9）。
- 3) 「プッシュガール」は、日本の販売促進員のような存在で、顧客がテーブルに着くと、すかさずやってきて自社のビールを進める女性のことを指す。注文時にビールを薦めるだけでなく、テーブルや個室を回りながら、ビールを注ぐなどの活動も行っている。
- 4) 詳細は、金子・大島（2016年）を参照。
- 5) ただし、「純真味」は現在も一部地域において販売を継続している。
- 6) 本研究では、適応化戦略をその程度に応じて、便宜上、積極的適応化と部分的適応化に分類する。

## 【参考文献】

- Albaum, G. & Tse, D.K. (2001) “Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters,” *Journal of International Marketing*, 9 (4), pp.59-81.
- Barney, J. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.
- Brouthers, E., Werner, S. & Matulich, E. (2000) “The Influence of Triad Nations’ Environments on Price-quality Product Strategies and MNC Performance,” *Journal of International Business Studies*, 31 (1), pp.39-62.
- Chung, H.F. (2003) “International standardization strategies: The experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets,” *Journal of International Marketing*, 11 (3), pp.48-82.
- Chung, H.F., Wang, C.L. & Huang P.H. (2012) “A Contingency Approach to International Marketing Strategy and Decision Making Structure among Exporting Firms,” *International Marketing Review*, 29 (1), pp.54-87.

- Daft, R.L. (1983) *Organization theory and design*, West Publishing.
- Euromonitor International (2021.5) Beer in China, pp.1-14.
- Ghemawat, P. (2018) *Redefining Global Strategy, with a New Preface: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business Review Press.
- Hultman, M., Robson, M, J & Katsikeas, C.S. (2009) “Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation,” *Journal of International Marketing*, 17 (4), pp.1-23.
- Jain,S.C. (1989) “Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses,” *Journal of Marketing*, 53 (1), pp.70-79.
- ジェットロセンサー (2008年2月号)「キリンビールが見た地域別の消費者像」
- 金子あきこ・大島一二 (2016)「日系ビールメーカーの中国国内販売戦略に関する事例—中国特有の商慣習問題への対応を中心に—」『農林業問題研究』52 (3), pp.172-177.
- Katsikeas, S., Samiee, S. & Theodosiou,M. (2006) “Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization,” *Strategic Management Journal*, 12 (9), pp.867-890.
- 金炯中 (2016)『未来を創造する国際マーケティング戦略論—標準化・適応化戦略の理論と実践—』ミネルヴァ書房。
- Kogut, B. (1985) “Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains,” *Sloan Management Review*, Summer, pp.15-28.
- Lages, F., Jap, S. & Griffith, D. (2008) “The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-term Reactive Approach,” *Journal of International Business Studies*, 39 (2), pp.304-325.
- Levitt, T. (1983) “The globalization of markets,” *Harvard Business Review*, 61 (3), pp.92-102.
- Mandler, T., Sezen, B., Chen, J., & Ozsomer, A. (2021) “Performance consequences of marketing standardization/adaptation: A systematic literature review and future research agenda,” *Journal of Business Research*, 125, pp.416-435.
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (1999) *Designing Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> ed.), Sage Publications.
- Neff, J. (1999) “P&G and Unilever’s giant headaches,” *Advertising Age*, 70, pp.22-28.
- 日本経済新聞 (1996.2.21)「キリン4月から中国生産」。
- 日本経済新聞 (2014.5.24)「高級ビール競争 中国熱く」。
- 日経産業新聞 (2003.1.20)「キリン、上海で新ビール」
- 日経産業新聞 (2006.6.9)「キリン、中国で営業採用」。
- 日経産業新聞 (2006.8.2)「大連で高級ビール発売」。
- 日経産業新聞 (2007.7.20)「中国品質向上活動」。

- 日経産業新聞 (2009.4.3) 「キリン HD 上海郊外に専門ビール」。
- 日経産業新聞 (2009.9.14) 「低価格ビール中国で拡充」。
- 日経産業新聞 (2018.2.27) 「「一番搾り」中国で攻勢」。
- 日経 TRENDY (2007 年 4 号) 「プレミアム・ジャパン、アジアに行く」 pp.174-175.
- Ozsomer, A., & Prussia, G.E. (2000) “Competing perspectives in international marketing strategy: Contingency and Process models,” *Journal of International Marketing*, 8 (1), pp.27-50.
- Peng, M., & York, A. (2001) “Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources,” *Journal of International Business Studies*, 32 (2), pp.327-346.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Porter, M.E. (1996) “What is strategy?” *Harvard Business Review*, 74 (6), pp.61-78.
- Ryans, J.K., Jr., Griffith, D.A., & White, D.S. (2003) “Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge,” *International Marketing Review*, 20 (6), pp.588-603.
- 世界週報 (2006.8.1) 「世界最大のビール消費国中国で「勝ち組」を目指す」。
- Samiee, S., & Chirapanda, S. (2019) “International marketing strategy in emerging-market exporting firms,” *Journal of International Marketing*, 27 (1), pp.20-37.
- Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J.S. (2009) “When does international marketing standardization matter to firm performance?” *Journal of International Marketing*, 17 (4), pp.24-46.
- Sousa, C.M.P., & Bradley, F (2008) “Antecedents of international pricing adaptation and export performance,” *Journal of World Business*, 43 (3), pp.307-320.
- Tan, Q., & Sousa, C.M.P. (2013) “International marketing standardization: A meta-analytic estimation of its antecedents and consequences,” *Management International Review*, 53, pp.711-739.
- Waheeduzzaman, A. N. M. & Dube, Leon F. (2004) “Trends and Development in Standardization Adaptation Research,” *Journal of Global Marketing*, 17 (4), pp.23-52.
- Wei, Y., Samiee, S., & Lee, R.P. (2014) “The influence of organic organizational culture, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market,” *Journal of Academic Marketing Science*, 42 (1), pp.49-70.
- Yin, R.K., (1994) *Case Study Research*, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Zou, S., & Cavusgil, S.T. (2002) “The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance,” *Journal of Marketing*, 66 (4), pp.40-56.

# The Effects of Standardization Strategy and Product Strategy on Performance: The Case Study of a Food Company

Hyeongjung KIM

With globalization increasing its reach, formulating an effective marketing strategy for international markets has received significant academic and practical attention. Whether marketing activities in the global market should be standardized or adapted remains a central theme in the field of international marketing. Despite the importance of marketing standardization in international business and marketing literature, empirical studies have yielded no consistent relationship between standardization and performance. A dynamic perspective is discussed as one way to solve this problem.

From the point of view of contingency theory, standardization cannot uniformly improve the performance of all circumstances. Still, it can exert a positive effect when it fits the internal and external situations of the company. Product strategies effectively achieve competitive advantage and will likely enhance performance when they fit in with standardization.

Based on the above premise, this study aims to examine the relationship between standardization/adaptation and performance, incorporating a dynamic perspective and clarifying the adjustment effect of product strategies in the relationship between standardization and performance. In the analysis, the author examined the case of Kirin Beer in China.



The analysis revealed that standardization practices change due to consumer and competitive factors. In addition, the results show that marketing standardization is an effective strategy to enhance performance, primarily when Kirin pursues a premium product strategy. These results suggest that in order to increase the effectiveness of standardization, it is essential not only to match the external situation but also to fit in with the product strategy.