

【論文】

# 多国籍企業におけるリージョナル・ブランド強化の背景

## The Background of Regional Brand Enforcement in Multinational Corporations

井 上 真 里  
Inoue Masato

### 目次

- 1 はじめに
- 2 製品ブランドのグローバルな再編成における態様の違い
- 3 リージョナル・ブランド強化の背景
  - (1) 地域統括本社の機能拡大
  - (2) 対新興国直接投資
  - (3) リージョナル・ブランド強化の論理
- 4 おわりに

### (要旨)

本稿の目的は、一部の多国籍企業がグローバル・ブランドに加えてリージョナル・ブランドも強化する背景を考察することである。世界連結売上高に対する貢献が非常に高いグローバル・ブランドは多国籍企業において大いに注目されているが、その既存研究では「なぜ一部の多国籍企業がローカル・ブランドやリージョナル・ブランドを依然として多く所有するのか」という問いが提起されてこなかった。また、当該企業の製品ブランドに関する戦略の立案や実行がグローバルにもローカルにも検討されるようになり、さらにそれらの相互作用を解明することが研究上の課題となっている一方で、親会社と現地子会社の間に立つ意思決定主体としての地域統括本社は研究対象から捨象されがちであった。

近年の多国籍企業が推進している「製品ブランドのグローバルな再編成」は、グローバル・ブランドへの「傾斜型」とローカル・ブランドおよびリージョナル・ブランドも含めた「重層型」に類型化することができる。多国籍企業によってこのような違いが生じる要因としては、地域統括本社の機能と対新興国直接投資における態様の違いが挙げられる。重層型企業の多くは、傾斜型企業よりも早い段階で地域統括本社を当該地域での重要な意思決定主体と認識し、当該地域での戦略活性化とコミットメントを充実させ、その中核となるリージョナル・ブランドの強化を求めたと考えられる。

また、重層型企業の多くは1980年代から新興国市場でのローカル・ブランドとリージョナル・ブランドの強化を進めてきたが、傾斜型企業はそれが相対的に遅れたためローカル・ブランド

間競争で劣位に陥り、他国で構築したローカル・ブランドをリージョナル化させる機会を逸し、結果としてグローバル・ブランドへ傾斜せざるを得なかったと考えられる。これらの違いを考慮せず、多国籍企業が無批判にグローバル・ブランドへ傾斜することは競争優位の源泉を自ら放棄することと同義である。

## 1 はじめに

本稿の目的は、一部の多国籍企業<sup>1)</sup> (multinational corporation) がグローバル・ブランド (global brand) に加えてリージョナル・ブランド (regional brand) も強化する背景を考察することである。

1980年代後半以降、企業は製品ブランド<sup>2)</sup> (product brand) の「構築」とともに「活用」を模索するようになった<sup>3)</sup>。すでに市場で確立された製品ブランドを有効に活用するための諸方策が実務・研究の双方で検討され、特定の製品ブランドを複数の製品に付与するブランド拡張 (brand extension) や、自社内での統廃合および他社からの買収による所有製品ブランドの再編成について多くの知見が蓄積された (Brown, 1985, Mullen and Mainz, 1989, Farquhar et al., 1992, Murphy, 1994, John et al., 1998, 村松, 1993)。そして近年、とくに多国籍企業はよりグローバルな視点での製品ブランドの活用に関心を払っている。

現在の多国籍企業は、かつてのように親会社が各国にある現地子会社 (subsidiary) や複数の現地子会社を管轄する地域統括本社 (regional headquarter) に対して集権的に意思決定するだけでなく、現地子会社も地域統括本社も重要な主体の一部として分権的に意思決定する体制を構築している (Bartrett and Ghoshal, 1986, Doz et al., 2001)。現地子会社は親会社とほぼ対等な関係でそれぞれのローカル戦略を立案・実行し、親会社は全体のオーケストレーションを行う (浅川, 2006)。そして、両者の間に位置する地域統

括本社は管轄する現地子会社群の戦略を調整する。意思決定主体の分散にともない、当該企業の既存製品ブランドはそれぞれの市場導入範囲を考慮してグローバルに再編成されつつある (井上, 2004)。

製品ブランドはその市場導入範囲により、ある1ヵ国のみで導入されるローカル・ブランド、ある地理的地域<sup>4)</sup> (geographic region) で導入されるリージョナル・ブランド、そして主要先進諸国を中心として世界的に導入されるグローバル・ブランドに大別される<sup>5)</sup> が、その中でもとりわけ重視されているのは世界連結売上高に対する貢献が非常に大きいグローバル・ブランドである (Boze and Patton, 1995, De Chernatony et al., 1995, Batra et al., 2000, Steenkamp et al., 2003, Ozsomer and Altaras, 2008)。一方、グローバル・ブランドに比べるとリージョナル・ブランドを取り扱う研究は非常に少ない。

既存研究では、グローバル・ブランドへ注目するあまり「なぜ一部の多国籍企業はグローバル・ブランド以外のローカル・ブランドやリージョナル・ブランドを依然として多く所有するのか」という問いが提起されてこなかった。また、当該企業の製品ブランドに関する戦略の立案や実行がグローバルにもローカルにも検討されるようになり、さらにそれらの相互作用を解明することが研究上の課題となっている一方で、重要な意思決定主体の1つである地域統括本社は研究対象から捨象されがちであった。研究方法として、親会社一現地子会社間でのダイアドなアプローチは分かりやすい結論を提示できるものの、多国籍企業の重層的な所有政策を過度に単純化

している。

このような問題意識の下、まず第2節では近年の多国籍企業がグローバル・ブランドを重視する理由を説明し、その上で製品ブランドのグローバルな再編成には2つの類型があることを論じる。そして第3節では、グローバル・ブランドに傾斜する企業とグローバル・ブランドのみならずリージョナル・ブランドも強化する企業のそれぞれに内在する背景を考察する。

## 2 製品ブランドのグローバルな再編成における態様の違い

多国籍企業がグローバル・ブランドを重視する理由として次の3つが挙げられる。第1に、過度に増加した製品ブランドを世界連結売上高への貢献に応じて取捨選択するためである。それにより、投資が分散してそれぞれの規模が小さくなったり所有製品ブランド間でカニバリゼーションが起こったりするリスクが減少すると考えられている。第2に、特定の製品ブランドが世界中で市場導入されていること自体にグローバル性 (globalness) という付加価値があると感じる最終消費者 (以下、消費者と略記) が増加しつつあり (Alden et al., 1999), かれらはグローバル・ブランドを結節点とした強固なコミュニティを形成する (Muniz and O'Guinn, 2001) と考えられているためである。第3に、自国中心主義 (ethnocentrism) がそれほど強くない国の消費者に対してはグローバル・ブランドが当該消費者の好意度に正の影響をもたらすためである (Dimofte et al., 2008)。消費者の自国中心主義が強い場合は逆に負の影響を及ぼす可能性がある点でグローバル・ブランドの有するそのグローバル性は諸刃の剣ともいえるが、ローカル・ブランドよりも優れた知覚品質 (perceived quality) をもたらす可能性が高いと考えられている (Steenkamp

et al., 2008)。

これらの研究蓄積を鑑みると、多国籍企業におけるグローバル・ブランドの重視はもはや特殊な現象ではない (Boze and Patton, 1995, Özsoymer and Altaras, 2008)。日米欧の主要多国籍企業はグローバル・ブランドの重視とともにそれを中心とした制度や組織の整備も進めている (井上, 2004) が、一見同じようにみえるこれらの現象をグローバル・ブランドだけではなくローカル・ブランドやリージョナル・ブランドも含めた視点から捉えると、従来とは異なる構図を見いだすことができる。つまり、製品ブランドのグローバルな再編成はグローバル・ブランドへの「傾斜型」とローカル・ブランドおよびリージョナル・ブランドも含めた「重層型」に類型化することができるということである。

米国のトイレットリー多国籍企業であるP & Gは、2001年に行われた「コアビジネス・コアブランド政策」によって所有する多くのローカル・ブランドを売却し、グローバル・ブランドになり得る300製品ブランドのみを選別した (井上, 2009)。さらに、同社は2014年現在で製品ブランドをさらに99まで絞り込み、そのうちグローバル・ブランドに位置づけられている50の製品ブランドが世界連結売上高の90%以上をもたらしている<sup>6)</sup>。同様に、フランスのトイレットリー多国籍企業であるロレアルはいくつかのローカル・ブランドとリージョナル・ブランド (InnéovやOmbrelle, SoftSheen Carsonなど) を残してはいるものの、わずか16のグローバル・ブランドに戦略と経営資源を集中させることによって顕著な成長を達成している (Kapferer, 2002)。これらの企業は、製品ブランドのグローバルな再編成においてグローバル・ブランドへの傾斜を志向しているといえる。

スイスの食品・飲料多国籍企業であるネスレにおいてもグローバル・ブランドの相対

の重要性が高いのはP&Gやロレアルと同様であり、グローバル・ブランドに位置づけられているごく少数の製品ブランドが世界連結売上高のおよそ70%を占めている（井上，2009）。しかしながら、当該企業はおよそ9800のローカル・ブランドとリージョナル・ブランドを依然として所有している点で傾斜型企業とは異なる。また、ローカル・ブランドやリージョナル・ブランドの数こそネスレと異なるものの、このような現象はベルギーの飲料多国籍企業であるアンハイザーブッシュ・インベブにおいても同様であり、3つのグローバル・ブランド（Budweiser, Beck's, Stella Artois）以外に2つのリージョナル・ブランド（Hoegaarden, Leffe）と70のローカル・ブランド（カナダでのLabatt BlueやブラジルでのSkol, 中国でのBaishaなど）を所有している（井上，2013）。当該企業は製品ブランドのグローバルな再編成をグローバル・ブランドのみならずローカル・ブランドやリージョナル・ブランドも含めて重層的に行うことを志向しているといえる。

傾斜型企業と重層型企業はグローバル・ブランドを重視している点で同じであるが、ローカル・ブランドおよびリージョナル・ブランドの位置づけでは異なっている。食品や飲料はトイレットリーに比べて導入国における文化や当該消費者における慣習の影響を受けやすいためローカル・ブランドやリージョナル・ブランドが多いと捉えることもできるが、そうであるとしても世界連結売上高への貢献が相対的に低いこれら2つの製品ブランド類型をグローバル・ブランドよりもはるかに多く所有し続ける根拠としては十分でない。

ローカル・ブランドやリージョナル・ブランドに対する位置づけの違いを分析するには、それらが市場導入される国や地理的地域、その管理主体に光を当てる必要がある。スマートフォンのように各国の言語がソフトウェアにあらかじめプリインストールされ、

電源などの規格もあらかじめ各国にフィットするよう設計されていれば、先進国であろうと新興国であろうと製品ブランドをそれぞれの適切な市場セグメントに導入することでいわゆるグローバル市場を形成することが可能であるが、そのような産業を他に見いだすことは難しく、ほとんどの産業において市場はグローバル化するどころかむしろローカル化あるいはリージョナル化している（Rugman, 2001）。また、近年は先進国よりもむしろ新興国市場が企業成長の原動力として重視されており、ボリュームゾーンと呼ばれる中間所得層やベース・オブ・ピラミッド（The Base of the Pyramid : BOP）と呼ばれる低所得層に対する一層のアクセスが必要とされている。ローカル・ブランドやリージョナル・ブランドは、新興諸国やそれらによって構成される地理的地域に導入されていることが多い。

以上のことから、ローカル・ブランドやリージョナル・ブランドに対する位置づけの違いは、新興国やその地理的地域における傾斜型企業と重層型企業との諸行動の違いにより生じると仮定することができる。傾斜型企業が、これまで蓄積してきたローカル・ブランドおよびリージョナル・ブランドへの投資を半ば放棄する形でグローバル・ブランドのみを重視するのは経済合理性に欠けると考えられるのだが、それでも当該企業がなぜ断行するのかを検討することは不可欠である。加えて、重層型企業がなぜ傾斜型企業へ追従せずローカル・ブランドを多く所有したりリージョナル・ブランドを強化したりするのかについても検討が必要である。

### 3 リージョナル・ブランド強化の背景

傾斜型企業と重層型企業における諸行動の違いについて論じる前に、リージョナル・ブランドに関連する研究を整理しておきたい。

リージョナル・ブランドを直接に取り扱う既存研究は非常に少ないものの、一部の多国籍企業がグローバル・ブランドのみならずリージョナル・ブランドにも関心を払う理由としてこれまで次の3つが指摘されてきた。

第1に、多国籍企業において本国と進出地域に地理的および心理的懸隔がある場合、親会社が地域統括本社にその代理としての役割を与えるためである (Heenan, 1979)。地域統括本社を設立するのは日米欧多国籍企業が多く、シンガポールや香港、オーストラリアに立地することが一般的である (Yoost and Fisher, 1996)。情報が瞬時に世界中を駆け巡る現在でも、地理的懸隔は親会社による集権的な意思決定を阻害する要因の1つである。また、本国と進出地域が心理的あるいは文化的に親和するならば親会社が直接に現地子会社を統制できるため地域統括本社を設立する必要性は低い、欧米とアジアでは地理的・心理的懸隔があまりに大きい。そのため地域統括本社に親会社の代わりをさせ、その象徴としてリージョナル・ブランドを市場導入すると考えられている。

第2に、ある国でローカル・ブランドが確立された場合に、当該企業がその観念的差別性を近隣諸国にも移転させるためである。卓越したローカル・ブランドは他国でも寡占的優位性を有し、外部環境の差異や他社ローカル・ブランドとの競争を凌駕する可能性が高いと一般に考えられている。

第3に、さまざまな地域経済圏の成立・拡大により、関税障壁が弱まって有利になった域内貿易を通じてローカル・ブランドの観念的差別性を他国にも移転させやすくなったためである (Barwise, 1993)。欧州連合 (European Union : EU) や北米自由貿易協定 (North American Free Trade Agreement : NAFTA) はもちろん、南米南部共同市場 (MERCADO COMÚN DEL SUR : MERCOSUR) や東アフリカ共同体 (East

African Community : EAC) といった地域経済圏が点在している現在、多国籍企業がある国のローカル・ブランドをリージョナル化させることにより各圏内で高いプレゼンスを獲得できる可能性がある。

しかし、いずれの指摘も次のような問題を有している。まず、現在における地域統括本社の役割は親会社の代理に限らない。親会社と地域統括本社とを主従関係 (ヒエラルキー) で捉えることは現在の多国籍企業における所有政策を見誤るもっとも大きな原因であり、地域統括本社にはその主体的な役割があることを念頭にリージョナル・ブランド強化の背景を検討する必要がある。また、ローカル・ブランドのリージョナル化により近隣諸国へ市場導入する際の競合企業とのギャップ (時間的なずれ) が考慮されていない。海外直接投資によって、ある企業と競合企業のどちらが先に当該諸国で基盤を確立したのかという視点がなければ、先進国はもとより市場支配の構造が定まっていない新興国でローカル・ブランドのリージョナル化が有効であるということとはできない。さらに、地域経済圏のような経済インフラストラクチャーがローカル・ブランドのリージョナル化に寄与する可能性はあるが、それはあくまで付随的に考慮すべき要因であり一次的要因にはなり得ない。なぜなら、多国籍企業は地域経済圏の恩恵が受けられない域外の国々であろうと、ローカル・ブランドをリージョナル化させる明確な戦略意図があればそれを躊躇しないと考えられ、リージョナル・ブランドを市場導入する地理的地域と地域経済圏が必ずしも一致しないからである。

リージョナル・ブランドに関連する既存研究で欠けているこれらの点を補完するため、次に傾斜型企業と重層型企業の諸行動を「地域統括本社の機能拡大」と「対新興国直接投資」の2点から考察する。

(1) 地域統括本社の機能拡大

かつての多国籍企業において、リージョナル戦略とは親会社からの懸隔が大きい地理的地域で調整や統制を行う拠点を構築することであった。これは親会社—地域統括本社間におけるヒエラルキーを前提としており、地域統括本社の主な役割がいわば親会社の翻訳者にとどまっていたことを意味している。ところが、Hedlund (1986) による親会社—地域統括本社間関係はヒエラルキーというよりもむしろヘテラルキーであり、親会社と地域統括本社との対等な関係を強調する。またLasserre (1996) によると、現在の地域統括本社が担っている機能は従来のような域内現地子会社間の「調整」と「経営資源蓄積」のみならず、「人的資源のスカウティング (scouting)」や「戦略活性化 (strategic stimulation)」, 「外部の利害関係者に対するコミットメント (signaling commitment)」にも拡大されつつある。

Yeung et al. (2001) は、シンガポールにおける地域統括本社の実態について、日米欧多国籍企業の地域統括本社130社を対象に同国経済開発委員会 (Economic Development Board) の公開データを用いた定量調査を行っている。そのうち、「親会社に対する情報収集」を従属変数とし、6つの要因 (競合

企業の妨害、現地消費者へのアクセス、ローカル・エスタブリッシュメントとしての親和性、リージョナル・エスタブリッシュメントとしての中心性、事業サービスの質、オペレーティング・コスト) を独立変数としたロジスティック回帰分析 (N=116) では、図表1のように「リージョナル・エスタブリッシュメントとしての中心性」のみが正の回帰関係かつ統計的に有意であった。つまり、親会社は地域統括本社に現地子会社と同様の役割を求めているわけでもなく、また親会社の代理としての調整機能のみを求めているわけではないことを示唆している。

一部の多国籍企業において、地域統括本社が主体的な役割を持つことは親会社にも恩恵をもたらし、ひいては当該企業全体の便益を高めると認識されている可能性が高い。最終意思決定では親会社からの影響を受けるものの、地域統括本社がリージョナル戦略の立案・実行を担い、リージョナル・ブランドを象徴としてではなく当該地域における戦略活性化やコミットメント強化の中核として展開することにより、親会社は標的とする新興諸国と地理的懸隔があるとしても当該地域の地域統括本社からより豊かな情報を入手し、それを次のグローバル戦略へ組み込むことができると考えられる。

図表1 「親会社に対する情報収集」を従属変数としたロジスティック回帰分析結果 (N=116)

独立変数	推定値	標準誤差
競合企業の妨害	-2.3402	1.8498
現地消費者へのアクセス	-0.1824	0.3400
ローカル・エスタブリッシュメントとしての親和性	-0.6437	0.4330
リージョナル・エスタブリッシュメントとしての中心性	1.1504**	0.4690
事業サービスの質	0.6208*	0.3346
オペレーティング・コスト	-0.3053	0.2570

(注1) \*\*は5%有意, \*は10%有意を示す。

(注2) 自由度は5で10.801 (p=0.05), -2対数尤度は135.929, ソマーズのD係数は0.336である。

(出典) Yeung et al. (2001), p.178を修正して筆者作成。

ただし、多国籍企業が所有政策の一部として地域統括本社自体を重視するかどうかは、当該企業がどの地理的地域をリージョナル戦略の主軸に据えているかによると考えられる。Yeungらが「シンガポールに地域統括本社を設立した理由」についても調査を行った結果、「本国からの地理的懸隔」と回答したのは欧州58.4%、北米31.9%、日本9.7%（N=72）であり、また「リージョナル戦略の一環」と回答したのは欧州多国籍企業55%、北米25%、日本20%（N=88）であった。シンガポールとの地理的懸隔であれば欧州も米国もそれほど変わらないはずだが、なぜこれだけの差が生じたのであろうか。また、なぜ米国および日本多国籍企業は欧州多国籍企業と比べてシンガポールの地域統括本社に対する位置づけが低いのであろうか。それらについて次のように解釈することができる。

すなわち、欧州多国籍企業は他地域のそれと比べて親会社による直接的統制に固執しておらず、地域統括本社によるリージョナル・ブランドの強化を志向する場合がある一方、

米国多国籍企業は地域統括本社の機能拡大にともなう組織のさらなる分権化よりも、本国ローカル・ブランドのリージョナル化やグローバル・ブランドへの傾斜による親会社—現地子会社間意思決定のシンプル化を志向する場合があるということである。親会社における所有政策の違いによって地域統括本社が当該地域のリージョナル戦略に関与できる程度は異なり、地理的懸隔が大きくても親会社がリージョナル戦略の意思決定主体になる場合があり得る。

欧州多国籍企業にとって相対的に重要性が高い地理的地域はアジアとみることができ、米国多国籍企業は必ずしもそうではない。米国多国籍企業が主な標的とする地理的地域は以前から中南米であり（長谷川ら、2012）、国連ラテンアメリカ・カリブ経済委員会（the Economic Commission for Latin America and the Caribbean : ECLAC）による1995年の調査では、図表2のようにブラジルやパラグアイ、ペルーといった一部の国々を除いて米国多国籍企業による中南米諸国への直接

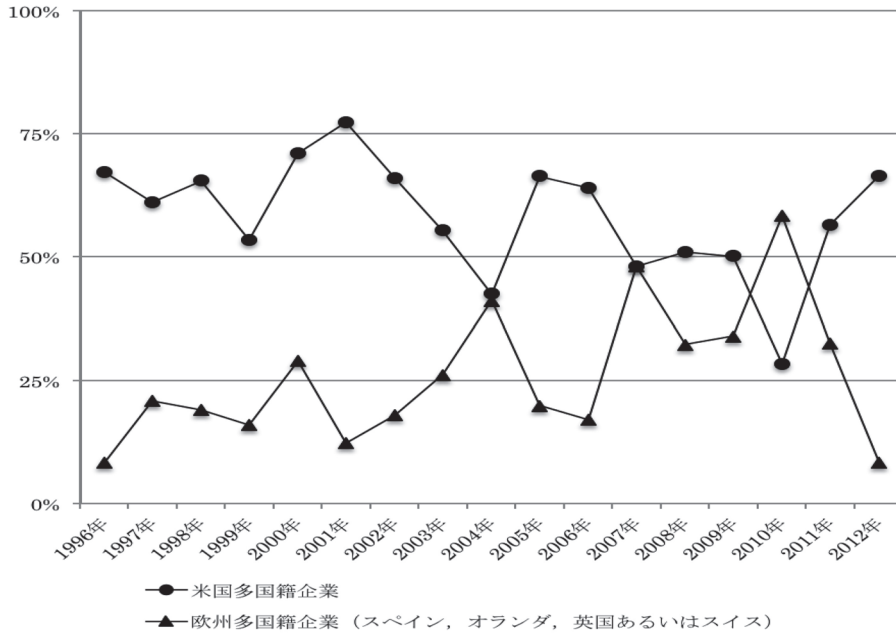
図表2 各国多国籍企業の中南米諸国に対する海外直接投資比率（1995年）

単位：%

投資国 \ 被投資国	米国	欧州	中南米	アジア	その他
ボリビア	59.5	9.0	22.1	4.4	5.0
ブラジル	36.7	44.0	6.2	7.7	5.4
チリ	40.0	24.7	7.4	3.9	24.0
コロンビア	55.7	18.4	21.7	1.9	2.3
エクアドル	66.9	21.6	9.2	0.3	2.0
メキシコ	59.5	23.4	0.0	5.1	12.0
パラグアイ	9.8	38.9	46.3	0.9	4.1
ペルー	14.5	69.0	11.2	0.7	4.6
ベネズエラ	53.2	29.1	10.3	3.8	3.6

（出典） ECLAC（1996）を修正して筆者作成。

図表3 米国および欧州多国籍企業による対メキシコ直接投資比率



(注) 2006年版まで欧州はスペイン、オランダ、英国で統一されているが、2007年版以降は英国がフランスやドイツなどに入れ替わるため統計的な一貫性に欠ける。ただし、2012年版では2007年以降のデータがスペイン、オランダ、スイスで統一されているため、それに依拠している。

(出典) ECLAC (2005), p.39, ECLAC (2006), p.62, およびECLAC (2012), p.132より筆者作成。

投資比率が欧州多国籍企業よりもかなり高い。また、米国多国籍企業は欧州多国籍企業と比べて当該地域に対する1996年以降の直接投資比率も高い水準にある。たとえば、中米の主要市場であるメキシコへの米国多国籍企業と欧州多国籍企業（スペイン、オランダ、英国あるいはスイス）の海外直接投資比率は、2010年に一時的な逆転があるものの概ね前者が後者を大幅に上回っている（図表3参照）。米国とメキシコがともにNAFTA加盟国であることを考慮しなければならないが、この傾向はブラジルを除く他の中南米諸国でも同様にみられることから、地域経済圏の影響が決定的に重要であるとはいえない。それらの国々は米国多国籍企業の親会社による直接的統制が可能な地理的懸隔にあるため、当該企業の一部は親会社を中心に本国ローカル・ブ

ランドのリージョナル化あるいは将来的なグローバル化を目指した方がアジアに地域統括本社を設置するよりも合理的であるという認識を有しているとみられる。

なお、地理的懸隔が地域統括本社設立の主要因ではなく、また地域統括本社がリージョナル戦略の主体にもほとんど位置づけられていない日本多国籍企業の場合も米国多国籍企業と同様の構図にある。グローバル・ブランドへの傾斜を志向する資生堂の「グローバル・メガブランド戦略」は、製品ブランドとしての「SHISEIDO（いわゆるグローバルSHISEIDO）」を中心に欧米圏へと広がりつつあり、またライオンやコーセーも同時期において寡占反動的に自国のローカル・ブランドをグローバル化させるべく行動を開始している（井上、2013）。ただし、当該企業では



グローバルを標榜していても大半の製品ブランドが現在のところアジア中心のリージョナルな展開であり、親会社が直接統制可能な地理的地域にとどまっている。そのため、ほとんどの日本多国籍企業では地域統括本社を有していてもそこに大幅な権限委譲を行う必要性も乏しければリージョナル・ブランドの強化を担わせる必要性も乏しいと考えられる。

## (2) 对新興国直接投資

P&Gがコアビジネス・コアブランド政策により親会社主導でグローバル・ブランドへの傾斜を図るようになった1つの理由は、1990年代の国際寡占間競争における新興国市場での競争劣位であると考えられる。それについて、同社CEOのラフリー (Lafley, A. G.) は次のように述べている。

「1990年代、P&Gは実情の把握を怠ったことにより幾度も重大な競争力の喪失をもたらした。当社は歯磨きなどのオーラルケア製品に関して、ブラジルなど新興国の海外流通網に巨額の投資を行った。当社にはイノベーションと他国市場で築いたブランドの強みがあるので新興市場の攻略は容易だと考えていたが、最大のライバル（コルゲート・パルモリブ）のグローバル流通網が当社よりもはるかに大きく、オーラルケアの研究開発に当社の2倍の資金を投じていたこと、また同社が新興市場で確固たるブランド・ロイヤルティをすでに築いていたことをわれわれは十分に認識していなかった」(Lafley et al., 2013, p.4)。

この時期の米国多国籍企業コルゲートによるオーラルケアへの海外直接投資は、新興諸国におけるローカル・ブランドの強化を主眼としたものであった。すでに差がついているP&Gがこの段階で新興国での流通チャネルおよび研究開発投資をコルゲートと同等に引

き上げたとしても、ローカル・ブランド間競争で容易にキャッチアップできたとは考えにくい。

また、コルゲートによるローカル・ブランド強化はP&Gが他国で築いたローカル・ブランドをリージョナル化させる際の障壁としても作用した。新興諸国における国際寡占間競争上の問題が発端となり、P&Gは1999年に親会社の組織構造を製品カテゴリー別組織であるグローバル・ビジネス・ユニット (GBU) と地域別組織であるマーケット・ディベロップメント・オーガナイゼーション (MDO) によるマトリックス組織に再編し、ローカルのみならずリージョナルな意思決定にも目を向けるようになったが、世界における経済成長の原動力が先進国から新興国に移りつつあったこの時期にローカル・ブランド展開でもリージョナル・ブランド展開でも後手に回ったP&Gは親会社主導でグローバル・ブランドに傾斜せざるを得なかったと考えられる。

また、グローバル・ブランドがいかに競争力を有していても、新興国市場ではローカル・ブランドやリージョナル・ブランドによる援護がなければ十分な成果が得られない場合もあり得る。たとえば、ロレアルは1997年の中国市場参入以降、富裕層向けに10以上のグローバル・ブランドを導入するとともに、富裕層向けの流通支配力強化とマス市場開拓のため2003年に「小護士 (Mininurse)」, 2004年に「羽西 (Yue Sui)」という現地企業のローカル・ブランドを買収した (謝, 2009, 付・古殿, 2013)。さらに、2006年には中間所得層向けのグローバル・ブランドである「ガルニエ (Garnier)」を導入することでマス市場のさらなる強化を図ったが、ガルニエは導入時期の遅さと不十分なローカル・ブランドの援護により競合する多国籍企業や現地企業の後塵を押し、2014年に撤退を余儀なくされている<sup>7)</sup>。

一方、重層型企業は1980年代からの自己創設あるいは買収によって先進国のみならず新興国でも多数の有力なローカル・ブランドを所有している場合が多く、その一部はリージョナル化も進んでいた（Murphy, 1994）。たとえば、コルゲートは米国で1985年に薬用石鹸のローカル・ブランドとして導入した「プロテックス（protex）」を徐々に近隣諸国へリージョナル化するようになり、現在では本国で導入されていない（米国ではオーラルケアに集中している）ものの中南米ではリージョナル・ブランドとしての基盤を確立している<sup>8)</sup>。重層型企業がリージョナル・ブランドに関するこのような状況をうまく活用することは、新興国市場への対応が遅れた競合企業に対するもう1つの障壁になったと考えられる。

### (3) リージョナル・ブランド強化の論理

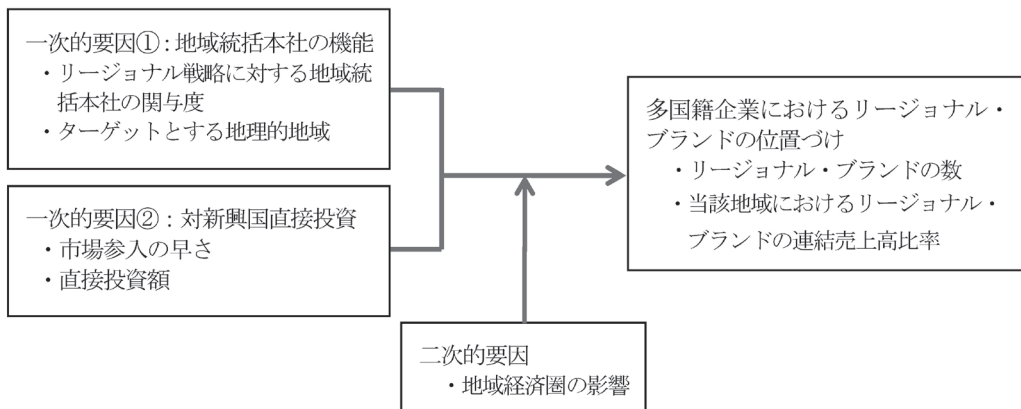
これまでの考察を総括すると、図表4のようなパスを描くことができる。ある多国籍企業の地域統括本社が親会社から与えられる意思決定権限の程度は、リージョナル・ブランドの強化へ直接影響を与える変数となり得る。リージョナル戦略に対する地域統括本社の関

与が当該地域における現地子会社間の調整にとどまっていれば当該企業は親会社への集権性が相対的に高く、一方で地域統括本社がリージョナル戦略の活性化や当該地域におけるコミットメントの強化を主体的に行うならば当該企業は分権性が高いといえる。この違いはリージョナル・ブランドの性格（象徴か中核か）を決定づけると考えられる。ただし、多国籍企業によってターゲットとする地理的地域が異なれば所有政策のあり方も異なる可能性があることを考慮する必要がある。

加えて、リージョナル・ブランドが市場導入されるのは主に新興国によって構成される地理的地域であり、ローカル・ブランドをリージョナル化させるための基盤を測る変数として、多国籍企業における当該諸国への市場参入の早さや直接投資額が重要となる。これら2つの要因に対してどちらの企業が先鞭をつけているかということは、ローカル・ブランドのリージョナル化のみならずリージョナル・ブランドのさらなる強化にも直接影響を与える変数となり得る。

地域統括本社の機能と対新興国直接投資における態様の違いは、傾斜型企業と重層型企業におけるリージョナル・ブランドへの位置

図表4 リージョナル・ブランド強化の論理



（出典）筆者作成。

づけの違いにつながると考えられる。その違いはそれぞれにおけるリージョナル・ブランドの数として表れるであろうし、またリージョナル・ブランドが当該地域の連結売上高に貢献する比率としても表れるであろう。なお、経済インフラである地域経済圏はリージョナル・ブランドの強化に対する一次的要因として直接的に影響を与えるというよりもむしろ二次的要因として間接的に影響を与える可能性がある。

#### 4 おわりに

本稿では、一部の多国籍企業がグローバル・ブランドのみならずリージョナル・ブランドの強化も行う背景を考察した。製品ブランドのグローバルな再編成によって、それぞれの製品ブランド類型（グローバル・ブランド、ローカル・ブランド、リージョナル・ブランド）は次のような役割を果たすと考えられる。グローバル・ブランドは、すでに橋頭堡を築いている市場をさらに深耕するとともに新興国市場にも「攻める」役割を担い、ローカル・ブランドは当該市場を競合企業から「守る」役割を担う。そして、リージョナル・ブランドは「攻め」と「守り」の両方を担っている。コルゲートが新興国でP&Gに先駆けてローカル・ブランドを強化したことは、P&Gのローカル・ブランド展開に対してもリージョナル・ブランド展開に対しても防御として作用した。また、一部の多国籍企業における地域統括本社は、親会社との地理的・心理的懸隔に基づく従属的な役割（親会社の代理としての調整機能および経営資源蓄積機能）を越えて、より主体的な役割（戦略活性化機能および当該地域とのコミットメント機能）を担うようになっており、リージョナル・ブランドは地域統括本社が主体的に意思決定するための攻撃面でも重要性を有すると考えられる。そして、上記の結論から本稿の含意として

次の3つが導かれる。第1に、製品ブランドのグローバルな再編成においてグローバル・ブランドに傾斜することが必ずしも適切な方策とは限らない。傾斜型企業の多くは、新興国対策で出遅れたがゆえにグローバル・ブランドへ傾斜せざるを得なかったのである。このことを考慮せずに他の多国籍企業が無批判に傾斜型へ向かい、成長の余地があるローカル・ブランドやリージョナル・ブランドを整理したりそれらへの投資を怠ったりすることは競争優位の源泉を自ら放棄することと同義である。

第2に、先進国多国籍企業が新興国市場へさらに浸透する際は、グローバル・ブランドのみならずリージョナル・ブランドやローカル・ブランドも競合企業に先駆けて強化することが望ましい。攻撃のみを強化しても防御を怠れば新興国市場でのプレゼンスを維持することは難しい。また、攻撃と防御の両方に寄与するリージョナル・ブランドを強化してこそ、グローバル・ブランドもローカル・ブランドもそれぞれの役割をさらに高めることができると考えられる。したがって、親会社、地域統括本社および現地子会社はそれぞれ担当する製品ブランドタイプの戦略を追求するとともに、生み出された知識を双方向的にフローさせることによって当該課題に取り組む必要がある。

第3に、重層型企業における地域統括本社の機能拡大とそれにとまなうリージョナル・ブランドの強化は、日本多国籍企業におけるグローバル・ブランドの展開にとって重要なベンチマークとなり得る。一部の日本多国籍企業は将来的に自国のローカル・ブランドをグローバル化させるべく事業を展開しているものの、現在のところその試みはリージョナルな段階にある。日本多国籍企業はその論理的基盤を欧米多国籍企業のグローバル・ブランド展開に求めても有効な方策を見いだすことは困難であり、むしろ当該企業のリージョ

ナル・ブランド展開に求める方が適切である。

最後に、今後の研究課題として以下の3つを挙げる。第1に、リージョナル戦略に対する地域統括本社の関与や対新興国直接投資の程度が、多国籍企業におけるリージョナル・ブランド強化の一次的要因として一般性を持つことをさらに事例を蓄積して検証する必要がある。紙幅の都合上、本稿ではいくつかの多国籍企業を取り上げるにとどめたが、今後は考察対象をさらに広げて検討する。

第2に、国際寡占間競争の通時的な分析は、リージョナル・ブランドのみならずグローバル・ブランドの理解にとっても有益である。市場導入範囲によって再編成された製品ブランドの諸類型を視軸として、グローバル・ブ

ランド間競争やローカル・ブランド間競争、ローカルーリージョナル間競争やリージョナルーグローバル間競争における企業行動の相互作用を通時的に記述することができれば当該研究の意義がさらに高まると考えられる。

第3に、P&Gによるローカル・ブランドのリージョナル化をコルゲートの対新興国直接投資が阻んだことは、ローカル・ブランドの役割に関する研究の方向性に一石を投じている。ローカル・ブランドの分析を当該国単位でとどめるのではなく、グローバル・ブランドやリージョナル・ブランドとの関係の中で位置づけることができれば、既存研究の成果から新たな解釈を導く可能性がある。

#### 〔注〕

- 1) 国境を越えて現地子会社を配置するのはいまや巨大企業にとどまらず、一部の中小企業も含まれる。また、中小企業であっても複数の国に現地子会社を設立している例は少なくない。ただし、現地子会社の展開による機能の分散を行っていても親会社ー現地子会社間での統合を十分にしている中小企業はそれほど多いといえない。したがって、単に国境を越えるだけでなく親子間のネットワーク性を生かしたマーケティング、すなわちグローバル・マーケティングを行う主体としては、膨大な資本を有する巨大企業がもつとも当てはまる。
- 2) ブランドとは、競合企業およびその製品と差別化される要素として、様々な利害関係者によって肯定的に評価された、企業および製品・サービスの名称である(井上, 2004)。本稿では製品ブランドのみを取り扱い、企業ブランドを考察の対象外とする。
- 3) 本稿では製品ブランドの活用に焦点を当てるため、製品ブランドの構築に関連する諸

研究、たとえば消費者の情報処理 (Jacoby et al., 1971, Nedungadi, 1990) やブランド・イメージ (Aaker, 1991, Kirmani and Zeithaml, 1993, Keller, 1993)、ブランド・アイデンティティ (Aaker, 1996, 石井, 1998) は考察の対象外とする。

- 4) 本稿でいう地理的地域とは、関税同盟や通貨統合を目的として複数の国々が構成する地域経済圏ではなく、欧州やアジアといった緩やかな意味での地域を指す。
- 5) 市場導入範囲を考慮した場合の製品ブランド区分については、研究者間で用語の混乱がみられる。たとえば、ある1ヵ国における「地方」を対象としている研究では、特定の地方のみで市場導入される製品ブランドをローカル・ブランド、地方を横断して導入されるものをリージョナル・ブランド、さらに全国で導入されるものをナショナル・ブランド (national brand) と定義している (Soproni, 2006)。他の区分では、特定の地方のみで市場導入される製品ブランドをリージョナル・ブランド、地方を横断して導入されるものをマルチリージョナル・ブラン

ド (multi-regional brand) とするものもある (Townsend et al., 2009)。ただし、グローバル・マーケティングではこれらの研究よりも地理的なフォーカスが広く、また分析視角としてもグローバリゼーション (globalization) とローカライゼーション (localization) というタイポロジーが長らく定着していることから、本稿で

はこの視角に依拠する。

- 6) P&Gにおける製品ブランド数やグローバル・ブランドの世界連結売上高に対する貢献割合は2014年2月10日現在におけるものである。
- 7) 『日経流通新聞』2014年1月17日付。
- 8) コルゲート・パルモリブホームページおよび同社ブラジル子会社ホームページ。

## 参考文献

- 浅川和宏 (2006) 「メタナショナル経営論における論点と今後の研究方向性」『組織科学』第40巻第1号, 13-25ページ。
- 井上真里 (2004) 「グローバル・ブランド管理の新傾向 - 日産自動車ブランドマネジメントオフィスの事例を中心に -」『国際ビジネス研究学会年報』第10号, 73-89ページ。
- 井上真里 (2009) 「なぜ多国籍企業にとってグローバル・ブランドは重要か」日本大学商学部『商学集志』第79巻第1号, 23-37ページ。
- 井上真里 (2013) 「製品ブランド管理の進展がグローバル・マーケティング枠組みに与える示唆」日本商業学会『流通研究』第15巻第2号, 63-76ページ。
- 石井淳蔵 (1998) 「ブランド・アイデンティティのダイナミックス」神戸大学『国民経済雑誌』第177巻第5号, 13-26ページ。
- 謝憲文 (2009) 『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』創成社。
- 長谷川礼・松崎友世・長谷川信次 (2012) 『欧米多国籍企業のシンガポール子会社の役割に関する調査報告』大東文化大学経営研究所リサーチペーパー。
- 付翠紅・古殿幸雄 (2013) 「資生堂の中国における競争戦略」大阪国際大学『国際研究論叢』第26巻第3号, 43-63ページ。
- 村松司叙 (1993) 『英国のM&A』同文館出版。
- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press.
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press.
- Alden, D. L., J. E. M. Steenkamp, and R. Batra (1999), "Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture," *Journal of marketing*, 63 (January), pp.75-87.
- Barki, E. and J. Parente (2010), "Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil," *Greener Management International*, May, Issue 56, pp.11-23.
- Bartrett, C. A. and S. Ghoshal (1986), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Century Business.
- Barwise, P. (1993), "Brand Equity: Snark or Boojum?," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.10, pp.93-104.
- Batra, R., V. Ramaswamy, D. L. Alden, J. E. M. Steenkamp, and S. Ramachander (2000), "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries," *Journal of Consumer Psychology*, Vol.9, No.2, pp.83-95.

- Boze, B. V. and C. R. Patton (1995), "The Future of Consumer Branding as seen from the Picture Today," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.12, No.4, pp.20-41.
- Brown, P. B. (1985), "New? Improved? The Brand-name Mergers," *Business Week*, October 17, pp.74-76.
- De Chernatony, L., C. Halliburton, and R. Bernarth (1995), "International Branding: Demand- or Supply-driven Opportunity?" *International Marketing Review*, Vol.12, No. 2, pp. 9 -21.
- Dimofte, C. V., J. K. Johansson, and I. A. Ronkainen (2008), "Cognitive and Affective Reactions of U. S. Consumers to Global Brands," *Journal of International Marketing*, Vol.16, No.4, pp.113-135.
- Doz, Y., J. Santos, and P. Williamson (2001), *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press.
- Farquhar, P., J. Y. Han, P. M. Herr, and Y. Ijiri (1992), "Strategies for Leveraging Master Brands: How to Bypass the Risk of Direct Extensions," *Marketing Research*, Vol. 4, No.3 (September), pp.32-43.
- Hedlund, G. (1986), "The Hypermodern MNC — A Heterarchy?" *Human Resource Management*, Vol.25, pp.9-25.
- Heenan, D. A. (1979), "The Regional Headquarters Decision: A Comparative Analysis," *Academy of Management Journal*, 22, pp.410-415.
- Jacoby J., J. C. Olson, and R. A. Haddock (1971), "Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality," *Journal of Applied Psychology*, Vol.55, No.6, pp.570-579.
- John, D. R., B. Loken, and C. Joiner (1998), "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?," *Journal of Marketing*, 62 (January), pp.19-32.
- Kapferer (2002), "Is There Really No Hope for Local Brands?" *The Journal of Brand Management*, Vol.9 (January), pp.48-54.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol.57 (January), pp.1-22.
- Kirmani, A. and V. Zeithaml (1993), "Advertising, Perceived Quality, and Brand Image," in D. A. Aaker and A. L. Biel (eds.), *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, pp.143-161.
- Lasserre, P. (1996), "Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets," *Long Range Planning*, Vol.29, pp.30-37.
- Lafley, A. G., R. Martin and J. Riel (2013), "Leading with Intellectual Integrity," *Strategy+Business*, Issue 71 (Summer), pp.1-8.
- Mullen, M. and A. Mainz (1989), "Brands, Bids and Balance Sheets: Putting a Price on Protected Products," *Acquisitions Monthly*, Vol.24 (April), pp.26-27.
- Muniz, A. M., Jr. and T. C. O'Guinn (2001), "Brand Communities," *Journal of Consumer Research*, Vol.27 (March), pp.412-432.
- Murphy, J. (1994), "Brand Power: The Future," in P. Stobart (ed.), *Brand Power*, The Macmillan Press, pp.241-255.

- Nedungadi, P. (1990), "Recall and Customer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations," *Journal of Consumer Research*, Vol.17, No.3 (December), pp. 263-276.
- Özsomer, A. and S. Altaras (2008), "Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework," *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No.4, pp.1-28.
- Rugman, A. (2001), *The End of Globalization: Why Global Strategy is a Myth and How to Profit from the Realities of Regional Markets*, Amacom.
- Soproni, L. (2006), "Cross-border Identity in Building a Regional Brand: the Northern Transylvania Region," *MPRA Paper*.
- Steenkamp, J., R. Batra and D. Alden (2003), "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value," *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.1, pp.53-65.
- Townsend, J. D., S. Yenyurt and M. B. Talay (2009), "Getting to Global: An Evolutionary Perspective of Brand Expansion in International Markets," *Journal of International Business Studies*, Vol.40, pp.539-558.
- Yeung, H. W., J. Poon and M. Perry (2001), "Towards a Regional Strategy: The Role of Regional Headquarters of Foreign Firms in Singapore," *Urban Studies*, Vol.38, No.1, pp. 157-183.
- Yoost, D. A. and J. E. Fisher (1996), "Choosing Regional HQs in Asia," *International Tax Review*, Vol.7, No.3, pp.35-39.

#### 参考資料

『日経流通新聞』2014年1月17日付。

ECLAC (1996, 2005, 2006), *Foreign Investment in Latin America and the Caribbean*.

ECLAC (2012), *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*.

#### 参考ホームページ

コルゲート・パルモリブホームページ, <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/History/1961.cvsp> (2014年1月30日アクセス)

コルゲート・パルモリブ・ブラジル子会社ホームページ, <http://www.colgate.com.br/app/PDP/Protex/BR/Equity/HomePage.cvsp> (2014年1月30日アクセス)

P&Gホームページ, [http://www.pg.com/en\\_US/brands/index.shtml](http://www.pg.com/en_US/brands/index.shtml) (2014年2月10日アクセス)

#### (Abstract)

The purpose of this paper is to consider the background of some multinational corporations in which strengthen regional brands as well as global brands.

Though a global brand in which the contribution to world consolidated sales is very high attracts attention, the reason why some multinational corporations still own many local brands and regional brands has not been concerned in previous studies. Moreover, though

it has been a subject on the planning and the practice of product brand strategies both globally and locally, even those interactions, a regional headquarter which stands between the headquarter and the subsidiaries tend to be ignored.

“Global reorganization of product brands” which multinational corporations practice in recent years can be typified in two, “the inclined-type” which is concentrated on global brands and “the duplex-type” which is owned not only global brands but local brands and regional brands as well. As the factors in which such a difference comes between both types, the difference in the function of regional headquarters and the mode of foreign direct investment for emerging countries are mentioned. It is considered that some of duplex-type companies recognize the regional headquarters as important decision-making entity in the geographic region earlier than the inclined-type, they enrich the regional strategy and the commitment in the region, and they asked for regional brands as the company’s core.

In addition, although many of duplex-type companies have strengthen the local brands and regional brands in emerging countries from the 1980s, it is considered that the inclined-type companies was relatively delayed in it, so they disadvantaged in the competition between local brands, they missed an opportunity to make the brands local to regional, and they inclined toward the global brands as a result. It is synonymous with abandoning the origin of a competitive advantage that a multinational corporation uncritically inclines toward a global brand regardless of these differences.