

BtoB企業の“グローバル”・コミュニケーションの基本とあり方

溝口裕康

上海中外先智広告有限公司 董事総経理



BtoB企業のグローバル・コミュニケーション活動が活発になっている中で、「グローバル」という概念が、再び注目されている。

「グローバル」。ご存じの通りグローバルとローカルを掛け合わせた造語で、その意味は語る人により様々。一般的には「グローバル視野で考えながら、各ローカル視点で実行する」などと説明されることが多い。例えばブランディングで考えた場合、「グローバルレベルでのブランド構築を最終目的とする中で、各ローカルエリアに適合したブランド構築方法を実行する」ということだろうか。

マーケティングに関する用語は、どうも常に言葉先行で、何か特別な新しい手法であるかのように錯覚する事が多いが、「グローバル」とは昔から不変のごく当たり前の考え方である。今回は、特に中国に代表される中華圏をベースに、この「グローバル・マーケティング」「グローバル・コミュニケーション」を考えてみたい。

はじめに

私ごとになるが、中国を中心にグローバル・コミュニケーションの仕事に携わり12年が経った。この間、製造業を中心とした日本のBtoB企業、約50社のグローバル展開のお手伝いをさせていただいている。また、欧米のBtoB企業の中国・アジア展開も数多く経験した。

今回は、「グローバル、グローバル」の“あるべき論”“一般論”ではなく、これらの経験を基にした現実的な話やケーススタディを中心にお伝えしたいと思っている。そのため、私が書くことが勿論、正解のすべてではないが、今、日本企業の日本本社にいるマーケティングやコミュニケーション関連に関わる方々にとっての現実的な関心の一つになればと考えている。ま

※海外から見た場合、日本企業は日系企業と呼ばれることが多いが、本文の中では日本企業に統一して表記。

※文中の全ての“グローバル展開”とは、マーケティング・コミュニケーションやブランディング活動などの側面を前提としている。

た、グローバル化の中で避けて通れない欧米企業との競争における日本企業と欧米企業の「グローバル、グローバル」の違いにも触れてみたい。

1：日本企業の「グローバル」コミュニケーションの現実

非常に高圧的な言い方になってしまうが、「グローバル」の概念でコミュニケーションやブランディング活動をグローバル展開している日本のBtoB企業は、残念ながら私の経験の中では非常に少ない。ほぼすべてが、その業界や市場を代表するグローバル・ビジネスを展開する大企業での話である。日本企業のグローバル展開の非常に多い傾向、それは単なる「ローカル化」。これは中国だけでなく、他の地域や国での展開においても同様の傾向にある。そしてこれが、日本企業が今後グローバル・コミュニケーションやブランディングをより多くの地域に拡大する際に、大きな課題の一つとなってくる。“単なる「ローカル化」とは具体的にどういう事か？これは欧米企業のグローバル展開と比較し

て考えると分かりやすい。

誤解がないように断っておくが、グローバル展開において「ローカル（現地）化」自体は非常に重要である。問題はその方法にある。多くの日本企業にとって、「ローカル化」とは、現地に活動の全てを振ってしまう事を意味する。例えばブランディング展開、さらに具体的に言えば広告やPR、イベントなどの活動の戦略づくりから方向性まで全ての意思決定を現地に任せてしまっているケース、または各地域・国の意見を個別に寄せ集めて展開しているケースが非常に多い。

これには、次のような理由が挙げられる。

- 日本本社が現地の事をわからない、理解していない、情報を持っていない。
- 予算が現地法人負担の企業の場合、予算を持つ現地に口を出しづらい、出せない。
- 日本側がすべて決めてしまうと、現地の参加意欲が失せる、現地社員のモチベーションが下がる（と思い込んでいる）。
- 本社のマーケティングやコミュニケーション関連部門の人的リソースの不足。

さらに大きな課題は、特にBtoB企業は海外現地法人にマーケティングやコミュニケーション、販売促進などの専門部署や十分に経験のあるプロフェッショナルの駐在員が存在していないケースが非常に多いことである。日本のBtoB製造業の場合、中国で言えば、まず生産のために進出し、次に現地での販売のために現地組織の拡大をしているため、技術や営業スタッフが中心になる事は仕方がない側面もあるが、日本企業にとって今の中国は“市場”であるはずだ。その地域や国を市場として捉えた瞬間に、マーケティングやコミュニケーションのプロの存在は本来必要である。

話を戻すと、専任のプロフェッショナルがいないため、営業がコミュニケーションの担当を

兼任したり、本社と言語上の意思疎通が出来るローカル社員が便宜上、専任として現地の活動を個人的な判断や見解で展開する事になる。これが「単なるローカル化」である。

グローバルの概念が“正”として考えるなら（これ自体の議論も必要だが）、すべてを現地に振ってしまうのは勿論のこと、日本本社が中心に行っている場合でも、現地の声を鵜呑みにして展開してしまえば、それは「グローバル」展開とは程遠い活動となってしまふ。日本企業のグローバル化が加速する中、コミュニケーションやブランディング側面を考えた場合、「ローカル化」の展開だけでは、いくら積み上げて「戦略的グローバル展開」にはならず、一つ一つの地域や国の中だけで終わってしまう効果しか出せない事を認識する必要がある。

ネガティブな話が少し多くなってしまったが、このテーマは現状に対する問題意識が不可欠である事をご理解いただければ幸いである。

2：欧米企業の「グローバル」コミュニケーション（日本企業との違い）

欧米企業にとっての「グローバル、グローバル」の実際はどうだろうか？これは私の経験の中で、欧米企業数社にわたり共通する傾向で説明すると分かりやすい。

私が中華圏で欧米のBtoB企業の仕事をするということは、欧米企業の中国や台湾、またはアジアのマーケティング・コミュニケーションやブランド構築の戦略づくりを行う事である。そして、経験の中で共通しているのは、彼らの中国にある現地法人でディスカッションを行う時に、その相手はアメリカ企業であればアメリカ人であるということだ。

特にプロセスの中で重要となる“戦略づくり”の段階では必ずアメリカ人との話し合いに

なる。彼らはアメリカ本社からマーケティング、ブランディングのプロとして中国に現地駐在として送り込まれている。さらにプロセスが進むとアメリカの本社に呼ばれ、そこでは次に挙げるようなディスカッションが要求される。(ブランディング活動が目的の場合を例として…)

- アジアや中国地域でのブランド戦略の方向性とアメリカ本社が主導するグローバル戦略の方向性の整合性、マッチング。
 - 戦略のマッチングの上で、アジアや中国地域での特異性やローカル特性の説明や反映の仕方(メディアの状況やPRの仕方、イベントの特長などの細部も含め)。
 - 特にブランド・メッセージや広告表現などについての、地域特性とローカル化についてのディスカッション。
 - 他の地域や国を担当する(弊社の)同業他社と一体となった戦略シェア。
- もうお分かりと思うが、これらの傾向が意味するのは、次の3つにまとめられる。

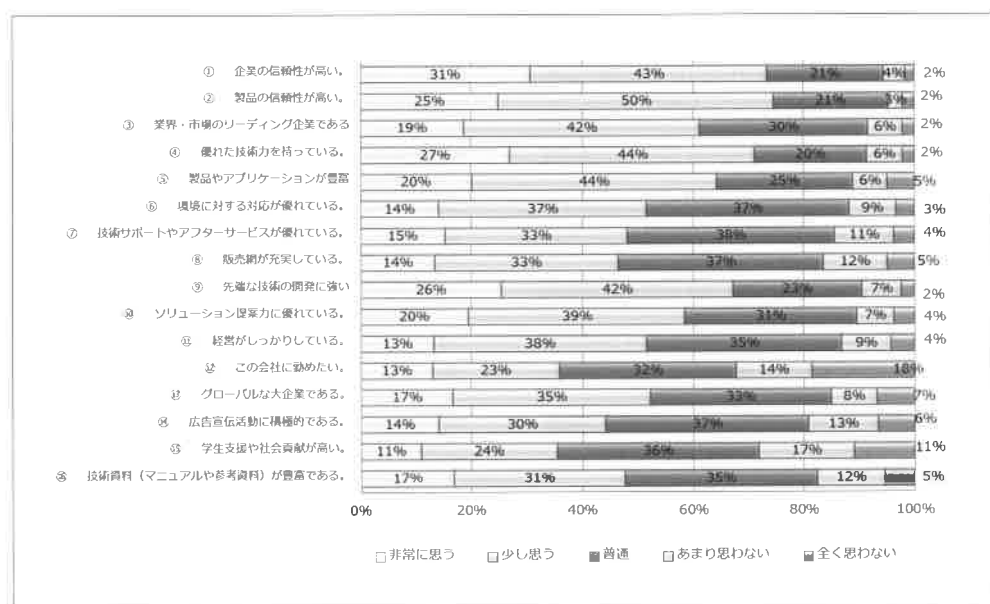
①現地に本社(本国)から送り込まれたマーケティング・コミュニケーションやブランディングのプロの専任が各ローカルエリアにおり、彼らが戦略ベースを創っている。

②本社側が各地域・ローカルの状況をすべて把握しようとする、本国(例えばアメリカ)との違いを認識する。

③その上で、各地域・ローカルだけのやり方ではなく、本社が立てたグローバルの戦略や方針に、各ローカルの戦略も基幹部分は必ず合わせさせる。さらに、各地域間の戦略を整合化させる。

つまり、グローバル戦略が前提にあり、その下でローカル戦略が存在する。そして、その戦略が確立した次のステップとして、各ローカル地域の特性に合わせた適応化が行われる。「グローバル」の視点でマーケティング・コミュニケーションやブランディングを考えた場合、欧米企業はすでにこれらを具現化している企業が多いことがわかる。

1 日系 BtoB 企業のブランドイメージ (中国のエンジニアに対する調査: 有効回答数 434 件)



グローバル展開において、一般的に「欧米企業は日本企業より現地(ローカル)化が進んでいる」と言われることが多い。確かに多くの地域や国で現地化をうまく進めているケースが多いのだが、その「現地(ローカル)化」の考え方と意味が日本企業と異なることがお分かりいただけたのではないと思う。それは一言でいうならば、「各ローカルに徹底的に任せる領域と本社が主導する領域を混在させ、有機的に組み合わせる」のが欧米のローカル化であり、日本企業のローカル化は「現地に移管してゆく」ことであると言える。

そして「グローバル」視点でマーケティング・コミュニケーションを考えた場合、欧米スタイルの「ローカル化」の検討が、今後日本企業にも必要になると思われる。

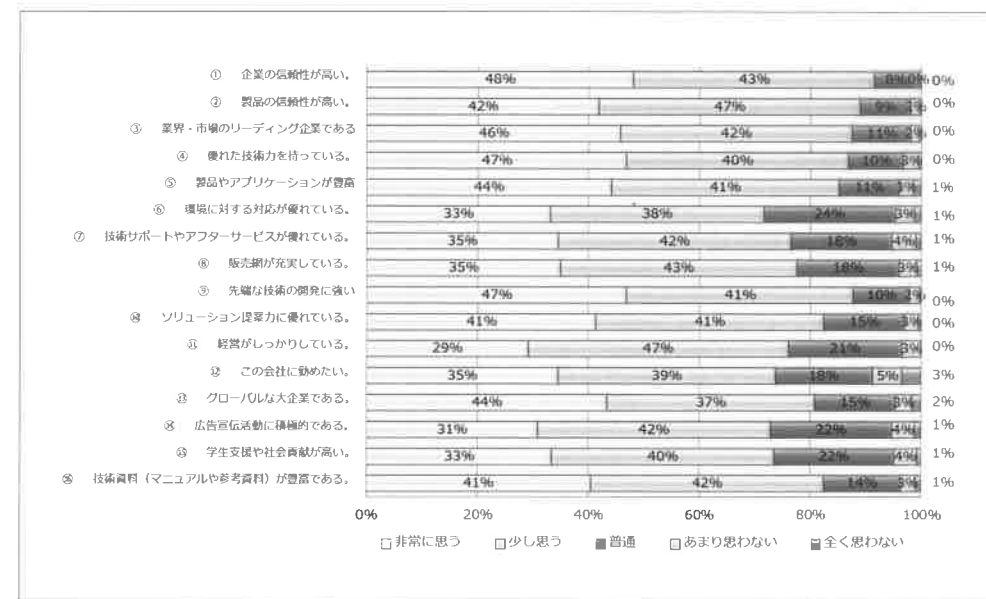
3: グローバル戦略のためのポイントと方法

日本本社側の視点でグローバル戦略を具現化させるポイントといくつかの方法論を考えてみる。

① BtoB マーケティング(コミュニケーション含む)の知識 > ローカル知識

最も重要な考え方として、各ローカルの特性や知識よりも、マーケティングやコミュニケーション・ブランディングの知識やナレッジの方が優先されるべきである。地域や国により、市場規模や競合状況、自社のおかれる STP (Segment, Targeting, Positioning) や認知度はもちろん、各国の政治体制、国民性さらには宗教まで異なる。しかし、特に BtoB の場合、大局的な視点での購買プロセスやターゲット・セグメンテーションの考え方、ブランドを構築するプロセスなどは国ごとに大きく変わるわけではない。例えば BtoB 財の購買意思決定において比較的トップダウン傾向が強い中国であっても、半導体であれば実質的なターゲットは電子設計のエンジニアであり、それ自体が日本と異なるわけではない。広告を検討する場合、ターゲットのメディアへの接触状況や傾向は世界共通でオンライン指向である。

2 欧米 BtoB 企業のブランドイメージ (中国のエンジニアに対する調査: 有効回答数 434 件)



つまり、「グローバル」という概念で考えた場合、各地域・ローカルの特異性を意識する前に、共通性を考える事が一番大切なコンセプトである。先述の1で触れたように、多くの日本企業の現実はこの真逆の発想になっているため、この部分の考え方を考える必要があり、その優先されるべきナレッジや知識は、本来日本本社が一番保有しているはずである。

②「セントラル機能」として、本社がリードする

コミュニケーションやブランディング活動等の側面に限って言えば、グローバル戦略において本社が明確な方針と戦略を持ち、その上で各地域・ローカルの特性や意見を十分反映した展開を行うということである。これは予算の負担や権限が本社、現地のどちらにあるかに関係なく実施されるべきであり、例えば現地が予算を負担する場合でも、「金は出さないが口は出す」をすべきである。

先にも述べたが、現地法人はマーケティング・コミュニケーションやブランディングのプロがないケースが多い。実際に各社の現地法人と話をする中で、日本本社からの戦略面での支援を期待する声は多い。「グローバル」を実現させるには、日本本社がグローバルのセントラル機能として、戦略面でリードすることが不可欠となる。

③そのために本社が各地域・ローカルの知識を持つ

A：グローバルの共通項の情報を持つ

例えば中国。中国は日本本社が最もよく分からない国の代表と言われることが多いが、広告活動を例にすると、BtoB企業に必要な専門メディアの特性や位置づけ、分類、メディアの形態は日本とほとんど変わらない。そしてこれは中国だけでなくほぼ世界共通の傾向である。「どのメディア・ビークルが一番パワーを持っているのか？」は、当然国ごとに異なるが、こ

れらの情報が必要なのは、広告キャンペーンの立案で言えば最終段階のプロセスの話であり、これらの細部情報がなくてもメディア戦略は立案できる。このようなグローバル視点での共通項はBtoBマーケティング、ブランディング領域では多いため、グローバルレベルでの共通項をセントラル（本社）側でしっかり持つことがポイントとなる。

B：数値で客観的な情報を持つことの重要性

最も重要であるにもかかわらず、日本のBtoB企業が最も弱い部分の一つ。セントラル（本社）側がマーケティングやコミュニケーション、ブランディングに関する状況を客観的な数値として持っていないケースが多い。

つまり、リサーチに関しての投資に消極的な事が「グローバル化」のために本社がセントラルとしてのポジショニングを高められない原因となっているということだ。

皆さんは自社のブランド認知度や各製品・事業に対するブランド想起率を、調査された具体的な数値データとしてグローバルレベルでお持ちだろうか？「海外ではブランド認知が低いので高めたい」という課題を持つ企業は多く、実際にBtoB企業は海外では驚くほど認知度が下がる事も事実である。しかし、「現在の（例えば中国での）認知度は何パーセントですか？」と聞くと、最も原始的な企業認知度でさえ数値データとして持っている企業はほとんどない。これが、グローバル戦略において本社がセントラル機能としてリードできない原因の一つであり、今後の最重要ポイントとなる。

日本企業の場合、日本市場を基準として考えると海外ではブランド認知度は必ず下がる。また、ある程度社名自体は知られていても、正確な事業内容や技術・製品などが認知されていない、またはその国で中心となる事業と全く別の

もので認知されてしまっているなどのケースが非常に多い。これらの状況を客観情報として把握していなければ、グローバル・ブランディングの成功はないと言えるだろう。

グローバル・ブランディングとは、例えば広告展開で言えば、世界中に同じ内容・イメージの広告を世界共通のメディアを使って展開する事だけではない。企業戦略・事業戦略上の重要エリアとそうでないエリアでは認知度のKPI (Key Performance Indication) も変わる。また、地域・国により重点事業が異なることもBtoB企業には多いため、広告のテーマ自体を変える必要もある。つまり、エリアにより想起率を高める必要のある事業や製品も異なる場合がある。その結果、予算の投入規模もエリアにより変える必要が出て来る。これら、戦略的かつ真のグローバル・ブランディングを展開するには、グローバル各エリアで共通した指標に基づく数値データで客観情報として把握する事が不可欠である。そもそもコミュニケーション効果の指標として、今、盛んに求められているKPI自体、その基となる数値がなければ設定すらできないはずである。

余談になるが、日本企業のグローバル展開において、本社のリーダーシップに対して最も手こずるエリアは中国やアジアではなく、実は欧米である事が多い。特に北米の現地法人には、マーケティングやコミュニケーションのプロフェッショナルが既にいて独自で展開しており、日本側がほとんど関与してない日本企業も多い。さらに、マーケティングやコミュニケーションに関する理論やテクノロジーは、北米が世界をリードしている事も多く、しかも今や北米が先駆者のオンライン・マーケティングの時代である。

そのため、グローバル・ブランディングなどの展開で、日本側がセントラル・リーダーとな

り、北米にも歩調を合わせることを要求する事は意外にタフである。アメリカの市場についてアメリカ人とロジックだけでディスカッションしても、残念ながら日本人が優位に立つことは現実的に難しい。そのアメリカを唯一説得できるのが、“数値データ”である。

これからのグローバル・ブランディングやマーケティングは、企業のグローバル・バリュー・チェーン戦略と同調して実施する必要性が増々高まる。欧米とアジアをつなぐブランディング展開が不可欠となるため、マーケティング先進国である国々の現地法人を同調させるためにもコミュニケーションやブランディングの数値化は、「グローバル戦略」において不可欠であることを再度認識したい。

④現地の意見を聞き過ぎない、「ローカル化」の集合体にしない

①～③までのポイントはすべて密接な関連を持っているのがお分かりだと思うが、各地域・国ごとの展開を“点”の活動にしないことである。グローバル・サプライチェーン・バリューチェーンとは線であるため、コミュニケーションやブランディング戦略もグローバルを線で結ぶ必要がある。そのためには現地の意見を聞き過ぎないこともポイントである。

※但し、ここで言う現地とは、ローカル社員の個人的意見を聞き過ぎない、と言う意味であり、現地法人の責任者や駐在員等、プロフェッショナルとは密接な情報交換は当然必要。

4：「グローバル」におけるローカルの特異性・特色

ここまで、「グローバル」における共通性とグローバル・セントラルとしての本社のリーダーシップの必要性を強調して述べてきた。しかし、現実的にはグローバル展開において、各地域・

BtoBマーケティングは、これからどこへ —BtoBとBtoCに違いがない時代を迎えて—

ジョー・カッポー デポール大学 コミュニケーション学部教授



ジョー・カッポー氏 (Joe Cappelletti) 略歴

クレイン・コミュニケーション社副社長、アドバタイジング・エージ誌発行人、シカゴ広告連盟会長、国際広告協会 (IAA) のWorld Presidentなどを歴任。2009年10月20日に東京で開催された日本産業広告協会 (現日本BtoB広告協会) 設立40周年記念シンポジウムで基調講演を行った。著書に「Future Scope: Success Strategies for the 1990 and Beyond」「The Future of Advertising: New Media, New Clients, New Consumers in Post-television Age」など多数。

日本のBtoBマーケティング関係の皆様、約5年半ぶりにメッセージできることを嬉しく思います。

まず申し上げたいことは、本稿で私が述べることに皆さんは同意されないかも知れないということです。それは、私に対消費者マーケティングとBtoBマーケティングの間に違いがないと見ているからです。どう思いますか。もしご異議があれば、ご意見をいただきたいものです。

「消費者マーケットの方がビジネスマーケットより大きい」などと議論を吹きかけないでください。対消費者ビジネスの広告投資額の方が対ビジネスよりも大きい点を除けば、そうは言えないのです。また、ビジネスバイヤーよりも個人バイヤーの方が数では上回っているかもしれませんが、これは重要なことではありません。大事なことは、個々の消費者であれビジネスバイヤーであれ、そうした顧客に到達する手段は無数に存在し、それは巨大であり、急速に拡大しており、この現象は両者にとって同じだということです。両者のマーケティング方式に基本的な違いはありません。次の例を考えてみてください。

- 1) 最適対象を明確化する。
- 2) 彼らへの最適到達方法を探索する。
- 3) 彼らに迅速に商品やサービスを届ける。
- 4) 彼らが購入したものに満足しているかどうかを確認する。
- 5) 一見の顧客を常連客に変身させる。

上記はBtoBマーケッターに対する私の点検項目です。しかしこれらは、私が消費者対象企業のために書く処方箋のチェック項目と、応用面で多少違っているとしても同じなのです。

● 多種多様なマーケティングと広告の役割が不鮮明の時代へ

さて、将来に目を向けつつ、現状をしっかりと見てみましょう。多分、現在進行中の最も重要な変化は、多種多様なマーケティングおよび広告のそれぞれの役割の違いが不鮮明になりつつあるということです。例えば、かつて私が若いころの広告媒体は、基本的に新聞・雑誌・テレビジョン・ラジオ・屋外広告の5媒体 (measured media) でした。それに加え、我々が「ダイレクトメール」と呼んでいた巨大なカテゴリーがありました。

しかし今日、「ダイレクトメール」と呼ぶ人

国の特異性や傾向は当然異なる。

最後に、「グローバル化」において共通化してはいけないポイントを広告やPRなどのコミュニケーション展開を念頭に挙げてみる。

● メッセージ、表現

主にクリエイティブ面である。今でもグローバル広告キャンペーン等において、日本で投入されている広告を各国の言語に翻訳して展開しているのを見かけることがあるが、これは効果に大きな疑問があるばかりでなく、地域や国によっては危険なリスクになる場合もある。

- 例えばITや電子などのハイテク市場の場合、国により技術トレンドの温度差や傾向が異なるため、日本での技術トレンドがイコールで海外のトレンドではない。
- 写真、キャッチフレーズなどの言葉・文字自体の意味が全く変わってしまう事が多い
- 例えば中国の場合は根底にある反日、中東やアラブ、東南アジアなどでは宗教などの要因を考慮しないと思わぬリスクになる危険性がある。

● 最終的に選定するメディア・ビークル

何度も述べているが、BtoBの場合、広告展開などにおけるメディア戦略の基本的な方向はグローバル共通で考えることが可能だが、最終的に選定するビークルはもちろん地域・国により大きく異なる。グローバル視点でBtoB企業が利用するメディア・ビークルを見た場合、総体的にローカルのメディアが強いパワーを持つ傾向にある。かつては専門メディアやビジネス経済メディアでもグローバルにリーチする事を特長とするメディアも存在したが、現実的にはそれらのメディアも本国以外では影響力が高くないことも多く、減少傾向である。

グローバルでの広告展開の効果を高めるには、各地域・国のローカル毎のメディア・ビー

クルを把握していることが必要で、ここに各現地ローカルとの密接な情報共有が必要になる。ちなみに日本のメディアは完全に日本ローカルのものがほとんどであり、グローバル・ブランディングにおいて海外でも共通して使えるものは、BtoB企業が活用対象とするメディア・ビークルとしては基本的に存在しない。

● その他、地域・国による相違があるもの

- PRの位置づけや活動手法、特にメディア(プレス)・リレーションに対する考え方。
- 展示会以外のイベント活動の位置づけや効果。
- WEBサイトの役割や活用のされ方、必要となるコンテンツ。特に新興国では共通して特異性が出やすい。
- ソーシャルメディアのBtoBにおける活用度合い。
- オンライン・マーケティング、特に最近話題となっているMA(マーケティング・オートメーション)の手法や効果。

今回は「グローバル」をテーマに、コミュニケーションやブランディング展開における現状や課題、ポイントなどの基本事項を書かせていただいた。「グローバル」そのものは、当然、マーケティング・コミュニケーションだけに関する言葉ではなく、経営マネジメントから製品の開発・製造、営業戦略～マーケティングまで幅広い領域へ適用される概念である。

冒頭でも書いた通り、今回は筆者である私の限られた経験を基に書いた記事であるため、誰もが納得する客観理論に基づくものではない部分も多いと思うが、言い換えれば、BtoB企業である皆様の身近な現実に触れたつもりであり、日本企業が欧米企業や各地域のローカル企業との競争に打ち勝つためのコミュニケーションやブランディング活動におけるヒントになれば幸いである。