

2011

A comparative analysis of Japanese and American marketing: Examining the influence of culture on marketing practices

Jacqueleen Maria Ferrer
Eastern Michigan University

Follow this and additional works at: <https://commons.emich.edu/honors>

Recommended Citation

Ferrer, Jacquleen Maria, "A comparative analysis of Japanese and American marketing: Examining the influence of culture on marketing practices" (2011). *Senior Honors Theses & Projects*. 272.
<https://commons.emich.edu/honors/272>

This Open Access Senior Honors Thesis is brought to you for free and open access by the Honors College at DigitalCommons@EMU. It has been accepted for inclusion in Senior Honors Theses & Projects by an authorized administrator of DigitalCommons@EMU. For more information, please contact lib-ir@emich.edu.

A comparative analysis of Japanese and American marketing: Examining the influence of culture on marketing practices

Abstract

This dissertation takes a look at the influence both Japanese and American cultures have on their respective marketing practices. First, the historical marketing of products in Japan and America during the coinciding portion of Japan's Edo period and America's colonial period will be examined. In comparing the advertising methods of both countries' antiquated product ads, one can see the cultural roots of marketing. It is from these roots that today's marketing methods have been established. Next, the cultural backgrounds of both Japan and America influence the way they interpret the 4P's of marketing. Product and marketing development, product testing, market share and profitability, pricing, distribution channels, advertising, and customer service will be examined under each of the 4P categories. Three advertising campaigns run in Japan and America for the same products will also be compared and contrasted. Though there are similarities, the ads are also quite distinct from one another culturally. These differences will be explained and there will be discussion as to why the elements used in each advertisement are related to Japanese or American culture. Finally, the findings will be summarized and the idea of whether or not marketing in Japan could be utilized in America and vice versa will be explored.

Degree Type

Open Access Senior Honors Thesis

Department

World Languages

A COMPARATIVE ANALYSIS OF JAPANESE AND AMERICAN MARKETING:
EXAMINING THE INFLUENCE OF CULTURE ON MARKETING PRACTICES

By

Jacqueleen Maria Ferrer

A Senior Thesis Submitted to the

Eastern Michigan University

Honors College

in Partial Fulfillment of the Requirements for Graduation

with Honors in Japanese (include the department name)

Approved at Ypsilanti, Michigan, on this date April 21, 2011

Supervising Instructor (Print Name and have signed)

Honors Advisor (Print Name and have signed)

Department Head (Print Name and have signed)

Honors Director (Print Name and have signed)

To my Japanese professors, my dear friends of many cultures, and my loving family:

Thank you for supporting me, challenging me, encouraging me, and teaching me. I have learned so much about the world because I have all of you in my life. I am eternally grateful for all that you have done for me.

どうもありがとうございました。これからもよろしくお願ひします。

目次

要旨（英語）	iv
はじめに	1
歴史的広告とマーケティングの文化的背景	2
巧みな口上、暖簾、とガマの油	2
新聞と植民地時代の商品	4
日本とアメリカのマーケティング戦略の文化的特徴の比較	7
プロダクト（商品）	7
プライス（価格）	9
プレイス（場所）	11
プロモーション（販売促進）	12
日本とアメリカの広告の比較	16
「ゴット・ミルク？」（Got Milk?）と「牛乳に相談だ」	16
アップルの「マックを買おう」のCM：マック対P C	20
ネスレのキットカットチョコレート	27
結論	29
参考文献	32

要旨

This dissertation takes a look at the influence both Japanese and American cultures have on their respective marketing practices. First, the historical marketing of products in Japan and America during the coinciding portion of Japan's Edo period and America's colonial period will be examined. In comparing the advertising methods of both countries' antiquated product ads, one can see the cultural roots of marketing. It is from these roots that today's marketing methods have been established. Next, the cultural backgrounds of both Japan and America influence the way they interpret the 4P's of marketing. Product and marketing development, product testing, market share and profitability, pricing, distribution channels, advertising, and customer service will be examined under each of the 4P categories. Three advertising campaigns run in Japan and America for the same products will also be compared and contrasted. Though there are similarities, the ads are also quite distinct from one another culturally. These differences will be explained and there will be discussion as to why the elements used in each advertisement are related to Japanese or American culture. Finally, the findings will be summarized and the idea of whether or not marketing in Japan could be utilized in America and vice versa will be explored.

0. はじめに

「マーケティング」の起源とは何だろう。昔は、世界の様々な国の民族は狩猟や農業をして、村や小さい町のために動物の肉と野菜を手に入れた。衣服を作るために、動物の毛を剃って、その毛で編み物を作った。そのいう時代には特にマーケティングをする必要はなかった。しかし、世界が少しずつ進歩するにつれ、新しい技術やテクノロジーが開発され、そのおかげで、食事や衣服を大量に作るができるようになり、人の日常生活は楽になった。スーパー、デパート、コンビニなどでは何でも買えるようになった。大企業のマーケティング参入のおかげで、物を効率的に売る必要性は増えた。このようにして、マーケティングが誕生した。

マーケティングというのは、簡単に言うと個人やグループにおける必要性を満たすために同じ価格のサービスや製品を交換する事を促進させるプロセスである。しかし、マーケティングにはそれだけのことでなく、もっと複雑な側面もある。アメリカン・マーケティング協会の定義は、「マーケティングは個人または集団の目的を満足させるための考え、プライシング、販売促進、またはアイディア、商品、とサービスの流通を行うプロセスである。」（Kotler, 2003, p.9）もちろん、国によってマーケティングの大きな違いもある。国によって、マーケティングの戦略は違うが、日本とアメリカではいったいどのようにマーケティングが行われてきて、どのような違いがあるのだろうか。

1. 歴史的広告とマーケティングの文化的背景

1-1 巧みな口上、暖簾、とガマの油

岸孝博氏の「ビジネスマンのためのマーケティングハンドブック」によると「マーケティングという概念は、昭和30年（1955年）の日本生産性本部の設立とともに、日本に導入されました。」（岸、1992, p.8）以前、何世紀にも渡って商品は簡単な方法で売られてきたが、マーケティングが日本に正式に導入されたのはこの時期である。

日本の江戸時代（1600年初期から1800年中期まで）に、日本は鎖国していたため、普通の薬や妙薬の治癒は日本だけで作られた。妙薬の治癒の一つの例はガマの油と呼ばれていた。ガマの油というのは、ガマガエルの体から出る油から作られていた軟膏だと言われている。この有名な軟膏はよく様々な病気や怪我を癒すことに使用され、日本で頻繁に広く販売されていた商品であった。江戸時代には具体的にはっきりしたマーケティングと商品販売の制度がなかったが、行者に扮した香具師達がガマの油を売り始めた。この時使われた手法は「巧みな口上」と呼ばれているマーケティング法で、そのテクニックは歌や韻を使い、それが周りの人からの注目を集め、更にその場でガマの油の効果を試す事だった。うまく演じることがこの商品の販売にとって重要だったので、ガマの油売りは大変演劇的なマーケティング方法だったと言える。

江戸時代にガマの油を売った香具師達は、その効果を実演している最中に腕を切ったふりをし、ガマの油を塗って、直ったように見せたのである。つまりガマの油には確かな物理的効果はなかったのだが、それを完璧なものとして信じ込ませて売ろうとした。現在、日本で作られているものは一般的に物理的な効果と消費者が期待するもの、つまり消費者が買いたいと思う気持ちを売ろうとしているのである。大学院でマーケティングを教えている、マーケティングの専門家、ポール・ハービグ氏は日本の「感性」という概念を著書の「マーケティングジャパンスタイル (Marketing Japanese Style)」の中で説明している。前述のように、行者に変装した香具師達が消費者の理性ではなく、感情にアピールすることで日本人の「感性」に訴えたのであろう。商品に対する感情は必ずしも精神的なことだけでなく、日本人にとって大切な「質」が高いことにも言及し、購入する商品が実際よりもっとよいものだという期待感も考慮している。ハービグは「感性は顧客に信頼と安心感をもたらすのだ」と述べた。(Herbig, 1995, p.33)

上記大変演劇的なマーケティング方法は日本の消費者の感情も考えに入れて誕生したのであろう。

このほか、「江戸時代の広告活動」という記事によると、暖簾、つまり店の名前が書いてある布地、を使っての広告活動も行われた。売られている商品に興味がある通行人の注目を集めるために、暖簾は店の外に掛けられた。(「江戸時代の広告活動」、2003, p.7) 江戸時代から使われている暖簾は現在の日本でも蕎麦屋やラーメン屋などの飲食店でまだ使用されている。そして、江戸時代に作られ

たオリジナルの暖簾は現在大変な価値があり、コレクターに保存されている。写真 1.1 は店の前に掛けた暖簾の写真である。（NHK「美の壺」、2009）

写真 1.1



1-2 新聞と植民地時代の商品

1776年にアメリカ独立宣言で終わったアメリカの植民地時代は日本の江戸時代と少しだけ重なっている。植民地時代が終わって、65年後、1841年に最初の広告代理店が設立された。（Duke University Library, 2010）それ以前には新聞やチラシで入植者に情報が配信されるという広告の手段がとられていた。宗教と政治に関する言論の自由はほとんどなかったが、新聞広告の規制は少しは許されていた。（Breig, 2003）この時代、「ほとんどの新聞は四ページ程度で、

広告は最後のページに掲載され、週に一回だけ発行された。」 (Breig, 2003) 植民地時代の新聞には奴隷貿易、オークション、家畜、現地の産物、イギリスから輸入された製品などについての広告が掲載された。 (Breig, 2003)


アメリカ独立戦争以前は「新聞は他の国に起こったことを入植者に知らせるだけのものとして存在していた」が、以後は「他の植民地の情報」についての掲載が主となった。 (Cited in Breig, 2003) 現地で作られた物の売買が植民地経済の刺激につながり、それが新聞上の広告が増えた理由の一つであると考えられている。その後イギリスとの戦争によりイギリスとの貿易関係が悪化したため、アメリカ国内中心の広告キャンペーンが生まれたと考えられる。

写真 1.2 にある植民地の広告は住宅や宿泊施設の台所、インテリア、温室、庭などについて詳しく説明されている。 (Lynch, 2010) そして、その住宅は店が密集しているところや、バー、港などに近いと書かれている。買い手に対する必要条件も広告に含まれ、「条件を満たす人のみ申し込んでほしい」と書かれていた。写真 1.3 にあるもう一つの広告は、靴屋さんの移転についてのお知らせである。店は移転したが、卸売りと小売のための靴やブーツの製造を続けているとこの広告に書かれている。 (Lynch, 2010) 現在の広告より複雑ではないが、アメリカでは言葉を使って商品を説明する広告方法が頻繁に使われており、この新聞の広告は現在のアメリカの広告の草分けと言える。

写真 1.2

will be required for the faithful performance of the contract,
HENRY TAYLOR, Church-
WILLIAM BLUNT, Wardens.

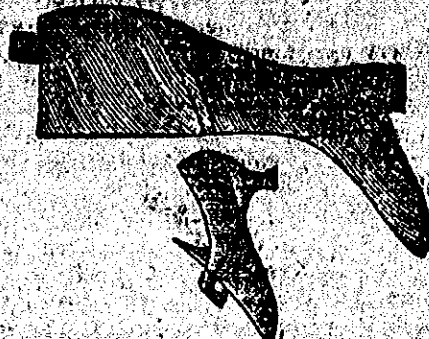
*To be LET, and entered on immediately, at
 Boyd's Hole, on Potowmack river,*



ACOMMODIOUS
 new built HOUSE, with all conven-
 nient out-houses, *etc.* a kitchen, with rooms
 adjoining suitable for the inferior part of an
 ordinary, stable, dairy, meathouse, corn-
 house, garden, pastures, &c. extremely well
 calculated and situated for a tavern, being near the publick ware-
 houses, stores, &c. and numbers of ships lying in the harbour;
 also the Ferry at the said place, well known to be the nearest and
 most convenient over *Potowmack* river, as it is but 12 miles
 from *Port Royal*, 20 from *Lead's* town, and 20 from *Fredericks-
 burg*, and from the usual landing in *Maryland* but 7 or 8 miles
 at most from *Port Tobacco*. As the place and neighbourhood
 well deserves a good tavern, it is hoped none will apply but those
 that are able to furnish and support one. Any such person will
 meet with encouragement by applying to Mr. *Andrew Grant*.

Anthony Geoghegan,

写真 1.3



Nathaniel Prentiss

Has removed from Chestnut, to the Bank side of Front
 Street; between Chestnut and Market Streets.

W H E R E he continues to carry on the **BOOT
 and SHOE MANUFACTORY**, in all its
 various branches, by wholesale or retail, upon as rea-
 sonable terms as at any other Factory in the city;
 he likewise manufactures and sells, by wholesale or re-
 tail, all kinds of **SHOE BLACKING**.

2. 日本とアメリカのマーケティング戦略の文化的特徴の比較

システムというものには、その国の心情と文化が現れてくることは言うまでもない。この概念はマーケティングの世界にも当てはまる。故に商品を初めて外国に紹介する時、元の文化から新しい文化に同化するために色々なことを変える必要がある。マーケティングに必要な概念や要素を体系付けたフォーマルなマーケティングの方法 (Formal Marketing Methods) は西洋で生み出され、日本にとっては新しい概念であった。しかし、日本企業は自社及び消費者のニーズを満たすために、この海外で生まれたマーケティングの方法を取り入れたのである。前述の岸氏によると、日本はマーケティングミックス (4 P) ということをよく知っている。(岸、1992, p.18) 世界的に有名なマーケティングの権威であるフィリップ・コトラー氏の「マーケティングマネジメント」によると、マーケティングミックスは「ターゲットとする市場での目的を達成するため、会社で使われているマーケティングの道具である。」(Kotler, 2003, p.15) これは4 P、即ち、プロダクト (Product—商品)、プライス (Price—価格)、プレイス (Place—場所) とプロモーション (Promotion—販売促進) である。

2-1 プロダクト (商品)

最初のP、プロダクトを見てみよう。日本人とアメリカ人は質のいいものが好みで、会社はそういうものを売りたいが、消費者は買ったがるということは当た

り前であると考え。ハービグは「日本の『質』という言葉は、西洋で使われている『excellence』という言葉と同じように使われている」と述べている。

(Herbig, 1995, p.34) つまり、日本人は物に対する一般的な基準が高い。日本以外で生産された製品は、たとえ小さくても欠陥がある場合は消費者に受け入れられないであろう。(Herbig, 1995, p.34) 日本人の物に対する高い基準がもたらした結果かもしれない。このような視点から、日本企業は海外から輸入された製品をいかに改善し、日本の消費者に提供すべきかを考えているのである。ブランドが評価されているのは同じ理由からである。

新商品を既設の市場に紹介することは「市場開発」と呼ばれ、この戦略は日本とアメリカで違ってくる。マーケット・テストの代わりに、日本の会社は完全な商品を市場に出し、消費者に認められる製品であるかどうかを観察する。

(Herbig, 1995, p.14) 岸氏によると、日本人にとっては「ニーズとシーズが見事にマッチングすれば、最強の商品が生まれます。」(岸, 1992, p.112) 一方アメリカでは、商品の需要があるかどうか調べるために、企業は何度も商品のマーケットテストをする。コトラー氏によると、製品の需要を調べるために、アメリカの企業は消費者テスト、アルファテスト、ベータテスト、マーケットテストなどを行っている。(Kotler, 2003, p.367-368) 日本で行われるテストは「ショットガン方法」と呼ばれ、アメリカのは「ライフル方法」と呼ばれている。ハービグも「マーケティング研究をする時に、アメリカはライフル方法を使い、日本はショットガン方法を使う」と同意している。(Herbig, 1995, p.14) 特に面白いのは、

日本の会社は製品を完全にするために努力し、既存の商品改善を頻繁に行っている。「日本では発明より、進化を目指したイノベーションの方が大切だと思われる。」（Herbig, 1995, p.14）アメリカの会社ではマーケットテストをしながら、新しい商品を発明する傾向があり、卸業者との和を守ることより、消費者を満足させることの方が先決だと思われる。ハービッグは「西洋の国では、商品開発の失敗は、会社の評判の低下につながるので、注意深く新商品を市場に出すべきだ」と説明している。（Herbig, 1995, p.15）質の向上を目指す日本の会社は、アメリカの会社に比べて、新商品を慎重に市場に出すことはそれほど重要ではないのである。つまり、日本の消費者は商品の失敗に寛容なので、評判が落ちる場合は少ない。

2-2 プライス（価格）

次のPはプライスと呼ばれている。通貨の変動もプライスに大きな影響を及ぼし、例えば1ドル95円のアメリカドルが、2011年の3月には82円まで下がった。（Yahoo!Finance, 2011）両国で同じようなものを売っていても、為替変動の影響のため商品の価格が変わる可能性がある。しかも、世界経済は常に変化しているので、為替だけが原因だという考えは正確ではない。日本とアメリカでは、高価格商品は高質のものだという考え方があり。「多くの消費者にとって、価格は質の一つの指標である。」（Kotler, 2003, p.487）しかし、アメリカと日本の物価を比べると、日本の方がはるかに高い。日本人は買うものに対して期待度が高いので、「日本人の方がアメリカ人より同じものを買う時に多く支払う」と

ハービグは説明した。(Herbig, 1995, p.34) ハービグは「112種類の製品の価格についての研究(1991年5月)を引用し、日本で売られている同等の商品はアメリカの商品より約37パーセント高かった」と説明した。(Herbig, 1995, p.99) 例えば、日本でアルコールはアメリカに比べて44パーセント高く売られていた。(Herbig, 1995, p.99) もちろん日本人は安い価格も好むが、同時に「質」の高い商品も求め続けるのである。

アメリカの会社はよく商品の最後の価格(ファイナル・プライス)を決める。コトラーによると、アメリカの会社は「新商品を開発したり、ありふれた商品を新しい流通経路を通して、新しい地域に導入したり、新しい契約を結んだりする時に価格を決める。」(Kotler, 2003, p.472) しかし、日本の会社は社外の製造業者に価格を決めさせる。これは製造業者との良い関係を保つためであり、「建値製」(たてねせい)と呼ばれている。(Herbig, 1995, p.104)

日本とアメリカの価格付けの明確な違いはマーケットシェアと採算性のどちらを優先するかである。アメリカのビジネスの基本は短期的な視野で利益を上げることである。「非上場の会社の場合、一番大切な目的は長期の採算性だ」とコトラーは言及した。(Kotler, 2003, p.23) 彼によると、優秀な製品を開発したり、いい顧客サービスを成し遂げたりする究極の目的は利益である。アメリカの社会では採算性は強いインセンティブであるが、日本では採算性よりもっと大切なインセンティブがある。それはマーケットシェアである。昔の日本では、「お金を

稼いだがっていた商人達は激しく批判され、仲間から外されてしまった。」

(Herbig, 1995, p.102) 更に、「最大限の利益の追求は広く認められていない。」

(Herbig, 1995, p.102) 日本の会社にとって、マーケットシェアを得ることは一番大切である。Merriam-Webster 辞書のマーケットシェアの定義は「市場で一つの会社によって売られている商品やサービスの割合」である。(Merriam-Webster.com, 2011) 日本の会社のマーケットシェアの必要性については、ハービグがその著書で強調している。基本的に、マーケットシェアは人間関係を築くためにどれだけ努力したかが反映され、採算性はその結果得られるものである。

(Herbig, 1995, p.18)

2-3 プレイス (場所)

第三のPはプレイスである。これは流通経路の大切さを意味する。コトラーによると、流通経路とは「製品やサービスを購入できるようにする相互依存の体系である。」(Kotler, 2003, p.505) 流通経路の役割はメーカーから小売店に製品を送り、そして最終的に消費者に販売することである。様々な形態の流通経路があるが、どちらの国においても小売業、卸売業、問屋、メーカー、代理店などの組織が流通経路に組み込まれる場合が多い。(Kotler, 2003, p.508) ゼロ次、1次、2次などの流通経路があるとコトラーは説明した。ゼロ次流通経路とは商品が直接にメーカーから消費者に渡ることである。ゼロ次流通経路の例は「戸別訪問販売、ホームパーティー、通信販売、テレフォンマーケット、テレビ広告、インターネット広告、メーカーの直営店など」である。(Kotler, 2003, p.508) 戸別訪問

販売の方法はアメリカの「Sales Orientation Era」では人気があったが、その後徐々に行われなくなったことが広く知られている。日本では、「友達や親戚で集まるので、ホームパーティーは特に人気があるが、日本人は知らない人を家に招待しないので、戸別訪問販売はめったに行われぬ」と彼は述べた。(Herbig, 1995, p.58) ホームパーティーや戸別訪問販売以外、ゼロ次や1次流通経路は少ない。日本の実際の流通経路は複雑で、二次から七次までと、流通経路は多岐にわたる。(Herbig, 1995, p.78) その理由は、日本では流通経路内の会社同士がよい関係を築き、会社間の和を守ることを重視しているためである。(Herbig, 1995, p.78) そして、多数の段階がある流通経路は雇用の機会を増やし、日本の経済を刺激しているのである。(Herbig, 1995, p.95)

2-4 プロモーション (販売促進)

ほとんどの人にとって、プロモーションのPがマーケティングの世界で一番なじみが深いものである。Merriam-Webster 辞書の広告の定義は「公衆に何かを知らせる。特に有料のお知らせのことである。」(Merriam-Webster.com, 2011)

「Selling: Building Partnerships」では「大衆に情報を知らせをするために、広告は人間との直接的なかわりを持たないマスメディアを使う。」と説明している。

(Castleberry, Tanner Jr., & Weitz, 2009, p.6) こういうメディアアウトレットで顧客に訴えかける方法には色々な形がある。メッセージを伝えるために、「テレビ・ラジオの場合は、『番組コマーシャル』『スポット・コマーシャル』を、また、新聞・雑誌の場合は、広告スペースを活用します。」(岸, 1992, p.40) 日

本でもアメリカでも、テレビは誕生した時から、重要な広告の道具になっている。岸氏によると、「瞬間的に、多くの消費者に到達するメディアは、やはりテレビを置いてほかにありません。」（岸、1992, p.40）これは確かにテレビが視覚、聴覚、モーションの感覚を混ぜ、視聴者にアピールするからである。（Kotler, 2003, p.601）しかし、鏡明氏（電通顧問）の「アナザー・ワールド」という記事によると、現在は日本の方がアメリカよりテレビ広告に頼っている。「テレビCMは商品を売るだけでなく、新しいヒット曲を作成し、新しいタレントを有名にする。テレビCMのインパクトは大変強いので、テレビCMしか作らない専門家もいる。これは日本の広告代理店のみの現象である。」と鏡は言う。（鏡、2004）アメリカのテレビCMに頼る大切さはTiVoの開発、高い広告費用、短くしたCMセグメントなどの要因で最近減少してきたとコトラーは説明した。（Kotler, 2003, p.601）

それぞれの広告にも文化的な違いがある。電通によると西洋で作られた広告は非常に言葉に頼る直接的な広告であるが、日本の広告は感情的で、間接的な広告である。（Cited in Herbig, 1995, p.47）直接的にメッセージを伝える必要のない日本では、広告は面白く、カラフルで、元気であり、間接的なものとして放送されている。アメリカの広告にもこういう要素が現れる場合もあるが、多くは直接的なメッセージを伝える場合が多い。

日本語の傾向は相手の気持ちを考え、あいまいな表現を使うので、直接的に広告しないとハービグは述べている。(Herbig, 1995, p.48) そして、「メッセージが正しい方法で伝わらないと、消費者は商品を買いたくなくなる」ので、間接的なコミュニケーションの方法が一番大事だと彼は続けた。(Herbig, 1995, p.53)

日本の消費者は階層社会と丁寧な表現になれた人が多い。アメリカでは「ハードセル」というマーケティングのし方があり、それは直接、積極的になに販売する方法である。したがって、「ハードセル」という直接的な販売方法は日本では失礼な方法だと思われ、日本の広告には使われていない。また、直接、他社の製品を批判することはタブーである。(Herbig, 1995, p.51-52) これは日本の広告における感情的な考慮の例である。個人的な考え方が強いアメリカでは、直接的な広告が広く使われている。広告主は、その対象になる消費者の好みによって、間接的な広告が有効か直接的な広告が有効かを選択する。広告や物を売る手段には四つのソーシャルスタイルがあり、それらは親方タイプ (driver)、表現者タイプ (expressive)、素直タイプ (amiable)、または分析者タイプ (analytical) である。(Castleberry et al., 2009, p.156-159) アメリカでは、これらのスタイルの中から消費者に応じて一番適切なものを選んで、使用する。ハードセルを使うことは失礼で横柄なことではなく、積極的で効率的な方法だと思われている。

(Castleberry et al., 2009, p156-160) アメリカ人の視野からはこのような販売、広告方法は有効な方法である。

販売促進のもう一つの大切なことはカスタマーサービスである。日本とアメリカのカスタマーサービスをする方法にも違いがある。日本では、従業員は素晴らしいカスタマーサービスを行う。外国人には日本のサービスは優秀だと思われているが、日本人にとっては当たり前のことである。日本では「小売業で顧客は大変大事にされ」、したがって「お客様は神様だ」という考え方が定着している。

(Herbig, 1995, p.121, 123) 「At Your Service... Japanese Style!」という記事によると「現在のサービス業は伝統的な日本のお客様に対する丁寧さとホスピタリティに基づいている。」 (“At Your Service,” 2011) 従業員はお客様と接する時には、まず挨拶をし、彼らができることをたずね、必要なものを提供する。問題があれば素早く解決し、お客様の世話を懇切丁寧にすることによって、お客様を満足させるのである。「企業革新のためのクライテリア（評価基準）の中で、最も優先度の高いものに『顧客満足度＝CS（Customer Satisfaction）』という指標があります。」と岸氏は述べる。（岸、1992, p.82）お客様を大切にすることで、日本の会社はビジネスを強くするのである。（Herbig, 1995, p.119）アメリカを含むほかの国では、素晴らしいカスタマーサービスを掲げているが、実践されていない場合がある。アメリカに来た日本人はアメリカのカスタマーサービスに不満を感じる場合が多い。アメリカは個人社会なので、平等の観念は大切で、売る側も買う側もお互いに敬意を払わないと、適切なサービスは行われられない場合もある。例えば、お客様が店員に対し、失礼なことを言った時、アメリカではそれが原因で大きな問題になることもある。「At your Service」によると「カスタマーサービスとは私達が当然のことだと思っていることである。」 (“At Your

Service,” 2011) なぜなら、良いサービスとは普通の礼儀であるからだ。「間違いを認めること、だらしなさ、無関心な態度、失礼なことなど」はアメリカのアルバイト、小売店員、ファストフードで働く人がよくしてしまうことである。

(Adlakha & Mersha, 1992) アメリカのカスタマーサービスも悪くはないが、日本と比べると、お客様を満足させていない場合が多い。

3. 日本とアメリカの広告の比較

これから日本とアメリカの広告の比較をする。文化的な特徴、または広告がどのように作られるのかを記述する。前述の日本の広告の感情的な傾向とそれに必要な言語の使い方も説明する。さらに、日本とアメリカの一つの文化的な大きな違いである人間関係の大切さも解説する。日本は集団的な社会なので、一番大切なのはお互いに信頼し、和を守ることである。一方、アメリカの社会は個人的な社会で、個々の成功は多くの人に大切だと思われる。両国の広告を分析すると、このような違いが見えてくる。

3-1 「ゴット・ミルク？」 (Got Milk?) と「牛乳に相談だ」

アメリカの有名な Goodby Silverstein & Partners が作った「Got Milk?」のCMは全米で1993年に放送され始め、牛乳の健康面での効果についてアメリカ人に知らせた。(Got Milk?, 2009) その時から、このキャンペーンの広告は数々の賞を受賞し、このキャンペーンはカリフォルニア州の牛乳の消費を増やした。

(Holt, 2002) 十二年後の2005年に、日本の「牛乳に相談だ」のキャンペーンは中央酪農会議という牛乳の生産と関係がある色々な会社の組合で作られ、放送された。(牛乳に相談だ、2009) 同じ製品を広告しているので、その製品のメリットも同じである。しかし、広告の仕方に違いがある。

「Got Milk?」の最初のCM (写真 1.4) の内容は、牛乳がなかったせいでラジオ番組のクイズに答えられなかった歴史愛好家のものだった。(“Aaron Burr,” 1995) この歴史愛好家は一万ドルを勝ち取るために、難しい質問を聞かれた。答えは分かっていたが、ピーナッツバターを食べたせいで話せなくなってしまった。ミルクを飲んでいたら、答えが言えたのに、結局は逃してしまった。(Got Milk?, 2009) アメリカの個人主義の視点から見ると、牛乳がないために、個人の成功と能力は妨げられてしまったと言える。そして、このCMの主人公は賞金を勝ち取れなかったので、視聴者にはこの単純な商品、つまりミルクがなかったら、お金を得るチャンスをなくす可能性もあるという風に映る。次の年に放送されたCMのシナリオは、冷酷なビジネスマンがトラックに撥ねられ、牛乳がない地獄に送られたと死んでから気がつくものであった。(“Where am I?,” 1995) したがって、牛乳が好きな人にとっては、牛乳のない来世は地獄なのである。いくつかの「Got Milk?」のCMには牛乳を持っていない主人公が、牛乳が必要だと気づいた時にはもう遅かったというパターンが多い。こういうマーケティングの方法は否定的な状況を極端に表し、その商品がいかに大切かと言うことを強調する。その後の、「Got Milk?」というスローガンは「あなたはこの大切な商品を持っ

ていますか」と聞く。このように製品の必要性は視聴者の個人の必要性になり、人は牛乳を持つおかげで個人的な利益を得られる解釈になるのである。

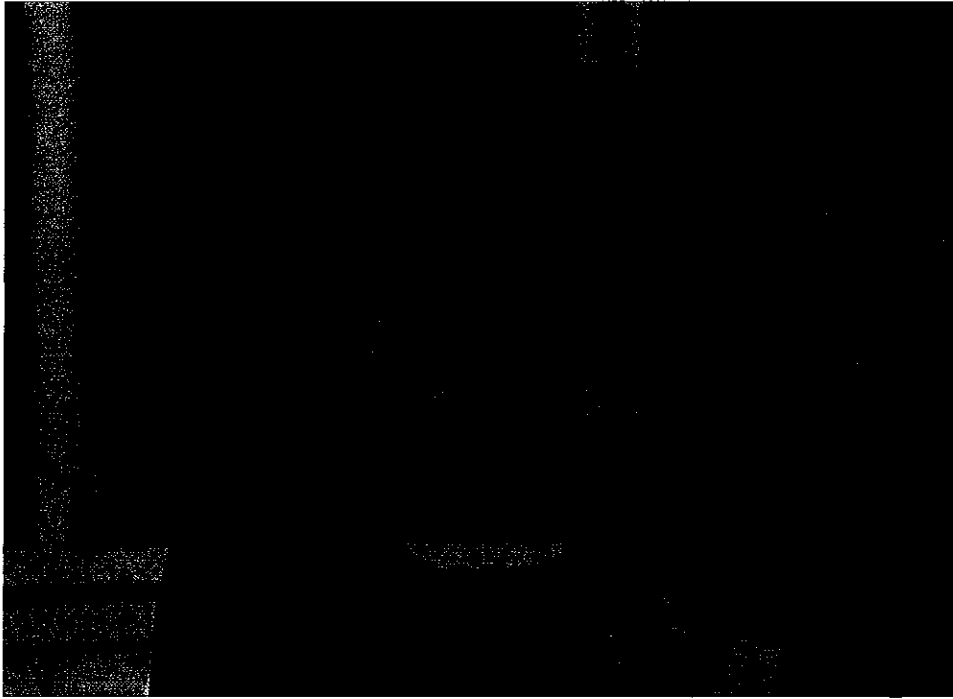
写真 1.4



「牛乳に相談だ」のキャンペーンはアメリカの「Got Milk?」と同じようにハイコンテキストで面白いが、日本の視聴者のために日本の文化に合わせて作られた。「ラブ・レター」のCM（写真 1.5）は牛乳のおかげで、美しくなり、素敵な同級生の男子に助けられたという夢見る女子高生についてである。その夢の中では、彼女のロッカーから川のようにラブレターが流れ出し、彼女が流されそうになった時、好きな男の子に助けられたのだった。そして、夢から覚めた彼女は牛乳が飲みたくなったという話である。（「ラブレター篇」、2006）また他のC

Mでは、ある中学生が牛乳を飲んだおかげで集中力が増え、先生が投げるチョークを上手にかわした夢を見ていた。（「チョーク篇」、2006）アメリカの牛乳についてのCMと比べると、この「牛乳に相談だ」のCMは肯定的であり、人を楽しく幸せな気持ちにさせるという概念をサポートしている。この商品を買うという事が起こるといのが日本のCMのフォーカスで、それぞれのCMには肯定的な結末がある。「牛乳に相談だ」では牛乳は国産のものだということも強調されている。（牛乳に相談だ、2009）その理由は「日本では、日本の製品の方が優れている」という考え方が普通であるからだ。（Herbig, 1995, p.52）そして、「相談」という言葉のもつ意味、つまり、日本では、もっといい人になるためには、経験豊富な先輩とコミュニケーションや相談することは非常に大切であるという考えを表している。このキャッチフレーズは日本の集団的な社会を反映し、消費者が快く安心して商品を買えるようにする効果を狙っているのである。

写真 1.5



3-2 アップルの「マックを買おう」のCM：マック対PC

Macintosh Apple Incorporatedの「マックを買おう」の広告は最初に2006年の5月2日に放送された。(Rhoads, 2007, p.1) この有名なキャンペーンでは、マックとPCのコンピューターを二人の男性俳優で擬人化し、面白おかしくマックを売り込んだ。ローズによると、「一つの会社の商品をライバルの会社の商品と比べる広告は『比較広告』と呼ばれる。」(Cited in Rhoads, 1993, p.4) このように他社の製品の弱点を示す方法は「側面攻撃」のマーケティング戦略と呼ばれている。(Kotler, 2003, p.265-266) 日本では、こういう比較広告は和を崩し、失礼だと思われているので、あまり使われていない。(Herbig, 1995, p.51) それゆ

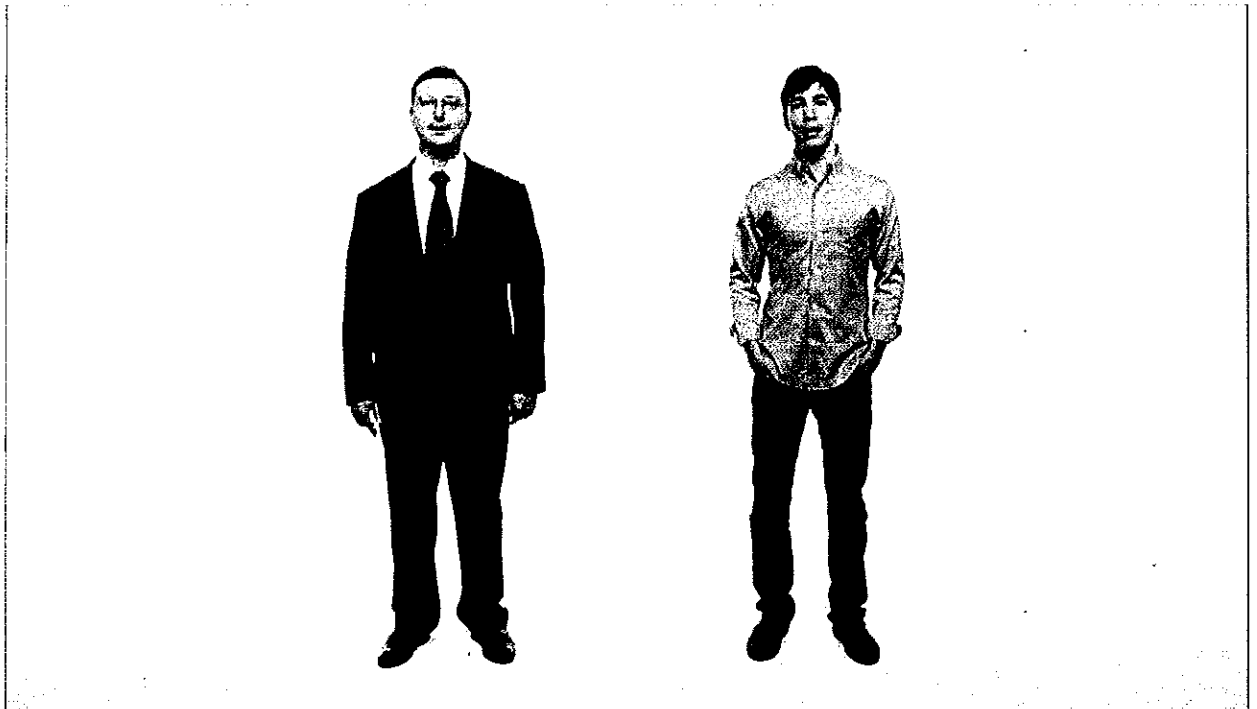
え、日本で比較広告が使われた時には、その広告を分析してみると面白いのではないであろうか。

このキャンペーンが始まるまでは、アメリカで一番使われていた家庭用コンピューターはPCであった。アップルがこのキャンペーンを始めた主な理由は消費者の好みをPCからマックに移すことであった。(Rhoads, 1993, p.4-5) マックは80～90年代に普及し始めたが、2000年代に入ると、アメリカでの「マックのマーケットシェアは11%まで下がった。」(Rhoads, 1993, p.5) 90年代までの日本では、様々な理由でパソコンは家庭用のものではなかった。バブル経済の諸問題の他に、日本語の複雑さのせいでユーザーフレンドリーなキーボードを作るのは難しかったからである。(West, 2000, p.74-75) マックの Graphical User Interface は日本人に好まれたが、価格の高さとバブル景気のせいでマックのマーケットシェアは減った。(West, 2000, p.108-109) そのため、アップルは両国に対して新しい広告の戦略を始めた。

アメリカのCMでは、ジャスティン・ロングとジョン・ホッジマンという俳優がマックとPCのそれぞれの役を演じた。外見を比べると、マックの方は若く、痩せていて、カジュアルな服装であるが、PCは少し年上で、ぽっちゃりしていて、スーツを着ている。(写真 1.6) どのCMにおいても、マックは楽しいことが好きで、誰でも簡単に使えるコンピューターであるが、PCは仕事が好きで、

マックにやきもちを焼き、困っているコンピューターのである。そして、PCはどんな時でも、あまりいい考えが浮かばない、ダサいパソコンのイメージである。

写真 1.6



例えば、「ビーン・カウンター」(Bean Counter) というCMでは、PCは大きなお金の山から広告の資金と Windows Vista の色々な問題を直すための資金を割り当てていたが、広告に当てた分は非常に多く、Vista の問題解決に当てた資金は少なかった。(“Bean Counter,” 2008) アメリカのCMではお金が出てくることは珍しくはないが、日本ではこういうCMは殆どない。「お金の話はタブー、とする空気が、どうもこの国の社会の中にあるような気もするのです。」とマネ

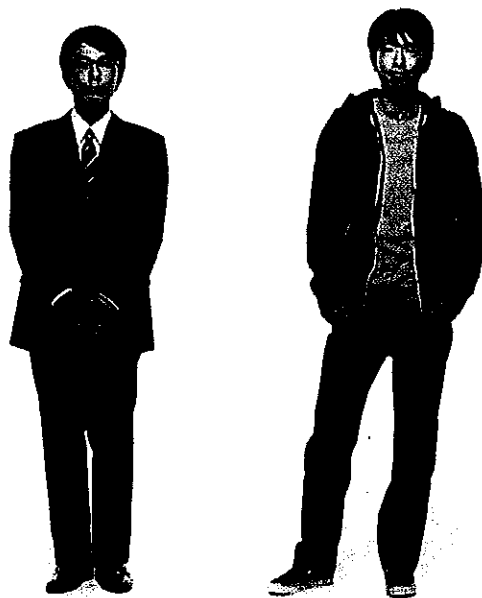
ックス証券の記事に書かれているように、日本ではお金の話はCMではあまり好まれない。（「はじめに」、2006）それゆえ、ビーン・カウンターのCMはアメリカでは有効でも、日本では有効ではない。

また「ギフト・エクスチェンジ」（Gift Exchange）というCMでは、マックとPCがクリスマスの時期にプレゼントを交換する。（“Gift Exchange,” 2006）マックが作ったプレゼントはフォトアルバムであるが、PCからのプレゼントはプログラミングの取扱説明書なので、視聴者にはマックの方が思いやりがあり、楽しいという印象を与える。アメリカ人にとっては、クリスマスは大変大事な祭日であり、プレゼント交換には思いやりが必要である。このCMはクリスマスのためのプレゼント交換の喜びと失望を表しており、そのことがよく分かっているアメリカ人に、がっかりさせたくなかったらPCよりマックを買ったほうが良いというメッセージを送っている。

日本の「マックを買おう」のCMに、ラーメンズという漫才チームの片桐仁と小林賢太郎がPCとマックを演じている。日本でよく知られている漫才チームを起用しているので、視聴者を引き付けやすいのであろう。アメリカのマックとPCとそれぞれ同じような服装をしているが、この二人は同年齢で、ボディタイプも同じである。（写真 1.7）そして、アメリカ人のPCと比べると、日本のPCは横柄でなく、ボケとしている。日本でしか放送されていないCMは「ステップ」（Steps）と「年賀状」である。「ステップ」では、マックが3つのステップだ

けでホームページが作れることを説明している時、PCは必死にメモを取っている。（「ステップ篇」、2007）もっと複雑な説明を予想していたPCが「ステップ4は？」と何回も聞くので、マックは飽きれて「コーヒーを飲む」と答える。このCMは比較広告であるが、PCの弱点を示すことより、マックが優れていることが強調されている。日本では、他社の弱点について攻撃しないのが礼儀なのである。「年賀状」というCMでは、日本人にとって一番大切な祝日であるお正月がテーマとなっている。このCMでも、マックを使うとどんなに楽しく簡単に年賀状が作れるかを説明している。（「年賀状篇」、2006）アメリカにはこの二つのCMと似ているものがないので、この二つは日本特有な「マックを買おう」（Get a Mac）キャンペーンのCMである。

写真 1.7



そして、この他いくつかの似ているCMが両国で放送された。一つ目は日本で「iMovie」と呼ばれ、アメリカで「ベター・リザルト」(Better Results)と呼ばれている。(写真 1.8 と写真 1.9) 両方のCMで、マックもPCもホームムービーを作成した。アメリカのCMでは、PCは「確かに僕のムービーの方が立派だけど、あなたを見てあげる」とマックの動画をバカにしながら言う。マックがそれから自分のムービーを紹介する。 (“Better Results,” 2006) 一方、日本のCMでは、PCは何も言い出さず、マックは自分のムービーを紹介する。

(「iMovie 篇」、2007) アメリカのCMでは、マックのホームムービーを演じているきれいな女性がPCの前に現れた時に、PCは大変恥ずかしい思いをする。日本のCMでは、PCが「やるじゃないですか。でも僕のだって、なかなかの物ですよ」と言う。両国のCMではPCのホームムービーは女性の服を着ている男性である。アメリカのPCは自分のホームムービーを改善する必要があると言ったが、日本のPCは自分のムービーとマックのムービーの違いを認めなかった。アメリカのCMでは、始めにPCの態度が横柄であったが、彼はすぐ自分の恥を知り、CMをもっと面白くさせている。日本の会社にとっては謙虚さが大事なので、日本のCMでは、横柄さは日本人の視聴者には愚かな物だと解釈される。

写真 1.8

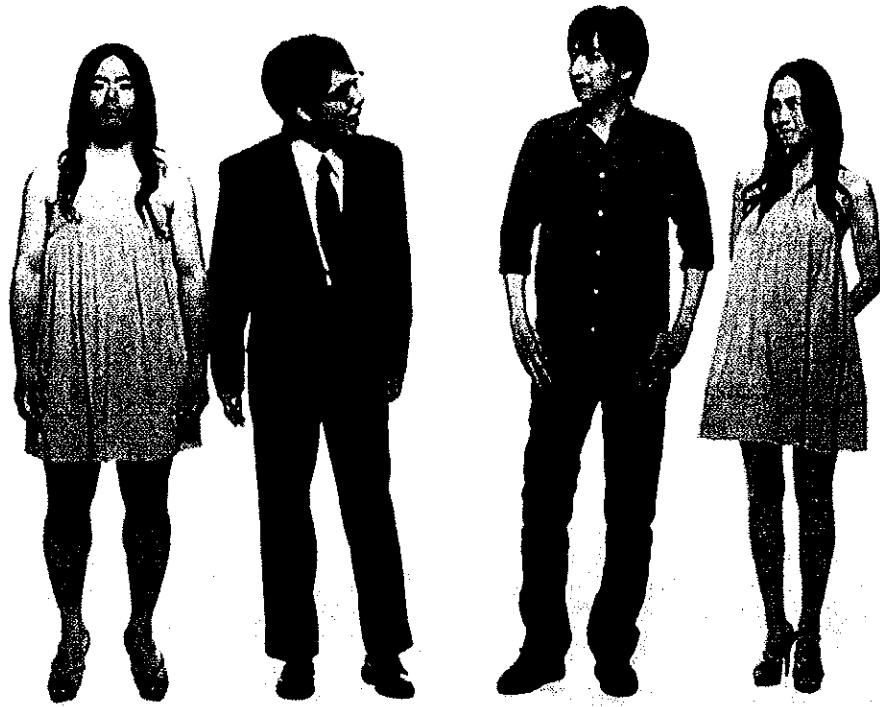
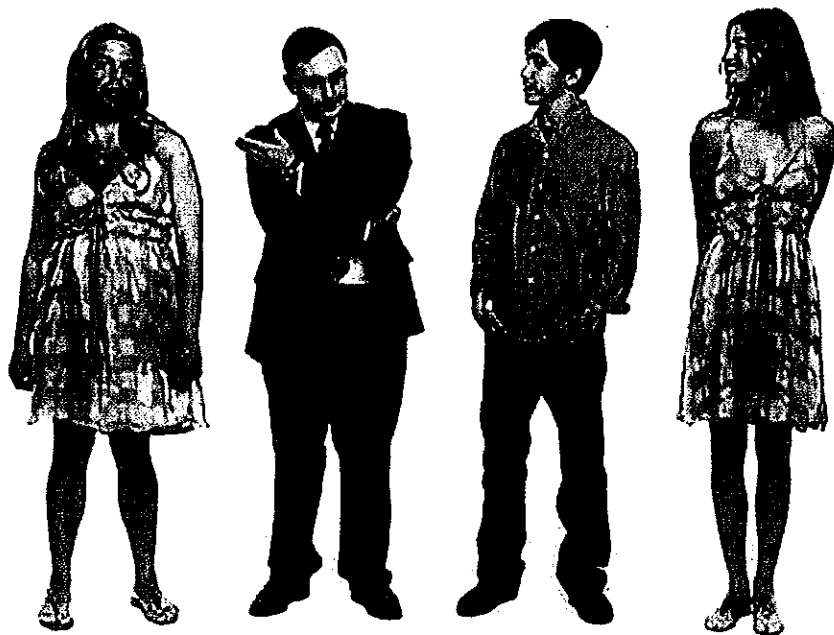


写真 1.9



3-3 ネスレのキットカットチョコレート

もともとキットカットは Rowntree Company によって作られたが、後にネスレによって買収された。日本ではネスレ、アメリカでは The Hershey's Company として売られている。キットカットのキャンペーンはアメリカでも日本でも成功したものと考えられている。一つの記事によると「このように世界的なブランドとなったキットカットだが、消費者とブランドをつなぐ精神的な核となっているのが『Have a break, have a KIT KAT』というブランドメッセージ。『break』では『折る』と『休息』という二つの意味をかけている。」（原、2008）「Have a break, have a KIT KAT」という表現は1958年のイギリスのテレビCMに最初に使われた。（“Iconic Brand Kit Kat,” 2010）

はじめアメリカのキットカットのCMでは、「Have a Break, Have a KIT KAT」のキャッチフレーズが使われていたが、後に有名な「Gimme a Break」のCMソングが使われるようになった。このCMソングは1980年代に作成され、シンシナティ大学の James Kellaris の研究によると、この曲は人の頭から離れない曲のリスト第5位を占めている。（Cited in DeNoon, 2003）Kellaris の研究によると「98パーセントの人が頭から離れない曲がある」と言うことである。キットカットの場合には、覚えやすいCMソングでマーケティングを行い、CMソングが商品と直接つながって、消費者が製品をよく覚えていたのである。そのCMソ

グの有名な歌詞は「Gimme a break, gimme a break, break me off a piece of that Kit Kat Bar」で、歌詞のないバージョンも現在のキットカットCMに使われている。例えば、去年アメリカで放送されたキットカットのCMは、おなじみのCMメロディーにビジュアル効果を狙って、俳優、自動販売機、キットカットバーを使った。（“Kit Kat TV Commercial,” 2010）このCMソングはアメリカでよく知られているので、歌詞がなくても、アメリカ人には内容が分かる。ハーシーのウェブサイトによると、ミルクチョコレート、キングサイズ、スナックサイズ、エクストラクリスピー、ホワイトチョコレート、ミニなどのキットカットは現在の製品ラインアップに現れるが、昔はキャラメルや他の味も販売された。アメリカではこういう伝統的な味が広く好まれている。

日本でもその「Have a Break, Have a KIT KAT」の表現がいくつかのCMに使われている。日本では、チョコレートはバレンタインデーとホワイトデーの時期に一番売れると言われているが、キットカットのブランドは販売率が思わしくなかった。そこで、新しい販売方法が考案された。しかし、販売をアップさせる効果的な方法は見つかった。音韻的に、「キットカット」は「きっと勝つ」と似ているので、ネスレがキットカットは受験生が合格するためのラッキーチョコレートというイメージを使って、都市伝説を九州で広め始めた。（“Asian Brand Marketing Effectiveness,” 2005）「キットサクラサクよ」というキャッチフレーズを前に出し、合格を祝うために作られた商品として売り出したので、受験生は受験のお守りとしてキットカットを買い始めた。更に、ネスレは日本の鉄道会社と

提携し、多くの鉄道路線一本に一台だけサクラキャンペーン用の「ラッキー車両」が設けられた。（“Asian Brand Marketing Effectiveness,” 2005）偶然にもラッキー電車に乗り合わせた人は運がいいと感じたおかげで、この都市伝説はもっと広く信じられるようになった。さらに、ネスレは日本郵政公社と共同事業を始め、試験を受ける親戚や友達に送れるハガキのようなキットカットメールというものを企画、販売し始めた。キットカットメールは大成功を収め、ネスレは「日本で半永久的な販売商品」にすることを決めた。（Lai, 2009）このキャンペーンのおかげで、キットカット関連商品の販売は40パーセント増え、日本のマーケット史上まれに見る功績として賞賛されている。（“Asian Brand Marketing Effectiveness,” 2005）または日本のキットカットの製品ラインアップは選択の幅が大きく、人気も高い。ビッグカットからペティカットまでの様々なサイズがあり、基本的な味に加え、メロン、イチゴ、抹茶、味噌、レモンチーズケーキ、桜、しょう油、サツマイモ、コーン、ゆずなどの日本限定の19種類の特別な商品もある。現在、日本で売られているチョコレートの中では、キットカットは第一位を誇っている。（Vazquez, 2010）

4. 結論

マーケティングの世界は表面で分かる以上に複雑なものである。商品の必要性和需要を認識し、消費者に満足感を与える完璧に近い商品を作り、効果的にプロモートして販売することはかなり難しいことである。この論文で説明してきたよ

うに、日本とアメリカは現在のように商品を効果的に販売できるようになるまで、時間をかけて色々な経過をたどってきた。両国のマーケットテストの方法、お金に対する考え方、明確な意思表示のしかたなどには文化的な違いが明らかに出ている。商品に価格を付けること、イノベーションについての考え方、企業内でのマーケットシェアや採算性の位置の違いについても様々な視点がある。マーケティング制度、つまり Formal Marketing Methods、は西洋の考えであるが、日本はその方法を輸入し、日本の文化に適応させた。つまり、日本ではもっと集団的なマーケティング戦略が行われ、マーケットシェアを広げる事と代理店や同業者との和を守る事を大切にしている。常に、より良い製品を消費者に提供することを目指している。アメリカでは、利益を増やすためにエンドユーザーを満足させることに焦点を置き、同じ業界の会社と頻繁に競争する。そして、アメリカの個人主義的な社会では、和を守ることよりも自社の成功が重要かつ大切なことであると思われる。

本稿の論文はアメリカのマーケティング戦略を日本でそのまま使えるだろうかという素朴な疑問が出発点であった。日本とアメリカのマーケティングに関する論文や資料を読み、研究を続けていく過程において、マーケティング戦略における文化の重要性を痛感した。本稿ではCMの成功例をいくつか挙げながら、両国で行われているマーケティング戦略がそれぞれの文化に適応し、慎重に両国の文化とバランスを取りながら、企画実施されていることを説明した。「マックを買おう」や「キットカット」のようなキャンペーンが成功した理由の根底には異

文化の融合があると思われる。融合することによって新しい文化的視点を提供し、それが消費者にとっては新鮮なものとして映り、非常に魅力的であるのだと考える。しかし、アメリカの文化を日本に一方的に押し付けると、日本人からは反感を買うであろうし、逆効果であるのは明白である。したがって、キャンペーンは注意深く作成しなければならない。日本とアメリカの4Pに対しての考え方の違いを考慮し、企画実施しないと、商品とキャンペーンは消費者に認められない。ある国で生産した商品を他の国で売るとは非常に複雑な制度必要とする。このように国際マーケティングにおいてはターゲットとする文化への理解と緻密な研究分析がなくてはならないのである。

参考文献

- (1) 「iMovie 篇」(2007) ラーメンズ、アップル
- (2) 「江戸時代の広告活動」(2003). *AD Studies*, 5(7), 4-10. Retrieved from http://www.yhmf.jp/pdf/activity/adstudies/vol_05_01_01.pdf
- (3) NHK「美の壺」(2009) 暖簾 [Photograph], Retrieved from <http://www.nhk.or.jp/tsubo/program/file163.html>
- (4) 鏡明 (2004). Another World. *Teddington Campaign*, 35(1). Retrieved from ABI/INFORM Global. (Document ID: 611717121).
- (5) 岸孝博 (1992)「ビジネスマンのためのマーケティングハンドブック」東京、千代田区：PHP 研究所
- (6) 牛乳に相談だ (2009) Retrieved from <http://www.gyunyu.com/index.html>
- (7) 「ステップ篇」(2007) ラーメンズ、アップル
- (8) 「チョーク篇」(2006) 中央酪農会議
- (9) 「年賀状篇」(2006) ラーメンズ、アップル
- (10) 「はじめに日本はお金持ちの国なのに、日本人はお金の話にうといのはなぜだろう」(2006) マネックス証券 Retrieved from <http://money.monex.co.jp/archives/20060924.html>
- (11) 原隆 (2008) 【NET Marketing Forum】「『我々のマーケティングは宣伝、広告から離れることから始まった』--ネスレコンフェクショナリーの高岡社長」 *IT Pro*. Retrieved from <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20080617/308431/>
- (12) 「ラブレター篇」(2006) 中央酪農会議
- (13) “Aaron Burr.” (1995). Got Milk?. Goodby Silverstein & Partners.

- (14) Adlakha, V. G., & Mersha, T. (1992). Attributes of Service Quality: The Consumers' Perspective. *Bradford International Journal of Service Industry Management* 3(3), 34. Retrieved from ABI/INFORM Global. (Document ID: 807039).
- (15) "Advertising". (2011). *Merriam-Webster.com*. Merriam-Webster. Retrieved on February 13, 2011, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/advertising>
- (16) Asian Brand Marketing Effectiveness Awards Platinum Winner. (2005). *Hong Kong Media*, A5(1). Retrieved from ABI/INFORM Global. (Document ID: 872732711).
- (17) At Your Service...Japanese Style!. (2011). *Manama Travel & Tourism Middle East News: TTN*. Retrieved from ABI/INFORM Global. (Document ID: 2231381301).
- (18) "Bean Counter." (2008). Apple Inc. TBWA\Media Arts Lab.
- (19) "Better Results." (2006). Apple Inc. TBWA\Media Arts Lab.
- (20) Breig, J. (2003). Early American Newspapering. *Colonial Williamsburg*. Retrieved on February 3, 2011 from <http://www.history.org/foundation/journal/spring03/journalism.cfm>
- (21) Castleberry, S. B., Tanner Jr., J. F., & Weitz, B. A. (2009). *Selling: Building Partnerships*. New York, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- (22) DeNoon, D. J. (2003). *Songs Stick in Everyone's Head: Earworms Bother Women, Musicians Most*. Retrieved from <http://www.webmd.com/mental-health/news/20030227/songs-stick-in-everyones-head>
- (23) Duke University Libraries. (2010). *Emergence of Advertising in America: 1850-1920*. Retrieved from <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaatimeline/>
- (24) "Gift Exchange." (2006). Apple Inc. TBWA\Media Arts Lab.
- (25) Got Milk?. (2009). *Got Milk? History*. Retrieved on February 22, 2011, from <http://www.gotmilk.com/#/gotmilkbrand/brand-history/>

- (26) Herbig, P. A. (1995). *Marketing Japanese Style*. Westport, Connecticut: Quorum Books
- (27) Holt, D. B. (2002). Got Milk?. *Advertising Educational Foundation*. Document posted under Advertising Educational Foundation: Case Histories, archived at http://www.aef.com/on_campus/classroom/case_histories/3000
- (28) Iconic Brand Kit Kat Celebrating Its 75th Year. (2010). *Net News Publisher*. Retrieved on March 1, 2011 from <http://www.netnewspublisher.com/iconic-brand-kit-kat-celebrating-its-75th-year/>
- (29) "Kit Kat TV Commercial." (2010). The Now Corporation.
- (30) Kotler, P. (2003). *Marketing Management: Eleventh Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- (31) Lai, A. (2009). Kit Kat Mail: A New Edible Good Luck Charm. *PSFK*. Retrieved on February 26, 2011 from <http://www.psfk.com/2009/06/kit-kat-mail-a-new-edible-good-luck-charm.html>
- (32) Lynch, J. (2010). Sold on Reasonable Terms: Early American Newspaper Advertisements. *Colonial Williamsburg*. Retrieved from <http://www.history.org/Foundation/journal/Autumn10/ads.cfm>
- (33) "Market Share". (2011). *Merriam-Webster.com*. Merriam-Webster. Retrieved on February 10, 2011, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/market%20share>
- (34) Rhoads, K. (2007). Get-A-Mac Campaign Analysis. *Working Psychology*, (18), 1-18. Retrieved on February 15, 2011, from http://www.workingpsychology.com/download_folder/GAM_Campaign_Analysis.pdf
- (35) Vazquez, P. (2010). Baked Corn, Sweet Potato, Miso And Soy Kit Kat Bars in Japan. *PSFK*. Retrieved on March 1, 2011 from <http://www.psfk.com/2010/03/baked-corn-sweet-potato-miso-and-soy-kit-kat-bars-in-japan.html>

- (36) West, J. W. III. (2000). *A comparison of PC standard switching decisions by United States and Japanese computer users*. (Ph.D. dissertation). Available from ABI/INFORM Global. (Publication No. AAT9988292).
- (37) "Where am I? Heaven or Hell." (1995). Got Milk?. Goodby Silverstein & Partners.
- (38) Yahoo!Finance. (2011). *USD/JPY Stock Basic Chart*. Retrieved from <http://finance.yahoo.com/q/bc?s=USDJPY=X+Basic+Chart>