

氏名	胡 左 浩
学位(専攻分野)	博士 (経済学)
学位記番号	経博第88号
学位授与の日付	平成12年1月24日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
研究科・専攻	経済学研究科経営学専攻
学位論文題目	日本家電産業における中堅AV専門メーカーのマーケティング

論文調査委員 (主査) 教授 近藤文男 教授 西牟田祐二 助教授 若林靖永

### 論 文 内 要 の 要 旨

本論文は、日本の国際競争力を代表する産業の一つである家電産業の中で、必ずしも研究がすすめられてこなかった中堅AV専門メーカーである、日本ビクター、パイオニア、アイワの3社を対象に、そのマーケティングを解明しようとするものである。研究視点は2つであり、1つはニーズ対応と競争対応の視点、もう1つは国内マーケティングおよび国際マーケティングの両方を考察する視点である。

以下、論文の構成にしたがって、内容の要点を紹介する。まず序章では、「論文の課題と構成」についてとりあげ、家電産業におけるメーカーの業態別分類、大手企業と中堅企業の分類について検討を加え、その上で日本家電産業における「中堅AV専門メーカーの位置づけをまとめている。さらに、これまでの研究をレビューし、これらがほとんど大手メーカーに集中していること、家電産業全体のマーケティングの発展過程を全面的に解明しようとするなら、研究未開拓分野である中堅AV専門メーカーのマーケティングに関する本格的研究が求められることをおさえ、本研究の意義を述べている。

第1章「パイオニアの国内マーケティング」では、代表的な中堅AV専門メーカーであるパイオニアを研究対象としてとりあげている。マーケティングの需要対応と競争対応の視点から、日本国内市場におけるパイオニアのマーケティング行動を分析し、パイオニアの国内マーケティングの発展過程および基本的な特徴を解明している。パイオニアはまず、戦後直後から1960年代初頭まで、OEM生産および一般市販向け生産の両面でスピーカーを生産し、部品メーカーから完成品メーカーの方向へ成長しようとした。60年代に入り、完成品販売にシフトするにつれて、国内販売チャンネルの構築がすすめられ、全国1県1営業所が確立し、卸を経由する2段階のチャンネルからメーカーと小売店が直結する1段階チャンネルに転換した。70年代には、オーディオ需要が成熟し、その需要の多様性に対応するために、市場細分化マーケティングが展開されるとともに、大手企業のオーディオ市場への本格的参入に対し、PASS店政策を通じてオーディオに強い専門店との協力関係を築いた。そしてオーディオとカーオーディオに続く第3の柱として、映像分野への進出を模索し、80年代、ビデオディスク市場に参入し、レーザーディスクプレイヤーおよび同ソフトの生産販売をすすめ、1社開発販売というきわめて不利なスタートであったにもかかわらず、対抗規格であるVHD方式との競争に勝ち、デファクトスタンダードを獲得した。以上、パイオニアのマーケティングの発展過程は、単なる生産志向の時期、マーケティングの成立とマス・マーケティングの展開期、市場細分化戦略の展開期、競争的なマーケティング戦略の展開期の4段階にまとめられる。第2章「パイオニアの国際マーケティング」では、同じくパイオニアをとりあげ、キーガン教授のグローバル・マーケティング理論および近藤文男教授の国際マーケティング論についてのフレームワークをふまえ、パイオニアの国際マーケティング行動を分析し、その発展過程と基本的な特徴を解明している。50年代においては、OEM供給という形式での対米輸出が急増するとともに、66年に米国現地販売法人を設立し、自社ブランド輸出を展開した。米国での販売チャンネルも整備され、他の日本の家電企業と同様にレップによる販売が展開され、70年代には4支店を中心とした直販体制とレップの組み合わせによって米国市場をカバーした。ヨーロッパに対しても66年にチューリッヒに現地販売法人が設立され、1国1代理店制を整備していった。70年代中盤以降になると、各国に販売子会社を設立し、直販体制に移行した。また、80年代から90年代初頭まで、欧米市場において貿易

摩擦の問題もあり、現地市場志向の現地生産を積極的に展開し、それを統括する地域統括会社が整備されていった。90年代に入ると、アジアでの家電需要の拡大に対応するために本格的なアジア市場への参入をすすめるとともに、コスト競争が激しくなるなかでグローバルな視点からのマーケティング行動が探求され、日本でつくって海外で売る、海外でつくって海外で売る、海外でつくって日本で売るという組み合わせに対応できる組織づくりをすすめている。

第3章「日本ビクターの国内マーケティング」では、日本ビクターを研究対象にとりあげ、消費者ニーズに対応する製品開発は企業成長と競争対応の中核をしめるという視点から、日本国内市場における日本ビクターの家庭用VTRのマーケティング行動を分析し、日本ビクターの国内マーケティングの特徴を解明している。先行するソニーが開発したベータ方式と日本ビクターが開発したVHS方式をめぐる家庭用ビデオテープレコーダーをめぐる規格間競争は著名なケースであるが、著者はそれをマーケティングの角度から分析し、ニーズ志向の開発商品であったこと、VTRの利用法を提案する創造的なプロモーションを展開したこと、規格間競争への対応手段として国内外でVHSネットワークづくりをすすめたことを明らかにした。さらにVHSグループの中で日本ビクターがその市場シェアを獲得維持するために消費者のVTR利用の目的の変化への対応とS-VHS規格などあいついで画期的な新製品を投入していったことを明らかにした。また、ビデオは典型的なハードソフト型の製品であり、日本ビクターがビデオソフトの供給という面でも主導権を發揮したことを示した。

第4章「日本ビクターの国際マーケティング」では、同じく日本ビクターをとりあげ、異なる国の環境への適応が国際マーケティング成功のカギであるという視点から、日本ビクターの国際マーケティング行動を分析し、その発展過程と基本的な特徴を解明している。他の1日本企業と同様に、まず60年代初頭にはOEM供給を中心に輸出を展開した。68年には米国現地販売法人を設立し、72年には販売代理店の営業権を取得して、卸を介さないチャネルの構築に転換した。VTRに関しては、これまでの国際マーケティングとは異なり、規格間競争上優位に立つために、積極的に欧米メーカーへOEM供給をすすめる、VHSネットワークづくりをすすめるとともに、自社ブランドでの現地販売を強化した。その後、VTRをめぐる貿易摩擦に対応して、ヨーロッパでの現地生産を展開したこと、ヨーロッパ・メーカーも自社生産に展開したこともあり、OEM供給の比率は急減した。こうしたなかで日本ビクターは、「JVC」ブランドの構築をめざしたプロモーションを積極的に海外でも展開した。80年代後半以降には、VTRの低価格化が進行していったことなどより、東南アジアを中心とした海外生産が加速し、グローバルな観点からの最適地生産、海外物流体制を模索し、地域統括会社の設立および本社組織の再編をすすめている。

第5章「アイワのマーケティング」では、アイワを研究対象としてとりあげ、1980年代後半から今日までの時期に限定し、アイワのコスト優位の形成および持続的なコスト優位の維持をもたらした要因を分析し、アイワのマーケティングの成立条件と特徴を解明している。日本のオーディオ市場は戦後順調に巨大市場になっていったが、80年代に入ると主な顧客層の若年層化、低価格化の進展などもあり、頭打ち状態になった。そうした中で、アイワは大胆な海外生産へのシフトをすすめるとともに、国内工場の統廃合による人員削減をすすめる、徹底したコスト削減を追求した。高付加価値製品にのみ特化して国内生産をすすめる、中級・普及製品クラスは海外で量産し、日本への逆輸入を行なうという生産体制を確立した。同時に、国内では若年層層にターゲットを合わせ、低価格を訴求の中心にすえたミニコンポ製品のマーケティングを展開し、メーカー系列から独立した大型家電量販店シェアが拡大していることもあり、90年代に入って業績を大きく伸ばした。このようなコスト優位を持続的に実現してきた点も重要であり、そのためにアイワは徹底的かつ動的な海外生産の展開、生産拠点の連携とサプライ・チェーン・マネジメントを追求する情報システムの導入、コンテナ配送などの流通の革新による流通の効率化をすすめてきた。

最後に、終章「日本家電産業における中堅AV専門メーカーのマーケティングの特徴」では、日本ビクター、パイオニア、アイワ3社の研究をふまえ、中堅AV専門メーカーのマーケティングの特徴を整理し、中堅AV専門メーカーの成長とマーケティングとの関係を検討し、さらに今後の課題を提示している。中堅AV専門メーカーのマーケティングの特徴は、(1)70年代に本格的な細分化マーケティングを開始した、(2)60年代前半に輸出マーケティングを展開し、90年代前半にはグローバル・マーケティングが開始された、(3)日本家電産業全体の特徴として、国内マーケティングとほぼ同時に輸出マーケティングが展開され、多国籍マーケティングを経てグローバル・マーケティングへ発展してきたこと、(4)大手家電メーカーが総合性を持つのに対し、中堅メーカー各社はAV分野を専門にする独自性、強みをつくってきたこと、(5)VTRに取り組んだ日本ビクター、ビデオディスク市場に取り組んだパイオニアは、ともにハードの開発生産販売とともに、ソフト

事業にも積極的に取り組み、相乗効果を追求したこと、(6) 大手家電メーカーが系列チャンネル制度を構築してきたのに対し、中堅 AV 専内メーカーは部分的にそれを応用したにとどまり、大型専門量販店などに依存したこと、また、海外においては大手と同様に代理店から販売子会社、レップから直接セールスへと展開したこと、(7) ブランド力については大手ほどの強いものを構築できていないが、ブランド構築についての努力はすすめられており、特に海外では日本国内以上のブランド力を獲得するにいたっている、(8) 宣伝広告も積極的で、特に市場創造型製品においては説得型の宣伝広告、低価格訴求製品については低コスト宣伝を選択したこと、の 8 点をあげた。そして、3 社の企業成長の達成においては、適切なマーケティング・ミックスが求められ、ニーズ対応の新製品開発を軸としたマーケティングを展開した日本ビクター、コスト優位戦略を展開したアイワ、高級オーディオ製品の海外展開を中心とした国際マーケティングを展開したパイオニアというように、その成功パターンを析出している。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、日本の国際競争力を代表する産業の一つである家電産業におけるマーケティングを歴史的に解明しようとするものである。すでにこの分野については優れた先行研究が少なくない。

その中で、本論文の第 1 の貢献は、競争優位上不利な面があるにもかかわらず、独自性を打ち出して成長をとげてきた中堅 AV 専門メーカーのマーケティングを歴史的に解明したことにある。戦後、家電産業、その中でもオーディオ・ビジュアル分野は大きな発展を遂げた。まず、オーディオ市場がステレオ HiFi、コンポーネントステレオを一つの頂点に発展し、多くの高級オーディオ専門メーカーが活躍した。本論文における日本ビクターやパイオニアもその一部である。その後、オーディオ製品普及の成熟化・低年齢化、半導体技術の発達に伴い、オーディオ製品は急速にポータブル化および低価格化がすすみ、高級オーディオ市場が縮小した。このことは、オーディオ専門メーカーの先行きを厳しいものとし、多角化戦略や低価格戦略が追求された。日本ビクターは、家庭用 VTR の開発から映像分野にいっそう力を入れたし、パイオニアもレーザーディスクの開発を通じて映像分野に進出した。また、アイワは海外生産への集中的シフトにより、圧倒的な低コスト優位をつくりだして、低価格オーディオ市場をリードした。このように、市場および技術の変化をふまえ、歴史的に AV 専門メーカーのマーケティングが解明された。

第 2 の貢献は、中堅 AV 専門メーカーと大手家電メーカーとの比較を通じて、日本家電産業全体のマーケティングの理解に貢献している点である。まず、これらの企業の国内マーケティングが他の大手家電メーカーと同様に、基本的にマス・マーケティングを追求していることが歴史的にとらえられた。他方、企業規模やマーケティング投資の負担力の点から、国内市場においては流通系列化政策を全面的に採用することはなく、一部、販売力の強化のために、大手メーカーの系列店政策を応用して、小規模店との関係を強化しようとするとともに、70 年代以降成長する総合量販店や家電専門量販店を主なチャンネルとした。家電製品を総合的に取り扱う大手メーカーが高度成長期に流通系列化を通じて市場への影響力を強めたこととは対照的に、異なるチャンネル戦略を通じて成長をとげたことが明らかにされている。

第 3 の貢献は、日本企業の国際マーケティングの発展段階について、大手家電メーカーの米国での国際マーケティングの展開に関する近藤文男教授の先行研究をふまえ、中堅 AV 専門メーカーにおける類似性と特殊性をとらえた点である。近藤文男教授は、国際マーケティングの発展を、単なる輸出、OEM や PB を中心とした輸出マーケティング、自社ブランドを中心とした輸出マーケティング、現地生産のマーケティング、グローバル・マーケティングへと発展段階をとげたこととらえ、特に輸出マーケティングについては、マス・マーケティングとしての性格をもつこと、OEM や PR による輸出を支配的な形態としたこと、国内マーケティングと同じ時期に輸出マーケティングが展開されていること、比較的長い期間輸出マーケティングが支配的であったこと、を共通の特徴として指摘している。本論文は、中堅 AV 専門メーカーの国際マーケティングの展開について、歴史的にとらえ、また、アジア、アメリカ、ヨーロッパそれぞれにいつ、どのように進出していったかを明らかにした。そのことを通じて、海外進出においては、大手メーカーからやや遅れたとはいえ、類似の発展段階を経てグローバル化していることを示した。すなわち、中堅 AV 専門メーカーも、戦争直後の単なる輸出から始まり、アメリカ企業からの OEM 注文にこたえる輸出マーケティングの展開、自社ブランドでの輸出マーケティングを展開するために、現地での販売代理店契約を行ない、その後販売子会社の設立、各地での営業支店の設立、レップの採用、小売店への直接販売、貿易摩擦を主因とした海外生産の展開、生産拠点かつ未来市場としてのアジア地域へのシフト、グローバルな規模でのマー

ケティングの調整・組織化といった展開をとげたのである。

しかし、本論文については問題点も指摘される。第1に、家電産業においては、とりあげられた中堅AV専門メーカーのほかに、多くのオーディオ専門メーカーや部品メーカーが存在しており、これらの企業のマーケティング展開を明らかにしなければ、中堅AV専門メーカーが変化する市場の中で成長を遂げることができたのか、その位置づけを明らかにできない。大手家電メーカーと比較するだけでなく、高度成長期から今日にかけて消えていった企業もふくめ、中小家電企業との比較研究を行なうことが必要であろう。

第2に、マーケティングの発展についてその特徴の解明には成功しているが、それをとりまく要因についての把握は十分になされているとはいえない。資本関係、とりわけ、日本ビクターは松下電器の子会社であり、アイワもソニーの子会社であることがどのような意味を持っていたのか、消費市場および技術の変化を歴史的に把握し、マーケティングを成立させている条件について、より掘り下げて検討する必要がある。

第3に、中堅AV専門メーカーのマーケティングの今後の可能性、優位性についての展望が必ずしも示されているとはいえない。内外の家電市場の順調な拡大に支えられて、競争は激化しているけれども中堅AV専門メーカーも独自性の発揮を追求して今日成長を遂げてきた。今日、家電市場そのものが縮小し、情報化が著しくすすむなかで、今後の成長を困難にしている。中堅メーカー独自の今後のマーケティングのあり方を明らかにすることが、中堅企業ということに焦点を当てた著者の問題意識にこたえる上で重要であろう。

このように本課程博士論文には残された問題点が少なくない。しかし、それらは今後の課題というべきものであり、本論文の価値がそれによって損なわれるものではなく、本論文の貢献それ自体は大きなものがある。したがって、本論文は、博士（経済学）の学位論文として十分な価値のあるものと認める。なお、平成11年11月24日論文内容と、それに関連した試問を行なった結果、合格と認めた。