

經濟論叢

第 165 卷 第 5・6 号

-
- 富国—貧国論争とミラーの商業=自由論……………田 中 秀 夫 1
- 政府・自治体会計の問題点と
制度再構築の方向……………藤 井 秀 樹 25
- 廃棄物広域処理の経済性と財政構造（2）……………八 木 信 一 39
- 上海汽車による流通経路改革の模索……………劉 芳 54
- 「偉大な社会」期アメリカの住宅政策……………豊 福 裕 二 72
- 台湾における中小企業政策の展開方向……………高 杏 華 91
- 80年代後半期以降における
アイワのマーケティング……………胡 左 浩 115

学 会 記 事

平成12年 5・6 月

京 都 大 学 経 済 学 會

80年代後半期以降におけるアイワのマーケティング

胡 左 浩

I は じ め に

アイワ株式会社（以下「アイワ」と略称）は、音響機器を中心とする中堅AV専門メーカーである。アイワは、1951年6月にマイクロホンの製造販売会社として設立された。50年代末にラジオ・テープレコーダー分野へ参入し成長を遂げた。とくに、64年2月に日本国内で最初のカセットテープレコーダー「TP-707」を開発・発売し、カセット・テープレコーダー分野では先導的なメーカーとなった。78年にステレオ分野に本格的に参入し、ミニコンボ「TP-S30」を発売した。81年にVTR分野に、85年にパソコン通信用モデム分野に、94年に生活関連分野に参入していたが、音響機器のウエートが依然として圧倒的に高い。アイワは、第1表に示しているように、80年代後半から今までのわずか10年余りの間に、高成長を実現し、グローバルな企業に変身してきた。売上高が、87年度の718億円から、毎年連続的に増加し、97年度には約4.4倍で3164億円までに達した。97年度には、輸出比率が83.6%、海外生産比率が89.5%に達し、日本家電メーカーの中でもっとも現地化が進み、グローバルな経営を行っている。いまなお低迷の域を脱していない日本家電業界で、中堅AV専門メーカーとしてのアイワの高成長が注目された。

日本国内オーディオ市場では、アイワは、低価格戦略を中心とするマーケティング戦略の実施によって、主力事業のミニコンボのシェアが、80年代後半から91年までの6-7%程度から、92年には、一気に20.3%に達し、初めてトップとなった。今までも、ミニコンボのトップシェアを守っている。98年に

第1表 アイワの基本データ

年 度	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
売 上 高(億円)	763	573	718	864	1121	1383	1513
経 常 利 益(億円)	-6.9	-51.6	-17.5	13.4	34.1	38.5	44.0
海外生産比率(%)	24	35	46	53	49	48	56
年 度	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
売 上 高(億円)	1616	1786	2419	2560	2857	3164	
経 常 利 益(億円)	24.0	67.2	100.2	102.8	110.7	134.4	
海外生産比率(%)	65.3	77.5	81.1	87.7	89.8	89.5	

出所：大蔵省『有価証券報告書総覧 アイワ株式会社』の各年より。

は、ミニコンポのシェアが30%、CD ラジカセのシェアが32%、ヘッドホンステレオのシェアが34%で、どれもシェアトップに立った¹⁾。低価格戦略によるシェアの拡大とトップシェアの維持は、アイワの売上高と利益の成長をもたらした最大の要因であるといえる。しかし、利益をもたらす低価格戦略の成功のための基本前提は、コスト優位の実現とコスト優位の持続性であろう²⁾。「コスト優位が戦略的に持つ価値は、ひとえにその持続性にある。会社のコスト優位の源泉が競争相手によって模倣されにくいときに、持続性が生まれる³⁾」。競争の一番激しい日本オーディオ市場で、アイワは、コスト優位をどのように形成したのか、他社が真似できない持続的なコスト優位をどのように維持したのか、さらに、低価格化を中心とするマーケティング戦略をどのように実施し、シェア・トップになったのか、アイワのマーケティング成立の基礎は何なのか、というマーケティング上の課題が生まれる。それらの課題について考察を加えることが本稿の目的である。

本稿では、日本家電産業における中堅 AV 専門メーカーであるアイワの

1) 『週刊ダイヤモンド』1999年1月23日、101ページ。

2) M. E. Porter はコスト優位を次のように定義する。「会社がすべての価値活動を実施するコストの総計が、競争相手のコストより低いとしたら、会社はコスト優位を手にするのである。」Porter, M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985. (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年、123ページ)。

3) Porter, M.E., 前掲邦訳、123ページ、参照。

マーケティング行動を分析対象として取り上げ、80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解明し、さらに、アイワのマーケティングについての展開過程と成立条件を解明する。

II コスト優位の形成過程

86年頃の日本オーディオ市場では、高いオーディオ製品の普及率や品質向上による買い替え需要の伸び悩みなどが原因となって、オーディオ市場の規模が頭打ちの状態となっていた。また、オーディオ製品の低価格化競争が激しくなった。たとえば、成熟製品であったラジカセの価格の下落が進んでいっただけではなく、新市場での主導権争いのために、当時新製品としての CD プレーヤーの価格が86年までの3年余りで3分の1に下がった⁴⁾。さらに、輸出市場では、85年のプラザ合意による急激な円高は、輸出比率の高いオーディオメーカーにとって大打撃を与えた。たとえば、86年のオーディオ輸出は9,637億円、前年の81.52%しかなかった。オーディオ不況、それに続く日本国内外の過当競争、そして急激な円高は、オーディオメーカーのみならず、総合電機、大手家電メーカーのオーディオ部門にも深刻な影響を与えてきた。

アイワにとって、円高、日本国内市場の不況と競争激化というオーディオメーカーの共通の要因に加え、VHS・ベータ両陣営による家庭用 VTR の方式競争の余波という独自の事情もあった。アイワは親会社ソニーに対して81年からベータ方式 VTR の OEM 供給を続けていた。ベータ方式の VTR 生産は一時月間2万台を超え、アイワの主軸事業であった。しかし、VHS 式の躍進、ベータの衰退に伴ない、アイワの VTR 生産が急速に減少した。86年にはベータ式 VTR はほとんど生産していなかった。それゆえに、アイワは、円高、オーディオ製品の低価格化競争、国内オーディオ市場で伸び悩み、ソニー向けのベータ方式 VTR の OEM 事業の大幅縮小などによって、86年度の業績不

4) 電波新聞社編『電子工業年鑑87』電波新聞出版部、1988年、617ページ。

振に至り、51.6億円の経常赤字に転落した⁵⁾。

こうした状況のなかで、アイワの対応はどのようにあるべきなのか。当時のアイワの社長卯木氏は次のように述べている。「私がソニーからアイワにきたのは1986年。ミニコンボの低価格競争からオーディオ不況となり、その年に約100億円の最終赤字を出した。何しろオーディオの売上が全体の90%を占めていたのだ。しかもプラザ合意後の急激な円高だ。輸出産業にとってはたいへんな打撃だったが、日本政府は内需拡大策をとったので、力のある企業は輸出で失った分を国内市場の開拓である程度オフセットできた。しかし、アイワのように国内市場で競争力のない会社にとっては、危機そのものだった。海外で販売を拡大しなければならないが、1ドル150円になっては、もはや国内生産では勝負にならない。そこで、シンガポール工場を戦力化して使うことにした。当時のシンガポール工場は、生産が縮小する一方。何しろ宇都宮など国内工場が生産縮小に追い込まれていて、操業度を維持するために、海外生産分を日本に持ってこようという考えさえあった。それを急遽、活用せざるをえなくなった。しかし、建物をみてもみると、とうてい世界をマーケットにした量産ができるような工場ではない。そこで、日本国内の工場や事務所を売却して、返す刀で新工場を建設した。」⁶⁾

アイワは、卯木社長（当時）の述べたとおりに、業績の回復・向上のために、海外への生産シフトなど経営再建策をとり、徹底的にコスト削減を追求した。

実際は、アイワは74年12月に、安い労働力の追求のために、再輸出基地としてシンガポールにポータブルステレオなどの製造を中心とする最初の海外製造工場を設立した。また、欧州現地市場を目指すため、80年9月に英国にオーディオ機器の生産工場を設立した。しかし、85年までは、アイワの海外生産比率と輸出比率は、それぞれ24%、39.1%に過ぎなかった。86年の経営再建をきっかけに、海外への生産シフトをいっそう加速した。86年5月に、アイワは、

5) 大蔵省『有価証券報告書総覧 アイワ株式会社』1986年度より。

6) 『週刊ダイヤモンド』1996年6月15日、34ページ。

国内の協力メーカーに委託したラジカセ外注分の生産を自社シンガポール工場に移管した。シンガポール工場に生産移管の製品は日本円で2万円-3万円前後の輸出用低価格ラジカセであった。シンガポール工場で生産した低価格ラジカセが直接に欧米市場に輸出された。しかし、国内生産分を海外工場に移管しながら、海外既存の工場の生産能力が足りない状態になったので、海外既存の工場の拡張や新工場の建設が必要になった。したがって、アイワは、87年2月にシンガポールにミニコンポステレオなどの生産を中心とする第2生産工場を設立し、主力製品ミニコンポの生産をシンガポールの新工場に移管した⁷⁾。この工場の敷地面積は2万7000平方メートルで、延べ床面積は6853平方メートルであった。さらに、88年9月にシンガポールに基板製造工程を集約する第3生産工場を設立した。これまでの第1、第2工場にある基板製造工程を第3工場に集約し、コスト引き下げを目指した。こうした、シンガポールは日本向けを含む輸出基地としてアイワの海外最大の生産拠点になった。

アイワが国内生産分をシンガポールに移管したのは、単なる生産コストの削減だけではなく、ほかのコストの削減に狙いがあった。この点については、アイワの現会長卯木氏は次のように述べた。「87年にシンガポールに進出しましたが、労働コストだけが進出の要因だったわけではありません。当時、シンガポールの賃金は確かに安かった。しかし、うちが製造しているようなAV（音響・映像）商品は、例えば、全体が100ドルできるとすれば、その80%から85%がパーツ（部品）のコストです。パーツを組み立てるための労賃は残りの15%のうち半分、全体の7%程度に過ぎませんね。そのコストがどう変化しても、組み立て工場の海外進出の大きな決め手にはなりません。

重要なのは工場の門を出た後のコストです。例えば、規制によって変化するインフラのコストがかなり違う。「いま工場を出た」などの通信にかかる費用は、当時、日本とシンガポールの間で、3倍から5倍も違っていました。港湾施設の利用料も、シンガポールの方がずっと安いし、船賃も、横浜からロサン

7) 『日経産業新聞』1987年2月7日。

ゼルスより、シンガポールからロサンゼルスの方がはるかに安い。こうした目に見えないコスト要因が実は山のようにあるわけです。』⁸⁾

アイワが海外生産をシンガポールへ大幅に移管した理由は、以上のような労働コストとインフラコストからのメリットのほか、次の3つがあった。① 為替レートからくる競争力。当時、米ドルに対して、日本円より、米ドルに連動しているシンガポールドルの方が、はるかに安かった。② 工場内でAV製品を製造するコストの85%にあたる部品類を社外に依存していたので、部品の品質と価格が重要であった。シンガポール周辺はまず満足すべき品質の部品を作れる技術レベルにあった。③ シンガポールは政治的に安定していた⁹⁾。

アイワは、生産をシンガポールへ移管したとともに、国内工場の統廃合による人員整理を行った。86年7月に全従業員の22%にあたる700人の希望退職者を工場従業員を中心に募集した。86年7月17日の『日経産業新聞』は次のように述べている。「経営悪化を背景に全従業員の20%にあたる700人の希望退職者の募集を今月8日から始めていた。当初は25日まで募集の受け付けをする予定だったが、工場従業員を中心に700人の予定人員に達する見通しになったため締め切りを1週間繰り上げることにした。」人員整理が円満に解決した主な要因は、当時はバブル経済にさしかかったところで、社会全体に雇用吸収力があつたからである。また、営業コストを削減するために、国内営業・サービス拠点を約80ヶ所から約40ヶ所(87年現在)に半減させ、従来全国の営業所がそれぞれの倉庫に置いていた流通在庫は原則としてなくなり、商品の配送はソニーの倉庫に全面委託し、北海道をはじめ地方都市部を中心に、修理品の回収などのアフターサービスもソニーに委託した¹⁰⁾。

アイワは、生産の海外シフトと国内リストラという経営再建策の結果、89年3月期に、海外生産比率は53%に達し、経営利益は13.4億円で、黒字に転じた。

8) 『日本経済新聞』1997年1月12日。

9) 『日本経済新聞』1997年1月12日。

10) 『日経産業新聞』1987年6月23日。

89年に、シンガポール工場の生産高はアイワ全体の約43%を占め、シンガポールからの輸出比率は約94.5%に達し、そのうち、約20%は日本向けで、残りは欧米や中近東など向けであった¹¹⁾。したがって、シンガポールの生産拠点はアイワの戦略的な生産・輸出基地となった。

アイワは生産を海外へ大幅にシフトしながら、高付加価値製品を日本に特化して大量に生産し、中級・普及品などを海外で大量に生産する国際分業と量産体制をつくりだした。たとえば、ヘッドホンステレオ製品については、アイワの生産規模は、87年の年産80万台から90年の650万台までに急成長した。アイワのヘッドホンの生産拠点は、岩手アイワとアイワシンガポールである。高級品を量産する岩手アイワは月産8万台で、年産(90年)100万台に達した。一方、シンガポールでは普及型を中心に月産40-50万台に引き上げ、年産(90年)550万台に達した¹²⁾。市場別では欧州向けが約300万台でトップとなり、以下、日本、米国、東南アジアと続いていた。

アイワの海外への生産シフト方式について、上記のように海外で自社工場を設立したほかに、海外現地メーカー(OEMメーカー)に委託生産も行った。アイワは80年代後半から東南アジアや中国の現地メーカーに依頼し、委託生産を行っていた。これが競合他社よりも安く製品をつくれる理由の1つである。たとえば、アイワは、91年に中国の協力工場に委託生産し、ステレオラジカセ2機種を日本市場に輸入し、1万1500円の低価格で発売した。低価格機種を大量に投入することによって、91年のアイワのラジカセのシェアは、約20%と、日本国内では1位となった¹³⁾。

当時、「価格だけを気にするあまり現地メーカーに安易に生産を依存し、品質が低下したゆえに、あの製品ではブランドイメージが壊れる可能性もある。長期的にみると、売らない方がよかった」¹⁴⁾という業界の見方があった。これ

11) 『日経産業新聞』1989年9月8日。

12) 『日経産業新聞』1990年12月12日。

13) 『日経産業新聞』1991年11月12日。

14) 『日経産業新聞』1994年2月1日。

に対して、アイワは、「安かろう悪かろうでは長い目で見て売れるわけがない」という認識に基づいて、設計から製造までの生産工程で、品質を厳しく管理するだけでなく、部品の金型を起こす段階から、組立メーカーや部品メーカーに細かく注文をつけて、海外生産での品質維持に力を入れた。よって、生産の大幅な海外移管を進めたアイワは、長年蓄積した生産や部品調達のノウハウを持っている。アイワのある幹部は、競合他社の製品に対して、「機種や部品調達などの見直しで利幅を拡大する余地はまだある。もう少し生産コストを下げられそうだが、……」と自社のコストの優位性を強調した¹⁵⁾。パイオニア・シンガポールのある幹部も「同じ現地生産でも、アイワは生産コストが3割前後安い」と証言した¹⁶⁾。

アイワは生産拠点を海外へ大幅にシフトすることによって、コスト優位を形成した。したがって、アイワは、コスト優位に立った低価格戦略を中心としたマーケティングを実施した。

III ミニコンポにおけるマーケティング活動

ステレオが日本で初めて発売された58年から85年頃まで、主な需要層は20代から30代のサラリーマンであった。85年以降、需要層は大人から中・高校生へと変化していった。その時点で、ステレオは親が子供の中学・高校の入学・卒業祝いにプレゼントする商品となり、最大の需要期は2月下旬から4月上旬までであった。ところが、日本国内オーディオ市場は88年をピークに年々縮小する傾向にあった¹⁷⁾。主な消費者が10代の学生であった90年前後の日本ミニコン

15) 【日経産業新聞】1994年2月1日。

16) 【日経産業新聞】1994年2月1日。

17) オーディオ製品の生産高と輸出高の推移 (単位: 億円)

年度	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
生産高	13,800	12,400	12,800	12,600	12,900	14,000	11,900	10,600	9,700	8,600	7,200
輸出高	9,600	8,600	7,600	7,900	8,500	9,200	8,000	6,800	5,600	4,700	4,000

出所: 日本電子機械工業会「電子工業年鑑98」日本電子機械工業会、1998年、533ページ。

ポ市場では、若者の気を引こうとデジタル技術で音域を換えたり、低音を強調するなど多機能化を進めてきた。この結果、販売店店頭には同じような製品が並び、需要が伸び悩み、日本国内市場は飽和状態といわれた。そのために従来のように新高校生を対象を絞ったマーケットでは販売量の拡大は望めなくなっていた。

アイワは、30歳以上の需要の開拓のために、「高性能」「使いやすい」「買いやすい」の3つの商品コンセプトに基づいて、機能を絞って、コスト優位に立つ低価格につながるミニコンボ・XG シリーズを開発し、91年春に当時業界最低価格の小型ミニコンボ「XG-880」を6万8000円の価格で発売した。この機種は、アンプ、CD プレーヤーなどのセンター部分が分離できない一体型として、左右各80ワットの高出力アンプと新開発ウーハーを搭載し、重低音の再生を強化したのが特徴であった。アイワのシンガポール工場で生産し、日本に逆輸入した。つづいて、同年末にミニコンボの大ヒット商品となった「XG-330」を市場に投入した。ミニコンボ「XG-330」については、日本国内向け、海外向けのモデルの基本仕様を統一して、マレーシアで生産して逆輸入したものであった。当時10万円前後の商品とほぼ同じレベルの性能・機能のミニコンボ「XG-330」の価格が半値近い5万6000円で設定された。この価格は「超低価格」といわれた。また、「ボタンばかり多くて、わかりにくい」という消費者のニーズに対応するために、操作ボタン数を業界平均の約半分の30個に減らした。

「XG シリーズ」を発売した以降は、幅広い消費者がアイワの「XG シリーズ」製品を受け入れた。アイワの購買者調査によると、「XG シリーズ」ミニコンボの買い手のなかで、30歳以上の比率が5割、40歳以上も3割を占めた。業界では購買者の8割が10代と言われるのに対し、「XG シリーズ」が幅広い年齢層に受け入れられた¹⁸⁾。92年オーディオ機器の販売不振の中（第2表参照）、アイワのミニコンボステレオ製品は大きく伸び、日本国内市場のシェア

18) 『日経産業新聞』1993年1月1日。

第2表 ステレオセットの日本国内出荷推移 (単位:万台)

年 度	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
出 荷	138	193	234	219	195	176	156	172	194	229	223

出所：日本電子機械工業会『日本電子工業年鑑98』日本電子機械工業会、1998年、539ページ。

の23%を占め、初めてトップシェアとなった。とりわけ、5万6000円の主力機種「XG-330」だけは92年に業界最多の約20万台を販売し、ミニコンポの日本国内市場の約13%を占めた¹⁹⁾。

アイワがミニコンポのシェアの拡大に成功したのは、単なる機能を絞った製品戦略とコスト優位に基づく低価格戦略だけではなく、マーケティング・ミックスのチャネルと販売促進の面からもとらえることが必要である。

チャネル面では、アイワは、大手量販店向けを中心としたチャネル戦略を採用した。消費者は、オーディオ製品に対して、大手メーカーの系列店から大型家電量販店などに流れる傾向が強かったので、「量販店チャネルでシェアを取れば、市場全体のシェアも取れる」²⁰⁾といえる。しかし、量販店も大手メーカーにとって、最大の競争市場であるが、アイワが大手メーカーと同じことをしても、勝てなかった。それゆえに、アイワは、取引先を大手量販店に限定すると物流費や人件費を抑制できるので、ミニコンポの取引先を大手量販店に絞り込んだ。

販売促進の面では、自社ミニコンポの値ごろ感を有効的にアピールするために、販売店に複数個所に製品を陳列させる商品展示方法と電車の中吊り広告を採用した。

アイワの調査によると、秋葉原などの家電量販店でオーディオ売り場に訪れる人の数は、集客の多いラジカセ売り場などの十分の一以下になる。アイワは、客の少ないオーディオ売り場に並べているだけではヒット商品が育ちにくいと判断し、「大手メーカーのようにブランド力がないので、他社よりも多く消費

19) 『日経産業新聞』1993年1月13日。

20) 『日経産業新聞』1994年3月24日。

者の目につくように工夫しなければ勝ち目がない』²¹⁾という認識に基づいて、XGシリーズ小型ミニコンボの発売後、全国の主要販売店に、オーディオ売り場以外の複数の売り場で同シリーズを並べるように働きかけた。具体的には、販売店の入り口わきにも独立した専用スペースを設けているほか、1階のラジカセコーナー、3階のオーディオ売り場にもXGシリーズが並んだ。ところが、販売店の店頭で複数個所に同一商品を陳列してもらうことは容易ではないために、50ヶ所の販売拠点の営業担当者約300人が日本全国の販売店に働きかけるとともに、営業員に対し担当店の“展示コンテスト”を実施していた。その結果、当時XGシリーズを販売していた販売店は日本全国に2000店前後あった。そのうち、複数の売り場に展示した販売店は1500店に及んだ。

当時、オーディオ業界の商品の広告では、オーディオの音質の良さをイメージさせるために、上品で、芸術的センスを感じさせるようなデザインの商品が一般であった。これまでのアイワの製品ポスターは、若手女性タレントを起用するなど他社と同様にオーディオの音質の良さを重視したものであった。ところが、アイワは、ミニコンボのXG-330の発売を機に、値段と機能を重視するスーパーの安売り広告のような実利的な広告戦略に切り替えた。具体的には、派手な黄色をバックに商品の写真と値段を大きく掲載したポスターを電車内での中吊り広告として用いた。一般にオーディオ製品の広告は音質の良さをイメージさせるために落ち着いた色を使用するものが多かったが、XGシリーズでは黄色と赤を中心としたデザインで、目立つことに主眼を置いていた。キャッチフレーズも余分な言葉を入れずに値段と機能を前面に打出した。黄色は他の色の効果まで殺してしまうため、オーディオのポスターではあまり使わないので、最初、広告代理店も反対したが、当時のアイワの社長であった卯木氏は、「たとえ企業のイメージが一時的に下がろうが、商品の質は少しも変わらないから大丈夫という確信を持って、押し切った」²²⁾。中吊り広

21) 『日経産業新聞』1993年4月23日。

22) 『日経産業新聞』1993年2月15日。

告を出したのは、東京、大阪、名古屋、札幌、仙台、広島、福岡など7大都市であった。「1回あたり2、3日で年間計30回広告を出した。同じ地域でも路線によって掲載時期を少しずらしたので、1年中、広告を出していたような効果が出たという。さらに、広告費は横ばいだったのに認知度が高まるという効果もあった。」²³⁾

このように、アイワが低価格戦略を中心としたマーケティングを実施した結果、ミニコンボのシェアが初めて日本国内のトップとなった。

IV アイワのマーケティング成立の基礎

1 成熟市場になったアイワの主力製品の市場

日本のオーディオ市場は、世帯普及率（第3表参照）からみると、もはや成熟市場といえる。成熟市場の場合、競合製品間の同質化が進行し、製品差異を創出することが技術的・費用的に難しくなり、また、製品差異が出た場合、模倣されやすい。したがって、価格競争は既存製品にとっては主たる差別化手段となる場合が多い。言い換えれば、成熟市場におけるメーカー間の技術格差が少なく価格勝負の側面が強い。だから、「価格が安いことが、最大の差別化だ」²⁴⁾という認識に基づいたアイワが、成熟市場であるオーディオ市場で、コスト優位に基づいた低価格戦略によって、シェアを広げ、稼ぐことができた。

第3表 ステレオとCDプレーヤーの世帯普及率 (単位：%)

年 度	82	84	86	88	90	'92	94	96	97
ステレオの普及率	61.5	58.0	60.5	58.9	59.3	61.0	60.1	58.2	56.3
CDプレーヤー普及率				16.1	34.3	47.5	53.8	56.8	57.9

出所：経済企画庁『消費動向調査』各年度のデータにより作成。

23) 『日経産業新聞』1993年2月15日。

24) 『週刊ダイヤモンド』1996年6月15日、35ページ。

2 日本における家電流通の変化——「チャンネルの壁」を超える

アイワの低価格戦略のマーケティング成立のもう1つの基礎は、日本における家電流通の変化である。

日本における50年代から70年代にかけて、松下電器をはじめ大手家電メーカーは、競争に打ち勝つために、地域家電店を中心に流通チャンネル系列化を進めた。こうした流通チャンネルの系列化は、メーカーとしては自社製品の販売力強化によるシェア拡大と販売競争激化に伴う製品価格下落の阻止を目的とし、販売店としても、製品の種類・量の増大に伴ない、資金力、技術アドバイスなどのニーズが高まったことによるものである。70年代以前の日本家電流通においては、地域家電店は、家電製品販売シェアの70~80%を持ち、圧倒的な支配力を持っていた。そのため、日本国内の流通チャンネル系列化に出遅れたメーカーや、また、系列化のための資金力、商品取り揃え能力を持たなかったメーカーは、国内市場の「チャンネルの壁」を越えなかった。しかし、80年代以降は、メーカー系列下の地域家電店の販売シェアが低下の一途を辿っている。反面、家電専門量販店、スーパー、カメラ量販店、ディスカウンター、ホームセンターなどの急成長によって、これらの非地域家電店経由の売上は大幅に増加し、家電流通構造は大きく変化した。特にステレオの場合は、消費者は系列販売店から大型家電量販店などに流れる傾向が強くなった。第4表に示しているように、日本ステレオ市場における家電量販店、カメラ量販店、スーパー、ディスカウンターなどの大型販売店販売シェアは95年には90%に増大した。90年代以降は日本ステレオ市場において、家電量販店をはじめ大型販売店が圧倒的な支配力を持つこととなる。この家電流通の変化はアイワにとって大きな好機となり、系列販売店を持たず、国内営業所も17ヶ所(99年1月現在)に過ぎない販売網しか持たないアイワが、トップシェアを獲得することを可能にした。

第4表 ステレオのチャンネル別シェアの推移
(販社出荷金額ベース)

(単位：%)

	90年	91年	92年	93年	94年	95年
N E B A 店*	40.5	40.0	41.1	42.4	42.2	45.1
秋葉原・日本橋	6.9	6.9	6.6	5.4	5.2	4.2
NEBA以外の量販店	7.9	8.3	7.5	9.1	10.0	13.7
地域家電店	21.6	19.3	18.1	14.9	13.6	9.9
チェーンストア	10.2	9.3	9.9	11.2	10.9	10.6
ホームセンター	1.3	1.2	1.2	1.4	1.4	1.6
大型カメラ店	2.5	2.9	4.1	4.4	4.3	4.3
農協・生協	1.4	1.3	1.1	0.9	0.8	0.7
百貨店	1.4	1.6	1.1	1.0	1.0	1.6
その他	6.4	9.2	9.3	9.3	10.6	8.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注*：日本電気大型店協会加盟店。

出所：リック『家電流通データ総覧97』1997年、310ページ。

V 持続的なコスト優位の維持と経営革新

アイワは、いち早く生産拠点の海外移転を進め、コストダウンに成功し、低価格戦略で競合他社に競争優位となった。ところが、競合他社、たとえば、日本ビクター、ケンウッドやソニーなどもアイワの低価格戦略に対抗して、相次いで東南アジア・中国にオーディオの生産をシフトしはじめた。海外で生産した普及型機種を大量に日本市場に投入したことによって、日本オーディオ市場においては、価格競争がますます激しくなった。競争の結果、日本ステレオ業界の価格は、第5表に示しているように、92年以降は低下の一途を辿った。アイワは利益をもたらす低価格戦略を持続的に実施するために、徹底したコストダウンが必要とされた。すなわち、オーディオ業界での競争優位の地位を守るために、他社が真似しにくい持続的なコスト優位の構築が最も効果的である。

アイワは持続的なコスト優位を構築するために、徹底した経営の合理化を行っていた。具体的には、徹底した動的な海外生産の展開、生産拠点の連

第5表 ステレオの消費者物価指数の推移

年 度	90	91	92	93	94	95	96.7
物 価 指 数	100.0	95.0	93.6	89.9	80.2	70.3	64.4

注：90年の価格を基準に（基準価格：100）

出所：リック【家電流通データ総覧97】1997年，308ページ。

携と情報システムの導入による低コスト化の追求，流通の革新による流通の効率化である。

1 徹底的かつ動的な海外生産の展開

シンガポールでは，80年代に急速な経済成長によって，安価な労働力は次第に不足し，人件費は高騰した。それに伴ない諸物価も急上昇した。そのために，アイワは，シンガポールから安価で良質な労働力があるマレーシアやインドネシアなどの国へ生産をシフトしてきた。91年10月にマレーシアに音響機器の新工場を開設した。さらに，94年4月にマレーシア工場を拡張し，生産能力を倍増させた。マレーシアでの生産規模は日本市場価格で94年度約800億円になったのであった²⁵⁾。96年5月にインドネシアにヘッドホンステレオなどの小型音響機器や機構部品などの製造・組立をする工場を合弁（出資比率87.5%）で設立した。従業員数は1600人で，建物面積は1万6600平方メートルであった。シンガポールでの工場を周辺地域にさらにシフトするとともに，98年12月に20年間続いたシンガポール製造工場をすべて閉鎖した²⁶⁾。一方，シンガポールにおける技術・生産システムの開発センターとしての機能や地域本社の機能などを強化させた。アイワの徹底的な海外シフトの結果，アイワの海外生産比率は，90年の48%から97年には，業界トップで89.5%に達した。

アイワは，製造コストを削減するために，現地法人を設立して自ら海外生産を行っているだけでなく，現地のメーカーに生産委託を行うことも基本戦略

25) 【日経産業新聞】1994年4月14日。

26) 【週刊ダイヤモンド】1999年1月23日，100ページ。

として使った。委託生産では、生産管理や経営ノウハウの漏洩などの面で、直接生産に比べて困難があるものの、少ない投下資本や直接の雇用関係がないなど身軽さというメリットがある。小型・軽量化や省電力化の要となる部品を自社生産することを原則とし、汎用部品や組立は委託生産で行っていくということがアイワの基本的考え方である。アイワは、委託契約の条件は、期限ではなく、商品ごとに行う。いつでも契約を打ち切れる余地を残しているのである。アイワは「100万台売れる」あるいは「全世界で売れる製品でなければ量産しない」²⁷⁾ことが商品企画の基準となり、委託先からの求心力を生産量の増加あるいは大量生産によって維持している。99年1月現在、アイワの委託生産の比率は50%を越えた²⁸⁾。

2 生産拠点の連携と情報システムの導入

アイワは、日本国内と海外での生産拠点の連携と情報システムの導入による低コスト化を追求している。具体的には、97年4月に、アイワは日本国内、ASEAN（東南アジア諸国連合）、中国、欧州の4地域をそれぞれマニュファクチャリングセンター（MC）として位置づけ、本社の生産本部はこれらの4地域を統轄した。これによって品目ごとに最適地で生産できるような体制づくりを目指した。また、従来、部品は各地の工場ごとに調達していたが、情報を共有することでもっともコストの低い調達先に一括発注できる。アイワは、情報共有の効率化のために、サプライチェーン・マネジメント（SCM）という全社総合情報システムを導入した。98年春に APPECS（アイワ技術・生産・資材総合情報システム）が始まった。APPECS に部品番号を入力すると、世界中の部品メーカーの値段と供給能力が一覧できる。これにより、製品の設計期間が半分近くにまで短縮できる²⁹⁾。さらに、99年夏には、製造・販売管理シ

27) 『日経産業新聞』1998年5月18日。

28) 『週刊ダイヤモンド』1999年1月23日、100ページ。

29) 『週刊ダイヤモンド』1999年1月23日、101ページ。

システムと APPECS を統合することで、海外工場・海外販社・本社を結ぶ新製販システム「IMPACTS (Integrated Manufacturing Planning and Control Systems)」が完成した³⁰⁾。このシステムを通じて、発注から納入までのリードタイムを現在の3ヶ月から2ヶ月に短縮することが可能となり、経営効率はさらに改善できる。

3 流通の革新による流通の効率化

アイワは、80年代後半から生産拠点の海外移管を積極的に進め、生産コスト低減の代表と評される。アイワの海外生産による製品の低価格化だけが目立っていたが、実際は生産以外の面で低価格戦略も追求し、他社にないユニークな取り組みをしていた。すなわち、アイワの物流革新(第6表)である。

「コンテナの賃賃料はシンガポールから東京まで5000キロでわずか7万円-8万円程度。日本国内では50キロでも何十万円とかかるのだから、店に直送すれば大幅なコスト・セービングができる。大量販売をしてくれる販売店には、その分、安く卸すという考え方だ。」³¹⁾ アイワは、その考え方に基づいて、物流コストを削減するために、95年7月に日本国内市場に対して、「コンテナ配送」方式を行いはじめた。「コンテナ配送」方式とは、海上輸送用のコンテナで、海外の物流拠点から、国内商品センターを経由せず、直接に大口契約の販売店に運び込むというのである。

アイワの生産拠点であるアジアにおける物流拠点はシンガポール、フィリピンのマニラと中国の深圳の3ヶ所がある。これらの物流拠点からコンテナ船に載せ、北から苫小牧、仙台、東京、横浜、名古屋、大阪、神戸、博多、関門の9港に荷揚げし、大手量販店に製品を送り付ける。

コンテナ配送のメリットは3つある。①倉庫代が安くなること。海外生産拠

30) 【週刊ダイヤモンド】1999年1月23日、101ページ。アイワ株式会社広報部塩澤氏からの聞き取り(2001年2月5日)。

31) 【週刊ダイヤモンド】1996年6月15日、35ページ。

第6表 アイワの物流過程の変化

従来の物流過程	海外工場—海外倉庫—国内物流センター—販売店（量販店の希望する個数を全国に配送）
新物流過程	海外工場—海外倉庫—大手販売店

点の近くに物流センターを置き、すぐにコンテナに製品を詰め込み、直接に販売店へ運ぶようにしている。日本国内での倉庫代は不要になる。②在庫リスクを低減すること。「コンテナ配送」によって、大口契約が増えてメーカーが在庫を抱え込むリスクを量販店の側に移せる。③販売店が積極的に製品を売ってくれること。販売店は一定数量の製品を契約して買うため、売れ残りがないように努力してくれる。ところが、販売店側はコンテナ1本をまとめ買いするのだから、この仕入れ量に対応する販売力が販売店に要求される。さらに、販売店側の倉庫に納入された以降の保管・配送は販売店側の負担になる。これゆえに、アイワは取引先を大型量販店に絞っている。98年末には、アイワはコジマなど大型量販店を中心に40社にまで絞り込んだ。そのうちコンテナ販売の取引先は40社以上に達し、国内販売の総売上高の20%を占めた³²⁾。

アイワの画期的な物流改善となったコンテナ配送や大型量販店の絞り込みによって、国内営業所は92年の50ヶ所から97年の17ヶ所に減り、94年度から97年度までの4年間で、国内売上高は10%伸びたが、国内営業本部の人員は逆に30%減った。また、第7表に示しているように、97年度の売上高に占める販売費および一般管理費の比率は、アイワは7.5%と、13.1%のソニーの半分近く、21.0%のパイオニアの3分の1に過ぎなかった。これによって、販売管理費は縮小され利益率が維持される。

アイワは、徹底かつ動的な海外生産の展開、世界市場を目指す大量生産、委託生産などによる生産面でのコスト削減だけでなく、「コンテナ配送」、大型量販店への絞り込み、情報システムの導入、電車の中吊り広告などによる非

32) 『月刊アジア』Vol.1 No.11, 1998年5月, 70ページ。

第7表 各社の売上高に占める販売費
および一般管理費の比率

(単位：%)

年 度	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97
ソ ニ ー	16.2	16.6	15.7	16.4	16.9	16.7	16.4	16.2	15.0	14.9	14.7	13.1
バイオニア	25.0	22.0	22.0	21.5	21.7	21.3	22.4	24.2	22.2	24.4	21.6	21.0
ア イ ワ	21.3	15.8	15.3	13.3	11.9	11.3	10.7	11.0	8.6	8.2	7.6	7.5

出所：大蔵省『有価証券報告書総覧 アイワ株式会社』の各年より。

生産面でも低コスト化を積極的に推進していた。したがって、アイワは、競争相手が真似をしにくいコスト削減策（コスト優位の源泉）によって持続的なコスト優位を守っているのである。だからこそ、ポーターの語ったように、「持続力は、コスト優位の原因だけから生まれるのではなく、原因の数からも生まれる。1つか2つの価値活動から得られたコスト優位は競争相手にとって模倣してみたい標的になる。コスト・リーダーというのは、ふつう、価値連鎖の中の多数の原因からコスト優位を入手しているのであって、これら多数の原因がお互いに交互作用し、強化し合うようになっている。このために、競争相手がコスト地位の模倣をしようとしても、たいへん難しく、またコスト高になるのである。」³³⁾

アイワは、持続的なコスト優位に基づいた低価格戦略を実施した結果、日本国内オーディオ市場だけでなく、海外市場でも競争優位を維持した。98年12月時点では、アイワのミニコンポのシェアは日本でも、米国でも、英国でもトップに立ったのである³⁴⁾。

VI お わ り に

以上、アイワの持続的な競争優位の形成・維持の要因とアイワのマーケティング行動について分析したが、ここで、本稿の研究の結論を整理し、さらに、

33) Porter, M.E., 前掲邦訳, 142ページ。

34) 『週刊ダイヤモンド』1999年1月23日, 100ページ。

アイワのいっそうの発展のために、直面している課題を提示する。

① アイワは、競争相手に先駆けて、生産の大幅な海外移転と国内リストラなどを行い、コスト優位を形成した。さらに、アイワは、コスト優位に基づいた低価格戦略を中心としたマーケティングを実施し、これによってミニコンポなど主力製品のシェアがトップになり、利益を得たのである。アイワの事例からみると、コスト優位の形成は特定の優位源泉と結びつくが、コスト優位は直接に優れた経営成果（マーケットシェアや収益性）に帰着するわけではない。コスト優位と優れた経営成果の間に、マーケティング・ミックスがかけ橋の役割を果たしている。

② アイワが、これまでの長い間、優れた成果をもたらした低価格戦略を実施できたのは持続的なコスト優位に立ったからである。アイワの競争優位の源泉はいくつかあるが、そのうち、委託生産を含む徹底的な海外生産の展開（97年度の海外生産比率89.5%）と大型量販店に絞った「コンテナ販売」が、アイワの主なコスト優位の源泉で、競争相手の模倣しにくいユニークな優位の源泉であった。アイワの持続的なコスト優位はこれらのユニークな優位の源泉から生まれた。したがって、アイワは自社の主力製品の分野での価格競争のなかで、つねに競争相手に勝つことができたのである。

③ アイワの主力製品のオーディオ市場が成熟市場であることと、量販小売業者がオーディオの流通をほぼ完全に支配していることが、アイワに、低価格戦略でシェアを広げるのを可能にさせ、アイワのマーケティングの成立の基礎になった。

④ 日米欧をはじめ世界のオーディオ市場の80%を占めているのはミニコンポ、ラジカセなどの既存製品である。既存製品市場においてはメーカー間の技術格差が少なく価格勝負の側面が強い。だからこそ、アイワは、国内と海外を区別せず、グローバルな視点からコスト優位を目指した活動を展開するグローバル経営を行っていた。アイワはグローバル経営のなかで、コスト優位を形成・維持し、さらに、コスト優位に基づいた低価格で日米欧を中心とした世界

の既存オーディオ市場に浸透し、急成長を実現した。コスト優位に基づく低価格による市場浸透は、中堅 AV 専門メーカー成長の1つの道であると思われる。

これまで、アイワは、コストリーダーシップ戦略をとって、徹底的に海外生産を展開し、安さを追求しながら、シェアを広げ、急成長を実現した。しかし、安さを追求することは、ブランドイメージの低下をもたらし、製品開発力も弱くなる傾向があった。99年1月現在、アイワの主力事業のミニコンポのシェアが、日米英とも30%、CD ラジカセのシェアが、日本国内32%、ヘッドホンステレオのシェアが国内34%で、すべてシェアトップに立った。これらの高いシェアレベルはすでに限界に達しているといわれている。したがって、今後これ以上の成長を達成するために、価格面以外での差別化をどう行うのかがアイワの直面する課題である。