

Title	日本企業のマーケティング戦略：日本生産性本部のマーケティング戦略実態調査を中心として
Sub Title	Marketing Strategy of Japanese Company : Positive Study concerning Marketing Strategy by Japan Productivity Center
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei) 阿保, 栄司(Abo, Eiji) 河原, 祐介(Kawahara, Yusuke)
Publisher	
Publication year	1970
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.13, No.2 (1970. 6) ,p.83- 114
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19700630-04050162

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本企業のマーケティング戦略

——日本生産性本部のマーケティング戦略実態調査を中心として——

清 水 龍 瑩
阿 保 栄 司
河 原 祐 介

目 次

1. はしがき
2. アンケート調査の概略
3. 変数の定量化
4. 共通的マーケティング戦略についての仮説
5. 技術革新産業のマーケティング戦略についての仮説
6. 販売促進手段についての仮説
7. "マーケティング戦略" についての仮説
8. 業種別マーケティング戦略についての特性
9. あとがき

1. はしがき

本来、マーケティング戦略はそれが戦略である以上は繰り返えしのない、あるいは他社の行なわない自社独特の方策であるべきであろう。何故ならば、他社と同様の方策、あるいは過去と同様の方策であれば、今日の企業は市場競争に勝ち残りえないからである。しかし、それにも拘らず、非常に基本的なものについては、ある程度、マーケティング戦略にも、共通性が存在する。特に業種を限定すれば、そのようなことは、ある程度認めることができる。事実そのようなことがなければ、合理性、体系性を追求する学問の性格からして、マーケティング戦略論は無意味になってしまうであろう。

ここでは、従来、直観的に考えられてきたマーケティング戦略理論あるいは仮説を、日本の企業の実際のマーケティング政策の実態調査を基礎にして、検討してみたい。

さらに、各業種毎のマーケティング戦略の特性を探し、従来余り明確でなかった考え方をより明らかにし今後のマーケティング研究の一つの方向を見出したいと思う。

2. アンケート調査の概略

このアンケート調査は、日本生産性本部によって、1969年10月に、東証一部、二部上場会社1331社に対して行なわれ、回答会社数は430社である。業種は、建設、食品、繊維、パルプ・紙、化学、石油・石炭・燃料、ゴム製品、ガラス・土石、鉄鋼、非鉄金属、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造、商業、運輸、電力・ガスの18業種にわけ、また製品とマーケティング戦略とを関連させるため、非耐久消費財、耐久消費財、完成生産財、中間財、原材料、商業、運輸、電力・ガス、建設、その他にわけた。質問項目は50問で、その他年間売上高成長率、純売上経常利益率、輸出高比率とを質問した。以下質問項目を、後述する定量分析に利用されるものについては詳しく、その他のものは単に質問文だけを記述しておいた。

問1 貴社の社長のもっとも得意な専門分野をつぎの項目のなかから選んで下さい。

回答項目：

- | | | |
|------------|-----------|--------------|
| a 販 売 | b 製 造 | c 技術 (研究・開発) |
| d 経理あるいは財務 | e 人事・労務 | f 総 務 |
| g 企画・管理 | h 調査 (審査) | i 監 査 |
| j 購買・外注 | k その他 () | |

問2 社長は過去に、つぎのどの部門の役職 (課長~担当取締役) を経験されていますか (他社経験をもふくめてお答え下さい)。

問3 技術担当取締役 (あるいは技術部長) は、販売部門の役職 (販売関係の課長以上) の経験をおもちですか (技術担当取締役をおいてないときは技術部長についてお答え下さい)。

問4 貴社の販売担当取締役 (あるいは販売部長) はつぎの部門の役職 (課長以上) を経験

されましたか（販売担当取締役をおいてないときには販売部長についてお答え下さい）。

問5 貴社では今期の製品製作として、どんなものをあげていますか。

問6 市場と技術との関係からみて、現在貴社がもっとも積極的に志向している方向はどれですか（下の図で該当する欄の記号を○印でかこんで下さい。製造業のかただけが記入して下さい）。

技術水準 市場開発水準	現有技術 (技術的变化なし)	改良技術 (現有の科学的知識、製造技術をより完全なものにする)	革新的技術 (あたらしい科学的知識と製造技術を獲得する。)
現有市場 (市場変化なし)	Aa (現状維持) 現在の製品を現有市場の顧客に現状維持の態度で販売する。市場変化なし。技術的变化なし。	Ab (適正化) 現在の製品構造において原価、品質、有用性の最適バランスを達成する。現有市場の確保、維持のため、原価引下げ、品質の向上、機能の改良をはかる。	Ac (製品置換) 現有技術とは異なった技術で現製品の構成要素をあたらしいよりよいものに置きかえる。現製品ラインを技術的にまったくあたらしい原料、規格、製造方法、コストをもつものに置換する。
現有市場の 開拓 (現有市場に対して現製品の販売強化をはかる)	Ba (販売強化) 現在の品種を販売して現有市場の顧客を増加する。製品の品質、機能、原価には変化がなく、同種の顧客層に対して売上増加をはかる。	Bb (製品改良) 現製品の有用性と商品性をよりよいものに改良する。現製品の品質、機能、原価、価格に変化を加え、改良製品を販売することによって、現有市場のマーケット・シェアを拡大してゆく。	Bc (製品ライン拡大) 革新技術をもちいて製品ラインを拡大することによって現有市場の顧客層を増大してゆく。新製品ラインに対する製品設計、製品技術、販売技術を確立する。
新市場 (あたらしい層を獲得してゆく顧客)	Ca (新用途開発) 現在の製品ラインについて新用途を発見することにより、現有市場とは異なった市場を獲得し、販売増加をはかる。	Cb (市場拡大) 現製品ラインに改良を加えることにより新市場を開拓する。品質および機能の改良、品種増加により、あたらしい市場セグメントに対して販売を拡大する。	Cc (経営多角化) 新技術で新製品ライン、製品構造を開発し、新市場を獲得する。従来の経営構造とはまったく異なった構造変化が要求され、製品部門別専門化を指向する。

問 7 貴社の研究・開発方針のなかにはマーケティング志向がとりいれられていますか。

回答項目:

- a マーケティング強化のためには、研究・開発にもっとも重点をおかなければならないという考えが、研究・開発方針に明確に示されている。
- b 研究・開発重視ということはいわれているが、研究・開発方針のなかにマーケティング志向が十分加味されているとはいえない。
- c どちらかといえば、研究・開発方針にマーケティング志向が欠けている。
- d マーケティング志向をとりいれることが必要であるが、研究・開発方針がこの志向と無関係にたてられる。
- e 研究・開発方針のなかにとくにマーケティング志向をとりいれる必要はない。
- f 研究・開発方針はない。
- g その他 ()

問 8 貴社の研究・開発はどのような点に主眼をおいていますか。

問 9 貴社のトップマネジメントは研究・開発の問題について、どのような態度をとられますか。

問 10 貴社の研究・開発方針にはどのような方向がうちだされていますか。

問 11 貴社の研究・開発費は売上高に対してどれぐらいの比率になっていますか

(研究・開発材料費、研究・開発のための人件費<研究・開発のための補助・管理要員の人件費をふくむ>、研究・開発設備減価償却費、建物減価償却費、研究事務費などの合計額で示して下さい。製造間接費や一般管理費の配賦計算をしないで、研究・開発を担当する部門の個別費で計算して下さい)。

問 12 前期の売上高対研究・開発費比率は5年前にくらべて増加していますか。

問 13 研究・開発要員1人あたりの研究・開発費はどれぐらいになっていますか

(過去1年の期間について研究・開発費を研究職・技術職の要員で除して計算して下さい)。

問 14 もし、売上高が予想に反して下落(たとえば、売上高予算に対して10~20%程度下落)したばあい、研究・開発費予算が削減されますか。

問 15 貴社では研究・開発部門をコスト・センターとして組織していますか。

それともプロフィット・センターとして組織していますか。

問 16 新製品開発のための組織活動はどのようになっていますか(多項目選択)。

回答項目:

- a 新製品開発に関係する個別の部門(技術・製造・販売)がそれぞれ分担領域を決めて連絡し、協力しながら行なう。
- b 新製品開発に関係する各部門の責任者からなる組織(たとえば新製品開発委員会)で開発方針をきめ、その実施については関係部門が行なう。

- c トップの会議あるいは新製品開発委員会が開発方針または方向をきめ、実施のためにプロジェクト・チームあるいはタスク・フォースを編成する。
- d 新製品開発のための固有の部門（たとえば、プロダクト・エンジニアリング部門）を設け、その下部組織としてマーケティング・リサーチやプロダクション・エンジニアリングの機能を実施する部署を設けている。
- e 他社と提携して新製品開発活動を行なっている。
- f その他（ ）

問 17 新製品開発プロセスにおけるマーケティング・リサーチとプロダクション・エンジニアリングとの統合について、貴社ではどんな問題をかかえていますか。

問 18 新製品開発に役立つ人材を育成するために、貴社ではどんな方法を講じていますか。

問 19 製品政策の樹立から新製品が開発され、そして販売されるまでの計画フローを設計し、それらの各計画段階に必要な情報の種類、情報源、収集方法、加工方法、伝達および貯蔵方法が設計されていますか。

問 20 貴社では新製品開発（改良製品、多角化をふくむ）の情報源としてどんなものに重きをおいていますか。

問 21 貴社ではつぎのマーケティング情報のうち、どれにもっとも重点をおいていますか。

問 22 貴社ではつぎの社会経済的情報のうち、どれに重点をおいて収集していますか。

問 23 貴社では競争企業についてどんな情報を重点的に収集していますか（5項目選択）。

回答項目：

- a 販売価格および価格政策
- b 販売経路別マージンおよびリベート政策
- c 販売高および市場占有率（品種別、地域別、顧客別等）
- d 競争製品の市場セグメント
- e 品質、機能、デザイン、スタイル
- f アフター・サービス
- g 特許権、実用新案権、ノーハウとその防壁の程度
- h 新製品開発状況
- i 販売経路
- j 物的流通経路および流通方法
- k 生産コストおよび流通コスト
- l 品種政策（主要製品、主力品種、品種の数）

- m 販売系列
- n 地域別販売店の数, 販売要員数および機動力
- o 販売促進手段 (人的促進手段および物的促進方法)
- p 原料供給源
- q 生産能力
- r 販売立地
- s 設備投資状況
- t 海外進出状況
- u 外国企業のわが国への進出
- v その他 ()

問 24 中間販売業者についてどんな情報に重点をおいて収集していますか。

問 25 最終消費者あるいはユーザーについて、どんな情報を重点的に収集していますか (4項目選択)。

回答項目:

- a 購買層 (購買者セグメント)
- b 購買動機 (自社製品を選んだ理由)
- c 購買心理 (購入時における購入者の心理)
- d 購買意思 (購買予定)
- e 購入単位
- f 購入場所
- g 消費方法あるいは使用方法
- h 消費単位
- i 購入者あるいは潜在消費者についての情報 (所得, 年齢, 性別, 職業, 地域, 家族, 趣味など)
- j 製品情報の入手経路
- k 消費者あるいはユーザーのクレーム
- l 消費者あるいはユーザーの満足度
- m 消費者あるいはユーザーの製品改良意見
- n 消費者あるいはユーザーの製品用途 (最終用途をふくむ)
- o その他 ()

問 26 貴社ではマーケティング情報の分析にどんな数学的手法をもちいていますか (該当する研究目的項目と分析手法を選んで下さい)。

問 27 貴社にはマーケティング調査を専門的に担当する組織がありますか。

問 28 貴社では販売価格政策としてどのようなものをおこなっていますか。重要なものだけを選んで記入して下さい（主要製品についてお答え下さい）。（多項目選択）

回答項目：

- a 革新的製品については上澄吸収価格政策をとる。
- b 革新的製品については浸透価格政策をとる。
- c 販売価格は主として製造原価（または全部原価）にもとづいてきめる。
- d 販売価格は主として競争関係にもとづいてきめる。
- e 競争製品より高い価格をつける。
- f 競争製品と同等の価格をつける。
- g 競争製品より低い価格をつける。
- h 単一価格制を採用する。
- i 差別価格制を採用する。
- j 価格引下げ政策をとる。
- k 価格引上げ政策をとる。
- l 再販売価格維持政策をとる。
- m その他（ ）

問 29 貴社では販売価格決定権はだれがもっていますか（製品によって価格決定権が異なるときには主要製品についてお答え下さい）。

問 30 貴社では市場開拓や販売促進のための政策として、どんなものをおこなっていますか（多項目選択）。

回答項目：

- a 物的販売促進（広告・宣伝活動）に力を入れる。
- b 人的販売促進活動に力を入れる。
- c アドバタイジング・ミックスを検討する。
- d 広告対象、広告地域を限定する。
- e デイラー・ヘルプスを強化する。
- f 販売店や支店の数を増加する。
- g 販売店や取引先の数をしばって、集中的に販売する。
- h あたらしい顧客層を開拓する。
- i 積極的に新用途を開発する。
- j 販売促進地域を限定して販売する。
- k 信用販売の比重を高める。
- l アフター・サービスを強化する。

m 販売機動力を強化する。

n その他（ ）

問 31 貴社では、販売促進手段として、人的販売促進と広告および宣伝による販売促進とどちらに重点をおいていますか。

問 32 貴社の売上高に対する広告・宣伝費の割合は何%になっていますか。

問 33 貴社の広告・宣伝戦略の目的をつぎの項目のなかから選んで下さい。

問 34 貴社で用いている広告媒体をあげて下さい。またその主要目的はなんですか。

問 35 貴社では広告予算をきめるときに、どのような基準を用いていますか。

問 36 貴社では割賦販売の比率はどれぐらいになっていますか。

問 37 貴社では最終消費者、中間販売業者あるいはユーザーに対して、どんなアピールをしていますか（多項目選択）。

回答項目：

(A) 最終消費者またはユーザーに対して

a 消費者教育

b 消費者系列化（消費者の会の結成）

c 懸賞付販売

d 消費者コンテスト

e 工場見学

f プレミアム販売（スタンプ販売、景品つき販売など）

g ハウス・オーガン（消費者向機関紙）

h サンプル配布

k 新製品発表会

i デモンストレーション

l 展示会

j 製品名募集

m その他（ ）

(B) 中間販売業者に対して

a ディーラー・ヘルプスの供給

g プレミアム販売

b 販売員の応援

h 展示会

c 販売業者による協力会の結成

i 工場見学

d 販売店教育

j リベート政策

e 資金援助

k 販売店コンテスト

f 協同広告

l その他（ ）

問 38 貴社ではどんな販売経路政策をあげていますか。

問 39 貴社の販売経路は、貴社の消費者あるいはユーザーへの意向が十分反映されるように設定されていますか。

- 問 40 貴社の消費者あるいはユーザーへの意向がよく反映される理由はなんですか。
- 問 41 物的流通について、流通ロジスティックス・システム（コンピューターによる流通在庫および出荷量の自動的把握および調整のためのシステム）の設計を計画していますか。
- 問 42 コンピューターによる顧客管理システムを計画していますか。
- 問 43 販売力を強化するために、貴社では、セールスマンの育成政策としてどのような具体策を進めていますか。
- 問 44 技術系の販売要員に対して、どんなマーケティング教育をしていますか。
- 問 45 事務系の販売要員に対してどんなエンジニアリング教育をしていますか。
- 問 46 販売要員（セールスマン）の給与体系に能率給的要素を加味していますか。
- 問 47 貴社では販売予算（販売計画）をどんな方法で立てていますか。
- 問 48 貴社の販売費予算（販売費支出計画）は、どのように示されていますか。
- 問 49 貴社では経営方針のなかに輸出増強や海外進出の方針がうたわれていますか。
- 問 50 どのような手段で輸出増強や海外進出を行なおうとして（行なって）いますか。

3. 変数の定量化

マーケティングの仮説を検証するためには、各質問項目に各企業がどのように答えたかを集計、分類すれば、ある程度の成果はえられる。しかしそれ以上詳しく検討するためには、記述的な質問項目をなんとか定量化して、質問項目相互の関係あるいは質問項目と売上高成長率との関係を調べる必要がある。ここでは、企業のマーケティング戦略をよりよく説明できると思われる記述的質問項目をいくつかを選んで定量化した。その定量化方法は (1, 0) の方法を取り、これらの変数と売上高成長率との関係を調べた。通常、重回帰分析では、説明変数は確定変数として取扱われているから、売上高成長率を被説明変数とする場合、それが正規分布する限り、この説明変数についての (1, 0) の定量化方法でも重回帰分析が適用できる。^[注1]

まず、被説明変数として、売上高成長率を用いた。これを変数 1 (X_1) とする。本来企業の経営力の評価を行なうためには、少なくとも売上高成長率と総資本利益率の二つの指標が必要であるが、ここでは、マーケティング戦略の分析で

[注1] J. Johnstone *Econometrics*, p. 25, McGrawhill, 1963.

あるため、その戦略が直接貢献する売上高成長率のみを考えた。

この説明変数は、この売上高成長率に最も強く影響するという基準から選ばれた。すなわち従来からのマーケティング理論で重要と考えられていた仮説、例えば研究開発と製品政策の統合、販売促進政策の集中化などと、ここで新たに重要と考えられた仮説、例えば経営者の専門分野の重要性などを考えて、専門項目から選んだ。

次に各変数の定量化には、個々の変数の性格を考えて、その都度定量化の方法を考えた。その場合、恣意的に (1, 0) を与えたのではなく、個々の変数について、まずその頻度をプロットし、その分布の性格を考えて (0, 1) をあたえた。すなわち、ここで使用された変数すべてについて、多くのプリテストとしての分析を行なっている。以下各変数について説明しよう。

変数 2；社長の専門分野 (X_2)

問 1 で b (技術), c (製造) にチェックをつけてあれば 1, その他につけてあれば 0 とした。これは技術系出身者と非技術系出身者と別けるためである。事実、一般に理科系出身管理者の管理者総数にしめる割合が大きな企業程利益率が高いと言われ、またこのプリテストでも電気機器産業では、この技術、製造分野の社長のいる企業はその売上高成長率が高かった。

変数 3；市場と技術開発に対する積極性 (X_3)

問 6 で Bb, Bc, Cb, Cc にチェックをつけたものは 1, その他につけたものは 0 とした。すなわち、市場及び技術の双方の開発に共通して積極性をもつ企業をよいと考えている。質問は 1 項目選択であったが、多項目解答したものが多く、この (1, 0) の判定が難かしかった。多項目を選択しているときは、1 をつけるべき個所に、0 をつけるべき個所より多くチェックしてあれば 1, 逆の場合は 0 とした。

変数 4；研究開発のマーケティング意向 (X_4)

問 7 で a にチェックしてあれば 1, その他にチェックしてあれば 0 とし

〔注 2〕 小高泰雄他：企業評価函数の研究 経営評価に関する定量的分析試論 三田商学研究第 11 巻第 1 号。

た。現代、研究開発は単に研究者の興味で行なわれるべきではなく、たえず市場の要求を取り入れなければならないからである。

変数 5；新製品開発 (X_5)

問 16 で c か d にチェックしてあれば 1, そのどちらにもチェックしてなければ 0 とした。新製品開発は現代日本の企業の最も重大な課題であり、そのシステム化した開発が急務とされているからである。

変数 6；製品情報 (X_6)

問 23 で, h にチェックしてあれば 1, チェックしてなければ 0 とした。競争企業の新製品情報を収集しないような企業は, 市場競争に勝ちえないと考えた。

変数 7；消費者 ユーザー情報 (X_7)

問 25 で, k にチェックしてあれば 1, チェックしてなければ 0 とした。現在, 企業が売上を伸ばすためには消費者, ユーザーに対するサービスは不可欠の要件である。しかもこのサービスは彼等のクレーム処理をいかに適切に行なうかにかかっている。そこでこのような (1, 0) の方法をとった。

変数 8；販売価格政策 (X_8)

問 28 で, d にチェックしてあれば 1, チェックしてなければ 0 とした。技術的に安定した製品の販売価格の設定に関しては, 最も競争関係が重要であり, また現代の企業の主要製品は技術的に安定していると考えたからである。

変数 9；市場開拓, 販売促進政策 (X_9)

問 30 で 3 個以下の項目をチェックしたものは 1, 4 個以上にチェックしたものは 0 とした。マーケティング理論では, マーケット・セグメンテーション, それによる市場開拓, 販売促進手段の集中が重要であると言われている。そこで, 数多くの市場開拓, 販売促進手段をとったものは効率が悪く, その逆は効率がよいと考えた。3 個, 4 個などという数はプリテスト分析によってきめた。

変数 10; 広告, 宣伝政策 (X_{10})

問 37 で 6 個以下の項目をチェックしたものは 1, 7 個以上にチェックしたものは 0 とした。理由は変数 9 と同じ。

変数 11; 顧客管理 (X_{11})

問 42 で c にチェックしてあれば 1, その他にチェックしてあれば 0 とした。コンピューターによる顧客管理は現在急速に普及しつつあり, 未だに実施していないとすると, 消費者の購買行動的, 社会経済的情報が管理できず市場競争で非常な不利をまねくと考えたからである。

4. 共通的マーケティング戦略についての仮説

一般に〈マーケティング活動は戦略的であるから, 各企業, 各業種を通じての共通的なものは存在しない〉という仮説がある。これを検討するために, まず全産業について, 上述の (0, 1) によって定量化した変数を説明変数 (X_2, X_3, \dots, X_{10}) とし, 売上高成長率を被説明変数 (X_1) とする単相関行列をつくってみた。

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	1.0000000	-.0528610	-.0460633	-.0176696	-.0199201	-.0562983	-.0091816	-.1242985	-.0793694	-.0684814	-.0485110
(2)	-.0528610	1.0000000	-.0696250	-.0235452	-.1122541	-.0468484	-.0333310	-.0081461	-.0431283	-.0205363	-.0086283
(3)	-.0460633	-.0696250	1.0000000	-.0918961	-.1495539	-.1836868	-.0899716	-.1070050	-.0671593	-.0300096	-.1022381
(4)	-.0176696	-.0235452	-.0918961	1.0000000	-.0461598	-.1154339	-.0409436	-.1029479	-.1306786	-.0526786	-.1673019
(5)	-.0199201	-.1122541	-.1495539	-.0461598	1.0000000	-.0034783	-.0119164	-.0504573	-.1363350	-.0892175	-.0025754
(6)	-.0562983	-.0468484	-.1836868	-.1154339	-.0034783	1.0000000	-.0231300	-.0985740	-.0544468	-.0324023	-.0159263
(7)	-.0091816	-.0333310	-.0899716	-.0409436	-.0119164	-.0231300	1.0000000	-.0335173	-.0261716	-.1223457	-.0590907
(8)	-.1242985	-.0081461	-.1070050	-.1029479	-.0504573	-.0985740	-.0335173	1.0000000	-.0531121	-.1164557	-.0097694
(9)	-.0793694	-.0431283	-.0671593	-.1306786	-.1363350	-.0544468	-.0261716	-.0531121	1.0000000	-.3088604	-.1926550
(10)	-.0684814	-.0205363	-.0300096	-.0526786	-.0892175	-.0324023	-.1223457	-.1164557	-.3088604	1.0000000	-.1805497
(11)	-.0485110	-.0086283	-.1022381	-.1673019	-.0025754	-.0159263	-.0590907	-.0097694	-.1926550	-.1805497	1.0000000

4・1 表

4・1 表は, 全変数 11 個 (被説明変数 1 個, 説明変数 10 個), 全標本 419 を用いてつくった全産業についての単相関行列である。この表でみる限り, 売上を

伸ばすために、全業種に共通な、そして有効なマーケティング政策はないことがわかる。このことは、第1変数が他の変数と殆んど0.1以下(第8変数のみ0.12)の相関しかもっていないことでわかる。

それではこれらの説明変数を複数個同時に用いたら、ある程度の高い相関がえられるだろうか。このことを逐次重回帰分析^[注3]を用い、各ステップごとの重相関係数の増加をみて調べてみた。すると、一変数を増加させるごとに、たしかに重相関係数は増大するが最終ステップにおいてすら、0.1863にまでしか達しない(4.2表のMULT. COR. COEF.の項参照)。しかも殆んどすべての変数の回帰係数の分散(ST. DEVIATIONの列)は回帰係数(REG. COEF.)より大きくなり、この回帰式は全く不安定なものになってしまった。

このようにして、全業種でみる限り、共通的なマーケティング戦略が存在しないことが明らかになった。

F-LEVEL	0.25147756 E-03	ST. DEVIAT. OF X ₁	0.11744067 E 04
CONSTANT	0.15184772 E-04	MULT. COR COEF.	0.18626772 E 00
T-VALUE	0.15858044 E-01		
VAR. NO	REG. COEF.	ST. DEVIATION	T-VALUE
2	0.12002909 E 03	0.12921128 E 03	0.92893659 E 00
3	0.10805535 E 03	0.13558789 E 03	0.79693954 E 00
4	0.79692603 E 02	0.11930291 E 03	0.66798540 E 00
5	0.61072335 E 02	0.11801092 E 03	0.51751424 E 00
6	0.19309528 E 03	0.15009567 E 03	0.12864813 E 01
7	0.18471549 E 01	0.11648063 E 03	0.15858044 E-01
8	-0.32848626 E 03	0.12353789 E 03	0.26589919 E 01
9	0.16168076 E 03	0.12508697 E 03	0.12925468 E 01
10	0.82578253 E 02	0.12399954 E 03	0.66595609 E 00
11	-0.11244820 E 03	0.18910654 E 03	0.59462880 E 00

4.2 表

それでは、全業種に共通なものではなくても、業種別には存在するのではないだろうか。これは、第6節で後述する如く、“販売促進”製品を生産する食品、繊維産業については、ある程度各企業に共通するマーケティング戦略が存在す

[注3] 清水龍瑩：重回帰モデルの多重共線性に関するモンテカルロ実験，三田商学研究第12巻第4号。

ることによって承認される。

かくて上述の仮説は、〈マーケティング活動は戦略的であるから、各業種に共通的なものは殆んど存在しない〉というように修正され、ある程度検証されたことになる。

5. 技術革新産業のマーケティング戦略についての仮説

通常〈技術革新のはげしい産業分野の企業は、新製品開発にマーケティング戦略の中心をおいている〉と考えられている。そこでここでは、化学、電気機器産業を技術革新産業と考え、その特性を考えてみよう。まず問5を中心にその特性を調べてみる。

第5の質問に対して、次のような回答項目（多項目選択）を附記しておいたところ、5・1表のような解答の順位及び比率（項目別回答数を回答企業で除した比率）がえられた。

回答項目：

- a 革新的新製品を開発（あるいは販売）する。
- b 現製品の品質・機能を改良する。
- c 現製品のデザイン、スタイル、包装を改良する。
- d 現製品の用途を開発する。
- e 現製品と関係のある製品を開発（あるいは販売）する。
- f 現製品と関係のない製品も開発（あるいは販売）する。
- g 特定の市場セグメントを対象にした専門品を開発（あるいは販売）する。
- h 大衆向けの製品を開発（あるいは販売）する。
- i 輸出向けの製品を開発（あるいは販売）する。
- j 原材料、加工方法を改良して製品原価を引き下げ、製品の競争力を高める。
- k 品種を増加して顧客のニーズを満足させる。あるいは潜在需要を喚起する。
- l 品種の数を減らす。
- m 製品構成の適正化をはかる。
- n 高級品を指向する。
- o 中級品を指向する。
- p 標準品のウェイトを高める。
- q 受注品のウェイトを高める。

- r 完成品をつくって最終消費者またはユーザーに接近する。
 s 部品や中間製品の比重を高める。
 t 自社ブランド製品を販売する。
 u その他

業種	順位					
	①	②	③	④	⑤	⑥
	%	%	%	%	%	%
建設	b, j(64.0)		m(55.6)	a(32.0)	d(24.0)	f, g, i(20.0)
食品	b, e(66.7)		m(55.6)	c(50.6)	n(44.4)	d, j(38.9)
繊維	b(79.4)	m(70.6)	j(67.6)	e(58.9)	d(41.2)	m(38.2)
パルプ・紙	j(88.4)	b(55.6)	a, d, e, k, m(33.3)			
化学	e(78.5)	b(76.9)	j(70.8)	d(63.1)	a(53.8)	m(44.6)
石油・石炭	b, j(66.7)	d, e, m(50.0)				c, m(33.3)
ゴム製品	b, j(75.0)		e(62.5)	d(37.5)		
ガラス・土石	b(73.7)	j, m(63.2)		e(57.9)	d(42.1)	a, c, m(31.6)
鉄鋼	j(70.0)	e(65.0)	m(60.0)	b(45.0)	d(40.0)	i(35.0)
非鉄・金属	b(88.9)	j(77.8)	a(55.6)	d, e, m(44.4)		
機械	b(79.7)	e(59.4)	j(56.3)	p(37.5)	d(35.9)	a, i(32.8)
電気機器	b(85.2)	e(74.1)	j(64.8)	a(63.0)	m(44.8)	i, p(40.7)
輸送用機器	b(86.7)	e(80.6)	j(72.2)	i(38.9)	m(36.1)	c(33.6)
精密機器	b(100.0)	c, d, e, k, n(83.3)				
その他製品	e, f, j, m, n(80.0)					
商業	e(54.2)	n(50.0)	c, f(45.8)		b, t(41.7)	

5・1表

この解答からわかることは、電気機器、化学産業では、“革新的新製品を開発（あるいは販売）する”（解答 a）企業は、それぞれ全体の 63.0%、53.8%をしめ、他業種と比べて非常に高い比率を示している。食品、繊維、鉄鋼産業では革新的製品を開発する企業は、ともにこの表で 6 位以下である。

一方、この表に見られるように、建設、食品、繊維、石油・石炭、ゴム製品、ガラス・土石、非鉄・金属、機械、電気機器、精密機器産業では“現製品の品質・機能を改良する”（解答 b）企業が最も多い。しかし一般に企業が新製品を概念規定するとき、この改良製品を新製品とする場合が多く、その改良製品と新製品の区別は非常に困難である。^[注 4]従って新聞紙上、テレビなどでは、これ

[注 4] 清水龍瑩、藤森三男：経営力評価のための多変量解析モデル 三田商学研究 第 12 巻第 5 号。

らの業種の中の企業でもたえず新製品を出しているように思われている。

一方、建設、パルプ・紙、石油・石炭、ゴム製品、鉄鋼のような“安定”製品を主力製品としている企業は、“原材料、加工方法を改良して製品原価を引下げ、製品の競争力を高める”（解答j）というマーケティング政策を最も重視している。

次に、問6によって、この革新的新製品といった場合、それを技術と市場との面から考えたとき、どのような関係があるかを考えてみよう。

化学、電気機器産業で積極的に革新的技術を志向している企業（Ac, Bc, Cc）はそれぞれ全体の50.5%、33.7%である。（5・2表、5・3表参照。）（電気機器産業をさらに耐久消費財という範疇に細分化すると、革新的技術を志向している企業は全体の52.9%となっている。5・4表参照。）

これに対して安定製品をつくっている産業、例えば鉄鋼業、繊維業では、革新的技術を志向している企業はそれぞれ全体の15.7%、18.3%にすぎず、改良技術を志向している企業は、それぞれ全体の65.5%、73.9%をしめている。（5・5表、5・6表参照。）

(化学工業全体)

Aa (0.9)	Ab (10.3)	Ac (7.5)
Ba (5.6)	Bb (16.8)	Bc (27.1)
Ca (3.7)	Cb (12.2)	Cc (15.9)

5・2表

(電機業全体)

Aa (15.1)	Ab (5.8)	Ac (5.8)
Ba (4.7)	Bb (27.8)	Bc (16.3)
Ca (4.7)	Cb (14.0)	Cc (11.6)

5・3表

(電機耐久消費財)

Aa (17.6)	Ab (11.8)	Ac (11.8)
Ba (23.6)	Bb (17.6)	Bc (17.6)
Ca (5.9)	Cb (23.5)	Cc (23.5)

5・4表

(鉄鋼業全体)

Aa (12.5)	Ab (3.1)	Ac (3.1)
Ba (9.4)	Bb (25.0)	Bc (6.3)
Ca (9.4)	Cb (28.0)	Cc (6.3)

5・5表

(繊維業全体)

Aa (22.4)	Ab (2.0)	Ac (2.0)
Ba (4.1)	Bb (32.7)	Bc (10.2)
Ca (2.0)	Cb (20.4)	Cc (6.1)

5・6表

このように、いわゆる技術革新産業は革新技術を志向し、いわゆる安定産業は、改良技術を志向していることが明らかになった。

一方、市場面からみた場合 5・2 表、5・3 表からわかるように、化学、電機産業では、新市場を志向している企業はそれぞれ全体の 31.8%、30.3%であるのに対して、鉄鋼、繊維産業では、それぞれ全体の 43.7%、28.5%と、技術面と比較して、市場面では積極性を示している。これは、鉄鋼、繊維などのいわゆる安定産業が、技術で競争するよりも、新市場開発という市場競争を重視している証拠と考えられる。このことは、相対的にみて、化学、電機産業では、新製品開発の二つの主要な条件たる技術開発と、市場開発のうち前者に力が入り、後者への積極性が低いことを示している。

問 16 の新製品開発のための組織については、その実施のために、プロジェクトチーム、あるいはタスクフォースを編成すると答えた積極的業種は、化学 (58.5%)、精密機械 (66.7%)、電気機器 (57.4%) などの業種である。また新製品開発のための固有の組織をつくって非常に積極的に推進している業種がある。これは食品 (22.2%)、パルプ・紙 (33.3%)、電気機器 (20.4%) とに比較的多かった。このような新製品開発のための固有の組織をもっている企業は、新製品と言っても技術的には安定しているが、製品差別化、多角化などの市場の意味での新製品を次から次へ発売しているような企業であると思われる。このような理由で、食品、パルプ・紙業種がこの中に入ってくるのであろう。

これに反して、そのような組織づくりに比較的消極的で、委員会ですべてを実施しているのは、ゴム製品 (62.5%)、輸送用機器 (55.5%) である。

さらに製品特性から問 16 を考えてみよう。すなわち、全標本を用いて、耐久消費財についての単相関行列をつくると、5・7 表のようになる。これからわかるように、耐久消費財の売上については、この新製品開発組織 (X_5) が 0.4098 で売上と最も高い相関を示している。すなわち耐久消費財一般については、新製品開発のシステム化が非常に重要であることがわかる。

次に問 19 を用いて、新製品開発のフロー設計について考えてみた。ここでも業種的特性よりも製品的特性によって、フロー設計への態度がより明確に区

別された。まず、問 19 の解答項目を示しておこう。

- 解答 a; 計画フローが設計されていないが、入手した情報にそのつど加工を加え、必要部署を推測して伝達している段階にある。
- b; 計画フローは設計されているが、情報システムはまだ全く設計されていない。
- c; 計画フローを設計し、それぞれの計画過程に必要な情報種類、情報源収集方法をきめた段階にある。
- d; 計画フローを設計し、それぞれの計画過程に必要な情報種類、情報源、収集方法、加工方法および伝達方法が設計されている。
- e; 計画フローを設計し、情報種類の設定から貯蔵方法までの情報システムが設計されている。
- f; その他

化学では、a (50.8%), b (23.1%), d (12.3%) とこの情報システムはそれ程発達していない。電気機器では、a (47.1%), b (15.1%), d (15.1%) となつて比較的発達している。とくにその耐久消費財だけについては、d (36.4%) となっている。また輸送用機器については、業種を通じて d の比率が高く (32.2%), その新製品フローの設計が進んでいることが示される。一方、その他の業種、特に技術的な新製品の少ない業種はこの新製品フローの設計が進まず、a の解

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	
(1)	1.0000000	-.2683166	-.0244167	-.0040121	-.4098010	-.2190547	-.0350588	-.4064787	-.0092470	-.0358238	-.1234301
(2)	-.2683166	1.0000000	-.1197301	-.0913907	-.4208333	-.2774078	-.0928344	-.0917469	-.1284840	-.2393949	-.3761626
(3)	-.0244167	-.1197301	1.0000000	-.0147122	-.3169326	-.1435420	-.1640516	-.2093587	-.1930468	-.2601331	-.2713911
(4)	-.0040121	-.0913907	-.0147122	1.0000000	-.0435193	-.0413919	-.1895174	-.1197832	-.0248513	-.0357199	-.3258104
(5)	-.4098010	-.4208333	-.3169326	-.0435193	1.0000000	-.4246037	-.1687898	-.1926685	-.1665533	-.1581716	-.3348764
(6)	-.2190547	-.2774078	-.1435420	-.0413919	-.4246037	1.0000000	-.1949392	-.1059608	-.1422466	-.0116168	-.1059606
(7)	-.0350588	-.0928344	-.1640516	-.1895174	-.1687898	-.1949392	1.0000000	-.0325205	-.0530122	-.1385398	-.0325205
(8)	-.4064787	-.0917469	-.2093587	-.1197832	-.1926685	-.1059608	-.0325205	1.0000000	-.1100215	-.2212064	-.0606060
(9)	-.0092470	-.1284840	-.1930468	-.0248513	-.1665533	-.1422466	-.0530122	-.1100215	1.0000000	-.7421082	-.2148039
(10)	-.0358238	-.2393949	-.2601331	-.0357199	-.1581716	-.0116168	-.1385398	-.2212064	-.7421082	1.0000000	-.2164999
(11)	-.1234301	-.3761626	-.2713911	-.3258104	-.3348764	-.1059606	-.0325205	-.0606060	-.2148039	-.2164999	1.0000000

5・7 表

答が多い。すなわち、建設 (66.7%)、食品 (66.7%)、繊維 (63.6%)、パルプ・紙 (66.7%)、ガラス・土石 (57.9%)、鉄鋼 (55.0%)、非鉄・金属 (61.1%) となっている。

これを製品特性からみると、5・8表のようになる。このことから、dの特に大きいところは耐久消費財 (31.3%) であり、次に原材料 (18.3%) である。eの大きいところは一般に消費財である。このことから、消費財を生産する企業のうち小数であるが、この新製品のフローの設計を非常に重視していることがわかる。

回答項目	非耐久消費財	耐久消費財	回答項目	完成生産財	中間財	原材料
a	52.2%	40.6%	a	59.2%	60.0%	55.0%
b	17.4	15.6	b	12.8	14.3	16.7
c	14.5	9.4	c	16.3	14.3	8.3
d	10.1	31.3	d	9.3	8.6	18.3
e	2.9	3.1	e	1.2	1.8	1.7
f	2.9	0.0	f	1.2	1.0	0.0

5・8表

以上のことから、この節の〈技術革新のはげしい産業分野の企業は新製品開発にマーケティング戦略の中心においている〉という仮説が検証されたと思う。

そしてさらに、そのサブ仮説として、〈技術革新のはげしい産業分野、特に耐久消費財生産企業、非耐久消費財生産企業では、新製品開発に、マーケティング戦略の中心においている〉という仮説が推論できる。

また他のサブ仮説として、〈技術革新のはげしくない分野でも、非耐久消費財生産企業では、市場細分化、製品差別化による新製品開発にマーケティング活動の中心においている〉が考えられる。この仮説は、新製品と言われながらも、この新製品は企業の販売政策による名前であって、一般に販売促進製品と呼ばれるものである。

6. 販売促進手段についての仮説

一般に、製品が安定期に入ってくると、市場細分化、製品多角化の政策が促進されてくる。その場合、〈販売促進手段は数多く用いるよりも、数少なく集

中的に用いる程有効である」という仮説がある。これを、食品、繊維業について、変数 X_9 (問 30, 市場開拓・販売促進), 変数 X_{10} (問 37, 広告・宣伝政策) を中心にして考えてみよう。

6・1 表は食品産業についての単相関行列である。この表の第 1 列, すなわち売上高成長率に貢献するマーケティング戦略についてみると, 市場・技術に対する積極性 ($X_3 \rightarrow 0.571$), 市場開拓, 販売促進政策 ($X_9 \rightarrow 0.470$), 社長の専門分野 ($X_2 \rightarrow 0.280$), 顧客管理 ($X_{11} \rightarrow 0.238$), 研究・開発のマーケティング志向 ($X_4 \rightarrow 0.224$) の順位で貢献している (以下“貢献”という言葉を使うときは, 被説明変数に対して説明変数が貢献しているというのが過去の経験から認められていると仮定している)。すなわちこの X_9 の相関係数が正で比較的大きな値をもつということは, 市場開拓・販売促進政策について, 3 個以下を採用した企業の方が 4 個以上採用した企業より売上高が伸びていることを示している。

また, この単相関行列で, この第 9 行をみてゆくと, X_9 と X_8 との相関との相関係数が 0.417 と高いことがわかる。これは, 市場開拓・販売促進政策を集中的に行なっている企業は市場競争が激しく, 販売価格も競争関係にもとづいてきめられていることを示し, その点からも, 市場開発・販売促進政策の集中化の妥当性が証認される。

次に, 売上高成長率を被説明変数とし, 他の変数を説明変数とする重回帰式をつくってみよう。すると

$$X_1 = -1502.0 + 1608.0X_3 + 568.9X_4 + 505.1X_6 + 892.9X_{10}$$

(415.5) (314.7) (365.1) (401.2)

$$R = 0.7645$$

もしいま売上高成長率に対して, 企業のマーケティング戦略たる“市場・技術に対する積極性” (X_3), “研究開発のマーケティング志向” (X_4), “新製品情報” (X_6), “市場開拓・販売促進政策” (X_{10}) が貢献するという経験的な認識があれば, 上の式はこれらの変数で売上高成長率の 76% は説明できることになる。その中でも, 市場開拓・販売促進政策の集中はかなり大きく貢献することがわかる。

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	1.0000000	-.2803058	.5710791	.2237303	-.0440752	.0717786	-.0170755	.0740463	.4699299	-.0830472	.2383007
(2)	-.2803058	1.0000000	-.3872983	-.1846372	.2357022	.1386750	-.2091650	-.2651650	-.2357022	.3385016	-.0912870
(3)	.5710791	-.3872983	1.0000000	-.0635641	.1673596	-.0537085	.1154303	.4260064	.3499338	-.6038596	.2357022
(4)	.2237303	-.1846372	-.0635641	1.0000000	.2030906	-.1706971	-.1176979	-.2901294	.0435194	-.0303030	.1123666
(5)	-.0440752	.2357022	.1673596	.2030906	1.0000000	-.2451451	-.1690308	-.1805555	-.2916666	-.0435193	.3442651
(6)	.0717786	.1386750	.0537085	-.1706971	-.2451451	1.0000000	.1823232	.0326860	-.0326860	-.1706971	.2025478
(7)	-.0170755	-.2091650	.0154303	-.1176979	-.1690308	.1823232	1.0000000	.5493502	.1690308	.1324102	-.3055050
(8)	.0740463	-.2651650	.4260064	-.2901294	-.1805555	.0326860	.5493502	1.0000000	.4166666	-.2901294	-.3872983
(9)	.4699299	-.2357022	.3499338	.0435194	-.2916666	-.0326860	.1690308	.4166666	1.0000000	.0435194	.0215165
(10)	-.0830472	.3385016	-.6038596	-.0303030	-.0435193	-.1706971	.1324102	-.2901294	.0435194	1.0000000	-.2696799
(11)	.2383007	-.0912870	.2357022	.1123666	.3442651	.2025478	-.3055050	-.3872983	.0215165	-.2696799	1.0000000

6・1 表

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	1.0000000	.1180653	-.0031742	.3518699	-.0514875	-.0259342	-.0216295	.0902860	.2697121	.5777151	-.2026344
(2)	.1180653	1.0000000	.0879120	-.1149258	-.1759328	.0195506	.1048284	.2096569	.0898896	.0898896	-.1640825
(3)	-.0031742	.0879120	1.0000000	-.1149258	.0270667	.4643270	-.1048284	-.0524141	.0584283	-.0898895	-.0937614
(4)	.3518699	-.1149258	-.1149258	1.0000000	.0113227	-.0081786	-.4385289	.0436529	.0864881	-.0864881	.1765045
(5)	-.0514875	-.1759328	.0270667	.0113227	1.0000000	.2046560	-.1290994	.2581988	-.0332105	-.1549825	.1347150
(6)	-.0259342	.0195506	.4643270	-.0081786	.2046560	1.0000000	.0466252	-.0466251	-.0199903	.1119462	.2085144
(7)	-.0216295	.1048284	-.1048284	-.4385289	-.1290994	.0466252	1.0000000	-.0454545	.2143732	.4716210	-.2236067
(8)	.0902860	.2096569	-.0524141	.0436529	.2581988	-.0466251	-.0454545	1.0000000	.0428747	-.2143731	0.0000000
(9)	.2697121	.0898896	.0584283	.0864881	-.0332105	-.0199903	.2143732	.0428747	1.0000000	.5147059	-.3067859
(10)	.5777151	.0898896	-.0898895	.0864881	-.1549825	.1119462	.4716210	-.2143731	.5147059	1.0000000	-.3067859
(11)	-.2026344	-.1640825	-.0937614	.1765045	.1347150	.2085144	-.2236067	0.0000000	-.3067859	-.3067859	1.0000000

6・2 表

次に、繊維産業について考えてみよう。その単相関行列は6・2表の通りである。ここで売上高成長率に寄与しているのは、広告・宣伝政策 ($X_{10} \rightarrow 0.578$)、研究・開発のマーケティング志向 ($X_4 \rightarrow 0.352$)、市場開拓・販売促進政策 ($X_9 \rightarrow 0.270$) などである。売上高成長率 (X_1) と広告・宣伝政策 (X_{10}) との相関係数が0.578と正でしかも最も大きな値をもつということは、広告・宣伝政策のうち6個以下の方策を採用している企業の方が、7個以上の方策を採用している企業より売上高が伸びていることを示している。いまもし販売促進手段を集中的に行なう方が効果的であるという過去の経験がある場合には広告・宣伝のような販売促進手段も集中的に行なった方が有効であるという仮説を導くことができる。もしそのような過去の経験がなければ、そのような因果関係を認めることができない。例えば、いままでの販売促進手段でうまくいっているから、そのまま少数の販売手段を実施している企業があり、一方、いままでの販売促進手段がうまくゆかないので、いろいろな販売促進手段を試行錯誤的に多数採用している企業があれば、売上高成長率と販売促進手段との間には相関関係はみとめられるが、因果関係は認められない。

市場開拓・販売促進政策についても同様のことが言える。事実、 X_9 と X_{10} との相関係数 (0.515) が高いことから、広告・宣伝政策を集中的に行なっている企業は、市場開拓・販売促進も集中的に行なっていることがわかる。

この繊維産業について重回帰式を推定すると、

$$X_1 = 562.6 + 644.8X_7 + 403.2X_8 + 1255.9X_{10}$$

(242.2) (218.7) (233.7)

$$R = 0.7094$$

となり、広告・宣伝政策の集中化が売上の伸びに最も貢献としていると考えられる。

これをさらに、繊維 (非耐久消費財) だけにとると、

$$X_2 = 511.4 + 570.1X_2 + 639.3X_9 + 1002.1X_{10}$$

(321.5) (261.0) (254.6)

$$R = 0.7851$$

となり、さらに重相関係数は増大する。

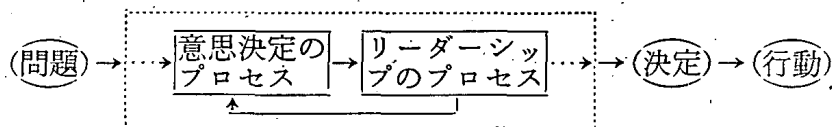
以上のことから、〈販売促進手段は数多く用いるよりも、数少なく集中的に用いる程有効である〉という仮説は、販売促進製品をつくっている産業では、ある程度妥当することが検証された。

7. “マーケティング戦略”^[注5]の仮説

企業のいわゆるトータルマーケティングは単なる企業の販売活動ではなく、販売、生産、技術、財務、人事などを統合した企業の総合的な力の表現である。この企業の総合的な力は、企業全体の組織効率、及びその組織の枠をつくりまたそれから育成される経営者の能力というものによって左右される。しかもこの企業の組織効率と経営者の能力とはお互いにレシプロカルに発展してきている。^[注6]例えば同じ資質をもった人間でも異った経営組織で育った経営者は異った意思決定を行なう。また異った資質をもった経営者でも同じ組織に入っていると同じような意思決定をする。このように組織と経営者の能力とは不可分の関係にある。従って、この“ある企業組織で育てられた経営者の能力”を企業の“マーケティング戦略”の効率を測る一つの尺度と考えることができるであろう。そこで次のような仮説を考える。すなわち、〈“マーケティング戦略”の効

[注5] ここで“マーケティング戦略”というのは企業のいろいろなマーケティング活動の最も基礎になる考え方という意味である。

[注6] ここでは経営者の意思決定を下図のように考えている。ここで意思決定のプロセスというのは主と



して社長個人の意思決定プロセスであり、もしその企業が全くのワンマン経営ならば、このプロセスだけで意思決定が行なわれ、リーダーシップのプロセスは存在しない。リーダーシッププロセスは組織の中での意思決定であり、主としてコアリジョンの方法で決定が行なわれる。社長の意思は、はじめ多目標の満足というかたちで意思決定のプロセスで予め大体きめられ、それをリーダーシップのプロセスで、他のトップマネジメントに議論させながら、実際の決定をそれに向わせようとする。そのリーダーシップのプロセスの議論の中で社長がリーダーシップを発揮する。もちろん、予め決められた社長の意思決定も絶対的なものではなく、この意思決定はリーダーシップのプロセスからのフィードバックである程度修正される。しかしあくまで社長の意思決定が企業の決定の中心となる。

率は組織で育成された経営者能力に依存する」という仮説がたてられる。この仮説は、「“マーケティング戦略”の効率」を「売上高成長率」で測り、「組織で育成された経営能力」を「社長のもっとも得意な専門分野」によってあらわせば、ある程度検証されるのではないかと思われる。

この関係を、業種別、主力製品別に考えてみよう。前述のように、問1の社長の専門分野を製造あるいは技術とするものを1、その他、販売、経理、人事、総務、企画、調査、監査、購買などを専門とするものを0として、売上高成長率との関係を調べてみる。建設業では、その単純相関は -0.2061 であり、社長が販売、経理などを専門とするもの程、売上の成長率が高いことを示している。食品も -0.2803 でやはり社長の専門分野が販売、経理などのものの売上げが伸びている。

一方、電気機器 0.2617 で、製造、技術を専門とする社長の会社がより多く伸びている。また少々われわれの常識と反するかも知れないが、商業部門では 0.3999 であり、技術を専門とする社長の会社の売上げがより多く伸びている。

その他の業種、繊維 (0.1181)、化学 (-0.1104)、紙・パルプ (-0.1041)、金属 (0.0266)、機械 (-0.7330)、輸送用機器 (0.1704) で、社長の専門分野と売上高成長率とはあまり関係がないようである。

主力製品の製品特性別では、耐久消費財を生産する企業では 0.2683 で、社長の専門分野が製造、技術関係である企業の売上げがより多く伸びているようである。しかしその他の製品特性別では、非耐久消費財 (-0.0227)、完成生産財 (-0.0361)、中間財 (0.1981)、原材料 (-0.0761) で、これら製品別でみた社長の専門分野の相関度は明確でない。

次にこの社長の専門分野と他の要因との売上高成長率に対する貢献度の大小を考えてみよう。上述のように、繊維（非耐久消費財）については、

$$X_2 = 511.4 + 570.1X_2 + 639.3X_4 + 1002.1X_{10}, \quad R = 0.7851$$

で社長の専門分野 (X_2) は他の要因、広告・宣伝政策、研究・開発のマーケティング志向、より貢献度は低い。これを重相関係数の増分からみてみよう。変数 X_{10} だけによる Y に対する相関係数 0.6587 、変数 X_{10} と X_4 とによる重相

関係数 0.7385 からみると、社長の専門分野の売上高成長率に対する貢献度は、余り大きくないと思われる。

化学（非耐久消費財＝薬品）では、

$$X_1 = 2622.2 - 863.2X_2 - 715.9X_3 \quad R = 0.3621$$

(549.5) (709.4)

となり、この場合の社長の専門分野だけの Y に対する相関係数は 0.2863 で、市場と技術に対する積極性 (X_3) より大きく貢献している。同様に、化学（中間財）では、上述のように、社長の専門分野が最も売上高成長率に貢献し、それだけで相関係数は 0.5442 となっている。

また電気機器全体でみたとき、売上高成長率には社長の専門分野が最も強く貢献し、その相関係数は 0.2617 である。また電気機器（完成財）では、同様に社長の専門分野が最も強く貢献し、相関係数は 0.3694 である。一方電気機器（耐久消費財＝家庭電器）では売上高成長率に貢献する要因は、新製品情報 (X_6)、新製品開発 (X_5)、市場と技術開発に対する積極性 (X_3) の順で重要であり、社長の専門分野の貢献度はその次である。そのときの逐次重回帰分析による増分はわずかにすぎない。

輸送用機器（完成生産財）では

$$X_1 = 2371.7 - 1321.7X_2 \quad R = 0.6322$$

(724.5)

で、社長の専門分野だけで 63% の相関があり、しかもそれが製造、技術関係でない方がよりよいことを示している。

商業では、

$$X_1 = 1401.9 + 766.8X_2 + 296.4X_{10} - 246.1X_{11} \quad R = 0.5474$$

(264.9) (177.2) (176.3)

となり、社長の専門分野は、広告・宣伝政策 (X_{10})、顧客管理 (X_{11}) より多く売上高成長率に貢献しており、それだけで、上述のように相関係数は 0.3999 である。

以上のように、〈“マーケティング戦略”の効率は組織で育成された経営者能力に依存する〉という仮説は、建設、食品、電気機器、商業についてはある程

度妥当し、特に電気機器、商業関係では、その貢献度は大きいと考えられる。

8. 業種別マーケティング戦略についての特性

最後にマーケティング活動が最もはげしく行なわれている業種のうち、食品、繊維（非耐久消費財）、薬品、自動車、家庭電器について、その特徴を考えてみよう。食品は既に技術的に安定し、市場でもほぼ飽和状態になっている。また繊維は既に技術的には安定しているが、市場的にはファッションの形で新製品がたえずつくり出されている。薬品は市場ではほぼ飽和状態にあるが、技術的には新製品があらわれる余地がある。しかし、食品、繊維、薬品とも非耐久消費財産業であり、大小企業が互いに競合している。自動車は技術的にも、市場的にも安定状態に入ってきたのに対して、家庭電器はその多くの製品が技術的に安定期に入り市場的にも成長期から安定期に入ってきているが、エレクトロ技術の開発による新製品のあらわれる余地が常に存在する。この自動車も家庭電器もともに耐久消費財産業であり、しかもほぼ大企業の寡占状態にある。

そこでこれらの業種について、その特徴を示すと思われる質問項目をまず選び出し、次に回答会社で数多く回答している項目を調べて、各業種のマーケティング戦略の特徴を探ってみよう。これを8・1表、8・2表に示す。ただしこの表では、その回答比率が50%以上のもののみをえらんだ。

まず自動車産業から考えてみよう。この業種は既に大企業の寡占状態が確定し、技術的には安定し、市場も総需要的には安定期に入ってきたため、上述の五つの業種のうちで最も市場競争がはげしく、マーケティング戦略のたてかたも最もきびしいようである。すなわち、上表からわかるように、“市場と技術との関係からみてもっとも積極的に志向している方向は”（問6）という質問に対して、“現製品の品質、機能、価格に変化を加え改良製品を出し、現有の市場占有度を拡大する”と答えた企業は、75%に達している。他の4業種では50%以上の意見の一致はない。また新製品の開発も技術が安定しているため、その開発プロセスは定式化されている。すなわち、“製品政策の樹立から新製品が開発されるまでの計画フローは”（問9）に対して、“計画フローは設計さ

トヨタシステム	問題	食品	機械	薬品	自動車	家庭電器
<p>問2 社長が過去に経験した役職は</p> <p>問4 販売部長が過去に経験した役職は</p> <p>問5 今期の製品政策としてあげられているものは</p> <p>問6 市場と技術との関係からみて、もっとも積極的に志向している方向は</p> <p>問8 研究開発の主題は</p> <p>問9 トヨタシステムの研究開発に対する態度は</p> <p>問16 新製品開発のための組織活動は</p> <p>問17 新製品開発プロセスにおける問題点は</p> <p>問18 新製品開発に役立つ人材を養成するための</p> <p>問19 製品政策の樹立から新製品が開発されるまでの計画フローは</p> <p>問20 新製品開発のための情報源として重きをおいているものは</p> <p>問22 社会経済的情報のうち重点をおいて収集しているものは</p> <p>問23 競争企業についての情報のうち重点をおいて収集しているものは</p> <p>問24 中間販売業者についての情報のうち重点をおいて収集しているものは</p> <p>問25 最終消費者についての情報のうち重点をおいて収集しているものは</p> <p>問28 販売価格政策としては</p> <p>問29 販売価格決定権は</p> <p>問30 市場開拓や販売促進の手段は</p>	<p>販売部門(50.0)*</p> <p>現製品の品質・機能を改良する(66.7)、現製品と関係のある製品を開発する(66.7)、製品構成の適正化をはかる(55.6)</p> <p>製品の開発・改良(72.3)、製造工程・設備の開発・改良(50.0)</p> <p>新製品開発に関係する個別部門が分担領域をきめて、協力して行う(65.6)、実施は関係部門が行なう(50.0)</p> <p>設計されている(66.7)</p> <p>研究技術スタッフ(100.0)、販売調査スタッフ(72.3)、企画管理スタッフ(61.2)、消費者(55.6)、技術雑誌(55.6)、業界紙(55.6)</p> <p>自業種の品種グループ別成長性、収益性に関する情報(50.0)</p> <p>販売価格及び価格政策(72.2)、販売高及び市場占有率(66.7)、販売業務別マーケティング等(55.6)、品質・機能・デザイン等(60.0)</p> <p>販売高及び販売高(88.9)、経営力・財務能力及び成長性(55.6)、占有率(50.0)</p> <p>購買動機(55.5)、購買場所(50.5)</p> <p>主として競争関係にもとづいてきめる(55.6)</p> <p>販売部長決定権は</p> <p>市場開拓や販売促進の手段は</p>	<p>販売部門(60.9)</p> <p>現製品の品質・機能を改良する(82.8)、原材料加工方法を改良する(73.9)、高級品を開発する(65.8)、現製品と関係のある製品を開発する(56.6)</p> <p>製造工程・設備の開発・改良(78.3)、製造工程・設備の開発・改良(69.6)、製品用途の開発(60.9)</p> <p>トヨタシステムの問題を発見し、その解決にイニシアチブをとる(73.9)</p> <p>新製品開発に関係する個別部門が分担領域をきめて、協力して行う(65.2)</p> <p>企業内で人材の育成を行なう(65.2)</p> <p>設計されている(56.5)</p> <p>消費者(73.9)、技術雑誌(60.8)、研究スタッフ(72.3)、企画管理スタッフ(61.2)、消費者(55.6)、技術雑誌(55.6)、業界紙(55.6)</p> <p>販売高及び市場占有率(82.7)、販売高及び市場占有率(65.3)</p> <p>販売価格及び価格政策(82.7)、販売高及び市場占有率(65.3)</p> <p>販売高及び販売高(73.9)、経営力・財務能力及び成長性(73.9)</p> <p>購買動機(60.9)、購買高(52.3)</p> <p>主として競争関係にもとづいてきめる(69.6)、主として製造原面にもとづいてきめる(50.5)</p> <p>主として販売部長、販売課長がきめる(47.8)</p> <p>人的販売促進に力を入れる(78.3)、物的販売促進(広告・宣伝)に力を入れる(56.0)</p>	<p>販売部門(61.9)</p> <p>現製品と関係のある製品を開発する(76.2)、現製品品質・機能を改良する(71.4)、革新的新製品を開発する(66.7)、現製品のデザイン等を改良する(66.7)</p> <p>製法の開発・改良(76.2)、製品用途の開発(67.9)、設備の開発・改良(66.7)、製造工程・設備の開発・改良(57.1)</p> <p>トヨタシステムの問題を発見し、その解決にイニシアチブをとる(61.9)</p> <p>新製品開発委員会が開発方針をきめ、実施は関係部門が行なう(61.9)、新製品開発委員会が開発方針をきめ、実施は関係部門が行なう(57.1)、関係部門が行なう(57.1)、関係部門が行なう(57.1)</p> <p>大卒、外部研究機関等に要員を派遣する(71.4)、企業内で人材の育成を行なう(57.1)</p> <p>研究技術スタッフ(90.5)、消費者(71.3)、販売員及び営業日報(61.9)、大卒研究員等(61.9)、販売調査スタッフ(57.1)、技術雑誌(57.1)、業界紙(57.1)</p> <p>自業種の成長性、収益性に関する情報(57.6)、商品種別のものに関する情報(52.3)</p> <p>販売高及び市場占有率(85.7)、販売価格及び価格政策(71.4)</p> <p>販売高及び販売高(85.7)、経営力・財務能力及び成長性(57.1)、販売業務別マーケティング等(61.9)</p> <p>購買動機(76.2)、購買高(57.1)、購買者についての年齢・所得などの情報(52.4)</p> <p>主として競争関係にもとづいてきめる(61.9)</p> <p>人的販売促進に力を入れる(81.0)、物的販売促進に力を入れる(66.7)、マーケティングコミュニケーションを樹立する(57.1)</p>	<p>販売部門(62.5)、企画・調査部門(62.5)、経理及び財務部門(62.5)、製造部門(50.0)、購買・外注部門(50.0)</p> <p>販売部門(50.0)、企画・調査部門(50.0)</p> <p>現製品の品質・機能を改良する(100.0)、品種を増加させて顧客ニーズを満足させる(100.0)、原材料加工方法を改良する(87.5)、現製品と関係のある製品を開発する(75.0)、輸出向け製品を開発する(62.5)</p> <p>現製品の品質・機能・価格に強化を加え、改良製品を出し、現在の市場占有率を拡大する(75.0)</p> <p>製品仕様の変更・改良(100.0)、製造工程・設備の開発・改良(62.5)</p> <p>新製品開発委員会が開発方針をきめ、実施は関係部門が行なう(75.0)、新製品開発に関係する個別部門が分担領域をきめて、協力して行う(75.0)</p> <p>新製品開発委員会が開発方針をきめ、実施は関係部門が行なう(75.0)、新製品開発に関係する個別部門が分担領域をきめて、協力して行う(75.0)</p> <p>企業内で人材の育成を行なう(62.5)</p> <p>設計され、それぞれの計画過程に必要な情報の収集・加工・伝達方法が設計されている(62.5)</p> <p>研究技術スタッフ(100.0)、消費者(87.5)、中間販売業者(75.0)、顧客グループ(75.0)、販売調査スタッフ(62.5)、企画管理スタッフ(50.0)、技術雑誌(50.0)</p> <p>一般的経済情報(87.5)、自業種の成長性、収益性に関する情報(75.0)、自業種及び関連業種における製品多角化の情報(50.0)</p> <p>販売高及び市場占有率(100.0)、品質・機能・デザイン等(87.5)、販売価格及び価格政策(75.0)、新製品開発状況(62.5)</p> <p>販売高及び販売高(87.5)、経営力・財務能力及び成長性(87.5)、占有率(75.0)</p> <p>人的及び物的販売促進能力(75.0)</p> <p>購買動機(75.0)、購買者についての年齢・所得などの情報(75.0)、消費者の改良意見(75.0)、購買高(50.0)、クレーム(50.0)、満足度(50.0)</p> <p>主として競争関係にもとづいてきめる(100.0)、競争製品と同等の価格をつける(62.5)</p> <p>トヨタシステムもっている(87.5)</p> <p>人的販売促進に力を入れる(100.0)、物的販売促進に力を入れる(75.0)、マーケティングヘルプを強化する(75.0)、販売店・支店の数を増加する(75.0)、マーケティングサービスを強化する(62.5)</p>	<p>製造部門(54.5)</p> <p>製造部門(45.5)、企画・調査部門(45.5)</p> <p>現製品の品質・機能を改良する(90.9)、現製品と関係のある製品を開発する(90.9)、輸出向けの製品を開発する(81.8)</p> <p>製造工程・設備の開発・改良(72.7)、製品仕様の変更・改良(72.7)</p> <p>トヨタシステムの問題を発見し、その解決にイニシアチブをとる(70.0)</p> <p>新製品委員会が開発方針をきめ、実施は関係部門が行なう(54.5)</p> <p>企業内で人材の育成を行なう(72.7)、各々のエンジニアにいくつかのメンバーが役割を担わせる(45.5)</p> <p>設計され、それぞれの計画過程に必要な情報の収集・加工・伝達方法が設計されている(62.5)</p> <p>研究技術スタッフ(90.8)、販売調査スタッフ(72.3)、消費者(63.6)、企画管理スタッフ(63.6)</p> <p>一般的経済情報(54.5)、海外の技術開発およびその動向(54.5)</p> <p>販売価格及び価格政策(90.9)、販売高及び市場占有率(81.8)、品質・機能・デザイン等(63.6)、新製品開発状況(63.6)</p> <p>販売高及び販売高(72.7)、占有率(54.5)、経営能力、財務能力及び成長性(54.5)</p> <p>購買者についての年齢・所得などの情報(72.7)、購買動機(63.6)</p> <p>主として製造原面にもとづいてきめる(63.6)、競争製品と同等の価格をつける(63.6)、主として競争関係にもとづいてきめる(54.5)</p> <p>人的販売促進に力を入れる(72.7)、物的販売促進に力を入れる(72.7)、販売店・支店の数を増加する(63.6)、新しい顧客層を開拓する(54.5)</p>	

問	題	食	品	機	械	運	送	自	動	車	家	居	電	器
問32	売上高に対する広告・宣伝費の割合は	2.0~2.9%(12.5)		1.0~1.9%(22.2)		5.0~5.9%(19.0)		1.0~1.9%(62.5)		2.0~2.9%(30.0)				
問33	広告・宣伝費の目的は	主要製品の宣伝(94.4)、企業イメージの昂揚(77.7)、代理店への支援(66.6)、モータースランへの支援(55.6)、新製品の紹介(50.0)		企業イメージの昂揚(87.0)、主要製品の宣伝(78.3)、代理店への支援(56.5)		主要製品の宣伝(90.5)、新製品の紹介(85.7)、企業イメージの昂揚(71.4)、モータースランへの支援(76.2)		主要製品の宣伝(100.0)、企業イメージの昂揚(87.5)、モータースランへの支援(87.5)、新製品の紹介(75.0)		主要製品の宣伝(100.0)、企業イメージの昂揚(87.5)、家庭用新聞(87.5)、一般雑誌(87.5)、テレビイメージ(87.5)、屋外広告(87.5)、展示会(87.5)、テレビ(75.0)		主要製品の宣伝(81.8)、新製品の紹介(81.8)、開発技術の紹介(54.5)、モータースランへの支援(54.5)		
問34	最も多くの企業が使用している広告媒体は	業界新聞(77.8)、テレビ(66.7)、POP(55.6)、屋外広告(55.6)、展示会(5.6)、交通広告(50.0)		業界新聞(82.7)、専門紙(82.7)、展示会(73.9)、テレビ(69.7)、屋外広告(69.7)、一般雑誌(65.2)、POP(56.5)		業界新聞(90.5)、専門誌(76.2)、テレビ(71.4)、家庭用新聞(71.4)、ラジオ(66.7)、展示会(66.7)、一般雑誌(65.7)		業界新聞(100.0)、専門誌(100.0)、ラジオ(87.5)、家庭用新聞(87.5)、一般雑誌(87.5)、テレビイメージ(87.5)、屋外広告(87.5)、展示会(87.5)、テレビ(75.0)		業界新聞(81.8)、屋外広告(81.8)、一般雑誌(72.7)、専門紙(72.7)、展示会(72.7)、家庭用新聞(63.6)、テレビイメージ(63.6)、POP(54.5)、テレビ(45.5)		業界新聞(81.8)、屋外広告(81.8)、開発技術の紹介(54.5)、モータースランへの支援(54.5)		
問34	テレビ広告費の広告費総額に対する比率	30~39%		20~29%		30~39%		20~29%		20~29%		40~49%		
問34	テレビ広告の主要目的は	企業イメージの昂揚(33.3)、主要製品の宣伝(33.3)		企業イメージの昂揚(39.1)		主要製品の宣伝(65.0)		主要製品の宣伝(50.0)		主要製品の宣伝(50.0)		企業イメージの昂揚(60.0)		
問34	業界新聞広告の主要目的は	新製品の紹介(27.8)		企業イメージの宣伝(30.4)		主要製品の宣伝(38.1)		主要製品の宣伝(62.5)		主要製品の宣伝(62.5)		新製品の紹介(45.5)		
問35	広告予算をきめるとき基準は	広告プロジェクトごとの見積額(61.1)		広告プロジェクトごとの見積額(65.1)		売上高比率基準(71.4)、広告プロジェクトごとの見積額(52.4)		売上高比率基準(75.0)、広告プロジェクトごとの見積額(62.5)		売上高比率基準(75.0)、広告プロジェクトごとの見積額(62.5)		売上高比率基準(81.8)		
問37	最終消費者に対するアピールとしては	工場見学(77.8)		工場見学(60.9)、リネーエ政策(52.2)		工場見学(81.0)		工場見学(50.0)、テレビイメージ(50.0)		工場見学(50.0)、テレビイメージ(50.0)		展示会(72.7)、新製品発表会(63.6)		
問37	中間販売業者に対するアピールとしては	リネーエ政策(77.9)、協力の結成(72.3)、工場見学(61.1)、販売店教育(55.6)		展示会(73.9)、協力の結成(65.2)、工場見学(60.9)、リネーエ政策(52.2)		リネーエ政策(85.7)、販売店教育(66.7)、リネーエ政策(57.1)、販売員の応援(52.4)、協力の結成(52.4)		リネーエ政策(87.5)、販売店教育(87.5)、販売店教育(75.0)、資金投助(75.0)、リネーエ政策(75.0)、販売員の応援(50.0)、販売店コンテスト(50.0)		リネーエ政策(87.5)、販売店教育(75.0)、資金投助(75.0)、リネーエ政策(75.0)、販売店の数を増加する(50.0)、中間販売業者の数を増加する(50.0)		販売店教育(63.6)、協同広告(63.6)、工場見学(63.6)、リネーエ政策(54.5)、資金投助(54.5)、リネーエ政策(54.5)		
問38	現在の販売経路政策の重点は	販売経路の系列化・組織化をはかる(66.7)		販売経路の系列化・組織化をはかる(73.9)、新製品については新販売経路を検討する(60.9)、現行販売経路を維持する(56.5)		現行販売経路を維持する(52.4)		現行販売経路を維持する(62.5)、現行販売経路を維持する(50.0)		現行販売経路を維持する(62.5)、現行販売経路を維持する(50.0)		販売経路を短縮する(81.8)、自社の意向の反映できる代理店を厳選する(54.5)		
問50	輸出増強の手段として	わが国の販売業者を利用する(63.5)		外国に自社ブランドで販売する(71.4)、わが国の販売業者を利用する(52.4)、合弁会社を設立する(52.4)		外国に自社ブランドで販売する(71.4)、わが国の販売業者を利用する(52.4)、合弁会社を設立する(52.4)		外国に自社ブランドで販売する(87.5)、外国に工場を建設する(62.5)、外国に販売業者を利用する(62.5)、外国に販売網をつくる(52.5)、外国に自社支配の会社をつくる(62.5)		外国に自社ブランドで販売する(63.6)、外国企業製品の部品を販売する(63.6)、外国の輸入業者を利用する(54.5)、合弁会社を設立する(54.5)				

()内の数値は%をあらわす。これは回答会社中、何社かその質問項目に対してYesと答えているかの比率をあらわす。例えば食品については回答会社数は18社であり、そのうちYesと答えた会社は9社であった。従って%＝50.0%となる。
 **大抵の平均比率を示す。
 ***この項目は、回答企業比率の取上げのものとなったが、それは必ずしも回答企業比率が50%以上のものではない。

れ、それぞれの計画過程に必要な情報の収集、加工、伝達が設計されている”と答えた企業が62.5%となっている。また、“売上高に対する比率”(問32)も62.5%の会社が1.0~1.9%と答え、他の業種ではみられないような意見の一致がみられる。このことはいかに、お互いの企業が他社を意識してマーケティングを行なっているかの一つの証拠となるであろう。

自動車産業は、市場競争がはげしく、マーケット・オリエンテッドな志向が強く、社長(問2)、販売部長(問4)ともに販売部門の経験をもったものになっており、同じ耐久消費財産業である家庭電器産業で製造部門出身者が社長、販売部長になっているのと対象的である。また、“製品政策”として(問5)、“品種を増加して顧客のニーズを満足させる”と製品多角化政策を全企業がそろってうち出したのもこの自動車業界だけである。また、“競争企業の情報に”(問23)について、全回答会社が、“販売高及び市場占有度”をあげ、87.5%の会社が“品質、機能、デザイン、スタイル”をあげている。このような高い回答率で製品多様化政策を明示している業種は他にはない。さらに、“最終消費者情報”(問25)については、他業種でみられないような、“消費者の改良意見”、“クレーム”、“満足度”が半数以上の企業で重視されている。

自動車業界は、このような過当競争に生きぬいてゆくために、現在具体的などのような販売促進に力を入れているのだろうか。これは、8・1表、8・2表にみる限り、国内的には、代理店、ディーラーの効率的組織化、国外的には、あらゆる手段によって海外進出をはかっていると思われる。

まず、“一般的販売促進手段”(問30)として、他業種ではみられない“ディーラーヘルプスを強化する”、“販売店、支店の数を増加する”、“アフターサービスを強化する”と答えた企業が非常に多かった。

次に、“現在の販売政策の重点は”(問38)に対して“自社の意向の反映できる代理店を設置する”(62.5%)という答が一番多く、さらにその“中間販売業者に対するアピールとしては”(問37)に対しては、“ディーラーヘルプスの供給”(87.5%)、“資金援助”(75.0%)、“リベート政策”(75.0%)と非常に高い比率で答えている。他の業種では、このようなディーラーヘルプスとか資金援助

とかにこのような高い比率で答えているものはない。

一方このような直接的なディーラーに対する積極的な販売援助に比べて、広告自体にはそれ程力を入れていないようである。まず、“広告・宣伝戦略の主要目的は”（問 33）に対して、すべての回答会社が“代理店への援護”（100%）と答えているのに、売上高に対する“平均的な広告比率は”（問 32）1.0~1.9%で5業種中最低の比率であり、最終消費者に対して最も強力な広告・宣伝手段たるテレビについて、他業種と比べて、広告費からみて最低の関心しかない（問 34）。

“海外進出について”（問 50）は、他業種にみられないような項目、“外国に工場を設置する”（62.5%）、“外国に販売網をつくる”（62.5%）、“外国に自社支配の会社をつくる”（62.5%）、“外国に支店をつくる”（50.0%）、“外国に合弁会社をつくる”（50.0%）が答えられ、過半数の企業が消極的な輸出という手段ではなく、積極的な海外投資という手段で、海外に進出しようとしていることがわかる。

次に家庭電器業界について考えてみよう。マーケティング戦略を市場的な面と技術的な面とに別けた場合、家庭電器業界は後者に力を入れているように思われる。これはエレクトロニクス部門の絶えざる技術革新とそれによる新製品開発に基因すると思われる。この技術、製造を重視する点が、家電産業が他の4業種と最も大きく異っているところであろう。

まず、トップマネジメントについては、“社長が過去に経験した役職は”（問 2）、製造部門と答えた企業が最も多く、“販売部長が過去に経験した役職は”（問 4）、製造部門と答えたものが最も多かった。他業種で最も高い回答率は、社長、販売部長ともに販売部門であり、いかに家電産業が製造部門を重視しているかがわかる。

また“製品政策”（問 5）で、“革新的新製品を開発する”（72.7%）と高率で答えた業種は他に薬品業界しかなく、“現製品と関係のない製品を開発する”（54.5%）と答えた業種は他にはない。“新製品開発の組織”（問 16）についても、“プロジェクトチームをつくって実施する”と答えたのは家電と薬品業界だけである。“新製品開発のための人材の育成”（問 18）について、“エンジニアに

いくつかのスペシャリティを習得させる”と答えたのは家電業界だけである。現在、研究を深め、新しい開発を進めてゆくためには、一般に、一人の人間が少なくとも二つの全く異った分野の専門が必要だと言われているが、このことが問 18 の解答に明らかにあらわれている。

情報についても、たえず技術的な新製品を開発してゆくために、“社会経済的情報”（問 22）として、“海外の技術開発およびその動向”が重視され、“競争企業情報”（問 23）としては、“新製品開発状況”が重要であると答えている。他の業種ではこれらの情報をこれ程重視していない。

最後に、“価格政策”（問 28）については、他業種ではすべて競争関係においてきめると答えた企業が最も多かったのに対して、家電業界では、“主として製品原価にもとづいてきめる”と答えた企業が最も多かった。これは技術的に高度なものは、市場的に比較的すなおに受け入れられると考えている証拠と思われる。

薬品業界の特徴は、上述の 5 業種のうちで、家電業界について、技術面を重視しているようである。特に技術・研究については大学との結びつきが強いようである。まず上述のように、製品政策では、“革新的新製品を開発する”（66.7%）、新製品開発は、“プロジェクトチームをつくって実施する”（57.1%）と答えたのは、家電、薬品業界だけである。そしてその新製品開発に役立つ人間の養成は、“大学、外郭研究機関に要員を派遣する”（71.4%）、また、新製品開発の情報源としては、“大学研究室等”（61.9%）が重視されている。

販売面については、売上高に対する“広告業比率”（問 32）の平均は 5.0～5.9%となって、4 業種中最も高い広告、宣伝費を用い、また“中間販売業者に対するアピール”（問 37）としては、殆んどの企業が“リベート政策”（87.5%）を重視している。また現在の販売経路は安定してしまっているようで、“販売経路政策”（問 38）として、過半数の企業が、“現有販売経路を維持する”（52.4%）と答えている。

食品業界と繊維業界とはマーケティング戦略について非常によく似たパターンをとっている。すなわち、ともに非耐久消費財であり、技術的に安定し、競

争のためには製品多角化、流通経路の組織化による市場競争が重要なものとなっている。ただこの製品多角化も、改良製品を出し（問5、食品（66.7%）、繊維（82.8%））、その方向としては、高級品化をめざし（問5、食品（44.4%）、繊維（69.8%））、また、全体としては、各企業における製品の適正構造化（問5、食品（55.6%）、繊維（39.1%））をめざしている。このように、改良製品による高級化、適正構造化をめざす製品多角化は他業種ではみられない。

以下食品と繊維業界の類似点を探ってみよう。まず、社長が過去に経験した役職（問2）ではともに販売部門と答えた企業が最も多い。製品政策としては（問5）、上述のように、現製品の品質・機能を改良することによる高級化、製品構造の適正化をはかっている。研究・開発（問8）は、“製法の開発・改良”，製造工程・設備の開発改良を主眼としている。

技術的な新製品開発についてはあまり積極的とは思われない。すなわち、新製品開発のための組織（問16）は個有の部門ないしプロジェクトチームではなく、関係部門が分担をきめて協力するという企業が大部分である。また新製品開発のための計画フロー（問19）はともに開発されていない。しかし、新製品開発のための情報源（問20）については、食品では最高回答項目は研究技術スタッフであるのに対して、繊維では消費者である。これは本来非耐久消費財では、新製品開発は消費者の感覚的な欲求に合わせなければならないが、食品については消費者の味覚が安定的、固定的であるため、第三者的な研究・技術スタッフが客観的にこれを研究し、それに見合う新製品を開発できるからである。一方繊維については、消費者の感覚的好みが安定せず、流動的であるから、たえず市場にでて消費者についての情報を知る必要があるからである。また中間業者情報が、繊維で重視されているのは、ファッションのデザイン、市場調査などが問屋で行なわれる場合が多いからである。

中間業者自体についての情報（問24）は、“販売量及び販売高”，“経営能力、財務能力及び成長性”を重視し、最終消費者情報（問25）については購買動機を最重要視する。販売価格（問28）は、“主として競争関係にもとづいてきめる”し、その決定（問29）は、“主として販売部長、販売課長がきめる”（食品

(33.3%)、繊維(47.8%)。このようなことは他業種ではみられない。これは製品種類が多く、しかも一単位あたりの価格が比較的安いためと思われる。またこのように製品種類が多いために、広告・宣伝もその目的(問33, 34)が、ある特定の製品の広告・宣伝ではなく、企業イメージの昂揚ということで一致している。

流通経路について、両業種とも同じような考え方によって組織化をはかっている。中間業者に対するアピール(問37)としては、協力会の結成、リベート政策、工場見学を、食品、繊維業界ともに重要な手だてと考えている。そして、現在の販売経路政策の重点(問38)としては、“販売経路の系列化、組織化をはかる”が最も多く回答されている。他業種ではこのような販売経路政策をあげているところはどこもない。

9. あとがき

この小論では、従来考えられてきたマーケティングの仮説の検証、ならびに今後のマーケティングの何か新しい方向の探究を目ざしてきた。すなわち、第4節から第7節まで、従来流布されてきた仮説、〈マーケティング活動は戦略的であるから、各企業に共通的なものは存在しない〉、〈技術革新のはげしい産業分野の企業は、新製品開発にマーケティング戦略の中心をおいている〉、〈販売促進手段は数多く用いるよりも、数少なく集中的に用いる程有効である〉、〈“マーケティング戦略”の効率は組織で育成された経営者能力に依存する〉などを検証してきた。そしてさらに、個別的には、〈商業関係の企業では、社長が技術・製造出身の企業がよく伸びている〉、〈繊維産業では、広告・宣伝政策、販売価格政策及び消費者情報によって売上高成長率の約7割までが説明できる〉などの事実が見出された。

また第8節で、業種別のマーケティング特性を調べることによって、現在日本のマーケティング戦略の特色がある程度明らかにされた。すなわち、〈1969年現在日本で最もマーケティング競争のはげしい業界は自動車業界である〉、〈家庭電器業界は、マーケティング活動で、市場面より技術面を重視している〉、

〈耐久消費財産業は、非耐久消費財産業よりもテレビを広告・宣伝の手段として重視していない〉、〈薬品業界は研究開発について大学との結びつきが強い〉、〈食品業界と繊維（非耐久消費財）業界のマーケティング戦略は似ており、改良製品による高級化をめざしている〉……、などがあげられる。

以上の多くの検証された仮説、見出された事実関係から、少々大胆であるが、製品の性格、業種の特徴を捨象してその製品のライフサイクル上の観点にのみたてば、現在のマーケティング戦略として、われわれは次のような大きな仮説がたてられるのではないかと思う。すなわち〈導入期にある製品を主として出している企業のマーケティング戦略の中心は、新製品開発フローや新製品開発のための固有の組織をもち技術的な新製品を絶えず開発してゆくことである。成長期にある製品を主として出している企業のそれは、技術的に改良された製品を出し、広告・宣伝に力を入れ、販売経路の系列化、組織化を行なうことである。成長期から安定期に突入した製品を主として出している企業のそれは、製品については市場細分化による製品差別化、多角化であり、販売経路については系列化、組織化されている販売経路の効率化、末端店舗数の増加をはかることである。安定した製品を主として出している企業のそれは、国内的には製品多角化であり、国外的には輸出ばかりではなく、海外投資を含んだ積極的な海外市場への進出である〉。

このような仮説の検証、あるいは新しい方向ないし仮説の提示は、マーケティング研究の基礎として有意義であるとは思われるが、このアンケート調査における、設問の仕方の問題、標本数の問題、定量化の問題など未だ不十分な点も多く存在すると思われるので、高所からの御批判をお願いする次第である。