

Title	企業の製品：市場戦略について：わが国上場企業234社の製品戦略調査を中心にして
Sub Title	
Author	十川, 廣國
Publisher	
Publication year	1973
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.6 (1973. 2) ,p.116- 134
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19730228-03958943

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.

企業の製品——市場戦略について

——わが国上場企業 234 社の製品戦略調査を中心にして——

十 川 広 国

1. はじめに

本稿は、わが国上場 234 社を対象としたアンケート調査に基づくものであり、特に電気機械産業をその考察の中心的な対象とするものである。

現代における企業環境は、経済活動における種々の変化を反映し、動態的状况にあるといえる。特に技術を中心とする変化は絶えざるものであり、そのことが他の諸変化とともに、企業活動にさまざまな制約を課していると考えられる。このような環境の中において企業が維持・発展するためには、かかる状況に適応し、さらには革新して行くことが必然的な条件となるといえよう。この意味において、製品戦略が企業活動における重要な戦略として考えられる。

そこで、本稿では、製品戦略を実態調査に側しつつ、企業成長との関連から論じようとする。その手続は次のとうり行われる。まず、製品政策の意義を明らかにすることによって、より具体的に本稿の意図を明確にし、次にそのような立論の上に、企業の具体的な製品戦略について論じ、かつその具体的な条件ないしは要因といった点に付言し、最後にそれらを企業の成長との関連で検討する。

2. 製品政策の意義

現代の経済活動において変化というものが果している役割は重要と考えられよう。なかでも、とりわけ、生産技術、製品技術、輸送能力、コミュニケーション技術等々の進歩の果している役割が注目される場所である。しかも、かかる技術の変化は絶えず行われているものといってよい。

この意味においても、かかる企業をめぐる環境の変化は、企業に自らの維持・発展のための一つの新たな条件を課すものと考えてよいであろう。すなわち、かかる技術をめぐる環境変化が、企業活動にいかなる影響をもたらすものであるかを考慮することが必要であるといえる。

技術変化と企業の生産活動との関連は主として、次のように考えられる。^(注1)つまり(1)新製品の抬頭の可能性が事業機会を提供すると同時に、手をこまねいて伝統的製品に執着している企業には没落の危険がある。(2)新製品の出現、輸送手段の発展による商圈の拡大、新技術の採用による同一製品の低コスト化などにより、企業の生存競争は、ますます激化するものと考えられる。(3)製品、原材料の進歩は著しく、新原材料の活用の検討がつねに必要とされる、といった諸点である。

このような諸点は、すでに明らかなように、市場における企業間競争の態様の変化を招来せしめるに至ったということである。各企業は技術進歩を利用することにより、新製品の導入、製品の多様化政策をとることとなり、製品をめぐる競争が企業存続の脅威となっている。それは、「製品革命 (product revolution)」^(注2)と呼ばれるに相応しい状況といえよう。しかも、このような状況が企業に製品ないしは研究開発努力を強いることとなるが、そのことがさらに製品のもつライフ・サイクルを短縮することとなり、その面からも一層企業の競争ないし、その存続の条件を厳しく制限してくるものといえるであろう。

このような意味において、製品の開発、市場の開発、既存製品の改良等々の政策が、企業によって積極的に実施されなければならないものといえよう。また今日における経済の高度成長に伴う可処分所得の相対的な増大等々の変化が、その結果として消費構造・行動の変化をもたらして来たとみてよいであろう。このような社会的変化も、加えて、企業活動に大きな圧力となって登場してくることは否定し得ないであろう。例えば、戦後わが国における耐久消費財、特に電気機器の伸張、^(注3)食料品を中心とするスーパー・マーケットの発展は、このような変化の反映であるといえる。

以上のような概観から明らかにされたように（もちろん、それは環境条件の変化という意味では一断面ではあるが）、かかる環境変化に、企業がどのように適応し、革新して行くかということが、まず重要な課題となるということができよう。さもなければ、企業の維持・発展は、かかる側面から脅威にさらされるものといってもよいであろう。アンゾフは戦略的意思決定の概念を定義して、次のように述べているのは、まさにかかる状況を重視したからにはほかならない。すなわち、「戦略的意思決定は、主として企業の内部問題よりもむしろ外部問題にかかわりあうもので、具体的にいえば、その企業が生産しようとするプロダクト・ミックスと販売しようとする市場との選択にかかわるものである」^(注4)と定義し、企業の現在の製品——市場地位の向上を企図する戦略が重要な課題として重視せられているのである。

この意味において、製品政策を現代の企業における最も重要な政策の一つとして位置づけ、実態

(注1) 小川英次著「生産計画論」昭和42年、7頁。

(注2) J. M. Clark, Competition as a Dynamic Process, 1961.

(注3) Yoshino, Japanese Marketing System—Adaptation and Innovation, 1972.

(注4) H. I. Ansoff, Corporate Strategy, 1965, p. 5.

調査に側しつつ以下論じて行きたいと考える。

かくて、以上のように製品政策を現代における企業の維持・発展のために重要な政策の一つであるとして位置づけることができるのであるが、具体的な製品戦略について論じる前に、本節では主として、どのような要因が過去における諸企業の成長要因として考えられているかを明らかにし、改めて製品政策のもつ意義を位置づけたいと考える。なお本稿は、従来の研究との関連という意味から、特に電気機械産業を中心として述べられる。

このような点を、過去の製品状況の調査という点に焦点を合わせ、明らかにしようとした。つまり第2—1表にかかげた要因の中から、各企業の発展要因として最も寄与したと考えられる要因を調査することとした。第2—1表は、調査全企業を第1部上場市場、第2部上場市場の企

第2—1表 企業の発展要因 (調査全企業)

	第一部上場企業群 (155社)		第二部上場企業群 (79社)	
	企業数	%	企業数	%
1) 製品の一般需要の増加	73	47.1	31	39.2
2) 取引先の発展	7	4.5	12	15.2
3) 品質改良	6	3.9	9	11.4
4) 新製品	43	27.7	19	24.1
5) 販売促進	26	16.8	8	10.1

業群に分類して、企業数およびその構成比という形で結果を表示してある。それによると、個別の要因としては、第1部、第2部両上場市場に属する企業群において、過去の発展要因として、各社製品の一般需要の増加という要因が第1位にランクづけされており（企業の主体的活動と製品の一般需要の増加という要因に若干の重複のあることは否定し得ない）、かなり高いウェイトを示している。これは、特に、すでに述べたように、戦後のわが国における著しい経済の成長、それと符合する大幅な各種需要の伸張が、主な産業にみられたことに起因するものといえる。

一方、企業自体が積極的に行う主体的活動要因という点をみると、新製品が、第1部、第2部両上場市場に属する企業群を通じて、第2位にランクづけられている。また品質改良、販売促進、それに新製品の三つの企業自体の主体的な活動要因を合したウェイトは、第1部上場企業群では、48.4%、第2部上場企業群では45.6%という値を示し、前述の需要要因よりもやや高いウェイトを示している。このことから、わが国のような戦後急速な経済成長を遂げ、一般需要が伸張した状況にあっても、企業の主体的な活動が積極的に行われ、特に、新製品の要因が重視せられていたことが明らかにされるものといえる。

では、次に本稿の中心的な対象となる電機産業についてみてみることにする。第2—2表は、電機産業に所属する企業の調査結果を示すものである。それによって明らかのように、電機産業においても、前述の調査全企業においてみられた結果とほぼ同じような結果を示しているものといえよう。しかし、まず第一に、電機産業においては、調査全企業においてみられた以上に「製品の一般需要の増加」要因のウェイトが高く示されていることが注目される。このことをもって——後に述

第2-2表 企業の発展要因 (電機産業81社)

	第一部上場企業群 (38社)		第二部上場企業群 (43社)	
	企業数	%	企業数	%
1) 製品の一般需要の増加	22	57.9	21	48.8
2) 取引先の発展	1	2.6	6	14.0
3) 品質改良	1	2.6	6	14.0
4) 新製品	11	28.9	7	16.3
5) 販売促進	3	7.9	3	7.0

べるが——製品開発を中心とする製品戦略が電機産業においては、そのウェイトの低いことを示すものとして理解されてはならないであろう。というのは、それは少しく述べたように、「製品の一般需要の増加」という回答の中に、企業の主体的要因との混同があると考えられること

と、戦後わが国における電機産業の発展の特質とに起因するものと推論しうるからである。すなわち、電機産業は、戦後経済の復興に伴う、電源開発等々の政策転換等々による大容量の発電機需要を中心とする産業需要の拡大によって、その成長の基盤が形成され、その後経済成長に伴う消費構造の変化が形成されるに至り、テレビ、洗濯機、冷蔵庫といった耐久消費財需要の拡大をみた。これは工業品消費における新製品の進出という形をとるものであったことは周知の通りである。^(注5)したがって、消費構造の変化が需要の増加という大きな成長要因を形成して来たといえるが、このような変化と新製品導入のタイミングがフィットしたものともいえる。この意味においても、電機産業において、新製品についてのウェイトは、相対的に低いものとして評価することは否定されなければならないものといえよう。

この点は、日本生産性本部調査「経営力強化のためのアンケート調査」^(注6)によって明らかにされた企業の重要方針のウェイトをみることによっても裏づけられるであろう。主要な方針について眺めてみると、全産業を通して(1)市場占有度の拡大あるいは売上高の増大 (64.5%)、(2)原価低減 (53.6%)、(3)新製品開発 (53.4%)、(4)設備の近代化 (35.7%) となっている。このことから一般に新製品開発が重視せられていることが明らかにされよう。そしてこの調査の中から、電機産業のみについての調査結果を参照すると、新製品開発が第1位にランクされ、84.9%の企業が、この要因の重要性を最も強く意識していることが明らかにされている。この意味においても、前述の電機産業についての推論は裏づけられているものといえてよいであろう。

次に、電機産業についての調査結果の特質が、第1部上場企業群と第2部上場企業群との間にみられるようである。すなわち、両市場上場企業群のうち、2番目に多くの企業があげた「新製品」要因にみられる。第1部上場企業群にあつては、「新製品」要因を選択した企業は、28.9%で、第2部上場企業群にあつては、16.3%の企業がこの要因を選択し、第2部上場企業群のこの要因に対

(注5) 十川広国稿「経営政策に関するトップ・マネジメントの意識について——電機製造企業上場64社の社長面接調査を中心として——」三田商学研究 第14巻3号参照。

(注6) 日本生産性本部「経営力強化のためのアンケート」昭和44年3月。

する比が相対的に低い。そして第2部上場企業群にあっては、逆に「取引先の発展」要因、「品質改良」要因を選択した企業が比較的多いことを示している。これらのことより、第1部上場企業群の方が、新製品開発について積極的である企業の多いことを示すものといえる。第2部上場企業群にあって「取引先の発展」要因を重視する企業が多いことは、部品メーカーがその構成企業としてかなりのウエイトを占めていること、企業規模が相対的に小さいこと等々の周辺企業としての特性のために、新製品開発を実施するための条件を欠いている企業が多いからであると考えられる。^(注7)

さて、第2—3表は、電機産業内の耐久消費財部門に属する企業のみを取り出した結果を示したものである。本表より明らかなように、「新製品」要因を選択した企業が多い。電機産業において、耐久消費財部門では、その競争の性格上、「新製品」要因が重視せられるのは、説明をするまでもないであろう。

以上、電機産業においては、第1部、第2部両市場に属する企業間に相違はあるとはいえ、一般的に「新製品」要因が重視せられていることが明らかになったといえよう。この意味において、新製品政策が重要な意義をもつものといえる。

3. 製品——市場戦略と新製品開発

前節においては、現代における企業環境（技術・市場）の特質、およびそのような環境に企業自らが適応し、あるいは革新して行かねばならないことの意義を明らかにした。しかも、その具体的方策の一つとして実態調査を勘案しながら、製品政策の意義について略述した。

そこで、本節における検討は、これら論述を基礎としつつ、製品——市場戦略という形で、具体的に企業の選択する製品方針について明らかにし、さらに新製品開発について若干付言し、その要件ないしは具体化のための関連要因という点に向けられることとなる。

(1) 製品——市場戦略

前節において、明らかにされたように、動的な環境下においては、企業は自らおかれている製品——市場地位を如何して向上させ、かつ伸張させるべきかといった問題を中心的な課題として位置づけ、具体的方策を講じなければならないといえる。周知のように、製品——市場戦略は、技術変化、市場変化に対応して設定さるべきものといえ、しかも単に新製品といわれるものであって

(注7) この点は、十川広国「前掲稿」に詳述されてある。

第2—3表 電機産業（耐久消費財）29社

	企業数	%
1) 製品の一般需要の増加	12	41.4
2) 取引先の発展	3	10.3
3) 品質改良	2	6.9
4) 新製品	11	37.9
5) 販売促進	1	3.4

第3—1表 成長ベクトルの構成要素

製品 使命	現	新
現	1) 市場浸透	3) 製品開発
新	2) 市場開発	4) 多角化

(注) H. I. Ansoff, Corporate Strategy. 1965, p. 109.

も、改良技術で作られるものも、革新的技術で作られるものもある。したがって、製品戦略を考慮する場合、基本的には、この点についての配慮がなされねばならないといえるし、市場面についての配慮が必要とされよう。すなわち、後者については、大別して、現有市場か新市場かという点で問題にされよう。

以上のような点についての考慮を概観的に行うために、まずここではアンゾフの指摘する成長ベクトル^(注1)を基本的には参照しながら、要約的に論じてみたいと考える(アンゾフの概念よりも拡大された内容として述べられる)。それは第3—1表にかかげられた構成要素によって示される。すなわち、市場浸透とは、現在の製品——市場の市場占拠率の増大をもとにする成長方向を示すものである。たとえば、現有技術で作る安定製品を従来通り、現有市場へ販売して行く方向、あるいは販売強化、原価低減をはかることもこの枠の中に含まれるであろう。市場開発とは企業の製品についてどのような新しい使命が求められているかを示すものである。現有技術による製品改良、新用途開発等々を行うことによって新市場を開発しようとするものであって、現有の能力を生かしながら企業の拡大をはかるものといえる。製品開発とは、現在の製品に代わるものとして、どのような新製品を作り出すかを示すものである。たとえば、革新技術製品によって、現有市場を開拓すること、あるいは、革新技術製品をもって現有市場に売込むことが、この中に含まれるものと考えられる。最後に多角化とは、製品と使命、つまり製品と市場の両方の面に企業にとって新しい方向に進出することを示すものである。

次に、このような成長ベクトルの構成要素に基づいて、企業の製品——市場戦略がどのような方向に重点をおきつつ展開されているのか、また展開されようとしているのかを実態調査に側しつつみてみることにする。

まず第3—2表は、調査全企業についての製品方針の状況を示すものである。本表から明らかのように、第1部上場企業群のうちでは、「市場開発」方針をとる企業が最も多く、次に「製品開発」、「市場浸透」、「多角化」の順位になっている。第2部上場企業群のうち「市場浸透」方針をとる企業が最も多く、次に「市場

第3—2表 調査全企業の成長ベクトル 234社

	現		新	
	1部	2部	1部	2部
現	1) 31(20.0)%	27(34.2)%	3) 56(36.1)%	22(27.9)%
新	2) 58(37.5)	25(31.6)	4) 10(6.5)	5(6.3)

る企業が最も多く、次に「市場開発」、「製品開発」、「多角化」の順位となっている。このように、両市場上場企業群を比較した場合、第2部上場企業群では「市場浸透」方針をとる企業が

(注1) H I Ansoff, ibid., pp. 109~110.

最もその数が多いとされているように、第1部上場企業群の方が、第2部上場企業群に比して、相対的に新製品によりウエイトを置いて、経営されているものと推論することができる。

第3—3表 電機産業の成長ベクトル

	現		新	
	1 部	2 部	1 部	2 部
現	1) 2 (5.3) %	15 (34.8) %	3) 20 (52.7) %	10 (23.3) %
新	2) 15 (39.4)	16 (37.2)	4) 1 (2.6)	2 (4.7)

両市場を通じて「市場開発」方針のウエイトが高いのは、現有の企業の利用することによって、シナジ^(注2)の存する方向に成長を志向することが比較的容易であること、商品のライフ・サイクルの短縮に即応しうることをその根拠としてあげることができよう。むろん、かかるライフ・サイクルの短縮がまたより新たな製品開発の必要性を条件づけているものともいえる。

一方、第2部上場企業群にあって、特に「市場浸透」方針にウエイトがおかれているのは、企業的能力プロフィールといった側面での条件を十分に具備した企業が少いからといえよう。そのために、かかる企業は製品方針として「原価低減、品質改良」といった方針に甘んじなければならないといえる。

さて、次に本稿の主要な検討の対象である電機産業についてみることにする。まず第3—3表にかかげた成長ベクトルからみてみることにする。それによると第1部上場企業群においては、最も多くの企業が「製品開発」方針をその方針として選択しており、「市場浸透」方針をとる企業が比較的少い。一方第2部上場企業群にあっては、「市場開発」方針が最も多くの企業によって選択され、次に「市場浸透」、「製品開発」の両者が選択されている。このことは、前述の調査全企業の調査結果とほぼ符合するものといえよう。すなわち、第1部上場企業群の方がより強く、「市場開発」、「製品開発」として表現される積極的な活動にウエイトがおかれているということである。電機産業の中で、耐久消費財部門をとり出してみても、同様の傾向が観取せられる。

以上の点をより詳細に明らかにするために、成長ベクトルの構成要素をより細分化した形で、電機産業のみをとり出して第3—4表のような表を作成してみた。いずれの部門をみても「現状維持」方針のウエイトは極めて低いことがわかる。「市場浸透」方針に含まれる要素のうち、第2部上場企業群においては、「原価低減・品質改良」の方針が相対的に強く意識されている。そして第1部上場企業群にあっては、「革新技術製品の現有市場開拓」方針を選択する企業が最も多く、積極的な製品開発の方向を志向していることが、より明らかにされる。第2部上場企業群にあっては、先の「原価低減・品質改良」方針が第1位であり、次に「製品改良」方針がランクされている。また耐久消費財に属する企業群は、第1部企業群にみられた結果と同じく、「革新技術製品の現有市場開拓」方針が最も高いウエイトを示しており、次に「製品改良」方針が高いウエイトを示

(注2) Ibid., pp. 79~82.

第3—4表 企業の製品方針

	電機産業全体81社		電機産業1部		電機産業2部	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1) 現状維持	1	1.2	0	0.0	1	2.3
2) 原価引下げ品質改良	11	13.6	2	5.3	9	20.9
3) 革新技術の製品を現有市場に売込む	11	13.6	8	21.1	3	7.0
4) 販売強化	5	6.2	0	0.0	5	11.6
5) 製品改良	18	22.2	10	26.3	8	18.
6) 革新技術製品の現有市場の開拓	19	23.5	12	31.6	7	16.3
7) 新用途開発	5	6.2	4	10.5	1	2.3
8) 改良製品による市場拡大	8	9.9	1	2.6	7	16.3
9) 経営多角化	3	3.7	1	2.6	2	4.7

している。

このような観察結果から、大よそ次のように推論することができよう。第1部上場企業群にあっては、第2部上場企業群に比して、新製品の導入のウエイトが相対的に高いことは、電機産業が総合メーカー、専門メーカーの巨大・大メーカーを産業の中核としながら、周辺企業としての中小の専門メーカー、部品メーカーが存在するという形態を示しており、しかも第2部上場企業群の大方がこのような周辺企業群によって構成されているという点に、その根拠を求めることができよう。すなわち、このような第2部上場企業群にあっては、資金力、人材、技術力、市場力等々の能力プロフィールに相対的に欠けるため、社長面接調査でも明らかにされたように^(注3)、新製品開発の重要性を意識しながらも、実践上は「原価低減・品質改良」といった方針に甘んじなければならないという制約が存在するからである。もちろん、社長面接調査の結果で明らかにされたように、周辺企業として位置づけられる企業においても、独自の技術をもって高成長を果している企業の存することはいうまでもない。

このようにして、一応、第1部上場企業群、第2部上場企業群の特徴的なビヘイビアの相違を説明することができるものと考えられる。

しかし、一般的に電機産業全体の傾向をみるに、先に示したように、技術変化、消費構造の変化等々を反映して、「革新技術製品の現有市場開拓」方針を始めとして、新製品戦略が相対的に強く志向されているといえる。

(2) 新製品開発とその条件

これまで、電機産業を中心として、わが国企業の志向する製品方針について検討したことになる。そして、その中で新製品を志向する政策が電機産業における一般的な傾向であることが明らかにされた。

(注3) 十川広国「前掲稿」

ところで、そのような方針の具体化は新製品開発のプロセスを経て行われるといえる。新製品といっても前述のように、改良技術、革新技術のいずれを用いるかによってその性格は異なるだろう。しかし新製品開発のプロセスを考えると、個々のケースで非常に異なるとはいえ、おおよそのプロセスは共通性をもつものと考えられる。^(注4)すなわち、(1)探索——経営方針に合った製品アイデアを探す、(2)審査——詳細な分析研究を始める前に、そのアイデアが適切であるかどうかをきめる予備的分析、(3)経済分析——製品アイデアに創造的分析を加えて、製品特性、製品化計画などの具体化を勧告する、(4)開発——紙上の計画を具体的な製品、工程計画にかえてゆく、(5)製品テスト——製品に対する消費者、販売業者の反応を知るための市場テスト、(6)商品化——フル生産、フル販売の開始というプロセスをとるとされる。^(注5)

さて、このようなプロセスを考えると、「製品アイデア」、「研究開発」、「市場活動」といった要因が、新製品開発にとって重要な要因と考えられるし、また積極的に市場に進出するための関連要因と考えられよう。もちろん、これら以外の諸要因も考慮に入れられなければならないが、ここではこれら要因に限定して述べることにする。

すでに明らかなように、新製品開発のプロセスは、製品方針の決定によってその方向が定められることとなる。ところで具体的な新製品アイデアの発案が次段階となるが、一般に、研究開発スタッフ、技術者、販売員・販売スタッフ等々から情報が提供されることが考えられる。電機産業全体をみても、耐久消費財部門をとり出してみても、ともに研究・技術スタッフから発案されるとする企業が最も多く、このようなスタッフからの情報を重視する企業の多いことを示している。次に、販売員・販売スタッフからの情報が重視されている。

このようにして得られた新製品アイデアが具体化されなければならないが、新製品アイデアを具体化するための情報源としても、同じく研究・技術スタッフからの情報が最も重視せられている。

次に、新製品開発を具体的に実施し、研究の具体化を行うためには研究開発努力がなければならない。研究開発努力を判断する一つの尺度としては売上高研究費比率がしばしば用いられる。この指標は、一応企業の研究開発努力を示す客観的な指標といえよう。この点を示すのが第3—5表である。本表では電機産業の特質を示すために、調査全企業の結果も同時に表記されてある。本表によって、明らかに、電機産業一般の売上高研究費比率の高いことが判断されよう。すなわち、調査全企業では、同比率が3%以上とする企業が50%あるのに比し、電機産業では、67.8%にまでおよび、特に同産業の第1部上場企業群では76.3%の企業が売上高の3%以上の研究費を支出している。電機産業内で第1部上場企業群と第2部上場企業群とを比較すると、第2部上場企業群の売上高研究費比率の低いことが明らかになり、第2部上場企業群の前述の特性が反映されているものと

(注4) 清水龍瑩著「製品計画の理論と手法」昭和46年、24頁。

(注5) 「前掲書」24頁。

第3—5表 売上高研究費比率

	調査全産業		全電機産業		電機産業			
					1部		2部	
	企業数	%	企業数	%	企業数	%	企業数	%
1%未満	54	23.0	5	6.3	1	2.6	4	9.3
1~2%	64	27.0	21	25.9	8	21.1	13	30.2
3~4%	76	32.0	32	39.5	18	47.4	14	32.6
4~6%	25	11.0	13	16.0	7	18.4	6	14.0
6~10%	15	7.0	10	12.3	4	10.5	6	14.0

解釈できる。

ところで、具体的な研究開発努力として共同開発の有無についてみてみる必要があると考えられる。というのは、現代における技術変化が、企業に大きな危険負担を課すと同時に、高度かつ広範な情報を必要とするため、他社、あるいは他機関との共同開発が重要な意義をもつと考えられるからである。この点を電機産業についてみると、何らかの形で共同開発をするという回答をした企業が90%を超えており、その中で、納入先・購入先との共同開発が最も重視せられているようである。しかし、この点については、その具体的な内容にまで立ち入って明らかにすることが不可能であったので、真の共同開発が実施されているかどうかは疑問といわざるを得ない。

さて、製品戦略を市場に向けて現実に行う場合、販売チャンネル、海外市場、広告・宣伝の要因が重要と考えられる。

まず販売チャンネルからみて行くこととする(第3—6表)。第1部、第2部両市場を通じて電機産業では、国内市場に対しては自社直販ないしは自社子会社をもつとする企業が65%以上存在する。また、海外における販売チャンネルも同様のチャンネルをもつ企業が支配的である。ただし、第2部上場企業群にあっては、第1部上場企業群に比して専門商社を利用するとする企業が多く、自社

第3—6表 販売チャンネル

	電機産業			
	1部		2部	
	国内%	国外%	国内%	国外%
1) 自社直販	25(65.8)	10(26.3)	32(74.4)	13(30.2)
2) 自社の販売子会社	5(13.2)	7(18.4)	4(9.3)	5(11.6)
3) 専門商社	5(13.2)	7(18.4)	6(14.0)	14(32.6)
4) 総合商社・代理店その他	3(7.9)	12(31.6)	1(2.3)	5(11.6)
5) なし(海外)		2(5.3)		6(14.0)

独自のチャンネルをもたない企業がかなりの割合存在することを示している。これもまた、第2部上場企業群の前述の特性を反映するものである。

また、電機産業では他

第3-7表 輸出比率

	調査全企業		電機産業		
	1部	2部	1部	2部	耐久消費財
1) 0~5% 未満	48(31.0)	24(36.7)	3(7.9) [%]	18(41.9) [%]	7(24.1) [%]
2) 5~10%	24(15.5)	17(21.5)	9(23.7)	7(16.3)	5(17.2)
3) 10~20%	41(26.5)	21(26.6)	16(42.1)	12(27.9)	7(24.1)
4) 20%~	42(27.1)	12(15.2)	10(26.3)	6(14.0)	10(34.5)

産業に比して海外市場に進

第3-8表 売上高広告費比率

出する企業が比較的多いと
考えられるが、その点の明
確化のためにも、また海外
市場戦略を示す一つの指標
という意味からも、輸出比
率(売上高に対する輸出比)に

	電機産業		
	1部	2部	耐久消費財 部門
1) 0~0.5% 未満	6(15.8) [%]	16(37.2) [%]	3(10.3) [%]
2) 0.5~1%	8(21.1)	10(23.3)	6(20.7)
3) 1~2%	14(36.8)	8(18.6)	9(31.0)
4) 2%~	10(26.3)	9(20.9)	11(37.9)

ついてみてみる必要がある。第3-7表によると、電機産業においては、特に第1部上場企業群に属する企業の輸出比率が高く、調査全企業、第2部上場企業に比しても高い割合を示している。しかも特に耐久消費財部門の輸出比率が高い。

最後に、新製品開発にとって重要な関連要因である広告・宣伝について若干付言しておきたい。第3-8表によると、電機産業のうち第1部上場企業群の売上高広告費比率が、調査全企業のそれに比して高いことが目につく。そして、特に耐久消費財部門では目立って高い広告費支出が行われている。ところで、このような広告・宣伝活動はどのような企業の意図の下に行われるのかをみておく必要がある。この点を示すのが第3-9表である。調査全企業についてみると、企業イメージの昂揚が最も重視せられており、電機産業では、新製品あるいは新サービスの紹介、企業イメー

第3-9表 広告・宣伝の目的

広告・宣伝の目的	調査全企業		電機産業		
	1部	2部	1部	2部	耐久消費財
1) 企業イメージの昂揚	59(38.1) [%]	15(19.0) [%]	11(28.9) [%]	6(14.0) [%]	7(24.1) [%]
2) 新製品あるいは新サービスの紹介	32(20.6)	22(27.8)	13(34.2)	13(30.2)	6(20.7)
3) 開発技術の宣伝	8(5.2)	3(3.8)	3(7.9)	2(4.7)	2(6.9)
4) 主要製品の宣伝	49(31.6)	34(43.0)	9(23.7)	19(44.2)	12(41.4)
5) 販売店援助	7(4.5)	5(6.3)	2(5.3)	3(7.0)	2(6.9)

ジの昂揚といった目的が重視されている。また本表から明らかなように、第2部上場企業群にあっては、企業イメージの昂揚を広告・宣伝の目的とする企業が比較的少い。このことは、構成企業に部品メーカーがかなり多いこと、またその規模が小さいために資金力に余裕がないため、このような長期的な広告活動を行い得ないことによるものと考えられる。

以上の諸点について電機産業の実態分析から得られた主な特質について要約するとほぼ次のようになる。

(イ) 電機産業一般としては、新製品、特に革新技術を用いた製品を中心とした戦略を志向する傾向が強い。しかし、第2部上場に属する企業群にあっては、「原価低減・品質改良」といった製品方針に甘んじなければならない制約を受ける企業が多い。

(ロ) 具体的な新製品開発の諸条件、特に売上高研究費比率も、開発型産業としての電機産業の特性を反映して、相対的に高い割合を示している。しかし、ここでも第2部上場企業群にあっては、その割合は比較的低いといえる。

(ハ) 共同開発については、その内容が不分明のため、本来あるべき姿に至っているかどうか疑問である。

(ニ) 市場側面の要因としての輸出比率は、電機産業では比較的高いといえる。しかし、第2部上場企業群にあっては、そのウェイトは低い。

(ホ) 広告・宣伝については、第1部上場企業群の広告費比率が高い。また広告・宣伝の目的という点からは、このような企業群の多くは、企業の長期的な宣伝という意味をもつ企業イメージの昂揚といった意図をもって広告活動を行っているといえる。このような意識は、第2部上場企業群においては比較的低いと考えられる。

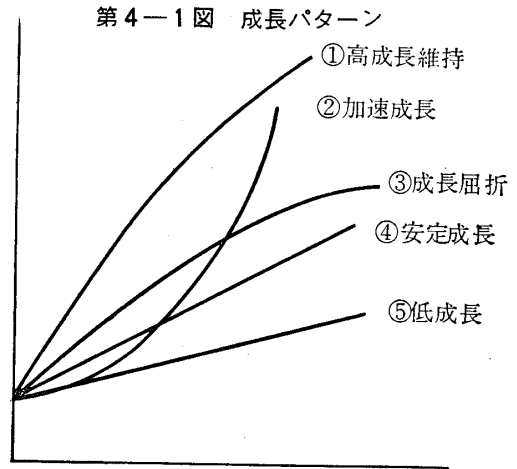
以上の特質の要約からも明らかなように、同じ電機産業に属する企業であっても、積極的活動という点に関して、第1部上場企業群に属する企業の方が、第2部上場企業群に属する企業よりも旺盛な活動をとる企業の多いことがわかる。第2部上場企業群に属する企業の大方は革新よりも、むしろ適応的な政策をとらざるを得ない。この点は、すでに述べたように、第2部上場企業群は周辺企業として位置づけられる企業であり、急速な成長を遂げている企業もみられるが、部品メーカーであったり、専門メーカーであっても規模が小さい等々の理由のために、革新的政策をとるための能力プロフィールに欠ける要素が存するからと考えられる。

4. 企業の売上高成長と製品戦略

前節までにおいて、製品政策の重要性、その具体的方向、その条件等々といった諸点について論じて来た。本節では、そのような諸要因と企業の売上高成長との関連について述べることによ

て、本稿をしめくりたい。

まず、調査全企業についての概観を行い、その後で電機産業についての検討に移ることとする。調査全企業の製品方針と成長パターンをみるために、企業成長パターンを五つのパターンに分類した。これは第4-1図に示したとうりであるが、(1)高成長維持とは成長率が30%以上、(2)加速成長とは成長率が全体としては25%以上、30%未満、(3)成長屈折とは成長率が全体として20%以上、15%未満、(4)低成長とは成長率が15%未満としてパターン分けされた(なお、この成長率は、36年から46年までの期間をとって算定してある)。



このパターン分けに基づいて調査全企業の製品方針を示したものが第4-1表である。まず、それぞれの成長パターンにみられる若干の特質について述べることとする。

高成長パターンに属する企業群では「製品改良」、「革新技術製品による現有市場開拓」の方針が相対的に強く志向されている。つまり、安定的な方針と積極的な方針が相対的に強く志向されているといえよう。

加速成長パターンに属する企業群では、相対的に「革新技術の製品を現有市場に売込む」、「革新技術製品による現有市場開拓」の方針を志向する企業が多いといえる。つまり積極策をとる企業のウエイトが、相対的に高いようである。

成長屈折のパターンに属する企業群では、「改良製品による市場の拡大」、「革新技術製品による現有市場開拓」の方針が重視されている。

第4-1表 企業成長パターン別にみた製品方針 (調査全企業)

	高 成 長 (38社)	加 速 成 長 (49社)	成 長 屈 折 (18社)	安 定 成 長 (79社)	低 成 長 (50社)
1) 現状維持	0 (0.0)	1 (2.0)	0 (0.0)	1 (1.3)	0 (0.0)
2) 原価引下げ品質改良	4 (10.5)	8 (16.3)	3 (16.7)	8 (10.1)	7 (14.0)
3) 革新技術の製品を現有市場に売込む	4 (10.5)	9 (18.4)	1 (5.6)	8 (10.1)	4 (8.0)
4) 販売強化	5 (13.2)	4 (8.2)	0 (0.0)	13 (16.5)	4 (8.0)
5) 製品改良	9 (23.7)	7 (14.3)	3 (16.7)	13 (16.5)	12 (24.0)
6) 革新技術製品の現有市場の開拓	7 (18.4)	10 (20.4)	4 (22.2)	18 (22.8)	13 (26.0)
7) 新用途開発	1 (2.6)	4 (8.2)	1 (5.6)	4 (5.1)	4 (8.0)
8) 改良製品による市場拡大	4 (10.5)	5 (10.2)	5 (27.8)	6 (7.6)	5 (10.0)
9) 経営多角化	4 (10.5)	1 (2.0)	1 (5.6)	8 (10.1)	1 (2.0)

安定成長パターンに属する企業群のうち、「革新技術製品による現有市場開拓」、「販売強化」、「製品改良」の方針を志向する企業が多い。つまり、このようなパターンに属する企業では、かなり安定政策をとる企業の多いことを示すものと推論できよう。低成長パターンに属する企業の多くも、同じような方針を志向している。

しかし、このように、いずれの成長パターンを見ても、それほど大きな相違を見出しうるとはいえない。ただし、成長屈折パターンに属する企業群、低成長パターンに属する企業群のうちそれぞれ、「革新技術製品の現有市場開拓」、「革新技術の製品を現有市場に売込む」方針をとる企業の数の比較的多いことが明らかとなる。このことは、両パターンに属する企業の比較的多くは、積極策をとるが、それが十分な効果をあげ得ず、一時的に成功したり、不成功に終わったりするために、ジグザグに成長したり、低成長にとどまったりすることがあるものと推論しうる(もちろん、この点については、他の条件を考慮していないために明確には結論し得ない)。

第4—2表 成長パターン別製品方針 (電機産業)

		低成長企業 13社	高成長企業 18社
製品方針	1位	革新技術の製品を現有市場に売込む製品改良	製品改良
	2位		革新技術製品の現有市場の開拓

さて、次に電機産業を、高成長パターンと低成長パターンに属する企業を中心として、この点を概観すると第4—2表のとおりである。ほぼ両パターンに属する企業は同じような方針を志向しているようであるが、低成長パターンに属する企業のうち、「革新技術の製品を現有市場に売込む」方針をとる企業の数が相対的に多いといえる。一方、高成長企業の中には、多角化を企図している企業がみられるし、「革新技術製品の現有市場開拓」の方針を志向する企業が相対的に多い。このことにより、ある程度は、高成長パターンに属する企業の方が、市場開拓、新市場を志向する傾向の強いことを示すものといえよう。

以上は、製品方針について述べてきたのであるが、そのような方針を具体化するための条件、要因といった諸点と企業の売上成長との関連をみてみなければならないであろう(前節第2項で述べた諸要因が検討される)。

この点を概観するために、前述の諸要因を電機産業における高成長パターン企業群、低成長パターン企業群について、上位2位までをピックアップして示したのが第4—3表である。本表で明らかになったように、高成長パターンに属する企業のうち、新製品アイデアの情報源として、販売員・販売スタッフを重視する企業が多く、輸出比率のウェイトも低成長企業に比して相対的に高く、売上高研究費比率はもちろんのこと、広告費における対売上高比率も低成長企業に比して高いことがわかる。このことから、先に推論したと同じように、高成長企業は製品開発を実施し、技術側面のみならず、積極的に市場に進出するための補完要因たる市場的側面の諸要因にもウェイトを

第4-3表 成長パターンと諸要因 (電機産業)

		低成長企業 (13社)	高成長企業 (18社)
製品アイデア の情報源	1位	研究技術スタッフ	販売員・販売スタッフ
	2位	販売員・販売スタッフ	研究技術スタッフ
売上高 研究費比率	1位	3~4%	3~4%
	2位	1~2%	1~2%
共同開発	1位	納入先・購入先	納入先・購入先
	2位	他社・他機関への委託	納入先・購入先
販売チャネル	1位	(国内) 自社販売 (国内) 総合商社	(国内) 自社販売 (国外) 専門商社
	2位	(国外) 自社直販・販売チャネルなし	(国内) 専門商社 (国外) 自社の販売子会社
広告の目的	1位	新製品	企業イメージの昂揚, 新製品
	2位	企業イメージ	
輸出比率	1位	10~20%	10~20%
	2位	0~5%	20%以上
広告費	1位	0~0.5%	1~2%, 2%以上
	2位	1~2%	

置いているということができよう。

さらに、企業の売上高成長と製品方針諸要因との関連をより明らかにするために、個別の方針・要因のうち、どれが企業の売上高成長に貢献しているかをみることにする。それを示すのが第4-4表である。

それによると、製品方針としては、「革新技術の製品の現有市場開拓」方針をとる企業の売上成長がよいことが明らかになる。このことは、企業としては積極的に革新技術をもって市場戦略を実施することが成長に寄与することを示すものであり、技術開発の成否が重要な鍵となることを示すものといえる。また本表にはかかげてはいないが、企業の現在の売上構成の中で、新製品つまり開発期間1年から3年以内の製品の比率が高い方が、企業の売上高成長につながるという結果を得ることができた。このこともまた前述のことを裏づけている。

次に、製品方針を実施するための条件もしくはその要因という点について、前節第2項で述べてきた要因のうち、主なものをみてみることにしよう。

売上高研究費比率として4~6%の支出を行う企業の成長が最も良いことがわかる。このことは、単に売上高研究費比率が高ければよしとするのではなく、それが他の企業活動の障害にならない程度で高い比率を示し、積極的に研究開発活動が行われるものでなければならないことを意味しているものといえよう。

第4—4表 売上高成長と方針・要因の関係 (電機産業18社)

方針・要因	売上高成長 1位, 2位
製品方針	1. 革新技術製品の現有市場開拓 2. 経営多角化
製品アイデアの情報源	1. 社長および常務会 2. 製造部員・製造スタッフ
売上高研究費比率	1. 4~6% 2. 3~4%
共同開発	1. 共同開発せず 2. 研究スタッフの派遣
販売チャネル	国内 1. 専門商社 2. 自社の販売子会社 海外 1. 専門商社 2. 自社の販売子会社
広告の目的	1. 販売店援助 2. 企業イメージの昂揚
広告費比率	1. 1~2% 2. 0.5~1%
輸出比率	1. 20%以上 2. 10~20%

(注) 本表は、各個別項目毎に、当該項目を採用した企業の売上成長率ポイントを算定し、そのポイントの上位2位までを表化したものである。なお売上成長率の点数づけは次のとおりである。

$$\left(\frac{41\text{年売上高}/36\text{年売上高}}{\text{GNPの伸び率}(41/36)}\right) + \left(\frac{46\text{年売上高}/41\text{年売上高}}{\text{GNPの伸び率}(46/41)}\right)$$

	点数		点数	
~0.75未満	0	} +	~0.85未満	0
0.75~0.90未満	1		0.85~1.00	1
0.90~1.05	2		1.00~1.15	2
1.05~1.30	3		1.15~1.40	3
1.30~	4		1.40~	4

前節で共同開発が、技術・市場状況からいって、危険負担あるいは、技術情報等々の入手のための利点といった観点からなさねばならないと述べたし、また現実にもこの調査において多くの企業が共同開発の方向を志向していたとされた。しかし、売上高成長との関係からみると、それとは逆に「共同開発せず」とする要因が、成長に貢献しているという結果がみられる。これは先に留保しておいたように、共同開発の内容についてそれ自体不分明であること、しかも比較的成長率の高い大メーカーでは、技術の公開を脅威とすること、またわが国産業界の傾向として、これまで外国からの技術導入がかなり行われてきたといった理由によって、本格的な共同開発が現実化していないことのためと考えられる。

輸出比率という点をみると、売上高に対して20%以上の輸出を行う企業の売上高成長の高いことが示されており、海外市場の伸張如何が企業の売上高成長にとってかなりの重要な要因となることを示しているといえる。

また、製品——市場戦略を積極的に支援するという意味をもつ広告・宣伝の要因についてみると次のとおりである。販売店援助、企業イメージの昂揚といった長期的かつ広視野の広告活動を目ざす企業の売上高成長が相対的に高いといえる。また広告費の支出は売上高研究費比率と同じく、多ければよしというのでなく、売上高の1~2%を支出する企業の売上高成長が比較的高い。

第4-5表 ダミー変数分析

ITEM	CATEGORY	X	X-XAV	XAV	RANGE
1 製品方針	1 現状維持・原価引下・製品改良	1.680	0.414	1.265	2.053
	2 革新技術製品を現有市場に売込む	0.080	- 1.185		
	3 販売強化	0.884	- 0.382		
	4 製品改良	1.782	0.516		
	5 革新技術製品の現有市場開始	0.788	- 0.477		
	6 新用途開発	1.305	0.040		
	7 市場拡大・経営多角化	2.133	0.868		
2 新製品のアイデアの源	8 社長および常務会	0.000	0.539	- 0.539	4.335
	9 研究技術スタッフ	- 0.568	- 0.030		
	10 販売部員・販売スタッフ	- 0.998	- 0.459		
	11 製造部員・製造スタッフ	2.509	3.047		
	12 その他	- 1.827	- 1.288		
3 売費上比率の研究	13 1%未満	0.000	- 3.510	3.510	4.199
	14 1~2%	4.199	0.689		
	15 3~4%	3.667	0.157		
	16 4~6%	3.665	0.156		
	17 6~10%	3.111	0.399		
4 共同開発	18 納入先、購入先等々との共同開発	0.000	- 0.241	0.241	6.168
	19 他社、他機関への委託研究	- 0.854	- 1.095		
	20 他社、他機関への研究スタッフ派遣	2.616	2.375		
	21 共同開発せず	5.314	5.072		
5 中間業者への	22 販売員の応援	0.000	0.388	- 0.388	3.137
	23 販売業者との協力	- 1.536	- 1.147		
	24 販売店援助	0.185	0.573		
	25 中間業者へ積極的介入	- 0.652	- 0.263		
	26 リベート政策	- 2.209	- 1.820		
	27 中間業者なし	0.929	1.317		
6 広告の目的	28 企業イメージの昂揚	0.000	- 1.223	- 1.223	3.602
	29 新製品あるいは新サービスの紹介	- 1.579	0.356		
	30 開発技術の宣伝	- 2.399	1.176		
	31 主要製品の宣伝	- 1.858	- 0.635		
	32 販売店援助	1.203	2.426		
7 システムネットワークの構成員数	33 0~6人	0.000	0.105	- 0.105	1.109
	34 7~12人	- 0.677	- 0.572		
	35 13~23人	0.298	0.403		
	36 24人以上	0.432	0.537		
8 輸出比率	37 0~5%未満	0.000	- 0.362	0.362	1.839
	38 5~10%	- 0.002	- 0.364		
	39 10~20%	- 0.000	- 0.363		
	40 20%~	1.837	1.474		
9 広告比率	41 0~0.5%未満	0.000	- 1.580	1.580	2.662
	42 0.5~1%	2.662	1.082		
	43 1~2%	1.698	0.119		
	44 2%~	2.246	0.666		

また、電機産業を前節までと同様に、第1部上場企業群、第2部上場企業群に分けて、これらの要因についてみてみると、ともにほぼ前述の主要因と同じことがいえる。つまり、前述の主要因と同じような要因が企業の売上高成長にとって重要であるということである。しかし、前節においてすでに述べたように、第2部上場企業群にあっては、積極的な方策をとりうる条件を具備した企業の少ないことは当然であろう。第2部上場企業群について、注目すべきことは製品方針について企業の売上高成長に最も強い関係を示している方針が、「現状維持」の方針であるということである。このことは、前節で要約的に表現したように、第2部上場企業群の大半は、市場における制約、企業の能力プロフィール上の制約を負っているために、企業の行動の領域が必然的に規制されることとなり、積極策をとることが企業の売上高成長に必ずしも直接的に連係するものでないことを物語っていると推論できる。

以上個別的に主な要因と企業の売上高成長とを関連させてみたのであるが、最後に、若干これらの要因を総合的に企業の売上高成長と関連させて分析してみた。この点の分析を行うためにダミー変数分析を用いた。その結果は第4—5表に示したとおりである。ダミー変数分析では、本表で示されたレンジの数値の大きい要因が企業の売上高成長に貢献すると解釈される。

それによると、製品方針の成長への貢献が低く示されているが、このことは製品方針が樹立されて具体的な諸活動が行われるにもかかわらず、そのような製品方針を具体化する条件である他の要因と同次元で測定されているためといえる。つまり製品方針は、すでに述べられたように、企業活動の基本として位置づけられるものであるからである（したがって、以下においてダミー変数分析の結果を述べるにあたっては、この製品方針を一応除外することとする）。

まず具体的な要因として最も企業の売上高成長に強い関係を示しているのが共同開発の要因である（なおダミー変数分析では、この要因が異常に高いレンジを示しているが、それはカテゴリーの数を増せば、レンジが大きくなるという特性があるためである）。したがって、脚注に示したようにレンジをカテゴリーの数で割って示すことの方が正確を得るようである^(注1)。そして共同開発をしないことが企業の売上高成長に寄与することを示している。この点は、すでに述べたように、大企業における外国からの技術導入、技術公開を脅威とするといった潜在的要因が働いているために、本格的な共同開発が行われていないためであり、本来あるべき姿とはいいがたく、今後必然的に真の共同開発が重要な要因として作用してくるものといえよう。

次に主な要因としては、売上高研究費比率、広告要因があげられる。1～6%までの売上高研究

(注1) レンジをそれぞれのカテゴリー数で割ると次のようになる。製品方針(0.293)、情報源(0.867)、売上高研究費比率(0.839)、共同開発(1.542)、中間業者へのアピール(0.524)、広告の目的(0.720)、ジェネラルスタッフ(0.277)、輸出比率(0.459)、広告費(0.665)となる。このようにして、ある程度は、異常値が是正されるものと考えられる。

費比率を計上している企業の成長が高いことがわかる。広告要因については、次のことがいえる。つまり広告費としては、売上高の0.5～2%程度の支出が売上高成長にプラスに作用することを示しており、そのような広告の目的としては販売店援助といった、より長期的かつ広い視野にたった活動に力点をおいている広告が効果的であることが示されている。

以上のようなダミー変数分析の結果は、不十分とはいえ、ほぼ先の個別的に売上高成長との関係を分析した結果と一致するといえよう。

このような意味において——電機産業を中心とした分析結果から——企業の売上高成長は、積極的に技術革新を実施し、市場側面においても積極的な方策をとるという条件によって、かなり強く左右されてくるものといえよう。例えば、そのためには、研究活動、広告活動も他の企業活動に障害とならない範囲で積極的かつ長期的な観点から行われなければならないし、海外市場への進出も主要な条件といえるであろう。今後ますます動態化する市場、技術条件の中で、企業の維持・発展をはかるためには、一層これらの点が重要性をもって来ることは第2節で指摘したことからも明らかであろう。

5. むすび

以上の結果からも、改めて企業における製品戦略が企業成長にとって重要であるといえよう。本稿における分析は、電機産業を中心に、製品戦略について論じるところに目的がおかれていた。その過程で、電機産業における第1部上場企業と第2部上場企業との相違の明確化に努めた。しかし、この点は、企業規模との関連の検討をも含めて、今後改善されなければならない課題といえる。

なお、本研究は文部省科学研究資金の援助によるものであることを記しておく。