

Title	販売政策と売上高成長率に関する実証研究：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	池島, 政広
Publisher	
Publication year	1973
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.6 (1973. 2) ,p.135- 150
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19730228-03958944

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.

<資 料>

販売政策と売上高成長率に関する実証研究

—わが国上場企業 234 社の製品戦略調査を中心にして—

池 島 政 広

目 次

1. 序——問題の提起
2. 電機産業の成長の概観
3. 調査対象企業と分析方法について
4. 販売政策と売上高成長率
5. 要 約
6. むすび

1. 序——問題の提起

今日、わが国の経済が飛躍的な成長をとげてきたことは周知の事実である。そして、この経済成長の基盤となったものは産業界、ひいては企業の成長であった。企業の成長については、いろいろと論議されているが、^(注1)その成長の指標としては、売上高成長率が最も重要であると思われる。その理由としては、根本的には企業の技術革新による生産力の拡大によって供給が需要に対して過剰となったことにより、企業が成長していくためにはどうしてもそのギャップをうめることが必要不可欠となってきたからである。

しかしながら、現在、特にこの売上高成長率に重点がおかれている理由としては次のようなことが考えられる。それは、まず、技術面をみるに、高度な技術力をもって大量生産するためには、かなりの生産設備、研究開発投資を必要とするし、また、生産されたものを大量販売するためにはかなりの販売投資を必要とする。そのために企業はかなりの資金を固定化させられた。それと同時に、技術革新によって、いままでの生産技術および生産設備は常に陳腐化の状態にさらされていた。

一方、需要面をみるに、マスコミの発展および日本国民の「隣百姓」的性格によるデモンストレーション効果の促進によって、購買行動は不安定化を来したのであった。この不安定化と前述した生産技術および生産設備の陳腐化は製品自体のライフ・サイクルを短縮化させたのであった。このよ

(注1) William J. Baumol ; Business Behavior, Value and Growth, 1959
Edith T Penrose ; The Theory of the Growth of the Firm, 1959

うな状況にあって、生産設備、研究開発投資、販売投資に投入し、固定化された資金を早急に回収するにはどうしても売上高を伸ばすことが不可決となった。かくして、企業の成長の指標として、この売上高成長率がクローズアップされ、いかに売上高を伸ばすような販売政策をとったらよいかということが極めて重要な問題となってきた。

ここで、販売政策とは単に小手先の販売強化ということではなしに、製品自体の問題、チャンネル、販売促進（セールスマン、広告）を含めた意味で用いることにする。そして、この販売政策が企業の売上高成長率にいかに関与するかということをも日本の企業の実態調査を基に明らかにしたい。なお、一般的にはこの販売政策の他に、価格政策を含めた意味でマーケティング・ミックスとしてよく論じられているが、実際には、価格政策は他の非価格側面に比して相対的に重要でないので本稿では割愛した。その理由としては、第1に、比較的裕富な消費者は価格以上のもの、すなわち製品の品質、機能、特異性などに興味をもっていることが多い。第2に、実際には、各企業が自由に価格を調整できない協定が暗黙のうちになされている場合が多いので販売政策としては非価格競争に重点をおかざるをえない、ということである。^(注2)

さて、価格政策を除いた、製品、チャンネル、販売促進（セールスマン、広告）からなる販売政策について次のような仮説を提示する。その場合、この販売政策は資本金規模の大小により多少異なると思われるので、資本金10億円以上の東証1部上場企業と10億円未満の東証2部上場企業とに分けて考える。

(1) 製品

まず、製品というものは技術と市場の両面からとらえられる。ただし、この技術は、製品の生産技術および品質・機能についての技術を含んだ意味として用いる。そして、販売政策上、秀れた技術をもって、かつ市場のニーズに合う製品を開発し、販売することは最も基本的な原理であろう。

ここでより具体的にこの原理を展開し、次に述べる他の販売政策、すなわち、チャンネル、販売促進との基本的な関連を論じるために1部上場企業と2部上場企業とに分けて考える。

まず、1部上場企業においては、比較的資本金規模が大きいのでかなりの研究開発投資が可能となり、その結果、技術水準が高い企業が多く存在することになる。そのような企業環境にあって、製品の技術による差別化は極めて困難となってくるであろう。かくして、製品の市場の開発を積極的に行わなければならなくなり、次に述べるチャンネル、販売促進による差別化が重要な課題となってくるであろう。

(注2) Jon G. Udell ; How Important is Pricing in Competitive Strategy? Journal of Marketing, Vol. 28, No. 1 (January, 1964) pp. 44~48

一方、2部上場企業をみるならば、比較的資本金規模は小さく、従って、莫大な研究開発投資は不可能であり、多くの企業はまだ技術水準は高くないであろう。かくして、何らかのユニークなアイデアをもって独自の技術を開発し、それによる製品の差別化が可能となり、次に述べるチャネル、販売促進は相対的に余り重要であるとは思われない。

(2) チャネル

(1)における製品を最終的なユーザーへ販売するためには何らかの販売網を使わなければならないことは事実である。しかしながら、特にこの政策が重要であると思われるのは、(1)で述べた1部上場企業のように技術による著しい製品の差別化が困難である時、その製品の微妙なセールス・ポイントをユーザーに知らしめるためにはどうしても販売店の協力が必要となってくるからであろう。換言すれば、いままで自社の外部の存在であったチャネルを自社の操作可能なシステムに包摂して、チャネルに著しい差別的有利性を求めるものであるといえよう。従って、どのようなチャネルを選択し、いかに効率よくディーラー・ヘルプスするかは重要な問題となってくるであろう。このチャネルの差別的有利性は次に述べるセールスマンおよび広告の援助によってより大きくなるであろう。また、とりわけ1部上場企業におけるブランドが著名な企業においては、販売店側にとって、取引が安定し、著名なブランドを販売しているということにより信用が高まるということからより重要性が増してくると思われる。

(3) 販売促進

販売促進はセールスマンと広告よりなる。そして、これらのうちセールスマンの方が広告よりも、その訴求力において秀れているであろう。というのは、広告は企業から消費者へ一方的に伝達されるものであり、広告の効果を正確に把握することは極めて困難であるが、セールスマンは消費者からすぐにその反応がかえってくるということから明らかであろう。しかしながら、広告の利点はセールスマンが販売活動を行う時に前もって広告によって企業なり、あるいは企業の製品なりが販売先に知られていると極めて販売がしやすくなるということである。^(注3)ところで、(1)で述べたように製品自体の差別化が困難になってきたおりに、製品自体の広告ではなしに企業イメージを昂揚させるような企業広告、あるいは(2)で述べたように、そのような広告によって間接的に販売店のモラルを昂揚したり、直接的に販売店を援助するような広告、すなわち流通広告が効果を発揮すると思える。

(注3) William J. Crissy ; Comparison of Advertising and Selling, The Salesman's Role in Marketing, The Psychology of Selling Vol. 12, 1965, pp. 56~75

以上、販売政策に関する3つの仮説を日本の企業の実態調査をもとに明らかにするのが本稿での課題であるが、この仮説を全産業一般に妥当するかどうかを検証することは非常に困難である。というのは、当然に産業が異なれば企業の属する環境も異なってくるし、またデータ自体の制約もあり、本稿においては電機産業に限定して分析を行うことにする。この産業を選択した理由は、技術革新が活発で、他の産業に比して相対的に売上高成長率が高く、極めてダイナミックな環境にあり、また製品の特性である財の種類においても、耐久消費財、生産財、中間財などが豊富にあるということからである。

そこで、これらの仮説を検証する前に、まず、いかにして電機産業がダイナミックな成長をとげてきたかということ概観し、それから、調査対象企業の構成がどのようになっているかを検討することにしよう。

2. 電機産業の成長の概観

電機産業が昭和30年代の高度成長経済を契機に他の産業に比して相対的に高い成長をとげたことは周知の事実である。なお、電機産業を製品の特性により耐久消費財、生産財、中間財に区別すると、耐久消費財の進展は飛躍的であった。そして、この成長の原動力は技術的側面によるところが大きいので、まず、この側面から検討するならば、それまでの耐久消費財は他の先進国に比べて水準の低い技術によるラジオを主要な製品としていたが、昭和25年に制定された外資法によって、アメリカより高度な技術を導入し、それを30年代前後によりやく使いこなせるようになって、いままでの低級ラジオにかわってのトランジスターラジオ、テレビ等を製造できたということである。^(注4)

一方、この技術水準の上昇と共に、市場面も大きな変化をとげてきた。まず、国内では、消費者の実質的な所得水準の上昇が起り、初めは食料とか衣料などの必需品に目を向けていたが、これらが満たされるや否や、テレビ、冷蔵庫などの家庭電器へと方向が移っていったのである。^(注5)それから、国外においてアメリカへの輸出ができたということである。これは、アメリカ経済における電機産業は政治政策的に軍事、宇宙関係の事業に重点がおかれて、家庭電器の方は手薄になっていたからである。

耐久消費財におけるこれら製品のブームが過ぎ去ると、今度はそれを補ってカラーテレビ、テープレコーダーが出現し始めた。

また、中間財においては電機製品の心臓部となる能動部品が従来の真空管、トランジスタから極

(注4) 日本興業銀行；70年代の日本産業(下) 1972 p. 165

(注5) 日本生産性本部；現代経営史 昭和44年, p. 133

めて技術水準が高い I C をアメリカから導入して飛躍をとげている。^(注6)

以上のように、電機産業の成長の最大の要因はアメリカからの導入技術であった。しかも、日本の産業自体まだ国際的に地位が低かったことにより、技術のみの導入が容易となり、この技術による差別化は困難となり、販売に重点が移行せざるをえなくなった。この事態を一早く察知して系列化政策に成功した企業は松下電器であった。松下電器は戦前から他社に比べてチャンネルの力は強かったが、より強化するために、まず、卸売業の系列化を専売制度をもって実行し、その結果、卸売業者を製品別、地域別の販売会社にしていった。さらに、小売の段階にまで系列化を押し進め小売店における松下の製品の取扱い高が多い順に「ナショナルショップ」、「ナショナル店会」、「ナショナル連盟店」と分け、この順に従って、資金の援助などのディーラー・ヘルプスを行った。この松下の後を早川、八欧、三洋をはじめとして多くの企業が追随したが、販売会社数においても及ばなかった。この系列化の問題に関しては後で分析する。^(注7)

3. 調査対象企業と分析方法について

本稿において分析の対象となる電機産業の企業数は81社である。また、この対象企業は1部上場企業38社、2部上場企業43社から構成され、製品の特性との関連で分類すると次のようになる(3・1表参照。)

3・1表

上場	製品の特性	耐久消費財	生産財	中間財	サービス、その他	合計
	1部	14社	10社	8社	6社	38社
2部	15社	7社	13社	8社	43社	
合計	29社	17社	21社	14社	81社	

次に、分析方法であるが、序で提起した仮説を検証するために、まず単純に36年から46年までの売上高成長率が年平均25%以上の企業を高成長企業、25%未満を低成長企業とした。そして、比較的高成長企業のみが答えている質問項目(アイテム)の選択肢(カテゴリー)が売上高成長率にある程度貢献していると考えた。しかしながら、この分析をより詳しくするために数量化理論I類モデル^(注8)を用いることにした。このモデルは重回帰モデルの説明変数にダミー変数を適用したものであると

(注6) 日本興業銀行；前掲書，p. 204

(注7) 竹内宏；電気機械工業，昭和43年，pp. 233～237

(注8) 安田三郎；社会統計学，昭和44年，pp. 187～194

(注9) いえる。すなわち、あるアイテムのいくつかあるカテゴリーのなかである1つのカテゴリーに答えたならば1、他のカテゴリーに答えたならば0とする。そして、各カテゴリーのパラメータを推定する。ただし、この推定値は相対的なものである。

それから、あるアイテムでのパラメータの推定値の最大と最小の差をとってレンジとし、そのアイテムの貢献度としている。

しかしながら、当然アイテムのカテゴリー数が多いほどレンジが大きくなる可能性は大きい。従って、本稿においては、そのレンジをそのアイテムのカテゴリー数で除して、そのアイテムの貢献度と考えることにした。^(注10)

なお、被説明変数とする売上高成長率はそのままの値を用いると極端に伸びている値が異常値となってパラメータの値を偏らせるため、次のように修正した。それはまず、36年から41年の売上高成長率の頻度をプロットし、その分布の性格を考えて5段階に分けた。すなわち、36年から41年のGNP成長率を1に基準化すれば、0.75未満を0点、0.75以上0.95未満を1点、0.95以上1.05未満を2点、1.05以上1.30未満を3点、1.30以上を4点と評価した。同様に、41年から46年の売上高成長率も、0.85未満を0点、0.85以上1.00未満を1点、1.00以上1.15未満を2点、1.15以上1.40未満を3点、1.40以上を4点と評価した。そして、両者の合計点をもって、売上高成長率とした。

4. 販売政策と売上高成長率

序において問題提起した販売政策の仮説を検証するために、電機産業の調査対象企業81社をもとに、前節の分析方法によってI類モデルを構築し、最終的に比較的安定したモデルは4・1表のようになった。^(注10)ではこれから1部上場企業と2部上場企業との販売政策の差を考慮しながら、分析を進めることにしよう。

(1) 製品

ここでは、製品というものが、他の販売政策、すなわち、チャンネル、販売促進に比して売上高成長率にどの程度貢献するのであるかということをも明らかにしようとするものである。

そこで、製品というものを技術と市場の両面からとらえるならば、電機産業全体として他の産業に比して極めて技術的志向的であるということは、前述した電機産業の成長の原因より明らかなることであり、また実際に、多くの企業が製品開発の基本的目標として革新的技術を志向している。^(注11)

(注9) J. Johnston ; Econometric Methods, 1963, pp. 221~228

(注10) 清水龍瑩 ; 経営力評価モデルと中堅企業の成長要因分析, 三田商学研究 第15巻第2号

第4・1表 I類モデル

アイテム	カテゴリー	推定値	レンジ	貢献度(注)
製品開発の基本的目標	Aa. 現状維持	0.904	1.707	0.190
	Ab. 原価引下げ	-0.534		
	Ac. 革新技術製品を現有市場に売込む	-0.338		
	Ba. 販売強化	-0.448		
	Bb. 製品改良	0.326		
	Bc. 革新技術製品の現有市場開拓	-0.344		
	Ca. 新用途開発	0.360		
	Cb. 改良製品による市場拡大	1.173		
	Cc. 経営多角化	-0.280		
新製品開発のための情報源	社長および常務会	0.800	4.373	0.875
	研究技術スタッフ	0.082		
	販売部員および販売スタッフ	-0.461		
	製造関係スタッフ	2.283		
	業界紙・雑誌、特許公報、その他	-2.089		
技術水準の品質機能	国際的にみて一流水準にある	1.247	2.449	0.816
	同業他社より高い水準にある	-0.717		
	同業他社と同じ、やや低い水準にある	-1.202		
売上高研究費比率	1%未満	-3.044	3.875	0.775
	1%以上~2%未満	0.831		
	2%以上~4%未満	-0.166		
	4%以上~6%未満	0.410		
	6%以上	0.060		
ヘルプス・ディーラー	販売員の応援	0.662	2.085	0.348
	販売業者による協力会の結成	-1.012		
	販売店教育	0.137		
	資金・役員の援助	0.078		
	リベート政策	-1.293		
	その他	0.792		
広告の目的	企業イメージの昂揚	0.995	2.970	0.594
	新製品の紹介	-0.518		
	開発技術の宣伝	-0.412		
	主要製品の宣伝	-0.538		
	販売店援助	2.432		
人数・スタッフ・ジェネラル	0~6人	0.557	1.105	0.276
	7~12人	-0.547		
	13~24人	0.399		
	24人以上	-0.438		
売上高輸出比率	5%未満	0.059	1.722	0.431
	5%以上~10%未満	-0.570		
	10%以上~20%未満	-0.377		
	20%以上	1.152		
売上高広告費比率	0.5%未満	-0.487	1.195	0.298
	0.5%以上~1%未満	0.708		
	1%以上~2%未満	0.014		
	2%以上	-0.097		

R=0.749 (注、貢献度=レンジ/そのアイテムのカテゴリー数)

これは今回の調査においても、革新的技術を志向する企業が全体の40.8%とその傾向をより強くしている。(4・2表参照。)

この傾向はとりわけ1部上場企業において革新的技術を志向する企業が全体の55.3%と高いことに帰因する。(4・3表参照。)一方、2部上場企業においてはこの比率は28.0%と低く改良技術に志向している企業が全体の55.8%と高い。(4・4表参照。)これは2部上場企業においては1部上場企業に比して技術開発をする資金が相対的に少ないことからうなずけるであろう。

一方、市場面においては、電機産業全体としては他の産業に比して積極的でないことは今回の調査においても新市場開発を志向する企業が全体の19.8%とより低いことからうなずける。(4・2表参照。)これは電機産業全体に妥当することで、まだ他の産業に比して市場競争がそれほど活発でないということを示す。

4・2表
(電機産業全体)

Aa	Ab	Ac
1.2	13.6	13.6
Ba	Bb	Bc
6.2	22.2	23.5
Ca	Cb	Cc
6.2	9.9	3.7

4・3表
(電機1部上場)

Aa	Ab	Ac
0	5.3	21.1
Ba	Bb	Bc
0	26.3	31.6
Ca	Cb	Cc
10.5	2.6	2.6

4・4表
(電機2部上場)

Aa	Ab	Ac
2.3	20.9	7.0
Ba	Bb	Bc
11.6	18.6	16.3
Ca	Cb	Cc
2.3	16.3	4.7

さて、この製品開発の基本目標をI類モデルの各カテゴリーの推定値からみると、比較的Cb、3bが高く、Aa、Baが低いことがわかる。(4・1表参照。)従って、製品開発の基本目標としては、改良技術による現有市場の開拓、あるいは新市場の開発が売上高成長率にある程度貢献するといえる。それから、Abが余り貢献しないのは、この原価引下げを基本目標としている多くの企業が、余り技術力を必要としない中間財を製造している下請的な企業であると思われるからである。事実、中間財を製造している企業の全体の23.8%が原価引下げを基本目標としていることからうなずけるであろう。(4・5表参照。)(耐久消費財を製造している企業でAbを基本目標としている企業は全体の6.9%となっている。4・6表参照。また生産財を製造している企業も同様に5.9%である。4・7表参照。)

(注11) 日本生産性本部；マーケティング戦略実態調査報告，昭和45年。

(電機産業全体)

Aa	Ab	Ac
0	15.1	5.8
Ba	Bb	Bc
4.7	27.8	16.3
Ca	Cb	Cc
4.7	14.0	11.6

4・5表
(電機中間財)

Aa 4.8	Ab 23.8	Ac 0
Ba 4.8	Bb 23.8	Bc 19.0
Ca 4.8	Cb 14.3	Cc 4.8

4・6表
(電機耐久消費財)

Aa 0	Ab 6.9	Ac 17.2
Ba 6.9	Bb 20.7	Bc 31.0
Ca 3.4	Cb 6.9	Cc 6.9

4・7表
(電機生産財)

Aa 0	Ab 5.9	Ac 23.5
Ba 0	Bb 23.5	Bc 29.4
Ca 5.9	Cb 11.8	Cc 0

また、Ba も余り貢献しないのは、実際、この基本目標をとっているのは2部上場企業だけであって、いかに小手先の販売強化が好ましくないかということ物語っている。(4・4表参照。)

以上、製品開発の基本目標を検討してきたわけであるが、I類モデルによるこのアイテムの貢献度は他の販売政策に比して0.190と低いことがわかる。(4・1表参照。)このことは、製品の技術面および市場面の内容が問題であるということを示している。そこで、まず、最も重要である技術面の内容から検討し、さらに、それとの関連で市場面の内容を考慮していくことにする。

技術とは、序で述べたように製品の生産技術と製品の品質・機能についての技術からなる。そして、この両者の技術の質的な水準が問題になってくると思える。そこで、この両者の技術水準に関して、高成長企業と低成長企業とに分けてみると、明らかに品質・機能についての技術水準がこの分類に効いている。(4・8表、4・9表参照。)すなわち、品質・機能についての技術水準が高いほど高成長企業であるといえる。生産技術水準についてはどちらともいえない。

また、このことは、I類モデルにおける、品質・機能についての技術のアイテムからみても明らか

4・8表

製品の品質・機能についての技術	高成長企業	低成長企業
国際的にみて一流水準にある	26(55.3%)	9(26.5%)
同業他社より高い水準にある	12(25.5%)	12(35.3%)
同業他社と同じ水準にある	9(19.3%)	13(38.3%)
同業他社よりやや低い水準にある		

である。(4・1表参照。)

かくして、序で提起した製品についての仮説は品質・機能についての技術が秀れているということが売上高成長率にかなり貢献すると訂正できる。

4・9表

生産技術	高成長企業	低成長企業
国際的にみて一流水準にある	16(34.0%)	4(11.8%)
同業他社より高い水準にある	13(27.7%)	15(44.1%)
同業他社と同じ水準にある	18(38.3%)	15(44.1%)
同業他社よりやや低い水準にある		

しかしながら、この品質・機能についての技術を1部上場企業と2部上場企業とに分けてみると、明らかに1部上場企業において、その技術水

準が国際的に一流であると答えた企業が55.3%と多く存在し、また、2部上場企業においては、その技術水準の分散が大きいことがわかる。(4・10表参照。)

4・10表

製品の品質・機能についての技術	1部上場	2部上場
国際的にみて一流水準にある	21(55.3%)	13(30.2%)
同業他社より高い水準にある	8(21.1%)	17(39.5%)
同業他社と同じ水準にある	9(23.7%)	13(30.2%)
同業他社よりやや低い水準にある		

では、なぜこのような1部上場企業と2部上場企業との間に品質・機能についての技術水準の格差が生じたのであるかを検討し、さらにそこから派生する重要な問題について考えることにしよう。

まず、1部上場企業における技術水準の高さは、2節の電機産業の成長の概観で述べたように、外国、とりわけアメリカからの高度な技術の導入によるところが大きかったということは周知のことである。しかし、この技術をさらに応用発展させ、アメリカへの逆輸出ができる程になったことは、それなりの研究所および多額の研究費投資を行ったからであろう。このことは、1部上場企業において、海外特許をもっている企業が全体の92.1%を占めることからもある程度うなずけることである。しかしながら、このような1部上場企業における技術水準の高さは次のような問題を引き起こすであろう。それは、序で述べたように、1部上場企業においては、技術水準の高い企業が多いので、技術による著しい製品の差別化が困難となってきたということである。その結果、いままでは技術に比べて市場面は余り積極的ではなかったが、このような状況においては、必然的に市場の開発が必要となり、そのためにチャネルおよび販売促進が重要となってくるということは明らかである。このことは、新製品のアイデアを具体化するにあたって、重視している情報源として、研究技術スタッフと同じ程度に販売部員および販売スタッフが多くなったことからもうなずけるであろう。(4・11表参照。)

一方、2部上場企業においてこの技術水準の分散が大きいことは、1部上場企業のように多額の研究費投資が不可能であることからして当然のことではあるが、この事実は逆に、何らかの方法によって技術による差別化

4・11表

ができる余地があることを示す。この方法は、技術に関しての基礎研究は不可能であろうが、ユニークなアイデアによって、独自の技術を開発することである。換言すれ

新製品開発のための情報源	1部上場	2部上場
社長および常務会	6(15.8%)	2(4.7%)
研究技術スタッフ	15(39.5%)	30(69.8%)
販売部員および販売スタッフ	14(36.8%)	5(11.6%)
製造関係スタッフ	0(0.0%)	4(9.3%)
業界紙・雑誌、特許公報、その他	3(7.9%)	2(4.7%)

ば、2部上場企業においては、独自の技術による製品の差別的有利性を志向することが極めて重要なことであるといえる。このことは、新製品のアイデアを具体化するにあたって、重視している情報源として、技術スタッフが69.8%と高いことからもうなずけるであろう。(4・11表参照。)

さらに、このような独自の技術を市場との関連でとらえると次の二つの方向が考えられる。一つは、独自の技術をもって、成長市場にある大企業について従属的に発展していく方向である。他の一つは、独自の技術をもって、大企業と競合しない程度の比較的狭い市場に集中していく方向である。このことを確認するために、品質・機能についての技術が国際的にみて一流水準にある13社のうち高成長企業である9社を例にあげておくことにする。(4・12表参照。)

4・12表

会社名	製品の特性	製品名および進出市場
アルプス	中間財	ICで米モトローラ社と提携
日本ケミカル コンデンサ	中間財	電解コンデンサ
昭和無線	中間財	機構部品
太陽誘電	中間財	コンデンサ
カシオ	耐久消費財	電子卓上計算機
ティアック	耐久消費財	磁気記録の専門メーカー
フォスター	中間財	スピーカー中心の音響部品メーカー
共和	耐久消費財	応用測定器
東京報知機	耐久消費財	火災報知機

以上、製品の技術面およびそれとの関連で市場面を把握してきたわけであるが、その結果、1部上場企業においては、技術と共に市場の開発が必要となり、2部上場企業においては、独自の技術をもって、それとの関連で市場を選択することが必要であることがいえた。

その時、1部上場企業および独自の大企業と競合しない市場を保有する2部上場企業において、市場を開発する場合、みのがすことができないのは輸出の問題である。そこで、輸出がどの程度売上高成長率に結びついているかを知るために、まず、高成長企業と低成長企業の売上高輸出比率を検討してみよう。

その結果、輸出比率が20%未満までは、高成長企業も低成長企業も余り変化はないが、20%以上は明らかに高成長企業が多い。(4・13表参照。)また、このことは、I類モデルにおける、売上高輸出比率のアイテムからみても明らかである。(4・1表参照。)

これは、売上高輸出比率が20%程度までは国内での需要が停滞したことにより、出血を覚悟して輸出を行うことはしばしば起るが、それが20%以上ともなると、そのような在庫調整のための出

血輸出はゆるぎをきたさないであろう。すなわち、20%以上もの売上高輸出比率にある企業は十分に採算にのっているものと思われる。

4・13表

売上高輸出比率	高成長企業	低成長企業
5%未満	11 (23.5%)	10 (29.5%)
5%以上～10%未満	9 (19.2%)	7 (20.6%)
10%以上～20%未満	14 (29.8%)	14 (41.2%)
20%以上	13 (27.7%)	3 (8.9%)

(2) チャネル

この販売政策は(1)における製品との関連で考えられる。すなわち、製品というものを最終的なユーザーへ販売するためには、販売店などのチャネルを一般的に用いる。従って、販売店を多くもてば当然に売上げは上がるであろうからして、本稿においてはチャネルの質的な側面のみを取り扱う。これはいかなるチャネルを選択するかという問題と、その選択されたチャネルに対していかにディーラー・ヘルプスするかという問題とから構成される。まず、チャネルの選択の問題であるが、これは一般的に次のような4通りのチャネルに類型される。

1. 自社直販
 2. 専属的チャネル
 3. 選択的チャネル
 4. 開放的チャネル
- } 系列化

このうち、2と3が一般的にいう系列化で、時には、1を含めた広い意味で用いることもある。

まず、1の自社直販は、特に生産財を製造する企業で用いられる。というのは、生産財においては買い手が少数であり、取扱い金額が大きいからである。従って、特にチャネルが問題となるのは、耐久消費財を製造している企業であることはいうまでもない。2の専属的チャネルとは、自動車産業で多くとられているように、販売店は自社の製品しか売れないような強い関係にあるチャネルである。本稿での分析対象である電機産業でも東芝などは、一部のチャネルを「東芝ストアー」と称して、このチャネルをとっている。しかしながら、電機産業で最も一般的なチャネルは、3の選択的チャネルである。これは、いくつかの販売店を選択して、その選択された販売店で、自社の製品を優先的に売るようにするものである。勿論、他の競争製品を販売してもかまわない。この例として、松下電器をあげるならば、その販売店の選び方は、自社に対して、協力度が高く、その販売額も多い店を選んで、「ナショナル・ショップ」として系列化している。4の開放的チャネルは、何の制約もなく、信用のある限り、どの販売店でも取引きをするものである。

では、現在、チャネルの選択において、系列化が極めて重要であるという理由は、第1に自社の製品の微妙なセールス・ポイントをより良くユーザーに知らしめることができ、第2にアフター・サ

ービスがより良くできるということである。また、販売店側からは第1に取引が安定する。第2にブランドが著名であれば、その製品を売ることによって信用が高まり、ひいてはよく売れるということである。

次に、このように選択されたチャネルに対して、企業はいかなるディーラー・ヘルプスを行ったら、効率的となるのであろうかということを検討しよう。

まず、ディーラー・ヘルプスとしては、セールスマンの援助、協会の結成、販売店教育、資金・役員の援助、リベート政策、などであるが、一般的には、セールスマンの援助が最も売上高成長率に貢献し、リベート政策、協会の結成は相対的に余り貢献しない。(4.1表参照)

このことは、まず、リベート政策については、実際ほとんどが台数リベート、すなわち、何台まで販売したらどの程度まで割引くという形でとられているので、販売店としてはリベートを多く得ようとして何台も無理して仕入れることになる。その結果、本来の目的である販売店援助ということではなしに、逆にしめつけるような結果となってしまう恐れがある。また、メーカーと販売店との共在共栄というもとの協会の結成も、内容は一種の積み立て金制度のようなもの、つまり、メーカーと販売店で資金を出しあって店主の退職金や店舗改造の一時金などに使われているものである。従って、この政策も前のリベート政策と同様、逆に販売店をしめつけ、その店のモラルを低下するような結果となる恐れがあるからである。

しかし、ここで注意を要することは、前述した松下電器、東芝のように、系列化が極めて良く整っている企業においては、当然全てのディーラー・ヘルプスを行っているが、最も重要なディーラー・ヘルプとして協会の結成をあげているということである。一般的には、このディーラー・ヘルプはしめつけとなる可能性があり、余り良い結果をもたらさないと述べたが、松下電器の販売店のように協力度が高ければ、当然しめつけなどという一般的な結論は下せず、むしろ、プラスの効果を生み出しているのである。

また、このディーラー・ヘルプスの貢献度は、0.348と低いことは、序で提起したようにディーラー・ヘルプスが本来的に効果を発揮するのはその企業のブランドなりが著名となってからであるということが言える。

このことは、前述した系列化された販売店の利点、すなわち、その販売店の売るブランドが著名である時、その販売店の信用が高まり、ひいては売上げが上るということを考えれば当然のことである。従って、とりわけ2部上場においては販売政策上このディーラー・ヘルプスは製品に比して余り重要であるといえない。また、2部上場企業および1部上場企業でのブランドに、あまり定評がなければその企業の製品なりの品質・機能を高め、市場に受け入れられることが先決問題であり、チャネルの選択およびディーラー・ヘルプスが本来的に意味をもつのはそれ以後である。

(3) 販売促進

販売促進は人的販売促進であるセールスマンと物的販売促進である広告とからなるが、この両者は別個に存在するものではなく、相互に補完し合っこそ、より効果が大きくなるものであると思われる。

まず、セールスマンは、広告のように企業から消費者への一方的なコミュニケーションとは本来的に異なり、常に消費者の反応を察知できえるという大きな利点をもっている。このため、広告のような「ノイズ」は生じにくく、消費者に対する説得力、訴求力は秀れているであろう。このことは、1部上場企業、2部上場企業共に、セールスマンを第1の販売促進としてあげていることから明らかである。(4・14表参照。)

しかしながら、電機産業において、特にこのセールスマンが重要であると考えられるのは次のような理由による。それは、前で述べたように、1部上場企業においてはかなり多くの企業が技術水準を高くしているので、技術による著しい差別化は困難となってきた。従って、技術による製品の微妙なセールス・ポイントを強調するために高度な技術水準を理解したセールスマンによる消費者へのアピールが不可欠となってきたということである。また、2部上場企業においても、1部上場企業の技術とは性格を異にするが、独自の技術による製品の差別化は最も重要なことであり、その技術を理解したセールスマンによる売込みはなくてはならないものである。

また、以上のことは、製品が複雑な生産財において、より当てはまることと思われる。すなわち、セールス・エンジニアが必要とされるところである。

4・14表 (注12)

販売促進	1部上場	2部上場
セールスマン	24(63.2%)	35(81.4%)
広告	2(5.3%)	2(4.7%)

しかしながら、セールスマンの活動は本来的に不連続的なものであるという欠点をもっている。この欠点を補い、長期にわたり、連続的に消費者にアピールするものが広告であり、それはまたセールスマンが販売活動をする際、事前に製品、企業なりが広告により消費者に知らされているならば、その活動は円滑となってくるであろう。このことは、I類モデルの広告の目的において、販売店援助および企業広告が最も貢献することからうなずけるであろう。(4・1表参照。)すなわち、広告という販売促進においては、直接的に製品を宣伝し、それによって売上高を伸ばすということではなしに、販売店を援助するような広告および企業広告により自社のイメージを高め、その結果、販売店あるいはセールスマンの活動を円滑にするようなプッシュ政策が売上高成長率に貢献するといえる。

(注12) 回答が100%に満たないのは、この販売促進のアイテムからマーケット・セグメンテーション政策等のカテゴリーを除いたためである。

5. 要 約

以上、企業の成長の重要な1つの指標である売上高成長率に製品、チャンネル、販売促進（セールスマン、広告）の3つに限定した販売政策がいかに貢献するのであるかということをもとに日本の電機産業の実態調査をもとに明らかにしようとしてきた。また、本稿はいままで一口にマーケティング・ミックスは重要であるという論議に対して、一体どの程度に重要であり、具体的に、どのようなトータルなシステムとしてとらえることが可能であるかという一つの問題を提起したものである。

その場合、たえず資本金規模の異なる1部上場企業と2部上場企業との差を考慮しながら分析を進めた。その結果、電機産業において、製品における技術的な側面、すなわち、品質・機能についての技術がすぐれていることが最も売上高成長率に貢献することがいえた。

ところで、この高い技術水準は、外国とりわけアメリカよりの技術導入によるところが大きいが、その技術を応用し、しかもアメリカへの逆輸出を可能にしたのは、それなりの研究費投資、および研究所の確固たる地盤があったことはいままでもない。しかしながら、比較的資本金規模の少ない2部上場企業においては多額の研究費投資を行うことは不可能であり、既存の基本的技術をユニークなアイデアによってうまく応用して独自の技術を開発することが不可欠となった。このように1部上場企業と2部上場企業は技術の内容は異なるが、その技術の優秀さが必要とされる点は共通である。

しかしながら、注意を要することは、1部上場企業の多くは、その技術水準が極めて高く、それによって製品の著しい差別化を行うことが困難となってきた。従って、技術面と共に市場の開発に重点がおかれるようになったことは当然の帰結であった。

かくして、市場のニーズに合う製品を開発することは基本であるが、より現実的、急務になったのはチャンネルの効率的組織化であったといえる。これは、技術による製品の著しい差別化が困難になった時、その製品のセールス・ポイントをユーザーにより理解してもらうためにはどうしてもチャンネルの協力が必要となったからである。従って、自社に協力度の高い、かつ確実に売上げのある販売店を選択することが重要となり、そのような販売店に対して強力なディーラー・ヘルプを行うことが必要となってきた。つまり、系列化政策を押し進めることであった。しかしながら、このような系列化はブランドが著名である時に効果的となる。というのは販売店側にとって系列化の利点はブランドが著名である時に販売店の信用が高まり、その結果、売上げが上昇するということから理解できる。ところが、一般的にそれほど系列化がなされていない企業においてはディーラー・ヘルプとしてのリベート政策、協力会の結成は、逆にしめつける可能性があり、効果を発揮しえないことになる。従って、チャンネルが効率性を増してくるのはとりわけブランドが著名となってからであろう。

かくして、ブランドをアップするような販売促進、とりわけ広告においては、企業広告の活用、あるいは、直接、販売店を援助するような広告が必要となる。それから、広告よりもらと確実なセールスマンが販売店をバックアップするような政策が効果を発揮し、また、そのセールスマンの活動を広告によって行いやすくするようなシステマティックな行動がより重要となってくる。

さて、これまで述べてきたことはおよそ次のように要約される。

- (1) 電機産業の販売政策にとって、品質・機能についての技術が必要なことは前提条件である。
- (2) 1部上場企業、とりわけ、ブランドが著名な企業においては、協力度の高い、かつ販売力の高いチャンネルを選択し強力なディーラー・ヘルプスを行うことが重要である。その時ブランドが比較的著名でない時は、リベート政策、協力会は余り効果はないということを忘れてはならない。
- (3) 1部上場企業においては、セールスマン、広告により販売店をバックアップするようなプッシュ政策をより効果的にする必要がある。
- (4) 2部上場企業においては、品質・機能についてのユニークな技術による製品の差別化が最も重要となってくる。
- (5) 電機産業においては、販売促進として技術を理解したセールス・エンジニアが広告に比して重要となってくる。そのため、セールスマン訓練が1つの課題となってくる。

6. むすび

企業の販売政策が売上高成長率にいかに関与するかということをも日本の電機産業をとりあげて検討してきた。しかしながら、本稿においては、一時点の企業の行動を把握したものであり、現在の販売政策が、あるタイム・ラグを伴ってどの程度に売上高成長率、ひいては、企業の成長に貢献するかということに関しては分析できなかった。また、それと同時に、今回のモデルにおいては、その定量化に未だ不十分な点があると思われる。これらの問題に関しては、今後の研究の課題としたい。