

エレクトロニクスメーカーの国際市場戦略： デジタル時代の“組織”・“ビジネスモデル”・“マーケティング”

大 崎 孝 徳

目 次

1. 問題の所在
2. 日本のエレクトロニクスメーカーの現状
3. デジタル時代への対応
4. デジタル時代の国際マーケティング戦略
5. 結論

1. 問題の所在

1980年代、日本のエレクトロニクスメーカーは国際市場において強い影響力を保持していた。しかし、1990年代以降、シェアを大きく低下させる傾向が目立っている。例えば、ノートパソコンは30.7%（1997年）から10.9%（2005年）、携帯電話端末は22.6%（1997年）から6.8%（2005年）へと、国際市場におけるシェアは急激に低下してしまっている（総務省 2007, p. 79）。シェアの低下は利益率に大きな影響を与え、1990年代中盤以降、輸送機器産業の利益率が大きく好転していることとは対照的にエレクトロニクス産業では下降傾向が続いている（延岡・伊藤・森田 2006）。

世界に先駆け、液晶テレビを市場に投入するなど、日本のエレクトロニクスメーカーは相変わらず、高い技術力を擁しているにもかかわらず、なぜ高いシェアおよび利益率を確保することができないのか？ また、今後、日本のエレクトロニクスメーカーはどのような戦略に取り組むべきか？

こうした課題を検討するために、日本市場では高いシェアを獲得しながらも海外市場においては優位に立てない日本メーカーの現状の確

認、エレクトロニクスメーカーを取り巻く環境要因におけるモジュール化の影響に対する分析を踏まえ、今後、日本のエレクトロニクスメーカーが取り組むべき組織体制、ビジネスモデル、国際マーケティング戦略に注目していく。なお、本論文では、電子部品や材料メーカーと比較し、下降傾向がより顕著である最終商品を組み立てるエレクトロニクスメーカーを対象としている。

2. 日本のエレクトロニクスメーカーの現状

日本のエレクトロニクスメーカーは、これまでに世界初となる商品を数多く、市場に投入してきた。例えば、カシオが1995年に一般ユーザー向けに発売した“QV-10”は、従来、報道機関などで使われる高価な業務用機器に過ぎなかったデジカメのイメージを一新し、大ヒット商品となった（カシオ・ホームページ）。このように日本メーカー主導で開拓されてきたデジカメ市場は、現在においても韓国のサムスンとアメリカのコダックがそれぞれ1割程度のシェアを保持する以外は、日本メーカーにより支配されている（週刊東洋経済 2010.12.4, p. 43）。

しかしながら、現在、日本のメーカーが国際市場で強い競争力を維持できているケースは多くはない。

薄型テレビに注目すると、世界で初めて市場に投入された薄型テレビは1984年にエプソンが投入した“ET-10”という2インチのポケットカラーテレビである（エプソン・ホームページ）。その後、シャープを中心に日本メーカーにより、市場は牽引され、2002年の日本メーカーの液晶テレビの国際シェアは73.2%を占めていた（総務省 2007, p. 79）。

確かに、2008年の日本の薄型テレビ市場のシェアを見ると、市場を牽引してきたシャープが4割、パナソニックが2割、その後にソニーと東芝が続き、日本メーカーが完全に独占している（週刊ダイヤモンド 2009.2.21, pp. 50-51）。

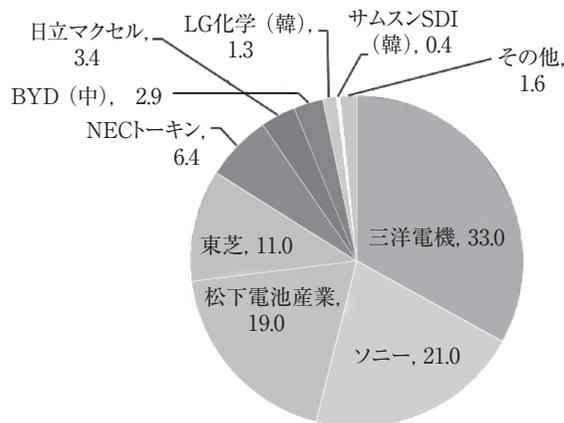
しかしながら、世界市場のシェアの状況は日本とは全く異なっており、首位は韓国のサムスンで、4分の1のシェアを保有している（日本経済新聞 2010.5.3）。2位には首位から陥落したソニーと急速に勢力を拡大してきた韓国のLGが12.4%で並んでいるが、サムスンの半分程度のシェアにとどまっている。以下、パナソニック、シャープ、東芝と日本メーカーが続く

が、大きな存在感を示せてはいない。

さらに、電気自動車の普及に伴い、今後、急激な市場拡大が期待されるリチウムイオン電池に関しても、日本メーカーは急速にシェアを低下させている。2000年の国際市場において、トップの三洋電機は3分の1のシェアを有し、以下、ソニー、松下電池工業、東芝と続き、日本メーカーの独占状態であった（図1）。しかしながら、2010年においては、首位はサムスンSDIになる見込みとなっている（図2）。また、中国メーカーの存在感も高まってきており、日本メーカーのシェアは4割程度にまで落ち込みそうである。

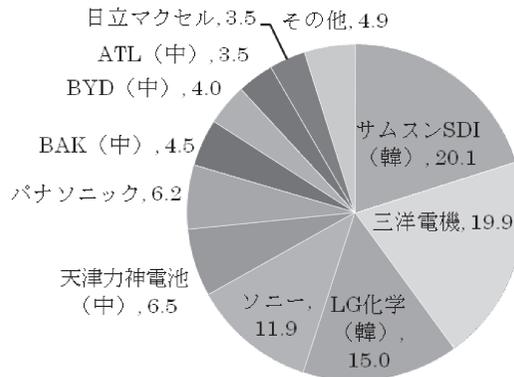
エレクトロニクス製品全体を概観すれば（表1）、一般に白物家電と呼ばれる家電製品を中心に、PCや携帯電話など、市場規模の大きな製品群において日本メーカーは強い存在感を示せていない。確かに、デジカメ、DVD/Blue-rayレコーダー、プリンター、ナビゲーションシステムなど、日本企業の圧倒的な強さが目立っている製品群もあるが、Blue-rayレコーダーやナビゲーションシステムなどは、とりわけ日本市場において広く普及している特殊な製品であり、そもそも海外メーカーは本格的に取

図1 リチウムイオン電池の世界シェア（2000年，%）



出所 日経ビジネス（2010.12.6）pp. 42-43.

図2 リチウムイオン電池の世界シェア（2010年，％）



出所 日経ビジネス（2010.12.6）pp. 42-43.
 注 2010年1-10月は実績，11-12月は計画値。

表1 ワールドワイド生産シェア（2009年，％）

		日本メーカー	海外メーカー
A V 機 器	薄型テレビ（LCD）	30.6	69.4
	デジカム	51.8	48.2
	DVD/Blue-rayレコーダー	67.4	32.6
	DVD/Blue-rayプレーヤ	12.3	87.7
家 電 製 品	電子レンジ	14.2	85.8
	冷蔵庫	11.4	88.6
	洗濯機	13.9	86.1
	掃除機	18.1	81.9
情 報 通 信 機 器	デスクトップPC	5.8	94.2
	ノートブックPC	3.1	96.9
	レーザー・プリンター	80.1	19.9
	インクジェット・プリンター	61.4	38.6
	携帯電話	3.5	96.5
	カーナビゲーションシステム	65.4	34.6

出所 富士カメラ総研（2010）pp. 98-129.

り組んでいない。もっとも、ナビゲーションシステムに関しては、近年、アメリカや韓国などで普及の兆しがみられるが、日本でよくみられる高機能なものではなく、コンパクトで簡易なモデルが中心となっており、安価な中国メーカーなどのモデルが台頭してきている。よって、今後、日本メーカーのシェアは急速に低下していくと考えられる。

3. デジタル時代への対応

日本のエレクトロニクスメーカーが長期にわたり競争優位性を保持できない点に関しては、モジュール化の視点より、技術経営や製品開発の分野を中心に活発な議論が展開している。本章では、モジュール化の影響を考察するにあたり、まず現代のデジタル化が進行する環境につ

いて検討する。次にモジュール化に関する先行研究を整理し、その対応策について検討する。

3.1. デジタル時代の特徴

デジタル時代の特徴として、まずインターネットに代表されるICTの急速な進展により、大量の情報が低コストかつ迅速にグローバル規模で送受信が可能となっていることが指摘できる。また、多くのエレクトロニクス製品において、製品のデジタル化が進展していることも見逃せない。製品がデジタル化するということは、ソフトウェアの開発が必須となり、大きなリソースを必要とする場合が少なくない。例えば、携帯電話端末に関して、NTTドコモの元社長である立川(2006, pp.168-170)は、「3GケータイのFOMAの端末を一機種開発すると、ソフト開発費だけで約百億円もかかるんです。昔の携帯は機能が単純でしたから、ソフトはそれほど大きくありませんでした。ところがFOMAになってから、機能が飛躍的に複雑になって、急激にソフトが大きくなったのです。FOMAの端末のソフトは約400万ステップ(行)数もあります。400万ステップというのは昔の大型コンピュータを動かすくらいのステップ数なんです。」と言及している。こうした多額の投資を回収するために、完成品の販売量を増やすことに加え、部品としての出荷に積極的に取り組むメーカーも少なくはない。デジタル化された製品は開発には多大な労力を要する場合が多いものの、部品の組み立てにおいては従来のアナログ製品よりはるかに容易に実施できる。

こうした状況がモジュール化を促進し、高度な技術力を有していないメーカーでも市場に商品を投入することが可能となった結果、多くのエレクトロニクス商品においてコモディティ化が進行してきている。コモディティ化は価格の低下を招き、1商品あたりの利益も当然、低下

する。例えば、薄型テレビの場合、価格ドットコム(2010年9月29日)のサイトにおいて、42社のモデルが紹介されている。また、価格に関しては、2005年から2008年までの3年間で約4割も値下がりしている(表2)。

急速な低価格化への対応として、多くのメーカーはシェアを拡大させ、規模の経済を得ようとする。よって必然的に広い市場を求めることとなる。こうした構図は産業革命後、機械化された生産設備により、大量生産が可能となったメーカーが広い市場を求めたことと極めて類似している。しかしながら、その規模においては格段の差がある。産業革命当時はメーカーが広い市場を求めた結果、地方ごとに分断されていた市場が国内市場に統一された程度であったが、デジタル時代においては国ごとの市場が国境を越え、単一の国際市場に統合されようとしている。もちろん、例えばインドではスピーカーの大きなテレビ(日本経済新聞2010.4.29)、リモコンや気流制御装置を省いた低価格のエアコン(日本経済新聞2010.4.16)への人気が高いなど、地域ごとに、気候、文化、所得などを背景とした消費者ニーズの相違は存在するため、商品特性により依然として国境の高い壁が存在する場合もあるが、全体の動向としては国際市場の統一化が今後、急速に進展するものと考えられる。

統一された国際市場での競争はますます熾烈なものとなり、生き残ることができるメーカーは非常に限定される。しかしながら、生き残った企業はさらに大型化し、巨額の富を得るであろう。これがデジタル時代の特徴である。

日本企業が直面している事業環境に関して、山崎(2007)は、人口と技術の変化に着目し、「あらゆる日本の企業が、日本マーケットの縮小、海外マーケットの拡大という歴史的な構造転換に加え、インターネットの世界的ネットワーク化、そして物財輸送におけるコンテナ化

表2 薄型テレビの平均価格の推移（万円）

		2005年末	2006年末	2007年末	2008年末
液晶テレビ	16型	-	-	6.67	5.21
	26型	16.05	11.55	9.91	8.73
	32型	20.46	13.58	11.37	9.52
	37型	29.80	21.12	17.26	14.46
	40型	31.65	22.51	19.55	16.08
	42型	36.82	29.99	23.14	19.13
	46型	48.29	31.43	28.69	23.32
	52型	-	41.76	38.57	30.46
	全体	16.72	14.28	12.85	10.92
プラズマテレビ	37型	25.49	18.46	13.97	11.21
	42型	32.21	23.00	18.81	15.89
	46型	-	-	-	21.88
	50型	43.08	36.65	33.14	27.63
	全体	31.34	23.48	19.47	16.77
液晶+プラズマテレビ	全体	18.22	15.32	13.53	11.40

出所 エコノミスト（2009.2.10）p. 75.

や航空貨物化という輸送技術革新がもたらす事業環境の変化への対応を迫られている」と指摘している。

3.2. モジュール化に関する先行研究

Baldwin and Clark（1998）は、モジュール化とは、独立して設計されながらも全体としても機能する小さなサブシステムから複雑な製品やプロセスを構築することと定義し、モジュール化は競争の圧力を高め、また競争スピードも加速させると指摘している。こうしたモジュール化への対応に関して、以下のような議論がある。

・藤本（2001）

モジュラー・アーキテクチャの製品とは、機能と部品（モジュール）との関係が1対1に近く、スッキリとした形になっているものを指し、一方、インテグラル・アーキテクチャの製品と

は、機能群と部品群との関係が錯綜しているものを指す。さらに、モジュラー型が部品間の摺合せの省略により、組合せの妙による製品展開を可能とするのに対して、インテグラル型は逆に摺合せの妙で製品の完成度を競い、一般に日本メーカーは摺合せ、米国メーカーは組合せが得意である。

・國領（1999）

（p. 21）

情報化の進展により、本来複雑な機能を持つ製品やビジネスプロセスを、ある設計思想（アーキテクチャ）に基づいて独立性の高い単位（モジュール）に分解し、モジュール間を社会的に共有されたオープンなインターフェースでつなぐことによって汎用性を持たせ、多様な主体が発信する情報を結合させて価値の増大を図る企業戦略であるオープン・アーキテクチャ戦略がますます重要になってくる。モジュール化は、

企業が得意領域に経営資源を集中し、それ以外については大胆な提携によって他社資源を活用する、オープン型経営を採用することと密接に関係している。

(pp. 99-101)

水平展開型のビジネスモデルとは、自社がかかわる商品のサプライチェーンにおいて、市場に提供する分野を絞る一方で、自社がコミットする分野についてはより多くの地域で高いシェアを取ろうとする経営方式のことである。水平展開型のビジネスモデルがオープン・アーキテクチャ戦略の1形態となる。

(pp. 116-117)

水平展開型ビジネスモデルが全ての業界で一律に拡大するとは考えられないが、さまざまなプロセスの中におけるソフト的な要素は高まっていくと思われ、よって今後勢力を強めていくと想定される。

・篠崎 (2007)

連携に適したデジタル技術の特性、イノベーションの思いがけない「新結合」の可能性、多様な参加を可能にする国際市場でのオープン戦略などを考慮すると産業の立ち上がり期に効果的だった統合モデルを超え、連携の仕組みを取り入れることが重要になる。

・延岡・伊藤・森田 (2006)

もの造りの組織能力には、大きく分けて「統合・擦り合わせ能力」と「選択・組み合わせ能力」がある。インテグラル型製品には部品間や企業間で擦り合わせる能力が重要であり、モジュラー型製品には、最適な部品や企業を選択し、効果的にそれらを組み合わせる能力が必要とされる。一般的に、統合・擦り合わせ能力に長けた日本企業はインテグラル型製品に強く、選択・組み合わせ能力に優れた米国企業および東アジア諸国はモジュラー型製品に強い。

このようにモジュール化への対応に関する先行研究においては、擦り合わせを重視する垂直統合型よりも組み合わせを重視する水平分業型を主としてビジネスを進めるほうが有効であるとの主張が支配的である。

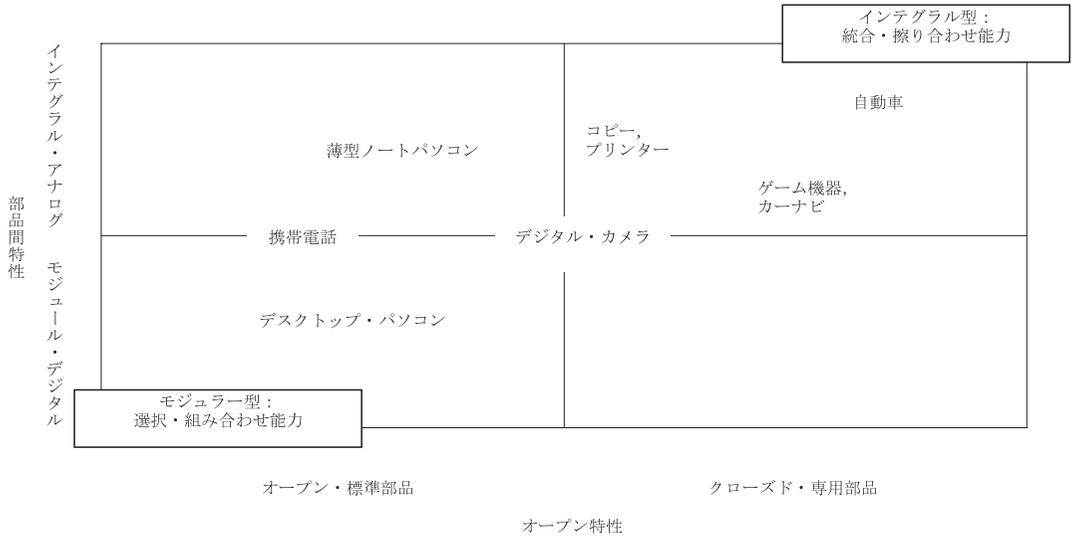
3.3. デジタル時代への対応：ビジネスモデル・企業規模を中心として

延岡・伊藤・森田 (2006) は、製品アーキテクチャの特徴から、商品をモジュラー型とインテグラル型に分類している (図3)。右上がインテグラル型、左下がモジュラー型である。インテグラル型製品とは、部品間特性がインテグラル・アナログで、オープン特性がクローズド・専用部品なものと定義され、その代表例が自動車となっている。一方、モジュラー型の代表はデスクトップ・パソコンであり、多くのデジタル家電はそれに近い特性を示している。

このように製品をモジュラー型あるいはインテグラル型に分類する議論はしばしばみられる。藤本 (2001) は、厳密に言えば製品が全体としてモジュラー型かインテグラル型かという問いの立て方自体が正確ではないと指摘している。なぜなら、どのレベルの部品の話かによって異なり、例えばインテルのマイクロプロセッサは他の部品に対して極めてオープンな部品だが、その中身はオープン・モジュールに分解できないと言及している。

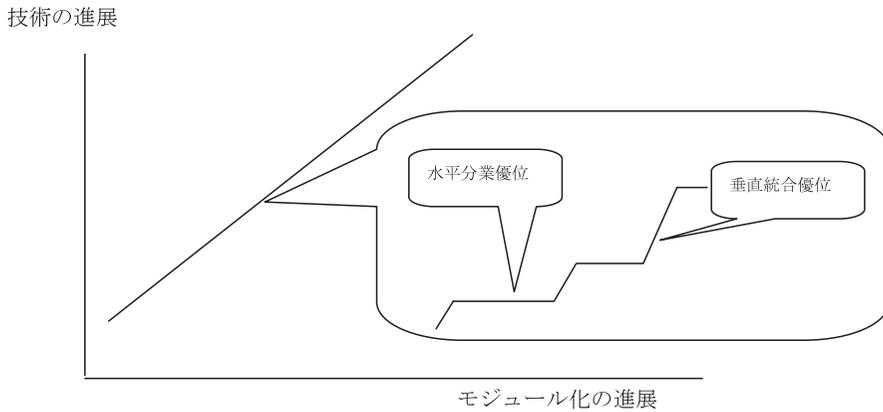
このように藤本 (2001) は製品のレベル・段階に注目しているが、筆者はモジュール化を静態ではなく動的に捉えることが重要であると考えており、以下、タイミングに注目し、分析していく。つまり、モジュール化が浸透した製品であっても、新たなイノベーションが生じると、業界で標準化されるまで、時間を要するため、その間は擦合せ技術に重きを置く垂直統合型の強みが強調され、時間が経ち、再びモジュール化が進展すると、今度は逆に組み合わせ技術

図3 製品アーキテクチャの枠組み



出所：延岡・伊藤・森田（2006）.

図4 技術・モジュール化の進展とビジネスモデル



を主とする水平分業型が有効に機能するというサイクルが、モジュール化に内在している（図4）。よって、必ずしも水平分業型のビジネスモデルを優先する必要はなく、モジュール化が進展する時代においても垂直統合と水平分業は併存すると考えられる。ただし、モジュール化の普及に伴う、コモディティ化の進展を中心とする国際市場での競争激化が顕著なデジタル時代において、垂直統合か水平分業のどちらかにしっかりと特化する必要がある。どちらもバラ

ンスをとりながらというスタンスでは、価格や開発における競争において、他者を圧倒する競争優位性が創出されないと考えるからである。

また、デジタル時代の競争における重要なポイントとして、規模に注目する。水平分業型を志向することは、モジュール化の浸透後に市場に参入することとなる。このタイミングでは通常、コモディティ化の進行がみられ、商品の性能による差別化は困難であり、市場には多くのコンペティターが存在している。当然、価格競

争も激化しており、この競争を勝ち抜くために規模の経済を獲得する必要がある、そのためには広い国際市場に商品を提供する流通網を確立させなければならない。また、差別化のためにはブランド構築も重要なポイントとなる。これらを実行するには大きなリソースが必要となる。一方、垂直統合型のモデルを志向するとなると他社に先駆け、競争優位性のある製品を開発しなければならない。しかも各社とも、グローバル市場で強い影響力を保持することが可能な製品に今まで以上に注力していくと考えられる。グローバル規模での開発競争の激化により、製品のレベル、スピードに対する要求も極めて高いものとなるであろう。とりわけスピードに関しては、モジュール化により、優位性を保持できる期間は以前より、かなり短縮化してきており、モジュール化やコモディティ化が浸透する以前の利幅の高い期間に幅広い国際市場から短期集中的に利益を得る必要がある。しかも製品のデジタル化の進行により、開発に投じなければならないリソースは以前と比較し、各段に大きくなってきている。よって、垂直統合を志向してもやはり大きなリソースが必要とな

る。つまり、いずれにせよ大きなリソースの投入が必須となり、それを可能とする企業規模の大型化は避けられないと考えられる。

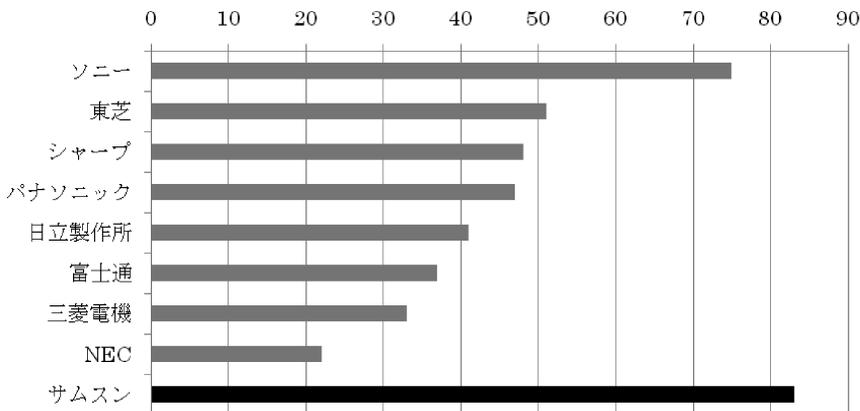
4. デジタル時代の国際マーケティング戦略

4.1. 海外市場の重要性

日本の大手エレクトロニクスメーカーの海外売上高比率をみると、ソニーこそ、その割合は7割を大きく上回っているが、東芝、シャープ、パナソニックが半数程度、日立製作所、富士通、三菱電機が3-4割程度と、日本市場に完全に依存している状況である(図5)。一方、サムスンの海外売上高比率は8割を超えており、もちろん、韓国という自国市場の規模の小ささを考慮する必要はあるが、幅広い海外市場から大きな売上を得ていることは注目に値する。

1億人を超える人口を有し、しかも1人当たりのGDPが世界トップレベルである日本は非常に魅力的な市場であり、この市場を主たる対象とするだけで、日本のエレクトロニクスメーカーは大きな組織を支える収益を十分に確保す

図5 海外売上高比率(%)



出所 朝日新聞 (2010.5.3) p. 7.

注 富士通、三菱電機、シャープは2010年3月期。サムスは2009年12月期。その他は2009年3月期。1ウォン=0.0847円で換算

ることができた。しかしながら、少子高齢化による市場の縮小が明確化している今後の日本市場から、今までのように潤沢な利益を得ることは極めて難しい。また、グローバル化の進展に伴い、LGの日本の薄型テレビ市場への参入のように（日本経済新聞 2010.5.9）、国際市場で大きなシェアを保持し、圧倒的な規模の優位性を持つ海外メーカーや、人件費をはじめ、コスト優位性を武器とする新興国メーカーが本格的に日本市場に参入し、熾烈な競争がますます激化するケースも十分に考えられる。

国外に目を向ければ、中国やインドを中心とするBRIC's、さらに、メキシコ、インドネシア、エジプト、フィリピンなどのNEXT11といった新興国の急激な発展により、日本市場の存在感は希薄化している。2009年において、エレクトロニクス商品の日本市場の世界に占める割合

は概ね3-8%に過ぎない（表3）。ちなみに、2010年7-9月期の薄型テレビの出荷台数では新興国が先進国を初めて上回る結果となっている（日本経済新聞 2010.12.3）。

モジュール化の浸透により、世界規模での経済性が強く求められる今日においては、日本市場への大きな依存から、北米や欧州といった先進国市場もさることながら、新興国を含めた海外市場重視に大きくシフトを替えなければならない。この点に関しては、既にそうした体制になっているとの指摘があるかもしれない。例えば、インド市場向けにパナソニックがエアコン（日本経済新聞 2010.4.16）、東芝が薄型テレビを開発（日本経済新聞 2010.12.7）などの記事が最近、新聞紙面を賑わせている。しかし、その内容を確認すると、パナソニックのインド市場向けエアコンは開発拠点のあるマレーシア

表3 各国または各地域市場の割合（2009年、%）

	日本	中国	アジア	北米	中南米	欧州	その他
AV機器全般	7.0	15.2	12.1	26.5	6.4	25.5	7.3
薄型テレビ（LCD）	8.3	19.4	7.6	24.3	6.0	30.6	3.8
デジカメ	8.1	9.6	12.6	27.1	5.4	27.4	9.8
DVD/Blue-rayレコーダー	16.5	16.5	5.8	16.5	0.8	42.1	1.7
DVD/Blue-rayプレーヤ	1.8	24.3	21.8	15.5	13.4	14.1	9.2
家電製品全般	6.7	27.5	9.8	20.6	6.1	25.8	3.4
電子レンジ	6.3	19.3	7.4	29.0	7.8	27.5	2.7
冷蔵庫	4.4	26.5	16.4	13.8	8.4	26.2	4.4
洗濯機	6.0	27.2	11.7	13.7	7.6	29.1	4.7
掃除機	7.6	3.6	4.4	36.2	3.9	39.9	4.3
情報通信機器全般	3.6	16.5	17.8	18.7	10.8	22.6	10.0
デスクトップPC	2.6	15.4	15.7	19.3	10.5	26.0	10.4
ノートブックPC	5.4	14.2	12.2	27.5	5.1	29.6	6.1
レーザー・プリンター	4.2	14.0	11.2	27.4	3.4	24.1	15.7
インクジェット・プリンター	5.0	8.8	12.7	27.5	4.7	27.0	14.3
携帯電話	3.0	17.5	21.6	13.8	13.1	19.8	11.4
カーナビゲーションシステム	60.3	4.3	1.6	12.4	0.0	15.9	5.6

出所 富士カメラ総研（2010）pp. 54-59.

に住むインド人従業員のアイデアを反映したものであるなど（日本経済新聞 2010.4.16）、本格的な取り組みが始まっているとはとてもいえない状況である。東芝の薄型テレビ事業においても、2009年のインド市場におけるシェアは約1%であり（日本経済新聞 2010.12.7）、すべてはこれからという状況である。薄型テレビ市場に関して、中国のシェア（2009年上半期）を見ると、上位は創維（スカイワース）18.6%、海信（ハイセンス）17.8%、TCL16.0%、康佳（コンカ）11.5%など、中国メーカーにより独占されており、シャープやソニーといった日本メーカーのシェアは4%にすら満たない（日本経済新聞 2009.12.30）。ちなみに、従来、中国の薄型テレビ市場で強い影響力を保持し、“3S”と呼ばれた、サムスン、ソニー、シャープの3社合計のシェアは2008年前半には約30%であったが、2009年に入り、10%程度にまで低下している（同上）。こうした状況を勘案すれば、日本メーカーの本格的な海外進出、そのための国際マーケティング戦略の検討は重要な課題となる。

4.2. 国際マーケティングの先行研究：標準化 vs. 適応化

デジタル時代において、日本のエレクトロニクスメーカーはいかなる国際マーケティング戦略を志向すべきであろうか。国際マーケティングにおける標準化 vs. 適応化の論争の経緯を踏まえ、考察していく。

輸出活動にマーケティング技術の部分的活用を初めて行った時期は1920年代までさかのぼるものの、国際マーケティングが戦略体系として構築されたのは米国系多国籍企業の多くが誕生した第2次大戦以降であり、当時は本国のマーケティングをそのまま単純に外延的に拡張した、エクステンション・マーケティングが主流であった（丸谷 2001）。

1960年代に入り、国際マーケティングの調整の問題は、2国ベースないし少数国ベースでは、基本的には本国のマーケティング活動をほとんど修正なしに海外延長（extension）ないし海外適用（application）するか、あるいは、かなりのコストをかけて現地市場への適応（adaptation）を図るか、という議論が盛んになる（諸上・藤沢 2004, p. 32）。

多国籍企業における国際マーケティングの標準化の可能性と限界を明確化した Buzzell（1968）は、前提として米国企業はそれぞれの国を厳格に区別したうえで戦略を実行していると指摘している。また、Aylmer（1970）は、多国籍企業のマーケティングの意思決定における標準化に関する研究を行っているが、前提としてそれぞれの国の現地のマネジメント部隊に大きく権限委譲されていることが一般的であると指摘している。諸上・藤沢（2004, p. 33）も、この時期において、多くの国際経営論や国際マーケティング論はどちらかという環境決定論的であり、外国環境への効果的な適応化、分散化の方向が志向されていたと指摘している。

1980年代に入り、Levitt（1983）は、情報通信や輸送といった技術の進歩により、世界中の誰もがこうした新たな技術により、聞いたり、見たりするすべてのものを欲するようになり、結果として標準化された商品が以前では想像もできなかったほど大きな割合を占めるグローバル市場が出現してきていることを指摘し、こうした市場への対応として、以下のとおり、適応化に対する標準化された国際マーケティングの優位性を強く主張した。「マルチナショナル企業とグローバル企業は同一ではない。マルチナショナル企業は、多くの国で事業を展開し、製品と事業の方法をそれぞれの市場に適応させるため、相対的にコスト高となる。グローバル企業は、一貫性のある事業展開を行い、世界または大きな地域を単一市場と捉え、どこでも同じ

製品を同じ方法で販売するため、コストは低くなる。どちらの戦略がよりよいのかということは意見の問題ではなく、必然性による。世界のニーズと欲求が同質化してきたことは否定できず、このことによりマルチナショナル企業は時代遅れとなり、グローバル企業を先頭に立たせる」。こうした Levitt の指摘を受け、1980年代は、適応、標準、もしくは適応と標準の組み合わせにおける優位性について、活発に議論された（Zou and Cavusgil 1996）。例えば、竹内・ポーター（1986）は、これまでの国際マーケティングに関する文献では、国々に共通した標準的なマーケティングを重視する見解（グローバル戦略）と、各国に適合した個別のマーケティングを強調する見解（マルチ・ドメスティック戦略）とが対立し続けたが、この2つのマーケティングの方法が相互同時に並行して行われることが重要であると主張している。

また、1990年代に入り、江夏（1996）は、「従来の“標準化 vs. 適合化”，“グローバル化 vs. ローカル化”といった二分法尺度・基準によって、その進展の度合いを分析・評価する時代は終わった。その主たる理由は、激変というキーワードによって象徴される。ビジネスを取り巻く環境の変化は80年代後半以降、これまでのような循環的で、緩慢で、予測可能なものではなくなった。」と指摘している。また、諸上・藤沢（2004, pp. 35-36）も、今日、グローバル調整は、標準化 vs. 適応化ないし、標準化・適応化の適正バランスという伝統的な分析枠組みでは捉えきれなくなっているが、現在までのところ、新しい調整や統合の原理を何に求めるかについては、実業界や学会で必ずしも意見の一致が見られないと言及している。

このように長期にわたり議論されてきた国際マーケティングの調整の問題は、1960, 70年代、どちらかといえば、環境適応が優勢だったが、1980年代、レビットをはじめ、標準化の重要性

を指摘する議論が起り、それ以降、標準、適応、もしくは標準と適応のバランスをとるといった3つの議論が交錯し、1990年代には、もはやこうした二分法尺度・基準によって分析・評価する時代ではないといった議論に移行してきている。また、竹内・ポーターにおいては、「マーケティングを標準化すべきかどうか」は間違った問いかけであると指摘している。

しかしながら、デジタル時代においては標準化を最大限、重視すべきであると主張する。大石（1993）が指摘する通り、現実にはそれぞれの市場に多くの異質性が存在しており、標準化はそれらの異質ニーズを完全に満たすことはできず、よって標準化はある市場機会を放棄しなければ成り立たない戦略である。よって、各国の市場に対する適応化の必要性を否定するわけではなく、必要な部分も存在するであろうが、モジュール化、コモディティ化が進行するデジタルな環境では、従来とは比較にならないほどスピード・コスト競争力・広い地域での販売が求められる。これは垂直統合、水平分業のどちらのビジネスモデルを選択しても変わりはない。

垂直統合の場合、モジュール化が進展する以前の短期間に利益を確保する必要があり、いち早く開発し、広い市場に商品を生供給しなければならない。市場ごとに適応化を実行する時間的猶予はない。適応化に要する時間は、利益率の高い期間における商品投入を遅らせるため、重大な機会ロスを招く可能性がある。このロスは適応化により増幅するリターンよりもはるかに大きくなる傾向が高い。

一方、水平分業においてはコスト優位性が最重要課題となる。これは単に低価格で販売するための低コスト化を意味しているのではなく、各市場において適正な価格で販売するための低コスト化である。例えば携帯電話端末の場合、価格を重視し、ブランドを重要視する傾向が低

い米国市場においては低価格販売の原資となるが、ブランドを重視する欧州や中国においては、より高価格での販売を目指し、ブランド構築を重視したマーケティングを実行するための原資となる。よって、極力、広い市場に同一モデルの商品を販売し、規模の経済を働かせることを優先すべきである。

竹内・ポーター（1986）は、国々に共通した標準的なマーケティング（グローバル戦略）と、各国に適合した個別のマーケティング（マルチ・ドメスティック戦略）の2つのマーケティングの方法が相互同時に並行して行われることが重要であると主張している。確かに、情報化の進展により、マス・カスタマイゼーション手法が進化してきていることは事実ではあるものの、標準化と適応化の相互同時の実施は標準化のメリットであるスピードとコストの効果を低下させるため、得策であるとは考えがたい。

適応化と標準化のミックスにおいては、標準化をベースに各市場における重要度の高い消費者ニーズの特性に対応し、カスタマイズを施すことが有効性の高いモデルの一つになり得るかもしれない。例えば、高機能へのニーズが低い新興国市場向けモデルを国際標準モデルとし、高機能が求められる先進国に対しては必要に応じて機能を付与していくというモデルは標準化をベースに適応化をうまく融合させたモデルとして有効に機能するのではないだろうか。

5. 結論

本論文では、デジタル時代における日本のエレクトロニクスメーカーの国際市場戦略という大きなテーマのもと、垂直統合 vs. 水平分業、企業規模の拡大、標準化 vs. 適応化という3つのポイントに焦点を当てた。

垂直統合 vs. 水平分業に関しては、モジュール化の進展に伴い、水平分業の優位性が一般に

指摘されているが、両モデルは併存する可能性が高く、重要なポイントはそれぞれのモデルを志向するメーカー間において、いかに競争優位性を担保していくかということである。

企業規模の拡大に関しては、新興国市場をも含めた広大な国際市場に対して効果的なマーケティング戦略を実行するには、それに見合った体力が必要であり、とりわけメーカーが乱立する日本においては深刻な課題であると捉えている。いかなる方法により、企業規模を拡大させるか？ また、一般的にみられる企業規模の拡大に伴うスピードの鈍化をいかに克服するか？ についてのさらなる考察が重要であると考えている。

標準化 vs. 適応化については、標準化をベースとすることが筆者の主張であるが、低コストでの現地ニーズ対応という点については、さらなる検討が必要である。

以上の問題を中心に、日本のエレクトロニクスメーカーが取り組むべき国際市場戦略について、国内外のメーカーや小売業者への個別訪問面接調査を通じて、考察を深めていきたい。

こうした研究から得られる知見はエレクトロニクス業界に限定されず、電子化が進展する自動車をはじめ、輸送機器産業などにも適応可能な部分が少なくないと期待される。

*本論文は、平成22年度日本学術振興会・科学研究費補助金・基盤研究(C)「日本のエレクトロニクスメーカーの国際マーケティング戦略」(研究課題番号:22530466)の援助に負っている。

参考文献

- Aylmer, R. J. (1970) "Who makes marketing decisions in the multinational firm?," *Journal of marketing*, vol. 34, pp. 25-30.
- Baldwin, C. Y. and Clark, K. B. (1997) "Managing in

- an age of modularity”, *Harvard Business Review* Sep-Oct, pp. 84-93.
- Buzzell, R. D. (1968) “Can you standardize multinational marketing?”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 102-113.
- Levitt, T. (1983) “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Zou, S. and Cavusgil, S. T. (1996) “Global strategy: a review and an integrated conceptual framework”, *European journal of marketing*, Vol. 30, No. 1 pp. 52-69.
- 朝日新聞 (2010.5.3).
- エコノミスト (2009.2.10).
- エプソン・ホームページ (http://www.epson.jp/ms/1984_8.htm).
- 江夏健一(1996)「国際経営戦略と国際マーケティング」角松正雄・大石芳裕編『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房, pp. 41-61.
- 大石芳裕 (1993)「国際マーケティング標準化論争の教訓」『佐賀大学経済論集』第 26 卷第 1 号, pp. 1-34.
- 価格ドットコム (<http://kakaku.com/>).
- カシオ・ホームページ (<http://casio.jp/>).
- 國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略 ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社.
- 篠崎彰彦 (2007)「経済教室：拡大続く情報ネットワーク産業 融合促す制度変革を」日本経済新聞 (2007.1.22).
- 週刊ダイヤモンド (2009.2.21).
- 週刊東洋経済 (2010.12.4).
- 総務省 (2007)『平成 19 年情報通信白書』ぎょうせい.
- 竹内弘高・M・E・ポーター (1986)「グローバル・マーケティングの戦略的役割——世界的規模でのコーディネーションの管理」土屋守章編『技術革新と経営戦略——ハイテク時代の企業行動を探る』日本経済新聞社, pp. 55-82.
- 立川敬二 (2006)『ドコモを育てた社長の本音』日経 BP 社.
- 日経ビジネス (2010.12.6).
- 日本経済新聞 (2009.12.30).
- 日本経済新聞 (2010.4.16).
- 日本経済新聞 (2010.4.29).
- 日本経済新聞 (2010.5.3).
- 日本経済新聞 (2010.12.3).
- 日本経済新聞 (2010.12.7).
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一 (2006)「コモディティ化による価値獲得の失敗：デジタル家電の事例」榊原清則・香山晋編著『イノベーションと競争優位：コモディティ化するデジタル機器』NTT 出版, pp. 14-48.
- 富士キメラ総研 (2010)『2010 ワールドワイドエレクトロニクス市場総調査』.
- 藤本隆宏 (2001)「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・武石彰・青島矢一『ビジネス・アーキテクチャー 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣, pp. 3-26.
- 丸谷雄一郎 (2001)「国際マーケティング概念規定に関する再検討」『経営総合科学』第 77 号, pp. 51-70.
- 諸上茂登・藤沢武史 (2004)『グローバル・マーケティング (第 2 版)』中央経済社.
- 山崎朗「新・「多国籍化」時代の日本企業」『経済学論纂 (中央大学)』第 47 号 5・6 合併号, pp. 69-78.