

平成 21 年 6 月 16 日現在

研究種目： 基盤研究 (C)  
 研究期間： 2005～2008  
 課題番号： 17530329  
 研究課題名 (和文) 米国市場を中心とする日本の民生用電子機器メーカーの  
 グローバル・マーケティング  
 研究課題名 (英文) Global Marketing of the Japanese Consumer Electronics in the U. S. A

研究代表者  
 近藤 文男 (KONDO FUMIO)  
 京都橘大学・現代ビジネス学部・教授  
 研究者番号： 40066676

## 研究成果の概要：

本研究は、日本の民生用電子機器メーカーにおける 21 世紀のグローバル・マーケティングの理論化を試みた。日本の代表的な民生用電子機器メーカーであるパナソニックをはじめソニー、シャープ、東芝のグローバル・マーケティングは、それぞれの特徴を有しながら、「世界同時発売」と「垂直立ち上げ」を共通した内容とする戦略を採用していることが明らかになった。世界同時発売の実現の必要条件として、世界各地での家電量販店を中心とする協力体制をいかに形成するかが成功の鍵であり、そのことを念頭に置きアメリカを中心に解明した。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2005 年度	1,200,000	0	1,200,000
2006 年度	1,100,000	0	1,100,000
2007 年度	700,000	210,000	910,000
2008 年度	600,000	180,000	780,000
年度			
総計	3,600,000	390,000	3,990,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：グローバル・マーケティング、世界同時発売、垂直立ち上げ、プロダクトライフサイクル論、民生用電子機器、デジタル情報家電製品、サプライチェーン・マネジメント、パナソニック

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 日本の民生用電子機器産業は自動車産業と並んで、日本を代表する産業である。日本の民生用電子機器産業の生産を中心とする体系的な研究としては、平本厚著『日本のテレビ産業』(1994年)、新宅純二郎『日本企業の競争戦略』(1994年)、新井光吉『日・米の電子産業』(1996年)などの優れた研究がある。しかし、これらのいずれ

の研究も国際マーケティングや流通についての分析はほとんどされていない。日本の民生用電子機器に関する国際マーケティングに関する研究は、内外ともに皆無の状況であった。

(2) 国際マーケティングは、歴史的には輸出マーケティングに始まり、マルチドメスティック・マーケティングを経てグローバル・マーケティングへと発展する。国際マーケティ

ングにおける最初の段階の輸出マーケティングの研究は、当時最大の市場であったアメリカへの輸出を中心に近藤文男によって研究されている。その成果は近藤文男著『日本企業の輸出マーケティング』（有斐閣、平成16年）にとりまとめられている。私はそれをベースに、マルチドメスティック・マーケティングに関する研究を行い、平成13年～16年の科学研究費補助金研究成果報告書にとりまとめた。

(3) グローバル・マーケティングに関する研究は輸出マーケティングやドメスティック・マーケティングとは対照的に外国の研究者を中心に、その理論的、実証的研究は数多く見られる。しかし、日本の実態を踏まえた研究は数少なく、民生用電子機器産業に関する研究は、日本の代表的産業にもかかわらず全く行われていない実情である。

## 2. 研究の目的

(1) 本研究の目的は、21世紀のグローバル・マーケティングの理論化にある。

(2) その対象とする産業は、薄型テレビやDVD製品のような技術革新の速いデジタル情報家電製品を中心とする民生用電子機器メーカーのグローバル・マーケティングである。

(3) その対象とする企業は、パナソニック、ソニー、シャープ、東芝を中心に分析する。

(4) 本研究が対象とする時期は、米日欧の多国籍企業がグローバルな規模で進展し、発展途上国やBRICSと呼ばれている新興国にもグローバル・マーケティングが普及する、1990年代から現在までを念頭に置く。

## 3. 研究の方法

(1) 第1の研究方法の特徴はインタビューを中心とした実証研究である。日本の民生用電子機器メーカーのグローバル・マーケティングの実証研究は、全く未踏の分野でもある。既存の資料も少ないため、現地を訪問し、日米を中心とするの民生用電子機器メーカーのトップやマネジャーからの直接インタビューに基づいて得た第一次情報を中心に本研究をとりまとめる。

(2) 第2の研究方法の特徴はパナソニック産業、ソニー、東芝、シャープの比較研究である。

(3) 作業の手順として、会社史や社内情報、日米の民生用電子機器に関する業界紙(HFDやTWICE他)、電波新聞や日経産業新聞などから2次資料の整理によって、仮説をたてる。その上でインタビューによる詳細なデータを収集する。

## 4. 研究成果

テレビを中心とするデジタル家電製品の

場合は、技術革新と陳腐化のスピードが速いだけでなく、価格競争が激しいのが特徴である。そのような製品のグローバル・マーケティングは、世界同時発売によって、他社が追従する前に売り切ってしまうという戦略が不可避である。パナソニックをはじめソニー、シャープ、東芝はそれぞれの特徴を示しながら、世界同時発売の戦略を採用している。

(1) パナソニックのアメリカを中心とするグローバル・マーケティングについて。

総合電器メーカーパナソニックは、21世紀に入り薄型テレビやDVDなど技術革新の速いデジタル家電製品における「垂直立ち上げ」と世界同時発売」を内容とするグローバル・マーケティング戦略の本格的立ち上げを実行した。具体的には、2005年、2006年、2007年にパナソニックによって試みられたこの「垂直立ち上げ」と「世界同時発売」はグローバル・マーケティングの新しい事象として注目される。期間は2ヵ月間、春の時点でテレビとDVDをアメリカ、日本、ヨーロッパで同時発売した。従来の世界進出は、まず、アメリカを皮切りに、日本、ヨーロッパ、アジア市場で順次展開していった。パナソニックが採用した戦略は従来の戦略とは異なり、テレビやDVDなどにおいて、世界同時発売によって他社に先行し、他社の追従する中で商品がコモディティ化し価格が下落する前に、世界市場で圧倒的なシェアを獲得し収益をあげることであった。たとえば、パナソニックがはじめて実践した2005年には発売から約1ヵ月後には40%のシェアを獲得し、追いつけるサムソン、LGを引き離し、トップの座を維持した。

この世界同時発売には、発売4ヵ月前から準備にかかり、その作業には1ヵ月要している。広大なアメリカの場合、大型量販店のそれぞれのディストリビューション・センターに運び込む。Panasonic North America (PNA)の取引先であるベストバイの11ヵ所、サーキットシティの7ヵ所、ツィーターの7ヵ所のセンターに届ける。そこからさらに個々の店に届ける。さらに店頭で展示してもらう。工場から出荷されてから、全米の2000店舗に全て行き渡るまでに1ヵ月あまりの日程を要する。このやり方は、最終リセットの日、つまり売り出しの日から逆算して、何月何日までに発注台数を届ける計画を立てる。工場はそれから逆算して、量産日程を組む。世界同時発売成功の鍵は、生産面でのIT改革を背景としたフレキシブルな体制と並行した現地の販売店との協力である。

PNAは世界同時発売を成功させるために、輸出マーケティングやマルチ・ドメスティック・マーケティング時代に形成された密度の高い販売網をフルに活用するとともに、90

年代に急速に発展してきたベストバイやサーキットシティ、ウォルマートやターゲットなどとの協力体制を構築した。PNA はこれらの大型量販店との間に POS 情報を共有し、週単位のサプライ・チェーン・マネジメント（以下 SCM と略す）体制を築いている。

パナソニックの実行した「世界同時発売」とは新製品を複数の国で世界同時に、垂直に立ち上げ発売し、短期間で高いシェアを獲得し一挙に売り切る戦略である。「垂直立ち上げ」とは、新製品の発売から短期間に一気にフル生産にもっていき大量生産、大量販売を立ち上げ、大きな市場占有率を獲得することである。新製品の通常の立ち上げは、マーケティング論で定式化されている「プロダクトライフサイクル論」や赤松要教授によって提起された「雁行理論」では説明できない新しい事象である。

その背景には、近年の民生用電子機器産業においては、イノベーションのスピードが速く、後発企業による急速なキャッチアップがあり、先発企業の実優位性が短期間で急速に消失する傾向が強くなっている。1980年代に日本企業はデジタル家電分野で独自のイノベーションで先行してきたが、近年デジタル家電におけるイノベーションのスピードが速いため、新興国における後発メーカーによって短期にキャッチアップされるという状況が生まれている。先発メーカーは後発メーカーのキャッチアップ前に世界同時に短期間で販売し、商品のコモディティ化する前に収益をあげ、投資費用を回収することが不可避となっている。

パナソニックはグローバル・マーケティング戦略の展開の中で、グローバル・ブランドとして、従来のナショナルブランド、松下ブランドなどをパナソニックブランドに統一したこと、さらに、世界同時発売の対象地域を、日米欧以外に中国やベトナム、中南米にも対象地域を拡大している。本研究ではベトナムにおけるパナソニックの企業を直接訪問し、インタビューを行った。

(2) ソニーのアメリカを中心とするグローバル・マーケティングについて。

ソニーは従来、最新型の主力モデルは国内の販売開始から海外に導入するまでに6ヶ月から1年かかっていたが、2005年8月からテレビグラフィックの世界同時発売を順次行っている。国内発売した製品を欧州では遅くとも1ヶ月遅れで販売し、続いてオーストラリアでも発売している。日本と米国向けは国内で生産し、欧州向けはスペインのバルセロナの工場を組み立てる。日本と放送方式の異なる海外向け製品も開発初期化から同時並行して設計し、従来に比べて海外発売までの所要期間を大幅に短縮している。

ソニーは輸出マーケティング以来、「高品質・高価格」を基本方針に首尾一貫して国際ブランドの確立を重視した戦略を採用してきた。しかし、グローバル競争段階になり、韓国のサムスン電子を中心とした家電メーカーの登場と家電専門量販店ベストバイやディスカウント・ストア、ウォルマートなどの進出を背景に、ソニーは従来の戦略とは異なった廉価版ではあるが、激安ブランドとは大差ない値段の液晶テレビの発売に乗り出している。ソニーが激安テレビ発売に踏み切ったのは、価格重視の消費者をも取り込み、北米市場で大手量販店との提携によって一気に世界 No.1 の寡占状態の形成を狙ったものである。ソニーはアメリカの家電量販店の No.1 であるベストバイの間では SCM の体制を敷いており、テレビを中心として週単位の取引を行っている。38週に何台、39週に何台と商談をまとめ、14日前に確定する。ソニーでは DRT (request delivery time day) と呼んでいる。チャンネル戦略で、ソニーが力を入れているのがソニーの提案をエンドユーザーが体感できる環境作りである。具体的にはソニーの直営店「ソニースタイルストア」の展開と、ソニー商品を専売する特約店「ソニーセンター」である。「ソニースタイルストア」と「ソニーセンター」を合わせ約500店舗を展開している。

このソニーの従来のような高級市場のみを狙ったやり方から決別し、中価格帯の液晶を含めたさらに幅広い顧客層をも取り込むやり方は、ことによって市場シェアを拡大し、規模の経済とそれを背景としたコスト優位性を実現しようとしたものである。

その背景には、北米では薄型テレビの普及が平均的な所得水準の中間層へと急速に広がり、これらの層がウォルマートなどのディスカунターの店頭に並ぶ激安ブランドの製品を購入する傾向が強くなっている現象がある。

また、新興国の登場により、デジタル化で AV 機器市場が急拡大している。ここでは一部富裕層の高級市場を狙うにとどまらず、中低価格帯を含めたさらに幅広い顧客層をも取り込み、世界市場での No.1 をめざそうとしている。

(3) シャープのアメリカを中心とするグローバル・マーケティングについて。

シャープは大型液晶テレビ「AQUOS」を中心とした製品の世界同時立ち上げを2005年に、日本、米国、欧州で行った。それに先立ち本社の組織改革を2000年4月に実施している。第1事業部が日米を中心に、第2事業部が中国などアジア地域を中心に、第3事業部が欧州中心に担当した。各事業部のトップには、その地域に精通した事業部長

を任命し、特定の地域だけが新製品の発表が遅れないようにした。組織改革と並行して進められた亀山での液晶パネルの自社内製造が同時発売を支えている。北米への商品はメキシコで、欧州はスペイン、中国は南京の各テレビ工場で生産され供給されている。商品企画は地域別に行う体制をとっている。2005年の秋には日本、欧州、米国に加えて中国で同時立ち上げを実行している。世界同時立ち上げを実現するためには、同時立ち上げの地域での商品の供給体制と販売網の整備が不可欠である。同時発売に7、8割を占めている北米地域におけるシャープの販売体制は、独立店、AVスペシャル専門店などAルート、ベストバイ、サーキットシティなどナショナルアカウントのBルート、ディスカウントストア、ウェアハウスクラブなどのCルート、ディストリビュータ経由の小売店の4つのグループに分けて緻密な戦略が示されている。ベストバイやウォルマートなどの巨大な量販店とは、直接システムで繋がっており、1週間単位で取引が行われている。

シャープはこれまで技術流出防止などを理由に液晶パネルの国内生産にこだわってきたが、今後は投資舞台を海外に移し、世界の消費地で基幹部品から完成品の組み立てまで行う「地産地消」型に政策転換を図っている。この背景には、世界の市場が、中国をはじめとする新興国市場にシフトしてきているということと、もう一つには為替問題がある。競争相手が韓国や台湾、中国のメーカーで、これらのアジア諸国では大幅な自国通貨安定下にあり、為替の優位性を得た韓国、台湾などのメーカーが強い競争力をつけて中国市場を中心に新興国市場に乗り組んでいる。円高環境に加えて、高い労働・インフラコストなど国内生産のハンディを背負った日本企業にとって不利な条件となっている。今後、シャープが韓国、台湾、中国のメーカーと同じ土俵で戦うためには、普及品は現地で1から作り現地で販売するという「地産地消」のビジネスモデルが必要となる。このモデルは中国に限らず、ロシアやインド、ベトナムなどの他の新興国においても重要となってきた。

#### (4) 東芝のグローバル・マーケティングについて。

東芝は液晶テレビを中心に、ワールドワイドでテレビ事業を推進している。米国では東芝アメリカが中心となって東芝のデジタルハイビジョンである液晶テレビ「レグザ」やハードディスク&DVDレコーダーを展開している。欧州では液晶テレビを中心に事業展開を行っている。中国でも液晶テレビに集中している。さらにロシア、ベトナムなどでも積極的に展開している。

テレビに代表されるデジタル家電はスピードが命であるため、液晶テレビを中心に2006年春には世界同時発売を実施した。世界同時発売の成功のためには、販売店の協力が不可欠である。アメリカでは東芝アメリカが、ベストバイやシアーズとの取引においてSCM体制を構築している。ベストバイのSCMでは、テレビは週単位の商品供給体制を整えている。さらにはプログループやNATMなどバイインググループなどともSCMを構築し世界同時発売体制を整えている。

米ミネソタ州に本社を置くベストバイは毎週、製品を発注すると同時に、全米1000店舗の販売情報と広範な経済データから算出した52週間先までの予測が東芝アメリカに送られてくる。東芝アメリカはこうした情報を分析し、注文する部品を決定する。

生産段階では、IT革命を背景に製造ロットを週単位で管理できる生産管理の構造改革を行っている。このことによって、生産のリードタイムの短縮と完成品在庫の圧縮を目指している。

東芝はグローバル時代におけるブランドイメージ向上のため、「ブランド戦略部」を組織し、AFC(Asia Football Confederation)の協賛や2010年FIFA World Cup Qualifiers Asiaなど世界のスポーツイベントを積極的に支援している。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 件)

[学会発表] (計1件)

近藤文男、松下電器産業のグローバル・マーケティング戦略

日本商業学会、2008年5月30日

法政大学(イノベーションマネジメント研究センター)

[図書] (計1件)

大石芳裕編、白桃書房、日本企業のグローバル・マーケティング、2009年、28ページ

[産業財産権]

○出願状況 (計 件)

○取得状況 (計 件)

[その他]

6. 研究組織

(1) 研究代表者

近藤 文男 (KONDO FUMIO)

京都橘大学・現代ビジネス学部・教授

研究者番号：40066676

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者