

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 10 日現在

機関番号：33919

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530466

研究課題名（和文） 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

研究課題名（英文） Global Marketing Strategy of Japanese Electronics Manufacturers

研究代表者

大崎 孝徳 (OSAKI TAKANORI)

名城大学・経営学部・教授

研究者番号：00331033

研究成果の概要（和文）：本研究では、モジュール化やコモディティ化が進展する国際市場において、日本のエレクトロニクスメーカーにとって有効となる国際マーケティング戦略の抽出を目的としている。調査を通じて、マーケティング志向、標準化と適応化のバランス、企業規模、オープン戦略、選択と集中、海外市場への取り組み体制、リテーラーとの関係性構築を今後の日本メーカーの国際マーケティング戦略における重要なポイントとして指摘した。

研究成果の概要（英文）：In this research, the effective global marketing strategy of Japanese electronics manufacturers in the global market where modularization and commoditization have become widespread is explored. As a result, marketing orientation, the balance of standardization & adaptation, the scale of business, open strategy, selection & concentration and the framework of approach to overseas markets are pointed out as the important elements in the future global marketing strategy of Japanese electronics manufacturers.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	700,000	210,000	910,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,100,000	630,000	2,730,000

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：マーケティング 国際市場 エレクトロニクスメーカー モジュール化  
コモディティ化

### 1. 研究開始当初の背景

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。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。そのなかでも電子部品や材料メーカー以上に最終商品を組み立てるメーカーにおいて下降傾向がより顕著

になっている。

## 2. 研究の目的

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？について明らかにすることを目的としている。

## 3. 研究の方法

### (1)文献調査

①デジタル化、ネットワーク化、モジュール化、コモディティ化の国際市場への影響に関する情報収集を行った。

②パソコンやデジタル三種の神器である薄型テレビ・DVDレコーダー・デジタルカメラにおける各社の製品の機能・価格、シェア、業績の変遷を調査し、国際市場における日本のエレクトロニクスメーカーの影響力の変遷について整理した。

③国際マーケティングをはじめ、本研究に関連する経営戦略論、製品開発論、組織論などの先行研究調査を実施した。

### (2)大手海外市場へのフィールドワーク

北米、欧州、中国、韓国の家電リテラーに対するヒアリング、店頭調査を通じて、店舗における家電メーカーのマーケティング施策、家電リテラーの小売マーケティング、メーカーとリテラーの関係性、消費者ニーズなどに関する情報収集を実施した。

## 4. 研究成果

### (1) 国際市場における日本メーカーの影響力

#### ①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タルカメラのイメージを一新し、大ヒット商品となった。このように日本メーカー主導で開拓されてきたデジタルカメラ市場は、現在においても日本メーカーにより支配されている。しかしながら、このように市場投入後、長きにわたり、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。

薄型テレビも、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

ラーテレビが世界で初めて市場に投入された薄型テレビであり、2002年の国際市場において、日本メーカーは7割を超えるシェアを保持していたものの、その後、急落し、携帯電話やPC同様、市場規模の大きなエレクトロニクス製品群において強い存在感を示せていない。

日本メーカーの海外売上比率を見ると(2009-10年)、ソニーこそ、7割を上回っているものの、概ね3-5割程度となっている。一方、サムソンは8割を超えている。日本の人口減少と新興国の台頭により、国際市場における日本市場の割合は大きく低下しており、DVD/Blue-rayレコーダーやナビゲーションシステムといった特殊な製品を除けば概ね1割にも満たない状況である(2009年)。

#### ②モジュール化の影響

消費財メーカーは部品を調達もしくは内製し、それらを組み付けて出荷する。よって、部品が他社から調達できず、組み付けに高度な技術を要する場合、その製品は高い競争優位性を持つことになる。逆に、部品の入手が容易で、組み付けに高度な技術や特殊な設備を要しない場合、参入障壁は下がる。情報化の進展により、こうしたモジュール化が多くのエレクトロニクス商品において普及してきており、技術力は高いものの、コスト優位性に劣る日本メーカーには大きな逆風となっている。

また、例えば、日本のテレビ市場を見ると、2005年から2008年までの3年間で約4割も値下がりしており、商品の性能や品質などが同質化し、価格が重要視されるコモディティ化の進行にも大きな影響を与えている。

### (2)国際市場の実態

テレビを中心に、エレクトロニクス商品の世界3大市場と言える、北米、欧州、中国に日本を加えた4市場の比較を実施した。

#### ①小売マーケティング

日本をはじめ、北米、欧州において、メーカーのブースはあるものの、基本的にはサイズごとに商品は展示されている。しかしながら、中国では大手家電リテラーである国美電器や蘇寧電器をはじめ、売り場がメーカーごとにブースで完全に仕切られている。つまり、リテラーは場所を貸すだけで、実際メーカーがブースの内装を施し、販売スタッフも派遣する直販に近い形となっている。

こうしたシステムのもと、競争意識は高まり、中国市場における接客は激しい。一方、北米、欧州に関しては、店員もまばらでセルフサービスに近い形態の販売店が目立つ。

POP広告は、文化の違いということもあつ

てか、中国や日本では目立つものの、北米や欧州（とくにイタリア）においてはそれほど積極的に展開されていなかった。

### ②消費者ニーズ

日本においては、一部の小型テレビなどを除けば、日本メーカーの商品で寡占化していることからわかるとおり、企業ブランドを極めて重視する市場であることは明確である。欧州市場も、中国メーカーなどの存在感は全くなく、やはり企業ブランドは重要な要素となっている。一方、中国市場では、低価格である中国メーカーの影響力が強い。北米市場では、低価格を強みとする米国メーカーの VIZIO をはじめ、中国メーカーの商品も一定の割合を占めており、コストパフォーマンス重視という特徴が確認できた。

### ③fnac

大型 AV リテーラーである fnac は 1954 年、フランスのパリにおいて設立され、1981 年にベルギー、1993 年にはスペイン、1999 年には欧州を超え、ブラジルに出店している。2007 年において、国内外を合わせた店舗数は 245、売上は 45 億ユーロとなっている。

Fnac は “DOSSIER TECHNIQUE”（ドシエ）という雑誌を発行しており、各メーカーの製品評価のために設立した自社のラボでの結果が 4 つ星で掲載されている。雑誌の発行部数は 2,000 万部にもおよび、消費者の購買行動に大きな影響を与えている。よって、4 つ星を獲得することは拡販にとって重要なことであるが、それ以前にカタログに掲載されなければ消費者の評価対象にもならない。2012 年冬号のドシエに掲載されているテレビの商品点数を見ると、計 72 モデルが紹介されており、サムスンが 21、ソニー 16、LG 12、パナソニック 9 となっている。その他のメーカーの掲載商品数は 4 モデル以下であり、多くの消費者にとって購入対象から外れる可能性が高い。

消費者の購買行動に大きな影響を与えるドシエをメーカーは当然、強く意識せざるを得ず、4 つ星の獲得を目指し、fnac の評価担当者とのミーティングを行うメーカーも現れている。fnac において、強引な接客が行われていないことは、もちろん欧州の文化や商習慣ということもあるだろうが、こうした情報の提供により、消費者が自ら商品を決定し、購入していくという仕組みが構築できているということも、要因の 1 つとして上げられる。

### ④サムスン

国内メーカーが強い日本や中国を除けば、サムスンの存在感は圧倒的であり、小売店の規模に関わらず、隔々にまで徹底した取り組みが行われている状況であった。店舗におい

て、最も目立つ場所にはサムスン、その横、もしくは裏にソニーという配置は北米および欧州市場において特定の小売店に限定されず、パターン化していた。さらに、例えば、サムスンのテレビには BOSE のスピーカーが設置され、大音響で多くの顧客を集める工夫などもしばしば確認された。

また、広告も徹底しており、例えば、バルセロナ空港の出発ゲートはサムスンで埋め尽くされ、ミラノに到着すると、まずサムスンゾーンとも呼べる、サムスンの広告で一面が埋め尽くされたエリアが目飛び込んでくる。よくよく注意すると、日本メーカーの広告もあるものの、多くの人は気付かない程度のものであった。

さらに、シルバーフレームというデザインも消費者から高く評価され、多くの中国メーカーは類似の商品を展開していた。

### (3) 今後の日本メーカーの国際マーケティング戦略における重要なポイント

#### ①マーケティング志向

テレビを例にとると、いち早く液晶テレビを市場に投入し、初期の市場を開拓してきたのは日本メーカーである。また、画質のレベルは高く評価されている。こうしたことは日本メーカーの技術力の高さを証明している。しかしながら、画質を囲むフレームはサムスンのシルバーフレームの人气が高く、中国メーカーも追随したため、日本メーカーの製品は旧式の印象を与えている。店頭でのプロモーション、空港での広告なども、きめ細やかな徹底した取り組みが行われているとは言い難い。日本メーカーにおいては、技術力が高い分、相対的にマーケティングが軽視されがちであるが、市場が拡大・成熟化し、製品がコモディティ化した段階においては、顧客を重視した取り組みの徹底が求められる。

#### ②海外市場への取り組み体制

日本の人口減少と新興国市場の拡大という状況を踏まえれば、海外市場への依存度を大きく引き上げなければならないことは明確である。広大な中国市場にきめ細かな流通網を整備すること、日本と異なり、知名度が低い北米や欧州市場における徹底した広告活動などを行うには、大きな投資が必要となる。それを実現するためには、M&A や携帯電話端末事業において盛んに行われた企業間における事業統合などに積極的に取り組むなどの土台作りが必要である。

また、当然のことながら、各市場の消費者を意識した製品開発が重要になるものの、エレクトロニクス商品に関しては、市場間の消費者ニーズに共通している部分も数多く存在するため、標準化と適応化のバランスを十

分に考慮し、コストパフォーマンスを最適化させなければならない。

### ③オープンな戦略

もちろん、技術力を高めるために、研究開発に資金を投じることはメーカーとして正しい選択である。しかしながら、モジュール化が進展している状況において、自前主義の垂直統合一辺倒ではコスト面で大きく劣ってしまう可能性が高い。また、技術面でも負の影響が生じることは否定できない。よって、自らが開発すべき範囲を明確化させたうえで、サプライヤーやコンペティターとオープンな関係を構築し、情報の共有、部品や製品の相互供給に柔軟に取り組むべきである。さらに、本格的な海外展開においては、現地の大手リテラーとオープンな関係性を構築しなければならない。

また、モジュール化などにより、コモディティ化が進展している市場環境を考慮すれば、事業として取り組む商品群の選択と集中について、スピーディーな決断を下すことは重要なポイントとなる。

## 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5件)

- ①Osaki, T. “How Can Japanese Consumer Electronics Manufacturers Survive against Severe Global Competition?”, *ICIC Express Letters: An International Journal of Research and Surveys*, peer-reviewed, vol.7, no.1, 2013, 85-90
- ②大崎孝徳、欧州の薄型テレビ市場、名城論叢、査読無、13巻、1号、2012、47-56
- ③大崎孝徳、薄型テレビの国際マーケティング戦略、名城論叢、査読無、12巻、2.3合併号、2011、27-33
- ④Osaki, T. “Global Marketing Strategies for Japanese Consumer Electronics Manufacturers”, *ICIC Express Letters: An International Journal of Research and Surveys*, peer-reviewed, vol.5, no.8 (B), 2011, 2731-2734
- ⑤大崎孝徳、エレクトロニクスメーカーの国際市場戦略、名城論叢、査読無、11巻、4号、2011、29-42

[学会発表] (計2件)

- ①Osaki, T. “How Can Japanese Consumer Electronics Manufacturers Survive against Severe Global Competition?”, ICICIC 2012, 5 November 2012, Fuxuan University, Shanghai, China

- ②Osaki, T. “Global Marketing Strategies for Japanese Consumer Electronics Manufacturers”, 2011 ISII, 2 May 2011, Qingdao University, Qingdao, China

[図書] (計0件)

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

○取得状況 (計0件)

[その他]

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

大崎 孝徳 (OSAKI TAKANORI)

名城大学・経営学部・教授

研究者番号：00331033

### (2) 研究分担者

### (3) 連携研究者