

国際的市場戦略に関する比較研究

Comparative Studies on International Market Strategies

井原久光

Hisamitsu Ihara

要旨

自動車業界で良く知られた事例に20世紀初頭の米国におけるフォードとGMの戦略の比較があるが、それを1970年代から1990年代における中近東市場における主要日本車メーカーの進出事例に当てはめて比較した。その結果、半世紀以上の隔たりにあり商習慣も社会制度も異なる両者の事例に共通の類似点が見いだされたが、それらは環境上の類似点、市場の変化に関する類似点、戦略上の類似点に整理され、さらに、戦略上の類似点は表面上の類似と実質的な類似に分類できる。時代も地域も超えて国際的に適用可能な戦略のパターンを見出すためには、過去の事例を表面上模倣するだけでなく、「真に戦略的」な発想やヴィジョンに基づく必要がある。

目次

はじめに

1. T型フォードの成功と失敗
(初期の戦略事例)
2. 1920年代の自動車市場とGMの戦略
(後期の戦略事例)
3. 中近東市場における日本車メーカーの初期の戦略
5. 中近東市場における市場の構造的変化
(後期モータリゼーション期への移行)
6. 中本車メーカーの戦略の変化

まとめ

はじめに

筆者は、昨年、日産自動車株式会社（以下「日産」と省略）の海外部門実務教育の一貫であるマーケティング・シミュレーション講座において、研修の企画、ケーススタディの作成、講義部分の講師、研修の評価等に関し参画する機会を得た。同講座は、同社海外部門における実務的なシミュレーションの場であるので詳細は公表し得ないが、1970年代から1990年代にかけての中近東市場における日本の代表的自動車メーカーの市場戦略を一般的なケーススタディとして概括することができたので、本稿において、それを1920年代のフォード・モータース社（Ford Motors Company = 以下「フォード」と省略）やゼネラル・モータース社（General Motors Corporation = 以下「GM」と省略）の市場戦略と比較するかたちでまとめてみたい。

本稿の目的は、2つの、時代も地域も異なる事例を比較検討することで、①市場環境の変化には、時代や地域を越えた一定の方向性が見いだし得るということを確認し、②それに対応する市場戦略にも類似点や共通性が見いだし得ることを述べ、③国際的な市場戦略に広範囲に応用できる戦略的アプローチを探ることである。

この2つの事例は、時代的には半世紀以上の隔たりにあり、商習慣も文化的な市場環境も米国と中近東と大きく異なるが、この両者をあえて比較するのは、これらの事例は相互の関連性が希薄と仮定しうるし、それだけ独立なケースとして扱えると想定したからである。（実際に日産の担当者はGMのケースを意識せずに実務を遂行している。）したがって、関連性の薄い独立ケースの比較という前提で共通項を整理できれば、広範囲に適

応可能な戦略のパターンが見いだされると考えたためである。

なお、本稿に使用する資料・情報については、日産海外部門の協力を得ている。

1. T型フォードの成功と失敗 (初期の戦略事例)

まずは、よく知られた事例であるが、ヘンリー・フォードの成功とGMの戦略について簡単にまとめてみたい。ミシガン州の裕福な農家に生まれたヘンリー・フォードは、当時「金持ちの遊び道具」だった自動車を農民も使える「大衆の足」にしたいと願っていた。そして、さまざまな改良を経て「農民も買える」低価格と「丈夫で実用的で使いやすい」高品質を実現したT型フォードを1908年に完成し、18年間で1,546万台余り販売して大成功をおさめた。

この低価格と大量生産（つまり「より安くより多く」というコンセプト）を同時に実現した最大の要因は、後にフォードシステムと呼ばれるようになった移動組立法と標準化された工程管理にあった。フォード以前にもミシンやタイプライターなどの分野では流れ作業が一般的になっていたし、兵器・時計・ミシン・農業機械・自転車などの機械工業からの標準部品の供給が前提となっていた¹⁾のことであったが、フォードはそれら（流れ作業と工程標準化）を自動車組立の分野で徹底して実現し、T型フォードの価格を（ツーリングカーで）950ドルから290ドルまで引き下げることによって成功し、大量生産を大量販売につなげることができた。

しかし、これも良く知られていることであるが、1920年代の半ばにT型フォードは市場の新しい動向についていくことができずに生産中止に追い込まれてしまう。このT型フォードの失敗については、よくT型フォードが「黒一色」だったためとか、「モデルチェンジをしなかった」ためといわれることがあるが、そうした見方は、自動車にとってカラーとモデルチェンジがあたりまえになった今日の常識から判断して推測したに過ぎない。

当然のことながら、過去の事例を分析するにあたっては、現在から過去を見るのではなく、過去の状況に身をおいて考えなければならない。当時

は、自動車ばかりでなく万年筆、鞆、浴室用備品、台所用品、リンネル製品など、大部分の製品が黒と白だけだった²⁾のであり、むしろ、カラフルな自動車は不自然とみられていた時代である。

モデルチェンジについても同様のことがいえるわけで、当時は自動車は修理しながら一生を通じて長く使うのがあたりまえだった。そのためにフォードは「故障しない車」や「修理しやすい車」をめざしていたのであり、その意味では、むしろフォードの方がGMより当時の市場に見合った製品作りをしていたともいえるのである。

要は「現実の市場にそのまま適合する」ことではなく、「新しい現実を実現すること」であったといえよう。つまり、消費者はいつも実物を手にしたときにそれが欲しいかがわかるのであって、真の需要は「創造されて」はじめて実現するのである。したがって、カラーやモデルについていえば、フォードのライバルであったGMが積極的に色やモデルチェンジを自動車市場に導入した結果、新たな需要が喚起されたとみるほうが自然であろう。いや、当時のGMの市場に対するアプローチを詳しくみると、カラーやモデルチェンジばかりでなく、さまざまな形で消費者の購買力を刺激しながら、総合的な市場戦略を立案し実行していたことが明らかになってくる。

このGMの戦略については、1923年に社長に就任して1956年に会長を退くまでGM社のトップ経営者の地位にあったアルフレッド・P・スローン・ジュニア（以下 スローン）の著書『GMとともに』および著名な経営学者であるアルフレッド・D・チャンドラーの著『経営戦略と組織』³⁾に詳しく書かれているが、それらを参考にして筆者なりの考えを加えて整理したのが図表1である。

スローンは、20世紀初頭のアメリカにおける自動車市場を、①1908年以前の高価な高級車だけに限定された高級市場(class market)、②1908年から1920年代半ばまでのT型フォードによってリードされた大衆市場(mass market)、③1920年代半ば以降のGMによって創りだされた大衆高級車市場(mass-class market)に3分割⁴⁾しているが、筆者はこの2番目の「大衆市場」の形成期と3番目の「大衆高級車市場」の成立期が一般にいわれるモータリゼーション期であるとみている。そし

図表1 1920年代におけるフォードとGMの比較

	前期モータリゼーション	後期モータリゼーション
市場環境	量的拡大中心の第一次普及期	代替需要の発生を伴う第二次普及期
企業	フォード	GM
戦略	製品中心	総合的
製品 コンセプト	運転し易く、修理が簡単、こわれにくく、 悪路に強く、飾りのない、実用車 (みんなの乗る車)	それぞれのポケット(所得)に見合った、 ステータスを示す車 (色々な人の乗る車)
市場の見方	市場は不変・普遍なものとする (基本的ニーズ型の需要が中心と考える)	市場は変化しかつ多様化すると考える (ウォンツ型需要が中心と考える)
セールス ポイント	価格と品質 (ニーズ型需要に対応)	ファッション性と高級イメージ (ウォンツ型需要に対応)
手段	生産技術の改良 品質改善	フルライン政策 モデルチェンジ 割賦販売 下取り制度 アフターサービス ディーラーヘルプス 広告宣伝

て、その前期モータリゼーション期(スローンの「大衆市場」形成期)は、量的拡大中心の第一次普及期であり、後期モータリゼーション期(スローンによる「大衆高級車市場」形成期)は、代替需要の発生や2台目以降の購買が作り出す質的变化を伴う第二次普及期と考えている。

このうち、前期モータリゼーション期は、初めて自動車を購入する者が中心であるから、まずは「泥道でもしっかり走る」とか「丈夫で長持ちする」といった基本的ニーズや基本的機能・品質に対する需要(筆者はこれを「ニーズ型需要」と考える)が中心であり、他人と同じものでも競って購入する傾向がみられる。供給面でも製品の差異化が不十分であることから、市場は同質的な状態で量的な拡大を繰り返すわけで、その意味で不変・普遍(同じ物が普遍的に普及する)の市場観が前提となっている。

プロダクト・ライフ・サイクル(PLC)理論では、導入期や前期成長期には高価格を維持するスキミング戦略と低価格による大量生産・販売をとるペネトレーション戦略の2つがあげられるが、自動車市場の特徴として、①市場規模が大きいこ

とや②買い手のほとんどが価格志向になりやすいことや③大量生産によるコスト低減の幅が大きいことなどから、理論的⁵⁾にもこうした市場では大量生産に基づくペネトレーション戦略が有効であるとされている。

したがって、前期モータリゼーション期では、価格と品質(つまり安くて丈夫なこと)が基本的ニーズ型需要に対するセールスポイントになりうる。こうした状況にあって、フォードの「運転しやすく、修理が簡単、こわれにくく、悪路に強く、飾りがなく、農民も買える実用車」という製品コンセプトは、まさに市場のニーズに合致していたわけで、「みんなの乗る車」として幅広い人々の支持を得たといえよう。

また、フィリップ・コトラーによると、価格に関心の高い市場では「生産概念(あるいは生産志向のコンセプト)」が有効であり、品質に高い関心のある市場に対しては「製品概念(あるいは製品志向のコンセプト)」が有効⁶⁾とされているが、上記で述べたように価格と品質に高い関心のあるモータリゼーション前期の自動車市場においては、この両者を合わせた「生産・製品志向の市場戦略」

が有効に機能すると考えられる。

その意味で、生産技術や生産方式を改良してフォードシステムを完成させたフォードは、市場に適した生産志向のマーケティングコンセプトの戦略を実行したといえよう。また、よく「T型フォードは単一モデル」といわれるので誤解されやすいが、フォードはT型フォードを販売していた18年間に81製品に及ぶ改良を加えて品質改善をはかっている。もともと屋根のないオープンタイプとして設計されたT型フォードであるがクロズドタイプが追加され、細部においては技術と材料の進歩に応じて改良が加えられている。徹底した部品や工程の標準化にしても高品質の製品を提供する前提であり、そうした生産技術自体が品質向上に寄与していたわけで、その意味では製品志向のマーケティングが実行されていたともいえる。すなわち、この時期のフォードの市場戦略は、「生産および製品志向のマーケティング・コンセプト」に基づいて基本的ニーズを求める市場の要請にマッチした、極めて適切な戦略が進められていたと考えられる。

2. 1920年代の自動車市場とGMの戦略 (後期の戦略事例)

ところが、後期モータリゼーション期に入ると市場に質的な変化が生じる。第一次普及期が一段落して代替需要が発生することもあるし、2台目以降の需要が生じてくることもあるが、自動車という製品の特性として「ステータス」や「成功の証」としての需要が大きくなる。これをマズローの欲求段階説⁷⁾的に説明すれば、社会全体の経済状況でみても消費者の生活水準のレベルをみても基本的ニーズを求める「生理的欲求」や「安全の欲求」の段階から他人とのかかわりを重視する「社会的欲求」や「自我の欲求」の段階に移行するためとも考えられよう。いずれにしても、それまで「他人と同じもの」でも競って買っていた消費者は、「他人と違うもの」でなければ買わなくなり、普遍的で画一的な製品に代わって個性的で多様な製品が求められるようになる。

時代的にも1920年代は、パリのモード界のような限られた階級社会にしかみられなかった流行が

一般の工業製品にも影響を与え、インダストリアル・デザインという新しい分野が確立し始める頃⁸⁾である。アメリカ特有の事情でいえば、第一次移民のもつ WASP (White Anglo-Saxon Protestant) 的な禁欲的で生産志向的なライフスタイルが、彼らがエスタブリッシュメントの地位を確立するにしたがって、内面的に崩壊したばかりでなく、第二次移民にとってはアメリカン・ブルジョワジーとして外的な憧れとなり、モダニズムと結合した新しい消費の文化を形成し、消費がステータスやファッションの表現の場になっていったといえよう。

さらに、自動車に特有の事情でいえば、①道路の整備が進んで悪路や泥道を走る機能より舗装された道を快適に走ることの方が魅力的になってきたことや、②車体がオープンタイプからクロズド・タイプのものへと移行して車体の外観が重要視されるようになってきたこと⁹⁾で、内装の充実やスタイリングに関心が移って、自動車にもファッション性が重要になってくる。つまり、自動車に対する需要が基本的輸送手段としての「ニーズ型需要」からステータスやファッション性が重視される「ウォンツ型需要」に変化してきたわけである。

こうした市場の変化に対して、GM がとった市場戦略について、一般的にはモデルチェンジによる「計画的陳腐化政策」であるとか、プロダクト・ライフ・サイクルの成長期後期および成熟期にみられる(カラーやスタイリングなどを重視した)「製品差異化」¹⁰⁾の例としてとらえられる傾向にある。確かに市場が成熟してくると基本的機能での差異化が困難になるので、表面的な差異化のためにモデルチェンジやスタイリングを重視するようになることは一般的な傾向である。しかし、その傾向は、当時のGMの場合、必ずしも当てはまらないように思える。なぜなら、GMは市場状況に追随するのではなく、市場の変化を読み取った総合的な企業活動を行っており、モデルチェンジも製品差異化も、より大きな製品戦略のなかで見なければならぬし、さらにその製品戦略もさらに大きな総合的市場戦略の一部としてとらえる必要があるからである。

たとえば、キャデラック・ラッサールに始まったといわれるアニュアル・モデルチェンジの政策

は、1921年に決定されたフルライン政策と対をなすもので、この両者が相互補完的でなければ（製品戦略と呼べるような）戦略性が生まれなかったといえよう。すなわち、GMは、フルライン化した多様な製品群を毎年のようにモデルチェンジして二重の意味で「変化と多様性」を同時に実現しようとしたわけである。

T型フォードの販売がピークに達するのは1923年であるから、フルライン政策が決定された1921年は市場の変化が現実となる以前である。また、GMの戦略的意図が市場の変化に先行していたことは、スローン自身が「さまざまな企業理念をもってこれにのぞんだ」が「その理念は、われわれだけに限られたものであって、それが業界全般に及んだりその将来に、当然関連性をもつものとは考えなかった¹¹⁾」と語っていることから明らかである。つまり、GMは、皆が同じものを買いつける「不変・普遍」の市場状況が当面変わらないと思われた時期に、「変化・多様」の市場状態を創り出そうとする大きな戦略的意図をもっていたのである。

スローンは、「変化は機会を意味する¹²⁾」と述べているが、常に変化し多様化する市場に対して、「それぞれのポケット（所得）に見合った」という表現でまとめられるGMの製品コンセプトを創造している。これは、単一車種T型フォードという「みんなの乗る普遍的な車づくり」をめざしたフォードのコンセプトと正反対の、いわば「色々な人の乗る車づくり」をめざしたもので、この（T型フォードのアンチテーゼともいえる）製品コンセプトが生まれてくる背後にも明確な経営者の意思の存在が読み取れる。

当時（スローンによると1921年当時）、GMは多くの車種をかかえ「表面的には、これは堂々たる車の勢ぞろいだった」が「低価格車の分野でフォードとたち打ちする成算がないばかりでなく、中価格車の分野では似たような車を重複生産し、ある意味では互いにとも食いの¹³⁾」状況にあった。そもそもGMはウィリアム・C・デュラントがピュイック、オールズなど多くの自動車会社を買収して作り上げた企業であったから、企業の成り立ちからして数多くの車種を持たざるを得なかったわけで、それが「他人と同じものでも競って買う」

前期モータリゼーション期には弱みとなっていたのである。低価格帯の売れ筋（メジャーマーケット）に自社製品がなく、死に筋（マイナーマーケット）に重複した製品を抱えていたGMは、深刻な業績不振に陥っていた。

ところが、市場が変質して、変化し多様化してくれば、多くの車種をもっているということが逆に強みに働く可能性がある。そこで登場してくるのが上記のようなコンセプトであり、「企業の負の資産をあえて強みに変えようとする」ところに戦略的な思考が現われているといえよう。この製品コンセプトについても、それが意図して創られたことは、多くの車種がバラバラ状態だった1921年以前、「はっきりした（製品あるいは製品ラインに対する）考え方は全然もちあわせていなかった¹⁴⁾」というスローン自身の言葉からも明らかである。

そこで、「①最低価格帯から高級車まで ②隙間もなく ③重複もない、製品ラインをもつ」という〈GMの製品ポリシー〉¹⁵⁾が正式にうちだされるようになるのだが、その決定が（実際に市場の変化が顕著になる1920年代半ばではなく）1921年だったということと同時に、そのコンセプトとポリシーを実現するために総合的な施策が実施されたということがGMの戦略性を物語っている。

まず、この製品ポリシーの実行のために車種の整理と共に販売政策の変更が行われた。車種では、シュリングを売却し、スクリップス・ブースを解散させて実質的に10車種系統あった製品ラインを6車種系に整理し、シボレーをT型フォードと直接対抗する価格帯に下げた¹⁶⁾わけのだが、（それらの製品が価格帯だけでなく販売の面でも競合しないために）製品ラインにあわせてディーラー網を整備して、担当区域を定めた排他的専属的契約に基づく車種とテリトリーごとのマーケティング・チャンネルを確立したのである。そして、この販売政策を実現するため（つまり適正なディーラーの配置のため）に、地域ごとの潜在需要に関する大規模な市場調査が実施されている¹⁷⁾。

また、GMは、これと同時に強力なディーラーヘルプを展開している。スローンは「1923年から1929年の間に、新車の需要が頭打ちとなったので」「安易な販売から強力な販売の転換」が必要だったと述べている¹⁸⁾が、この政策転換の背景には、全

米のディーラーを経営者自ら直接訪問し、現場調査を通じて「1920年代の中・後期を通じて進行中であった歴史的な変化を看取することができた」という事実がある。そして、そのためにディーラーの育成が戦略的基盤として必要不可欠と経営的に判断して、モデルチェンジに伴う旧モデルの在庫を最小限にとどめるための補償、ディーラーの財務改善をねらいとした統一会計システムの導入、ディーラーへの資金融資を目的とするMH事業部の設立、販売店側の不良在庫を防止する条項など、GMは、在庫縮小・財務改善・経営技術の指導の面で強力なディーラーヘルプを展開した。

さらに、GMはこの時代に、変化し多様化する市場を前提とした代替需要を創出しながら、その代替需要を継続的な販売に結び付ける制度を確立している。その代表的な例は割賦販売と下取り制度である。割賦販売は、第一次世界大戦以前にも存在していたが、それは、住宅・家具・ピアノ・ミシンなどの高額商品を購入する信用ある一部の個人に限られていた。自動車市場では、1925年には新車販売に占める割賦販売の比率で65%にも達して¹⁹⁾いたが、それでも当時の銀行は消費者金融を一般大衆まで拡大することを危険とみて、自動車割賦販売への融資には消極的であった²⁰⁾。しかるに、GMは1919年という早い時期にGMAC (General Motors Acceptance Corporation) という独自の金融子会社を設立してこの市場に積極的に参入している。

中古車市場の発達は、アニュアル・モデルチェンジと表裏一体の関係にある。1919年に約600万台だった自動車保有台数が1929年には1,970万台にまで達しているが、この間の生産台数は170万台から450万台に増えたただけだから、1920年代に中古車市場が急激に増加したことになる²¹⁾。自動車は「まだ使えるのに買い替える」ものだという消費者の意識は、「古い車を頭金として差し出」²²⁾す商習慣、すなわち下取り制度によって促進されるが、GMは、この分野でも積極的だったのである。

つまり、GMは、T型フォードと単に商品力で戦ったのではなかったのである。確かに「自動車は長く使うもの」である。その意味で、耐久性を重視した当時のフォードの考え方は正しかったが、

GMは「長く使うものだから、買い替えて使うもの」と、その製品特性を捉え直して中古車市場を育成したのである。1台目はT型フォードでも良い。買い替える時にGM車に乗り換えてもらえればその後は、「変化し多様化する需要」を創造することで、永遠にGMの勝利が約束されるというわけである。

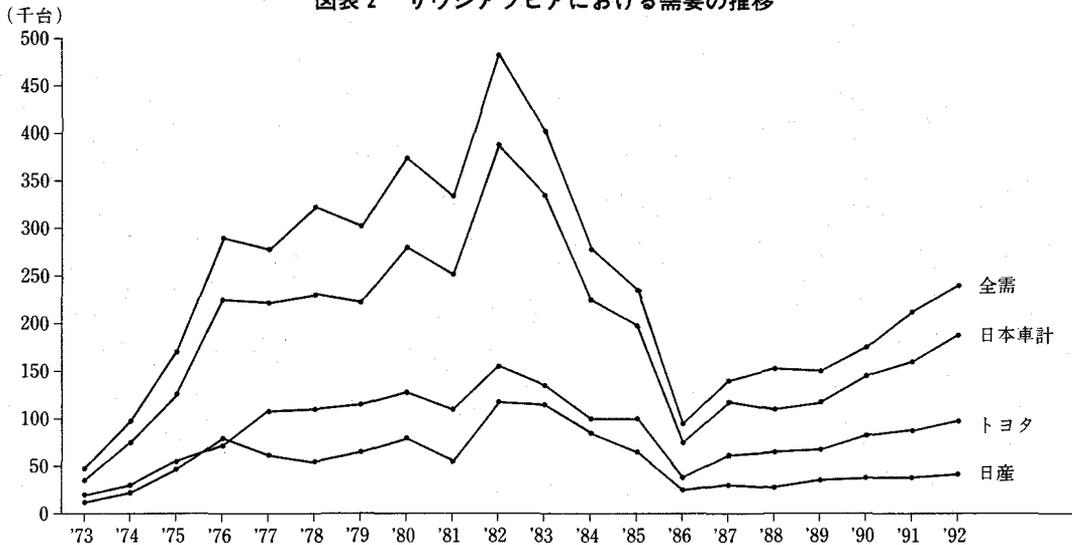
最後に、忘れてはならないことは、この時代がマスメディアの発達抜きには語れないということであり、GMが広告宣伝面で消費者に新たな自動車のイメージを伝えたことである。良く知られたことであるが、フォードは銀行と広告が嫌いだったといわれる。これに対してGMは正反対で、銀行資本と積極的に提携すると共に、短編映画・ニュース・漫画などあらゆるメディアを通じて大量広告を行っている。たとえば、1928年の広告費用でみると、新聞広告費ではシボレーが313万ドルでトップであるし、雑誌広告費でもGMが620万ドルで2位以下を大きく引き離している²³⁾。

そして、これらの総合的施策を戦略的に実行するために、オペレーション部門とファイナンス部門から成る分権と統合の組織を作り、事業部制を確立したことは、チャンドラーの研究に詳しいところである。

一方、フォードはT型車が売れなくなるとA型フォードを発表し、この車種が低迷するとV8型を発売、その後リンカーン、マーキュリーに力を入れて車種の充実をはかるが販売は好転しなかった。依然として製品に特化した政策を継続して、総合的な対策やディーラーとの関係に細心の注意を払っていなかったのである。T型フォードが生産中止になった後の1928年になって割賦販売のための販売金融会社を設立、1930年になってようやくディーラーマージンを17.5%から22%まで引き上げたが、それでもGMに比べて2%ほど低かったといわれる²⁴⁾。

すなわち、この時代にGMがフォードを抜き去ったのは、「T型フォードが陳腐化した」からでも「GMのモデルチェンジが奏効した」からでもなかったのである。単一の製品や個別の政策による結果ではなく、まさにGMの組織をあげた総合的な戦略と全社的な活動が有機的に結びついて、市場の流れを変え、新たな需要を創造し、そして、結

図表2 サウジアラビアにおける需要の推移



出所：日産内部資料

果としてT型フォードを陳腐化させモデルチェンジという商品政策を成功させたといえよう。

3. 中近東自動車市場の概況と特異性

中近東市場は、広大な砂漠と酷暑という自動車にとっては極めて厳しい自然環境にあるが、他の広域の輸送・交通手段が未整備であることや遊牧の歴史の中で移動を求める民族的特性があることなどから、自動車に対する需要は根強く、また、石油産出に伴う（世界的に見て）高水準の国民所得と人口増加を背景に、市場規模は1990年代には30万台まで着実に拡大している。

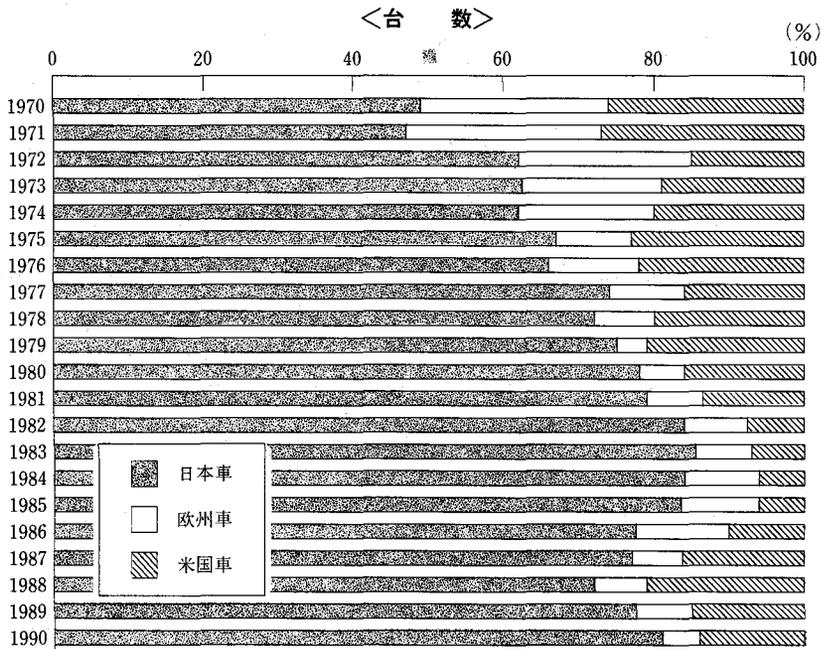
この市場の特徴は、石油収入によって産油国の経済全体が左右され、さらに自動車需要もその経済の動向によって決定されるということである。図表2は中近東市場の約6割を占める、同地域最大のサウジアラビア市場を例にとって、全体需要と日本車、トヨタ、日産の需要動向（日本車、トヨタ、日産については出荷ベース）をグラフで示したものであるが、第一次石油ショック、第二次石油ショックに端を発した急激な石油収入の増大を背景に1982年にピークに達した自動車需要が、石油収入の悪化とともに落ち込み、その後の石油収入の回復とともに1986年から再び上昇に転じていることが良く分かる。

また、この地域の人口構成上の特徴として、外国人労働者の比率が高いことがあげられる。ピートマーウィック社が国連の人口予測などから推定した資料によると、中近東湾岸地域全体で45%の人口が外国人労働者で占められており、最大市場のサウジアラビアでも自動車利用人口の約4分の1が外国人と言われている。さらに、この地域では、女性の運転が禁止されていることから、人口の半分が自動車市場に参加できないという特殊事情もある。

その他にも、①宗教の規範が日常生活全般に影響する社会であること、②部族社会、家族主義が存続しており、口コミが重要な情報源であることや、③販売・サービス網が未整備で、急激な市場発展によるブローカーが販売に大きな影響力を及ぼしていることなど、社会的な特徴や商習慣上の特徴があげられる。また、④全ての日本車メーカーは円建てをとっているが、現地通貨は米ドルとリンクしているため、為替変動が直接現地の販売価格に反映されるという特殊事情もある。

なお、国別の需要では、サウジアラビアが全体の約6割を占め、7つの首長国からなるUAEが約15%でこれに次いでいる。各国の市場を自動車普及率と乗用車比率の2つの変数でプロットしてみると、中近東市場は、普及率も乗用車比率も相対的に低い市場と、両者とも相対的に高い市場に

図表3 中近東向け輸出の地域（日本・欧州・米国）別シェアの推移



出所：主要国自動車統計

2分される傾向がある。すなわち、前者のように自動車普及率も乗用車比率も低い国は、広大な国土を有するサウジアラビアのような地方分散型市場であり、日本では商用車として分類されているピックアップ・トラックや四輪駆動車の需要が相対的に大きい。これに対して、クウェートやバーレーンのように人口密度の高い都市国家では自動車普及率も乗用車比率も相対的に高い都市集中型市場で乗用車志向が強い傾向がある。

しかし、これら中近東特有の特殊事情や地域的なバラツキを考慮しながらも、全体としては同じような傾向を見いだすことができる。「中近東だから」という理由ではなく、「共通の傾向」として以下のような分析が可能であり、それが今世紀初頭のアメリカの市場状況や戦略的変化と類似していることが特に注目されよう。

4. 中近東市場における日本メーカーの初期の戦略

この市場では、当初（1970年代以前）は、欧米車が市場を席巻していたが、図表3に示すように、1970年代から日本車が急速に市場占有率を拡大し

て、そのシェアは1983年には86%にまで達した。この過程は、アメリカにおける前期モータリゼーションの過程や企業のとった戦略と類似している。

1973年と1979年に起きた石油ショックは、欧米や日本にとっては経済的な打撃となったという点において文字通り「ショック」ではあったが、逆に、石油価格の上昇は、中近東の産油国にとっては経済成長の契機をもたらしたといえよう。中近東最大の市場であるサウジアラビアを例に、1人あたりのGNPをみてみると、石油ショック以前の1970年には729.29USドル（以下米国ドルは「ドル」と略す）にすぎなかった1人あたりのGNPが、石油ショック直後の1974年には5倍以上の4,048.57ドルに達しており、さらに、第二次石油ショック後の1980年には実に17倍の12,397.80ドルにまで増加している²⁵⁾。

ただでさえこうした急速な経済成長は社会と生活に急激な変化をもたらすが、特に、経済成長が自動車需要と直接リンクする中近東市場では、急激な経済成長が自動車市場の質を変えたのである。言うまでもなく、それまで「金持ちの遊び道具」だった自動車は「大衆の足」になったのであり、スローンの定義にしたがえば、高級市場（class

market) から大衆市場 (mass market) へと移行したわけである。

さらに、「水より安い」石油価格 (現在でもガソリンは12円/リットル、1ドル=104円ベース) という背景も、今世紀初頭のアメリカの市場状況と類似している。20世紀初頭のアメリカのモータリゼーションは、19世紀末から20世紀にかけてのロックフェラーなどによる石油巨大資本の形成とガソリンの大量供給なしには実現しなかったわけだが、中近東市場でも安いガソリンを背景に急速な近代化が進み、(自動車普及率など具体的数字は後述するが) 1970年代から1980年代初期にかけて前期モータリゼーションが到来したといっただろう。

この時期に日本車メーカーがとった戦略は、ヘンリー・フォードのそれと基本的に同じであった。そもそも、日本車メーカーがこの市場に本格的に参入するきっかけとなったのは、「ベドウィン」とよばれる遊牧民が、砂漠での移動手段として使っていた「ラクダの代わりに」日本製のピックアップ・トラックを購入するようになったことといわれる。そこで、日本車メーカーは、まず、砂漠と酷暑のなかでも耐えられることを前提に製品の選択を行い、低価格の移動手段としてピックアップ・トラックと四輪駆動車を中心に車種を絞ったのである。たとえば、日産はピックアップ・トラックであるダットサン・トラック、四輪駆動車であるパトロール (国内名サファリ) を中心に、乗用車ではローレル1車種に集中するかたちで車種を絞った製品ラインでこの市場に参入している。まさに、フォードが単一車種T型フォードに特化したのと同様の製品戦略といえよう。

そして、フォードと同様に日本車メーカーは品質の向上にも努力している。前述の通り、この地域では広域の輸送・交通手段が未発達であったために、自動車は砂漠の中でも平均時速120km/hから140km/hという高速で連続走行を強いられる。また、日本では7,500km、西独でも14,000kmといわれる年間平均走行距離が中近東市場では2万キロから3万キロに及ぶとされている。こうした苛酷な使用条件のもと、日本車メーカーは、フォードのコンセプトにあったような、「悪路に強い実用車」、「丈夫で長持ちする車」、「故障しない車」、

「修理しやすい車」といった基本的ニーズを満たす高品質の製品を積極的に提供したのである。

また、当時の日本車メーカーの戦略は、価格面でのフォードの「より安く」というコンセプトがよくあてはまる。当時 (1970年代) は、日本車の価格競争力が非常に強かった時代である。世界最高水準の生産性と安い円レートを背景に日本車メーカーは中近東市場に積極的に輸出を行い、市場の約8割を日本車で占めるという成功をおさめた。つまり、この1970年代 (前期モータリゼーション期) の日本車メーカーの成功は、「安くて丈夫な移動手段」に特化した製品・価格戦略にあったといえよう。

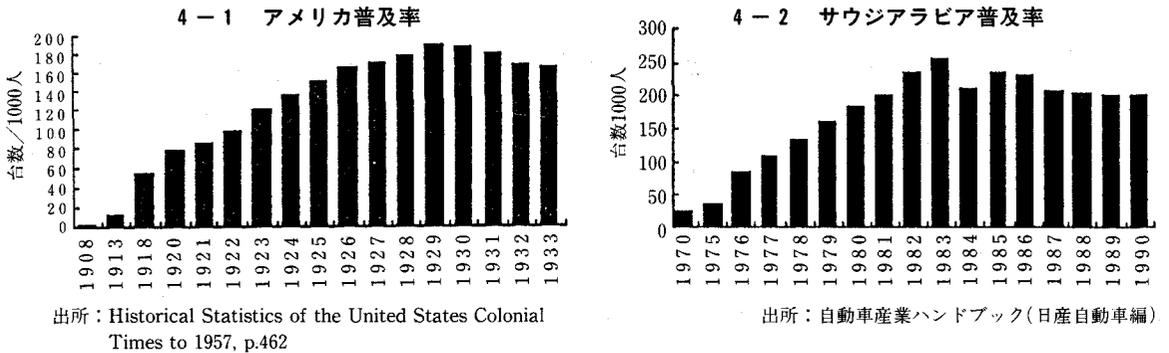
5. 中近東市場における市場の構造的変化 (後期モータリゼーション期への移行)

しかし、その後、1980年代にはいって自動車市場に変化が生じた。まずは石油価格の低迷で全体需要が低下し、欧米車とくに米国車の復調によって日本車の占有率は1980年代後半には70%近くまで低下したのである (図表3参照)。この直接の原因の一つは、85年のプラザ合意以降の急激な円高による日本車の価格競争力の低下が考えられるが、同時にまた、1980年代に顕著になってきた市場の構造的な変化も見逃せない要因である。

1970年代後半から1980年代にかけて中近東諸国では、それまでに蓄積した豊富な外貨収入 (オイルマネー) を背景に社会資本の充実がはかられ、インフラストラクチャー (産業基盤) の整備が進んだが、政府による遊牧民の定住化政策もあって、都市の周辺にいた半遊牧民の都市への流入と定住が進んだといわれる。そして、都市化の進展とともに乗用車志向が高まり、それまで荷客両用に使われていたピックアップ・トラックに加えて2台目の需要として乗用車が求められるようになった。

また、社会資本の充実とは別の意味で乗用車化を促進した。インフラ充実の一環として自動車道路の整備が進み、悪路を走る実用車より高速道路を快適に走る車が好まれるようになった上、社会的基盤が確立するにしたがって、セールスマン、教師、看護婦など準専門的な職業層が広がり、そのために流入してきた外国人労働者が「通勤の足」

図表4 今世紀初頭のアメリカと1970年代以降のサウジアラビア市場における自動車普及率
(1,000人あたりの自動車保有台数)



これらのグラフは、アメリカの場合、乗用車だけの普及率をとっており、サウジアラビア市場の場合、商用車を含む自動車全体の普及率をとっている。このため、厳密にはこの両者は比較すべきでないかもしれないが、本文での記述のように、中近東市場の特性として、ピックアップ・トラックなど日本では商用車扱いにされるものが乗用車として使われている現状があることを考慮すれば、十分比較する意味があると考えられる。

として乗用車を利用するようになったためである。

ここで重要な点は、都市化の進展、舗装道路の拡張、準専門的職業層への外国人労働者の定着といった傾向は、後戻りしない市場条件の変化であり、一時的な経済の変動にあまり左右されない「市場の構造的な変化」に繋がっているということである。実際のところ、1980年代は石油価格の低迷による経済の悪化で自動車需要が落ち込み、1980年代初期にみられた高級車への移行も見られなくなり、統計上の乗用車・商用車区分から見た乗用車比率は必ずしも上がっていない²⁶⁾。しかし、統計上では商用車として扱われるピックアップ・トラックも(乗用車として使われる)ダブルキャブの比率が高まるなど「使われ方として」乗用車化が進展したと考えられる。

このように、都市化が進展し、舗装道路の整備が進み、大量の外国人労働者が流入してくるという点で、1980年代の中近東市場は今世紀初頭のアメリカの状況に類似した特徴を示しているが、以下に見るように、自動車普及率の面でも類似の傾向が見られる。

図表4は、今世紀初頭のアメリカにおける自動車普及率と1970年代以降のサウジアラビア市場における自動車普及率を、同じ1,000人あたりの自動車保有台数で比較したものである。

この表によると、今世紀初頭のアメリカの場合T型フォードが発売された1908年には、1,000人あたり僅か2.1台だった保有台数が、T型フォード

が生産中止になる1927年には169.6台に達している。前述の「1923年から1929年の間に、新車の需要が頭打ちとなった」というスローンの言葉にもあるように、この時期がまさにアメリカにおける前期モータリゼーション期が終焉した時期にあたるわけで、その後の保有率をみると、170-180台で横這いになり、代替需要が中心の後期モータリゼーション期に移行しつつあることが良く示されている。

同様に、サウジアラビア市場においても、石油ショック以前の1970年代には1,000人あたり26台だった保有率が、第二次石油ショック後の1880年には183台にまで急激に増加しており、ほぼ1920年代のアメリカと同じ水準になっている。しかし、その後は保有台数が伸び悩み、1980年代を通じてほぼ1,000人あたり200台前後にとどまっていることから、(中近東市場では、代替需要の比率や下取り比率、中古車市場の規模などのデータが未整備なため代替需要の発生などについてははっきりと特定できないが)この普及率のグラフを見るかぎり、この時期に市場が一定の飽和に達したと考えられる。

さらに、このような①普及率に代表される「市場固有の成熟度」以外にも、②GDPの成長や個人の可処分所得の推移、個人消費の水準など「マクロ的経済指標」や、③外国人の流入にともなう価値の多様化やファッションその他の流行の出現など、ライフスタイルの変化を促す「情報化の指

標」も市場の質的变化を促進している可能性がある。

まず、「マクロ的経済指標」についてだが、この点については、1920年代のアメリカの状況と1980年代の中近東市場の状況はかならずしも一致していない。たとえば、1920年代のアメリカは好不況の短いサイクルはあるものの20年代全般を通じて「クーリッジの繁栄期」と呼ばれる高度成長が続いたのに対し、1980年代の中近東市場は前述の通り石油価格の低迷から国民所得は伸び悩んでいるからである。しかし、1980年代の中近東市場について注目すべきことは、全般的な経済の低迷にもかかわらず個人消費が比較的堅調であったということである。図表5は、サウジアラビアにおける個人消費と政府支出の推移を表わしたもののだが1970年代には政府支出とほぼ同じだった個人消費が、1980年代には政府支出を上回り1980年代後半には上昇に転じていることがわかる。石油収入に大きく依存しながらも個人消費は相対的に安定していたことになる。

これは、ドルベースの国民一人あたりのGDPと比較するとともにはっきりする。サウジアラビアの場合、一人あたりのGDPはピーク時の1981年には15,676ドルあったものが1988年には5,370ドルと約3分の1に減少しているが、個人消費はこの間ほぼ同じ水準を維持しているか、あるいはやや上昇している。自動車市場についてみても、1986年を境に増加に転じ1980年代後半には上昇傾向にある。

このような根強い個人消費に加えて、1980年代には、マスメディアの発達、教育の普及、海外文

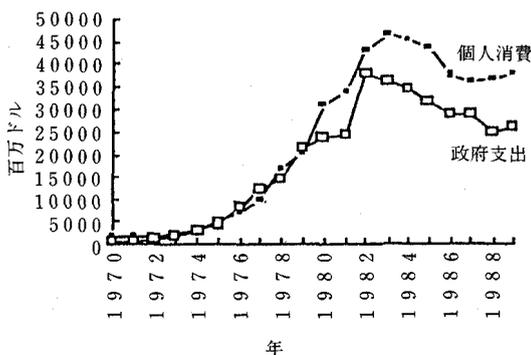
化との接触などを通じて「情報化が進展」したと考えられる。これについても詳細なデータは得られていないが、教育の普及で見ると、サウジアラビアでは1982年に65%程度だった小学校就学率（小学校入学者数/小学校入学年齢児童数）が1987年には70%以上になったこと、さらに、オマーンでは、同じ期間に70%だった小学校就学率が95%以上に達していること²⁷⁾などから1980年代を通じて教育の普及が広がったと考えられる。また、海外文化との接触についても、1980年には10万人以下だった中近東諸国の累積海外留学者数が1989年には25万人近くになっている²⁸⁾ことから、拡大してきたことが容易に予想される。

しかし、中近東市場ではイラン革命に見られるように旧社会観念へのさらなる回帰も見られるし、全般的に宗教的戒律が強くライフスタイルを変える情報化の進展は1920年代のアメリカと比較すると必ずしも十分でないと考えられる。たとえば、アメリカの場合、自動車のファッション化（スタイリング重視の傾向）に女性ドライバーの増加が寄与したといわれるが、女性の運転が禁止されている中近東市場ではこれも当てはまらない²⁹⁾と見られる。

しかし、より重要なことは、保守的傾向が残るなかで、全体としては、マスメディアの発達、教育の普及、海外文化との接触が進んでおり、(日常生活上の戒律が厳しい分だけ自動車への関心が高まるといった側面もあって)自動車という製品については、基本的ニーズ型需要からよりファッション的でステータス志向のウォンツ型需要に（いわゆる「必需品」から「必欲品」へ）変化しつつあったと見られる。

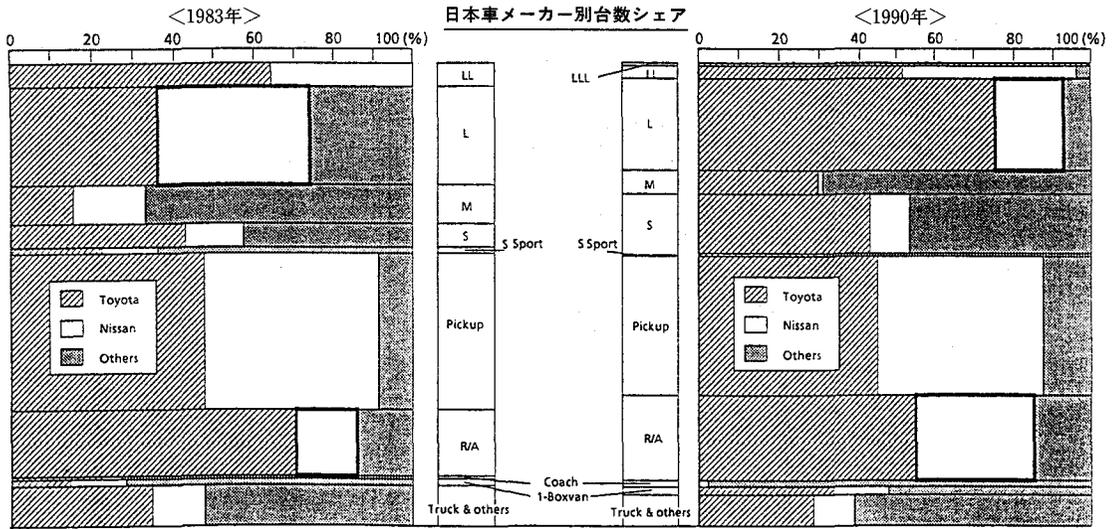
即ち、1980年代に中近東自動車市場は、①都市化の進展、舗装道路の整備、外国人労働者の準専門的職業への定着という多重の意味での「乗用車への市場の構造的変化」が生じると共に、②普及率も1920年代半ばのアメリカなみになって横這いになり、「需要が一巡し」と考えられ、さらに、③情報化の進展などから「需要がニーズ型からウォンツ型」に変化して、市場の質的变化が進んだと見られる。このため、日本車の独壇場だった「丈夫な砂漠の足」としてのピックアップ・トラックや四輪駆動車に対する需要が頭打ちとなったわけ

図表5 サウジアラビア経済指標



出所：World Tables 1991

図表6 中近東市場におけるトヨタ・日産・その他日本車のクラス別構成比



注) 縦軸の長さはクラス別シェアの大きさを示す。

出所: 日産内部資料

だが、同時に、外的な要因として、急速な円高が進行したため、「安い移動手段」という価格面での日本車の優位性も失われてしまったことになる。

6. 日本車メーカーの戦略の変化

こうした市場環境の変化に対応して、日本車メーカーは、様々な点において市場戦略の見直しを行ってきた。まず、製品面ではすでに1970年代後半から、ステップバンパーやカセットステレオなどの装備、エアコンの性能向上、ハードトップの導入など市場の乗用車的ニーズに適合した製品の改良を行っていたが、1980年代に入って、新たにモデルイヤーの考えを導入し毎年年式を変更するようになった。中近東市場はもともとアメリカ車の市場であったため、アニュアル・モデルチェンジに伴うモデルイヤーの習慣があったが1980年代になって日本車もこれを積極的に活用するようになったのである。

また、日本車メーカーはこの時期に、それまでのピックアップ・トラック、四輪駆動車中心の製品ラインから乗用車の比率を拡大してフルライン化をすすめている。図表6は、日本車のクラス・メーカー別台数シェアを示しているが、このグラフが示すように、特にトヨタ自動車株式会社(以下「トヨタ」と省略)は、Lクラスではクレシダ

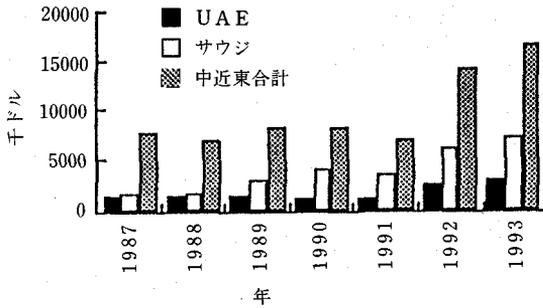
(国内名マークII)、Mクラスではコロナ、Sクラスではローラとそれぞれの乗用車カテゴリにおいて確実にシェアを伸ばし、その結果、日本車におけるメーカー別シェアにおいて1983年の43.7%から1990年には50.3%へ伸張している。

これと対照的だったのは日産で、ブルーバードをやめてMクラスから撤退した上、保守的スタイリングと居住性で人気のあったローレルに替えて革新的でパーソナルなイメージのアルティマ(国内名セフィーロ)を投入してシェアを落としている。(車種の好みについては本稿では分析し得ないが、1920年代のGMの戦略からみるとステータスの証しとなる居住性や内装の豪華さが重要とも考えられる。) いずれにしても、トヨタがフルライン化の方向でシェアを拡大したことは注目に値する。

現在トヨタは、上記のLクラスからSクラスに加えて、最上級のLLLクラスでレクサス(国内名セルシア、アリスト、ソアラの3車種を同一名で投入)、のLクラスでクラウン、最も小型・低価格なSSクラスでターセルを投入して、日本車メーカーの中でも最も積極的にフルライン化を進めている。

次に、日本車メーカーは、1980年代後半になって広告宣伝にも力を入れ始めている。中近東市場ではこの種の統計資料が少ないので1980年代前半

図表7 中近東市場における日本車メーカーの
広告宣伝費



出所：日産内部資料

のデータは入手できなかったが、図表7は、1987年から1993年までの日本車メーカー全体の中近東市場における広告宣伝費用の推移を国別に整理したものである。この資料を見るだけでも、(湾岸戦争の影響のあった1991年を除いて)各国市場で軒並み広告宣伝費を増大していることがよく分かる。特に、サウジアラビアでは、日本車メーカーの広告宣伝費がわずか6年間に約5倍の伸びを示しており、日本車メーカー各社がこの中近東の最大市場で強力な広告宣伝活動を展開してきていることが分かる。特に日本車メーカーの中でもトヨタは、レクサスチャネルの設立などを機会に大量の広告宣伝活動を展開している。

次に、日本車メーカーは、この時期にディーラー網の整備に着手している。たとえば、日産は、1980年代に入って6拠点だったサウジアラビアの専売拠点を一挙に25まで増やしているし、トヨタは80年代後半から90年代に入って約40の専売拠点の体制整備と各拠点のグレードアップをはかっている。その際、両社とも、ディーラーサービスや部品供給機能を付加して総合的な販売・サービス網の構築に努力している。また、両社ともディーラー向けインセンティブや優良ディーラーを日本などに招待するインセンティブ・トリップなどでディーラーヘルプを実施しているし、トヨタはブローカーの系列化にも熱心とされている。今世紀初頭のアメリカでもブローカー的な流通組織が存在していたが、GMが1920年代のディーラー網の整備やディーラーヘルプによってそれらも系列内に組織化したように、今後は中近東市場でも流通チャネルの整備や系列化が進む可能性もある。

また、1920年代にGMが、モデルチェンジ、フルライン化、ディーラー整備と表裏一体の関係で実施した割賦販売、下取り制度、中古車市場の育成についても、日本車メーカーはこの中近東市場で積極的に取り組みを始めている。トヨタは1980年代前半から中古車販売を開始しているが、90年代に入ってオークションを含み大々的に中古車販売を展開している。また、日産は、トヨタと共に90年代に入ってから下取り制度を開始、割賦販売やリース販売も開始している。特に、トヨタのディストリビュータは金融子会社を設立して独自に割賦販売を展開しており、ブローカー向けにも割賦販売を行っている。

さらに、部品販売やアフターサービスにおいても、日産、トヨタの両社は積極的な活動を行っている。たとえば、両社は、1980年代にセントラル・パーツ・デポの建設を行ってサービス部品の供給体制を整えているが、広大な中近東市場では補修部品の供給が極めて重要であり、この点で、全土を結ぶネットワークを構築したトヨタ・日産の両社は他の日本車メーカーに一步先んじた先行投資のメリットを享受しているといえよう。また、日本車メーカーは、各社とも、12ヶ月20,000kmだった自動車の保証条件を、80年代後半に24ヶ月50,000kmへ拡大している。この市場では、もともと品質や耐久性が重要なファクターであったが、それを保証条件の改善という形で具体的に示そうとしているわけである。

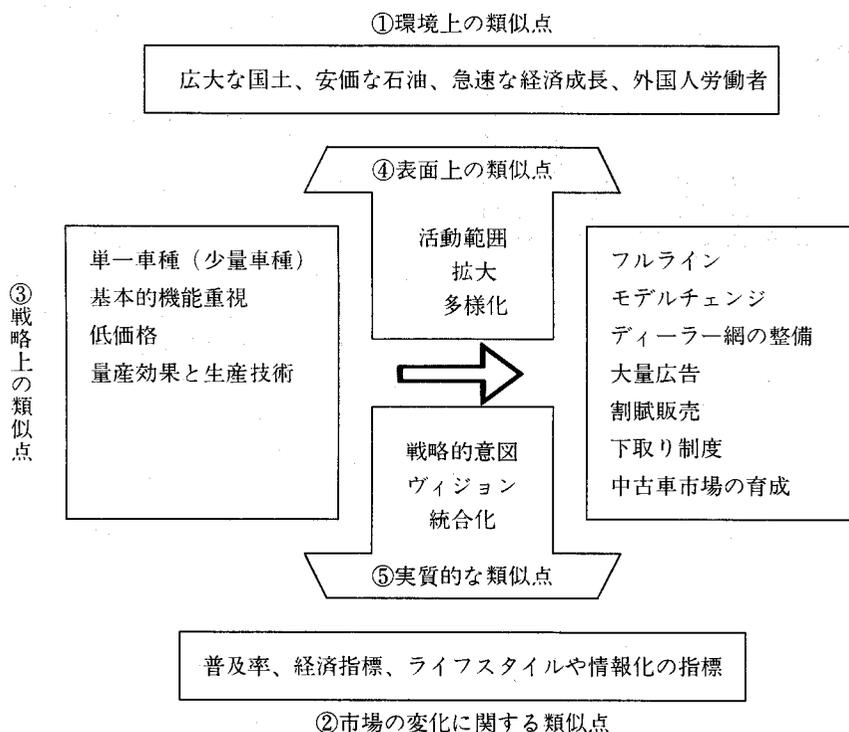
このように1980年代後半から90年代にかけて、日本車メーカーは、モデルチェンジとフルライン化、ディーラー網の整備とディーラーヘルプの展開、広告宣伝活動の強化、割賦販売、下取り制度、中古車市場の育成、アフターサービスや部品販売の強化などさまざまなマーケティング活動を行ってきた。

まとめ

以上のように、今世紀初頭のアメリカと1970年代以降の中近東市場の2つのケースには、多くの類似点が見られる。それらは市場環境上の類似点から表面的な戦略の類似点までさまざまであるが、それらを類型化して整理したものが図表8である。

まず第一に、「環境上の類似点」として、広大な

図表8 類似点に関する類型的まとめ



国土と広域移動手段としての自動車の必要性、安価な石油価格と急激な経済成長、大量の外国人労働者の流入、といった地理的・経済的・社会的類似性があげられる。図表では上部にまとめたものである。

つぎに、「市場の変化に関する類似点」として、図表5でみたように、自動車の普及率が1,000人あたり200台前後の保有率になると実用車に対する需要（ニーズ型需要）が頭打ちになって、乗用車化・高級化・多様化・ファッション化の傾向が顕著になってきたことがあげられる。しかし、この環境変化に関する類似点については、さらにマクロ的な経済指標やライフスタイルの変化、流行や価値の多様化など情報化に関する指標も検討する必要がある。これは図表8では下部に示されている。

第三に、この2つのケースには「戦略上の類似点」が多く見られる。初期には「大衆の足」、「丈夫な輸送手段」として「単一車種（あるいは少数車種）・基本的機能重視・廉価」というコンセプトの車が普及したこと、それが、市場の変化と共に

頭打ちになり、それに対応するメーカーの戦略として、「フルライン化、モデルチェンジの導入、ディーラー網の整備、ディーラーヘルプの展開、広告宣伝活動の強化、割賦販売、下取り制度、中古車市場の育成」など多面的なマーケティング活動の実施がなされていること、があげられる。これらは、図表中央部に示してある。

しかし、ここで一層重要な点は、この戦略的な類似点が単なる表面上の類似点であるのか否かということである。量産技術や品質改良が一段落して市場が飽和すると、どの産業でも販売志向が強まる。ディーラー網の整備や広告宣伝の強化は当然の方向であろう。また、基本的機能での差異化が困難になってくると、デザインやスタイリングを重視するようになる。その意味でモデルチェンジの導入も自然なやり方である。さらに、日本車メーカーのように横並び意識の強い企業にとって競合他社が行った施策は、模倣・追随の材料になりがちであり、その意味でも同じようなマーケティング活動が展開されやすい。特に、自動車産業にあっては、GMが創り上げた戦略上の諸技法が

「常套手段」として継承されており、中近東市場の担当者が1920年代のGMの戦略を意識しなかったとしても、知らず知らずのうちに類似の施策をとっている可能性もある。

しかし、こうした一般的傾向や常識や模倣による戦略的類似は、単なる表面上の類似にすぎず、活動面では活動範囲が拡大していたり、多様化して一見総合的であるように見えるが、実際は各活動がバラバラであって真に戦略的でない場合が多い。図表8では中央上部に「表面上の類似点」として示した通りである。

戦略とは、バラバラになった活動と正反対の概念であり、日常活動的な常識と「異なる次元」の新たな発想をもつものである。すでに、本稿(1. T型フォードの成功と失敗の項)で述べたように、戦略は「現実の市場にそのまま適合する」のではなく、「新しい現実を実現する」側面をもつ。現実を見て始めてそれが求めるものかどうかを判断する消費者に「新しい何か」を提示する必要があるわけである。GMの場合、1921年に戦略の基本的な方向性が決定されており、市場の変化に先立ってさまざまな施策が立案されている。その結果、その後の自動車業界ではモデルチェンジや下取り、割賦販売、テリトリー制のディーラーが当たり前のように定着したのである。すなわち、先見性に富んだ企業が市場を「創造」しているのであって単に市場に「追随」したのではないのである。

その意味で、戦略には必ず戦略的な意図やビジョンがあるものであり、そのために簡潔で分かりやすく明快にまとめたコンセプトがあるものである。GMの場合、多くの車種を持つという同社の負の資産を強みに転化する戦略的意図があり、そのために「それぞれのポケット(所得とステータス)に見合った車」というコンセプトが創られていたわけである。

また、別項(2. 1920年代の自動車市場とGMの戦略)で強調したように、GMのモデルチェンジは単なる「計画的陳腐化」やPMC理論でいう「製品差異化」ではなく、フルライン化やその他の活動と有機的に結合した総合政策の一環であった。GMのスローンは組織作りにおいても「分権化と集権化」を基本に置いたが、戦略作りにおいても「分散と統合」が欠かせない要件である。市場への

アプローチがモデルチェンジからディーラー網整備、広告宣伝から割賦販売(消費者金融)まで広がりを見せ分散化が進むと、その分だけ余計に各活動を有機的に結合する「統合の仕組み」が創られなければならない。GMの場合、フルライン化の基本は「重ならず隙間もない統合」であり、そのためにフルラインに合わせてディーラー網も「重ならず隙間もない統合体」として整備された。割賦販売や中古車市場の育成も代替需要創造という新車販売と表裏一体のものであった。GMの組織を研究したチャンドラーは、「組織は戦略に従う」という有名な言葉を残したが、真の戦略は組織的な裏付けがあって始めて実現することは言うまでもない。

以上のように、どこまで先見性や市場創造性をもっているか、どれだけ明確な戦略的意図やビジョンをもっているか、拡大し多様化するマーケティング諸活動をどれだけ統合する仕組みをもっているか、が戦略上の「実質的な類似点」と見ることができよう。これを図表8では中央下部に示している。

市場が変化する時は、企業自身も変身しなければならない。特に、前期モータリゼーション期に成功した企業は「良いものを安く大量に供給する」ことがメーカーの使命のように考えがちである。技術や品質にこだわりのある企業は「良いものは売れる」という発想から抜け切れないものだが、市場が変化した後には、多車種をバランスよく配置し、ディーラーをうまく結合し、さまざまなマーケティング活動を効果的に展開していかなければならないわけで、製品づくりに頼った部分活動を全社的な総合活動(あるいは今日では世界的規模の現地・本社を含めた総合活動)に繋げていく努力が必要であり、「売れる体制づくり」を目指さなければならなくなる。真の戦略には、そうした発想の転換、組織の変革、風土の改革などを伴う必要がある。

さらに、戦略には一貫性と継続性が必要なことは言うまでもない。戦略は「環境に適應すること」と言われるので誤解されやすいが、大きなビジョンで長期的な流れを掴むのであるから、多少の環境変化に右往左往してはならない。不況に入ると、販売店のマージンを削ったり在庫を押しつけ

たりしがちであるが、GMは1930年代の不況期にもディーラー関係の維持を重視し、販売店向けの高いマージンとディーラー在庫の圧縮に努めた。結果的には、不況期にGMのシェアが伸びて寡占化が進んだわけで、戦略の方向性（多様化のための総合的活動を維持する努力）は正しかったといえよう。

日本車メーカーは、中近東市場で1980年代以降さまざまなマーケティング活動を展開してきているが、それらが単なる「絵花的」な活動であったのか「真に戦略的」な発想やヴィジョンに基づいた組織的な活動であったのかは、今後の展開とその結果にかかっていると見えよう。

(いはら ひさみつ 助教授)

(1994. 6. 30 受理)

注

- 1) 近藤文男『成立期マーケティングの研究』中央経済社, 1988, p.197
- 2) 白髭武『アメリカマーケティング発達史』実教出版, 1978, p.199
- 3) アルフレッド・D・チャンドラー『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年
- 4) アルフレッド・P・スローン・ジュニア『GMとともに』ダイヤモンド社, 1967年, p.194
- 5) P.コトラー『マーケティング・マネジメント』プレジデント社, 1983, p.229
- 6) P.コトラー『マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1983, pp.31-32
- 7) マズロー『人間性の心理学』産能大学出版部, 1987
- 8) 奥田直人『トランスナショナル・アメリカ』岩波書店, 1991, pp.83-86

9) スローンは「スタイルの問題と実際に取り組みはじめたのは、セダン型自動車がたくさん出回るようになった1926年にはいつから」と述べている。スローン, 前掲書, p.340

10) 本論文では製品の差異化 (differentiation) は差別化 (discrimination) と異なると考えて一般に「製品差別化」と呼ばれることもある用語を「製品差異化」と統一している。

11) スローン, 前掲書, p.194

12) スローン, 前掲書, p.193

13) スローン, 前掲書, p.79

14) スローン, 前掲書, p.77

15) スローン, 前掲書, p.86

16) スローン, 前掲書, pp.89-92

17) スローン, 前掲書, pp.363-364

18) スローン, 前掲書, p.361

19) スローン, 前掲書, pp.195-196 および

山崎清『GM』中公新書, 1969, p.107

20) スローン, 前掲書, pp.387-388

21) スローン, 前掲書, p.196

22) スローン, 前掲書, pp.195-196

23) 白髭武, 前掲書, pp.204-205

24) 白髭武, 前掲書, pp.225-226

25) World Tables 1991

26) 統計上では、サウジアラビアで乗用車比率は40%前後、その他の地域で50%前後であり変化していない。

27) World Tables 1991

28) 日産内部資料

29) 但し、最近では女性がディーラーのショールームに来店するケースも報告されている。(日産でのヒアリング)