

■ 論文

韓国昇降機産業におけるマーケティング戦略

李大義

目次

- I. はじめに
- II. BtoB マーケティング戦略のパラダイムと分析の枠組み
- III. 韓国の昇降機産業のマーケティング方法
- IV. 韓国昇降機関連の大手4社のマーケティング戦略の比較
- V. 若干のまとめ

▶ 要旨

昇降機は設置前と設置後で顧客ニーズが変化する。昇降機製造の際は、主にコスト、品質、乗り心地、デザインなどが重視されるが、昇降機の設置後は、安全性の確保と清潔さの維持が重要となる。そのため、昇降機設置前後のマーケティングの対象や方法は異なる。

本稿では、まず、マーケティング戦略の基本理論と、BtoB と BtoC マーケティングの相違点を考察した。次に、この相違点をふまえ、韓国の昇降機関連企業の市場アプローチ特徴からみて昇降機産業は BtoB マーケティング形態であることを検証した。そして、韓国の昇降機関連の4大企業（現代社、ティッセン社、オーチス社、韓国三菱社）におけるマーケティング実態を取り上げ、企業別の戦略の同異点を模索した。とりわけ、各企業は市場のポジショニングとセグメントが異なり、そこから企業別の戦略の違いが生まれ、各企業に求められている適切な戦略が違ってくる。最後に、昇降機関連企業には、品質保証をベースにしたコスト、ブランド、集中、差別化のマーケティング戦略の構築が欠かせない。韓国の昇降機企業は、自社の経営資源や企業環境をふまえ、いかなるマーケティング戦略の策定・実践が自社に適切なのか、その工夫が求められている。

▶ キーワード

昇降機産業、マーケティング戦略、セグメント、ポジショニング、BtoB マーケティング、BtoC マーケティング

I. はじめに

コトラーらによると、マーケティングは「企業が顧客のために価値を創出し、代わりに顧客からの価値を捉え、顧客との強い関連性を作り上げる過程である¹⁾。」と定義している。つまり、マーケティングとは、企業が顧客の価値を理解した上で、上質な顧客価値を創出し、そこから対価を得ることである。その対価を高めるには、消費者の欲求をいかに満足させるかが大きなカギとなる。そこで、顧客満足度を高めるための方法としてマーケティング戦略が必要となる。

このマーケティング戦略とは、顧客満足度を高めながら事業の目標を成し遂げるために様々な活動を最も適切な方法を求めて行動することである。マーケティング戦略は、マーケティング学のあらゆる分野と密接している構成概念である²⁾。そのため、マーケティング戦略は、顧客獲得の機会を見つけるための分析と共に最適戦略策定を設け、企業の組織全体による実践が必要である。戦略の策定や実践は、個別の機能改善を重視するものではなく、全てのマーケティング機能を最適に構成・調整していくものである。

ところで、本論文で取り上げる昇降機は、都会人の生活の中で、車と同様に日々欠かせない乗り物である³⁾。この昇降機産業は、エレベーターだけでも全世界市場規模は年間ベースで約6兆円～7兆円程度で、年間新規台数は70万台～80万台程度と推定されている⁴⁾。また、2016年ベースで韓国の新規台数は4.4万台という市場規模がある⁵⁾。それにも関わらず、昇降機産業におけるマーケティング分野に関する研究は殆どないのが現状である。

そこで本稿では、まず、マーケティング戦略に関する理論を取り上げ、BtoBとBtoC⁶⁾ビジネスとの相違点を模索する。そこからBtoBマーケティングの戦略の役割と重要性を述べる。とりわけ、市場細分化戦略に基づいたセグメントへの対応策を求め、BtoBビジネスの特徴から考えられるマーケティング戦略とは何かを論じる。その上で、韓国の昇降機関連産業のビジネス形態がBtoBであるという前提で、当該産業の市場動向や企業の事業実態を取り上げる。さらに、その動向から求められているマーケティング戦略とは何かを述べた上で、韓国の昇降機関連の大手4社のビジネス方法からマーケティング戦略の実態を考察する。そこから、韓国の昇降機産業において、実際どのようなマーケティング戦略が行なわれているのかを探る。最後に、韓国の昇降機産業におけるマーケティング戦略上の問題点や今後の展望などを論ずる。

II. BtoB マーケティング戦略のパラダイムと分析の枠組み

1. マーケティング戦略の基本理論

ここでは、コトラーとアームスロングが提議したマーケティングの戦略理論の一部を取り上げる⁷⁾。

1つ目に、企業はマーケティング戦略として、顧客の価値創造を促し、そこから収益が上が

るようにするものとして、セグメント（購入者層）やターゲットを決める。競争的な市場環境の中で、成功するためのマーケティングの戦略は、顧客のニーズに合わせる事が重要である。企業は顧客を獲得し、さらに大きな価値が実現でき、自社を守り、自社の発展につなげる。そのためには、企業は顧客のニーズとワントを理解しないとイケない。とはいえ、一つの企業が全ての顧客に対し、有利に駒を進めるには限界がある。そのため、企業は市場全体を分けてベストセグメントを選び、選ばれたセグメントが自社に有利に動くようにするための戦略を策定しないとイケない。その戦略策定には市場セグメント化（細分化）、市場ターゲッティング（目標設定）、差別化、そしてポジショニングなどがある。BtoB マーケティングの場合は、BtoC より市場が複雑ではないとしても、両者における基本戦略は同様である。ここに、表1を用いて企業は自社の経営資源や環境を見極め、どのような戦略が自社に有効であるかを考慮すべきである。

表1 ポジショニングとセグメントの基本戦略

		適切な企業
①無差別 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●セグメントの差異を考慮せず、単一の製品・マーケティング ●規模の経済や低コストで競争優位 	●経営資源の豊かなリーダー企業
②差別化 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●主要なセグメントに適応したマーケティング ●セグメントは独立し、重複すると失敗 	<ul style="list-style-type: none"> ●チャレンジャー企業 ●フォロワー企業
③集中 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●一つのセグメント購入者を選択し、集中 ●経営資源が限定・制限的な場合に有効な戦略 ●セグメントに対する専門性とユニーク性が必要 	●ニッチャー企業
④カスタマイズ・ マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●購入者にマン・ツー・マンマーケティング ●購入者層ではなく個別の購入者を対象 ●個別の消費者ニーズに対応 	●テラーメイドの財やサービス提供企業

出所：Kotler, P. (1980), Marketing Management, Prentice-Hall, Inc. (村田昭治監訳『マーケティングマネジメント(第4版)』プレジデント社, 1990年, pp.125-128. 梶浦雅己編『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス』文真堂, 2016年, pp.305-306. をもとに作成。

2つ目に、ブランドの育成・管理とブランディング戦略である。ブランドは、企業の資産として大切に管理しないとイケない。企業における効率的なマーケティングには自社や自社製品のブランド構築が欠かせない。それは、ものづくり企業として、技術的属性と顧客ニーズへの適合にとどまらず、ブランド構築⁸⁾も不可欠な戦略であることを意味する。それは、売れている他社製品に追随する方法では、他のブランドとの一貫した差異を打ち出すことができないためである⁹⁾。マーケッターは競合ブランドと自社製品を区別し、自社が市場の中で、顧客に最大限の優位が与えられるポジションを計画する。一方、ブランド管理のもう一つの重要な観点は取引企業の顧客となる流通業者や最終消費者などのような川下からの効果を考えるブランディング戦略である。ブランディング戦略は企業が関わっている全ての製品やサービスが含まれ、文字どおりブランド要素（ネーム、ロゴ、シンボル、パッケージ、シグナルなど）に分類され、自社がいかにポジショニングされているかを理解することである¹⁰⁾。

3つ目に、企業は「自社製品と競合者製品をいかに区別して利益を創出するか」という差別化戦略が必要となる。企業は製品の差別化を求め、製品の主要部門、実際の品物（例えば、特徴、品質、パッケージ、スタイリング）、付随的な製品属性（例えば、保証、納期、ブランド価値、付加サービス、取り付け）における特段の差別化を図る¹¹⁾。これに実質的な差別化は、製品の品質、デザイン・特徴・パッキングのような製品要素に基づいて現れるものである。

4つ目に、企業は顧客価値に基づいて競争優位が獲得できるマーケティングへの戦略的アプローチが必要である。コトラーとアームストロングによると、「企業は関連産業や自社製品のポジショニング、製品の目的、機会、資源などをふまえ、各社の市場ポジションによって戦略が異なってくる¹²⁾」。表2のように、企業は自社の競争上の地位をリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーと分類し、それぞれの地位に応じた異なる戦略を策定する必要がある。また、分類する理由は、殆どの市場が類似的な構造を持っている中でも、競争相手の競争上の地位を識別するためである¹³⁾。勿論、この分類方法は一部の市場には合わないが、競合相手の間接的に見極める観点で有用である。

表2 市場シェア別の市場戦略

	市場シェア	主な戦略の特徴
市場リーダー戦略	40%	消費市場の全体を考え、市場シェアの守り、消費市場のシェアなどを考慮した戦略
市場チャレンジャー戦略	30%	シェア拡大のために多方面からの積極的な攻略、場合によって間接的な攻略
市場フォロワー戦略	20%	これ以上、離れないように付き従う。見え隠れに跡をつける。
市場ニッチャー戦略	10%	顧客、市場、品質・価格、サービスなどを考慮して複数のニッチャー市場を狙う。

出所：「Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), Principles of Marketing, Global Edition, Pearson Education, USA: Prentice Hall. pp.563-564.」をもとに作成。

2. BtoB マーケティングの捉え方

BtoB マーケティングとはいえ、BtoC と共通している部分も多い。BtoB ビジネスでも前項で述べたブランディング戦略、差別化戦略などを中心に自社の経営資源と企業環境などに準じたマーケティング戦略を策定することができる。しかし、両者はマーケティングの対象と市場での交換関連性が相違する。ここでは、市場の細分化戦略と両者との相違点を取り上げ、そこから BtoB マーケティング戦略が示唆する点を類推する。

(1) BtoB 市場のグローバル化と市場細分化

事業の IT 化が追い風となり、企業間の取引もグローバル化を増している。BtoB ビジネスとはいえ、もはや競合相手は、国境を超え、インターネット検索サイト、フェイスブックなどの SNS を活用したマーケティングが必要な時代が到来している。

急変する市場では環境変化に応じた戦略策定の調整が強いられている。今日の BtoB ビジネ

スでは企業向けのマーケティングが必要となり¹⁴⁾、ブラックボックス技術のような核心的な要素があり、系列企業だからといって、BtoBマーケティングが不要なビジネス環境とは言えない。ものづくり企業も顧客のニーズを考慮したマーケティング戦略¹⁵⁾が欠かせない時代を迎えている。既存のBtoB市場では、長期にわたる取引実績、信用力などがあるからマーケティングが必要ではないと思いがちであった。

そこで、まず、必要な戦略としては、市場全体を捉えた戦略では効率が上がらないため、BtoCと異なる顧客市場の細分化方法が必要となる。イマムラは、市場の分類基準を設ける際、「BtoBの場合は組織を相手にするため、ニーズの洗練度や高度化、価格敏感度などが市場細分化の重要な基準になる¹⁶⁾。」と論じている。BtoBでは、製品とかサービスに対する要求、サプライヤーからのアドバイスや技術支援などに対する評価、製品以外のコンサルタントのような役割がニーズとして評価される。また、チャンらは、「BtoB顧客は新製品開発に伴った利益獲得がBtoCより非常に多く発生する¹⁷⁾。」と論じ、BtoBの場合は、新製品開発がもっと重要だと述べている。

(2) 意思決定方法に基づいた BtoB と BtoC の相違点

BtoB形態で取引する際は、「ビジネス財において合理的で客観的な意思決定によって行われる。BtoBでは、一般的に購入側が意思決定を行い、その決定をするキーパーソンが複数存在する。また、固定的で長期的な取引慣行がある¹⁸⁾。」という基本的な特質がある。さらに、BtoBの場合は、安全性、信頼度が優先的になり、取引に至るまでの意思決定期間が長くなりがちである。したがって、BtoBビジネスでは顧客との長期にわたる継続的な接点を保つことが大切となる。

一方、マーケティングの側面からみた相違点については、「BtoCマーケティングは消費者を単一主体と見なし、消費者との関係は一方的でありながら一時的である。一方、BtoBマーケティングでは多くの構成員が存在し、販売者と購入者が共に組織であるから、対等な関係を保ちながら、両方向的である¹⁹⁾。」と説明できる。つけ加えると、BtoCの場合は、個人の趣向性をベースにしたその欲求を満たすための意思決定となり、一定の財やサービスを利用する人と商品購入への意思決定者がほぼ同じである。一方、BtoBの場合は、一般に財を購入する人と使用する人が異なり、使用者が複数存在する。さらに、BtoBの購入担当者は、仕入費用対効果、製品選択やオプションなどを考えざるを得ないため、意思決定が遅れがちである。

つまり、BtoCは、購入者本人の興味や関心など個人的な感情が入り込み、経済的・合理性が衰えている。一方、BtoBの購入プロセスでは、購入を提案・依頼する人、業者と商談しながら商品選定を行う仕入担当者、購入可否への意思決定をする責任者、購入した製品を活用する業務遂行者などの多くの人との確認が必要となる。このような購入に至るまでのプロセスとして、「BtoCはBtoBより、趣向的・単独的であることから、ダイレクトコールの利用が多い²⁰⁾。」という研究結果は当然であろう。

(3) 購入要件に基づいた BtoB と BtoC との相違点

BtoB ビジネスでは、製品の使用者と購入決定者に一般に様々な情報提供が行われる。例えば、「関連企業からの納品実績、品質や性能²¹⁾、納期などによる信頼度、自社の予算と適切な価格、納品後のサポート、手頃な使い方など」の情報提供が求められ、これらの諸要件が購入要因となる。結局、BtoB ビジネスの場合は、購入担当者と購入意思決定者の要件を満足させ、購入側のニーズを十分に理解した上で²²⁾、マーケティング戦略を策定することが大切である。

付け加えると、BtoB マーケティングでは企業と顧客との親密な接触が欠かせなく、マーケティングの根幹となる取引は、様々な形態に分けることができる²³⁾。BtoC での交換は複雑・瞬間的であり、代理店を通じた間接的な取引チャンネルが一般的である。一方、BtoB マーケティングの場合は、企業と顧客は直接的な取引を行うため、顧客からの製品への要望が多く、顧客のワンツに対して敏感になりがちである。また、ビジネス市場では BtoB 業務を会社同士で行い、取引は会社が消費者の代わりに製品やサービスを販売する²⁴⁾。結論的に BtoB 市場の特色としては、「少数のバイヤー、大型の注文、度重なる営業訪問、長い販売サイクル、購入者と販売者との親しい間柄、購入役割を果たす専門性、多くの購入役割²⁵⁾」などを取り上げることができる。

(4) 実践に基づいた BtoB マーケティングの戦略

BtoB マーケティングは、統合的なアプローチが求められ、戦略と実践が欠かせない²⁶⁾。これは、まず、適切な戦略に基づいて必ず実践することである。次に、競合者の動向を体系的でありながら、リアルタイムで調査する。そして、BtoB マーケティングでは、販売活動現場の情報をふまえた徹底的な分析と共に、原価分析に伴った利益確保、他の部署との協力体制が必要である。最後に、情報システムがマーケティング中心になっているかを随時確認することである。BtoB マーケティングでは、購入側を組織種類別で分けて考える必要がある。例えば、企業のような営利組織と政府・行政機関、NPO 団体などのような非営利組織に分ける。さらに営利組織では、OEM、使用者、再販売業者に分けて考える必要がある²⁷⁾。

(5) BtoB ビジネスとブランディング

BtoB ビジネスには、自社と市場環境に相応するマーケティングやブランディングが求められている。とりわけ、製品の製造は、ブランドに直結する製品開発への発想が必要で、市場のニーズに答えられない製品開発は無駄に近い。実際、ブランドの大切さについて、スワニラの調査結果では、「BtoB マーケッターでも会社ブランド名をよく強調し、BtoB が BtoC に比べてもっと頻繁に使っている²⁸⁾。」と論じている。この調査からみると、マーケティング活動上、BtoB と BtoC の両者ともにブランドの役割が大きいですが、中でも BtoB の場合は企業のブランド名がよく利用されていたことが伺える。

また、ものづくり企業は、自社の技術や製品が最も生かせるような顧客を選び出し、マーケティング戦略やブランディングなどを生かすことで付加価値の向上を図ることが重要である²⁹⁾。BtoB 企業は、購入組織の意思決定プロセスへの参加者の役割や性質に対応したマーケティ

ング活動が必要である³⁰⁾。BtoB マーケティングの成功のためには、多様なステークホルダーを考慮したブランディングへの取り組みを重視しながら、顧客とリアルタイムで積極的な相談ができるシステムなどの構築によって自社や自社製品の信頼性を高めることが重要である。

(6) 購入者と共同の価値創出

BtoB ビジネスの場合、購入者が販売者と共同生産の形をとって、サプライヤーの価値命題構造に一部参加している場合がある。この場合、共同の価値創出が消費者とサプライヤーと共に経験価値 (customer experience) を引き起こす関係を持つ³¹⁾。価値の共同創出はサプライヤーの価値命題と経験価値の共同創出に基づいて共に生産を賄うことで、究極的には効果価値と使用価値を生み出すことになる³²⁾。そのため、BtoB では、購入者が製造活動に関わることが稀ではない。

以上で、マーケティングの対象からみると BtoB ビジネスでは組織であるが、BtoC では一般消費者になる。この相違点から生じる両者における市場状況の特徴において表3を用いて表すことができよう。

表3 産業市場と消費者市場の特徴比較

産業市場	消費者市場
事業での消費や利用を目的にしている	個人や家族の消費を目的にしている
利用者とは別の職責者が購入を決定する	製品購入者は最終消費者である
組織に属する複数の職責者が購入決定をする	ブランドや個人的嗜好性によって購入決定する
他社類似品と比較検討がされて購入される	しばしば衝動買いがある
合理的、論理的な意思決定によって判断される	製品や販促について情緒的反応をする
購入の意思決定プロセスが長く、時間がかかる	購入の意思決定は概して速い
売り手と買い手の関係は互恵的で長期的な取引関係が多い	売り手と買い手の相手との関係は一時的かその都度替わる
顧客は限定された大口の購入者である	顧客は不特定の個人や家族で小口購入者である
価格決定は入札や価格交渉を経る。支払は契約条件で一律でない	価格は比較的一律的で、支払いはクレジットカードか現金
しばしば高リスクと高費用負担を強いられる	買い手のリスクと負担経費は低い
複雑な利用目的があり、特定の品質や仕様が要求される	製品は個人向けか家庭向け用途に限定されている
販促は担当者による人的関係に基づく	販促は媒体での宣伝広告を多用する

出所：Solomon, M. and E. W. Stuart (1997), *Marketing*, p.176. (再引用：梶浦雅己編『上掲書』 p.134.)

Ⅲ. 韓国の昇降機産業のマーケティング方法

1. 昇降機の定義

昇降機とエレベーターは同意ではない。昇降機とは、一般にエレベーターだけではなく、エスカレーター、貨物用昇降機などの総称である。その違いは、建築基準法に掲げている次の昇降機の適用範囲をみると明らかになる³³⁾。

エレベーターとは、「人及び物を運搬するための昇降機で、かごの水平投影面積が1平方メートルを超え、又は天井の高さが1.2メートルを超えるもの」と規定されている。一方、小荷物専用昇降機とは、「物を運搬するための昇降機で、カゴの水平投影面積が1平方メートル以下で、かつ、天井の高さが1.2メートル以下のもの」と規定されている。

言い換えると、昇降機は、エレベーター、エスカレーター、貨物用昇降機などに分けられることを意味する。これらは建築物に設置する用途や目的によって大きく異なるため、そのマーケティング戦略も異なっていく。

2. 重工業としての昇降機産業の BtoB ビジネス

昇降機産業は、大規模な生産設備を備え、重量が重い生産材や耐久財を生産する産業構造上、重工業だといえる。ものづくり産業としての重工業分野は、擦り合わせ型ものづくりのような産業横断的な捉え方では分析しきれない側面がある³⁴⁾。その理由は、重工業ビジネスが大量の受注生産で成り立ち、企業、官公庁、協力会社が主な顧客であるためである。これは、BtoC ビジネス形態によるマーケティング戦略に限界があることを意味する。重工業の場合は、BtoB ビジネスによって成り立っている分野であるため、マーケティング戦略の枠組みを変えないといけない。

ものづくり論では、自動車生産の場合は、擦り合わせ型であれ、組み合わせ型であれ、一般消費者を顧客としているため、その消費者の要求に応えることが基本である³⁵⁾。つまり、これは BtoC ビジネスの典型であり、造船、航空機のような重工業分野は一般に受注生産のもので事業化し、納期さえ守ればビジネスは成立する。これらの特徴からみると、昇降機産業は、造船や航空機産業のように BtoB ビジネスに合わせたマーケティング戦略が適切だと推測できよう。

表4 年度別の設置推移 (単位：台数)

	当該年度設置台数	累計設置台数
2001	19,473	213,350
2005	27,092	326,802
2010	25,323	457,490
2011	27,489	484,979
2012	29,479	514,458
2013	30,037	544,495
2014	34,423	578,918
2015	37,472	616,390
2016	44,068	660,458

出所：韓国昇降機安全公団の HP (<http://www.koelsa.or.kr>, 2017年5月25日検索)。

3. 韓国昇降機産業の市場動向

韓国の昇降機産業は、BtoB ビジネス形態をとっている造船や航空機とは異なり、市場形成が、「新規設置部門と既に設置している昇降機を維持・管理するためのメンテナンス部門」となっている。昇降機は、日用品でありながら安全性が求められる耐久製品であるため、メンテナンスの役割が重視されるが、この部門への市場規模は昇降機設置規模や状況から波及されるものである。これは昇降機の設置状況をみると、その産業動向全体が推測できることを意味する。

表5 韓国昇降機産業の事業形態からみた市場アプローチ方法

産業 (BtoB) 市場	消費者 (BtoC) 市場	昇降機産業の市場アプローチへの事例
事業での消費や利用が目的	個人や家族の消費が目的	建築物利用者への利便性と効率化が目的
利用者とは別の職責者が購入を決定	製品購入者は最終消費者	昇降機の購入決定者は建築物のオーナー・管理者、建設会社、官公庁など。利用者はその建築物への来訪者
組織に属する複数の職責者が購入決定	個人的嗜好性によって購入決定	建築物来訪者の利便性や趣向、製品スペックに合わせ、建築物のオーナー・管理者、建設会社、官公庁の責任者などが購入を決定
他社類似品と比較検討をした上で購入	しばしば衝動買い	建築物の構造、スペック・図面に基づいて価格、品質、耐久性、デザインなどを考慮し、妥当な昇降機生産企業を厳選して購入
合理的、論理的な意思決定によって判断	製品や販促について情緒的反応	昇降機利用者の満足度を高めるための合理的な判断に基づいた意思決定
購入の意思決定プロセスが長く、時間がかかる	購入の意思決定は概して速い	建築物のオーナーや管理者、建設会社、建築事業管理者などが介入し、各組織や多数の意見合意へのプロセスを経て決まるため、購入決定に相当な時間がかかる。
売買関係は互恵的で長期的な取引関係が多い	売買関係は一時的かその都度替わる	昇降機の完成品は一時的な取引関係。メンテナンス部門は互恵的で長期固定関係
限定された大口の購入者	不特定の個人や家族で小口購入者	一般に建築物毎で、高額な取引があるため、顧客数が「限定」
価格決定は入札や価格交渉。支払は契約条件で一律でない	価格は比較的一律的で、支払いはクレジットカードか現金	価格は入札やスペック充実度によって決まる。一般に官公庁や公共施設はスペック条件に基づいて入札、民間の建築物は入札と交渉による価格決定。支払い方法は契約条件による(例えば、「発注の際、現場に資材入庫の際、設置完了の際」などで分けて支払う)。
しばしば高リスクと高費用負担	買い手のリスクと負担経費は低い	大きな欠陥、安全装置の不具合などが生じた際、再設置や関連部品の取替費用が生じ、高リスクと高費用を負う(例えば、昇降機建築法に基づき、欠陥の場合は3年間無料補修の責任を負う)。また、建築物設置(いわゆる、納期)が間に合わなかった場合は、当該建築物の事業開始遅延による膨大な賠償金が発生。また、使用中に人身事故があったら、製造社とメンテナンス社が責任を負う。
複雑な利用目的があり、特定の品質や仕様が要求される	製品は個人向けか家庭向け用途に限定されている	昇降機は、事業用か住居用によって求められるスペックが異なる。前者は、ホテル、百貨店、雑居ビル、オフィスビルなど、後者はアパート、マンションなどがある。それぞれの利用者の特徴に合わせた品質とスペックが求められる(例えば、高価な建築物の場合は乗り心地が良くデザインが良い昇降機が要求される)。また、乗客用・貨物用といった建築物の用途によって製品の多様化が求められる。スペックや部品の指定、場合によってはメーカーの指定まで要求される。
販促は担当者による人的関係	販促は媒体での宣伝広告を多用	プロモーションにおいて、建設会社の営業、デザイン・設計などの担当者による提案。場合によっては昇降機コンサルティング企業の提案

出所：表「3」をもとに作成。

そこで、表4を用いて韓国昇降機産業の新規設置台数別の動向をみると、2016年までの累計設置台数は、約66万台となっている。その内訳をみると、エレベーターが41,843台、エスカレーターが2,225台で、合わせて44,068台となり、前年度の37,472台と比べて17.6%増加した。韓国昇降機安全公団によると、「主な増加要因は低層建築物のエレベーター設置と高齢者が増えているためである³⁶⁾。」と述べている。この中には、BtoC ビジネス形態だと思われる家庭用の小型エレベーターも含まれているが、その台数はごく一部に過ぎない³⁷⁾。

4. 昇降機産業市場へのアプローチ状況

再び表3に戻ってみる。この表はBtoBとBtoCのビジネス形態を明確に区分したものである。この表に示しているBtoBとBtoC市場の相違点と特徴に基づき、表5では韓国の昇降機産業で実際行われているビジネス状況を付け加えた。言い換えると、表5は、購入や利用の目的、購入動機、購入決定や価格決定へのプロセス、プロモーション方法などに基づき、韓国昇降機産業が実際にどのような方法でマーケティング活動を行なっているのかを述べたものである。結論的に、表5にあるBtoBとBtoCビジネスの相違点と昇降機産業のビジネス活動方法をみると、韓国昇降機産業がいかにBtoBビジネスの形態に近接しているのかが分かる。これで昇降機産業のビジネス活動はBtoB形態に従ったマーケティング方法で進められていることが理解できる。ここで、本稿の「はじめに」で述べた「昇降機産業のビジネス形態はBtoBであるためにBtoCによるマーケティング戦略の分析では限界がある。」という前提が立証されたといえよう。

IV. 韓国昇降機関連の大手4社のマーケティング戦略の比較

1. 現代エレベーター社の事例

現代社のビジネス戦略は³⁸⁾、「積極的なグローバル化、R&D能力強化、品質・コスト競争力の向上、サービス事業の活性化、人材育成」を中心に行なっている。そのキーワードは「グローバル化、国内市場シェア40%獲得・維持、世界9位の限界を乗り越え、さらなる成長を図ること」である。とりわけ、マーケティング戦略としては、差別化と安価なコスト中心の市場のニーズに応えようとしながら、ディーラー制度を生かすものである³⁹⁾。

QTO市場の好調が見込まれ⁴⁰⁾、国内市場では昇降機展示会を通じてニューワイザー・シグネチャー(NewYzer Signature)、イノバー(Innover)などQTO向けのオーダーメイド新製品を公開している。とりわけ、イノバーは天井の高さと建築物空間の活用度を高めて設置構造をシンプルにし、工事期間を短縮して顧客のニーズに答えている。軽量ケージ、電力回復型インバーター技術を導入し、価格競争力を高めている。さらに2018年をめぐりに世界最高速度(1260m/分)のエレベーター開発にも拍車をかけている。

昇降機関連企業のマーケティング対象はゼネコンなどの建設会社が多い。この際、最も有利なマーケティング条件は低価格である。現代社がこの条件を可能にしている理由は、大量受注、低価格中心のスペック（例えば、ロープ、ガイドレール、均衡重りなどの主な部材を安価なものに代替）などのためである。

現代社のビジネス方法としては、「自社が昇降機本体を低価格で受注する。自社が受注し、設置した昇降機に対してメンテナンス関連業務を請け負う。それから、受注した事業を子会社やメンテナンス関連の下請企業に外注すること」が一般的である。メンテナンス・コストのブラックボックス構造（例えば、他社の部品は設置した自社製品の規格やスペックに合わないため、設置企業の指定部品を使わざるを得ない。この独占構造から部品に対する価格バブルが発生する。）に飲み込まれ、下請企業は元請企業からの高額な部品代を求められても応じるしかない。また、そういう契約や前提条件に従って下請事業を行わせる⁴¹⁾。

他方、現代エレベーター社のメンテナンス部門のマーケティング方法は、ITを活用したビジネス方法の改善が目立っている。例えば、次のようなことが考えられる。昇降機管理サービスの一環として、「Hyundai Real Time Service」のシステム構築である⁴²⁾。このシステムの構築によって24時間体制でHRTSの運行回数、部品寿命などをリアルタイムで確認できる。HRTS設置エレベーターの場合は、未設置より現場出勤件数が少ない。その理由は、事故・点検の届けのあった件数の66%は遠隔修理が可能であったためである⁴³⁾。また、顧客管理センターで、遠隔修理が可能なモノのインターネット（IoT; Internet of Things: インターネットを通じて情報を交換し、相互制御する仕組み）を活用することも同様な方法である。点検不要な稼働停止は安全モードへの設定だけで再稼働ができるようになる。実際、現代エレベーター社が管理している13.4万台のうち、2.1万台にこのシステムを導入し、2015年度は前年比40%増の利益率上昇に貢献した。それが、現代社の史上最大の利益（売上、1兆7,588億ウォン。営業利益、1,821億ウォン）につながった主な要因であった。

さらに、コスト・リーダーシップ的マーケティング戦略が可能な背景には、「①購入者が建築物のオーナーなら、自分のものだから、比較的価格より品質を重視する。しかし、建設会社の場合は、企業としてのコストを優先せざるを得ない事情がある。また、入札中心の官公庁の建築物も安価な価格を優先する。②韓国においては、共同住宅管理法によって300万ウォン以上は、入札が原則、つまり、品質より、安価な製品が受注に有利な構造」などが考えられる。

2. ティッセンエレベーターコリアの事例

ティッセン社のマーケティング戦略は、デザインリーダーシップの構築と維持であり、この戦略から大きな成果を得ている⁴⁴⁾。2013年モデルの「synergy」に「パッケージデザイン」を加えてアップグレードした「synergy 2.0」を2016年に発売した。これで、デザインの強者に生まれ変わり、デザインを生かしたBtoBビジネスに成功した。2016年は生産性効率化と利益率向

上を目指し、QTO 市場で「synergy 2.0」と共に、価格競争力を強化した新製品「synergy classic」を中心にマーケティングをした。マンション部門市場ではプレミアム・パッケージデザインの概念につなげ、新たなニーズを引き起こしている。オフィスビル向けの入れ替え設置など他のセグメントへのマーケティング活動を強める。高層建築物にはティッセン社の特許製品である「TWIN」の受注を図っている。

3. オーチスエレベーターコリアの事例

オーチス社のマーケティング戦略は、技術及びデザインの差別化を通じて製品の革新性を強化している⁴⁵⁾。メンテナンス部門では、サービス質を高める戦略に集中している。高層・超高層の建築物ニーズの拡大に応えながら、差別化された技術力を活かせる部門への集中戦略で臨み、そこから事業の効率化を図っている。革新的な技術力を中心に業界を導き、顧客ニーズに応えられる省エネルギー製品で、マーケティング方法を練っている。さらに、地震対応や安全技術を打ち出し、マーケティングの差別化を図っている。また、「Gen2 Switch」の商用化に伴い家庭用電源でも駆動ができるようにして利便性を促す。国際マーケティングの一環としては、世界各地にあるサプライチャンネルを生かした輸出戦略、韓国産 Gen2エレベーター及び高速機種をもとに生産ラインを再整備している。差別化された内部意匠デザインの長所を生かし、アジア（主に中東）アメリカ市場向けに積極的に進めている。

オーチス社のもう一つのマーケティング戦略は、高品質と高付加価値による市場アプローチである。コスト・リーダーシップによる戦略を抑え、高付加価値を目指すことで、マーケティングの対象は建築物やホテルのオーナーが多い。このようなマーケティング戦略の背景には、低速エレベーターとはいえ、安価で低品質部材の使用を控えて品質や安全の保証を重視する経営方針がある。とりわけ、高速エレベーターのコア部品は建築物の構造上、高品質で安全性が検証されているアメリカ産を利用している。オーチス社は、とりわけ、完成品の差別化と高品質による高付加価値化に集中するマーケティング戦略を進めている。

4. 三菱エレベーターコリアの事例

韓国三菱社は、日本の三菱本社とのグローバル開発・製造の拠点として成長基盤を構築している⁴⁶⁾。マーケティング戦略としては、エレベーターカゴ意匠の多様化、便宜仕様追加などを通じて顧客ニーズに合わせた製品化に集中している。高速エレベーター部門で認められている三菱だけの長所と価値を活用したマーケティング力をさらに強化し、安全と品質を最優先にしながらメンテナンス事業にも集中している。

三菱社は、オーチス社と同様に高品質・高付加価値中心のマーケティング戦略のもとで、マーケティングの対象は建築物やホテルのオーナーが主な顧客である。高速エレベーターの場合は、多くの部品が認証済みの日本産であり、低速エレベーターの場合でもコア部品は主に日本産に

なっている。品質や安全の保証のため、スペックは日本本社の承認を求めている。差別化戦略を通じて価格競争による不利を乗り越え、高速エレベーター中心に耐久性向上や安全・安心できる高品質による高付加価値化に繋げている。

一方、昇降機は高価であるが、耐久性に優れていることは、メンテナンスコストの削減になるため、中長期的には顧客に有利であることがマーケティング戦略の一環でもある。ひいては、技術集約的生産能力が差別化戦略の追い風となっている。

5. 求められているマーケティング戦略

以上の状況をふまえ、表2に戻ってみる。この表2にある「主な戦略の特徴」から考えると、韓国の昇降機関連の4大企業は相対的に、「市場シェアのリーダー的存在は現代社、チャレンジャー的企業はティッセン社、フォロワー的企業は現代社、ニッチャー的企業はオーチス社と三菱社である」と類推できる。さらに、表6は、その大手4社における昇降機の新規設置台数をベースにした企業別市場シェアを示したものである。この結果になった背景を探るため、ファイナンシャルニュースの記事をみると、「2012年度のティッセン社の市場シェアは3位であったが、2016年には2位であったオーチス社を追い越した。その続伸要因は中小規模の建築物を対象にした新規設置による増加、ディーラーと営業職員との協業販売による相乗効果などにある。オーチス社の減少要因は量的増加より、超高層建築物など、高付加価値市場の開拓に集中する戦略のためである⁴⁷⁾」。また、オーチス社の市場シェアの減少要因としては、生産工場を中国に移転したことにもある。これは、工場が遠隔地に立地しているため、数多くの小規模要求への対応に限界があることを意味する。例えば、スペックの一部変更や非標準製品への要求に応えられる多品種少量による部品供給が構造的に困難になったことが市場シェア減少の一因だと考えられる。

表6 韓国の昇降機企業別の昇降機設置状況

(2016年ベース)

	設置台数	市場占有率
現代	18,213	41.3%
TS	11,416	25.9%
OT	5,149	11.7%
三菱	1,509	3.4%
その他	7,781	17.7%

注：現代は「現代エレベーター社」、TSは「ティッセンエレベーター코리아社」、OTは「オーチスエレベーター코리아社」、三菱は「三菱エレベーター코리아社」を意味する。

出所：韓国昇降機安全公団 HP（2017年5月20日検索）より抜粋。

さらに韓国の昇降機関連の大手3社だけのマーケティングの特徴をみると、「現代社は海外市場とメンテナンス市場を重視している。ティッセン社は国内シェア1位を目指している。オー

チス社は主に高層建築物向けと高付加価値製品を中心に事業展開を進めている⁴⁸⁾。東亜経済新聞の記事をみると、「現代社は海外市場を中心に量的成長を促している。ティッセン社は低層建築物向けの戦略が追い風になり、高い成長をみせ、2020年には市場シェアのトップを目指している。オーチス社は、量的増加より高層建築物と高付加価値商品を中心に事業を行なっている⁴⁹⁾。」

以上で取り上げた企業戦略と市場シェアの動向、さらに表6にある昇降機の新規設置状況をふまえ、企業別のマーケティングの状況が類推できる。まず、表2を用いて大手4社が求めているマーケティング戦略は次のように論ずることができる。表1からは市場のポジショニングやセグメントからみた時、表2からは市場のシェアからみた時、当該企業における適切な戦略は何かを推測できる。さらに、表3からはBtoBとBtoCとの事業形態の相違点が理解できる。その上に表6からは昇降機産業の大手4社の市場シェアに基づいて適切な戦略とは何かを理解できる。付け加えると、韓国の昇降機関連企業の大手4社を対象にしてそれぞれのマーケティングの特徴について表1、表2、表3、表6を中心に比較検討ができよう。ここに、ここまでみてきた大手4社の状況をふまえて考えられる市場のポジショニングとセグメント戦略を表したのが次の表7となる。各社がどのようなマーケティング戦略を通じて事業活動を行なっているのか、あるいは、今後どのようなBtoBマーケティングすれば良いか、ここまでの分析の

表7 ポジショニングとセグメントの基本戦略

	主な戦略	当該する企業とその理由
無差別 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●低層・雑居ビルなどを中心とする大量受注による規模経済の効果 ●安価なスペックに基づいた入札で価格競争力を確保 ●コスト・リーダーシップを優先 ●QTO市場を獲得、市場シェアの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●現代社とティッセン社 規模経済効果や低コスト中心のマーケティング戦略。市場シェアの拡大に成功・維持を目指している。デザイン、高品質などを控え、コスト節約型の製品開発を促している。
差別化 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●ホテルや百貨店中心の高価の建築物に設置 ●安全性・信頼性、乗り心地、耐久性などを中心とする製品ブランドによる差別化 ●地震対応、技術力、設計・デザインなどによる差別化 ●EVカゴの意匠多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ●三菱社とオーチス社 建設会社や入札向けのマーケティングを控え、高品質を優先にしたがる建築物のオーナーをマーケティングの対象としている。
集中 マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●セグメントを技術集約的高層ビル ●超高層ビルなど、高付加価値が得られる建築物に集中 	<ul style="list-style-type: none"> ●三菱社、オーチス社 雑居ビルやアパート向けのマーケティング活動を控える。マーケティングの対象は建築物のオーナーに集中
	<ul style="list-style-type: none"> ●アパート建築物を中心にキャッシュフローが良い事業に集中 	<ul style="list-style-type: none"> ●現代社、ティッセン社 アパートの昇降機取替の際、一般に管理人からの現金回収が早い。
カスタマイズ・ マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ●小規模の建築物を中心に購入決定者とのマン・ツー・マンマーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> ●現代社、ティッセン社 アパートや雑居ビルのような小規模の建築物における個別のニーズに対応

注：「当該する企業」は、表1にある「適切な企業」の内容に沿ったものではなく、分析の結果として表したため、「実際、行われている企業名」を記入したものである。

出所：表1をもとに作成。

結果をまとめてみたのが表7である。ひいては、韓国昇降機関連企業は、主に「コスト、差別化、集中」という基本戦略のもとで、価格戦略、製品戦略を中心にマーケティングを進めている。

V. 若干のまとめ

昇降機は自動車と同様に乗り物であるため、利用者の安全・安心が最優先とされる。そのため、昇降機の製造・設置の際は、主にコスト、品質、乗り心地、デザインなどが重視されるが、昇降機設置後は、安全性の確保と清潔さの維持が重要となる。そのため、昇降機産業のマーケティング方法も昇降機の設置前と設置後は異なってくる。昇降機設置前のマーケティングの対象は、主に建築物の所有者・管理企業、建築事業管理者、建設企業、官公庁などである。設置後のマーケティング対象は、主に建築物の所有者や管理者となる。

このような韓国昇降機産業のビジネス特徴をふまえ、本稿では、まず、昇降機産業のビジネス形態がBtoBであることを論じた。昇降機産業のビジネス対象が組織となっていることから、BtoCに基づいたマーケティング戦略では限界がある。次に、韓国の昇降機関連の4大企業が実際に行なっているマーケティング戦略を検討した。とりわけ、市場のポジションニングとセグメントに基づいて考えられる戦略について述べた。結局、昇降機産業では、BtoBビジネス形態に基づき、顧客満足を高めるためには、品質保証をベースにしたコスト、ブランド、集中、差別化の戦略構築が欠かせない。当該企業は自社の経営資源や市場動向を見極めながら、いかなる戦略が自社に適切なのかを工夫した上で、マーケティング戦略を策定・実践しないといけない。

以上の通り、本稿では、昇降機産業特有のマーケティング戦略に関する理論と実態について明らかになった部分もあるが、課題もある。分析方法が公表記事や2次的なデータに頼り、具体性が欠けている。アンケート調査などの1次データをもとに昇降機産業全体におけるBtoBマーケティングの特徴や方法、とりわけ、本稿で詳細に論ずることができなかった企業別の実態を通じてマーケティング戦略の目標・策定・実践状況などを考察することが残されている課題である。

注

- 1) Kotler, P., and G. Armstrong (2012), Principles of Marketing, Global Edition, Pearson Education, Prentice Hall, pp. 28-30.
- 2) Varadarajan, R. (2012), Strategic marketing and marketing strategy, Handbook of Marketing Strategy, p. 26.
- 3) 昇降機とは、建築物に設ける「エレベーター、エスカレーター、小荷物専用昇降機」のことである（「建築基準法施行令（昇降機関係）第129条の3」）。
- 4) ライブドアブログ「エレベーター業界の世界シェアと市場規模と再編（業界シェア）2017年01月24日付（<http://marketss.blog.jp/archives87654.html>）。

- 5) 韓国昇降機安全公団 HP (<http://www.koelsa.or.kr>, 2017年5月22日検索。)
- 6) BtoB マーケティングとは、企業、学校、病院、行政機関などの組織によって購入される製品やサービスのマーケティングのことである (出所：余田拓郎『BtoB マーケティング』東京経済新報社、2014年、pp. 6-7。)
- 7) Kotler, P., and G. Armstrong, (2012), *Principles of Marketing, Global Edition*, Pearson Education, USA: Prentice Hall. pp. 72-73.
- 8) ものづくり産業において、「海外進出の際、ブランドが最も大事である」というアンケート結果があり (出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査」2012年3月, p131, http://www.meti.go.jp/meti_lib/report : 2017年5月12日検索。), ブランド確立が重要であることが伺えらる。
- 9) 水野誠・桑島由美「ものづくり発想のブランド戦略」藤本隆宏『ものづくり経営学』光文社、2007年、pp. 100-101。
- 10) Keller, K. L. (2012), *Brand strategy, Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing Limited pp. 289-305.
- 11) Fahy, J., and D. Jobber (2012), *Foundations of Marketing*, McGraw-Hill Higher Education, pp. 143-146.
- 12) Kotler, P., & G. Armstrong (2012), *ibid*, pp. 559-568.
- 13) Sorger, S. (2012), *Marketing Planning: Where Strategy Meets Action*, Pearson Education, New Jersey, p. 82.
- 14) かつては、BtoB マーケティングを産業財マーケティングといわれていた (出所：Farn, E. F., and J. R. Brown (1984), *The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A case of Insufficient Justification*, *Journal of Marketing*, Vol. 48 Spring, pp. 68-77。). これは製品中心に考えたアプローチ方法のためである。
- 15) ものづくり企業は新興国において、マーケティング力が弱い原因として経営戦略がないことが主な要因になっている (出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「同調査」p.67。). 結果として、ものづくり産業発展に欠かせないのは、マーケティング力強化のための戦略的な支援であることを明らかにしている。
- 16) Imamura, H., チョン・チンウ訳『ボストン・コンサルティンググループの BtoB マーケティング』ビジネスマップ、2015年、pp. 76-77。
- 17) Chang, W., and S. T. Taylor (2016), “The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing*, 80(January), p. 60.
- 18) 余田拓郎『上掲書』, pp. 6-7。
- 19) チャン・デリヨン, 『BtoB マーケティング』ブックネット, 2011年, pp. 6-8。
- 20) Swani, K., and B. P. Brown, G. R. Milne (2014). Should tweets differ for BtoB and BtoC? *An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. Industrial Marketing Management 43*, pp. 873-881.
- 21) スワニらのツイート上の研究調査の結果でも「BtoB ツイートは機能性のアピールが多くて、BtoC ツイートは情緒的アピールがもっと多い」となっている。(出所：Swani, K., Brown B. P., Milne G. R., *ibid*, pp. 873-881.
- 22) 企業財務状況によってニーズも変わり、BtoB の場合はビジネスサイクル上、好景気の際は、市場指向が競争優位の源泉にはなりにくい (出所：Fröen, J., M. Jaakola, and I. Churakova, H. Tikkanen (2016), *Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms*, *Industrial Marketing Management 52*, pp. 96-97。).
- 23) Bagozzi, R. P. (1975), *Marketing as Exchange, Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 32-39.
- 24) Sorger, S. (2012), *Marketing Planning: Where Strategy Meets Action*, Pearson Education, New Jersey, p. 54.
- 25) Sorger, S. (2012), *Marketing Planning: Where Strategy Meets Action*, Pearson Education, New Jersey, p. 55.
- 26) Bonoma, T. V. (1981), *Market success can Breed Marketing Inertia*, *Harvard Business Review*, Sep-Oct., pp. 115-121.
- 27) チャン・デリヨン, 『BtoB マーケティング』ブックネット, 2011年, pp. 24-28。
- 28) Swani, K., and B. P. Brown, G. R. Milne (2014). Should tweets differ for BtoB and BtoC? *An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. Industrial Marketing Management 43*, pp. 873-881.
- 29) 余田拓郎『上掲書』, p. 9。
- 30) 『同書』p. 23。

- 31) Kohtamäki, M., and L. Rajala (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems, *Industrial Marketing Management*, 56, pp. 4-13.
- 32) *ibid*, p. 10.
- 33) 「(日本) 建築基準法施行令 (昇降機関係) 第129条の3」による。
- 34) 李泰王『ものづくり自動車産業論』中央経済社, 2016年, pp. 55-57.
- 35) 『同書』, 128-129.
- 36) 韓国昇降機安全公団のHP (<http://www.koelsa.or.kr>, 2017年5月25日検索)。
- 37) 家庭用小型エレベーターは、購入者が家であるため、一般にBtoCビジネス形態だといえる。
- 38) ここでの内容は、次の記事を中心に記したものである。「2017年の国内エレベーター市場の展望及び業界動向」, 『エレベーター・駐車設備 (2017年2月号)』流通情報社, p. 63.
- 39) 朝鮮ビズ「最大実績の現代エレベーター, 維持管理システムとグローバル進出にて勝負」, <http://biz.chosun.com> (2017年2月25日)。BtoBビジネスの場合は、代理店が製造社の売上に与える影響が多い。シーらによると、「販売代理店が離れると、顧客との重要なリンクが切断され、自社の売上に13.3%~17.7%の損失につながる」という (出所: Shi, H., and Sridhar, H., Grewal, R., G. Lilien (2017), "Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing*, 81 (March), pp. 24-44.)。
- 40) QTO (Quick Turn Over) とは、「短期間納期」のことである。つまり、納期 (受注から建築物に設置完了まで) を約3ヶ月以内にする事で、QTOは、エレベーターがない建築物や低層建築物への設置が主なマーケティングの対象となっている。QTO市場の増加要因には、低層建築物の場合、一般に工期が短いためであり、低層建築物へのエレベーターの設置がGTO市場の増加に繋がっている。
- 41) 元請となる昇降機メーカーの優越地位による半強制・強要的な事業システムや取引慣行を打破し、公正的な取引ができるように、日本でも法律に従い、流通チャネルの開鎖性に開放化と自由化を求めている。
- 42) 朝鮮ビズ「最大実績の現代エレベーター, 維持管理システムとグローバル進出にて勝負」, <http://biz.chosun.com> (2017年2月25日)。
- 43) 例えば、子供のいたずらによる停止の場合は、故障による停止ではないため、遠隔操作で正常状態に戻らせ、わざわざ、現場まで出勤しなくて済む。
- 44) 主な内容は、「2017年の国内エレベーター市場の展望及び業界動向」, 『上掲書』, pp. 60-61. から引用。
- 45) 『同書』, pp. 57-58.
- 46) 『同書』, pp. 59-60.
- 47) ファイナンシャルニュース「エレベーター韓国内専有率2・3位の上下」, 2013年11月11日検索。
- 48) 韓国経済新聞「昇降機設置年4万台, 史上最大」<http://www.hankyung.com>, 2017年2月8日。
- 49) 東亜経済新聞「昇降機製造業の成長, ノビノビ」2017年2月15日。

〈参考文献〉

- 1) 李泰王『ものづくり自動車産業論』中央経済社, 2016年。
- 2) イマムラ, H., チョン・チンウ訳『ボストン・コンサルティンググループのBtoBマーケティング』ビジネスマップ, 2015年, pp. 76-77.
- 3) 梶浦雅己編『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス』文眞堂, 2016年。
- 4) 韓国経済新聞 (中央日報日本語版)「日本企業の独走…超高速エレベーター競争に韓国はいない (2)」, 2016年05月12日。
- 5) 韓国昇降機安全公団HP。
- 6) チャン・デリョン, 『BtoBマーケティング』ブックネット, 2011年。
- 7) 朝鮮ビズ「最大実績の現代エレベーター, 維持管理システムとグローバル進出にて勝負」, <http://biz.chosun.com> (2017年2月25日)。
- 8) ポーター, M. E. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳)『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。
- 9) 水野誠・桑島由英「ものづくり発想のブランド戦略」藤本隆宏『ものづくり経営学』光文社, 2007年, pp. 97-114.
- 10) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「我が国ものづくり産業の競争力の源泉に関する調査」2012年3月, http://www.meti.go.jp/meti_lib/report (2017年5月12日検索)。
- 11) 安本雅典「製品開発能力と顧客知識の活用」藤本隆宏『ものづくり経営学』光文社, 2007年, pp. 81-95.

- 12) 余田拓郎『BtoB マーケティング』東洋経済新報社, 2014年。
- 13) ライブドアブログ「エレベーター業界の世界シェアと市場規模と再編（業界シェア）2017年01月24日付 (<http://marketss.blog.jp/archives87654.html>)
- 14) 流通情報社「2017年の国内エレベーター市場の展望及び業界動向」, 『エレベーター・駐車設備』2017年2月号。
- 15) Bagozzi, R. P. (1975), Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, vol. 39.
- 16) Bonoma, T. V. (1981), Market success can Breed Marketing Inertia, *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- 17) Chang, W., and S. T. Taylor (2016), "The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*," 80 (January).
- 18) Fahy, J., and D. Jobber (2012), *Foundations of Marketing*, McGraw-Hill Higher Education.
- 19) Farn, E. F., and J. R. Brown (1984), The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A case of Insufficient Justification, *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Spring).
- 20) Fröén, J., and M. Jaakola, I. Churakova, H. Tikkanen (2016), Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to business firms, *Industrial Marketing Management* 52.
- 21) Keller, K. L. (2012), Brand strategy, *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing Limited.
- 22) Kohtamäki, M., and L. Rajala (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems, *Industrial Marketing Management*, 56.
- 23) Kotler, P., and G. Armstrong (2012), *Principles of Marketing*, Global Edition, Pearson Education, Prentice Hall.
- 24) Mahin, P. H. (1991), *Business-to Business Marketing*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- 25) Shi, H., and H. Sridhar, R. Grewal, G. Lilien (2017), "Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing*, 81 (March).
- 26) Sorger, S. (2012), *Marketing Planning: Where Strategy Meets Action*, Pearson Education, New Jersey.
- 27) Swani, K., and B. P. Brown, G. R. Milne (2014). Should tweets differ for BtoB and BtoC? *An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. Industrial Marketing Management* 43.
- 28) Varadarajan, R. (2012), Strategic marketing and marketing strategy, *Handbook of Marketing Strategy*.