

## ■ 論文

## 国際経営戦略の枠組みに基づいた韓国昇降機関連企業の 発展策における一考察

李 大 義

## 目次

- I. はじめに
  - II. 国際経営戦略の枠組み
  - III. 韓国の昇降機産業と国際経営戦略
  - IV. 昇降機産業としての BtoB グローバル・マーケティング
  - V. むすび
- 注  
参考文献

## ▶ 要 旨

昇降機産業は、同じ乗り物を取り扱う自動車産業とは顧客との取引形態が異なる。自動車産業は社用車や公用車等を除いたほとんどの取引形態は BtoC ビジネスであるが、昇降機産業の殆どは BtoB ビジネス形態になっている。そのため、昇降機産業のマーケティング方法も自動車産業とは異なって BtoB ビジネスが主であり、海外市場でのマーケティング方法でも当該産業特有の BtoB 戦略が求められている。

本稿では、まず、国際経営戦略の策定の一助になる基本理論として、「統合・適応枠組み、配置・調整枠組み、統合的グローバル枠組み」に分けて、それぞれの経営戦略の特徴を取りあげる。次に、韓国昇降機産業が国際経営、グローバル・マーケティング戦略として重視すべき製品差別化、市場細分化、ブランディング戦略等の重要性を論じる。そして、昇降機産業としての BtoB ビジネス、グローバル・マーケティング戦略に基づいた事業化方法を模索する。最後に、韓国の昇降機産業に必要とされるグローバル・マーケティング戦略からみた当該企業の課題や今後の発展策を模索した。

## ▶ キーワード

昇降機産業、統合・適合戦略、配置・調整戦略、総合的グローバル戦略、グローバル・マーケティング戦略、BtoB マーケティング、製品差別化、市場細分化、ポジショニング、ブランディング

## I. はじめに

企業や事業のグローバル化が進んでいる今日では、国内市場、内需中心の経営戦略には限界があり、自社や自国だけの経営資源では困難な事業が多くなっている。企業は国際経営を通じて、国内外にある企業との取引拡大化、海外との事業機会を増やすことで、さらなる発展策を模索することができる。その発展策には、全世界を単一市場としてとらえ、膨大な海外市場でも戦略の最適化、付加価値の向上、事業の効率化ができる国際経営戦略が欠かせない。

その経営戦略には、競合会社や海外企業の垣根を乗り越えた事業のボーダーレス化、経営資源の集中と分散を加え、全世界の優れた経営資源との提携やその資源活用を通じて自社の中核となる競争優位性（コア・コンピタンス）を維持・向上させる国際経営戦略が欠かせない。ひいては、企業には自社のコア・コンピタンスが何かを明確に認識し、競争市場でのコア・コンピタンスをもつことが要請される<sup>1)</sup>。

昇降機関連企業においても国際経営による経営資源効率化に伴ったコア・コンピタンスの向上と事業化能力が必要である。そのためには、国家間の生産要素コストの相違を活用したコスト削減、規模経済効果、海外企業との提携・結合効果による範囲経済をいかに達成するかが課題である。国際経営の一環として、とりわけ、マーケティング・ミックスにおける活動コストと利益詳細を調査・分析したうえで、効率的なグローバル・マーケティングを目指して何を標準化するか、何を適応化するかに対する意思決定が重要となる（例えば、流通方法、価格決定等<sup>2)</sup>）。

そこで、本稿では、国際経営戦略の枠組みを取りあげ、昇降機関連企業の発展策を試みる。その発展策を求め、国際経営戦略の中で欠かせないグローバル・マーケティング戦略の有効性を求めながら、韓国の昇降機産業における適切な戦略を模索する。そのために、まず、国際経営の戦略策定として考えられる基本理論を取りあげる。とりわけ、グローバル市場への適切な戦略を求めため、「統合・適応枠組み、配置・調整枠組み、統合的グローバル枠組み」に分けて、それぞれの経営戦略の特徴を取りあげる。これは、昇降機関連産業の企業として、自社経営に適切な国際経営戦略は何かを模索するためである。次に、韓国昇降機産業が国際経営戦略として行うべき市場戦略の選択肢について述べる。とりわけ、グローバル・マーケティング戦略として重視すべき製品差別化、市場細分化、ブランディング戦略等を中心に取りあげ、マーケティングのアプローチとして必要なのは何かを論じる。そして、昇降機産業に求められているBtoBビジネスとしてのグローバル・マーケティング戦略に基づいた付加価値創出方法について取りあげる。最後に、韓国の昇降機産業において適切な国際経営戦略、ひいては、グローバル・マーケティング戦略による当該企業の課題や今後の発展策を模索する。

## II. 国際経営戦略の枠組み

ここでは国際経営の戦略策定の理論を「統合・適応枠組み, 配置・調整枠組み, 総合グローバル戦略枠組み」に分けて取りあげる。

### 1. 統合・適応枠組み (integration-responsiveness framework)

#### 1) プラハラドとドズによる統合・適応戦略

プラハラドとドズ (Prahalad & Doz) による統合・適応戦略の枠組みでは, 世界規模で競争する企業は全世界的市場ベースで統合圧力と現地適応圧力という二通りの圧力に同時に直面していると仮定している<sup>3)</sup>。企業はこの圧力に対応するために適切な経営戦略が必要だと論じている。その対応策として, 企業は自社の国際経営戦略をその圧力の特徴によって「世界的統合戦略, 現地適応戦略, 多角的戦略」に分けて対応する必要がある。

企業は当該産業の特徴と自社の主要能力をふまえ, 適切な戦略の選択や策定が求められている。まず, 世界的統合を促す圧力要因には, 消費者ニーズの同質化, 関税の引下げや撤廃等による事業のボーダーレス化, 情報技術の発展, 全世界規模での競争企業出現, 規模経済の効果等がある。また, 現地適応を促す圧力要因には, 本国と現地国における消費者の趣向や欲求の相違, 流通チャネルや市場構造における現地国との相違, 現地国政府の政策と法制度, 周辺地域との経済統合, 保護貿易の強化, 為替変動リスク等がある。

企業はこれらの圧力要因をふまえ, それぞれの現地市場の状況に合う戦略を立てることが重要である。その一環として, 全世界的統合戦略は, 経営者が全世界的統合圧力を多く受けているが現地化の必要性が比較的に少ない場合に行う戦略である。一方の現地適応戦略は, 現地国ごとの経済や市場環境に合わせることで強く求められ, 現地国の子会社中心の経営活動を求める戦略である。また, 多角的戦略は, 世界的統合と地域別現地化の必要性を同時に取り組む戦略である。この戦略は現地子会社の自立経営, あるいは子会社との調整と相互協力を重視するものである。

#### 2) バートレットとゴシャルによる統合・適応戦略

バートレットとゴシャル (Bartlett & Ghoshal) による統合・適応枠組みは, 企業のグローバル化への潜在能力と当該産業や関連市場の特徴に基づいた戦略類型を四通りで論じたものである<sup>4)</sup>。ここでの戦略類型は, 企業が事業活動を現地独特の状況をふまえ, どの程度の現地適応化を行うべきかを中心にグローバル統合がもたらす企業の事業活動を特徴づけたものである。つまり, 企業が全世界市場環境のもとで効率的に競争するためには, 「国際的戦略, 現地化戦略, 全世界的標準化戦略, 超国家的戦略」という各類型に合う戦略策定が必要である。さらに, ヒール (Charles W. L. Hill) は, それぞれの戦略における長所や短所を取りあげ<sup>5)</sup>, 自社に合う適切な戦略はコスト削減および現地適応圧力の範囲によって決まるものだと論じている。

まず、ここでいう国際的戦略は、グローバル統合や現地適応からの利益やメリットが少ない産業に適切な戦略である。そのため、グローバル企業の本社の戦略や組織構造、管理のプロセス・方法を海外子会社にそのまま移転させることがふさわしい。次に、現地化戦略は、現地適応性が強く求められグローバル統合のメリットが少ない産業にふさわしい。この場合は現地の要求に柔軟に適応できる海外子会社中心の経営体制が有効である。そして、全世界的標準化戦略はグローバル統合によるメリットを大きく活かせるグローバル産業の場合、効果的な戦略となる。この場合は全世界的な製品化と事業化過程を標準化に力を注ぐ必要がある。さらに、超国家的戦略は、コスト削減への強い圧力と現地適応化の必要性が同時に存在する場合に有効な戦略である。それは価格優位と差別化優位を同時に達成したい場合に有効な戦略である。

## 2. 配置・調整枠組み (configuration-coordination framework)

ここでの配置・調整枠組みは、国際経営戦略の一策としてポーター (Porter) が取りあげたものである。企業の価値創出事業の拠点を世界中のどこに配置し、その配置を巡って統合・調整をいかに行うかを論じたものである<sup>6)</sup>。つけ加えると、その戦略策定には全世界的競争優位を高めるために国別の特殊性を活かしながら、統合された全世界的な連結システムの最適化を盛り込むことである。そのためには、企業は自社の競争力源泉 (研究開発、生産、マーケティング力等) となる主要価値活動の効率性を促す必要がある。そこで、企業はグローバルレベルで価値連鎖を構築・分析する。そのうえで、それぞれの活動をどの地域で重点的に行うべきかを検討し、全世界での価値連鎖の最適配置が行われるようにする。ひいては配置された企業活動を全世界規模で適切に統合・調整することで、主な競争優位となる価格優位と差別化を果たす。

また、その価値連鎖の川下にある機能 (産出物流、マーケティング・販売、アフターサービス等) は顧客との関連性が強いいため、現地の状況に迅速な対応ができる現地中心の分散配置が有効である。一方、価値連鎖の川上に位置している機能 (投入物流、生産等) は顧客と直接的な関係がないため、企業側の都合で集中配置して効率化のための立地調整程度を高める必要がある。したがって、競争優位の源泉が価値連鎖の川下部門で活動する産業では企業戦略を国別に行い、川上部門にある産業ではグローバル戦略による事業展開が有効となる。

さらに、この配置・調整枠組みは、「シンプルなグローバル戦略、輸出中心の戦略、国特有の戦略、高度のグローバル戦略」に分けて説明できる。

ここでのシンプルなグローバル戦略は、企業活動を特定地域に集中させることで、規模経済の効果が期待できるものである。この戦略は価値活動を標準化にして本社レベルで厳しくコントロールする類型である。輸出中心の戦略は、価値活動を特定地域に集中させることで、規模経済の効果が得られる。この戦略は海外に分散された価値活動 (例えば、マーケティング、サービス等) に対する統合・調整はほぼ不可能な場合に適切である。国特有の戦略は、完全な付加

価値活動体系をもって海外子会社の運営が独自の行われ、本社中心の統合・調整は殆ど困難な場合での適切な戦略である。高度のグローバル戦略は付加価値活動を各進出国か主要国に分散・配置するものの、分散された付加価値活動に対する統合・調整を強化して全社規模での発展を模索するものである。

### 3. 総合的グローバル戦略枠組み (total global strategy framework)

イップとハルト (G. S. Yip & G. T. Hult) は、総合的グローバル戦略枠組みを用いて、海外市場での事業化に有効なグローバル戦略のあり方について説明している<sup>7)</sup>。ここでは、グローバル戦略を巡って、企業の戦略と活動が国境を越えた全世界的統合の必要性について論じている。まず、戦略策定の前にグローバル戦略の実行能力に基づいた自社の競争力や経営資源の保有状況の確認が欠かせない。次に、グローバル戦略を目指している産業がどの程度グローバル化されているか、あるいはグローバル化できるかを確認する必要がある。そのグローバル化を促す要因としては、市場要因、コスト要因、政府要因、競争要因と分けられ、個別産業のグローバル潜在力の水準はこれらの要因によって決められる。

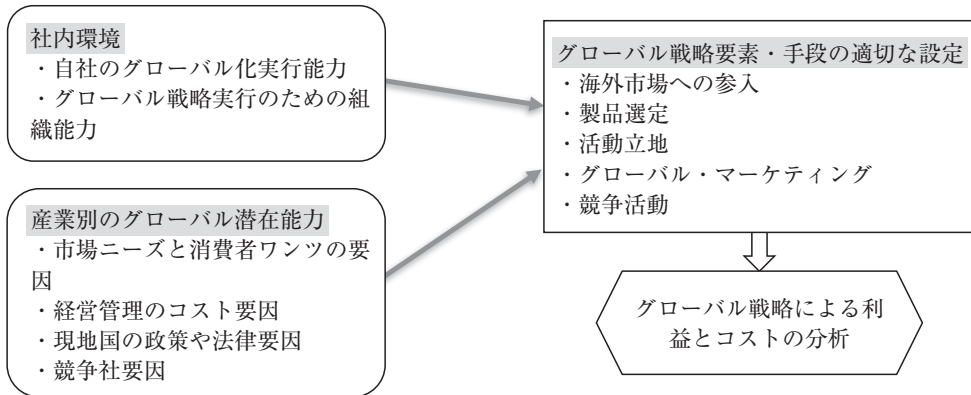
まず、市場要因は消費者行動、流通チャネル構造、マーケティング特徴によって変わる。次に、コスト要因は事業の経済的環境によって影響される。そして、政府要因は個別国の法制度によって決まる。最後に、競争要因は競争者の行動によって変わる。これらの4つの要因は個別産業の特徴によって影響程度が異なり時間の流れとともに変わる。

上記の要因は適切なグローバル戦略策定を促す重要な要素となる。その要素は戦略を立てて実行する手段でもあり、グローバル市場の参入 (market participation)、グローバルの製品・サービス (products・service)、グローバル活動の立地 (activity location)、グローバル・マーケティング、グローバル競争行動 (competitive moves) で分けられる。これらは企業が総合的観点からグローバル戦略が立てられるように一助する。

上記の5つの要素をグローバル視点で最大限に活用することで、グローバル化された戦略中心の企業になる。したがって、戦略と組織の適合性がかなり重要で、グローバル戦略の効率的な開発と実行を可能にする企業能力は、組織構造、経営管理過程、人材、文化等の要素で決められる。

戦略策定への決定要素は、戦略実行による結果でもある。総合的グローバル戦略は、図表1のように、自社能力 (社内環境)、当該産業におけるグローバル潜在能力がベースになっている。総合的グローバル戦略は、どのような要素や手段をいかに選んで行うかが重要となる。その戦略実行による利益やコストを明確にし、その結果を今後の戦略策定に反映するものである。

図表1 総合的グローバル戦略の枠組み



出所：Yip, G. S. & G. T. Hult (2012), *Total Global Strategy*, 3ed., Prentice Hall, p.6. をもとに作成

### Ⅲ. 韓国の昇降機産業と国際経営戦略

韓国昇降機産業の内需市場状況は、昇降機のメイン用途である乗用ベースの新規設置状況を見ると市場の変化がよく分かる。その新規設置台数が従来までは年々増加傾向であったものの、2016年度の約2.1万台をピークにして徐々に減少している<sup>8)</sup>。このような内需市場の停滞への一策として国際経営に基づいたBtoBビジネス戦略への新たな取り組みが必要である。それは、昇降機産業の事業形態が主にBtoBビジネスによって成り立っているため、海外向けのマーケティング戦略による取組みもBtoBビジネス形態から模索せざるを得ない<sup>9)</sup>。その一環として、ここでは、国際経営を効果的に促すために必要なマーケティング要素について取りあげる。

#### 1. 国際経営のために必要なマーケティング要素

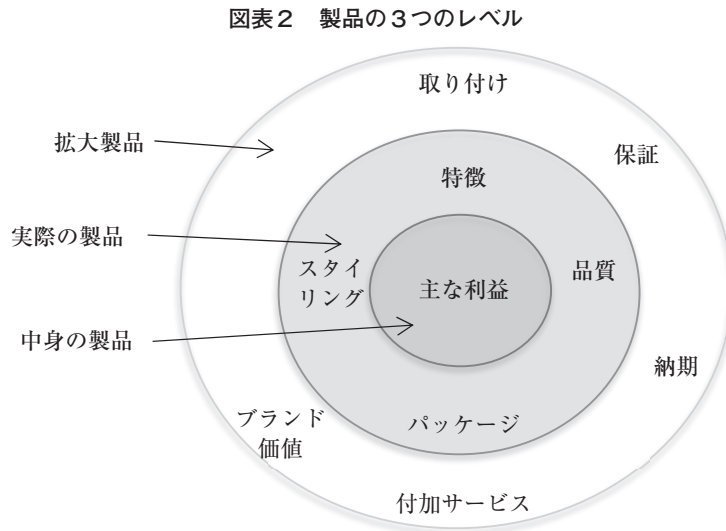
企業が事業目標を達成するためには、限られた経営資源の効率化を目指した事業の選択と集中をいかに行うかが重要である。この選択と集中は広範囲で膨大な海外市場での事業展開の際はなおさら重要となる。適切な集中と選択を巡っては、全世界市場の事業や資源の効率化が実現できるグローバル・マーケティングが欠かせない。

マーケティングは、顧客のニーズに合わせる戦略が基本である<sup>10)</sup>。企業はマーケティング戦略として、顧客の価値創造を高めるセグメント（購入者層）やターゲットをいかに決めるかが重要な部門である。そのため、企業は顧客のニーズとワント（要望）を理解しないとイケない。とはいえ、一つの企業が様々な客層、さらに全世界の顧客ニーズまで対応するには限界がある。そのため、企業は海外市場全体をベストセグメントとして選び、選ばれたセグメントが自社に有利にはたらくようにする戦略策定が必要となる。その選択と集中の一環として、グローバル・マーケティング戦略策定には、全世界の市場を事業ターゲットにするものの、製品差別化、市場セグメンテーション（細分化）、市場ターゲッティング（目標設定）、そしてポジショニング

等が欠かせない。

## 2. 製品の差別化と市場のポジショニング

企業は、場合によっては「自社が扱う製品と競合者が扱う製品をいかに区別して利益を創出するか」という製品差別化戦略が必要となる。企業は市場状況を考慮し、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）を中心に特段の差別化を図る<sup>11)</sup>。



出所：Fahy, J., D. Jobber (2012), Foundations of Marketing, McGraw-Hill Higher Education p.144.

自社製品と競合社製品が区別できるのは、一般的には製品に対する異なるレベルがあるためである。そのレベルは、図表2のように「拡大製品、実際の製品、中身の製品」のグループで分けることができる。それぞれのグループは差別化の程度が異なるため、利益発生も異なっていく。例えば、パッキングによる製品差別化は、製品使用のために使われている容器・入れ物、包装類等が可能になるものの、製品の中身による差別化より得られる利益が少ない。

一方、企業は顧客価値に基づいて競争優位が得られるマーケティング戦略へのアプローチが必要である。そのアプローチとして、企業は自ずと関連産業や自社製品のポジショニング、製品の目的、市場機会、経営資源等をふまえ、各社の市場ポジションによって戦略が異なっていく<sup>12)</sup>。そのため、まず、企業が市場に参入するためには、セグメントを決めた後、それぞれのターゲットになっているセグメントを市場でどう差別化するかを決定する必要がある。

また、これらのセグメントの中で、自社において適切なポジショニングは何かを決めないといけない。この際のマーケットターには自社製品に対してユニークな市場ポジションの開発が求

められる。そのポジショニングによって自社製品が競合製品と比較して望ましい形で流通されるように調整する。さらに、マーケッターは自社がグローバル市場の中でターゲットにする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。

昇降機関連企業は自社の製品が乗り物としての安全に基づいた品質優先の差別化が基本となる。ここでの品質は昇降機製品の出来具合であり、事業の実行とともに長く積極的に組み込まれているものである。これは自社製の昇降機が弱点を乗り越え、顧客のニーズや満足度を高めることである。グローバル・マーケティングの効果を高めるには、自社に求められている差別化の本質と自社や自社製品のポジショニングを理解したうえで適切な戦略策定ができる。

### 3. 市場細分化戦略

市場は、製品やサービスの需要と供給で成り立ち、消費者からの多くのニーズやワント要素で構成されている。これらの要素をふまえ、市場管理者であるマーケッターはどのようなセグメントが良い市場機会となるのかを模索しないとイケない。しかし、海外市場でのその模索は容易ではない。その模索方法は、地理的問題、人口統計学的構成、心理的属性、消費者行動等を考慮して顧客をいくつかのグループに分けることから始まる。それは消費者が異なるニーズや特徴、様々な行動パターンを持っているとしても、その構成員の性質が類似しているもの同士でグループにすることができることを意味する。グループ構成によって、マーケティング方法に必要とされる消費者趣向別で市場を分けることができる。このような一連の過程が「市場細分化」である。

多様で複雑、かつ膨大なグローバル市場でもグループ別で細分化でき、グループ別の特徴が明確となる。これらの特徴による相違性を活かすことで、海外戦略が可能になる。そこで昇降機関連企業は当該産業における全世界市場での細分化を試みることで国際経営戦略の策定が容易になる。

### 4. ブランディング戦略

ブランドは消費者行動に少なからぬ影響を与える。ブランドは、製造業者、流通業者・プロバイダーが製品供給元や製品メーカーの正体を明らかにする役割がある<sup>13)</sup>。過去の製造経験が年月とともにマーケティングプログラムとして組み込まれ、消費者はそのブランドについて学習する。そして、消費者はそのブランドが消費者ニーズを満足してくれるかどうかを見守る。結果としてブランドは、品質やその他の特徴を消費者への重要なシグナルや伝達手段となり、消費者が迷わず、自社製品の購入決定を容易にさせる役割がある。また、ブランドはグローバル市場で製品の知名度を高めるうえで、製品の高評価を促すことで売上増加につながる。

したがって、ブランドは、自社の資産として大切に管理しないとイケない。そのブランド管理において重要なのは自社が運用してい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、ブランド要素（ネーム、ロゴ、シンボル、パッケージ、シグナル等）に分類され、企業がいかにポジショニングされているかを考えるための戦略でもある。安全・安心が重視される乗り物を扱う昇降機関連企業としては、ブランド・イメージが購入者行動に与える多大な影響を考え、中長期的なブランドの育成・維持戦略が重要となる。

### 5. マーケティングへの戦略的アプローチ

企業は顧客の価値を高めるマーケティング戦略によって、自社の競争優位が得られる。その一環として、企業が競争優位を獲得するためには、自社のポジションに合う戦略を立てることが重要で、関連産業や自社製品のポジショニング、製品の目的、市場機会、経営資源等を考慮することで、最適な戦略策定ができる。そのため、各社の市場ポジションによって戦略が異なっていく。コトラーとアームストロングによると、この企業の競争上のポジショニングはリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーと分類でき（図表3を参照）、それぞれのポジショニングに応じた異なる戦略で取り組むことが望ましい<sup>14)</sup>。

また、この分類目的は、競争相手の競争上のポジショニングを識別するためである。この市場分類方法は殆どの市場が類似的な構造を持っているが、一部の市場にはその構造をもっていない。競争相手を間接的に理解することに役立つ<sup>15)</sup>。市場シェア別の戦略策定方法は、国際経営の戦略上、現地国市場の自社製品の市場シェアを見極めることである。市場シェア別の戦略策定の特徴はこれからの本格的な国際経営の策定が必要な昇降機関連企業において、自社の海外市場でのポジショニングを理解することで自社の適切な戦略策定への一助となる。

図表3 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、消費市場のシェア等を考慮した戦略
市場チャレンジャー戦略	30%	シェア拡大のために全面的な正面攻略、場合によって間接攻略
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、サービス等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。(再引用：「韓国の昇降機産業におけるマーケティング戦略」『商学研究(第58巻第1号)』愛知学院大学商学会, 2017年, p.22.)

## IV. 昇降機産業としての BtoB グローバル・マーケティング

昇降機関連企業は、事業の多角化、とりわけ、海外市場との取引活性化がさらなる自社発展策になることを考えざるを得ない。その一環として、韓国昇降機産業は、既に取りあげた国際

経営の必要性をふまえ、市場の細分化、差別化、BtoB グローバル・マーケティング戦略が欠かせない。当該企業は、これらの戦略策定によって、自社がグローバル市場で、どのように海外事業を進めるべきか、その方向性を垣間見ることができる。

## 1. BtoB ビジネスとマーケティング

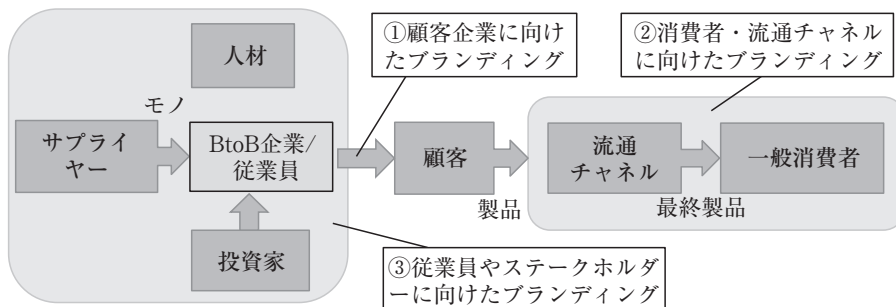
BtoB ビジネスには、組織中心の購入側のニーズに対応するマーケティングやブランディングが求められている。それは、自社の技術や製品が最も活かされるような購入側をターゲットとして選び出し、マーケティング戦略やブランディング等を活かすことで付加価値の向上となることである。つまり、BtoB ビジネスには、購入組織の意思決定プロセス参加者の役割や性質に応じるマーケティング活動が必要である<sup>16)</sup>。そのマーケティングの成功のためには、顧客とのリアルタイムで相談ができる購入者側向けの窓口運営が必要である。そこで顧客からの疑問点や問い合わせについて積極的な対応を行うことで信頼性を高めることができる。

BtoB ビジネスにおける4Pの優先順位は、製品やサービスの特徴によって異なるが、購入者側のニーズを考え、自社の製品を認めてもらうことが大切である。そういう意味で、図表4で見られるように、BtoB では、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が重要になる。

一方、BtoB マーケティングは統合的なアプローチが求められる。つまり、BtoB マーケティングは「戦略と行動」を分けて、戦略に基づいた総合的な事業展開が重要である<sup>17)</sup>。そこには、まず、適切な戦略に基づいた事業化が伴うことである。次に、競合者に対して体系的、かつリアルタイムでいかに対応するかである。そして、BtoB マーケティングでは、顧客数が限られているため、事業活動の現場情報を徹底的に分析したうえで、原価分析に伴った利益確保、他の部署との協力体制が肝要である。最後に、情報システムが購入者側中心のマーケティングになっているかを随時確認する必要がある。

さらに、BtoB ビジネスでは、購入者側を営利目的の企業担当者、政府・行政機関、NPO 団

図表4 BtoB 企業のブランディング



出所：余田拓郎『BtoB マーケティング』東洋経済新報社、2014年、p.72.

体等の組織種類別で分けて考えるべきである。さらに、営利組織は、OEM、使用者、再販売者に分けて対応する必要がある<sup>18)</sup>。つまり、BtoB ビジネスでは仕入側の組織上の特徴を分析し、それぞれに合うマーケティング戦略が必要である。

## 2. BtoB マーケティングの必要性

IT の発展は、事業のグローバル化を進める大きな要因になっている。同様に BtoB ビジネス形態も IT を活用することで事業のグローバル化が促されている。BtoB ビジネスとはいえ、インターネット検索サイト、フェイスブック等の 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。ブログの運営によって「BtoB の特性と言える生産性を高める方法、企業向けの製品案内等で、広報や関連産業の状況を伝えることができ、マーケティング効果を高める。」という時代を迎えている。IT 社会の到来に伴い、BtoB ビジネスの取引形態が従来のように系列や傘下企業だから継続取引ができる保証はどこにもない。

目まぐるしく変化する市場環境の中で、その環境に配慮した迅速な戦略策定が強いられる。BtoB ビジネスモデルでも自社なりの新規市場を中心とする顧客獲得は欠かせず、企業向けのマーケティングが必要となっている<sup>19)</sup>。もはや、ブラックボックス技術のような核心的な要素がある系列企業だからといっても BtoB マーケティングが不要な市場環境とは言えない。

結論的に、ものづくり企業とはいえ、顧客のニーズを考慮したマーケティング戦略が欠かせない<sup>20)</sup>。既存の BtoB 市場では、長期にわたる取引実績、信用力等があるからマーケティングが不要だと思いがちであった。ものづくり産業としての昇降機関連企業の成長は市場のグローバル化、技術の共用化、情報の汎用化等によって自社の技術や高品質だけでは、もはや限界がある。安価で高品質の製品が世界各地から手に入りやすくなっている昨今だからこそ、BtoB グローバル・マーケティングが欠かせない。

このような背景に基づき、グローバル・マーケティング戦略としての一策が市場細分化である。BtoB ビジネスは、BtoC と異なる顧客の市場細分化方法がある。イマムラ (Imamura H.) は、市場の分類基準を設け、「BtoC の場合は、性別、職業、所得、趣向、ライフスタイル等、個人消費者の属性が分類の重要な基準になるが、BtoB の場合は企業のような組織を対象とするため、顧客ニーズの洗練度や高度化、価格敏感度等が市場細分化の重要な基準になる」と論じている<sup>21)</sup>。BtoB では、製品とかサービスに対する要求、顧客ニーズのレベル、サプライヤーからのアドバイスや技術支援等に対する評価、製品以外のコンサルタント等が購入決定に大きく左右する。

## 3. 昇降機産業に求められている BtoB マーケティング戦略

### 1) 製造者としてマーケティング戦略

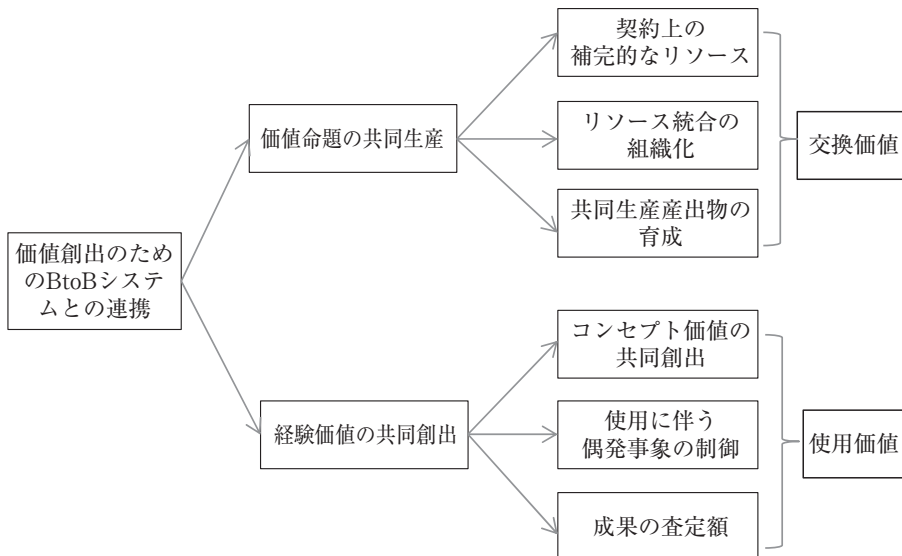
ものづくり企業は、技術的属性群と顧客期待への適合にとどまらず、ブランド構築をふまえ

た戦略が必要である<sup>22)</sup>。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<sup>23)</sup>。製品の製造は、ブランド・イメージに直結する製品開発構想が必要である。これは製品の製造が市場のニーズに答えられない開発活動は、価値創出に繋がらないことを意味する。ものづくり企業に欠けているのは製品開発とマーケティングとの接点より、その上位にある両者を整合させるブランド戦略がもっと重要である<sup>24)</sup>。

一方、BtoB ビジネスにおけるブランドの活用を巡って、スワニーらの調査によると、「BtoB マーケッターはBtoC に比べて会社のブランド名を強調しながらもっと頻繁に活用した。しかし、両者において、商品ブランド名の使用頻度による有意差はなかった<sup>25)</sup>」と論じた。この結果からみると、マーケティング活動上、両者ともにブランドの活用が目立っているが、BtoB の場合は企業のブランド名がよく活用されていたことを伺うことができる。つまり、BtoB ビジネスでは商品ブランドより製造者ブランド・イメージがもっと重視されていると考えられる。

モノづくり産業としての昇降機関連企業には品質中心の製品化から得られるブランディング戦略が欠かせず、安全・安心につながる製造者ブランドを活かしたマーケティング戦略が重要になる。ところで、昇降機産業は一般住宅家庭用のエレベーターを除くと、ほとんどがBtoB ビジネス形態になっている<sup>26)</sup>。マーケティング形態もBtoC よりBtoB が主であり、国際経営上の戦略もBtoB 中心だと類推できる。ここで昇降機関連企業は国際経営の一環として、製造者ブランド構築とともにBtoB ビジネスをベースにしたグローバル・マーケティング戦略の必要

図表5 価値創出のためのBtoBシステムにおけるコラボレーションの実践



出所：Kohtamäki, M., & L. Rajala, (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems, *Industrial Marketing Management*, 56, p.10.

性を向うことができる。

## 2) 購入者と共同の価値創出

BtoB ビジネスは、購入者が製造者と共同生産の形をとって、サプライヤーの価値命題の構造に一部参加している場合がまれではない。このような事業形態では製造者が消費者とサプライヤーとともに共同価値を創出する関係を持つ<sup>27)</sup>。この共同価値創出のコンセプトを描いたのが図表5である。付け加えると、購入者と製造者との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ある。つまり、企業が自社製品購入者とコラボ生産体制を導入することで、交換価値と使用価値が増幅される。このようなコラボ体制はリスク軽減や円滑な市場参入を目指したグローバル・マーケティング戦略として有効な一策になる。

## 4. 今後の昇降機産業の発展策

### 1) 適切なグローバル・マーケティング戦略の策定

企業や事業のグローバル化に伴い、自社や自国だけの経営資源だけでは競争力強化に限界がある。競合社や海外企業との連携もまれではない時代を迎え、企業は世界中にある優れた経営資源を有効に活用して競争優位性をさらに高めることができる。全世界的付加価値活動を行い、競争優位性を高めていく能力が求められている。

その一環として、昇降機関連企業は、昇降機産業としての市場展望や自社の能力をふまえ、どのような国際経営戦略が望ましいか工夫する必要がある。例えば、自社の能力を受け止めたうえで分散化されたマーケティングやOEMによる輸出戦略を求めたいなら、輸出中心の戦略が望ましい。また、国別の戦略が重要だと受け止められれば、国特有の戦略が望ましい。多くの国に拠点を構築し、現地適応から生まれる付加価値を増やしたいなら、高度なグローバル戦略が適切であろう。昇降機関連企業は産業独特の事業環境を理解し、国際経営上の問題点や市場の検証を通じて海外事業を進めるべきである。昇降機関連企業はグローバル化を目指した戦略を決めたことで何気なく高度なグローバル戦略を求めるのではなく、自社の経営資源や能力に見合う事業や戦略とともに事業ごとの最適化を求める。

戦略への評価は、全体的次元でグローバル化の状態や水準をみるよりも、逆に特定部門でのグローバル化状態とその水準を合わせて判断することが重要である。例えば、昇降機産業は全世界的な標準化ができるほどグローバル化ができているが、生産を一か所に集中させるにはまだグローバル化水準が低い。そして戦略においても製品は標準化されているが、他のマーケティング要素は市場別の適応化戦略が欠かせない。とりわけ、昇降機関連企業が国境を越えたグローバル・マーケティングの効果を高めるためには当該産業のグローバル化水準を見極めながら、BtoC ビジネス形態と異なったBtoB ビジネス戦略策定で臨むことがその第一歩となる。

## 2) 先端技術を活かした発展策

### (1) 先端技術の適用

昇降機も車検のように、事故を未然に防ぐために定期点検が義務付けられている。それは昇降機がトラブルによる利用者への迷惑にとどまらず、場合によっては人命にかかわる重大な事故にもつながるためである。昇降機の不意の事故を完全に防ぐことは不可能に近いが、予測ができなかった故障は修繕のコストがかさむ。とりわけ、所定時間外の時間帯であれば、社員や会社にも多大な負担になる。

このような問題解決のために、トラブルの原因を分析して事故を未然に予知し、適切な対策として考えられるのがIoTの活用である。昇降機とIoTとの接点には、例えば、昇降機のトラブルを認知するセンサーと予知するセンサーを取り付けることがある。これは、やきつけが起きると温度が急上昇するので、発生時刻が特定できる<sup>28)</sup>。しかし、IoTにより昇降機が壊れたという事実確認は可能だが、予防が不可能である。その対策として、昇降機装置の運行事故の前兆パターンをAIに学習させることで、予兆による警告が可能になる<sup>29)</sup>。結果的に死亡事故等を未然に防ぐことができる。

AIは昇降機の利用者状況や運転状況のデータをまとめたうえで、総合的な判断のもとで快適な運行になるようにする。昇降機の保全だけでは、多様なセンサーから時系列の大量の運行データを集めるだけに留まるが、AIの活用で、多様な技法による要因分析と深層学習の利用で昇降機のトラブルに対する適切な対応や予兆の察知ができる。例えば、昇降機の揺れ形をリアルタイムで分析したうえで、地震なのか、子供のいたずらなのか、事故なのかを見極め、適切な対応を行う。AIは自動的に最適な環境を目指して、故障になる前兆パターンを学習し、昇降機の事故やトラブルの前に予知し、警告することで事故率を軽減させ、利便性のよい乗り物として競争力の維持や向上につなげる重要な手段となる。

### (2) 先端技術を活用した事業化

昇降機産業では、IoT、AI、ロボット工学、ブロックチェーン等を中心とする第4次産業革命期の先端技術をいかに活用するかが自社発展に大きく左右する。複数の技術が企業にまとまることにより、今までになかった豊かなビジネス機会をもたらす<sup>30)</sup>。AIやロボットには、昇降機の機械室やエレベーターのカゴのような狭い空間で苦痛を覚えながら働かざるを得ない嫌な仕事、危険な設置作業や設置後のメンテナンス作業を一任できる。結果的に、企業には付加価値の創出ができ、実質賃金の上昇につながる。これらは新規設置とメンテナンス業務を効率よく結びつけ、さらなる利益創出の役割を果たす。

また、IT技術は業務のデジタル化を促し、知的労働のボーダーレス化、人材手配や資金活用、部品の発注がリアルタイムで可能になり、グローバル的管理を円滑にする。単なる国際分業ではなく、国際分業による労働価値を高めることができる。昇降機関連企業として、例をあげれば、インドの知的労働者と連携した昇降機システムの構築で労働価値を上げることができる。

### (3) 先端技術を活かした付加価値創出

先端技術は昇降機産業に自ずと近づいて来るものではなく、昇降機関連企業が起こすもので、関連技術を引っ張っていく必要がある。昇降機関連企業が先端技術を積極的に導入して活用するには、その先進技術と社員との連携が欠かせない。例えば、先端技術の活用への工夫が事業化に導くカギとなり、その過程で先端技術による新製品生産につながり、業務の効率化が実現できる。さらに、ロボットの活用は、昇降機の安全確保だけではなく、人手不足の解消策にも期待できる。デジタル技術を活用し、現場作業の自動化と効率化、事故や問題点を共有し、改善策につなげる仕組みを作る<sup>31)</sup>。この過程で、製品や昇降機の運行・維持事業に高付加価値が生まれる。

昇降機産業は先端技術を積極的に導入することで、製品のブランド・パワーが生まれ、製品の差別化が期待できる。ひいては、ブランディング戦略の一環として、人身事故や運行トラブルを防ぎ、安心して乗れることで、ブランド・イメージが上がるとともに、付加価値の創出になる。昇降機関連企業は昇降機関連の先端技術を活かすことで、グローバル・マーケティング戦略を明確にした国際ビジネスモデルの具現化を試みる。そのため、まずは、海外市場でのビジネス機会をとらえ、市場細分化、ターゲティング、ポジショニングの戦略策定が第一歩となる。

## V. むすび

韓国の昇降機産業は当該産業特有の国際経営やグローバル・マーケティング戦略が必要である。本稿では、その戦略の必要性や適切な戦略策定を目指して、まず、有効な国際経営戦略として考えられる理論を「統合・適応枠組み、配置・調整枠組み、統合的グローバル枠組み」に分けて取りあげた。次に、グローバル市場戦略としての製品差別化、市場細分化、ブランディング戦略等を中心に取りあげた。そして、BtoB ビジネスとしてのグローバル・マーケティング戦略に基づいた価値創出方法、当該企業の課題や今後の発展策を模索した。

本稿を通じて、昇降機産業の発展策としては、BtoB ビジネス形態に基づいたグローバル・マーケティング戦略をいかに策定するかが大きなカギになっていると論じた。例えば、昇降機産業特有のBtoB ビジネス形態はパッケージ等による差別化には限界がある。グローバル市場での顧客満足度を高めるためには、品質向上をベースにしたコスト削減、ブランド構築、選択と集中等による戦略策定と事業化が欠かせない。当該企業には自社の経営資源や海外市場動向を見極めながら、先端技術を積極的に導入・活用し、グローバル・マーケティング戦略策定に伴った事業化が求められている。このような一策が昇降機関連企業の発展動力を増すことになる。それは、先端技術の活用に多く潜んでいる付加価値創出効果を引き出すことを意味するものである。

＊拙著の既報（「韓国の昇降機産業におけるマーケティング戦略」『商学研究』愛知学院大学論叢，2017年，pp.19-36.）では，韓国昇降機関連企業の取引方法が主に BtoB 形態になっていることを明らかにしたうえで，当該企業の発展に求められている BtoB マーケティング戦略の重要性を論じた。一方，本論文では，韓国の昇降機関連企業が国内中心の経営戦略では当該産業の成長の停滞局面から脱することが困難であることから，国際経営戦略の枠組みの中から BtoB 国際マーケティングの有効性を取りあげて当該企業の発展策を模索した。

## 注

- 1) 永池克明『国際企業経営の大転換』九州大学出版会，2011年，pp.79-80.
- 2) Hill, Charles W. L. (2015), *International Business*, 10th edition, McGraw-Hill Irwin, pp.556-558.
- 3) Prahalad, C. K. & Y. L. Doz (1999), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global vision*, Free Press, p.24.
- 4) Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1998), *Managing Across borders, The Transnational Solution*, HBS Press.
- 5) Hill, Charles W. L. (2015), *ibid*, pp.395-400.
- 6) Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, Free Press.
- 7) Yip, G. S. & G. T. Hult (2012), *Total Global Strategy*, 3ed., Prentice Hall, p.6.
- 8) 韓国の昇降機の乗用設置台数ベースでみると，2016年の2.1万台をピークにして，2017年の1.9万台，2018年の1.7万台，2019年の1.5万台となっている（出所：韓国昇降機安全公団の HP (<http://www.koelsa.or.kr>, 2020年4月21日検索)。
- 9) 李大義「韓国の昇降機産業におけるマーケティング戦略」『商学研究（第58巻第1号）』愛知学院大学商学会，2017年，p.26.
- 10) Kotler, P., and G. Armstrong, (2012), *Principles of Marketing*, Global Edition, Pearson Education, USA: Prentice Hall. pp.72-73.
- 11) Fahy, J., and D. Jobber (2012), *Foundations of Marketing*, McGraw-Hill Higher Education, pp.143-146.
- 12) Kotler, P., & G. Armstrong (2012), *ibid*, p.559-568.
- 13) Keller, K. L. (2012), *Brand strategy, Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing Limited pp.289-305.
- 14) Kotler, P., & G. Armstrong (2012), *Principles of Marketing, Global Edition*, Pearson Education, USA: Prentice Hall, Approaches to Marketing Strategy p.559-568.
- 15) Sorger, S.(2012), *Marketing Planning: Where Strategy Meets Action*, Pearson Education, New Jersey, p.82.
- 16) 余田拓郎『BtoB マーケティング』東洋経済新報社，2014年，p.23.
- 17) Bonoma, T. V. (1981), *Market Success can Breed Marketing Inertia*, Harvard Business Review, Sep-Oct., pp.115-121.
- 18) チャン・デリヨン『BtoB マーケティング』ブックネット，2011年（韓国語版），pp.24-28.
- 19) 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。
- 20) 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「我が国ものづくり産業の競争の源泉に関する調査」，p.67.）。ものづくり産業に欠かせられないのは，マーケティング力強化のための戦略的な支援であろう。
- 21) Imamura, H., チョン・チンウ訳『ポストン・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.



- 22) 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：「同調査」p.131.）、ブランド確立が重要であることが伺えられる。
- 23) 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.
- 24) 『同書』, p.102.
- 25) 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.
- 26) 2020年3月31日ベースで、韓国国内で設置・運行されている昇降機726,795台のうち、一般住宅用のエレベーターの設置台数は、412台で全体の0.1%に過ぎない（出所：韓国昇降機安全公団のHP（<http://www.koelsa.or.kr>、2020年4月27日検索））。
- 27) Kohtamäki, M., and L. Rajala (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems, *Industrial Marketing Management*, 56, pp.4-13.
- 28) あるいは、IoPを通じて予測し、壊れる前に直すことで安全性を高められる。
- 29) 川上正伸・新堀克美・竹内芳久編『スマート工場の仕組み』日本実業出版社、2018年、p.160.
- 30) Klaus Schwab 著小川敏子訳『「第4次産業革命」を生き抜く』日本経済新聞出版社、2019年、p.172.
- 31) 木村哲也『Small Factory 4.0、第4次町工場革命を目指せ!』三恵社、2018年、p.65.

## 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。
- 3) 海老原嗣生『もっと本気で、グローバル経営』東洋経済新報社、2011年。
- 4) 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。
- 5) 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日付。
- 6) 韓国昇降機安全公団HP。
- 7) チャン・デリョン、『BtoBマーケティング』ブックネット（韓国語版）、2011年。
- 8) 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）。
- 9) 永池克明『国際企業経営の大転換』九州大学出版会、2011年。
- 10) 中川功一他『はじめての国際経営』有斐閣、2015年。
- 11) 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.97-114.
- 12) 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](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report)（2017年5月12日検索）。
- 13) 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.
- 14) 余田拓郎『BtoBマーケティング』東洋経済新報社、2014年。
- 15) 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>）
- 16) 李大義「韓国の昇降機産業におけるマーケティング戦略」『商学研究』愛知学院大学論叢、2017年、pp.19-36.
- 17) 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。
- 18) Klaus S. 著、小川敏子訳『「第4次産業革命」を生き抜く』日本経済新聞出版社、2019年。
- 19) Porter, M. E 著、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。
- 20) Chang, W., and S. T. Taylor (2016), The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 80 (January).

- 21) Fahy, J., and D. Jobber (2012), *Foundations of Marketing*, McGraw-Hill Higher Education.
- 22) 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.
- 23) Hill, Charles W. L. (2015), *International Business*, 10th edition, McGraw-Hill Irwin.
- 24) Keegan J. Warren & Mark C. Green., *Global Marketing* 8th edition, Prentice Hall, 2015.
- 25) Keller, K. L. (2012), Brand strategy, *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing Limited.
- 26) Kohtamäki, M., and L. Rajala (2016). Theory and practice of value co-creation in B 2 B systems, *Industrial Marketing Management*, 56.
- 27) Kotabe M., & K. Helsen (2011), *Global Marketing management*, John Wiley & Sons, 5<sup>th</sup>.
- 28) Kotler, P., and G. Armstrong (2012), *Principles of Marketing*, Global Edition, Pearson Education, Prentice Hall.
- 29) 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).
- 30) Sorger, S.(2012), *Marketing Planning: Where Strategy Meets Action*, Pearson Education, New Jersey.
- 31) 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.
- 32) Varadarajan, R. (2012), Strategic marketing and marketing strategy, *Handbook of Marketing Strategy*.