



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	国際マーケティング戦略に関する比較研究:日本と韓国の企業の海外戦略要因を中心に
Author(s)	李, 性熙
Citation	経済學研究, 39(3), 68-89
Issue Date	1989-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31835
Type	departmental bulletin paper
File Information	39(3)_P68-89.pdf



国際マーケティング戦略に関する比較研究

—— 日本と韓国の企業の海外戦略要因を中心に ——

李 性 熙

第1章 研究の目的

第1節 研究の目的

1980年代に入ってから多国籍企業が選択する競争要因はかなり変わって来ている。輸出競争力は数多くの要因が結合して決定される。その要因の中でも輸出マーケティングは輸出競争力を決定づけるもっとも重要な変数の1つであると見ることができる。従って企業の輸出マーケティング活動が強化されればされるほどその国全体の輸出競争力は強くなるといえる。

国の経済成長には市場の拡大という必然的命題が伴う。最近国際経済の大きな動きとして注目を浴びているのは多国籍企業の目覚ましい成長である。各国とも国内市場の規模の狭小で市場拡大に悩まされている。尚、海外市場に対する独自のマーケティング能力が不足している状況下ではこう言った命題に対して輸出というメカニズム (mechanism) を通して市場拡大を試みて行かなければならない。韓国の場合“生存のための輸出 (Export to Survive)”¹⁾ という表現をする学者もいるぐらいであるから輸出の重要性はきわめて高いと言わねばならない。しかし、一方では従来までの労働集約的産業を中心とする製品では追い上げて来る後発開発途

上国との国際競争力がなくなっている。従って、技術移転や技術導入による技術集約的産業を中心とした製品でもって市場の拡大を試みるべきという説もでている。

一般に、市場の拡大は海外市場の浸透に専念する1次的市場拡大と内需市場を優先的に確保し、その余力でもって海外市場へと進出を試みる2次的市場拡大とに区分される。最近少し違った傾向は見せているものの日本も韓国もこれまでの市場拡大努力からみて輸出・内需両部門がはっきりと区分されている1次的市場拡大の立場であるといえる。

日本も韓国も成し遂げた急速な経済成長が大部分輸出によるものであるという前提から、両国の市場拡大努力がどんなメカニズムを通して成り立ってきたかを注意深く観察してみると、輸出に対してどれだけの関心を注いで来たかを知ることができる。ピアンは「特に海外の顧客と輸出企業を直接的に連結させる機能が正に輸出マーケティングであるから輸出のあらゆる機能の中でもマーケティング機能に対する研究調査活動が輸出に対する関心度の増加に比例し、より活発に行われるべきである。」²⁾ と言っている。その内容をより具体的に表現すると企業の輸出実績 (Export Performance) をより効果的に増進させるためにはマーケティング変数に対する集中的な研究が必要であるということ

1) これは John Calverly が KOREA : Exporting to survive (London : Euromoney Publications Ltd, 1982) で使用した。

2) Nigel Piercy, *Export Strategy : Markets and Competition* (London : George Allen & Unwin Ltd, 1982), p. 6.

にはかならない。

本論文の目的は、こういった輸出マーケティング変数の中でも特に海外市場での競争力強化という大命題に対して日本と韓国の輸出企業が海外市場へと進出を試みる際にどのような変数を競争要因として選択しているか、そしてまたそれが今後の実績向上によりよい効果をもたらすのかという問題に関して日本と韓国の国際マーケティング戦略の比較により提示することにある。

過去、輸出企業がもっていた比較優位は低い労働賃金による価格競争力であったことはいうまでもない。また韓国は日本にくらべれば遥かに安い労働賃金で価格競争力をもってはいるが、こういった比較優位は継続的な原価上昇要因の出現と後発開発途上国の猛烈な追い上げにより益々弱体化されていく状態である。従って低賃金による価格競争力だけでは激しい競争下にある海外市場での生存と成長が不可能になって来ている。以上のような状況から企業が取るべき戦略は価格以外の競争要因を見いださなければならない事は明らかである。こうして韓国はこれまで行ってきた競争方式から脱皮し価格以外の競争要因を開発することによって解決を図らねばならなくなっている。一方で、日本もまた追い上げと海外からの圧力に耐えながら海外市場での競争力を強固なものにしていくために輸出マーケティング変数に対する研究調査が益々必要になると言えるのであろう。

輸出マーケティング変数としてどのような競争要因を選択すべきかという問題を考慮する際、ア・プリオリに諸要因を列記し、そこでの要因のプライオリティを理論的に決定していくという方式も考えられるがここでは現実的な対応策から出発した要因がとりあげられ比較検討される。

なお、本論文では日本と韓国の企業の体質に合う競争要因を発見し、比較するところにあるから、本論文の調査結果は個別企業の立場よりは日本と韓国の企業体質にどんな変数が適合し

ているかということと、両国の違いはどんなところにあるかといった点を見るに過ぎないことになる。

こうして本論文は次の2つの問題に主眼点が置かれることになる。

- 1) 輸出実績のよい企業はどのような変数を競争要因として採択しているか。
- 2) 1)の結果から見て輸出実績を増大させようとする場合どのような競争戦略が考えられるか。

第2節 研究の対象と範囲

本論文の研究対象と範囲は次の通りである。

- 1) 両国の貿易のうち輸出だけを対象にした。
- 2) 研究対象になった輸出企業は内需より輸出依存度が高い、つまり輸出比率(輸出額/総売上)が50%を越える範囲内で選定した。
- 3) 対象業種はサービス業を除いた総ての産業部門を対象とした。
- 4) 調査対象企業を選定する際には収益性と成長性の2分類を基準とした。

第3節 研究の方法

本研究を進めていくためには次のような2つの方法を使用した。

- 1) 文献調査及び2次的資料の収集
 - ・輸出マーケティングと競争戦略に関連する文献の収集
 - ・日本の企業の競争要因選択現況
 - ・韓国の企業の競争要因選択現況
 - ・両国政府発行各種統計資料
- 2) 企業訪問及びアンケート調査

日本121社と韓国81社に対し、アンケート表を使用して個別面接(Individual Interview)、郵送法による調査、電話インタビューを併用して実施して次のような資料が収集された。

- ・一般的な特性資料

- ・競争要因の選択実態資料
- ・実績資料

こういった3つの方法で収集された資料を分析するためにSASによる一般的な統計処理と交差分離分析(CROSSTABS)技法を使用した。この時使用したコンピュータは北海道大学大型計算機センターに設置されているHITAC M-682H, S-810/10機種である。設定された仮説はアンケート表を通して求められた各々の統計量に対してカイスクエア(χ^2)の値でもってその有意性を検証した。

第2章 理論的背景

第1節 輸出マーケティングに関する研究

実証分析に入る前に、若干輸出マーケティングの理論的背景を明らかにしておく必要がある。

これまで輸出マーケティングは大きく二つの方向からその研究が進められて来たと言える。

その1つはアメリカのように国内市場の規模が大きい国で試みる方向で輸出より国内市場の確保にそのマーケティング努力の焦点を絞ってその余力で海外市場に進出する場合に実施される研究方向である。キーガン(W. J. Keegan)とカテオラ(P. R. Cateora)、ヘス(J. M. Hess)等大部分アメリカ学者達がこういう方向で研究を進めていると言える。つまり、国内マーケティングと輸出マーケティングの違いを単に顧客が海外にいるという事実だけでしかとらえないで、それ以上に比重を置かないということである³⁾。言い換えれば、輸出よりは海外直

接投資(FDI: Foreign Direct Investment)をより重視する立場である。

これに対して、イギリスを中心とするヨーロッパの学者達はアメリカの学者達の方とは異なる立場を取っている。それは自国市場の規模が小さくて企業の成長という目標の達成のために海外市場へと積極的な浸透を試み、又海外市場進出時には多国籍企業を通じた海外直接投資より輸出を優先的に選ぶという事実に起因する。ピアシ(N. Piercy)とシェス(J. N. Sheth)等の学者達がこういった研究方向を取っている。ピアシは輸出マーケティングを海外に財貨を移転させて海外市場と緊密な意思疎通(Communication)をするに従って必要な総てをマーケティング意思決定で見、製品戦略と市場戦略、マーケティング・ミックスに関する意思決定、マーケティング情報の3要素が集中的に研究されるべき事を強調した⁴⁾。

また、シェスは輸出マーケティングが次の利点を企業に提供するに従って国内マーケティング、海外直接投資とで区分される。従って輸出マーケティングに対する関心がもっと増大するべきことを強調する⁵⁾。要約すると、以下のようになる。

- 1) 輸出マーケティングは企業の規模に関係なくその遂行が可能だ。つまり、中小規模の企業も積極的に輸出マーケティング活動に参加することができる。
- 2) 輸出物量の増大に従って経験曲線の習得が可能である。
- 3) 輸出マーケティングは企業のマーケティング能力(Marketing Skill)を試みる機会を提供してくれる。

3) これに関する文献は次のようである。

① Warren J. Keegan, *Multinational Marketing Management*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980), pp. 411-414.

② P. R. Cateora and J. M. Hess, *International Marketing*, 4th ed. (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1979), pp. 321-326.

4) Nigel Piercy, *op. cit.*, pp. 4-8 & pp. 26-39.

5) Jagdish N. Sheth, "Emerging Importance of Exportance of Exporting Marketing for U. S. Products", *Export Marketing Lessons From Europe*, J. H. Sheth & Hanns-Martin Schoenfeld eds. (Champaign, Illinois: The Board of Trustees of the University of Illinois, 1980), pp. 3-13.

- 4) 国と企業のイメージ (Image) を海外に広く知らせることができる。

こうしてアメリカの学者達とは違って、海外直接投資よりは輸出それ自体に焦点を当てた研究を進めている。

日本の場合には後者の研究方向の大成功例だといえるだろう。1868年明治維新以来貿易立国を国是として小国土に近代工業を興し、国際競争力の強化と自主技術の培養に努力し、1970年代には自由世界第2位の経済大国となる大成果をあげた⁶⁾。

韓国の場合も後者の研究方向がより適していると考えられる。企業の国際化がまだ海外直接投資段階まで至っていない状態であるし、国内市場の規模が小さくこれから益々海外市場に向かっての進出努力が積極的なべきであるという現実がこういった論理を裏付けてくれるのである。だが、こうした当然ともいえる論理にもかかわらず輸出マーケティングに対する関心や研究はいまだ十分とはいえない。従って、これからの研究は輸出に焦点を当て、その実績向上に影響を与える変数探索が重要となろう。韓国の場合、輸出マーケティングに関する研究はほとんどなされていない状態であるが自社ブランド選択程度と各マーケティング変数を連関させて韓国の輸出企業のマーケティング現況を調べた研究がなされたことがある⁷⁾。この研究では輸出マーケティング・ミックス変数の中でも販売経路管理と製品開発能力の変数が輸出マーケティングの高度化に非常に関心性があるという結論を出している。この2つの変数のなかで輸出経路に関しては継続的な研究が進められている⁷⁾。しかし、この研究の結論の部分は韓国の輸出企業全体を代表するほど妥当性があるとは思えないのである。従ってこれからの研

究方向はこの2つの変数だけではなく、輸出マーケティング・ミックス変数を実証的に企業実績と実際に関連させてみることににより、韓国企業の体質に合った競争要因を探す方向で進められるべきであろう。

第2節 競争要因に関する研究

企業や国が競争力を維持し尚且つ競争国や競争会社に対する優位を占めるための研究は国内市場での競争要因に関連する文献を始めその研究が相当なされていると言える。まず、競争の概念を扱っている文献からみていくことにする。

競争力とは一企業や国が競争相手に対処して売上を維持することのできる価格、納期、デザイン等から得られる利点であると定義される⁸⁾。ヘンダソン (B. D. Henderson) はシステムの概念を使用して、競争は一連の変数間の関係が持つシステムによって起こると考えて、こういったシステムを利用して競争力を維持することが出来ると言った⁹⁾。これ以外にも構造的な観点から競争を分析するべきで、戦略的な側面からは各マーケティング変数間のシステムを運用してこそ競争での優位が維持できると見る学者も多い¹⁰⁾。これら各の研究をみるとそれぞれ強調しているところの具体的な内容は違ってはい。しかし、論点で共通しているのは、激しい競争の状況下で企業や国が生存し続けるために

8) C. A. Enoch, "Measures of Competitiveness in International Trade," *Bank of England Quarterly Review*, vol. 18, No. 2, 1978, pp. 181-195.

9) Bruce D. Henderson, "The Anatomy of Competition," *Journal of Marketing*, vol. 47, 1983 Spring, pp. 7-11.

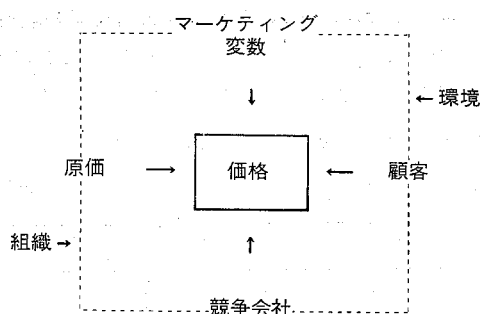
10) これに関する代表的な文献は次のようである。

① Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980).

② F. W. Gluck, S. P. Kaufman, and A. S. Walleck, "Strategic Management for Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 1980. Jul. -Aug., pp. 154-161.

6) 山田栄作, "国際マーケティング", 1987. 6. 10., 1-8頁。

7) チョン・グヒョン, "我が国輸出マーケティングの現況と強化方案", 「経営学研究」, 12冊1号 (1982. 9), 131-157頁。



資料源：Nigel Piercy, op. cit., p. 159.

図1 価格競争力を決定する要因

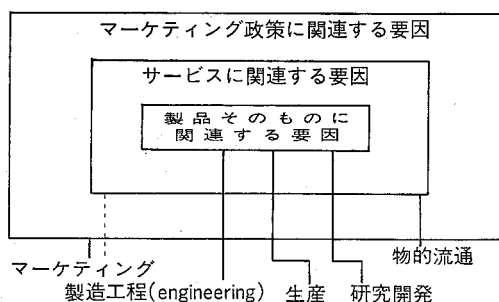


図2 非価格競争力を決定する要因

は単純に価格だけを根拠とした競争力だけでなく、競争要因の育成の必要性である。

ピアシは各競争要因をその性格によって大きく2つに分類している¹¹⁾。その競争要因を大きく価格面での競争相手との相対的位置を意味する価格競争力と製品／市場に関連する要因を意味する非価格競争力の2つである。これらを図にすると上の《図1》と《図2》で表すことができる。つまりマーケティング変数、原価、顧客、競争会社要件という内成的変数と企業組織、外部環境の外成的変数が価格競争力を決定することによって企業のマーケティング政策、サービス、製品そのものに関連する要因らが非価格競争力を決定づけることになるという。これら各競争要因に対しては数多くの学者がその研究を進めて来ている。

まずは、価格競争力の場合、価格の決定と企

業実績間の相関関係をみた研究¹²⁾を始め、価格競争力を維持するためには戦略の概念が導入されるべきであるという研究¹³⁾がなされている。また、開発途上国を対象とした輸出商品の価格決定に関する研究もなされたことがある¹⁴⁾。だが、これらの研究もやはり価格競争力を決定する要因としてマーケティング変数をもってくるところからみてもこれからの研究の焦点はどの方向に向かうべきであるかは明らかである。

次に、非価格競争力の場合ピアシが区分した3つの主要要因を具体的に扱った文献は相当な数にのぼる。この中で製品そのものに関連する要因に対してはマグギネス(M.W. McGuinness)とリトル(B. Little)があげられる。これは新製品がもつ新しい属性を輸出市場に適用させたらどれだけ輸出実績が効率的に増大するかに対する実証研究である¹⁵⁾。また、レビット(T. Levitt)は製品差別化を通して競争力を向上させる方案に関する研究をした¹⁶⁾。サービスに関連する要因に関する研究としては、サービスが顧客に対しては製品価値の上昇効果を提供し、

12) 次の文献をみるとその内容を詳しく知ることができる。

- ① P. W. Farris and D. J. Reibstein, "How Prices, Ad Expenditures, and Profits are Linked," *Harvard Business Review*, 1979 Nov. -Dec., pp. 173-184.
- ② J. Sonnenfeld and P. R. Lawrence, "Why Do Companies Succumb to Price Fixing?", *Harvard Business Review*, 1978 Jul-Aug., pp. 145-157.
- 13) Arthur A. Thomson, Jr., "Strategies for Staying Cost Competitive", *Harvard Business Review*, 1984 Jan. -Feb., pp. 110-117.
- 14) M. E. Moustafa, "Pricing Strategy for Export Activity in Developing Nations", *Journal of International Business Studies*, 1978. Spring / Summer, pp. 95-102.
- 15) N. W. McGuinness and B. Little, "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products", *Journal of Marketing*, 1981. Spring, pp. 110-122.
- 16) T. Levitt, "Marketing Success through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, 1980. Jan. -Feb., pp. 83-91.

11) Nigel Piercy, op. cit., pp. 111-205.

販売者に対しては追加販売やマーケティング費用の減少を誘導するという結果を導出した研究がある¹⁷⁾。最後に、マーケティング政策に関連する要因に関する研究では、経路政策が輸出マーケティングの高度化に大きな役割をするというものがある¹⁸⁾。これまでみてきた諸文献は企業や国の競争力が数多くの要因によって決定されるし、また競争の深化によって競争要因が価格側面から非価格側面に変化していることを示唆している。

第3章 研究モデルの設定及び仮説の導出

第1節 研究モデルの設定

企業が輸出というメカニズムに直接関与するようになる究極的目標は輸出を通した収益の創出と高成長の達成であると言える。ここで収益の創出や高度成長という実績変数が輸出競争力に影響を与えてからこそ達成可能であるとする、こういった実績変数をもっとよく測定することができる目印の1つとして企業が輸出市場で遂行する輸出競争力諸活動を見ざるを得ない。

この論文はこういった企業の輸出競争力諸活動に影響を与える変数をみて、その中からどんな変数をもっとも輸出競争力に影響を与えているかを日本と韓国の両国の比較でもってその疑問の解決に努力を注ぎたい。本論文で利用する輸出競争力モデルは<図3>のように表すことができる。第2章でみた国内外の文献からみて輸出市場でもつ競争力は輸出マーケティング・ミックスの諸変数でもって決定される事がよく分かるのである。この外にも企業の規模、輸出商品の種類等の企業内部特性変数と輸出対象地

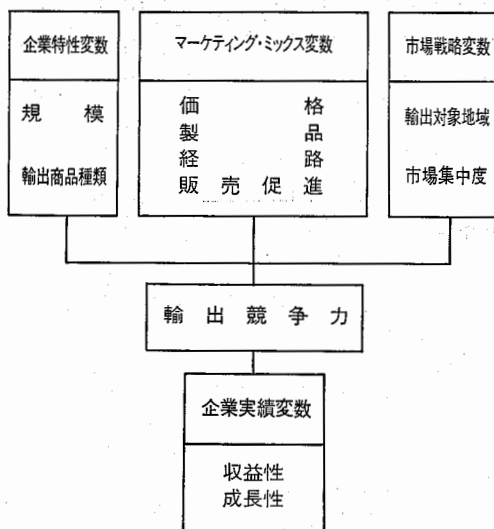


図3 輸出競争力決定モデル

域、市場集中度等の市場戦略変数もやはり輸出競争力に影響を与える事になるだろう。この変数をまとめて企業実績に関連させたのが<図3>である。

ここでいう「輸出競争力強化要因の選択」とは輸出マーケティング・ミックスの中で企業をもっとも重点を置くべき変数を選択することを意味する概念で、これは他の競争企業に対する差別的優位を表す尺度である。

例えば、輸出企業がその競争力強化を自社ブランドの使用度を増やすに従って達成させようとする、これは企業が収益性又は成長性の企業目標を達成するための手段として海外市場の最終顧客をよりよくコントロールできるような方法を選択したことを意味するのである。

本論文でみようとする変数間の関係は大きく分けて3つの集団で分類することができる。次の3つの項目がそれぞれである。

- 1) 企業特性変数と輸出実績間の関係
- 2) 市場戦略変数と輸出実績間の関係
- 3) 輸出マーケティング・ミックスの変数と輸出実績間の関係

次の節ではこれらの関係を仮説で表し、本論

17) L. Fisher, *Industrial Marketing* (London: Business Books, 1979).

18) チョン・グヒョン, “韓国の輸出マーケティングの現況と強化方案”, 経営学研究, 12冊1号 (1982. 9), 131-157頁。

文の研究目的を充足させるための努力を注ぎたいのである。

第2節 仮説の導出

前の節で設定した研究モデルと文献研究に従って次の仮説がたてられる。

- 1) 企業特性変数はその企業の実績に大きく影響を与える。

仮説1. 企業の輸出規模が大きいほど成長性がよく、反面その規模が小さいほど収益性が良い。

仮説2. 企業の輸出商品の種類が高度の技術性商品であるほど成長性がよく、反面輸出商品が1次産品に近いほど収益性が良い。

- 2) 市場戦略変数はその企業の実績特性変数と密接な関係がある。

仮説3. 企業の主な輸出市場が発達された市場で、市場購買力が大きい先進国市場であればあるほど収益性が良い。

仮説4. 企業の輸出市場が少数国に集中されればされるほどその企業の収益性は良い。

- 3) マーケティング・ミックス諸変数はその企業の実績に大きい影響を与える。

仮説5. 輸出商品の価格が相対的に低く価格側面で優位をもてばもつほどその企業の成長性は良い。

仮説6. 輸出商品の強みが非価格部門にあって、又自社の製品開発が可能であればあるほどその企業の収益性は良い。

仮説7. 輸出経路に対する参入度が高く、直接輸出比率が高ければ高いほどその企業の収益性は良い。

仮説8. 海外市場での販売促進活動が活発で、広告、市場調査活動に積極的に参加すればするほどその企業の収益

性は良い。

以上の8の仮説を中心にそれらを検証する方向で本論文の研究は進められた。次の第4章では実際輸出企業を対象に実施調査を根拠とする仮説の検証が行われる。

第4章 資料の比較分析と仮説の検証

第1節 調査の方法と対象企業の属性分析

本研究の目的は日本と韓国の輸出企業の輸出競争力の比較を各種変数の相互関係から検討するところにある。また、その内容は質的な問題に関連するものであるから調査方法としては個別面接が行われた。だが、時間と費用の制約により調査対象企業の内、直接訪問ができない企業に対しては郵送法による調査を実施した。

本研究の標本は次のような方法によって収集された。第1章でも述べたごとく本研究の目的が日本と韓国の輸出企業の体質に合った競争要因の選択とその国際比較にあるから、標本の抽出の際には成長性と収益性に区分してその実績がよい企業の中から研究資料を得たのである。

日本の場合は1987年度を基準とした総売上上位200社と経常利益上位200社の中から輸出依存度（輸出額／総売上）が高い順に標本を選定し、121社から有効なデータを得ることができた。

韓国は成長性の場合、貿易協会会員社の1980-1987年度の前年対比直輸出成長率の平均値が25%以上である企業70社を標本として選定し調査を行った。収益性の標本は貿易協会が調査した1986-1987年企業実態調査（900社対象）資料から売上高営業利益率（営業利益／売上高）を根拠にしてこの2年間の平均売上高営業利益率が7.5%を越える上位60社を標本として選定した。ここで収益性を表す指標として輸出部門の営業利益を使わずに売上高営業利益率を使用したのは各企業が輸出と内需部門を別に区分して営業利益率を算定していなかったためであ

表1 輸出額でみた企業規模

輸 出 額	対 象 企 業 数 (比率)	
	日 本	韓 国
1000万ドル未満	18 (14.9)	46 (56.7)
1000万ドル以上 1億ドル未満	23 (19.0)	19 (23.5)
1億ドル以上	80 (66.1)	16 (19.8)
計	121 (100.0)	81 (100.0)

表2 資本金からみた企業規模

対 象 企 業 数 (比率)			
資 本 金	日 本	韓 国	資 本 金
10億円未満	1(0.8)	9(11.1)	10億円未満
10億円以上- 100億円未満	18(14.9)	26(32.1)	10億円以上- 100億円未満
100億円以上- 1000億円未満	87(71.9)	38(46.9)	100億円以上- 1000億円未満
1000億円以上	15(12.4)	8(9.9)	1000億円以上
計	121(100.0)	81(100.0)	計

☆1988年12月現在 1 \$ 122円, 1 \$ 725圓(ウォン)

表3 調査対象企業の輸出商品

輸 出 商 品	対 象 企 業 数 (比率)	
	日 本	韓 国
1 次 産 品	8 (6.6)	4 (4.9)
軽 工 業 品	16 (13.2)	23 (28.4)
重化学工業品	97 (80.2)	54 (66.7)
計	121 (100.0)	81 (100.0)

表4 輸出開始年度からみた輸出経験 (韓国)

輸出開始年度	対象企業数	比 率
1969 年 以 前	28	34.6
1970—1977年の間	32	39.5
1977 年 以 後	21	25.9
計	81	100.0

る。従って最終的に回収されたアンケート表は81社である。

表5 調査対象企業の設立年度比較

設 立 年 度	対 象 企 業 数 (比率)	
	日 本	韓 国
1880 — 1889	3 (2.5)	-
1890 — 1899	4 (3.3)	1 (1.2)
1900 — 1909	3 (2.5)	-
1910 — 1919	11 (9.1)	-
1920 — 1929	17 (14.1)	-
1930 — 1939	29 (23.9)	3 (3.7)
1940 — 1949	28 (23.1)	3 (3.7)
1950 — 1959	21 (17.4)	13 (16.4)
1960 — 1969	4 (3.3)	21 (25.8)
1970 — 1979	1 (0.8)	33 (40.6)
1980 — 1987	-	7 (8.6)
計	121 (100.0)	81 (100.0)

日本の場合、個別面接の困難性により郵送法による方法と電話聴取法を使った調査が併用に行われた。

韓国の場合は事前に郵送後1988年6月16日から7月4日までの間に直接訪問をし社長を始め輸出部課長等と面接ができた。

調査対象企業の状況は<表1>から<表5>までにまとめられてある。

<表1>と<表2>を通して調査対象企業の規模を知ることができる。規模を測定する指標としては1987年基準輸出額と資本総計を使用した。

<表3>は調査対象企業の輸出商品を表しているがこれは標準産業分類(SITC分類)を基準として調査した後、それらを1次産品、軽工業品、重化学工業品とで3部門に分け区分した。ここで1次産品には農水産品、飲食料品、雑品類が含まれる。軽工業品には繊維、衣類、靴、木、革、ゴム製品類が含まれる。重化学工業品には化学、金属、機械、電子、電器製品類が含まれる。

<表4>は調査対象企業の輸出経験を表しているがその基準としては輸出開始年度を使用した。日本の企業は非常に残念なことに資料の入

手は困難であった。したがって韓国のみとなった。

《表5》は調査対象企業の企業歴史、つまり設立年度をまとめたものであるが韓国の場合は4社を除いた総てが1945年戦後設立となっていて、るところに注目しておきたい。

これら5つの表から日本と韓国の輸出企業もっているいくつかのおおよその特徴を比較してみると以下ようになる。

- 1) 韓国の輸出企業の規模は日本に比べて中小規模である比率が高い。これは輸出が海外直接投資の場合と違って規模が小さくても遂行しやすいからだと思えるし、財閥企業の独占市場である国内市場よりは海外市場に進出した方が企業戦略展開に有利だからだと思える。
- 2) 日本と韓国とも輸出する主要品目は重化学工業品である。特に注目しておきたいのは韓国の場合総輸出額のうち1980年度には48.4%、1981年度には49%を占めてきた軽工業製品類が1987年度40.8%になって重化学工業品62.2%と圧倒的な増勢をみせているがこれは前年比、電気・電子(53.7%増加)、一般機械類(58.7%増加)、自動車(95.1%増加)等大部分の品目が大きく増加しているからである¹⁹⁾。
- 3) 日本の輸出企業に比べて韓国の輸出企業はその歴史も経験も浅いといえる。しかし、韓国の企業の勢いからみて日本の企業と共に高次元の国際化水準に進出し競争ができる日は近い将来の事であると言えるだろう。

また、調査対象企業が選択している競争要因は《表6》でみるような分布である。この表から日本と韓国両国とも輸出企業が選択している競争要因は非価格要因であることが分かった。この数値は日本の場合はある程度予想していたおりの数値がでたが韓国の場合はいささか予

表6 調査対象企業が選択している競争要因

競争要因	対象企業数 (比率)	
	日本	韓国
価格	16 (13.2)	19 (23.5)
非価格	105 (86.8)	62 (76.5)
計	121 (100.0)	81 (100.0)

想外な結果だったのでもう少し前の資料を調べてみた。1980年度商工会議所の調査によると韓国の輸出企業764社の内71.4%が非価格要因を競争要因として取りあげていた²⁰⁾。1980年度に比べれば多少増加はしている。しかしこれからの競争状況が価格よりは非価格面での優位を要求していることを考えるとこの比率はもっと増加させるべきであると言えよう。

しかし、本研究の標本数が少なくまた、選択された標本が押しなべて輸出実績がいい企業であるから、こういった比率は必ずしも大きな意味を与えてくれるとはいいいがたい。従って本研究で得ることのできる結果は調査対象企業に対する質的分析にあるのであって、具体的には各競争要因と実績変数間の関係から日本と韓国の企業の海外競争力を比較するということになる。

第2節 日本と韓国の輸出に関する主要資料比較

ここでは1987年度を中心に日本と韓国の貿易動向を比較していきたいと思う。日本は1950年代以後推進してきた輸出主導型工業化の成功で急速な経済成長を成し遂げ今や世界トップレベルの経済大国に浮上した。1950-60年代には10%に上る高度成長を達成し以後にも効率的に産業構造を調整しながら他の先進国に比べ高い成長を持続し1987年度1人当たり国民所得は20,000ドルにも達した。日本の産業は比較優位

19) 韓国貿易協会、「1987年度貿易動向」、1988、7-14頁。

20) 商工会議所、「輸出マーケティング実態調査報告」、1980.12、10頁。

(単位: 百万\$)

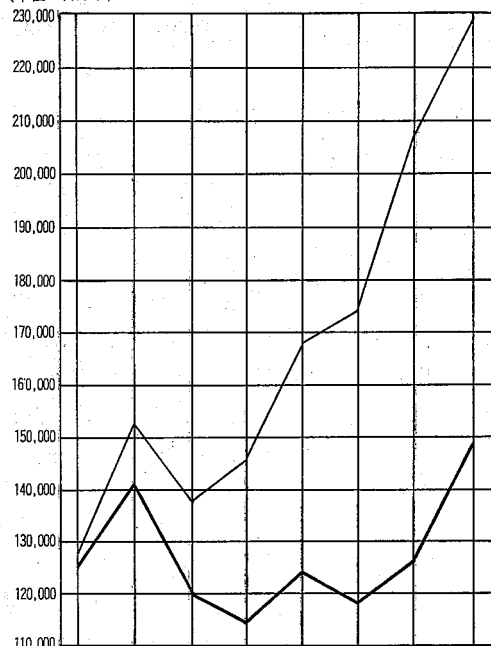


図4 輸出入総括 日本

に立脚した加工貿易型発展戦略を追求した結果戦後主力産業が繊維等労働集約的産業から資本集約的産業を経て機械等技術集約的産業になって来た。又最近にはマイクロ・エレクトロニクスを中心とした先端技術革新を基礎とした半導体等産業構造が高度化されつつある²¹⁾。

また、日本の対外交易規模は持続的に拡大され1960年85億ドルから1987年には3,786億ドルに約45倍増加した。特に輸出は1960年41億ドルに過ぎなかったのが1987年には2,292億ドルに達し、27年間57倍増加し同期間中の輸入増加(約33倍)を遥かに上回った。この結果日本は現在莫大な貿易収支黒字を記録し(1987年の場合798億ドル)ているが円高による価格競争力の弱化和政府の輸入拡大努力により縮小傾向を

21) 産業研究院,「日本市場構造分析と対日輸出戦略」, 1987, 67-98頁。

(単位: 百万\$)

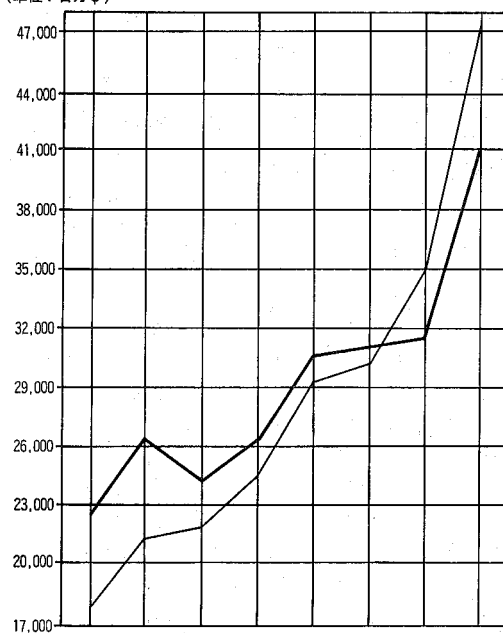


図5 輸出入総括 韓国

見せている²²⁾。

韓国の場合は日本の高度成長期と非常に似ていて、1986年に初めて経常収支と貿易収支が黒字を出したことからこれからもっと注目したい国であるといえる。1987年度輸出は47,281百万ドルで前年比36.2%増加して1986年の14.6%増加に比べ、その伸び率が大きく拡大された。このような高い輸出伸張は^(ソウル)圓貨の対米ドルレートが台湾、日本等競争国に比べその切り上げ速度が比較的安定した水準であって、油価及び国際金利も大きな変動なく安定した水準を維持し、円高と品質高級化等による価格競争力向上で主種輸出品目である繊維類、電気、電子製品、自動車等を中心に大部分の品目が好調であったからである²³⁾。

22) 大韓貿易振興公社, 海外調査シリーズ55「日本」, 1988, 57-67頁。

23) 韓国貿易協会,「1987年度貿易動向」, 1988, 7-14頁。

表7 品目別輸出動向 日本

(単位: 百万ドル, %)

品 目	1985		1986		
	金 額	増減率	金 額	増減率	構成比
輸 出 総 計	175,637	3.2	209,151	19.1	100.0
食 料 品	1,315	8.6	1,476	12.2	0.7
原 燃 料	1,255	0.9	1,397	11.3	0.7
重 化 学 工 業 品	152,367	3.9	182,693	19.9	87.3
機 械 機 器	126,178	5.3	155,062	22.9	74.1
一 般 機 械	29,537	5.9	38,380	29.9	18.4
電 気 機 械	38,931	1.2	46,747	20.1	22.4
輸 送 機 械	49,149	7.9	59,426	20.9	28.4
自動車(部品除外)	34,376	15.3	42,676	24.1	20.4
船 舶	5,929	19.4	4,878	17.7	2.3
精 密 機 械	8,561	8.3	10,472	22.3	5.0
金 属 品	18,491	3.5	18,182	1.8	8.7
鉄 鋼	13,565	2.1	12,706	6.3	6.1
化 学 品	7,697	0.9	9,483	23.2	4.5
軽 工 業 品	18,940	1.1	21,536	13.7	10.3
織 維 品	6,263	7.2	6,873	9.7	3.3
非金属鉱物製品	2,147	5.5	2,362	10.0	1.1
再輸出・特殊取扱品	1,758	5.0	2,047	16.4	1.0

資料: 通産省「通産白書」各年号

表8 品目別輸出動向 韓国

(単位: 百万ドル, %)

品 目	1986	1987	増加率
一 次 産 品	1,259(3.6)	1,645(3.5)	30.7
軽工業製品	14,193(40.9)	19,268(40.8)	35.8
織 維	7,793(22.4)	10,127(21.5)	29.9
非 織 維	6,400(18.4)	9,141(19.4)	42.8
重化学製品	19,192(55.5)	29,352(62.2)	52.9
化 学 製 品	3,486(10.0)	4,328(9.2)	24.2
鉄鋼及金属	3,860(11.1)	4,734(10.0)	35.8
一 般 機 械	1,017(2.9)	1,614(3.4)	58.7
電 気・電 子	7,079(20.4)	10,883(23.0)	53.7
船 舶	1,815(5.2)	1,213(2.6)	△33.2
自 動 車	1,585(4.8)	3,093(6.5)	95.1
そ の 他	350(1.0)	3,487(7.4)	—
総 輸 出	34,714(100.0)	47,281(100.0)	36.2

注: 1/0表による産業別分類, () は構成比を表す。

第3節 企業特性変数と輸出実績

1. 企業規模と輸出実績

本研究では企業の規模を測定する指標として1987年度を基準とした直輸出額を使用した。資本金, 従業員数等の変数を入れないで輸出額を規模の尺度として選定したのは輸出で言う規模と言うのは, つまり輸出額を意味するからである。また, 直輸出額だけを対象としたのはローカル輸出の場合には輸出企業の独自のマーケティング活動がほとんどなされないと考えるからである。こうして規模は1,000万ドル未満, 1,000万ドル以上1億ドル未満, 1億ドル以上の3つの部門で区分した。これは標本企業の規模を考慮したうえ統計的有意性を高めるためである。こうして得られた結果は〈表9〉〈表10〉では収益性と, 〈表11〉〈表12〉では成長性と関連させてある。

日本の場合は〈表9〉と〈表11〉を通して企業の輸出規模が大きいほど成長性が良く, 反面その規模が小さいほど収益性が良いという仮説1を検証することができる。収益性の場合には95%の有意水準で, 成長性の場合には90%の有意水準でこの仮説は採択される。この結果によると企業の輸出目標が収益性の追求であれば, 規模

表9 企業規模と収益性 日本

() は比率 (%)

利益率	5%未満	5%—10%	10%以上	計
直輸出額				
1000万ドル未満	6 (33.3)	10 (55.6)	2 (11.1)	18 (100.0)
1000万ドル以上 1億ドル未満	13 (56.6)	5 (21.7)	5 (21.7)	23 (100.0)
1億ドル以上	54 (67.5)	21 (26.3)	5 (6.2)	80 (100.0)
計	73 (60.3)	36 (29.8)	12 (9.9)	121 (100.0)

(χ²=12.118, 0.01<α<0.05 水準で統計的に有意である。)

表10 企業規模と収益性 韓国

() は比率 (%)

利益率 直輸出額	5%未満	5%— 10%	10%以上	計
1000万ドル未満	31 (67.4)	9 (19.6)	6 (13.0)	46 (100.0)
1000万ドル以上 1億ドル未満	15 (78.9)	3 (15.8)	1 (5.3)	19 (100.0)
1億ドル以上	13 (81.3)	3 (18.7)	0 (0.0)	16 (100.0)
計	59 (72.8)	15 (18.5)	7 (8.7)	81 (100.0)

 $(\chi^2=3.209, \text{統計的有意性なし。})$

表11 企業規模と成長性 日本

() は比率 (%)

成長率 直輸出額	25%未満	25%— 50%	50%以上	計
1000万ドル未満	8 (44.4)	6 (33.3)	4 (22.3)	18 (100.0)
1000万ドル以上 1億ドル未満	9 (39.1)	12 (52.2)	2 (8.7)	23 (100.0)
1億ドル以上	50 (62.5)	22 (27.5)	8 (10.0)	80 (100.0)
計	67 (55.4)	40 (33.1)	14 (11.5)	121 (100.0)

 $(\chi^2=7.608, 0.05 < \alpha < 0.1 \text{ 水準で統計的に有意である。})$

表12 企業規模と成長性 韓国

() は比率 (%)

成長率 直輸出額	25%未満	25%— 50%	50%以上	計
1000万ドル未満	17 (36.9)	13 (28.3)	16 (34.8)	46 (100.0)
1000万ドル以上 1億ドル未満	7 (36.8)	1 (5.3)	11 (57.9)	19 (100.0)
1億ドル以上	11 (68.8)	3 (18.7)	2 (12.5)	16 (100.0)
計	35 (43.2)	17 (20.9)	29 (35.9)	81 (100.0)

 $(\chi^2=11.476, 0.01 < \alpha < 0.05 \text{ 水準で統計的に有意である。})$

の拡大を試みるよりはむしろ中小規模でのマーケティング活動に専念する方が良い。反面、輸出目標が成長性追求であれば規模の拡大を試みるべきであると言う事実を知ることができる。

しかし、韓国の場合は《表10》と《表12》の結果から仮説1は棄却されることになる。しかし、輸出規模と成長性の間には95%の有意水準を表しているが輸出規模と収益性は何の相関関係もないことを表している。この結果から韓国の企業の輸出戦略の一面をみることができる。外見に断った規模の拡大と成長の追究は立派な結果を残して来たとは言えるが、実質中身を充実させた収益性は今一つであるといえる。この結果を基にこれからの韓国の企業は今までの規模の拡大と成長をもっと伸ばすよりはむしろ維持しながら尚且つより効果的なマーケティング活動に専念するべきであると言える。

2. 輸出商品の種類と輸出実績

本研究では輸出商品の種類を標準産業分類を基にして細分化した後再びそれを大きく3つに分けて区分した。つまり、1次産品、軽工業品、重化学工業品の3分類がそれである。ここで3次産業部門（銀行、保険業含む）は調査対象から除外したが、それは3次産業部門の場合は直輸出と下請輸出の区分が明確ではなくまた、マーケティング活動が活発でない理由からである。輸出商品の種類が高度化されればされるほど技術の格差による非価格競争力の劣勢は目立つのである。そこで価格競争を試みるのではないかという考えから仮説2を設定した。

仮説2は検証の結果、日本も韓国も棄却された。しかし、韓国の場合今までの研究結果とは非常に違った傾向を表したのは大きな収穫と言える。

現在まで韓国の企業が力を入れてきた輸出主力商品は言うまでもなく軽工業品であった。しかし、一般的に見ると軽工業品部門は資本施設投資と技術水準が低いことから多くの競争者が現れ易いし、それによって過当競争の状態が続く可能性も高い。また、非価格側面での競争

優位の維持は競争者の素早いまねや、新しい競争要因を持った新規企業の既存市場への進出によって守りにくいのである。また、収益性と成長性の企業目標を達成するためには輸出商品の改善が必要であるのは言うまでもない話である。つまり、重化学工業部門へと転換を図るべきであると言える。韓国の輸出企業の主力商品が変わって来ていることは確かに事実である。1980年の商工会議所の資料では重化学工業品を主力商品とした企業の比率が26.6%²⁴⁾に過ぎなかったのが本調査では66.7%まで増加していることからよく分かる。しかし、こういった増加趨勢が全体の企業により加速化されなければ収益性と成長性の両企業目標を達成し、また海外での競争優位を維持しながら企業実績を向上させることは難しいと言える。

第4節 市場戦略変数と輸出実績比較

1. 輸出対象地域と輸出実績

本研究では輸出対象地域を先進国と発展途上国で区分して調査を行った。これは企業の立場から市場の浸透力が各々の市場に対して違った傾向を見せるからである。つまり、先進国市場の場合はとても市場が発達しているし、しかも相当な市場購買力を持っている。しかし、複雑な流通機構と卸・問屋の機能が非常に強いので積極的なマーケティング活動を展開しない限り先進国市場における成功はとても難しいと言える。こう言った輸出対象地域と輸出実績間の関係は《表13》、《表14》で表れている。

仮説3は日本の場合は棄却、韓国の場合は採択となった。日本の企業の調査結果が棄却された理由としては《図6》から見て分かるようにアメリカに対する輸出集中度が余りにも高くなっていることをいえる。しかもアメリカとは貿易不均衡問題でここ何年間揉め事が続いている。市場購買力があって、しかも輸出実績に直

表13 輸出対象地域と収益性 日本

() は比率 (%)

輸出対象地域 \ 利益率	5%未満	5%—10%	10%以上	計
先進国	54 (62.1)	25 (28.7)	8 (9.2)	87 (100.0)
発展途上国	19 (55.9)	11 (32.4)	4 (11.7)	34 (100.0)
計	73 (60.3)	36 (29.8)	12 (9.9)	121 (100.0)

($\chi^2=0.425$, 統計的有意性なし。)

表14 輸出対象地域と収益性 韓国

() は比率 (%)

輸出対象地域 \ 利益率	5%未満	5%—10%	10%以上	計
先進国	34 (64.2)	12 (22.6)	7 (13.2)	53 (100.0)
発展途上国	25 (89.3)	3 (10.7)	0 (0.0)	28 (100.0)
計	59 (72.9)	15 (18.5)	7 (8.6)	81 (100.0)

($\chi^2=6.695$, $0.01 < \alpha < 0.05$ 水準で統計的に有意である。)

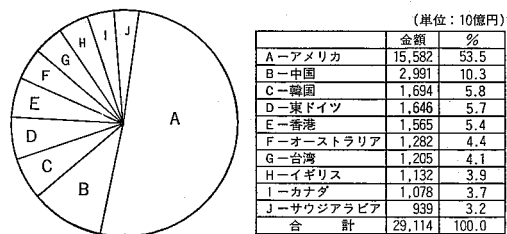


図6 10大輸出市場構成 日本

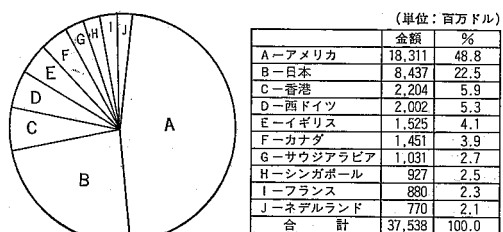


図7 10大輸出市場構成 韓国

24) 商工会議所, 「輸出マーケティング実態報告」, 1980. 12, 10頁。

接影響を与える代表的な先進国市場にこう言った問題があつては企業としてマーケティング戦略展開に相当な力を入れて行かなければ実績向上にはならないといえるだろう。

韓国の場合は95%の有意水準で採択となった。《表14》で見て分かるように先進国市場を輸出対象地域とした場合が実績達成に適合しているといえる。これは発展途上国の市場の場合はその市場の購買力が小さくまた、その購買条件が悪いから輸出実績向上にあんまり貢献できないからである。だからこそ益々先進国市場に向かつての積極的浸透が要求されるのである。また、この市場でのより強く競争優位を達成するためには一層マーケティング活動に対する関心度を増大させるべきであると言える。

ここで1つ注目をしておきたいことは韓国の輸出地域の構造である。《図7》で見て分かるように韓国の輸出先はアメリカと日本にあまりにも偏重している。全体輸出額の内半分以上をこの両国に依存しているところから余りにも大きく影響をされるので独自の輸出活動を積極的に遂行することができなくなってくる。この論文の研究が先進国市場への積極的浸透が必要であることを見だしてくれたが日本の企業の例からも特定国への依存度が高いのは良くないといえる。

2. 市場集中度と輸出実績

本研究で市場集中度としてはかれる尺度は企業が選択した市場戦略が市場集中戦略 (Market Concentration Strategy) と市場分散戦略 (Market Spreading Strategy) のどちらであるかである²⁵⁾。つまり、上位3ヶ国への輸出依存度を基準にしてその比率が90%以上であれば市場集中戦略が、90%以下であれば市場分散戦略が、採択されていると規定した。こう言った基準に基づいて設定した仮説が仮説4である。本調査を通して得られた結果は《表15》、《表16》である。

25) これに関連する内容は Nigel Piercy, *op. cit.*, pp. 43-107, に詳しく書いてある。

表15 市場集中度と収益性 日本

() は比率 (%)

市場集中度	利益率 5%未満	5%— 10%	10%以上	計
上位3ヶ国に 90%以上	38 (62.3)	17 (27.9)	6 (9.8)	61 (100.0)
上位3ヶ国に 90%以下	35 (58.3)	19 (31.7)	6 (10.0)	60 (100.0)
計	73 (60.3)	36 (29.8)	12 (9.9)	121 (100.0)

($\chi^2=0.226$, 統計的有意性なし。)

表16 市場集中度と収益性 韓国

() は比率 (%)

市場集中度	利益率 5%未満	5%— 10%	10%以上	計
上位3ヶ国に 90%以上	33 (73.4)	6 (13.3)	6 (13.3)	45 (100.0)
上位3ヶ国に 90%以下	26 (72.2)	9 (25.0)	1 (2.8)	36 (100.0)
計	59 (72.8)	15 (18.5)	7 (8.7)	81 (100.0)

($\chi^2=4.052$, $0.05 < \alpha < 0.1$ 水準で統計的に有意である。)

これらの表によって市場集中戦略を採択した場合その企業の収益性が良いという仮説4を検証することができる。日本の場合は棄却となったが韓国の場合は90%の有意水準で仮説4を検証することができる。これは輸出企業がその市場を拡大するに従って収益性を増大させるのが難しいのであることを見せてくれている。

しかし、この2つの戦略のうちどちらが絶対的に有利であるとは言えないのである。この2つの戦略は各々がそれぞれの長所と短所をもっているのである。ただ外部環境と企業内部状況を充分考慮したうえで何が最善であるかを探し出す努力が必要なのである。

こうしてみると次のようなことが言える。輸出企業が選択する市場戦略はその企業の輸出目標と密接な関係をもっていることが分かる。つまり、企業の目標が高成長の達成であればその

企業は持続的に市場の拡大を試みながら輸出物量の増大を図る。反面、輸出目標が高収益性の達成であれば少数国へとその輸出努力を集中させ積極的なマーケティング活動をするべきであることが言える。このように各企業が自社の状況に対する適切な分析をすることができない限り最適の市場戦略を選択することができないのである。

第5節 マーケティング・ミックス変数と輸出実績

1. 価格と輸出実績

輸出マーケティング・ミックスの内価格変数を測定する尺度として本研究は輸出企業の価格決定方式を選定した。なぜならば、この尺度が輸出企業の輸出商品の価格決定時ある程度の権限をもつことができるかを表してくれる指標であるからである。本調査ではこう言った価格決定方式をバイヤが提示した価格で商品の価格を決定する方法、変動費だけを含めた価格決定、固定費を含めた平均生産原価による価格決定、国際市場価格による価格決定で区分した。その結果、輸出企業の価格決定方式は日本、韓国共に収益性にもあまり影響を与えていないことが分かった。

分析の結果は輸出商品の価格決定方式と収益性の間には何の相関関係もないことを表している。しかし、この分析で分かることは原価の側面だけを考慮して見ると輸出商品の価格に固定費まで含まれる場合が変動費だけを含む場合よりも収益性が高いことが分かる。もしも輸出企業の対バイヤ交渉力が大きければ、商品の価格に固定費まで含めることができるから収益性面では大きな利益を得ることができると言える。

分析の結果から仮説5は棄却となった。しかし、次のことは言えるだろう。

輸出商品の価格がバイヤが望む通り決定されて商品の価格が安くなる場合、輸出企業の成長性は非常に高くなると言える。反面、成長率が

最も低い場合は国際市場価格によって商品の価格が決定される場合であると言える。なぜならば、バイヤが対輸出企業に交渉力を強く発揮することができなくなるからである。従ってバイヤと輸出企業間の取引が難しくなり成長性は鈍化されるといえる。

2. 輸出商品の開発と輸出実績

企業が海外市場に進出し輸出をするためには、まず輸出商品開発をしなければならない。ここで言う輸出商品の開発とは単なる新製品の開発の外に新しい市場の開拓に伴う製品の修正・補完までも含む広い概念での意味である。こう言った輸出商品の開発経路は自社開発、バイヤの注文による開発、海外技術の導入による開発とで区分される。韓国の場合バイヤの注文による開発が外の経路に比べて圧倒的に多いという研究結果がある²⁶⁾。バイヤの注文による開発が多い理由としては韓国の輸出企業の殆どが注文輸出形態であって輸出商品の開発に無関心であったことと、輸出商品の開発のための企業自体の開発能力がなかったことが言える。

しかし、分析の結果からはバイヤの注文による開発よりは海外技術の導入による開発と自社開発が多いことが分かった。これは現在の輸出が過去になされた輸出方式とは違った形として転換されつつであると言えるし、尚且つ相当な数に上る海外技術の導入の成果が現れ出したとも言える。

分析を通して輸出商品の開発方式には収益性、成長性ともに有意な関係は見られなかった。従って仮説6は棄却となる。しかし、技術水準が韓国に比べて遥かに高い水準である日本の企業がやはり輸出商品は自社開発である割合が高いことは海外に於けるマーケティング戦略展開にも遥かに有利な立場であることが言える。

3. 直接輸出経路比率と輸出実績

輸出実績と経路間の相関関係に関しては今ま

26) 商工会議所,「輸出マーケティング実態調査報告」, 1980. 12, 18頁。

で多くの研究がなされている²⁷⁾。本研究ではこれらの研究が築いた結果を基にして仮説7を設定した。

本研究では輸出マーケティング・ミックスの内、経路変数を測定する尺度として直接輸出経路比率を使用した。直接輸出経路と言うのは企業が海外バイヤに直輸出する場合と現地法人及び支社を通して輸出する場合を言う。これに相対的な概念として間接輸出経路が言える。これは (Buying Office) 等の国内中間問屋を通して輸出することを意味している。経路変数と輸出実績間の関係に対して本調査で得られた結果は《表17》、《表18》のようである。

《表37》の結果により日本の場合は仮説7を棄却することになった。

本調査で得られた結果は過去の研究とは違った結果を見せているが、それは標本抽出上の問題と資料収集上の問題から起因していると考えられる。

日本の場合は国内の流通経路は大変複雑で長いと言われているが海外市場における流通経路は国内に比べてしっかりと流通系列を押さえていると言われている。だからこそ流通経路問題と企業の収益性、成長性は緊密な関係であると考えられるのである。しかし、この残された問題は今後の課題として研究を進めて行きたいと思う。

韓国の場合は《表18》が95%の有意水準であった。しかし、この結果からは仮説7を棄却することになるが次のことが言えると思う。それはこの結果を通して得ることのできた韓国の企業の戦略的側面は企業が直輸出や、現地法人、支社を通して100%輸出する場合成長性がよいことが分かった。間接輸出経路を通した場合は輸出企業自体の意思決定と輸出機能を代行してくれる企業の意思決定まで総て考慮すべきであるから企業の収益性に(一)効果を与えている

27) ソ・ジェウォン, “輸出経路の変化に関する研究” 『産業と経営』, (延世大学 産経研究所, 1983)。

表17 直接輸出経路比率と成長性 日本

() は比率 (%)

成長率 経路比率	25%未満	25%— 50%	50%以上	計
100%	41 (57.8)	23 (32.4)	7 (9.8)	71 (100.0)
80—99%	16 (53.4)	9 (30.0)	5 (16.6)	30 (100.0)
80%以下	10 (50.0)	8 (40.0)	2 (10.0)	20 (100.0)
計	67 (55.4)	40 (33.1)	14 (11.5)	121 (100.0)

($\chi^2=1.481$, 統計的有意性なし。)

表18 直接輸出経路比率と成長性 韓国

() は比率 (%)

成長率 経路比率	25%未満	25%— 50%	50%以上	計
100 %	13 (38.2)	7 (20.6)	14 (41.2)	34 (100.0)
80 — 99 %	9 (31.0)	6 (20.7)	14 (48.3)	29 (100.0)
80 % 以下	13 (72.2)	4 (22.2)	1 (5.6)	18 (100.0)
計	35 (43.2)	17 (21.0)	29 (35.8)	81 (100.0)

($\chi^2=10.847$, $0.01 < \alpha < 0.05$ 水準で統計的に有意である。)

と推論することができると言える。

4. 海外販売促進活動と輸出実績

輸出マーケティング・ミックスの変数として販売促進活動がある。ここで言う販売促進活動とは海外市場での広告、市場調査活動を含める広義の概念として用いられた。

本研究ではこう言った販売促進活動を活発である、消極的である、全然しないと3つに分けて調査した。販売促進活動が活発であるということの意味は広告、市場調査活動に総て参加する場合である。消極的であるということはこの2つの内、少なくともどちらかに参加していることを意味する。

本研究で得られた結果からは仮説8は日本も

韓国も棄却となった。つまり、この結果からは企業の海外販売促進活動と輸出実績間には何の有意の関係がないと言える。しかし、表から見て分かるように実際販売促進活動を行っている企業の方がしていない企業の数よりは多いことが明らかである。一般的に考えて見ても販売促進活動が積極的であって企業の収益性や成長性に大きな影響を与えるということは言えると思う。これは残された課題として、尚研究を進めて行きたいと思う。

第6節 調査結果の総合的比較分析

前の3つの節を通して調査した資料を基に八つの主要独立変数と輸出実績間の関係を分析して見た。本節ではこういった分析結果を総合的にまとめて調査結果が輸出企業に与える意味を考えて見ることにする。尚且つ、日本と韓国の間にはどんな違いがあったかを見ることにしよう。

本調査の結果を要約して見ると《表19》のようになどめることができる。

日本の場合は輸出競争力に最も影響を与える変数として企業規模を上げることができる。韓国の場合は輸出企業の規模と輸出対象地域、輸出経路が相当な影響を与えていると言えるし、市場集中度も影響を与えていると言える。

本調査の結果を《表19》に基づいて要約、比較分析すると次のようになる。

日本の輸出企業の場合は企業特性変数である輸出規模が輸出実績と密接な関係があるという結果を得ることができる。この結果からは外の市場戦略変数やマーケティング・ミックス変数よりも企業特性変数である輸出規模が日本の輸出企業の収益性と成長性に大きく影響を与えていることが分かった。

韓国の輸出企業の場合は企業特性変数である輸出規模と、市場戦略数である輸出対象地域、市場集中度と、マーケティング・ミックス変数である輸出経路が企業の輸出実績に密接な関係

表19 調査結果の要約 (χ^2 検定値)

独立変数	日 本		韓 国	
	収益性	成長性	収益性	成長性
規 模	**12.118	* 7.608	3.209	**11.476
輸出商品の種類	1.952	2.220	1.680	2.262
輸出対象地域	0.425	3.988	** 6.695	2.139
市場集中度	0.226	0.526	* 4.052	0.772
価 格	10.482	7.038	8.359	8.253
製 品	5.671	4.574	1.466	6.782
経 路	3.239	1.481	0.853	**10.847
販 売 促 進	5.644	0.186	1.269	2.553

**：有意水準が高い関係 ($\alpha < 0.05$)

*：有意性がある関係 ($0.05 < \alpha < 0.1$)

をもたらししていることが分かった。これは韓国の輸出企業が海外市場への進出を成功的に成し遂げるためには企業特性変数を勘案したうえで企業目標にあった競争戦略（経路）を選択して行くべきであることを示唆している。

第5章 結 論

本研究の過程で見い出された結果をまとめることと次のようになる。日本の輸出企業の輸出目標が収益性の追求であれば、規模の拡大を試みるよりは、むしろ中小規模でマーケティング活動に専念する方が良い。また一方、輸出目標が成長性の追求であれば規模の拡大を試みるべきである。この実証分析の結果から、日本の輸出企業は大企業による高成長と中小企業による高収益性の創出がなされているようである。

韓国の輸出企業の場合は、輸出対象地域と市場集中度を通した非価格競争戦略と、流通競争戦略という両案のうち企業特性変数、つまり、輸出規模に基づいて戦略を選択した方がよさそうである。

中小企業の立場からは輸出物量の増大を試みる高成長の達成はあらゆる資源の不足及び制約により難しいのである。従って高収益性の創出という目標の下で市場集中戦略と流通経路開発による非価格競争戦略の案を選択せざるをえな

い。輸出マーケティング・ミックス変数のうち流通経路変数に焦点を当てて流通経路開発政策を持続的に遂行して行けば望む目標は達成されると言える。

大企業の立場からは現在まで行ってきた市場集中戦略と価格競争に基づいた高成長の達成から、より適合した戦略が選択されるべきであると言える。それは国際市場における円高によるドルの没落と韓国の圓の切り上げなどによる国際市場の原価上昇要因の発生と、マーケティング中心的に変わってきた市場自体の変化があるからである。従って、成功的な海外進出を成し遂げるためには、絶対的な輸出商品の転換が必要であると言える。各商品の生産性を比較してみると重化学工業部門が外の部門に比べれば遥かに高いし、その成長速度も早いのである。本研究の結果でも輸出主品目が軽工業品の場合外の部門に比べて収益性も成長性も低いことが分かる。これは輸出商品の転換を合理化させる立証資料となるかもしれない。もちろん重化学工業部門は他の産業部門に比べて大体投資規模が大きくて、その投資資本の回収期間が長いという短所をもっている。しかし、韓国の場合は軽工業品から重化学工業品へと輸出商品の割合がかなり伸びているところから今の成長を続けることができれば国際市場での優位を得ることが出来るかもしれない。

本研究の結果からいくつかの問題点も浮かび上がる。それは、輸出マーケティング・ミックスが輸出実績に相当影響を与えていると思われたが、日本と韓国とも流通経路変数だけの影響となったからである。これは残る課題として研究を進めて行きたいと思う。

また、本研究では日本と韓国の輸出企業の輸出競争力を望ましい方向へと高めるための方策を2つの角度から比較して見る事ができた。

その1つとしては、両国の輸出企業のうち1987年という時点で成功的に輸出というメカニズム (Mechanism) を利用している企業を選定し、それらの企業の成功的な目標達成に決定

的な影響を与えた変数を企業特性、市場戦略、輸出マーケティング・ミックスの観点から比較した。その結果、輸出企業の輸出実績と直接的な相関関係がある変数として日本の企業では企業の輸出規模が、また、韓国の企業では輸出規模、輸出対象地域、市場集中度、輸出経路等の変数を抽出することができた。

第2に、先進国との国際比較ができるまでに成長して来ている韓国の輸出実績と輸出企業の実績についてである。日本の場合は1868年明治維新以来貿易立国を国是として小国土に近代工業を興し、国際競争力の強化と自主技術の培養に努力し、1970年代には自由世界2位の経済大国となる大成果をあげてきている。反面、韓国の場合は輸出企業の競争要因の選択に大きな変化が見られていることだ。1960年代以後、急速に伸びてきた韓国の輸出が、政府の輸出ドライブ政策と高成長の達成と言う優先的な課題によって、物量本位でなされていたのは言うまでもない。

しかし、後発発展途上国の猛烈な追い上げと、既存市場での競争深化による成長率鈍化は企業目標の修正という必然的命題を伴うようになった。つまり、高成長の達成よりは高収益の創出の方がより優先的企業目標となってくるのである。従って、本研究で実施した面接調査の結果はこう言った企業目標の修正を合理化させる実証資料となるに違いない。海外輸出戦略に習熟している日本の輸出企業とこれからの韓国の輸出企業との比較は将来の課題であるともいえよう。つまり、単なる数値的成長から中身本位の成長へと落ち着いている日本の輸出企業であるに対し、これから中身を充実させようとしているのが韓国の輸出企業であるからである。

本研究はいろいろな側面で、研究の限界を表してきた。まず、方法上の問題としては時間と費用の制約により一部資料が郵送法による調査と電話インタビューによって収集された。したがって、資料の信憑性の問題が出て来る。また、標本企業を抽出する際に無作為抽出法が使

用されず、日本の場合は総売上上位 200 社と經常利益上位 200 社から、韓国の場合は収益性と成長性が良い企業を基にして人為的な方法によって選定されているから資料の代表性にその問題があると言える。

また理論面でも、实际的に国際マーケティング戦略でもって国際比較をした研究が殆どなされていない状況にあり、競争戦略と輸出実績間の関係をテーマにして総合的な研究が殆どなされていないということから、一つのフレームにまとめるには大きな問題があった。今後これらの問題を一つ一つ克服する研究がなされていかねばならないであろう。

以上のような問題を抱えながらも、本論文は輸出企業の競争戦略と輸出実績間の関係を測定し、日本と韓国の企業の輸出マーケティング戦略の比較を行って見たものである。従って本研究は性格上探索的色彩が強い。

しかし、本研究においてあらわされた市場戦略と競争戦略を統合した企業戦略の樹立の必要性、企業目標に合った正しい戦略の選択、個別市場と商品各に対する適切なマーケティング活動の強化、国際市場の目覚ましい変化等の事実に基づいてこれからの研究はなされていくべきであろうし、また、同時によりミクロ的な立場での具体的な各業種間の競争要因の分析と市場、商品特性毎に適合する競争要因の比較分析も合わせてなされるべきであろう。

参 考 文 献

一日 本

1. 山田栄作, “国際マーケティング”, 1987. 6. 10, 1-8頁。
2. 渡辺好章, “わが国の国際マーケティング発達史の要因分析研究(6)”, 城西経済経営紀要 8 (1), 1987. 3, 71-94頁。
3. 内野雅之, “国際マーケティング研究のフレーム, 一国際経営と境界領域を中心として”, 東京国際大学論叢 商学部編, 1987, 89-98頁。
4. 高井 真, “国際マーケティング戦略の概念とその構造, 一戦略的企業行動の展開に向けて”, 商学論究 (関西学院), 27, 1980. 1, 1-20頁。
5. 田村正紀, “日本企業のマーケティング戦略 (特

集・日本企業の実証的研究)”, ビジネスレビュー 30, 1983. 3, 147-167頁。

6. 角松正雄, “多国籍企業化の方向とマーケティング, 一アンケート調査をふまえて”, 海外事情研究13(1), 1985. 9, 17-43頁。
7. 武上幸之助, “国際マーケティング, 製品戦略に関する一考察”, 商経論集 (早稲田大) 49, 1959. 9, 19-31頁。
8. 通産省, 「通算白書」, '80年~'88年。
9. 日本経済新聞, 「会社年鑑」, '80年~'88年。

一 韓 国

10. チョン・グヒョン, “韓国の輸出マーケティングの現況と強化方案”, 「経営学研究」, 12冊 1号(1982. 9), 131-157面。
11. リー・ヨンソン, “国民経済的観点から見た韓国の輸出マーケティング”, 産業と経営 (延世大学校産業経営研究所, 1981. 8), 33-58面。
12. リー・ヨンソン, “韓国の輸出商品の国際競争力比較優位分析と展望”, 国際経済研究院, 1980。
13. オー・ユンデ, “韓国の輸出商品の国際競争力分析”, 国際経営, (高麗大学校貿易研究所, 1980. 7), 1-10面。
14. バク・チョンヒ, “韓国の輸出中小企業の成長要因分析”: 衣類製造業体を中心に, 産業と経営 (延世大学校産業経営研究所, 1981. 8), 93-105面。
15. Sooil-Kwak, “Small Business and International Competition, —Strengthening the International Competitiveness of Small Business—”, 経営論集 (ソウル大学校 経営研究所, 1983. 9), 59-79面。
16. キム・ドンギ, “韓国の輸出マーケティング 競争分析”, 産業と経営 (延世大学校 産業経営研究所, 1981. 3), 93-137面。
17. 韓国貿易協会, 「1987年度貿易動向」, 1988, 7-14面。
18. 商工会議所, 「輸出マーケティング」 実態調査報告, 1980. 12, 10面。
19. 産業研究院, 「日本市場構造分析と対日輸出戦略」, 1987, 67-98面。
20. 大韓貿易振興公社, 海外国別調査シリーズ55「日本」, 1988, 57-67面。
21. ソ・ジェウォン, “輸出経路の変化に関する研究” 「産業と経営」, (延世大学校産業経営研究所, 1983)。
22. 毎日経済新聞社, 「会社年鑑」, '80年~'88年。
23. 関税庁, 「貿易統計年報」, '80年~'88年。
24. 韓国銀行, 「経済統計年報」'80年~'88年。

一その他一

25. Buffa, Elwood S., “Making American Manufacturing Competitive,” *California Management Review*, vol. 26, no. 3, 1984, pp. 29-46.
26. Calverly, John, *KOREA: Exporting to survive* (London: Euromoney Publications Ltd.,

- 1982).
27. Cateora, Philip R., & J. M. Hess, *International Marketing*, 4th ed. (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1979).
 28. Delacroix, Jacques, "Export Strategies for Small American Firms," *California Management Review*, vol. 26, no. 3, 1984, pp. 138-153.
 29. Enoch, C. A., "Measures of Competitiveness in International Trade," *Bank of England Quarterly Review*, vol. 18, no. 2, 1978, pp. 181-195.
 30. Farris, p. w., & D. J. Reibstein, "How Prices, Ad Expenditures, and Profits Are Linked," *Harvard Business Review*, 1979, Nov. -Dec., pp. 173-184.
 31. Fisher, L., *Industrial Marketing* (London : Business Books, 1969).
 32. Gluck, F. W., S. P. Kaufman, & A. S. Walleck, "Strategic Management for Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 1980 Jul. -Aug., pp. 154-161.
 33. Henderson, Bruce D., "The Anatomy of Competition," *Journal of Marketing*, vol. 47, 1983, pp. 7-11.
 34. Keegan, Warren J., *Multinational Marketing Management*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1980).
 35. Kinnear, Thomas C., & J. R. Taylor, *Marketing Research : An Applied Approach* (McGraw-Hill, Inc., 1983).
 36. Leff, N. H., "Multinational Corporate Pricing Strategy in the Developing Countries," *Journal of International Business Studies*, 1975 Fall, pp. 55-64.
 37. Levitt, T., "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, 1980 Jan. -Feb., pp. 83-91.
 38. McGuinness, N. W., & B. Little, "The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products," *Journal of Marketing*, vol. 45, 1981, pp. 110-122.
 39. Moustafa, M. E., "Pricing Strategy for Export Activity in Developing Nations," *Journal of International Business Studies*, 1978 Spring / Summer, pp. 95-102.
 40. Park, Ungsuh K., "Export Competition between and Comparative Advantages of Newly Industrializing Countries," 「国際経営」(高麗大学校 貿易研究所, 1980. 7) 127-140面。
 41. Piercy, Nigel, *Export Strategy : Markets and Competition* (London England : George Allen & Unwin Ltd, 1982).
 42. Porter, Michael E., *Competitive Strategy* (New York : The Free Press, 1980).
 43. Scott, Bruce R., "National Strategy for Stronger U. S. Competitiveness," *Harvard Business Review*, 1984 Mar. -Apr., pp. 77-91.
 44. Sheth, Jagdish N. and Hanns-Martin Schoenfeld (eds.), *Export Marketing : Lessons from Europe* (Champaign, Illinois : the Board of Trustees of the University of Illinois, 1980), pp. 3-13.
 45. Sonnenfeld, J., & P. R. Lawrence, "Why Do Companies Succumb to Price Fixing?" *Harvard Business Review*, 1978 Jul. -Aug. pp. 145-157.
 46. Terpstra, Vern, "The Asian Challenge : Export Problems and Prospects for the 1980's," 「国際経営」(高麗大学校 貿易研究所, 1980. 7), 97-108面。
 47. Thompson, Jr., Arthur A., "Strategies for Staying Cost Competitive," *Harvard Business Review*, 1984 Jan. -Feb., pp. 110-117.

付録 輸出戦略についてのアンケート

会社名: _____

記入者: 担当部門 _____

職位 _____

名前 _____

* 各質問を読んで () には✓印を, _____ には該当する事項を記入して下さい。

A. 企業一般

1. 設立年度は? _____ 年

2. 輸出開始年度は? _____ 年

3. 資本金は? (1987年末現在) _____ 千\$

4. 総売上内輸出と国内販売の比率は? (1987年実績基準)

輸出: _____ % 国内販売: _____ %

5. 主な輸出地域は?

先進国市場 () 開発途上国市場 ()

6. 輸出対象国数は? _____ 個国

輸出額順上位 5 カ国のみ記入して下さい。(1987年実績基準)

国 名	比率	国 名	比率
1) _____	_____ %	2) _____	_____ %
3) _____	_____ %	4) _____	_____ %
5) _____	_____ %		

7. 主要輸出品目は?

輸出額上位 5 番まで順番を記入して下さい。(1987年実績基準)

() 農水産物	() 皮, 皮製品	() 木製品
() 衣類	() 化学製品	() 一般機械類
() 繊維	() 金属製品	() 石油製品
() 事務用機器	() テレビ	() 自動車
() 船舶	() 科学光学機器	() テープレコーダ類
() その他		

細部輸出品目: _____

B. マーケティング戦略

8. 主たる輸出市場で当社の製品がもっている利点は何だと思いますか?

() 価格	() 製品上の特徴 (品質, 技術的)
() サービス/納期	() その他 _____

9. 当社は製品輸出時どんなブランドを使用しますか?

() オリジナル ブランド _____ %	() バイヤ ブランド _____ %
() ブランドなし輸出 _____ %	

10. 当社は輸出価格決定時どんなことを一番考慮しますか?

() バイヤが提示した価格	() 固定費を含めた平均生産原価
() 国際市場価格	() 変動費

11. 当社の輸出製品の開発経路は？

- () 自社開発 () バイヤーの注文による開発
 () 海外技術の導入による開発 () その他 _____

12. 当社はどんな経路を通して輸出していますか？

- () 海外バイヤーに直輸出 _____ %
 () 海外支社及び現地法人を通して _____ %
 () 自国の貿易商社を通して _____ %
 () 国内駐在バイング オフィスを通して _____ %
 () その他 _____ %

13. 当社は現地法人や海外支社をもっていますか？

- () もっている () もっていない

14. 当社は海外市場に対して販売促進活動をしていますか？

- () している () していない

14-1. しているとしたらその形態は？

- () 海外市場調査活動 () 人的販売（販売員直接活動）
 () 広告 () その他 _____

14-2. 海外市場調査活動をしているとしたら市場調査専門会社を利用しますか？

- () 利用していない（直接している） () 国内専門会社だけ利用
 () 国内及び海外専門会社利用

14-3. 人的販売をしているとしたらその対象は？

- () 国内にきている問屋さんに対して () 現地にいる問屋さんに対して
 () 最終消費者

14-4. 広告をしているとしたらその媒体は？

- () 印刷媒体（新聞／雑誌） () 電波媒体（テレビ／ラジオ）
 () その他（パンフレット、直接郵送.....）

C. 実績資料

15. 当社の年度別輸出額は？

1980年	_____千\$	1981年	_____千\$
1982年	_____千\$	1983年	_____千\$
1984年	_____千\$	1985年	_____千\$
1986年	_____千\$	1987年	_____千\$

16. 当社の年間総売上と技術開発費は？

総 売 上		技術開発費	
1980年	_____千\$	_____	_____千\$
1981年	_____千\$	_____	_____千\$
1982年	_____千\$	_____	_____千\$
1983年	_____千\$	_____	_____千\$
1984年	_____千\$	_____	_____千\$
1985年	_____千\$	_____	_____千\$
1986年	_____千\$	_____	_____千\$
1987年	_____千\$	_____	_____千\$

どうもありがとうございました！