

# 発展途上国における企業のマーケティング戦略の展開

## ガーナ企業は日本のベンチャー企業

### から何を学習するのか

#### テイオフィラス・アサモア

(THEOPHILUS ASAMOAH)

## 序説

日本のベンチャー企業に関する学術的な論文やレポートの数は、非常に少ない。また、発展途上国における企業に関しての研究は、あまり行われていない。特に、最近の研究において、ベンチャー・ビジネスにはあまり注意が払われていないだけでなく、過去一、二年にベンチャー・ビジネスについての言及は、ほとんどなされていない。しかし、ベンチャー・ビジネスの活動を研究することはきわめて重要である。なぜなら、それらは、発展途上国における中小企業の活動に組み込まれているリスクに加え、その様な企業の発展に重要な教訓を提示してくれるからである。

我々は、日本のベンチャー企業のマーケティングはい

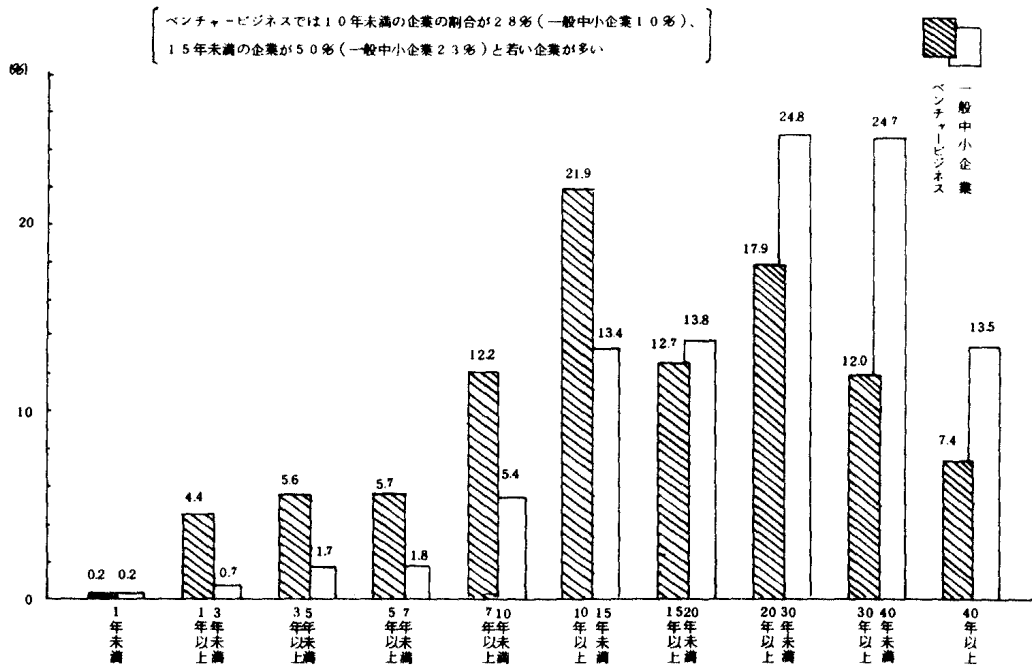
うまでもなく、ベンチャー企業を詳しく論じた論文に出会うことはほとんどない。しかしながら、発展途上国における企業が大企業として成長しているのであれば、それらの企業が日本のベンチャー企業に似ているのかどうかということを検討することは重要なことである。ベンチャー・キャピタルに関する資料は数多くあるが、ベンチャー企業のマーケティング活動やその戦略は、マーケティング研究者にとってそれほど注意を引き付けなかった。この論文は、日本のベンチャー企業の特徴やマーケティングなどの分析と、特にガーナを中心とした発展途上国の企業のマーケティング活動との関連性を検討することを主題としたい。

研究の背景

ベンチャー企業の誕生、成長、活動には、ある種の神話がともなわれていると一般に信じられている。だが実際に、ベンチャー企業には、成功と失敗の場合とがある。一九八〇年代から現在までのベンチャー企業は、第二世代と言われている。第一世代のベンチャー企業としては、ソニー、本田技研などがある。また第二世代の企業としては京セラなどが含まれる。取り上げられた参考文献(1)から(6)までを参照すると、ベンチャー企業の神話はジャーナリズムによって強く推進されたと主張することができる(1)(2)(3)(4)(5)(6)。

この神話は、防御と業績達成のために奮闘しなければならぬという虚像をベンチャー企業に対して造り上げた。このようなイメージは、企業活動のジャーナリズムによる解釈やあるいは第三者による分析に基づいて造り出された。しかしながら、このイメージがいったん造り上げられると、将来の企業のマーケティング活動もかなりそのイメージに依存することになるだろう。したがって、このようなイメージは、マーケティングの展開とマーケティング人事に対して重要な要因となる。このような傾向は、市場における「声」としてジャーナリズムによって造られたイメージを企業が受け入れるか、あるいは受け入れなければならない場合に見られる。

図1 ベンチャービジネスの企業設立後の年数



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 21.

表1 ベンチャービジネスの概観

定義内容	具体的指標
1. 規模基準 未上場の中堅・中小企業	・株式会社であること ・未上場会社であっても商法上の大企業（資本金5億円以上、又は負債総額200億円以上）は、除く
2. 独立性基準 上場会社（あるいは大企業）が実質的に支えている企業	・上場会社（大企業）が25%以上出資している場合は除く ・上場会社（大企業）の派遣役員や兼任役員がいる場合は除く
3. 革新性基準 新しい技術（高度技術、独自技術）や新しい経営ノウハウを武器として新規市場を開拓していく企業	・高度技術や独自技術の開発とその企業化に取り組んでいるか、市場のニーズに適合した経営ノウハウを持っている ・上場会社（大企業）が50%以上のシェアをもっている事業を除く
4. 事業開始基準 若い企業である	・会社設立後もしくは新規事業開始後15年以内である
5. 企業家精神基準 経営者が企業の社会的役割を認識し積極的に経営を拡大しようとしている	・将来公開意欲を持っている

出所：機械振興協会「機械振興」、昭和57年10月号

ところが他方で、企業にとっての市場は、企業イメージの客観的な評価としてジャーナリズムの提示した評価を受け入れるかもしれない。ベンチャー企業が、その製品と営業活動を肯定するためにジャーナリズムを直接に見据えることが実践されなければならない。

### ベンチャー企業の特徴 ベンチャー企業とは何か

この論文のいくつかの参考文献で明らかのように、一般に二つの形態のベンチャーが区別される。つまり、社外ベンチャーと社内ベンチャーである。それらの名称が意味しているように、社内ベンチャーとは企業として統合されうる部分に対してである。一般に、社内ベンチャーは企業が組織として保持していたと考えられる活性化した投資の結果である。表1で示したように社外ベンチャーとは、企業それ自体である。いくつかの研究・調査報告は、「何がベンチャー企業であるか」の定義を試みている。このような定義の一つが、国民金融公庫調査部によって提出されている。それはベンチャー企業を次のように定義している。

『新技術を企業化したり、あるいは専門知識に基づいて新しい独自の営業方法を開発するなど、他に先駆けて創造的な活動を展開するパイオニア的な企業』(7)

この定義は主に四つの要素から成っている。まず第一の要素は、ベンチャー企業は新技術を企業化する能力と潜在力を所有する必要があるということである(8)(9)

(10)。このことは、ベンチャー企業が他の企業と比較して新技術を獲得している可能性があるか、あるいはベンチャー企業と非ベンチャー企業の両者ともが情報までは

獲得しているが、ベンチャー企業だけが新技術を企業化するのに有利な位置にいることを意味している。ベンチャー企業は最善の技術を獲得するためには十分に大きな企業ではないかもしれないが、そのような技術を迅速に実行する独自性がある。さらに、そのような技術は製品計画を通して市場で受け入れられるように応用されなければならない。第二の要素は、製造企業だけに限られず、企業のユニークなビジネス活動の展開へと導く特別な知識である。第三の重要な要素は創造性である。創造的である能力は開拓的な企業の発展と関連している。この定義において強調点は生産とそれに関係する技術的要素に置かれてる。第四の要素は、第二、第三の要素でも暗示されていたのであるが、マーケティング概念あるいはマーケティング志向に基づくビジネス活動である。

日本ベンチャービジネス協会の左記の定義はかなり広いと思われるが、主に二つの観点を含んでいるように思われる。

『社会の欲求を満たすために、ある種の危険と困難を引き受けようとする革新的な企業』<sup>(11)</sup>

「社会の欲求を満たすために」という概念は、長い間マーケティング概念の中核であった。この定義は、顧客・消費者志向マーケティングの中心である顧客・消費者に

強調点を置いている。長い間この哲学は、マーケティングとともにあったが、消費者の運動（コンシューマリズム）や、ソーシヤル（社会志向）・マーケティング概念、そしてヒューマニスティック・マーケティング（一九八七年にコトラーによって提唱）<sup>(12)</sup>が、マーケティングの諸要求に適合し、またマーケティング哲学におけるギャップを満たすために展開された。この定義で言及されている第二の主な要素は、「ある種の危険と困難を引き受けようとする」準備のある革新的な企業ということである。この要素は、マーケティングを含むビジネスという観点から解釈されうる。

ベンチャー企業の最も詳細な理解というわけではないが、かなり包括的なものとして、日本公認会計士協会、東京会編による定義がある。

『新しい技術を武器として、自らの力で、新規に市場を開拓していく、中堅・中小企業であり、経営者が、企業の社会的な役割を認識し、積極的に経営を拡大しようとする企業家精神をもって、自力で、新しい市場開発に挑戦することを目的として設立された、若い企業、または社長の歴史観を基礎とし、消費者・生活者の欲求（wants）を充足する、社長のすぐれたアイデアを中心として、市場を開拓している、企業家精神に富んだ若い企業』<sup>(13)</sup>である。

まず第一の主な要素は、新しい技術の使用である。この要素は他のすべての定義と共通である。第二に、このような展開は企業の実力に基づくものと言われるべきだろう。第三の要素は、新しい市場の開拓ということである。この課題は、それが体系的研究あるいは活動として出現して以来、マーケティングで確実に注目を引き付けてきた。もう一つの要素は、ベンチャー企業が原則として中堅あるいは中小の企業であるということである。この特徴は、発展途上国における関連性の上でこの論文において、非常に重要な要素である。企業家の役割<sup>(14)</sup><sup>(15)</sup>は、この定義で指摘されている主な要素の一つである。企業家は、しばしば過大評価されている。なぜなら、企業の観点からのマーケティング研究が大企業に焦点をあててきたからである。この場合の企業家の役割は、大企業におけるマーケティングに対するトップ・マネージメントの態度と関連させることができる。しかしながら、企業家の場合は一層の注意が要求される。というのは、ベンチャー企業の生命は企業家の哲学と行動にかなり依存しているからである。この定義は、企業家に多くの責任を与えている。このような責任は企業の責任から社会、またその市場の拡大への積極的なアプローチへと渡っている。だが、この定義は、新しい市場の開拓と新しい市場の発展においてベンチャー企業に与えられた挑戦とを

区別している。この定義について重要な点は、消費者の満足に直接応えるということである。基本的に、この定義はベンチャー企業を新しい市場開拓へと乗り出す若い企業とみている。(図1参照)

ここで与えられている定義と、参考文献に基づいて、ベンチャー企業の特徴の要約が提示される。五つの主な要素がリストとしてあげられ、基準として述べられた。

第一の特徴として、つまり、規模基準は株式会社として登録する必要性と、大企業と区別されたベンチャー企業として登録する必要性がある。第二の特徴は、中堅・中小企業でありながら社内ベンチャーでないことが重要である。というのは、この論文では社内ベンチャーと社外ベンチャーを区別するからである。社内ベンチャーと発展途上国における発展しつつある企業との比較や、日本企業の経験からこれらの企業が得ることのできる教訓を概略化することは容易でないかもしれない。第三の特徴は、ベンチャー企業に関するほとんどの文献の議論の中心点である。それは、特に生産技術のような技術開発をマーケティングあるいはマーケティング技術と結び付けることである。研究開発はベンチャー企業の基盤であるが、第三の特徴はそのような活動が大企業によってほとんど指示と援助を受けないということである。このような資本参加は、大企業の組織構造の外側に置かれた社

内ベンチャーの形態と似ているように思われる。第四の特徴は、ベンチャー企業のようにみえる従来から存続している企業とベンチャー企業とを特に区別する際に必要である。

さらに、このことは、先進国と発展途上国、ここでの場合は日本とガーナの企業間のタイム・ラグをある程度で除去する。最後の特徴は、発展の要素と関連する。この比較は、ガーナのような発展途上国における企業が将来的に発展するという前提に基づいてなされる。したがって、この特徴は企業の発展の背後における推進力の一つとみなされる。

ベンチャー企業の定義の際の法的条件は別とし、主に三つの要素がベンチャー企業の特徴として際立っている。

1) 『新しい技術』というのは、変化しつつある消費者の需要や欲求に対応して、需要や欲求を充足する技術や経営能力を意味している。これは、必ずしも先端技術に限定されないで、流通産業、外食産業、ソフトウェア産業なども新技術やノウハウのなかに含まれている。

2) 『自らの力で、新規に市場を開拓する』ということとは、製品差別化の進んだ新しい市場の開拓を意味しており、既存の市場における量的売上高拡大と異なり、結果としては一時的に細分化された市場の占有度が高くな

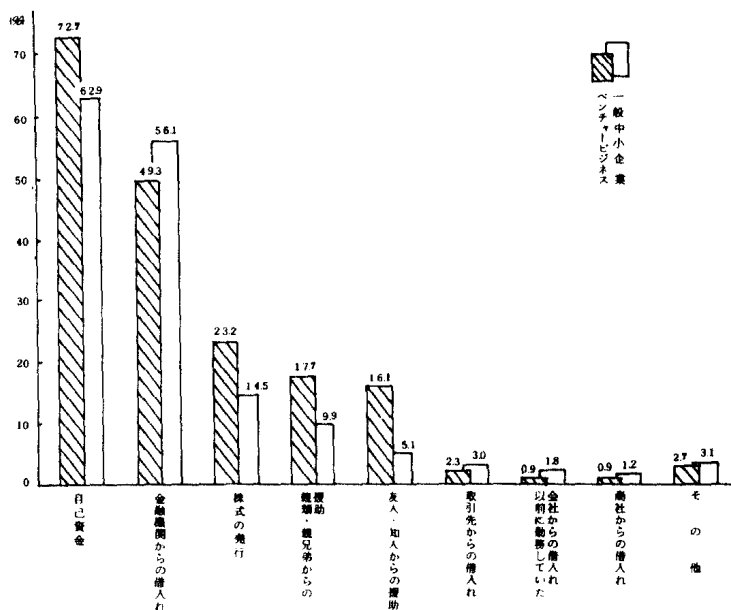
る。新規市場は、市場規模も不透明で、既存企業は参入しかねていたと思われる極めてリスクの高い市場である。

3) 企業家の役割。企業家はベンチャー企業の成長の主な推進力と思われる。経営者の企業家精神は、政府の租税政策や財政政策によって刺激され、研究開発投資が促進化されると主張されている。

### ベンチャー企業と従来の中堅・中小企業

ベンチャー企業と従来の中堅・中小企業のイメージの比較は、次の解説とグラフによって明らかである。

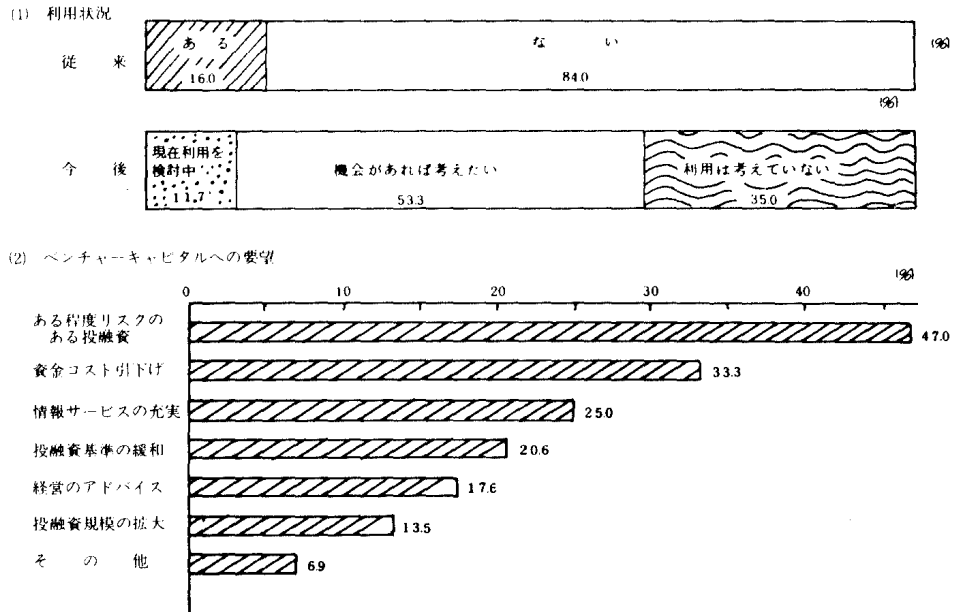
図2 ベンチャービジネスの会社設立時、又は、製品の転換に際しての資金調達について



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 34

図3 ベンチャービジネスのベンチャーキャピタルの利用状況と要望

「ベンチャーキャピタルへの期待度は大きく「ある程度リスクのある投融資」「資金コストの引下げ」「情報サービスの充実」等を望む企業が多い。」



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 35

図4 ベンチャービジネスの技術分野

「ベンチャービジネスでは先端技術分野の企業が26%と一般中小企業よりも高いが、「アイデア・工夫等による独自技術」分野の企業の割合も高い。」

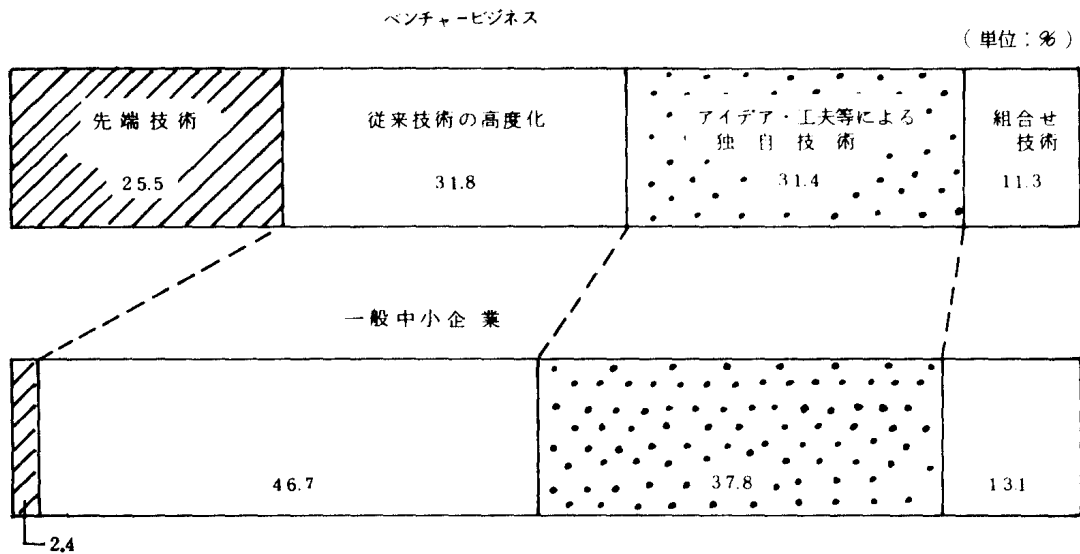


図5 ベンチャービジネス過去3年間の技術導入の状況

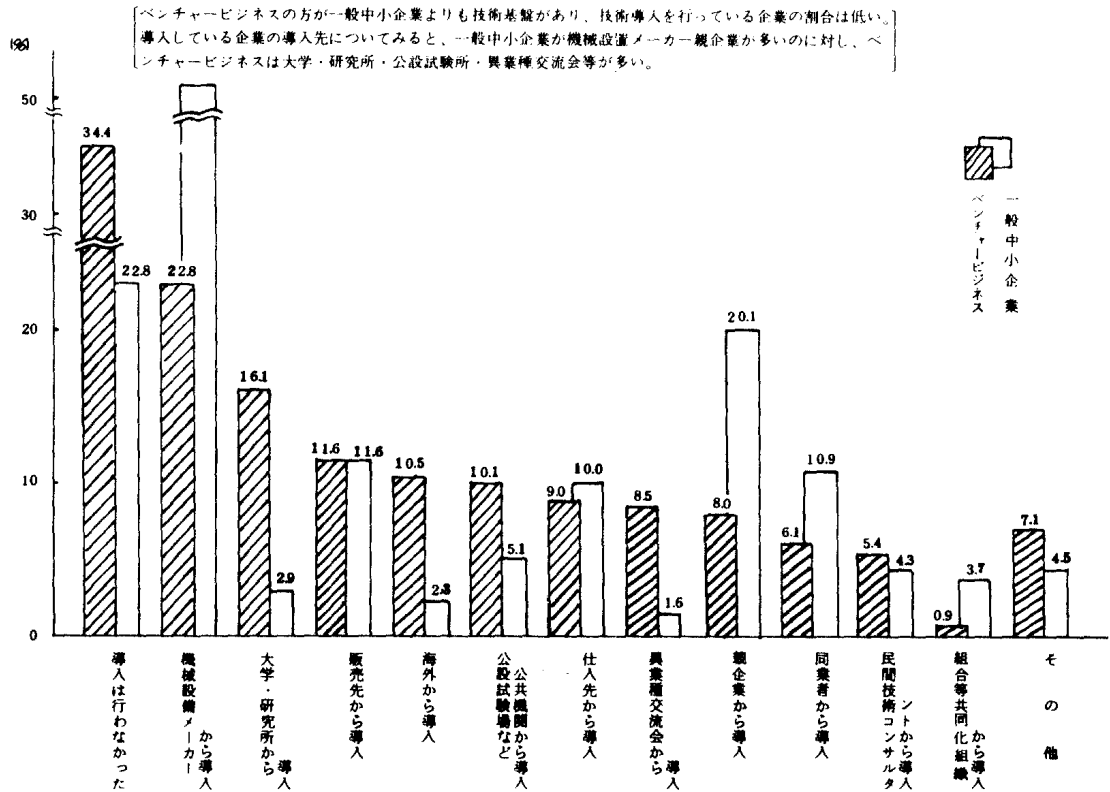
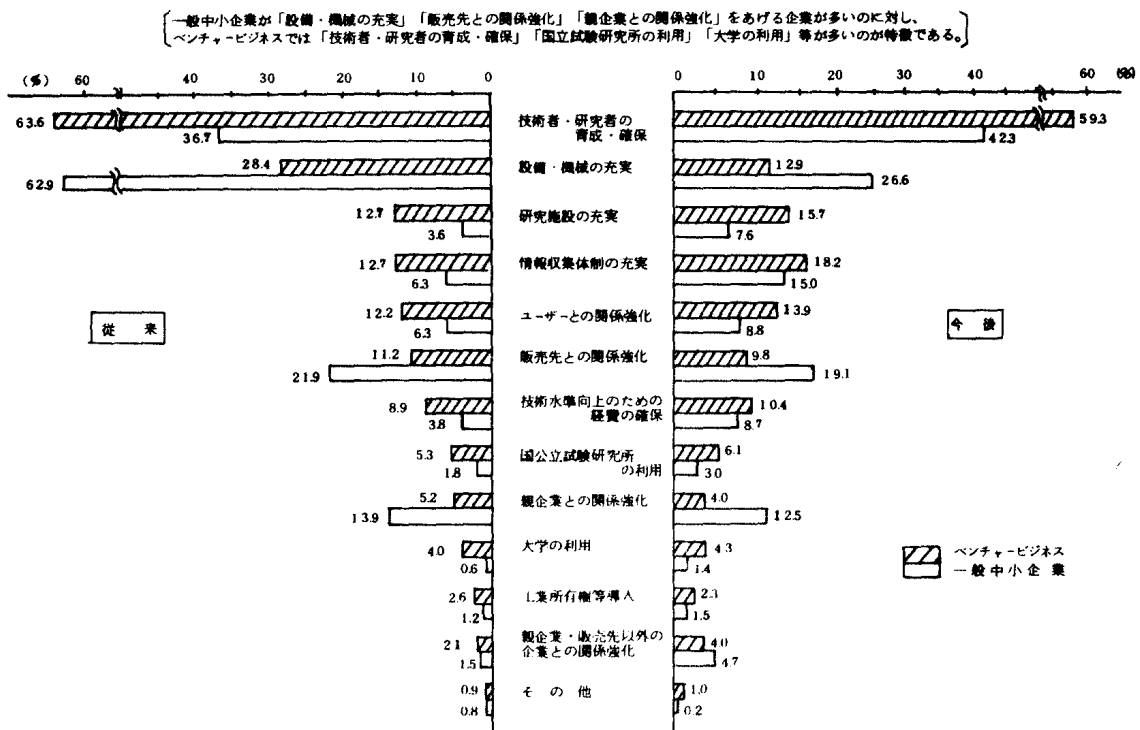


図6 ベンチャービジネスの技術力強化の方策



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 28-30



図7 ベンチャービジネスの売上高研究開発費比率

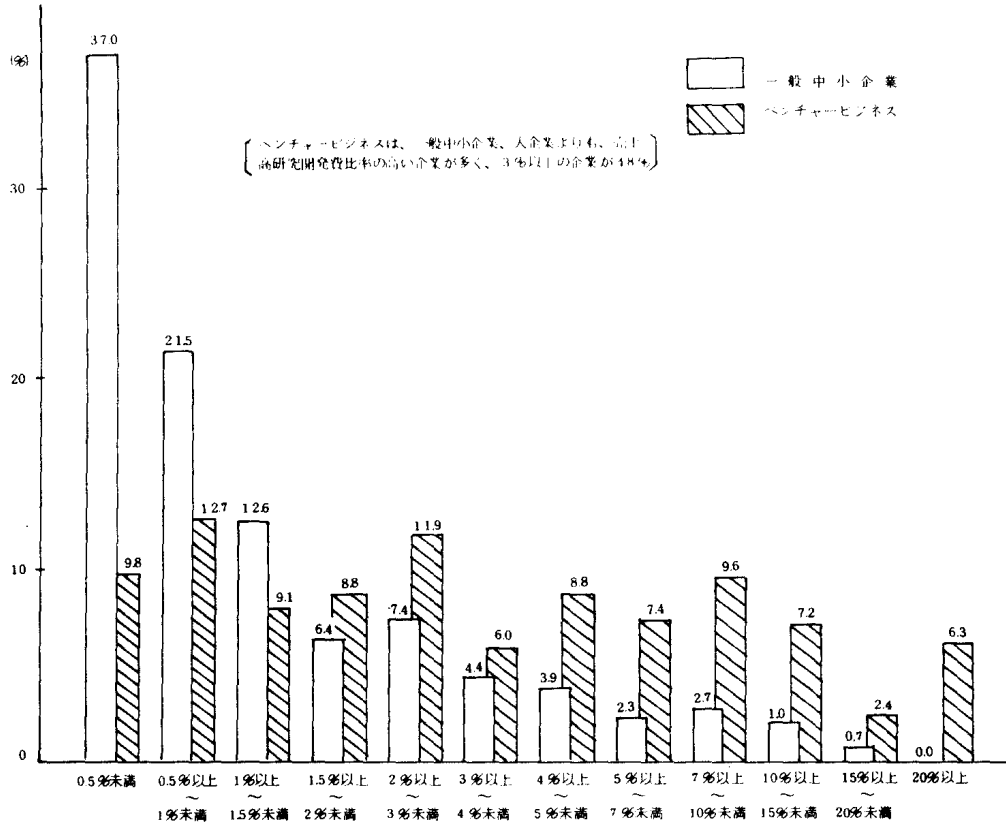
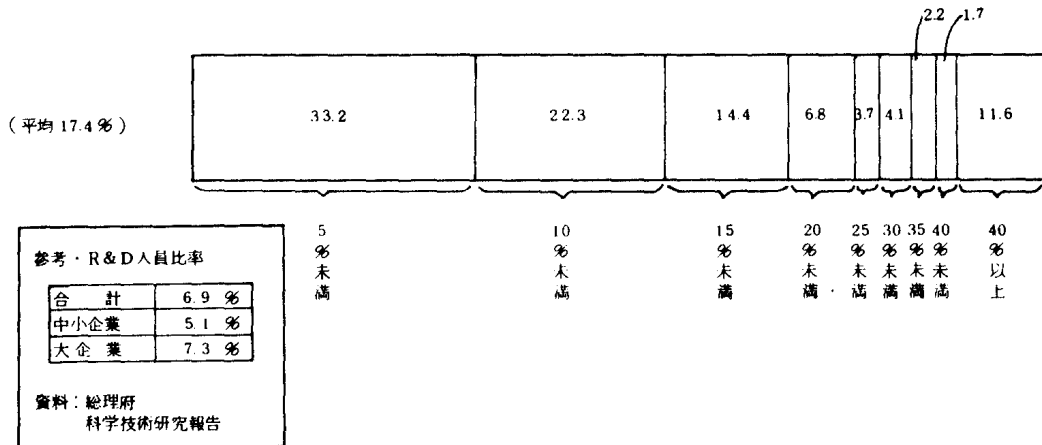
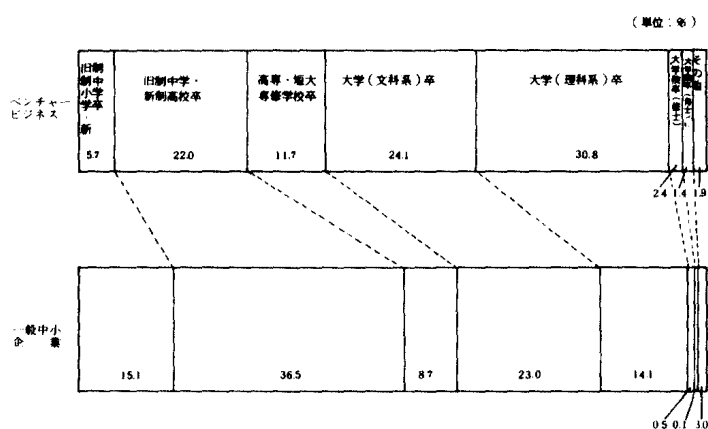


図8 ベンチャービジネスの全従業員に占めるR&D人員比率



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 32-33

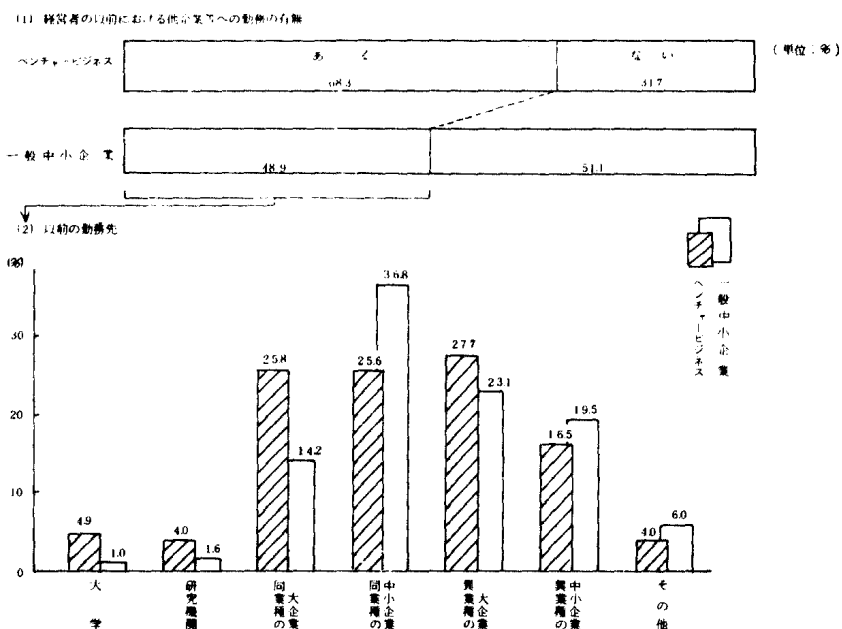
図9 ベンチャービジネスの経営者の学歴



1) 研究開発などにおける個人の自立性・独立性の重視。  
 図4から図8までを参照すると、ベンチャー企業の特徴から、従来の中小企業よりも集中的な研究開発への従事は当然のこととして明らかである。だが、最も重要な要素の一つは、研究者個人の自立性・独立性の強調である。新しい技術はベンチャー企業と従来の中小企業との間で主に異なった要因であるので、研究開発がベンチャー企業の主要な特徴である。

図10 ベンチャービジネスの経営者の以前の仕事

〔ベンチャービジネスの約7割の企業が以前、他の企業、研究機関に勤務していたことがあり、一般中小企業と比べると、大企業、大学、研究機関等の勤務者が多い〕



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 38-39.

図 11 ベンチャービジネスのオーナー社長及び後継者について

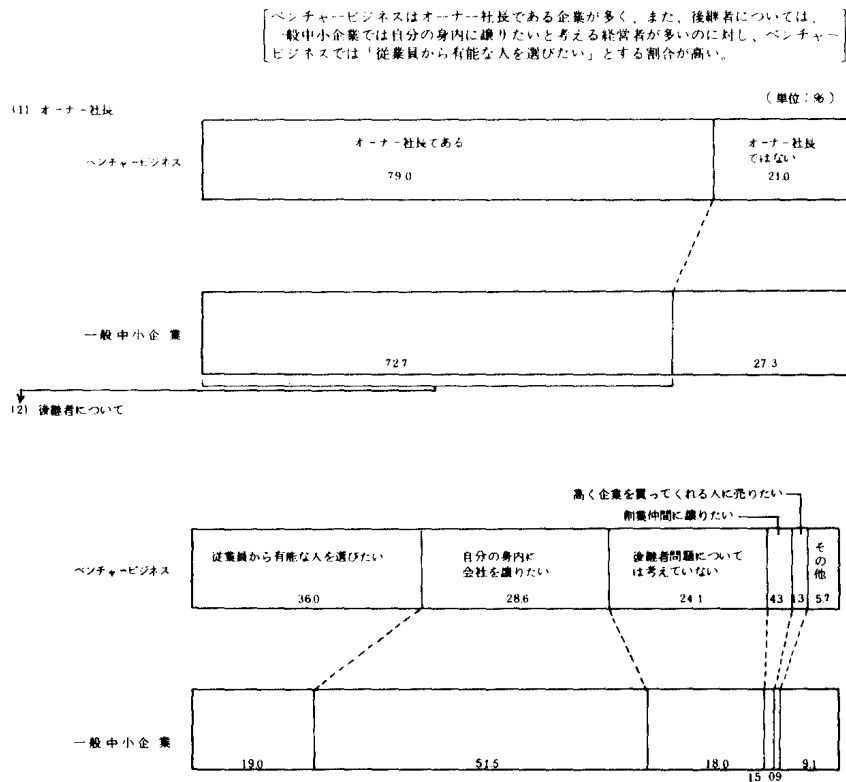
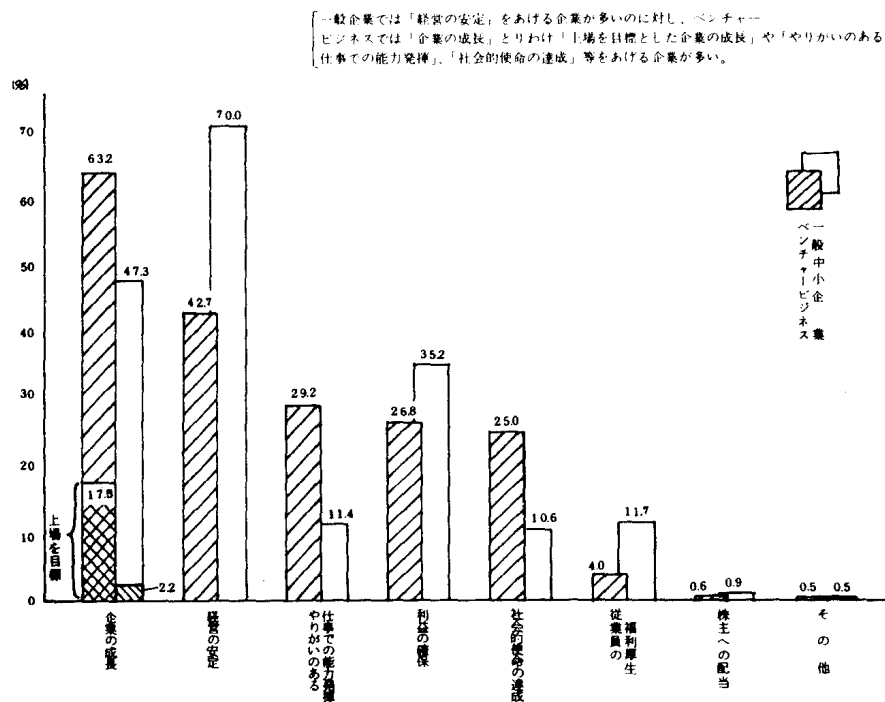
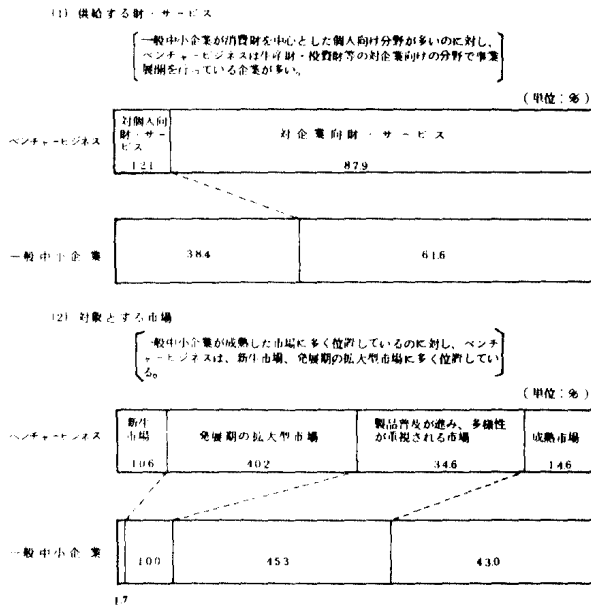


図 12 ベンチャービジネスの経営者が最も重視する経営上の理念



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 40-41

図13 ベンチャービジネスの対象市場



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 25

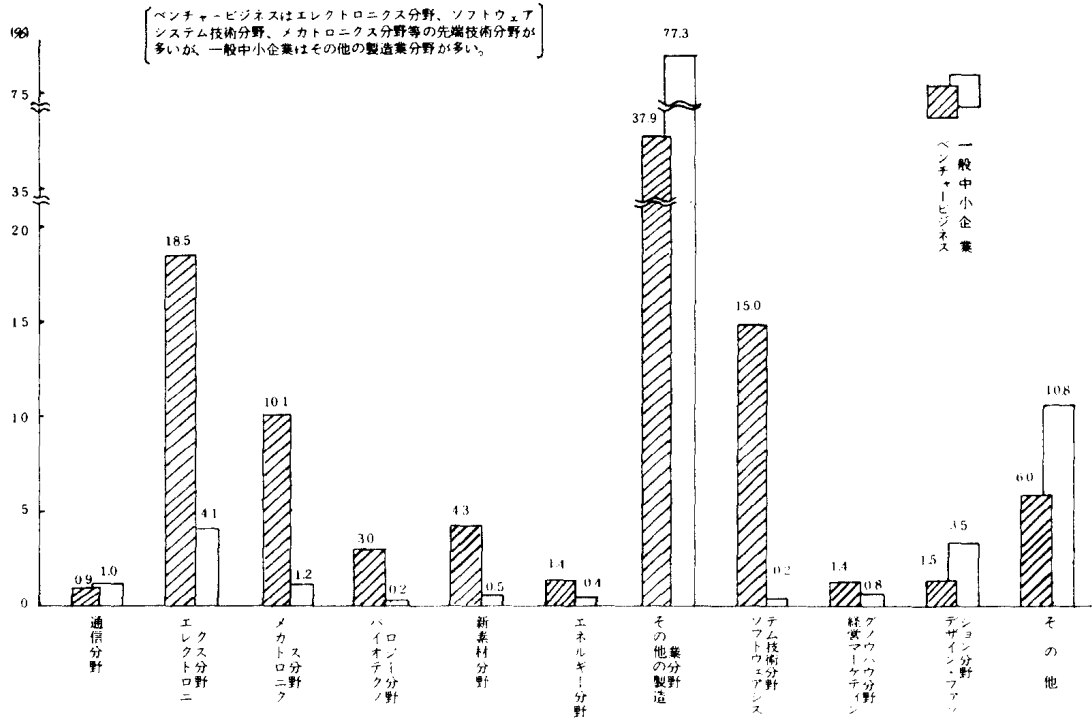
2) 経営者の発想・アイデアの創造性・独創性。

図9から図12では、ベンチャー企業と中小企業における企業家・経営者が重要な人物であることが明らかである。だが、創造性の場合、両者の間には違いが存在する。創造性は、ベンチャー企業の成長にとって刺激となる推進力の一つである。それはまた、新しい技術の採用と創造へと導く主要な要素である。ベンチャー企業の特徴で述べられたように、これらの特徴は新しい技術の開発と採用におけるユニークさとしてベンチャー企業に対して関連性を有している。技術と創造性は、ベンチャー企業活動をコントロールしている。

3) 潜在的な需要を顕在化させていく努力と、新しい欲求を開拓する先端性・新規性。

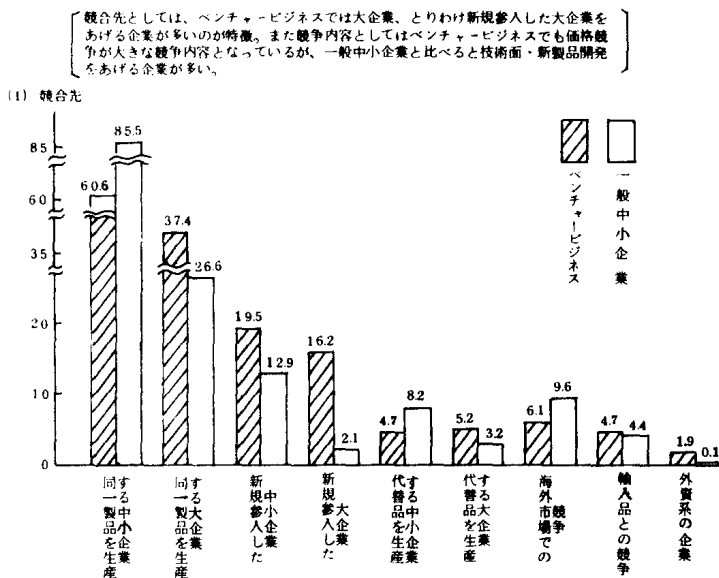
市場が存在しないならば、いかなる大量生産を行う企業も生き残ることはできない。図13においては、ほとんどのベンチャー企業は、大量生産に従事している。普通の中小企業は、大部分の場合、「日本における成熟した既存の市場を目標とする」か、「既成の制度に従う」かどうかが議論されてきた。他方で、ベンチャー企業は発展的な市場を目標とするか、市場や需要を開拓するか創造するかである。新規性は、新しい市場と需要を創造する一つの手段であった。

図 14 ベンチャービジネスの事業分野



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 24

図 15-a ベンチャービジネスの競合先と競争内容



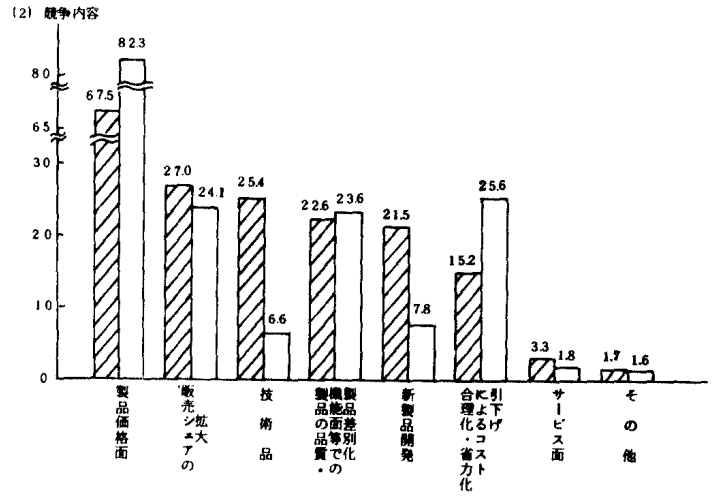
4) 顧客の欲求充足を最優先する手作り性、高付加価値性。  
 中小企業のマーケティングに関する研究書や論文は数多く提出されている。中小企業がマーケティングに従事していないという事はありえない。しかしながら、図14では、ベンチャー企業は、新しい市場の創造や、また製品の開発・デザインにおいて顧客を引き付けるようなマーケティングを採用していると言われている。ベンチャー企業は、差異性をともなう高付加価値を作り出す「何か新しいもの」を喜んで実践する。

ベンチャー企業は、潜在的な市場における新しい場所を見出だすために企業や国々を助ける。

5) 常に新しいものに挑戦しようとする企業家精神の旺盛さと、技術革新を優先する経営姿勢。(図15-a、図15-bを参照)

ベンチャー企業は、潜在的な市場における新しい場所を見出だすために企業や国々を助ける。

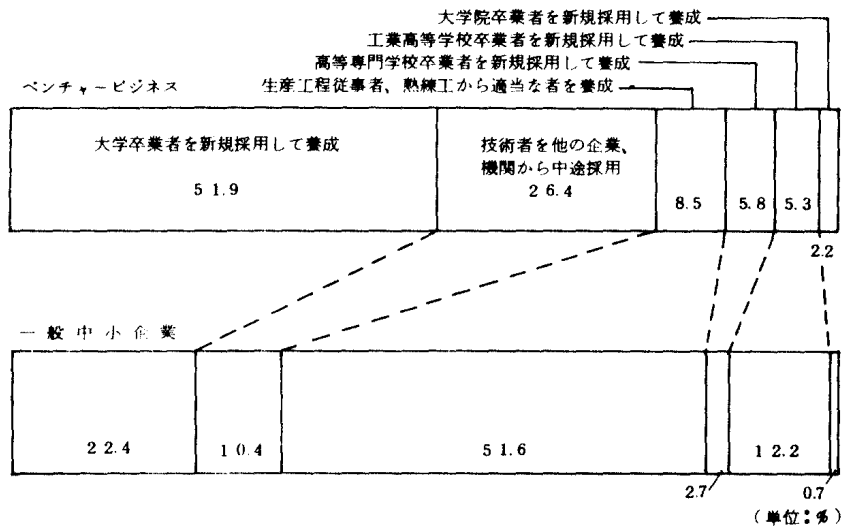
図 15-b



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 25

図 16 ベンチャービジネスの技術者確保の方法

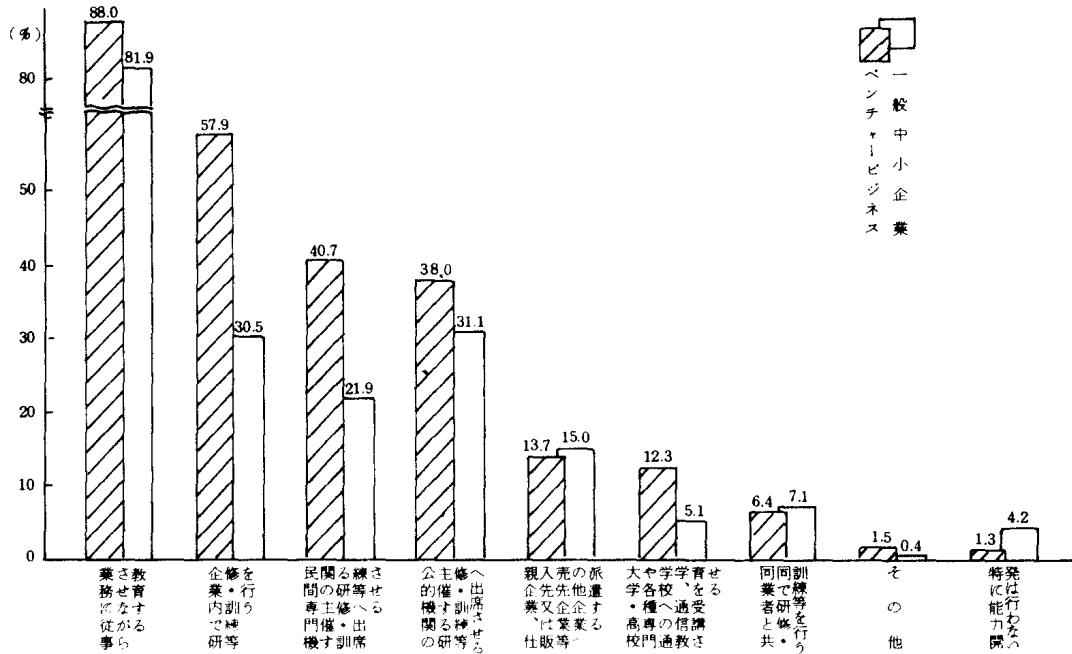
〔一般中小企業は「生産工程従事者、熟練工から養成」する企業が多いのに対し、ベンチャービジネスは「大卒者を新規採用して養成」する企業が多い〕



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 44

図17 ベンチャービジネスの人材育成の方法

〔ベンチャービジネスは「企業内研修、訓練」や「民間専門機関、公的機関の研修、訓練」  
「大学等への通学、通信教育」を行っている企業が多い〕



出所：通商産業省中小企業庁編「ベンチャービジネス研究会中間報告」、1984年 pp. 44-45

6) 少数の管理職で、社員と社長の円滑なコミュニケーションを尊重した社員の自立性重視の人事。

企業などのイメージを創造する場合の活動の中心である管理職は、図16、図17を見れば解るように、中小企業においてもまたベンチャー企業においても同様である。その違いは仕事の細部において、あるいは観点において生ずる。

日本における製造業ベンチャー企業とガーナにおける製造企業の設立・発展の比較

この比較は、ベンチャー企業の育成期における日本の経験とガーナのような発展途上国の状況とが関連性を有しているという前提のもとに行われる。日本のベンチャー企業は、その工業化を根底で支えてきたとしばしば言われている。日本の工業化とマーケティングは、発展途上国がその努力のうちで現在直面している特徴と類似した状況を示した。

寺谷 (17)、Yamazawa & Hirata (18) は、日本は商業製品の生産において西欧やアメリカの後を遅れつつ歩んできたと指摘した。先進国とガーナのような発展途上国の間の技術的なギャップは、ほとんどの発展途上国の工業化計画の主要なトピックであった。日本におけるソニーのようなベンチャー企業の設立期と比較して、先進国か

ら発展途上国への生産技術の円滑な移転を可能にする現在のコミュニケーション手段は非常に進歩している。

Nakayama<sup>(19)</sup>、由井<sup>(20)</sup>、由井・ヒルシユマイア<sup>(21)</sup>、

小林<sup>(22)</sup>、社会経済史学会<sup>(23)</sup>、<sup>(24)</sup>、Yamazawa<sup>(25)</sup> & Hirata

<sup>(25)</sup>、Hirschmeier<sup>(26)</sup>、Hirschmeier & Yui<sup>(27)</sup>、Lockwood

<sup>(28)</sup>、Nakagawa<sup>(29)</sup>、Roberts<sup>(30)</sup>、Shinohara<sup>(31)</sup>、ら

の研究は、第二次世界大戦以前あるいはその後日本においては、多くの伝統的な土着の製造業の基盤が存在したことを示している。このようなことは、工業化を進めているガーナのような現在の多くの発展途上国についても当てはまる。ただし、ガーナにおいて製造業による製品のアウト・プットの約七〇パーセントは、比較的大企業が生産している。しかしながら、日本におけるすべての中小企業がベンチャー企業と呼ばれる訳ではない。

衣笠<sup>(32)</sup>は、日本の製造企業の活動が始められた時、新しく設立された市場に対して、成熟し標準化された製品が主に生産されることによって維持されたと言っている。製品ライフ・サイクル・モデルが、日本のような事実、つまり発展途上国における製造企業の有利な設立のために、新しい市場に対する製品の生産を始めなければならぬということを説明するために以前の論文<sup>(33)</sup>で使用された。もちろん、この議論は、造船業のような重工業が日本において製造企業の発展の主要な役割を演

じたことを必ずしも否定するものではない。だが、日本はこのような新しい成熟し標準化された製品に基づいた製造活動の開始においていくつかの特徴をガーナと共有している。ガーナにおける多くの製造企業の活動は、50年代の初期から試行錯誤に基づいて組織されてきた<sup>(34)</sup>。小林<sup>(35)</sup>は、日本のベンチャー企業の発展はほとんど試行錯誤によって組織されたと言っている。

この論文の主な目的は、ガーナにおける製造企業により必要とされる輸入インプットを賄うための外貨を獲得するために製造企業のマーケティングの貢献を分析することである。日本におけるベンチャー企業はその当時、輸入品を賄うために製造製品の輸出を増加させた。

二つの国の間にあるもう一つの主な類似性は、製造企業に対する直接投資や、設立、育成における個々の政府のはたらきかけである。さらに、政府のはたらきかけのもう一つの形態は、ある種の産業の設立を開拓することである。

日本は、製造企業の発展においてガーナと共通性を有しているということが示されたが、日本におけるベンチャー企業とガーナにおける育成期の製造企業との間には多くの違いが存在しているように思われる。ガーナの場合、国土には多くの資源が存在している。このような状況で、ガーナでは巨大な投資を必要とする二つの経済の



分野を同時に発展させる必要性がある。農業と鉱業は、現在経済の最も大きな基礎であり、特にガーナにおける国際マーケティング活動はこの領域において始められた。今日、ベンチャー企業のようなテイク・オフを工業化においても行う必要がある。

ガーナの植民地的背景は日本とガーナの間にいくつかの差異を作り出している。植民地に結び付いた多くの要素は別として、以前に植民地であったガーナは、製造業のような新しい活動の設立や展開において社会・政治的、経済的、政策的なコンプレックスを経験している。

ガーナの経験から、このような関係性の好ましからざるいくつかの結果が製造企業の発展において出現することは明らかである。ガーナの工業化に関するルイス教授の論文<sup>(36)</sup>は、植民地支配の権力から得た勧告が植民地にとって不幸な経験になったことを説いている。このような歴史的要因は、ベンチャー企業のような企業を設立しようとする時、その国に大きな影響を与えている。

発展途上国における製造企業の設立と発展のプロセスの主な特徴は、先進国から発展途上国への資本、技術、熟練技術者、マネージメントのパッケージ移転である。ガーナもこの例外ではない。しかしながら、日本におけるベンチャー企業の場合、外国の要素が採用されるのは、技術と技術者においてである。パッケージ移転アプローチ

は、特定の期間に必要とされる要素だけを効果的に選択することや、ベンチャーの企業精神を発展させる能力を減少させる。ガーナを含めた発展途上国の技術のパッケージ移転の場合と比較して、ヒルシュマイアと由井<sup>(37)</sup>は、日本では製造企業の設備やベンチャー企業の初期における設立や展開には、外国資本が重要な役割を演じなかったため地域的に資本が蓄積された。もちろん、このことは日本が外国資本を用いなかったということの意味するのではなく、ガーナや他の発展途上国程には見出だせないということである。

資本、技術、熟練技術者、マネージメントのパッケージ移転は、他の発展途上国と同様にガーナでも、海外からの民間の直接投資に大きく依存させる結果を生み出している。海外からの投資に容易に応えることは、特定の産業あるいは企業集団を育成するための効果的な計画造りのための能力に影響を与える一つの要因である。さらに、日本には「土着的な」独自の経営形態があると言われている。日本におけるこのような経営形態による運営は、日本の製造企業と、特にベンチャー企業の発展と成長において重要な要素となっている。

さらに、日本は軽工業から重工業へと段階的な発展において、製造とマーケティングが成長した。ガーナ政府の公式資料によれば、日本の第一次世代のベンチャー企

業の製造活動とマーケティングの成長のようにガーナの製造企業も成長することを目標としている。

ガーナと日本の間の類似点もちろん見られるが、相違点のほうに際だっている。これらの国の生産活動とマーケティングの段階を比較することは可能である。特に、日本におけるベンチャー企業の経験は、ガーナのよるな発展途上国の製造活動とそのマーケティングの展開にとって教訓と示唆になる。

### 発展途上国、特にガーナの工業化におけるマーケティング活動

発展途上国の製造業の活動における初期段階の傾向性としては、製造や財務、そしてある程度でマネージメントに強調点が置かれてきたことは明らかである。販売は、自動的であるとか、輸入代替物としての需要に相当する製品として考えられてきた。ガーナの場合、他のアフリカ諸国と同様に、製造業における海外投資は地域的な販売を目的としていた（ガーナにおいて、VALCOは例外である）。政府と地域的な投資家の大部分は、最初のうちは、既成の市場を想定して、マーケティング活動を準備するようなチャンネルを設定した。ある資料によれば<sup>(38)</sup>、次のことが前提とされていたり、あるいは明らかにされている。

1) 新しい企業は、輸入市場の豊かな資産と国内の成長を続ける需要を受け継ぐことが可能である。

2) 特に、第一次産品の輸出に依存している経済における他の部門（例えば、製造やサービス業など）は、輸入費用に充当する外貨を十分に供給することが可能である。

この点に関して、ガーナにおける当時の国内の製造企業のマーケティング活動が簡単に論じられるだろう。この分析の目的は、製造企業によるマーケティング活動の展開の足がかりとして置かれている基礎を評価することである。

### 製品と生産における決定

製造企業のまず第一の課題は、製品特性の選択である。PLC概念において明らかのように、標準化された製品の一般的な傾向は、製品の国際的PLCを所有している国々のように製品を製造することである。しかしながら、ガーナにおいて輸出品は、市場をかなり分化している。その結果、製品の総需要は、最も短期間のうちで製品ラインを増加させなければならない。消費者のある製品とブランドに対する愛着は、このことに関連している。この愛着が減少するのは、製品が不足している間であるということが示された。十分な製品ラインは、ガーナにお

ける製品輸出をまだ始めていない製造企業に諸問題を提出した。他方で、分配中間業者は、不十分な製品ラインを輸入品で補った。このことは、製品ミックスに関する生産における決定に影響を与えている。国内市場は非常に小さいため、大量生産ラインがこのような製品の各種取り合わせにたいする需要を賄うことはできない。ある研究は、このことが生産計画に影響を及ぼしていると報告している。フィードバック情報のほとんどない状況では、特にそうである。

### 価格決定

多くの場合、ガーナを含めたほとんどの発展途上国における製造企業の製品に関して、主に二つの要素が影響を及ぼしている。まず第一は、輸入価格である。製品グループにおける輸入品の価格は、価格決定に対する上限をしばしば設定した。第二は、価格調整システムが価格構造を硬直させたことである。ほとんどの場合、いったん価格が設定されれば、変更をおこなうには政府の許可を必要とする。さらに、タックス・ホリデー、予算項目や助成金などの政府の政策は、同一の産業における個々の企業とまた企業全体の両方に影響を与える。

### 流通チャンネル

国内製造業者の必要性に輸入製品を適合させるための既存のチャンネルの能力に関して多くの問題が提起されてきた。既存のチャンネルは国内の製造企業の評価となってきた。これらの企業は、現在の問題を予想することなしに、既存のチャンネルに適合させてきた。マーケティングに方向づけられ輸入の下で、構築されたチャンネルは以下のことによって特徴づけられる。

- 1) 分化したニーズに適合する断片的なチャンネル。
- 2) 製品差別化に対する機能的な特化の欠如。
- 3) 基本的に連鎖した中間業者から成るチャンネル。
- 4) 各々のチャンネルは異なった資源から広い範囲にわたる製品を取り扱っている。

### 販売促進における決定

基本的には、大部分の製造企業はその初めは独占企業であった。だが、製品の大量の継続的な輸入は、かなりの販売促進活動を要求した。このような活動は、主に広告と季節的な販売促進活動である。国内市場に新しく参入した地域的な製造企業は、熱心に販売促進活動を行い、国内的に生産された製品の信頼を回復しようとした。このような新規の参入製造企業は、流通システムの評価を得るために主にディーラーに合わせて販売促進活動を組織している。

結論的には、ガーナにおける現在の国内のマーケティング・システムは、生産の輸出と輸入の代替物の形態に適合するシステムを受け継いでいると言われうる。このことは、ガーナにおける工業化のプロセスをある程度で支えてきたが、国内のマーケティング活動の国際化を最大にするためには、包括的なシステムとは言えない。

### ベンチャー企業のマーケティング戦略

先程も述べたように、ベンチャー企業についての論文は非常に少ない。だが、この少ない資料からベンチャー企業のマーケティング戦略について次のような特徴を引き出すことができる。

1) 自社ファン層作りで、独自のマーケティング・ネットワークを形成すること。まず、ベンチャー企業はその企業のファンに焦点を当てているので、ターゲット・マーケットがあらかじめ存在している。したがって、ベンチャー企業の活動の初期においては、競争は存在しないだろう。それは、徐々に本格的なマーケティング活動を展開していく。言い換えれば、ベンチャー企業は、既存の市場セグメントをターゲットとするよりも、自社独自の市場を創造する。このファンと呼ばれる人々によって構成される新しい市場は、ベンチャー企業に忠誠な顧客を作り出す。ベンチャー企業とそのファン＝顧客の相

互作用を通して、マーケティング・ネットワークが構成され発展する。このようなアプローチは以下のようなようになる。

a. ユーザーと密着することによって、ニーズを引き出すこと。

ベンチャー企業とユーザーとの密接な関係を、できるだけ早く展開し、企業の中で運営する。この方法は、ベンチャー企業の市場のニーズを引き出すための主な源泉である。企業が持っているその市場ニーズを満たすために、技術と創造性を適切な商品とサービスとして提供する。ベンチャー企業は、このマーケティングの方法と共に、有効なアフターサービス体制と設備を提供する。

b. 有効なメンテナンスとアフターサービスを十分に充実させること。

ベンチャー企業は、問題解決型マーケティング活動を強調するためにこの方法を採用している。ベンチャー企業は製品とサービスに対する創造性を所有していると思われるが、マーケティングの場合、守りのマーケティング活動を行っている。

c. 直販体制の強化。

このような販売方法は、ファン顧客構造市場が存在している限り有効である。さらに、ベンチャー企業の新しい、また創造性のある製品とサービスを市場に導入するため

には有効的なチャンネルである。

d. 販売対象を絞り込むこと。

販売は、ファン層に製品とサービスを押し付けることがしばしばある。

2) 生産財の製造とマーケティングから出発していることである。したがって、初期の生産財のマーケティング技術を利用して、また消費財ラインの拡大によって消費財マーケティングを行っている。

3) また、海外市場への挑戦である。その第一段階として、輸出マーケティングを行っている。その後、国際マーケティングにおいて展開される。このようなベンチャー企業は、海外で成功し評価され、国内での成長の助けとなった。

4) そして、社会経済を活用し、マーケティング力を強化していくこと。このような活動を通して、その企業のビジネス活動においてマーケティング概念の要素を導入する試みがなされる。

ベンチャー企業のマーケティング活動においては、マーケティング・ミックスにおける特に、製品開発のよるな製品とサービスが中核であると考えられる。発展途上国における多くの企業の初期の段階では、ベンチャー企業はマーケティングによるよりも製造に重点を置いている。したがって、多くのベンチャー企業は、その成長

においてマーケティング志向に直面する時、しばしば失敗をまねく。また、競争においては、製品開発を武器として使用する傾向が強い。製品開発と製品企画は、忠誠な顧客だけでなく、忠実なセールス・マン、ディーラー、ディストリビューターを獲得することが必要である。ベンチャー企業の研究はガーナを含む発展途上国における製造企業に対して、多くの教訓を与える。それらは次の諸点

1) 精力的なベンチャー・モデルはガーナのような発展途上国における有効的製造活動とマーケティングの達成の最も一つの効果的な方法である。

2) 諸機関や政府への製品供給はガーナでの製造企業のマーケティング展開にとって強力な基礎をおくだろう。

3) ガーナ製造企業のマーケティング活動における展開段階 (Phase) は、ベンチャー企業のマーケティングの展開の初期の段階と類似している。

4) 製品イメージをあげることによってガーナにおける製造企業の製品の市場力を高める必要がある。

5) 新しい製造企業はすでに製造している企業との直接的な競争を避けるほうが良いのである。

6) ガーナのような発展途上国における製造企業は独創力を創造するため必要な国際マーケティング・ミック

ス諸要素に集中することによって展開していく必要性がある。先進諸国では、各国市場それらの製造企業や製品を製造するために国際マーケティング・ミックス諸要素が利用され得る。

7) 発展途上国の製造企業はそれぞれが海外市場を開発しなければならぬ。しかしながら、確立された海外の流通システムの適正な使用によって、海での流通システム開設のための最初の負担が下げられるだろう。

8) ガーナの製造企業は独特な製品を開発するためガーナ政府の財政的援助が大きな役割を演じる。

9) ガーナにおける製造企業の輸出マーケティングへの依存性は近い将来ベンチャー企業ほどには高くなるまいだろう。

10) ベンチャー企業のような、ガーナにある製造企業は先進国の市場に依存し過ぎるおそれがある。

11) ガーナにおける製造企業は一つか二つのマーケティング・ミックス要素に依存し過ぎる危険性を避ける必要がある。

#### 問題と今後の研究点：

1) 現在、ガーナと諸国間の国際貿易協定の製品内容がガーナにおける製造企業の製品輸出の自由に対して限界をもたらず。

2) ベンチャー企業精神をもとに積極的なマーケティング展開を行っているガーナの製造企業は、そのアイデンティフィケーション (Identification) を強めることが必要である。

#### 結論

ベンチャー企業のマーケティング活動が、発展途上国の中小企業に多くの建設的な参照を提供するようだ。だが、日本の経済の不況とベンチャー企業のマーケティング活動に影響する結果は、先程、略述された顕著な教訓に、多少、影を投げ掛けている。最初の教訓は、環境における変化にとつてベンチャー企業のマーケティング活動の弱みである。一般的に中小企業は、経済の不況によって影響をひどく受けたけれど、ベンチャー・ビジネスに与える影響は、より一層厳しいようである。これは、ビジネス界における話題同様、それらを集めた主な雑誌からベンチャー・ビジネスに関係した問題がほとんど取り上げられなくなったことにも見られる。さらに、経済の不況が始まった後、残存しているベンチャー企業の特徴は、強健な基盤が、発展途上国におけるベンチャー企業によって所有されるべきであることを指示している。言い換えると、経済不況以前に設立されたベンチャー企業は、経済不況の中で騒乱を高い割合で生き残る可能

性を示している。

別の主要な教訓は、ベンチャー企業の大部分が、それらがそうであるべきだと述べているのとは違ったグローバル・マーケティング・パースペクティブを所有するように見える。これらの企業のほとんどは、観点においてグローバルであることを述べているけれど、それらの現状は、それらが（日本の）国内経済によって大いに左右されたことを示している。残存しているベンチャー企業は、それらが掲げている世界的な企業理念を実際に行っている企業である。しかしながら、全体から見ても、ベンチャー企業のマーケティング活動について言えば、多くの高いリスクで抑制されたけれども、それらは、中小企業の成長の最も良い例の一つを提供する。さらに、ベンチャー企業は、研究対象、比較分析にもなりうる中小企業のタイプにおいて多様性をより多く与えている。この論文で最も関心が注がれているのは、発展途上国における中小企業のための教訓である。

#### 参考文献

- 1) 「特集 超業家たちの一五年……技術より、企業力の新世代」日経ビジネス 四二九 八六・二・二四
- 2) 「Venture Business — エヴィック株式会社」NRI Search 一九八六年九月
- 3) 「成功するベンチャー・失敗するベンチャー」経済界二二（一六） 八六・八・一九
- 4) 「ベンチャーすべての産業分野における情報化」経済界二二（一六） 八七・八・一八
- 5) 東洋経済編 ハイテク企業郡の挑戦 ベンチャー・ビジネス最前線東洋経済新聞社 昭和五七年
- 6) 週刊東洋経済編 「ベンチャーニューウェーブ」、東洋経済新聞社、一九八五年
- 7) 国民金融公庫調査部編 「ベンチャービジネス揺籃期の金の卵」中小企業リサーチセンター、一九八五年、pp.2
- 8) 中村秀一郎／石井威望編著 「ベンチャー・マネジメント技術開発型企業の経営戦略」日本経済新聞社、一九八三年、pp.13-17, 102-156
- 9) 百瀬恵夫 「日本のベンチャービジネス—その経営者像とキャピタル」白桃書房、一九八五年、pp.2-3
- 10) 東京都商工指導所 「ベンチャービジネスの実証的研

- 究」東京都商工指導所、一九八七年、
- 11) 日本ベンチャービジネス協会案内を参照
- 12) Kotler, Philip “Humanistic Marketing: Beyond the Marketing Concept” Philosophical and Radical Thought in Marketing edited by A.F. Firat, N. Dholakia and R.P. Bagozzi, Lexington Books, 1987’ pp.271-287,
- 13) 日本公認会計士協会東京会編「ベンチャービジネスの社内整備と株式対策」ぎょうせい、昭和六一年、pp.23
- 14) 中央会計事務所「ベンチャー企業の経理戦略」中央経済社、一九八六年、pp.181-184
- 15) 百瀬恵夫 op. cit., pp.1
- 16) 中村秀一郎／石井威望編著 op. cit., pp.21-22, 67-70
- 17) 寺谷武明「日本近代造船史序説」威南堂書店、一九八四年
- 18) Yamazawa, Ippei and Hirata, Akira “Industrialization and External Relations: Comparative Analysis of Japan’s Historical Experience and Contemporary Developing Countries’s Performance” Hitotsubashi Journal of Economics, Hitotsubashi University, Feb., 1978
- 19) Nakayama, Ichiro, Industrialization of Japan New York, 1971
- 20) 由井菅彦編「工業化と企業者活動」日本経済新聞社、一九七六年
- 21) 由井菅彦、ヒルシュマイア、J. 著「日本の経営発展—近代化と企業経営」日本経済新聞社、一九七八年
- 22) 小林正彬「日本の工業化と官業払い下げ」東洋経済新報社、一九七七年
- 23) 一九六二年社会経済史学会第三十一回大会 日本工業化の歴史的起点、東京大学、一九六二年
- 24) 一九七〇年経営史学会第六会大会 政府と企業 東京大学、一九七〇年
- 25) Yamazawa, Ippei and Hirata, Akira op. cit.,
- 26) Hirschmeier, J. The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan, Cambridge, 1964,
- 27) Hirschmeier, J. and Yui T. The Development of Japanese Business 1600-1973 London, 1975
- 28) Lockwood, W.W. ed. The State and Economic Enterprise in Japan Princeton, 1965
- 29) Nakagawa, K. ed. Business and Industrial Structure in Pre-World-War II Japan Tokyo, 1976



- 30) Roberts, John.G. The Industrialization of Japan  
New York, 1971
- 31) Shinohra, M. Industrial Growth, Trade and Dynamic Patterns in the Japanese Economy  
Tokyo 1982
- 32) 衣笠洋輔「日本企業の国際化戦略」日本経済新聞社、一九八五年
- 33) Asamoah, Theophilus “International Marketing in Industrialization” - 横浜市立大学学生論集 横浜市立大学学術研究会編、昭和六二年、pp.1-99
- 34) Grayson, Leslie.E. “Manufacturing Development in Ghana, 1920-1975”, The Economic Bulletin of Ghana, 1976
- 35) 小林正彬 op. cit.,
- 36) Lewis, W.A. Industrialization and The Gold Coast London, 1950
- 37) Hirschmeier, J. and Yui T. op. cit.,
- 38) Sherbini, A.A. “Marketing in the Industrialization of Under Developed Countries”  
Journal of Marketing Vol.XXIX, Jan. 1965

(テイオオフィラス・アサモア／国際経営研究所研究員)