

米国における日本製カメラの競争優位の構築

—コスト—品質のフロンティアを基にして—

竹内 淳一郎 (元ミノルタ株式会社)

要 旨

日本製カメラは、1965年以降、米国市場において「安かろう悪かろう」から「安くて良い」評価をえて、米国製やドイツ製のカメラに対して競争優位性を構築した。

本報告は、米国における日本製カメラの競争優位の構築過程を、G・サローナー、A・シェパード、J・ポドルニー(2002年)がいうコスト-品質のフロンティアに基づき定量的に検証する。この二つの指標は組織能力とポジション優位の組み合わせによって構築されている。組織能力についてはカメラ企業の米国市場開発を、ポジション優位については、製品ブランドの構築過程を定量的に検証する。

コスト-品質について継続的客観的データが入手できる“Consumers Union”(CU, 米国消費者同盟)『コンシューマー・レポート』(1936年創刊)を使用した。

コストは、入手が困難なため、コストが価格に反映しているという前提で、入手可能なCU調査の表示価格を代用した。品質は、CU評価のスコアを点数化して使用した。

日本製カメラの輸出は、55年以降、二眼レフやレンズシャッターカメラを中心に対米輸出が急増した。日本製がドイツ製を追い抜いたのは、62年に生産数・金額で、64年に輸出金額、67年には輸出台数と品質が、さらに、76年頃に信頼性においても凌駕した。

検証の結果、日本製カメラは、65年以降の米国市場において、米国・ドイツ製カメラに対してコスト-品質面で競争優位性が構築されたことが確認できた。

- (1) 日本製カメラのCU評価が「安くて良い」という競争優位性は、58年頃に二眼レフ、65年頃にコンパクト、72年頃に一眼レフが構築した。
- (2) 日本製カメラの確かな品質・信頼性に裏付けられた製品ブランドは、CU高評価の多さもあり、消費者への知名度向上、ひいては企業ブランドの構築に大いに貢献したといえる。日本のカメラ企業が、社名やロゴに使うようになったことからいえる。
- (3) 日本企業のCU高評価の順位は、米国進出がステップ2(企業進出と現地業者の利用)やステップ3(自社販売経路の開発と促進活動の実施)の早い順位とほぼ一致する。

もっとも、50年代以降、先発企業が自社製品ブランドによる対米輸出とアフターサービス体制の整備、政府の輸出検査による粗悪品輸出防止、60年代の一眼レフ、レンズシャッターカメラなど新製品・生産技術開発体制の構築、70年代から直接販売体制の構築も大いに寄与した。

課題は、さらなる企業ブランド力の強化と商品・サービスの高付加価値化などによる競争優位性の構築であろう。

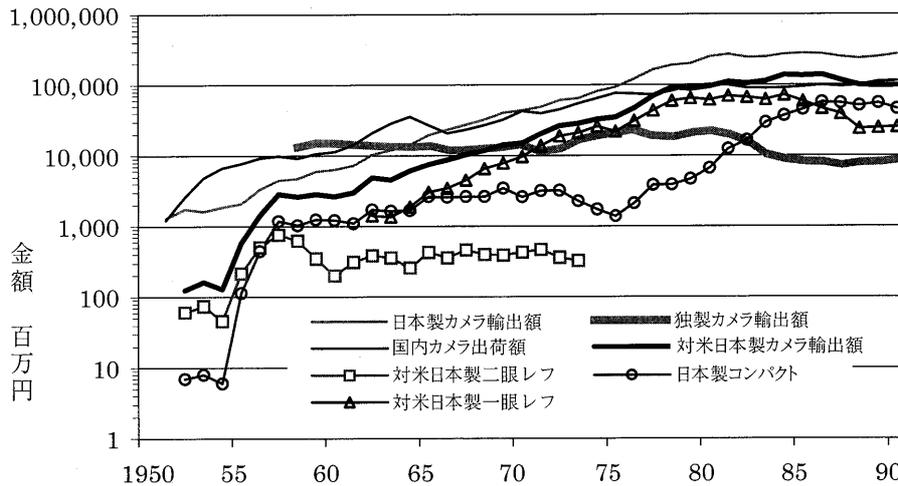
1. はじめに

日本製カメラは、1965年以降、米国市場において「安かろう悪かろう」から「安くて良い」評価を得て、米国製やドイツ製のカメラに対して競争優位性を構築した。

日本製カメラの輸出は、図1のように55年以降、二

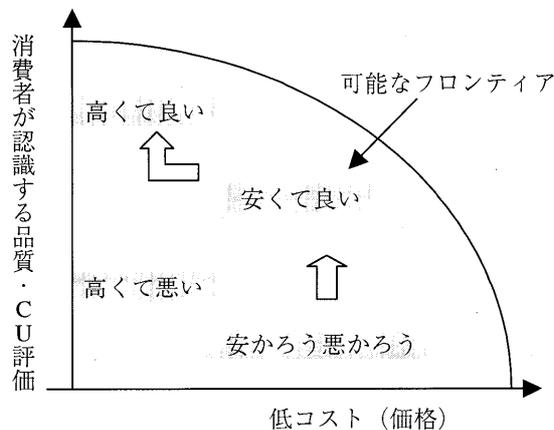
眼レフや35ミリレンズシャッターカメラ(以下、コンパクトと呼ぶ)を中心に対米輸出が急増した。日本製がドイツ製を追い抜いたのは、62年に生産数・金額で、64年に輸出金額、67年には輸出台数と品質が、さらに、76

米国における日本製カメラの競争優位の構築（竹内）



(出所) 日本通関統計、日本写真機工業会統計、ドイツ連邦統計

図1 日本製カメラの対米出荷額（1951 - 90年）



(注) CU評価：Consumer Union's Tests Ratings

(出所) ガース・サローナーほか（2002年，74ページ）を基に筆者追記

図2 コスト-品質のフロンティア

年頃に信頼性においても凌駕した⁽²⁾。

本報告は、米国における日本製カメラの競争優位の構築過程を、G・サローナー、A・シェパード、J・ポドルニー（2002年）がいうコスト-品質のフロンティア⁽³⁾に基づき定量的に検証する。この二つの指標は組織能力とポジション優位の組み合わせによって構築されている⁽⁴⁾。組織能力についてはカメラ企業の米国市場開発を、ポジション優位については、製品ブランドの構築過程を定量的に検証する。なお、日本製カメラの品質・性能の向上については、拙稿（竹内2003年）、拙稿「輸出検査と品質向上」（矢部洋三，木暮雅夫編2006年近刊）に論述しており省略する。

なお、本稿は、いまま世界を制覇している日本製カメラが、50年代から米国市場で品質向上のプロセスを、①米国ユーザーが簡単に入手可能な『コンシューマー・レポート』誌を基に定量的に検証すること、②そのデータを基に、国際市場開発と製品ブランドの関連についても検証することに意義をもつと思考する。

検証には、B・サローナーほか、がいう品質とコストという二つの指標を用いて競争優位性を分析する。このフレームワークは価格が製品の品質に関係し、顧客の品質評価と製造コストに差があれば、価値が創造されることから役立つとしている。

図2はコストと品質のトレードオフを示している。

この図では、品質を縦軸、コストを横軸に表しており、右にいくほどコストは下がっている。したがって、原点から離れるほど、コストも品質もよい状態になるわけである。消費者が認識する品質と低コストはトレードオフの関係にあるため、このフロンティアは横軸を右方向に進むにつれて右下がりになる⁶⁾。

コスト－品質については、継続的客観的データが入手できる米国消費者同盟 (CU) が発行する消費者情報誌 (月刊) 『コンシューマー・レポート』 (“Consumer Reports” 1936年創刊) を使用した。同誌は、世界最大の400万部の発行部数といわれ、毎号10程度の商品テスト結果 (以下、CU評価と呼ぶ) を、詳しい商品解説記事と一緒に載せている。カメラや交換レンズは、主に光学性能、構造および機能の品質や使い勝手などをスコア化して、主に5～8段階評価 (1977年からは点数制) による評価を行なっている。また、テスト中に故障や不具合が生じた商品は、再購入など確認のうえ評価をしている。

その評価は、世界最大のアメリカ市場で消費者の購

買動機に大きな影響を与えており、創刊時から記事の公正さを保つ意味で広告を一切載せていない⁶⁾。また、CUは、独立性を保つため無作為抽出した販売店からテスト商品を購入している。48年に創刊された『暮らしの手帳』のモデルといわれ、日本にも影響を与えている。

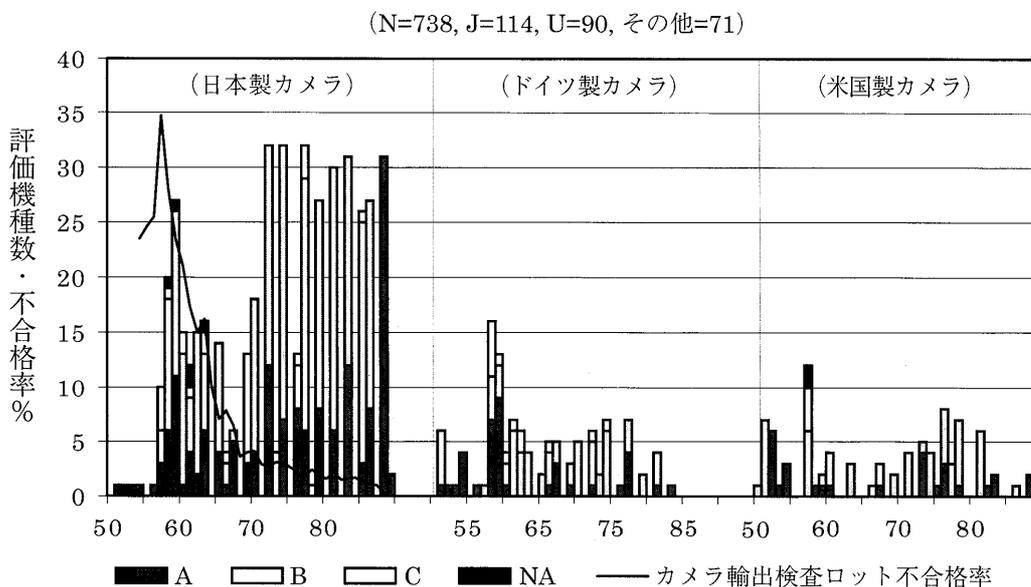
コストは、入手が困難なため、コストが価格に反映しているという前提で、入手可能なCU調査の表示価格 (List Price, Suggested retail Price) を代用した (以下、コスト (価格) と呼ぶ)。

品質は、CU評価のスコアを点数化して使用した⁷⁾。とくに、75年以降、点数制への変更があったため、図上で区分表示した。

2. コスト (価格) - 品質のフロンティア

2.1 CUによる生産国別評価

海外からみたカメラの品質について、1950年から89年までの『コンシューマー・レポート』誌、CU評価について約360冊を調べた。



(注) (1) CU評価は、A: Ex+VG=100～70点, B: G+F=69～40点, C: P+V=39点以下およびNA: Not Acceptable = 0と区分した。Ac: Acceptable (Ex: Excellent, VG: Very Good, G: Good, F: Fair, P: Poor, V: Variable).

(2) 生産国は、ブランド名及び取扱業者から推定

(出所) “CONSUMER REPORTS” 1950 - 89および拙稿 (竹内2003) より作成

図3 米CU商品テストの生産国別評価 (1950 - 89年)

米国における日本製カメラの競争優位の構築（竹内）

図3のカメラ（738機種）と交換レンズ（218機種）のCU評価数956機種の内訳は、日本67.2%、ドイツ13.3%、アメリカ9.4%、香港など10.1%であった。スコアはCU推奨品（Acceptable）の高い順にAからC評価とNA評価（Not Acceptable）の4段階に区分した。A評価は、日本（19.4%）、ドイツ、アメリカ、香港などの順であった。NA評価は、日本は5機種（0.5%）、ドイツは0機種（0%）、米国2機種（0.2%）、香港などが6機種（0.6%）であった。

65年からA評価（以下、高評価と呼ぶ）の大半を日本が占め、とくにBest Buy Product（一番のお買得品、以下、BBPと呼ぶ）評価やBest Buy Gift's（ギフトお買得品、以下、BBGと呼ぶ）評価を独占した。

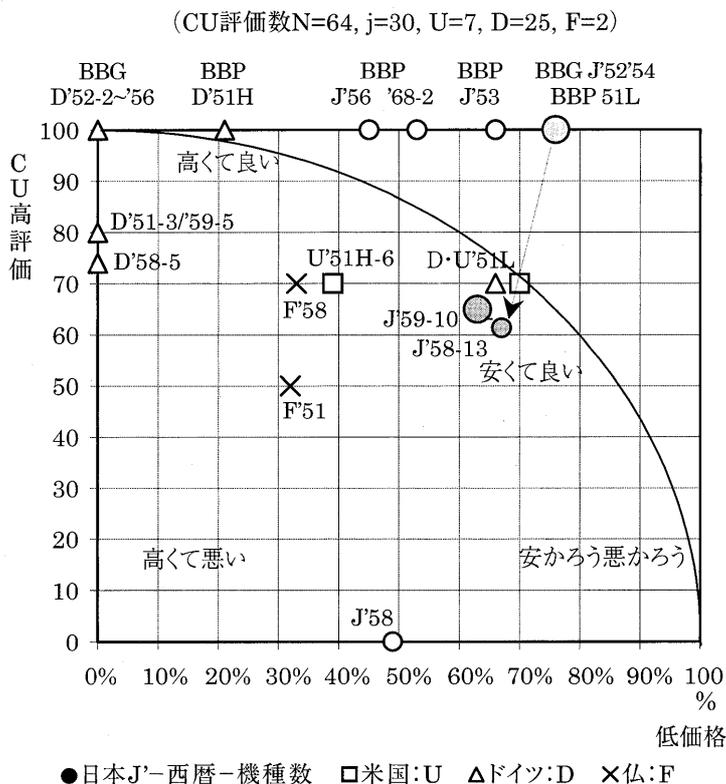
この結果は、輸出検査のロット不合格率の低下と符合する⁹⁾。なお、図4～6の分析には、BBPは評価数に入れが、BBGはその年のCU高評価機種から選定するため重複するので除外した。

このように日本製カメラは、世界最大の米国市場でその優秀性が認められたといえる。また、戦前からブランド力があったドイツ製より、日本製が「安くて、良いもの」なら買うというアメリカ人の国民性の一端が垣間見られる⁹⁾。

2.2 二眼レフ（図4）

日本で50年代初期の二眼レフブームの火付け役になった「RICOH FLEX III」（'51L, L低価格帯を表す）はBBPを、「MINOLTA AUTOCORD」（'56）はBBGと高評価をえた。一方、「YASHICA MAT」（58L）はNA評価を受けるなど、日本企業間の品質格差は相当あった¹⁰⁾。58年頃には「安くて良い」というCU高評価が定着し、米国・ドイツ製に対し競争優位性をえたといえる。

米国製は50年代前後までグラフィックス社「CIROFLEX」（BBG'51）、コダック社「KODAK



(注1) 価格(%) = 1 - (各国の平均価格 ÷ 一番高い国の平均価格) × 100
 (出所) "CONSUMER REPORTS" 1950 - 89 および拙稿 (竹内 2003) より作成

図4 二眼レフの価格と品質（1950 - 89年）

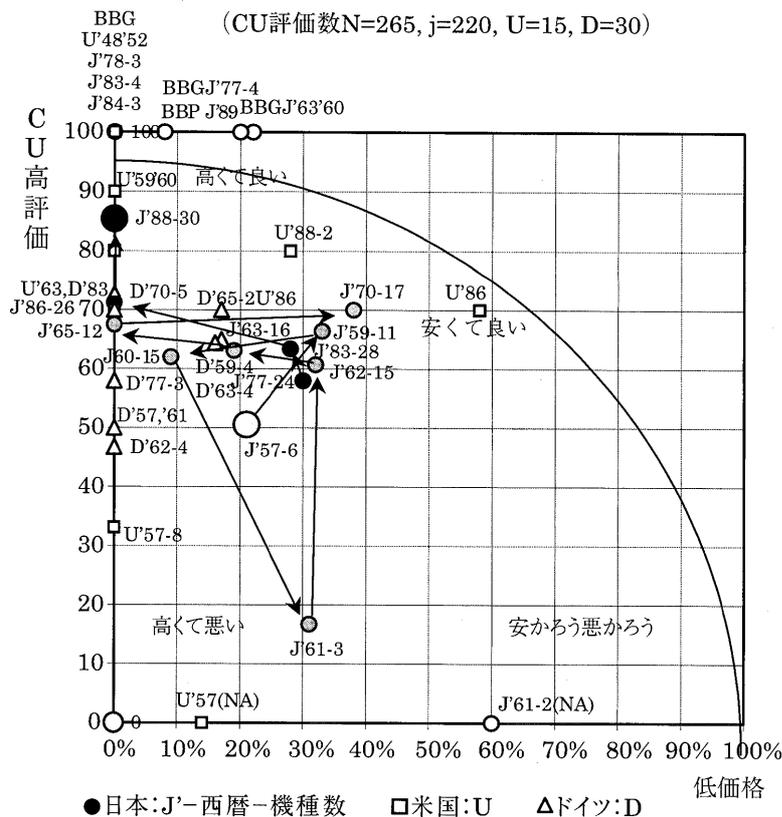
REFLEX」などCU評価が高かったものの、日本製二眼レフの急増もあり、50年代に退出した。ドイツ製は、50年代にカメラファンの高嶺の花であった「ROLLEICORD」(図3・51H・54, '56):H高価格帯を表す)がBBP評価をえるなど、「高くて良い」という競争優位性を構築していた。

2.3 コンパクト (図5)

日本製は、63年頃まで、米国製に比べ約30%安い、品質は日本企業間の格差が相当あった。たとえば、BBG評価は「AIRES VISCOUNT」('60)と「ミノルタAL」('63)の2機種が、NA評価も「アイレスPENTA 35・同露出計付」('61)、「BELL & HOWELL CANON CANONET 2.8」('63)⁽¹⁾の2機種があった。61年のCU評価が悪いのは、レンズシャッター付ペンタプリズム式一眼レフが発売されたが性能が悪く、日本はフォー

カルペン式一眼レフ開発に注力し、ドイツが劣位になった。65年以降、日本製はNA評価が皆無で、70年代には、日本製は高評価が大半を占め、米国・ドイツ製に対し「安くて良い」という競争優位性を構築したといえる。

BBP評価は「FUJI DL-400 TL」('89)の1機種であった。BBG評価は、60年代に「OLYMPUS PEN EE」('65)1機種であったが、70年代に5機種、「KONICA AUTO S2」('71)、「ミノルタ HI-MATIC 7s」('71)、「CANON CANONET 2.8 with Flash」('78)、「同 G-III 1.7」('78)、「コニカ AUTO S3」('78)、80年代に8機種、「オリンパスXA」('83)、「同XA2」('83)、「ミノルタ AFC」('83)、「MAMIYA U」('83)、「NIKON TELE-TOUCH DeluXe」('89)、「キャノン SURE SHOT ZOOM」('89)、「同 SURE SHOT SUOREME」('89)、「CHINON AUTO 3001&S300」('89)がえている。



(注1) 価格(%) = 1 - (各国の平均価格 ÷ 一番高い国の平均価格) × 100

(注2) 1974年からCU評価法が点数化

(出所) "CONSUMER REPORTS" 1950 - 89および拙稿(竹内2003)より

作成

図5 コンパクトの価格と品質(1950 - 89年)

米国における日本製カメラの競争優位の構築（竹内）

85年頃から、AF・AE・自動発光・ズームレンズ内蔵など高性能・多機能化が進み、「高くて良い」という競争優位性を構築したといえる。

米国製は、フィルム系のコダック社製カメラ(BBG'48, '52, '60)が60年頃まで「安くて良い」という競争優位性をもっていた。しかし、60年以降、日本製コンパクトの急増と大規模通信販売店型デパートのシアーズ社やモンゴメリーワード社などの日本製OEM機種が席卷し、米国製の「安くて良い」という競争優位性を失っていった。

なお、日本製カメラの急増は、米最大手のコダック社やアンスコ社にとって収益源であるフィルムや現像・プリントの販売促進効果になるため、大きな貿易摩擦は起らなかった。

ドイツ製は、NA評価は皆無であったが、60年代後半から日本製に比べCU評価のスコア、機種数ともに

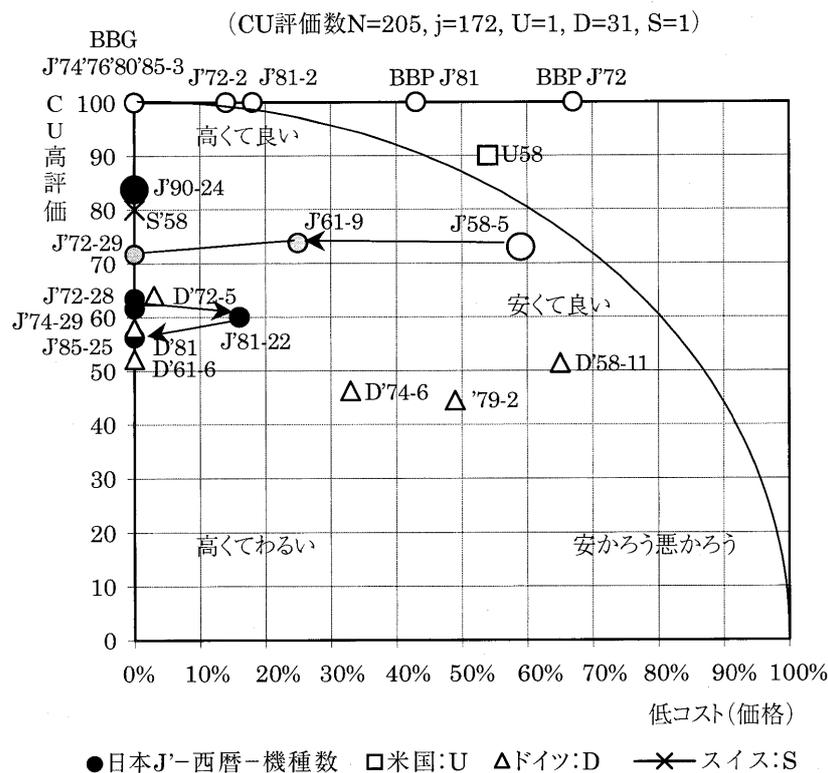
競争劣位にあった。その理由は、一眼レフなど新製品開発の遅れ、経営首脳陣の能力、マルク切り上げなどが指摘された⁽¹²⁾。

2.4 一眼レフ（図6）

58年と61年のCUテスト数は、ドイツ製15機に対し日本製5機種と若干少ないが、高評価数は日本製が8機種とドイツ製2機種を大幅に上回った。とくに61年に「MIRANDA D/50 ミリ F2 レンズ付」はBBG評価を、「ペンタックス」、「ミノルタ」、「トプコン」なども、ドイツ製「エギザクタ」、「プラクティカ」に対し高評価数が大幅に上回った。

70年代、ニコン、キャノン、オリンパス、富士フィルム、小西六などの新規参入（約10社）による日本企業による新製品開発競争となった。

72年、CU高評価数は日本製が29機種と、ドイツ製



(注1) 価格(%) = 1 - (各国の平均価格 ÷ 一番高い国の平均価格) × 100

(注2) ●印 1974年からCU評価法が点数化

(注3) CU評価数にBBPは含むが、BBGは含まない

(出所) "CONSUMER REPORTS" 1950 - 89および拙稿(竹内2003)より作成

図6 一眼レフの価格と品質（1950 - 89年）

5機種を大きく上回った。とくに、「ベル・ハウエル AUTO 35 REFREX」(キャノン製, '72)はBBP評価を、「コニカ AUTO REFREX EX T/52 ミリ F1.8 付」('72)がBBG評価をえた。その後、「オリンパス OM1/50 ミリ F1.8 付」('77・'78)や「ミノルタ XD11/50 ミリ F1.4 付」('79)・「同 XG7/50 ミリ F1.7 付」('79)をえるなど、AE・コンパクト化が進み日本製が独占した。このようなことから、72年までにドイツ製にたいする競争優位をえたといえる。

さらに、85年発売のAF一眼レフ(ミノルタ α -7000: 米国名「MAXXUM」/35-70 ミリ付)の世界的な大ヒットが契機となり、AF・ストロボ内蔵、ズーム交換レンズの開発など高性能・多機能化が進み、90年には「高くて良い」という競争優位性を不動にした。なお、AF一眼レフは90年に商品テストがされたため評価対象にしたが、2.1項(図3)、3項(図7)および4項(図8)は評価対象から除外した。

米国製は「コダック RETINA REFLEX 50/2 レンズ

付(レンズシャッター式)('58)のみであった。ドイツ製は、先述の70年代からCU評価数が激減し、「ローライ SL35E/50 ミリ F1.4 付」('81)が最後の評価機種であった。

3. CU評価と製品ブランド(図7, 8)

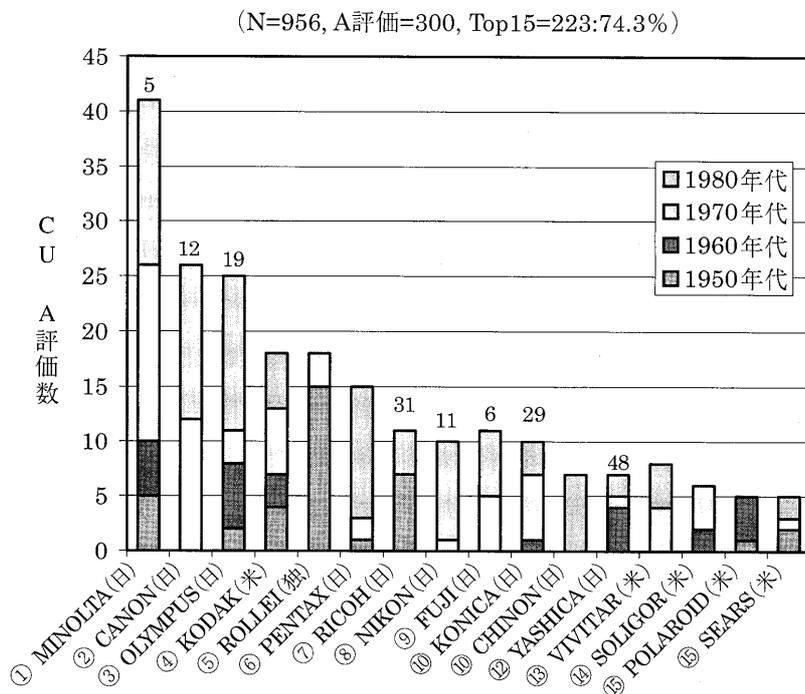
3.1 CU高評価の製品ブランドの構築過程

図7のようにCU高評価数の多い製品ブランドと米国調査「日本企業ブランド力 Top50」Corporate Branding社2001年5月調査⁽¹³⁾の順位とよく一致している。

以下、年代順にどの企業の製品ブランドが認知(露出)していったかについて述べる。

3.2 1950年代

高評価の製品ブランドは順に、西独・フランク・ハイデッケ社「ROLLI」の二眼レフ、理研光学「RICOH」の二眼レフ、千代田光学精工「MINOLTA」の二眼レ



(注1) A評価=Cスコア(BBP, BBG, EXCERENT, VERY GOOD, 70点以上)

(注2) 棒線グラフ(上部の数字):「日本企業ブランドTop50」
スタンフォードCorporate Branding社、2001年調査

(出所)「CONSUMER REPORTS」1950-89年より作成

図7 米CU高評価の企業ブランド「トップ15」(1950-89年)

米国における日本製カメラの競争優位の構築（竹内）

フとコンパクト、米・コダック社“KODAK”のコンパクト、米・ウォレンザック社“WOLLENSAK”のステレオカメラの順であった。とくに、日本の理研光学、千代田光学精工は、自社ブランドで輸出し早い時期から認知度されていたといえる。

3.3 1960年代

高評価ブランド順位は、オリンパス光学工業“OLYMPUS”の35ミリハーフサイズカメラ、千代田光学精工のコンパクト、一眼レフとカートリッジ、米・ポラロイド社“POLAROID”のインスタント、ヤシカ“YASHICA”のコンパクト、カートリッジの順であった。なお、企業名に自社製品ブランドの使用は、49年に高千穂光学からオリンパス光学工業、58年に八洲光学精機からヤシカ、62年に千代田光学精工からミノルタカメラに改名した。なお、企業名に自社ブランドの統一はヤシカ58年、リコー63年、キヤノン69年、ニコン87年、ミノルタ94年、ペンタックス02年、オリンパスが04年であった。これは、企業の多角化と関係するが省略する。

なお、精機光学工業“CANON”は、47年にキヤノンカメラに社名変更している。“セレナー”レンズブランドも53年に「キヤノンレンズ」に統一するなどその先

進性がうかがえる。ただ、米国では、カメラはOEM先「ベル・ハウエル」ブランドであった。そのため、図8のように自社ブランドの浸透は1970年代からになる。

3.4 1970年代

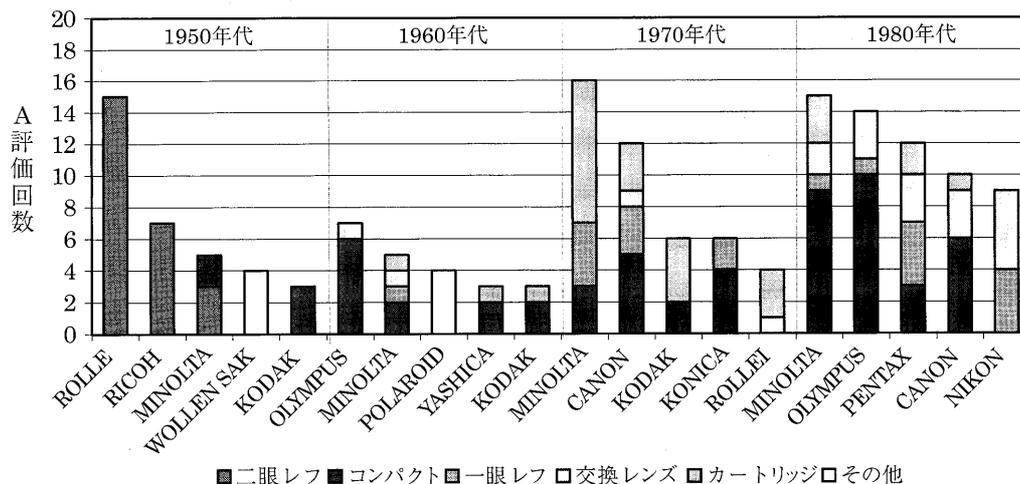
ミノルタカメラはカートリッジ、一眼レフ、コンパクト、キヤノンコンパクトと一眼レフ、カートリッジ、コダックはカートリッジ、コンパクト、小西六写真工業“KONICA”はコンパクト、一眼レフ、オリンパスカメラは一眼レフ、フランク・ハイデッケ社“ROLLEI”はカートリッジの順であった。

3.5 1980年代

ミノルタはコンパクト、カートリッジ、オリンパスはコンパクト、一眼レフ、ペンタックスは一眼レフ、交換レンズ、コンパクト、カートリッジ、キヤノンはコンパクト、交換レンズ、カートリッジ、ニコンは交換レンズ、一眼レフの順であった。

このように（図7参照）、各社の製品戦略の差がでてくる。日本製は、「安くて良い」との米国市場において評価をえるとともに、自社ブランドを構築していったといえる。

（年代別トップ5=160/N=300, 各年代=34/62, 22/36, 44/97, 60/105）



（注） A評価=CUスコア（BBP, BBG, EXCERENT, VERY GOOD, 70点以上）
（出所）“CONSUMER REPORTS” 1950 - 89 および拙稿（竹内2003）より作成

図8 米CU高評価の年代別品目別企業ブランド「トップ5」（1950 - 89年）

表1 日独カメラ企業の米国市場進出 (高評価 トップ20)

順位	企業名	国	米国販社 設立年	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代
1	ミノルタ	日	1959	②54~70	③66~06(撤退)		
2	キヤノン	〃	1966	②51~73		③73~	
3	オリンパス	〃	1977	②56~77		③77~	
5	ローライ	独	(1972)	②(51)~(72)		③(72)~	81(倒産)
6	ペンタックス	日	1976	②55~77		③77~	
7	リコー	〃	1962	②(51)~81			③82~
8	富士フイルム	〃	1965		②63~73	③73~	
9	ニコン	〃	1981	②53~81			③82~
10	コニカ	〃	1956	②56~79		③79~06(撤退)	
12	ヤシカ	〃	1957	②(55)~75		③75~05(撤退)	
13	チノン	〃	1984		②61~84		③84~04(買収)
18	ツァイス	独	1925	③25~71(撤退)			
19	ミノックス	〃	(1964)	②(59)~(64)	③(64)~		
19	マミヤ	日	1974	②57~74		③74~06(撤退)	
—	ライカ	独	(1937)	③(37)~			

- (注1) 各ステップの区分は、「日本企業の国際マーケティング」(竹田志郎 1985年, 28ページ)による
P1: 輸出商社への依存(省略)、P2: 企業進出と現地業者の利用、P3: 自社販売経路の開発と販促活動の実施、
P4: 現地生産・販売活動の実施
- (注2) 企業名は略称を使用、ローライ: フランケ・ウント・ハイデッケ社
- (注3) () の年代は、「CONSUMER REPORTS」誌で該当企業が確認できた年
- (出所) 写真機工業会「日本カメラ工業史」(1987年, 355~357ページ)、矢部「日本大学工学部紀要」(矢部 2004年, 149-151ページ)、「CONSUMER REPORTS」1950~89, www.zeiss.com/, www.mamiya-op.co.jp/ チノン「チノン40年のあゆみ」(1989年, 270~273ページ)より筆者が作成

4. カメラ企業の米国市場開発

国際市場開発を目的として行なわれる海外進出は竹田によると、次の4つのステップを踏むものと見られる。第1~3ステップは国内製品の輸出販売であり、国際市場開発活動としての現地生産・販売に基づく市場開発は、第4ステップの到達によってはじめて実現されるとしている⁽¹⁴⁾。

日本、ドイツのカメラ企業の米国市場開発について、図7のCU高評価の上位企業から順に、日独企業の米国進出のステップを表1にまとめた。各ステップについては下記に述べるが、米国進出の早い日本企業と各年代の高評価の順位とはほぼ一致する。

第1ステップ(P1)は、輸出商社への依存である。日本のカメラ企業は1948年から50年前半までにあたる。大手企業は、P1から自社ブランドを原則としていた⁽¹⁵⁾。第2ステップ(P2)は、企業進出と現地業者の利用である。日本は、ドイツに若干遅れたものの、50年後半までには米国で支店や現地法人を設立して輸入を行ない、現地の卸売商を使った販売形態であった。日独ともに大手企業は主に自社の製品ブランド(一部OEMを

除く)を使用している。表1のように、コニカ、ヤシカ、ミノルタなどの米国現地販売会社を設立は、カメラのアフターサービスの必要性、市場調査などから、松下電器・ホンダ(59年)、ソニー(60年)など家電、自動車メーカーより早かった⁽¹⁶⁾。第3ステップ(P3)は、自社販売経路の開発と促進活動の実施である。このP3は現地市場のよほどの特性がない限り、自己ブランドによる自社販売という長期的マーケティングを実施する段階であり、現地生産のための前提となる⁽¹⁷⁾。

日本は、ミノルタ(66年米西部、70年全米)、キヤノン(73年)の順に70年代にはディーラーへの直接販売経路を確立した。耐久消費財輸出商品の分野では、60年代中頃から70年代はじめまでにP3に到達していたのとはほぼ一致する。ただ、ニコンは1953年4月に日本機械工業界で始めてといわれる現地法人(輸入会社、ニューヨーク)を設立したが、販売は81年まで米ディーラー、エーレンライヒ・フォト・オプティカル・インダストリー社が担当した⁽¹⁸⁾。

ドイツはライカ、ミノックスを除き、ローライが倒産(81年)、ツァイス(71年)、アグファ(82年)はカ

米国における日本製カメラの競争優位の構築（竹内）

メラ事業から撤退した。

第4ステップ (P4) は、現地生産・販売活動の実施である。販売規模の拡大・複雑化、現地生産の優位性、現地市場での競争関係、高率関税・輸入制限の実施などをきっかけとして、このステップへの移行が生ずる⁽¹⁹⁾。

日独のカメラ企業は、ともに米国での現地生産は行なわなかった。現地生産は、コスト競争力強化策としてアジアに求めたが、日本は今も拡大している、その一方でドイツは撤退した。

5. おわりに

日本製カメラは、1965年以降の米国市場において、米国・ドイツ製カメラに対してコスト-品質面で競争優位性が構築されたことが確認できた。

- (1) 日本製カメラのCU評価が「安くて良い」という競争優位性は、58年頃に二眼レフ、65年頃にコンパクト、72年頃に一眼レフが構築された。
- (2) 日本製カメラの確かな品質・信頼性に裏付けられた製品ブランドは、CU高評価の多さもあり、消費者への知名度向上、ひいては企業ブランドの構築に大いに貢献したといえる。日本のカメラ企業が、社名やロゴに使うようになったことからいえる。
- (3) 日本企業のCU高評価の順位は、米国進出がステップ2（企業進出と現地業者の利用）やステップ3（自社販売経路の開発と促進活動の実施）の早い順位とほぼ一致する。もっとも、50年代以降、先発企業が自社製品ブランドによる対米輸出とアフターサービス体制の整備、政府の輸出検査による粗悪品輸出防止、60年代の一眼レフ、レン

ズシャッターカメラなど新製品・生産技術開発体制の構築、70年代から直接販売体制の構築も大いに寄与した⁽²⁰⁾。

課題は、さらなる企業ブランド力の強化と商品・サービスの高付加価値化⁽²¹⁾などによる競争優位性の構築であろう。

下記の点については、今後の課題とする。

- (1) コスト-品質のフロンティア分析は、各国のカメラ企業が参入時は比較できるが、1国のみカメラ企業の競合のときは課題が残る。
- (2) 製品コストは入手困難なため、コストが価格に反映しているという前提で、表示価格 (List Price, Suggested retail Price) を代用したこと。
- (3) CU評価 (スコア) が1974年以降の点数評価導入とそれ以前の評価との整合性。

*謝辞

本稿は、国際ビジネス研究学会第12回全国大会（於：広島市立大学）での報告に際して、コーディネーターを務めていただいた竹田志郎先生（横浜国立大学）はじめ、明石芳彦先生（大阪市立大学）および新宅純二郎先生（東京大学）から大変示唆に富むご助言を頂きました。また、米国市場の進出時期について、柴田孝雄氏（元日本写真機工業会外国部長）、河野明雄氏（元ミノルタ(株)取締役光学機器事業本部長）はじめ、カメラ各社の方々のご協力をいただきました。この場をお借りしてお礼申し上げます。

【注】

- (1) 竹内淳一郎（2003）「日本カメラの品質向上と輸出検査」『紀要第33号』日本大学経済学部経済科学研究研究所、177ページ。なお、日本製カメラは海外生産やOEM受注のカメラを含む。
- (2) 竹内淳一郎、前掲書、164, 177-178ページ。
- (3) 所与のコストに対して提供可能な最高の品質、あるいは所与の品質で最低のコストを示した曲線を、コスト-品質のフロンティア (cost-quality

frontier) という。ガス・サローナー、アンドレア・シェパード、ジョエル・ポドルニー [著] ; 石倉洋子訳, 2002年)、邦訳 70-75ページ。生産性のフロンティアについては、マイケル・E・ポーター、竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略 I』ダイヤモンド社、69-75ページ。マイケル・E・ポーター、竹内弘高、協力: 榊原磨里子 (2000) 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、119ページ、

- (4) 「品質」は、信頼性、寿命、アフターサービスなど(ポジション優位)に関する企業の評判によることもあるし、市場に新製品を投入するスピードが速く、競合よりも進んだ製品をできること(組織能力)から生じることもある。「コスト」も、他社よりも有利な条件で原材料を仕入れることができる(ポジション優位)ことから生じることもある。ガス・サローナーほか、前掲書、71ページ。
- (5) ガス・サローナーほか、前掲書、74-75ページ。
- (6) 江上哲『なぜ日本企業は「消費者満足度」を得られないのか』日本経済新聞社、30-31ページ。
- (7) CU評価は、①Acceptable(品質・性能など推奨できる品)、②“Not Acceptable Product”(品質・性能など推奨できない品、以下、NA評価と呼ぶ)に2分して表示している。①は、さらに“A Best Buy Product”(一番のお買得品、以下、BBP評価と呼ぶ)、Excellent, Very Good, Good, Fair, Poor, Variableに区分して評価することが多い。また、毎年11月号には、CUテスト結果から各分野のクリスマスギフト推奨品を“Best Buy Gifts”(以下、BBG推奨品と呼ぶ)として掲載している。CU評価は、米国消費者に有益な購買情報として大きな影響を与えている。比較可能のため点数化し、1978年まではBBP・BBG=100, Excellent=90, Very Good=80, Good・Acceptable=70, Fair=50, Poor=35, Variable=20, NA=0と8区分した。
- (8) 竹内淳一郎、前掲書、177ページ。
- (9) アメリカでは、戦後、占領軍兵士やライフ誌カメラマンD・Dダンカン、朝鮮戦争(50-53年)の報道に使ったコンタックスやライカにニッコールレンズを使用するなど、日本カメラや交換レンズの優秀性を評価する土壌があった。ニコン『ニコン50年史』93年、137ページ。
- (10) 二眼レフメーカーは、1950年代前半まで、「安からう悪からう真似たろう」の四畳半メーカーといわれた。製品ブランドは86銘柄もあり、アルファベットのAからZ(J・U・Xを除く)までが揃うといわれた。竹内淳一郎、前掲書、171, 183ページによる。なお、1958年NA評価であったヤシカ製二眼レフは1968年に、「ヤシカ Mat 124」・「ヤシカ D」がBBG評価をえている。
- (11) 詳細は、竹内淳一郎、前掲書、176-177ページ。
- (12) たとえば、大平哲男「日本カメラ産業における国際マーケティング戦略の展開」『神戸商科大学「星稜台論集」(第27巻第1号)、158ページ。
- (13) この調査は、世界的にブランド・広報戦略のコンサルティングを展開している専門会社Corporate Branding社(米スタンフォード)が、Corporate Brand Power™の調査方法で収益をベースに、日本の上場企業50社を対象に行った。Corporate Brand Powerは、株価レバレッジにリンクした測定基準で、米国のトップ20%の企業で、副社長もしくはそれ以上の職に就いているグループに属する、上級決定権のあるポジションにある人に、各企業の「親しみやすさ」「好感度」を調査するものである。「親しみやすさ」と「好感度」の結果を合体し、1から100のスケールでコーポレートブランド力を示している。
- (14) 竹田志郎(1985)『日本企業の国際マーケティング』同文館、28ページ。
- (15) たとえば、拙稿(竹内2003年)189-190ページ。
- (16) 竹田志郎、前掲書、115ページ。
- (17) このステップは現地販売会社を設立し、みずからセールス・スタッフを採用し養成するか、買収した卸会社の既存設備・要員による独立小売商なり、大量小売機構なり、産業使用者なりに直接セールス活動を行なう段階である。竹田志郎、前掲書、28-29ページ。
- (18) 竹田志郎、前掲書、29ページ。115-119ページ。ただし、同社は1953年4月に輸入会社ニコンオプチカル社(輸入、技術サービス、市場調査)設立、同年10月販売は販売会社ニコンセールスインク(エーレンライヒ社長)を設立している。日本企業の米国へ現地法人設立は、光学器械工業はもとより機械工業界でも前例がなかったという。ニコン75年史(1993年)149ページ。
- (19) 竹田志郎、前掲書、29ページ。
- (20) 竹内淳一郎、前掲書、164, 180, 181, 185ページ

米国における日本製カメラの競争優位の構築（竹内）

による。

- (2) 竹内淳一郎、前掲書、164, 180, 181, 185 ページによる。品質・性能・精度の向上から、高級品化、「ブランド化」、信頼感と納得感・安心感の付与な

ど、高価格でも支払う気持ちを喚起させる裏付けとその働きかけが必要である。明石芳彦、前掲書(2004)、25 ページ。

【参考文献】

明石芳彦(2004)「低価格競争と事業戦略の再構築」『中小企業マンスリー 2004年7月号』中小企業金融公庫。

江上哲『なぜ日本企業は「消費者満足度」を得られないのか』日本経済新聞社。

ガス・サローナー, アンドレア・シェパード, ジョエル・ポドルニー [著]; 石倉洋子訳(2002)『戦略経営論』東洋経済新報社。

マイケル・E・ポーター, 竹内弘高, 協力: 榎原磨里子(2000)『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。

日本写真機工業会(1987)『日本カメラ工業史』同工業会。

竹内淳一郎(2003)「日本カメラの品質向上と輸出検査」『紀要第33号』日本大学経済学部経済科学研究所。

竹田志郎(1985)『日本企業の国際マーケティング』同文館。

矢部洋三, 木暮雅夫(2006)『日本カメラ産業の変貌とダイナミズム』日本経済評論社。(近刊)

【2006年8月7日受理】