

日本企業のすぐれたマーケティング行動の理解にむけて
過去 30 年の収益性データによる海外優良企業と日本主要企業の比較研究

日高優一郎・石井淳蔵

1. 狭隘化する市場で生存の臨界に立ち向かう日本企業	その特徴と本研究の目的1
2. 分析のためのデータ構築	4
2 - 1. 標本抽出	4
2 - 2. 収益性データの概要	6
3. 分析から見出される発見事項の整理	9
3 - 1. 収益性推移の概要	9
3 - 2. 収益性推移の特徴的ポイント	10
4. おわりに 生存の臨界からの脱出にむけて	14
参考文献	17

1. 狭隘化する市場で生存の臨界に立ち向かう日本企業 その特徴と本研究の目的

本研究の目的は、日本企業が持つすぐれたマーケティング行動の特徴について理解するための研究課題を、日本の主要企業と海外優良企業の過去 30 年の収益性の推移との比較を手がかりに、探索的に検討することである。本研究の問題意識を明確にするために、まずは次の 3 つの新聞記事から、議論を進めていくことにしたい。

「電機産業が危機に直面している。パナソニックは今期、7800 億円の大赤字、ソニーも 2200 億円の最終赤字を計上する。液晶テレビ事業の悪化で、2900 億円の最終損失を見こむシャープを加えると、家電主体のこの 3 社だけで赤字額は 1 兆円を突破する。戦後の日本経済をけん引した電機産業はどこへ向かうのか」（「電機産業興亡の岐路 世界市場主導権失う」、日本経済新聞、2012 年 2 月 4 日、朝刊 3 面）

「『ソニーだけではない。日本の家電産業には問題がある』。経営交代を発表したソニーのハワード・ストリンガー会長兼社長は、7 年の在任期間をこう振り返り、『日本の社会全体としての対応が必要だ』と語った。言葉尻では 2200 億円もの今年度赤字見通しの責任逃れにも聞こえる。しかし翌日にはパナソニックが 7800 億円の赤字見通しを発表。シャープも 2900 億円の赤字となるのを考えれば、確かにソニーだけの問題ではなさそうだ。『最大の要因は自前主義。大規模な工場投資にある』。パナソニックの大坪文雄社長は決算発表で自らの判断ミスをこう認めた。（中略）自前主義の各社が横並びで集中的に投資し、結果的に商品の寿命を短くしてしまうという悪いクセだ。源流は日本が世界の家電市場を席卷した 1980 年代にさかのぼる」（「30 年変わらぬ家電産業 自前・横並びからの脱却を」、日本経済新聞、2012 年 2 月 6 日、朝刊 9 面）

「化粧品主要 7 社の 2011 年 10～12 月期決算が 14 日出そろい、花王など 4 社が営業減益だった。東日本大震災後、主戦場とする国内の需要回復が鈍いなか、広告宣伝費などの費用負担を吸収できなかった。資生堂など 2 社が増益を確保したが、今後も国内市場は厳しい状況が続く」（「化粧品 7 社 10～12 月 国内苦戦、4 社が営業減益」、日本経済新聞、2012 年 2 月 15 日、朝刊 13 面）

これらの記事は、日本の主力産業を支えてきた各社が揃って苦境に陥り、その苦境が、これまで経験してきた苦境とは異なる、興亡を左右する深刻さであることを伝えている。かつて日本経済を支え、グローバル市場でも存在感を發揮してきた産業の事業モデルが立ち行かなくなり、産業ライフサイクルの衰退期の渦に飲み込まれゆくかのように見える。

戦後、急速に市場での存在感を高めた日本企業は多くの研究者の注目を集め、その競争優位の源泉に関する研究が蓄積されてきた。たとえば、石井（1984）は、日本企業のマーケティング行動の特徴的ポイントとして、流通チャネルを基軸としたマーケティングを重視して、これらの流通チャネルからの要請に応えるために、幅広い製品カテゴリーを手がけ、絶えず早いサイクルで新製品の開発を行い他社との差別化を図ってきたことを挙げている。多くの日本企業はこれまで、断続的な新製品開発と製品ラインナップの拡充を進めるために、製造や技術にかかわる多くの経営資源を社内に蓄積してきた。こうした不可逆的な経営資源は、日本企業のマーケティング行動を実現するための条件となっただけではない。資源の不可逆性ゆえに、抱えた経営資源が活用できる機会の模索が競争行動の中心的課題に据えられることで、結果として、日本企業は資源と市場との対話の中から思わぬ偶然を取り込めるといふ欧米企業とは異なる強みを手にするようになる（石井 1993）。要約すれば、社内に製造や技術を中心として多くの経営資源を抱え、流通の都合が重視されてカテゴリーを絞ることなく幅広く事業を手がけ、新しい製品を市場に断続的に投入する、この 3 つを特徴とする。このような日本企業のマーケティング行動は、成長期を迎えて勢いよく拡大を続ける日本市場で生き残り成長を続けるための競争優位の源泉と理解され、注目を集めてきた（池尾 1999）。

しかし、冒頭にみたように、今日の多くの日本企業は、一方で、それまでのように拡張を前提とすることができなくなった成熟・衰退期の市場を前に、他方では、グローバル化の進展とともに攻勢を強めるグローバル企業を前に、苦戦を強いられ続けている。

このように見ると、多くの日本企業は、産業ライフスタイルの衰退期に、業界という、これまで自らが構築してきた枠組みの中で過剰生産による競争激化に苦しみ、解決の糸口を見いだせずにいる状態だと見ることができる。産業ライフサイクルの議論に従えば、産業の衰退期は撤退や事業の縮小が望ましいとされる。しかし、先に確認したように不可逆的な経営資源を蓄積する事業モデルを大きな特徴としてきた日本企業に、可逆的な資源の移転を伴う事業の撤退は果たして可能なのだろうか。衰退期にむかう業界の枠組みの中で生存の臨界に立ち向かい、興亡の岐路に立つ日本企業、そこにはどのような課題があり、どのような解決の糸口がありうるのか、本研究では、日本の主要企業と海外優良企業の過去 30 年の収益性の推移との比較を手がかりに探索的に検討していく。これが本研究の問題意識と課題である。

ここで改めて日本企業のマーケティングの優位性や限界について理解を深めておくことは、過剰生産が恒常化し、狭隘化する市場を前に、あるいはグローバル化が進展して市場の外延的発展が非常に困難になりつつある中で、マーケティングの役割を改めて確認する

契機になるようにも思われる。

本研究では、このような点を問題意識として、日本主要企業の過去 30 年の収益性の足跡を、海外優良企業のそれと比較することで、日本企業のマーケティング行動を理解するための課題を検討する。

そのために、本研究では、まず第 1 に、日本企業については、分析の対象となる日本の主要企業を抽出したうえで、日経 NEEDS Financial Quest により、2010 年から過去 30 年間の収益性データを析出する。第 2 に、海外企業についても、同様に分析対象となる企業を抽出したうえで、Mergent Online により、2010 年から過去 30 年間の収益性データを析出する。これらの 2 つのデータを手がかりに、日本企業のマーケティング行動の足跡について、探索的な検討を行う。

本研究において収益性データの中から発見される項目を予め要約的に整理しておけば、次の 7 点に集約することができる。まず第 1 に、日本企業の収益性の推移についてである。すなわち 一般的な傾向として、主要日本企業の使用総資産営業利益率は、この 30 年間右肩下がり傾向にあり、5%を切る水準にまで低下していることが確認される。第 2 に、日本企業の収益性の推移の特徴的ポイントである。すなわち、飲料、食品、日用雑貨などの分野に注目すれば、海外優良企業のそれは、過去 30 年間概ね少なくとも 10%を超える水準で推移し、日本の主要企業とは大きな開きがあること、日本、海外、ともに資産回転率は低下傾向にあるという点では共通の特徴を持つこと、しかし、両者の最も大きな違いは、前者の売上高営業利益率が右肩下がりであるのに対し、後者の多くがこの 30 年で飛躍的に高めていること、同様に、前者がこの 30 年で売上高一般・販促費比率に緩やかな上昇傾向が見られるのに対し、後者には、このような傾向はなく、安定していること、従って から、海外企業の高収益性は、企業規模が大きくなることで避けられない回転率の低下を、ブランド・マネジメントなど、マーケティングの合理化を進めることで販売の効率を高め、生み出されたものと理解できること。日本企業の中にも、消費財分野ではアサヒビール・日清食品、伊藤園、大塚製薬、花王や小林製薬、流通分野では伊勢丹、大丸、ヤマダ電機など、営業利益率を改善する傾向をもつ企業が散見されること、などが挙げられるという点である。

本研究では、こうした発見事項を踏まえて、日本企業のマーケティングについて検討していくための課題が議論される。すなわち、本研究では、日本企業のマーケティング行動について検討するための研究課題として、本研究で発見された で示される企業を対象に、「ケース・リサーチ」(石井 2009)を実施し、これらの日本企業に共通して観察されるマーケティング行動の特徴とはどのようなものか、明らかにすることが提起される。これらの企業が、不可逆的なマーケティング資源を強みとした経営スタイルからいかにして跳躍し、高収益があげられるマーケティング・マネジメントの体制を社内に構築してきたのか、そのプロセスを追うことで高収益をあげている企業の実践の中に潜む優れた理論を抽出することが重要であると指摘される。

2. 分析のためのデータ構築

本節では、日本主要企業の収益性の変化を補足し、検討するためのデータベース構築にむけた手続きについて、その概要を説明する。本節では、以下 2 つの手続きについて議論が進められる。まず第 1 に、本研究において分析対象となる企業の標本抽出手続きについて、第 2 に、各企業の収益性データ抽出の手続きの概要が説明される。

2-1. 標本抽出

まず第 1 に、標本抽出についてである。日本主要企業、および海外優良企業の標本抽出作業は、それぞれ以下のとおりの手続きで行われた。

まず第 1 に日本主要企業の標本抽出についてである。日本主要企業の標本は、日本経済新聞社の売上高ランキングのデータをもとに決定した。具体的には、まず第 1 に、本研究の目的に即して重要だと考えられる業界を選択した。その結果、飲料・酒類（飲料・ビール）食品（菓子・食品・その他食品）、自動車（自動車・軽自動車等）、電機（電機）、生活消費財（日雑・化粧品）、その他製造（楽器・精密機器・その他製造）、流通（百貨店・GMS・コンビニ・家電量販）、アパレル（アパレル）、医薬・住宅（医薬品・住宅）、産業材（素材）

表 I 日本主要企業 対象企業

1	飲料・酒類	飲料	サントリー	キリンビバレッジ	伊藤園	大塚製薬	売上高上位4社	
		ビール	アサヒグループHD	キリンHD	サッポロHD		売上高上位3社	
2	食品	菓子	明治HD	江崎グリコ	森永製菓		売上高上位3社	
		食品	味の素 伊藤ハム	日本ハム ニチレイ	山崎製パン キュービー	明治乳業 ^(*) 日清製粉 キッコーマン	森永乳業	売上高上位10社
		その他食品	日清食品 フジッコ	テーブルマーク 東洋水産	雪印乳業 ヤクルト本社	ハウス食品 日清オイリオ	カゴメ	
3	自動車	自動車	トヨタ自動車	本田技研工業	日産自動車		売上高上位3社	
		軽自動車等	スズキ	富士重工業				
4	電機	電機	日立 富士通	パナソニック キヤノン	ソニー 三菱電機	東芝 三洋電機	NEC シャープ	売上高上位10社
		その他電機	富士写真フイルム	カシオ計算機				
5	生活消費財	日雑	花王	ライオン	小林製薬		売上高上位3社	
		化粧品	資生堂	カネボウ	コーセー		売上高上位3社	
	その他製造	楽器	ヤマハ	河合楽器			売上高上位2社	
		精密機器	シチズン時計	セイコー	ニコン	コニカミノルタ	売上高上位2社	
		その他製造	ミスノ	アシックス	エステー	ユニ・チャーム 任天堂		
6	GMSほか	GMS	イオン	イトーヨーカ堂	ダイエー		売上高上位3社	
		その他小売業	楽天					
	百貨店 コンビニ	百貨店 コンビニ	高島屋 セブン	三越 イレブンジャパン	大丸 ローソン	伊勢丹 ファミリーマート	松坂屋	売上高上位5社 売上高上位3社
7	家電量販 アパレル	家電量販	ヤマダ電機	コジマ	ベスト電機		売上高上位3社	
		アパレル	オンワードHD	ワールド	レナウン	三陽商会		売上高上位4社
		その他小売業	ファーストリテイリング					
8	医薬・住宅	医薬品	武田薬品工業	三共	エーザイ		売上高上位3社	
		住宅	積水ハウス	大和ハウス工業	住友林業		売上高上位3社	
	産業材	素材	新日鉄	三菱化学	東レ	旭硝子 大王製紙		

食品に関しては、2005-2010年の売上高広告・販促費比率の高いものから順に4つのグループに分けて図を作成した。具体的には、食品は売上高広告・販促費比率の高いグループ、は中程度のグループ、は低いグループに仕分けた。明治乳業については、明治HDに統合、三共はデータ不在のため、分析の対象から除外することとした。

表 II 海外優良企業 対象企業

産業	企業名	fortune 500 ランキング	Revenue	Net income	/
Beverages	1 Coca-Cola	257	21,962	4847	22.1%
	Coca-Cola Enterprise	334	18158	596	3.3%
	2 Anheuser-Bush	411	14934	2240	15.0%
	3 Heineken	497	12444	335	2.7%
Food Products	4 Nestle	43	69826	5405	7.7%
	5 Unilever	81	49961	2333	4.7%
	6 PepsiCo	172	29261	4212	14.4%
	7 Sara Lee	307	19566	1272	6.5%
	8 ConAgra Foods	332	18179	880	4.8%
	9 Groupe Danone	351	17040	394	2.3%
Motor Vehicle	10 General Motors	5	193517	2805	1.4%
	11 Daimler	6	176688	3067	1.7%
	Toyota Motor	7	172616	10898	6.3%
	12 Ford Motor	8	172233	3487	2.0%
	13 Volkswagen	15	110649	842	0.8%
	Honda Motor	27	80487	4524	5.6%
	Nissan Motor	29	79800	4767	6.0%
	14 Peugeot	41	70642	1688	2.4%
	15 Fiat	57	59973	-1973	-3.3%
	16 BMW	71	55142	2764	5.0%
17 Renault	80	50640	4417	8.7%	
18 Hyundai Motor	92	46358	1473	3.2%	
Household and Personal Products	19 Procter and Gamble	77	51407	6481	12.6%
	20 L'Oreal	336	18077	4510	24.9%
	21 Kimberly-Clark	394	15401	1800	11.7%
	22 Henkel	470	13174	2158	16.4%
	23 SCA(Svenska Cellulosa)	498	12433	495	4.0%
	24 Masco	500	12431	893	7.2%
Computers, Office Equipment	25 Intl. Business Machines	20	96293	8430	8.8%
	26 Hewlett-Packard	28	79905	3497	4.4%
	27 Dell	84	49205	3043	6.2%
	NEC	96	45176	632	1.4%
Electronics, Electrical Equipment	28 Siemens	21	91493	4145	4.5%
	Hitachi	23	83994	479	0.6%
	Matsushita Electric Industrial	25	81078	544	0.7%
	29 Samsung Electronics	39	71556	9420	13.2%
	Sony	47	66618	1525	2.3%
	Toshiba	72	54304	428	0.8%
	30 Tyco International	103	41042	2879	7.0%
	31 LG Electronics	115	37758	1404	3.7%
	32 Royal Philips Electronics	116	37710	3527	9.4%
	Mitsubishi Electric	156	31735	662	2.1%
	Sharp	225	23633	715	3.0%
	Sanyo Electric	237	23119	-1596	-6.9%
	33 Electrolux	364	16425	429	2.6%
	34 Hon Hai Precision Industry	371	16240	892	5.5%
	Sumitomo Electric Industries	372	16192	340	2.1%
	35 Emerson Electric	388	15615	1257	8.0%
36 Whirlpool	468	13220	406	3.1%	
Schneider Electric	479	12892	702	5.4%	
General Merchandiser	37 Wal-Mart Stores	1	287989	10267	3.6%
	38 Target	82	49934	3198	6.4%
	Sears Roebuck	132	36099	-507	-1.4%
	39 Groupe Pinault-Printemps	165	30115	1170	3.9%
	Foncier Euris	169	29666	62	0.2%
	J. C. Penney	205	25678	524	2.0%
Kmart Holding	306	19701	1106	5.6%	
KarstadtQuelle	343	17782	2029	11.4%	
Food and Drug Store	40 Carrefour	22	90382	1725	1.9%
	41 Metro	42	70159	1029	1.5%
	42 Royal Ahold	49	64676	-542	-0.8%
	43 Tesco	54	62459	2511	4.0%
	Kroger	67	56434	-100	-0.2%
	Albertson's	105	40052	444	1.1%
Special Retailers	44 Home Depot	34	73094	5001	6.8%
	45 Costoco Wholesale	86	48107	882	1.8%
	46 Lowe's	129	36464	2176	6.0%
	47 Best Buy	191	27433	984	3.6%
	AutoNation	305	19734	434	2.2%
	Otto Group	317	18870	121	0.6%
48 Gap	370	16267	1150	7.1%	
Pharmaceuticals	49 Pfizer	75	52921	11361	21.5%
	50 Johnson & Johnson	88	47348	8509	18.0%
	GlaxoSmithKline	122	37304	8095	21.7%
Chemicals	51 BASF	91	46687	2342	5.0%
	52 Dow Chemical	104	40161	2797	7.0%
	53 Bayer	124	37012	750	2.0%
	54 Du Pont	188	27995	1780	6.4%

出所: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2005/> をもとに筆者作成

「海外企業」データ構築に関する補足

企業名の前に数字のついている企業を本研究で分析の対象とする企業として抽出した。数字のついていない対象から除外した企業は、Fortune Global 500におけるランキング、当該企業の事業構成、データが入手可能であること、日本企業であること、の4点のいずれかの理由から除外されたものである。

の 24 業界を選択した。なお、一部の業界においては、業界のニッチ市場で強い存在感を發揮する優良企業が、売上の規模の大きさに埋もれてしまって捕捉し損ねることなく、可能な限り捕捉できるようにするために、一部細分化されたカテゴリーを設定し、ニッチ企業の抽出に配慮することにした。第 2 に、設定した業界ごとに、売上高ランキングにおけるランキングの結果、当該企業の事業構成を勘案して、標本とするべき企業を抽出した。

第 2 に、海外優良企業については、分析の対象となる標本は、Fortune Global 500 の結果に基づき決定した。標本抽出の手続きは、基本的に日本主要企業と同様の手続きをとることにした。具体的には、まず第 1 に、本研究の目的を勘案して対象とすべきだと考えられ、かつ、対象として決定した日本企業との比較可能性を勘案して、産業を抽出した。その結果、Beverages、Food Products、Motor Vehicle、Computers、Office Equipment、Electronics、Electrical Equipment、Household and Personal Products、General Merchandiser、Food and Drug Store、Special Retailers、Pharmaceuticals、Chemicals の全 11 産業を対象として検討することに決定した。第 2 に、これらの抽出した産業の中から、Fortune Global 500 における売上高ランキング、当該企業の事業構成、データ取得可能なこと、日本企業でないことの 4 点を中心に、標本とするべき企業を抽出した。

このような標本抽出作業を経て、抽出された企業を整理すると、日本主要企業については表 、海外優良企業については表 のように整理される。

2 - 2 . 収益性データの概要

第 2 に、標本として抽出された各企業の収益性データを取得、整理した。標本抽出手続きと同様に、日本主要企業、および海外優良企業のデータ取得、整理手続きの概要を示しておけば、それぞれ以下のとおりである。

まず第 1 に、日本主要企業のデータ取得、整理についてである。日本主要企業のデータは、日経 NEEDS Financial Quest を利用し、データをダウンロードして取得した。データ取得の対象期間は、1981 年から 2010 年までの 30 年間である。取得するデータは、一部を除き¹原則として単独決算ベースのものとした。というのも、日本主要企業の過去 30 年間の業績推移を一貫して理解しようとする、連結決算よりも単独決算の方がデータの一貫性の観点から適格的だと判断されたためである。

取得されたデータの項目は、売上高営業利益率、資産回転率、使用総資本営業利益率、売上高・一般販管費比率、売上高・広告販促費比率²、棚卸資産回転日数、売上高、営業利益、資産合計、一般・販管費、広告・販促費、棚卸資産、株

¹ 2000 年以降連結会計ベースでの決算報告が主流となり、ホールディングス化などの理由により、単独決算ベースでは現実が捕捉できないと考えられる事例が散見されたためである。このような事例に限り、例外として連結決算に基づき収益性データを標記した。

² 売上高・広告販促費比率は、一般・販管費の項目のうち、広告宣伝費、販売手数料、拡販費・その他販売管理費の 3 項目を合計して 広告・販促費を算出し、売上高で除したものである。このような手続きで企業のマーケティング関連費用を補足しようとするもとして、日経広告研究所 (2010) がある。この手続きは、一般・販管費だけでなく 広告・販促費を算出することで、完全とはいえないものの、一般・販管費の中に含まれる一般管理費を除外してマーケティング関連費用だけをより精確に把握しようとする試みである。

価の 13 項目である。

第 2 に、海外優良企業のデータ取得、整理についてである。海外優良企業のデータは、Mergent Online を利用し、データをダウンロードして取得したものである。収益性データは、各国・各社の会計基準や会計項目等の相違を標準化して、可能なかぎり比較可能性を確保する目的から、決算発表されたデータをそのまま用いるのではなく、Mergent Online 上で標準化されたデータをダウンロードして使用することとした。データの取得期間は、日本企業と同様に、1981 年から 2010 年までの 30 年間を対象とした。一方で、海外優良企業のデータについては、連結決算ベースのものを利用することとした。これは、利用可能なデータが連結会計ベースのものに限られるという制約による。海外優良企業の収益性データの推移を一貫して検討するには特に問題ないと考えられるが、日本企業との比較を行う場合には、この点について留意が必要である。

取得されたデータの項目は、売上高営業利益率、資産回転率、使用総資本営業利益率、売上高・一般販管費比率、棚卸資産回転日数、売上高、営業利益、資産合計、一般・販管費、広告・販促費、棚卸資産、の 11 項目である³。

以降に示される図 A 1-11 ~ 図 A 8-24 は日本主要企業の収益性について、図 B 1-11 ~ 図 B 8-24 は海外優良企業の収益性の推移について、それぞれ業界ごとに⁴示したものである。数字は各年の収益性データにもとづきプロットしたもので、売上高営業利益率、資産回転率、使用総資本営業利益率、売上高・一般販管費のそれぞれの指標について示している。本研究における各収益性データの所在を予め整理しておく、表 の通りである。

³ 日本主要企業では広告・販促費、株価についても取得しているが、海外優良企業においては、分析に耐えられるだけのまとまったデータを取得・整理できなかったため、今回はこれらの項目については除外することとした。なお、日本主要企業、海外優良企業ともに、 ~ 以外の収益性データのグラフについては今回は割愛した。

⁴ 日本主要企業のうち食品に関しては、2010 年の 売上高・広告販促費比率を基準に 3 つのグループに分類して図を提示することにした。売上高・広告販促費比率の水準が異なることで収益性に何らかの影響があるといえるかどうか、確認を容易にするためである。具体的には、2010 年の 売上高・広告販促費比率が 20%を超えている企業を食品 に、10% ~ 20%の水準にある企業を食品 に、それ以下の水準にある企業を食品 あるいは食品 に分類して提示した。

表 III 日本主要企業と海外優良企業 収益性データの所在の整理

日本主要企業		海外優良企業	
業界	収益性推移 グラフ	業界	収益性推移 グラフ
飲料・酒類	図A 1-11 ~ 図A 1-14	Bevarages	図B 1-11 ~ 図B 1-14
食品	図A 2-11 ~ 図A 2-14	Food Products	図B 2-11 ~ 図B 2-14
食品	図A 2-21 ~ 図A 2-24		
食品	図A 2-31 ~ 図A 2-34		
食品	図A 2-41 ~ 図A 2-44		
自動車	図A 3-11 ~ 図A 3-14	Motor Vehicle	図B 3-11 ~ 図B 3-14
		Motor Vehicle	図B 3-21 ~ 図B 3-24
電機	図A 4-11 ~ 図A 4-14	PC, Electronics	図B 4-11 ~ 図B 4-14
電機	図A 4-21 ~ 図A 4-24	Electronics	図B 4-21 ~ 図B 4-24
生活消費財	図A 5-11 ~ 図A 5-14	Household Products	図B5-11 ~ 図B 5-14
その他製造	図A 5-21 ~ 図A 5-24		
その他製造	図A 5-31 ~ 図A 5-34		
GMSほか	図A 6-11 ~ 図A 6-14	Retail (GMS etc)	図B 6-11 ~ 図B 6-14
百貨店	図A 6-21 ~ 図A 6-24		
コンビニ	図A 6-31 ~ 図A 6-34		
家電量販店	図A 7-11 ~ 図A 7-14	Retail(Others)	図B 7-11 ~ 図B 7-14
アパレル	図A 7-21 ~ 図A 7-24		
医薬・住宅	図A 8-11 ~ 図A 8-14	Parmaaceutical and Chemicals	図B 8-11 ~ 図B 8-14
産業材	図A 8-21 ~ 図A 8-24		

3. 分析から見出される発見事項の整理

本研究で示される日本主要企業と海外優良企業それぞれの過去 30 年の収益性データから指摘できる事項について、以下では、まず第 1 に、日本主要企業と海外優良企業それぞれの収益性の推移の概要について、確認していく。第 2 に、日本主要企業と海外優良企業の収益性の推移を比較しながら、日本主要企業の収益性の推移の中に読み取れる特徴的ポイントについて、確認していくことにしたい。

3 - 1 . 収益性推移の概要

まず、日本主要企業の収益性の推移について全般的な傾向を確認する(図 A 1-11 ~ 8-24)。

第 1 に、各業界の使用総資本営業利益率の推移に注目すると、業界間、企業間の差異はあるものの、全般的な傾向として、多くの業界で 1980 年初頭に概ね 10%程度はあった収益性が、この 30 年間、低減傾向にあることが読み取れる。このような傾向は、たとえば、食品、自動車、電機、その他製造、GMS ほか、百貨店、コンビニなどで確認でき、業界を特定することなく幅広い業界で収益性が低減傾向にあるということができらるだろう。

このような低減傾向は、たとえば電機業界に注目すると顕著に確認できる。すなわち、電機の使用総資本営業利益率の推移(図 A 4-13、図 A 4-23)に注目すると、取り上げた全ての企業が、業界で歩調を合わせたかのように各企業の収益性が同じ傾向でこの 30 年間推移しており、結果として、2000 年代にはほぼ 0%のレベルに至っている。さまざまな企業が自社製品の独自性や他社製品との差別化を競い合った結果として、ほとんど同一の推移を辿った点は注目すべきだろう。コモディティ化が進んでいると言われる中で、本研究の冒頭でも確認したように家電業界は生存の危機に瀕するに至っているといえる。

改めて確認するが、このような収益性の低減傾向は家電業界に限った傾向とは言えないということが重要である。すなわち、収益が全く上がらないレベルにまで低減していなくとも、多くの業界で、収益性は概ね 5%を切る水準で推移していることが伺える。日本の主要企業の収益性は、概ね 5%を切る水準で推移しているということを第 2 に確認しておきたい。電機、自動車、コンビニといったような、これまでの日本経済を牽引してきた業界の有力企業が、収益性の低減傾向から逃れることができないということは、重要なポイントだといえるだろう。

このように日本主要企業は、どの業界に属しているかということに関わらず幅広い業界で収益性低減傾向の中にあるといえる。では、一方の海外優良企業の収益性の推移はどのようなものだろうか。こちら、日本主要企業と同様、各業界の使用総資本営業利益率の推移に注目して、その全体的な傾向について確認していこう(図 B 1-11 ~ 8-14)。

まず第 1 に、業界ごとに収益性のばらつきがあるということを確認できる。すなわち、Motor Vehicle、Electronics に注目すると、収益率は低い水準でとどまっている。その一方で、Bevarages、Food Products、Household Products、GMS 等小売、流通に注目すると、日本企業の収益性はこれらの業界では低減傾向にあったのに対し、海外優良企業

では、企業ごとのばらつきはあるものの、全般的な低減傾向は確認できない。加えて、Motor Vehicle や Electronics とこれらと比較すると、高い収益性を保持していることが確認できる。もちろん、本研究で取り上げた企業はごく一部の企業であり、海外優良企業の母集団の代表性が確保できているわけではないため、結果の解釈には慎重を要するが、少なくとも、海外優良企業として取り上げた企業の中でも、たとえば自動車業界、電機業界は、低い収益性を示している一方、飲料、食品、生活消費財など多くの業界の企業が高い収益性を維持していることを、まず第 1 に確認しておきたい。

第 2 に、海外優良企業の収益性と日本主要企業の収益性には高さに大きな開きがあることが指摘できる。すなわち、海外優良企業においては、上に示した一部の業界を除いて、多くの業界のほとんどの収益性は概ね 10% を超える水準で推移しているのに対し、多くの日本主要企業の収益性は、先ほど確認したように、概ね 5% を切る水準で推移していて、両者には収益性に大きな開きがあることを確認できる。

たとえば、Food Products (図 B 2-13) と食品 (図 A 2-13) 食品 (図 A 2-23) 食品 (図 A 2-33) を比較すると顕著である。すなわち、Nestle、Unilever など、取り上げた全ての企業が概ね 10% 程度以上の収益性を保持しているのに対し、日本の食品企業で 10% を超える収益性を維持している企業は確認することはできない。このような傾向は、Bevarages (図 B 1-13) と飲料 (図 A 1-13) GMS 等小売 (図 B 6-13) と GMS ほか (図 A 6-13) などにおいても確認することができる。海外優良企業の収益性は概ね 10% を超える収益性を今なお保持しているのに対し、日本主要企業の収益性は低減傾向にあり、かつ、その水準は 5% を切る水準を推移していて、両者の間には大きな隔たりが生じている。

両者を比較して、収益性にこれほどまでの差異がなぜ生まれているのかという点については、より詳細な検討が必要になるだろう。しかし、Nestle や Unilever、Procter & Gamble といったグローバル企業が軒並み 10% を超える水準の収益性を継続して確保していることを鑑みれば、日本企業がこれらの業界のグローバル企業として海外でも安定した存在感を発揮するためには、10% を超える使用総資本営業利益率を確保できるだけの仕組みが必要になるということを示唆しているように思われる。

3 - 2 . 収益性推移の特徴的ポイント

前節では、海外優良企業が高い収益性を維持し続けているのに対して、日本主要企業の多くが収益性を落とし続けていることが確認された。日本主要企業の中にも、1980 年初頭には 10% 程度の収益性を誇っていた企業をいくつも確認できる。しかし、この 30 年間の間に、日本主要企業と海外優良企業との間には収益性に大きな開きが生まれている。では、この収益性の差は、どの項目の違いによって生まれてきたものなのか。ここでは、収益性データをより詳細に、具体的には、使用総資本営業利益率を、売上高営業利益率と資産回転率に分解し、海外優良企業と日本主要企業の収益性の推移の相違について検討していくことにしたい。

まず第1に注目したいのは、日本主要企業の資産回転率である（図A 1-12～図A 8-22）。これらの図から確認できるのは、いずれの業界においても、資産回転率が一定の割合で低減する傾向にあるということである。一部に資産回転率を高める企業が散見されるものの⁵、全般的な傾向としては、資産回転率が落ち続けていると言ってよい。たとえば、食品（図A 2-42）やGMSほか（図A 6-12）などではその傾向ははっきりと確認できる。いずれの業界においても企業ごとのばらつきはあるものの、30年前には、メーカーでは1.50回、流通では2.50回程度あった資産回転率が、それぞれ0.50～1.00回、1.00～1.50回程度の水準まで低減したあと、各企業の資産回転率がこの水準に収斂して推移するようになっていることが確認できる。先ほど前節で確認した日本主要企業の収益性の低減は、1つには資産回転率の低減によるものと理解できる。

一方の海外優良企業の資産回転率はこの間どのように推移したのだろうか。第2にこの点を確認したい（図B 1-12～図B 8-12）。全般的な傾向としては、海外優良企業も日本主要企業と同様に、資産回転率が緩やかに低減する傾向にあることが確認できる。たとえば、Beverages（図B 1-12）、Food Products（図B 2-12）、Household Products（図B 5-12）、GMS等小売図（B 6-12）、流通（図B 6-12）など幅広い業界で資産回転率が長期的な低減傾向にあることが確認でき、とりわけ、Beverages（図B 1-12）、Food Products（図B 2-12）、Household Products（図B 5-12）においては、顕著にその傾向を読み取ることができる。サンプルが少ないため、全体的な傾向であるかどうかは詳細な検証を待つ必要があるが、Beverages（図B 1-12）、Food Products（図B 2-12）、Household Products（図B 5-12）では、多くの企業の資産回転率が0.80～1.00回程度の水準に収斂しつつあることが確認できるだろう。多くの海外優良企業にも、日本主要企業と同様に、多くの業界で資産回転率が長期的に低減する傾向にあることがわかる。海外優良企業の収益性は日本主要企業のそれと比較して高い水準で推移していることを前節で確認したが、両者の違いは資産回転率の違いから生まれているものではないことがわかる。両者とも、資産回転率を低減させる傾向の中にいるという点で共通する特徴を持つことが、以上の議論から理解できる。

海外優良企業の高い収益性は、資産回転率の維持向上によるものではないと指摘できる。海外優良企業の資産回転率が、なぜ長期的な低減傾向を示すのかという点についてはより詳細な検討が必要になるが、1つの可能性としては次のようなことが考えられる。グローバル企業として売上を拡大するためには、各国市場での存在感を高める必要がある。グローバル競争が激しさを増している今日において、先進国市場だけではなく、中国やインドをはじめとした新興国市場においても、自社製品の存在感を確保することの重要性は高まっているように思われる。しかし、戦線を広げるほど対峙する市場の多様性

⁵ たとえば、家電量販店（図A 7-12）、アパレル（図A 7-22）などで、一度低迷した資産回転率が再度高まる傾向が確認できる。すぐれたサプライチェーン・マネジメントを構築してきたことが推察される。製造業においては、一度低減傾向に入った資産回転率が再び長期的な上昇傾向に入る事例はほとんどないと言ってよい。しかしその一方で、伊藤園（図A 1-12）は、製造業に属しながらも1990年中頃から長期的に高めており、伊藤園の資産回転率向上の背景には、どのような実践があったのか、明らかにしていくことは重要な示唆を提供する可能性がある。

は増していくため、各国市場での売上を確保しようとするとならざる多様性に対応するだけの経営資源が必要になるため、どうしても資産効率が落ちてしまうのではないかと考えられる。すなわち、グローバル化が進展して対峙する市場の多様性が高まるほど資産回転率が落ちるのではないかと考えられる。

資産回転率に関しては、日本主要企業、海外優良企業とともに、全般的な傾向として低減しているという点で共通の傾向を持つことが確認された。では、売上高営業利益率についてはどうだろうか。明らかにされるポイントを先に示しておけば、実は日本主要企業と海外優良企業の収益性の大きな差異は、売上高営業利益率の推移の違いとして表れていることが確認される。

資産回転率同様、まずは日本主要企業の売上高営業利益率から確認していくことにする（図 A 1-11～図 A 8-21）。これらの図から確認できるのは、一部の企業を除いて、幅広い業界において、売上高営業利益率が 5% 以下の水準で停滞しているということである。たとえば、食品（図 A 1-21・図 A 1-31）では、3% を下回る水準でこの間推移していることが理解できる。3% 程度の水準で推移しているのは食品だけではなく、生活消費財の一部企業（図 A 5-11）、その他製造（図 A 1-21）、電機（図 A 4-11・図 A 4-21）GMS ほか（図 A 6-11）でも確認できる。特に、電機に関しては、1980 年代には多くの企業が 5～10% 程度の売上高営業利益率を誇っていたにも関わらず、低減傾向に歯止めがかからず、近年は極めて低い利益率水準で推移し、収益をあげることすら厳しい状況が続いており、この 30 年間の売上高営業利益率の落ち込みの激しさが顕著である。自動車（図 A 3-11）や百貨店（図 A 6-21）においては、売上高営業利益率が落ち込み、厳しい状況だったものを改善する企業が一部に確認できるが、残念ながら 2008 年以降再び生存をかけた闘いを強いられている状態であると言える。以上のように、先ほど前節で確認した日本主要企業の収益性の低減は、1 つには資産回転率の低減によるものと理解できるが、もう 1 つにはここで確認した売上高営業利益率の長期にわたる低迷、あるいは低減傾向があるものと理解できる。

一方の海外優良企業の売上高営業利益率についても確認しておこう（図 B 1-11～図 B 8-21）。全般的な傾向として、こちらは日本主要企業と大きく異なることをまず指摘しておきたい。すなわち、Beverages（図 B 1-11）、Food Products（図 B 2-11）、Household Products（図 B 5-11）の各社はこの間、売上高営業利益率を 1980 年代の水準からさらに高め、最も低い企業でも 8～10% 程度、最も高い企業では 20～25% 程度の売上高営業利益率をたたき出すに至っていることが確認できる。日本主要企業のこれらの業界との対比のもとに売上高営業利益率の推移を確認すればその差異は明確であると言ってよいだろう。すなわち、これらの業界の日本主要企業の売上高営業利益率はこの間、5% から、ひいては存続の危機に至る水準にまで落ち込んでいるのに対し、海外優良企業は、この間、売上高営業利益率を高めてきたのである。これらの業界に加えて、GMS 等小売（図 B 6-11）、流通（図 B 6-21）の売上高営業利益率は、企業間格差が大きい、右肩上がりの傾向はみられないものの、高い水準を維持していることが伺える。

売上高営業利益率の推移に関しては、日本主要企業と海外優良企業との間に大きな差異が確認できた。すなわち、日本主要企業の売上高営業利益率は右肩下がり、あるいは低迷を続けて5%からひいては3%を下回る水準に落ち込んでいるのに対して、海外優良企業の多くがこの30年間で飛躍的に高めているという差異である。前節で確認した両者の収益性の違いは、この売上高営業利益率の差異として表れていることを指摘できるだろう。

この点については、各業界の売上高一般・販管費比率の推移(図A 1-14~図A 8-24、図B 1-14~図B 8-14)についてもあわせて確認して議論しておく必要があるだろう。これらの図からは、この間の海外優良企業の一般・売上高・販管費比率は、ほぼ横ばいか、あるいは低減する傾向にあることが確認できる。一方の日本主要企業の売上高一般・販管費比率に緩やかな上昇傾向が確認できる。売上高が増加するにつれて、製品ラインを拡充したり、対峙すべき市場が増加するため、マーケティング業務は複雑化することが考えられる。今回比較対象とするデータは、一般管理費も含むデータであるため、一概にマーケティング業務の効率性だけに起因するものと特定することはできないが、可能性の1つとして、日本主要企業が業務の効率性を緩やかに落としてきたのに対し、海外優良企業は対峙する市場拡大とともに、業務効率を高める仕組みを構築してきたのではないかと考えられる。

以上で確認してきた売上高営業利益率と売上高一般・販管費比率の推移を鑑みれば、海外優良企業の高収益性は、企業規模が大きくなることで避けることができない資産回転率の低下を、ブランド・マネジメントなど、マーケティングにおける仕組みを強化するなど、販売の効率を高めて生み出されたものと理解することができるだろう。

以上確認してきたように、全般的な傾向として、海外優良企業と日本主要企業との間には、収益性に大きな差異があることがわかる。日本主要企業だけで見ても、そして、海外主要企業との比較のもとにその特徴を見ても、日本主要企業は業界で足並みを揃えたかのように生存の臨界へと歩み寄っているように見える。特に、海外優良企業との比較のもとに収益性の推移の特徴を探索的に検討した分析からは、売上高営業利益率の低迷が非常に大きな差異を生み出していることが明らかにされた。

その一方で、日本主要企業の中にも、近年収益性を高めている企業が存在することも図から確認することができる。たとえば、飲料・酒類におけるアサヒビール、伊藤園(図A 1-13)、食品における日清食品(図A 2-13)、食品における大塚製薬(図A 2-43)などは多くの企業が収益性を落とし、厳しい状況で生存をかけた闘いを強いられている中で、安定した収益性を確保したり、収益性を改善する動きを見せている。このように他の日本企業が厳しい状況に追い込まれゆく中で、それに抗うかのように収益性を改善している企業としては、たとえば、電機におけるキヤノン(図A 4-23)、生活消費財における花王、小林製薬(図A 1-5-13)、その他製造におけるユニ・チャーム(図A 5-33)、百貨店における大丸、伊勢丹(図A 6-23)、家電量販店におけるヤマダ電機(図A 7-13)、アパレルにおけるファーストリテイリング(図A 7-23)医薬・住宅における武田薬品工業(図A 8-13)といった企業をあげることができる。

これらの企業の収益性を回復する傾向は重要な発見だと考えられる。というのも、多くの日本企業が収益性を落とし、産業ライフサイクルの衰退期において生存の臨界に迫りやられ、市場からの退場を余儀なくされている状態である中で、市場が衰退し縮小することで迫りくる生存の臨界からの脱出を試みているように思われるからである。仮にこれらの企業に取り組んできた実践の中に、生存の臨界からの脱出を可能にするカギ概念が潜んでいるとすれば、それは生存の臨界に迫りやられ、企業として生きてゆく場を失ったかに思われた他の企業に対して重要な示唆を提供するのではないかと思われる。

4. おわりに 生存の臨界からの脱出にむけて

これまで、日本主要企業の収益性データに見られる特徴的ポイントについて、海外優良企業との比較のもとに探索的に検討してきた。本節では、これまでの探索的な検討から、今後の研究課題について検討を進めていくが、その前に、これまでの議論から指摘された特徴的ポイントについて、改めて整理しておくことにしたい。

これまでの探索的な検討から指摘された発見を整理すれば、以下の 7 点に集約できる。まず第 1 に、日本主要企業の収益性の概要についてである。すなわち、使用総資本営業利益率について検討した結果、全般的な傾向として、主要日本企業の収益性は、この 30 年間右肩下がりの傾向にあること、加えてその結果、概ね高くても 5%、低い場合には 3% を切る水準にまで低下しており、市場からの退場を余儀なくされる水準にまで落ち込んでいるということである。日本主要企業は、業界で歩調を合わせたかのように収益性を低減させる波に乗っていることが確認された。

第 2 に、日本主要企業の収益性の推移の特徴的ポイントについて、海外優良企業との比較のもとに検討してきた。このような探索的な比較分析から、飲料・酒類、食品、生活消費財などの業界に注目すると、海外優良企業の収益性は過去 30 年間概ね少なくとも 10% を超え、一部には 15% を超える企業も存在しており、日本主要企業と比較するとその差異は歴然としていることが確認された。

このような日本主要企業と海外優良企業の収益性の差異について、資産回転率と売上高営業利益率に注目してより詳細に検討した。その結果、第 3 の点として、日本主要企業、海外優良企業ともに、資産回転率についてはこの間低減傾向にあるという点で共通の特徴があることが確認された。しかしその一方で、第 4 の点として、両者の最も大きな違いは、売上高営業利益率の推移にあることが明らかにされた。すなわち、多くの日本主要企業の売上高営業利益率が右肩下がりの傾向にあるのに対し、海外優良企業の多くがこの間売上高営業利益率を飛躍的に高めていることが明らかにされた。加えて第 5 の点として、前者がこの 30 年間、売上高一般・販管費比率に緩やかな状況傾向が見られるのに対して、後者にはこのような上昇する傾向は確認されず、安定していることが指摘された。これら、第 3、第 4、第 5 の点から、第 6 の点として、海外優良企業の高収益性を維持している背景には、1 つの可能性として、企業規模が大きくなることで避けられない回転率の低下を、ブラン

ド・マネジメントなど、マーケティングの合理化を進めることで販売の効率を高め、生み出されたものである可能性が示唆された。

その一方で、低収益化の傾向をみせる日本主要企業の中にも、それに抗うかのように収益性を改善する企業が存在することも指摘された。すなわち、第 7 の点として、アサヒビール、伊藤園、日清食品、大塚製薬、キヤノン、花王、小林製薬、ユニ・チャーム、大丸、伊勢丹、ヤマダ電機、ファーストリテイリング、武田薬品工業などがそれであることが確認された。以上がこれまでの議論の概要である。

市場における存在感を高めるために行われた投資が価値につながらず、収益を押し下げている。本研究を通じて明らかになってきたのは、多くの日本企業が足並みを揃えたかのように、投資をすれども収益を得ることができない状態にこの 30 年間で追いやられ、生存をかけた戦いを強いられているという現実である。市場における存在感を高めるために行ったはずの投資が価値につながらず、更なる競争の呼び水となって生存の臨界へと追いやられていく現実がある一方で、生存の臨界へと向かう流れに抗い、自身の投資によって、新しい価値を創り出し、企業としての生存を保障する基盤を創り出そうとしている企業が日本企業の中にも散見された。

今回の収益性データにもとづいた分析を通して明らかにされた以上のポイントは、産業のライフサイクルから脱出することはいかに可能か、あるいは、業界の枠組みを超えることはいかに可能かという問題を提起する。たしかに、産業の枠組みや業界標準が確保されることは、その産業や業界に属する企業の収益性を安定させる。企業は、なんらかの枠組みに依拠することで安定した存立基盤を確保できる。それゆえに、競争の場を創り出す競争の重要性は高いはずである。しかし、競争の基軸を争う競争に決着がつくと、業界の枠組みは目指すべき目標から競争の前提となる。業界の枠組みは企業に安定した存立基盤をもたらす一方、競争の争点を限定化することで、業界全体の鈍化とともに、今度は、企業の収益性を悪化させるいわば足かせとして立ち現れる。

自らが構築し、成長の基盤として作用していた業界の枠組みが、市場の成長鈍化と共に自らの成長を阻害する障壁として作用する。規模の縮小が続く市場は衰退市場と位置づけられ、衰退市場からは企業は事業規模の縮小や撤退が選択肢の 1 つとして位置づけられる。しかし、たとえば 1 事業しか持たない企業に対してその市場からの撤退や事業規模の縮小を提案したとしても、現実的には選択することのできない選択肢であるように思われる。むしろ、業界の枠組みを超えて、衰退市場からの脱出はいかに可能なのか明らかにすることが重要であると、本研究で確認してきた日本主要企業の収益性の傾向は示唆しているように思われる。

本研究では、多くの日本主要企業が足並みを揃えたかのように収益性を落とし続けている現実を確認した一方で、その流れに抗うように比較的高い収益性を維持している企業が存在することも確認された。加えて、海外優良企業が日本主要企業と大きく異なるのは、高い売上高営業利益率を維持しているという点にあることが確認され、1 つの可能性として、

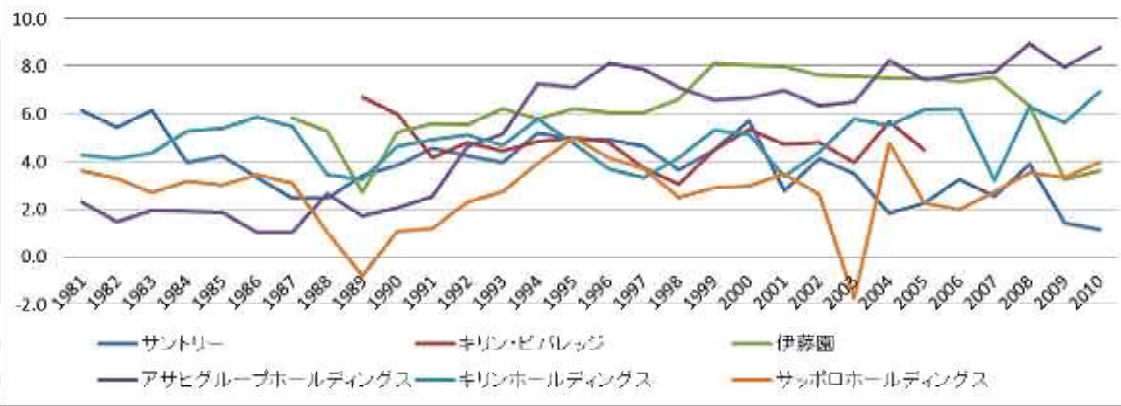
これらの海外主要企業では、すぐれたブランド・マネジメントが販売の効率を高めている可能性が議論された。本研究で確認された比較的高い収益性を確保している企業がどのような仕組みを社内で構築しているのか、ブランド・マネジメントは、これらの企業においても収益性を確保する上で重要な役割を果たしているのかどうか、果たしているとすれば、どのような役割を果たしているのか、検討していくことは重要な課題であるといえるだろう。これらの企業に共通して観察されるマーケティング行動の特徴とはどのようなものか、「ケース・リサーチ」(石井 2009 pp.170-210)を通じて明らかにすることが今後の研究課題として提起される。これらの企業が、高収益があげられるマーケティング・マネジメントの体制を社内に構築してきたのか、そのプロセスを追うことで高収益をあげている企業の実践の中に潜む優れた理論を抽出することが重要であるように思われる。

本研究で抽出された企業が構築してきた仕組みに注目することは、過剰生産が恒常化し、狭隘化する市場を前に、あるいはグローバル化が進展して市場の外延的發展が非常に困難になりつつある中で、マーケティングの役割を改めて確認する契機になるように思われる。

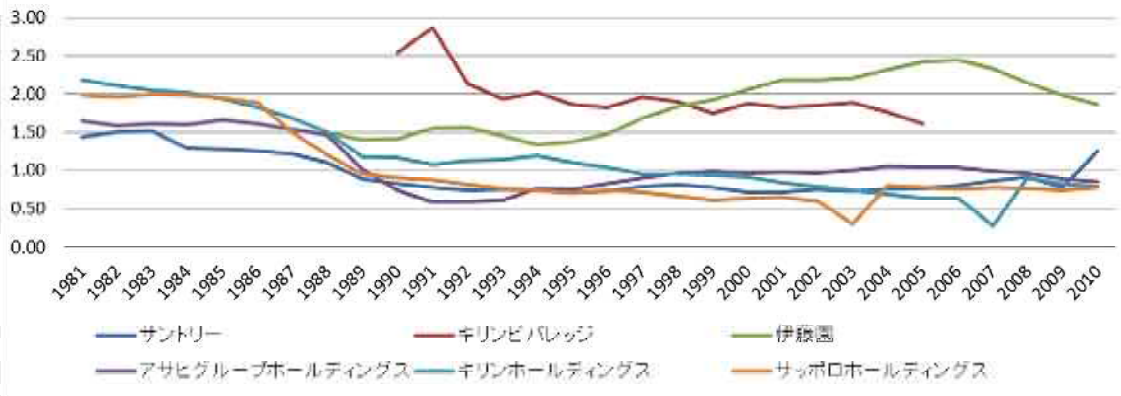
参考文献

- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』、有斐閣。
- 石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』、日本経済新聞社。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』、日本経済新聞社。
- 石井淳蔵 (2006) 『マーケティング・マネジメントの新地平』、『Business Insight』、Vol.54、pp.6-19。
- 石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイト 創造の知とは何か』、岩波新書。
- 石井淳蔵 (2010) 『マーケティングを学ぶ』、ちくま新書。
- 石井淳蔵 (2012) 『マーケティング思考の可能性』、岩波書店。
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008) 『マーケティング優良企業の条件』、日本経済新聞社。
- 高嶋克義 (2000) 『日本型マーケティング』、千倉書房。
- 田村正紀 (2010) 『マーケティング・メトリクス』、日本経済新聞社。
- 張智利 (2010) 『碩学叢書 メガブランド グローバル市場の価値創造戦略』、碩学舎。
- 日経広告研究所編 (2010) 『有力企業の広告宣伝費 NEEDS 日経財務データより算定』、日経広告研究所。
- 日高優一郎 (2008) 『既存小売企業における小売業態の革新可能性 日本の主要小売企業過去 30 年の収益性データを手がかりに』、神戸大学大学院経営学研究科モノグラフシリーズ、0828。
- 森下二次也 (1993) 『マーケティング論の体系と方法』、千倉書房。
- 森田松太郎 (2002) 『ビジネス・ゼミナール 経営分析入門』、日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2011) 『日本の優秀小売企業の底力』、日本経済新聞社。
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., and Reibstein, D. J. (2010) *Marketing Metrics, Second Edition: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*, Pearson Education, Inc. (小野晃典・久保知一監訳 『マーケティング・メトリクス マーケティング成果の測定方法』、ピアソン桐原、2011年)
- Lehmann, D. R. (2004), "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value," *Journal of Marketing*, Vol.68 (October), pp.73-75.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. and Srivastava, R. K. (2004), "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Marketing*, Vol.68 (October), pp.76-89.

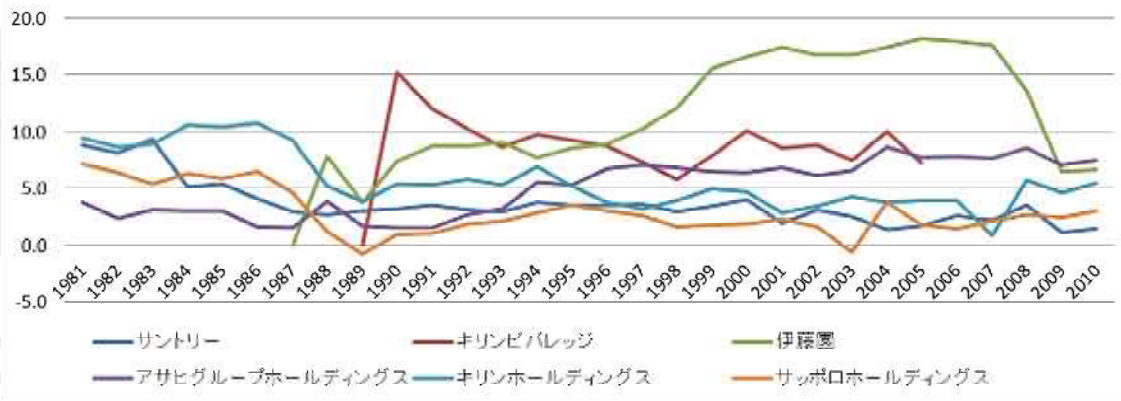
図A 1-11 飲料・酒類 売上高営業利益率



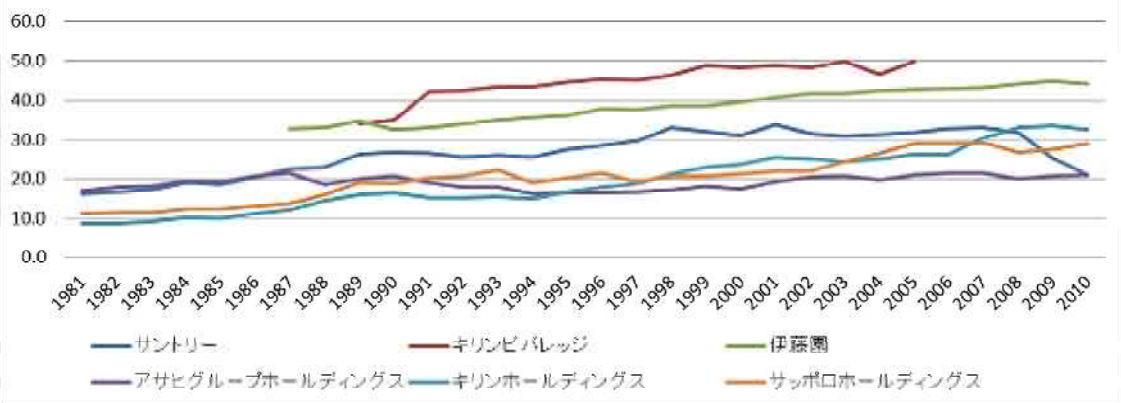
図A 1-12 飲料・酒類 資産回転率



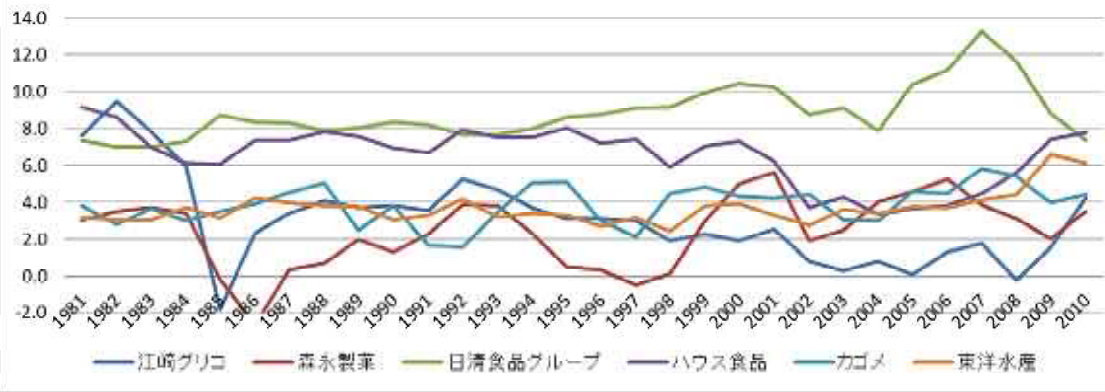
図A 1-13 飲料・酒類 使用総資本営業利益率



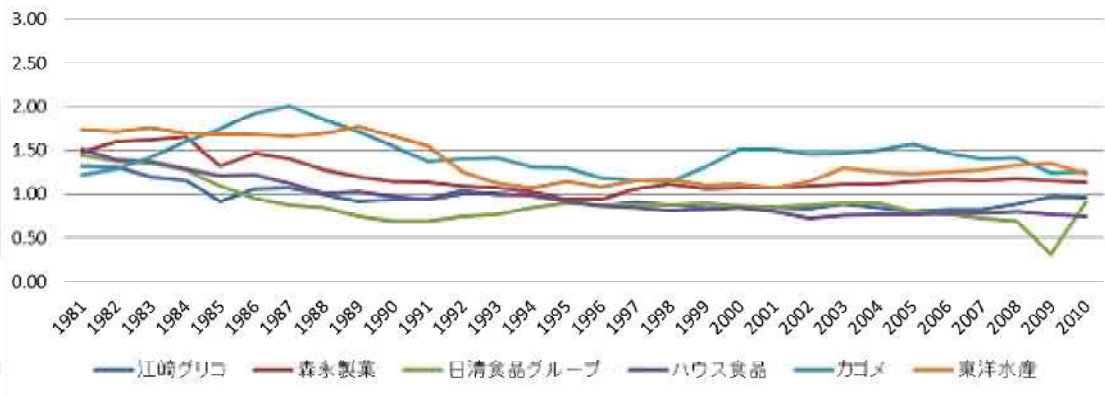
図A 1-14 飲料・酒類 売上高一般・販管費比率



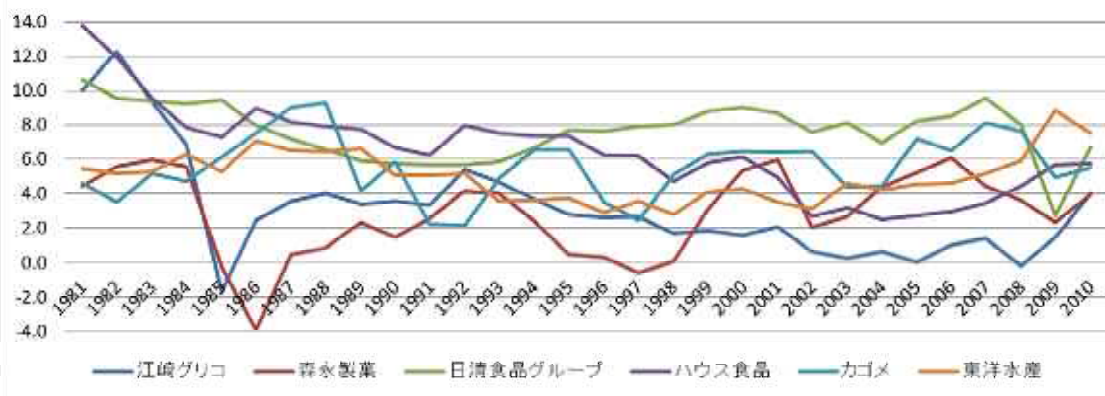
図A 2-11 食品① 売上高営業利益率



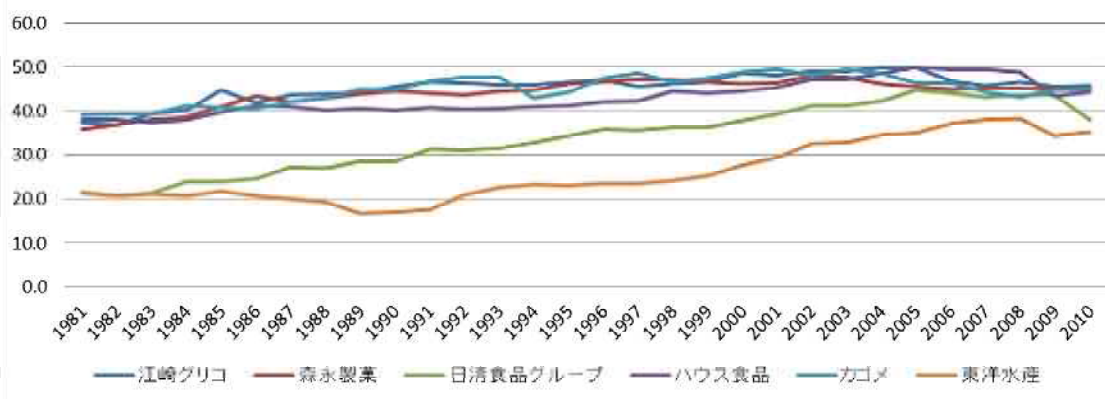
図A 2-12 食品① 資産回転率



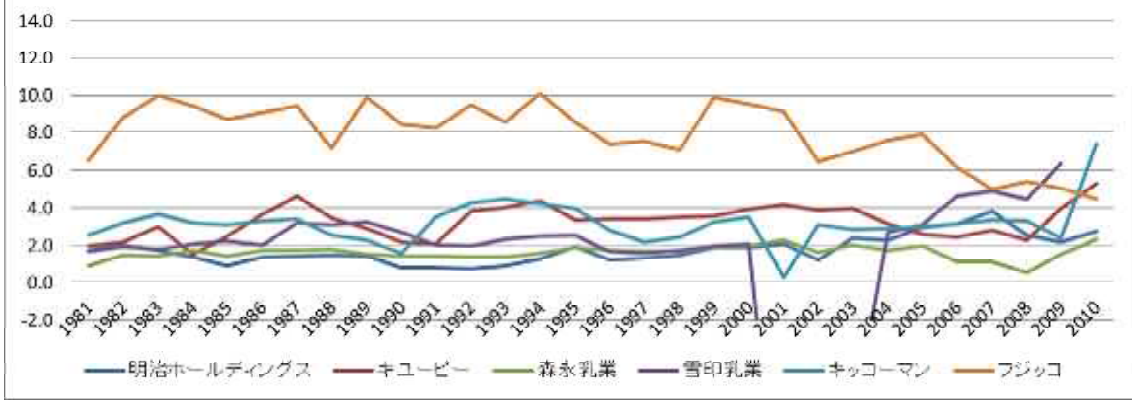
図A 2-13 食品① 使用総資本営業利益率



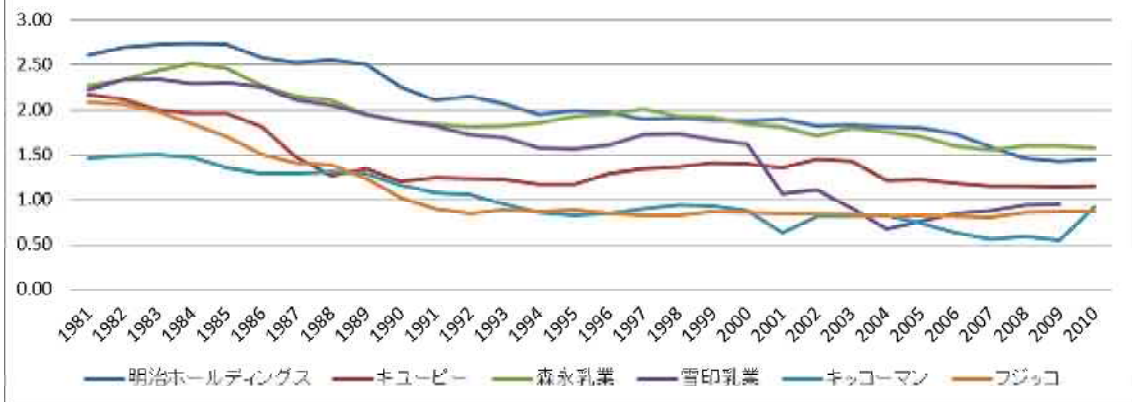
図A 2-14 食品① 売上高一般・販管費比率



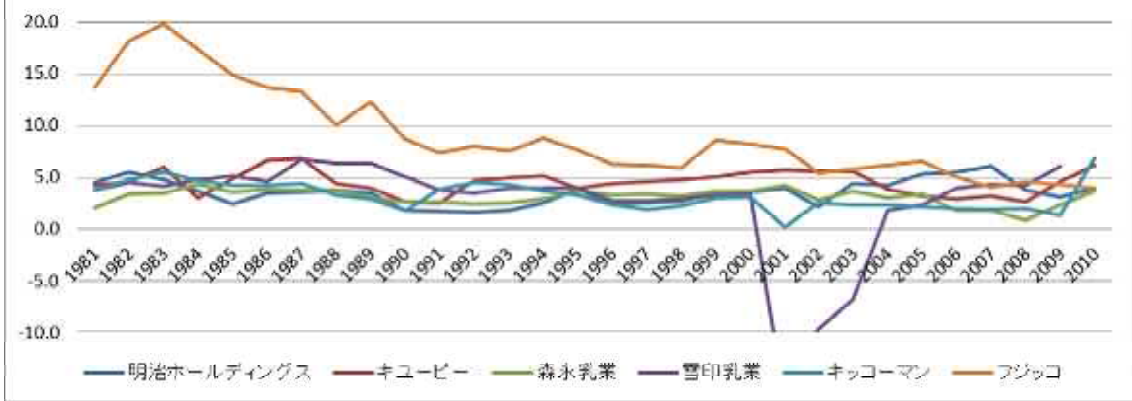
図A 2-21 食品② 売上高営業利益率



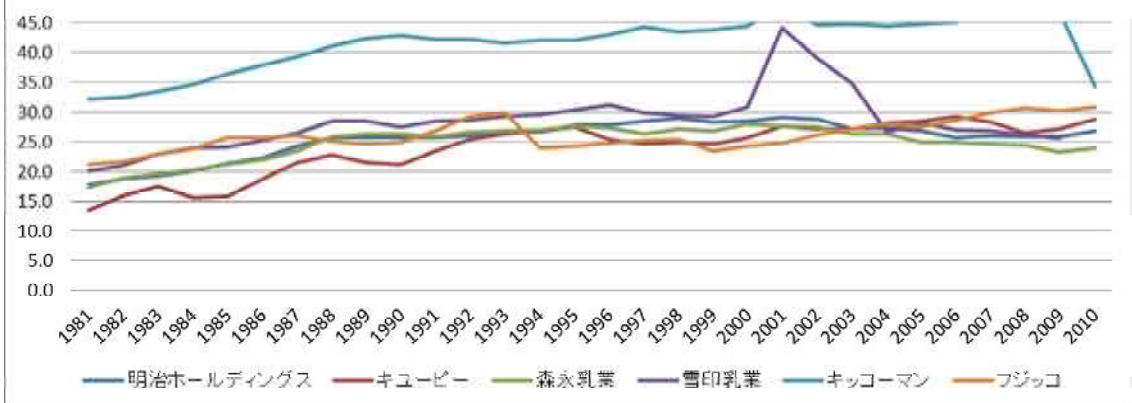
図A 2-22 食品② 資産回転率



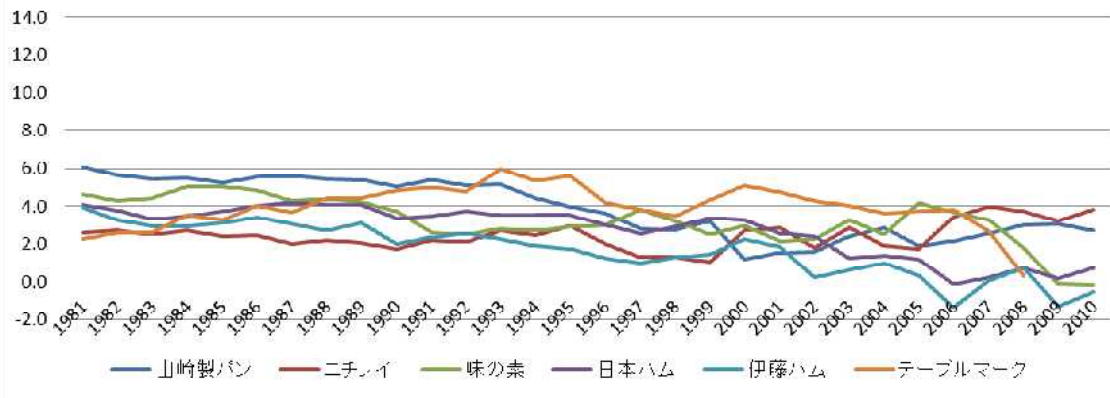
図A 2-23 食品② 使用総資本営業利益率



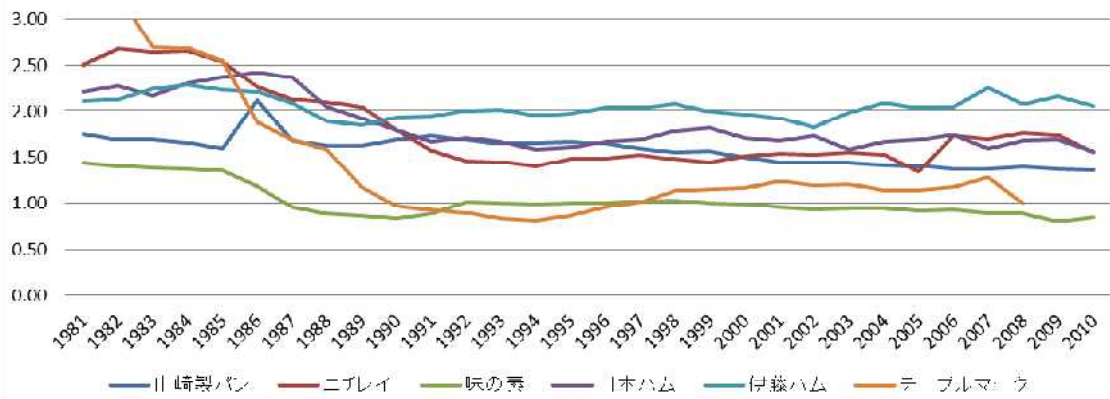
図A 2-24 食品② 売上高一般・販管費比率



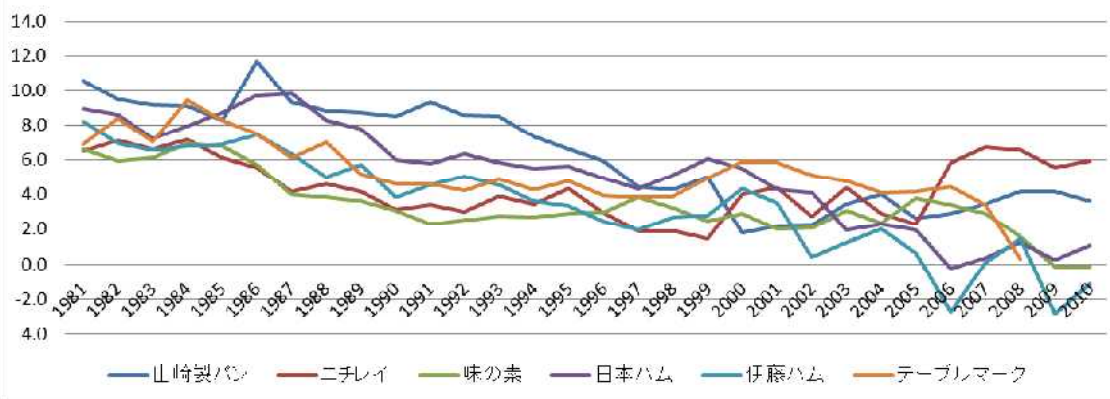
図A 2-31 食品③ 売上高営業利益率



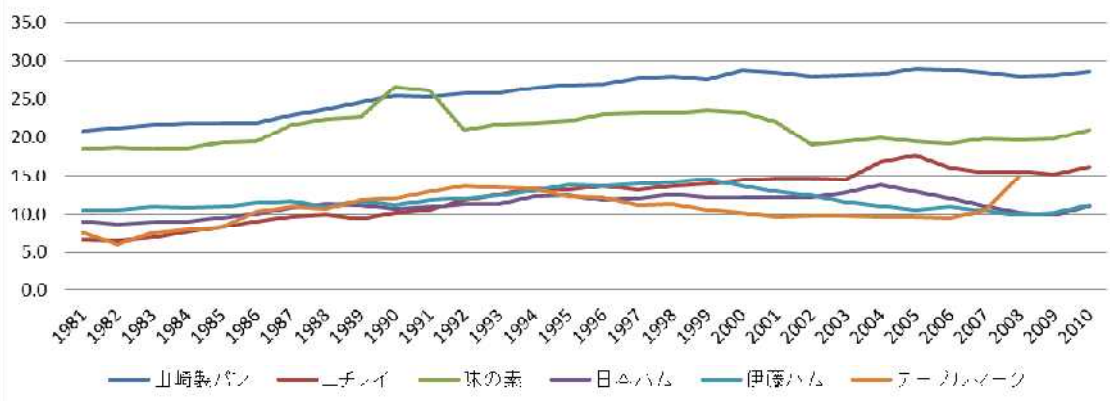
図A 2-32 食品③ 資産回転率



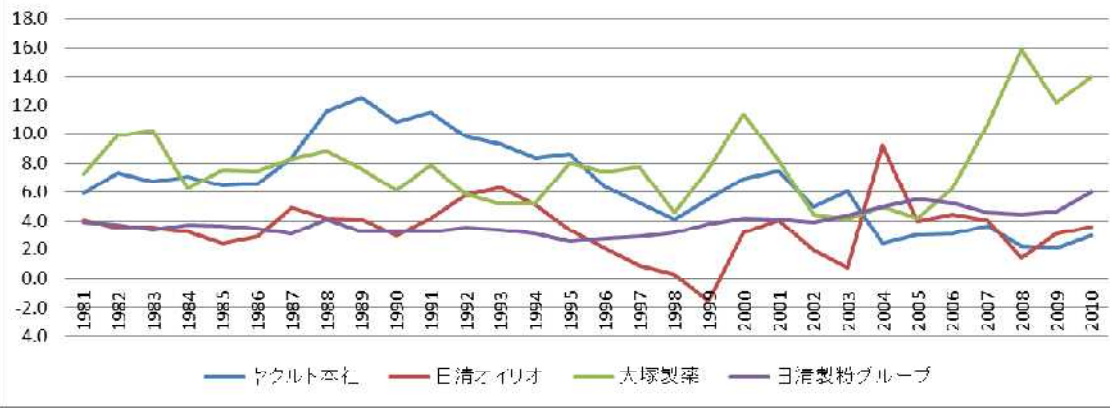
図A 2-33 食品③ 使用総資本営業利益率



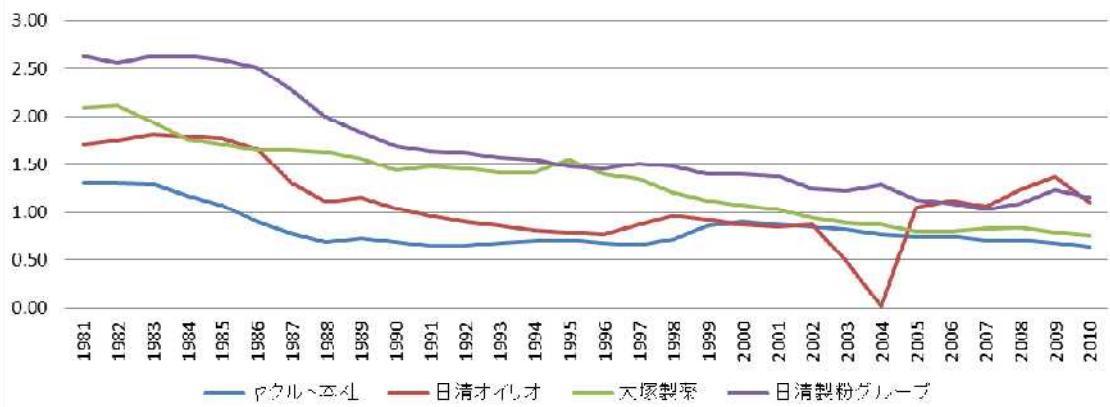
図A 2-34 食品③ 売上高一般・販管費比率



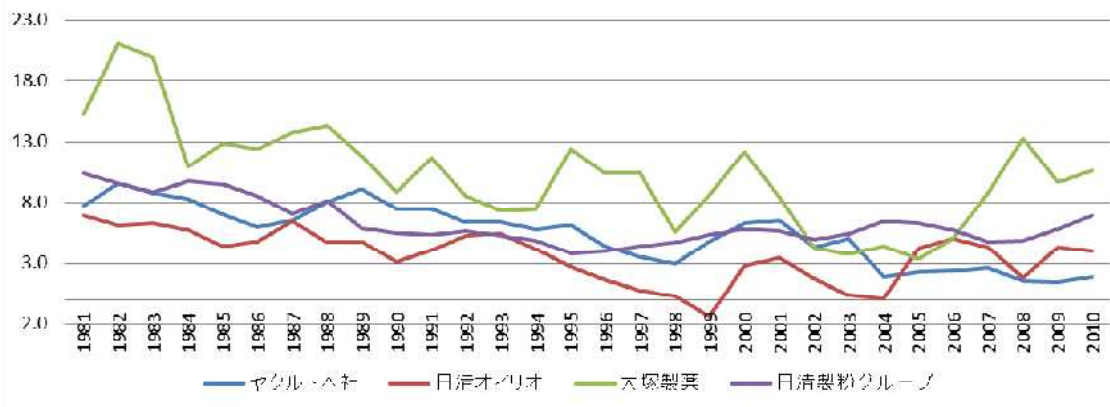
図A2-41 食品④ 売上高営業利益率



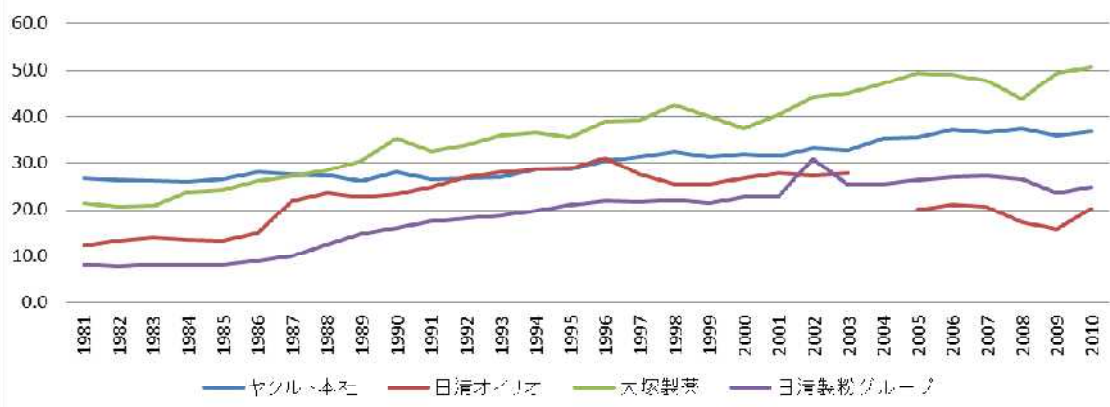
図A2-42 食品④ 資産回転率



図A2-43 食品④ 使用総資本営業利益率



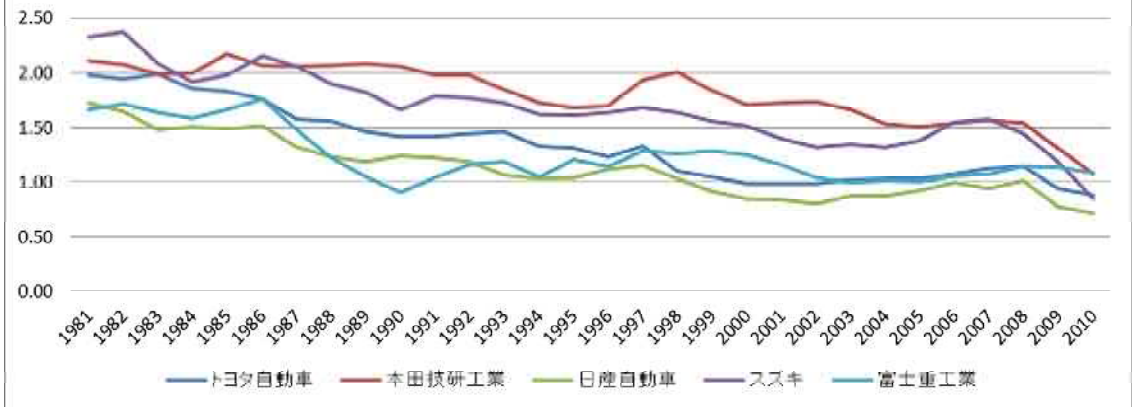
図A2-44 食品④ 売上高一般・販管費比率



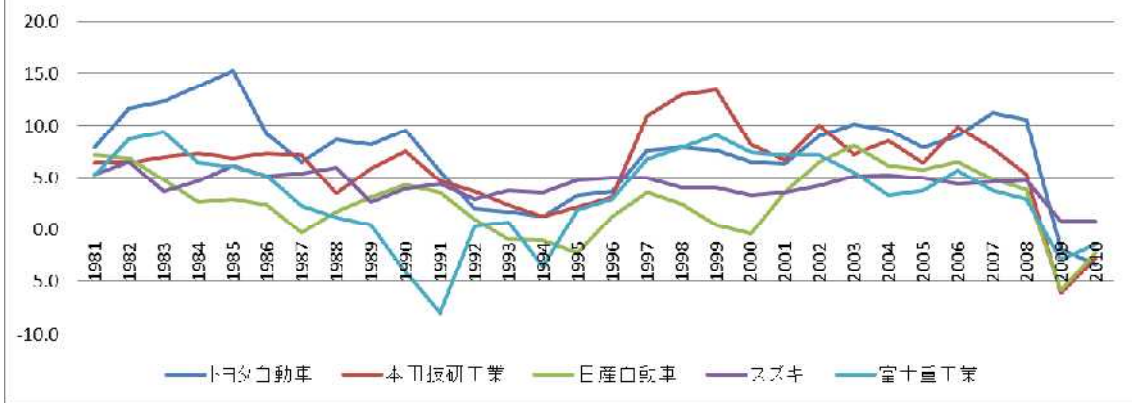
図A 3-11 自動車 売上高営業利益率



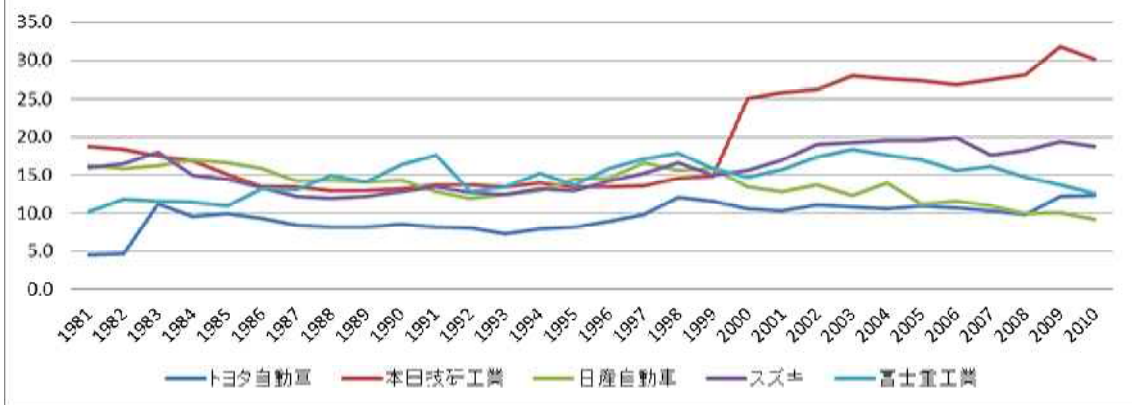
図A 3-12 自動車 資産回転率



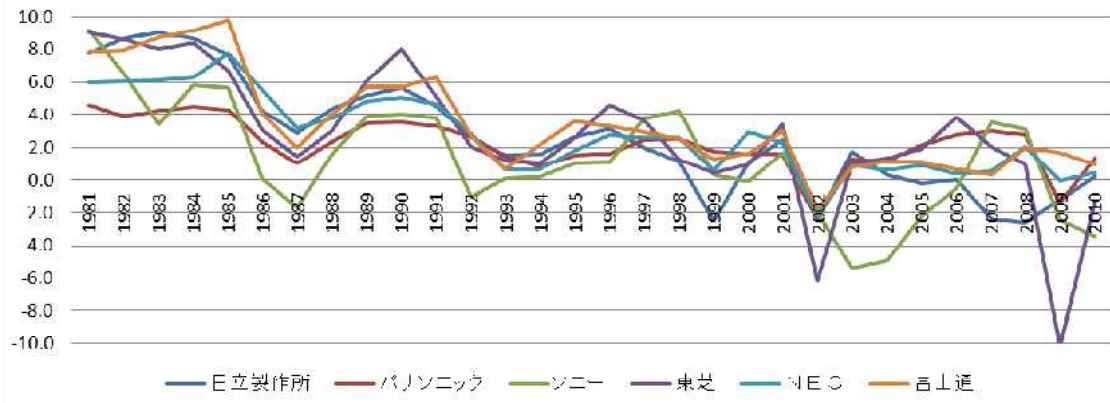
図A 3-13 自動車 使用総資本営業利益率



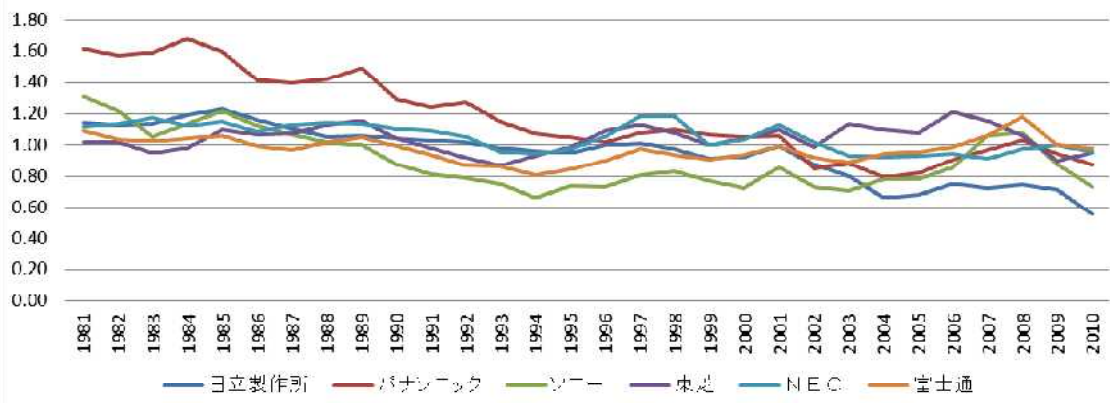
図A 3-14 自動車 売上高一般・販管費比率



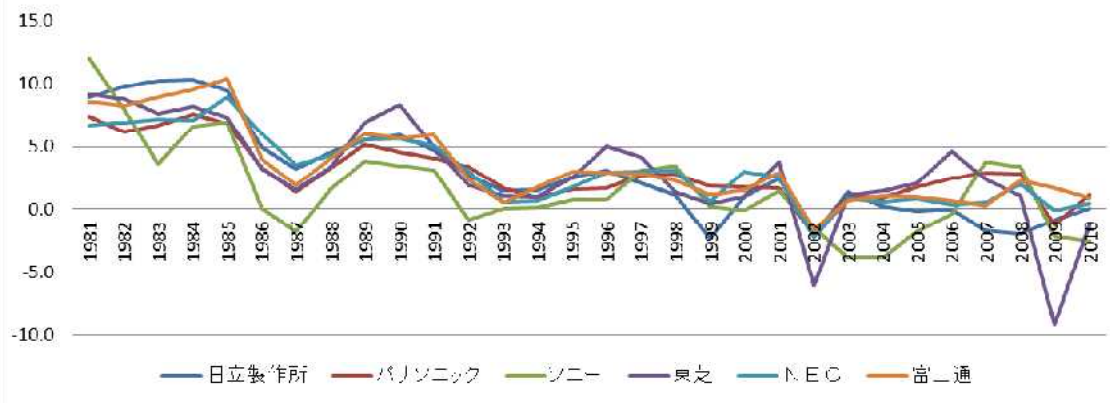
図A-4-11 電機① 売上高営業利益率



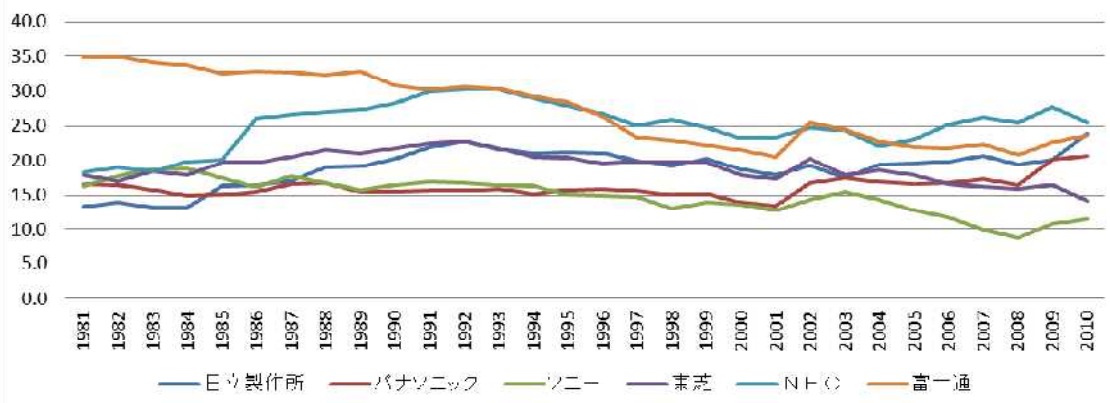
図A-4-12 電機① 資産回転率



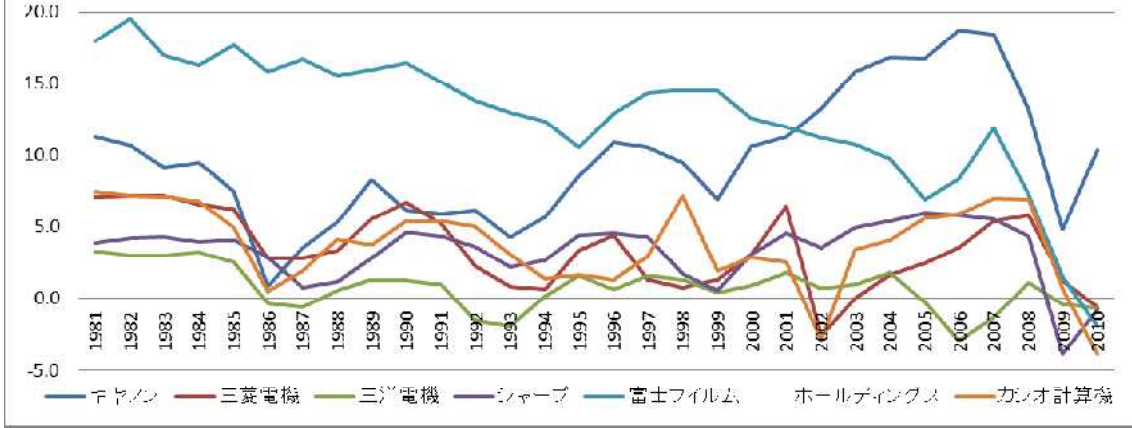
図A-4-13 電機① 使用総資本営業利益率



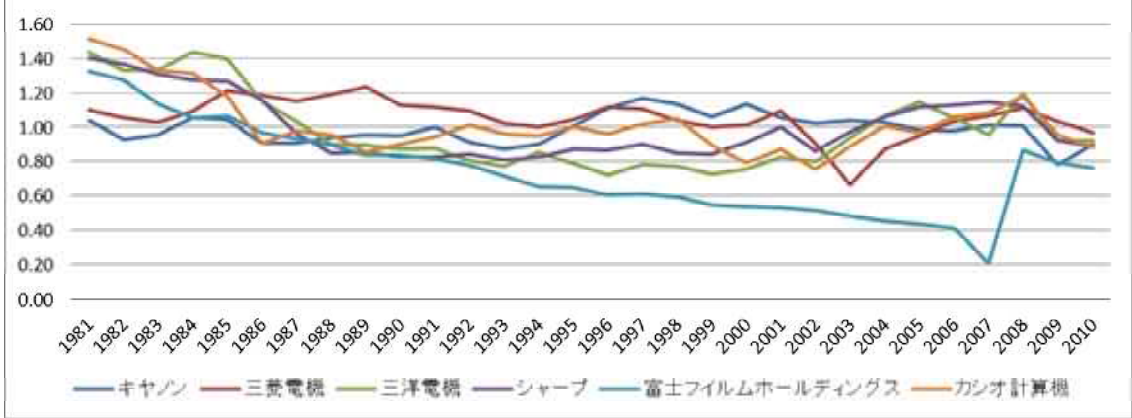
図A-4-14 電機① 売上高一般・販管費比率



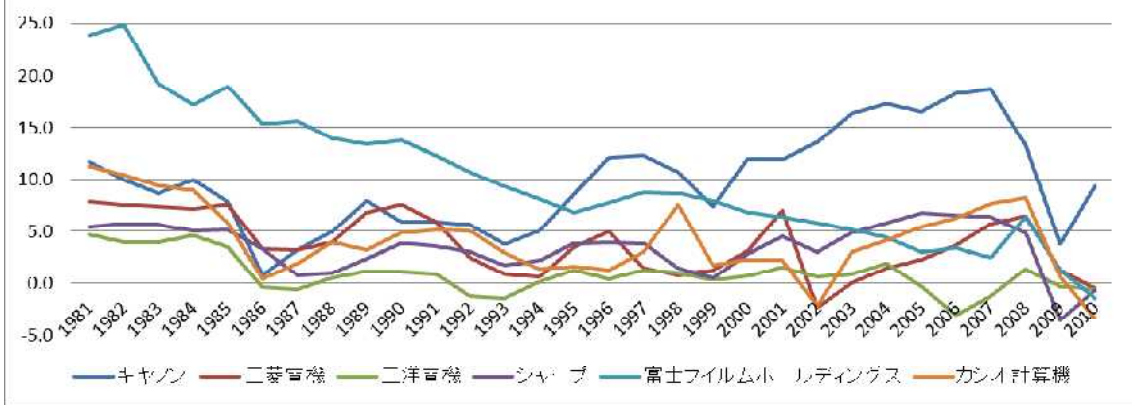
図A 4-21 電機② 売上高営業利益率



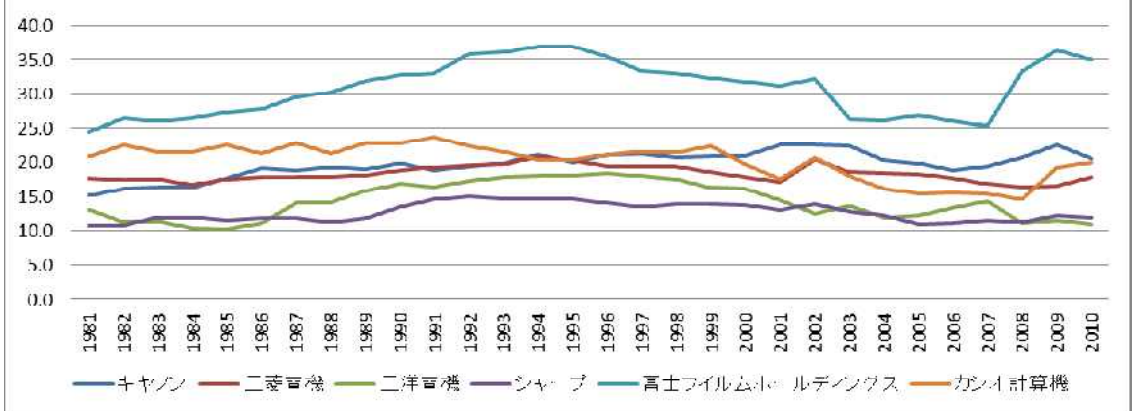
図A 4-22 電機② 資産回転率



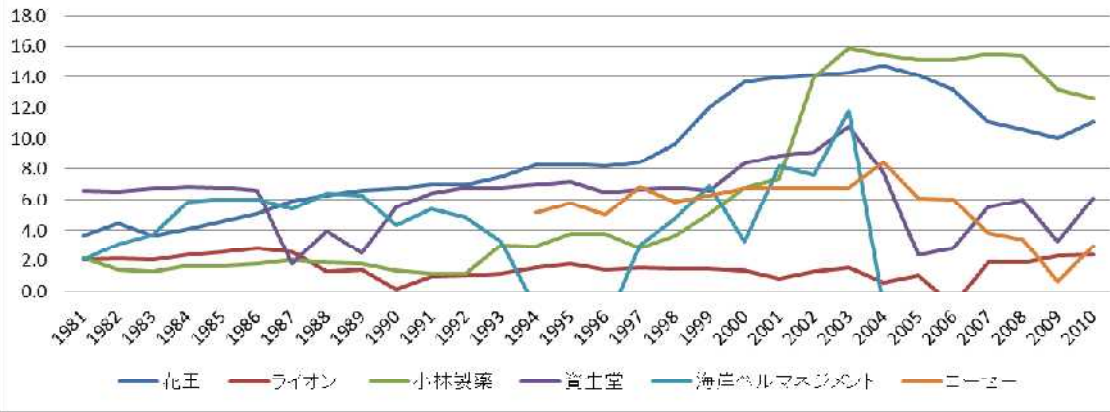
図A 4-23 電機② 使用総資本営業利益率



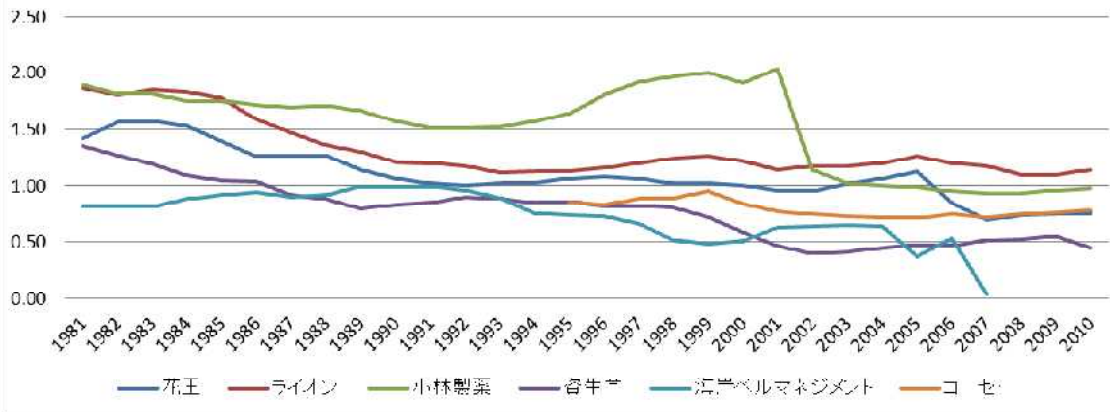
図A 4-24 電機② 売上高一般販売費比率



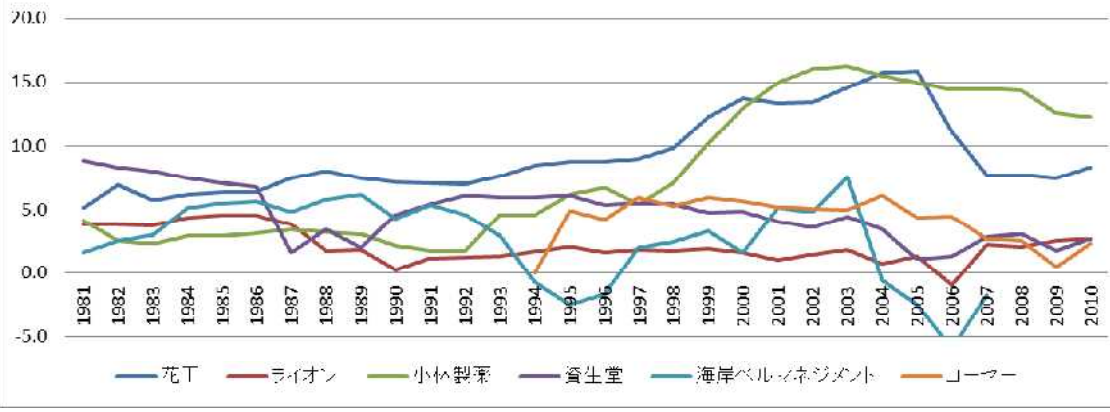
図A5-11 生活消費財 売上高営業利益率



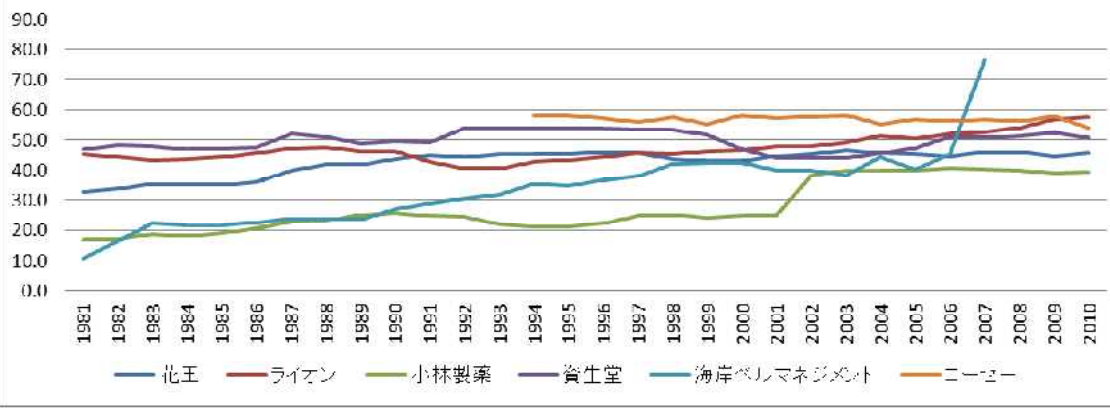
図A5-12 生活消費財 資産回転率



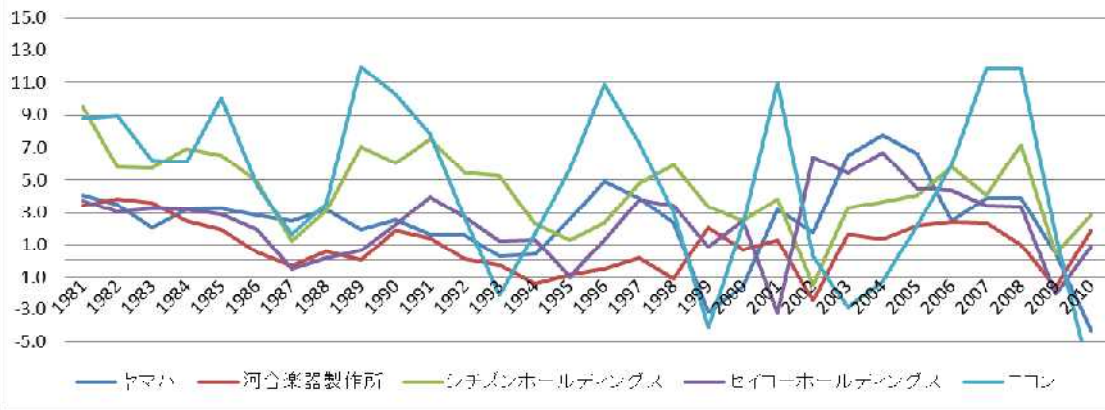
図A5-13 生活消費財 使用総資本営業利益率



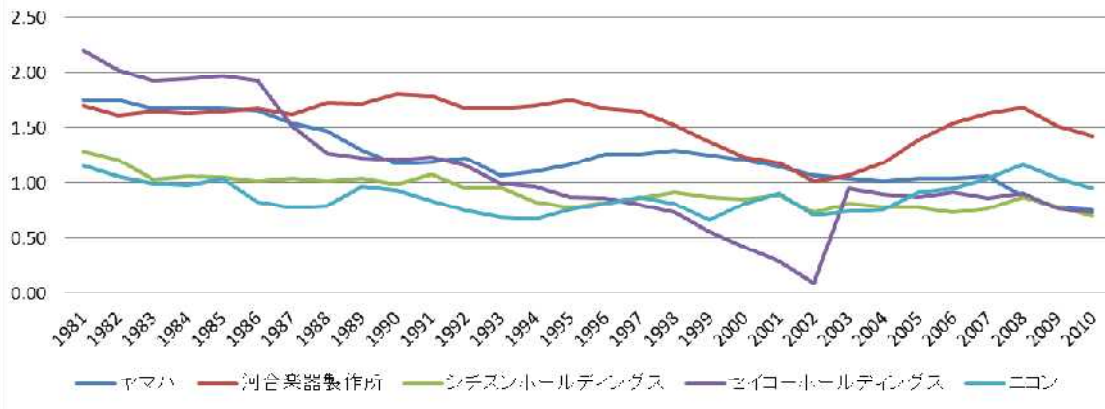
図A5-14 生活消費財 売上高一般販管費比率



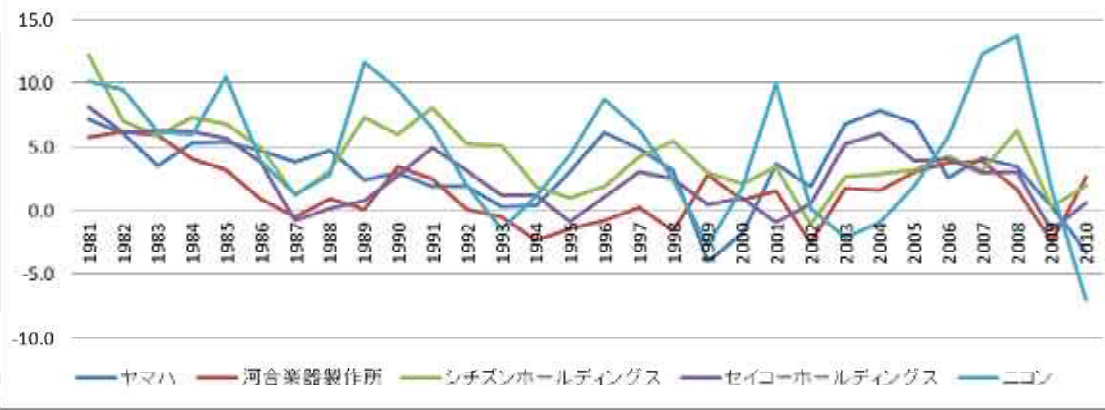
図A5-21 その他製造 売上高営業利益率



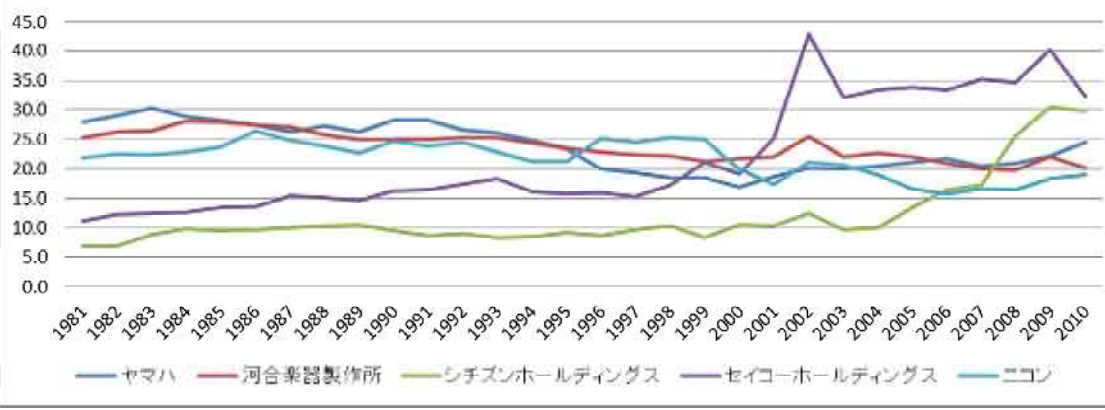
図A5-22 その他製造 資産回転率



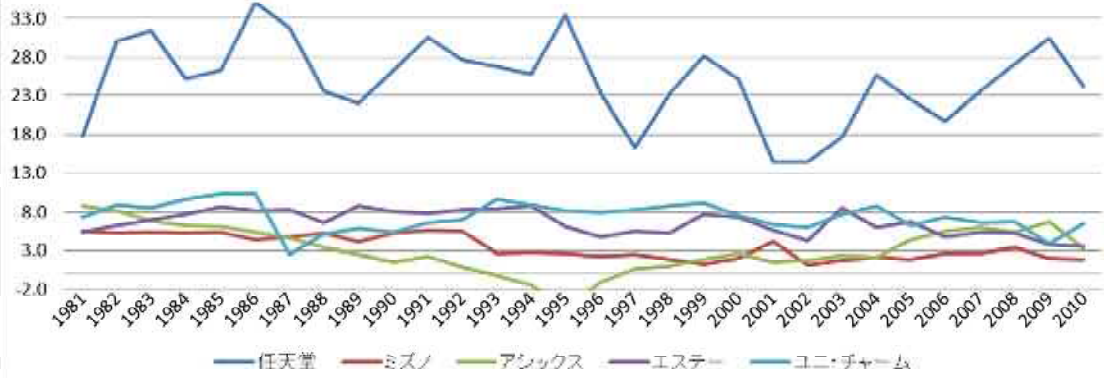
図A5-23 その他製造 使用総資本営業利益率



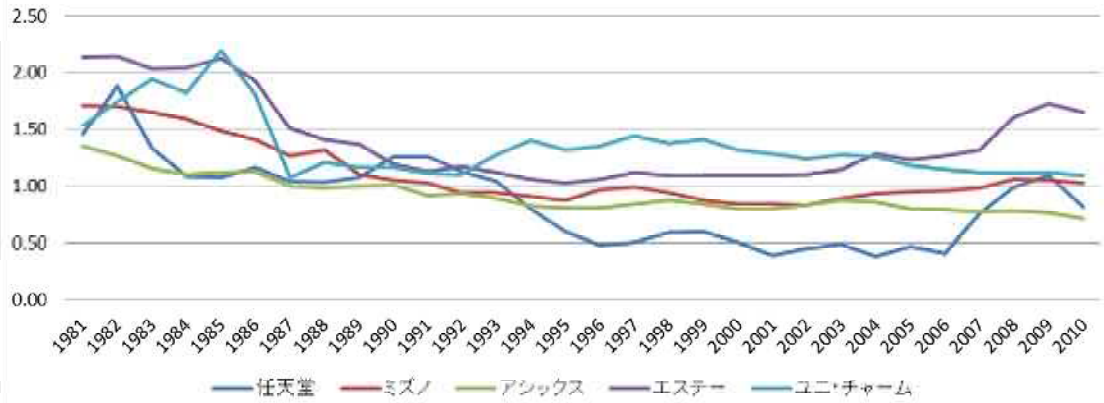
図A5-24 その他製造 売上高一般販管費比率



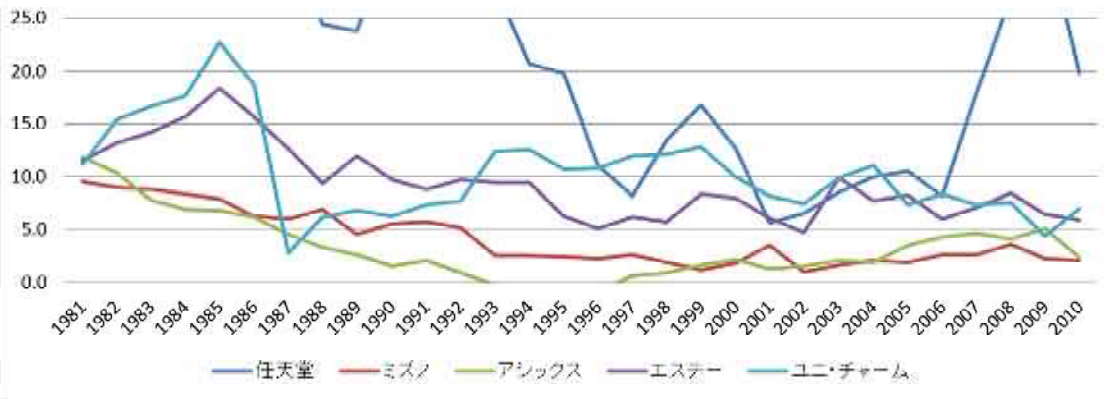
図A 5-31 その他製造② 売上高営業利益率



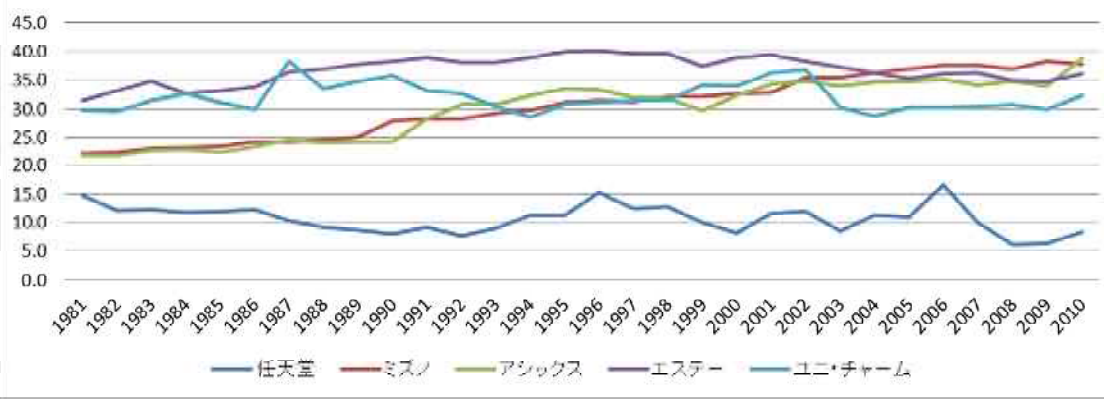
図A 5-32 その他製造② 資産回転率



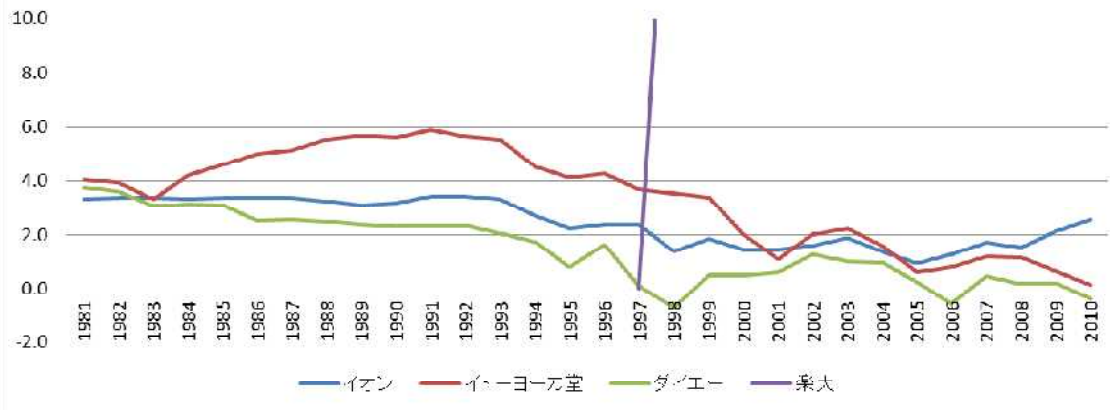
図A 5-33 その他製造② 使用総資本営業利益率



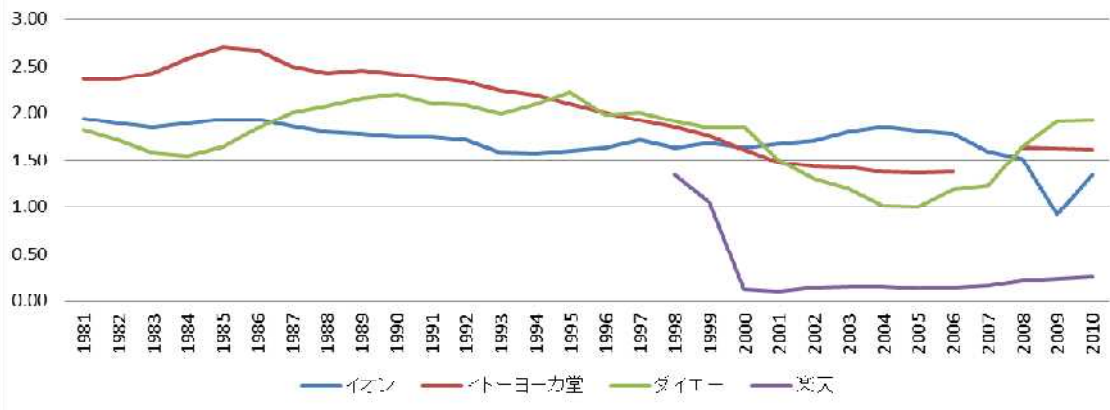
図A 5-34 その他製造② 売上高一般販管費比率



図A 6-11 GMSほか 売上高営業利益率



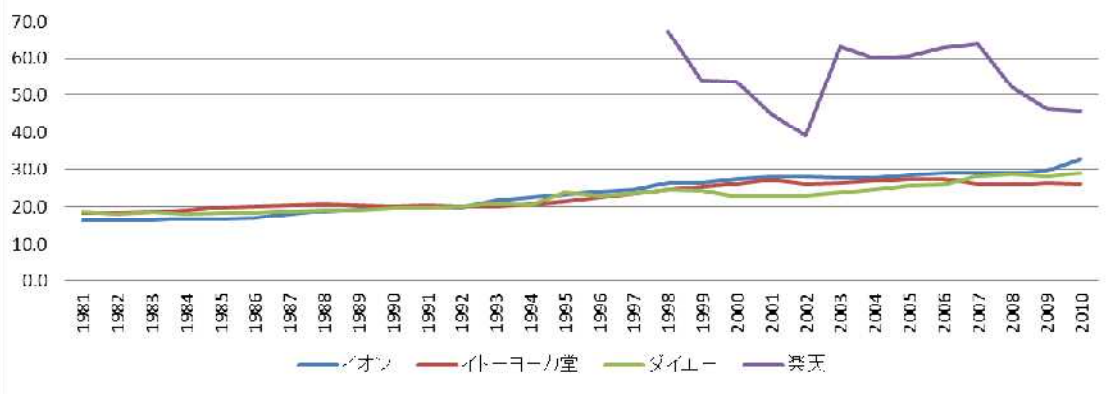
図A 6-12 GMSほか 資産回転率



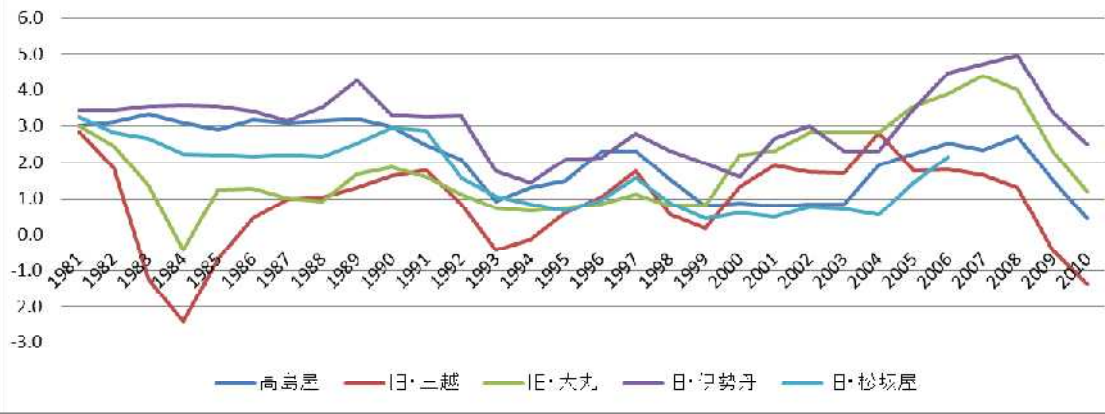
図A 6-13 GMSほか 使用総資本営業利益率



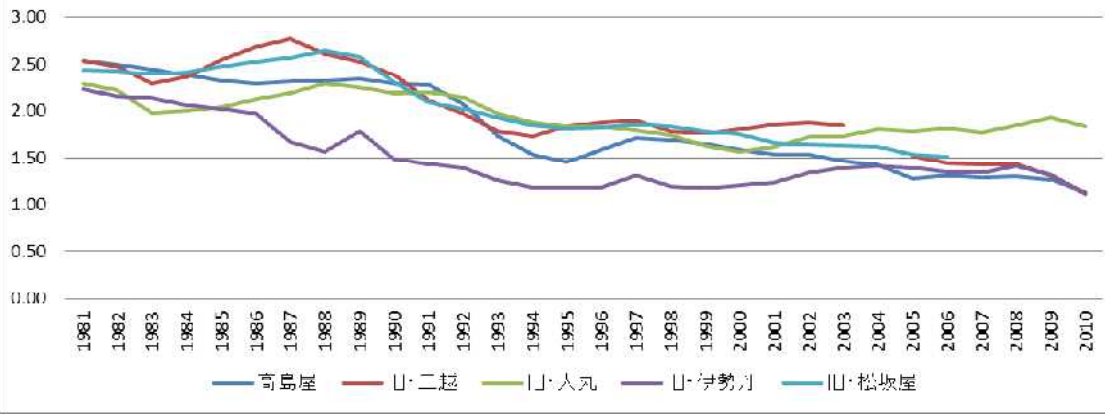
図A 6-14 GMSほか 売上高一般販管費比率



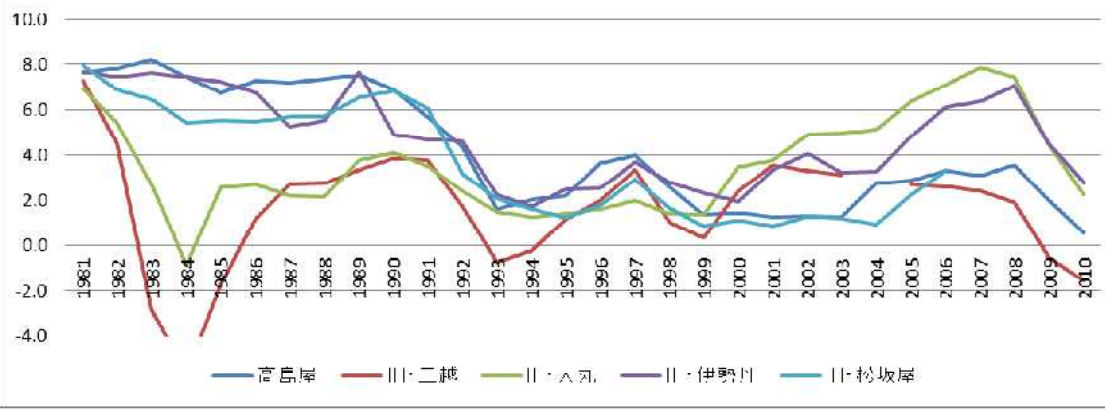
圖A-21 百貨店 売上高營業利益率



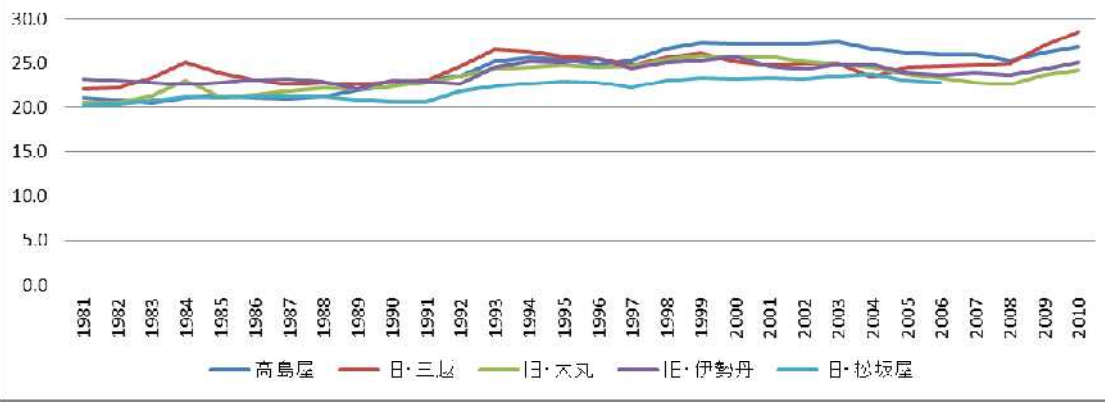
圖A-22 百貨店 資產回轉率

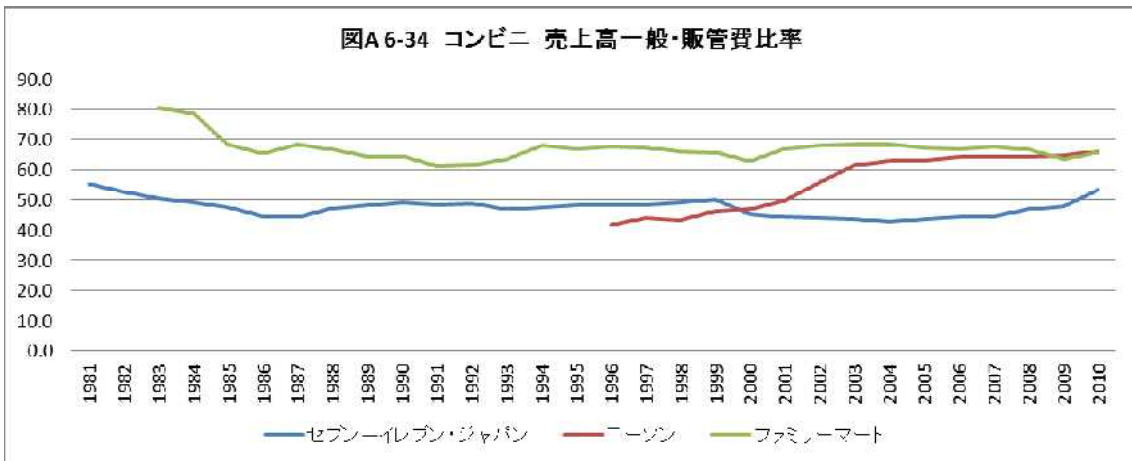
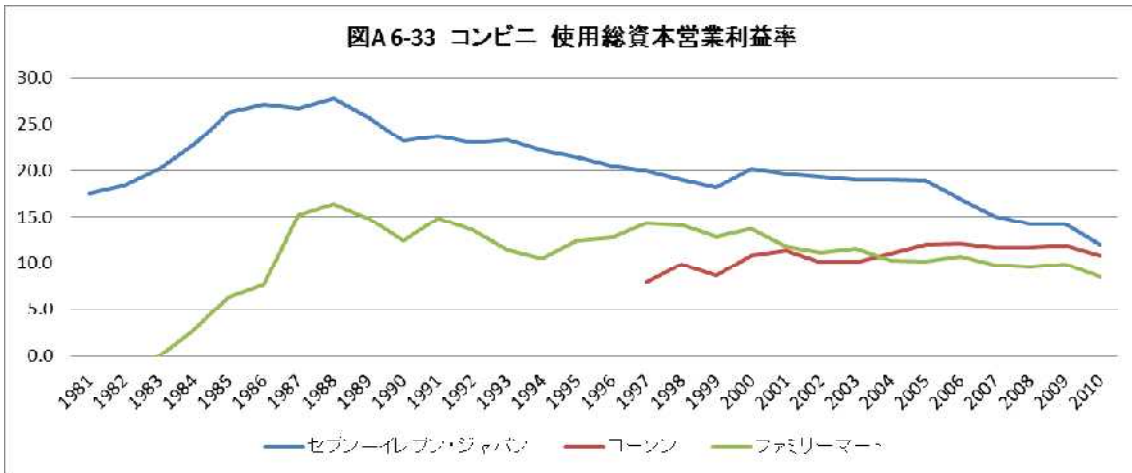
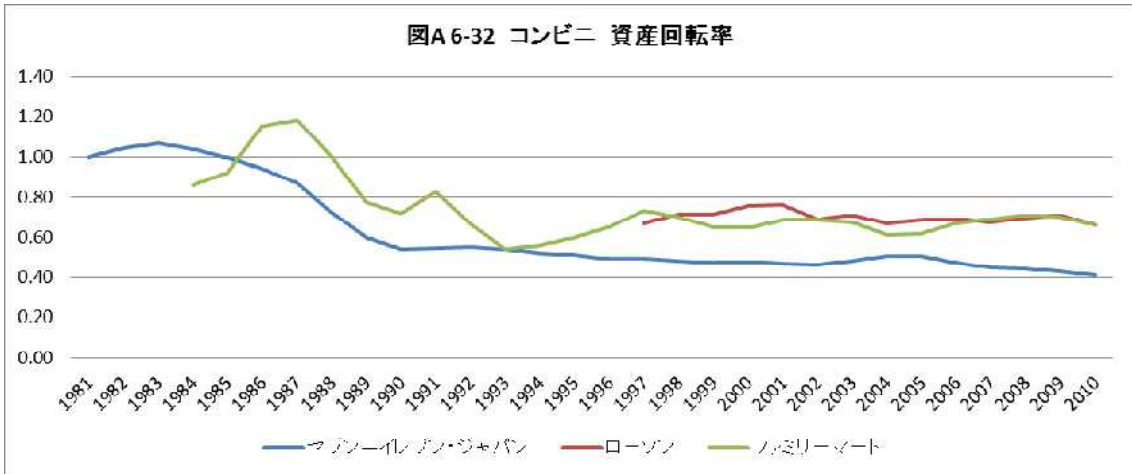
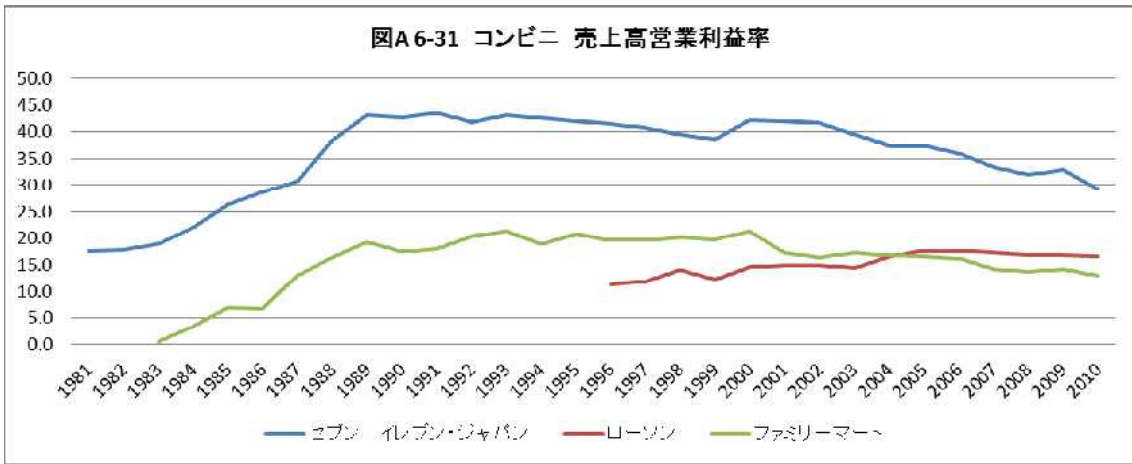


圖A-23 百貨店 使用總資本營業利益率

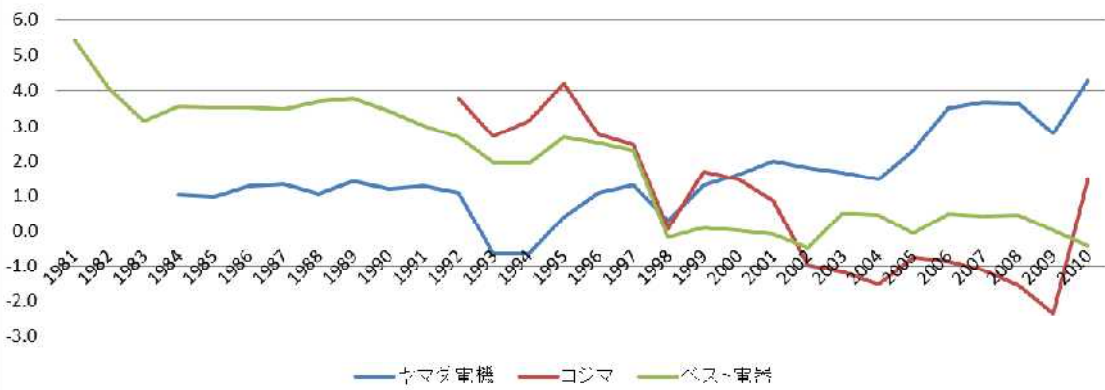


圖A-24 百貨店 売上高一般販管費比率

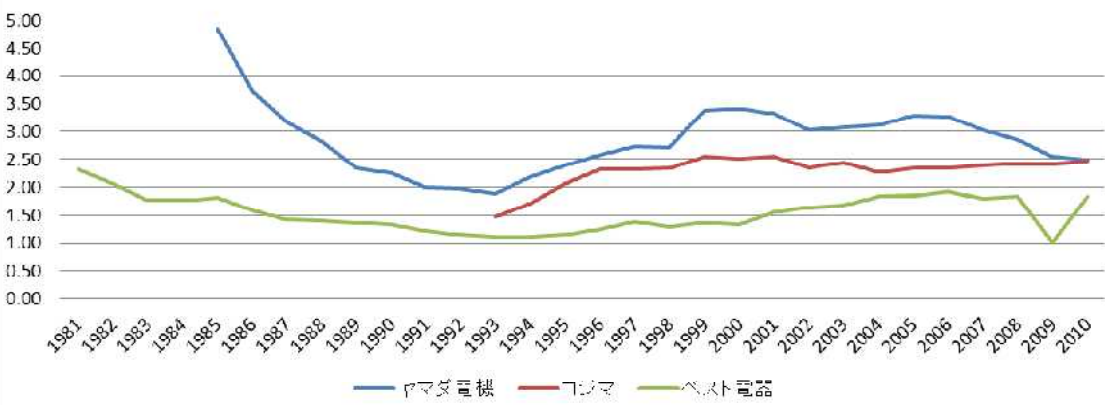




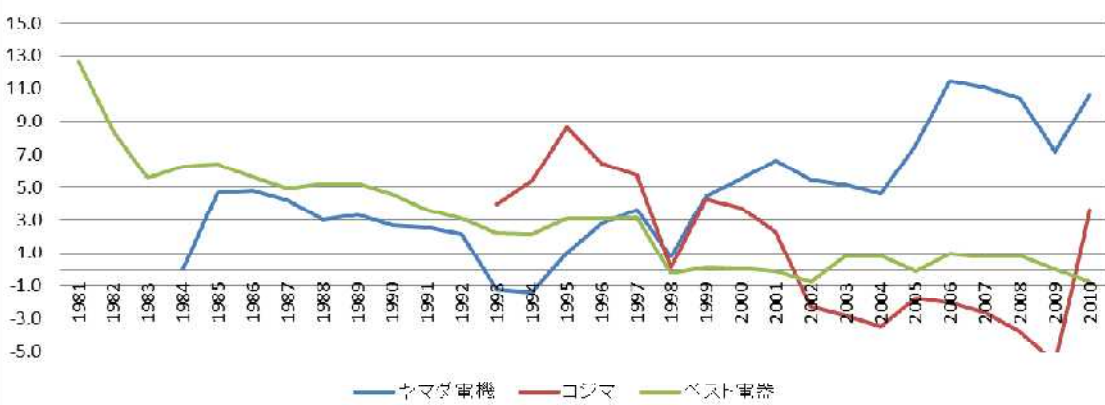
図A7-11 家電量販店 売上高営業利益率



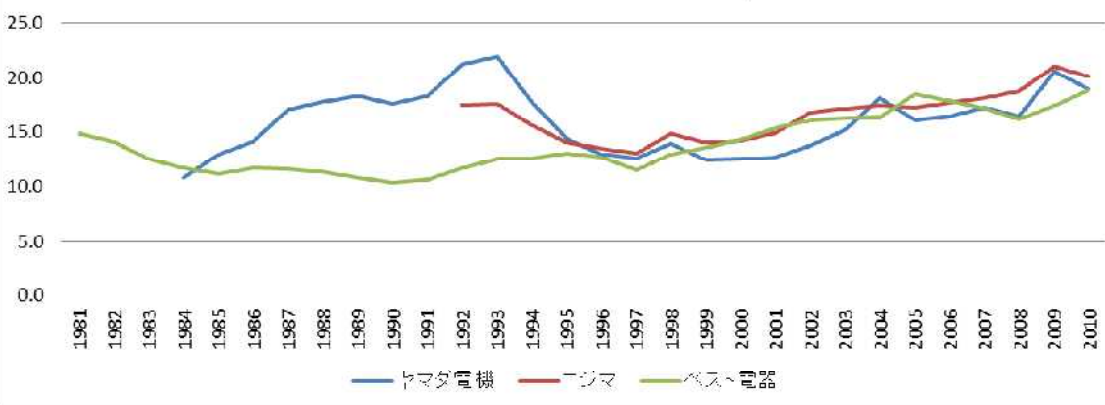
図A7-12 家電量販店 資産回転率



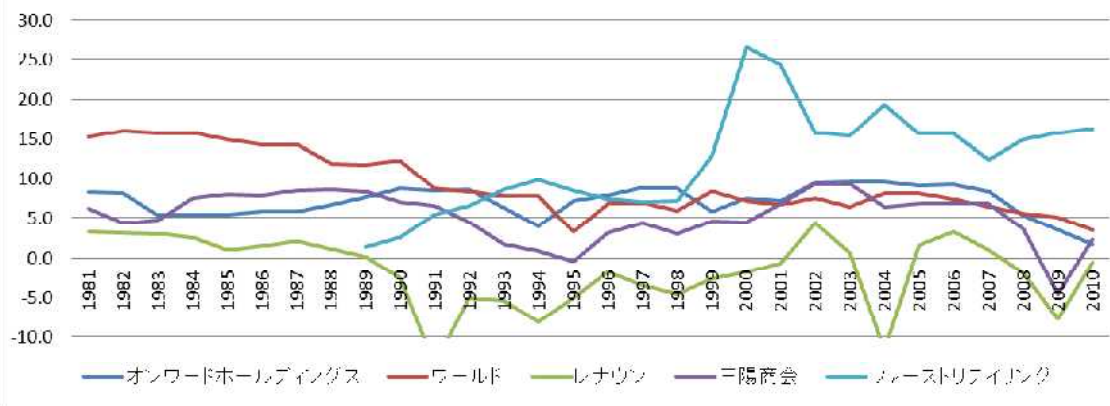
図A7-13 家電量販店 使用総資本営業利益率



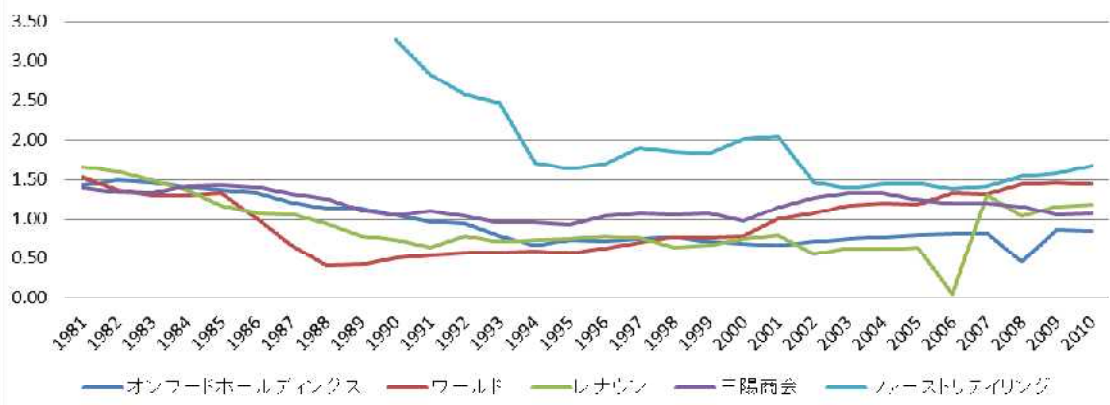
図A7-14 家電量販店 売上高一般・販管費比率



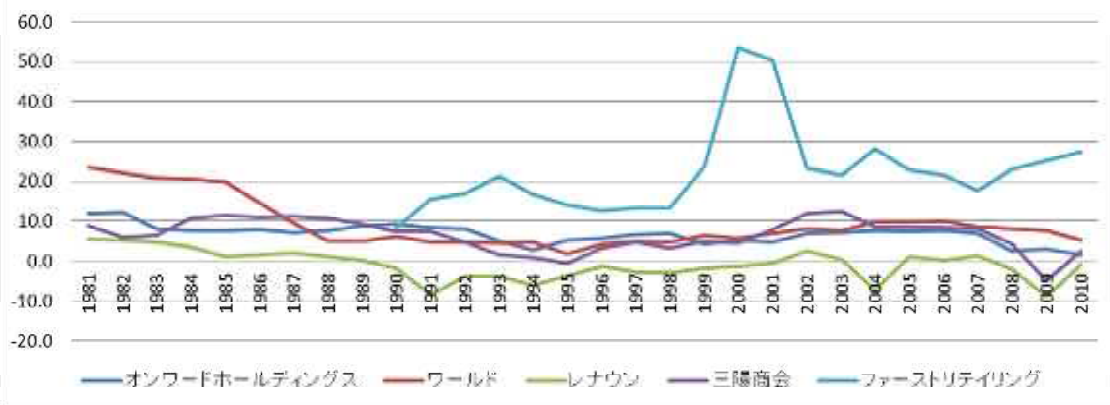
図A7-21 アパレル 売上高営業利益率



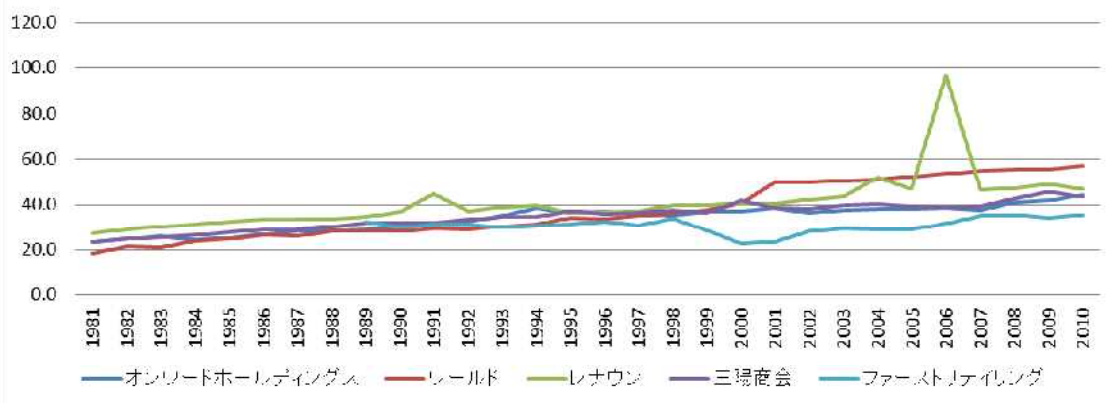
図A7-22 アパレル 資産回転率



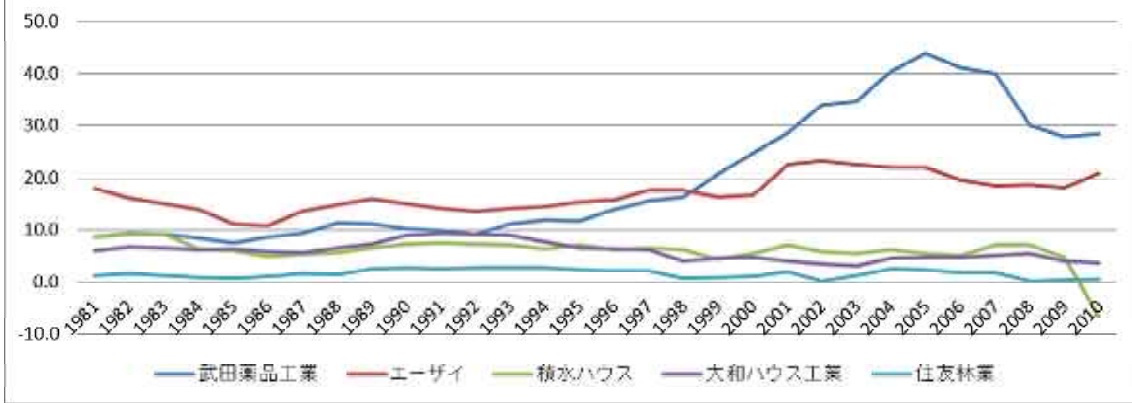
図A7-23 アパレル 使用総資本営業利益率



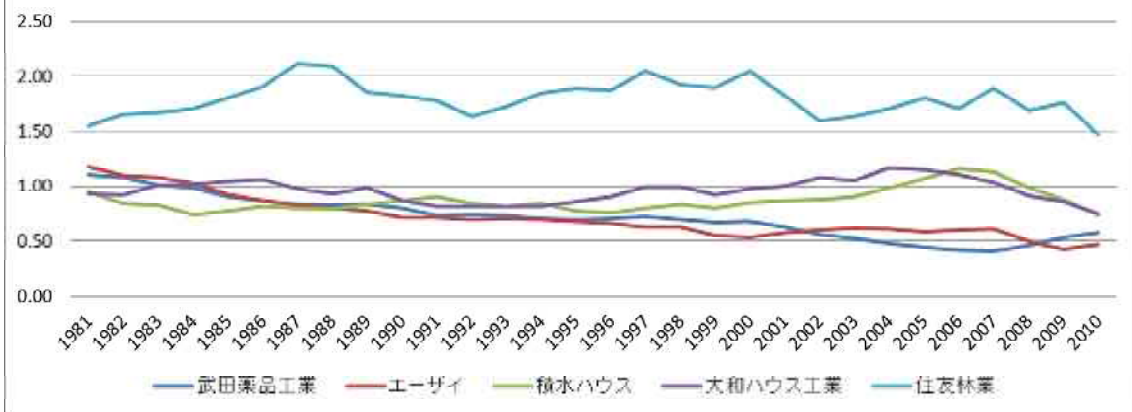
図A7-24 アパレル 売上高一般・販管費比率



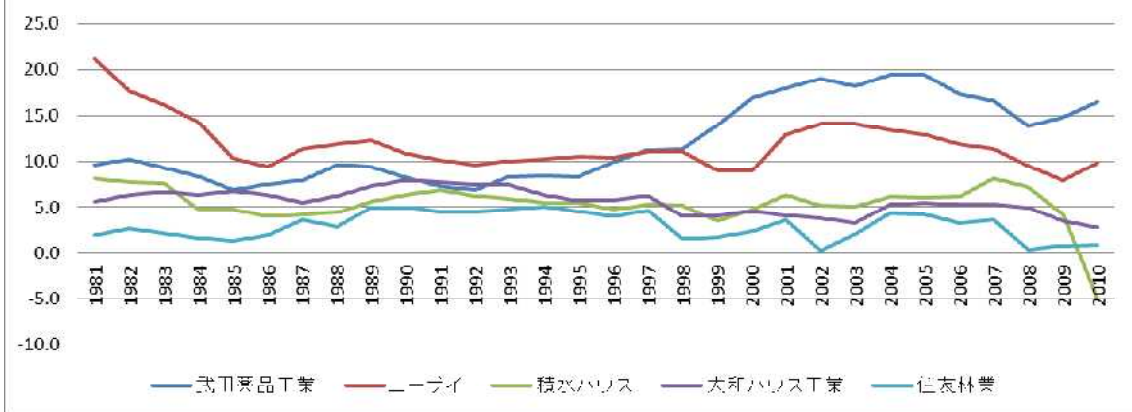
図A 8-11 医薬・住宅 売上高営業利益率



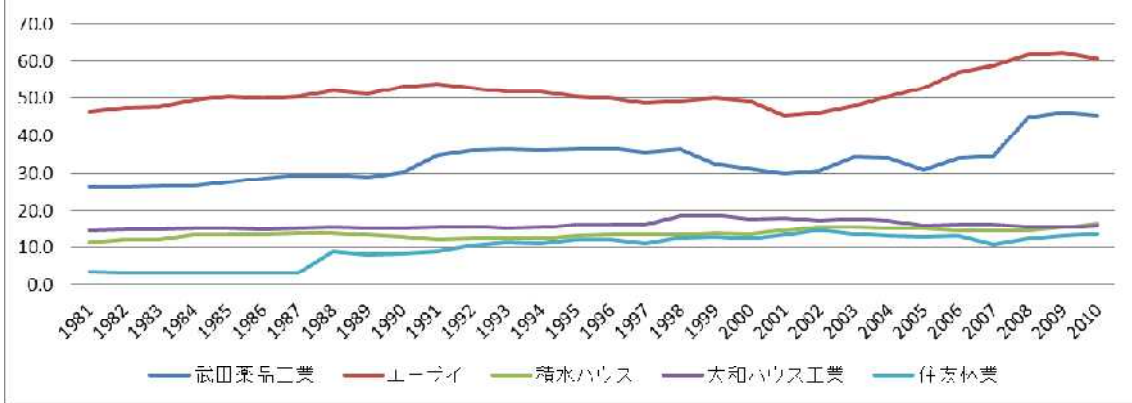
図A 8-12 医薬・住宅 資産回転率



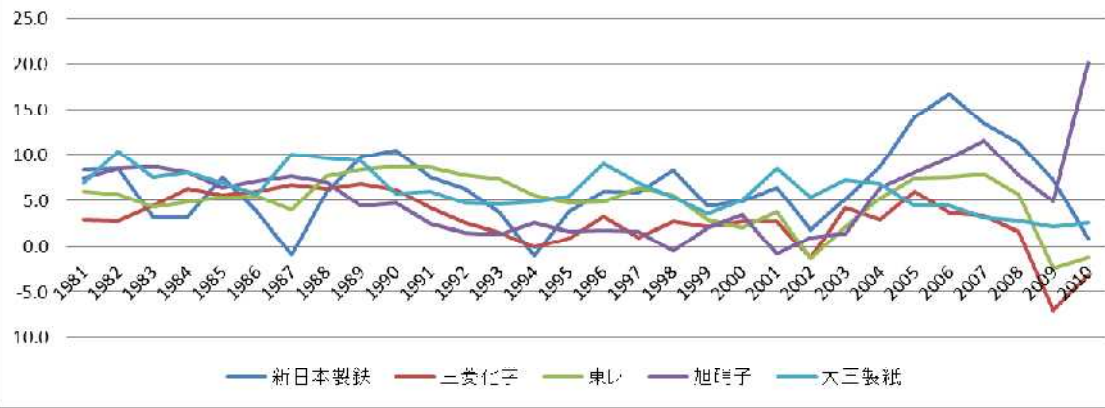
図A 8-13 医薬・住宅 使用総資本営業利益率



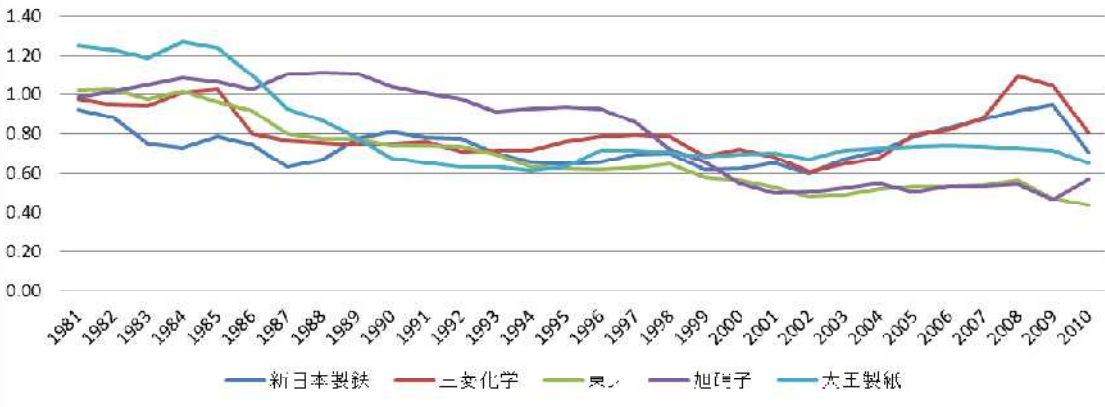
図A 8-14 医薬・住宅 売上高一般・販管費比率



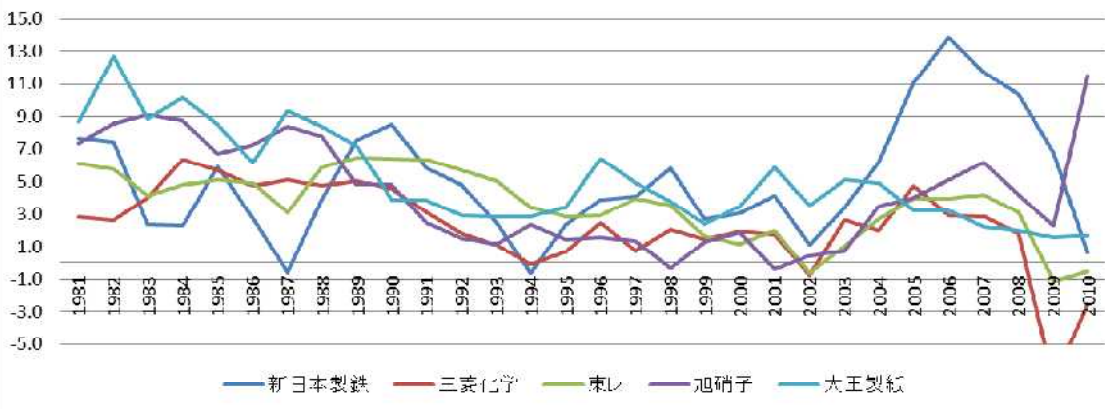
図A 8-21 産業材 売上高営業利益率



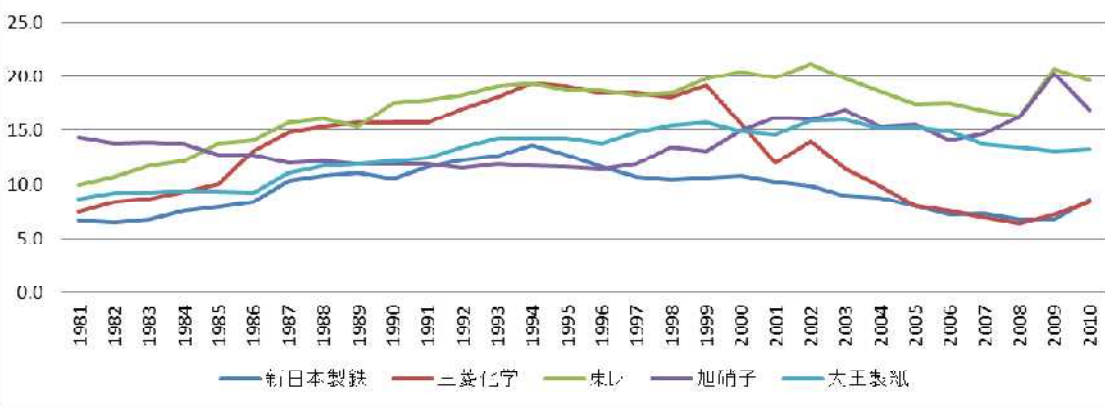
図A 8-22 産業材 資産回転率



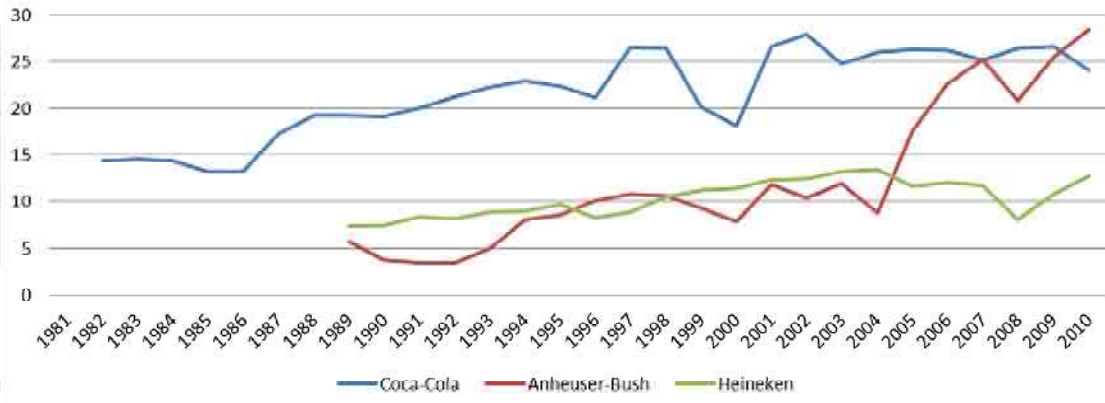
図A 8-23 産業材 使用総資本営業利益率



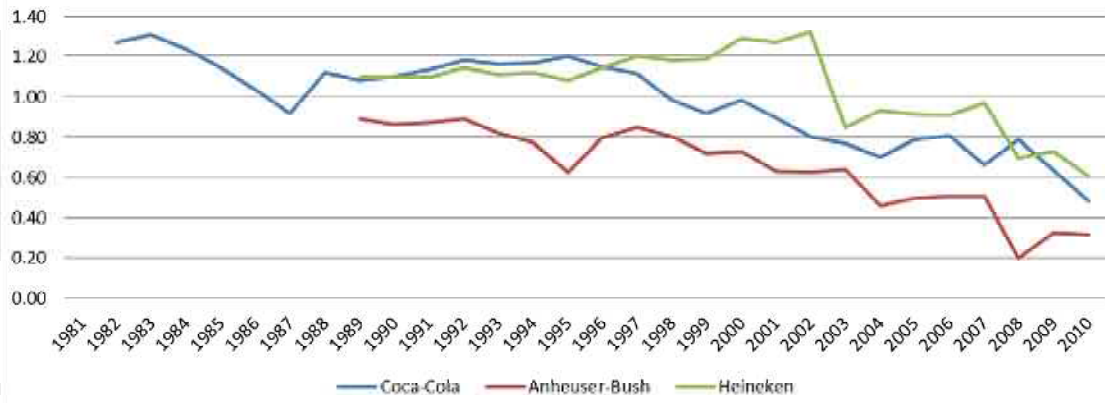
図A 8-24 産業材 売上高一般・販管費比率



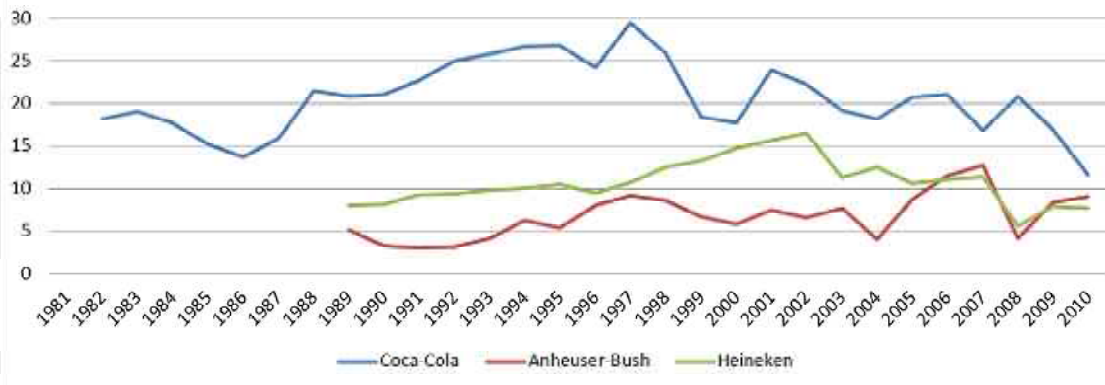
表B 1-11 Beverages 売上高営業利益率



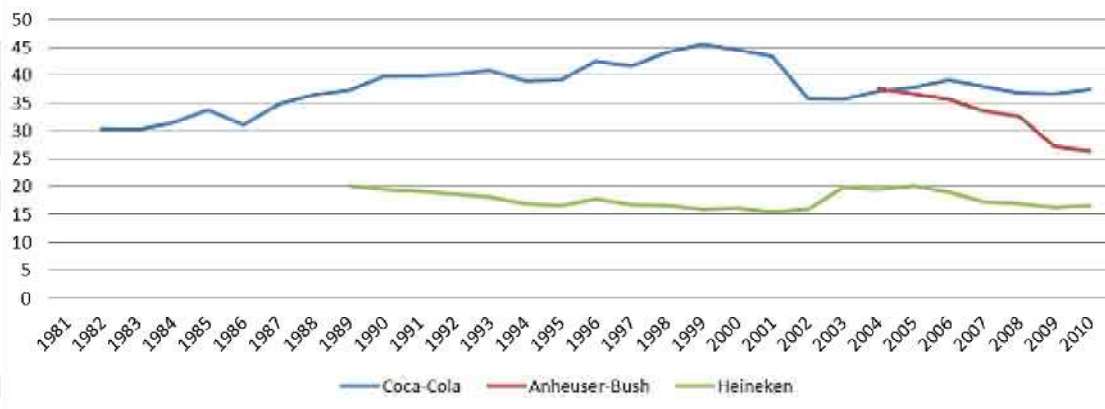
表B 1-12 Beverages 資産回転率



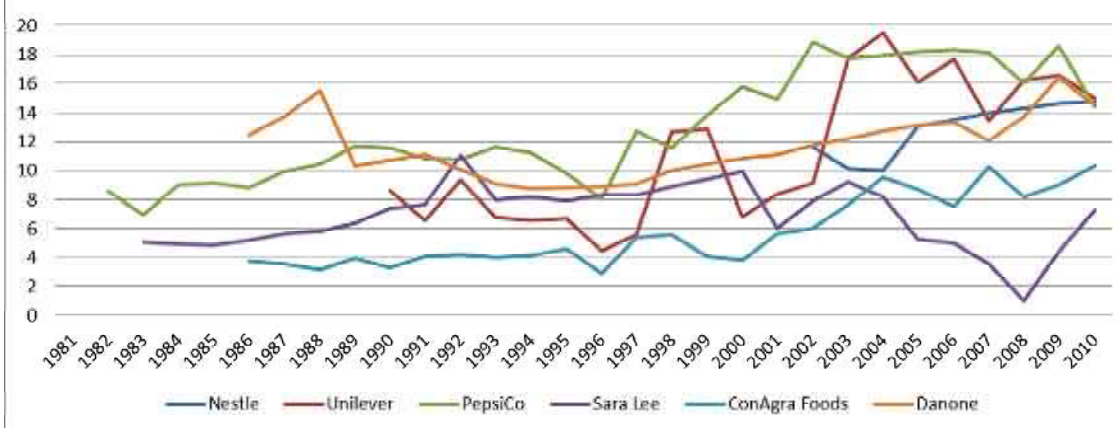
表B 1-13 Beverages 使用総資本営業利益率



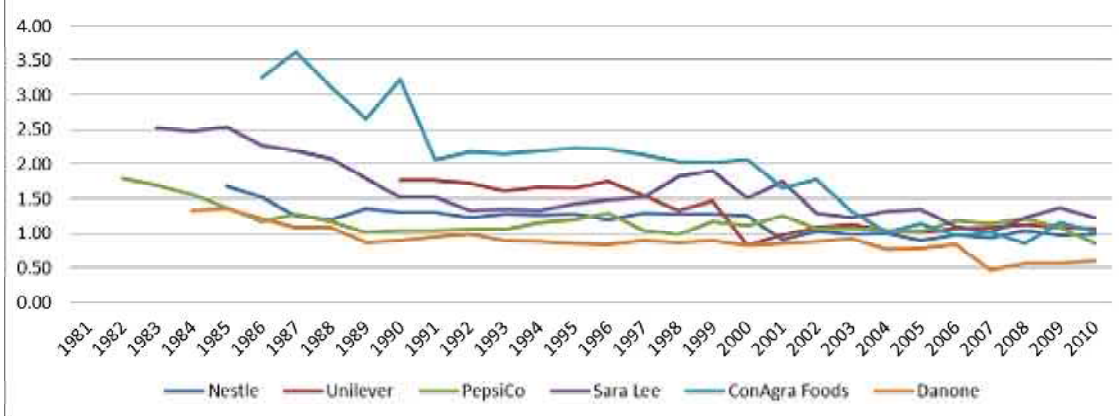
表B 1-14 Beverages 売上高一般・販管費比率



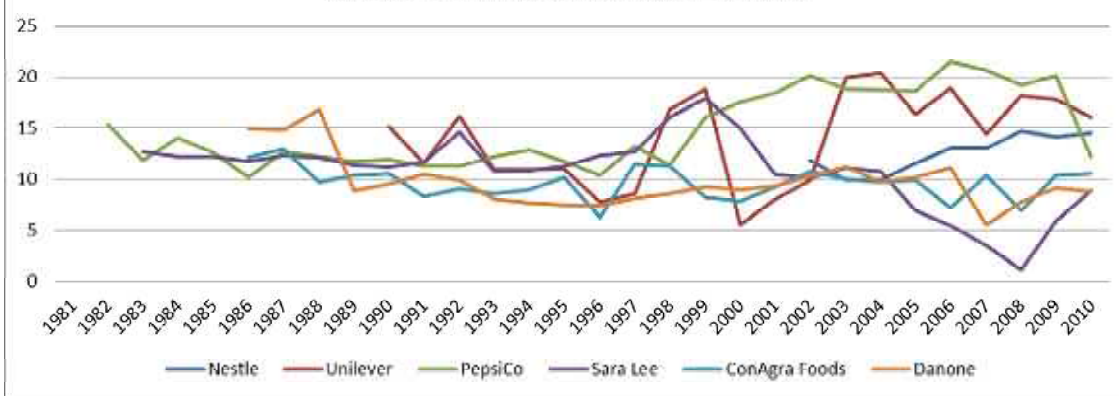
表B 2-11 Food Products 売上高営業利益率



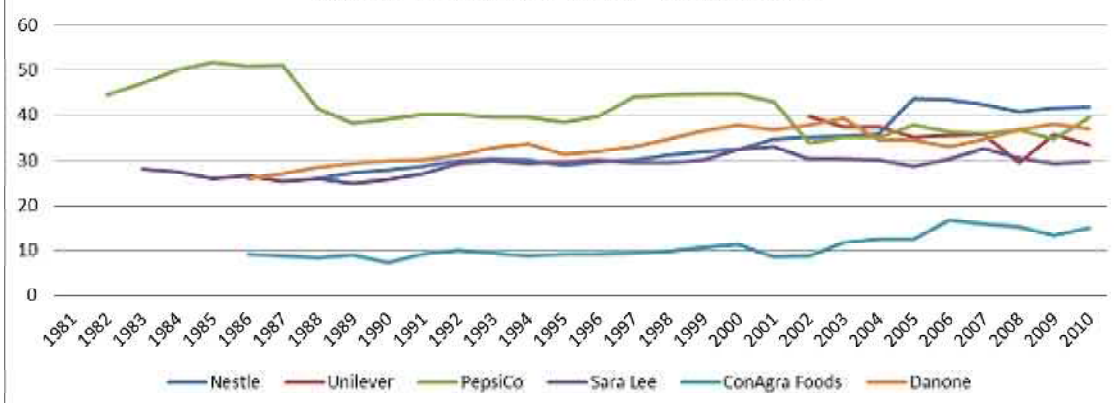
表B 2-12 Food Products 資産回転率



表B 2-13 Food Products 使用総資本営業利益率



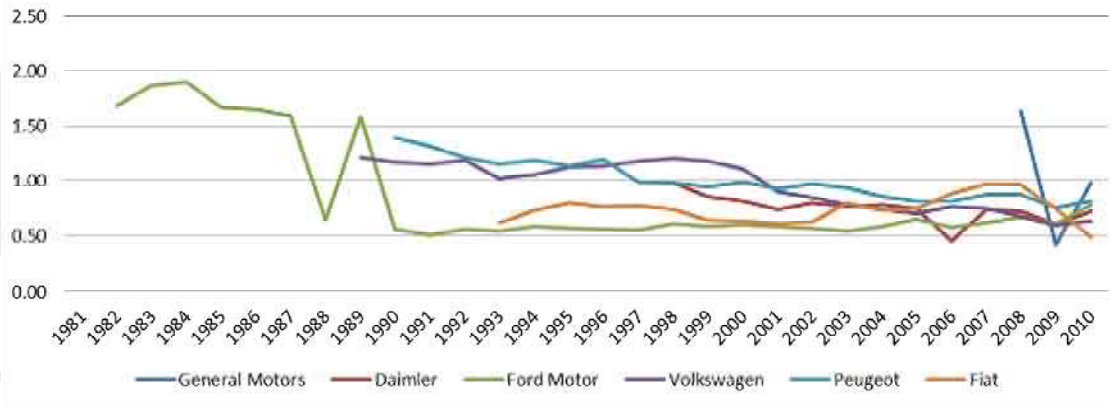
表B 2-14 Food Products 売上高一般・販管費比率



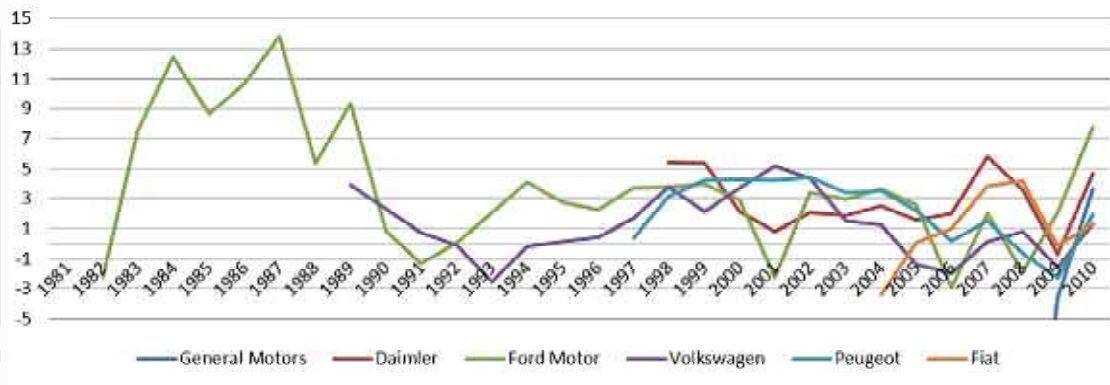
表B 3-11 Motor Vehicle 売上高営業利益率



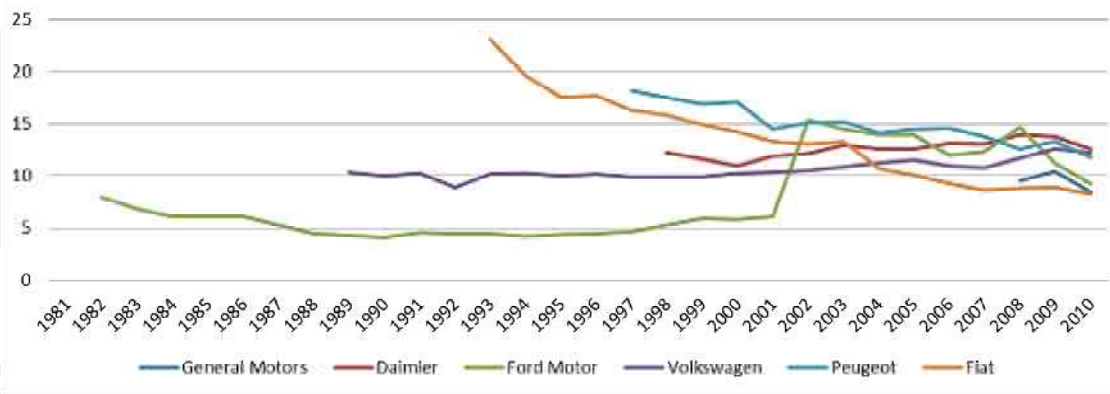
表B 3-12 Motor Vehicle 資産回転率



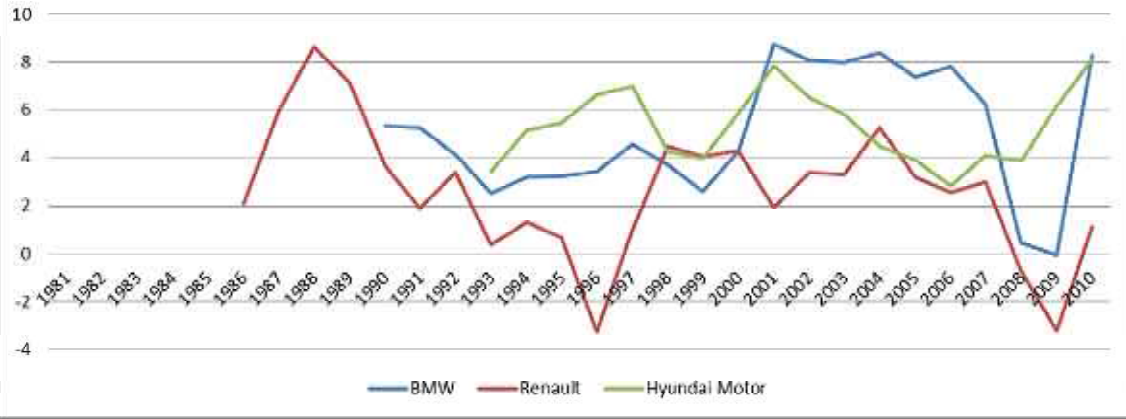
表B 3-13 Motor Vehicle 使用総資本営業利益率



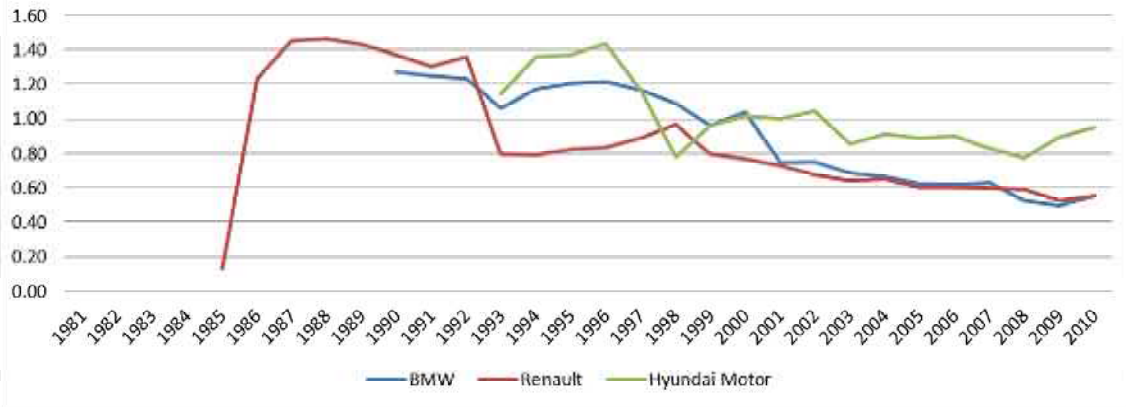
表B 3-14 Motor Vehicle 売上高一般・販管費比率



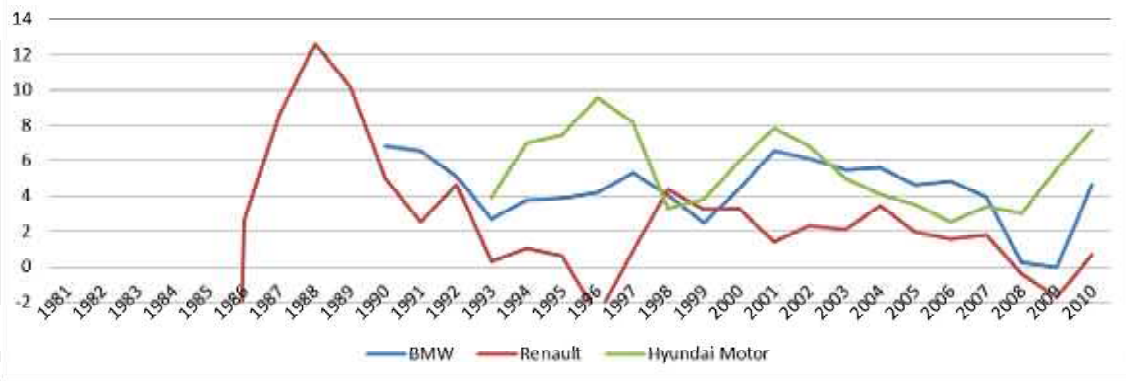
表B 3-21 Motor Vehicle② 売上高営業利益率



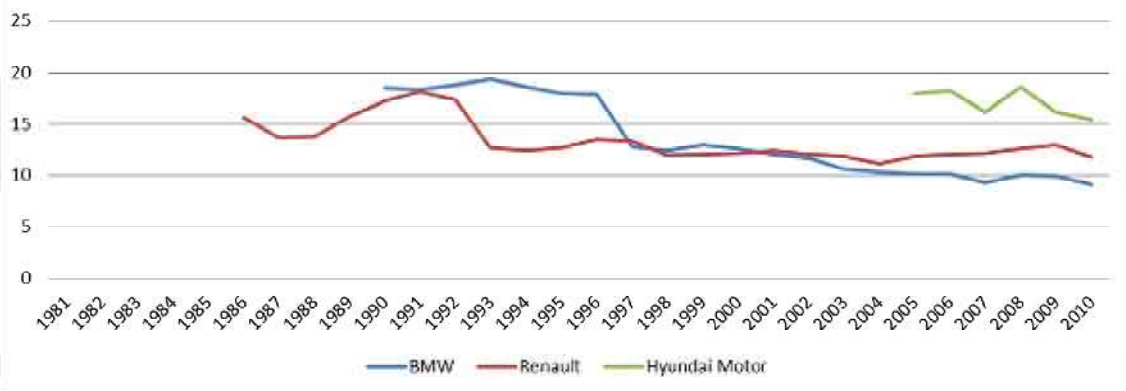
表B 3-22 Motor Vehicle② 資産回転率



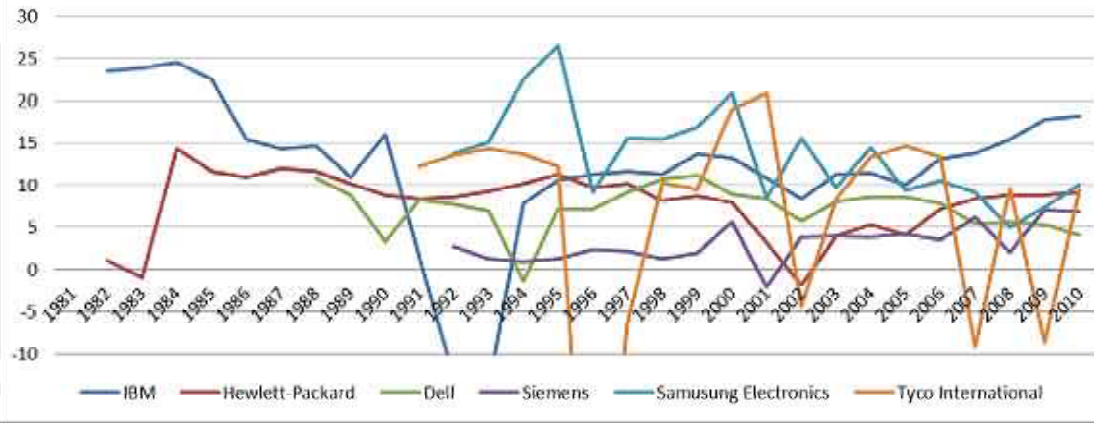
表B 3-23 Motor Vehicle② 使用総資本営業利益率



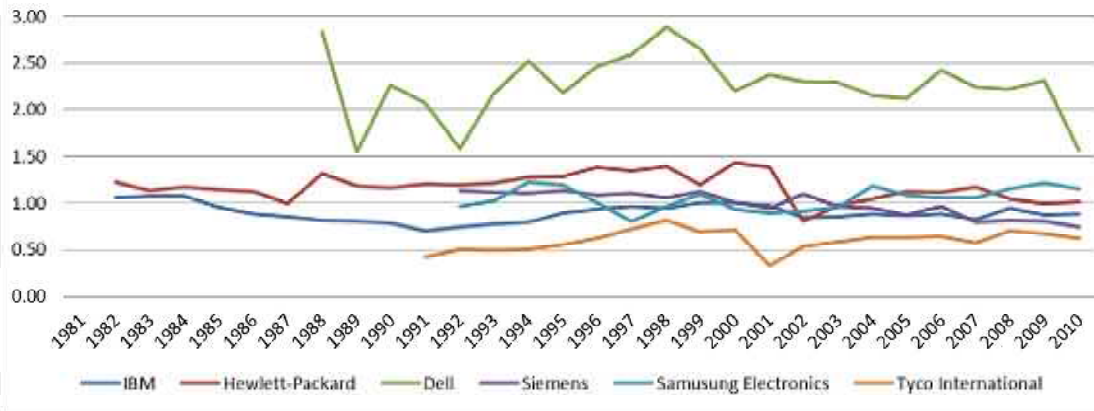
表B 3-24 Motor Vehicle② 売上高一般・販管費比率



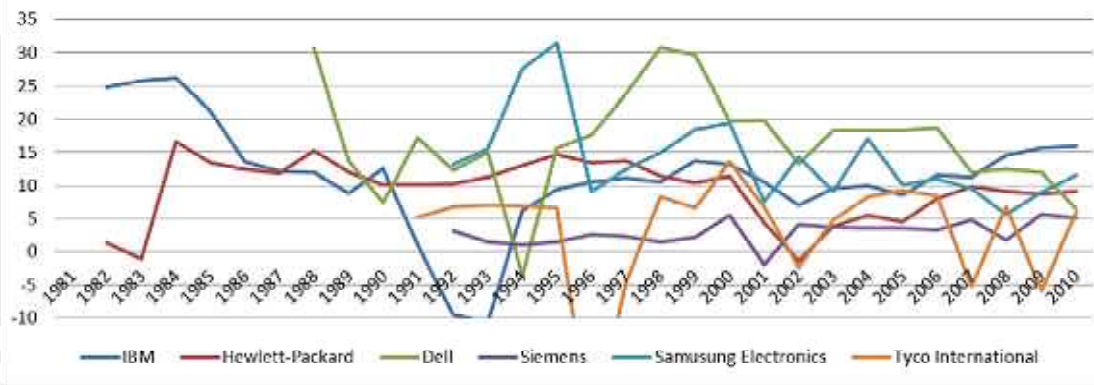
表B 4-11 PC, Electronics 売上高営業利益率



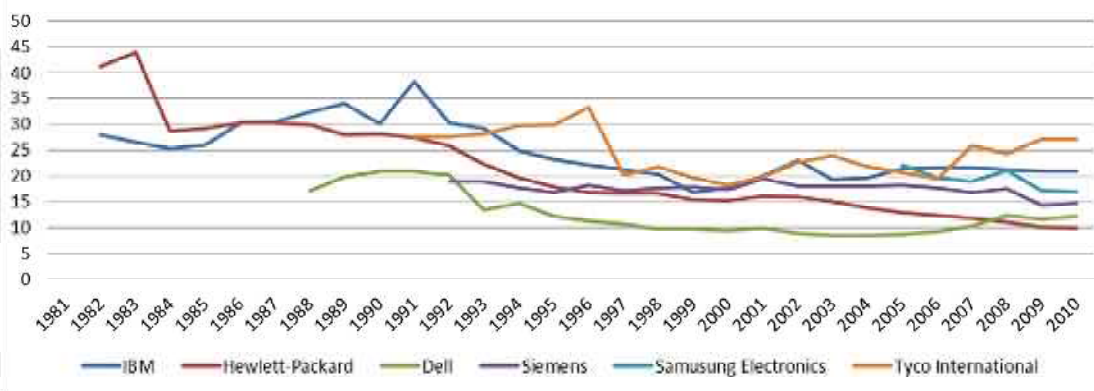
表B 4-12 PC, Electronics 資産回転率



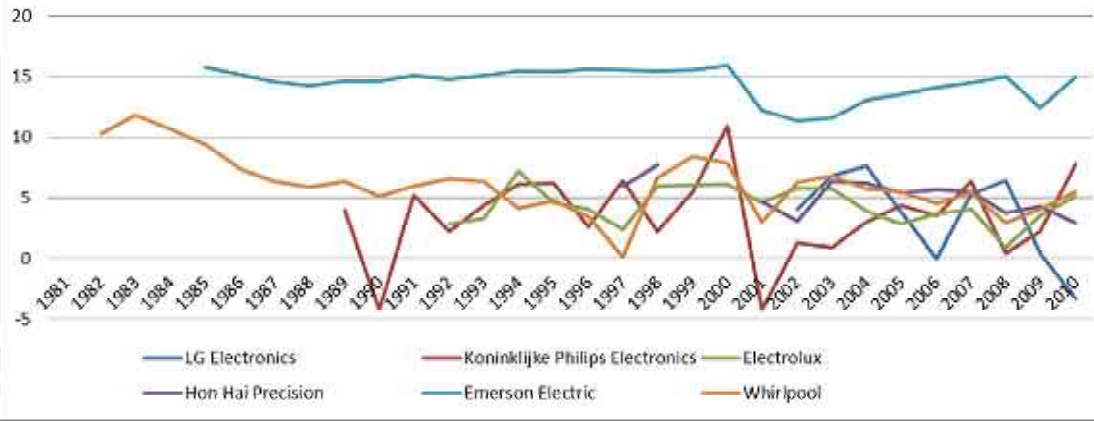
表B 4-13 PC, Electronics 使用総資本営業利益率



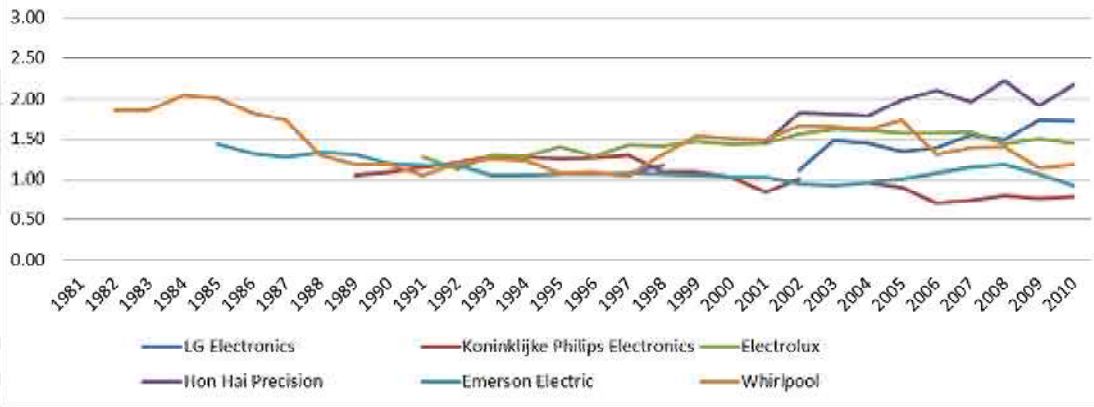
表B 4-14 PC, Electronics 売上高一般・販管費比率



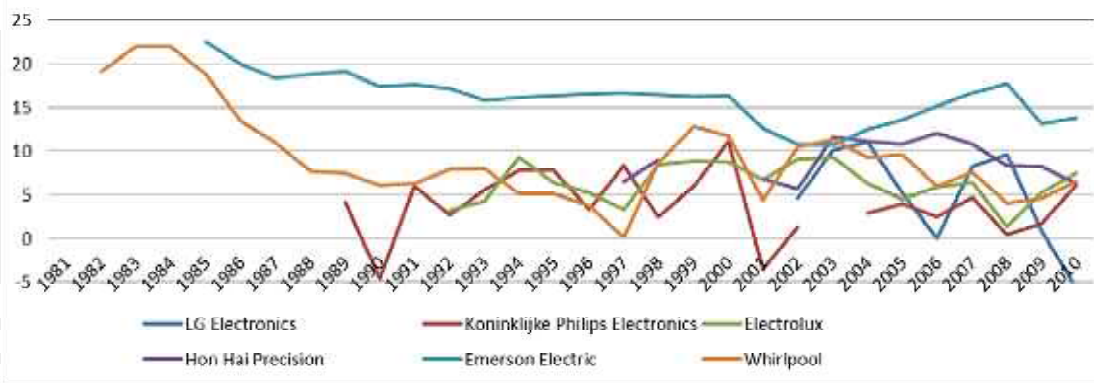
表B 4-21 Electronics 売上高営業利益率



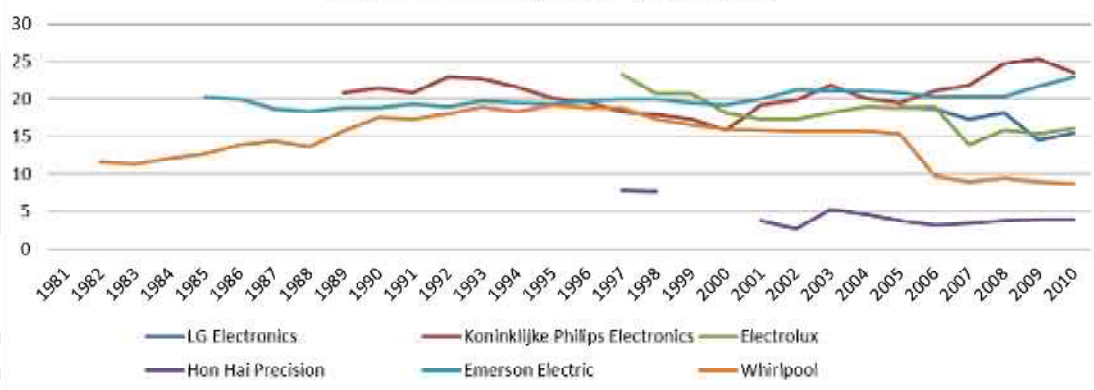
表B 4-22 Electronics 資産回転率



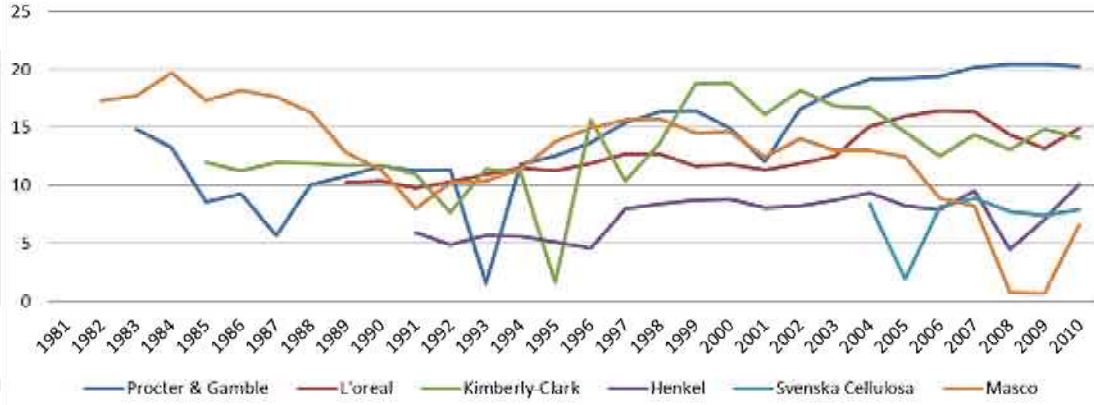
表B 4-23 Electronics 使用総資本営業利益率



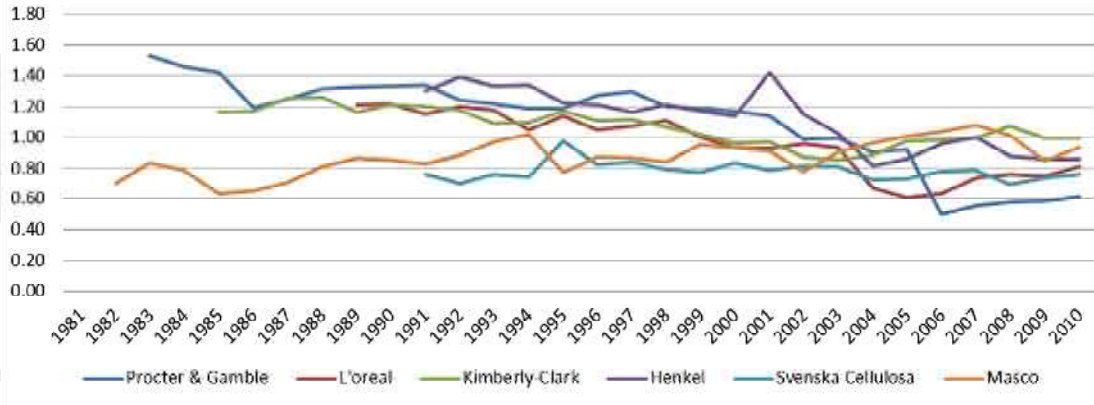
表B 4-24 Electronics 売上高一般・販管費比率



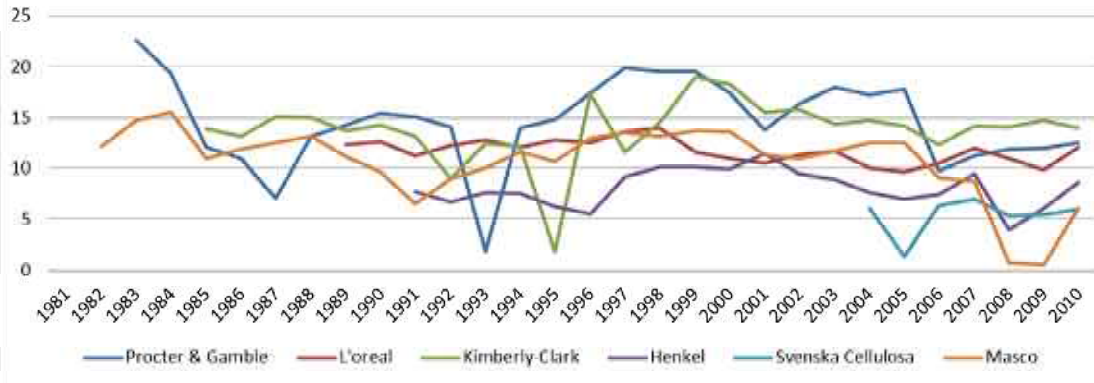
表B 5-11 Household Products 売上高営業利益率



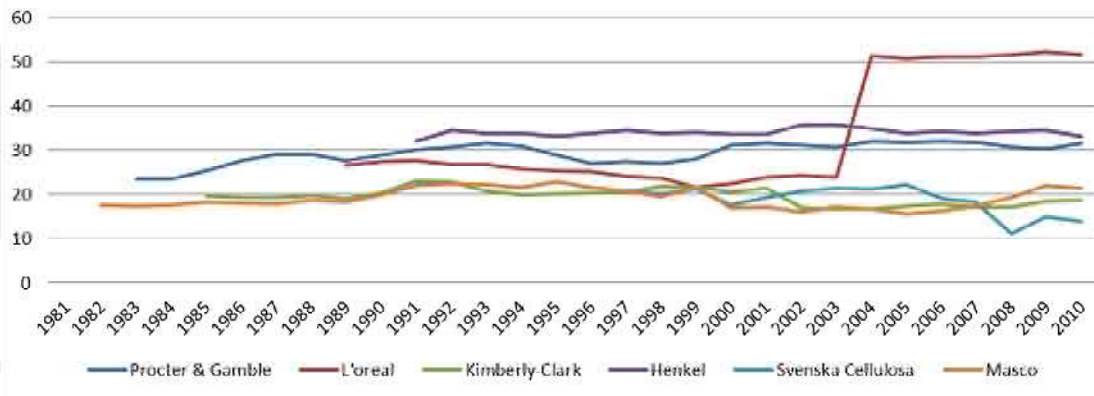
表B 5-12 Household Products 資産回転率



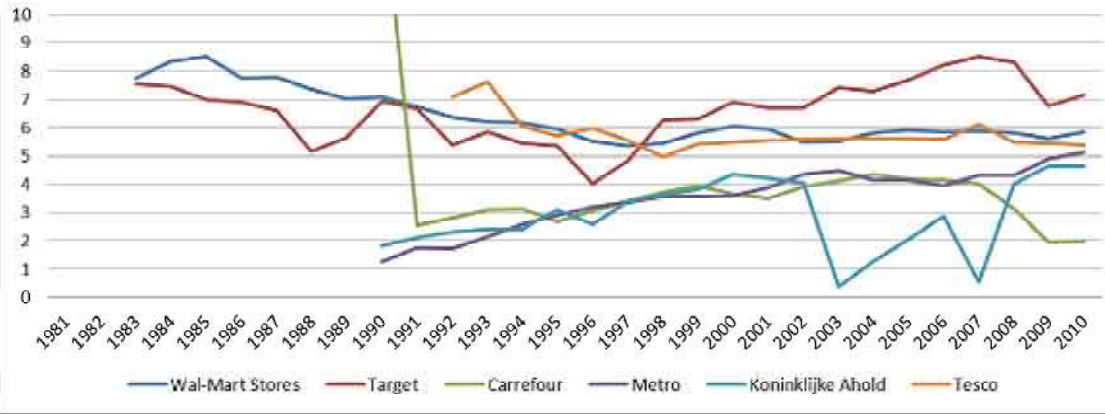
表B 5-13 Household Products 使用総資本営業利益率



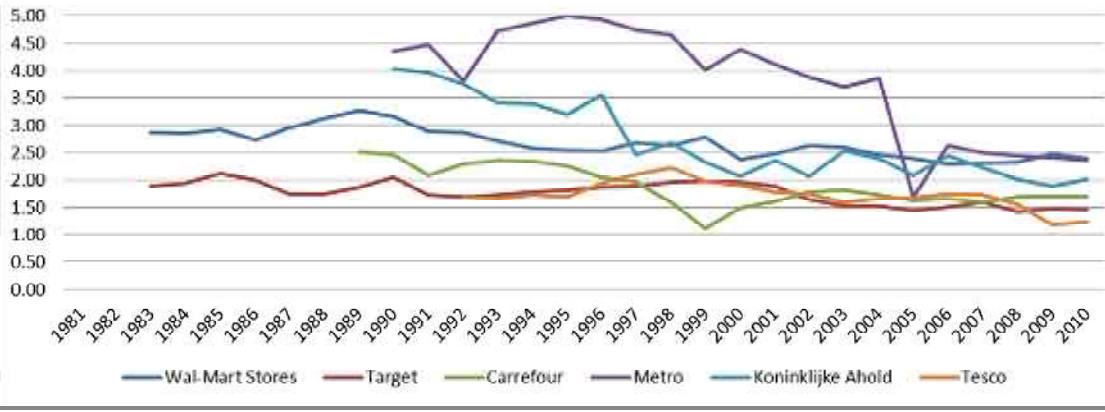
表B 5-14 Household Products 売上高一般・販管費比率



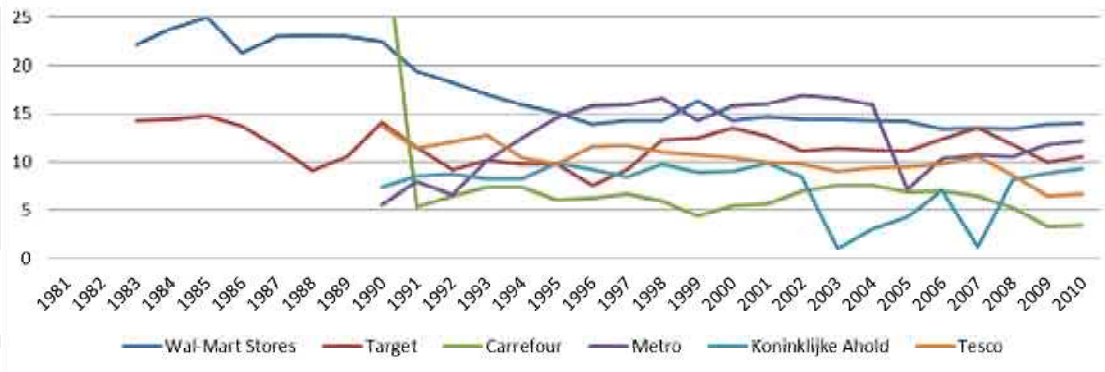
表B 6-11 GMS等小売 売上高営業利益率



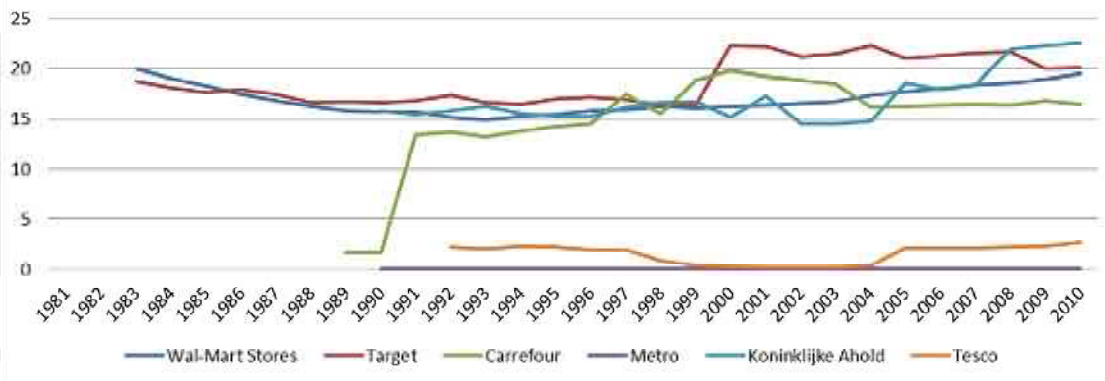
表B 6-12 GMS等小売 資産回転率



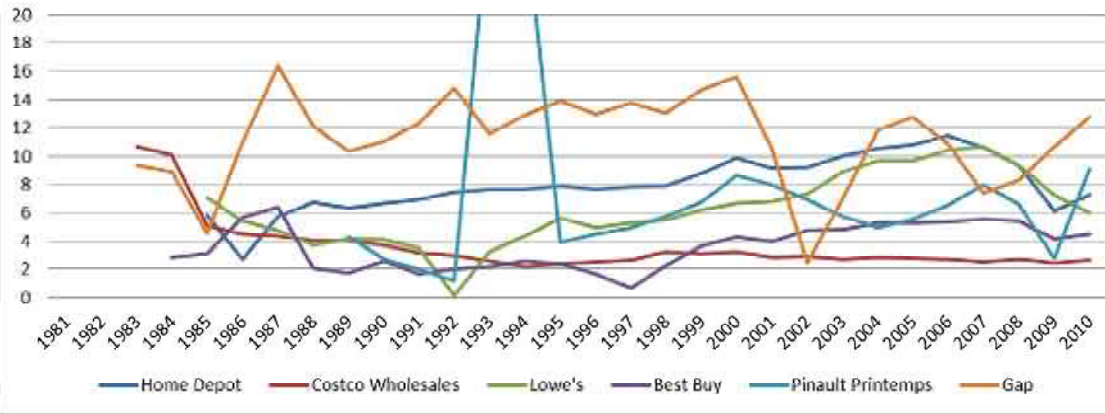
表B 6-13 GMS等小売 使用総資本営業利益率



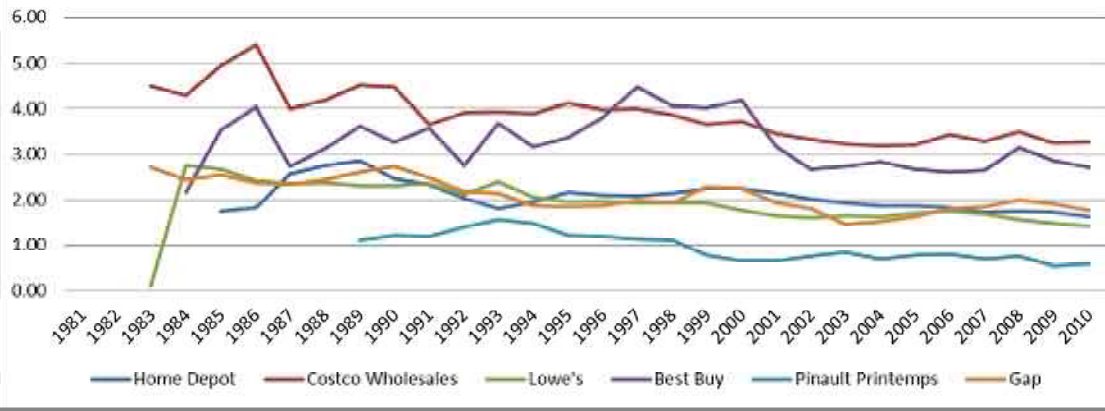
表B 6-14 GMS等小売 売上高一般・販管費比率



表B 7-11 流通② 売上高営業利益率



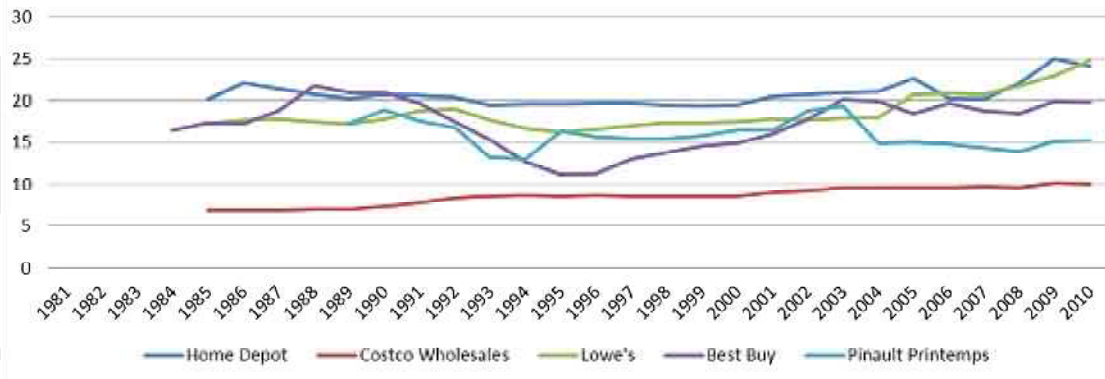
表B 7-12 流通② 資産回転率



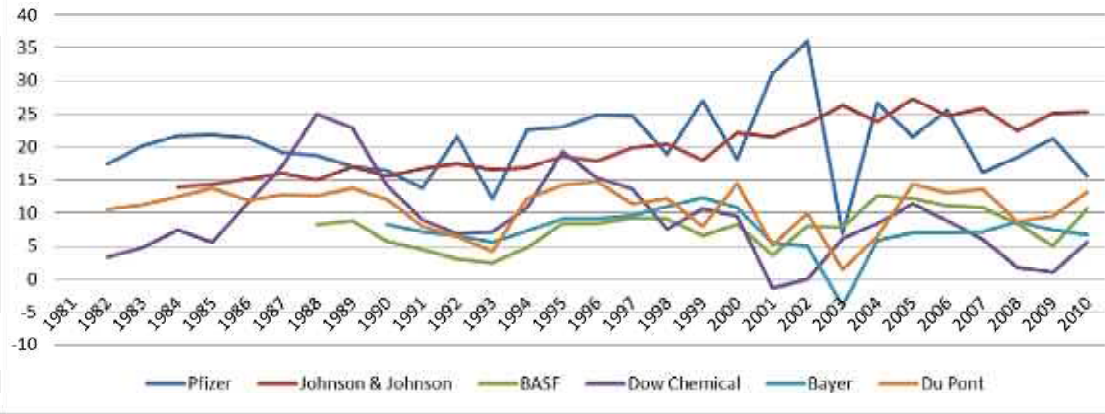
表B 7-13 流通② 使用総資本営業利益率



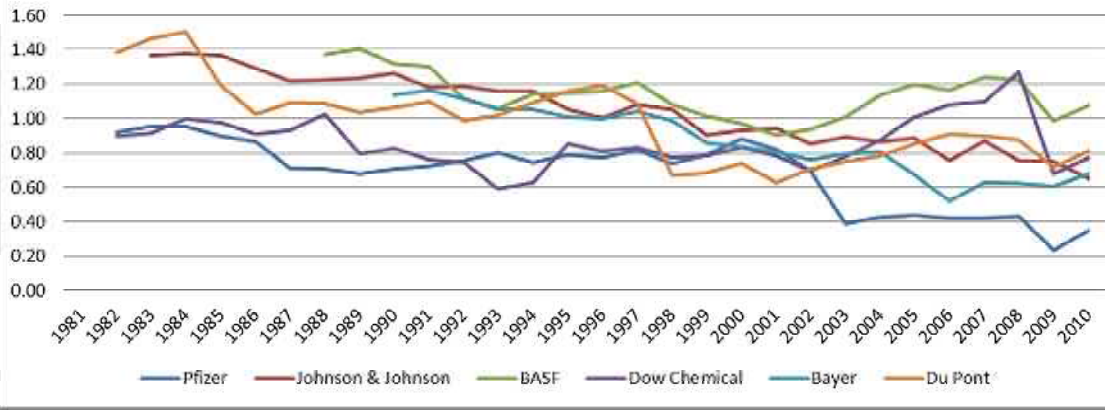
表B 7-14 流通② 売上高一般・販管費比率



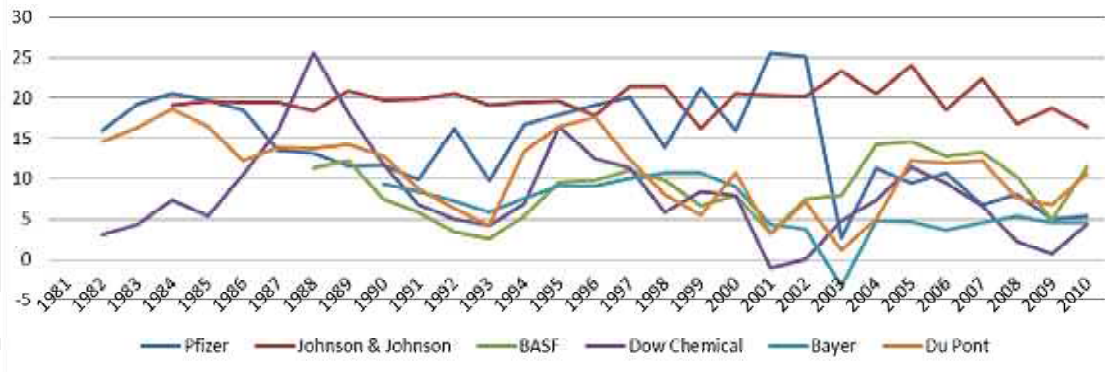
表B 8-11 Parmaceutical and Chemicals 売上高営業利益率



表B 8-12 Parmaceutical and Chemicals 資産回転率



表B 8-13 Parmaceutical and Chemicals 使用総資本営業利益率



表B 8-14 Parmaceutical and Chemicals 売上高一般・販管費比率

