

# 生産の意思決定と需要動向

——マーケティング導入期の状況——

深 野 宏 之

---

◆キーワード：

- ・製品の寿命 (Life Cycle)
- ・生産システム (Production System)
- ・コスト・ダウン (Cost Down)
- ・生産の意思決定 (Decision Making in Production)
- ・近代的なマーケティング (Modern Marketing)

## 1. はじめに

本研究では、わが国に「近代的なマーケティング」が導入された時期（昭和30年代初期）にさかのぼって、現時点からの実態を把握し、その生成過程を適確に認識し、将来への効用を検討しようとするものである。

生産活動を考える場合、消費者が真に欲求する製品を製作し、提供するという課題を満すことが肝要であり、この課題に対応するためには、市場の需要動向をとらえ、適切に生産の意思決定がなされることが良好である。

近代化された生産・販売活動の生成過程を解明しようとその源流を探るとき、米国で萌芽し、飛躍的な発展を示し、さらに、幾多の変遷を経過して、わが国に紹介され、開花するに到った。今日の企業活動に果してきた役割は注目に値するものと考えられる。内外の企業環境の変化に対して、導入された理論や技術によって大きな影響を与えられたことは確かである。小原博<sup>1)</sup>著、マーケティング生成史論において『そもそもマーケティング史を研

究する意義は奈辺にあるのであろうか。いうまでもなく、あらゆる学問分野において、歴史的研究（史的分析）の意図するところは、その対象とするものの過去の諸事実をまず正しく認識するところからはじまり、その生成・発展ならびに変容の過程を跡づけることである。そのうえで、さらにこれを基礎としてその基本的な発展法則ないしは運動法則を解明しようとするものである。しかしながら、それは単に過去についての回顧的な性格しかもたないのでは決してないことである。すなわち、解明された過去から現在までの発展法則はこれを土台として、現実の諸問題を解決するために手懸りを与えるのみならず、将来にむけての方向をさし示すことにも貢献する。このように歴史的な考察は、学問研究上の有力な一つの方法を与えるとともに、さらにその客観性をも与えるのであり、その重要性についてはここで指摘するまでもないであろう。』と述べている。

ダイナミックな企業活動を通じて、成長発展を遂げた経営に着眼し、注目せざるを得ないものと考えられる。企業経営の発展段階を史的な観点から考察することは、実際面における各種の課題を扱う上でも、客観的な方向性を占うものとして、大きく影響されるものである。生産面における意思決定は、消費者が現在、何を求めているのか、需要動向を把握し、科学的な分析を加え、生産計画にこれを生かし、生産から販売に至る過程にて、合理的な対応を考えるものである。さらに、マーケティング活動の生成過程を史的に捉えることによって、将来の動向をとらえる糸口を見出すものと思われる。

## 2. 生産の意思決定とその過程

適切な意思決定を考える場合、消費者や市場にとって、良好な状態は商品サービスを通じて、欲求に満足を与えることであり、その代価として収益を獲得することになる。

生産活動を通じて、一貫した考え方を持って、これを守って行くことが大切であり、それぞれの部門は部分的な業務であるが、市場に商品やサービス

を提供することは意思決定による総和である。

順調な意思決定を進めるにあたって、考えなければならない要件として、消費者や市場についての適切な情報収集と分析が行われないと、良好な意思決定は難しいものとなる。

これらの活動は当然であるように思われるが、実際面においては十分な調査や分析を行わず、新しい展開を試みる場合が日常的に見られることがある。

消費者や市場の情報が多くあれば、常に良好な意思決定が可能かどうか、検討することも大切であり、消費者や市場の動向に従って、生産する場合、これは完全に指示されたものを造るだけであり、消費者や市場の本当の信頼関係を維持することが可能であるか疑問であると思われる。生産者としての主体性を持った考えが示されないということになり、消費者や市場の欲求に沿って造られたものであっても、そこには消費者や市場との疎通関係が、本当に維持されているかどうか考える必要がある。

生産活動を展開する場合、そこから生産される製品がいかなる主張を持ったものか、明らかにして行くことが、良好な意思決定を行う条件になると考えられる。

消費者や市場の欲求と生産活動の内的な要求との接点を追求することによって、効果的な対応を導き出すことが可能となる。

意思決定の過程は常に、二面的な要素により、欲求を効果的に、結び合わせて高揚させて行くプロセスを経えるものである。

このように、二つの欲求の接点を求めて行く、意思決定の過程について、さらに深く検討を加えると、消費者や市場の欲求は無限に広がり、多様なものである。

さらに、時間の経過とともに、移行するものであり、多くの変化に富み、果てしなく、拡大されるものである。

他方、生産活動の内的な欲求はいかなる展開を示すか考えて見ると、その成長は多面的な変化を持たらし、一方では、本質的な面では変化が難しいと

いう側面があり、内部的には複雑な方向を示すことになる。

このような状況から、生産活動をめぐる意思決定は、各種の条件が設定され、ある程度の限定がなされるものと考えられる。設定された資源と時間を基礎として一定の期間内に収益を求めることが大切な要件となる。これらを要件の下に、目的を明示し、その目的を達成させるために、現実的な対応が必要となる。

これらを具現化させるための創造や選択が意思決定の過程であり、この過程で重要な概念は有限な目的である。

生産活動にとって、消費者や市場に、良質な商品、サービスを提供し、収益をあげることが目的であり、消費者にとっては良好な待遇が保証され、それぞれの目的を求めながら順調に発展させるということになる。生産の意思決定の過程は外的な面と内的な面との矛盾を抱えた総合された目的である。

一定の条件や期間の中で達成される過程であり、目的が示されずに意思決定が進められることは難しく、目的の設定から意思決定のプロセスが展開されるということである。

意思決定の成果としては、それぞれの活動につながるものであり、製品を生産するラインや製造組織、方法など、すべての活動に結びつくものである。意思決定によって、処理されたものは、活動が可能な現実的なものが考えられることが必要であり、活動が展開されて、はじめて、成果に結びつくものである。目的の設定によって、開始した思考過程において、その目的に基づいた目標を考える必要があり、この目標が決められることによって、知識や経験が生かされることになる。

それぞれの実施案がまとめられた段階で課題に対しての不具合点を確認し、これらの修正を行うことも大切な役割である。

意思決定の過程は外面的な欲求と内面的な欲求とが合致した点を目的化し、それに適合した目標を設定し、それぞれ立案し、思考を展開することになる。

外面的な欲求の扱い方において、創造性を活用することが意思決定の過程

に、大きな影響を与えることになる。基礎的な思考プロセスによって、知識だけでなく、知恵や理解力も養われ、強固な決断を実施することになる。意思決定に到る思考過程の能力を考えて見ると、外面的な欲求に関しての情報収集には分析的な能力が主体となる。

実状を明確に把握し、過去や未来についての関係も明らかにしようとするものである。事象を細かく分け、これそれぞれについて比較を行い、分析を進めることになる。

外面的な欲求を把握するには、消費者や市場の欲求を分析することだけでは課題の解決にはならず、その背景をつかむことが大切である。技術の発展過程、他社の動向、社会環境の変化など、多くの周辺に関する実態を把握することが肝要である。

重要な個所については、深く掘り下げ、それぞれの状況に応じて、均衡のとれた分析力を必要とする。現在、過去、未来について、それぞれの因果関係が問題となっており、現在の状況は過去の要因に結びつき、発生したものであり、現在の実状から将来もその結果を予測することが可能となる。

このように現時点からその要因と結果が発生しているという考え方で、事象を分析する能力のことである。分析的な能力は情報収集面で大切な役割を果たしていることになり、常にテーマを持って、情報収集を行い、これを繰り返すことによって、増々、分析力は高まって行くことになる。

さらに、創造的な能力が必要であり、希望や願いを実際面で示し、自己実現を果すためのものである。想像力を豊かにし、欲求を強く刺激し、影響力を与えることによって、技術面での対応が可能となる。訓練や刺激の方法は多種多様であり、類似のものから推測する方法や抽象化された概念から発想する方法など必要に応じて訓練を行うこともできる。

最終的な能力として、正確な状況分析と豊富な創造力を総合化させ、現実的な対応を行うことが大切である。ここで主体となる技術は区分化し、これを目的に向って総合化することである。事象の機構を分析して、それぞれの欲求に区分化して行き、整理し、これらをその目的に応じたものとして認識

する。

総合化するためには区分化したものを組み立てる能力，すなわち，目的に対して，効率的に対応することであり，論理的な考え方で追求することである。ただ，論理面だけを強調すると，感覚的な面で難しくなり，製品の機能は優れているが，買増意欲が湧かないということがある。生産者，販売者，使用者のそれぞれの立場から，論理面だけで対応することは容易でなく，感性の融合化を追求することが大切である。合理性と経済性だけで対応することは難しく，各種の要素を取り入れ，組織的にシステム化し，製品を作ることが肝要である。異質の要素を効果的に融合化することが大切であり，高度の工夫によって，その効用は同質なものよりも大きな力を発揮することになる。

生産活動を日々，展開し，市場競争に打ち勝つためには，改善が必要となり，意思決定を大きく分類すると，戦略的な面，組織的な面，業務展開の面，成果達成の面，情報収集の面などが考えられる。

戦略的な面からの意思決定は生産の目的を決めることであり，生産を展開するための理由はどこにあるのか，生産を達成するための理念や活動基準を明確に定めることが肝要である。市場環境や経済環境はたえず変革を示し，予測を行う必要があり，これらに従って，戦略面の指針が設けられることになる。

戦略面における指針の重点は製品の市場における範囲を把握することであり，製品がどのように市場に受け入れられるか，経営面における方針を確立することにある。方針が確定されれば，これらを実現する点で，いかに対応しなければならないか，課題も明確になる。要因が分析され，目標に対して，設備面，技術面，資金面が，どのように展開すべきかが明らかとなる。

生産面の考え方として，消費者や市場の本質的な欲求をとらえることによって，継続性や改善効果を求めることになる。

環境の変化は予想以上の速さで多様化の傾向を示し，これらに対応するためには自からの変革が必要であり，将来の状況を描いて改革を行う思考能力

が大切である。

組織的な面から考える場合、機能的な組織を構築して、生産活動の展開を計ることが大切であり、機能的、効果的に組織活動が行われるシステムが必要である。さらに、組織の形体が整っても、人的な資源が備わらなければ、実際面での対応は容易なものでなく、人材面での開発を検討することになる。

業務の刷新を進めるためには組織面での活性化が重要な役割を担うことになり、そのためには、活動に対する基準を作成しておくことが肝要である。それぞれの業務に対しての相互の関係や協同化に対する機能的な活用が求められることになる。

組織は戦略的な目的を達成させるためのものであって、戦略の変化に伴って、組織もそれに対応して、変わることになる。

目的に適合させるため、意思決定の能力は、論理的な面と融合的な面の調和をとりながら運営が行われ、総合化することになる。

業務展開の面からその改革について対応を検討する必要性があり、それには業務手順というものを作り、整理し、改善を行うことが肝要である。次に、これらの手順を使って、目標の設定を進めることになり、効率的な観点から業務をとらえることになる。

業務展開によって、解決が容易な内容と、ただそれだけでは難しいものがあり、新規に発生した課題の場合は、その状況が把握できず、どう処理すべきか、対応するのに苦慮する場合がある。課題解決のための手法を開発し、常に応用展開が可能であるよう準備すべきである。

業務展開の面で必要な思考能力は分析的なものであり、現状がどうか、これらを区分して、問題となっている点について要因を調査し、改善することが大切である。さらに、新規の課題についても、現実的な内容を明確に把握して、それぞれ対応することが良好である。

成果達成の面では戦略面、組織面、業務面に基づく意思決定の状況とそれぞれの活動結果を認識し、評価に結びつける。

さらに、将来の能力開発について、育成課題を明らかにしようとするもの

であり、実績に対する評価が課題の中心となる。

より現実的に成果を把握し、問題点について、何故、そうだったか、要因を正しくつかむことが大切であり、実績の掌握によって、次へのステップが開かれることになる。

ここで考えられることは実績に対する評価に関して、分析的な思考能力を養うことである。ここで大切なことは、単なる表面的な数値の把握によって、その差異に関して問題を示すのではなく、現実的に外的な条件に対して、どのような活動を示し、それがどのように影響を与えるようになったか、分析し、対応することが大切である。

この外的な面との接点により、将来、どのような新しい状況が展開されるか、これを開発する能力が必要となる。

通常的能力以上に分析的な思考能力が大切なものとして要求されることになる。情報収集の面に関しては生産、販売、物流など、既存のシステムを効果的に運営するためのものと、戦略面、組織面、評価面などで新システムを構築して行くためのものがある。

効果の高い情報収集に活動の焦点があり、業務改善を推進させ、経済性の拡大にその主体を置き、常に新規開発を念頭に、分析的な思考力を働かせる。統合化された思考力によって、将来の方向を模索し、効率的な業務展開へと結びつけて行くことになる。<sup>2)</sup>

### 3. 製品開発と需要動向

実際の生産活動の開始は、製品開発の段階から進められ、研究開発、試作、設計、生産性設計などの過程を含むものである。

市場競争の激化に伴い、新製品の開発が非常に活発であり、これによって、技術開発や新素材の開発も促進されることになる。

積極的に製品が開発されることによって、製品の寿命 (Life Cycle) が短縮され、従来の製品が新しく切り換えられモデル・チェンジが容易に進めら



れることになる。

製品開発は、従来の製品に換えられただけでなく品種数も多くなり、総体的に増加の傾向を示すことになり、多品種少量の方向にあると考えられる。製品の開発によって、モデル・チェンジが盛んに行われることは費用面からすると上昇の傾向であり、製品コストも高くなることは当然である。

ただ、販売面において、低下の傾向を示し、価格的にも下った状況になった場合、新しく開発された製品へと転換せざるを得なくなる。

技術開発によって、旧来の製品群に変わる良質の製品を販売することによって、経営面における効率化が考えられる。

新規の製品を他社より早く開発し、市場に普及したとき、その後同様の製品が発売されたとしても、先発という優位性が保たれ、ある程度の利益は確保されることになる。

新規製品の開発には、常に失敗の危険も含んでおり、開発には細心の注意が必要であり、技術面、生産面、販売面にそれぞれ配慮することが肝要である。

新規製品の仕様を既存の製品に比べ、その類似性から分類すると、新分野の製品と類似分野の製品に分けることが可能である。新分野の場合は生産設備、作業者、素材など新規に調達することになり、販売の経路も変化することになり、投資面からも検討の余地がある。類似分野の場合は素材も大きな変化がないため、生産工程も類似しており、生産設備、作業者も既存のまま、有効に活用することも可能である。製品の区分についても改良タイプと応用タイプに分けることができ、改良タイプは従来の路線に従って生産販売面でも大きな変動がなく、予定通りの対応ができる。応用タイプについては、技術的な面から共通な部分を多く持つが、用途や販売経路については多少の変化が見られる。多量生産において、改良タイプと既存タイプの関係からモデル・チェンジが行われる場合、部分的な変更がなされるときと、設計から大幅な変更がなされ、製品の内容的な変化も見られるのである。前者は簡単なもので対応も容易であるが、後者は素材や工程の変化も大きく実施面でも

多くの時間と費用がかかり、設備面、作業者の面、組織面など、変更の幅も広いものである。モデル・チェンジを実施するとき変更の程度が大きい場合は素材や設備機器にロスが発生しやすいため、管理体制を強化することが大切であり、量産試作を徹底して行い、各種の問題点を把握し、分析を進め、対応することが良好である。技術的な面からの変更は製品の品質維持という点から十分な検討を加え、余裕のある生産計画によって、移行を展開する配慮が必要であり、急に移行を開始し、不備な状況で生産を進め、市場にて、不具合な点が見出され、不良品として返品される場合もあり、留意することが大切である。

タイミングの良い販売戦略を展開するためにはモデル・チェンジをできるだけ迅速に行うことが良策であり、タイミングの遅れによって販売面で難しい状況に追い込まれることもある。このように、それぞれの要求には矛盾したものがあり、調整することが容易でないものと考えられる。

開発製品がいかに優れていたとしても、販売面で直ぐに大量に取り扱われることは難しく、消費者や市場への普及努力が大切であり、大量に生産するためには、一定の期間、準備することになる。

製品の寿命（Life Cycle）は開発期、成長期、成熟期、衰退期、終息期の各段階に分けることができ、成長期の立ち上がりの早さや期間、成熟期の長さなど、製品の内容や種類によっても変化があり、終息期をいつに決めるかは、生産の状況や販売の様子によって決定される場合もある。業績の変化について、とらえてみると、製品開発の時点では製品価値は高いものであり、価格も高く販売することが可能であるが、生産数量は少ないため、収益面では大きな成果を得るまでには到らないが、やがて、多量生産に移行することによって、量産の成果が現われ、次第に価格は低下の傾向を示すことになる。量的には高い伸び率となり、額も大きく、数量的にも安定化すると、市場競争の激化に伴って、コスト・ダウンが進められ、利益も徐々に減少の傾向をたどることになりやがて、その製品の終息期に到達することになる。

製品開発は製品の種類や生産体制によって、変化はあるが、通常、量産化

に到る場合、計画的に対応することが大切であり、研究開発、試作設計、生産性設計、サンプル生産、量産体制の各段階を経て行われる。

企画面では、製品開発の方向が各部門から提案されるが、主として、技術部門や販売部門の意見が強く反映される。

販売部門からはマーケティングにより市場の需要動向が、把握され、詳細に分析が行われ、製品の動勢を占うことになる。

研究開発部門においては、基礎研究、実用研究、量産化研究など、各段階を経て、具体的な対応が進められ、製品によっては長期間、研究が続けられるものもある。

製品が開発され、商品として市場に出回るためには十分な検討が必要であり、機能面での試作においては性能や耐久性に関して、量産面での試作は、作業性や生産性に関して、それぞれ決定される。

新規の開発製品については素材や部品の変化、設備機器、作業者、作業時間なども考慮して、生産立上がりのための期間を必要とする。

商品の構成や性能、販売システムに変更があるときは、量産化を実施する前に、販売面での方法について検討を加える。必要に応じて販売地域や販売方法について、試行期間をとり、その効果を確かめてから、量産化を実施、販売へと移行することになる。

製品を生産する場合、多くの品種が一時期に製造されることが多く、品種の品揃えも容易でなく、販売面からは消費者の要求に応じて、品種を構成することになる。

製品の普及の状態によって、次第に消費者の欲求が得られることになると、消費者は自己の好みに応じた製品でなければ安易に購入することはせず、消費者の要求に適合した、各種の製品を揃えなければ難しく、品揃えの豊富さが、多様化した消費者の需要に対応することになる。

販売ルートが同じである開発製品を揃えたとしても、売上げの増加を急に見込んでも難しく、既存の販売先で、売上げを上昇させるには、関連する商品を豊富にすることが良策である。生産部門からは設備機器の稼動を向上さ

せ、作業者の有効性を高め、製品コストを下げる方向へと対応する必要がある。

製品の特性によって、需要の変動が激しいものもあり、需要時期には好況であるが、他の時期は生産を如何にするか、検討を加えることになる。現行においては、販売力が優れている製品であっても、数年後には難しい場合もあり、今後の成長製品を育成することを考える必要がある。製品によっては販売の伸長が悪く、将来に期待を持つことができないものもあり、新規に製品を開発しなければならないものもある。

景気の変動に対して、売上げが左右されないよう適切な処置を講じ、安定した経営が持続できるよう対応することが大切である。製品の種類数が多くなりつつあり、今後、さらに増加の傾向を示すものと思われる。品種数を増加させることによって、一般的には販売上の有利性を確保することが可能となる。生産面においては多種少量の生産形態を示し、対応が難しいこともある。品種がいかに増加しても、製品コストが上昇しないよう、対策を講ずることが必要であり、生産される品種の構成も検討の余地がある。基本機能としては同一であるが、詳細な部分については変化が見られる製品群、即ち、寸法や精度が若干異なったもので、高級品と普及品、大型化と小型化などがある。

このような製品群については主要な素材や、加工品については共通化している場合が多く、コスト的にも、余り大きな変化が見られない。設計段階での仕様が標準化されているか、どうかによっても、規格品であるか、特殊品であるかに区分することができる。

規格品の場合は比較的、生産も見込みにより実施されるので、在庫も豊富で、納期も短縮化され、価格も安定したものである。

一方、特殊品については多品種化の傾向を示し、需要内容も変化に富んだものであり、価格も高額なものが多い。しかし、主要な構造や機能を共通化することにより、コスト的に対応できるよう生産面、販売面で工夫がされている。製品の種類数が増加することによって、複雑な作業が多くなり、質的

にも、異質な内容を示し、技術力や販売力の優劣によって、生産面にも大きな影響を与えることになる。品種数の増加に伴って、完成品を外注する場合もあり、内外作の区分についても大切な要件となる。

通常、完成品を外注する場合は、標準的な製品を外注する場合が多く、設計上、安定した品質を維持できるものである。

新規開発の製品についてはできるだけ、内作を主体とする傾向があるが、場合によっては、専門の外注メーカーに発注することも考えられる。

新製品開発という点から技術部門の比重が高まりつつあり、技術革新の進展は高度化した技術の要求が盛んとなり、次第に、専門化、細分化したものになってきている。一方、製品化を進める段階では、それぞれ専門化、細分化された技術が総合化されることになる。

販売面の市場競争は激しく、経営戦略を考えて技術部門の計画性が重視され、短期間で、製品を開発し、最小の費用で目標に到達できるよう多くの工夫がなされている。

技術革新という点から革新的な変化をもたらし、研究部門の強化が進められており、急激な環境の変化により、短期間で市場に対応しなければならないこともあり、業界によっては頭打ちとなって、斜陽化の傾向を示すものもある。新技術により、積極的に開発を進め業界を導くところもあり、優劣の差は新製品をいかに市場へ提供し、需要動向を把握し、適確な分析を進めて行くかということである。

一時期、好調であっても、継続的なものでなくては問題であり、将来の方向を示し、着実に研究を進めて行くことが大切である。

技術革新の課題としては、新しい製品価値と機能をもった新製品の開発、新素材による品質の向上と機能の展開、新加工方法によるコスト・ダウンと生産量の拡大などが考えられる。業界によっては、設備機器の充実により、生産能力が需要量より上まわり、供給過剰となっている場合もある。この段階で市場競争に打ち勝つためには、新製品の開発や新工法の導入によって、リードすることが肝要である。さらに、販売面からのコスト・ダウンの要求

に対しても、新工法や新素材の研究が重視される。元来、わが国の技術は欧米先進国から、導入されたものが多く、技術開発力は比較的脆弱なものであり、技術水準は低いものであった。現在では研究努力の結果、多くの効果を持たらし、技術開発の先進的な役割を果たしている。今後の発展課題として、独自の技術力を養い専門的な領域で展開を行い、常に高い水準で研究開発することが良策と考えられる。

研究部門の規模にもよるが、研究と設計を区分し、技術革新に対応した研究活動を実施し、設計部門と一線を画しているところもある。設計部門は日常的な生産と直結して、既存の製品との技術的な課題を解決することに主眼を置いている。研究部門の組織を大別すると、基礎的な研究、応用的な研究、実用的な研究とに分けることができる。

基礎的な研究は素材や機能など製品の基礎となる部分を研究し、応用的な研究においては、基礎研究によってもたらされた成果を活用して、製品としての応用面を追求し、実用化への方向づけを行う。実用的な研究は製品として市場で適合が可能かどうか検討を加え、試作の段階まで考える。

常に、研究の目標は、最終消費者の需要動向を把握しながら対応し、組織的、計画的に推進することが肝要である。

新製品を生産するとき、設計を必要とし、設計面で考えなければならない点として、仕様に適合させた品質、経済的に効用の高いものであることが大切である。

設計の性格として、技術的な面からの性能や構造を決める技術的設計と製品として実用面から検討を加えた設計とに分けることができる。新技術によって、製品を開発した場合は、技術的設計が主体となり、次第に量産化が進むにつれて、製品価値の高揚が考えられる。消費者の需要動向に従って、内容的な面はそれほど大きな変化がなくても、外観的な面や、色彩などが対象となる場合もある。

設計図は素材や部品の調達、作業内容の把握など生産を支える基礎的な部分であり、図面は貴重な技術資料でもあり、取扱に関しては十分に留意する

ことが肝要である。組立図は製品の最終的な姿であり、品質や性能が決められ、製品価格を決定するものである。生産を管理するための基礎的な条件として、影響を与えるものである<sup>3)</sup>。

#### 4. 量産体制に伴うマーケティング状況

昭和30年から昭和40年にかけて、わが国の経済面での発展は飛躍的なものであり、製造業を中心として、驚異的な状況を示した。

経済の高度成長により、市民の生活も著しい発展があり、企業努力による促進が大きな影響を持ったことは事実である。

このように、わが国の企業の方向は多くの社史<sup>4)</sup>に見られるように、販売政策、製品計画、価格政策など評価される点が多い。従来、経営幹部や管理者による体験的なものであったといえる。企業内においても、独自に企画や管理が展開される状況であり、企業組織から考えたとき、一貫したものが少なく、効率的な面に欠けることがあった。

昭和30年代から米国の大量生産の方式が考えられ、大量消費の時代へと向うことになり、市場での円滑な活動が、次第に浸透しつつあった。さらに、わが国の視察団が米国に派遣されることによって、米国の企業活動を実際に見聞し、大きな刺激を与えられ、マーケティングの導入の必要性が痛感せられた。横田澄司<sup>5)</sup>によれば、『わが国経済は、昭和30年代を境として、徐々に輸出の伸長、国内および国外需要に対応した旺盛な設備拡張によって、その面からの景気好転という状況を迎えることになる。各企業は、合併、提携を含むいわゆる技術導入、それに並行して進行する設備拡充、オートメーション化、それにもとづく大量生産体制を確立していくことになるが、そのためには購買力をもった不特定多数の消費者集団である「市場」を、どう設定していくかが大きな課題となってくる。

ここで、わが国企業としては、生産性の向上のために、いかにマーケティングを活用するか、またその活用と同時に、消費者に対し、いかに「生活革

新「消費革命」を誘発するかは、当時の企業としては避けられない重要な問題となってきた。換言すれば、各企業とも大量生産された自社製品を(a)「市場対応の効率」によって、いかに販売力をレベル・アップするか、(b)「市場規模」をいかに拡大し細分化すべきかが追究されることになる。そのためには、激烈な企業間競争のみられても、なおかつ企業が存続し発展を遂げているアメリカ企業の実態に注目すべきだと考えられたのは、当然の成行であった。

このマーケティング導入期と規定される昭和30年から昭和34年までの時期は、すさまじい勢いで、アメリカ・マーケティングの文献や資料が紹介されたばかりか、組織的にわが国の代表的な企業のトップ・マネジメントやマーケティング担当者が、頻発に渡米しマーケティングに関する情報の導入に努力されたことは周知のことである。また逆に、アメリカのマーケティング専門家を招待し、マーケティング・セミナーの開催もしばしば行れた。』と述べている。

このように、昭和30年代に入って、企業におけるマーケティングへの関心は高揚され、機会あるごとに、マーケティングに対する理論や技術の導入、考え、さらに、これを活用しようとする努力がなされた。

量産体制の確立に伴い、売り手の市場から買い手の市場へと次第に変革を示し、それぞれの企業がやがて、確認するようになり、製品計画や販売政策に重大な関心を持ったことは事実である。どのようにしたら製品が市場で売れるかという目標を持って、生産の意思決定がなされ、企業活動が展開されていったといえる。この時期、マーケティングの技術は市場調査から販売政策へと評価が次第に変わりつつあった。

マーケティング導入期において、大切な事項としては、日本生産性本部の役割が重要なものであり、組織的、系統的なマーケティング活動を担うものであった。

昭和30年9月に、日本生産性本部が中心となり、第一次のトップ・マネジメント視察団を米国へ派遣することになる。



米国における巨大企業の実態を把握し、生産性の向上と市場開拓の状況を直に接し、視察団の受けた衝撃は大きいものであった。

トップ・マネジメントの視察団はその後、次々と継続され、米国に派遣され、米国の主要大学、巨大企業、各種団体などを視察し、それぞれの専門家などと意見の交換を行った。

一段とマネジメントの必要性が強調され、大量生産とマーケティングの役割が如何にあるべきか、組織、販売経路、市場動向など、それぞれの視察内容がまとめられ、当時のわが国産業への影響は大きなものがあったと推察される。

昭和33年頃には、マーケティングに関する書籍が多く出版され、マーケティング活動が一段と強まる傾向を示した。やがて訪れる高度成長期において、各企業が、活発な対応を進めていたことは明白である。

東レ50年史<sup>6)</sup>によると『わが国経済は昭和33年から39年までの間、実質GNP成長率で年平均11.2%と、世界最高水準の高度成長を達成した。国民1人当たりの繊維品消費量についてみると、衣料用ではすでに29年に5.78kgと、戦前の最高水準である12年の5.75kgを超えた。その後、30年代に入り、折からの消費ブームの開花により、国民の豊かな衣料生活への期待の高まりに合致する形で、ポリエステル繊維、ポリアクリロニトリル繊維の新規企業化があり、日本経済の高度成長のなかで、わが国合成繊維工業は著しく拡張した。合成繊維の生産は33年の4万6,000tから39年にはその7.4倍の34万2,000tとなり、年率39.5%の超高度成長を遂げた。

この間の合繊化率（全繊維生産量に占める合成繊維の比率）は、糸ベースでみると33年の5.9%から39年の24.1%へと高まった。

合成繊維は独自の分野に進出するとともに、既存の天然繊維、レーヨンの市場にしだいに浸透し、30年代後半には、繊維製品のほとんどすべての分野に進出するにいたった。このような合繊工業の急成長の理由としては、次のようなものが考えられる。

#### ①政府の合繊工業育成政策の展開

②合成繊維の技術的改良

③生産技術の革新を織り込んだ増設、量産による合繊価格の低下

④合繊企業の加工・流通部門に対する系列化とマーケティングの成功

⑤国民所得の向上に伴う内需の増加（産業用途需要の急増を含む）と輸出の急伸長

⑥合成繊維の原料供給基盤である石油化学工業の確立と発展

合繊諸品種のなかでは、ナイロン、ポリエステル繊維、ポリアクリロニトリル繊維の発展が中心であり、33～39年の年平均成長率はナイロン31.4%、ポリエステル74.7%、アクリル67.9%と、実にめざましいものであった。33年にポリエステル、アクリルの生産が開始され、先発品種であるナイロンとあわせて、同年の3大合成繊維の生産は、合成繊維全体の生産のなかで62.4%を占めていたが、39年には77.8%まで比重を高めた。』と論じている。

さらに、日本電気株式会社七十年史<sup>7)</sup>によると『朝鮮動乱による特需ブームの反動で、昭和30年上期まで停滞を続けていた日本経済は、この年の後半期から回復に向かい、やがて奇跡的な高度経済成長を迎えるのであるが、その導火線の役割を果たしたのは、家庭電化ブームであった。

わが国のいわゆる「家庭電化ブーム」は、まずラジオ、テレビ、電子管などの「家庭用電子機器」の分野でブームとなり、次いで電気洗濯機、電気冷蔵庫、電気釜などの「家庭用電気製品」の分野へと波及していった。

そして当社は、家庭用電子機器の分野を目ざして昭和31年8月、特品工業部を「民需商品への進出」という新方針に基づいて設立した。その主力製品は当社製トランジスタを使ったポータブルラジオである。そして、昭和32年から量産を開始したが、量産品の経験が乏しかったため立上りはあまり芳しくなかった。しかし、ほぼ1年間苦労した甲斐があって、品質のバラツキも解消し、同年末に発売されたトランジスタ式ポータブルラジオ NT-6B、NT-7P は好評を博した。

当時、わが国におけるポータブルラジオの生産は、月産10万台を超えていたが、それらのほとんどは真空管式であった。32年7月、初めてトランジス

タ式が真空管式を上回り、いよいよトランジスタ時代が始まったことを告げた。』と論じている。

昭和30年代初期の経済成長は、設備投資の拡大により、生産量も増加し、それに伴って、個人消費も大きく伸ばし、実質的な発展が形成されつつあった。日産自動車三十年史<sup>8)</sup>によれば、『なかでも自動車（四輪車）生産指数の伸びは、とくにいちじるしいものがあった。もちろん自動車の生産も、景気の後退期には多少の影響をまぬがれることができず、一時、伸び率の鈍化がみられたが、国民の生活水準の向上にともなう需要構造の変化によって、いちじるしい伸張をしめした。その経過をみると、つぎのとおりであった。

昭和33年前半における自動車生産高は、前年の「なべ底」不況の影響を受けて、月産15,000台ベースの横ばい状態であったが、後半、景気の回復とともに、月産16,000台ベースに上昇した。この結果、昭和33年の年間生産台数は、対前年比3.5%増の188,000台（軽四輪車をふくむ）となった。

昭和34年にはいると、日本経済は不況を完全に脱却して、いわゆる「岩戸景気」の好況期を迎えることになった。また一方、技術革新の浸透と消費革命ブームがこれに拍車をかけ、各種産業のさかんな投資意欲をささえる支柱となった。この好況のなかで、自動車産業も本格的なモータリゼーションの波にのり、生産規模を急速に拡大していった。』と論じている。

昭和30年代初期の数年間にはわが国の産業界にとって、飛躍的な向上をもたらしたことは事実であり、国民所得も数倍に増え、産業の中枢を担っている製造業は驚異的な発展を遂げたことになる。このように経済面での高度成長は、国民生活にとっても著しい向上があったことを明確に示している。

かつて、米国が大量生産、大量消費によって、経済的な発展を示したことが、昭和30年代に入って、わが国においても次第に浸透する結果となった。米国企業の活動を導入するために、一層強い関心を抱くことになり、必要性が痛感されることになる。昭和30年代に突入し、各企業は量産体制の確立とマーケティングへの関心を強め、機会あるごとに、その理論や技法の導入を図ることに努力し、運用に努めることが課せられて行った。

特に製品計画に対しては多くの関心を寄せ、需要の高い製品を生産し、販売力を強めるということに傾注し、企業活動が展開されることになった。

米国の高い生産性の実態を解明することによって、その姿勢を明らかにしようとすることは評価される。さらに米国のすぐれた体験や技法がわが国に普及することは産業界にとって重要であることが理解される。

## 5. ま と め

わが国のマーケティング導入期が産業界にとって、いかに重要な時期であったか、明確に把握することができる。これに伴って、生産の意思決定が如何に大切な役割を果たすものであるか理解を深めることが容易である。

周知のように、米国への視察団の活動が、わが国の産業界にとって、評価されるものであり、大量生産の確立と大量販売の範を米国に求めたことは適確であった。

当時としては、海外へ渡航することは容易なことではなく、貴重な体験であったことは事実である。それぞれの担当者が、米国の企業の実状について見て回り、精力的に吸収したことは価値のあるものである。

わが国の生産性を向上させるために、米国のすぐれた技術や知識、体験を学び、これを普及させたことにより、生産性を高めようと努力する姿勢は重視される。

生産の意思決定と需要動向は生産システムへ大きな影響が考えられ、マーケティング活動の成果として理解することが可能である。

時代の変革期に見られるマーケティングへの期待は、領域が次第に拡大されつつあり、その基本的な姿勢は、消費者の需要動向を適確に把握することにあると思われる。

### 注

- 1) 小原博著「マーケティング生成史論」税務経理協会、1987、4頁引用（転載）
- 2) 中島一著「日経文庫（425）意思決定入門」日本経済新聞社、1990、19頁～44頁参照

- 3) 並木高矣著「生産管理」丸善, 1977, 16頁～33頁参照
- 4) 日産自動車株式会社総務部調査課編集「日産自動車三十年史」日産自動車株式会社, 1965, 375頁～377頁引用(転載)

『自動車産業における昭和32年度以前の設備投資は、普通車部門、小型車部門とも、国内需給体制の整備をおもな目的とするものであった。普通車部門における設備投資の内容は、仕上げ機械を中心とした工作機械の整備充実に重点がおかれ、粗形材加工部門の隘路である機械の補充や塗装、組立て、熱処理設備などの増強がおもにおこなわれた。小型車部門における設備投資は、乗用車を中心とした需要の増加に対処するため、専用機械の導入などをふくむ量産設備の拡充と、車の性能、品質の向上をはかるために新鋭機械を導入することなどが、そのおもな内容であった。』

昭和33年度以降は、日本経済の高度成長にともなう国内需要の急増に対処することと、将来の自由化にそなえて量産体制を確立することが、自動車産業の設備投資意欲をささえる支柱となった。とくに、小型車部門の生産能力の拡張と、乗用車を中心とした輸出の増大をはかるため、機械設備の専用化、自動化、高速化などの技術革新が急速におし進められていった。

しかし、昭和33年度の自動車産業の設備投資額は、景気後退の影響で需要の伸びなやみのため、戦後最高の数字を記録した昭和32年度の148億円(四輪自動車メーカー9社)にたいして、14%減少の127億円にとどまった。

昭和34年度は、当社の計画では、メーカー9社だけでも前記の昭和32年度を上まわる158億円(このうち約50億円は小型車部門6社の合計)が計画されたが、これは前年の「なべ底景気」のため、設備投資予定額のかかなりの額がくり延べとなっていたためであった。

この設備投資計画は、昭和34年度の国内景気の回復による大幅な需要増の見込みと、さらに自由化対策への布石として量産規模を拡大するなどのため、各社が競って設備の拡充と新工場の建設などを計画した結果、昭和35年1月末の調整では、12社合計で237億円に膨張した。さらに三輪、二輪、車体、部品などをふくめると、企業数70社で総額349億円に達することが明らかになった。

昭和35年1月12日、政府は、貿易為替自由化促進閣僚会議の初会合をひらき、自由化の基本方針と当面の計画を決定した。一方、自動車工業会も1月14日の理事会で各社の常務クラスで構成し、金利、設備の合理化、機械の償却、部品工業の合理化などをとりあげて自由化の対策を検討する貿易自由化対策委員会を設置し、また通産省でも国際競争力という面から、メーカーの実態調査に乗り出すなど、貿易自由化問題は日本経済の至上命令的なものとして、急速に脚光を浴びることになった。昭和35年4月、通産省は関係産業界の有力企業1,500社を対象として、昭和34年度設備投資実績見通しと、昭和35年度設備投資計画について調査に着手した。4月20日、産業合理化審議会産業資金部会に提出された資料では、自動車関係の設備投資計画は67社で577億円に達し、昭和34年度実績307億円より270億円増加する情勢であった。』

『一方、国内の景気動向はかならずしも楽観をゆるさない情勢にあり、昭和35年4月ごろから景気の過熱が懸念されたため、政府は公定歩合の引上げ、設備投資

の抑制など一連の金融引締め政策をとった。自動車部門の投資もその影響をまぬがれることができず、当初計画の680億円を638億円に削減するよう計画の変更を余儀なくされた。しかし、昭和35年9月末の調査による設備投資総額は820億円と大きく増加していた。

このように昭和35年度の設備投資は、昭和35年6月の調整計画にくらべて約182億円増をしめしたが、これは調査対象企業に差があったためで、両者に共通の62社をとってみると、実質150億円の増加であった。四輪車部門の設備投資は527億円と、調整計画の439億円より88億円増加した。

昭和36年にはいると設備投資計画はいちだんと活発になり、1月の調査によると75社で、総額1,159億円にも達した。とくに小型四輪車部門の設備投資意欲は目を見はらせるものがあり、乗用車の量産体制確立がその中心となった。これは、乗用車の自由化がかなり早まる見通しが刺激となって、これに対応するための量産体制を各社が急いだことと、モータリゼーションの進展が乗用車市場を予想以上に拡大したこと、それを裏づけるような所得倍増計画の進捗などが相互に関連しあって、このように旺盛な設備投資意欲を支えたためであった。しかし、通産省は、昭和36年6月、産業合理化審議会産業資金部会で、産業各部門の調整をおこない、自動車部門は120億円を削減して、設備投資総額を1,039億円とした。その後、国際収支の悪化と国内景気の過熱を警戒する気運が一般に浸透していった。政府も各産業に設備投資の削減に協力するよう要請したため、自動車工業会は9月、昭和36年度投資額を自主的に10～15%削減する態度を固めた。このようにして四輪車部門の投資計画は820億円となったが、生産に直結する労働力確保のため厚生施設などは削減の対象とせず、もっぱら研究所、倉庫などの付帯施設の経費が繰り延べられることになった。

当社は、当初の計画245億円を210億円に、14%の削減をおこなう方針をたて、トヨタ自動車工業(株)も171億円の10%削減を計画した。しかし、通産省の9月末現在の設備投資計画調査集計は、対象85社で1,125億円となったため、昭和36年11月、通産省はこれにたいして再調整をおこない、92億円を削減して投資総額の再調整計画は1,033億円となり、前年度の実績798億円にくらべて約29%増にとどまった。これにより四輪車部門は752億円が722億円に再調整された。

昭和37年度の自動車産業の設備投資は、国内景気抑制のために金融引締めが依然として持続されていたにもかかわらず、前年度を上まわる規模になり、当初の計画によれば、69社で総額1,150億円に達し、前年度の再調整計画を117億円上まわった。なかでも乗用車を中心とする四輪車部門では880億円と、前年度再調整計画を158億円超過する額となった。このため通産省は4月に投資調整懇談会を再開して、その規模を前年度実績以下に抑える方針を再確認し、5月の産業合理化審議会産業資金部会で69社の計画総額を917億円に圧縮した。このうち、四輪車部門は当初計画875億円が702億円に調整された。

昭和38年は、一般に国内経済の低迷が予想されていたが、乗用車の自由化をひかえて自動車産業の設備投資意欲は依然として旺盛であり、同年2月の調査にもとづく68社の計画は1,046億円に達した。これは6月の産業合理化審議会産業資金部会で、1,006億円に修正され、四輪車部門は812億円が790億円に削減された。

このように調整削減が比較的少なかったのは、自由化にそなえて専門生産体制確立の重要性が認められたからであった。』「日産自動車三十年史」より転載——（資料1）

トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編集「トヨタ自動車20年史」トヨタ自動車工業株式会社、1958、487頁～488頁、490頁～491頁引用（転載）

『機械工場設備の更新。昭和31年6月初めに、第1機械工場に大型シリンダー・ブロック加工用トランスファー・マシンを設置しました。これは、豊田工機株式会社製で、シリンダー・ブロック8個を同時に加工できるものです。加工する内容は、リフターの穴明け4工程と下面の各穴あけ、ねじ立てで、いままでの8台分のシゴトを自動的にすることができます。この機械を可動することによって、いままで3人で月産1,000台分であったものが、0.5人で3,300台分の生産をすることができるようになりました。同年9月には、第4機械工場（3,600坪）を新設し、それまで第2機械工場で行っていたギヤーの製作と、第3機械工場の駆動関係の組付作業を、ここへ移しました。このほか、組立工場で行っていたタイヤの組付作業の設備を一新して、ここで行うようにしました。自動車部品のうちでも、もっとも強度を要求し、加工もむずかしいギヤーの製作については、この第4機械工場の設備、および昭和32年新設の熱処理工場の設備によって、精度の向上、量産による価格の低下を図っています。

昭和33年4月、第1機械工場の組付工場を改築しましたが、そこには最新のセレクト・カーホール・トロリー・コンベア、チェーン・コンベアを設け、エンジンの組付けから、エンジン・テストまで自動的に運搬されるようにしました。

組付けを完了したエンジンは、R型、F型、D型の別に、それぞれのテスト・スタンドに自動的にセレクト・コンベアで運ばれます。エンジンをテスト・スタンドで固定し、加熱濾過したオイルで高圧すり合せを行い、ホット・テストを終り、指示ボタンを押すことによって、馬力テスト、トランスミッション取付けおよび手直しと3コースへ自動的に運搬されます。トランスミッション取付けラインでは、コンベアを減速し、エンジンを等間隔にせいとんし、トランスミッションの取付けをします。一方、チェーン・コンベア上で組付け・塗装されたトランスミッションは、トロリー・コンベアで運ばれ、途中、赤外線乾燥炉で乾燥され、各型式のトランスミッションごとに自動的にトロリー・コンベアからおろされ、エンジンとの組付けを行います。

昭和33年5月には、第3機械工場に、ステアリング・ギヤー・ボックスを加工するトランスファー・マシンを設けました。この機械は荒削りから、ねじ立てまでの7工程を行う上に、もどしコンベアも含んでいます。すなわち加工すべきものをとりつけ、あるいはとりはずす以外の工程は、すべて自動的に行われます。』

『トヨタ式スーパー・マーケット方式、わが社では、なが年、流れ作業方式を広く採用して来ましたが、ラインのはじめと終りに未加工品、完成品が堆積していました。それはまだしもとして、ラインの途中にも仕掛品のたまりが散見されました。このようなことは、一見職場が活気を帯びているような印象を与えますが、実際は管理が不完全であることの現われであり、工場面積がムダに使われるばか

りでなく、運転資金の無意味な膨張により、コスト高の原因となります。このような状態を打ち破るために採用されたのが、スーパー・マーケット方式であります。ある工程で必要とする数量が、つねに前工程で調達できて、しかも、前工程には、それ以上の数量は絶対にストックされていないとしたら、スーパー・マーケット方式が実行されているわけです。次にわが社のスーパー・マーケット方式のあらましを列記しておきます。

1. 従来は、前工程の者が加工済みのものを後工程へ運搬していましたが、それを改め、逆に後工程のものが前工程へ引取りに行くという方法にしました。
2. 各職場間の輸送に使っていたトラックをやめ、リフト・トラックおよびトレーラーに代え、一定の時間表に基いて5台分ずつ運ぶことにしました。そのために、5台分を積むのに最も適当な容器を製作し、品物を絶対に床に置かぬことにしました。
3. 現場は、後工程への配置のあまり、とかく物をよけいにつくりたがります。これを、日々の生産指示通りに、生産すればよいというように、しだいにしむけていきました。
4. この方式では、機械故障のばあいクッションになる手持部品がないので、機械故障を絶無にするよう、予防保全の措置を強化しました。
5. このスーパー・マーケット方式は、協力工場にも同一歩調をとってもらわねば、実効がありません。そこで、協力工場と密接な連絡をとり、技術の交流を行い、ばあいによっては機械の貸与を行いました。そして、スーパー・マーケット方式にあわせて、計画的な納入を実行してもらうようにしました。』「トヨタ自動車20年史」より転載——（資料2）

東レ株式会社社史編纂委員会編集「東レ50年史」、東レ株式会社、1977、95頁～96頁引用（転載）

『総合合成繊維メーカーへの躍進（昭和33年～39年）わが国経済は、昭和32年からのなべ底不況を脱して、33年後半に始まる岩戸景気以降、重化学工業部門を中心に高度成長の道を歩んだ。繊維産業においては、33年不況を契機にレーヨン工業が退潮傾向をたどり始めたのに対し、合繊工業は、国内市場の急拡大と海外市場の順調な発展により、本格的な発展過程に入り、急速に産業構造の高度化が進んだ。こうした背景のもとに、合繊事業への新規参入が刺激され、30年代にはナイロンは2社から6社へ、ポリエステル繊維は2社から5社へ、ポリアクリロニトリル繊維は4社から6社へと企業数が増加し、また新規合成繊維の事業化をめぐっても企業間競争が激化した。

当社は繊維事業については、ナイロン、“テترون”の拡充とともに、独自の研究成果であるPNC法（シクロヘキサンの光ニトロソ化法），“テترون”の直接重合法などの革新的技術の工業化を図る一方、ポリアクリロニトリル繊維“トレロン”，ポリプロピレン繊維“パイレン”，ポリウレタン繊維“オペロン”など新規合成繊維の企業化を進めた。また、36年から38年にかけて、すでに不振が慢性化したレーヨン系事業を収束した。

合繊事業の発展と並行して、当社は技術指導，設備資金の貸与，経営指導などに



## 生産の意思決定と需要動向

より、合成繊維の高次加工と流通段階の系列化を進め、34年12月にはこれを再編成し、全国的な組織として当社プロダクションチーム、セールズチームを創設したが、これはわが国の繊維産業の近代化を促した。

また両チームの発展によって、すでにその使命を終えた社内紡織加工部門を再編整理した。プラスチック事業については業容を拡充、ナイロン樹脂、“アミラン”に続いて、ポリエステルフィルム“ルミラー”、ABS樹脂“トヨラック”などの企業化を行った。

34年には、事業の拡大、多様化に対処するため、長期経営計画制度の導入、予算管理制度の展開、コンピュータによる事務の機械化を進め、経営管理機能を強化するとともに、部門組織を拡充するなど、経営管理体制の整備を図った。

さらに37年には創立35周年記念事業として基礎研究所を設立・開所するとともに、応用研究所群を設けるなど、研究活動の充実を図った。また、当社創業以来の社会奉仕の理念を新しい時代において具体化し、35年、財団法人東洋レーヨン科学振興会を設立した。

一方当社の広報宣伝活動は、ナイロンの量産販売体制がほぼ軌道に乗り始めた27年ごろから始まるが、30年代半ば以降、合繊の本格的な発展期を迎え、大規模で多彩なファッションキャンペーンを実施し、また海外市場に対しては、東南アジア各地ならびにソ連で東レ化繊展を開催し、輸出拡大を図った。

ナイロンの輸出は27年ごろから開始されていたが、32年、海外駐在員の派遣、輸出部の設置により、東南アジア、続いて北米、共産圏などの輸出市場の開拓を行い、33～39年の間、ナイロン、“テトロン”の輸出は織物を中心に大幅に拡大した。合成繊維部門の輸出の伸長とは逆に、レーヨン部門の輸出は競争力の喪失、生産量の縮小により減少を続けた。

当社の輸出高は33年度の185億800万円から39年度には3.2倍の585億3,100万円となり、30年代末、当社はわが国を代表する外貨獲得企業となった。

この間、売上高は大いに伸長し、業績はきわめて好調に推移した。』

『33年繊維不況とレーヨンの停滞、合成繊維の台頭、昭和33年は世界的に不況であったが、わが国経済も神武景気の反動として、32年後半から33年にかけてなべ底不況に見舞われた。このなかにあって、縦維産業の不振は諸産業中最も深刻であり、33年の繊維品総生産高は対前年比10%の低下となったが、これは戦後初めての事態であり、また、減産率が10%を超えた産業は繊維のみであった。33年繊維不況において綿紡績業とレーヨン工業の設備過剰が表面化し、両部門はいずれも高率操短を余儀なくされ、生産も大幅に低下したのに対し、合成繊維の生産は33年度において長繊維2万5,000t、短繊維2万7,000t、と対前年比で長繊維15%、短繊維29%の増加をみた。

なべ底不況という言葉にもかかわらず、不況は短期間で終了し、34年後半には様変わりの好況となり、繊維産業も景気回復に向かった。しかし、33年不況は綿紡・化繊メーカーの設備投資行動を大きく変化させる契機となり、それまでのレーヨン中心からナイロン、ポリエステル、ポリアクリロニトリルなどの3大合成繊維中心への投資に向かわせることになった。

33年不況以降、わが国経済は高度成長過程に入り、合繊工業は新興産業部門として自動車工業、石油化学工業、電子工業と並んで高度成長の牽引車としての役割を果たすことになった。』「東レ50年史」より転載——（資料3）

日本電気株式会社社史編纂室編纂「日本電気株式会社七十年史」日本電気株式会社、1972、289頁～291頁引用（転載）

『事業領域の拡大、昭和30年代の技術革新においては、エレクトロニクスの進歩が特に目ざましかった。当社はこれに対応して、従来の通信機分野にクロスバ交換機やマイクロ波通信機器などの革新技術を取り入れる一方、トランジスタ、集積回路および電子計算機など新たに誕生したエレクトロニクス分野へと進出し、事業領域の拡大を図った。そして当社の企業イメージは、しだいに「通信とエレクトロニクスの総合メーカー」と目されるに至った。

トランジスタの企業化、エレクトロニクスの発達によって、電子機器やそのシステムの複雑さは飛躍的に増大してきた。それを使用部品の数でみると、TRラジオが $10^2$ 、テレビ受像機が $10^3$ 、テルスター級の通信衛星が $10^4$ 、大形電子計算機が $10^5$ 、超大形電子計算機あるいは電子交換機が $10^6$ というように、一桁ずつオーダーが上がっている。

電子部品や材料を改善して、電子回路の経済性や信頼性を高める努力が世界的な気運として高まってきたのは、昭和初期の1920年代であった。その後、半導体を利用して真空管のような機能部品（ファンクショナル・デバイス）が作れるのではないかとどうアイデアが出され、1945年（昭和20年）になってアメリカのベル電話研究所（B. T. L.）で、固体物理に関する大がかりな研究計画が立案された。この間に20年近い歳月の経過があった。そして、ショックレーらによって、3年後の1948年（昭和23年）にトランジスタが発明されたのである。この発明は、ショックレー自身も指摘しているように、計画的研究活動と、偶然性との両面を持つものではあったが、その背後に、「半導体を利用した機能部品を作る」という明確な目的と意思が存在していた点で、技術史上注目すべき出来事であった。

当社は、従来各種真空管の生産ではすぐれた成果をあげ、社内におけるその貢献度は売上高寄与率でみると、昭和25年には16.2%にも達している。当社にとって真空管などの電子部品は、通信機器に次ぐ重要な事業領域であった。それだけに、真空管とは異なる原理で真空管と同様な機能を発揮するトランジスタの発明を、いかなる形で受け止めるかは当社の経営にとって重要な意味を持っていた。』

『一方、わが国のトランジスタの生産は昭和29年には約6,500個であったのが、昭和30年には8万6,000個、31年には56万5,000個、32年には一躍575万個、33年にはさらに飛躍して2,670万個と、ほぼ毎年一桁ずつ生産量が増大した。こうした趨勢の下で、当社が量産体制を確立したのは、昭和31年から33年にかけてであった。昭和31年に、民需用トランジスタの需要が急増したことから、社内で「ダイオードにとらわれ過ぎて、トランジスタの進出が遅れたのではないか」という反省の声が高まり、経営幹部はトランジスタ企業化について重大な意思決定を下さざるを得なくなった。当社におけるトランジスタの企業化は、他社に比較して研究開

始時期が早かっただけに、その遅れが目立った。トランジスタは、真空管がそうであったように、周波数の低い範囲でまず利用され、しだいに周波数の高い分野まで、その応用範囲が拡大していった。したがって、当初はトランジスタの比較的低い周波数帯を利用する補聴器、ラジオ受信機、電蓄などのいわゆる民需用電子機器の分野で、需要の拡大をみたわけである。そのため、これら民需用機器の市場に販売実績の少ない当社にとっては、どうしても開発への動機づけが弱く、結果的には企業化が遅れてしまった。民需用用途に比して通信工業用などいわゆる産業用のトランジスタに関しては、当然、当社としても力を入れて開発に取り組んでいた。研究所の一部には「通信および工業用のトランジスタの開発については外国技術の導入を行わず、自社の独自技術で開発すべきである」との意見も強かった。それほど当社の技術陣は、通信および工業用分野のトランジスタについては、強い自信を持っていたのである。』『日本電気株式会社七十年史』より転載——（資料4）

日本光学工業株式会社四十年史編集委員会編「日本光学工業株式会社四十年史創立40周年記念出版」日本光学工業株式会社、1960、367頁～368頁引用（転載）

『昭和29年7月にレフボックスと同レフボックス用ニッコール2.5糎F/4、同9月に望遠10.5糎F/2.5、30年3月には超広角2.5糎F/4、レフボックス用50糎F/5、さらには最高の明るさをもつ5糎F/1.1、および精密複写用5糎F/3.5が続々と現われ、31年5月にはニコン用特別アクセサリとして水中撮影装置ニコン・マリンが発売された。かくて、標準5糎F/1.1・F/1.4・F/2の3種類、広角3.5糎F/3.5・F/2.5・F/1.8・2.8糎F/3.5・2.5糎F/4の5種類、望遠8.5糎F/2・F/1.5、10.5糎F/2.5、13.5糎F/3.5の4種類、レフボックス用18糎F/2.5、25糎F/4、50糎F/5の3種類、これに精密複写用（マイクロ、ニッコール）5糎F/3.5を加え合計16種の交換レンズ群が整備されるにいたり、何れも、ニコン用・ライカ用その他のものが数多売出され、愛用者の期待に添うことが出来るようになった。

また、映画用レンズ（プロニッコール）は27年頃より次第に販路がひらけ、映画業界に於ては、28年末になって漸く20世紀フォックス東京支社から当社に対して、シネマスコープ用アナモルフィックレンズの製法についての交渉が持込まれ、31年5月に両社間の契約が成立した。これに基づいてフォックス社を通じてのみアナモルフィックレンズを国内に売出すこととし、フォックス社も同レンズの製作を米州は米国のBaush & Lomb社、欧州アフリカ近東はドイツのZeiss社、アジアと豪州は日本の当社にそれぞれ依存することになった。従って日本では当社だけがアナモルフィックレンズの製造に当る筈であったが、フォックス社側に、国内数社にもその製造を許すなど契約違反の事実があったため、同社との関係を破棄した。

その後ち映画用レンズはアナモルフィックレンズと組合わせて使う様になった結果、焦点距離の短いもの、即ち最も長い所で3¾吋から¼吋飛びに、短い方は2吋位までが要求される様になり、当社も直ちにこれに応ずる事になった。

投影機は非常に用途が広く、生物の研究用や、デモンストレーションに用いられ

るばかりでなく、製紙・紡績・製版・真空管その他各種工業に於て、現場・工具場等で測定・検査用として使用せられ、その万能振りを發揮した。主として卓上型は現場用に、スタンド型は工具場用または研究室用に備付けられた。

この機種が発売当時から、この販売に力を尽した4社が協力して、各方面に販路を開拓している。この投影器は用途は極めて広く、将来開拓すべき販路は多くあるので、更に今後の発展が期待せられる。』「日本光学工業株式会社四十年史」より転載——（資料5）

- 5) 横田澄司著『日本的マーケティングの源流を探る——主としてマーケティング導入期（昭和30年代初期）の検討——」明治大学社会科学研究所紀要，第23集，明治大学社会科学研究所，1985，139頁引用（転載）
- 6) 東レ株式会社社史編纂委員会編集「東レ50年史」東レ株式会社，1977，97頁～98頁引用（転載）
- 7) 日本電気株式会社社史編纂室編纂「日本電気株式会社七十年史」日本電気株式会社，1972，287頁～288頁引用（転載）
- 8) 日産自動車株式会社総務部調査課編集「日産自動車三十年史」日産自動車株式会社，1965，365頁引用（転載）