

## 松下電器産業の輸出マーケティング

近 藤 文 男

### I 単なる商品輸出の段階

戦後日本の民生用電子機器は、自動車と並んで世界に向けての供給基地となり、日本の電子産業の国際競争力の原動力であった。とはいえ、1960年代の初頭には、ラジオ、テープレコーダを中心として若干の白黒テレビの輸出しかなかった。その後1960年代後半になりカラーテレビが加わり日本の民生用電子機器の輸出は急速に拡大していった。なかでも、電子機器産業の代表的企業である松下電器産業株式会社は、第1表に示すように着実に輸出を増大させている。松下電器産業はすでに、戦前から海外活動に着手しており、はやくも1932年には輸出部を設立し、自らの手で輸出事業を開始した。1935年8月にはこれを分離独立させて松下電器貿易(株)を設立し、資本金39万円、従業員19名でスタートした<sup>1)</sup>。松下電器貿易は松下電器産業の海外部門の活動を代表して、戦前にはアジアを中心として、多くの地域で積極的に生産と販売の事業を展開してきた。当時我が国では商品輸出は専門の貿易商社を通して輸出するのが一般的であった中で、メーカー自らの手で輸出することは、きわめて珍しいことであった。ところが、戦争によって海外の工場、販売会社は全て喪失してしまった。戦後松下電器グループは持ち株会社の指定を受け分離独立した松下電器貿易を、再び同社の傘下に入れ、東南アジア、中近東、南米などに社員を派遣し、輸出ルートの開拓に努めた<sup>2)</sup>。1954年には松下電器の輸出は、前年

の2倍を超える5億円を記録した。その後、毎年大幅な伸長を続け、1958年には32億円となり輸出比率は6%に急上昇した。1959年には経営方針として、「輸出の本格化」を強く打ち出している。同年11月には、商品の輸出のみならず技術、資本の輸出をも含む海外進出の強化のために、本社に国際本部を新設した。トランジスタ・ラジオなどを中心に、輸出はさらに伸び、1960年には130億円を突破し、総生産額に占める輸出比率は12%にまで上昇した<sup>3)</sup>。輸出の重点地区として、北米市場、欧州市場、東南アジア市場で、そこでは現地のディーラーまかせから、販売会社を設立することによって、独自の販路を構築することをねらった。松下電器産業にとっては北米市場、なかんずくアメリカ合衆国市場は、最大の重点輸出地域であった。第1表によると、北米市場は1963年には全輸出総額の22.2%から年々増加し、1971年には62.5%にまで増大した。その後貿易摩擦のため減少しているとはいえ、依然大きな割合を占め、重要な市場であった。アメリカへの輸出は1951年、松下幸之助社長の初渡米以来の念願であった。1954年10月、バッテリー電源操作の1バンドPL-420B、PL-415、それぞれ500台を、日本製ラジオとして初めてアメリカ向けに輸出した<sup>4)</sup>。このときは日本製ということで一時は信用状も開いてもらえず、委託販売という形での輸出であった。その上、ホーロー抵抗器の不良が続出し不成功に終わった<sup>5)</sup>。ラジオ事業部が開発したハイファイスピーカ 8P-W1 をパナ

1) 50年史編集委員会編『松下電器貿易50年の歩み』松下電器貿易株式会社，1985年，33ページ。

2) 創業50周年記念行事準備委員会『松下電器50年の略史』1968年，227ページ。

3) 同上，286ページ。

4) 50年史編集委員会編，前掲書，55ページ，167ページ。

5) 竹岡敬一「ラジオ輸出・草創期の思い出」『飛躍への創造・ラジオ事業部50年の歩み』1955年，45-50ページ。

第1表 松下電器輸出実績 (地域別)

年 度	1963		1964		1965		1966		1967	
期	合計		合計		合計		合計		合計	
金額・構成比	千円	%	千円	%	千円	%	千円	%	千円	%
北 米 地 域	4,590,213	22.3	7,591,759	28.9	13,178,909	39.9	25,147,073	48.4	34,501,452	52.4
中 近 東 地 域	2,793,580	13.5	2,127,761	8.1	2,763,102	8.4	3,698,381	7.1	4,479,973	6.8
欧 州 地 域	2,537,308	12.3	2,338,966	8.9	3,308,966	10.0	3,117,270	6.0	4,305,126	6.5
アフリカ地域	1,874,775	9.1	2,850,073	10.8	3,455,690	10.5	3,106,716	6.0	3,985,654	6.1
中 南 米 地 域	0	0.0	3,003,570	11.4	2,262,245	6.9	3,310,455	6.4	3,218,348	4.9
東 南 亜 地 域	6,055,659	29.4	6,852,226	26.0	6,755,805	20.5	11,639,445	22.4	12,634,260	19.2
大 洋 州 ・ そ の 他	2,777,212	13.5	1,548,414	5.9	1,299,928	3.9	1,984,435	3.8	2,703,810	4.1
合 計	20,628,747	100.0	26,312,769	100.0	33,024,645	100.0	52,003,775	100.0	65,828,623	100.0
	1968		1969		1971		1972		1973	
	合計		合計		合計		合計		合計	
	千円	%	千円	%	千円	%	千円	%	千円	%
	50,607,993	58.8	71,353,019	60.6	106,166,601	62.5	100,739,403	57.4	84,744,323	42.7
	4,416,260	5.1	5,051,793	4.3	15,115,993	8.9	13,688,180	7.8	18,384,354	9.3
	5,234,428	6.1	10,120,894	8.6	14,995,247	8.8	21,369,835	12.2	32,297,586	16.3
	4,244,417	4.9	6,151,885	5.2	9,491,181	5.6	12,433,590	7.1	16,795,557	8.5
	3,418,802	4.0	4,251,741	3.6	5,865,726	3.5	6,696,997	3.8	11,040,398	5.6
	15,642,149	18.2	16,932,329	14.4	5,742,544	3.4	8,260,257	4.7	13,039,602	6.6
	2,433,250	2.8	3,786,597	3.2	12,507,195	7.4	12,215,086	7.0	21,961,683	11.1
	85,997,299	100.0	117,648,258	100.0	169,884,487	100.0	175,403,348	100.0	198,263,503	100.0

(出所) 『有価証券報告書』各年より作成。

ソニック・ブランド (Panasonic brand) で輸出し、現地では好評を博した。しかし、後続モデルが開発されなかったため、その後の計画は挫折し、本格的な輸出マーケティングまでにはいたらなかった<sup>6)</sup>。当時、家電王国アメリカへの輸出は、非常に困難であった。86機種あった輸出ラジオの中で、アメリカ向きはほとんどなく、わずか4機種のラジオを「MATSUSHITA」ブランドで輸出を開始するにとどまった。松下電器は一時ニューヨークのメンデルス商会 (R. I. Mendels, Inc.) との細々とした取引も

あった。1958年、松下電器は洋食器の生産をしていたインペリアル・ナイフ (Imperial Knife) と合併でマコ・エレクトリック社 (Maco Electric Corp.) を設立し、マコ・ブランドのトランジスタ・ラジオの販売を行った。日本からは松下電器貿易の社員を1名派遣するなどしたが、経営はうまくいかなかった<sup>7)</sup>。単なる輸出は基本的には貿易会社を介した販売であり、スポット取引で終わり、それ以後のことは関知せず、アフターサービスの体制も取れていない段階の輸出である。松下電器産業が本格

6) 50年史編集委員会編、前掲書、55ページ。

7) 大貝威芳「Matsushita Comes to America」『龍谷大学経営学論集』第37巻第2号、1997年8月、28ページ。

的にアメリカ市場にターゲットを絞り、独自の流通チャンネルとサービス体制を整えて輸出マーケティングを展開しようとしたのは、1959年9月、従来のニューヨーク出張所を強化し、現地法人の販売会社「アメリカ松下電器」(Matsushita Electric Corp. of America, 略称MECA)を設立してからである。1959年はちょうど松下電器貿易が「輸出の本格化」を打ち出した年であった。MECAの設立は、日本の家電メーカーとしても戦後の海外会社第1号であった。資本金50万ドル、社長は松下幸之助、社員は9名で、セールスマンを雇用せずセールスレップを使用することで発足した<sup>8)</sup>。

## II 輸出マーケティングの段階

単なる輸出が国内市場向けに生産された余剰生産物の輸出であり、スポット取引を基本とするのに対して、輸出マーケティングは輸出先の消費者のニーズやウォンツに基づいて生産された商品の輸出を基本とし、売り放しではなく販売後もメンテナンスや修理まで面倒をみるマーケティングである。輸出マーケティングは、相手国の製造業者や流通業者による OEM (original equipment manufactures) や PB 契約による間接輸出マーケティングと、メーカー自身の手による直接輸出マーケティングに分けることができる。OEM 契約や PB 契約によるマーケティングは、取引先のメーカーや流通業者のブランドを付けた販売であり、アフターサービス体制は完備されているので、売り放しではない。三洋電機をはじめ多くの日本企業が輸出マーケティングを行うに際して、OEM 契約と PB 契約を中心としたのに対して<sup>9)</sup>、ソニーがごく一部を除き当初からオウン・ブランド中心の輸出マーケティングを行っている<sup>10)</sup>。

松下電器産業の場合は、輸出の主力製品であるラジオやテレビのパナソニックブランドでの輸出と並んで OEM 契約や PB 契約による輸出を行っていたが、その主力はオウン・ブランドによる輸出マーケティングであった。

### 1 間接輸出マーケティング (OEM, PB 契約による輸出)

本稿が対象とする松下電器のマーケティングは、パナソニック・ブランド商品の輸出を中心としつつ、アメリカ企業に対する OEM 契約や PB 契約による輸出をその補完として積極的に行った。その割合はテレビに関して言えば、おおよそ、パナソニック・ブランド7割に対して OEM, PB は3割であった<sup>11)</sup>。松下電器の OEM 取引は、戦前にもアメリカ向けアイロンなどがあった。戦後その先駆となったのは1954年メーシーズ百貨店 (Macy's Department Store) へのラジオ1,000台を同社のヘラルド (Herald) ブランドによる真空管式ポータブルラジオ、9,000ドルの輸出にはじまり<sup>12)</sup>、アメリカの有力時計会社プロバ社 (Bulova Watch Co.) とトランジスタ・ラジオの OEM 取引などであった。プロバ社とのトランジスタ・ラジオの OEM 取引に際して、プロバ社から品質技術者であるドーア (George Doer) という人が3カ月間来日し、とくに仕上りの品質について徹底的なチェックを行っている。メーシーズ百貨店向けに際しても厳しい品質チェックが行われた<sup>13)</sup>。松下電器の OEM 取引や PB 取引が本格化するのには MECA 設立後の1960年代に入ってからである。1961年2月からステレオ・テープ・レコーダ、7インチ4トラック2チャンネルのオープンリールをロサンジェルス

、1996年3月) 参照。

8) 50年史編集委員会編、前掲書、56ページ。

9) 三洋電機の輸出マーケティングに関しては、拙稿「家電産業のマーケティング」(角松正雄編『日本企業のマーケティング』大月書店、1995年11月) 参照。

10) ソニーの輸出マーケティングに関しては、拙稿「電子産業における国際マーケティング」(角松正雄、大石芳裕編『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、ノ

11) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。磯村久太郎氏は1964年から1970年までアメリカ松下電器 (MECA) の社長、1969年-1982年までは松下電器産業 (株) 常務取締役、1982年-1986年までは松下電器貿易の社長を務められた。50年史編集委員会編、前掲書、144、174ページ。

12) 50年史編集委員会編、前掲書、143-144ページ。

13) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

コンコード・エレクトロニクス社 (Concord Electronics) に対する OEM (Original Equipment Manufacturers) 取引をしている。そのさい、H. ラド (Howard Ladd) 社長の要望は非常に厳しいものであった。新商品に限らず、品質管理の徹底にはじまり、契約納期の厳守、アフターサービスのための補修部品の迅速な供給などにわたっている<sup>14)</sup>。1964年5月に、J. C. ペニー社 (J. C. Penney) と取引を開始し、同社の「ペンクレスト (Pencrest)」ブランドでトランシーバーを納入しており、その後録音機の取引をし、1984年には300億円にまでなった<sup>15)</sup>。松下電器は J. C. ペニーの他にシアーズ・ローバック (Sears & Roebuck)、モンゴメリー・ワード (Montgomery Ward) などとも PB 取引を行った。なかでも J. C. ペニーがメインであった。それは J. C. ペニーの経営が顧客を大切に、乱売はしないなど松下電器の経営精神とよく似ていたからである。白黒テレビではフィルコ (Philco) に14インチテレビの OEM 契約を行い、同時に16インチのパナソニック・ブランドの商品を販売した<sup>16)</sup>。ウエスチングハウス (Westinghouse) へ電子レンジの OEM 輸出を開始し、1977年6月には累計270万台になっている<sup>17)</sup>。そのうちの75%は米国向けであった<sup>18)</sup>。

1977年3月、RCA に対し、VHS 方式の家庭用 VTR (ビデオ・テープ・レコーダ) 5万5,000台を年内に供給することで合意した。契約内容は VHS 方式の VTR を RCA の発注仕様で、松下電器が生産し、RCA の自社ブランドで発売する OEM 契約であった<sup>19)</sup>。1970年代末から1980年代初頭にソニーを中心とするベータグループと松下、日本ビクターを中心とする VHS グループの激しい競争が、日本国内と海外において展開された。当初この競争にお

いては松下電器はソニーに大きな後れをとっていた。VTR 競争は1980年代の民生用電子産業における競争の優劣を決する重要な戦いであった。とりわけ、アメリカ市場において、高い評価を得なければ、製品がどんなに優れていても世界規格になれないという状況にあった。ソニーはすでにアメリカの有力な企業ゼニスと OEM 協定をむすんでいたため、松下電器が RCA との OEM 契約に成功するかどうかは、MECA にとどまらず松下電器自体の将来を決するものであった。

ソニー陣営が市場価格1,300ドルで販売している中、RCA が小売価格1,000ドル、工場出荷価格500ドルという非現実的な価格を要求してきたにもかかわらず松下電器は契約に応じ、ソニー陣営に対抗した。そこで松下電器は4時間機種 VHS を、RCA に対する OEM 供給によって工場出荷価格、500ドルで赤字を覚悟で RCA に OEM 供給することによって、2時間機種のベータマックスを1,300ドルで販売していたソニー陣営に急迫した。松下電器は RCA に続き、GE、マグナボックス (Magnavox)、シルバニア (Sylvania) など米国の有力メーカーとの OEM 契約を成功させることによって、ソニーに対して圧倒的優位に立つことができた<sup>20)21)</sup>。

1982年頃より GE 社と VHS ビデオをはじめ無線製品と電化製品の OEM 供給をし、1984年に急増し800億円を超えている<sup>22)</sup>。

OEM 契約による輸出マーケティングのメリットは、未知の外国市場に参入する際に、まずなによりも、販売経費と流通リスクを伴わないで、しかもボリュームを実現することができる点にある。さらに重要なことは、技術情報が得られることにある。当時アメリカにおいては、新製品の発売は1年に1回だけ、3月頃に一斉に発表された。翌年の3月までは発表されない

14) 50年史編集委員会編、前掲書、181-182ページ。

15) 50年史編集委員会編、前掲書、143ページ。

16) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

17) 『電波新聞』1977年7月26日。

18) 同上紙、1977年7月26日。

19) 『日刊工業』1977年3月31日。

20) 『電波新聞』1978年7月9日。

21) 『映像メディアの世紀』『日経ビジネス』1998年9月28日、10月5日、12日、19日、26日、11月2日、9日、16日、23日参照。

22) 50年史編集委員会編、前掲書、144ページ。

ために、その時にはどんな新製品が出てくるか  
いっこうにわからない。このような状況の下で、  
マーケットに聞いていたのでは、1年遅れに  
なってしまう。このため新製品を同時発売し  
ようと思えば、当時最先端を走っていたアメリカ  
メーカーの情報を獲得することが決定的に重要  
であった。その意味で OEM は絶好の情報を  
獲得する方法であった。OEM ベースで取引を  
やっている、取引先のメーカーの情報が全て  
入手でき、このメーカーは新製品としてこんな  
ものを考えているのかということが、つぶさに  
わかる。シアーズ・ローバックや J. C. ペニー  
のような一流のマス・マーチャンダイザーです  
ら、メーカーの技術を模倣しながら新製品を開  
発していた。その点ではマス・マーチャンダイ  
ザーにはあまり期待できなかった。とはいえ、  
一般の電気店の店頭では、パナソニック・ブラ  
ンドの商品と松下電器が OEM で作ったプロ  
バのブランドのついた商品が、相互に競合する  
が、シアーズや J. C. ペニーは、それぞれ自社  
の店頭で松下電器の OEM 商品であっても自  
社ブランドの商品を並べるために、そこではブ  
ランド間の競合はおこらないというメリットが  
ある。なによりマス・マーチャンダイザーの最  
大のメリットは、ボリュームが捌けるというこ  
とであった<sup>23)</sup>。松下電器がアメリカ市場参入に  
際して採用した初期の OEM 取引は、パナソ  
ニック・ブランドの認知度が低かったため止む  
を得ず採ったものであった。しかし、VTR に  
関しては、後発者である松下電器が、先発者ソ  
ニーに対抗する武器とした OEM の活用は、  
初期の松下電器が活用した OEM とは性格を  
異にするものであった。

MECA のマーケティング戦略の究極的な狙  
いは、パナソニック・ブランドの知名度を高め  
ることであった。そのため MECA にとっての  
OEM 取引は、大量生産ができるというメリッ  
トもあったが、それ以上に重要であったのは、  
それを通してアメリカメーカーの技術情報と市

場情報の入手によって、アメリカの消費者の  
ニーズに合った高品質の商品を開発すること  
にあった。当時の MECA の社長磯村氏によると  
「OEM 取引や PB 取引は相手の技術情報の  
入手やある程度のボリュームを達成し生産コス  
トを下げることなどのメリットも大きい、  
メーンは何とんでもパナソニック・ブランド  
の輸出であった」という<sup>24)</sup>。そのため MECA  
は OEM や PB 取引がどんな好条件であって  
も、自社ブランド輸出をメインとしながら、  
「正常販売を方針とする」相手先に絞って取引  
をした。

パナソニック商品の輸出を順調に伸ばしてい  
くためには、単に高品質の商品の販売面だけで  
はなく、後に述べるサービス体制の強化と同時  
に、コスト面での優位性を実現する事が重要な  
課題であった。たとえば、テレビに関して言え  
ば、各国の放送方式、電波事情、検査規格など  
の事情に見合う商品を作る必要があった。その  
ためシャーシの標準化の推進によるコストダウ  
ンと多品種のテレビの生産をするため、品川工  
場を輸出用白黒真空管式の輸出専門工場にした。  
1966年6月には輸出カラーテレビ事業部が新設  
され、愛媛県西条市に専門工場を新設した<sup>25)</sup>。  
ここでは OEM 用のテレビの自社ブランドの  
商品が生産された<sup>26)</sup>。

## 2 直接輸出マーケティング（自社ブランドに よる輸出）

MECA は、アメリカ進出10年で年間1億  
5,400万ドルの売り上げの実績を有するアメリ  
カでも巨大な家電企業として成長した。1964年  
には400万ドルであったが、その後年々売り上  
げを増やしている<sup>27)</sup>。1965年には2,100万ドル  
(前年比5.25倍)、66年には3,200万ドル(同  
1.52)、67年には5,700万ドル(同1.78)、68年  
には9,300万ドル(同1.63)、69年には15,400万

24) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

25) 松下電器産業株式会社テレビ事業部門編『テレビ事業  
部25年史』1978年、105-106ページ。

26) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

27) MECA より資料提供。

23) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

ル (同1.66), 70年には22,700万ドル (同1.47), 71年には33,500万ドル (同1.48), 72年には41,700万ドル (同1.24), 73年には42,500万ドル (同1.02), 74年には43,800万ドル (同1.03), 75年には58,700万ドル (同1.34) であり, 1970年初頭のオイル危機と通貨危機の一時期を除き, 驚くべき成長を示している。業界誌 HFD (Home Furnishing Daily, 以下 HFD と略す) によると, その成長の鍵は, ①高品質の商品 (デザイン, 機能など), ②小売りに十分な利益を保障する価格での販売, ③堅固なディーラーグループなどであると報告している<sup>28)</sup>。以下, 輸出マーケティングの内容を構成する製品, 価格, チャンネル, 広告, サービスなどの面から具体的に立ち入って分析を行うことによって, MECA の輸出マーケティングの性格を解明する。

#### (1) 製品戦略

MECA が自社ブランドによってアメリカ市場に直接輸出マーケティングを開始したのは, トランジスタ・ラジオの輸出においてであった。松下電器産業においてトランジスタ・ラジオが開発されたのは, 1957年後半であった。ポータブル型 UB-150 (1バンド6石) と UB-160 (1バンド7石) であった。アメリカのラジオ業界が大型のコンソールないしテーブルラジオを生産し, その設備投資は主として真空管型ラジオ向けであった。それに対して日本の電子産業は, 小型のトランジスタ・ラジオを輸出の主力商品としていた。このことによってアメリカ企業とのラジオの販売において正面からの競争を回避することができた。わが国のラジオ輸出のトップメーカーである松下電器産業は, 1931年 (昭和6年) からラジオ生産を開始している老舗であり, 1960年代には小型のトランジスタ・ラジオを主力に生産し輸出した。全社関連部署の協力を得て, 3年がかりであらゆる機能を備えた高級ラジオ, 4バンド9石の T-100 を1961年末に完成した。続いて1964年に T-100

の機能を保持したまま, その半値で出荷された R-400 などは, 海外で高い評判を得て, 輸出を急速にのばしている。1966年には, 松下電器産業のラジオ事業部が世界初のステレオタイプの最高級ラジオ RE-767 を開発し, その独創性と, 100ドルを切る99.95ドルで販売し, 年間約19万台売り, 品不足が2年以上も続くほどの大ヒット商品であった。アメリカでは8年間で50万台という記録的な販売を達成した<sup>29)</sup>。松下電器のラジオの生産は, 1968年3月1日現在で累積計3,400万台, そのうち輸出は1,500万台であった。1967年には生産されたラジオ440万台のうち約80%はアメリカをはじめ, 世界約130カ国にパナソニックのブランドで輸出されている<sup>30)</sup>。MECA のアメリカ市場におけるラジオの売上高は, 1967年には5位であったが<sup>31)</sup>, 1969年にはGEに次いで第2位にまで高まった<sup>32)</sup>。松下電器が当初使用したブランド名は, 「NATIONAL」であった。しかし, アメリカでは商標権の関係から「NATIONAL」が使用できなかったため, 一時「MATSUSHITA」を使用せざるえなかった。しかし, 1961年には全商品を「パナソニック」・ブランドで販売することを決定し, 松下の製品の優位性を強くアピールした<sup>33)</sup>。トランジスタ・ラジオのアメリカ市場での成功は, 日本の電子製品の評判を高める契機となった。また, ラジオに続くトランジスタを使った白黒テレビの参入を容易にした。

日本メーカーがアメリカ市場で売り上げを伸ばしたもうひとつの製品に, テープレコーダがある。テープレコーダの輸出は, アメリカ市場の制覇に大きく貢献した。電子業界誌マーチャンダイジング・ウィーク誌 (Merchandising Week) によると, MECA の1967年の無線部門の売り上げ構成は, ラジオが45%, テープレコーダが20%, テレビが25%, ステレオセット

29) 50年史編集委員会編, 前掲書, 57ページ。HFD, June 4, 1968.

30) 日本電機工業会編『電気』1973年3月11日号。

31) *Merchandising Week*, December 18, 1967.

32) 『電波新聞』1969年11月5日。

33) 50年史編集委員会編, 前掲書, 56ページ。

28) *Home Furnishing Daily*, July 7, 1967.

が10%と推定されている<sup>34)</sup>。テープレコーダは、小型高性能の携帯用機種の開発によって、高い人気を博した。特に松下電器は業界初の音声ガイドのできるレコーダの発売を始め、自動リバース付きのレコーダを作れる数少ない企業であった。1964年に、テープレコーダをパナソニック・ブランド名で販売を開始し、パナソニック・ブランドとコンコード・エレクトロニック社のコンコード・ブランドで販売された。いくつかのモデル、特に高価格のステレオ・レコーダはアメリカ向けに特別にデザインされ、アメリカ企業との競争に十分対抗できるものであった。当時最新のテープ関連製品 RS790 は、一時停止機能付のデュアル・キャプスタンレコーダ（テープを定速走行させる回転体レコーダ）であった。オート・リバース機能なども付いており価格は、349.95ドルであった<sup>35)</sup>。1960年代末には、アメリカのテープレコーダの市場は、日本企業によって支配された。1970年、日本からアメリカ向けのテープレコーダの輸出は2億5,800万ドルに対して、アメリカ製の売り上げはわずか3,800万ドルに過ぎなかった<sup>36)</sup>。1973年から74年頃には台湾や香港など発展途上国の激しい追い上げのため、米国での日本メーカーのシェアが90%から70%までに低下したが、MECA はこれに対して、高級品で対抗した<sup>37)</sup>。同時に、10代とそれ以下の年代にたいして、従来の常識を破るような子供向けの色彩のカセットレコーダを出した。価格は32.88ドルであった<sup>38)</sup>。ラジオとテープ・レコーダを一緒にしたカセット・テープ・レコーダはパナソニックが開発した独自の商品であった。この商品がアメリカで非常によく売れ、その後日本市場にも導入された<sup>39)</sup>。不況時には、顧客の目が厳しく

なってくるため、小売業者は売れ行きの良い商品しか仕入れない。1965年の不況期に、「パナソニック商品であればまちがいない。GE との取引を中止しました。RCA を止めました」といって、MECA との取引を希望するディーラーが数多くあった<sup>40)</sup>。

この背景には、パナソニック商品の品質向上と後に紹介するようなサービス体制の完備があった。

戦後の家電産業の花形はなんと言っても、テレビであった。松下電器が白黒テレビの輸出をアメリカ市場にはじめて輸出したのは、1962年2月であった。モデル AN-14 インチポータブルテレビであった。ニューヨークのメーシーズ百貨店で発売され、同年5月に全国展開した<sup>41)</sup>。14インチテレビは当時のアメリカ市場では唯一の商品であった。松下電器をはじめ日本メーカーがアメリカ市場に参入にあたり、低価格で小型のテーブル型とポータブル型のテレビで参入した。それは家具調の大型のコンソール型のテレビを主力商品としていたアメリカメーカーとの正面競争を回避するためであった。1963年にはアメリカでの小型のテーブル型とポータブル型の白黒テレビの割合は71.5%で、その多くが日本製であった<sup>42)</sup>。

MECA の副社長 R. ゲーツ (Raymond Gates) は、MECA の業績が伸び、売れ行きが順調にしている原因として、①アメリカの大手メーカーブランドと直接の競争を回避している、②リテイラーの利益に基づいた価格設定、③製品デザイン、④製品計画における間隙作戦にある、と述べている<sup>43)</sup>。モデル AN-14 の初輸出に続き1963年1月、アメリカのハウスウェア・ショウにトランジスタ・テレビを発表して好評を博した<sup>44)</sup>。1964年10月に16インチ白黒の真空管式テレビ「パナソニック AN16」を139.95ドルで発売、この機種は従来の14型に代

34) *Merchandising Week*, December 18, 1967.

35) *Ibid.*, December 18, 1967.

36) Electronic Industries Association. 以下 EIA と略す。  
“Consumer Electronics”, 1971, p. 14. 大蔵省編『日本貿易月表』1970年12月。

37) 『電波新聞』1976年8月31日。

38) *HFD*, November 11, 1973.

39) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

40) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

41) *HFD*, January 2, 1962.

42) EIA “Consumer Electronics,” 1969, p. 11.

43) *HFD*, June 4, 1968. *HFD*, January 15, 1962.

44) 50年史編集委員会編、前掲書、174ページ。

第2表 カラーTVの形態別生産動向 1965-1974年

(単位:1,000台)

年 度	テーブル型と ポータブル型	テーブル型と ポータブル型 の割合 (%)	コンソール型	コンソール型 の割合 (%)	合 計	合 計
1965	316	11.9	2,089	79.0	2,646	100.0
1966	924	18.1	3,791	74.1	5,117	100.0
1967	1,827	31.6	3,555	61.5	5,777	100.0
1968	2,476	41.4	3,272	54.7	5,981	100.0
1969	2,751	46.2	3,006	50.4	5,962	100.0
1970	2,495	53.9	2,018	43.6	4,631	100.0
1971	3,570	56.2	2,673	42.1	6,349	100.0
1972	4,721	59.7	3,106	39.3	7,907	100.0
1973(注)	6,700	66.5	3,313	32.9	10,071	100.0
1974	5,698	67.7	2,674	31.8	8,411	100.0

(注) 1972以前の台数には、輸入品を含まず。

出所: 米国 EIA。

わる同社の米国市場での主力商品であった<sup>45)</sup>。「パナソニック AN16」を供給するため、1965年12月、品川工場を国内製品の生産工場から輸出専用白黒真空管式テレビの工場に転身した。翌66年から本格的に稼働したとはいえ、当初は生産ロットが小さいため1日か2日で他機種への切り換えや技術的トラブルなどで、苦労の連続であった。品川工場の生産は順調とはいえなかったが、需要が好調で、それにカラーテレビが輸出に加わった。カラーテレビの輸出への参加によって、ついに1966年12月16日には、パナソニックテレビ輸出100万台を他メーカーに先駆けて達成した<sup>46)</sup>。カラーテレビがアメリカに初めて輸出されたのは、1965年9月、18インチのカラーテレビ CT-66 であった。

1967年7月、輸出用テレビの生産体制を強化するため、輸出用の真空管式ポータブルテレビを専門に生産する藤沢テレビ工場が、品川工場の仕事を引き継いだ。藤沢テレビ工場は、輸出専門工場として世界のトップメーカーとの競争に勝つという大きな目標を掲げ、品質安定とコストダウンを2本の柱としていた<sup>47)</sup>。品質規格

ではアメリカの安全規格 UL 規格<sup>48)</sup> についての検査工程を取り入れている。コストダウンでは、機種ごとに設計がまちまちであったが、輸出用標準シャーシ N-32 シャーシを開発し、12型、15型用標準シャーシとして、デザインの異なる数多くのテレビセットに適用可能とし、大きくコストダウンに成功させた<sup>49)</sup>。

カラーテレビの本格的な輸出は67年5月のポータブルカラーテレビ CT-61P であった。幸いなことにアメリカ市場のカラーテレビ需要は小型化志向が続いていた。第2表に見られるように、大型の家具調のコンソール型のウェイトが低下の一途をたどり、反面ポータブル型および卓上型のウェイトが増加しており、ポータブルカラーテレビの輸出は飛躍的に高まり、1966年頃からこの傾向は急速に進んでいる。そ

48) Underwriter's Laboratory (保険業者研究協会) の省略で、アメリカ損害保険協会規格のことである。この研究協会は、装置・システム・材料などの検査・試験を行うことが目的で、火災保険会社の協会である全米火災保険会社の協会によって、1894年に設立された。米国では災害防止の見地から人身に危害の加わる恐れがある商品、アイロン、トースターなどコードを使用した電器製品、電線などについては、全て UL の検査を受け、安全であることの承認を得て市場に出すのが普通になっている。州によってはこの UL のマークのないものは発売を禁止している。

45) 『電波新聞』1964年10月28日。

46) 松下電器産業株式会社テレビ事業部門編、前掲書、106ページ。

47) 松下電器産業株式会社テレビ事業部門編、前掲書、127-128ページ。

49) 松下電器産業株式会社テレビ事業部門編、前掲書、128ページ。

の背景には①カラーテレビの普及率が70%を越え、新規需要よりも、子供部屋や個人部屋用に2台目の買い増し需要が増えてきたこと、1974年時点で、新規購入用50%、買い換え用30%、買い増し用29%であった<sup>50)</sup>。②オイルショック後、実質所得の伸び悩みのため、新規購入者や買い換え客も、比較的小型で、節電設計の実用的で安い機種を選択する傾向がでてきたことがあった。1960年代末にはすでに小型テレビ、トランジスタ・ラジオの陳列してあるところには、必ず日本製品が堂々と並んでいた。パナソニック、ソニーのブランドのついた商品は、どこの都市でも見ることができた<sup>51)</sup>。

1966年12月にテレビの輸出が累計100万台を達成した。松下電器がテレビ輸出を開始したのは、1956年であり、タイ国に14インチ卓上テレビを初めて出荷して以来11年目であった。この輸出実績100万台の背景には、①アメリカ松下の販売網の充実、②ハンブルグ松下を中心とするヨーロッパ市場の伸びなどがあった<sup>52)</sup>。1970年だけで、松下電器は米国へ年間40万台のカラーテレビを輸出しているが、そのうち70%を「パナソニック」の自社ブランドで販売している<sup>53)</sup>。カラーテレビの輸出の増大を背景に、カラーテレビの輸出専用工場を設立した。1966年6月に輸出カラーテレビ事業部が新設され、愛媛県西条市に専門工場が建設された<sup>54)</sup>。守口テレビ事業部は、輸出専用カラーテレビを生産、海外工場向けのキットを含めておよそ100機種を生産していたが、基本シャーシを10種類ほどに標準化し、多機種少量生産に対応した<sup>55)</sup>。1973年には、25インチカラーテレビのコンソール型とキャビネット型白黒テレビを売り出し、アメリカメーカーが独占していた分野にも参入

した<sup>56)</sup>。同年の円切り上げを契機に、アメリカへの輸出が減少したため、価格の高騰を予想して、日本からの輸出モデルは商品特性をもった付加価値の高いものにシフトした<sup>57)</sup><sup>58)</sup>。また、日本からの直接輸出の減少を、台湾や現地生産（プエルトリコ）での生産によってカバーした<sup>59)</sup>。

アメリカの輸入カラーテレビの増加のピークは、1976年であった。総国内需要841万8,000台のうち総輸入台数が、283万4,000台で33.7%が外国製であった。外国製の内、松下電器をはじめとする日本製が253万台（30.1%）であった<sup>60)</sup>。

カラーテレビに次いで、松下電器の輸出マーケティングを支えたのはVTRであった。VTRは元来アメリカのアンベックス社によって放送用の白黒VTRとして開発され、日本企業によって家庭用のVHS製品として市場普及したものである。ソニーがベーターマックスを、日本ビクターがVHSを、松下電器はVX2000を開発した。その後松下はソニーを中心とするベーター陣営と、日本ビクターを中心とするVHS陣営に2分される中で松下電器はVX2000を放棄し、VHS陣営に加わり、1977年、秋にRCAとのOEM契約をしているが、それとは別にパナソニック・ブランドで、1,095ドルで対米輸出を行った<sup>61)</sup><sup>62)</sup>。

1958年、MECAの設立以来、パナソニック製品は、アメリカ市場で急速に売り上げを伸ばしてきた。なぜ、パナソニック製品はアメリカでよく売れたのか、1971年から72年にラスベガスで開催されたパナソニックの新製品発表会での様子を報告するウィリアム・J. デネルス

50) 野村総合研究所編『財界観測』1976年3月号、39ページ。

51) 「アメリカ業界視察記」『電波新聞』1966年6月2日。

52) 『電波新聞』1967年3月20日。

53) 『日本経済新聞』1971年4月2日。

54) 『電波新聞』1977年11月26日。松下電器産業株式会社テレビ事業部門編、前掲書、105ページ。

55) 松下電器産業株式会社テレビ事業部門編、前掲書、284-285ページ。

56) *HFD*, January 8, 1973.

57) *HFD*, March 5, 1973.

58) *HFD*, November 15, 1976.

59) *HFD*, March 23, 1973, April 4, 1973.

60) 日本興業銀行『興銀調査』207号、1981年、73ページ。『日刊工業』1977年5月31日。

61) 『日刊工業』1977年5月31日。

62) 「映像メディアの世紀」『日経ビジネス』1998年9月28日、10月5日、12日、19日、26日、11月2日、9日、16日、23日参照。

(William J. Denels) の「米国市場レポート」にその様子的一端を見ることができる。かれはハリウッドで大型音楽専門店を経営して、40年の経験を有するベテランの小売業者である。パナソニック製品の新しいスタイル、新しい色の新製品はひときわ目立ち、参加したディーラーを魅了した。松下電器が得意とするラジオでは、若者層をとらえる「クレジカラー（特定の色を指すわけではないが評判になっている色）」と新しい形のクロックラジオでは注目を浴び、とりわけホームラジオの分野ではパナソニックは群をぬいていた。新型のテープレコーダも豊かな機種が、各種紹介され注目を浴びた。その他ハイファイチューナー、アンプ、スピーカーそしてテープデッキなどが並べられ、参加したディーラーの注目を浴び、発表会に参加した300人のディーラーは、パナソニック製品に忠誠心をもっておのおのの仕事に帰っていった<sup>63)</sup>。

輸出マーケティングの成功の重要な要因として、以上述べたような優れた商品の提供にあった。MECA は単にアメリカにおける販売拠点にとどまらず、商品の企画センターとしての役割を果たした。たとえば、2代目 MECA 社長磯村久太郎氏は、国内（仙台）営業所長の経験を基礎に、「販売が商品を作らせる責任がある」という確信で MECA 内部に商品企画部をつくり、ラジオ担当、テレビ担当、テープレコーダ担当と担当毎にアメリカ人と日本人をペアで商品企画チームを編成し、商品の企画を行った。ここでは商品ごとにアメリカ市場に合った商品開発をすすめた<sup>64)</sup>。当時の様子を磯村氏は次のように語る。3月の商品の売り出しに何を出すか、1年かけて商品作りの会合を日本とアメリカで数回積み重ねた。企画にあたって、松下電器独自の商品開発を重視した。リールのテープレコーダからカセットテープレコーダ、さらにはラジオとテープレコーダの組み合わせられた商品などを開発し、商品ラインも次々と拡大していった。大ヒットしたステレオタイプの最高級

品の RE-767 というラジオは、3年がかりで、日本のラジオ事業部とアメリカ人から構成されるチームで作った商品であった。このデザインはイギリスのメーカーに特注して、全体がスマートになるように配慮した。このラジオにはスピーカーとターンテーブルがついており、ステレオなみの音が聞け、139.95ドルで、定価販売すると30数パーセントのマージンも確実に入る人気商品であった。小売店の店頭では、ラジオの棚の一番高級の所に展示してもらった。メーシーズが大胆に宣伝したことも功を奏し、メーシーズではもとより付近の小売店でも売れゆきがよく、不況にもかかわらず商品はあっという間に売り切れ、常に品切れの状態であった。不況時には消費者の商品選択が厳しくなり、小売店は売れゆきの良い商品しか仕入れなくなるものである。しかし、パナソニックの商品に対しては「パナソニックだと間違いない」といって、RCA や GE の商品の取引を中止した小売業者が続出したほどであった。MECA は前年比4割、5割の売り上げ増を経験した。アメリカで開発されたこれらの商品の中には、日本にもってきて販売されたものも多くあった<sup>65)</sup>。

パナソニックの商品は単に高品質であっただけでなく、その色彩やデザインにおいても、1960年代末にはアメリカメーカーから賞賛を得る水準にまで達していた。ウェスチングハウス社のポータブル電子製品担当チャールス・ディニオールト支配人は同社がポータブル商品の新系列を発売するにあたって「派手な色彩化を採用しなかったのは、パナソニックの機能的なスタイリングの成功にならったもの」<sup>66)</sup>と述べている。アメリカの代表的な大手メーカーが、各系列の全商品を、クローム、スチール、木などの自然の味を生かしたスタイルで統一しており、これはパナソニックやソニーのポータブル商品が色彩なしのアプローチで大きな成功をおさめた経験から学んだことである。

戦後家電王国として長期に渡り優位を築いて

63) 『電波新聞』1971年5月27日。

64) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

65) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

66) 『日本工業新聞』1969年7月9日。

きたアメリカメーカーに、短期間でキャッチアップすることが出来た背景には、MECAの存在があったことを指摘しなければならない。MECAの主な役割は、単にアメリカでの商品の販売にとどまらず、上記で指摘したような商品の企画と企画した商品を日本の事業部に提案することであった。

## (2) 価格

松下電器がアメリカ市場に参入した1960年代においては、アメリカの電機業界の小売価格は極度に乱れていた。このような状況に対処するため、MECAは高品質の製品を基礎に、価格の安定化とマージンがあることを重視し、それにマッチした価格政策を実施した<sup>67)</sup>。MECAの副社長松本氏は、次の2点を強調している。1つは自社のディーラーに適切な利潤を与えることであり、もう一つは誇りに思える製品を作ることであった。そして、彼はラジオの価格を安定させることを重視し、アメリカメーカーが安売りする中で、次のような強い決意を表明している。「わが社は現在のトランジスタラジオ市場において19.95ドルという価格にまでは下げる予定はない。独自のプログラムで運用しており、たとえ売れなくてもこの政策は死守するつもりである」<sup>68)</sup>。ディスカウントストアにも、プロフィット・ラインを作り、パナソニック商品の価格を厳守するところには、商品を出荷した<sup>69)</sup>。

日本が得意としていた小型テレビの市場にも、1970年代に入りアメリカメーカーGEの参入により激しい価格競争が展開された。とりわけ、9インチと12インチの小型テレビの間において激しかった。GEは9インチ、11インチ、16インチの小型テレビの導入に成功し、9インチテレビの価格は159.95ドルで、日本製の同型のいずれの価格より30~90ドル安い値段をつけた。GEの11インチには外国の部品を使用していた。

ソニーの9インチテレビの価格は249.95ドルと一番高く、次いで松下のそれはソニー製品より低い229ドルで販売した<sup>70)</sup>。激しい価格競争の状況においてもMECAは品質で勝負し、値下げ競争には加わらない方針を堅持し、小売価格維持に努力した。MECAの発足以来価格は、常に一流アメリカ・ブランドと同等またはそれ以上に設定し、利益は必ず適宜確保することをポリシーとして努力した。そのため標準価格を守る販売店を厳選し、目先の利益よりも将来の信用を重視する方針を貫いた。当時世界でも有数の百貨店メーシーズの無線部門の一角にパナソニック・コーナーを持ち、ここではアメリカ商品より高い値段がつけられていた。また、一般の小売店間にも、パナソニック商品は価格の安定や性能の点に信頼をおいて安心して取り扱いができると、評価が高かった<sup>71)</sup>。

MECAの小売り価格維持に大きな支えとなったのは、公正取引法(Fair Trade Law)であった。この法律は1937年8月11日発効のミラー・タイディング価格維持法(Miller Tydings Price Maintenance Act)によるもので、各州が公正取引法によって認めたブランドの商品については、価格協定を禁止する1937年のシャーマン法(Sherman law)の例外とするものである。

MECAは1960年以来、全ての商品を申請して、法律による最低価格(Minimum Price)でもって販売店が売ることを守らせる制度を採用し、ディーラーへの価格表にはリストプライス(list price)と呼ばれていた最高価格と最低価格を表示した。

公正価格の設定を認めているニューヨーク州では、当時同州高等裁判所がパナソニック製品を公正価格以下で販売したディスカウント・ショップ3店、JGEアプライアンス・オブ・ウェストチェスター社、JGEブロンクス・アプライアンス社、JGEアプライアンス

67) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

68) HFD, August 23, 1961.

69) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

70) HFD, June 1, 1964.

71) 後藤祝雄(後藤無線商会)「アメリカ業界視察記」より(『電波新聞』1966年6月2日)。

ズ社、JGE アプライアンス・オブ・ナツソウ社に、公正価格以下での販売をただちに中止するよう禁止命令を下している。同裁判所は判決文の中で公正取引法を犯した JGE チェーン3店に対し「松下は法律的に妥当な立場から公正取引価格制度を導入しており、その価格を被告らが守らず引き下げたことは、この制度を著しく脅かすものである」として今後米国松下の定めた公正価格を守るよういい渡している<sup>72)</sup>。

1972年、ディーラーであるジャマイカ・ガス & エレクトリック (Jamaica Gas & Electric) は、松下電器の製品を公正取引価格以下で販売することを禁止する判決を下された<sup>73)</sup>。同年、MECA は、ニューヨークの小売業者エコノミー・バイイング・サービス (Economy Buying Service) とハリス・ディスカウント (Harry's Discount) の公正取引法違反の訴訟で勝訴した<sup>74)</sup>。

しかし、この法律は消費者の利益を損なうものであるという見解が出され、FTC が公正取引法に関して違憲判決をくだし、1975年に廃止された。そのためその後の松下電器が小売店に価格を守らせることが、法律的にはできなくなった。そのことも大きな要因となり、市場価格は乱れ、MECA は小売店ごとに価格交渉をしたため、非常に複雑な価格体系になった。様々なリベートを中心とするインセンティブ制度ができた。

この市場価格の乱れを直すため、MECA は複雑化した価格体系を改め、1988年1月に、“Single Price Profit for All” という新価格制度を打ち出した。この制度は、消費者に高いサービスを提供し、高い満足を得てもらうためには、小売店のセールスマンの教育投資、経営改善や情報収集のためのコンピュータ投資、十分な広告宣伝費の為の投資を不可避とし、安定した価格とマージンの確保が必要であるという主旨で設けられた。多くの小売業者はこの制度

を歓迎したが、一部のディスカウンターやカタログ・ショールームはこの制度に従わなかったので、MECA は取引をうち切るなどした<sup>75)</sup>。ニューヨーク地裁は、この MECA の新価格制度を価格拘束 (Price Fixing) であると判定し、総額1,600万ドルを消費者に払い戻すことを命じており<sup>76)</sup>、MECA はこの命令に応じた。

価格競争の激しいアメリカ市場で RCA やゼニスが価格維持に苦しんだのとは対照的に、MECA が価格維持に比較的的成功することができたのは、製品を小型で高級品に限定するとともに、その販路を MECA の方針に賛同できる小売店を厳選したことにある。アメリカメーカーは RCA とゼニスの2社だけで、1960年代末から70年代初頭において、カラーテレビ市場の45~50%、白黒テレビの市場の約40%近くのシェアを占めていた<sup>77)</sup>。このように大きなシェアを占めると、価格リーダーシップを取ることができる<sup>78)</sup>。しかし、この大きな市場シェアを維持するためには、開放的チャンネルを基本とした多様なチャンネルを採用せざるを得ない。開放的チャンネル政策を採用すればするほど、価格のコントロールが難しくなり、安売りが野ざらしになる。この矛盾を解決する重要な鍵は、ブランドイメージの構築とチャンネルの直接把握と管理であった。MECA も市場占有率が高まってくると、RCA や GE が直面するのと同じ問題を抱えることになる。しかし、輸出マーケティングの段階では、市場シェアは10%にも届かな

72) 『電波新聞』1965年12月13日。

73) *HFD*, September 25, 1972.

74) *Ibid*, December 13, 1972.

75) 井村昭彌, 聞き取り調査, 1993年10月18日。井村昭彌氏は1988年から1993年 MECA の社長, 会長, 1988年から1994年まで松下電器株式会社取締役米州本部長を務められた。

76) Theodore P. Kovaleff, *The Antitrust Impulse*, Vol. II, 1994, p. 692.

77) RCA, Zenith のブランドの国内市場のシェアは、カラーテレビの場合は、1968年: 50.0%, 1970年: 47.0%, 1972年: 44.5%, 白黒テレビの場合は、1968年: 39.0%, 1970年: 39.0%, 1972年: 36.0% となっている。( *Television Digest*, July 3, 1982, p. 10.)

78) アメリカの主要な家電メーカーは、ゼニスと RCA が価格を引き上げれば、自分たちも価格引き上げの機会が与えられると、TV ダイジェストのインタビューに答えている。( *Television Digest*, July 22, 1974.)

かったので、RCA やゼニスが直面していたのと類似した問題は未だ表面化しなかった。

### (3) 流通チャンネル戦略

MECA がアメリカに参入し、高成長を支えた要因は、輸出マーケティングの側面からみれば、高品質の製品と価格維持、それを支える流通チャンネルの形成を中心とするマーケティング戦略にあった。流通チャンネルの形成に関して重視した戦略は、ディストリビュータを通さないセールス・レップの積極的活用と独自の営業体制であった。松下電器は日本国内での販売網の経験をアメリカ市場においても生かし、MECA 独自の販売網を形成し、その販売網は他社を圧した。そのディーラー網は、小売の利潤が保障できるラインを扱うことで急速にひろがった。このようなやり方は、日本の親会社が創立当初からとってきた方法であるが、アメリカでは全く新しいものであった。

#### a) セールス・レップを中心とする販売体制

MECA が発足した1959年は、戦後最初の不況のためアメリカ市場は、極度の販売不振に陥っていた年である。値崩れが大きく、販売店は利益が落ち不満にあふれていた<sup>79)</sup>。アメリカの家電業界の流通は卸売から小売を経由するツーフーステップの流通が支配的で、このツーフーステップの家電流通網は RCA やゼニス、GE などアメリカの代表的な家電メーカーによって完全に占拠されていた<sup>80)</sup>。ソニーを除いた全ての日本の家電メーカーは、ディストリビュータを媒介としないディーラーへの直接販売のワンステップ経路を採用し、大都市およびその周辺を中心に取扱い小売店を拡大した。ディストリビュータに代わるセールス・レップを有効な方法として活用した。松下電器も MECA 設立後、直ちに地域毎にレップの指名に着手した<sup>81)</sup>。

79) 50年史編集委員会編、前掲書、55ページ。

80) 詳しくは拙稿「アメリカの家電流通」『日米の流通イノベーション』中央経済社、1997年参照。

81) MECA のレップの実態については、大貝威芳「Matsushita Comes to America」『龍谷大学経営学ノ

レップとは正式の呼び名は、Manufacturers' Representatives あるいは Sales Representatives のことで、メーカーの製品の販売代理商のことである。アメリカの商務省のセンサスでは Manufacturers' Agents と呼ばれており、卸売業に分類されている。これは米国のみならず特有の販売組織である<sup>82)</sup>。特約ディーラーを開拓し販売方針を徹底するのが、セールス・レップの役割であった。一般に、彼らの基本的機能は販売であり、複数のメーカーの何種類かの商品を扱うが、競合する商品は扱わない。自由契約で注文を取り、価格や販売条件はメーカーによって決定される。受注高に応じて一定のコミッションを受取り、在庫は持たず実際の商品の受け渡しは、メーカーとディーラーの間で直接行われる。レップのマージンは、約7～8%であった。しかし、ボリュームが増大するにつれ、5%から3%へと減少した。かれらは基本的には注文を取ってくるだけで、その注文はメーカーにくる。はじめての場合は、クレジット・マネジャーが信用調査をした上で、商品の配送をする。売上金の回収はメーカーが行う。レップの規模はピンからキリまでであり、小さいものは1人で、大きいものになると30人ぐらいのものもあり、個人業レベルから会社組織の形式をとっているものもある。その担当販売地域は限定されており、通常、各州1つぐらいの割合で担当していた。ニューヨークのように人口が密集しているところでは、南北に2つぐらいのレップが存在した。磯村 MECA 社長の次の言葉は当時のレップの性格を的確に表現している。「レップは売れないものはちゃんと知っており、売れないものは売らなかった。かれらは、売れると見込んだ商品は徹底的に売り、得意先の信用も絶大で、彼らにセールスマンのプロ意識を強烈に感じた。あるレップは、有名百貨店から多額の小切手を預かり、『これで商

論集』第37巻第2号、1997年8月が詳しい。

82) レップについては、土居康男『米国インダストリアル・マーケティング・チャンネル』同文館、1999年3月、が詳しい。

品を仕入れてくれ』と一任されるのです」<sup>83)</sup>。レップはそれくらいメーシーズから信頼され、文字通りメーシーズの実質仕入れ係りであった。当時メーシーズのような一流百貨店と取引をするためには、普通のセールスマンでは相手にしてもらえなかった。ところが顔の利くレップだとメーシーズの社長にいつでも直接会うことができた。パナソニックのセールスマンでは、とてもそんなことは不可能であった。また、MECAのように規模の小さい企業は、アメリカ全土にセールスマンを配置できなかった。そこでMECAはレップを活用することにし、MECA設立後、直ちに地域毎にレップの指名に着手した。レップの組織化はMECAの副社長であったR. A. ゲーツが担当した<sup>84)</sup>。MECAが契約した代表的なレップとしては、次のようなものがあった。ボストンのオセアナ・インポート (Oceana Import) はニューイングランド地方を担当、デトロイトのマニー・チャラック (Manny Charach) はミシガン州を担当、フリップ・フランダース (Flip Flanders) はテキサス州を担当、エド・グリーン (Ed Green) はニューヨークのマンハッタンを担当、ニュークラフト (Newcraft Inc.) はカリフォルニア州を担当、カイザー・セールス (Kaiser Sales) はミネソタ州を担当した。レップの主要な仕事は、小売店からパナソニック商品の注文をとってくることであった。同時に販売網の開拓はレップによって行われた。特にテクニクスの場合には高級品であったので、技術的能力を持っているかどうかということに基づき、相当店の選別を行い、選別された店をHi-Fi取り扱い認定店と名付けられた。この認定店は日本の系列店のように固定化したものでなく能力がないと判断されると入れ替えられたので、激しく入れ替わった<sup>85)</sup>。当時、レップの積極的な活動により、1年間で2,000のフ

ランチャイズ・ディーラーを開拓した<sup>86)</sup>。MECAのフランチャイズ・ディーラーの分布とその数は以下の通りである。ボストン (469)、シカゴ (85)、デトロイト (156)、ボルチモア (160)、セントルイス (129)、ミネアポリス (68)、アトランタ (64)、ロサンゼルス (151)、フィラデルフィア (31)、ダラス (62)、ピッツバーグ (74)、ロックフォード (131)、ニューヨーク (151)、ニュージャージー (48)、ハワイ (69)、本社直結 (10)、国内PX (58)、国外PX (7)<sup>87)</sup>。販売網はレップによって開拓された。1963年にはレップはアメリカ全土に4,900のディーラーをMECAのフランチャイズとして組織した<sup>88)</sup>。

MECAの磯村久太郎社長によると、「MECAの商品を扱っていたレップの中にはすばらしいレップが多数いた。かれらは販売の専門家なので、こちらから商品の説明をしなくても、資料を見ただけで品質から価格までよく理解する。逆にコストが高すぎる。こうしろ、ああしろと注文がくる。たとえば、ダラスのレップの所に行ったとき、主任のバイヤーが売り込みの説明をしていた。『この商品は良いものなので買い得である』と、もの凄い迫力がある」<sup>89)</sup>。と当時を振り返る。

レップ販売制度は1960年代には非常に大きな役割を演じ、売り上げは順調に伸びた。レップは当初はMECA製品以外のものも取り扱っていたが、販売量と品目の増大とともに、多くのレップは松下の製品を取り扱う専属店となった。ここではレップは卸売業者というよりもパナソニック商品を専属的に販売するMECAの実質的な「セールスマン」であった。ところが取り扱い商品のボリュームが増大するにしたがって、レップはセールスマンを雇用するようになる。レップの下に雇用されるセールスマンは、レップ

86) 大貝威芳, 前掲論文, 32-33ページ。

87) 大貝威芳, 前掲論文, 33ページ。

88) *HFD*, May 1, 1963.

89) 磯村久太郎, 聞き取り調査, 1998年4月15日。磯村久太郎「世界的企業に躍進」『松風』1995年夏号, 64ページ。

83) 磯村久太郎「世界的企業に飛躍」『季刊松風』1995年夏号, 64ページ。

84) 磯村久太郎, 聞き取り調査, 1998年4月15日。

85) 磯村久太郎, 聞き取り調査, 1998年12月1日。

ブに較べて劣り、MECAのセールスマンよりもはるかに劣った。また、取り扱い商品のボリュームの増大は、レップに支払われる単位当たりの口銭を減少させるが、メーカーが支払わなければならないその絶対量が増えてくる。1970年代に入ると、松下電器の取り扱い製品が多様化し、レップがその全てを扱うのが困難となってきた。加えて、ディーラーが大型化し、全国的なチェーンやバイイング・グループ(buying group)が強くなってくると、一地域を担当するレップだけで多様化した松下の製品を捌くのが困難になってきた。そこで、レップにかわりMECAの営業所または、MECA本社においてディーラーと直接の商談を行うことができるような販売組織が必要となった<sup>90)</sup>。

1973年2月のスミソニアン通貨制度の崩壊、10月の第一次オイルショックによる価格の高騰によって、価格が不安定となり、MECAの売り上げは横這いとなり利益はさがった。これを契機にMECAは組織の見直しを行い、過去の成功の基礎となったレップ制度を、6年計画で自社セールスマンによる直接販売体制に切り換えることにした<sup>91)</sup>。

1974年に、MECAは2,3のレップを排除することを明らかにした。レップが排除される地域の販売は、同社が全国各地にもっている工場の倉庫によって完全にカバーした<sup>92)</sup>。1976年にはレップを全国的に廃止して、自社セールスマンを通じて販売した。ただし、ハイファイ・ステレオとテクニクス・ブランドだけに限定しレップの使用を続けた。また、ニューヨーク州とミズーリ州およびフロリダ州はレップを継続した<sup>93)</sup>。

MECAがアメリカの一流メーカーと比較的短期間で競争できるようになった大きな要因の一つに、アメリカにレップというこの国特有の制度として存在していたレップを積極的に活用

したおかげであった。

#### b) MECAの営業所

1963年度の松下電器製品の対米輸出額は、同社の全輸出額の4分の1にとどまっていた。アメリカ市場の大きさから考えると、余りにも少なすぎるということから、1964年9月、MECAの販売網の大幅な改革が断行された。これまではMECA本社が一手に統括していた米国市場を中部地域、西部地域、東部地域に分割した。中部地域はこれまでのシカゴ駐在員事務所を昇格し、シカゴ営業所とし、ここを拠点にミネソタ、アイオワ州などを統括した。東部地域はニューヨーク駐在所を昇格し、マサチューセッツ、ニュージャージー州を統括した。西部地域は代理店であるニュークラフト社がワシントン、モンタナ州などを担当した。西部の代理店ニュークラフト社とともに全米を3地域制とした。

営業所の主要な業務は、それぞれの担当地域内の小売店の統括、販売、仕入れ、在庫などの処理であった。営業所は独立採算性で、それぞれの営業所長は、全てアメリカ人であった。のちにアトランタ、ダラスに営業所を設置したとき、日本人の配置を試みた<sup>94)</sup>。商品の配送に関しては日本から営業所までは日本で責任を持ち、営業所からディーラーまでは営業所が責任をもった。営業所には経理とサービスの担当者があり、正規のセールスマンはいなかった。全てセールスはレップが担当した。各営業所ごとに所属しているレップは週1回集まりセールス・ミーティングを持った。

ここで注目しておきたいのは、西部地域を担当していたニュークラフト社についてである。ニュークラフト社は、1960年、ロサンジェルス町はずれに、輸入電気製品専門のディストリビュータとして誕生しており、それから間もなく、米国進出を果たしたばかりの松下電器の総代理店となり以来米国西部11州とアラスカ州の

90) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

91) 50年史編集委員会編、前掲書、58ページ。

92) HFD, June 14, 1974.

93) HFD, June 17, 1976.

94) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

ディーラーにパナソニック製品を販売した。1969年9月に、ニュークラフト社はエレクトロレント社、テレメディック社と合併して新会社、テレコア社 (Telecor) を設立し、以後、テレコア社の子会社となった<sup>95)</sup>。テレコア社は、GE、クレイロール、サンビーム、シックなどと取引をしていた。1972年テレコア本社の移転を転機にその後 MECA の総代理店として取り扱ひ品目をパナソニック製品一本に絞った。その最大の理由は MECA のマージンがアメリカメーカーのそれよりもはるかによかったからである<sup>96)</sup>。MECA はテレコア社のテリトリーである西部12州に350のサービスセンターを設け、要所にパーツ集配所を置いた。さらに、アラスカ、ワシントン、カリフォルニア、コロラドの各州に合計5つのディストリビューション・センターを設けて製品の集配を行った。テレコアの取り扱い商品は大きく分けると、民生用電子機器、家庭用電気製品、その他に分けられる。1970年11月現在では、民生用電子機器87%、家電製品11%、その他2%となっている。民生用電子機器としてはテレビ、ラジオ、テープレコーダ (オープン・リール、カセット、カートリッジ)、電蓄とラジオまたはテープレコーダの組み合わせ商品などである。家電製品には冷蔵庫、小型洗濯機、ドライヤー、エアコン、扇風機、電子レンジなどがあり、その他には電卓、VTR、CTV 用機器などがある。この3年間で MECA の売り上げが、テレコア社全体の68%を占めるほど MECA への依存が高まった。1977年8月末締め第1四半期、売上げで前年同期比27%の2,895万ドル、利益で28%増の413万ドルを記録し好調なスタートを切っている。同社のヘイトン社長によると、その理由として、子会社の計測機器のレンタル会社エレクトロ・レント、病院用装置販売会社テレメディックの他、松下製品を扱うニュークラフトの業績がよかつたためと、談話を発表している<sup>97)</sup>。ニュー

クラフトは、コーインホールというのが GE の代理店であった。コーインホールという人がその社長であったが、かれが引退した後グリーンバークが社長となり、パナソニックの販売をした。女子社員を1人か2人使い3人でやっていた。そこに新製品を持っていくと、10人位のレップを集めて自信をもって商品の説明を自らやる。それほどの商品知識に深く、また松下電器の製品が高い水準にあったわけである。顧客が松下電器の製品に流れていくため、コーインホールは GE の代理店を辞めて全て松下電器の製品を取り扱うようになり、ついには名前もニュークラフトとなった<sup>98)</sup>。

テレコア社は卸売業者であるので、最終消費者はもちろんのこと、小売業者もコンシューマリズムの対象と考え、小売店との単なる売買関係以上の密接な関係づくりを重視した<sup>99)</sup>。具体的な活動としては、小売業者に商品知識を豊かにするためのトレーニング・プログラムに力を注いだ。得られた利益の一部を小売店に還元することも小売店に対して果たすべき責任であると位置づけていた。テレコア社はマーケティングを中心とした経営計画を重視していた。6人のマーケティング・スペシャリストを中心にして、マーケット・リサーチ、マーチャング・プランニング、短期-長期総合経営計画などを行うアドヴァンスト・プランニング・グループと呼ばれる組織がある。ここでは豊富な情報資料を OR 手法を用いてマーケティングを中心とした経営計画を作成している。この経営計画をもとに仕入れ発注など重要業務が処理されていく。セールスマンが取ってくるオーダーの処理もすべてコンピュータによって行われた。このことによってセールスマンは、伝票の整理に追われることなく営業に専念できたわけである。日々の受注状況だけを報告しておけば、販売報告書は定期的にコンピュータが作成

95) 『電波新聞』1972年7月24日。

96) 『電波新聞』1972年7月25日。磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

97) 『電波新聞』1972年7月25日。

98) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年4月15日。

99) 家電業界ではメーカーや卸売業者はしばしば小売業者をコンシューマーとか、カスタマーと呼ぶ。

しそのオーダーがまず磁気テープにインプットされた。NCR センチュリー・モデル200が受注データを処理し、発送伝票、インボイス、在庫台帳、売上報告書、売上経費報告書などの作成を行う。コンピュータは倉庫にある各商品の日々の動きを記録する。ロスのテレコア本社に直属するイン・ディストリビューション・センターのほか、シアトル、ユニオンシティ、デンバー、アンカレッジにディストリビューション・センターが設けられており、それぞれのディストリビューション・センターで受け取ったオーダーは、そこに設置されたターミナルで本社のコンピュータにインプットされ、処理された。通常、オーダーを受けてから24時間以内に商品が発送される。パナソニック製品は、商品の回転が速いので、品不足がおこりやすかった。MECA を通じて発注しても距離の関係から商品を手にするまでに5ヶ月かかったので、品不足が生ぜぬように在庫管理には特に気を使った。また、テレコアでは社内のコミュニケーションの円滑化とともに、顧客である小売店とのコミュニケーションにも多くの努力が注がれていた。具体的には、1971年に苦情処理専門、アクション・センター・テレコア (ACT) を設定し、顧客の苦情、その他あらゆる問題をここで処理した。スタッフはすべてセールスの経験者であった。「メーカーにとって一番大切なものはディーラーである。」「顧客こそ神様である」という、松下精神が海を渡り米国にも伝えられたものである<sup>100)</sup>。ところで、MECA は1964年に販売網の大幅な改革をしたとき、シカゴ営業所やニューヨーク営業所と並んで、西部地域に直轄の営業所を設立せず、なぜテレコア社を代理店としたのであろうか。磯村久太郎 MECA 社長によると、それは「アメリカ式経営を徹底して学ぶためであった」という<sup>101)</sup>。

ともあれ、MECA とテレコアは相互に共同してパナソニック商品の販売と価格の安定化に努力したことはまちがいない。時には互いの

マージンを調節して小売価格の安定化を図った<sup>102)</sup>。円高をはじめ、日本メーカーの対米輸出環境が厳しくなるなかで、MECA は現地生産の強化と販売体制の整備が不可避となり、前者はモトローラの買収によって、後者はテレコア社の子会社であるニュークラフト社を1979年3月に買収することによって現地での生産と販売の体制の強化を図った。これにより同社の販売体制は全て直販体制となった<sup>103)</sup>。

1985年現在、MECA はアメリカにおいて、販売拠点として東北部 (ニューヨーク)、中東部 (ボルチモア)、中西部 (シカゴ)、南部 (アトランタ)、西部 (ロサンゼルス) の5グループ本部のもとに、17営業所と4出張所置くほか、ハワイ松下とプエルトリコ松下 (生産・販売) をもち、カナダにおいてはトロント本社のもとに3営業所と6代理店を置いて、アメリカ、カナダに強力な販売網を敷いている<sup>104)</sup>。

#### c) MECA が活用した小売店

MECA が設立された1959年は、戦後初めての不況であった。この時期は相次ぐディスカウント・ストアの登場で、米国家電流通業界は大きな変革の時期にあった。第2の変革期は、1960年代末頃に、立地条件を得たディスカウントストアや大型専門店が、単に安いというイメージから脱皮して、「一流品」のイメージを強調しさらに力を強くし、小型店を次々と吸収し始めた。こうした激しい動きの中で、家電専門店では日本のパナソニックや東芝、ソニーの新しい商品を取り扱うことによって、価格競争の渦中から逃れたり、接客態度やアフターサービスによって新しい方向を見いだそうとした<sup>105)</sup>。

MECA は全国に専属特約店を組織した。1969年11月現在、MECA は全国に170社のハイファイ装置の専属特約店網をもった。これらの専属特約店ではパナソニックのコンポーネン

102) *Television Digest*, June 23, 1973.

103) 『電波新聞』1979年1月20日。

104) 50年史編集委員会編、前掲書、60ページ。

105) 『電波新聞』1969年3月18日。

100) 『電波新聞』1972年7月24日。

101) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

トの全品目(受信機、コンパクト・ステレオ、スピーカー・システム、テープデッキ)を扱っていた。パナソニック・ハイファイ製品はすぐれたスタイルと安定した価格のためにその評価は非常に高かった<sup>106)</sup>。専属販売店というのはパナソニック製品を取り扱うということであり、特に契約をするわけではなかった。高級品を取り扱っているテクニクスの場合は、ハイファイ取り扱い認定店と名づけ、技術的能力を持っている店を指定した。この「認定店」は固定したものではなく、しばしば入れ替わった。西部地域担当のアメリカ的経営を行っているニュークラフトの場合は、有能な小売店の選定を重視していたので、特に入れ替わりが激しかった<sup>107)</sup>。

MECA は最初アメリカ市場にラジオを出した。日本製のものとしては価格は高めに設定し、ディーラーに自社製品を取り扱わせ、さらに積極的に消費者にすすめさせるためには、利潤が高いラインを提供せざる得なかった<sup>108)</sup>。このような目的を実現するために、ワン・ステップに重点を置いたチャネル戦略を採用すると同時に、公正取引が可能な地域ではそれを実施した<sup>109)</sup>。

1960年代のアメリカ小売業においては、アメリカ政府統計において、百貨店やディスカウントストア、メール・オーダー・ハウスなどいわゆる「ゼネラル・マーチャンダイザー」が小売総売上高の中で最も多くを占めた。百貨店の売上高と収益率は1965年に新記録を示し、ディスカウントストアにはコルベットを中心としてゼネラル・マーチャンダイジング・ストアの中で第1位であった。メール・オーダーのシアーズ・ローバックはアメリカ小売業の中では最大の売上高を誇っていた。したがって、海外メーカーにとって、メーシーズやシアーズなどの存在は、このうちの1社を掴むだけで比類なき全米規模の商品宣伝手段が得られた。すでに、この頃、シアーズ・ローバックは、文字通り外国

メーカーをアメリカの業界地図のなかに張り込ませることに成功していた。また、シアーズは東京に買い付け事務所を持っており、東芝や三洋とはPB取引をしており、日本のメーカーとは深い関わりをもっていた。また、メーシーズは海外からの商品の買い付けのために、ヨーロッパと極東に15の常勤オフィスを設けていた。MECA はアメリカ市場の開拓に際して、これら百貨店やディスカウント・チェーンの開拓を果敢に行った。

1960年代においては、百貨店はアメリカの電器小売業界において大きな影響力をもっていた。全国各地に支店を持ち、百貨店のブランドでメーカーに電機商品をつくらせ、百貨店の販売組織力と信用で、大量に販売していた。したがって、日本メーカーにとっては百貨店に商品をおいてもらうことは、一つの大きな目標であった。メーシーズ・ニューヨーク(Macy's New York)は日本のメーカーであるパナソニックの製品に興味を示した最初の百貨店であった。1960年にはMECAのラジオのプロモーションにおいて大きな成果があつた。とりわけ、9石・トランジスタ・ラジオが注目を浴びていた<sup>110)</sup>。1962年2月、ニューヨークのメーシーズで14インチのポータブルテレビを発売、同年5月から全国展開をした<sup>111)</sup>。1966年9月にニューヨークのメーシーズ百貨店で開催された「極東祭」(Fair East Festival)で、カラーVTR用小型カメラをパナソニック・ブランドを掲げ出品、1週間にわたり毎日実演を行った。広告と展示にはMECAとメーシーズが共同投資した。このような販売促進は他の小売店にも広がり、当時MECAは在庫不足で悩むという状況まで生じた<sup>112)</sup>。ブルックリンにあるアブラハム&ストラウス(Abraham & Straus)、ボストンのジョルダン・マーシュ(Jordan Marsh)、アトランタのリッチイズ(Rich's)、ロサンジェルスの子会社メイ・カンパニー(May

106) 『電波新聞』1969年11月5日。

107) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

108) *HFD*, December 18, 1967.

109) *HFD*, December 18, 1967.

110) *HFD*, November 14, 1960.

111) *HFD*, January 2, 1962.

112) *HFD*, December 18, 1967.

Co.) は、パナソニックとの取引をした<sup>113)</sup>。ピッツバーグのカウフマンズ百貨店は (Kaufmann's departmentstore), 売場の一角をパナソニックセンターとして活用し、65品目のパナソニックの製品を並べた<sup>114)</sup>。MECA はロサンジェルスのプロードウェイ百貨店にもテレビを出荷した。この百貨店は西海岸に40店舗所有しており、高級なテレビを販売している<sup>115)</sup>。ニューヨークにあるブルーミングデール百貨店 (Bloomingdale Department) の家庭電子部門では、コンパクト・ハイファイ、カセットレコーダ、ポータブル・カラーテレビが大きく取り扱われており、カラーポータブルではパナソニックやソニーをはじめ RCA, ゼニス, GE の製品に主要なスペースが与えられた<sup>116)</sup>。しかし、百貨店は1960年代末には、電機製品に関しては依然強い影響力を持っていたとはいえ、カタログ・ショールームやディスカウント・ショップに追い込まれて退潮を続けた。

1970年代になると、カタログ・ショールームが急激に伸び、家電流通業界の競争を激化させる要因となった。1972年には家電流通全体の10%のシェアを占めた。カタログ・ショールームは店頭ディスプレイするとともに、カタログを通して販売した。ここには、パナソニック商品もGEやシャープの製品と並んで展示されていた<sup>117)</sup>。

MECA 松本副社長によると、松下電器の基本的マーケティング思想は、次の3つであると指摘している。

- ①高品質の製品を価格維持販売する。
- ②メーカーから消費者への販売まで、オーダーリ・マーケティング (Orderly Marketing) を行う。
- ③オペレーションはプライスカットしない。

アメリカ全土に120のサービスステーションを所有し、特約小売店への直接販売を行い、そ

のフランチャイズは、4,900のディーラーを組織しており、その小売店店舗は全国に6,000店舗ある。ディーラーの間には協調関係を保ち、仕入れた製品が売れ残ったときには、それらを引き取り、ディーラーの間には信頼関係を保ち、価格維持を図っている<sup>118)</sup>。

アメリカ松下の販売方式は、日本国内で採用している方式と基本的には同じで方式を採用した。ただし専売チャネル政策は、MECA が誕生したときは4つの機種 of トランジスタ・ラジオしかなかったため、困難であった。専売チャネルを構築し、維持していくためには相当の経営資源の投入を必要とし、それだけの力量がなかった。外貨の規制に加え人材も限られていた。またディーラーもよほどのメリットがないかぎり自主性をそこねる専売店は望まなかった。ディーラーから自主的にパナソニック専売店を申し込んできたのは相当後のことであった。アメリカでは専売店政策は採用せず、優良ディーラーを選んでフランチャイズ (特約店) にすることから開始した。

#### (4) 広告・宣伝戦略

MECA のアメリカ市場の成長をささえた要因として、広告がある。最初の経験は、メーシーズ百貨店での9石-トランジスタと6石-トランジスタの販売にさいして大胆に行われた広告である。製品とともに広告に対する反応もよく、度重なる注文が相次いだ<sup>119)</sup>。当初は宣伝はビルゲッツという会社を使っていた。その後 J. C. ペニーの衣料品の宣伝を担当していたテッド・ベイツ (Ted Bate) に切り換えた。この会社は電気製品関係は全くやった経験のない会社であったが、一度やってみたいという申し出があり、やってもらった。宣伝広告の作成に先立ち、まずコピーライターがやってきて、宣伝しようとする商品について技術をも含めてどこにメリットがあるか、徹底的な説明を要求、それを聞いたうえで、何を宣伝するか、宣伝の

113) *Merchandising Week*, December 18, 1967.

114) *HFD*, November 16, 1970.

115) *HFD*, January 7, 1976.

116) 『電波新聞』1969年11月14日。

117) *HFD*, August 7, 1972.

118) *HFD*, May 1, 1963.

119) *HFD*, November 14, 1960.

ポイントを決める。商品の写真を撮り、宣伝文句を決定する。宣伝のやり方のプロセスにおいて、日本のフィーリングを重視するやり方とは全く異なっていた。

1962年2月23日、松下電器産業の創業者である松下幸之助が、雑誌タイム (Time) の表紙に掲載されており、松下電器産業がアメリカでこの頃すでに注目されつつあった。翌1963年には、テレビを中心にパナソニックの全商品の広告宣伝が実施されている。とりわけ、ボストン、クリーブランド、ピッツバーグ、ボルティモアに集中的に行い、続いてニューヨーク、シカゴなど都市部を中心に行われている<sup>120)</sup>。日本製ラジオのブランド認知を促進させるために特別に効果的な方法として、主要都市の有名小売店、たとえばニューヨークのリバティ・ミュージック・ショップ (Liberty Music Shop)、シカゴのマーシャル・フィールド (Marshall Field)、ダラスのニーマン・マーカス (Nieman-Marcus) などと提携して共同販売促進活動を起こした。これは単に消費者の間にブランド認知を広めることだけでなく、それ以上に、中小の小売商に大きな影響を及ぼした。中小の小売商は一般に、自分の店でどのような商品を取り扱うか決定する際に、一流の大商店のやり方を模倣するからである<sup>121)</sup>。

MECA が全国広告を積極的に開始したのは、1967年末からである<sup>122)</sup>。1968年には、MECA は秋からクリスマスシーズンに向けて、カラーテレビ (12インチ、CT21P) のプロモーションのため、前年比50%アップの広告予算を立てている。広告は10月の第1週から開始し、広告メディアは99%が全国的な消費者向け雑誌、ライフ (Life)、テレビ・ガイド (TV Guide)、リーダーズ・ダイジェスト (Readers Digest)、サタデー・イーヴニング・ポスト (Saturday Evening Post) などであった<sup>123)</sup>。

120) HFD, April 11, 1963.

121) 日本貿易振興会『トランジスターラジオに関する調査』1959年3月、51ページ。

122) *Merchandising Week*, December 18, 1967.

123) *Merchandising Week*, August 26, 1968.

1969年10月、カラーテレビの全商品を、ライフ、テレビ・ガイド、リーダーズ・ダイジェスト、サタデー・イーヴニング・ポストにカラーの全面広告をシリーズで出した。最小型カラー・ポータブル TV (75平方インチ、CT-21P、ブライトン) の広告をシリーズで、ライフ、TVガイド、リーダーズ・ダイジェスト、スポーツイラストレイテッド (Sports Illustrated)、ナショナル・ジオグラフィックス (National Geographics)、ニューズ・ウィーク (News Week)、ユナイテッド・ステイツ・ニューズ & ワールド・レポート (United States News & World Report) に掲載した<sup>124)</sup>。MECA の広告宣伝費は、日本メーカーの中では、圧倒的に多かった<sup>125)</sup>。

MECA は広報活動を積極的に行うため、1979年9月に、「松下ニュースセンター」をMECA の一部門として新設した。このセンターは、アメリカで日本企業が広報専門の組織を設立した最初であった。同センター設立の目的は、松下電器に関するあらゆる情報をアメリカ国内外の新聞社をはじめ通信社、テレビ局、雑誌社などのマスコミに提供することであった。そのためアメリカ国内でこの分野で実績のあるルダール & フィンという広告代理店との契約をおこなない、松下電器に関する情報提供サービスを行った。松下電器特有の品質管理方式、経営方針、製品の紹介、労使問題などについて資料の作成や PR 活動を積極的に展開した<sup>126)</sup>。

#### (5) サービス体制とその戦略

単なる輸出と輸出マーケティングは、サービス体制が整っているかどうかによって区別される。録音機やテレビが輸出品として本格的に加わる中で技術的にも複雑になり、アフターサービスの体制が整っているかどうかが決定的に重要となった。MECA の基本の方針として、価格で競争するよりも商品の品質や特性で競争すること

124) HFD, March 19, 1969.

125) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。

126) 『日本経済新聞』1979年9月26日。

に重点をおいていた。それを支えたのが、サービスでもあった。MECA は設立と同時に技術サービス部門をおき、ここでは各種の製品のサンプルのテスト、サービス・ディーラーの管理、補修部門の管理、クレーム処理などを行った<sup>127)</sup>。

製品の故障は本社の事業部が負担し、MECA の負担は日常のサービスに限定された。実際の修理は、全米のサービスセンターで行った。当時、GE のような巨大企業は小さな製品であれば持参してくると、丸ごと取り替えるというくらい思い切ったことができた<sup>128)</sup>。進出したばかりの MECA には、GE のようなことをするだけの余裕がなかったため、補修などサービスには当初から力を注いだ。MECA は発足してまもなくアメリカ全土に120の委託サービスステーションをもった。1966年に、サービス部門を独立し、独立採算制にし、MESP (Matsushita Electric Corp. of America Service and Parts division) と命名した。その責任者としてソール・フィールド (Sol Field) が就任した。ここには品質管理、修理部品供給部、修理部の3部を設置した。品質管理部に新製品の出荷許可決定権を与えて市場品質の維持にあたった<sup>129)</sup>。本部をニューヨークに置き、ロサンゼルス、シカゴ、ダラス、アトランタ、ボストン、ミネアポリス、シアトル、セントルイスに直営の営業所を設置し、その下に120のサービスステーションと約2,100の委託サービスステーションを組織した。当時20,000点もの部品を扱っており、ロサンゼルス、シカゴ、ニューヨーク、に倉庫(23,000平方フィート)を所有しており、48時間以内に部品の調達を可能とした。主要都市のイエローページの広告欄にサービスセンターのリストを掲載した<sup>130)</sup>。アメリカでは小売りとサービスが分離しており、全米に専門のサービス店が存在していた。その中から技術的に優れているところ

を選定し、全米に約2,100の委託サービス・ディーラー網を築いていった。1971年にはサービス営業所とサービス・パーツ営業所に分離した。前者は全米に24の修理サービスを専業とするサービス工場を設け、1万軒以上の店に修理サービス機能をもたせてサービスの徹底化を図った。後者は、パーツの現地調達を主眼とし、ニューヨークの本部と全米の営業所がパーツの調達供給にあたった<sup>131)</sup>。サービスステーションを出すにあたっては、絶対に赤字を出さないように厳密な計算に基づいて逐次進められた。たとえば、ラジオ1台の修理費は様々なので、どれも6ドルとし、一人のサービスマンが週5日間、1日10台の修理をすれば、週300ドルの収入になる。マネジャーを一人、女性の事務員を一人置き、マネジャーとサービスマンの比率を1対2の割合にすれば、合計4人になる。4人で1週間に20台の仕事をすれば、採算が合うという計算に基づいて、その規模に応じた家賃の事務所を探した<sup>132)</sup>。製品の販売後の修繕・部品の保管に先だて行われる重要な仕事として品質管理がある。日本で作られた新製品の発売に際して、たとえばラジオのAというモデルのラインのトップに作られた5台とか10台を飛行機でアメリカに空輸する。それらをサービス部長が、全部チェックして、もし問題があれば、ラインをストップさせることができた。サービス部長には、このような重要な品質管理の権限が与えられていた<sup>133)</sup>。

日本からの部品の供給については、不良品があったとき顧客を待たさないようにするため、事業部は初回出荷部品といって、製品の本体がアメリカに到着する前に、製品のモデル別にキャビネットがいくつ、真空管がいくつと前もって決められている要領にしたがって、アメリカに空輸する。アメリカ側では送ってきた部品を需要の緩急度に応じたABCに分けて、各営業所にあるサービス・デポと本部と両方で保

127) 大貝威芳, 前掲論文, 36ページ。

128) 磯村久太郎, 聞き取り調査, 1998年4月15日。

129) 50年史編集委員会編, 前掲書, 57ページ。

130) HFD, May 1, 1963, 『電波新聞』1972年1月1日。

131) 『電波新聞』1972年1月1日。

132) 磯村久太郎, 聞き取り調査, 1998年4月15日。

133) 磯村久太郎, 聞き取り調査, 1998年12月1日。

管する。この初回出荷部品の考え方はアメリカのソール・フィールドが提案したやり方であった。部品を ABC に分けて、各営業所にあるサービス・デポと本部の両方で保管するやり方は、磯村久太郎 MECA 社長が仙台営業所でやったことをそのままアメリカで実施し成功させている。こうしてできあがった MECA のサービス体制は、日米の合作であった。アメリカのサービスは日本と較べて悪いということもあり、MECA の充実したサービス体制は好評であり、MECA の輸出マーケティングの発展を大きく支える重要な活動であった<sup>134)</sup>。

### III おわりに

戦後、松下電器産業が念願のアメリカ市場にはじめて参入したのは、1955年ハイファイスピーカ 8P-W1 で現地では好評を博したときに遡る。しかし、後続モデルが開発されなかったため、その後の計画は挫折した。松下電器がアメリカ市場に参入し、本格的なマーケティングを展開したのは、1959年9月、現地法人の販売会社「アメリカ松下電器」(MECA) が設立されてからである。MECA がアメリカ市場で本格的にマーケティングを展開しようとしたときは、市場はアメリカの一流メーカーによって分割されつくされ、参入の余地は全くなかった。しかし、MECA は、限定した高品質の商品を独自のブランドと独自の流通チャネル、完備したサービス体制を整えて高価格で販売することを基本方針として参入した。独自の流通チャネルの形成にあたって重要な条件となったのは、アメリカ特有のセールス・レップ制度と公正取引価格法の存在であった。セールス・レップ制度の活用は、独立性の強いディストリビュータを介さないため、ディーラーとの意志疎通が比較的容易であった。公正取引法の活用は価格の安定に寄与した。セールス・レップの活用と価格の安定は、MECA の高成長の大きな要因であった。これとは対照的に、一流のアメリカ

メーカーは伝統的なツール・ステップの流通チャネルと高いマーケット・シェアのために、いずれも不完全な形でしか活用できず、値崩れに苦しんだ。とはいえ、MECA も公正取引法の廃止とマーケット・シェアの拡大とともに、アメリカメーカーと同じ問題に直面することになった。加えて日本品に対する輸出規制は、MECA の輸出マーケティングを一層困難とした。しかし、公正取引法の廃止に伴う価格の不安定さは、確固たるブランド・イメージ構築<sup>135)</sup>と流通チャネルの再編成、他社に比し圧倒的に多い広告宣伝と日米合作による充実したサービス体制を敷くことによって、アメリカ市場における MECA のマーケティングを確固として築くことになった。

また、日本品に対する輸出規制は、輸出マーケティングによって築いたアメリカ市場での MECA のマーケティングを、現地生産<sup>136)</sup>によってさらに深くアメリカ市場に浸透させ、根付かせることに拍車をかけた。

(本稿は文部省科学研究費補助金平成8～9年度基盤研究(C)「日本の家電産業における輸出マーケティングの研究」の成果の一部である)。

135) Merchandising 誌が消費者を対象として行ったブランド認知度調査結果によると、パナソニックのラジオは GE (24%) に次いで第2位 (22%)、テープレコーダの場合もソニー (39%) に次いで第2位 (21%) といずれも高い評価を得ている。ところが、カラーテレビに関しては第10位 (2%) で、そのブランド認知度は決して高くなかった。(Merchandising, October, 1978, p. 42. ただし、Merchandising Week から、1976年3月より月刊誌への変更に伴い、名称を変更した)。

136) 日本メーカーでアメリカでの現地生産はソニーと松下が早かった。一番早かったのは、ソニーの1972年8月であった。次いで松下電器が早く、1974年5月、モトローラ社 (Motorola) のテレビ部門であるクェーザ (Quaser) を買収し、ここでクェーザー・ブランドでテレビの生産を開始した。その後、三洋電機 (1977年1月)、パイオニア (1978年4月)、東芝 (1978年8月)、日立製作所 (1979年4月)、シャープ (1979年10月)、三菱電機 (1981年6月) と続いた。

134) 磯村久太郎、聞き取り調査、1998年12月1日。