

經濟論叢

第169卷 第4号

-
- 三菱電機のテレビを中心とする
対米輸出マーケティング（1）……………近 藤 文 男 1
- 賃金リスクが農村—都市間
労働移動に与える影響……………木 村 雄 一 33
- ポーコック以後の
ジェームス・ハリントン研究（2）……………竹 澤 祐 丈 47
- ポスト冷戦の米国の対中輸出規制政策……………馬 紅 梅 63
- 土地市場が存在するもとの
トダロ・パラドックス発生の可能性……………井 上 裕 一 82
-

平成14年4月

京 都 大 学 經 済 學 會

三菱電機のテレビを中心とする 対米輸出マーケティング（1）

近 藤 文 男

Ⅰ はじめに

一般に国際マーケティングは、輸出マーケティングとマルチ・ナショナル・マーケティングの段階を経て、グローバル・マーケティングへと発展する。したがって、グローバル・マーケティングはその前史として輸出マーケティングとマルチナショナル・マーケティングの経験と教訓を体内化しており、この2つの段階における経験をいかに蓄積するかによって、後のグローバル・マーケティングの内容が規定される。ところで輸出マーケティングとは、輸出先現地のニーズの把握に始まり、それを踏まえた現地向け商品の生産、価格設定、広告宣伝、ディーラーの選定と管理、販売活動、販売後のアフターサービスなど一連の長期継続的な販売を中心とする活動である。その目的は現地の消費者への自社ブランドの浸透と市場シェアの拡大であり、この活動の主体は現地販売会社である。輸出される商品は輸出マーケティングの初期には本国で生産されるが、後期にはその商品の一部は本国以外の第三国でも生産されるようになる。この活動は長期継続的な販売であり、売りっぱなしのスポット取引としての単なる輸出とは区別される。

本稿ではグローバル企業三菱電機のグローバル・マーケティングの前段階である輸出マーケティングに焦点を絞り、それがどのように実行され、アメリカ市場で三菱ブランドの地位を確立したのかを解明する。対象とする時期は三菱

電機がアメリカ市場に向け本格的に輸出マーケティングを開始した1969年7月から、アメリカで生産拠点を設立する80年1月までを中心とする。戦後アメリカ市場は家電ないし民生用電子機器の最大の市場であり、この市場への参入に成功するかどうかは、その後の国際マーケティング展開にとって決定的に重要であった。とりわけ60年代から70年代のアメリカの家電市場は、世界で最も巨大であるばかりか、多様でかつ最も洗練された市場であった。アメリカの文化や生活スタイル、価値観は世界のモデルとされていた。家電王国と呼ばれたアメリカの家電は海外の家電に先行しており戦後のモデルでもあった。この市場で足場を築くことができるかどうかは、将来のグローバル競争において競争優位を実現できるかどうかにかかっていたため、各社は競ってアメリカ市場に参入した。日本の民生用電子機器の仕向先構成比を見ると、60年代末から70年代初頭においてアメリカ市場の割合が圧倒的に高く、69年のピーク時には62.7%であり、カラーテレビに関しては実に92%強がアメリカ市場向けであった¹⁾。本稿では三菱電機が輸出の主力製品としたカラーテレビに焦点をあてる。アメリカ市場は日本のような後発企業だけでなくアジアの新興企業にとっても、低価格とボリュームを実現する魅力のある市場であった。

三菱電機といえば日立、東芝とともに日本を代表する総合電機メーカーであり、一般家電から電力機器、エレベーター、新幹線用電気機関車、自動車用電装品、防衛機器、通信用衛星にいたるまで何千種、何万種に及ぶ商品を生産している。なかでも従来から重電機メーカーとして日本経済に置ける重要な役割を果たしてきた。2000年3月現在、資本金1758億円、年間売上高2兆7050億円、従業員数42989人、国内では15製作所、10工場、6研究所、9商品販売会社、海外に設立した営業拠点42カ所、生産拠点55カ所を有し、名実ともに我が国を代表する総合電機メーカーであるとともに、世界的なグローバル企業でもある²⁾。三菱電機の海外進出の代表的なものとして、次のようなものがある。

1) 社団法人日本電子機械工業会『電子工業の動向』各年参照。
2) 『三菱電機株式会社・京都製作所』、『有価証券報告書』各年参照。

Mitsubishi Electric & Electronics USA Inc. (米国), Mitsubishi Digital Electronics America Inc. (米国), Mitsubishi Electric Sales Canada Inc. (カナダ), Mitsubishi Electric Europe B. V. (イギリス), Mitsubishi Electric Telecom Europe S. A. (フランス), Mitsubishi Semiconductor Europe, GmbH (ドイツ), Kang Yong Electric Public Co. Ltd. (タイ), Mitsubishi Electric (Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア), Mitsubishi Electronics Manufacturing Singapore Pte. Ltd. (シンガポール), Mitsubishi Electric Asia Pte. Ltd. (シンガポール), P. T. Lipp Melco Manufacturing (インドネシア), Mitsubishi Electric Australia Pty. Ltd. (オーストラリア), 上海三菱電機上菱空調機電器(有)(中国), Ryoden Merchandising Co., Ltd. (中国), 台湾三菱電機(股)(台湾)など³⁾。

三菱電機の輸出は戦前に遡るが、家電を中心とする輸出マーケティングは戦後のことであり、それが本格化するのにはアメリカへの輸出である。アメリカは、戦前からの家電王国を形成しており、世界最大の家電市場であった。ここで競争優位を実現することは、今日のグローバル競争の中で競争優位を実現するために決定的に重要であった。日本の代表的な家電企業松下電器をはじめソニー、三洋、シャープ、東芝、日立など例外なく、アメリカ市場に全力を注いだ。三菱電機も松下電器やソニーに遅れてではあるが、アメリカ市場に参入した。

三菱電機は1921年(大正10年)1月15日、三菱重工の前身である三菱造船・神戸造船所の電機製作所を母胎に、三菱合資会社の9番目の分系会社として独立して設立された。その後、重電を中核として逐次、家電、通信などの分野に事業を拡大してきた。この生い立ちが示すように、三菱重工が機械を作り、三菱電機はその電気回り品を供給するという分業体制をとってきている。三菱電機が日立、東芝と比較したとき小さくみえるのは、日立と東芝が機械も電機回りも自社の事業領域とするのに対して、三菱重工と分業体制をとっているからである。例えば原子力事業部は三菱重工にあり、また、エアコン事業部門は三

3) 『週刊東洋経済・海外進出企業総覧2001年』東洋経済新報社、【有価証券報告書】平成13年3月。

菱電機と三菱重工の両社とも手がけている。

II 三菱電機本社の海外戦略と組織改革

国際マーケティング戦略は、本社と子会社の双方が協力して策定される。輸出マーケティング戦略の策定においては本社の意向が強く反映し、マルチナショナル・マーケティングにおいては現地子会社の意向が強く反映し、グローバル・マーケティングの場合は双方の意向が反映する。以下、対米輸出マーケティングの分析に先立ち、輸出マーケティングの主導権を握る三菱電機本社の輸出戦略と組織の概略を紹介する。

三菱電機の国際化の歴史は古く、1923年（大正12年）のウェスティングハウス（Westinghouse）社との技術提携により同社の技術発展が促進され⁴⁾、31年、中国や香港その他の地域に扇風機などをはじめ輸出した。その後ジャワ、タイ、南米、英国など各地の市場開拓を活発にすすめ、扇風機をはじめミシン、電力量計、小型電動機などを中心に輸出した⁵⁾。戦前の輸出は戦後の海外活動への貴重な種まきの時代であった⁶⁾。

戦後1949年12月、外国貿易管理法が公布され、民間貿易の全面的な再開が許可された。三菱電機はそれにさきだち49年1月に貿易部を新設した⁷⁾。民間貿易の全面再開後は、台湾糖業向け火力発電機をはじめインド、パキスタン、タイ向けなどに水力・火力発電機、変圧器などが輸出された。50年の輸出実績は売上高の11%という高い割合であった⁸⁾。

4) ウェスティング・ハウス社との技術提携は、戦時中は一時中断されたが、51年に提携を復活した。66年に包括契約による契約更改を行った。

5) 三菱電機株式会社社史編纂室『三菱電機社史創立60周年』1982年3月、42-44ページ。

6) 同上書、282ページ。

7) 三菱商事の代表取締役の白土明（元商品貿易部長）、山本君平（元海外企画部長代理）の両氏は当時を振り返り異口同音にいう。「生まれたばかりの貿易部は、丸ビルの二階にあり、ボクらは輸出窓口のような仕事をしていました。分割された旧三菱商事の人たちや華僑などから商談が持ち込まれ、結構忙しかった。まとまると鉱工品貿易公団に見積書などをもっていき、資材の配給をうけるんです。」（平山秀夫『わが回想録』（一）、電波新聞社、1990年、542ページ。）

8) 平山、前掲書、542ページ。

58年12月、近代的経営制度の原点ともいべき事業部制の導入を行った。この新組織は重電事業、電子機器事業、商品事業、海外事業の4事業部制を採り、その下に営業主体の19部門を設けた。この組織改編は従来の製造部門優位から製造と販売の一体化に方向転換させる内容であった。重電、電子機器、商品(三菱では家電製品を商品と呼ぶ)の3つの事業部長には、それぞれ担当する製品の製造・販売・損益に対する責任と権限をもたせた。海外事業部は貿易部を編成したものであり、海外事業部長には製品の輸出入のほか、海外事業の総合管理、外国会社との技術提携・連絡折衝に関する業務を分担させた⁹⁾。初代の海外事業部長内田武郎氏は新組織の発足にあたり、「人間が多くて資源が少ないわが国にとって良い品を安くひろめることが急務であり、組織的計画的に輸出を伸ばしていかなければならない」と、輸出の重要性を強調している¹⁰⁾。

そのころの三菱電機の輸出は商社依存の貿易であった。家電商品の輸出ではバイヤーを通ずる商売が多く、相手市場の実態やバイヤーの力量を十分チェックできないという問題があった。そのため三菱電機自身の目で相手市場をたしかめ当社の代表が顧客に直接接する必要性を痛感し、駐在員派遣を開始した。58年にインドのニューデリーに駐在員事務所の開設を皮切りに、62年にメキシコ、63年に香港、シカゴ、リオデジャネイロ、64年にバンコク、ロサンゼルス、コロンビア、66年に台北、シドニー、マニラ、67年にカラカス、ハンブルグ、ソウル、69年にロンドン、70年にジャカルタ、71年にヨハネスブルグ、73年にバイルート、75年にシンガポール、77年にテヘラン、78年にボンベイ、80年にバクダッド、81年に北京と順次開設していった¹¹⁾。駐在所の設置により、駐在員自らが得たなまの情報が海外事業部を通じ社内に伝わり、三菱電機の海外事業の成果を高め、また幹部の各国視察も増加した。こうして三菱電機製品が国際価格に対抗しうるための原価低減活動も各製作所において真剣に行われ

9) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、296ページ。

10) 同上書、284ページ。

11) 『有価証券報告書』、*Home Furnishing Daily* (以下 *HFD* と略す)、13 July 1964、三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、284ページ。

るようになった。駐在員事務所の設置は、家電関係にあつては東南アジアや中東におけるミシンや扇風機販売に寄与し、米国市場では当時のカラーテレビをはじめ多くの家電品販売の基礎を築くことに貢献した¹²⁾。

この時期、国際競争力上、輸出価格の低減要請が厳しく、赤字受注に悩まされ、製作所において輸出を操業度維持対策の一環として位置づけた時代もあったが、この過程で得た貴重な体験、ノウハウは今日の海外事業発展の大きな要因となった¹³⁾。

海外事業部が発足した当時は、海外調査部と貿易部の2部だけであった。海外活動の拡大とともに、69年8月には海外事業部内に海外協力部、輸出第1部、同第2部、同第3部、技術提携部を置き、その組織は大きくなった。71年1月には国際化の重要性を唱えた進藤貞和社長の下で、海外事業部を解散し、新たに海外本部を新設し、海外駐在員の統括はここで行うことにした。海外事業部に属していた輸出業務を各事業部に直属させ、重電輸出部（重電事業部）、昇降機輸出部（昇降機事業部）、電子輸出課（電子事業部）、機器輸出部（機器事業部）、商品輸出部（商品事業部）が発足した。従来の海外事業部の輸出業務をそれぞれの事業部に直属させることによって、各事業部長が内外市場を問わず製販一体で責任を負う組織となった。当時の海外事業における最大の課題は、商社に依存していた家電品・標準電機品¹⁴⁾など量産品販売体制の見直しであった。量販品販売を商社の手に乗せることは、製販一体の基本方針を貫くうえで困難であるという結論に達した。71年、タイにおいて三菱商事傘下の代理店として三菱電機の製品の販売を行っていた共栄貿易の販売方法の改善のため三菱電機主導の新共栄貿易を設立、72年に香港においては三菱商事主導から三菱電機主導の菱電貿易有限公司をスタートした¹⁵⁾。後に述べるように、米国三菱商

12) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、285ページ。

13) 同上書、285ページ。

14) 三菱電機は事業内容を、71年時点では重電機器、電子産業機器、標準電機、家庭電器の4部門に分け、標準電機部門には、カーステレオ、カーラジオ、電動工具など不特定の顧客を対象とする製品を分類している。

15) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、286-287ページ。

事の中に設定していた軽電機販売グループを改組し、74年米国三菱販売会社 MELCO SALES を設立した。

76年8月、家電品・標準電機品など量産品輸出を専門に担当する海外営業所を設立して、顧客中心・地域重視の量販体制をとり、さらに海外各地における販売拠点の設立ならびにテレビを中心とした生産拠点の大幅な増強を図った¹⁶⁾。製品別の縦割りで行うと、縄張り意識が働き機会損失を招く恐れがある¹⁷⁾。そこで海外営業所は営業第1部(北米と中南米担当)、営業第2部(東南アジア・大洋州担当)、営業第3部(欧州・中近東・アフリカ担当)と海外業務部(海外営業所全般の業務と経理担当)の4つに分かれた¹⁸⁾。従来の事業部単位で担当していた輸出業務を統合し、地域別組織にすることにより、縦割りによる縄張り意識を排除するとともに、地域のニーズに合った総合的商品づくりを可能とする。ただし、重電輸出部と昇降機輸出部、電子輸出部は受注品であり、また商社扱いのものが多いため、従来通り各事業部ごとに輸出部を置いてそこを通して販売した¹⁹⁾。

さらに、海外各地における販売拠点の設立ならびにテレビを中心とした生産拠点の大幅な増強をはかった。

77年6月進藤貞和社長のもとでの組織改革は、1) 従来の製品を中心とした製販一体の12事業部制を解体し、販売部門と製作所に分離し、販売部門を新たに国内外のマーケットを志向する「販売事業部」とした。2) 人、物、金、技術など経営諸資源の全社的な有効活用を図るため取り扱い製品の類似したもの同士に重電、電子、機器、商品の4事業本部にまとめ、4つの事業本部の下にそれぞれ18事業部の販売事業部を集約再編成した(第1図参照)。このことにより従来工場がプロフィット・センターであったものを、販売部門の18事業部がそれぞれ利益責任を持つことになった。ただし、機器と商品の海外事業に関

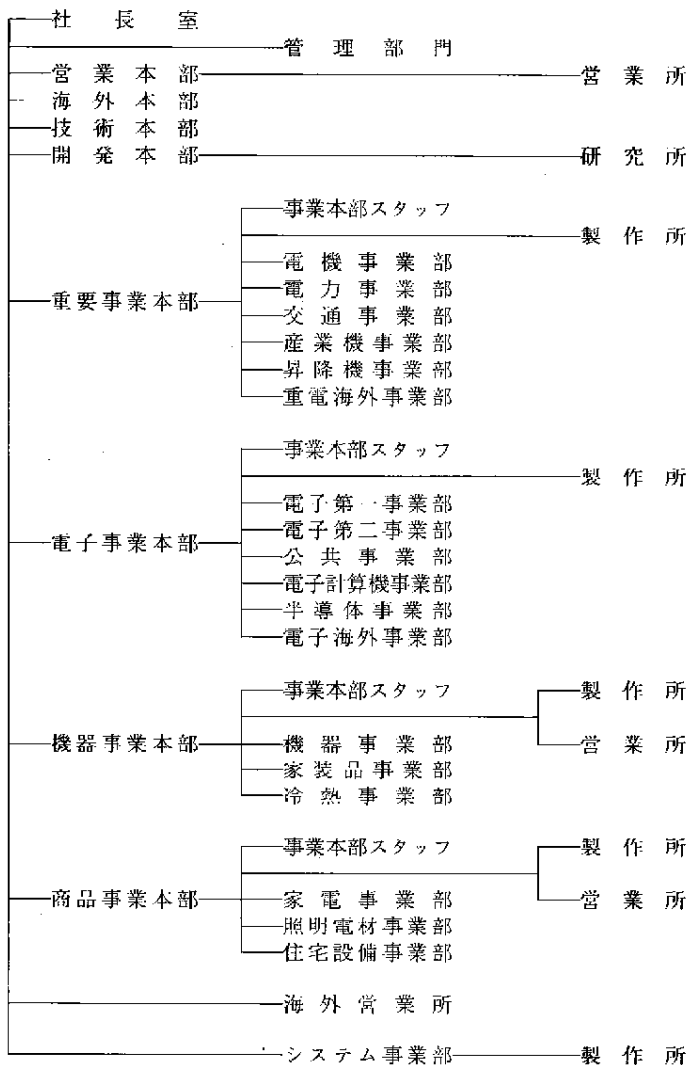
16) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、289ページ。

17) 半山、前掲書、590ページ。

18) 『日本工業新聞』1976年8月14日付。

19) 同上、1976年8月14日付。

第1図 昭和52年6月組織改正
—販売事業部・事業本部・開発本部の設置—



出所：【三菱電機社史】、2/2ページより。

しては、海外営業所が窓口となって統括した。3) 研究開発体制の強化をはかるため「開発本部」を設置し、ここで全社的な研究開発調整、新製品の開発、未来事業探索に重点を置いた組織換えを行った。この組織改革は技術開発力の一層の強化と販売志向を日指した低成長期に備えた組織改革であった²⁰⁾。

79年6月、海外生産の本格化に対応するため、海外本部に海外生産事業部を新設するとともに海外営業所を編入した²¹⁾。それまで社長直属であった海外営業所を海外本部に編入して、海外の製販の責任体制を一本化した。この組織編成により、79年以後は米国の販売会社は海外本部のもとに直接管理され、家電製品の輸出業務は海外本部にある海外営業所が全て把握することとなった。

81年7月、海外業務を総括する海外事業本部を新設し、由布震一常務(後副社長)を本部長とし、ここを中心として積極的な海外戦略を推進した。エレクトロニクス時代を迎え、製品需要が複合化しておりこれまでバラバラにやっていた輸出を一本化し集約的に取り扱うことで、総合電機メーカーとしての強みを発揮することをねらった²²⁾。当時の広瀬福市常務・商品事業本部長は、「商品事業本部としてもこれまでのように注文を受けてから輸出するというのではなく、積極的に売り込みをはかる」と、次節で述べるような単なる輸出からの脱皮を宣言している²³⁾。海外戦略強化策の第一弾として、1) 海外販売拠点の一元化を図る、2) 米国については西部地区を中心に販売してきたが、東部、南部地区への販売体制を強化する、など具体的諸策を提示した²⁴⁾。

82年、持株会社を設け、海外事業拠点の運営や配置を統合的に管理運営化した。このことにより間接部門(総務、経理、資財など)を共通化し、経費・要員とも大幅に節約できた。さらに、それぞれの現地法人が自分の縄張りだけで商談をする事を避け、総合電機メーカーとしての強みを発揮することが可能となった。

20) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、210-211ページ、『電波新聞』1977年6月17日付、『日本経済新聞』1977年6月20日付。

21) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、289ページ。

22) 『日経産業新聞』1981年7月4日付。

23) 『日経産業新聞』1981年7月22日付。

24) 『日刊工業新聞』1981年9月1日付。

これに先だち三菱電機は81年から米国にあるカラーテレビ製造、エレクトロニクス機器の販売、家電製品の販売・サービス、産業機器・重電の販売の4子会社について試験的に統合運営化を進め、持株会社「三菱エレクトリック・アメリカ」(Mitsubishi Electric America, Inc.) (本社ニューヨーク)を発足している。

III 三菱電機の対米輸出

1 単なる輸出

戦後民間貿易の再開とともに海外からの引き合いが徐々に活発化した。当時、台湾糖業向け火力発電をはじめインド、パキスタン、タイ向け等に水力・火力発電機、変圧器など三菱電機の伝統的に強い重電関係の成約を中心としており、輸出は三菱商事に依存していた²⁵⁾。家電製品の輸出ではバイヤーを通ずる商売が多く、相手市場の実態やバイヤーの力量を十分チェックできないままのスポット販売を中心としていた。60年代には日本製のラジオやテレビに対する需要が高まった。63年にはアメリカ向けに画期的新製品である6インチマイクロテレビを輸出した。その他トランジスターラジオや家庭用テープレコーダーなどはアメリカの雑貨輸入業者からの引き合いがあり輸出している²⁶⁾。

長尾誠一元米国 MESA 副社長は、この段階の輸出状況を次のように述べている。「昔は、相手先からオファーがあってから輸出するか、国内での在庫処分を目的として輸出することがあったが、スペックが異なるなどして容易ではなかった。」という²⁷⁾。

このような状況を改善するため、三菱電機自身の目でアメリカ市場を確かめ、三菱電機の社員が現地の顧客に直接接触する必要性を痛感し、駐在員派遣を開始した²⁸⁾。51年三菱電機はウェスティングハウス本社のあるピッツバーグに戦

25) 三菱商事は戦前から戦後 GHQ による解散命令された時期を除き、三菱電機の輸出を請け負っていた。現在でも三菱電機の半導体、電装品、昇降機、ブラウン管などの販売は、アジアや中南米では三菱商事に依存している。

26) 三菱商事株式会社「三菱商事社史(下)」1986年、321-322ページ。

27) 長尾誠一元米国 MESA 副社長、聞き取り調査、1989年11月17日。

28) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、284-285ページ。

後最初の駐在員を派遣した。同地を拠点にして米国をはじめ先進国の技術情報の収集調査活動を展開した。63年には、家電、標準電機などの量販品を本格的に対米輸出するワンステップとして、シカゴ駐在事務所を設けた²⁹⁾。64年、ロサンゼルスに駐在事務所を開設し、西部地区の市場調査と情報の収集活動を行った。事務所の設置は、これを将来米国への輸出を「組織的計画的」に伸ばしていくための準備であり、米国における三菱電機のマーケティング拠点とするねらいもこめられていた。駐在員事務所は営業を行うことが禁じられていたので、アメリカの販売は三菱商事に全面的に依存した。64年にはシカゴ市内にショールームを開設して、市場へのアプローチを強めた。しかしこうした努力にもかかわらず、当時においては三菱電機の対米進出は同業他社に比較して一歩遅れていた。60年代後半になりこの遅れを挽回するため体制強化に努め、69年7月三菱商事の現地法人である米国三菱商事（Mitsubishi International Corporation. 以下 MIC と略す）の中に、量販品販売のための組織として軽電機器販売部門、Electric Sales Division（以下 ESD と略す）を発足させた。翌70年米国市場における三菱製品のブランド名を「MGA」と定め、テレビを中心とした家電製品の本格的な販売活動に着手した。同時期、カナダや欧州における家電市場の開拓も着実にすすみ、三菱電機は欧米先進国で販売活動を展開する確かな足がかりを築いた³⁰⁾。

現地での販売に本格的に取り組んでいくためには、現地法人の販売会社を作る必要が生じた。米国にとどまらず、タイや香港でも同様の問題が生じ、当時三菱電機の海外事業の最大の課題は、商社に依存していた家電品・標準電機品など量産品販売体制の見直しであった。タイでは商社傘下の代理店として、三菱製品の販売を行っていた共栄貿易社の販売方法に改善の必要が生じた。また、香港では66年以来商社と共同経営の形で家電品販売にあっていた菱電貿易の業績が問題となった。さまざまな角度から検討した結果、量産品の販売体制の

29) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、166ページ。

30) 同上書、166-167ページ。三菱商事株式会社『三菱商事社史・資料編』1987年6月、398ページ。

あり方を検討する過程で、その販売を商社の手に乗ねることは、製販一体の基本精神を貫くうえで困難であることが明らかになった。そこで、まずタイと香港における両社の改組を図り、三菱電機主導の投資による新共栄貿易を71年11月に誕生させ、香港の菱電貿易には三菱電機が資本参加した現地販売会社を72年4月に設立した³¹⁾。

東南アジアは台湾、香港、タイにそれぞれ現地メーカーとの提携で、生産・販売活動を行っており、今後はこれを足がかりに伸ばしていく方針をもった。当時5カ年計画を進めており、最終年度の70年には3400億円の売上を目標にしている。そのうち商品事業部関係の売上比率は、40%を占めることになる³²⁾。

この時期の輸出は国際競争において、輸出価格の低減要請が厳しく、赤字受注に悩まされ、製作所においては輸出を輸出相手国の顧客の実情や市場の状況を十分踏まえたマーケティングを操業度維持対策の一環として位置づけられた時代であった³³⁾。しかし、この過程で得た体験、ノウハウはその後の海外事業発展の大きな教訓になった。

北村健二米国 MESA 第2代社長の次の談話は、単なる輸出段階の状況をよく示している。「輸出の歴史をみると、初めの頃は海外から工場にいろいろな人が来て、『お前さんところではこういう物を作っているようだけでも、この製品をちょっとこういう風に仕様を変えて作ってくれないか』と依頼される。たとえば、東南アジアからバイヤーが来まして、こういうものを買いたいという、メーカー側は『いくらだと作ってあげましょう』という具合でした。東南アジアでは商売に長けた華僑との取引ということもあって比較的うまくいった。この段階では相手のニーズに即した物の生産とはいえ、スポット取引で継続性がなかったが、注文のある度に生産を繰り返しているうちに、『あの

31) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、287ページ。

32) 『電波新聞』1968年7月5日付。

33) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、285ページ。

地域はなかなか良いぞ、三菱ブランドを継続的に販売することができるぞ』という希望が沸いてきて、直ぐさま出張して調査に行った。最初はメーカーの人間だけでは十分な調査ができないので、三菱商事の現地駐在員を通すのであるが、決まって『おれのところを通してくれ』ということになる。商社を通した取引はうまくいかず、そのうち取引量が増え、だんだん現地のこと詳しくなるに従って中間の商社やミドルマンを通さないで、自社ブランドを継続して売るためには直接販売会社を作ろうということになってきた。』³⁴⁾

アメリカにおける軽電機器販売グループの改組は種々の曲折を経て、74年6月に米国三菱販売会社 MELCO Sales Incorporation を設立した(以下米国 MELCO と略す)。日本への理解が深まるにともない“三菱”の名前が世界的に知られるようになってきたが、“MELCO”はブランド名でないこともあって業界では知られていても消費者の間ではほとんど認識されていないことからイメージの浸透をねらい、80年7月に社名を MESA (Mitsubishi Electric Sales America) に変更した(以下米国 MESA と略す)³⁵⁾。米国 MELCO の設立によってはじめて、アメリカでの本格的なマーケティング活動の拠点を確立するにいった。

2 相手先ブランドによる輸出マーケティング

三菱電機は海外戦略に際して、三菱ブランドの認知を高めることを第1目標に掲げており、自社ブランドの路線を重視し、カラーテレビやVTR(アメリカではVCR、videocassette recorder と呼ばれている)などの主要戦略機種には相手先ブランドによる生産(Original Equipment Manufacturing、以下OEMと略す)取引をしなかった。OEM取引をする場合は三菱ブランド商品の販売が困難な商品に限定して行い、同商品については行わない方針であった。OEM契約の当事者は現地の米国 MELCO であるが、実質的には工場の意向

34) 北村健二米国 MESA 第2代社長、聞き取り調査、2001年6月1日。

35) 『電波新聞』1980年7月10日付、*Merchandising*, August 1980, p. 65.

が強かった³⁶⁾。

初期の段階では63年にシンガー社 (The Singer Co.) 向けのマイクロ6を、64年にはウェスティングハウス社向けの管球式12型ポータブル白黒テレビ5000台を受注し OEM 輸出している。これを契機に白黒テレビの輸出は一挙に拡大した³⁷⁾。その他、アンテナメーカー、スパースコープ社 (Superscope) とハイファイ・スピーカーをマランツ (Marantz) 名で販売する OEM 契約を結んだ。期間は10年間で、2800万ドルの契約であった³⁸⁾。

カラーテレビの OEM 輸出は、69年に初めて AMC 社、W. T. グラント社 (W. T. Grant Co.) 向けに行われたが、同年にはアメリカ三菱商事内に軽電機器グループ (ESD) が設立され、翌70年には新しく選定した自社ブランド、MGA ブランドを輸出している³⁹⁾。

三菱電機がオフィスコンピューターの対米輸出を開始したのは77年からであり、79年から「MELCOM・モデル18」「同28」「同38」などの中・上位機種のコピューターを自社ブランドで輸出している⁴⁰⁾。米国の現地法人三菱エレクトロニクス・アメリカを通して年間100台強の販売実績にすぎなかったが、OEM 販売により一気に10倍以上の2000台になった⁴¹⁾。

三菱電機は80年代初めに米国市場で需要低迷によりパーソナルコンピューターの輸出環境が悪化している中で、OEM 輸出によって一時輸出を大幅に伸ばした。OEM 供給先は電算機システムで有名な米スペリー (Sperry Rand Corp.) と小型機のディーラーであるリーディング・エッジ社 (Leading Edge Co.) で、84年度の実績は8万5000台出荷している。日本国内で生産している「マルチ16」をベースに、IBM のパソコン「PC」に互換性をもたせるよう、

36) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

37) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、549ページ、HFD、9 October 1963, 20 January 1964。

38) HFD、6 June 1969。

39) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、551ページ。グラント社はニューヨークに本店を持つ大手小売チェーンで、総合小売店である (Standard & Poor's Corp., 日本経済新聞社訳「外国会社ハンドブック」日本経済新聞社、1973年)。

40) 『山経産業新聞』1979年6月21日付。

41) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

仕様に手を加え、OEM で供給した⁴²⁾。

オフィスコンピューターや販売力の弱かったパソコンで米ユニバック社 (Univac) およびリーディング・エッジ社への OEM 供給は一時的には工場（鎌倉にある情報システム製作所）の稼働率の上昇をもたらしたが、価格競争に追従できず、いずれも数年で撤退した。パソコンに関しては OEM 供給を中止後、三菱ブランドで輸出していたが、セールスポイントに欠け売れ行きが悪く撤退した⁴³⁾。

OEM ビジネスは供給側、すなわち相手先ブランド向け生産するメーカーにとって受注生産のための在庫を抱える心配はなく、生産のリスクも少なく、短期即効的に需要の獲得が可能となり、一挙に生産のスケール・アップとコスト・ダウンを実現することができるというメリットがある。反面相手先の思惑で委託生産打ち切りの懸念も常にあり、突然の解約があると一挙に工場のラインが落ち、国内の工場に大きなダメージを与える、というデメリットがある。また、独自のブランド、独自の販売チャネルを持たないので、他力本願となり、よほど良いパートナーに恵まれないと成功しない。三洋電機や東芝の行った OEM ビジネスはパートナーがシアーズ&ローバック社 (Sears & Roebuck Co.) という良きパートナーに恵まれ一定程度成功した、ということができよう。それに対して三菱電機の場合は OEM 輸出に消極的であった。米国 MESA の 2 代目社長北村健二氏は「OEM ビジネスは、成功しなかったケースの方が多く、供給価格、数量、品質などをめぐって係争を起こし、訴訟事件に発展するなどして長期にわたりトラブルに悩まされたこともある」といい、三菱電機の場合は不成功に終わっている⁴⁴⁾。

42) 『日経産業新聞』1985年5月30日付。

43) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日、『日経産業新聞』1981年7月25日付、『NIKKEI BUSINESS』1988年9月12日号、68-72ページ。

44) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

3 三菱商事との共同による輸出マーケティング

アメリカ市場への参入にあたり、ソニーを除く日本の多くの家電メーカーは、OEM 契約による輸出マーケティングと平行して自社ブランドによる直接輸出マーケティングを展開した。これらのメーカーは自社ブランドによる対米直接輸出に際しては、全て100%資本出資の販売会社を設立し、そこを拠点として輸出マーケティングを展開した。それに対して、三菱電機の場合は販売子会社設立に先立ち、三菱商事との共同で自社ブランドによる輸出マーケティングを行っている。三菱電機の対米輸出は同じ重電メーカー日立や東芝と比較して、輸出比率が低く、とくに民生用電子機器の輸出の割合が低かった。たとえば、日立の全輸出のうち北米市場への輸出36%（70年10月～71年9月）と比較して、三菱電機の対米輸出比率は20%以下である⁴⁵⁾。三菱電機の対米輸出比率が低かったのは、資本、技術両面でウェスティングハウス社との間で全ての機種にわたる包括提携による輸出制限があったことが、大きな要因であったが、69年両社の協議によって民生用電機に関しては提携品目の除外を決定した。これを契機に対米輸出を本格化する方針が出された⁴⁶⁾。対米輸出を本格化するにあたり、三菱商事のアメリカ出先機関である MIC の中に ESD を設立、人、物、金を両社共同で出資し、69年シカゴに本拠地を置きニューヨーク、ロサンゼルスに支店を設けてスタートした。続いてサンフランシスコ、シアトル、ヒューストン、トロントなどに支店を設置し、全米のみならずカナダまでを対象とした大がかりなものであった⁴⁷⁾。三菱商事は北米にかなり細かくオフィスを持っており、そこに ESD ディビジョンの担当者を一人置けば非常に安いコストでカバーできた。ESD は組織的には MIC の一部門であるが、三菱商事とは完全に独立して販売活動を行い、三菱商事は貿易事務を担当、三菱電機は

45) 日立の輸出比率は岡本康雄『日立と松下（下）』中央公論社、1979年、221ページ参照。三菱電機の対米輸出比率は『電波新聞』1970年3月15日付より。なお、三菱電機の対米輸出比率の数字は、ESD 設立に際しての目標であるため、実際はこれより低い。

46) 『電波新聞』1969年11月29日付。

47) 『電波新聞』1969年11月27日付。

商品を供給するなど、両社の業務分担は明確にしていた。ESD の事業部長には北山 MIC 副社長、セールスマネジャーには元シルベニア社 (Sylvania) の副社長を据え、スタッフには三菱電機から15名、MIC から15名と現地のアメリカ人40名の総勢70名でスタートした⁴⁸⁾。

三菱電機が供給した商品は14型カラーテレビ、白黒ポータブルテレビ、トランジスターラジオ、テープレコーダーをはじめ、掃除機、洗濯機、扇風機、電子レンジなど幅広かった⁴⁹⁾。ブランドは「MGA」という新しい名が命名された⁵⁰⁾。それまでは三菱電機は輸出商品に関しては「MITSUBISHI」のブランドを使用していた。しかし、三菱電機はアメリカでの販売実績をもたないため、スリーダイヤモンドの家電製品も日本国内とは異なりアメリカの消費者に認知されていなかった。さらに「MITSUBISHI」というブランドは、1) 10字で長すぎる、2) 発音がしにくい、などの難点があった。そこで新しい名前前のブランド「MGA」を採用した⁵¹⁾。なお、重電機器に関しては、これまでどおり「MITSUBISHI」のブランド (70年6月から) を使用していくことにした。新ブランド「MGA」は、カナダの広告会社 PKG によって提案された約200ブランドの中から選定したものである⁵²⁾。

日本から持ち込まれた商品は、米国三菱商事の ESD から全米の代理店に販売した⁵³⁾。基本的にはディストリビューターを利用せず、レップを活用した⁵⁴⁾。

ESD は組織的には MIC の一部門であるが、なぜ販売活動を三菱商事から完全に独立して行ったのであろうか。三菱商事は大きなプロジェクト、たとえば発電設備のプラントのような工事を行う場合には有効な働きをする。発電設備のプラントは発展途上国が多く、そこでは現地の人間関係を持っており、発

48) 『電波新聞』1970年3月13日付。

49) 『電波新聞』1970年2月23日付。

50) *HFD*, 23 March 1970, 三菱電機株式会社社史編纂室, 前掲書, 166ページ。

51) 『電波新聞』1969年11月27日付。

52) 『日刊工業新聞』1970年3月24日付。

53) 『電波新聞』1970年2月23日付。

54) 三菱電機は商品の輸出に際しては、アメリカに限定せず三菱商事との共同経営方式を採用している。

電設備の案件があると、商社派遣のキーマンが即座にキャッチし、発注先を選定、見積もりし、オファーする。現地の工事に際しては、現地の工事会社を手配し、時としては働く人の住宅、学校づくりなどインフラ回りまでづくり、それらに資金援助する。商社は1つのプロジェクトのオルガナイザーとしては大きな役割を果たすが、実際のオペレーションには手を出さない。商社が得意とするもう一つの面は、輸出に対する輸入機能である。常にアンテナを高く掲げ、日本で必要としている資材、たとえばトウモロコシや大豆など農産物を始め、最新の機械などの輸入の媒介を行っている。このような輸出入活動は商社の重要な活動領域であるが、輸出入には常に為替リスクがあり、商社はそれをヘッジするという金融機能まで行う。総合商社三菱商事は情報を収集したり、巨大プロジェクトのオルガナイザー機能、さらには為替リスクのヘッジなどを得意とするが、不特定多数を相手とするテレビやテープレコーダーのような家電製品のように販売に手間がかかり、しかもアフターサービスの問題がからむようなビジネスには、経験が少なく必ずしも得意な分野ではない。

販売活動を分離独立したESDの販売目標は、70年度70億円、73年度230億円であった⁵⁵⁾。最初から目標を掲げて実行したのであるが、71年のニクソンショックを契機とする円切上げ、73年の第一次石油ショックによる家電製品の競争力低下によって在庫が増大するなどし、所期の目標を達成することができず、74年に両社の共同経営方式の中止を余儀なくされた。ESDの設立は他社が三菱に先立って既に進出しており、それに一挙に追いつくためには三菱商事のもつ全国規模のネットワークが有効であるとの発想で取り組んだ。しかし、この発想は家電製品に関しては適切でなかった⁵⁶⁾。三菱商事は全米をカバーするネットワークをもっており、形だけの販売体制を整えたのであるが、それは巨艦巨砲主義であり、小回りを効かして現地に深く入っていったのではなかつ

55) 【日刊工業新聞】1970年3月24日付。

56) 木内孝米氏 MESA 第3代社長、聞き取り調査、1989年11月17日、【日刊工業新聞】1974年7月5日付。

た。北村健二米国 MESA 第2代社長は、「担当者は一生懸命にやったと思うが、会社ぐるみで組織的に浸透していくことが弱かったのではないかと、説明する⁵⁷⁾。

ESD をつくり三菱商事から分離独立し、規模から言えばソニーや松下電器を上回るような販売体制を整えることが出来たのであるが、その内実が伴わなかった。三菱電機、三菱商事、ESD 間の相互のスムーズな意志疎通や迅速な意思決定、さらにはきめ細かなマーケティング活動を行うことに限界があることが明確になった。

そこで、現地判断に基づいたキメ細かな大衆性のあるマーケティングを展開するためには、メーカー直結の現地販売会社を設立し、ここを拠点に現地でマーケティングを行うことが重要であるという結論に達し、74年6月に現地法人米国 MELCO を設立し、全国市場を対象とする従来のやり方とは異なり、西海岸に重点を絞り、ここからアメリカ市場を攻めていく戦略を採用した⁵⁸⁾。

4 三菱ブランドによる直接輸出マーケティング

(1) 米国 MELCO の設立

米国 MELCO は山口義人を初代社長とし、日本から投入された10数名のスタッフと MGA から引き継がれたアメリカ人従業員約40人でスタートした。74年スタート時点では、ロサンゼルスとシカゴに販売支店を設立し、カラーテレビを中心に、西部地区に重点を置いた⁵⁹⁾。その後82年にニュー・ジャージー州ピスキアタウェイに東部拠点としてニュー・ジャージー支店を開設した。ニュー・ジャージー支店は東海岸および南部地域の販売を強化するために設けられた。ここでは受注業務、サービス業務、配送業務を行い、ショールームも備

57) 北村健二、聞き取り調査、2002年4月24日。

58) 同社はこの他73年、ロサンゼルス市に資材買い付け、産業機の販売中心とする現地法人「三菱エレクトリック・アメリカ」(Mitsubishi Electric America, Inc.) ならびに OA、半導体などの販売・アフターサービス会社「三菱エレクトロニクス・アメリカ」(Mitsubishi Electronics America, Inc.)、なお当初は Melcom Business Systems, Inc.) を77年に設立している。

59) 【電波新聞】1974年10月5日付。

えている。これはカリフォルニア州コンプトンの本社を含めシカゴ、デトロイト、ダラスに次ぐ5番目の米国における拠点である。ニュージャージーでの拠点の設立は東部市場とのパイプが太くなっただけでなく、同時に南アメリカとの距離も短縮されることになった⁶⁰⁾。同社はここでも他の地域同様、リミテッド・ディストリビューション戦略を採った⁶¹⁾。ニュージャージーに続きアトランタ、ダラスに販売拠点を置き、85年にはテリトリー直販体制にし、各ゾーンにゾーン・マネジャーを配置した⁶²⁾。セールス・マネジャーを格付けし、11人のリージョナル・セールス・マネジャー (regional sales manager) のみでスタートした。その後リージョナル・セールス・マネジャーの下にディストリクト・セールス・マネジャー (district sales manager) を置いた。さらに取引の拡大とともに、リージョナル・セールス・マネジャーの上に全米で6カ所のゾーン・マネジャー (zone manager) を置きそれぞれ肩書きを付けた。さらにリージョナルと同格のアカウント・エグゼクティブ (account executive) を設置し、ハイランドのような巨大チェーンを所有している店を担当した。彼らは売り込みを行うだけでなく、担当しているディーラーのセールス・トレーニングを行う。地域は西海岸を中心に全米に販売網を作った⁶³⁾。ディーラーの選抜基準は、第1にディーラーの質、第2に量を重視、第3に新しく候補となる店との取引をした場合、現在取り引きしている既存店に及ぼす影響の検討して決定する。こうして新規の取引店を加える場合も慎重に検討を加える⁶⁴⁾。

アメリカではメーカーからディーラーへの販売ルートは、1) メーカーからセールスパーソンによる直接販売、2) レップという独立のセールス専門会社を通す販売、3) ディストリビューター (卸店) を通す販売の3方法がある⁶⁵⁾。

60) 【電波新聞】1982年7月16日付。

61) 【電波新聞】1983年8月5日付。参入当初はリミテッドと言っていたが、この用語は独占禁止法上問題があるので、その後使用することを中止している。

62) 【電波新聞】1986年2月7日付。

63) 山口義人米国 MELCO 初代社長、聞き取り調査、1993年10月8日。

64) 長尾誠一、聞き取り調査、1994年6月29日。

65) 詳しくは拙稿「戦後アメリカの家電流通システム」(近藤文男・中野安編『日米の流通イノベーション』中央経済社、1997年)参照。

そのコミッションの率は、1) の場合は約1%, 2) は約5%, 3) は約15%を標準としている。1) の場合は全国に直接セールスパーソンを配置して、在庫を持ち注文から販売、集金の全てに責任を持って行わなければならない。アメリカのマグナボックス社 (Magnavox) と日本のメーカーではソニーが主としてこの方式を採用している。2) の場合はセールスに関しては給与、交通費、交際費、その他の一切の費用はこの5%に含まれ、固定費がかからないが、在庫と売掛金管理、信用調査をメーカーが行わなければならない。3) の場合はコミッションが15%と高いが、在庫も売掛金もディストリビューター持ちなのでメーカーの負担する経費は極端に少なく済む。アメリカの RCA 社やゼニス社 (Zenith) はディストリビューターからディーラーという伝統的なツー・ステップの流通システムを活用していた。辺境地では日本の多くのメーカーもこの流通システムを活用した。多くは2) と3) の併用のケースが多い。これも固定的ではなく取引量が増えるに従って、2) から1) へ重点を移していった。ゼニス社にいたっては90年代の初期においてなお、8社の独立のディストリビューターに依存し、アメリカ全土にテレビを配給している⁶⁶⁾。

米国 MELCO における販売チャネルの基本戦略は、当初からテレビを主体とした直売を基本としたセレクトティブ・ディストリビューションであり、カーオーディオを除きレップを使用しなかった⁶⁷⁾。レップを利用せず、自社のセールスパーソンを使用したため、当初は非常にコスト高になった。米国 MELCO がレップを使用しなかったのは、山口義人初代社長によると、「発足当時レップにコミッションを支払って全米を対象として大量に販売するような安いテレビを持っていなかったため、高くても売れる方法を探りながら西部から少しずつ着実に拡大していくしか他に方法がなかった」⁶⁸⁾ ためである。しかし、

66) 大貝威芳「アメリカ家電産業の経営史」中央経済社、1998年、32ページ。

67) 自動車機器であるスターター、カーステレオなどに関してのみ、フォード (Ford)、GM、クライスラー (Chrysler) の人脈、商慣習のノウハウを有するセールスレップ (sales rep) を採用した。(北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日)。

68) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

その後販売量の増大にしたがって効率もよくなっていった。米国 MELCO と提携関係にあるディーラーのセールスパersonには、利益率の高い製品を優先的に販売させるため、セールスパersonを特別に重視した⁶⁹⁾。したがって三菱の販売はプル型よりもプッシュ型販売とすることが出来る。一般に家電業界では、セールスパersonに対する支払いは歩合給である。三菱ではセールスパersonの査定は、50%までは同率の売上金額の歩合を基準とし、残り50%を現場報告、製品知識、予算達成度、イニシアチブ、迅速性、有効性などの業績基準評価によって行う。セールスパersonの訓練は、専任のトレーナーによって行われる。1万5000人のセールスパersonを対象に、三菱の自社セールスパersonが小売店に張り付いて商品知識から商品の説明の仕方などについて教育を行うとともに、大きな店にはプロのトレーナーを派遣し直接訓練する⁷⁰⁾。

ディーラー、レップなどについては更新された。カラーテレビを中心に、西部地区を重点とし、ニューヨーク、シカゴの拠点からダイレクトセールによる重点的販売活動を展開することにした⁷¹⁾。カラーテレビの対米輸出のうち約半分はカリフォルニア州を中心とした地域で販売された⁷²⁾。商品はカラーテレビ以外に、ハイファイコンポ、スピーカーなどを扱い、従来取り扱っていたローエンドのテレコ、ラジオ、ステレオなどは切り捨てた。その後77年末からVTR、78年には日系メーカーとしては最初の大型プロジェクションテレビを出し、この3つが大きな柱であった。同社の新ブランドは、「MGA ミツビシエレクトリック」で、これまでのMGAに加えて三菱の名を鮮明に印象づけようというものであった⁷³⁾。

初年度の売上は600万ドルで、約1万5000台のテレビを販売した。新たに出發した米国 MELCO は、三菱商事との合同によるマーケティングの経験を

69) 長尾誠一、聞き取り調査、1990年1月22日。

70) 同上。

71) 『電波新聞』1974年10月5日付。

72) 『日経産業新聞』1977年5月28日付。

73) 『電波新聞』1974年10月5日付。

踏まえ、売上を着実に伸ばし、84年には4億9000万ドルと10年間で実に80倍にまで伸ばしている⁷⁴⁾。

(2) 米国 MELCO の役割と組織

米国 MELCO の役割は、三菱ブランド商品の販売と三菱ブランドの普及である。三菱ブランド商品の本社全体の年度販売計画は、トップダウンで指示される。本社の海外戦略としては北米、南米、アジア、ヨーロッパの地域別目標が設定され、それに基づいてアメリカでの目標が具体的に策定される。戦略策定に先立ち現地の事前のヒアリングがある。

アメリカでの目的を達成する組織として、社長をトップとしてその下にオーディオ・ビデオ全体に関する責任者であるナショナル・セールス・マネジャーがおり、その下には、シカゴ、ニューヨーク、アトランタ、ダラス、ロサンジェルス of 各地域に、ゾーン・マネジャーがおり、それぞれのゾーン・マネジャーの下にセールスパーソンが配置されている。これらセールスパーソンは、それぞれオフィスを持ち、地域別に小売店を担当する。

米国 MELCO の社長は、まず第1に北米担当支社長として、本社の海外戦略に対して全責任をもつ。第2に現地の社長として、現地のオペレーションと損益に責任をもつと同時に売上げ、コスト、従業員、ディーラーの確保に責任を持つ。日本の本社は商品をできるだけ高く、大量に販売することを要求する。これに対して現地のセールスパーソンからは、高い価格で売れというのであれば、ボリュームを少なくしないと無理であり、ボリュームを売れというのであれば、さらに価格を下げなければ不可能である、といった要求を出す。この2つの相対立する要求の調整は、社長の重要な仕事である。組織的にはアメリカ現地の社長は、本社側の海外本部長に繋がっており、本社の要求と現地側の要求を海外本部長を通して調整する。米国 MELCO 社長はこの調整に多くの労力と時間を費やす。同時に、現地のディーラー周りを頻繁に行い、よく売れている商品は何か、三菱の製品が他社と比較して競争的であるかどうか、問題は

74) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

ないかなどに常に気を配る。さらにセクハラや採用、昇進など労務問題にもかかわらなければならない⁷⁵⁾。

ナショナル・セールス・マネジャーは、AV部門のプロフィット・センターの責任者の地位にある。彼はマーケティングの責任者でもあるが、一番難しく苦勞する点は、本社や工場とのコミュニケーションである。例えば、その最も典型的なものとしての製品開発に関していえば、彼は本社の工場に対して、このような仕様書でなるべく高付加価値の製品を、安く作り、マージンを多く与えて欲しいと要求する。アメリカ側が是非作って欲しいと提案する製品は、開発費がかかりすぎるので出来ないという返事が返ってくる。開発費がかかってもそれに対応した需要を創造し、かかった費用を回収するからといっても、簡単に納得してもらえないことがしばしばある⁷⁶⁾。ナショナル・セールス・マネジャーは、シカゴ、ニューヨーク、アトランタ、ダラス、ロサンジェルの各ゾーンの売りに責任を持ち、担当ゾーンのセールスパークソンを統括する。80年代には約100人以上のセールスパークソンがいた。これらセールスパークソンは、それぞれオフィスを持ち、小売店を担当する。販売会社には年1〜2回訪問するのみである。基本給プラス売上げの1%位のコミッションを受け取る。年1〜2回新製品の発表時に家族同伴でナショナル・セールス・ミーティングを開催し、優秀なセールスパークソンを表彰するなどモチベーションを高める。有能なセールスパークソンは一人で1億円稼ぐこともある。勤怠管理はなく、いくら稼いだか結果だけによって評価される。その評価はゾーン・マネジャーの仕事である。ゾーンの責任はゾーン・マネジャーにあり、その評価はナショナル・セールス・マネジャーによって行われる。アメリカのセールスパークソンは給料も高いが、よく勉強し、商品知識が豊富で専門意識が非常に高い⁷⁷⁾。

アメリカで新製品を出したり何か事業を行う時、セールス・マネジャーを

75) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

76) 長尾誠一、聞き取り調査、1990年1月22日。

77) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

ヘッドハンティング (head-hunting) する。キーとなる有能なセールス・マネジャーの採用に成功するかどうかは、会社の行方を左右するほど重要である。ヘッドハンティングにあたって当初はそれを専門としている会社を活用するが、同時に日本のスタッフも採用予定者の面接に加わる。ヘッドハンティングで、キーマンとなる人を雇うと、その人と一緒に彼の部下やスタッフを連れてくる。その時、自らの立場を危うくするような優秀な人間を連れてこないのが通常である。したがって、キーマンとなる人にはたとえ高い支払いをしても、優秀な人を雇うと有能なスタッフを揃えることができる。ところが、最初に無能な人を雇うと連れてくるスタッフもよくなく、販売組織全体が精彩を欠く。三菱の場合は、たまたまテレビや VTR に携わっていた人には優秀な人材が多かったので、割合しっかりしたナショナル・セールス・マネジャーで全米をカバーするセールス・マネジャーとその下にセールスパーソンを配置した体制づくりに成功することができた。名も知られていない新興の三菱の場合は No. 1 か No. 2 の採用は難しかった。そこで、フィリップス社 (Philips) の No. 3 で自分 No. 1 になるのは難しい人に交渉し、報酬はいくら貰っているのか、それに対していくらのインセンティブをつけるか、成功すればいくら上げるとか、言って個人交渉する。日本の会社の中にはこれに得意なところとそうでないところがあった。ヘッドハンティングに成功し、優れたナショナル・セールス・マネジャーを持っているところは経営も成功している。実際採用して駄目だと思えば、解雇しなければならない。解雇するのは社長の権限である⁷⁸⁾。

(3) 米国 MELCO の製品戦略

アメリカ市場参入に際して後発メーカーとしての三菱電機が採用した基本戦略は、アメリカの高所得層にターゲットを当てたニッチ戦略であった⁷⁹⁾。ターゲットとした顧客は、当時の給料で年収5万ドル以上の所得層であった⁸⁰⁾。

78) 同上。

79) *Dealerscope Merchandising*, November 1991, p. 55.

80) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

1) 他社にはない特徴を持った高付加価値製品を中心に販売する, 2) 不特定の流通業者を相手としないセレクトティブなチャンネル戦略を採用する。米国 MELCO の考えに合致し, それぞれの市場で一番のディーラーでその市場で相互に競合しないという観点からディーラーを選定する⁸¹⁾。米国の高所得者, 所得レベルで上位15%程度の層をターゲットとして, 高級品を中心に販売した。カラーテレビを中心にハイファイコンボ, スピーカーなど取り扱い, 従来取り扱っていたローエンドのテレコ, ラジオなどは切り捨てた。カラーテレビにおいても全ての日本企業が揃って出した14インチの小型品は捨て, 19インチ以上を中心とした大型に注力した。その後77年末から VTR, 78年には日系メーカーとして最初の大型プロジェクションテレビを出し, この3つが大きな柱であった。大型プロジェクションテレビの延長で出した世界最初の37インチは大好評を博した。さらに, 45インチ以上のプロジェクションテレビを積極的に開発し, この分野では全米一のシェアを獲得することができた。その結果, 「ビッグ・スクリーンの三菱」(big screen) と呼ばれるまでになった⁸²⁾。この戦略は「品質奉仕」を重視する三菱電機の社是にも合致していた。

同社の新ブランドは「MGA ミツビシエレクトリック」で, これまでの MGA に加えてミツビシの名を鮮明に印象づけようとした⁸³⁾。79年時点の取扱い商品はカラーテレビをはじめ白黒テレビ, ビデオ・プロジェクター, マイクロコンポーネント(高性能の小型部品), カー・ハイファイ, 電子レンジ, ステレオなどであり, そのうちの主たる取扱い商品はカラーテレビを中心とした MGA ブランドの商品であり, 全体の68%を占めている。その他三菱ブランドのハイファイが12%, カーステレオ9%となっている⁸⁴⁾。重点商品であるカラーテレビは先に述べたように, 約半分をカリフォルニア州を中心とした西部地区で, 残りについては東部, 中部地区で販売されている。電子レンジとステ

81) 山口義人, 聞き取り調査, 1993年10月8日。

82) 北村健二, 聞き取り調査, 2001年6月1日。

83) 【電波新聞】1974年10月5日付。

84) 【電波新聞】1979年5月12日付。

レオについては全米を販売対象としている⁸⁵⁾。80年現在テレビ、VTR、プロジェクションテレビなどいわゆる映像関連で売上げ全体の80%を占めている⁸⁶⁾。

三菱電機は電子チューナー付きテレビ、プロジェクションテレビ、とりわけ27、37インチの大型高品質テレビでは、他社に対して差別的優位性を示した。三菱電機の高品質とそれに対する信頼を支えた背景には、カラーテレビのブラウン管や半導体などの部品段階から、自社で製造できる力を持ち、常に高い技術水準に支えられた製品を出していることがある。三菱の製品はなによりも故障が少なかった。当時のテレビの故障の多くは、ロータリーチューナーの故障であった。三菱のワンタッチ・チューニングは、故障が少なく消費者からの信頼が高かった⁸⁷⁾。37インチブラウン管を組み込んだ世界最初のテレビは、社内に一貫した奥深い技術を持っていることに由来している。一挙に50億円近い巨費を京都工場に投じカラーブラウン管の新工場を建設したことが、37インチのカラーテレビの成功（85年9月）の基礎となった⁸⁸⁾。カラーテレビは当時既にコモディティ化し成熟商品となっており、差別化が困難な商品であるため、高度の技術的優位性が重要であった。トリニトロンブラウン管をもつソニー以外は全てシャドーマスク方式であり、それらの間では性能面での差異はほとんど見られない中で、三菱京都製作所で開発された高解像度ブラウン管は他のメーカーに先駆け開発されたものであり、それを世界の巨人といわれていたIBMへ納入するなど高い技術水準にあった。それを使ったカラーディスプレイ・モニターでは画像が極めて鮮明に見え差別化を図ることが出来た⁸⁹⁾。

プロジェクションテレビは三菱の製品戦略を象徴する代表的な製品である。他メーカーに比べ比較的早くから手がけ、この分野ではトップメーカーとして知られていた。家庭用に力を入れ、家具調の一体型3機種を出し、価格は競合

85) 『日経産業新聞』1977年6月7日付。

86) 『電波新聞』1981年5月18日付。

87) 貴志清志三菱電機京都製作所第6代所長、聞き取り調査、2001年7月23日、『読売新聞』1977年4月1日付。

88) 平山、前掲書、577、608ページ。

89) 貴志清志、聞き取り調査、2001年7月23日、『日経産業新聞』1976年9月9日付。

メーカーより数百ドル高いが、性能・デザインで高く評価され、80年代にはアメリカ市場で大きな需要があり、同社の出荷台数の90%を占め、85年12月には30%を超えるシェアを占めるまでにいたり、米国 MESA の“ドル箱”となった。プロジェクションテレビはテレビ店ルートを含め約500店で販売している⁹⁰⁾。

普通のテレビは、キャビネットにブラウン管が入っており、一つのブラウン管で赤、青、緑の三色を同時に出し、その組み合わせによって様々な色を出すことが出来る。しかし大型画面化すると重量が重くなるという弱点がある。これに対してプロジェクションテレビは比較的軽量で大画面化が実現できるというメリットがある。しかも赤、青、緑色の3本に分かれたブラウン管から一つの大きな画面に、外部から光を発することによって様々な画像をつくることが出来る。特に巨大な画面だけでなくむらのない均質な色のテレビを提供でき、寿命も長いというメリットがある。

プロジェクションテレビは、76年にヘンリー・クロス (Henry Cross) という人によって発明されたテレビである。彼は MIT を卒業後、アドベント社 (Advent) を設立し、投射形の大型カラーテレビを Consumer Electronics Show (以下 CES と略す) に出品した。普通の直視形テレビでは味わえない迫力があつた。山口社長は「これは面白い、日本では売れないかもしれないが、アメリカでは売れるだろう」と閃き、サンプルとして2台購入した。さっそく日本に送って製作を依頼した。反対も多かったが、幸い京都製作所の所長が「よしやってみよう」といって、管球・回路技術と研究所の光学・アンテナ技術を活用して、VPS (Video Projection System) 分野に進出することを決定した。77年に特徴あるメニスカス方式投射管による84型の開発に成功し、同年暮れに72型を日本国内と米国で発売した。米国では CES に出した。たまたま

90) 『電波新聞』1981年5月18日付、『日本工業新聞』1985年4月8日付、『日経産業新聞』1984年6月7日付、京都製作所創立30周年記念誌編纂委員会『京都製作所創立30周年記念誌』平成4年5月23日、94ページ。

ソニーも発売し、プロジェクションテレビは3社の取り扱いとなった⁹¹⁾。

プロジェクションテレビは、78年から京都製作所の分工場である長野工場にVPS専用ラインを設置して、本格的に量産され米国を中心として世界各地に輸出され、米国ではトップシェアを確保している。80年には従来の反射スクリーン型からコンパクトで明るさを2倍にした透過タイプ50形の新製品を発売し、三菱ビデオプロジェクションシステムの評価を確固たるものにした⁹²⁾。日本から輸出していたプロジェクションテレビは、その後米国の現地生産子会社の三菱コンシューマー・エレクトロニクス・アメリカ社 (Mitsubishi Consumer Electronics America, Inc. 略称 MCEA) で生産されるようになり、長野工場での生産を縮小し、82年には全て MCEA に移管した。

三菱電機の特徴を示すもう一つの超大型カラーテレビ「ダイヤモンドビジョン」(日本での商品名は「オーロラビジョン」)は、同社が80年に世界で先駆けて実用化した巨大カラーテレビで、全世界のスポーツ施設や競馬場あるいは屋外広告施設などに広く採用されている。ダイヤモンドビジョンは直径約3センチの小型ブラウン管を一平方メートル当たり約530本並べて巨大なカラー画面を構成する世界初の巨大テレビで、国際的に注目を集めた。三菱商事と共同でニューヨークに82年6月、「ダイヤモンドビジョン」の専門販売会社を設立し、米国およびカナダの北米市場を対象とし、野球場やフットボール場などに設置されている白黒の巨大テレビの代替需要を中心に販売した⁹³⁾。「ダイヤモンドビジョン」はニューヨークのヤンキーススタジアムとジェットシェア球場、フィラデルフィアのベテランズスタジアム、ヒューストンのアストロドームなど米大リーグの野球場から軒並み引き合いがあった。

米国 MELCO はテレビに次いで家庭用 VTR (アメリカでは VCR と呼ぶ) でも大量の売り上げ実績を出している。家庭用 VTR は元来 RCA 社が開発し

91) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日、三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、551ページ。

92) 三菱電機株式会社社史編纂室、前掲書、552ページ、『日本工業新聞』1985年4月8日付。

93) 『日経産業新聞』1981年10月24日付、1982年6月17日付。

たものであり、それを商品化したのは日本企業である。75年ソニーが家庭用VTRをベータマックス方式として業界に発表、つづいて76年に日本ビクターがVHS方式を発表した。三菱は76年11月、VHS方式とベータ方式を比較検討の結果、VHS方式の採用を決定する。78年に京都製作所で生産開始、輸出用HS-200シリーズ、79年5月には業界に先駆けた世界最初のトリプル方式VTR(HS-210Q)を開発、海外で大好評を博しアメリカを中心に海外市場を拡大した。トリプル方式とは、PAL(Phase Alternative Line)方式、SECAM(Sequentiel Couleur a Memoier)方式とNTSC(National Television System Committee's)方式の全方式に対応できるテレビジョン標準方式である。PAL方式はヨーロッパ、香港、中国を中心に、SECAM方式はフランス、ロシア、東ヨーロッパ諸国などを中心に、NTSC方式はアメリカ、日本、韓国、台湾などで採用している。三菱電機はこの3方式を同時に扱えるテレビとVTRの開発に先行した。とくにVTRでは開発が遅れたが、6時間録画できるVTRの開発によって、特色を発揮し遅れを挽回することができた。81年8月には長野工場でもVTRの生産を開始した⁹⁴⁾。

米国MELCOの戦略策定に際して、アメリカ経営者の参加があった。フィリップス社のマーケティング・マネジャーであり、アメリカ法人No.3のアメリカー人を引き抜き、プランニングを依頼した。かれには安売りしてシェアをとろうという考えは全くなく、「ビジネスはプロフィタブル(profitable)でなければならない」という確固たる信念に基づいてプランニングの立案にかかわった⁹⁵⁾。

三菱電機がコアコンピタンスとするプロジェクションテレビは、大画面ながらブラウン管直視タイプに比較して、明るいところでは画面がぼんやりとして見づらいという弱点があったが、80年代に急成長した。79年にはわずか2万6000台であったのが、81年には12万7000台、85年に26万6000台、90年に35万

94) 京都製作所創立30周年記念誌編集委員会、前掲書、92-93ページ。

95) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

1000台と年々飛躍的に伸びている⁹⁶⁾。その背景には、ホームシアターとして家庭で VTR などを楽しむニーズの高まりとともに、ビデオソフト、ビデオディスクといったソフトの充実により従来のカラーテレビを見るだけから、ホームシアター用のモニターの役割まで兼ね備えることができるという状況があった。とはいえ、ブラウン管タイプのカラーテレビの総売上高と比較したとき、プロジェクションテレビ市場は81年と85年においては、それぞれ15分の1と11分の1であり大きくはなかった。

製品の開発は、初期の段階では、日本で販売している製品をアメリカ向けに若干の改良を加えて開発、生産した製品を輸出した。80年代になってからはアメリカのマーケットに立脚した開発をするようになり、アメリカ側からの詳細な製品企画を立案し日本側に提案するようになった。アメリカでのビジネスが軌道に乗る中で、日本側の主導による型起こしから始まる開発の全プロセスが、アメリカ側が主導となったものに変化していった。ただし、型起こしの基本部分である世界共通部分は、京都製作所のエンジニアリング・センターで設計し、前面フロントのパネル、コスメティックと呼ばれている部分、いわゆるデザイン要素の部分は全てアメリカ専用のデザインにする。そのためにはプラスチックの型起こしを必要とし、この投資期間は普通2年ぐらいである。型起こしには莫大な投資を必要とし、VTRのように小さな物でもその投資の回収のためには少なくとも5~10万台作る必要がある。型起こし、部品の設計は日本で行う。アメリカ側のスタッフがそれぞれの設計段階に参画し、意見を述べ相互交流を密にする中で行われる。最低2ヶ月に1回の割合で交流する。アメリカとデザインの打ち合わせは大船にあるデザインの研究所で頻繁に行われた。三菱電機製品の特徴は、デザイン面より、機能面での優位性、信頼性にあった。アメリカの販売会社と製作所の間では、年2回の会合があった。そのうち1回はアメリカで開催される CES の開催時に行われ、製作所からはショー参加者メンバー、デザイナーが参加し、現地側からは社長をはじめ担当者が参加し製品企

96) EIA, *Electronic Market Data Book* より。

画を行った。その他中間にアメリカの販売会社の担当者が製作所を訪問し、次年度の製品の提案に基づいて協議した。その間3ヶ月に1回位の会合を持っていた。企画された製品の決定は生産側と販売側の合議によって決定されたが、最終的には海外本部長が承認する⁹⁷⁾。

【付記】 本稿は日本学術振興会平成13年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2)「日本の民生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。

97) 牧田孝次郎三菱電機京都製作所第5代所長、聞き取り調査、2001年7月23日。