

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（2）

近 藤 文 男

III 三菱電機の対米輸出

4 三菱ブランドによる直接輸出マーケティング

(4) 米国へのTVセットの供給体制

アメリカへのテレビを中心とする家電製品の輸出は、三菱電機京都製作所を中心にシンガポールの合弁会社 United Electronic Engineering Corp. Pte. Ltd.（以下 UEEC と略す）から輸出された。

A) 三菱電機京都製作所

1962年4月無線機製作所（尼崎市）から部品工場として独立した。翌63年3月にブラウン管の生産を無線機製作所から移管された。同年カラーブラウン管の生産を中央研究所から移され、ブラウン管および受信管の製造工場として、生産を開始した。66年7月にカラーテレビの生産を無線機製作所（兵庫県伊丹市）から移管した。白黒テレビの生産月産4万5000台、カラーテレビの生産5000台で開始した。そのほか、同製作所では白黒テレビ用ブラウン管、真空管を生産している。三菱電機の技術水準は高く、自動解像度増強装置（ARE）、鮮明度を調整するピクチャーコントロール、微調整を簡単的確にした電子忍法MBT、カラー電子頭脳ALFCなど三菱電機独特の回路をもつ新機構がカラーテレビ「高雄」の名声を飛躍的に高め、爆発的な売れ行きを見せた。68年度末には国内市場10%のシェアを確立するまでにいたり、その知名度を不動のものにした¹⁾。

1) 『電波新聞』1968年7月24日付。

アメリカ向けは、69年10月に輸出を開始した²⁾。74年米国三菱販売会社 MELCO Sales Incorporation (以下米国 MELCO と略す) の設立とともに輸出は急増し、「従来の3倍のペース」で伸びている。京都工場の75年の生産台数は50万台、翌76年には約85万台と大幅な増産をしており、そのうち輸出が過半数の45万台(ノックダウン輸出10万台を含む)を占め、大幅増産に対する輸出の貢献が大きかった³⁾。80年3月には京都製作所は、エアコン、冷蔵庫を中心として生産している静岡製作所、重電の伊丹製作所に次いで1000億円工場として名乗りをあげた。その原動力は「やるからには他社が簡単に追いつけないような特徴ある製品をねらう。」⁴⁾という戦略を掲げ、次々と新製品を発売し売上を伸ばしたことにある。たとえば家庭用 VTR を例にとると、三菱電機は業界では後発メーカーであったが、1台に5個のモーターを組み込み、6時間切り替え式の長時間モードであると同時に、それまでは U ローディング方式のベータ規格の独占であった高速ピクチャーサーチ機能を“スピード・サーチ”と銘打って実現させた。同じことがカラーテレビについてもいえる。モニターを中心としたシステムテレビの売れ行きがよかった。ビデオプロジェクターは米国市場ではトップシェア(15%)を確保するにいたった。ブラウン管分野では、日立、東芝の両雄に対して、三菱電機も社内用だけでなく国内外販用、輸出用が3分の1ずつを占めるまでになった。とくにブラウン管では高解像度管では世界の50%のシェアを持つ“ドル箱”的な存在であった⁵⁾。

B) 三菱シンガポール合弁会社 (UEEC)

UEEC は72年9月に、資本金6億6000万円として誕生した。74年に三菱電機と白黒テレビの技術提携契約を結び、さらに合弁関係となる。75年に白黒テレビの生産を開始する⁶⁾。UEEC は74年に三菱電機と現地資本との合弁で設立

2) 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』90ページ。

3) 『電波新聞』1976年7月9日付。

4) 貴志清志、聞き取り調査、2001年7月23日。『電波新聞』1984年8月29日付。

5) 『日刊工業新聞』1980年3月20日付。

6) 京都製作所創立30周年記念誌編纂委員会、前掲書、90-91ページ、『日経産業新聞』1984年1月28日付。

され、白黒テレビおよびカラーテレビ用シャーシの生産を中心として、カーステレオ、カーラジオを生産していた。このうち白黒テレビはアジア地域の需要の充足のために生産していたが、後に主として米国、英国を中心とする輸出拠点としての役割を果たし、ピーク時では年間約50万台を生産していた。80年代に入り韓国や台湾メーカーなどが米国や EC 諸国へ低価格の白黒テレビの輸出を本格的に開始したため、白黒テレビの生産を縮小し、年間10万台にまで下げた⁷⁾。78年春からカラーテレビの生産を開始しており、放送電波が PAL (Phase Alternative Line) 方式の欧州、中近東地域向けのほか、NTSC (National Television System Committee's) 方式の米国向けの2機種を生産している⁸⁾。生産されたテレビの過半数はアメリカ向けに輸出した。87年社名を Mitsubishi Electronics Manufacturing Singapore Pte. Ltd. に変更した。

(5) 米国 MELCO の価格戦略

アメリカのテレビ業界の歴史においては、RCA 社が、時にはゼニス社が製品価格をリードしてきた。60年代の初め、RCA 社がカラーテレビの価格水準を他のメーカーより高く設定したことで、業界全体におけるカラーテレビ価格の値崩れを防いだ⁹⁾。しかし、アメリカの家電業界、とりわけテレビ業界は世界で最も競争の激しい市場であった。その背景には、アメリカの消費者の低価格指向、自由競争を是とするアメリカ政府の行政施策、過剰な出店競争、メーカーに対抗する共同仕入れ機構の発達、販売量に重点を置くレップの存在などに加え、日本企業やヨーロッパ、アジア企業の参入があった。このような厳しい価格競争の世界に参入した米国 MELCO の課題は、この競争に巻き込まれないことであった。米国 MELCO の採った価格戦略の基本は、高品質に裏付けられた高価格戦略であった。三菱電機は家電分野では、国内のみならず海外

7) 『日経産業新聞』1978年1月9日付、1984年1月28日付、三菱電機株式会社社史編纂室『三菱電機社史創立60周年』289ページ。

8) 『日経産業新聞』1978年12月19日付。

9) LaFrance, Vincent A. *The United States Television Receiver Industry, The United States vs Japan, 1960-80*, UMI Dissertation Services, Ph.D. microfilm, 1985, p. 198.

において、ソニー、松下電器の先発企業に比し、シェア、ブランド力も弱く後発企業であり、フォロワーとしての地位にあった。とりわけ海外においてはその差は大きく、コスト競争力では太刀打ちできなかったため、米国の高所得者層（所得レベルで上位15%程度）をターゲットとして、高級品を中心に高級ブランドイメージを出し、高価格で販売するという明確な差別化戦略を採った。

一般に家電製品のように不特定多数を相手とする場合の製品の価格設定は、マーケット・プライスが先にありそれに合わせてマージンを決定する。その上で、最後にコストを決定する。コストは規模の経済が働くため、大量に生産し、大量に販売することによって削減効果は大きくなる。ところが、三菱電機の場合は家電製品においては、マーケット・シェアが小さいため規模の経済の効果が小さく、コストは松下電器やソニーと比較したとき、割高にならざるを得ない構造になっている。米国 MESA 第2代社長北村健二は重電メーカー三菱電機と家電メーカー松下電器の価格決定の相違を次のように述べる。「三菱の工場は重電と同じ感覚で、まずコストがあり、それより高く売るのが営業だという。松下電器の場合は、最初に顧客と市場がある。次いでコストがくる。ここに三菱電機と松下の決定的に異なる点がある。」¹⁰⁾

三菱電機内部の具体的な価格決定プロセスについてみると、現地の販売会社側からはアメリカの市場価格を基礎に提示し、工場サイドは原価を基礎に積み上げた価格を提示する。販売会社側は市場価格から必要な販売経費を差し引く。工場側は原価をプラスする。その結果が合えば問題ないが、ほとんど合うことはない。重電の場合は足し算がほぼ通用する世界であるのに対して、不特定多数の消費者を相手とする家電の場合は、通常足し算が通用しない世界である。そこで両社は激しい交渉をしなければならない。ところがプロジェクションテレビや37インチの大型テレビにおいては当初競争相手が無く、マーケット・プラスの足し算が比較的通用し易かった。この交渉は最初は事務レベルで行い、

10) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

最終的には販売会社の社長と製作所の所長との間で決定される¹¹⁾。

しかし、販売会社と製作所の間で決定された価格が、そのままアメリカ市場で通用するわけではない。決定された価格が流通業者によって厳守されなければならない。そこで米国 MELCO は家電専門店や高級百貨店を中心にセレクトタイプチャンネル戦略を採ることによって、価格の安定をねらった。アメリカでは再販売価格維持の規制が、反トラスト法で厳しく禁じられているゆえ、流通業者に価格を強制することはできない。ところが幸い、シルベニア判決で「3%テスト」といわれるものがあり、「独占的行為」と疑われるような事実があっても、競争への影響がほとんどない場合は問題にならなかった¹²⁾。米国 MELCO は70年代にはアメリカでのシェアが低かったため、独占禁止法で訴えられるケースはなかった。とはいえ、アメリカでは日本の流通取引とは異なり、取引は常にガラス張りでなければ、独占禁止法に抵触し、訴えられるケースがしばしばある。複雑なのはボリューム・ディスカウントであり、合理的なボリューム・ディスカウントは、合法的である。仮に訴訟された場合、ディーラーによる大量の購入の際のボリューム・ディスカウントは、メーカー側の製造コストがどれだけ削減でき、マーケティング費用や物流費がどれだけ削減できたか、明確な説明ができればならない¹³⁾¹⁴⁾。

11) 牧田孝次郎、貫志清志、聞き取り調査、2001年7月23日。

12) シルベニア判決とは、1977年7月、垂直的な非価格制限の適法性についての最高裁の判決をいう。テレビメーカーであるシルベニアが62年、フランチャイズ制を採用し、一定地域内における小売店の数を制限し、小売業者との間で、①小売業者は契約で定められた販売場所以外でシルベニア製品を販売することを禁止する、②一定の地域の小売業者数の増加に関する裁量権をシルベニアが留保する、旨のフランチャイズ契約を結んだ。このフランチャイズ契約に対して、小売業者のコンチネンタルがシルベニアを相手どって訴訟を提起した。地裁は、本件制限はシャーマン法に違反するという判決を出した。これに対して最高裁は、違反ではなく条理の原則にしたがって判断されるべきであると判決した。本件においては、3～5%以下のマーケット・シェアにとどまるシルベニアの垂直的制限が競争に有害な影響を与えているという事実がない、というものである。なお、シルベニアの市場占拠率は62年には1～2%、65年には5%を占めるにすぎなかった。(長谷川古・伊従寛編『流通問題と独占禁止法』国際商業出版、1980年、226-227ページ)。

13) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

14) しかし、日本メーカーは相次ぐ訴訟に遭遇した。反ダンピング調査(1970年9月)、NUE-Zenith ケース(74年9月)、相殺関税ケース(75年)、ITC 337条ケース(76年)、ITC 201条ケース(76年)など。あらゆる手段を行使して、日本企業を攻撃してきた。

(6) 米国 MELCO の販売チャンネル戦略

米国 MELCO は地域の小売店との取引を拡大し、統括するために、販売拠点を設立した。米国 MELCO における販売チャンネルの基本戦略は、そのスタート時点からテレビを主体とした直販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った。米国 MELCO が、セレクトティブ・ディストリビューション戦略を採った理由は、次の2点にある。1) 三菱電機が69年から72年までの3年間にわたり、米国三菱商事と組んでシカゴを中心に販売を展開したが、不採算のため、取り扱い店を限定せざる得なかったこと、2) 80年代になり、大型テレビ、プロジェクションテレビの評価が高まり、取扱店の要望が増えてくる中で、三菱電機は元来コスト競争力に乏しいので、激しい価格競争に巻き込まれぬように、家電専門店の取扱店を選定し、取引契約を結んだことにある。アメリカでは2次店の選定は反トラスト法に違反するが、1次店契約の限定は法に抵触しない¹⁵⁾。米国 MELCO がディーラーと取引契約を結ぶに際しては、契約書はなく、各ディーラーと支払い条件、ボリューム・リベート、年間取引高、ミニマムな販売量、機種、販売地域などについて確認書を交わす¹⁶⁾。

米国 MELCO はディーラーとの契約に際しては、各市場における一番店をまず候補者として選び、次いで三菱電機の体質に合う店であるかどうか、三菱電機の製品の特徴をよく理解して販売してもらえるかどうかを判断した上で契約する。また、大手チェーン店に対しては、新たに新店をする際には、出店の都度、チェーン店と契約するかどうか協議するなど厳格なチャンネル管理を行う。市場選択は、人口5～10万人を基準として1店、ボストンのような50万以上の大きな都市においては、大手チェーン店ハイランド店 (Highland Superstores)¹⁷⁾

15) 北村健二，聞き取り調査，2001年6月1日。

16) 長尾誠一，聞き取り調査，1994年6月29日。

17) ハイランドは、1993年にデトロイトで設立、シカゴを中心に中西部に勢力を持ち、サーキット・シティ、サイロと並んで家電御三家とまで呼ばれ、89年には家電専門店の売上高が第2位にまでなった。92年にチャプターイレブン（米国破産保護法第11条）に基づく破産申告を申請す

を1つ、百貨店を一つ、リーチメア¹⁸⁾のような中堅の専門店1つないし2つを目安とする。シアーズ社やモンゴメリー社のような安売り店は対象外とする。

小売業者との間では、他の州に持っていく横流し、すなわちトランシップ(transship)を禁ずる、ディスプレイをきれいにし、サービスをしっかりとやる、対面販売によって商品の説明を丁寧にするなどの内容の契約を結んでいる¹⁹⁾。

初めは名門デパート、メイ・カンパニー(May Company)やメーシーズ(Macy's)やプラット・ミュージック(Plat Music)²⁰⁾のフロアを借りて販売した。参入時に新しいディーラー開拓に際しては、日本メーカーの全てが経験したように、三菱電機の場合も「三菱って何だ、おまえのとは何をやっているんだ」という質問に答えることから始めなければならなかった。次いで「貴方は何をオファーできるのですか? 名前も知られていないし、値段も高い。しかも、何も特徴がない。何のバリューもないではないか。」という矢継ぎ早の質問に直面した。特に三菱電機が訪問するところでは、RCA社やゼニス社のブランドが強くて、三菱はなかなか認知されなかった。しかも折り悪くちょうどゼニス社が日本企業を反トラストで訴えていた時であった。19インチのカラーテレビが、400ドルから450ドルで販売されている時、三菱はこれを逆手とって、当時は珍しいバラクターチューニング、電子チューナーを付け、プラスチックの安キャビネットが多い中、豪華な木製のキャビネットにした。さらに、リモコン付きにし、619ドルという高値を付けた²¹⁾。プラット・ミュージックに持っていくと、「こんな高いのは置けない」というので、「置いてくれば、貴方の直接の競争相手であるブロードウェイ(Broadway)には売らないから」と提案した。エンポーリヤム(The Emporium)に対しては、競争相

17) し、倒産した。

18) Lechmere, Boston に本拠をもつ電器小売店。

19) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

20) ロサンジェルズに拠点を持ち、全米で100店舗以上あった。全国の百貨店のスペースを借用し、賃貸料と暖簾代を支払い家電製品を販売していた。1986年に倒産している。

21) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

手のメーシーズには売らないから置いてくれないか」と提案すると、「では置いてやってもいい」という具合に、各都市のデパートで交渉した。ところが、デパートはショー・ウインドーとしての役割を果たしたが量が売れない。ボリュームを稼ごうと思えば、家電販売で大きな販売シェアを持っていたバイイング・グループ (buying group) への販売が重要であった。NATM グループ²²⁾の有力な家電専門チェーンであるハイランドを訪れ、ハイランドの最大の競争相手「フレッター (Fletter) には絶対売らないから」と約束し、ニューマークルイス (Newmarkruis) では「リチャード (Richard) には売らない」と約束をした。米国 MELCO はレップやディストリビューターを使わず、直接自社のセールスパーソンでチャンネルを開拓していったので、販売先を厳格にコントロールできた²³⁾。

いろいろ創意工夫し努力しているうちに、少しずつ売り上げも増え始め、2年目は1700万ドル、3年目は3200万ドルへと着実に増大していった。三菱の製品が売れ始めると、多くの小売業者からの要望が高まり、取引のなかった競争業者までが購入にくる。ここで屈服すると、小売業者間で競争が始まり値崩れがおこる。値崩れ防止のため米国 MELCO は初期のセレクトティブ・ディストリビューションの政策を貫き通した。そのため取扱店からは、「三菱は約束を守る」と評判になり信頼が高まった²⁴⁾。

米国 MESA 初代プロダクツ・マネジャー木内孝も参入当時を回顧して次のように語る。「三菱電機の製品で日本国内のプロダクト・ラインも特にきらびやかな物でもなく、特に斬新な物でもなかった。当時販売店に持っていくと、『いいえ、結構です (No, thank you.)』と言われ続けてきた。『マーケティング

22) 1986年に NATM の中心的な構成員であったサーキット・シティ、サイロ、ハイランド、オーディオ・ビデオ・アフィリエーツのトップ4社が分離、独立、さらに87年5月にはサイロが英国の EXXON グループに買収され脱退し、89年にはグループ自体が解体した。

23) ベストバイやサイロ、サーキット・シティのようなナショナル・チェーンとの取引は、1990年代には中止している。なぜなら、ナショナル・チェーンは本部の力が強く、店舗運営や展示の仕方についてメーカーの方針が各店に浸透しないためである。

24) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

グのABCの3つ条件を充たしたならば、自分の店に置いてあげるよ』と言われた。(1) 指名買いがあるかどうか、黙っていても客が来るかどうか、ブランド認知やブランド・イメージがあるかどうか。(2) 他社と比べて価格が圧倒的に安いかどうか。20%か、少なくとも最低15%ほど他社の物より安く売ることが出来るか。(3) 自分の店にとってこの製品を置くことが非常に意味があるかどうか。『どうみても三菱の製品にはなさそうだ。だから、ノー・サンキューだ』といった具合であった。その時、心底その通りだ、と思った。そこで市場に出すからには、特に後発としての三菱はプロフィット・ラインしかない、と私のように駆け出しでも考えた。ハイクオリティのプロフィット・ラインとセレクトティブ・ディストリビューションでやっていくことが生き残る唯一の道である、と実感した。最初は全く売れず、『大きなアメリカでこれほちしか売れないのか、小さな島国だってもっと売れるよ』とみんなに悪口を言われた。ここであせり、工場の言いなりになってOEMにでも走ったり、大量生産に走ってはならない、とも考えた。今でも、デトロイトでは、ハドソン(J. L. Hadson)しか置かない。ミネアポリスではどういう店があると言うことを鮮明に覚えている。²⁵⁾

山口義人米国MELCO初代社長によると、米国MELCOは初めは名門デパート、メイ・カンパニー、メーシーズやプラット・ミュージックのフロアを借りて販売した。なかでもカリフォルニアのグッドガイズ(The Good Guys!)²⁶⁾やシカゴのポークブラザーズ(Polk Brothers)²⁷⁾など当時の代表的な

25) 木内孝、聞き取り調査、1989年11月17日。

26) The Good Guys!は1973年設立、83年にはサンフランシスコ湾岸で家電専門ストア11店を開店している。ブラウン管方式からプロジェクション方式までテレビをはじめ高品質のブランド商品を提供する代表的な家電専門店である。現在はロサンゼルスからワシントン、ニューメキシコ、アリゾナに77店舗を展開している。(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、Dealerscope Merchandising, March 1990, p. 89.)

27) Polk Brothersは1935年創立、家庭電器製品を中心に、家具、カーペット、スポーツ用品を販売する量販店で、家庭電器製品に関してはあらゆるナショナル・ブランド品を取り揃えている。外国製品ではアメリカ国内でのアフター・サービス網を整備しているソニーやパナソニックなどの日本製品も扱っている。店舗数は73年8月時点で、15店、その他2店の中古品専門の店を所有している。従業員1700人、年間売上高約1億ドル。シカゴ地域ではシアーズに次いで巨大な小メ

大手家電専門店200~300店に絞り取引を強めた。グッドガイズは三菱センターを設立し、三菱のフルラインの製品を取り扱っており、ここで働いている5人のセールスパersonと1人のマネジャーは三菱によってトレーニングされている²⁸⁾。ホークブラザーズやグッドガイズは、当時各都市に独立の中堅ディーラーを持つアメリカの代表的な家電小売店で、家電専門店について学習するときは必ず見学にいった店である²⁹⁾。これらの大手家電専門店の多くは何らかの共同仕入組織（以下バイイング・グループと呼ぶ）に加入し、メーカーからの購入に有利な条件を勝ち取ろうとした。バイイング・グループは共同仕入れ組織で、50年代に生成しており、その本格的な発展は69年にはGE社の強気の商売に対抗するため、共同仕入組織NATMの発足後である。その後、メーカーに対する圧力組織として大小様々な形態の共同仕入組織が発達し、ほとんどの小売店が加入するようになる。代表的な共同仕入組織としてMARTA, NATM, Group IV, Nation Wide, BBDA, AVB, KEY APPLIANCEなどがある³⁰⁾。なかでもNATMは、一店一店が「パワーリテイラー」と呼ばれる有能な販売店から構成されていた。代表的な取引店は、グッドガイズ、ウィズ（Wiz）、PROグループ（ハイエンドのバイイング・グループ）のマグノリア・ハイファイ（Magnolia Hi-fi）、ケン・クレンズ（Ken Crane's）などがある。三菱の代表的な店、LA地区で8店、サウンド・アドバイス（Sound Advice）、ハイファイ・バイズ（Hi-fi Buys）、ユナイテッド・オーディオ（United Audio）、ウルトラ・サウンド（Ultra Sound）、フライズ（Fry's）、シェルフズ&キャビネッツ（Shelves & Cabinets）などがある。いずれも地域一番店と言われている優良な店である³¹⁾。

28) 売業であった。(HFD, 18 June 1975, 日本電機工業会「米国における家電流通の現状調査報告書」1977年3月、110-112ページ。)

28) *Dealerscope Merchandising*, March 1990, p. 89.

29) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

30) 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。

31) 長尾誠一、聞き取り調査、1994年6月29日。

NATM の加入原則は地域で絶対オーバーラップしないこと。バイイング・グループというコーポレーションを作り、メーカーとバイイング・グループの代表が交渉し、グループに加盟している個々の店は、そこで決定された条件、ボリューム、リベートなど統一した条件で購入する。「フォーティ・シーブ」(forty thieves) と呼ばれる集団で、交渉は非常に手ごわく厳しいことで有名であった。年1回全納入メーカーを集めて大会を開催する。組織としては、常務会 (Executive Committee) と購買委員会 (Buying Committee) があり、後者はさらに白物家電とAV機器に分かれていた。注文は各加盟店が直接行い、共同仕入本部は毎月加盟店の注文状況などを把握する。最高のボリューム条件で契約しているので、契約を達成させるため、約束した注文より少ない店に対しては本部からプッシュする。販売や店のスタイル等についても交流、研究しておりチームワークは相当固い。利潤極大化のポリシーで三菱ブランドを高品質製品 (quality line) として扱い、高いマージンを享受していた。また、支払もきっちりしており、メーカーにとってはそれが魅力であった³²⁾。米国MESAの取引相手のうち、Group IV, SILO, NATM, NTAA, MARTA の5グループの取引量は多く50%を占めていた³³⁾。

先に紹介したように、三菱電機の家電商品を象徴する製品は、プロジェクションテレビである。78年にプロジェクションテレビの生産がアメリカに導入されると同時に、アメリカの消費者の間で高い人気を博し、米国MESAは限定された450店舗の店を取り扱った。宣伝にも力を入れており、テレビ番組の週刊誌などに定期的に広告をだし消費者に強くアピールしている。よく売れる地域はフロリダ、テキサス、カリフォルニアの3州であり、マイアミでは月平均50台売るデパートもあった³⁴⁾。プロジェクションテレビは、現在ではリア・タイプ (rear type) が中心となり、ドア付きの本格的なモデルのものであるが、当時はフロント・タイプ (front type) で前から引き出しのようなものであ

32) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

33) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

34) 『電波新聞』1980年3月25日付。

た。これが評判を呼び、売れゆきもよく30%位のシェアを獲得するまでにたった。これは単に製品が優れていたというだけでなく、独特の販売チャネルのやり方も功を奏した。ラリー・ウエルチ (Rarry Welch) という陸軍士官学校出のデトロイトでフォードのディーラーを営業していた人がある日やってきて、「プロジェクションテレビ専門の店を作ったので、三菱のプロジェクションテレビを扱いたい」と申し出てきた。彼はデトロイトでフォードのディーラーを2店持っていた。彼は友人のやっていたデンバーにあるビデオ・コンセプト (Video Concept) というプロジェクションテレビ専門の店を見た時、これこそ自分のやる仕事だと決意し、自分の経営していた店を100万ドルで売り払い、家族ともどもにデンバーに移住した。彼が米国 MELCO を訪問したとき一冊の分厚いノートを持参していた。そこには3年間でプロジェクションテレビだけを販売するビデオ・コンセプトの店を全国に150店作る計画が綿密に書かれている。「スーパー (山口社長のニックネーム) オレと一緒にやろう」という。山口社長は、彼の話にすっかり感心して耳を傾けた。プロジェクションテレビは3000~4000ドルする高価な商品であり、当時これだけの金を払えば、フォードのピント³⁵⁾という車が購入できた時代である。電気屋さんの隅っこに置いては絶対売れない。この商品を買うには家族ぐるみで来店、それも2回目の訪問、3回目の訪問でやっと購入する代物である。したがって、ソファを置きプロジェクションテレビを時間をかけて見てもらわなければならない。これをショッピングセンターの中の店 (in mall) として150店作るという。これを聞いて山口社長は約束した。実際ウエルチ氏は3年間で155のビデオ・コンセプト店を実現した。ビデオ・コンセプト店のスポンサーは、石油成金のボブ・メール (Robert Mehr) であった。ウエルチ氏と提携したお陰で、他のメーカーのプロジェクションテレビの販売不振をよそ目に、米国 MELCO のプロジェクションテレビは売れ行きは上々であった。これを契機に「プロジェクションテレビの三菱」という名前が定着し収益もあがった。ま

35) 1970年代に出回っていたフォードの大衆小型車。

た、この収益を資源に、世界最初の35インチの最大直視管ブラウン管の投資を可能とした³⁶⁾。三菱商品の専属店として、ウェルチ氏のビデオ・コンセプト店と並んでポールズ TV (Paul's TV King of Big Screen TV) という店がカリフォルニアにあった³⁷⁾。

ディーラーとの間での最大のコンフリクトは、出店問題である。基本はマーケット毎に決定し、どの店とでも無条件には取引しない。サーキット・シティのケースはその一つである。サーキット・シティがシカゴに出店申し出があった際、既にシカゴには重要な取引先があったため、93年6月1日に取引を停止した³⁸⁾。次に問題となるのは、価格問題である。競争が激しく市場価格全体が低下傾向にあり、類似カテゴリー製品との関係で、もっと安くしてくれないと売れないという店からの苦情がしばしばあった³⁹⁾。

米国 MESA は大型で高品質のテレビを中心としたビジネスを重視したので、ディーラーの選択に際しては、セールス時に高級品と低級品を峻別して販売する店かどうかを選択の基準とするとともに、商品販売にあたって商品説明の出来るセールスパースンを特別重視した。そのためセールスパースンの教育には多くのコストをかけた⁴⁰⁾。

(7) 広告宣伝

メーカーの広告は卸売業者、小売業者、そして消費者に向けて行われる。その際メーカー、卸売業者または小売業者との共同広告 (co-op advertising) を行う。通常、家電の全国広告は、メーカーによって行われ、その内容は製品の品質とブランド名を強調する。それに対して、卸売業者や小売業者は地域広告を行い、価格を強調する傾向がある。テレビとラジオ産業における売上高に対する広告費の割合は、63年には4.19%、72年には2.8%となっている。60年代

36) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

37) 長尾誠一、聞き取り調査、1994年6月29日。

38) 長尾誠一、聞き取り調査、1994年6月29日。【電波新聞】1993年6月10日付。

39) 長尾誠一、聞き取り調査、1994年6月29日。

40) 長尾誠一、聞き取り調査、1990年1月22日。

にTVとラジオの広告費の割合が高かったのは、TVの標準化および性能のレベルが低く、ブランド・ロイヤルティが購買要因として最も重要であったこと、この時期にカラーテレビの登場があり、70年代になるとTVの標準化が進み、性能も安定したことで、価格が最も重要な購買要因となったことを反映している⁴¹⁾。

共同広告はコピーその他の計画、制作はメーカーが担当し、小売店が自店名を入れて広告するものである。三菱は広告の策定にあたっては広告代理店シャイアット&デー (Shayatt & Day) の助言を大いに参考にした。この代理店は三菱アメリカ社の体質、コスト構造などから判断して、「三菱は高所得層を狙い、ハイエンド (high end) でやれ」という助言を大いに参考にした。アメリカ広告代理店の営業ルールは「一業種・社」を原則としているため、この代理店はロサンゼルス地域を中心に営業しており、家電業界では三菱電機とのみ契約関係にあり、自動車業界では一時ホンダと契約していた。この代理店は三菱の広告宣伝に関して、ユニークな内容のものを作成した。同時にデザインも三菱の製品にふさわしい高級感を出し、その媒体は月刊誌『ニューヨーカー』 (The New Yorker) とか、『フォーブス』 (Forbes)、『ナショナル・ジオグラフィック』 (National Geographic Magazine) といった高級誌を使うなどのアドバイスをした。幸い、これは大いに当たり成功した。これらの月刊誌は海外の面白い記事、旅行とか自然を紹介しており、記事も絵もすばらしく多くの人が廃棄しないで、保存しておくような雑誌である⁴²⁾。

巨大なアメリカ市場での広告には莫大な金がかかる。特にテレビ広告の費用は高いばかりか、チャンネル数が多いので非常に効率が悪い。アメリカのテレビはケーブルテレビを入れると100チャンネルに近い。たとえば、フットボール・シーズン時の広告費は時間帯にもよるが、最低1秒1万ドルとまで言われている。三菱は初期には全国広告によってイメージアップに重視をおいた。そ

41) LaFrance, *op. cit.*, pp. 242-244.

42) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

の後客が実際に店に来てくれるようにチラシを中心とするローカル広告に重点を移している。時にはダイレクト・メールをディーラー宛に送る⁴³⁾。チラシは小売店と共同して行うのが一般的である。「共同広告」は販売店が新聞などに広告を出すとき、多くの場合、予め契約に基づき仕入れ額にリンクして、メーカーが協賛費として支払うものである。このやりかたは、59年に発表されたGE社の「共同販売促進計画」に起源をもち、販売業者の種々の販売促進活動を援助しようとするためのもので、GE製品を取り扱えば地方紙への広告の補助金が出るというものである。補助金の条件としてGE社は2つの条件を課した。1つは価格比較をしないということ、もう一つは価格について全くふれないか、あるいはGE社の付けた最低価格よりも安い価格を広告しない、ということである。これをミニマム・アドバタイジング・プライス(minimum advertising price)とも言う。小売店が安い価格を広告することは自由であるが、その場合はGE社は広告の補助をしない。GE社の製品をメーカー希望小売価格より安く売る小売店には広告費補助が与えられないから差別的な広告援助になる、ということで連邦取引委員会は62年5月、ロビンソン・パットマン法(Robinson Patman Act)に違反する審判を開始決定した。しかし、64年に小売価格広告の制限をそれ自体違法ではないと、取り消しをし、その後多くの議論を呼んだ⁴⁴⁾。連邦取引委員会のリディア・パーネスは、消費者は他の競争相手の店ではいくらで販売しているかを熟知している場合が多く、一定の価格で広告され、消費者がその価格で買った場合、消費者には被害はないだろう、という⁴⁵⁾。しかし、店内において広告で表示してあった価格よりさらに安い価格がついていても、メーカーは抗議できない。

(8) サービスと保証

家電商品の販売におけるサービスには、1) 商品が故障した場合の保証、修理サービスと、2) 顧客対応サービスがある。商品に対する保証は、原則とし

43) 長尾誠一、聞き取り調査、1989年11月17日。

44) 長谷川・伊従編、前掲書、226ページ。

45) 『向上の電化』日刊電気通信社、1988年8月号、38ページ。

てブランドの所有者が責任を負う。保証という場合には、誰が修理代を払うかということの意味し、誰が修理をするかではない。米国ではメーカーの修理サービス体制は、各地の独立の修理業者（ときには販売店に併設されている場合がある）とメーカーとの契約によって成立している。修理業務はメーカーと契約している修理業者によって行われる。ただし、日本メーカーの中には修理工場をもち直接メーカーに持ち込まれた物の修理を一部行っている。家電商品とりわけテレビの販売においてはサービス（修繕）は重要な競争手段である⁴⁶⁾。RCA社がテレビ市場で支配的地位を占めたのは、初期の充実したサービスの提供にあった。ゼニス社の売上げが業界第一位になった時も、ゼニス社の製品がサービスマンにとって最も修理し易いナショナルブランドであったことが大きく寄与している⁴⁷⁾。

米国 MESA は内部に独自のサービス体制を持ちサービスを重視したが、サービスの多くはそれを専門としている業者に依頼している。米国 MESA が実施していることは、部品の供給と技術講習 (technical assistance)、さらに顧客からの受付である。サービスに関して重要なことは、要求のあった部品をいかに速やかに提供することができるかどうかである。三菱電機が取り扱っている全商品のサービス体制には100名以上のサービス・パーソンが従事し、そのうち約50名がAV商品のサービスに従事していた⁴⁸⁾。サービスでは注文による組み合わせ (custom installation) のようなものが重要になってきている。たとえば、ホームシアターの据え付け、配線、インテリア・デザインなどは一般の小売店では行わないので、米国 MESA はその出来る体制を独自に行っている⁴⁹⁾。

(9) 倉庫・物流

46) 日本電機工業会、前掲書、85ページ。

47) Oxenfeldt, Alfred R., *Marketing Practices in the TV Set Industry*, New York and London, Columbia University Press, 1964, p. 32.

48) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

49) 長尾誠一、聞き取り調査、1994年6月29日。

倉庫・物流は営業の支援部隊としてマーケティング上重要な役割をもつ。日本の製作所で生産されたテレビをはじめとする家電製品は、本社の海外営業所を通して、米国の販売会社に手渡されその倉庫に搬入される。ここから注文のあった小売店に直送される。ドキュメントは本社の海外本部を経由して海外の販売会社にゆく⁵⁰⁾。89年、現在ではロサンゼルス、アトランタ、ニュージャージー、シカゴ、ダラスなどに倉庫を持っている。輸送費は日本の場合、総売上げ高の0.5~0.6%位であるが、アメリカの場合は輸送距離が長いため総売上げの最低2.2%位と非常に高いのが特徴である。それを1台単位で輸送する場合はその約3倍になり、かなりのコスト高になる⁵¹⁾。三菱電機は、海外生産の比率の拡大に備え、海外での物流合理化を推進するため国内で採用されているコンピューターを使った MOLDIS (三菱物流情報システム) の海外構築を行うにあたり、まず、量産品生産会社が集中している北米地域から着手した⁵²⁾。

IV 終わりに

1 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の特徴

一般に、国際マーケティングは輸出マーケティングに始まり、マルチ・ナショナル・マーケティングを経てグローバル・マーケティングへと発展する。この発展は国際市場への浸透の過程であり、各国の市場にコミットメントを深めていく過程でもある。今日国際マーケティングの支配的な形態であるグローバル・マーケティングが成功するかどうかは、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やマルチ・ナショナル・マーケティングの段階に置いて、進出先のそれぞれの現地の消費者や小売業者の信頼や愛顧をどこまでしっかりと定着させるかにかかっている。戦後日本の民生用電子機器のメーカーは、自動車メーカーと並んで、世界で最も高い知名度と競争優位を築

50) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

51) 長尾誠一、聞き取り調査、1994年6月29日。

52) 『日本工業新聞』1984年7月9日付。

いてきた。日本の民生用電子機器メーカーはグローバル・マーケティングの一モメントである輸出マーケティングの拠点をアメリカで築き、ここで蓄積した経験を踏まえてヨーロッパやアジアへと拡大していった。世界での競争優位の第1歩をまず、アメリカ市場で築き、ここを拠点として、ヨーロッパに進出し、今日ではアジアにまで競争優位の戦略を拡大している。

本稿では、三菱電機のテレビを中心とする民生用電子機器の対米輸出マーケティングの特徴を明らかにした。三菱電機は戦後、とりわけ60年代に世界最大の市場であるアメリカ市場に参入するに際して、その販売を米国三菱商事 (Mitsubishi International Corporation, 以下 MIC と略す) の全米に張り巡らされた販売網を活用した。しかし商社任せの販売では、その性格上アメリカの消費者の中に深く浸透することが出来ず所期の目的を達成することが出来なかった。そこで70年、両社の出資による MIC の中に一つの独立した軽電機器販売部門として Electric Sales Division (ESD) を設立した。これも本稿で紹介したように所期の目的を達成することが出来なかったため、74年に三菱電機独自の米国三菱販売会社 MELCO を設立した。米国 MELCO は従来の方針とは大きく転換し、アメリカの高所得層にターゲットを絞り、西海岸から着実に攻めていった。この時採用した戦略は、ニッチ戦略であった。具体的には1) 製品戦略は大型のプロジェクション・テレビに代表される家具調の大型テレビを中心とするもので、OEM 戦略や PB 戦略は採用せず、ブランドの浸透を重視した。2) 価格は高品質にふさわしい高価格戦略、3) 販売チャネルは、不特定多数を対象とする全方位戦略ではなく、特定の優秀な小売店を中心とするセレクトティブな戦略を採用し、訓練されたセールスパーソンの手による丁寧な販売方法を採用した。4) 広告はテレビや *New York Times* や *U. S. A. Today* のような不特定多数を対象とするマス広告ではなく、高所得層が購読している『フォーブス』や『ナショナル・ジオグラフィック』のような雑誌に限定して掲載した。

この三菱電機の「ニッチ・マーケティング戦略」は、アメリカ市場に RCA

社やシアーズ&ローバック社などと OEM 契約や PB 契約を優先することによって、製品開発技術やデザインを学ぶと同時に大量生産によるコストダウンを実現し、先発者アメリカ・メーカーに対して急速にキャッチアップを遂げた三洋電機や東芝のマス・マーケティング戦略とは対照的である。また、アメリカ市場参入当初から OEM 契約や PB 契約を一切採用せず、自社ブランド戦略のみで参入したとはいえ、参入後は大型テレビから小型テレビまでのフルライン戦略を採用したソニーの戦略、自社ブランドを最優先して参入した松下電器のマス・マーケティング戦略とも異なる三菱電機特有のニッチ・マーケティング戦略であった。長尾誠一元米 MESA 副社長によると、「もともとニッチ・マーケティングはベンチャー・ビジネスによって行われたものであるが、今日では大手企業も採用している。米国 MESA も広い意味のニッチ・マーケティングをやっている。プロジェクション・テレビはまさにその典型である。プロジェクション・テレビはどこもやっていたが、三菱がその市場を創造した。アメリカのテレビ全体で年間2000万台の需要があるが、そのうちプロジェクション・テレビはわずか30万台にしかすぎない。」という⁵³⁾。

2 ニッチ・マーケティング戦略の積極面と消極面

P. コトラーはマーケット・シェアの大きさで企業の競争的地位を、リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーの4つの概念に分けている。この戦略は経営資源が限定されている小規模企業によく見られるが、大手企業もまたニッチ戦略を追求し、この戦略で高収益をあげている大企業もあるという⁵⁴⁾。米国におけるカラーテレビのブランド別シェア⁵⁵⁾によると、78年の三菱電機のシェアは、1.0%に対して、ゼニス社の22.2%、RCA 社の20.0%、松

53) 長尾誠一、聞き取り調査、1990年1月22日。

54) Kotler, Philip, *Marketing Management*, Tenth Edition, pp. 231-247. (恩蔵直人監修『コトラーのマーケティング・マネジメント』第10版、株式会社ピアソン・エデュケーション、2001年、282-307ページ参照)。

55) 拙稿「日本の民生用電子産業の国際マーケティング」(柏尾昌哉教授古希記念論文編集委員会【国際流通とマーケティング】同文館、1992年) 110ページ。

下電器の8.2%（但しキューザーブランド5.3%を含む）ソニーの6.9%などに比較して、小さくニッチのポジションにあり、コトラーの分類にあてはまる。

マーケット・シェアを中心とするコトラーの理論に対して、嶋口充輝は経営資源を指標として、リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーに分類している。ここでニッチャーとは、質的独自の経営資源には優れるが、量的経営資源がリーダー企業に対して相対的に劣るような企業のことを指し、リーダーのようなフルライン戦略や量の拡大を目的としないが、「疑似独占の市場を部分的に形成する」という⁵⁶⁾。優れた技術と優れた人材を有し、これらを基礎に高品質のテレビ、とりわけプロジェクションテレビの開発を武器とする競争優位を築いた三菱電機の戦略は、嶋口充輝の理論にあてはまる。

三菱電機は何故アメリカ市場でニッチ戦略を採用したのであろうか。その理由について具体的に検討してみよう。まず第1に、三菱電機は重電中心の総合電機メーカーであったため、「生産は多品種少量の注文生産方式を基本としており、安い物を大量に作ることは、経営システムの対応が難しかった」⁵⁷⁾ことにある。特に、家電製品には規模の利益を実現することができるまでの販売量に達していなかったため、コスト面での優位性を発揮することが困難であった。そのため北村米国 MESA 社長によると、「ウォルマートのようなところからも取り扱わせてくれとしばしば要求があったが、如何せんコスト面で折り合いがつかなかった。J. C. ペニーからも大量の買い付けがあったが、J. C. ペニーの要求する安い価格での合意ができなかった。」⁵⁸⁾という。

国際競争で優位性を発揮するためには、国内のみならず海外においても総合的に競争力がなければ、長期間に渡り競争優位を続けることはできない。三菱電機は80年代に数多くの商品をアメリカ市場に持ち込み市場開拓を果敢に試みたが、成功した商品は多くなかった。現在でもアメリカ市場において、ポジショニングを維持し、競争力のあるものは、日本市場でも相当のシェアを保有

56) 嶋口充輝『統合マーケティング』日本経済新聞社、1986年、98-107ページ参照。

57) 山口義人、聞き取り調査、1993年10月8日。

58) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

しているものである。たとえば、NC、加変速機器などのFA機器（日本では1、2位）、セパレート型エアコン（日本で2位）、携帯電話（日本で2位）、半導体（分野によりシェアの高い機種あり）、自動車機器（日本で2位）、オートメーションなどは競争力のある商品である⁵⁹⁾。

第2に家電専門メーカー松下電器やAV専門メーカーソニーのトップは、家電やAVビジネスに全勢力を注ぐことが容易であった。しかし、総合電機メーカー三菱電機のトップは勢力を分散せざる得なかったという実情があった、ともいえよう。三菱電機の戦後歴代社長は三菱銀行出身の高杉晋を除き、関義長、大久保謙、進藤貞和、片山仁八郎と4代続けて重電出身であり、中でも家電に力を入れたのは、進藤貞和社長であった⁶⁰⁾。貴志清志第6代京都製作所長によると、「進藤さんは重電育ちで家電には素人であったが、家電にも理解を示し多に応援してやろうという気持ちがあった」という。しかし、「例えばVTRのパイオニアメーカーであったソニーでもビクターでも強力に指揮をとり事業推進を行ったのはそれぞれの社のトップ自身であった。また最近普及が進んできた液晶ディスプレイの場合、その未だ夜明け前の時代に当時のシャープ副社長であった佐々木さんはいつもポケットに液晶を持ち歩いておられた、と聞いている。その点三菱電機の家電において、トップ自身がこの機種は自分がやってゆくのだというケースは殆どなかったと思う。」⁶¹⁾という。同様に牧田孝次郎京都製作所第5代目所長はいう。「松下さんなんかは会社全体が家電ですが、三菱電機は会社全体が重電ですよ。前は電力会社と、今度は防衛庁と、今回はボーイングと提携したよ、というような会社ですから家電専門の会社とは生まれも育ちも違うんです。」⁶²⁾と、三菱電機の当時の状況を説明している。

59) 同上。

60) 三菱電機が家電部門に力を入れ、高成長を遂げたのは、進藤社長時代の73年の第一次オイル・ショックを転機とする低成長期になってからであった。オイル・ショック後の75年から80年までの家電部門の売上高伸びは2.11倍で、東芝の1.65倍、日立の1.51倍に比較して三菱が一番高い。

61) 貴志清志、聞き取り調査、2001年7月23日。

62) 牧田孝次郎、聞き取り調査、2001年7月23日。

第1表 日本電機メーカーの輸出比率推移

(単位：億円、()は%)

	1965年	1970年	1975年	1980年
三菱電機	82(4.8)	217(5.7)	662(11.2)	2,370(19.4)
東芝	220(9.9)	796(13.3)	2,101(22.7)	4,826(27.6)
日立	334(13.8)	725(9.0)	1,916(17.3)	5,288(27.2)
松下電器	310(14.3)	1,302(18.1)	3,810(35.7)	4,938(24.5)
ソニー	199(60.1)	742(52.0)	1,518(51.4)	3,998(66.1)
三洋電機	171(22.1)	675(27.8)	1,345(38.4)	3,471(51.0)
シャープ	75(39.1)	637(42.7)	842(41.7)	2,817(56.2)

出所：【有価証券報告書】。

第3の理由は、海外志向を重視するソニーや三洋電機と比較して、国内志向が強かったことにある。それは第1表に見られるように、輸出比率の低さに現れている。

北村米国 MESA 社長は、三菱電機の国内市場に比較して国外市場の開発が消極的であったことを次のように述べている。「三菱電機の場合は、ソニーなどと比較した時、どちらかと言えば国内主導であったため、海外市場はバッファ的で、ボリュームを稼ぐという感じでやっていた。それは他社と比較しての相対的な大量生産というより、京都製作所の稼働率を高めるための絶対量の増大であった。」⁶³⁾

三菱電機は日立や東芝と並んで戦前からの総合電機メーカーであり、コンプレッサーやモーターなどにおいては優れた技術を持っており、国内市場ではこれらの技術に支えられたエアコンや冷蔵庫、扇風機では優位にあった。防衛産業や宇宙産業のように高度の精度を要求される国家事業においては他を圧していた。同じ家電製品に分類される冷蔵庫やエアコンなどは、松下電器や三洋電機と同水準の生産を行っているが、テレビやVTRでは松下電器やソニーの3分の1から4分の1の生産にとどまっている。三菱電機の強い冷蔵庫やエアコンなどは、エレクトロニクス技術というより、モーターやコンプレッサーなど

63) 同上。

の伝統的に三菱電機が得意とする技術の分野であり、これらの商品はテレビやラジオなど AV 製品とは異なり、対米輸出商品には輸送の面からみても不適切な商品であったことを考慮しなければならない。

一般にニッチ戦略は小企業が行う競争戦略であるが、コトラーはニッチ戦略を実行し利益をあげている大企業であるスポーツシューズ会社のナイキや四大ビールメーカーの一つであるミラーの例を紹介している。しかし、ニッチが枯渇したり、攻撃されるという大きなリスクをはらんでいると、ニッチ戦略の限界を指摘している⁶⁴⁾。

3 輸出マーケティングの限界

牧田孝二郎第5代京都製作所長によると、「国内だけだと完全に赤字であったが、輸出があったお陰で赤字を回避することができた」という⁶⁵⁾。三菱電機にとって輸出は、国内製作所の操業率を高めることに大きく貢献した。さらには、「海外の顧客を相手とするビジネスは、さまざまなニーズに直面し、多様な技術開発やデザインのチャンスに恵まれる。たとえば、三菱電機が開発したVTRのPAL方式は、日本だけに目を向けてやっていると思いつかないことである。輸出のおかげで、3方式を開発することができた。三菱電機が得意とするプロジェクション・テレビも、アメリカの顧客を相手とするビジネスの中から生まれた成果である」という⁶⁶⁾。

日本からの輸出にはこのようなメリットがある反面、デメリットもある。日本市場に対応する需要が常に優先されて、海外のニーズに対する商品開発、生産供給、アフタサービスなどあらゆる面で優先権が低くなり、現地セールスパーソンの不満は大きかった。日本からの出向者が、夜遅く帰宅する時、東京に向かって、「本社は現地の声を聞け！」と叫ぶ者が多かった、とまで言われている⁶⁷⁾。

64) Kotler, *op. cit.*, pp. 245-247. (恩藏直人監修, 前掲書, 304-307ページ参照)。

65) 牧田孝次郎, 聞き取り調査, 2001年7月23日。

66) 同上。

67) 北村健二, 聞き取り調査, 2001年6月1日。

メーカー側はできるだけ多く作ろうとするが、現地の販売会社側は売れ残りを在庫を出来るだけ避けようとする。両者間にはこの葛藤が常に存在する。セールス側は売れ残りを考慮しなければ、常に在庫がある方が売りやすい。しかし在庫をかかえると、在庫処分のために、必ず値引きをしなければならなくなる。値引きを避けようとするならば、ぎりぎりの在庫にしておかなければならぬ。ぎりぎりの在庫だと、しばしば品切れを起こす⁶⁸⁾。このようにメーカー側と販売会社の間の葛藤は、国内の場合でも常に避けることの出来ないものであるが、日本国内の場合に比べて、海外と日本との間での交渉ははるかに調整が困難となる。この葛藤を緩和するためには、需要のあるところの近くに工場を設立することが極めて重要となる。

さらには70年代に入り日本からのカラーテレビの集中豪雨的輸出は、日米間の貿易摩擦を引き起こした。76年にはアメリカの海外からのカラーテレビの輸入269万台のうち1998万台（88%）が日本からの輸入であった。貿易摩擦は日米の政治問題にまで発展し、三菱電機のみならず日本に民生用電子機器メーカーはアメリカでの生産を余儀なくされた⁶⁹⁾。

このような状況を背景に、三菱電機は77年5月テレビ組立工場をカリフォルニア州のアーバイン（Irvine）に設立し、19型カラーテレビの組み立てを開始した。80年1月独立の製造会社としてスタートした。現地に生産拠点ができると、販売会社設立の段階より一層マーケットにコミットすることができ、セールスパーソンの士気も高まってくる。メーカーとして、工場の操業維持が重要となるため、一蓮托生の立場で製販のコミュニケーションがよくなり、マーケティング戦略も立て易くなる。同時に、部品を中心にさまざまなものを手元に持つので、納期を短縮するなどアフターサービスの能力も大幅に改善される。こうしてマーケットに対する評価も高まる。それだけではなく、国内生産の繁閑によって、納期が短くなったり、長くなったりすることも防げる。現地に生

68) 長尾誠一、聞き取り調査、1989年11月17日。

69) 拙稿「グローバル・マーケティング」（近藤文男・陶山計介・青木俊昭編『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房、2001年）参照。

産工場がない場合は、国内の需要が急速に高まると国内優先で外国は後回しになり、約束の期日までに製品が入手できなくなる。たとえば、36インチのカラーテレビを生産した時のことである。当初はあんな大きなテレビを作っても、国内では売れないのでそんな大きな物は作れない、という回答であった。しかしながら、既にアメリカの現地ではプロジェクションテレビの販売経験があり、機能のよさや画像の鮮明さなどに加えて、非常に性能の高いブラウン管を所有していたので、作れば必ず売れるという確信があった。そこで絶対売ってみせるから是非作ってくれと、数量までコミットして依頼した。すると、「それでは作ろう」と京都製作所長の決断により生産し発表した。発表と同時に、生産が間に合わないくらいの日産での強い需要があり、日本の販売を優先したため、3ヶ月たっても、4ヶ月たってもアメリカまで製品が届かない。そこで製作所長や工場長に強い抗議をしたが、「日本で売りまくれ！社長命令だ」という回答であった。これは現地に工場をもっていないために生じたことである。工場を現地にもっていると、コミットしてから納期が短縮でき、必要に応じて弾力的に生産が可能となる。逆に売れないときは大変であるが、売れ残りを出さないようきっちり販売しなければならないということで、マーケティング活動にも様々な工夫や計画性が強められるようになる。たとえば、パワーリテイナーやバイイング・グループなど販売業者と事前の契約をする。クリスマス・シーズンに偏在する販売を早期予約するため、様々なインセンティブを与える。在庫のための倉庫も不必要となる。とりわけ、事前予約は生産やマーケティングの計画性を高めるのみならず、他のメーカー製品の参入を排除することもできる。このように、マーケットに近い所で物を作るというのは、現地での競争優位を実現するための鉄則である⁷⁰⁾。

三菱電機はアメリカでの現地生産によって、より一歩グローバル・マーケティングに踏み込むことになった。

70) 北村健二、聞き取り調査、2001年6月1日。

【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）「日本の民生用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。