

經濟論叢

第170卷 第5・6号

シャープの対米輸出マーケティング(1).....	近藤文男	1
理想点型選好のもとでの多品種購入.....	中川訓範	20
管理会計におけるエイジェンシー理論の 適用と展開(1).....	篠田朝也	34
予防原則と費用効果からみた ダイオキシン排出削減策の評価(1).....	村木正義	54
共同石油(グループ)の成立.....	山岡暁	70
閉鎖的所有構造下における 経営者支配の根拠(2).....	坂本雅則	89
《研究ノート》		
アダム・スミスの法学.....	田中秀夫 川名雄一郎	109

經濟論叢 第169卷・第170卷 総目録

平成14年11・12月

京都大學經濟學會

シャープの対米輸出マーケティング（1）

近 藤 文 男

I はじめに

輸出マーケティングは国際マーケティングの一形態であり，国際マーケティングの完成した形態であるグローバル・マーケティングの一モメントを構成している。それはグローバル・マーケティング段階においてもなお衰えることなく多面的に機能する。したがって，輸出マーケティングの基本的機能を解明することは，グローバル・マーケティングの性格を解明するための不可欠な作業である。本稿ではシャープ株式会社の対米輸出マーケティングの実態とその機能，性格について解明することを課題とする。シャープの対米輸出マーケティングの時期は，シャープが本格的に対米輸出マーケティングを開始した1962年からアメリカに現地生産会社を設立する79年までである。本稿ではシャープの輸出マーケティングの期間を中心に分析するが，必要に応じて分析対象をその前後にまで拡大する。シャープの前身早川電機工業株式会社は，70年1月「シャープ株式会社」へ社名を変更している。本稿では煩雑さを避けるため，シャープに統一して使用する。

シャープは関西の家電メーカーとして松下電器，三洋電機とともに御三家の一角を占め，創業者である早川徳次によって1912年に「徳尾錠」（ベルトのバックル）の実用新案権の取得によって創立されたユニークな会社であり，社歴からみると松下電器，三洋電機より古い。「独創的な技術・商品開発」を経営理念として，数多くの日本初，世界初の新技術・新商売を世に送り出してきた企業でもある。35年資本金30万円をもって株式会社組織に改め，株式会社早

川金属工業研究所を設立した。古くは社名の由来となったシャープペンシル(15年)に始まり、日本の家電の歴史を形成した小型鉱石ラジオ受信機(25年)、国産第1号テレビ(TV 3-14T)の試作に成功(51年)、翌年業界に先がけてアメリカ・RCA社とテレビ受像機の特許使用契約を締結する(52年)と同時に量産に入る(53年)。電子レンジの開発(61年)と量産(62年)、世界初のオールドランジスタダイオードによる電子式卓上計算機(以下電卓と略す)「コンベット」の開発(64年)、世界初のIC(集積回路)を採用した電卓の開発(66年)、世界初のLSI(大規模集積回路)電卓の開発(69年)、世界初の液晶表示を利用したCOS化(全機能一体化)電卓の開発(73年)¹⁾、70年代初頭には電卓や時計向けの液晶が主流であった。初の太陽電池付き電卓の開発、世界初のカードタイプ電卓(77年)、世界初の1.6mm超薄型カード電卓の開発(79年)、フィルムキャリア方式によるLSIを用いた薄型9.5mm電卓の実現(76年)、パソコンとテレビをシステム化した「パソコンテレビ」の開発(82年)などは、いずれもシャープが世界初および国産第一号機の開発に成功したものである²⁾。

なかでも、シャープが家電メーカーからエレクトロニクスの総合メーカーへ脱皮する契機となったのは、半導体部門への本格的な進出であった。シャープが電卓を開発するにあたり、大きなネックとなったものがある。それは電卓の心臓にあたる半導体技術であった。当時取締役産業機器事業部長で電卓担当の佐々木正は、「部品がなければただのアッセンブリーメーカーに終わってしまう。アッセンブリーだけではすぐに他社に追いつかれてしまう」³⁾と自社のLSIの内製化を強く主張した。そこで佐伯専務はいったん決定していた千里万博出展を取りやめ、天理にLSI工場を設立する一大決意をした。この決意は「千里から天理へ」というスローガンが、社内のみならず社会的にも定着す

1) シャープの液晶の歴史は、この時期遡る。

2) シャープ株式会社80周年記念誌『誠意と創意 80年の歩み(1912-1992)』1992年12月より。

3) 宮本淳夫『躍進シャープ』日本能率協会マネジメントセンター、1996年、133ページ。

ほどの大きな出来事であった。70年10月に奈良・天理に75億円を投じてLSI工場や中央研究所、研修所を中心とする総合開発センターを完成した。シャープが従来の単なるアッセンブリーメーカーから脱却し、独自の商品開発によって業界を常にリードするようになったのは、半導体工場の建設を転機とした⁴⁾。シャープは64年に世界初のオールトランジスタ・ダイオードによる“コンベット”の開発・量産に成功して以降、激烈な企業間競争を絶えずリードしてきた。その原動力となったのが半導体である。半導体を軸とした電卓部門の技術開発は、シャープの技術体系として蓄積され、他の事業分野へと波及していった⁵⁾。多くのメーカーがテレビ受像機の心臓であるブラウン管を自社生産している中で、シャープは日立や東芝から調達しており、単なるアッセンブリーメーカーにとどまっていた。シャープがブラウン管に代わる液晶を使ったテレビを発売したのは87年であり、翌88年には世界で初めて14型の液晶ディスプレイを開発した。シャープは早くから液晶の実用化を目指し研究を積み重ねており、カラーテレビへの液晶の応用に先立ち、73年電卓の表示装置として世界で初めて液晶の実用化に成功している。液晶はその後技術開発を進め、電卓、時計からAVや情報関連機器など多くの分野で応用されるキーデバイスへと発展し、シャープの新しい経営の支柱となり「液晶のシャープ」の名を不動のものにした。奈良・天理の半導体の工場の建設をシャープの総合エレクトロニクスメーカーとしての第一歩とするならば、液晶への投資は第二の「千里から天理」と言うことができよう。

生産部面の革新について、シャープの革新を大きく規定したのは、76年にスタートした家電部門での「ニューライフ商品戦略」である。60年代のシャープの製品開発を方向づけていたのは“職人の発想”である。つまり、「地道な合

4) 「ハーバード・ビジネス・スクール」はシャープのケーススタディで次のように分析している。シャープは70年代初頭までは、家電製品のアッセンブリー中心に、製品力、販売力の弱さをコストと価格競争力でカバーして成長してきた企業であった。シャープにとっての重要な転換点は、70年代初頭における同社による集積回路(IC)の生産の開始であった。(Harvard Business School Case, No. 9-793-064, p. 1.)

5) 山内 三『家電』日本経済新聞社、1985年、164-168ページ参照。

理化努力によって、よいものを安くつくるとかならずマーケットは反応する」というメーカーの論理である。この経営哲学を反映した事業展開が、石油ショック後のE L M商品戦略であった。E L Mとは、エネルギー（E）、労働（L）、マテリアル（M）を節約する商品開発という意味であり、部品点数と工程数の削減を最優先した製品開発である。この商品の基本性能を維持しつつ、値段を下げるE L M戦略は、成功しなかった。そこで、シャープという職人集団は、「よいモノ」とは何か。製品の「よさ」とは、誰にとってのよさなのか、この基本命題をとことんつきつめた。その結果出された答えは、従来のメーカーサイドに立った機能から消費者密着型への情緒価値への変換であった。こうしてニューライフ商品戦略が生み出され、76年に担当役員と事業部長からなる『ニューライフ委員会』が設置された。この戦略は消費者の生活価値観、家庭機能、生活空間、生活時間といったことを踏まえた独自の製品コンセプトによる徹底的な商品差別化戦略である。ニューライフ商品戦略をベースにして開発された野菜専用室をプラスした3ドア冷蔵庫、省スペースタイプの16型カラーテレビ、デザインを一新したファッショナブルな掃除機、裏番組も同時に見られる1ブラウン管2画面のテレビ・イン・テレビ、ステレオタイプのラジカセなどは、他社にない独自の便利さやデザイン、使う楽しさをもった個性ある商品としてニューライフ派の人たちに受け入れられ、この戦略は見事に的中した。76年度は23機種の新ニューライフ商品が発売され、売上げが占めるシェアは23%であった。80年度には50%にまで高まった。ニューライフ戦略の成功は、シャープという“昔日の職人集団”にかつてない新鮮な成長力を与え、年平均10%以上の成長を実現、差別化路線は完全に定着し、シャープ戦略の基本となった⁶⁾。

「ニューライフ商品戦略」は、「ニューライフピープル戦略」に発展した。

6) 岡本康雄・榊原清則編『エレクトロニクスの組織』第1法規出版株式会社、1988年、128ページ、加藤勝美「シャープ『ニューライフ戦略部隊』」『プレジデント』1983年5月、シャープ株式会社80周年記念誌、前掲書、32-35ページ、野中郁次郎他『企業の自己革新』中央公論社、1986年、85ページ。

団魂の世代が色やデザインなどの「情緒的価値」を求めたのに対して、ニューライフピープルが求めたのは「自分らしさ」で、そのこだわりを充たす商品開発であった。これは、情報感度の最も高い18才から32才をターゲットとし、先端エレクトロニクス技術を内包した家電製品を情報価値のあるものとして訴える戦略である⁷⁾。

シャープは2002年7月現在、現地販売会社23ヶ国に27社と駐在事務所4ヶ国に8ヶ所、生産拠点13ヶ国23社、技術開発会社4ヶ国に5社を持つ文字通りのグローバル企業である。01年度の輸出高は5276億円で総売上高の38.4%を占めているが、現地生産の増加(92年の海外売上げ全体の約25%)に伴って輸出の比重は小さくなっている。輸出の地域別内訳は、北米が最も多くて42.5%、次いでアジアが30.3%、ヨーロッパが21.7%、その他の地域が5.5%となっている⁸⁾。輸出の85%が消費財商品であり、その92%がシャープのブランドで販売されている。残り15%は部品/デバイスである⁹⁾。シャープのグローバル化の第1歩は、アメリカへの進出からであった。

シャープにとってのアメリカは世界で最大の巨大な市場というだけでなく、最先端を歩んでおり多くの魅力があった。シャープはソニーに次いで輸出依存率が高く、中でもアメリカへの依存が高かった。たとえば、68年にはアメリカ向けが50%、ヨーロッパ向けが15%、残りが東南アジア方面となっている¹⁰⁾。

71年現在、商品別に見るとカラーテレビ月間4万台の生産のうち輸出が1万6000台(40%)、その半分の8000台は対米向けである。白黒テレビは月産10万台生産、うち対米は約4万台、電卓は約8万台、うち対米向け約8000台、テープレコーダ8万台生産、うち対米輸出約3万2000台を輸出している¹¹⁾。

7) 加護野忠男「シャープ」『Will』中央公論社、1984年3月、86ページ、シャープ株式会社80周年記念誌、前掲書、64ページ。

8) 『有価証券報告書』による。

9) *Harvard Business School Case*, No. 9 793 064, pp. 8-9.

10) 『週刊ダイヤモンド臨時号』1968年12月10日号、147ページ。

11) 『日本工業新聞』1971年8月19日付、『電波新聞』1971年8月19日付。

現地法人、駐在員事務所を拠点として90%まで直売方式をとり、残りの10%を東洋綿化や三菱商事、ニチメンなど総合商社に依存していた。極力、商社ルートを排除し、直売方式をとる方が、メーカーとしての自主性を維持できるからである。

II シャープ本社の海外進出実態とその戦略・組織

1 海外進出実態

輸出マーケティングは、本社の海外戦略によって大きく規定される。したがって、シャープの対米輸出マーケティング戦略の具体的な内容の分析に先立ち、輸出期のシャープ本社の輸出実態と海外戦略について概説しておく。

シャープの海外事業は、26年に中国、東南アジア、インド、南米にラジオ部品を輸出した。34年4月、中国に上海出張所を開設するなどして、アジア全域へ真空管ラジオを中心に輸出を拡大している¹²⁾。

古藪省三海外事業本部長は、第二次世界大戦後の輸出について次のように回顧している。当時輸出は皆無の状態にあった。GHQから貿易再開許可によって、51年シャープは名ばかりの輸出課を設置し、3名の担当員で発足した。売る物が無く、模造真珠でも扱ってみようか、といった状況であった。しかし、トランジスタの出現と共に、急速に輸出市場が脚光を浴びるようになり、58年に戦後初めてアメリカに駐在員を派遣した¹³⁾。輸出そのものは57年あたりから活発化し、トランジスタラジオから始めて、60年代にはテープ・レコーダー、63年頃から白黒のテレビが加わった。カラーテレビが輸出商品として登場してくるのは64年で、本格的登場は66年頃からである。64年にはカラーテレビに加えて、もう一つの有望な輸出商品、電卓が加わった。

62年、同社は100%出資の海外販売会社 SEC をアメリカに設立したのを手始めに、西ドイツ (68年)、英国 (69年)、オーストラリア (71年)、カナダ

12) シャープ株式会社80周年記念誌、前掲書、15-16ページ。

13) 早川電機(株)・シャープ電機(株)・社内ニュース「窓」、1970年9月号、49-50ページ。

第1表 シャープの販売高および輸出版売高推移

年	販売高(億円)	輸出版売高(億円)	輸出比
1955年	38.1	0.8	2.1%
1960年	210.9	32.7	15.5%
1961年	253.2	37.1	14.7%
1962年	314.7	55.4	17.6%
1963年	342.6	61.6	18.0%
1964年	302.1	63.7	21.1%
1965年	292.5	74.7	25.5%
1966年	420.9	155.0	36.8%
1967年	568.7	159.6	28.1%
1968年	883.7	335.8	38.0%
1969年	1,208.1	453.9	37.6%
1970年	1,490.8	637.4	42.8%
1971年	1,340.6	609.8	45.5%
1972年	1,438.0	606.5	42.2%
1973年	1,643.6	644.8	39.2%
1974年	1,901.6	724.7	38.1%
1975年	2,017.9	842.5	41.8%
1976年	2,850.5	1,531.6	53.7%
1977年	3,007.8	1,647.7	54.8%
1978年	3,396.4	1,718.3	50.6%
1979年	3,952.6	1,903.3	48.2%
1980年	5,014.1	2,816.7	56.2%
1981年	5,800.9	3,317.8	57.2%
1982年	6,493.4	3,553.1	54.7%
1983年	4,303.1	2,448.5	56.9%
1984年	5,607.9	3,460.1	61.7%
1985年	5,770.4	3,485.3	60.4%

出所：「有価証券報告書総覧」による

(74年)と販売会社を増やし、世界の主要な地域での販売拠点を確立する中でシャープの輸出は急成長した。第1表が示すように、60年代末から70年代にかけて輸出が、絶対的にも相対的にも急増している。輸出の割合が全販売高の3分の1を超えるのが66年以降であり、同業他社と比較してシャープの輸出の割

合が高いのが目立つ。例えば、70年シャープの42.8%は、ソニーの51.2%を除き、松下電器18.1%、三洋電機27.8%、東芝13.3%、日立12.7%、三菱電機8.3%のいずれよりも高く、75年、80年もソニーに次いでシャープの比率が高い¹⁴⁾。

2 海外事業組織

50年代の輸出は単発的なものであり、真空管ラジオを中心とした55年の輸出販売額はわずか8000万円にすぎなかった。大阪本社の貿易部も営業担当と貿易実務を行う船積み出荷担当という単純な組織であった。輸出の増大とともに「世界のシャープ」に発展する中で、66年には戦前から存在した貿易部が貿易本部に改組された。貿易本部では、① シャープブランドの占有率拡大、② 自社販売網の強化、③ 海外サービス体制の強化、④ 海外宣伝の強化、⑤ 海外安全規格取得の積極的推進の5大スローガンを掲げて積極的に海外の市場の開拓にあたった。貿易本部には3つの販売課とこれを補助する輸出業務課、製品課、企画課が誕生した。販売課は、北米、カナダ、中南米諸国を受け持つ第1販売課とヨーロッパ、中近東、アフリカ地域を担当する第2販売課、さらには東南アジア及び、太洋州をカバーする第3販売課に分かれる。この販売課は、国内の営業部に相当するもので、取引方法そのものは、国内の場合とはかなり異なる。その職務内容としては、オファーから手形あるいはL/C（信用状）を受け取るまでの仕事の主たるものであり、これに付随する諸業務としてマーケットクレームの処理等がある。輸出業務課はこの後を引き受けて、船積み手続き、L/C決済（買取り）、在庫管理並びにこれに付随する一切の業務を行う。製品課は商品企画部で企画され、工場に移され技術審議会終了後の製品化の進行について、対工場に対する窓口の役割をする他、品質クレームの処理、コストの検討、材数管理を行う。その他補修部品の調達、管理、出荷の業務を行う。企画課は生産、販売計画の総括、販売統計の作成、海外宣伝、販売助成の企画、

14) 【有価証券報告書総覧】による。

実施ならびに部内庶務を担当する。海外宣伝では、『ライフ』や『タイム』などの国際誌に広告を掲載し、シャープ・ブランドのイメージ高揚を図る一方、看板、ディスプレイ、ポスター、手帳、カレンダー、ダイアリーその他の助成物の手配の他に、カタログ、技術資料などの海外向け印刷物の作成を行う。

東京駐在課では、在京商社や来日バイヤーとの折衝、通産省など関係省庁や業界団体の会合への出席を日常業務とする他、東京支店に出入りする外国からの客の応接やバイヤーの送迎などの付随業務一切を担当する¹⁵⁾。

68年にはテレビを生産する栃木事業部が独立した事業部として加わり、第1図のように、管理本部、営業本部、貿易本部、無線事業部、栃木事業部、電化事業部、産業機器事業部で構成されるようになった。シャープは事業部制の採用と共に、各組織に対して大幅な権限委譲し、独立採算制を基本原則とした。各事業部はそれぞれ専門の工場をもち、無線事業部には、田辺工場と平野工場があり、ここでラジオが生産される。栃木事業部では栃木工場をもち、ここではカラーテレビが生産される。電化事業部は八尾工場をもちレンジや洗濯機などの電化製品を生産している。産業機器事業部は奈良工場をもち電卓製品を生産している。これらの工場で生産された輸出用製品は、貿易本部を通して海外に輸出される仕組みになっている。国内営業は、オーソドックスな事業部制から営業部門を分離独立し国内営業本部と販売会社に一任している¹⁶⁾。

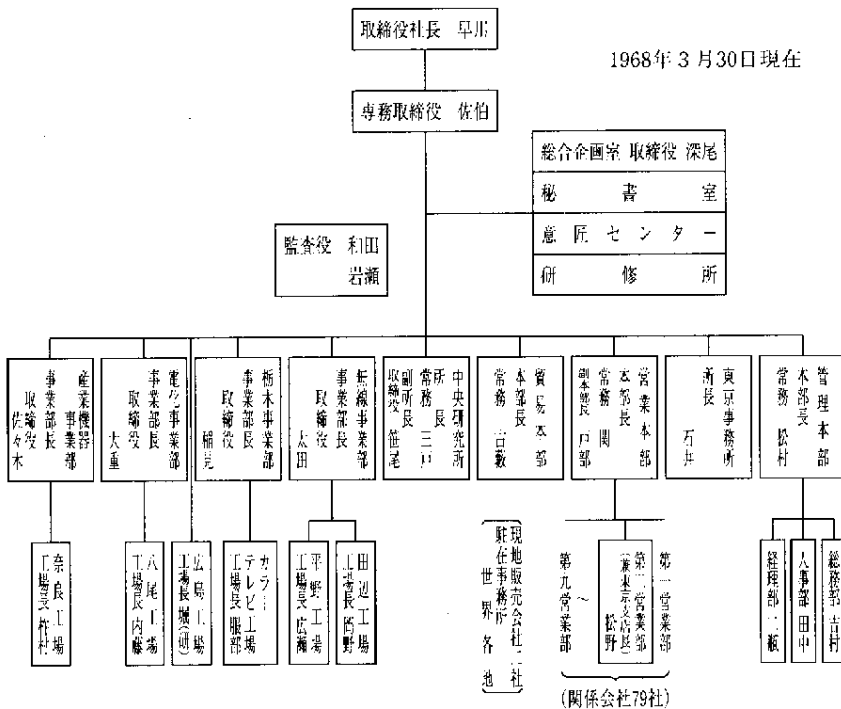
70年には貿易本部を改組、海外事業本部にし、先進国を中心に輸出振興に力を入れた。従来貿易本部で行っていた海外営業部門は、各事業本部に配属された。同時に海外事業本部は海外戦略担当部としての位置づけられ、その中に、米州を担当する第一企画部と、米州以外の地域を担当する第二企画部、さらに船積みなど輸出業務を担当する輸出業務部の3部体制になった¹⁷⁾。海外事業本部は、シャープの輸出および海外事業をコーディネートする。たとえば、各国

15) 岡田吉治郎元海外副本部長、インタビュー、2002年10月7日。

16) 岡田吉治郎、インタビュー、2002年10月7日。

17) 岡田吉治郎、インタビュー、2002年10月7日。

第1図 早川電機工業(株)組織表



出所：『窓』1968年4月，12ページより

の販売会社と生産事業本部の間で年に2回行われる価格交渉で，“調整役”として行動する。また，各国の販売会社は，独自で生産事業本部と交渉する。海外事業本部はまた，海外の販売会社（それぞれ独立した利益部門となっている）を管轄し，海外での生産，新しい生産拠点の設立等についての決定及び各国におけるテレビやビデオの工場間での生産計画の調整や棲み分けに責任を負う¹⁸⁾。

改組の直接の動機は，事業部がより顧客と密着して，製造と販売を最短距離

18) Harvard Business School Case, No. 9-793-064, pp. 9-10.

にすることであった。そのため現地に販売会社を設立し、貿易商社や輸入代理商を通さず直接シャープの手で輸出を行った¹⁹⁾。既に62年5月に世界最大の市場であるアメリカのニューヨークに設立している販売会社、シャープ・エレクトロニクス・コーポレーション (Sharp Electronics Corporation, 略称 SEC)、68年1月、ドイツのハンブルグ Hamburg に設立している販売会社、シャープ欧州有限会社 (Sharp Electronics (Europe) GMBH 略称 SEEG)、69年11月、英国のマンチェスター (Manchester) に設立している販売会社シャープ・エレクトロニクス (Sharp Electronics (U. K) Ltd. 略称 SUK) を中心に輸出振興に力を注いだ。これら3つの販売会社に加えて、71年、アメリカに研究開発機関 SDI (旧称 HYCOM) の設立、71年10月、オーストラリアのシドニーにシャープ・オーストラリア (Sharp Corporation of Australia Pty. Ltd. 略称 SCA) を設立し、カラーテレビの生産とシャープ製品の販売を行った。74年9月、カナダのトロント (Toronto) に販売会社シャープ・エレクトロニクス・カナダ (Sharp Electronics of Canada Ltd., Toronto 略称 SECL) を設立し、シャープ製品の販売を行った。79年9月、スウェーデンのストックホルムに販売会社シャープ・エレクトロニクス (Sharp Electronics (Svenska) AB, 略称 SES) を設立し、北欧での販売拠点を確立した。現地販売会社の設立は、現地ユーザーの声を商品企画に反映させるマーケット・インの考えにもとづいた事業の展開を可能とした。シャープの自社ブランド輸出比率が、OEM 供給・PB 商品の供給を追い越し、60%を記録したのは60年代末であった。その背景には、69年11月英国・マンチェスターに現地販売会社「シャープ・エレクトロニクス・UK」を設立したのを皮切りに、同年12月にはアメリカの現地販売会社 SEC を倍額増資し新資本金を3億6千万円としたほか、シカゴ、デトロイト、カンサス、ダラス、ボストンの各主要都市に支店を新設し、販売促進をしたことがある。

19) 松下電器が別会社として松下電器貿易を、三洋電機が三洋電機貿易を設立しているが、シャープは別会社を作らなかったのが特徴である。

71年にはジョージア州アトランタとニュージャージー州パラマス、ダラスに支店を新設すると同時に、欧州とレバノン、インドネシアにも駐在所を新設し、シャープブランドの販売促進の結果、自社ブランド（電卓はコンベット、家電製品はシャープ）の輸出比率が69年末から急増し、70～80%まで高まっている²⁰⁾。

シャープの国際化は、先進国では消費基地としての位置づけによる販売会社先行による参入を優先した。それに対して、東南アジアを中心とする発展途上国では、再輸出基地を求め、合弁または独自資本で海外生産拠点を設立した。ここでは資本関係よりも技術提携を中心とした。

東南アジアでは60年代初頭に、香港をはじめとしてシンガポール、タイ、インドネシアなどに順次駐在員事務所を設置した。そこに営業担当、サービス教育担当を配置し、各国の販売網の確立とサービス体制の強化を行った。当時東南アジア諸国は外貨不足に悩んでおり、家電製品の輸入を厳しく規制していた。そこでこれに対処すべく、シャープは各国の代理店に技術協力をを行い、シャープからのキット輸出された部品で、現地組み立てを行った。60年代に設置されたこれら組立工場は、70、80年代のシャープの輸出生産拠点の基礎となった²¹⁾。74年12月には、マレーシア・ケダ州に音響機器の再輸出生産会社シャープ・ロキシー・コーポレーション (Sharp-Roxy Corporation (M) Sdn. Bhd. (Kedah): SRC) を設立した。80年3月、マレーシアのジョホール (Johore) に生産会社シャープ・ロキシー・エレクトロニクス・コーポレーション (Sharp-Roxy Electronics Corporation (M) Sdn. Bhd. 略称 SREC) を設立し、カラーテレビ、カラーテレビ用シャーシーの生産をした。82年1月、フィリピン・マニラ (Manila) に生産会社シャープ・フィリピン・コーポレーション (Sharp (Philis.) Corporation (Metro Manila) SPC) を設立し、カラーテレビ、洗濯機、ヘッドホンステレオ、カラオケ、ラジカセを生産した。85年1月に、マレーシアに

20) 『日本工業新聞』1970年5月2日付、1971年7月20日付。

21) 赤松正光香港駐在員事務所初代営業担当、インタビュー、2002年12月23日。

シャープ・ロキシー・アプライアンス社 (Sharp-Roxy Appliances Corp. (M) Sdn. Bhd. (Selangor)), 生産会社 SRAC を設立し、カラーテレビ、VCR、洗濯機、冷蔵庫、掃除機の生産をした。85年4月、マレーシアに販売会社、シャープ・ロキシー・セールス&サービス社 (Sharp-Roxy Sales & Service Company (M) Shd. (Selangor) 略称 SRSSC) を設立し、シャープ製品の販売に専念した。

シャープの55年から60年代前半の時期を「戦後復興期」と名付けるとすれば、60年代後半から70年代は、シャープの「輸出振興期」であった²²⁾。第1表が示すように、60年代前半までの戦後復興期の輸出販売高の割合が10%台にとどまっていたのに対して、輸出振興期には30%から50%台と非常に高く、76、77、78年には、50%と過半数を超えるまでになっている。69年の輸出は454億円(全売上げの37.6%)、商品別では、電卓27%、カラーテレビ18%、白黒テレビ25%、ラジオ10%、ステレオ・テープ・レコーダー11%である。仕向地別ではアメリカがトップで63%、次いでヨーロッパ16%、東南アジア14%、中南米7%、カナダ4%と続く²³⁾。71年でみると、カラーテレビ月産4万台、うち輸出が1万6000台(40%)、対米輸出が約8000台、白黒テレビ月産10万台、内対米輸出約4万台、電卓月産8万台、内対米輸出約3万2000台で、いずれの商品も対米輸出が群を抜いて高く、その偏りが問題となりはじめていた²⁴⁾。折からの円切り上げや日米貿易摩擦が起これ、これを契機にヨーロッパ市場の開拓に本格的に乗り出した²⁵⁾。

22) 赤松正光 SEC 副社長・海外事業本部・副本部長兼欧米戦略統括、インタビュー、1994年5月18日。

23) 『日刊工業新聞』1970年8月7日付。

24) 『電波新聞』1971年8月19日付。

25) 『日本工業新聞』1972年1月10日付。

III シャープの対米輸出

1 輸出販売

輸出販売とは、国内向けに生産された商品の余剰を商社を通して海外に出すことを意味する。その方法としては、海外の商社と代理店契約を結び長期にわたり取引をする場合と、ある製品に対してオファーのある度に商社やバイヤーと契約を結び短期の取引を行う場合がある。

シャープはすでに戦前から世界市場に目を向け、輸出に力を入れていた。戦前には中国、東南アジア、インド、南米へラジオ部品の輸出を行っていた。中国ではラジオや部品の売れ行きが好調で、上海ではラジオの見本市を開き大盛況であった。34年4月には、上海出張所を開設するなどアジアを中心とした販路の開拓に積極的であった²⁶⁾。

戦後は、トランジスタラジオの商品化を契機に、アメリカをはじめ各国への輸出を積極的に行った。その後白黒テレビが加わり、輸出はこれらの2つの商品を主力としていた。対米輸出にあたっては在阪の総合商社ニチメン、東棉などを通して売上げを伸ばしていった²⁷⁾。東南アジアではまだ自前の販売会社を持たなかったため、56年7月、香港の有力店ロキシー (ROXY) と代理店契約を締結し、シャープの一手販売権を与え、このロキシーグループを通して、シャープの製品を香港、マカオ、シンガポール、マレーシア、ブルネイに販売していた²⁸⁾。

しかし、代理店を通じた輸出では、ユーザーへの技術サポートやアフターサービスに対応しきれなくなり、現地の先進メーカーに対し競争優位に立つためにも、現地に直接販売拠点を設立する必要がでてきた。先にも述べたように、現地に販売会社をもたない段階の輸出は、アメリカから確定した注文を受けて

26) シャープ株式会社80周年記念誌、前掲書、14-16ページ。

27) *HFD*, 8 August, 1962.

28) 『日刊工業新聞』1975年11月12日付。

から生産計画をたて生産、輸送するので4ヶ月から5ヶ月の時間がかかり、注文してすぐ現物を入手したい消費者の需要には応じることが出来ず、競争上大きなハンディとなった。そこで現地に独立した販売会社を作り、その会社の責任においてシャープに見込みの生産を依頼し、前もって正常なランニングストックを在庫しておく、注文に素早く応じることが可能となる。また、現地ユーザーのニーズに合った商品を企画し、安定した売り上げの拡大を行うためにも、自社ブランドの強化の必要が生じ、62年アメリカに初めての現地販売会社 SEC の設立と自社販売網の構築に乗り出した²⁹⁾。

2 相手先ブランド(OEM)による輸出マーケティング

アメリカ市場参入に際して、多くの日本メーカーは次の2つの方法を採用した。一つは相手先ブランドでの、もう一つは独自ブランドでの参入である。

シャープもこの2つの方法を採用した。OEM 供給(シャープではバイヤーズブランドと呼ばれていた)は、マーケティング・ノウハウの蓄積や一度に大量の販売が可能であるなど、シャープにとって多くのメリットをもたらした。自社ブランドによる海外への輸出の場合は、注文を受け、次いで生産計画にのせ、生産した後はじめて、輸送するので、注文を受けてから商品を納めるまで、3ヶ月から4ヶ月の期間を有する。そのため最終的に現金が入るまで長時間がかかり、資金繰りを悪くする。ところが、OEM 供給の場合は、商品の引き渡しと同時に現金が入るので企業にとっては大きなメリットがある。

シャープが OEM 輸出を開始したのは、50年代末のことであった。最初は商社を媒介とした OEM 輸出であった。東洋棉花や日綿を介して、トランジスタラジオをアメリカの卸商ゴールデン・シールド(Golden-Shield)やアメリカの家電メーカー、ホフマン(Hoffman)などに輸出した。また、アメリ

29) 68年時点では現地法人アメリカの SEC と西ドイツのシャープヨーロッパを拠点として90%まで直売方式をとり、残りの10%を商社に依存している。〔ダイヤモンド臨時増刊〕1968年12月10日号、147ページ。

カの輸入商サントン (SANTON) やマントン (MANTON) などにも真空管ラジオを直接 OEM 輸出をした³⁰⁾。

60年代は、電卓をはじめカラーテレビ、白黒テレビ、トランジスタラジオ、テーブ・レコーダーなどを中心に輸出を進めてきた。輸出に際しては、アメリカ向け輸出では OEM 供給が多く、輸出先のメーカーや輸入商のブランドをつけた商品の輸出が60%も占めていた。アメリカでは SEC 設立以前、100%相手先ブランドによる輸出であった。相手先ブランド取引を強めるため駐在員をニューヨークに置いた。駐在所は東洋綿花のニューヨーク支店に間借りした。初代のアメリカ駐在員として、アメリカ市場の開拓者と言われている斉藤和雄がその任務に当たった。技術担当駐在として、石野忠彦が赴任し、斉藤と二人三脚で市場開拓にあたった³¹⁾。

OEM 供給の拡大と共に65年、ニチメンのシカゴ事務所に駐在事務所を置き本社より廣岡季之が出向し担当した。RCA 社、モトローラ社 (Motorola)、モンゴメリー・ウォード社 (Montgomery Ward)、シアーズ・ローバック社 (Sears Roebuck)、バローズ社 (Burroughs Corp.)³²⁾ など多くのアメリカ企業と相手先ブランド取引によって、輸出を拡大した。RCA 社とはラジオ、テープレコーダー、ラジオカセット、白黒テレビを中心とした OEM 契約を行った。モンゴメリー・ウォード社は、74年に PB 商品の供給を開始し、その主要な商品は白黒テレビに始まり、カラーテレビ、ステレオ、オープンリール・テープレコーダ、マルチバンド・ラジオ、電子レンジなどであった。モンゴメリー・ウォード社とシアーズ・ローバック社は激しい競合関係にあったので、競合を避けるため品目を変えたり、同じテレビの場合はデザインを変えたりした³³⁾。

30) 廣岡季之 SEC 社長・会長、海外事業本部長、専務取締役などを歴任、インタビュー、2002年12月29日。

31) 岡田吉治郎、インタビュー、2002年10月7日。

32) バローズ社はアメリカの電子計算機メーカーで、68年にシャープと電卓に関する OEM 協定を結んだ。『電波新聞』1968年3月13日付、『日本工業新聞』1968年3月13日付。

33) 廣岡季之、インタビュー、2002年12月29日。

相手先ブランド取引の窓口は、貿易部であった。当時は貿易部はナショナル・ブランドの窓口でもあった³⁴⁾。

SEC 設立後はシャープブランドでの輸出が増え、OEM 供給は減少していった。70年にはじめて、自社ブランド輸出比率が相手先ブランドの比率を越え、60%となった³⁵⁾。

OEM 契約の内容も時間の経過とともに変化していった。OEM 供給の開始時は RCA 社やモンゴメリー・ウォード社側から一方的にこのようなデザインでこのようなモノをこれだけのコストで作れないかという仕様書の提示があり、コスト、価格などの折り合いが付くと契約を結ぶことになる。時間の経過と共に、シャープの側からも製品の内容について提案をするようになり、相互の協力によってマーケティングが行われるようになる。契約も明示的な年間契約を結ぶわけではなく、相互の信頼関係に基づいて生産量や価格が決定されてマーケティングが進められる。RCA 社と OEM 契約をする時は、新製品開発に際して、まず相互に仕様を決め、新製品開発のプロセスを経た後、物作りをし、RCA 社のブランドで供給する。仕様書作成に当たっては、シャープ側からターゲット、コンセプト、デザインなどの基本を提案をする。それに対して RCA 社側から細かい修正提案があり、相互にネゴシエーションをした結果、最終的に仕様を決定し、図面、型作りをし、生産に入る。モンゴメリー・ウォード社はトランジスタラジオやテレビの PB 商品の供給を行っており、トランジスタラジオのブランド名は Airline であった³⁶⁾。PB 商品はシャープブランド製品とは明確に異なるデザインによって作られ競争を避けた³⁷⁾。70年代は GMS のプライベート・ブランドを主体としたモンゴメリー・ウォード社、シアーズ・ローバック社、J.C. ペニー社 (J.C. Penney) などが、力を発揮した。特にシャープの PB 取引の相手であるモンゴメリー・ウォード社の場合は、

34) シャープ株式会社広報室、インタビュー、2002年11月6日。

35) 『日本工業新聞』1970年5月2日付。

36) 廣岡季之、インタビュー、2002年12月29日。

37) *HFD*, 11 September, 1962.

品質と同時に、コストに関しても非常に厳しい要求をしてきた。そのことによって、安いコストで商品を作るノウハウを身につけることが出来、貴重な経験を得た³⁸⁾。

相手先ブランド供給によって、シャープは様々なことを学習することが出来た。アメリカの消費者の嗜好はもちろん、UL (Underwriter's Laboratory=保険業者研究協会) 規格や FCC (Federal Communication Committee=電波障害委員会) 規格などに関する知識を得ることができた。前者は全米火災保険協会が決めた品質安全保証規格で、アメリカ市場に本格的に進出するにはこのマークの取得が先決条件である。後者は電波障害に関する法的規定であり、アメリカの冬は日本と比べ非常に乾燥しているため、しばしば静電気が発生し、日本から持ち込んだ製品が異常をきたした。当時、アメリカに持ち込んだトランジスタラジオが、人体や物に触れると静電気を起こし、トランジスタが破壊するということがしばしば起こった。PB 商品を供給した当初は、アメリカの風土や気候を把握していないためにしばしばトラブルが発生した。こうしたトラブル回避の経験を積み重ねた後に、シャープブランドで参入したため、このようなトラブルを回避することが出来た。電卓ではコンピューターを中心とする事務機器メーカー・パローズ社への OEM 供給で、多くのことを学習した。日本の初期の計算機のキーの大きさは全部同じであったのに対して、アメリカのキーはゼロを大きくしたり、5のキーに小さな突起を付けるなど、計算機のキーの使い勝手をよくした。こうして本来の技術のみならず機器の使い勝手のようなものまで学習することができた³⁹⁾。シャープは OEM 取引により OEM 契約者に商品を渡す時点で現金決済が行われるため資金繰りが非常に良かった⁴⁰⁾。その他現地の情報の入手や規模の経済によるコスト優位の実現、市場リ

38) 三宅邦夫海外事業部本部企画推進部・副参事、インタビュー、1995年11月7日。

39) 岡田吉治郎、インタビュー、2002年10月7日。

40) ブランド商品の場合も、単独決算の時代には本社が販売子会社に販売下地点で現金が入手するので本社の資金繰りは良かった。しかし、販売会社は商品が売れた後も、信用販売などのために入金完全に済むのは、10ヶ月後になることがしばしばある。

スクの回避、生産技術の入手などの多くのメリットを得た。しかしその反面、マーケティングノウハウの蓄積が出来ず、契約を一方的に破棄されるリスク、自社ブランドの浸透が出来ないというデメリットがあった。このデメリットを解消し、より深くアメリカ市場に参入するためには、現地販売会社を拠点とした自力販売を不可避とした。