

# 經濟論叢

第171卷 第1号

- 
- シャープの対米輸出マーケティング(2)……近藤文男 1
- ユーロ債市場の形成と  
S・G・ウォーバーグ商会, 1963-1968年(2)……菅原 歩 18
- ハロッド “An Essay in Dynamic Theory”  
(1938年草稿) をめぐるハロッド=ケインズ  
往復書簡の解明(1)……中村隆之 34
- 保護関税政策の国際政治経済モデル(2)……劉 吟 衡 59
- D. H. ロバートソンの  
産業変動論とマーシャル的伝統(2)……伊藤宣広 69
- 

平成15年1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 (2)

近 藤 文 男

### III シャープの対米輸出

#### 3 シャープブランドによる直接輸出マーケティング

##### (1) シャープ・エレクトロニクス・コーポレーション (SEC) の設立

62年5月, シャープはニューヨーク・マンハッタンのロックフェラーセンタービル21階に100%出資の現地法人 SEC を構え, そこにはショールームを置いた<sup>1)</sup>。シャープ (当時は早川電機) のアメリカ進出は松下電器, ソニーに次いで早かった。初代社長斉藤和雄以下社員15人 (うち日本人6名), 資本金15万ドル (5400万円) でスタートした。SEC は販売会社であるのでその主要な仕事は, 商品の販売である。発足当時はトランジスタラジオ6機種だけで, シャープの知名度はゼロであった。メイド・イン・ジャパンの製品の評判もよくなかった。市場の研究, 販売網の開拓, 商品の運搬売掛金の回収, 資金繰りなどに奔走した。ある時は全員が, 梱包荷造りに汗を流し, またある時は, 入金小切手の郵便物の発見に大喜びをした。年々社員の数が増え, 販売する商品にテレビが戦列に加わってきた。アメリカは地域が広いのでアフターサービスを充分にしておかないと, 販売後に信用問題を引き起こしかねない。そこで, SEC 設立当初に重視したことは, 到着する商品について QC の規格通りに検査を行う厳重な検査体制をとったことであった。その結果シャープの製品に対する市場での信頼が高まった。このような仕事の内容から, 直接販売を担当する人に比べて工場から来た技術関係の人が多かった。かれらは点検あるいは修

1) *HFD*, 24 August, 1962.

理、アフターサービスなどサービス関係の仕事を中心に行った。業務が深夜に及ぶこともあり、休日返上で修理点検に動んだ<sup>2)</sup>。

62年 SEC 設立後6年目の売上は1千万ドルを超え、70年には実に20倍近くの飛躍を遂げている。とりわけ、67年以降の上昇がめざましく驚異的伸張を示している。これは66年に発売された電卓コンペットの売上が大きく貢献したためである。60年末にはコンペットはアメリカの強力な販売網に支えられて急速に伸び、サービスが追いつかない状況にあった<sup>3)</sup>。

マンハッタンでは倉庫を持つことが困難になったため、ニューヨークに近いニュージャージー州のカールスタッドに移転し、その後70年11月にはニュージャージー州パラマス市に本社をおいた。取扱い品目としては、SEC 設立時のラジオから白黒テレビが加わり、その後ポータブルラジオ、AM/FM テーブルラジオ、カラーテレビ、電卓、電子レンジ、医用機器などが加わり、家電製品、事務機、産業機器の3部門で200機種、取引先も4500店にまでなった<sup>4)</sup>。

本社シャープの各事業部で生産される輸出商品のうち70年代初頭には約30%が SEC に向けて出荷されており、各事業部の製品開発力や製品の善し悪しが SEC の営業成績を左右するほどであったため、SEC の営業成績がシャープの生産計画、販売計画などに大きな影響を及ぼす状況にあり、SEC はシャープにとって重要な販売拠点となった。

SEC は販売会社なので、その活動の中心はマーケティングである。マーケティング活動は、現地の情報収集に始まり、商品企画、ブランド管理、価格策定、プロモーション活動、営業活動、販売経路の選択、管理などを内容とする。

SEC の商品企画を中心とするマーケティング戦略は、本社の海外事業本部の戦略の枠内で行われる。

マーケティング戦略の基本である商品企画は、日本の本社と SEC が共同で

2) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

3) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、社内ニュース「窓」、1970年11月号。

4) 「電波新聞」1972年1月1日付。

行う。年2回、日本とアメリカで商品企画会議を開き、その他必要に応じて随時会議が開催される。商品企画会議では1年先、2年先にどのような商品を出し、差別的な商品によって競争優位を実現するかSECの基本戦略をたてる<sup>5)</sup>。

本社との関係は海外事業本部に直接繋がっており、SECの社長は海外本部長の下に所属し海外本部長の指令に基づいて、事業をすすめた。日本の多くの大手企業がボトムアップ方式のコンセンサス形式の意思決定方式を採用しているのと対照的に、シャープ本社はトップダウン型意思決定方式を伝統としており、社長と副社長が大部分の重要な決定を行う。50年代、60年代には、創業者早川の創意的な技術と起業家精神が佐伯旭の行政手腕によって補強されていた。佐伯社長の時代には、関正樹のマーケティング専門知識と佐々木正の技術的洞察力が彼を助けた<sup>6)</sup>。

SECの組織は民生用電子機器部門と産業用電子部門の2部門に分かれている。民生用電子部門はAV製品と電子レンジを扱う。産業用電子部門は電卓、コピー機、産業用レンタル装置などを扱う。産業用電子部門には北部、南部、西部と東部の4つのリージョナル・オフィス(regional offices)がある。各地域事務所の活動は、SECの統制下にあり、完全な自主性をもたないが、そこには販売スタッフだけでなく、会計部門(credit and accounting)を持っている。民生用電子部門には4つの製品カテゴリー、1) TVとVCRを含むビデオ製品、2) 高級オーディオ・コンボ(Optimaブランド)、3) 低価格のオーディオとコンボ(Sharp Audioブランド)、4) 電子レンジに分かれており、それぞれ異なる販売のやり方を行う。産業用民生部門には、ナショナル・セールス・マネジャー(national sales manager)とリージョナル・セールス・スーパーバイザー(regional sales supervisor)と並んで、マーケティングと製品計画チームがある<sup>7)</sup>。

5) 澤ノ井誠元 SEC 副社長・ROXY 社長, インタビュー, 1994年7月19日。

6) *Harvard Business School Case*, No. 9-793-064, p. 10.

7) Venture Development Corporation, *Retailing Electronics Products To The End User*, 1982, pp. 34-35.

民生用電子機器部門と産業用電子部門の他に管理部がある。管理部門は人事総務、経理、クレジット（売掛金回収、信用限度設定）と物流（オーダー処理、入出荷業務）の4部門に分かれている。管理部は総勢100人余りの大世帯である。SECは販売会社でありながら管理部門が大きいのは、家電がレップ制度、事務機が代理店制度を採用し、営業部門は企画業務が中心となっており、セールスマンをあまり必要としていないことによるものである<sup>8)</sup>。74年の組織改革では従来の2部門から1) テレビ部門、2) ホーム・アプライアンス部門、3) オーディオ、そして4) VTRと特機の4部門にし、それぞれが責任と自主性をもって業務を遂行する。これらの部門には現地の専門家を加え、より現地志向の経営を重視する組織とした。

SECにとってアメリカ市場参入時の最大の課題は、いかに安定的な販売網を構築するかであった。SECの販売支店はニュージャージー州パラマス市（兼本社）、ロサンゼルス（68年10月）、シカゴ（69年11月）の3支店で、ニュージャージー支店は東部地域を中心にカバーした。各支店は家電を中心に事務機をも併売した。

シカゴ支店はシカゴ郊外のカントリーサイド市に開設された。そのカバーする地域はアメリカの心臓部ともいわれるイリノイ、ミシガン、オハイオ、ミズーリーを含む21州であった。デトロイトとダラスに出張所をもち、日本人とアメリカ人約70名で担当していた。無線機器営業課、計算機営業課、無線サービス課技術課、総務課、商品課に分かれていた。取扱商品はテレビ、テレコ、ステレオ、電卓などであった<sup>9)</sup>。

ロサンゼルス支店はロングビーチに設けられ、西部11州のセールスを中心としてアフターセールス・サービスなどを行い、テレビ、ラジオ部門および電子計算機部門を擁し、全体の売上げの約3分の1を占めている。クレジット・回収部門、ショッピング部門、サービス・パーツ部門、計算機部門、検査

8) 赤松正光、インタビュー、1994年5月18日。

9) 『電波新聞』1972年1月1日付。

部門、庶務などで、総数約20名が働いていた。管轄州における受注、代金回収を含む、全オペレーションをここでを行い、ニュージャージーの本部とは独立採算制を採用していた<sup>10)</sup>。

営業所はカンザス(70年1月)、ニュージャージー(70年9月)、ダラス(71年)、デトロイト(71年)、ボストン(71年)、アトランタ(71年)、マイアミ(71年1月)、シアトル(71年8月)セントルイス(71年)などに置かれた<sup>11)</sup>。

シャープブランド製品の販売にあたっては、レップ(manufacturer's representatives)を積極的に活用した。レップは地域的にも特化しており、地域の小売業者のニーズをよく把握しており、メーカーの営業部隊を立ち上げるには6ヶ月かかるところを、レップを用いるとわずか1日のできる<sup>12)</sup>。とりわけシャープにとっては参入当初は、低価格でボリュームを重視したため、このレップの活用は極めて有効な方法であった<sup>13)</sup>。シャープは日本企業の中でも、参入時から現在までレップを最も積極的に活用している企業である。全米の優良なディーラー、ディストリビューターは、ほとんどアメリカ・メーカーが押さえていたので、残された選択肢は、レップしかなかった。赤松正光 SECの当時副社長は、レップのメリットとして次の3点を指摘する。第1に最大のメリットは経済性である。レップはアメリカ特有の歩合制の卸売代理業者であり、一般に単なる注文だけをとり、実物販売も資金の回収もせず、手数料だけで営業する業者である。通常その手数料は7~8%で、一般の卸売業者の15~18%より低い。手数料は売り上げに応じて支払われ、売り上げの増大とともに低下する。売り上げがなければ支払いは、ゼロとなる。自社セールスパスンの場合は、売り上げの多少に関わらず一定の固定費が必要である。会社の売上が少なく、経営基盤が不安定な場合は、費用を固定費としないで、出来るだけ変動費とすることが重要である。第2に、レップは異業種の商品をも含めてそれ

10) 『産経新聞』1971年8月13日付。

11) 『電波新聞』1969年12月5日付、『産経新聞』1971年8月13日付。

12) Venture Development Corporation, *op. cit.*, p. 6.

13) *HFD*, 24 August, 1962.

ぞれの地域で、人的なコネをもっているの、レップを通すと販売が容易であった。当時はKマートですら直接商品をもっていても相手にしてもらえなかった。第3にアメリカの商慣習や法律、企業倫理のようなものをよく知らない日本企業にとって、レップを使うとリスクが少なかった。シャープのみならず、日本の多くのメーカーは、まだ経営が安定せず、アメリカからいつ撤退を余儀なくされるかも分からないような状況にあったので、レップを使用するというのはリスクを最小限にするという意味で極めて好都合なものであった。取引量の増大とともに販売効率のよい地域は、直接取引に移行したり、優良なディストリビューターを一部使用するようになった。経済効率の悪い、メーカーの直接手の届きにくい遠方地域は、90年代の今日でもレップ中心の取引を続けている。平均的なレップは注文を主たる業務としており、通常倉庫を所有しないが、中には倉庫を持ち、メーカーから商品を買取り、パバママ・ストアに対してファイナンスをするなど、ディストリビューターの機能を兼務するものもあった。田舎の小さなディーラーに対しては、シャープはこれを積極的に活用した<sup>14)</sup>。

SECは電子レンジを除くオーディオ・ビデオ関係で、23社のレップを活用している。そのうち約12社のレップは、製品の所有権を自ら持っている<sup>15)</sup>。1社平均4～5名のセールスパースンがおり、全体で約60名のセールスパースンがいる。リージョナル・セールス・マネジャー15名を加えると、総勢75名のセールスパースンが従事していた。レップには1時間当たりの売り上げ量が常に頭にあり、メーカーの期待通りにはならない。リージョナル・セールス・パースンの評価は、売上げ総量をベースに加えて、オーディオ、テレビ、ビデオデッキなどそれぞれの商品をバランスよく販売しているかどうかで決められる。レップの場合には、基本的には売上げ総量で判断するが、品目別に売上げ目標を割り当てる。シャープが活用した代表的なレップとしては、1) Van

14) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

15) Venture Development Corporation, *op. cit.*, p. 35.

Brauman & Co. オクラホマ州 (Oklahoma), テキサス州 (Texas), 2) Fine Sales Corp. フロリダ州 (Florida) 3) The Brothers Jurewicz, ミネソタ州 (Minnesota), ノースダコタ州 (North Dakota), サウスダコタ州 (South Dakota), 4) Tri-Tronics, Inc. ニューヨーク州 (New York) などがあった<sup>16)</sup>。

60年代の家電市場創造期のレップの役割は、70年代の成熟期におけるそれとは異なっている。創造期においては、メーカーはディーラーとの間に直接のバイプがなかったので、レップによる新しいディーラーの開拓という役割に期待し積極的に使用した。たとえば、セールスパースンを雇用し立ち上げるまでには6ヶ月もかかるが、レップの場合はわずか1日でできる。また、自前のセールスパースンにかかる費用は固定費であるが、レップにかかる費用は、変動費なので、事業の立ち上げ時にはリスクが少なく済む。ところが成熟期には、市場は固定的になり新製品の導入ということでもない限り、新市場の開発という役割が弱くなるため、レップを活用することの意義も失われた。レップの支払いは売上高を基礎としたコミッションなので、売上高の増大によってコミッションの量も増大してくるので、レップを使用するより自社セールスパースンの活用の方が経済的効率も高くなる。

全米の優良なディストリビューターは、アメリカメーカーによって全て支配されていた。そのため日本メーカーにとっては、大都市におけるディストリビューターの活用は非常に難しかった。そこでソニーを除く多くのメーカーが、ディストリビューターを通さないワンステップの流通チャンネルを余儀なくされた<sup>17)</sup>。シャープの場合も基本的にはワンステップの流通チャンネルを採用した。しかし、ディストリビューターの倉庫機能や地方のようにリスクが高く、経済効率の低いところではディストリビューターを活用した。アメリカのディストリビューターは、PSI (Purchase, Sales, Inventory) の責任をもっており、

16) *Merchandising Week*, 3 February, 1975.

17) 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『日米流通イノベーション』中央経済社, 1997年) 参照。



メーカーにとってのメリットは、仕入れリスク、回収リスクを少なくすることができる。しかも、60年代にはSECはロサンゼルスとニューヨークにしか倉庫を持っておらず、全米に商品を流通させるディストリビューターの倉庫機能は、SECにとって便利な存在であった<sup>18)</sup>。なお、SECは後に独自の営業倉庫をバラス、シカゴ、ロサンゼルス、デトロイト、アトランタに置いた<sup>19)</sup>。60年代と70年代には依然としてパパ・ママ・ストアが多く存在しており、特に地方での取引効率が悪く、地方毎にまとめた取引をしてくれるディストリビューターの役割は、SECにとって有益な存在であった。さらにディストリビューターは、SECに代わって販売店の宣伝や販売促進などを行ってくれるというメリットがあった<sup>20)</sup>。SECのディストリビューターは当初は5つで、2社は西海岸にある業者であり、3社はニューヨーク、ピッツバーグ、フィラデルフィアであり、その他1社は南部の業者であった<sup>21)</sup>。シャープの特徴を示す電子レンジのように競合製品のない場合は、ディストリビューターを巧く活用することができた<sup>22)</sup>。

SECは民生用電子機器の販売においては、ディストリビューターの使用は限定していたが、電子レンジの販売においては、ディストリビューターを主要な販売チャネルとして活用した。70年代のシャープの輸出商品の主役は、カラーテレビに加え電子レンジと電卓であった。SECにはいきなり全米に電子レンジの販売網を作る力はなく、RCA社のディストリビューターを活用した。幸いRCA社傘下のディストリビューターにも競争が激しくなる中で、RCA社の製品だけでは妙味がなくなっていた。そこに目をつけ、RCA社の許可を得て、電子レンジのNational Sales Managerである赤松正光を中心に、RCA社のディストリビューターを片っ端から廻り、電子レンジを扱ってくれ

18) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

19) 『電波新聞』1972年1月1日付。

20) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

21) *HFD*, 24 August, 1962.

22) 赤松正光、インタビュー、1994年5月18日。

るように呼びかけた。それがうまく行き、約65社のディストリビューターとの取引を組織することができた。このうちの大半がRCA社の系列店であり、組織化はスムーズにいった<sup>23)</sup>。

レップやディストリビューターとの接触は、リージョナル・マネジャー (Regional Manager) と呼ばれるリージョナル・セールスパースン (Regional Salesperson) によって行われた。リージョナル・マネジャーの主要な任務は、マネジメントレベルのもので、SECの戦略や製品に関する説明をすることである。先に述べたように、レップは注文量に応じてコミッションを受け取るので、出来るだけ多額の注文をとることに主力を注ぐ。レップのオーナーはコミッションからセールスパースンに給与を支払う。リージョナル・マネジャーは、レップのマネジメントをも行う。

セールスパースンは意識的に育成しなければならない。なぜなら、1) セールス・トレーニングによって、商品知識や商品の説明の仕方、販売方法を身につける必要がある。2) セールスにあたってディーラーをサポートしたり、3) 的確な商品情報を伝達できる能力を持たなければならない。多くのディーラーは随分と豊富な知識をもっており、相当説得力のある説明をしない限り納得しない。

SECの販売体制の特徴は、レップとセールスパースンを組み合わせた、効率的運営を行っていることにあった。

#### (2) SECのマーケティング戦略

SECの事業体の目的は、販売網を構築し、販売高と利益を確保することである。これを実現するための具体的な職務内容は、商品企画と営業である。職務の中心は、1) 商品企画と、2) 情報の収集である。1) 商品企画は日本の本社とSECが共同して行う。年2回日本とアメリカを行き来し、商品企画会議を開く。その他必要な時は随時会議を開催する。成熟化した商品の改善、開発と同時に新しい技術を採用入れた新規商品の開発を中心とした企画が多い。2)

23) 赤松正光、インタビュー、1994年5月18日、1995年11月7日。

情報の収集には、他社の動きの情報と消費者の動きの情報、さらには流通の変化などがあり、これらの情報をベースに1年先、2年先にどのように商品化し、いかに利益をあげ競争に勝つかという、会社全体の戦略を立てる<sup>24)</sup>。

シャープの参入時のビジネスは、テレビを中心としたものであった。しかし、72年のニクソンショックを契機とする円高、米メーカーの小型機種への傾斜と性能の高まり、台湾などアジア系の参入などによって日本メーカーはテレビ中心のビジネスからの脱皮が求められた。シャープ本社の対米輸出戦略もカラーテレビを中心とする輸出の脱皮を宣言した<sup>25)</sup>。それに応えてSECはいち早くテレビ中心のビジネスから脱皮した。超薄型電卓、ターンテーブル電子レンジ、APSS デッキ/ラジカセなど次々と開発された特徴ある商品を導入した。カラーテレビも付加価値の高い商品の販売に重点を置いた<sup>26)</sup>。

SECは販売会社なので、その戦略はマーケティング活動を中心としたものであり、より具体的には、4P活動ということになる。

#### A 製品戦略

シャープの参入時のビジネスは、トランジスタラジオを中心とするものであった。ついで、テープ・レコーダー、白黒テレビ、カラーテレビ、電卓、電子レンジ、複写機へと拡大していった。シャープの製品戦略の特徴は、他社と比較したとき電卓や複写機などの事務機の比重の高さとそれらの優位性にあった。

##### 〈テープレコーダー〉

初期のテープ・レコーダーはその生産量の約80%が輸出されており、そのうち60%がアメリカ向けであった。シャープは白黒テレビに強く、SECの白黒テレビの販売は極めて好調で、商品が品薄の状態になるほどであった。シャープ

24) 澤ノ井誠、インタビュー、1994年7月19日。

25) 『電波新聞』1973年3月16日付。73年度9月期のカラーテレビの輸出は、同年3月期に比較し3分の1に激減している。シャープの3月期のカラーテレビの輸出はアメリカ向けがほとんどで、約6万台。9月期には全体で2万台に落ち込み、うちアメリカ向けは1万台なので、3月期に比べるとアメリカ向けは6分の1に激減している。

26) 『電波新聞』1978年1月26日付。

ブのテレビ第1号はTSP109Aであった。68年には12万台、69年13万8000台であったが、70年には33万7000台へと飛躍的に販売を伸ばしている。この飛躍的販売増の基礎には、白黒テレビのパーソナル化に対応した新しい需要のため、野外使用可能な、小型の乾電池使用テレビの開発、電子同調チューナー、ディテント型UHFチューナー、集積回路等新しい部品を採用した特徴ある商品の開発などがあった<sup>27)</sup>。シャープはアメリカ商品との競争を避けるため、高級品のコンソール型はアメリカの大手メーカーが市場を独占していたので、日本メーカーが試みたのと同様に、ポータブル型で参入した。このシャープのポータブル・テレビは、2台目市場を狙ったもので、持ち上げなくても移動できる16型で、その価格は129ドル95であった<sup>28)</sup>。

シャープはソニーや松下電器の後塵にあっただけでなく、また当時の花形商品テレビに関しては、アメリカメーカーの後塵にあっただけでなく、アメリカ市場では認知度は低く、最初の数年はトランジスタラジオやテレビをディスカウント・ストアで安売りして、苦戦していた<sup>29)</sup>。

70年6月のコンシューマー・エレクトロニクス・ショーに出品した電子チューナー付きカラーテレビは、そのユニークな点が評価され、日本メーカーとしてはじめて業界誌に取り上げられた。また、8型のオールトランジスタ電子チューナーや特長を生かした110度ブラック・マトリックスのブラウン管CTR (Cathode-Ray Tube) を採用したものは、シャープのイメージ・アップになった<sup>30)</sup>。

#### (電卓)

シャープのブランド名がアメリカで浸透し、名声を博するようになったのは、電卓の導入が契機となった。70年代に入りシャープの家電製品の売り上げの伸長は、電卓を中心とする事務機や電子レンジの伸長が著しく、ソニーや松下電

27) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、前掲書、1970年9月号。

28) *Merchandising Week*, 15 April, 1963.

29) 赤松正光。インタビュー、1995年11月7日。

30) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、前掲書、1970年9月号。

器がテレビを中心としたオーディオ・ビデオを中心に伸長したのと対照的である。75年のSECの民生用電子機器の売上げは7千万ドルで、その売上げの80%はテレビの販売によるものであったが、80年の売上げは約3億ドルでそのうち30%は電卓が占めており、次いでテレビと電子レンジがそれぞれ25%、残り20%はオーディオであった<sup>31)</sup>。

シャープの救世主電卓の出現は、国内のみならず世界市場に置いてシャープの名を飛躍的に高めた。シャープが世界にさきがけて永年蓄積してきた技術によって初めて電卓を商品化し、CS-10Aを“コンペット”の愛称で日本で売り出したのは、64年6月、早川電機の時代である。アメリカに持ち込んだのは2年後の66年、CS-31であった。輸出価格は55万8000円と高価な物であったが、多機能でかつ、音のでない非常にスピードの速い効率のよい電卓であったので評判がよかった。67年には全世界の電卓の生産台数が10万台、日本全体の電卓の生産台数が6万5000台でそのうちシャープが21%のシェアを占め、世界の注目を浴びていた。シャープのコンペットは、アメリカの強力な販売網に支えられて急速に伸び、サービスが追いつかない状況にあった<sup>32)</sup>。

その後技術改善を積み重ね、トランジスタ式からIC化へ、さらにELSI(超高度大規模集積回路)を採用した通称「電子ソロバン」と呼ばれる超小型電卓(69年3月)へと発展し、電卓業界のリードを終始保ち推移してきた。68年にはシャープの国内生産量は8万台で、そのシェアは40%と高かった。この生産規模のうち70%を輸出、世界市場占有率は20%と不動の地位を築いた。アメリカの調査会社のデータによると、アメリカの民間大企業ベスト50社のうちコンペットを使用している会社が31社もあった、という回答を得ており、電卓はシャープのドル箱となった<sup>33)</sup>。

71年11月、アメリカの著名な事務機業界誌であるゲイヤー(GEYER)が同

31) 『電波新聞』1980年10月8日付。

32) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

33) 『電波新聞』1969年6月19日付。

国における1000店の事務機店を対象に、電卓メーカーに関する調査を実施した結果、シャープのコンペットが「使いやすさ」「機種構成」「研究開発面」「総合評価」など15項目のうち9項目までが1位にランクされていることがわかった<sup>34)</sup>。

〈電子レンジ〉

電子レンジの導入は75年であった。機種はR-6350とR-5350であった。前者の価格は329ドル95、後者は269ドル95である。この価格はアメリカの消費者の購入予算に应じられる価格で、両モデルともファミリー・サイズで、従来の調理方法で必要とされたエネルギーの75%まで節約可能であるなどから、小売店にとっては取り扱いやすく、販売を増やす絶好のチャンスであった<sup>35)</sup>。また、R-6350は、調理時間を示したクッキング・ガイド、調理の終了を知らせる“お知らせベル”解凍タイマーと調理タイマーのツー・タイマー方式、人間的な感じを与えるクルミ仕上げのキャビネットなどの特徴を持っていた<sup>36)</sup>。

第1表が示すように、シャープ全体の70年代後半の販売高と輸出高はともに急成長を遂げている。その背景となったものは、76年4月に新しい商品開発方針として出されたシャープ特有のニューライフ戦略をベースとした商品差別化戦略によるものである。

電子レンジによる冷凍食品の解凍を食材の質によって温度を変えて解凍することに成功した事例は、ニューライフ戦略のアメリカ版ともいえよう。電子レンジは技術志向の強いものであるが、消費者の目で理解できるものに商品化する必要がある。アメリカの食生活、食慣習を重視ししつつ、「スマートで使いやすい (smart and easy)」というキャッチフレーズでアメリカ人に理解しやすいものに消化した商品の開発を心がけた。この責任者はマーケティング部門を統括しているアン・ハワード (Ann Howard) で、彼女は業界でもこの筋の達人と言うことで有名である<sup>37)</sup>。85年以降になると、家電のパーソナル・ユー

34) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、前掲書、1972年7月号。

35) 「電波新聞」1975年6月25日付。

36) 「電波新聞」1975年6月25日付。

37) 澤ノ井誠、インタビュー、1994年7月19日。

スに着目した「個電」発想が提起された。「ニューライフピープル戦略」と呼ばれる。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。これらの活動の延長で86年にアメリカに生活ソフトセンター「クリエイティブ・ライフスタイル・フォーカスセンター」を設置した。その主たる業務は、1) 北米の消費者の暮らしぶりを観察、分析して商品開発を進める、2) 大学、研究機関など情報ネットワークを構築する、3) 日本の各事業本部へ各種情報を提供する、などとした。家電事業を統括している辻晴雄専務（後社長）の直轄組織とし、機動性を持たせた。所長は久保和夫 SEC 会長が兼務した<sup>38)</sup>。

70年代後半になると、全米チェーンを展開する大型量販店の登場を背景に、地域店向けの商品と全米展開の量販店向けの商品を分けて開発する「2ライン・コンセプト」戦略を実施した。地域向けは付加価値の高い商品を開発し、量販店向けとは区別している。それに対して、量販店向け商品については、「デリバティブ・コンセプト」商品を出している。デリバティブ・コンセプト商品は、地域内流通対応商品とも呼ばれており、同一地域内でチャンネル毎に商品の色彩を変えとか、若干のメッセージを変えた商品のことである<sup>39)</sup>。後に販売チャンネルのところで紹介するように、商品コンセプトは変えないで、販売チャンネル別に少しずつ差別化した商品を開発し、提供する。これをデリバティブ戦略 (derivative strategy) と呼んでいる。マーチャンダイジングに際しては、エンドユーザーである消費者のニーズは物づくりの基本である故、どのセグメントの消費者に販売するのか、まずはっきりさせる。デリバティブ戦略に際しては、この共通のコンセプトを明確にした上で、販売チャンネル毎の差別化された商品を開発する。例えば、「世界にあるどれよりもスリムである」という共通コンセプトにした商品に、ライトはないがリモコンだけをつけたり、リ

38) 『日本経済新聞』1986年5月30日付。

39) 赤松正光、インタビュー、1994年5月18日。

モコンはないがライトはある、といった商品の開発をする<sup>40)</sup>。

〈デザイン〉

シャープはアメリカ市場で独自性を出すため、日本的なものを避け、アメリカ人の嗜好と流行に合ったデザインを重視した<sup>41)</sup>。ナショナル・セールス・マネージャーである M. マルセン (Mermar Marsen)<sup>42)</sup> によると、製品ラインのスタイルをデザインしたのはアメリカの有名デザイナーであった<sup>43)</sup>。アメリカの生活ではステレオやテレビは家具調で、普通の家具と変わらない外観をしていた。モトローラ社は家具メーカーとタイアップし、家具としての性格を表面に出したマーケティングを行っていた。シャープのアメリカ向けポータブルテレビもこの方法を採用した。モデル19C-19型のテレビは65年にアメリカ販売会社 SEC が初めてデザインしたものであった<sup>44)</sup>。当時世界の先端を歩むアメリカ人のライフスタイルを知るため、早川社長とコンビであった佐伯専務(シャープ2代目社長)は「これからは商品デザインが重視される。アメリカのデザインを勉強してきてほしい」と、東京芸大卒の坂下清、後に総合デザイン本部長・常務取締役役に就任)を63年にニューヨークに派遣した。坂下の任務は、1) アメリカ人の生活の中に溶け込み、そのライフスタイルをつぶさにレポートすること、2) 対米輸出されているシャープ製品(当時は白黒テレビ、トランジスタラジオなど)が今後どうあるべきかを使用者感覚でとらえることであった。坂下は NY に3年間滞在し、シャープ本社の佐伯専務に向けて、全米各地の近未来博から地方博の模様、各家庭での電化製品の位置づけなど、膨大な量にのぼるレポートを送った<sup>45)</sup>。このような積み重ねの中で、71年9月カリフォルニアに海外での販売をサポートし、地元の顧客ニーズに対応するた

40) 澤ノ井誠、インタビュー、1994年7月19日。

41) *HFD*, 11 September, 1962.

42) M. マルセンは以前はシャープの PB 販売を担当していた。

43) *HFD*, 24 August, 1962.

44) 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、37ページ。

45) 『電波新聞』1990年2月8日付。



めの設計・センター、シャープ・デジタル・インフォメーション・プロダクツ社 (Sharp Digital Information Products Inc. SDI) を設立した。

#### B 価格戦略

アメリカ市場参入当時、日本メーカーの製品が売れたのは、アメリカのそれに比較して安いということが、最大の理由であった。参入当初はシャープも低価格戦略を採用した。例えば、シャープの19型カラーテレビを279ドル88で提供、この価格は RCA 社やゼニス社の価格より低く、カタログ店シアーズ・ローバック社やモンゴメリー・ウォード社、J.C.ペニー社よりさらに安かった。

低価格戦略はボリュームを増大し、マーケット・シェアを獲得することができ、プロフィットを得ることが出来ない。シャープ製品の品質向上によるシャープブランドの信頼が高まる中で、SEC は、低価格戦略と高価格戦略を併用した。その転機となったのは、71年8月に始まるドルショックであった。シャープはこのドルショックへ積極的に挑戦するとともに、それまでの低価格戦略に加えて、高価格戦略を採用した。これに応えることの出来る商品群を多様に揃えた。たとえばテレビを例にとると、白黒テレビも含め特色ある新製品を合計20機種揃え、ありとあらゆるマーケットのニーズに対応できる態勢を整えた<sup>46)</sup>。

その結果以前に比べ、市場価格が安定し、競争力が回復してきた。SEC は次の4つの製品カテゴリーに分けてマーケティングを展開していた。1) テレビと VCR を含むビデオ製品、2) 高級オーディオ・コンポ (OPTONICA ブランド)、3) 低価格のポータブル・オーディオとコンポ (シャープ・ブランド)、4) 電子レンジ<sup>47)</sup>。このように SEC は高級オーディオと低級オーディオを明確に区別していた。その後低価格戦略は、日本国内の賃金の高騰を中心とする諸要素の高騰からくるコスト高のため困難となり、品質重視の高価格戦略

46) 【電波新聞】1975年6月25日付。

47) Venture Development Corporation, *op. cit.*, p. 35.

にシフトしていった。このことが収益面にも貢献するとともに、ブランドイメージの向上にもつながった。76年にはオーディオ製品にオプトニカ・ブランドを導入し、高級化イメージでアピールした。品質重視の高価格戦略に相応しいチャネル戦略を採用した。