

經濟論叢

第171卷 第2号

哀 辞

故 降旗武彦名誉教授遺影および略歴

- | | | |
|--|---------|----|
| シャープの対米輸出マーケティング(3)..... | 近 藤 文 男 | 1 |
| 会社人間の閉塞感 | 松 山 一 紀 | 18 |
| リスク回避, 契約からの
退出コストと資産選択(2)..... | 陳 力 陽 | 41 |
| イギリス行財政改革における
Private Finance Initiative 導入の意義..... | 杉 浦 勉 | 50 |
| 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(2)..... | 村 木 正 義 | 73 |
| 追 憶 文 | | |
| 降旗武彦先生追悼..... | 岸 田 民 樹 | 87 |
| 冬嶺孤松秀ず..... | 赤 岡 功 | 91 |

平成15年2月

京 都 大 学 経 済 学 会

シャープの対米輸出マーケティング（3）

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

(2) SECのマーケティング戦略

C 販売チャネル戦略

アメリカで販売を伸ばしていくためには、商品企画とならんで販売網の充実強化が重要であった。シャープは参入当初販売網構築にあたって、様々な困難に直面した。廣岡季之 SEC 8代目社長によると、参入当初に一番苦勞したことは、販売ネットワークを一から作らなければならないことに伴う苦勞であった。さらに、いったん築いた販売網を、早いスピードで変化するアメリカのダイナミックなマーケットに対応できる販売網にいかにか再編成するか、ということであった。販売網づくりは、一時も目が離せない状況にあった¹⁾、という。このダイナミックな流通チャネルにいかにか適応するかが SEC の重要な課題であった。

参入当初はトランジスタラジオにおいても、テレビにおいてもとりたてて顕著な特徴をもたないシャープ製品を、比較的安く売れる店で販売し、細々と事業を展開した。赤松正光 SEC 副社長によると、「参入初期にはアメリカで日本メーカーの製品が売れたのは、安いことが大きな理由であった。チャネルも安く売れるルートじゃないと、商売にならなかった」という²⁾。

1) 『Will』1990年12月号，111-114ページ。

2) 赤松正光，インタビュー，1995年11月7日。

60年代は卸売店と百貨店の全盛の時代であった。また、この時代にはオーディオを主体としたオーディオ専門店が多くあり、これらのチェーン店化が進行した³⁾。都市部は百貨店を中心に、地方では卸売店を重点に商品を供給した⁴⁾。SECは全国の約100のディストリビューターと取り引きがあり、このディストリビューターへのサービスのために20のレップと契約していた。小売業者の数は1万5000から2万店であった⁵⁾。代表的小売店は大手家電量販店パシフィック・ステレオやイトン (Eaton) 百貨店、アンバーガー (Amberger's) 百貨店などとの取引があった。当初は正規の販売ルートは参入が困難であったため、ウェスタン・オート (Western Auto) という全米に販売のネットワークを持つ自動車タイヤを販売する店を通して白黒テレビを販売した⁶⁾。

したがって、SECもこれら大手アカウントと大手卸売との取引が中心で、その9割がこれらとの取引であった⁷⁾。

70年代はGMSであるシアーズ・ローバック社やモンゴメリー・ウォード社が勢力を伸ばしていた。三洋電機や日立、東芝がシアーズ・ローバック社と取引したのに対して、SECは最初はシアーズ・ローバック社との取引があったが、モンゴメリー・ウォード社との取引を重点的に行い、97年モンゴメリー・ウォード社が倒産するまで続いていた⁸⁾。71年からモンゴメリー・ウォード社と電子レンジの取引を開始しており、81年にはシャープの電子レンジの品質面での優秀さが評価され、「QA (Quality Assurance)」を授与されている⁹⁾。

71年ニクソンショック後の不況に直面し、アメリカ家電業界の売り上げ停滞が続く中で、「不況こそチャンス」(赤松副社長)を合い言葉に、SECは積極

3) これらは80年代のビデオの時代になり、今日アメリカの家電流通の主流を形成するスーパーストアに発展していく。

4) 赤松正光、インタビュー、1994年5月18日。

5) *HFD*, 11 September, 1962.

6) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

7) 赤松正光、インタビュー、1994年5月18日。

8) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

9) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、社内ニュース「窓」、1981年5月号。

的な販売攻勢に打って出た。製品ラインの充実と並行して、販売力の強化のため、カラーテレビ、事務機器、電子レンジなど部門ごと取引店の拡大を中心に販売網の拡大を展開した。カラーテレビを中心とした販売の増人を強化するため、従来の取引小売店の洗い直しを行い、販売力の弱い店と強い店との入れ替えをしながら取引店を拡大した。こうした取引店の拡大は、① レップの経営体質の改善、② 小売店に対する勧誘のダイレクトメールによるキャンペーン、③ 販売数量に対する点数制の導入などのきめ細かい作戦を行った。その結果カラーテレビ小売店が、74年9月には2110店であったが、75年3月には2710店、同年12月には4960店に拡大し、76年3月時点では5000店を超え、わずか1年6ヶ月間で2倍を超えるスピードで拡大している。これらの店は、継続的に取引を行っている店であり、単なる取引を行っている店を入れると数はさらに増える。取引店の拡大にあたっては、RCA社からスカウトしたビル・アンダーソン(Bill Anderson) SEC副社長が、小売店に対し「シャープはディーラーの立場で考える」と呼びかけるなどしたことが、大きな反響を呼び功を奏した。アメリカ市場におけるメーカーの家電製品小売店の組織化は、日本のように各メーカーごとにながらみ系列化され固まっていなかった故、きめ細かな組織戦略を行えば取引店を拡大する余地は大きい¹⁰⁾。

65年、世界初のIC電卓の販売にあたりそれまでの家電とは全く異なり、同じルートでは売れないため、これを機に事務機ルートの開拓を行った。当時のSECにおける電卓担当者は斉藤和雄が兼務した。彼は秘書と2人で、全米の電話帳から事務機販売店にかたっぱしから電話をかけ、脈がありそうな所には直接出かけて行き、ディーラー契約を結んだ。こうした努力によって電卓の直接販売網ができあがり、アメリカでの電卓のシャープブランドの定着に大きく寄与した¹¹⁾。

10) 『日経産業新聞』1976年3月18日付。

11) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、前掲書、「シャープの戦後50年——海外事業の歩み」1995年11月号、49ページ。

シャープは76年に、電子式キャッシュ・レジスター (ECR) 部門を拡充強化した。同社は OEM 体制はとらず、海外販売網を通じ自社ブランドで欧米を中心に全製品の60%を輸出した。アメリカでは SEC にレジスター販売事業部を設置し、専任マネジャーを大量に投入するとともに、全米でのルート作りを強めた¹²⁾。

シャープの最大の得意先である事務機販売店マーチャント・ビジネス・マシーンス (Merchants Business Machines) は、アメリカ南東部、ジョージア州アトランタ市にあり、60年末頃からシャープの電卓を、76年からはシャープの複写機を専属販売している。W. リグレイ社長はシャープ製品に100%の信頼をもち、「シャープの電卓、複写機はお客様にも大好評で、私たちも、シャープグループの一員であることを誇りに思っています。」と語る¹³⁾。

SEC は全米ホテル・レストランチェーンの最大大手の「マリオット・コーポレーション」と2年間の電卓一手売買契約を結んだ。マリオットは価格、品質、サービスの面から、13社の過去のデータに基づき徹底的に調査した結果、シャープと提携することにした¹⁴⁾。

電子レンジの販売は、全米で約2500店の取引店を持っている SEC が担当した¹⁵⁾。日本と同じ販売促進手法を採用した。全米に200名の「ハイ・クック・レディ」を配備し、MST (見せる、触らせる、食べさせる) のセールス・プログラムを導入、これが功を奏した¹⁶⁾。

70年代から80年代のシャープの主たる販売チャネルは、1) 家電専門店、2) 準家電専門店、3) 非家電専門店の3つに分けられている。家電専門店とは扱っている商品の大部分が家電製品であり、この店にはシャープの商品についてよく説明してもらえるセールスパースンがいる。準家電専門店とは、百貨店

12) 『日刊工業新聞』1976年6月8日付。

13) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、前掲書、1977年5月号。

14) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、前掲書、1980年4月号。

15) 『電波新聞』1974年8月13日付。

16) 『電波新聞』1975年6月25日付。

や総合小売業のように販売している商品が衣料品や家庭用品とならんで家電製品も扱っている店で、専門店ほどではないがエレクトリック・アヴェニューのように、商品を説明して販売するセールスパースンがいる。非家電専門店とは、Kマートやウォールマートのようなセールスパースンのいない棚置きや床置きで販売している店をいう。その他のチャネルとして、わずかの商品を流しているレンタルルートやミリタリルートがある。最も取引量が多かったのは、家電専門店 (40%)、次いで非専門店 (33%)、準家電専門店 (26%)、その他と続く¹⁷⁾。

一般に家電業界でメーカーが「顧客」と呼ぶとき、ディーラーを指す。メーカーの「顧客」であるディーラーを、どのように管理したのか。シャープ製品の販売に良い成果を残した代理人、ディーラー約100人を日本の観光旅行をかねてシャープの関連工場見学に招待した。70年には電卓関係のディーラーを招待したが、71年には無線通信機器商品を取り扱うディーラーを招待し、シャープとの関係を密にした¹⁸⁾。

販売チャネルは参入時、レップを積極的に活用し無差別に参入したが、ニクソンショック以降は、“シャープに技術革新・性能・信頼・利益を託そう”のキャンペーンを行い、これを理解してくれるディーラーを中心としたセレクトな販売網づくりをし、値崩れを防止した。有力店の開発と並行して、ボリュームアップを重視した¹⁹⁾。

D プロモーション

アメリカの家電販売において、主として活用されるメディアはラジオ、テレビ、新聞、雑誌などである。雑誌では『プレイボーイ』など若い男性向けのものが多い。

輸出マーケティング時代のシャープの広告宣伝は、電卓を前面に出したもの

17) 澤ノ井誠、インタビュー、1994年7月19日。

18) 『電波新聞』1971年8月21日付。

19) 『電波新聞』1974年7月25日付。

が中心であった。そのためシャープという名前は電卓で広がり、その他の商品では知名度が低かった。70年代に SEC の副社長であった赤松正光は当時を振り返る。「70年代ですが、私在家電製品の販売であちこち販売店を訪問すると、シャープさんの電卓は知っているが、へー、シャープさんはラジオやテレビを作っているのですか、といわれた。」²⁰⁾

SEC は71年5月にアメリカン・エクスプレスと提携し、全米270万世帯に DM (ダイレクト・メール) を発送し、通信販売を行った。その経験を踏まえ、72年1月には SEC 独自で有力顧客を対象に「100万 DM 作戦」を展開した。同 DM はアポロをデザイン化し、エルシーシリーズを中心に紹介し、この作戦で1万台のオーダーを見込んだ²¹⁾。

ニュージャージー州の百貨店 Bamberger's Paramus 店のフロアにシャープ製品を展示し、6日間にわたる大胆なプロモーションを行うなどした²²⁾。

SEC は創立20周年記念行事の一環として「シャープウィーク」を実施した。各都市で、主要取引店参加のもとで、1週間にわたりシャープ製品をテレビ、新聞などを通して顧客にアピールした。シカゴでは家電小売りシェアの20%を持つ家電小売店最大のボーク・ブラザーズ社では、1日目で仕入れたシャープ製品をすべて売り尽くすというほどの成果をあげた。各ディーラーが一丸となったユニークな企画は、シカゴに続きロサンゼルス、ヒューストン、サンフランシスコ、デンバーなどでも大きな成果をあげ、業界から注目を集めた。

全国雑誌広告『タイム』や『ライフ』誌などに2頁広告を出すなど積極的にシャープの製品をアピールし、シャープのキャンペーンは業界でも高く評価された²³⁾。81年には SEC のカラーテレビ・コマーシャルが、宣伝・広告業界での“オスカー賞”と呼ばれている世界最高権威の賞「クリオ賞」を受賞した。前年の80年には事務機の企業イメージ広告で同賞を受賞している。

20) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

21) 早川電機(株)・シャープ電機(株)、前掲書、1972年1月号。

22) *Dealerscope*, September 1985.

23) *HFD*, 14 June, 1971.

E アフターサービス

海外でのアフターサービスの体制は、消費者の安心感と信頼性を高め継続的販売を保証する上で決定的に重要である。販売体制の樹立とともに、サービスセンターとしても、アフターサービス体制を強化する。アメリカにおける多くの消費者の最も強い要望は、安いものを購入したいということ、次いでサービスである。したがって価格による競争とともにサービスが、有力な競争手段となっていた。家電製品に関するサービスの中心は、保証と接客態度である。製品販売後、売り手は買い手に対してある一定期間内に売り手の責任で発生した事故に対しては、その製品を無償で取り替えるか、修理をしなければならない。これを保証(warranty)といている。アメリカでは家電製品関係の保証は、原則としてメーカーが行うことになっている。製品の性格からして家電関係の保証は、その多くが部品の交換であり、部品をいかに速やかに取り替えることが出来るかということが重要となる。アメリカでは商品が壊れると、消費者は1週間から10日間待たされるのは常識になっている。シャープでは当時「これをなんとか2日か、3日間に短縮した。」²⁴⁾

SECのサービス体制はテレビに関しては、全米に約1100の委託サービスステーションがあり、事務機はディーラーが兼任した。フィールド・サービス・エンジニアを必要に応じて派遣、サービス関係の従業員は全従業員の約30%であった²⁵⁾。

事務機の特徴はアフターサービスが不可欠であり、とりわけ計算機には誤算は許されないので、故障があったときには直ちに修理できる体制がなくてはならない。海外で販売する場合は特にこの点に留意しなければならない²⁶⁾。加藤専務によると、シャープは電卓に関しては、従来から業務用マーケットを中心に扱ってきており、69年以降は一般の消費者市場の開拓に力を入れている。電卓

24) 近藤泰彦 SEC 副社長、インタビュー、1989年12月28日。

25) 『電波新聞』1972年1月1日付。

26) 『日本工業新聞』1969年3月21日付。

の場合はテレビと異なり日本が最初に開発したものである²⁷⁾。

メーカーは独自に全米にわたってアフターサービス網を設置している。部品の取り替え以外に、実際の修理にあたるのは、ほとんどが独立の修理専門業者である。この独立の修理専門業者とメーカーが契約を結び、保証期間中のものに関してはメーカーが後にサービス業者に費用を支払う。

シャープは、電卓など電子製品の修理、サービス活動の拠点としての国際的なアフターサービス網「ワールド・ギャランティ」(世界共通保証制度)の充実をはかるため、アメリカにおいてはSECの支店としてカールスタット(ニュージャージー州)、マイアミ、シアトル、ボストン、シカゴ、ロサンゼルス、アトランタ、デトロイト、ダラス、セントルイスなどに支店を持っている。各支店にはいずれも20~30人程度の人員が配置されている。ワールド・ギャランティは、電卓など国内で購入したものでも、海外ステーションでサービスを受けることのできるシステムである。アメリカ以外に旧西ドイツ、英国、オーストラリアにこの中核をもっていた²⁸⁾。

(3) アメリカへの家電商品を中心とする供給体制

シャープのアメリカへの輸出商品は、日本を中心として第三国で生産されたものである。輸出版売時代においては、日本で生産された商品のみが輸出された。輸出マーケティングの時代においては、輸出商品は日本のみならず第三国で生産された商品が加わり、世界各地の適材適所で生産された商品が輸出されるグローバルマーケティングの時代に一般化する輸出形態の萌芽がみられる。

70年代には、テレビなどオーディオ・ビデオ関係の輸出は、日本を中心にアジアから全量生産され出荷された。71年ブラジルに電卓とカラーテレビの合弁会社SDBを、71年台湾にカラーテレビ、ラジオ、VTR、電子レンジなどの生産を行う合弁会社SAMPOの設立、73年韓国に電卓の生産を行う合弁会社SDA(現SKC)を設立し、翌74年にオーディオ商品の生産会社SRC、80年マ

27) 『電波新聞』1972年1月1日付。

28) 『電波新聞』1970年4月7日付、1971年11月3日付、『産経新聞』1971年8月13日付。

レーシアにテレビの生産を行う合弁会社 SREC を設立している。これら海外工場は、国内市場への供給が主目的というこれまでのとは異なって再輸出の拠点工場にするのがねらいであった²⁹⁾。

A 日本からの輸出

シャープの60年代の対米輸出商品は、日本で生産された商品であった。たとえば、田辺工場で生産された白黒テレビの60%以上は、アメリカを中心として海外に輸出された³⁰⁾。輸出製品は同じ工場の中で輸出専用ラインで生産された³¹⁾。「二重価格」問題を契機に白黒テレビの値下がりや人件費の上昇のため、人件費の安い台湾でシャープ・ブランドの輸出用白黒テレビを生産することにした³²⁾。

67年広島にラジオ、トランシーバーなどの専門工場として早川電機広島工場(現在の通信システム事業本部)を設立した。この工場は、ラジオ、トランシーバーなどの専門工場として建設され、進出当初は、何列もの長いラインでトランジスタラジオが組み立てられていた。その後、ラジオが競争力を失っていくと、73年に大阪・平野工場のテープ・レコーダー、栃木工場のステレオ部門を統合し、音響システム事業本部として新しく発足した。

68年カラーテレビの急激な需要の伸びに備え、栃木県矢板市に大型のカラーテレビ専門工場が設置された。同社にとっては、初の東日本地区での工場としてスタートした。その後白黒テレビ、VTR、ビデオプロジェクター、ビデオカメラなどを追加し製造している³³⁾。同工場はシャープの電子機器事業本部テレビ事業部およびビデオ事業部の位置づけにあり、広島の音響機器工場、電卓と電子レンジを生産している奈良工場と並んでシャープの中心となる工場である。74年にはアメリカをはじめ中東、東南アジアに白黒テレビを総生産の70%

29) 『朝日新聞』1973年10月13日付。

30) 『日本工業新聞』1971年1月22日付。

31) 赤松正光、インタビュー、1995年11月7日。

32) 『日本工業新聞』1971年1月22日付。

33) 『電波新聞』1980年3月31日付。

を輸出、さらに75年には90%まで輸出している³⁴⁾。76年にはアメリカを中心に欧州、中近東、オーストラリアなどへのカラーテレビ完成品、キット輸出あわせて80万台の成約に対応するため、組み立てラインを4ラインから7ラインに増設し、月産10万台体制で応じた³⁵⁾。

電卓は奈良工場で生産されており、電動式計算機に対抗してトランジスタを応用した電卓が、64年シャープによって「シャープコンペット CS10A」の名称で世界最初に発売された。価格が高く、65年にはわずか4368台しか生産されなかったが、秒速の早さと音がしないという特徴があり、将来に多人の希望が持たれた。67年にICを採用した小型軽量の電卓が、シャープから発売された。量産が容易で、価格も低下したことから需要が急激に伸び、年間6万3037台が市場に出された³⁶⁾。カラーテレビの次の担い手として電卓は大きな期待がかけられ、73年には奈良工場は月産ベースでCOS化電卓4万台、3ケタ電卓7万台、中・高級電卓5万台、合計16万台の生産能力を有していた³⁷⁾。

電子レンジに関しては、61年に奈良工場（大和郡山市）で、日本ではじめて電子レンジを開発し、業界に先がけて量産を開始した。66年にはわが国で初めて料理のムラ焼けを防ぐ独創的なターンテーブル方式を開発、発売した。アメリカでは「キャローゼル」(Carrousel=回転木馬)の愛称で大ヒットした。73年12月、大阪の平野工場が電子レンジの専門工場として本格的に始動した。74年にモンゴメリー・ウォード社向けの輸出を開始しており、平野工場の組立てフロアでは国内用製品と輸出用製品を別々のコンベアで生産している。全生産量約32万台のうち、国内25万台(80%)、輸出7万台(20%)の割合であった。対米輸出は好調で、74年には6000~7000台を輸出している。アメリカでのシェアはアマナ社の30%、リットン社の15%に次いで15%弱のシェアを占めていた³⁸⁾。

34) 『日本工業新聞』1975年12月6日付。

35) 『日経産業新聞』1976年3月10日付。

36) 『日本工業新聞』1969年3月21日付。

37) 『日本経済新聞』1973年7月15日付。

38) 『電産新聞』1974年8月12日付、8月31日付、『日刊工業新聞』1974年12月4日付、1975年1月

B 第3国からの輸出

シャープは業界の中でも輸出依存度の高いメーカーであったため、71年のドルショックを契機とする欧米の輸入規制や発展途上国の追い上げ、さらには国内の労働力のひっ迫や人件費の高騰によるコスト増は、日本を中心とする輸出マーケティングから第三国を輸出基地とする輸出マーケティングの重要性を特別に痛感し、第三国での生産を不可避とした。台湾、韓国、マレーシアなどでの生産拠点は、現地企業との合弁企業であり、再輸出が義務づけられおり、同社にとっては海外輸出拠点としての機能を果たしている。これらの海外生産拠点は、今日のグローバル化時代の生産拠点の基礎を築くことになった。

その第一歩として、71年2月に台湾の有力電機メーカーである声宝電器股分有限公司に資本参加し、アメリカ向けを中心とする輸出専用工場を作り、カラーテレビ、白黒テレビ、ラジオの生産を開始した。同工場はカラーテレビ月産5000台、白黒テレビ同3万台、ラジオ5万台の生産能力を有した³⁹⁾。これは①主力市場のアメリカで日本製テレビがダンピング容疑を受けているほか、日本国内の人件費の上昇で、白黒テレビの利益率が低下している、②アメリカのメーカーが台湾で白黒テレビを生産しアメリカに輸出している、ことなどによるものである⁴⁰⁾。シャープと台湾声宝とはすでに66年に技術提携を結び、声宝でシャープブランドの白黒テレビ、カラーテレビ、電気冷蔵庫、洗濯機を生産し、台湾国内で販売していた。シャープの資本参加により、声宝の年間生産能力はトランジスタラジオ100万台、テレビ(カラーを含む)30万台となる⁴¹⁾。アメリカ市場ではほとんど台湾製といわれるアメリカブランド品の攻勢に対し、シャープも台湾など海外工場からの供給を強化して対処した⁴²⁾。

73年5月、韓国のソウルにある電卓専門メーカー「インターナショナル・データ・コーポレーション」(IDC社)と電卓生産に関し技術の輸出契約と完

39) 『朝日新聞』1971年10月30日付。

40) 『日本工業新聞』1971年1月22日付。

41) 『電気新聞』1971年5月24日付。

42) 『電波新聞』1973年5月29日付。

成品の販売をすることの契約を結び「シャープ・データ・コーポレーション」(SDA)を設立、シャープ製の電卓製品を現地販売と並行して欧米向けに輸出した。当初は月産5000台でスタートしたが、翌年には月産1万台に増大している⁴³⁾。

74年4月から韓国の東南電機で生産された白黒テレビを月産5000台を対米向けに輸出を開始した。またシャープブランドの輸出用ラジオ(中級)の生産もしている⁴⁴⁾。

76年にはマレーシアにラジオとテープ・レコーダーの再輸出生産会社を現地資本(ロキシー・グループ、トラスマディ社)との合併で「シャープ・ロキシー・コーポレーション」を設立した。会長には佐伯旭シャープ社長、社長にはロキシー・グループの李達三社長が就任した。従業員は約700人でラジオとテープ・レコーダーを年間それぞれ70万台を生産、その全てをアメリカを中心とする全世界への輸出した。その後生産を拡大し、シャープ製品の輸出基地としての役割を果たした⁴⁵⁾。

その他、電卓の海外基地は71年2月にブラジルに「シャープ・ド・ブラジル」(SDB)を設立した。同社の世界戦略の一つに位置づけられた⁴⁶⁾。

80年マレーシアのロキシー・エレクトリック・インダストリーズと合弁会社シャープ・ロキシー・エレクトロニクス・コーポレーション(SREC)をマレーシアのジョホールに設立し、白黒テレビの輸出専用工場とするとともに、アメリカのテネシー州メンフィスで生産しているカラーテレビ用のシャープも並行して生産する⁴⁷⁾。87年にはカラーテレビを年間200万台体制を確立しており、欧米を中心に輸出している⁴⁸⁾。この工場は後にグローバル・マーケティ

43) 『電波新聞』1973年6月8日付、『日本経済新聞』1973年6月9日付、『日本工業新聞』1973年8月25日付。

44) 『日本経済新聞』1973年12月22日付。

45) 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)』50ページ、『電波新聞』1975年11月12日付、『日刊工業新聞』1975年11月12日付、『日経産業新聞』1975年11月12日付。

46) 『日刊工業新聞』1971年2月14日付、『日本工業新聞』1971年7月15日付。

47) 『日刊工業新聞』1980年1月9日付、1981年3月14日付。

48) 『日刊工業新聞』1987年5月9日付。

ング時代におけるシャープのカラーテレビの輸出拠点となる。

87年1月にはタイに Sharp Appliance Thailand Ltd. (SATL) 同社最大の生産拠点を設立した。ここでは電子レンジ、冷蔵庫、ファクシミリ、エアコンなどの生産をしており、欧米へ輸出をしている⁴⁹⁾。

IV おわりに

シャープの国際化は、輸出で始まった。輸出は偶然の引き合いとしての輸出販売が始まった。同社の国際化が本格化するのには、偶然な引き合いによる輸出から輸出マーケティングに転換する時期である。その時期はアメリカでの販売会社 SEC を初の海外法人としてニューヨークに設立した62年からである。その後68年、西ドイツ・ハンブルグに現地販売会社 SEEG を設立、69年にはイギリスに SUK を設立するなどし、世界の先進資本主義国を中心に販売網を拡大していった。その結果、70年には輸出比率が42.8%となり、日本の家電メーカーの中ではソニーの51.3%に次ぐ高さとなった。60年のシャープの輸出比率は31.3%で、ソニーの30.5%よりわずかではあるが高く、早くから輸出に力を入れている松下電器の7.5%、三洋電機の12.8%よりはるかに高い割合である。このシャープの輸出比率の高さは、シャープの国内販売網の形成の遅れと脆弱性に帰因している⁵⁰⁾。

60年代の日本家電メーカーの主要な輸出品目はラジオとテレビであった。ラジオやテレビの生産に関しては、シャープは他社に先駆け生産しており、そのシェアは同業他社に比較して圧倒的に高かった。たとえば、55年のシャープのラジオ生産実績は、20万83台で松下電器の57万7740台に次ぐ生産実績をもっていた。テレビ受像機の生産実績に関しては、同年には、シャープはトップにランキングされ24.5%を占めており、2位松下電器の16.9%を大きく引き離していた⁵¹⁾。その

49) 大河原卓次 SATL 社長、インタビュー、1998年2月18日。

50) 高い輸出比率は株価にとって不安要因であった。(『日本経済新聞』1973年7月15日付。)

51) 公正取引委員会『日本産業集中の実態』東洋経済新報社、1957年、222ページ。

後、松下電器、東芝、日立、三洋電機の激しい追い上げのため、65年にはシャープのカラーテレビ受像機の販売シェアは6%までに低下している⁵²⁾。シェア低下の大きな要因は、松下電器や東芝、日立、三洋電機と比較したとき、国内での販売網が極めて脆弱であったことにある。家電市場のシェアは、系列販売店の数と質によって規定されると言われている。60年代には松下電器の系列小売店は1万店、東芝が5500店、日立が3400店であった⁵³⁾。これに対して、シャープの系列店シャープ・フレンドショップ店は2000店と少なかった。国内販売網の少なかったシャープは、その販路を海外、とりわけ世界最大の家電市場であったアメリカに求めざる得なかった。

アメリカへの輸出は、シャープ・ブランドと並行してモンゴメリー・ワード社を中心としたOEMブランド(シャープでは「バイヤーズ・ブランド」と呼ばれていた)の輸出を積極的に行い、絶対量を増大させることにより、全体のコストダウンをはかった⁵⁴⁾。そのことによってアメリカ市場参入時には、低価格を武器にしてシャープの製品を浸透することが出来た。

製品面での特徴はシャープの得意とする事務機の割合が多いことにその特徴が見られる。75年にはテレビが最も多く総売上高の80%を占めていたが、80年には25%まで低下し、代わって電卓が30%でトップに躍り出た。次いで電子レンジが25%、オーディオ20%となっている⁵⁵⁾。シャープの電卓はアメリカで高いシェアと安定した市場をもち2大大手の1つとして揺るぎない地盤を築いていた⁵⁶⁾。

さらに販売チャネルの面では、日本メーカーの中で最も積極的にレップを活用し、今なお活用しており、業界の優良なレップは全てSECと契約しているレップの活用は国内市場とは異なる。アメリカ市場では極めて有効な方法で

52) 熊谷尚夫編『日本の産業組織』中央公論社、1973年、44ページ。

53) 『家電流通データ総覧'98』リック、83ページ。

54) 『電波新聞』1966年1月11日付。

55) 『電波新聞』1980年10月8日付。

56) 『電波新聞』1979年4月26日付。

あった。レップと自社セールスマンを巧みにミックスして活用している点が、シャープの特徴である。

71年のニクソンショックは、売上に占める輸出比率の高い特徴をもつシャープを直撃しその影響が大きかった。ニクソンショックを契機に、数年間にわたり輸出の比率が伸び悩んだだけでなく一時期輸出量は絶対的にも減少した。70年には輸出額637億4000万円、輸出比率42.8%であったが、71年には609億8000万円、輸出比率54.5%、72年には606億5000万円、輸出比率42.2%、73年644億8000万円、輸出比率39.2%、74年724億7000万円、38.1%と輸出額、輸出比率ともに年々減少および微増という深刻な事態に陥った⁵⁷⁾。輸出の不振が大きく影響しシャープの経常利益は70年度の101億円から71年度は40億円まで大きく下落した⁵⁸⁾。

60年代のシャープの輸出マーケティングは、アメリカを中心とするものであったが、ドルショックを契機にアメリカ偏重の輸出からの戦略転換をはかり、仕向け先の多角化を一段と進める一方、輸出相手国の市場に見合った商品企画に力を入れた。とりわけヨーロッパおよび東南アジア諸国向けの輸出拡大をはかるため、ヨーロッパや東南アジアで普及している「バル方式」のカラーテレビへの輸出を強めた。そのため西ドイツのテレフンケン社と技術提携し、その方式のカラーテレビの生産の増産を図った。

ニクソンショックの後に立て直しを開始した頃には、同業他社は積極的に海外資本投資による現地生産を拡大しており、シャープの海外戦略は出遅れ、シャープは他社を追いかける立場になった。資本力に乏しいシャープは同業他社とは異なった海外戦略を打ち立てた。それは資本を投下せず、ロイヤリティ(技術指導料)と部品供給から収入を得る技術援助方式であった。資本を投下するのに比べると、技術援助方式は身軽である。経済摩擦や政情不安で撤退を余儀なくされた場合、傷は浅くて済む。アメリカのメンフィスのカラーテレビ

57) 『有価証券報告書総覧』による。

58) 『日本経済新聞』1980年7月5日付。

と電子レンジ工場など一部を除き、そのほとんどが技術販売方式を採用した。シャープの海外工場は、現地の家電製品代理店などに技術を提供し、現地に作らせる提携工場が大半で、資本のつながりを持つところが少ないのが大きな特徴である。73年現在、海外工場は全部で26ヶ国28ヶ所あるうち、出資しているのはシャープ・ド・ブラジルと台湾の声宝電器の2社にとどまっている。しかも、シャープの比率は声宝13%、ブラジル10%と極めて少ないのが特徴である。深尾芳秀専務は「世界的なシャープブランドの確立と拡大が目的であり、生産技術と再輸出についてはシャープの責任でコントロールするが、現地生産はパートナーにまかせる、というのが方針である」と強調している⁵⁹⁾。佐伯旭社長は「海外新戦略」で、次のように語っている。「生産拠点といっても、当社は大幅な出資をしたり、経営権を握って合弁会社をつくるようなやり方は避けている。現在21ヶ国に生産拠点をもっているが、そのうち出資しているのは2社だけで、それも10～12%程度である。……大切なのは、信頼できるパートナーを選び、現地人のつくる会社に対して技術指導をおこない、品質について責任をもつということだと思う。」⁶⁰⁾

しかし、契約期限が切れ、相手が技術援助を必要としなくなった場合はどうなるのか。このシャープ方式は偶発的リスクは回避できても、確実に起こるリスクを回避できない、という問題があった。この方式を採用した根底にはリスクの高い海外戦略に対しては慎重であるというトップのフィロソフィーがあったことも無視できない要因であった、といえよう。これは同じ輸出比率が高かく国際戦略に積極的であったソニーと比較したとき、100%の資本投下を原則とし、ソニーの副社長である盛田昭夫がアメリカに乗り込み、ソニーアメリカ販売会社の社長となって自ら陣頭指揮を執っていたのとは対照的である。

国内マーケティングでは見慣れない輸出マーケティング特有の問題として貿易摩擦があった。70年代半ばに発生したテレビを中心とする民生用電子機器の

59) 『朝日新聞』1973年10月13日付。

60) 『朝日新聞』1972年8月2日付。

日本からアメリカへの集中豪雨的輸出は、日米間の貿易摩擦を引き起こし、政治問題化し、日米の間で市場秩序維持協定 (Orderly Marketing Agreement, OMA と呼ばれた) を結び一応の決着をみた。OMA はカラーテレビの対米輸出の数量自主規制を内容とするものであり、これに基づいて日本政府の強い行政指導があり、シャープのみならず、日本メーカー各社にとって大幅な輸出数量の規制を余儀なくされた。この大幅な輸出規制をカバーするために各社は一斉に現地生産に踏み切った。これまで現地生産に消極的であったシャープも79年10月、メンフィスの近くに同社最初の生産工場、Sharp Manufacturing Co. of America (略称 SMCA) を建設した。この工場はシャープの生産事業部として機能し、ここではカラーテレビ、電子レンジ、液晶プロジェクターなどを作っている。カラーテレビ、電子レンジとも各2ラインを設置、第1年日は月産3万台の電子レンジと1万台のカラーテレビを生産した。SMCA は急ピッチで生産性を高め、80年春には従業員400名であったが、年末には800名、81年春には1500名に増やしている⁶¹⁾。92年に液晶 (プロジェクター) の生産を開始している。アメリカの工場は、消費地生産の工場と呼ばれ、アメリカやヨーロッパへ商品の再輸出するために設立されたタイの工場とは異なり、アメリカ販売会社の販売を支援するという位置づけで設立された⁶²⁾。

シャープはアメリカに製造拠点をおくことによって、輸出マーケティングの一つの限界をのりこえ、一段と深くアメリカ市場に根を下ろしさらなる飛躍の道を開くことになった。

【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。本稿の作成にあたっては、シャープ町田勝彦社長をはじめ、シャープの関係者の方々の多大なご協力を得た。記して感謝する。

61) 『電波新聞』1980年3月22日付、1980年12月10日付。

62) 澤ノ井誠、インタビュー、1994年7月19日。