

黎明期の輸出マーケティング

——松下電器の対米戦略——

大 貝 威 芳

キーワード

輸出マーケティング
スポット輸出
技術導入
Panasonic
販売子会社

序 目的と方法

チャンドラーも指摘しているごとく、20世紀は工業化（industrialization）の世紀であり、中でも戦後の世界のライフスタイルを変えた民生用エレクトロニクス（Consumer Electronics）産業とコンピュータ産業の果たした役割は大きい¹⁾。日本では、民生用エレクトロニクス産業は、戦後の輸出の牽引車であったが、その最大の輸出仕向け地は、唯一、オープンに日本製品を受け入れてくれたアメリカであった。“Made in Japan” 製品が信用されていなかったこの時代に、世界一大きな、そして最も進んでいた市場に対して、黎明期の日本の電機メーカーはどのような戦略で輸出を開始したのか。

電機メーカーの北米輸出マーケティング戦略については、いろいろな文献が発表されている。しかし、黎明期を取り上げたものは少なく、しかも過去のこととなると時が経っているため、データや、社名、人名に不正確なものがある。また、なぜか電機メーカーの歴史を取上げた文献には誤りが多い。たとえばソニーの場合、輸

入代理店・アグロッド社（Agrod）はグロス（Adolf Gross）社長の個人営業であったにも拘らず、聞いたこともない British Industries という会社と全米で1，2位を争う電気製品卸会社だった、という誤った表現があった。また、ある書では、昭和7年（1932）に発表された松下幸之助の「水道哲学」が、1951年のアメリカ初訪問の経験から生まれたという記述もある。最近では、1990年代半ばに松下電器がフィリップス（Philips）からマグナボックス（Magnavox）を買収したという、事実でないものがあった。2002年から Philips ブランドと並んで Magnavox ブランドを復活するアメリカ・フィリップスは驚くことだろう。また同じ著書には、1977年に三洋電機がエマーソン（Emerson Electric）を買収したとあり、フィシャー（Fisher）の買収と混同している。

こうした誤解は企業の社内でも起りえた。業務の専門化が進んでいるため、他部門のことは良く理解しえない状況にあったからである。まして外国のことは当時、理解できないことも多かったし、情報が少なかった。そこで、日本電機メーカーを代表する松下電器を取り上げ、その対米輸出黎明期の歴史を主として松下電器内部の一次資料に基づいてまとめることにした。さらに日本、アメリカで定年退職された方を含め、輸出初期の関係者よりヒアリングの協力を得ることができた。

デビッド J. ジェレミーは、経営史は、ビジネスの展開、とりわけビジネスにおける人にかかわる問題の評価、検討を行うことによって、未来への視点を提供するところに意義があると

1) Alfred D.Chandler, *Inventing the Electronic Century*, Free Press, 2001.

述べている²⁾。したがって、先任者たちが達成した成果を認めること、冒した過ちを明らかにすることであり、神話を破壊することも必要になるかも知れないのである。

本論は、松下電器の対米輸出黎明期を上記の研究手法にのっとして明らかにしたものである。しかし、そこにはいくつかの困難があった。まず、松下電器には国内を主とする文化があり、海外に関する記録が少なく、かつ資料の保存が十分とはいえなかった。貿易は、担当する松下電器貿易 (Matsushita Electric Trading Co. 略称 MET) に任せておけば良いという雰囲気があったからであろう。第2に、輸出業務が事業部主体であったため、集中的管理が行われにくかった。したがって事業部ごとにバラバラのレベルで資料が保管されていた。第3に、当時の輸出関係者の高齢化が進み、事実の確認に時間がかかった。そして、それらの資料やヒアリングを、かつて松下電器本社輸出部に勤務し、アメリカ松下電器設立時に同社に出向して、当時の状況を知る立場にあった筆者が客観的に判断し、取捨選択を行った。

本論の構成はスポット輸出の段階、合併販売会社の段階、販売子会社の段階の3章から成る。

第I章 スポット輸出

松下電器の貿易部門は1935年設立の子会社METであり、独占的に輸出・輸入を任されてきた。同社は、戦前はアジア、中南米を中心に活動していた。戦後、細々と輸出を開始したが、

そのほとんどが貿易商社経由の間接貿易であった。アメリカ市場については、1950年10月にMETとして初めて高橋弁一取締役 (東京駐在) が松下電器・馬淵治顧問 (技術担当、のちのアメリカ松下社長) とともに市場視察を行っている。輸出の可能性調査よりも、アメリカの進歩した技術や製品の輸入をするために、提携先を探すのが主目的であった。そして、松下幸之助に一度アメリカ市場やメーカーを見てもらおうということになり、翌1951年1月、朝鮮動乱下にあったが、幸之助が初渡米した。このときに、日本には外貨が少ないため、滞在費などをノースアメリカン・フィリップス (North American Philips) に助けてもらったという³⁾。幸之助は約3ヵ月間滞在してアメリカ市場の重要性を認識するとともに、松下電器としてはヒト、モノともに実力をつける必要があることを痛感した。帰国報告会を4月14日に本社講堂で開催した際、幸之助は「アメリカは今や軍拡のときだから注文があるだろう、輸出の見込みが確実だろうと考えておりましたところ、案に相違して、こと電機関係のものは売れません、また売ってはならないと思いました。」と述べている⁴⁾。生産性、機械設備、品質、人材、販売ノウハウなどあらゆる面で日本が立ち遅れていることを知り、拙速をいましめたのである。そのことをニューヨークから出した書簡 (1951年3月15日 ニューヨーク・ルーズベルトホテルにて) に記している。

「松下電器の品物をどうしてアメリカに販出するか、それは一時的でなく恒久的にです。私はいましきりにそれを考えております。見込みは充分にありますが、その前提として、松下電器に於てなさねばならぬ仕事がある訳でそれを抜きにして直ちにアメリカに売り度いと思えることは許されません。」

2) 森谷文昭訳「経営学専攻の学生向けの経営史国際比較の視点からのイギリス人の見解」『経営史学』Vol. 35, No. 1, 2000より筆者が要点を抽出。またデービス・ダイヤーは、TRW社の社史を編纂するにあたり、TRWより、過去を称賛することよりも明日のチャレンジに役にたつものであること、長い歴史の生き証人が口述できる間に経験を記録すること、だけを条件にされたという (Dyer, Davis, *TRW Pioneering Technology + Innovation since 1900*, Harvard University Press, 1998)。筆者も共感するものがある。

3) 『松下電器社内時報』昭和37年 (1962年) 6月15日 馬淵治「海外だより アメリカ松下 歴史その(1)」

4) 『松下幸之助発言集25 なぜアメリカは繁栄しているか』PHP研究所, 1992年, 50ページ。

このように、幸之助は、松下電器がやる以上は恒久的輸出をせねばならないと決意している。

訪米中訪れた工場の一つに、パーモフレックス (Permoflex) というスピーカーの専門メーカーがあり、そこでつくられるスピーカーはどんな音でも出せるのに感心した幸之助は、直ちに同社と技術提携を行った。その結果、アメリカに日本メーカーとして最初にスピーカーを輸出できるようになった。このとき輸出された低音用スピーカー 8P-W1 は評判がよく、専門誌「AUDIO」に紹介されたが、こうした商品が日本で作られるとは“安かろう、悪かろう”のイメージが強かった当時、アメリカ人にはとても信じられなかったという⁵⁾。この「PanaSonic」の愛称のついたスピーカーをオーディオ専門雑誌に広告し、ラジオメーカーに販売したのが、代理店のメンデルス (R.I. Mendels Inc.) であった。1955年秋のショーでは非常な好評を得たという。しかし、その後、他の日本メーカーから価格の安いものが入り、このビジネスは長続きしなかった。この「PanaSonic」が1961年6月から「PANASONIC」となって北米での共通ブランドになった。

松下幸之助は、実力を充実するために、1952年にオランダのフィリップス社 (Philips Gloeilampenfabrieken) と技術提携を行い、合併で松下電子工業を設立した。当時最も重要な部品であった真空管やブラウン管などの技術を買ったのである。通産省・小野局長より「なぜフィリップスと提携するのか」と聞かれた幸之助は、「今の日本は貧乏です。とても大金持ちのアメリカの真似はできません。すこしでも身近なヨーロッパの資源の少ない小さな国、オランダのフィリップスが当社のお手本としてはちょうど良いと思いました」と答えている⁶⁾。

1953年にはノースアメリカン・フィリップス

のなかに一室を借りて、松下電器ニューヨーク出張所 (所長・馬淵治博士, 100, East 42nd St., New York) を開設し、アメリカ市場の技術情報収集にあたらせた。馬淵は京都大学を卒業後、神戸工業に入社し真空管 (ブランドはテン) 製造部門にいたが、松下電器に転職し、京都工場で真空管技術を担当していた。馬淵はエレクトロニクス技術者であったが音楽の才能があり、朝比奈隆とも親しかった。日本真空技術 (株) の井街社長やソニーの盛田社長とは技術者同士の交際があった。また真空管技術の関連でオランダのフィリップス社と交流があった。その関係で、松下幸之助のアメリカ訪問の際、ノースアメリカン・フィリップスのバーネス (Vernes) 社長に世話になっている。それがきっかけで、バーネスから勧められて、松下幸之助のオランダフィリップス本社訪問が実現し、合併会社・松下電子工業の設立になっていった。

ニューヨーク出張所ができ、馬淵は週報で、克明にアメリカにおける技術情報を日本にレポートした。新製品のサンプルも送付した。また、松下電器とアメリカ企業の接触を増やすため、カーチスマセス (Curtis Mathes), カーチスライト (Curtis Wright), ゼネラル・エレクトリック (General Electric), トムソン・ラモ・ウーリッジ (TRW = Thompson Ramo Wooldridge), ウオーリック (Warwick) などの有力企業を松下電器に紹介し、部品のビジネスを始めるきっかけをつくった。

1953年当時、日本との通信は、電話がすぐにはかからず、テレックスもファックスもなかったもので、電報か手紙が主な手段であった。コピー機がないので、馬淵の報告はカーボン紙でコピーを取ったものだった。この出張所は松下電器本社の直轄で、日本からの送金で運営された。当時まだめづらしかったアメリカへの出張者は、滞在中そこを仕事のベースとし、馬淵から助言を受けた。1959年、アメリカ松下電器設立後、技術本部傘下に入り、ニューヨーク技術出張所に名称が変更された。

日本側でもう一つの情報源としていたのがア

5) 前掲『松下電器社内時報』昭和37年7月1日 馬淵治「海外だより アメリカ松下 歴史その(2)」

6) 松下電器客員会『松苑』特集号、平成6年11月 (1994) 94ページ。

メリカの新聞雑誌であった。当時のアメリカ業界には、ホームファニシングズ・デイリー (Home Furnishings Daily)、エレクトリカル・マーチャンダイジング・ウィーク (Electrical Merchandising Week) があり、市場動向や商品企画の参考になった。またメールオーダーのシアーズ・ローバック (Sears Roebuck) のカタログからは価格やデザインを知ることができた。研究所や事業部はこれらの情報や、製品見本で開発にあたった。1951年5月、METはアメリカからの輸入品を調査するために神谷伊三郎取締役をニューヨークに派遣している。

1954年の新年経営方針発表会で松下幸之助は、今年から輸出に力を入れることを表明した。これを受けて日本メーカーとして初めて、AC/DC式真空管ポータブルラジオがアメリカ最大のデパート、メーシー (Macy's) に同社のプライベートブランド "Herald" で直接輸出された。一般に、メイド・イン・ジャパン製品に対する信頼がないため、メーシー社より信用状 (Letter of Credit 先払いベース) を開設してもらえず、やむを得ずコンサインメントベース (販売委託 後払い) で出荷したという。市場品質で苦労があったが、アメリカ向け商品企画の学習になった⁷⁾。

1955年にはMET会長に松下電器・高橋荒太郎専務が兼任で就任した。この頃の対米輸出はジグザグミシン、ミシンモータ、ラジオ、同部品が主であった⁸⁾。その当時、ミシンはカメラと並んで日本政府から重要輸出品目に指定されており、世界への輸出額は1953年：20,347,000ドル、1955年：34,786,000ドル、1957年：42,703,000ドルで、ラジオが1953年に193,000ドル、1955年に916,000ドル、1957年：10,962,000ドルであったのに比べ段違いの実績

であった⁹⁾。松下電器のミシン輸出は間接商社経由のOEMであった。ミシンは松下電器が買収した「第一精機」製であった。家庭用AC式 (交流) 製品は、火災および人命の安全の観点からアメリカ保険業者試験所 (Underwriters Laboratories) の安全規格 (UL) に合格することを取引条件とされる場合が多いが、当時の日本製材料は難燃性を欠くものが多く、電源コードもショートしやすいものであったため、すぐ合格は無理であった。つまり対米輸出品の前提条件が欠落していたのである。1955年当時はUL取得が困難なのでミシンのみを送り、アメリカでアメリカ製のモーターを組み込んでいた。ULとはなにか認識がなかった時代であったので、商社経由でUL試験規格書を取り寄せたり、日本では調達できない部品を輸入したりして、1957年からUL合格のモーターをミシンに組み込んで輸出した。

これらの対米輸出は計画的に行われたものでなく、たまたま商談があったものを輸出していたに過ぎない。いわゆるスポットと呼ばれるもので、取引は安定したものではなかった。スポット輸出の時期は学習の時期でもあった。

8) 松下電器北米向け輸出実績

(単位：ドル)

主 要 品 目	1956	1957	1958
ラジオセット	19,100	13,361	72,264
ラジオパーツ	14,075	9,189	3,247
発電ランプ	12,877	12,575	8,014
サイレン	34,394	24,542	30,977
ミシンモーター	20,519	10,794	0
電球	12,636	0	0
電熱製品 (炊飯器・毛布)	3,508	8,067	6,780
電動ミシン	0	448,747	615,017
写真用閃光球発光器	0	402	89,761
その他を含む合計	133,867	533,951	834,773

(ただし当時の為替レート 1ドル=360円)

出所：「松下電器対米輸出会社の設立並びに出資説明書 別表第三 U.S.A.・カナダ・メキシコ向け輸出実績」1959年2月19日。品目の抽出と品目名は筆者が加工した。

9) 大貝威芳『競争と戦略のグローバル化』中央経済社、2000年、42ページ参照。

7) Kinugasa (1984) は、松下電器が1954年に新輸出システム (New Export System) を構築し、真空管式ラジオの輸出を始めたと述べている。(Kinugasa, Y. 'Japanese Firms' Foreign Direct Investment in the U.S.' in Akio Okochi/Tadakatsu Inoue, *Overseas Business Activities*, Univ. of Tokyo Press, 1984.)

第Ⅱ章 合併販売会社 (MACO) のマーケティング

松下電器は、巨大なアメリカ市場に自ら直接投資で進出するには時期尚早と考え、提携のパートナーを探していた。当時は、外貨規制で十分な資本も投入できないし、人材面でも育成が十分とはいえず、国際競争力のある製品もなかった、という事情がある。

1956年より、インペリアルナイフ社 (1916年設立, Albert M. Baer 社長, 本社 ロードアイランド州プロビデンス, 営業所 ニューヨーク, 1776 Broadway)¹⁰⁾と合併販売会社構想が検討された。

インペリアルナイフ社はアメリカで最も有力な刃物・金属洋食器の製造・販売業者であり、新潟県・燕のステンレス洋食器を輸入していた。同社が日本製の輸入に目を向けたのは、1951年ごろ、当時のアイゼンハワー大統領が、戦後の日本の復興を助けて共産主義化を避けるため、各業界の代表に日本製品の輸入を増やすよう依頼したのがきっかけである。ベア社長は業界の代表として大統領の紹介状をもって初来日した。加地貿易の3代目社長・加地弘世によれば、このときベアは、戦前、東京の堀越商会の社員として、20年間ニューヨークやロンドンに駐在し、絹貿易の経験のあった加地幸一を訪ねるよう、ユダヤ人仲間の弁護士から勧められた。加地幸一はベアをつれて、戦前から洋食器製造の中心地であった新潟県・燕の小林工業などを訪問し

た。日本人の賃金の安さ、勤勉ぶりと器用さを見たベアは輸出の可能性があると結論した。当時の燕ではクロームメッキが中心であったので、アメリカでポピュラーだったステンレス洋食器の技術を指導し、アメリカに向けた製品を作らせて輸入することにした。ステンレスは加工が難しく、燕の業者はインペリアル・ナイフの工場を訪問して新技術や自動機械を学習した。

ベアは、語学に堪能で管理能力のある加地と手を組むことで輸出を成功させようとした。加地は1952年6月に、「今後の日本の将来の発展は輸出を伸ばし外貨を多く獲得する以外には有りえない」という理念を持って、洋食器輸出商社として加地貿易(株)を設立した。その結果、インペリアル社に対する輸出は、1953年：6,400万円、1954年：1億1,100万円、1955年：2億2,600万円、1956年：3億3,100万円という風に伸びた¹¹⁾。1955年の松下電器の全世界輸出が7億1,400万円、1956年が9億6,500万円であるのと比較してもかなりの金額になる。

インペリアルナイフは多角化を考え、次の輸入商品として電器製品に目をつけた。加地は1956年9月に住友銀行・堀田頭取の紹介状を持って松下幸之助を訪ね、ベア社長を紹介した。そして合併の販売会社構想が話合われた。初めての会合が1956年9月28日で、即日、「インペリアルナイフによるアメリカにおける松下電器製品の販売ならびに松下電器によるアメリカ向け商品の生産に関する了解事項の覚書 (Memorandum)」を取り交わし、10月5日に再度協議した。これらの覚書に基づき10月25日に NECO Electric Corporation が設立された¹²⁾。

10) Imperial Knife Associated Cos. Inc. 持ち株会社。主力工場はロードアイランド州プロビデンスにある。同社は戦時中、アメリカ軍需省の要請により米国刃物業者の80%を統合し (1942年, Ulster Knife Co. と合併, 1946年, Schrade Cutlery Co. を買収), 軍用・工業用刃物のほか、家庭用洋食器、料理用刃物、安全カミソリ、鋏、ポケットナイフなどを生産し、シアーズ・ローバックを主たる取引先としていた (「松下電器対米輸出会社 MACO ELECTRIC CORP. 説明書」昭和34年2月19日付け内部資料、および「Schrade History」<http://www.schradeknives.com/all10.cfm>)。

11) 現加地貿易社長・加地弘世の筆者あて書簡1996年8月30日付けによる。燕のアメリカ向け輸出実績は、1953年：1億2,300万円、1954年：4億300万円、1955年：11億9,800万円、1956年：19億8,700万円で、ステンレス製品によって急増したとある (関満博／福田順子編『変貌する地場産業：複合金属製品産地に向かう“燕”』新評論、1998年、32ページ)。ただし同書はアメリカからの技術指導に触れていない。

12) 1956年11月2日付けにてジークフリード弁護士

松下電器でもアメリカでの販売代理店を探しているところであった。したがって極めて短期間にことが運ばれたのであるが、それはインペリアル社がこのように対米輸出で成功した会社であったこと、社長のベアがアイゼンハワー大統領の知己であり、大の親日家であることなどから、松下電器としては合併を組むのに信用できる相手と判断したためと思われる。1957年7月にMETから藤井一徳がNECOに派遣された。幸之助は藤井に対し「ベアさんは偉い人だから、わしは言われることをそのまま聞きたい。君は自分の意見ははさまんでもいいから、ベアさんの言われることをそのまま日本へ伝えてくれんか」といった¹³⁾。ベア氏に対する幸之助の信頼の程がわかる。

この時点からアメリカ市場については松下電器本社が担当することになり、事業本部（高橋荒太郎専務担当）の中に輸出部（大西栄作部長）が設けられた。1956年当時のMETの年間売上げは約10億円（松下電器は312億円）であり、巨大なアメリカ市場をMETが担当するには資金的にも、リスクテキングの面からも過重であり、本社が直轄すべきと、松下幸之助社長と高橋が決断したものである。しかし、日常の輸出入業務は商社のライセンスを保有しているMETに任された。

インペリアルナイフ社との提携後、対米輸出品目の開発（たとえば電気毛布、フライパン、

、土より松下電器に送付された議事録によると、1956年10月25日の設立総会のあと第1回NECO取締役会が開催され、取締役会長 松下幸之助、社長 アルバート M. ベア、ほかに松下側とインペリアル側よりそれぞれ取締役3名が選出された。授權資本金10万ドル（松下49%）、払込資本金10,000ドル、ただし松下電器の出資金払込は政府の許可が必要なため保留されている。松下側取締役3名はすべて本社役員の兼務であり、名目的なもので、アメリカで合併会社の経営に参画するものでなく、運営は実質的にインペリアルに一任されていた。NECOの社名はNational Electricから考え出された。

- 13) 藤井一徳「私とアメリカ松下」、MECA PanAm 会編『MECAと私の青春譜』青春譜刊行委員会、1999年。

アイロン、トースターなど）が中央研究所・輸出製品企画部（西村真二郎部長 のちに製品開発研究所）で進められていたが、トランジスタ・ラジオが最初の輸出適格商品として選ばれた。インペリアル社の紹介でプロバ社（Bulova Watch Co.）向けOEMが始められたのである。このプロバ向け輸出については松下幸之助は当初躊躇したが、加地幸一の「今後の日本のためにも電機業界発展のためにもトランジスタを含めた製品の輸出がいかに重要であるか、その先頭に立つべきメーカーが松下ではないか」との懇願に負けて、「それでは松下の技術を上げてやってみましょうか」となった。のちに加地幸一は何度も「あの交渉は非常に難しい交渉だった」と言っていたという¹⁴⁾。このマーケティングには「ラジオ輸出の父」と呼ばれる当時ラジオ事業部・第2ラジオ工場長竹岡敬一の努力を見落とせない。プロバも、品質管理技術者のドーア（George Doer）を3カ月間日本の工場に送り込んだ¹⁵⁾。このプロバ社は1875年創業で、アメリカの有力な高級腕時計メーカーであり、宝石・時計店に販売ルートを持っていた。したがってプロバ向けは当時世界最小といわれたT-10という機種をゴールド仕上げて、高級品の感じを出したものにした。ドーアはその仕上げ品質を確認することを行った。

1958年に本社に輸出事業本部が設けられ、対米輸出戦略を担当することになった。

同年に商標登録の関係からNECOを改め、松下のMAにちなんでMACO Electric Corp.

- 14) 前掲11) 加地弘世書簡。なお引用文の「上げて」は「挙げて」の意（筆者注）。このプロバ向け輸出を機に松下電器のラジオ輸出は、1957年度末までの累計が14万4千台であったのが、1958年度末に33万台、1959年度末に96万台、1960年度末に205万台（いずれも累計）にまで伸びた。（『松下電器ラジオ事業部50年の歩み』付表、1981年）
- 15) 前掲『MECAと私の青春譜』に、プロバ向けトランジスタラジオにスピーカーがついていない不良が多発したためドーアが派遣された、という記述があったが、そういう不良の事実はなく、のちに誤解だとわかり訂正された。

が設立された。日本で使われているナショナル (NATIONAL) 商標は、アメリカではマサチューセッツ州のナショナル・カンパニー (National Company, Inc., 1914年設立 無線機器製造。子会社に National Radio がある) が登録しており、その譲渡交渉をしたが1963年まで成功しなかった。松下電器は日本政府に対し MACO への出資の許可を得るため、合併説明書と輸出計画を提出した¹⁶⁾。この合併説明書には設立趣旨が次のように記されている。

「松下電器製品の米国市場 (カナダ, メキシコを含む) への輸出を推進し、永続的に安定した市場として確保するためには、一時的なバイヤー取引に依存することなく、自らの手で販売態勢を布き且つ常にアメリカ市場の適確な情報を入手する必要があるので、米国内に松下電器の子会社として MACO 社を設立するのであります。」

つまり合併会社を通じて永続的、安定的輸出マーケティングを意図したものである。

インペリアルナイフの輸入部門はインペリアル・インターナショナル社 (IIC = Imperial International Corp.) で、ナイフやフォークには IIC のマークがつけられていた。ジョージ・レ

キッシュ (George Leckish) とピーター・レキッシュ (Peter Leckish) の兄弟が輸入や販売実務の責任者であった。MACO のオフィスは、1776 Broadway, New York のインペリアルナイフ社の一角におかれた。そして MACO ブランド・トランジスタラジオのマーケティングが開始された。レキッシュ兄弟は刃物と金物店ルートでの販売には強かったが、ラジオなど電気製品の販路は新たに開拓する必要があったし、商品企画はデパートや貴金属・時計店ルートで売れるものでなければならなかった。そこで1959年2月、MACO マーチャンダイジング・マネージャーとしてレイ・ゲーツ (Raymond A. Gates) が採用された。ゲーツはこのとき38歳で、それまで貴金属・銀食器・ギフトなどを扱うニューヘイブン・クロック (New Haven Clock Co.) 社でセールスをしていた。カメラなどの日本製品がアメリカ市場に入るようになり、ゲーツは日本に関心を持っていた。その頃、インペリアル社にいた友人より昼食の誘いがあり、その席でベアを紹介された。ベアより松下電器の日本語の商品カタログを見せられ、この会社のアメリカ合併会社でトランジスタラジオを販売しないかと誘われ、すぐ承諾した。松下電器の名前は知らなかったが、商品のバラエティの多いのに驚き、将来性があると感じたからである¹⁷⁾。

松下電器が政府に提出した輸出計画には、プロバ社向け OEM トランジスタラジオも MACO 扱いとして含まれている。ほかの品目では、炊飯器が、1957年からハワイの Best Trading, ロスアンジェルス野沢貿易, バンクーバーのヒロ・トレーディングに向けて数千台輸出されているが、これらはすべて日系人の経営で、現地日系人向け販売であった。ミシンや写真用閃光球発光器 (ストロボ) はすべて間接輸出である。

16) 1956年の合意書では NECO Electric Corp. であったが、1958年の輸出計画書では MACO Electric Corp. に変更されている。松下電器対米輸出計画は金額ベースで次の通り。

(単位: 千ドル)

主要品目	1959	1960	1961	1962	1963
ホームラジオ	1,000	1,400	2,000	2,000	2,400
トランジスタポータブルラジオ	1,950	3,600	2,300	1,500	900
録音機	-	1,200	1,200	2,000	2,400
カーラジオ	-	900	1,200	1,800	2,250
電熱製品 (炊飯器, 毛布)	28	432	792	1,152	1,512
ミシンモーター	-	124	300	600	1,200
電動ミシン	1,250	1,200	1,600	2,000	2,400
写真用閃光球発光器	1,555	1,777	2,055	2,055	2,333
サイレン, ダイナモなど	83	83	138	138	166
合 計	5,866	10,716	11,585	13,245	15,561

出所: 「松下電器対米輸出会社の設立並びに出資説明書 別表 第二 輸出予想表」1959年2月19日。品目名は筆者が加工。
なお電器製品の輸出には加地貿易は関与せず、MET が行うこととなった。

17) Ray Gates, 'My Years with MECA' 『MECA と私の青春譜』前掲書 13, pp. 29-40およびゲーツの口述テープ (1995年4月13日および1996年8月8日筆者宛て)

以上のように、松下電器は1956年の合併販売会社 NECO (のちの MACO) 設立を機に、対米輸出商品の開発に組織的に取り組むようになった。そして1958年に最初の適格商品としてトランジスタラジオが選ばれた。MACO トランジスタ・2バンド(中波/短波)ラジオは業界初で、音楽評論家アービング・コロディン氏(Irving Korodin)も音の良さを絶賛した¹⁸⁾。MACO の設立でマーケティング体制ができたように思えたが、しばらくして、販路の限界(金物ルートで電気製品を売る困難さ)、販売戦略の違い(量販志向で、小売店販売網ができない)が明らかになり、松下電器が満足する状況にならなかった。結局、本格的マーケティングに到らないうちに合併が解消された。

第三章 販売子会社 (MECA) のマーケティング

谷村博蔵取締役外国部長が中心になって、インペリアルナイフから MACO 社の独占輸入販売代理権を買い取る交渉が始まった。その一方で、高橋弁一が馬淵やゲーツとともに、他にどこか手を組むところがないか、可能性をチェックした。高橋はアメリカを離れる前にゲーツに他社との提携をどう思うかと聞いた。ゲーツは「松下はすでに合併を試みた。そしてそれが成功しなかった。なぜ自分でやらないのか」と答えた¹⁹⁾。

そこで、自社販売子会社の設立が真剣に検討されるようになる。まもなくインペリアルナイフとの合併を解消し、輸入販売代理権を20万5,100ドルで買い取り、1959年9月に、松下電器100%出資のアメリカ松下電器 (Matsushita Electric Corporation of America 略称 MECA。41 East 42nd St., New York。社長 松下幸之助 資本金50万ドル) が設立された。「自らつくったものを自ら売る」ことで、松下電器の

マーケティング方針をアメリカに確立し、松下幸之助の輸出に賭ける信念の実現を図る狙いがあった。この販売子会社は、日本の電機メーカーとして最初に設立されたものである。

ゲーツは、ベアから、インペリアルナイフに残ってプロバの仕事とカナダでの販売を担当するか、それとも移るかを聞かれ、MECA に移籍を選んだ。馬淵ニューヨーク出張所長は MECA 副社長 (Vice President 技術担当) を兼務した。営業担当として MET から高橋弁一常務が着任する予定であったが、アメリカ到着直後病気になり、代わりに MET より松本守部長が着任した。そして松本は、フランチャイズ・ディーラー (特約店) を選び、セールスレップ (Sales Representatives) によるディーラー直接販売と、公正取引法 (Fair Trade Law) に基づいた指定を受けて小売り価格を維持し、高品質でアメリカ人好みのデザインのもので販売する方針を決めた。セールスレップとは、小売店からの受注を専門にし、在庫管理や売上げ代金回収はしない独立の業者である。当時のアメリカ有力メーカーはディストリビューター (卸会社 distributor) に販売を任せていた。この2ステップ販売に対し、MECA はディーラー直接の1ステップ販売という新たなやり方で市場に参入したのである。

セールスマネージャーになったゲーツはセールスレップを探した。ゲーツのレップ発掘について、元レップのチャラック (Manny Charach) は次のように述べている²⁰⁾。

「彼はまずニューイングランドで探し、ビル・ウルフ (Bill Wolfe) とパートナーのスタン・サイデル (Stan Sydel) を指名した。それからボルチモアへ行きフランク・バンバーガー (Frank Bamberger) を任命した。そこへデトロイトのマニー・チャラックから電話があった。チャラックは当時小さな会社であったソニーのレップ

18) "Adventures with MACO", *Saturday Review*, July 25, 1959.

19) Ray Gates, 'My Years with Panasonic' 『MECA と私の青春譜』前掲書 13, p. 30.

20) Manny Charach, 'To the Wonderful People Responsible for Panasonic' 『MECA と私の青春譜』前掲書, 140ページ。

をしていた。ゲーツは4機種のトランジスタ・ラジオ (T-30, T-22, T-50, DT-495) を持ってデトロイトを訪れた。これが MECA のアメリカにおけるラジオ販売の始まりである。」(筆者訳)

このようにゲーツは4機種のラジオを持ってレップを各地で探し、1年がかりでほぼ全米をカバーすることができた。ニューヨークから遠い西部11州については、GE やウエスティングハウス (Westinghouse), サンビーム (Sunbeam) の南カリフォルニア地域ディストリビューターであったコーウィンホール (Corwinhall Distributing Co.) 社長 Lou Corwin, 本社ロスアンジェルス) と提携した。コーウィンホールは新たに Newcraft Inc. を設立し在庫管理を含めた販売活動を行った。ただし当初は実際の業務はコーウィンホールで兼務された²¹⁾。

なお、すでにソニーは、元オリンピック社 (Olympic) のフリードマン兄弟 (Phil Friedman & Albert Friedman) が設立したデルモニコ (Delmonico International) に、録音機を除く小型電器の全米総代理店の権利を与えていたが、1959年に契約を解消した。ソニーは1960年2月、ニューヨークに販売子会社を設立し、ディストリビューターを経由した販売を始めた。チャラックはそれまでデトロイトのレップであったので、ちょうど MECA に乗り換えることができた²²⁾。

1959年11月には、輸出事業本部を発展的に解消し、国際本部 (本部長・谷村博蔵) が発足した。北米市場戦略も同本部で推進されることになった。

MECA の設立とマーケティング戦略については大貝 (2000, 注9) に詳述されている。MECA の販売は順調にスタートしたとはいえなかった。市場には安物のトイラジオ (トランジスタ 3 石未満のおもちゃ) が氾濫していた。

それでも1960年冬にニューヨークに着任した筆者がゲーツに販売見通しを聞くと「心配するな。我々には方針がある。必ず成功する」との答えがかえってきた。しかし、問題はブランドであった。MECA を設立したときブランドを「MACO」から何に変えるか検討されたが適当なものがなく、「MATSUSHITA」で始めたものの、今一つアメリカのディーラーや消費者に受け入れられなかった。そこで MECA よりパナソニックが提案されたが、本社の一部ではファミリー・ブランド (創業家の名前) がなぜ悪い、FORD も WESTINGHOUSE も PHILIPS も皆ファミリー・ブランドではないか、との反論がでた。しかし、ゲーツらが説得した結果パナソニックに変更が承認された。販売の本格的展開はブランドを「MATSUSHITA」から「PANASONIC」に変えた1961年後半からである²³⁾。輸入・倉庫、配送などのロジスティックス、信用調査と回収、宣伝、修理サービスなどはすべて外部業者に委託した。アメリカに続き1964年にハワイ松下、1966年にカナダ松下が販売子会社として設立された。いずれも日本メーカーとしては最初であった。

第IV章 結 論

1950年代、1960年代はパクスアメリカナの時代であり、アメリカがすべての面で世界をリードしていた。黎明期における松下電器の対

23) 大貝威芳 前掲書注9) 第1章参照。なお MECA の創業期の月別販売額は次のとおり (単位: ドル)。

1960年	7月: 16,700	8月: 23,600
	9月: 46,600	10月: 70,200
	11月: 76,600	12月: 86,000
1961年	1月: 81,200	2月: 32,800
	3月: 146,100	4月: 276,000
	5月: 237,700	6月: 228,700
	7月: 205,100	8月: 480,600
	9月: 483,000	10月: 570,000
	11月: 968,000	12月: 434,000

出所: 大貝威芳「MECA 創業期の記録」1961年11月 (内部報告書)

21) Newcraft 社・元社長ヘイトン (Hal Haytin) の1999年7月1日付け筆者宛て書簡。

22) Manny Charach の筆者宛て FAX July 7, 1996。

米輸出マーケティング計画は、松下幸之助の1951年の訪米から始まった。その頃は間接商社経由のスポット輸出が中心であったが、恒久的輸出の必要性を痛感した幸之助は、まず技術レベルを向上させる対策として、フィリップスその他と技術提携を積極的に結んだ。アメリカから多くの技術導入を行い、学習し、改良を加えていった（別表「松下電器の初期技術導入」参照）。これらの技術導入は、松下電器のその後の発展と対米輸出に大いに寄与した。そして次の段階では、松下電器が自社のみの直接投資で進出するには経営資源が不十分であると考え、合併で米国販売会社 MACO を設立したが、それが成功しなかった。失敗したのは、アメリカ市場についての知識や外国企業との提携の経験がなく、しかも十分な事前検討（Feasibility Study）がなされなかったためである。相手企業の信用調査は、ダン・ブラッドストリート（Dun & Bradstreet）の報告書だけであって、電気製品の販売能力などはわからなかった。松下電器にとってパートナー選びの難しさはその後でも世界各国で経験している。

1959年9月に松下電器100%出資による販売子会社・アメリカ松下（MECA）を設立した。本格的輸出マーケティングが始まったのはこのときからである。方針としてはワンステップ販売、価格維持、高品質製品の3つを柱とした。ブランドをアメリカの人たちに受け入れられやすい PANASONIC（のちに Panasonic）にしたのも成功の一因である。

MECA への輸出の最初の品目はトランジスタラジオで、録音機、電気鉛筆削り、白黒テレビ、カラーテレビ、ステレオ、などが次々と追加され、品目は多岐にわたった。1960年代には録音機、白黒テレビが、70年代に入るとカラーテレビ、ラジオカセットレコーダー（略称ラジカセ）、テクニクス・ハイファイステレオ、電子レンジなどが対北米輸出主要品目になった²⁴⁾。

これらの輸出は、自社ブランドマーケティング

と並行して OEM/PB ビジネスの形でも行われた。相手業者の商標で、乾電池（W.T. Grant 社など）やテープレコーダー（Concord Electronics 社）、ストロボ（Vivitar 社）、白黒テレビ（Philcolt 2 インチ、Arvin など16 インチ）、トースター（Vornado 社）、ミシンモーター（White 社）、が輸出された。なかでもカタログデパートチェーンである J.C. Penney 社とは、Penncrest ブランドでラジオ、白黒テレビ、カラーテレビ、電子レンジ、録音機など幅広い、しかも長期にわたった継続的な取引があった。同社は自社の製品試験所で合格したものしか扱わなかった。黎明期には OEM/PB の取引から学習することも多く、アメリカにおけるビジネスのやりかた、デザインなど商品づくり、品質管理・技術規格などを教えられた。つまり、アメリカから、技術導入に加えて、マーケティングノウハウも吸収したのである。

次に、販売子会社への直接投資に加え、製造への直接投資が必要になった。その最初の動機は、市場の要望は強いが日本では製造できないものを生産するためであった。1965年設立のプエルトリコ松下電器（Matsushita Electric of Puerto Rico 略称 MEP）は、GE 製クロックを組み込んだ時計つきラジオを生産するためであり、のちには RCA 製ブラウン管を使った大

単位：100万円，%					
1961年			1965年		
ラジオ	1,122	58.3	TR ラジオ	4,049	33.0
電子部品	213	11.1	白黒テレビ	2,888	23.6
ミシンモーター	146	7.6	録音機	2,637	21.5
録音機	135	7.0	電子部品	1,396	11.4
輸出合計	1,926	100	輸出合計	12,270	100

1970年		
TR ラジオ	16,828	20.2
ラジカセ	16,790	20.2
カラーテレビ	14,994	18.0
白黒テレビ	11,002	13.2
輸出合計	83,278	100

出所：松下電器貿易「事業部輸出実績表」

筆者注：上位4品目で輸出合計のほとんどを占めた。1970年には第5位にステレオ6,141百万円（7.4%）が加わった。

24) 北米向け輸出実績（上位4品目）。 ↗

型コンソールカラーテレビも生産するようになった。こうした北米での製造子会社の設立は日本メーカーとしては松下電器が最初である。現地生産にあたっては、文化の違い、松下経営の浸透の困難さ、雇用機会均等、少数民族対応、コミュニケーションの難しさなどに直面したが、すべてが経験学習となった。

生産、販売ともに黎明期には必ずしもスムーズに立ち上がったとは言えないが、3段階にわたる経験を重ねて確立した輸出マーケティング

が成功し、今日、松下電器は北米で約100億ドルの販売と、33社にわたる子会社をもって活動するようになった²⁵⁾。

1960年以降、日本電機メーカーは相次いでアメリカに販売子会社を設立した。黎明期におけるこれら企業の輸出マーケティング戦略を明らかにすることが今後の課題となろう。

(受理 2002年4月17日)

25) 北米子会社累計

1969年末	5社 (アメリカ松下, ハワイ松下, カナダ松下, プエルトリコ松下, メキシコ松下)
1979年末	8社 (クエザー・エレクトロニクス社, カナダ松下電業, バハカリフォルニア松下 設立)
1989年末	28社
1999年末	32社
2001年8月末	33社

出所: 松下電器社内資料

別表 松下電器の初期技術導入 (1951-1959)

契約認可年	契 約 内 容	契約相手先・国
1951	Manufacturing & design technologies — electro-acoustic apparatus (音響製品)	Permo-flex Corp., USA
1952	Manufacturing technology—fluorescent light, incandescent bulb, electron tube (蛍光灯・電球・電子管)	NV Philips, The Netherlands
1953	Manufacturing technology—TV receiver (テレビ受像機)	RCA, USA
1954	Manufacturing technology—receiving tube & transistor (受信管・トランジスタ)	RCA, USA
1955	Manufacturing technology—mercurial batteries (水銀電池)	NV Philips, The Netherlands
1956	Manufacturing technology—CRT (ブラウン管)	RCA, USA
1957	Manufacturing technology—TV receiver (テレビ受像機)	NV Philips, The Netherlands
1959	Manufacturing technology—ferrox cubes (写真用閃光球)	Gustav Dobrin C.E., USA
1959	Process technology — carbonic gas welding system (ガス溶接システム)	NV Philips, The Netherlands
1959	Manufacturing technology — arc gauging instruments & electrode (アーク ゲージ & 電極棒)	Arcair Co., USA
1959	Technical consultant's service re:manufacturing process for storage battery (技術コンサルタント：蓄電池)	Gustav Dobrin C.E., USA
1959	Technical consultant's service re:thermo- electric research (技術コンサルタント：熱電気研究)	American Institute of Engineering & Technology, USA
1959	Technical consultant's service re:die making, die engineering, training & production technologies (技術コンサルタント：金型)	American Institute of Engineering & Technology, USA
1959	Manufacturing technology — compressor motor for refrigerators (冷蔵庫用コンプレッサー)	Kelvinator International, USA

出所) Hayward, Anthony, *The Growth and Development of the Components Division of the Japanese Electrical and Electronics Industry, 1945-94*, London, The British Library Document Supply Centre, 1996, pp. 335-350より筆者が抽出

筆者注) 以上のほか、業界団体および通産省がデミング、ジュラン、ドラッカー、RCA、Philipsなどと、包括技術導入契約やコンサルタント契約を締結している。上記は最初の基本契約に関するもののみで、その後の追加品目や内容については含めていない。