

# ものづくり企業の海外進出に対する 経営戦略とその執行

—海外に販売拠点を構築し、  
新製品のマーケティングを成功に導くために—

## Execution of Management Strategies by Japanese Manufacturing Companies in efforts towards Commencing Business Overseas:

Case studies focusing on the marketing of new product lines.

小 渕 昌 夫

キーワード：経営理念、経営者の決断、事業戦略、標的市場、  
マーケティング・ミックス

### 1. はじめに

この小論は、中小・ベンチャー企業、更に、中堅企業や大手企業の関連会社が、独自の研究開発や国内外の技術ライセンス契約に基づき生産された製品を初めて外国へ輸出する時、どの様な視点で効果的な戦略を策定してきたか、さらにその執行がどのように実施されたかの過去の成功事例や先行研究に学び、筆者自身の体験と知見も踏まえて、ものづくり企業の海外進出に対する戦略の策定プロセスとその執行に関連した事例の要点を検証することにある。

これらの事例の企業は、1945年以降（第二次世界大戦後）の創業企業の中で、生産財や電気製品、学校・事務所等で使用される機器や機械の製

造・販売の企業を取り上げた。特に、国内の成功企業で、その時代の話題の製品を開発した企業の中から抽出し、その成功事例を調査・分析し、戦略の策定とその執行を取り上げた。

更に、この戦略の策定プロセスを検証する時、単なる先行研究だけでなく、実務者の独創的で、且つ、創造的な実践の成果にも着眼し、その本質を探究してみたい。これらの事例に取り上げた企業は、下記の通りである。

第1は、東レ株式会社が、イタリアのミラノ市に現地資本との合弁で設立した会社（アルカンターラ社）を通して生産財「マイクロファイバー」の生産・販売で成果を挙げた事例である。この事例として、マネジメントを担当した小林元氏の経営実践と研究成果を引用する。

第2は、ソニー株式会社（旧. 東京通信工業株式会社）の事例である。

取扱商品は「トランジスターラジオ」がその対象製品で、この戦略の引用は、会社の広報誌、社内外の研究者並びに会社の経営者の経営実践や経営成果の執筆を引用する。

第3は、理想科学工業株式会社の事例である。

事務用印刷機を海外に輸出する際に対応した経営事例を基に、それらの戦略を研究分析し、検証してみたい。当時、国内主要拠点の支店長を歴任した後、米国・ボストンに赴任し、経営管理を担当した伊藤英徳氏（後に取締役）にもインタビューを試みた。その他、社内外の出版物、研究者の研究成果並びに筆者の一部経営実践を加味して成果を分析し、研究を深めてみたい。

以上の3つのグループから得た成功事例を抽出し、各々の先行研究を学び、実践者へのインタビューと筆者の実践を加味して検証してみたい。この検証の中で、重要な要素として、①経営理念、②経営者の決断、③事業戦略、④標的市場の選択、⑤マーケティング・ミックスの5項目を掲げた

い。究極の目標は、「経営者は自らの夢や願望（理想）を組織の目標として設定し、創造的経営を実践する。自らのブランドで、販路は出来るだけ顧客に近づけて企業を成長させる。成長過程において、株式を上場することで経営資源を強化し、国内基盤を固めた上で海外へ進出する。更に、外部環境と内部環境を考察し、迫りくる危機に対応し、常に社会貢献と社会的責任（CSR）のマネジメントを念頭に、経営革新を推進することである。

## 2. 実務家と研究者による初期の海外戦略の策定とそれらの執行事例

### 2.1. アルカンターラ社の事例<sup>1</sup>

#### 2.1.1. (試行錯誤の初期対応)<sup>(注1)</sup>

1970年時代から「繊維産業は斜陽」と叩かれながらも、ひたすら合繊素材の可能性に賭けて開発を続けてきた研究成果を、「ファッション」ブランド等で世界に発信しているイタリアのミラノ市に子会社を設立してマーケティングを展開してきた事例である。

この開発製品は、ポリエステル繊維の「マイクロファイバー」で、従来的大量生産品である「コモディティ・ファイバー」とは異なる「スペシャリティー・ファイバー」で、人間の髪の毛の約百分の一の細さの糸を開発したのである。

出来上がった製品をどの様な用途に使えるかよくわからない。ここで幾つかの試行錯誤が繰り返されたが、ある職人肌の織物販売部長の提案で「これは天然のスエード(なめし皮の一種)の用途に使えるのではないか…」という発想が浮かび、これが決め手となった。この技術は、日本及び欧米で特許化され、当時世界最大の合繊メーカーであったアメリカのデュボン社のトップは、この繊維を「ナイロンの発明に匹敵する画期的発明」と最大限の評価をした。

1970年、東レは人工皮革として日本市場に上場してみたが、僅かな量しか売れなかった。日本では天然のスエードを装う文化が定着していなかった。こうした文化を長い間培ってきた欧州、とりわけ、そのファッションの中心地のパリ・コレに持ち込んだところ超一流のデザイナー達がとり上

げ、華々しいデビューを果たした。しかし、まとまった量の商売には結びつかなかった。

何とか量販に結び付けねばならない。米国の市場に、日本の商社を通じて売り込みを図った結果、現地の大手綿紡のコンバーターが、この商品の持つ機能性、すなわち、しわにならない、軽い、自宅の洗濯機で洗える、虫がつかないなどの長所を高く評価し、卸売りベースで高級な天然皮革を超える高い価格を設定した。輸出量も、1972年度20万ヤード、73年度32万ヤードと伸びた。しかしながら、稼働を開始していた工場の年間生産量はその40%にも達していなかった。このままでは赤字であるとの判断であった。

### 2.1.2. 海外進出（イタリアのミラノ市）<sup>ii</sup>

藤吉次英社長の判断で、イタリア人のマーケティング力を採り入れるべく現地政府系企業と生産販売の合弁会社を設立した。

藤吉社長は、第2次大戦中、旧制高校に学び、大学に進んだところで学徒動員されたが、戦後再び大学に戻り工学部で学び、工務部門の責任者を経て、社長に就任した。30代の頃、海外駐在員としてドイツのハンブルグに駐在していた経験があった。藤吉社長は役員会で次の様に語ったと記述している。

「この商品は、画期的なものだ。是非成功させたい。今まで、日米の市場を開拓してきたが、その販売量では採算に乗らない。そこで、欧州の市場開拓を始めるが、そのために、この技術をイタリアに持って行って、生産・販売を行うことにする。なぜならイタリア人こそが、この種のスエード素材を最高級品に仕上げ、高値で売ることが出来ると思う。世界で最も高い能力を持った人達であると自分は考えている」。この後、藤吉社長は、海外事業部に「商品企画及びマーケティングについては、日本人は口を出すな。イタリア人に任せろ」、と厳命した。

### 2.1.3. 会社の経営<sup>iii</sup>

事業形態は、合弁事業で、イタリアの政府系大手石油化学会社を選び、

出資比率はイタリアの会社が51で、東レが49となった。取締役会は、其々3人ずつで構成、会長はキャスティングボートの権利をもたない。

#### 2.1.4. イタリア側の提案マーケティング<sup>iv</sup>

工場稼働を半年後に控え、販売戦略会議が開催されて、社長とマーケティング部長の他に社外コンサルタント2名が参加した。この2名はイタリアで皮革製品のマーケティングの第1人者で、世界的に名声を確立しつつあったイタリアのトップクラスのラグジュアリー・ブランドのデザインを手掛けている人たちとのことであった。これは、北イタリア式ビジネスの新しいスタイルとのこと。

先ず日本側の説明は次の通り。①優れた機能性（しわにならない、虫がつかない、自宅の洗濯機で洗える、軽いなど）と、更に、②販売状況、③価格等の説明をした。

#### 2.1.5. イタリア側の反応は以下の通りであった。

- ①この商品の持つ機能性は確かに素晴らしい。先ずは、衣料用途でこの特性をアピールして、売り出すことにしたい。狙う主たる市場は、ゲルマン系の国々。何故なら、商品の機能性を評価するのはゲルマン系の人達だからだ。特に、高度成長を遂げている西ドイツ市場を中心に据える。
- ②この素材はもう一つ大変魅力的な特徴もっている。それはこの素材が「美しい」ということである。特に、色彩とタッチが素晴らしい。この特徴を生かせばユニークなライフ・スタイルを消費者に提案できる。
- ③この素材は、この様な優れた特性を持っているのだから、マーケットに大量に溢れているCommodity Goods（汎用品）にすべきでなく、Specialty Goods（特品）として、5年、10年と時間をかけて大事に育て上げたい。そのためには、ブランドの選定が非常に重要であり、その知名度の向上に全力を尽くしたい。
- ④誰にでも売るという事はしない。顧客の階層をアッパー（上流）とアッパーミドル（中流階級の上の層）に限定する。この2つの階層こそが、この素材の持つ魅力を理解し、その特性に相応しい価格を払う人である。

- ⑤この様な販売戦略を執れば、この素材は邦貨換算では、メーター当たり5千円程度で販売できるだろう。
- ⑥この価格を維持するためには、供給量を需要量より常に少なめに抑え、市場を品不足の状態にしておく必要がある。  
以上が「イタリア式マーケティング」の実態であった。

#### 2.1.6. イタリア式マーケティングの特徴<sup>v</sup>

- ①機能性をアピールして売るならゲルマン民族と、ヨーロッパの民族ごとの趣向を彼らは知り尽くしている。
- ②この素材を見て「美しい」という表現が彼らの口から出てきたのには、正直言ってビックリした。
- ③限定した層に販売すると言うのも初めて耳にした考え方で、彼らによれば、「買ってくれる人には誰にでも売る。そして大量に売るのが良いことだ」と言うのは、アメリカ流の汎用品マーケティングのビジネス・モデルで、そんな売り方でこの素材を扱ったら3年か4年で誰もが持てるありふれたものになり、この商品の寿命は終わりになってしまうと述べた。

#### 2.1.7. 経営実践に見られる「戦略策定の要項」

- ①対 象 製 品：マイクロファイバー（自社開発のポリエステル繊維）
- ②技 術：日本及び欧米で特許化される。
- ③評 価：世界最大の合繊メーカー（米国・デュポン社）が、「ナイロンの発明に匹敵する画期的発明」と評価した。
- ④世間一般の認知度：日本では天然のスエードを装う文化が定着していなかった。
- ⑤展 示 会：パリ・コレで評価されるが、実売には結びつかなかった。
- ⑥社 長 判 断：現地政府系企業と生産・販売の合弁会社の設立
- ⑦経営者の海外駐在経験：ドイツ・ハンブルク
- ⑧経営者の情熱：「この商品は、画期的なものだ、是非成功させたい。」

- ⑨専門分野の委嘱：「商品企画及びマーケティングは、専門家に任せろ。」
- ⑩経営比率：49対51、取締役会は、各社各々取締役3人、会長はキャスティングボードの権利を持たない
- ⑪セールス・ポイント：衣料品用途の化学的な特性
- ⑫狙う主たる市場：ゲルマン系の国々。商品の機能性を評価するのはゲルマン系の人々。筆頭は、今高度成長を遂げている西ドイツ市場である。
- ⑬外観の美しさ：綺麗
- ⑭顧客の選別：汎用品でなく、特品として販売する。
- ⑮販売の方法：5年～10年の歳月をかけて大事に販売する。
- ⑯ブランドの選定：非常に重要（知名度の向上に全力を尽くす）
- ⑰狙う市場：顧客の販売層をアッパー（上流）とアッパーミドル（中流階級の上の層）に限定する。
- ⑱価格の維持：供給量を需要量より常に少なめに抑え、市場を品不足の状態に置く。

## 2.2. ソニー株式会社の事例

### 2.2.1. 新しい技術情報

会社設立後、間もなくして、トランジスターに関する情報に接したのは、井深大社長と岩間和夫が米国の雑誌を見ていた時、ベル研究所がトランジスターを発明したことを伝える記事であった。ポイントコンタクト（点接触）型のトランジスターの写真に加えて、「ゲルマニウムの結晶版に2本のタングステンの針を立てて…」という説明が載っていた。<sup>vi</sup>

### 2.2.2. トランジスターの技術ライセンス契約

ソニーの米国ビジネス草創期、東京通信工業（株）設立から7年目の1953年、盛田昭夫は単身、米国へ飛んだ。盛田にとっての初の渡米は、米ウエスタン・エレクトリック（現ルーセント・テクノロジーズ）との間でトランジスターの技術ライセンス契約を結ぶためであった。これが後に、ソニー製トランジスターラジオの誕生へとつながることになる。<sup>vii</sup>

### 2.2.3. 販売拠点の構築

1963年、盛田は家族を連れて、ニューヨークの5番街のアパートに居を構え、さらに、そこの5番街にショールームを設置した。家族での駐在は約1年だったが、盛田は、米国財界に幅広い人脈を築くことに成功した。米国社会に飛び込こんだ。「家族ぐるみの付き合い」がそれを後押しした。

### 2.2.4. 同伴者の支援<sup>viii</sup>

奥様の「良子」さんは、東京女子高等師範学校卒で、様々なテストに協力した。ソニーのトランジスターラジオは、どのくらい離れた場所まで電波をキャッチできるかの検証やソニーの社員を車の後部座席に乗せて、ロングアイランドの高速道路を走ったこともある。そのころニューヨーク駐在の日本人はまだ少なかった。盛田の人脈は、ユダヤ系米国人が多く連なっていた。

### 2.2.5. ラジオの現地販売店契約

1957年、ソニーは米国におけるラジオの販売店（代理店）としてアグリット社と契約を結んだ。<sup>ix</sup>

### 2.2.6. 社名変更と現地で資本調達

ソニーの世界企業化への快進撃は、1958年1月、社名をソニーに変更すると共に、1961年6月、戦後日本企業として初めて、ソニー株式を米国市場で公募（米国預託証券、ADR）し、1時間で売り切る。さらに、1970年9月には日本企業の第1号として、ニューヨーク証券取引所に上場し、国際企業への切符を手にした。盛田昭夫は、世界市場を席捲しようとしていた「メイド・イン・ジャパン」の先鋒としてソニー製品を海外へ売り込むことに止まらず、ブランド力や資本調達、マーケティング、マネジメント等、総合面でもソニーを大きく進化させた。

### 2.2.7. 経営者のプロフィール<sup>x</sup>

井深大と盛田昭夫との出会いは、戦時中の兵器研究所であった。井深大



は昭和17年、大太平洋戦争中、日本測定器の会社を経営すると共に、陸軍の兵器本部、造兵廠、陸軍航空研究所、海軍航空技術廠の嘱託となり、軍の兵器の研究や開発に打ち込んでいた。例えば、電探（レーダーや軍用通信）、航空機の無線操縦、機械的断続機等の研究である。

井深：明治41年生まれ、昭和8年早稲田大卒、昭和21年東京通信工業設立

盛田：大正10年生まれ、昭和19年大阪大卒、井深と共に、東京通信工業設立

盛田昭夫は海軍航空技術廠に所属し、逗子で熱線の像を出す“ノクトビジョン”（暗闇の中でも温度変化で敵の像を捕らえる）装置の研究をしていた。お互いが技術系の仕事で、井深が研究開発で赴任していた長野県須坂工場に盛田昭夫に来てもらったことで出会った。

## 2.2.8. ソニー（SONY）の社名の誕生<sup>xi</sup>

昭和30年に、日本で初めてトランジスタラジオ（TR-55）が出来た時は、真空管ラジオに比べて値段ははるかに高かった。通産省の許可が下りるのが遅く、TR-55型の発売の9ヶ月前に、アメリカのリージェンシー社が世界で初めてトランジスタラジオを完成、市販化した。昭和32年、TR63型の量産化で国内はもとより、全世界に売れていった。

社名については、「ソニーに近い名前は、初めてテープを作った時、ただテープという名称では船が港を出る時に船上と埠頭の間を結ぶ紙テープか何かを連想してしまう」ので、何か音に関係のある名前はないか、というので考えたのが“ソニックテープ”であった。ソニーと言うのは英語にはない言葉だが、ラテン語に、「ソナス」（SONUS）音という意味の言葉があって、また英語でサニー（SONNY）というと、坊やとか、可愛い子という事を意味するから、まだ若いわが社にぴったりだろうということで、両方をひっかけて、昭和33（1958）年、[SONY]という社名にした。

## 2.2.9. 海外戦略（アメリカ市場へ進出時）

ソニーがアメリカ市場へ進出するに当たって打った手は、次の5項目が

あげられる。<sup>xii</sup>

第1は、社名とブランドを大切に、最初から“自社ブランド”で輸出に踏み出した。

輸出を開始した時はまだ“東通工”と言った。しかし、東通工をそのままブランドに使ったのでは意味もわからないし、親しまれ難いというので、昭和30年からトランジスタラジオに“SONY”のブランドを採用、33年に、社名もこれに統一した。「4文字でどこの国でも同じ発音で読まれ、感じよく耳に響く名前」として選択されたと言う。

これは話題の1つであるが、「ニューヨークの一流時計店から、“うちのブランドを付けてくれるなら、10万台を引き受けよう”との引き合いがあった」。この引き合いを、盛田は、断った。(当時のソニーの資本金の数十倍の金額であり、喉から手が出るほど欲しかったと回顧している)。相手方は、「我々が50年もかかって築き上げたうちのブランドを使うのがなぜいけないのか。お前は、金を儲けたくないのか。」と言うわけだが、長い目でみたら、ここはソニーのブランドで売らなければ発展はあり得ない。そこで、盛田は、「50年前には、お前の会社だって無名だったのではないか。ソニーも今は無名だが、お前の会社の様に有名になってみせる。その為には、我々はソニーブランドで通さなければならないのだ、と主張して、残念なことに10万台の注文を棒に振ってしまった。この精神が無かったら、いくら立派な技術を持っていても、今日のソニーは無かった」と思う。

第2は、自力で市場を開拓したことである。

ソニーも、初めからアメリカ全土に自社販売網を敷いたわけではない。最初の3年間は、デルモニコ・インターナショナル社を通して販売したが、ソニーブランドで販売を続行した。そして、徐々に自分で、マーケティングをやり、販売計画を立て、PRし、アフターサービスをやるという国内と同じ信条をアメリカ市場でも押し進めていった。昭和33年にニューヨーク・ブロードウェイ514に海外事務所を開設し、次いで、35年に現地法人のソニー・コーポレーション・オブ・アメリカに切り替えるにおよんで、ソニーのアメリカにおける販売体制は漸く確立した。

参考：ソニーは、なぜ商社を使わなかったか？

盛田は、「商社というものは、早く売ることだけに關心を持っており、製品をプロモートするための時間もお金もかけようとしない。従って、値引き、貧弱なアフターサービス、これでは不満を抱く消費者が出てくるのは避けがたい」と語った。

第3の秘密は、いわゆる、ハイ・クォリテイ、ハイプライス政策である。

アメリカ人でも「ソニー製品は高い」という。盛田もそれは認める。「そうです、ソニー商品は、キャデラックです」、というのが彼の口癖です。アメリカでもソニーは全ての大衆にソニーのユーザーになってくれとは言わない。狙いは、「目の肥えた裕福なアメリカ人」だけだった。

第4には、広告宣伝の配慮である。

ソニーは、広告は消費者への「説得であり、教育である」と考える。ソニーがアメリカでやっている広告は、何時も評判になる。それは、DDPという一流の広告代理店を使用していた。このDDPの社長のW.バーンバックは、「広告人の役割は、あてがわれた製品は何であれ売りさえすればいいと言うのではなく、より良い製品をつくるようにクライアント（取引先）を力づけることにある」という信念の持ち主でスポンサーを厳しく選別していた。

第5は、盛田昭夫の功績が挙げられる。（本社の副社長・海外担当・ソニーコーポレーション・オブ・アメリカの会長をも兼務している。昭和38年に家族を同伴して、ニューヨークに移住し、約1年半でアメリカの社交界に仲間入りした。）

海外事業が成功するか否かは、それを担当する最高責任者に人を得るか否かにかかっている。その人は、本当の意味で、マネジメントの能力を持っていなければならない。さらに、「海外事業を担当するマネージャーは、主席役員の全面的な別人格に成りきれぬ人でなければならず、年齢的には40歳から50歳の若い人が適当」と述べている。

アメリカのジャーナリズムは、盛田の人物像を「ソニーの副社長で、セールス・プロモーターに転向した46歳の物理学者」と称した。

## 2.2.10. 松下電器（パナソニック）の松下幸之助とソニーの井深大の対談<sup>xxi</sup>

- ①松下幸之助は、「ソニーの（独創的な）技術・製造・販売の良いところを学んでいる。」
- ②ソニー井深大の松下電器の評価：「松下の丹念で高品質の物づくりを学んでいる」お互いが、「競争相手の強みを認め、そこから学ぶ」と言う度量の大きさが二人にはあった。

## 2.2.11. ブランド戦略

「SONY」の4文字に拘ったブランド戦略

最も肝要なのは、トップ自身の「良いブランドを作りたい」という自社ブランド確立に対する強烈な意思がなければならない。まさに盛田氏のソニーが、その典型であった。

盛田は、アメリカへ行き始めた1954年ごろから、商社に頼らず自分の力で輸出するのだという覚悟を決めてアメリカ市場に足を踏み入れた。

1955年4月、できたばかりのトランジスタラジオTR-52を売り込んでいた時、ニューヨークの有名時計会社「ブローバ社」（BLOVA）からの引き合い「10万台」（条件：ブランドはBLOVA）には、お断りした。

## 2.2.12. 販売店の選定

最初の販売店づくりは慎重に選定した。この戦略は「シャワー効果」といい、有名店からの販売は、商品とソニーのイメージをアップするのに大いに役立った。（参照WEB：「シャワー効果・shower effect」は、シャワーの様に「上階から下階へ」とお客を引き込むことで、売り上げアップを図るという心理テクニック）

## 2.2.13. 経営実践に見られる「戦略策定の要項」

- ①井深大と盛田昭夫の二人の経営者が同時に創業に加わった。井深大は技術系の経歴で特に開発に情熱を燃やし、新製品の開発に没頭していた。盛田昭夫も技術系であるが、主に海外のマーケティングを担当した。
- ②東京通信工業（株）の時代に、海外の企業とトランジスタ技術のライ

センス契約を結びトランジスタラジオを開発し、OEMでなく自社ブランドのSONYを付してはじめてアメリカへ輸出した。

- ③販売拠点として、ニューヨークの5番街に、住まいとショールームを構築した。
- ④盛田は、米国財界に幅広い人脈を築いた。
- ⑤盛田副社長の奥さんは、東京女子高等師範学校卒業で、様々な協力をした。
- ⑥1958年1月、社名を初めて、ソニーに変更。
- ⑦製品にも「ソニー」のブランドを付した。
- ⑧1961年、資金調達も、ソニー株式を米国市場で公募。
- ⑨自力で市場開拓した。
- ⑩ハイ・クオリティー、ハイプライスの政策。
- ⑪広報は説得であり、教育であると考えた。
- ⑫販売店の設定は、シャワー効果で、すなわち、有名店から販売設定していった。

#### 2.2.14. 盛田昭夫に学ぶ人間力の10項目

- ①バイタリティーを支えた「永遠青年」の好奇心、今なお通ずる先見性。<sup>(注2)</sup>
- ②「追わず、拒まず」のソニー流人材活用術、やめた社員も受け入れる。<sup>(注3)</sup>
- ③異能の人を後継者に育てた「名伯楽」、芸大の学生を囑託にした。<sup>(注4)</sup>
- ④「沈黙は金は、卑怯」、世界が相手の「発信力」、学歴無用論。<sup>(注5)</sup>
- ⑤SONYの4文字に拘ったブランド戦略、ブランドは10年の重み。<sup>(注6)</sup>
- ⑥ソニーの現地化の合言葉、「工場より先に市場を作る」。<sup>(注7)</sup>
- ⑦日本初の米国上場でも貫いた「ソニーらしさ」、発想の転換で資金調達。<sup>(注8)</sup>
- ⑧ソニー生命誕生で見せた「念ずれば通ず」の執着心。<sup>(注9)</sup>
- ⑨発音やボキャブラリーを超越した英語力。<sup>(注10)</sup>
- ⑩テニス・スキー・スキューバー等、仕事も一流なら遊びも一流。<sup>(注11)</sup>

## 2.3. 理想科学工業株式会社の事例

### 2.3.1. 理想企業創業50年（孔版と共に歩んだ半世紀）<sup>(注12)</sup>

①理想企業の創業は、創業者の羽山昇社長が、昭和21（1946）年9月2日、22歳の誕生日に1台の謄写版印刷器を以って始まった。

前年の夏、陸軍士官学校を卒業後（58期）、8月1日少尉任官した。僅か2週間後敗戦で帰宅し、その後、日本大学文学部哲学科に入学した。「食うために」ガリ版を選び、東京・世田谷の自宅に、「理想社」の看板を掲げた。昭和22年3月、孔版印刷の事業が始まり、初めての飛び込みセールスに成功し、理科学教育研究所から、数学・化学・英語等の問題集・解答集の注文を受ける。23年9月、営業所を中央区日本橋兜町に移転し社名を理想印刷社に改称した。24年3月、日本大学卒業。謄写版印刷業を家業とすることに決した。27年3月、本邦最初の電動タイプ印刷設備を英国から輸入し、タイプ印刷の業務開始。28年2月、インク研究所兼工場を付設。29年6月、インクの生産・販売を開始。

②昭和30年代（消耗品メーカー）

昭和30年1月 理想科学研究所の設立。同年4月 インク製造工場の設立。33年9月 本社を千代田区錦町に移転。同年12月 タイプ用謄写版印刷機「RISO グラフ」の発売。

36年2月「RISOタイプ原紙」発売。37年8月 茨城県稲敷郡阿見町に工場用地を取得。38年1月 理想科学工業株式会社に社名変更。

③昭和40年代（ハードに進出）

昭和41年5月 本邦初の感熱式製版機「RISO ファックス」と感熱式原紙「RISO マスター」の発表。42年5月「RISO ファックスJF-7」と「RISO マスター」の販売開始。同年10月 本社を東京都港区三田2丁目に移転。

43年3月 米国S社と「RISO マスター」のOEM契約により販売開始。

44年5月「RISO ファックスJF-8」の発売。同年8月「RISO マスター」OEM契約蹉跌。47年5月 教育機器（OHP用製版機）「トラペンアップTU-230」の販売開始。48年1月「トラペンアップTU-250」、同年5月「TU-260」を販売。49年2月「RISO ファックスFX-150」の発売。

同年3月「TU-270」販売。

④昭和50年代（孔版印刷総合メーカーへ躍進の時代）

昭和52年5月 家庭用印刷機「プリントゴッコ」をビジネスショウで発表、「RISOゼノファックスFX-180」の発表・発売。「トラペンアップFX120」発売、同年9月「プリントゴッコ」発売。53年11月「プリントゴッコ」B5業務用発売、55年4月「リソグラフFX7200」・「AP7200」を発売、58年4月 新宿NSビルショールームに「OAプリント塾」の開設。59年4月「リソグラフ007」発表、同年8月発売。

⑤創業者 羽山昇社長の海外訪問

昭和56年3月、シアトル・ワシントン・サンフランシスコ・ボストン等訪問、同年6月東南アジア各国巡り。57年1月 台湾訪問、57年4月ドイツのハノーバーで開催の世界最大の一つである事務機器・電気製品等の展示会に、リソグラフ7200を出展、同年11月 オーストラリア訪問等、59年4月 世界最大の孔版印刷機メーカーの社長であるゲストナー氏が日本国内展示場を訪問した。これまでに、創業者の羽山昇社長は、英国、ドイツ、米国等の世界の印刷機メーカーの本拠地を訪問してきた。筆者はその都度、羽山社長に同行し見聞を広めてきた。

⑥昭和60年から平成8年代（夢開く新孔版の時代）

昭和61年8月「リソグラフ007デジタル」発表、「AP9800」の販売。

昭和60年代は、先端技術を生かし、“新孔版”の時代の幕を開き本格的な海外戦略にも乗り出した時代である。昭和61年（1986）4月、「リソグラフ007デジタル」を開発し、製版のデジタル化に成功し、製版能力を一挙に拡大し“孔版の理想科学”の名を高めた。更に平成5年（1993）10月には、次世代の孔版印刷機「リソグラフSR7200」を発表した。また昭和61年（1986）6月には、宇部工場が操業開始。昭和63年（1988）1月には、習志野技術センターが竣工、平成2年（1990）4月には、商品開発研究所が完成した。

⑦海外進出（マサチューセッツ州ボストン郊外に）<sup>(注13)</sup>

昭和60年（1985）9月、理想科学工業は、米国マサチューセッツ州の州都、ボストン郊外に、駐在員事務所開設した。一体型のリソグラフ



(RISOGRAPH) が日本で発売され、日本国内での評判も高まり、更に生産体制も整ったことから、海外市場進出の時期到来と判断した。ボストンはアメリカ建国以前より中心地として栄えた歴史ある街で、社長の羽山昇（当時）は、海外展開の第一歩にこの地を選んだ。駐在員として先ず3人が赴任し、翌年1986年1月に、RISO, INC.を設立。その後、欧州、アジア、アフリカへと拡大していく海外販売展開の幕が切っておとされた。

当時、羽山昇社長は、海外展開にあたって、「現地のことは現地の人達に任せる」という方向性を打ち出した。海外で法人を設立する場合、トップは日本から送りこむのが通例である。しかし、羽山昇社長は、現地会社の社長は、幹部、販売担当者に至るまで現地の人材を登用することで、速やかな販売網の構築を企画したのだった。これには、はじめての海外展開という事もあり、現地法人の運営全般を任せられる日本人の人材が、この時点では不足していたという事情もあった。

RISO, INC.の設立当時、米国では既に、モノクロのアナログ複写機の普及が進んでいた。アナログ複写機の本体価格のページ単価は高額だったため、リソグラフの安価で高速性を備えた商品力が高く評価され、学校や教会に販路を持った販売店が主軸となって売り上げを伸ばしていった。さらに、コピーショップなどにリソグラフの高速、低コスト簡便性などが受け入れられて、拡販が進んだ結果、1998年（平成10年）3月期には、当社の売上高に占める米州比率は約4分の1に達した。

### 2.3.2 経営実践に見られる「戦略策定の要項」

- ①ガリ版印刷、1台の謄写版印刷器を以って創業し、深く、広く、孔版印刷の真髄を探索していった。
- ②印刷に使用するインクの開発、使用するマスターの開発、このマスターを製版する機械を開発、続いて、製版機と印刷機の分離した機器を開発、製版機と印刷機を合体して統合印刷機として開発を続けた。

創業者の羽山昇社長は、昭和60年代は、先端技術を生かし、“新孔版”の時代の幕を開き、本格的な海外戦略にも乗り出した時代である。昭和



61年4月「リソグラフ007デジタル」を開発し、製版のデジタル化に成功し、製版能力を一挙に拡大し、“孔版の理想科学”の名を高めた。更に、平成5年（1993）10月に、次世代の孔版印刷機「リソグラフSR7200」を発表した。

- ③昭和61年（1986）6月、宇部工場が操業開始、昭和63年（1988）1月、習志野技術センターが竣工。平成2年（1990）4月、商品開発研究所が完成した。
- ④昭和60年（1985）9月、理想科学工業は米国マサチューセッツ州の州都、ボストンに郊外に、駐在員事務所を開設した。
- ⑤一体型のリソグラフが日本で発売され、日本国内でも評判も高まり、更に生産体制も整ったことから、海外市場進出の時期到来と判断した。
- ⑥ボストンはアメリカ建国以前から中心地として栄えた。
- ⑦昭和61年（1986）1月、RISO, INC.を設立。
- ⑧羽山昇社長は、海外展開にあたっては、「現地ことは現地の人達に任せる」と決断。速やかな販売網の構築を企画した。現地法人の運営全般を任せられる日本人の人材がこの時点で不足していた。

### 3. 先行研究

#### 3.1. マーケティングの用語の定義

マーケティングの基礎概念として、日本でマーケティングの生成が本格的に研究されるようになったのは、1955年頃と言われている。

1910年頃アメリカに興ったこの学問は端的にいえば、売買を通して実現される市場における商品流通を問題とする学問であると柏木重秋は述べている。<sup>xiv</sup>

ここで、アメリカと日本のマーケティングの変遷をみて比較してみると次のような違いがある。まず、アメリカのマーケティングは、1929年から48年頃までは、「マーケティングとは、生産地点から消費地点への財貨及びサービスの流れに携わる諸々の企業活動である」と定義していた。また、1948年には、次の様に変化してきた。「マーケティングとは、生産者

から消費者または使用者へ財貨およびサービスの流れの方向を定める企業活動の遂行である」と修正された。

### 3.2. マーケティングの戦略的意義

上記の定義で、アメリカ・マーケティング協会が、1985年に改定した定義では、「マーケティングとは、個人と組織の目的を目指す交換を創造するために、アイデア、商品、サービスのコンセプト形成、価格、プロモーション、流通を計画・実行する過程である」と規定し、ここで特に、指摘したいのは、「商品の売買といった企業の営業部門の経営管理手段として」でなく、それを含んだ全体的な企業経営管理の問題として重視されていること、営利、非営利組織と言った経営形態を超えた全組織の手段であること、産業の構造がサービスを中心とした第3次産業に大きく傾斜していることである。

1990年、日本マーケティング協会（JMA）も、新しい定義として、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造の為の総合的な活動である」と定義している。

これを整理すると、企業の経営理念（新会社の目標） ➡ 環境分析（SWOT） ➡ 標的市場の細分化 ➡ 標的市場の選定 ➡ マーケティング・ミックス（第1次対応：製品と価格、第2次対応：販路設定、第3次対応：販売促進である。）<sup>xvii</sup>

### 3.3. 経営理念 （注16-No.29）

#### 3.3.1.

筆者の経営理念の仮説は、「理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向けて、自ら起業し、若しくは継承した企業の経営を、持続的競争優位の確保を目指し、企業の構成員、企業の支援者並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に、行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである」。

### 3.3.2.

足立光正（2004）は、「企業は理念を持って生まれる」と前置きして、研究成果を提唱している。「創業理念」について、次の様に主張している。「创业者の会社づくりの“志”に込められた理念である。」定義は、「経営者の事業についての考え方、組織運営に関する考え方、社員の行動に関する考え方などを明らかにする理念」である。<sup>xv</sup>

### 3.4. 決断

経営者の決断について、伊丹敬之（2008）は、「経営者には様々な仕事があるが、その第一は、決断である」と明言している。<sup>xvii</sup>

### 3.5. 事業戦略

ソニーは、販売店設定を、中間流通業者の仲介をたのまず、自力で販売店を設定していった。すなわち、自社ブランドで、自力で、市場を開拓し、ハイ・クォリティ、ハイプライスでスタートしたので、「シャワー効果」の評価を得た。

アルカンターラ社は、ブランドを付して、販売を急がず、汎用品でなく特品として販売していった。

理想科学工業も自社ブランドで、自力で販売店を設定していった。

### 3.6. 標的市場

アルカンターラ社の狙う主たる市場は、ゲルマン系の国々で、商品の機能が評価でき、かつ、高度成長を続けている「西ドイツ市場」とし、顧客の階層は、アッパー（上流）とアッパーミドル（中流階級の上層部）に絞って販売していった。

ソニー社の場合は、

- ①アメリカ市場へ進出するにあたり、社名を東通工から「SONY」に変更し、自社ブランドで輸出に踏み出した。
- ②自力で販売店を設定し、中間流通を使わなかった。
- ③ハイ・クォリティ、ハイプライス（目の肥えた富裕のアメリカ人にしばっ

た。)

理想科学工業（株）は、自社ブランド、自力で販売店を設定していった。特に、孔版印刷機を取り扱っていた販売店を選定し、教会、学校や多枚数印刷の企業等に絞って販売を伸ばしていった。

## 4. 事例企業の戦略策定プロセスと実践

### 4.1. アルカンターラ社

①経営者の情熱と決断：「この商品は、画期的で、是非成功させたい」

②経営戦略：現地政府系企業との合弁会社で事業展開

業務委嘱：商品企画及びマーケティングは現地専門家に任す

経営比率：49（東レ）対51で、各々3名の取締役、但し、会長はキャスティングボートの権利無し

経営者の海外勤務経験：ドイツ・ハンブルク

ブランド：ブランドを選定し、大切に育てる

特品として、5～10年の年月をかけて売る

市場を品不足に抑えてコントロールする

③標的市場：ゲルマン系の国々（機能性の評価ができる）

④細分化市場：西ドイツの上流階級と中流の上階級へターゲットを絞った

⑤マーケティング・ミックス：

商 品：自社開発のマイクロファイバー、特許化商品、画期的発明品、知名度低い

セールス・ポイントは衣料品用途、外観が美しい

価 格：安売りはしない

販 路：販路の選定は厳しく

販 促：パリ・コレへの出展

### 4.2. ソニー（社）

①経 営 者：

井深 大：代表取締役社長

経営全般、特に、開発部門

盛田昭夫：代表取締役副社長

海外マーケティング担当、海外販売会社会長

②経営戦略：トランジスター技術ライセンス導入、自社ブランドのSONYで

販売拠点：ニューヨーク・五番街

社名の変更：東通工 → SONY

資金調達：米国市場

③標的市場：高額所得者層

④マーケティング・ミックス：

商品：ハイ・クオリティ、ハイプライス

価格：ハイプライス、ハイ・クオリティ

販路：自力開発、シャワー効果を狙って、有名店から販売店を設定する

販促：有名広告会社の利用、説得であり、且つ教育である

### 4.3. 理想科学工業（株）

日本国内の経営判断と準備行動

取締役会	海外進出計画・企画部	
取締役会	<p>計画案に対する現状説明</p> <p>総務(人事)部：派遣人材の選定</p> <p>商品開発部：海外仕様の確認</p> <p>財務部：資金の余裕度確認</p> <p>国内営業部：海外要員の検討</p> <p>海外営業部：支援体制の確認</p> <p>製造部門：増産体制の確認</p>	<p>現地会社のCEOは現地人</p> <p>経営管理は、日本人</p> <p>初期の現地日本人は3人</p>
経営者 (CEO)	<p>進出先の現状把握（現地訪問）</p> <p>夢＋決心＝戦略（羽山昇社長命名）</p> <p>経営理念の立案と発表</p> <p>自社ブランドで事業展開</p>	<p>創業者 羽山昇社長は、時々現地訪問。</p> <p>又決断が速い。攻撃は早く、撤退も早い。</p>

取締役会	CEOの海外進出の方針発表 企業理念と戦略発表 海外進出の準備行動発令	
各部 職務執行	人事発令：海外営業部門へ人事異動 責任者：現地訪問・販売拠点探索 財務部門：会計士・取引銀行に依頼 情報：調査・人材採用協力依頼 証券会社：株式上場指導を乞う 国内営業部：製品の成功事例集め	
環境分析実施 (S W O T)	S：STRENGTHS (自社の強み) W：WEAKNESSES (自社の弱み) O：OPPORTUNITIES (機会) T：THREATS (脅威)	
(現地) 販売会社	設立 販売会社の責任者の採用 (現地人)	
販売会社	組織と人事 (経営・営業・財務・技術)	
コミュニケーション	日本本社と現地会社の経営陣の面談	

現地販売会社のマーケティングの戦略会議

役員会議	社長CEO：自己紹介 経営方針発表 役員人事の発表 役員・交流会	経営理念と経営者の決断 事業戦略の立案と行動 各州毎の販売単位・組織競争
------	---	--

役員会	営業会議：取扱商品の説明 デモ機の実演 サービス：仕様の説明 (本社から応援訪問・営業・技術)	
役員会	営業企画会議：商品の標的市場 ：環境分析・調査研究 マーケティング・ミックスの構築 日本国内での成功事例の紹介	事業戦略と標的市場の 選択
営業会議	営業・サービス要員の集合・教育	
販売店募集	拠点本社に召集若しくは訪問	

#### 4.4. 現地販売会社の行動指針

販売会社の指針の要点は、①経営理念、②経営者の決断、③事業戦略、④標的市場の選択、そして、⑤マーケティング・ミックスの構築である。

先ずは、経営理念であるが、理想科学工業（株）は、創業者羽山昇が昭和21年に謄写印刷業の「理想社」として創業した。敗戦の混乱の中で誰もが食う事だけに汲々としていた時代に、「理想を失った民族は滅びる。何をやるにも理想を貫いていこう」との決意を掲げて社名とした。社名に理想を掲げて自然科学、社会科学、精神科学や文化科学等の事業で貢献することを目指した企業である。現在は創業者の長男である羽山明社長が継承し2003年（平成15年）から「オルフィス」を発売等の独創的開発やマーケティングにも成功し、国内外で発展している。この経営を支える礎は、毎朝行われる朝礼の冒頭に、理想社是の唱和がある。海外販売会社の社長が、日本を訪問し着任挨拶に来社した時に、この光景を確かめている。（経営理念）

この理想社是の内容は、創業の精神を明らかにしている。

- ①健康は人生の基（もと）、人の和は社業の礎（いしずえ）
- ②誠実は最大の権謀（はかりごと）、最良の術策（てだて）

- ③創造は至高の芸術
- ④攻撃は最大の防御
- ⑤我々が理想は誠実と創造による勝利

理想科学工業（株）の創業者である羽山昇社長は、「理想社是は常に理想らしさの原点である」と述べていた。そして、理想科学工業（株）の理念は、「理想企業追求の実現」であるとも語っていた。

理想経営者の信条は、理想社是と共に、幹部の行動規範として定められたものがある。「経営者自ら理想企業の実現の為、どうあらねばならないか、自らを律し、率先垂範、本質を重んじると共に勇気と責任を持ち、公明正大にやっていく」という羽山社長自身の社員への誓いでもあった。その理想経営者の信条は次のような明文である。

- ①社業の発展に献身すべきこと。
- ②率先垂範を旨とし、後進の指導を重んずべきこと。
- ③常に本質を重んじ、実行に当たり勇気と責任を以って処すべきこと。
- ④公明正大たるべきこと。
- ⑤常に時代の進展を洞察し、該博なる知識の吸収に努めるべきこと。

更に、足立光正（2004）<sup>xv</sup> は、経営戦略と経営理念の構造上の観点から、次の様に提言している。経営計画は、先ず、最上位概念として企業理念があり、それに基づく企業ビジョンがあって、そのビジョン達成を目指して「経営戦略（中期経営計画）や事業戦略（年次計画）」が構築される。階層的な表示は以下の通りである。



パナソニック（株）（元松下電器産業）グループの様々な職場を体験した小川守正（1990）<sup>xvi</sup> は、この経営理念に関し、次の様に提唱している。この経営理念の定義の内容は、3つの要素を包括している。第1は、経営の目的に関する理念、第2は、経営のやり方に関する理念、そして第3は、経営の変革に関する理念がある。

更に、小川（1990）は、経営理念に関する考え方として次の様に主張している。



- ①絶対に会社を潰してはならない。
- ②自主責任経営に徹する。
- ③良品在庫は最悪の根源である。

経営理念の本質は、経営は様々な方々との関わりであり、それを通じての社会活動である。従ってその活動体験の中から生まれた哲学であるところの経営理念は、経営者の人間観、社会観に由来するところが多い。突き詰めると経営者の人格・人間性をその根底に見ることになる。

次に、なぜ決断が経営者の第一の仕事かといえば、理由は2つあるとのことである。理由の1つ目は企業としての最終的な決断は、組織の長であり最終責任者である経営者にしかできないことだからである。誰か上の人に判断を仰ぐことができないのが経営者の立場である。2つ目の理由は、経営者が組織の信頼を勝ち取るための最大の条件が、ぶれない決断をすることにある。部下たちがついていこうとする信頼感を持つことが、経営者として機能する実質的要件である。信頼感は、3つのものが生む。

- ①決断してくれるということ、「決める」ことが大切である。時には決める内容以上に、とにかく決めて方向が定まること自体の方がよほど大切なことがある。
- ②決断の内容の筋が通っていて、本筋の決断だから信頼性が生まれる。
- ③状況の変化と共に決断を容易に変えない。

ここで、決断の語意、広辞苑では、①「きっぱりと決める」、②「善悪-正邪の裁決をする」ことと記している。伊丹弘之（2008）は、決断=判断+跳躍としている。英語の語感でぴったりする表現はない。Decisionは「決定」、決断とはニュアンスが違う。Judgmentでもない。決断には決心するというような「思い切る」ニュアンスもある。決断のためには、先ず、判断が必要である。判断力の本質を「先見性」と表現したりする。また、決断の本質は、飛躍にあり、考え抜いた果ての飛躍、それが決断であると言葉を結んでいる。<sup>xvii</sup>

続いて、事業戦略であるが、事業戦略の中心を占める競争の問題はもともと、マーケティングという1つの職能分野にかかわる問題と考えられてきた。しかし、競争手段の多様化とりわけ製品開発競争の激化と共に、マー

ケティングだけでなく、製造、研究開発など複数の職能の活動を競争優位の確立という観点から統合することがますます必要となってきた。事業戦略は、その統合のための指針を与えるものである。理論的にも、マーケティング、ミクロ経済学、産業組織論の成果を取り入れながら、競争戦略の策定の為の理論的枠組みが整備されていった。事業分野による分割とは、経営戦略を、事業単位ごとに分割する方法である。事業単位ごとに分割された戦略、つまり事業戦略の最も重要な構成要素は競争戦略である。<sup>xviii</sup>

## 5. 国内・海外の業務推進のプロセス

### 5.1. 国内の推進プロセス



#### 5.1.1. 経営者

夢 + 決心 = 戦略、決断 = 判断 + 跳躍、海外訪問・自ら現地確認

#### 5.1.2. 各部門の確認

- ①総務部又は海外営業部は製造物責任保険の付保
- ②人事部は勤務経験者の採用・育成
- ③商品開発部は商品の海外仕様（UL・HEW・FCC・CSA等）
- ④経理部門は資金の余裕を確認、銀行から資金調達、株式上場等
- ⑤国内営業部は海外要員の育成
- ⑥海外営業部は支援体制の確認
- ⑦製造部門は国内製造拠点の増産体制確認、海外生産の検討

#### 5.1.3. 海外進出大綱

- ①自社技術・自社開発で「自社ブランド」で、海外現地販売拠点構築による販売
- ②自社技術・自社開発で「自社ブランド」で、国内からFOBの輸出

- ③他社技術の特許の実施権で生産し「自社ブランド」海外現地販売拠点構築による販売

## 6. 勉学と研究

### 6.1. 勉学

- 6.1.1. 1960 (昭和35) 年 3 月 関東学院短期大学英文科卒業
- 6.1.2. 1967 (昭和42) 年 3 月 神奈川大学第2経済学部貿易学科卒業

### 6.2. 研究

- 6.2.1. 2001 (平成13) 年 6 月 生涯職業能力開発センター研修の高度職業訓練専門短期課程修了 (ベンチャー企業のマネジメント変革)
- 2001 (平成13) 年 8 月 同上、(ベンチャー企業の人材戦略・財務戦略)
- 6.2.2. 2003 (平成15) 年10月 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科国際経営学科修了
- 6.2.3. 2003 (平成15) 年12月 (財法) 東京都中小企業振興公社の研修を修了 (起業塾実践マネジメントコース)
- 6.2.4. 1997 (平成9) 年7月~2000 (平成12) 年  
NPS 研究会受講
- 6.2.5. 2002 (平成14) 年2月25日-3月1日  
中国ベンチャー企業研究 (広州等)
- 2003 (平成15) 年3月12日-14日  
韓国ベンチャー企業研究 (ソウル)
- 2005 (平成17) 年2月26日-3月1日  
中国ベンチャー企業研究 (北京等)

## 7. 今後の課題

この小論に事例として掲載した3社は、夫々の分野で、創業者や経営者が、自らの決断の下で行動し、成果を上げていることが判明したが、更に、多くの分野で成功している事例を探策し、総合評価することが今後の課題である。

## 8. むすびに

事例3社の事業成功の要点を集約すると以下のようなことが提言できる。

### 8.1. 経営者の海外進出業務のプロセス

- 経営者（CEO）の①海外進出決断→②取締役会の合意→③海外進出の大綱の提示
- 経営者の夢+決心=戦略、行動規範は決断+飛躍
- 準備行動は自ら海外を訪問し、現地の確認（若しくは海外勤務歴を有す）
- 事業拡大に伴う資金調達の確認（銀行・証券会社）
- 国内支援部署の計画と現状確認
  - ①総務部(人事)：派遣人材の選定
  - ②商品開発部：海外仕様の確認
  - ③財務部：資金計画
  - ④国内営業部：海外要員の選抜
  - ⑤製造部門：海外仕様と増産体制の確認

### 8.2. 経営理念（神奈川大学国際経営フォーラム29号参照）

経営理念の仮説では、「理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向け自ら起業し、もしくは継承した企業の経営を持続競争優位の確保を目指し、企業の構成員、企業の支援者並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである」と定義した。

### 8.3. 経営者の決断

経営者には、様々な仕事があるが、その第一は、決断することである。

### 8.4. 事業戦略

- ①社名の確認（日本語からローマ字表示も）
- ②自社ブランドで
- ③自社販路（シャワー効果を目指して）
- ④進出先の経営者が日本人か現地人かは、状況判断による
- ⑤販売を急がず特品として販売

### 8.5. 標的市場

商品の機能評価ができ、経済発展している国（西ドイツか、米国か）

## 注 釈

注1 2019年9月24日、横浜市内で面談しインタビューさせて頂き、イタリア・アルカンターラ社の成功の秘訣を尋ねる。参照：『Nikkei Business 2002年10月21日』P126～132、日刊工業新聞（2007年10月21日）

注2 中原英樹（2004）『BOSS』（株）経営塾 『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p13）①好奇心

注3 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p16）②人材活用

注4 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p19）③異能の人

注5 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p22）④発信力

注6 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p25）⑤ブランド

注7 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p28）⑥市場創造

注8 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p30）⑦資金調達

注9 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p32）⑧執着心

注10 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p34）⑨語学力

注11 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p36）⑩仕事・遊

注12 『理想企業・創業50年孔版と共に歩んだ半世紀』理想科学創業50周年記念行事委員会、1997年6月23日 理想科学工業株式会社

注13 『理想科学工業70年史』創業70周年社史編纂委員会、2017年（平成29年）3月理想科学工業株式会社

- 注14 柏木重秋（元早稲田大学大学院教授）に師事、早稲田大学大学院で研究
- 注15 筆者の略歴：1967～72年 三洋電機貿易（株）営業1部北米課、72～73年 理想科学工業（株）入社・社長付企画調整班、73～76年 経理課長、76～78年 新規事業部長、78～85年 営業統括部長兼広報・企画担当、84年 取締役、85～86年 経理部長、86～91年 営業統括部長、90年 常務取締役、91～92年 海外担当、（RISO USA・RISO EUROPE DIRECTOR）、92～96年 営業本部長（95年 専務取締役）、96～97年 海外営業本部長、97～99年 製造本部長、99～2000年 営業本部長、01年6月 株主総会で専務取締役退任、01年10月（株）エイピーベッカー（経営コンサルタント会社）創業 代表取締役で、2022年8月 満85歳で会社清算。現在87歳。
- 注16 神奈川大学国際経営研究所編（小淵昌夫執筆）『国際経営フォーラム』  
No. 27. 29. 31. 32. 34  
(1) No. 27：「ものづくり中小企業の経営戦略と危機管理」  
(2) No. 29：「ものづくり企業の経営理念と実践」  
(3) No. 31：「ものづくり企業の事業継続とその危機管理」  
(4) No. 32：「ものづくり企業のレジリエントマネジメント」  
(5) No. 34：「地域活性化に挑む県・自治体や企業の広報支援」
- 注17 国際経営フォーラム（小淵昌夫）No. 29 p153～161 参照
- 注18 新聞掲載  
(1) 小淵昌夫（2009年7月15日）日刊工業新聞 経営教室の頁、「中小企業の変革と危機管理」上：一予知・予防を徹底—  
(2) 小淵昌夫（2009年7月22日）日刊工業新聞 経営教室の頁、「中小企業の変革と危機管理」下：一瞬時の判断と信用、不可欠—  
(3) 小淵昌夫（2011年6月21日）神奈川新聞 SEARCHの頁、「中小・中堅の経営戦略と危機管理、環境変化への対応と持続的競争優位の確保」

## 引用文献

- i 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p26-28
- ii 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p29-30
- iii 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p30-31
- iv 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p32-35
- v 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p35
- vi ソニー広報センター（1998）『ソニー自叙伝』株式会社アスペクト p90
- vii 『Nikkei Business 2002年10月21日』 p127
- viii 『Nikkei Business 2002年10月21日』 p128
- ix 『Nikkei Business 2002年10月21日』 p129
- x 井深 大（2003）『ソニー創造への旅』株式会社グラフィ社 p111～113

- xi 井深 大 (2003) 『ソニー創造への旅』 株式会社グラフ社 p149～152
- xii 二宮欣也 (1968) 『松下とソニー』 講談社 p172～179
- xiii 林 廣茂 (1998) 『国境を超えるマーケティングの移転』 p52
- xiv 柏木重秋 (1987) 『マーケティング総論』 同文館 p3～5
- xv 足立光正 (2004) 『企業理念』 ダイヤモンド社 p82～83
- xvi 小川守正 (1990) 『実践経営学』 PHP p26
- xvii 伊丹敬之 (2008) 『経営の力学』 東洋経済新報社 P204～209
- xviii 石井淳蔵・奥村昭博・加賀野忠男・野中郁次郎 (1985) 『経営戦力論』 有斐閣 p4～5, p11

## 謝 辞

- ① 神奈川大学経営学部教授（前国際経営研究所所長）田中則仁先生には、国際経営研究所客員研究員へのご推挙を賜り、更に、注釈12に掲載した筆者の研究成果の執筆でもご指導を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ② 神奈川大学経営学部元教授の照屋行雄先生には神奈川新聞との企画で注釈15に記載した研究成果を執筆することのご推挙を賜りました。また、日本経営管理学会での研究発表の機会を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ③ 神奈川大学元教授の海老沢栄一先生（元国際経営研究所所長）には、国際経営研究所客員研究員へのご推挙を賜り、更に、注釈12に掲載の27号と29号の執筆でも、ご指導を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ④ （一社）神奈川大学宮陵会会長久保清治様には、同29号の拙稿に対し、様々なご指導を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ⑤ 理想科学工業（株）の記述に関して、同社顧問（元専務取締役河合伸雄様）に、様々なご指摘やご助言を賜りましたことに感謝申し上げます。