

# タイの乾電池市場における 松下電器の販売網構築の史的研究

藤 田 順 也

## 1. はじめに

本稿では、タイの乾電池市場において販売網構築に取り組んだ松下電器の歴史を取り上げる。

松下電器のタイとの関わりは、1950年に同社の海外販売を担う松下電器貿易がタイに製品を輸出したことに始まる。また、1961年には松下電器が戦後初の海外生産会社としてバンコクにナショナル・タイ (National Thai Co., Ltd.) を設立し、乾電池生産に着手している。その後、松下電器は松下電器貿易との連携のもとでタイでの事業活動を積極的に展開させていった。2006年12月時点で、統括拠点1社、生産拠点11社、そして販売拠点3社がタイに進出しており、現地従業員数は10,901人に達している<sup>(1)</sup>。タイは松下電器にとって東南アジア地域のなかで重要な拠点進出先に位置づけられてきた。

タイを含め、海外での松下電器の事例研究については多数蓄積されてき<sup>(2)</sup>。しかしながら、同社が日本を代表する多国籍企業の1社であり、2019年時点でおよそ60年におよぶ多国籍化の歴史を有する企業にもかかわらず、歴

---

(1) 関係者提供資料 (2006) [タイ国 松下グループ 会社一覧]

(2) アメリカは大貝威芳 (2002), 近藤文男 (1999), 台湾は堀正幸 (2000), タイは藤田順也 (2012)・(2014), マレーシアは松川佳洋 (2013) の研究がある。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

史的に海外の事例を分析する試みはこれまでほとんど行われていない。<sup>(3)</sup> 多国籍企業としての松下電器の歴史研究は、日本企業の国際経営に関する研究の進展のためにも、重要な意味をもつと考えられる。そこで、本稿では松下電器によるタイの乾電池市場開拓の実態を販売網の構築に焦点を当てて経営史的な視点から考察する。<sup>(4)</sup>

タイでは1960年代に入り、輸入代替工業化政策のもとで近代的工場の建設が進んだ。その一方で、商品の流通経路は同郷・同族のつながりをもとに取り引活動を行う華人商人（以後、華商）の支配が続いた。そうしたことから、東南アジア経済研究の分野で指摘されているように、<sup>(5)</sup> 製造企業の多くは自社工場の稼働能力を十分に活用できる販売量を継続的に確保することに苦心した。だが、ナショナル・タイでの単一乾電池の生産能力の数値を確認すると、1961年時点では月産100万個であったものが、1977年時点では月産300万個にまで増加している。<sup>(6)</sup> これは当時の華商による販売市場支配の続くタイにおいて、松下電器が市場を開拓できる販売網の構築を何らかのかたちで実現させた結果であると考えられる。以下では、その販売網構築の実現までのプロセスを明らかにする。

## 2. タイの乾電池市場

1950年代から60年代にかけて、タイでは乾電池に対する需要が着実に伸びていた。人口が集中し、所得水準の高い層の多いバンコク首都圏だけでなく、

---

(3) 歴史研究として、藤田順也（2012）・（2014）がある。

(4) 事例研究を進めるに当たって、とくに断りのない限りは松下電器産業創業50周年記念行事準備委員会（1968）、松下電器貿易社史編纂委員会（1966）、松下電器貿易50年史委員会（1985）を参照している。

(5) 宍戸寿雄編（1973）、伊藤禎一（1981）などの研究がある。

(6) 1961年時点の数字は日本経済調査協議会（1967）、37頁、1977年時点の数字は末廣昭（1981）、227頁を参照している。

この時期、電力インフラ整備の遅れや商品価格の低廉さなどから、地方都市や農村部でも乾電池を電源とする懐中電灯やラジオの普及が急速に進み、それに伴って乾電池の消費量がタイ全土で大きく増加した。<sup>(7)</sup>

タイで販売されてきた乾電池は大部分が輸入品であった。香港から入る乾電池が圧倒的に多く、その他ではアメリカや日本からも入っていた。<sup>(8)</sup> だが、1960年頃からの輸入代替工業化の進展に伴って、タイでは電池製造工場がつぎつぎに新增設された。いずれの工場でも、懐中電灯と大型のテーブル型ラジオに使用される単一乾電池に生産が集中した。1961年には現地企業に加えて、松下電器、アメリカ資本のレイ・オ・バック (Ray-O-Vac Co., Ltd.)、香港資本のヒンワ (Hing Wah Battery Co., Ltd.) といった外国企業を含め、タイには約18社の電池製造会社が存在した。この時期タイで乾電池生産が急増した理由としては、乾電池の市場規模が大きかったこと、製造技術の標準化が進んでいたこと、タイ北部のチェンマイで原料となるマンガンが採掘できたことなどがあげられる。<sup>(9)</sup> また、タイの産業育成政策の中心である1960年公布の産業投資奨励法において、電機産業のなかでは乾電池事業がもっとも早くに適用されたことも、この時期に乾電池生産を本格化させた一つのきっかけとなった。<sup>(10)</sup>

こうした状況から、1957年を境に乾電池輸入量は激減しはじめ、次第にタイ国内で生産される乾電池が国内需要を満たすようになった。乾電池の輸入依存度、つまり需要(輸入+生産)に対する輸入の比率は1968年に5割を割り、さらに1975年には24社にまで電池製造会社が増えたことで、その依存度<sup>(11)</sup>

---

(7) 北原淳・谷口興二・吉田幹正 (1977), 278頁。

(8) 橘弘作編 (1963), 236, 241-243頁。

(9) バンコク日本人商工会議所 (1971), 33頁。

(10) 産業投資奨励法に適用されると、一定期間での法人所得税免除や部品・原材料の輸入税引き下げなどの各種の恩典を得られた。

(11) 橘弘作編, 前掲書, 241頁。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

は1割にまで大幅な低下を示した。テレビや冷蔵庫などの多くの家電産業が依然として発展途上の段階にあった当時のタイにおいて、乾電池の輸入代替は1970年代半ば頃には完了したのであった。<sup>(12)</sup>

さらに、1970年代後半に入ると、需要増加に対応できた電池製造会社が品質、量産技術の面で一段と進歩したなかで、対応できない町工場的な小工場は整理・撤退が進んだ。1977年には、タイ資本ではキアート・ファ・バッテリー（Kiert Saeng Industry Co., Ltd.）、レイラム・バッテリー（Raylam Battery Co., Ltd.）、タイ・パニック（Thai Phanitch Co., Ltd.）の3社、イギリスと香港資本のセン・ファ・バッテリー（Saeng Fah Battery Co., Ltd.）、そして松下電器のナショナル・タイの5社による寡占体制が成立した。当時、これら5社でタイの乾電池総生産量の約90%を占めた。このなかで、ナショナル・タイの乾電池の生産能力は、1977年時点でセン・ファ・バッテリーについて2番目に位置し、月産300万個に達していた。<sup>(13)</sup>

### 3. 輸出から現地製販体制へ

戦後、松下電器はタイを東南アジア地域における重要な戦略市場に位置づけた。1950年2月、松下電器貿易は戦後初の試みとしてタイ市場視察のために社員をバンコクに派遣し、調査に当たらせた。こうした市場調査をもとに、松下電器はタイ市場に適した輸出用ラジオを開発させて、消費者の間にナショナル・ブランドを浸透させるよう努めた。<sup>(14)</sup>そして、この間、松下電器貿易はタイの商品流通において重要な役割を果たしている華商と関係を結んだ。<sup>(15)</sup>

---

(12) 末廣昭，前掲書，227頁。

(13) 末廣昭，前掲書，226-227頁。

(14) タイでは派手な外装が人気を得たため、キャビネットは金色に塗られた。また水田での農作業においても使用できるように大型のラジオに肩バンドを取り付けるなどの工夫がなされた。

(15) 華商の国内流通網の支配については遠藤元（2010）を参照されたい。

1950年、松下電器貿易は香港上海銀行の推薦でオランダのフィリップスの製品を取り扱う、華僑の営む輸入卸売商シュー (Siew & Co.) を総代理店とした。乾電池はシューから主にラジオ店に卸された。そして、上述の輸出用ラジオの販売が好調なことをきっかけに、1954年から松下電器貿易とシューとの間で継続的な取引が始まった。さらに、1957年、シューは松下製品だけを取り扱う専売代理店となった。これを受けて、同年にはバンコクに松下電器貿易の駐在員事務所が開設され、シューの販売活動のサポートや現地での市場調査に継続的に取り組むことになった。

1960年頃からの工業化の進展に伴って、タイでは乾電池の生産分野で国内外の民間企業が設備拡張や工場新設を活発化させた。このため、国内産業の開発を主に取り扱う投資委員会 (Board of Investment) が既存の電池製造工場の生産能力で国内需要は充足できると判断し、これ以上の追加投資は認めず、さらには乾電池の輸入禁止措置をとる動きを示しはじめた。<sup>(16)</sup> こうした競争企業や投資委員会の動向に対して、当初は松下電器からの工場建設の働きかけに慎重な姿勢であったシューは、次第にタイでの乾電池生産に関心を示し始めた。<sup>(17)</sup> 松下電器としても、シューは取引開始以来着実に販売実績をあげており、代表者のシュー・カンチャナチャーリーはタイで名士であったので、シューを合併相手に工場進出を実現させることを望んでいた。<sup>(18)</sup>

そこで、シューは工場建設には乾電池市場の新たな開拓の見通しが必要であると考え、独自に乾電池の販売網の開拓に着手した。つまり、それまでのラジオ店ルートに加えて、バンコクを基盤にタイ全土に食品・日用雑貨を卸している一次卸売商3社にも松下電器の乾電池の専売権を与えて、販売の増

(16) 喜多村浩編 (1963), 356-364頁。外務省経済局アジア課 (1964), 118-119頁。

(17) 1954年、松下電器は乾電池工場建設の計画をシューに打診したが実現しなかった。

(18) 日本経済調査協議会、前掲書、38-39頁。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

進を企てたのであった。<sup>(19)</sup>この結果、シューの乾電池の月間販売数量は、それまでの15万個から50万個近く<sup>(20)</sup>にまで増加した。この販売数量の増加に納得したシューは、タイでの乾電池生産を決断した。1961年12月、松下電器はバンコクにシューとの合弁でナショナル・タイを設立した。出資比率は松下電器60%、シュー40%となった。ナショナル・タイで生産される乾電池はまずは、それまでの輸入品と同様に、もっとも需要が多い単一乾電池とし、外装を金属とした。当時、乾電池市場の大半を占めたのは紙筒外装の比較的低価格の乾電池であったが、レイ・オ・バックやヒンワが高価格の金属外装の乾電池をすでに市場に投入していた。こうした競合企業の製品動向や乾電池寿命の長さなどを考慮した松下電器は、紙筒外装よりも高価格であったが、金属外装の乾電池グリーン・ゴールド<sup>(21)</sup>の生産を決めた。1962年6月より生産が始まった。グリーン・ゴールドはシューに卸され、同社からラジオ店と一次卸売商3社に引き渡された。

ナショナル・タイでは乾電池の生産開始後、1965年10月にラジオ、1967年2月に白黒テレビ、1968年4月に扇風機、同年5月に蓄電池といったように、生産品目の拡大<sup>(22)</sup>を図った。松下電器としては、生産品目の拡大を進めるナショナル・タイの生産状況に合った販売量の確保をシューに求めた。だが、1960年代半ば以降、シューの業績は悪化の一途をたどり、松下製品の販売低迷が続いた。その決定的な要因は、日本の家電メーカーの相次ぐ進出にあった。1968年8月に日立製作所、1969年4月に三洋電機、1969年10月に東芝がバン

---

(19) 一次卸売商3社の取扱商品はA社がミルクと味の素、B社はマッチ、C社が事務用機器であった。

(20) 関係者提供資料（1988）[シュー・ナショナル販売サービス設立について]。松下電器貿易のタイ向け乾電池の輸出額をみると、1959年の1,508万円から、1961年には5,217万円に伸張している（神谷克己（1965），245頁）。

(21) 秦一徳（1991），43頁。

(22) 関係者提供資料（1995）[ナショナル・タイの歩み]

コクに販売会社を進出させた。<sup>(23)</sup> 日本企業はそれまでの代理店販売をやめて、自社主導での販売活動の積極化に努め、白黒テレビを中心に無線製品の販売を伸長させていった。<sup>(24)</sup> 乾電池についても、上述のようにレイ・オ・バックやヒンワに加え、紙筒外装の安価な乾電池を大量生産する地元企業との価格競争が激しさを増し、販売は低迷していた。ナショナル・タイの安定的な稼働に必要な月間100万個の乾電池の販売数量には到底達することがない状況にあった。<sup>(25)</sup>

これらの状況を打開したいと考えたシューは、1969年から松下電器との間で販売会社設立の計画を進め、1970年に両社で合意した。<sup>(26)</sup> 1970年3月、松下電器はタイでの販売会社シュー・ナショナル販売サービス (Siew National Sales & Service Co., Ltd.) をバンコクに設立した。出資比率は、松下電器45%、シュー55%となった。そして、シュー・ナショナル販売サービスは、松下電器貿易が中心となって運営することになった。こうして、松下電器は1960年代から70年代にかけて、タイに自社製品の生産・販売拠点を進出させたのであった。

## 4. 販売網の構築

### 4-1. 顕在化する課題

シュー・ナショナル販売サービス設立前後に、乾電池の市場開拓に向けて、松下電器貿易は新たな方針を打ち出した。それは自らの手で乾電池を販売することであった。そのために次の2つの取り組みがなされた。1つは、従来のグリーン・ゴールドとは異なり、天然マンガンを化学処理し、純度の高い

---

(23) 東洋経済新報社編 (1973), 108-109頁, 114-115頁。

(24) 関係者提供資料 (1988), 前掲資料。

(25) 神谷克己, 前掲書, 248頁。

(26) 関係者提供資料 (1988), 前掲資料。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

高品質な電解二酸化マンガンを多く含む、より寿命の長い乾電池ハイパーの市場投入であった。<sup>(27)</sup>その理由として、それまでは天然の二酸化マンガンだけを使用したグリーン・ゴールドのみの販売だったが、一次卸売商3社に専売権を与えていたため、自社が取り扱うには他のブランドの乾電池を必要であったことと、レイ・オ・バックが同様の高級品をすでに販売していたため、市場の可能性があると判断したことの2点であった。<sup>(28)</sup>ハイパーは1970年1月にナショナル・タイでの生産を始めて、<sup>(29)</sup>4月より発売されることになった。そしてもう1つは、乾電池販売の専門部署の立ち上げであった。当時、タイの消費者が乾電池を購入する小売店はラジオ店や電気店ではなく、雑貨店が圧倒的であった。<sup>(30)</sup>そこで、1971年3月、シュー・ナショナル販売サービス内に乾電池販売の専門組織を設けた。立ち上げ時、わずか4人の人員を当てただけであったが、トップにはタイ語が話せ、タイで自動車タイヤの販売経験がある日本人を現地採用し、就任させた。かれがOJTを中心に現地人3人に対して店内での挨拶の仕方、商品の説明や交渉の方法などを指導した。<sup>(31)</sup>

1971年4月、ハイパーの販売に当たって、一次卸売商3社の傘下の二次卸売商130店をバンコク市内のホテルに集めてハイパーの販売店大会を開催した。そして同年10月には、移動販売車3台で東北部、北部、南部の3地域にある一次卸売商3社の傘下の二次卸売商や雑貨店を巡回し、ハイパーの販売に打って出た。この活動は二次卸売商からのハイパーの受注と、雑貨店での商品説明や陳列用具の提供などであった。つまり、販売助成を主とした活動

---

(27) 関係者提供資料（1973）[会社設立から今日までを顧みて]。ハイパーは、松下電器が1954年に日本で初めての完全金属外装裸式乾電池の開発に成功した乾電池であった。

(28) 関係者提供資料（1988）、前掲資料。

(29) 秦一徳、前掲書、44頁。

(30) バンコク日本人商工会議所、前掲書、34頁。

(31) 関係者提供資料（1988）、前掲資料。



であった。そして3地域のなかでも、東北部を最重点地域として選定した。その理由として、東北部の人口はタイの総人口のなかでもっとも割合の多い約35%を占めており、かつこの地域でレイ・オ・バックがハイパーとほぼ同じ価格の乾電池を販売していたからであった。また、これらの活動と並行して、宣伝活動を積極化させた。例えば、映画館を1日借り切って来館者にハイパーを無料進呈した。その他、主要都市にハイパーの展示パネルを置いたり、ラジオ放送でタイ全土にCMを流したりした。<sup>(32)</sup>

だが、こうした活動を翌年7月頃まで続けたが、ハイパーの継続的な取引の注文はほとんどなく、グリーンゴールドについても販売不振が続いた。その理由として、以下の3点が活動を通じて次第に明らかになった。

第1は、松下電器の乾電池がタイの電気製品の使用用途に適応していなかったことである。「(金属外装なので) ナショナル製品の値段の高いのは仕方ないが(紙筒外装の乾電池と比べても) 寿命は余り変わらない<sup>(33)</sup>」という噂を小売店で聞いた。乾電池事業部と調査を進めると、懐中電灯やラジオの使用用途が日本とタイでは違っており、そのことが乾電池の寿命に影響を及ぼしていることがわかった。当時のタイではラジオを一日中最大音量でつけっぱなしにしておくことが消費者の習慣で、また電灯の整備が遅れている地域が多く、夜や早朝の農作業では懐中電灯もつけっぱなしであった。こうしたことから、タイでは強電流を持続的に流す乾電池が必要であった。だが、タイ市場に投入された乾電池は、微弱電流を間欠的に流す日本仕様のままであった。

(32) 同上。1971年12月のラジオ宣伝では「強い力。赤い帽子4個とカレンダーを取り換えます。帽子を沢山お持ちの方はカレンダーが多くもらえます。ナショナル・トップ・ラジオにはハイパーをご使用ください(日本語訳)」とながされた。ハイパーの頭頂部にはプラスチック製の赤色バーজনシールが取り付けられた。それを取り除かないと乾電池の使用ができないため、消費者には「未使用の新鮮な乾電池」と印象付けた。

(33) 秦一徳、前掲書、131頁。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

つまり、「乾電池生産10年、タイで生産しながら誰もタイでの使用条件に合わせた物作りをせず<sup>(34)</sup>に来た」のである。

第2は、タイ市場を画一化に捉えて販売活動を展開していたことである。上述にあるように、東北部を販売活動の重点地域としたが、販売状況は思わしくなかった。東北部は人口が多いものの、米の単一栽培を主流にする農業従事者が中心で、おりからの世界的な米価相場の下落の影響で貧困がより深刻化している地域であった。そうしたことから、現地企業が作りだす1個当たりの小売価格が1パーツの紙筒外装の乾電池が需要の大半を占めていた。これに対して、上で述べた乾電池の技術的な問題に気づかず、松下電器は小売価格が1.5パーツのグリーン・ゴールド、そして2パーツのハイパーを市場で販売していた。ラジオには乾電池が4個必要で、例えばグリーン・ゴールドを購入すると紙筒外装の乾電池に比べて2パーツの価格差が生まれた。当時のタイでは、この2パーツが一家6人家族の1日分の食費に相当した<sup>(35)</sup>。貧困の深刻な東北部において消費者が強い価格志向になり、紙筒外装の乾電池を選考するのも当然であった。さらに、北部や南部では消費者の保守的な姿勢が根強く、各地域の販売の歴史が消費者の購買意思決定に影響を与えていた。例えば、ハイパーに対する消費者の関心があった地域では、過去にグリーン・ゴールドが販売されていたことがわかった。タイ市場を「面で考えることは全く無意味で、点で考えねばならぬ<sup>(36)</sup>」ということであった。

そして、第3はグリーン・ゴールドの専売権を与えていた一次卸売商3社の伝統的な商習慣にあった。この3社も華商による経営であった。同郷・同族のつながりを軸にした商圈の範囲内での活動を中心とした「自己の商圈に固執する自己資本型の企業<sup>(37)</sup>」であった。主要業務は、二次卸売店の注文に応

---

(34) 同上、131頁。

(35) 同上、41頁。

(36) 関係者提供資料（1988）、前掲資料。

じて乾電池を発送するだけで、セールスマンを採用したり、取扱商品の売行きを市場で調査したりすることなどは決してなかった。つまり、旧来から関係の深い二次卸売商から注文が入ってはじめて乾電池を出荷するだけで、その先の販売には直接関わることはなかった。なかでも、地方への関心度は極めて低く、販売が地方に広がっていなかった。ハイパーを含む乾電池の販売低迷が続くなかで、拡売に努める要請を3社にかけると、それは結果的にそれら3社の在庫を増加させることになるだけであった。当時の乾電池は使用しなくても時間の経過によって性能が劣化したので、乾電池の寿命をより短くさせる原因にもなった。<sup>(38)</sup>

以上のように、シュー・ナショナル販売サービス設立後、松下電器貿易は自らの手で乾電池の販売に乗り出したことで、乾電池の技術的な問題、タイ市場の特性、そして一次卸売商3社の商習慣を把握するようになった。ナショナル・タイ設立後、電池製造会社が増加し競争が激化するなか、同工場の安定的な稼働には販売網の新たな開拓によって販売数量を確保しなければならなかった。こうした状況に直面して、松下電器貿易は一次卸売商3社だけに依存することなく、乾電池の販売網を自らの手で構築することを不可欠だと考えるようになった。

#### 4-2. 地方雑貨店への直接販売

1972年9月、松下電器貿易はシュー・ナショナル販売サービス内の乾電池販売組織を基盤に地方の雑貨店のみを対象に現金取引による直接販売を始め<sup>(39)</sup>た。地方雑貨店への巡回販売は非効率であったが、「電池という雑貨、最寄

---

(37) 同上。

(38) 同上。

(39) 1980年代のテレビを中心とした松下電器貿易のタイ地方向販売の展開は、田村好正(2000)を参照されたい。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

り商品の特性を無視できぬ。すなわち、単価が安く、日常消費される商品は、今すぐ必要だという時に買うもので、ブランドも、購買のポイントだが、その前に、小売店の店頭で商品があるかどうかが問題<sup>(40)</sup>であり、「現実の卸売商の経営方法では販売を任すことはできない<sup>(41)</sup>」という意見のもと決断がなされた。また、上述の販売活動を通して、地方においては一次卸売商3社の販売力がバンコク首都圏に比べて弱いという状況がわかったことも、この決断を後押しした。

もともと、当時の乾電池の販売数量の約90%を一次卸売商3社による雑貨店ルートが占めていたので、これら3社の販売力を頼みとせざるを得ないという点も現実的であった。そのため、3社の商圏に配慮するかたちで、販売網構築に努めることになった。つまり、一次卸売商3社の販売力が強いバンコク首都圏は回避するとともに、貧困層の多い東北部は除いて、さらに地方の北部、中部、南部においてもこの3社の主な取引先ではない雑貨店のみを対象とした。また、地方の多くの地域では高級品であるハイパーのみの販売では活動が困難であると予想されたので、ハイパーに加えてグリーン・ゴールドも取り扱うこと<sup>(42)</sup>にした。こうした直接販売の実施、グリーン・ゴールドとハイパーの併売に対して、3社は快諾することはなかったが、当時の松下電器の乾電池の「販売の状況と将来の売上増販の見通しが<sup>(43)</sup>ない」という状況から仕方なく受け入れた。この時期の乾電池販売の著しい低下は、結局のところ3社の乾電池への関心を下げることに繋がっていたと考えられる。

3ヶ月間にわたって北部、中部、南部を巡回するなかで、今後対象市場として選定すべき2つの地域をつかんだ。第1は、松下電器の知名度のある地

---

(40) 関係者提供資料（1988）、前掲資料。

(41) 同上。

(42) 関係者提供資料（1973）、前掲資料。

(43) 関係者提供資料（1988）、前掲資料。

域である。つまり、松下電器の乾電池が継続的に雑貨店の店頭で置かれている地域、あるいは現時点では卸売商からの販売がなく当該地域の雑貨店の店頭には見当たらないが、以前に販売されていたので雑貨店や消費者は同社の乾電池を覚えている地域である。例えば、中部のアーントン県から北部のナコーンサワン県にかけて、以前にグリーン・ゴールドを販売した経緯があり、これらの地域の雑貨店の多くは松下電器の乾電池に高い関心をもった。<sup>(44)</sup>

そして第2は、高価な乾電池を購入できる可能性が高いと考えられる、高所得者の多い南部である。タイ南部の人口は総人口の約14%とその割合は決して多くないが、高湿度の熱帯気候の恩恵を受けて漁業やゴムなどの農林水産業の生産性は高く、他の地域に比べて経済力を有した地域であった。実際、この地域の雑貨店にはヒンワやレイ・オ・バックの高級品が店頭で並んでいた。ハイパーの発売後に初めて再注文が入ったのも南部のプーケットであった。<sup>(45)</sup>

#### 4-3. 地方への更なる販売拡大

1973年1月から上述の対象市場の雑貨店の店頭で松下電器の乾電池を並べさせるため、松下電器貿易は移動車による現金販売を本格化させた。タイの北部、中部、南部それぞれにセールスマン1名を運転手付きの移動販売車で派遣した。雑貨店でセールスマンが商談を行い、それに成功すれば運転手が乾電池の店舗への運搬と金銭の授受を担当し、その間にセールスマンは次の近くの雑貨店を訪問した。雑貨店は乾電池と引き換えにその場で現金を支払うことになるので、仕入れに躊躇することも多かった。この時期の新規取引成功率は30%ほどであった。そこで、2ダース毎の注文にラジオや白黒テレビなどの松下製品が当たる抽選券を付けたりするなどした。契約が成立した

---

(44) 同上。

(45) 同上。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

雑貨店には1ヶ月に一度必ず訪問することにした。<sup>(46)</sup>

そして、セールスの後方支援として、従来のタイ全土を対象とする宣伝活動は中止して、活動中の地域に限定し、ラジオ CM 放送や映画館のスライド宣伝、地方公演を行なった。地方公演ではナショナル祭と称して、タイでもっとも有名なコメディアン4人と踊り子や歌手を含めた約50人による民謡専門の演奏会を行った。1973年11月から翌年8月にかけて、15カ所の地域で約30万人を動員した。入場料無料で乾電池やラジオの当たる抽選券付き乾電池を販売した。<sup>(47)</sup>

また、雑貨店への販売活動と並行して、巡回先地域の二次卸売商への訪問も始めた。二次卸売商傘下の雑貨店に対して直接訪問販売を実施していること、今後雑貨店からの注文が入った場合はシュー・ナショナル販売サービスに発注して欲しいことを説明してまわった。次第にこうした活動に賛同する卸売商もあらわれ、1973年末頃には南部の5県で雑貨品を取り扱う二次卸売商から松下電器の乾電池を積極的に取り扱いとの申し出があった。これらの二次卸売商には支払い期日に応じたりべートに加えて、年間販売高の2%の年末ボーナスや日本招待などを実施した。<sup>(48)</sup>

こうした移動販売車による巡回地域の決定は、3日に一度の割合でセールスマンから提出される訪問地域と販売状況をまとめたレポートをもとに、シュー・ナショナル販売サービスでの販売会議で下された。雑貨店への現金販売による移動販売自体で利益を生むことは難しかった。だが、タイでは雑貨店の店頭占有率を高めるためには、対象地域での移動販売車での巡回による現金販売が必要であり、その結果、上述のように地方の二次卸売商からの注文も次第に生まれるようになった。<sup>(49)</sup>

---

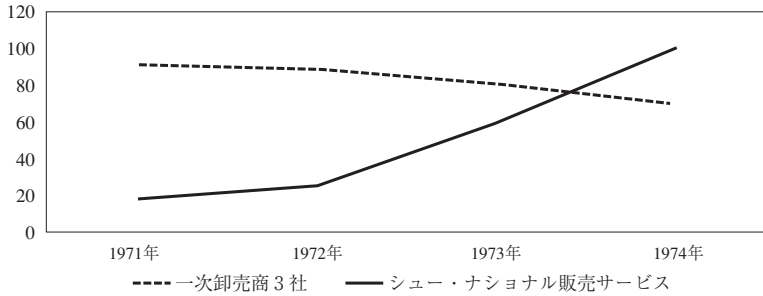
(46) 同上。

(47) 同上。秦一徳、前掲書、131頁。

(48) 関係者提供資料（1988）、前掲資料。

図1. 乾電池の月間平均販売数量の推移

単位：万個



資料：関係者提供資料（1988）[シュー・ナショナル販売サービス設立について]に基づき筆者作成。

注：1974年は1～8月の月間平均となる。

図1は、タイにおけるシュー・ナショナル販売サービスと一次卸売商3社の乾電池の月間平均販売数量の推移を示している。1971年以降、その3社の販売数量が減少傾向にあるなか、その一方で直接販売を始めた1972年を境にシュー・ナショナル販売サービスの販売数量が大きく増加している。そして1973年中頃には、シュー・ナショナル販売サービスの販売数量が一次卸売商3社の数字を超えている。つまり、タイの北部、中部、南部の雑貨店への直接販売などの取り組みによって、これらの地域において松下電器貿易は独自に販売網を構築したといえよう。

## 5. おわりに

以上、本稿ではタイの乾電池市場において販売網構築に取り組んだ松下電器の歴史を取り上げた。最後に、これまでの発見事実をまとめることによって、本稿の結びとすることにしたい。

(49) 同上。

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的研究（藤田順也）

タイにおける松下電器の乾電池の販売は、1950年にシューと代理店契約を結んだことで始まった。当初乾電池はシューからラジオ店のみに卸されていたが、1950年代末に食品・日用雑貨品を取り扱う一次卸売商3社にも卸された。この結果、シューの乾電池の月間販売数量は15万個から50万個にまで増加した。乾電池市場に将来性をみたシューは乾電池の国内生産を決意し、1961年12月に松下電器はシューとの合弁でナショナル・タイを設立した。

だが、1個当たり1パーツの紙筒外装の乾電池が圧倒的であった当時のタイ市場において、ナショナル・タイで生産される1.5パーツの金属外装の乾電池の販売は困難を極めた。乾電池の販売数量が、ナショナル・タイの稼働率の安定に必要な月間100万個に達することがない日々が続いた。その他のラジオや白黒テレビなどの松下製品も、日本企業の相次ぐ進出による競争の激化に伴って、タイ市場で販売が低迷していた。こうした状況のなか、松下電器とシューは合弁での販売会社設立を決断し、1970年3月にシュー・ナショナル販売サービスが設立された。同社の運営は、松下電器貿易が行うことになった。

シュー・ナショナル販売サービスの社内での乾電池販売組織の設置をきっかけに、自らの手で乾電池の販売活動に乗り出した松下電器貿易は、販売低迷の原因を次第に知ることになった。その原因として、タイ市場に不適合な乾電池を投入していたこと、市場を画一的に捉えて販売活動をしていたこと、そして同郷・同族に関係する人的な範囲を中心に取引を行う一次卸売商3社の販売の仕方、この3点にあった。

1972年9月、松下電器貿易はシュー・ナショナル販売サービス内の乾電池販売組織を基盤にまずは一次卸売商3社の商圏の範囲外の地方の雑貨店を対象に現金販売を実施した。この活動を通して、松下電器の乾電池の知名度のある地域、そして比較的所得の高い南部を今後の対象市場として選定することが決められた。1973年1月から、それらの対象地域にある雑貨店を移動販



売車で巡回し、雑貨店を見つけると現金と引き換えに乾電池を受け渡すという販売方法を実施していった。また、巡回地域先の二次卸売商の訪問や当該地域限定での宣伝活動などで需要を喚起した。こうした活動によって、松下電器貿易はタイの乾電池販売において、一次卸売商3社への全面的な依存から次第に脱していったのであった。つまり、それに代わる新たな販売網を構築したのであった。

#### 参考文献

- 伊藤禎一（1981）「タイの経営風土と経営者」『アジア研究』アジア政策学会，第28巻第2号，41-66頁。
- 遠藤元（2010）『新興国の流通革命 タイのモザイク状消費市場と多様化する流通』日本評論社。
- 大貝威芳（2002）「黎明期の輸出マーケティング—松下電器の対米戦略—」『龍谷大学経営学論集』第42巻第1号，1-12頁。
- 神谷克己（1965）『タイの産業開発と合弁企業』アジア経済研究所。
- 外務省経済局アジア課『タイ国における外国企業の進出状況』（1964）外務省経済局アジア課。
- 北原淳・谷口興二・吉田幹正（1977）『タイ—その国土と市場—』科学新聞社出版局。
- 喜多村浩編（1963）『タイの経済開発』アジア経済研究所。
- 近藤文男（1999）「松下電器産業の輸出マーケティング」『経済論叢別冊 調査と研究（京都大学）』第17号，1-22頁。
- 穴戸寿雄編（1973）『タイ経済発展の諸条件』アジア経済研究所。
- 白水和憲（2004）『松下電器，中国大陸新潮流に挑む』水曜社。
- 末廣昭（1981）「タイ」『発展途上国の電機・電子産業』アジア経済研究所。
- 橘弘作編（1963）『東南アジアの機械市場Ⅱ—電気機械需要と国際競争関係—』アジア経済研究所。
- 田村好正（2000）『タイ国営業忘備録—海外営業総括責任者の着眼点—』私家版。
- 東洋経済新報社編（1973）『海外進出企業総覧』東洋経済社。
- 日本経済調査協議会（1967）『東南アジアの日本系企業』日本経済調査協議会。
- 秦一徳（1991）『タイ日記』私家版。
- バンコク日本人商工会議所（1971）『所報』，第119号。
- 藤田順也（2012）「戦後の日本企業の対東南アジア進出と合弁経営—タイにおける松下電器産業を中心に—」『多国籍企業研究』第5号，多国籍企業学会，71-93頁。
- 藤田順也（2014）「タイの家電市場黎明期における日系電機メーカーの販売チャンネル構築に関する歴史的研究—松下と華商の関係をを中心に—」『広島経済大学経済研究

タイの乾電池市場における松下電器の販売網構築の史的 research (藤田順也)

論集』第37巻第3号, 67-82頁。

堀正幸 (2000) 『松下の海外経営 台湾松下電器成長の軌跡』 同文館出版。

松川佳洋 (2013) 「海外子会社のローカル環境要因と親会社の役割—バーキンショー理論を視座としたマレーシア松下のケース分析—」 『多国籍企業研究』 第6号, 多国籍業学会, 2013年, 129-150頁。

松下電器産業創業50周年記念行事準備委員会 (1968) 『松下電器五十年の略史』 松下電器産業株式会社。

松下電器貿易社史編纂委員会 (1966) 『30年の歩み』 松下電器貿易株式会社。

松下電器貿易50年史委員会 (1985) 『松下電器貿易五十年のあゆみ—家電貿易のパイオニアをめざして—』 松下電器貿易株式会社。