

# ナショナル・タイの経営に関する 歴史的考察

藤 田 順 也

## はじめに

多国籍企業にとって、海外子会社の経営は重要な課題である。なぜなら、海外子会社が親会社から与えられた拠点としての役割を果たしそして成果を積み重ねていくことこそが、多国籍企業自体の成長になるからである。だが、海外子会社の経営は、国内での経営に比べて、次のような意味で特有の困難さが伴っているため複雑な課題に向き合わなければならない。第1は、本国とは異質で多様な環境のもとで経営活動に従事していかなければならないという点にある。第2は、第1に加えて、海外子会社は一般に親会社の経営戦略に基づいて経営を行うことから、多国籍企業内部の事情にも対応していかなければならないという点にある。つまり、海外子会社は進出先の現地と多国籍企業内部という2つの環境下に適応可能な経営を行わなければならないのである。

昨今、国際経営の研究分野において、海外子会社の存在への関心は高まっ  
ている。<sup>(1)</sup>なかでも設立後の経営がいかに進められているのかについてはより

---

(1) 代表的な研究としては、次があげられる。海外子会社の類型化を試み、それぞれに本社から与えられた役割の違いを明らかにした Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) の研究、そしてその役割が最初に与えられて終わりではなく、海外子会社

ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察（藤田順也）

注目を集めている。<sup>(2)</sup>そこで、本稿では松下電器の海外子会社ナショナル・タイ（National Thai Co., Ltd.）を例にとって、同社がタイの経済社会状況や本社の国際経営戦略の変化に、いかに適応したのかについて明らかにする。<sup>(3)</sup>ナショナル・タイを取り上げるのは、次の2つの理由にある。第1は、約40年間にわたるプロセスを注目することができる数少ない事例だからである。第2は、ナショナル・タイは、「本社が求めるオペレーションを実現していた」<sup>(4)</sup>という指摘があるものの、その実態についてはこれまでの研究で明らかにされていないからである。

## 1. タイ家電産業の生成<sup>(5)</sup>

1950年代、タイでは政府主導型の産業開発が期待通りの成果を上げることができなかった。そこで、国内産業の開発を主に取り扱うタイ投資委員会（Board of Investment, 以下BOI）<sup>(6)</sup>が中心になって、1960年に産業投資奨励法を制定し、民間主導での輸入代替工業化に乗り出した。この工業化は、外

---

自身の選択や現地環境での影響を受けるなどして動的に変化していくことを指摘した Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998) の研究がある。

(2) 海外子会社の経営に関する事例研究としては、梅野巨利 (2012), 折橋伸哉 (2008), 川邊信雄 (2011), 多田和美 (2014), 竹内竜介 (2018), 藤田順也 (2012), 松川佳洋 (2013) などがあげられる。

(3) 事例研究におい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。なお、松下電器は2008年10月に会社名をパナソニックに変更しているが、本稿の事例の対象となる期間はそれ以前の時期になるため、同社を松下電器として取り扱う。

(4) 大木清弘 (2017), 131頁。

(5) 本稿では民生用の電機・電子機器を生産する企業を家電メーカーとし、家電メーカーを総称して家電産業とする。

(6) 1954年に開設された国家機関である。委員長は首相、副委員長を工業大臣がつとめ、タイの投資奨励策の決定や投資案件の許認可などの活動を行なっている。タイ進出時にBOIの認可を受けると、輸入優遇関税や法人税免除などの便宜が与えられる。

国資本への国内市場の開放と、関税障壁などの政策によって製品輸入ができなくなる可能性が高まったことで、その発展を促進させることになった。<sup>(7)</sup> 農作物の輸出に頼るモノカルチャー経済からの脱却を目指すタイは、新たな産業発展の軌道を歩むことになった。

輸入代替工業化政策の実施を受けて、タイでは日系企業を中心に近代的な工場のもとで家電製品の生産が始まった。当時すでにタイへ家電製品の輸出を行っていた日本企業は自社製品に対する高関税を回避するために、現地に合弁形態で生産拠点を設け、そこで日本からの輸入品を現地生産に代替していったのである。具体的には1960年代から1970年代初期にかけて、松下電器（進出年：1961年12月）をはじめ、三菱電機（同：1964年12月）、東京芝浦電機（同：1969年10月）、三洋電機（同：1970年1月）、日立製作所（同：1970年11月）の日本の家電メーカー5社が順次タイに生産拠点を設立した。これら5社の輸入代替型の拠点では、小規模ながらラジオやテレビなどの音響・映像機器に加えて冷蔵庫やエアコンなどの白物家電においても量産活動が実施されていった。<sup>(8)</sup> 各社はそれぞれ1箇所生産拠点において、日本での活動と同じように、総合家電メーカーと呼びうる多品目製造企業として経営の展開を図ったのである。

また、この他には少数ではあったが、オランダ資本のフィリップス（進出年：1951年6月、生産品目：電球とテレビ）、アメリカ資本のメイヤー（同：1963年9月、同：卓上扇風機）、イギリス資本のジャーディン・マシソン（同：不明、冷蔵庫）など欧州の多国籍企業がすでに進出していた。<sup>(9)</sup>

---

(7) 末廣昭・安田靖(1987)を参照。

(8) 各企業の進出年や生産品目については、末廣昭(1981)、220-222頁および東洋経済新報社(1975)を参照。

(9) 末廣昭、同掲書、220-222頁およびアジア経済研究所(1968)、34-37頁を参照。この他、現地資本(100%タイ資本)の大手家電メーカーでは唯一タニン産業が存在した。同社はタイで1961年に工場を建設してラジオ生産に乗り出し、1966年に白

こうした外国資本の進出下において、首都バンコクでは現地の流通を支配していた華僑商人（以後、華商）が競って自社工場の建設に取り掛かったり、BOIが市場の需給についての十分な検討を行わずに同一業種に多数の工場建設の認可を与えたこと<sup>(10)</sup>で、狭小な市場に近代的な工場がひしめき合う状況が生じた<sup>(11)</sup>。なぜなら、人口が300万人ほどのバンコクとその周辺部には比較的高価な消費財の購買層が集中しており、その需要が期待されたからである<sup>(12)</sup>。この市場構造については、「タイというあまり大きくない市場に、日本から同種企業分野に2社以上の進出があることは、かなり過当競争的色彩をもたらすものである。あの会社が出るなら、わが社も出ようといった競争意識が先立って、市場の需給の将来について十分の検討を行わないで進出しようというのは、かなり冒険だと考えられるが、そして、こうしたことは、<sup>(13)</sup>現実に現れている<sup>(14)</sup>」<sup>(14)</sup>といわれた。

このような高関税をはじめとする貿易障壁によって守られ、そして競争的な市場構造で形成されたタイの家電市場において、上述の日本の家電メーカー5社はブランド力を築き上げ、高い市場シェアを占めた。5社の市場シェアは1979年時点の販売台数でみて、テレビは約60%、扇風機は約80%、炊飯器は約80%、また1978年の生産能力でみて、冷蔵庫が約60%（松下電器を除く4社）と圧倒的な市場シェアを占める結果となった<sup>(15)</sup>。1960年代から1970年代にかけてのタイの家電産業の生成は、その大部分が輸入代替工業化の初期に現地に進出した日本の家電メーカーによってもたらされたのであ

---

黒テレビ、1974年にはカラーテレビの生産を始めた（中川（1986）、117-118頁）。

(10) 神谷克己編（1965）、93-94頁。

(11) 池本幸生（1996）、135-137頁。

(12) 穴戸寿雄編（1973）、154頁。

(13) 神谷克己編、前掲書、101頁。

(14) こうした市場状況にタイの場合は国境から流入する密輸品も含まれていたことで、価格競争がより激しかった。

(15) 末廣昭、前掲書、221頁。

た。

## 2. ナショナル・タイの設立

それでは、上述のタイ家電産業の生成時期において、松下電器はどのようにタイ市場に参入していったのか。「世界的な視野に立って考え、全世界を対象に仕事を進める」方針により、1960年代に入ると、松下電器は海外への技術援助と工場建設を進めることを決めた。すでに1959年11月には社内に国際本部を設けて、海外事業展開に合わせた組織づくりにも取り掛かっていた。こうしたなかで、松下電器にとって戦後初となる海外での生産拠点として、1961年12月にナショナル・タイがバンコクに設けられた。

松下電器はタイへの進出に際して、次の点を考慮した。

- (1) タイは台湾に次いで政治情勢が安定していること。
- (2) タイの対日感情が良好であること。
- (3) タイにおいて、近代的な工業振興の気運が高まってきていること。
- (4) 松下電器貿易との間で1954年から継続的に取引をしてきた現地代理店であるシュー社 (Siew Co., Ltd.) から、松下電器に対して乾電池の現地生産についての協力要請があったこと。
- (5) 競争企業のアメリカ資本の乾電池メーカーであるレイ・オ・バックが現地に進出したことで、乾電池の輸入禁止措置がとられる可能性が高まってきたこと<sup>(17)</sup>。

そして、この進出に際して次の点が重視され、現地資本シュー社との合弁形態が選ばれた。

---

(16) 松下電器は自らの手で輸出活動を行うため、1932年4月に社内に貿易部 (1935年2月輸出部に改称) を設けた。この輸出部を1935年8月に独立させ新設したのが松下電器貿易である。なお、松下電器貿易は1988年4月、松下電器に統合された。

(17) 日本経済調査協議会 (1967), 38頁。

ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察（藤田順也）

(1) シュー社の代表者シュー・カンチャナチャーリーはタイで名士で、BOIなどの政府機関との折衝には欠かせない人物であったこと。

(2) シュー社との合併を選ぶことで、タイでの松下製品の販売において引き続き同社の販売網を活用できること。<sup>(18)</sup>

また、タイ進出に当たって乾電池の生産から始める理由は次の点にあった。

(1) 当時懐中電灯やラジオの需要が増えており、それに必要な乾電池も安定した需要が見込まれること。

(2) 乾電池の生産はある程度機械化が進んでいるため、現地従業員のものづくりの教育訓練には最適な製品であったこと。<sup>(19)</sup>

以上のような点にとくに考慮して、松下電器はタイにシュー社と共同で乾電池の生産拠点を設立することを決断した。1960年末頃、松下電器はBOIや工業省に対し工場免許に関する許可申請を行い、1961年10月に認可が下りた。産業投資奨励法が適用されたことで、機械設備の輸入関税の免除、部品・材料（以後、部材）の輸入関税と所得税の5年間の免除などの税制上の恩典を受けることができた。1961年12月にバンコクに設立されたナショナル・タイの資本金は800万バーツで、出資比率は松下電器60%、シュー社が40%であった。日本からは責任者1名、製造技術者1名、経理担当者1名が派遣された。翌年4月に乾電池工場は完成し、6月より単一乾電池の生産が始まった。<sup>(20)</sup>

---

(18) 同上書、38頁。

(19) 高橋荒太郎（1979）、197頁。『財界』1981年12月20日号。

(20) 日本経済調査協議会、同掲書、40-42頁と[National Thai Co., Ltd. 34年の歩み]を参照。この時に責任者の立場でナショナル・タイへ派遣された人物は松下電器で初の海外生産拠点として1939年に中国（上海）で設立された乾電池工場の駐在経験者であった（秦一徳（1991）、4頁）。

### 3. ナショナル・タイの操業後の経営安定化に向けた取組み

乾電池生産から操業を開始したナショナル・タイは、1960年代から1970年代にかけて次のようなタイ特有とも指摘できる3つの諸問題に直面し、対応を迫られた。ここでは直面した諸問題と、それらにどのように対応して経営の安定化に繋げていったのかを明らかにする。

第1は合弁相手との意見対立による現地生産計画の遅延である。ナショナル・タイ設立後の早期に、松下電器は輸入代替として乾電池から始めて、ラジオ、白黒テレビ、扇風機、蓄電池、アイロン、炊飯器など多品種の生産実施に取り組むことを計画した。そのために、1962年BOIに生産品目追加の申請書を提出し、翌年12月には資本金を800万バーツから1200万バーツに増資した。だが、機械設備の手配の段階になって合弁相手であるシュー社の合意を得られず、結局当初の計画から約4年を要して、ラジオ（生産開始年、1965年10月）、白黒テレビ（同、1967年2月）、扇風機（同、1968年4月）、蓄電池（同、1968年5月）の生産をナショナル・タイで始めることになった。<sup>(21)</sup>

このようなシュー社の意思決定の背後にある主な要因としては、これまでの販売代理店経営と比較して、長期的に巨額の設備投資を必要とする製造業への理解が難しかったことがあげられる。この点について、当時松下電器の副社長で海外事業を担当した高橋荒太郎は「タイの場合は、パートナーが製造面では初めてであり、製造に対する深い理解がなかったため慎重になりすぎて、思うような急速な発展を見ることができなかった」<sup>(22)</sup>と述べている。つ

---

(21) 工業化初期のタイに進出した外資系企業が直面した諸問題については、伊藤禎一（1980）や宍戸寿雄編、同掲書、174-192頁を参照。

(22) 藤田順也、同掲書、80-81頁と「National Thai Co., Ltd. 34年の歩み」を参照。

(23) 高橋荒太郎、同掲書、196頁。

ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察（藤田順也）

まり、近代的工場経営についての経験の深浅が両社の意思決定の違いを生む結果になったのであった。そこで、松下電器はシュー社側の資金的な負担を軽減することなどでシュー社を粘り強く説得することに努めて、同社の同意を得た。<sup>(24)</sup>これ以降、ナショナル・タイで生産される完成品は乾電池、ラジオ、テレビ、扇風機、蓄電池が中心となり進められた。<sup>(25)</sup>

第2は販売の現地依存による競争力低下である。ナショナル・タイ設立後も、同工場での生産品の販売は従来通りシュー社に任せ、同社を經由してタイ国内の卸売店や小売店に出荷された。販売については、工場経営とは異なり、シュー社は華商としての長年の経験と勘を備えており、自負をもつ領域であった。そのため、松下電器としては自社自らの販売活動は実践できなかった。その一方で、1960年代後半以降、日系家電メーカーは生産拠点とともに販売会社を設立し、自ら販売活動を展開していた。<sup>(26)</sup>この市場競争下において、松下電器はナショナル・タイの効率的な操業維持のため、新たな需要や販路の開拓を図ったり、またラジオに比べて構造が複雑なテレビなどの製品に対するアフターサービスを実施することをシュー社に望んだ。だが、シュー社は当時の華商らしく、彼らの販売方式を貫き、いずれの活動も実施することがなかった。<sup>(27)</sup>

そこで、1969年から松下電器は松下電器貿易とシュー社を交えて、タイでの販売会社設立について検討を始め、1970年3月にシュー社との共同出資に

---

(24) 藤田順也、同掲書、81-82頁。

(25) これらの製品以外の自物と称される家電は現地代理店 NEC (National Electrical Co., Ltd) と1975年9月から同社への技術援助というかたちで、松下電器はタイでの冷蔵庫の生産を始めた。1979年1月には、その技術援助を合弁事業に切り替えて、松下電器は NEC との共同出資で生産拠点 A.P. ナショナルをバンコクで設立し、同年にエアコン、翌年に炊飯器の生産を始めた。

(26) 日系家電メーカーの販売会社の進出年は1968年8月日立製作所、1969年4月三洋電機、1969年10月東京芝浦電気、そして1971年11月三菱電機である（東洋経済新報社、同掲書を参照）。

(27) 藤田順也、同掲書、82-84頁。



よるシュー・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、タイでの販売権を確保した。その際、松下電器はシュー社の立場を配慮し、次の点を契約内容に付け加えた。それはシュー社への資金面での保証や支援にとどまらず、華僑社会や家電業界でのシュー社の名声を引き続き残せるように会社名の先頭に「シュー」を置くことなどの内容であった。<sup>(28)</sup> さらに、この設立の交渉過程においては、それまでシュー社が経営の実権を握っていたナショナル・タイにおいても、「松下側が責任をもって運営に当たり、松下より派遣された代表が工場経営の全権をもつ」<sup>(29)</sup> ことになった。これらによって、ようやく生産部門のナショナル・タイと販売部門のシュー・ナショナル販売サービスの両方で松下電器は主導権を確保することができた。これを機にナショナル・タイでは量産活動を進める一方で、シュー・ナショナル販売サービスにおいては潜在需要を掘り起こすための販売促進活動が実施され、サービス体制の整備も図られていった。

第3はタイでの部材の調達問題である。<sup>(30)</sup> ナショナル・タイの生産に必要な部材の大半は、日本からの調達で賄われている状況であった。1969年末頃の

(28) 同上、84-85頁。

(29) 秦一徳、同掲書、11頁。設立時から、ナショナル・タイの資本構成における松下電器の持分比率は60%であったが、経営の実権はシュー社が握っていた。そのため、シュー・ナショナル販売サービスの設立交渉時に、ナショナル・タイの経営権は松下電器側にあることを明確化させた。その後、タイに進出する外国資本の資本構成の比率においてタイ側に支配権の無い企業の経営活動に制限を加えることを目的とした「革命団布告第281号」の交付 (1972年11月) を受けて、1973年2月にナショナル・タイの資本構成は松下電器49%、シュー社51%に変更された。もっとも、この変更でシュー社側がマジョリティを確保したが、ナショナル・タイの経営権は引き続き松下電器が確保した。

(30) 日本からの部材供給を減少させるため、1970年代松下電器は系列の部品メーカーをマレーシアとシンガポールに相次いで進出させて、域内での調達を拡大させる整備を進めた。マレーシアには1972年12月マレーシア松下電子部品、1978年9月マレーシア松下精密工業、そしてシンガポールには1977年12月シンガポール松下電子部品、1978年12月シンガポール松下電子工業が設けられた。だが、これらの拠点とナショナル・タイの間での取引に関する資料は確認できなかった。

ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察（藤田順也）

調達状況については、「木製キャビネット、パッキングケースと乾電池のメタルジャケット位のもの<sup>(31)</sup>」であった。部材の現地調達が進んでいなかった要因としては、とくに松下電器の求める基準に合致した部材を製造する地場企業がほとんど存在していなかったことが大きかった。現地の状況に関わらず、「ナショナルマークを付けている以上品質は日本製品と同一でなければなら<sup>(32)</sup>ない」。そのため、こうしたものづくりの未成熟な状況や家電製品の狭小な市場規模からすると、日本からの調達の方がコスト、品質、納期の面で経済性が高かった。

1970年代に入ると、ナショナル・タイではそれまでの製品に加えて、カラーテレビ（1970年3月）や自動車ラジオ（1971年6月）の生産が始まった<sup>(33)</sup>。そして、1970年7月に完成品への輸入関税率が80%まで引き上げられたことをきっかけに、ほぼ全ての製品が輸入からタイでの生産に切り替えられたことでラジオとテレビの増産が続いた<sup>(34)</sup>。そのため、ナショナル・タイでは日本からの部材調達だけでは生産能力の強化に限界を感じる段階になった。またこの時期、産業投資奨励法の認可から5年以上を経過したことで、ナショナル・タイでのラジオやテレビ生産に必要な部材輸入に対する関税の減免が受けられなくなる時期も迫っていた<sup>(35)</sup>。そのため、生産規模を拡大するには調達部材の現地での量的拡大を図る必要がでてきた。

そこで、松下電器は高い生産技術を必要とするブラウン管などの高機能部品は日本からの調達を継続しつつも、現地のナショナル・タイにおいては比

---

(31) 秦一徳、同掲書、61頁。

(32) 同上、60頁。

(33) [National Thai Co., Ltd. 34年の歩み]

(34) テレビの場合、「他社に比べてモデル数が圧倒的に多く」、1970年前半のナショナル・タイでは17インチで2モデル（普及品と高級品）、20インチで4モデル（普及品、中級品、高級品、FMラジオ付）、そして24インチで2モデル（普及品と高級品）の合わせて8モデルを生産していた（秦一徳、同掲書、83頁）。

(35) 秦一徳、同掲書、58-59頁、82-88頁。

較的簡単な装飾品関連部材を中心に、地場企業からの調達を拡大していくことにした。取引先とは「運命共同体」であるという意識のもとで、地場企業には納期や品質管理などを徹底させること<sup>(36)</sup>から指導を始めた。

さらに、ナショナル・タイにおいて、松下電器はラジオやテレビの生産に必要な電子部品の内製化を推進する方針も決めた。まず1970年12月にプリント基板の生産に着手した。その後、1971年11月に松下電器はナショナル・タイの資本金を300万バーツ増資し、次の電子部品の生産にも取り掛かった。1972年6月にボリューム、同年8月にスピーカー、同年10月にコンデンサ、1973年3月にコイル、同年7月にステレオ、同年10月にチューナー、1975年2月にトランスの生産がナショナル・タイで実施された。また、スピーカー、コンデンサ、チューナーはマレーシア松下電器や三洋電機に出荷された<sup>(37)</sup>。電子部品の内製化や外販には品質管理の徹底に加えて、複雑な工程管理と在庫管理への慎重な対応も現地従業員に求めることになった。こうした取り組みは、当時のタイのような工業化が未発達な状況では現地従業員のものづくりに対する意識をより高める機会となった。

#### 4. 現地テレビ生産の本格化

1980年代は、それ以前からもナショナル・タイが中核事業に据えてきたテレビ部門にとって大きな転機を迎える時期となった。その背景には、1980年代前半に次のような2つの要因が存在した。第1は、テレビを含む家電市場の低迷である。1980年代に入ってもタイ全土でのテレビの普及は遅々として進んでいなかった。1981年頃、「タイのテレビ普及率は有電所帯(25%)<sup>(38)</sup>のみで白黒70%、カラーに至ってはまだ1ヶタ」の状況であった。こうした普

(36) 同上, 61-62頁。

(37) [National Thai Co., Ltd. 34年の歩み] および [National Thai Co., Ltd.]

(38) 『日経ビジネス』1981年6月号, 111頁。

及の遅れの最大の原因は、テレビを購入できる中間所得層がタイ全土で十分に形成されていないことにあった。というのも、1980年代初期のタイでは、第2次石油危機による世界的不況、一次産品価格の低迷、そしてタイ・パーツの切上げなどで、主要産業のひとつである農産物の関連品の輸出が低迷し、当時就業人口の70%近くを占める農家や加工業者の所得が大幅に低下したからである。国内の景気は急激に悪化し、家電製品の需要は激減した。<sup>(39)</sup>なかでも比較的高価格のテレビはその影響を大きく受けて販売が低迷した。

そして第2は、こうした市場の低迷期に加えて、輸出品との競合に直面する可能性が高まったことである。タイでは上述のように、家電製品への関税率に80%の高い水準を設けていた。だが、輸出品により低い関税を課していたシンガポールやマレーシアを経由して流入してくる密輸品を減らすため、1982年にタイでは関税率が40%にまで引き下げられた。そのため、輸出品の価格競争力が強まり、製品によってはタイで生産するよりも完成品を輸入した方が有利な状況が生まれた。以前から上述の5社以外の日本製品や韓国と台湾からの比較的安価な製品もタイには正規に輸入されており、現地進出企業にとって、これらの輸出品が今回の関税の引き下げで価格的に優位に立つことは明らかであった。<sup>(40)</sup>

松下電器は1970年代末、ナショナル・タイにおいてはテレビ部門に照準を合わせて工場を拡張し、製造ラインの増設を計画した。テレビの量産活動は、内製化を進める電子部品の生産においても規模の経済効果を追求できた。1981年9月、テレビ生産のための新工場の建設に取り掛かり、翌年7月に完成した。<sup>(41)</sup>だが、この頃からタイ市場の状況が急速に変わった。これまでの高関税により輸出品との競争から守られてきた市場状況とは異なって、上述の

---

(39) 末廣昭（1989年），191頁。

(40) 『日経産業新聞』1982年3月。

(41) [National Thai Co., Ltd. 34年の歩み]

ような市場の低迷、輸入品との競合が生じ始めていた。

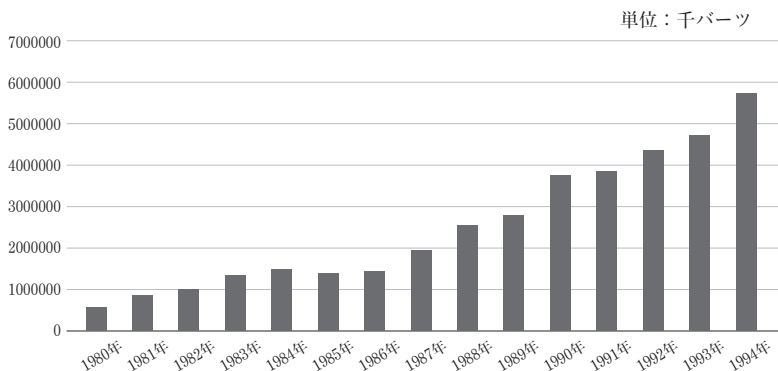
そこで、価格競争力の強化を図る必要性を認識した松下電器は、ナショナル・タイで更なる設備投資と合理化を進めた。生産能力増強のための機械設備導入や工場拡張のために、短期間に矢継ぎ早にナショナル・タイに資金を投じた。その額は1981年4月に1850万パーツ、1983年4月と翌年5月に同額の2775万パーツにのぼり、ついに資本金は1984年4月に1億1100万パーツにまで増加した。この間、製造技術面においては1982年5月、テレビ工場にインサートマシンを導入しプリント基板への電子部品の自動挿入を開始して、工程の自動化率を向上させた。また1983年1月にはテレビ工場を拡張し、カラーテレビを中心に製造ラインを増設した。カラーテレビの生産能力は月産で1980年8月は1000台であったが、この増設後の1983年5月には1万台にまで増えた。白黒テレビとカラーテレビの合計の生産累計は1984年1月に50万台、1987年4月で100万台、そして1991年1月には200万台に達した。さらに、製造現場においては1985年2月にQC活動などの工場運動を活発化させ、不良品の発生率低減とより一層のコストダウン<sup>(42)</sup>を追求した。このように多大な費用がかかる機械設備や工場拡張への投資を松下電器は1980年代前半のタイ経済の低迷期において積極的に実施することで、需要が回復した際にいち早くテレビを大量に供給することができるように増産体制を整備したのであった。

その後、タイの景気は1986年末から回復の兆しがみえるようになった。これは、一次産品の国際価格が回復したことと、農産物や水産物の加工品などの輸出が増加したことが大きく貢献した。そして、この国内の景気回復と1987年以降の日本を中心とした海外からの直接投資の急増を背景に、タイは

---

(42) 同上。1982年から翌年にかけて、松下電器は海外合弁会社にインサートマシンを順次導入した(松下電器産業(1983), 109頁)。また松下電器のインサートマシンの開発と現場での導入については大貝威芳(2004)を参照。

図1. ナショナル・タイの業績推移



資料：Pan Siam Communication Co., *Million Baht Business Information, Thailand*, 1982, 1984, 1986, 1988, 1991, 1993, 1995 を参照。

実質経済成長率が10%を超える高度な経済成長を迎えた。<sup>(43)</sup> このことで、一定の購買力を備えた所得層が地方都市や農村部にも広がり、国内消費市場を拡大させていった。例えば、テレビ（白黒とカラーの合計）の販売台数は、1985年47万7196台、1986年51万8030台、1987年71万2143台、1988年77万7772台、1989年88万7607台、そして1990年108万2700台と、増加の一途を辿った。そして、この間にカラーテレビの需要が急増した。1985年79%、1986年84%、1987年78%、1988年87%、1989年88%、そして1990年は90%が販売台数におけるカラーテレビの割合であった。<sup>(44)</sup> 図1に示されるように、ナショナル・タイの業績は1980年から微増で、1985年からは低迷したが、1987年から回復に向かっている。ナショナル・タイの生産額の約6割を白黒テレビとカラーテレビが占めたことから、この業績の回復傾向の主な要因には上述したテレビ部門での生産能力の増強の成果があったと考えられる。事実、1989年時点のタイのテレビ市場シェアは松下電器が31%でトップとなり、次の

(43) 野北晴子（1993）と末廣昭（1989），191-193頁を参照。

(44) バンコク日本人商工会議所（1991），245頁。

10.8%のフィリップスや東芝、10.1%の三菱電機、シンガールの8.9%と、2位以下を大きく引き離す結果となった。<sup>(45)</sup> 1980年代後半以降拡大したテレビ需要を松下電器は着実に掘りだしたのであった。

以上のように、1980年代後半以降、経済成長の著しいタイのテレビ市場で成果をあげたことで、松下電器はナショナル・タイの経営を軌道に乗せた。さらに、ナショナル・タイではタイ市場のニーズに沿った商品開発のため、1983年にデザイン部門を設けてステレオや扇風機などの外観デザインを企画、設計したり、1986年には研究開発センターを新設し、日本や近隣諸国との共同でテレビの開発を始めた。<sup>(46)</sup> このように、設立後およそ30年の間でナショナル・タイは、部品の内製化や部分的ではあるが研究開発機能を備えた多品種生産を展開する輸入代替拠点として成長を遂げた。<sup>(47)</sup>

## 5. ASEAN 自由貿易の進展とナショナル・タイの分社化<sup>(48)</sup>

1990年代に入り、タイを含む東南アジア諸国連合 (Association of South-East Asia Nations, 以下 ASEAN) における経済連携の動きが活発化したことで、ナショナル・タイの経営は大きな影響を受けることになった。1992年1月、シンガポールで開催された第4回 ASEAN 首脳会議において ASEAN

---

(45) [タイ国一般概要 テレビメーカー別市場占有率]

(46) [海外の事業場めぐりナショナル・タイ]

(47) 1991年時点、ナショナル・タイの生産高に占める輸出の割合はわずか6.2%であった ([会社概況 (1990年会計年度)]。継続性は不明であるが、ナショナル・タイでは次の輸出活動を確認できた。1965年8月単一乾電池のアフリカへの輸出、1973年3月自動車ラジオのアメリカへの輸出、同年9月蓄電池の日本への輸出、1974年1月時計付きラジオのイタリアへの輸出と自動車ラジオの西ドイツへの輸出、同年6月コンデンサのマレーシア松下電器への輸出、1975年3月白黒テレビのアラブ首長国連邦への輸出、1980年6月チューナーのマレーシア松下電器への輸出、1985年7月白黒テレビのスリランカへの輸出である ([National Thai Co., Ltd. 34年の歩み])。

(48) ここではタイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピンを ASEAN として捉えている。

表1. タイにおける輸入家電製品への関税率の引下げ予定表

単位：%

	1999年	2000年	2001年	2002年
カラーテレビ	20	15	10	5
ビデオデッキ	20	20	10	5
CD プレーヤー	20	20	10	5
エアコン	30	15	10	5
扇風機	20	2.5	2.5	2.5
電子レンジ	30	5	5	5
アイロン	20	15	10	5

資料：富士総合研究所調査本部アジア担当主任研究員苅込俊二  
(2001)『AFTAの進展と日本企業に与える影響』, 21頁を参照。

自由貿易協定（ASEAN Free Trade Area）のための共通効果特惠関税協定（Agreement on the Common Effective Preferential Tariff Scheme for the ASEAN Free Trade Area）が調印された。そこではASEAN 諸国間の自由貿易促進策として、15年以内に域内での主要貿易品目に対する関税を0から5%の間の水準に引き下げるなどの具体的な措置が明記された<sup>(49)</sup>。表1に示されるように、タイの輸入家電製品においても、これまでの40%の高関税をはじめとする貿易障壁は次第に低い水準になることが予定された。これにより、ASEAN のなかで、規模の経済を生かした生産拠点から作り出される価格競争力のある製品が、タイの家電市場に流入する可能性が強まった。そのため、松下電器は、ナショナル・タイの経営においてはタイ一国ではなく、ASEAN 地域全体を大きな生産・消費のまとまりである経済圏と意識して、戦略を立案していく必要性がでてきた。

もっとも、こうした状況に置かれたのはナショナル・タイだけではなかった。ASEAN 諸国への松下電器の進出は、1960年以降の同地域における輸入

(49) 間宮勇（1994）を参照。1994年9月に開催されたASEAN 経済閣僚会議では、関税引下げ予定の期間を当初の15年以内から10年以内に短縮させた。



代替工業化の時期から始まっていた。当時、ASEANにおいて国内の家電産業保護を目的とした製品の輸入関税の引き上げが行われ、外資を優遇した家電産業の育成政策が打ち出された。こうした諸政策に促迫されるかたちで、上述のタイを皮切りに松下電器は、1965年9月マレーシア（会社名：マレーシア松下電器）、1967年9月フィリピン（会社名：プレジジョンエレクトロニクスコーポレーション）、1970年7月インドネシア（会社名：ナショナル・ゴベル）で、生産拠点を増やしていった。これらの拠点での活動はタイの場合と同様、進出市場を対象とする多品種の量産であった。表2は、上述の4つの生産拠点に加えて、1979年1月にタイに設けられた国内市場向けの生産拠点であるA.P. ナショナルを含めた、1994年時点における各生産拠点の生産品目を示したものである。この表から明らかなように各拠点間での生産品目は、いくつか重複していた。4カ国で生産が重複する製品はテレビ、冷蔵庫、洗濯機、扇風機、そして3カ国のそれはオーディオ、エアコン、炊飯器、アイロンであった。今後、ASEANが関税障壁のない一つの市場となれば、域内の複数国に現地市場向けの生産拠点を何社も設けていたり、まして生産品目を重複させる必要はなくなった。とくに、価格面での競争が激しい家電製品においては、固定費の削減を進める目的で生産体制の集約は必至となった。集約が進まなければ、他社との競合だけでなく、ASEAN域内にある同社の拠点間でも競争が起こりうる状況が生じた。

このASEAN自由貿易の進展に対応するため、1995年8月から1998年8月にかけて松下電器はアジア太平洋本部を中心にナショナル・タイの経営構造改革に着手していった。それは、タイでの市場開拓を推進すると同時に、ASEAN域内での他の生産拠点との連携のもとで輸出競争力をもった生産拠点へと同社の役割を転換させようとするものだった。この目的達成のため、松下電器はナショナル・タイで生産される各製品を担当する日本の親元事業場（事業部、分社、関係会社）の経営責任を明確化させて、各事業場が主

表2. 複品製造拠点の生産状況（1994年時点）

	タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア
テレビ	○	○	○	○
オーディオ	○		○	○
自動車ステレオ	○			○
電子部品	○		○	
乾電池	○		○	
蓄電池	○			
冷蔵庫	○	○	○	○
洗濯機	○	○	○	○
エアコン	○		○	○
扇風機	○	○	○	○
換気扇	○	○		
送風機	○			
掃除機		○		
炊飯器	○	○	○	
懐中電灯			○	
トースター			○	
アイロン		○	○	○
ジャーポット	○			
電気シャワー		○		
ガスレンジ		○		
ブレンダー		○		
スロークッカ		○		
井戸ポンプ				○

資料：[複品製造会社の現状]

体的に ASEAN 域内での水平分業や最適地生産の構築ができるように整備した<sup>(50)</sup>。それをあらわしたのが表3である。この表から明らかなように、松下電器はナショナル・タイの各事業部門を次のように8つの生産拠点として分離独立させ、新会社とした。具体的には、テレビ部門はタイ松下AVC、オーディオ部門はタイ松下通信工業、扇風機部門はタイ松下精工、乾電池と

(50) [ナショナル・タイの経営構造改革], 中垣昇編 (2001), 227-242頁, および『週刊タイ経済』1999年6月28日号を参照。

表3. 分社後のナショナル・タイの概要

会社名	設立年	資本金 (百万円)	資本構成 (%)	事業内容・生産品目	従業員数 (日本人)
ナショナル・タイ	1961年12月	222	松下電器49, シュエー社51	単品生産拠点への業務支援, 持株会社	85 (1)
タイ松下電子部品	1986年5月	900	松下電子部品60, ナショナル・タイ40	プリント基板, チューナー, スピーカー, その他の電子部品	973 (11)
タイ松下通信工業	1986年6月	143	松下通信工業60, ナショナル・タイ40	カーオーディオ	564 (4)
タイ松下電池	1986年12月	704	松下電池工業60, ナショナル・タイ40	乾電池, 自動車用蓄電池, トーチライト	528 (7)
タイ松下精工	1986年12月	250	松下精工60, ナショナル・タイ40	扇風機, 換気扇, 送風機	288 (3)
タイ九州松下電器	1987年7月	150	九州松下電器60, ナショナル・タイ40	フライトバックトランス, 偏向ヨーク, フェンセータ	445 (4)
タイ松下産業機器	1987年10月	80	松下産業機器60, ナショナル・タイ40	コンデンサ	252 (2)
タイ松下AVC	1988年6月	300	AVC60, ナショナル・タイ40	テレビ	374 (3)
タイ松下テクノロジーズ	1988年1月	50	ナショナル・タイ100	樹脂成型部品, メタルプレス部品, 金型, 治具, 製造設備の設計製作	150 (1)

資料：「タイ松下電器グループ9社の会社状況 (2002)」

ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察（藤田順也）

蓄電池部門はタイ松下電池，電子部品部門はタイ松下電子部品，コンデンサ部門はタイ松下産業機器，映像部品部門はタイ九州松下電器，成型・金型部門はタイ松下テクノロジーとして，それぞれが新設された。そして，タイ松下テクノロジーを除いた7社には親元事業場が60%を出資して直接経営に関わるようになった。つまり，親元事業場が生産拠点の管理を徹底することが明確化されたのである。そして，ナショナル・タイはそれら全て8社の持株会社となり，業務支援（総務・人事・経理などの支援）を行う拠点に設定された。これにより，松下電器の上述の各7社への出資比率は79.6%と高い割合になった。というのも，そもそも松下電器はナショナル・タイに49%を出資しており，そこからこの7社に40%ずつ出資を行うことになったため，各親元事業場から出資された60%を合わせると，松下電器グループ全体で各7社への出資比率が大幅に引き上げられることになるからである。

この改革は次の3つの交渉を経て実現した。第1は，合弁相手のシュー社との交渉である。松下電器はナショナル・タイの経営構造改革計画に基づく長期的成長の仕組みをシュー社に時間をかけて説明し，十分な信頼を引き続き得られるように努め，同社の理解を得た。<sup>(51)</sup>第2は，BOIとの交渉である。BOIにはこの改革がタイの輸出競争力と雇用の拡大につながる可能性を説明し，認可を得た。そして第3は，労働組合との交渉である。各会社への従業員の移籍については，これまでと同じ労働条件で一旦解雇・即新雇用とすることで合意を得た。<sup>(52)</sup>

以上のように，1990年代前半のASEAN自由貿易の進展に対応して，ナショナル・タイの分社化をはかることで，松下電器はASEAN域内での水平分業，最適地生産基地化を進めることができる体制を整えた。この間タイ

---

(51) 松下電器はシュー社との関係維持・継続に拘ったわけだが，なぜこれほどこの関係性に固執したのかは資料を入手できずわからなかった。

(52) [ナショナル・タイの経営構造改革]

で、1997年の通貨危機に端を発した著しい景気低迷や韓国企業の積極的参入による競争激化などを経験した松下電器は、2001年時点で上述の8社の生産拠点の売上高を1994年時点の約3倍に当たる166億5400万パーツにまで増加させた。また、生産高に占める輸出の比率は、タイに進出している他の3拠点を含むと、1990年時点の6.2%から55%にまで上昇した。<sup>(53)</sup> こうしたなかで、松下電器はナショナル・タイを国内市場への供給に重点を置く生産拠点から、同拠点より分離独立した単品生産拠点への業務支援を担う持株会社の海外子会社へと役割を変化させた。

## おわりに

本稿では、松下電器のタイ子会社ナショナル・タイに焦点を当てて、同社の進出後の約40年間にわたる経営を考察した。以下では、この考察を通じて発見された事実をまとめて、結びとする。

1960年代に入り、タイは輸入代替工業化を進めるなかで、海外からの輸入家電製品に対しては高関税を課す一方で、外国資本の積極的な導入を図った。当時、タイに家電製品の輸出を行っていた松下電器は、自社製品に対する高関税を回避するため、また現地販売代理店であった華商シュー社の要請を受けて、1961年12月に合弁での生産拠点ナショナル・タイを現地に設けた。ナショナル・タイ設立後、1960年から1970年代には、シュー社との意見対立による現地生産計画の遅延や販売のシュー社依存による競争力低下、部材調達の過度な日本依存などの問題に直面した。さらに、1980年代初期には国際的な一次産品市況の低迷に直面した農家の家電製品の購買力低下や関税政策の

---

(53) [会社概況 (1991年度会計)], [タイ松下グループの概況]。「他の3拠点」とはタイ松下冷機 (1988年6月, 冷凍・空調用熱交換器およびサーモスタット, ラジアンヒータなど), タイ松下電化機器 (2001年4月, 洗濯機, 炊飯器, ジャーボット), タイ松下冷機冷蔵庫 (2001年4月, 冷蔵庫) である。それぞれの ( ) 内は、設立年と生産品目を示す。

ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察（藤田順也）

変化による輸入品との競合などがナショナル・タイの経営に深刻な影響を与え、同社の業績はしばらくの間停滞した。だが、輸入代替型の拠点としてのナショナル・タイの経営安定化に向けて、松下電器は積極的かつ継続的に同生産拠点での諸問題に対応していった。これによって、ナショナル・タイでの生産品目の拡大、販売会社設立による製販統合の確立、部材の現地調達率の向上、そして事業の柱であったテレビ部門の生産能力増強が実現された。

だが、1990年代に入り ASEAN 自由貿易の進展がナショナル・タイの経営に転換を迫ることになった。当時松下電器は、タイと同様、現地市場向けに多品種の量産活動を行う生産拠点をマレーシア、フィリピン、インドネシアでも設けていた。そのため、自由貿易進展に伴って域内での輸入品への関税率が大幅に引き下げられていくと、各生産拠点の再編成や生産品目の集約を図る必要性が高まった。つまり、ナショナル・タイの経営において、それぞれの事業部門の拡張や撤退については、タイ国内の状況だけでなく、ASEAN 域内の各生産拠点との連携を踏まえて計画的に実施していかなければならなくなった。そこで、松下電器はシュー社との資本関係を維持させつつ、ナショナル・タイで生産される各製品を担当する親元事業場が主体的に ASEAN 域内での水平分業や最適地生産ができる体制を整備することに着手した。具体的には、ナショナル・タイの各事業部門を製品別に8つの生産拠点として分離独立させる一方で、ナショナル・タイをそれら8社への業務支援の役割を担う持株会社の拠点へと転換させた。そして、製品事業別での拠点管理の徹底のために、タイ松下テクノロジーを除いた7社に対し各親元事業場が60%を出資し、事業場の責任を明確化させた。さらに、この7社に対する松下電器グループ全体の出資割合は79.6%となり、松下電器が実質的な経営権を握ることとなった。

以上のように、松下電器はナショナル・タイを設立後、タイ国内や ASEAN 地域の経済社会状況に応じて、同社の経営を展開させていった。つ

まり、ナショナル・タイは松下電器本社から与えられた拠点としての役割を果たしていくために、輸入代替拠点から持株会社へと転換を図ることで、松下電器の多国籍企業としての成長に寄与したのであった。

#### 参考文献

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mas: Harvard Business School Press. (C・A・パートレット/S・ゴシャール 吉原英樹監訳 (1990)『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナルマネジメントの構築』日本経済新聞社。)
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998) Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23 (4), 773-795.
- アジア経済研究所 (1968)『海外投資参考資料第4号 アジアにおける先進諸国の進出企業』アジア経済研究所。
- 池本幸生 (1996)「タイ家電産業の発展と市場構造」『重点領域研究総合的地域研究成果報告書シリーズ：総合的地域研究の手法確立：世界と地域の共存のパラダイムを求めて』(31) 京都大学東南アジア地域研究研究所, 129-148頁。
- 伊藤禎一 (1980)『東南アジアにおける工業経営者』アジア経済研究所。
- 梅野巨利 (2012)「インドにおける海外子会社の自立的成長—新田ゼラチンインディア (NGIL) の事例—」『多国籍企業と新興国市場』安室憲一他監修・多国籍企業学会著, 203-220頁, 文眞堂。
- 大貝威芳 (2004)「日本エレクトロニクス産業のものづくりと国際競争力—松下電器生産方式の変容—」『龍谷大学経営学論集』第44巻第1号, 龍谷大学経営学会, 1-17頁。
- 大木清弘 (2017)『コア・テキスト国際経営』新世社。
- 折橋伸哉 (2008)『海外拠点の創発的事業展開：トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房。
- 神谷克己編 (1965)『タイの産業開発と合弁企業』アジア経済研究所。
- 川邊信雄 (2011)『タイトヨタの経営史：海外子会社の自立と途上国産業の自立』有斐閣。
- 財界研究所 (1981)「経済摩擦のなかで展開した松下の新海外戦略」『財界』1981年12月20日号, 75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。
- 週刊タイ経済 (1999)「カンチャナチャーリー家：シュー・ナショナル・グループ」『週刊タイ経済』1999年6月28日号, 17頁。
- 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。

ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察（藤田順也）

- 末廣昭（1989）「タイ：1987年以降の外国人投資ラッシュ」『アジアの工業化と直接投資』谷浦孝雄編，アジア経済研究所，191-224頁。
- 末廣昭・安田靖編（1987）『タイの工業化：NAICへの挑戦』アジア経済研究所。
- 高橋荒太郎（1979年）『松下幸之助に学んだもの一人をつくる事業経営―』実業之日本社。
- 竹内竜介（2018）『外資系製薬企業の進化史：社会関係資本の活用と日本での事業展開』中央経済社。
- 多田和美（2014）『グローバル製品開発戦略：日本コ・カコーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退』有斐閣。
- 東洋経済新報社編（1975）『海外進出企業総覧』東洋経済社。
- 中垣昇・古田秋太郎・吉田康英（2001）『日本企業の新アジア経営戦略』中央経済社。
- 中川多喜雄（1986）「途上国企業経営：飛躍へのステップ―タイの民族系企業経営のケース―」『経済論叢』第137巻第1号，京都大学経済學會，104-119頁。
- 日経産業新聞（1982）「タイ家電業界，関税引下げ対応に苦慮：生産より輸入が有利，密輸品退治策が裏目」『日経産業新聞』1982年3月。
- 日経ビジネス（1981）「海の向こうのニッポン経営212，ナショナル・タイ「表彰・減点制度」で従業員にヤル気」『日経ビジネス』1981年6月号，110-111頁。
- 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。
- 野北晴子（1993年）「タイの経済発展とその背景：金融的側面からの一考察」『広島経済大学経済研究論集』第15巻第4号，広島経済大学経済学会，87-130頁。
- 秦一徳（1991）『タイ日記』私家版。
- バンコク日本人商工会議所（1991）『タイ経済概況1992-1993』バンコク日本人商工会議所。
- 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。
- 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―パーキンソール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，多国籍企業学会，2013年，129-150頁。
- 松下電器産業株式会社藤沢テレビ事業部（1983）『藤沢テレビ事業部20年のあゆみ』松下電器産業株式会社藤沢テレビ事業部。
- 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。
- 間宮勇（1994年）「ASEAN自由貿易協定の法構造」『地域協力機構と法：アジア・ラテンアメリカ地域主義の現代的意義』（174）アジア経済研究所，101-126頁。