

松下電器による東南アジアでの 事業展開に関する考察

藤 田 順 也

1. はじめに

本稿では、松下電器産業（以下、松下電器）の東南アジアでの事業展開に焦点を当て、その基本的特徴を明らかにする。

東南アジアを含め、松下電器の海外事業に関する事例研究は、いくつかの進出国を対象に行われてきた。代表的なものをあげると、シンガポールの地域統括会社アジア松下電器によるアジア地域での人材開発と技術支援の実態を考察した竹野の研究（1998）、アメリカでの松下電器のマーケティング活動を考察した近藤の研究（1999）、台湾松下電器の生成と発展の実態を考察した堀の研究（2000）、パーキンショー理論の枠組みでマレーシア松下電器の成長プロセスを分析した松川の研究（2013）、タイでの松下電器の現地経営の実態について史的分析をした藤田の研究（2012, 2014）などが⁽¹⁾ある。

しかしながら、以上の事例研究では、松下電器が同社を取り巻く経営環境の変化に対応しながら、どのように東南アジア全域で事業展開を行なってき

(1) 松下電器の社史である50年史編集委員会編（1985）と松下電器産業株式会社社史室（2008）では、同社の海外事業が詳しく述べられている。とりわけ、後者の社史には、本文だけでなく、巻末において地域別に松下電器の海外事業の歴史に関する記述を特別に設けている。本稿を書くに当たって、基本的な事実関係を把握するため、この2冊を活用した。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

たのかを俯瞰する研究は行われていない。本稿では、1950年代から1900年代までの松下電器の東南アジアでの事業展開について経時的に考察することを試みる。

2. 輸出開始と輸入代替拠点の展開

戦後の松下電器の東南アジア市場開拓は、1950年代初頭以降の同社の海外販売を担当する松下電器貿易による輸出活動で始まった。松下電器貿易は乾電池や発電ランプ、扇風機などの松下製品を東南アジア各国の現地代理店に卸し、それらの代理店を通じて市場に流通させた。日本国内の商社を通して輸出するのが一般的であったなかで、戦前と同様に戦後も松下電器はただちに自らの手で輸出を再開した。⁽²⁾

だが、1960年頃を境に、そうした輸出活動は次第に困難な状況になった。当時、東南アジアの多くの国々が貿易収支の改善と国内産業を育成する目的で、輸入関税を引き上げるとともに自国内に製造業を誘致する政策を実施し始めた。つまり、工業製品の輸入依存体質からの脱去を目指す輸入代替工業化政策が東南アジア各国で打ち出されたのである。⁽³⁾

この頃松下電器は、輸出活動とともに、「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」方針を定めた時期であった。1959年11月には、海外への技術援助や工場建設を進めていくため、松下電器は社内に国際本部を新設した。⁽⁴⁾ こうした国際化に向けた動きのなか、上述の東南アジアの工業化政策にも促迫されて、松下電器は海外現地生産を始めることを決断した。

(2) 松下電器の輸出活動については、岡本康雄（1979）、衣笠洋輔（1979）、近藤文男（1999）、薛文肇（1989）を参照。

(3) 東南アジア各国の工業化については、フィリピンは福島光丘（1990）、マレーシアは藤森英男（1989）、インドネシアは三平則夫（1992）、タイは安田靖（1987）、シンガポールは吉原久仁夫（1975）などを参照。

(4) 松下電器の発展途上諸国への技術援助については、藤田順也（2015）を参照。

表1に示されるように、同社は1961年12月設立のナショナル・タイを皮切りに、1965年9月にマレーシア松下電器、1967年9月にプレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション、そして1970年7月にナショナル・ゴーベルの合計4社の輸入代替拠点を東南アジアに設けた。⁽⁵⁾つまり、それまでの日本からの輸出によって獲得してきた現地市場を引き続き維持するため、松下電器は輸入代替としての生産拠点を東南アジアの4カ国に設けたのである。

表1. 松下電器の東南アジアにおける海外生産拠点の展開状況 (1971年時点)

設立年	会社名	所在国	出資比率 *1	生産品目
1961.12	ナショナル・タイ	タイ	60	乾電池, オーディオ機器, テレビ, 扇風機, 蓄電池, 電子部品他
1965.9	マレーシア松下電器	マレーシア	45	乾電池, テレビ, 扇風機, 冷蔵庫, アイロン, 炊飯器, 電子部品他
1967.9	プレジジョン ・エレクトロニクス ・コーポレーション	フィリピン	40	乾電池, オーディオ機器, テレビ, 扇風機, 冷蔵庫, 洗濯機, 炊飯器他
1970.7	ナショナル ・ゴーベル	インドネシア	55	オーディオ機器, テレビ, 扇風機, 冷蔵庫, 洗濯機他

注：*1. グループ会社を含む松下電器の出資比率

出所：50年史編集委員会編 (1985), 東洋経済新報社 (1973) より作成。

そして、こうした展開のなか、松下電器は社内での海外事業に関する意思決定を一元化させるため、1964年1月に海外経営局を新設した。その上で、海外経営局の局長に「創業者に次ぐ実力者」⁽⁶⁾であった松下電器の副社長・松

(5) シンガポールは市場の狭隘さから、生産拠点の進出は行わず、冷蔵庫とエアコンは現地企業への委託生産で、その他の製品はシンガポールの周辺国や日本からの輸入で対応した。また、ベトナムには1971年3月に現地市場向けの生産拠点を進出させたが、その後ベトナム戦争などの影響から1975年末頃撤退を余儀なくされた(「関係者提供資料」)。

(6) 柏木啓一 (1999), 41頁。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

下電器貿易会長の高橋荒太郎を据え、かれの強力なリーダーシップを背景に海外への進出を推進させる体制を敷いた。

これら4社の拠点は、高関税をはじめとする貿易障壁によって守られた市場のなかで進出国市場を主な対象に現地生産を始めていった。現地での生産活動は、日本からの部品調達に依存したノックダウン生産方式で、当時松下電器が製品分野のなかで技術的な優位性をもつ乾電池カラジオで始まった。その後、松下電器は現地の市場特性を踏まえ、各拠点での生産品目を順次増やし、扇風機や白黒テレビ、冷蔵庫など、1箇所の生産拠点で複数の製品の量産活動を図った。⁽⁷⁾

また、いずれの拠点も、現地政府の外資政策などへの対応から、それまでに関係があった現地の代理店や技術援助先との合弁形態での進出がとられた。松下電器の出資比率は、ナショナル・タイ60%、マレーシア松下電器⁽⁸⁾45%、プレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション40%、ナショナル・ゴベル55%であった。

3. 輸出拠点の展開と電子部品供給拠点の配置

上述のように、東南アジアに輸入代替拠点を設けたが、基本的には松下電器は輸出中心に海外市場の開拓を図ってきた。だが、1970年代に入り、国内で生産した製品を世界各国に供給する輸出戦略は困難な状況になりつつあった。戦後の1ドル=360円という固定相場制は松下電器の輸出の好調を支え

(7) この4社の拠点は、「市場性のある商品を順次製造・販売し、複数の製品を手がける日本の松下電器を小型化した会社の業態であったことから、いわゆる「ミニ松下」と呼ばれた（松下電器産業株式会社社史室、前掲書、125頁）。

(8) マレーシア松下電器の出資構成は、設立時は松下電器90%であったが、翌年の1966年に現地の株式市場に上場を果たし、松下電器45%、現地代理店ハーゲマイヤー・トレーディング社5%、一般50%となった（松川佳洋（2013）、148頁。50年史編集委員会編、前掲書、100頁）。

る主な要因であったが、1971年のニクソンショック後の円の変動相場制移行による円高が進行すると、それまでの円安で受けていた恩恵が減少し始めた。

この事態に加えて、1970年代には、松下電器にとって最大の輸出先であったアメリカへの輸出が停滞⁽⁹⁾した。というのも、日本の家電メーカーがアメリカ向けカラーテレビの輸出を増大させたことで、アメリカでは自国企業の衰退と失業率の上昇の原因にされ、貿易摩擦へと進展していく様相を呈していた⁽¹⁰⁾からである。こうした状況から、松下電器はこれまでのように、輸出だけで大きな利益を獲得するということが難しくなった。松下電器は輸出中心の国際戦略を見直す必要がでてきたのである。

そこで、松下電器は東南アジアで工場を設け、そこを拠点にドル建てで輸出を行うことで、こうした事態に対応していくことを決めた。つまり、為替変動の影響を受けることが比較的少ない東南アジアに輸出拠点を進出させる⁽¹¹⁾ことにした。

折しも、東南アジアでは輸入代替工業化は規模の小さい国内市場では限界があるとされ、外資を積極的に導入した輸出志向工業化へ転化する国があらわれた。まずは1960年代半ばにマレーシアから独立したシンガポールが、その後もマレーシアやタイ、フィリピン、インドネシアなどの各国が相次いで、製造業中心に外資誘致による輸出志向型工業化に乗り出した。各国は競って、外資を受け入れるため法制度やインフラを整備した。

こうしたなか、東南アジアへの進出にあたって、松下電器はシンガポールとマレーシアを戦略的活動拠点に位置づけ、この2カ国に輸出拠点を設ける

(9) 近藤文男, 前掲論文, 1頁。

(10) 代表的な事件として、1968年のアメリカ電子工業会による日本製テレビを対象としたアンチ・ダンピング提訴、1970年のアメリカのテレビメーカーNUE社による松下電器を含む日本企業7社に対する連邦反トラスト法違反による提訴などがあげられる(シャープ株式会社(2013), 第5章, 9頁)。

(11) 松下電器産業株式会社社史室, 前掲書, 128頁。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

ことにした。東南アジアのなかで、シンガポールとマレーシアが選ばれたのは、次の点を考慮したからであった。第1は政治が安定しており、輸出拠点の誘致に極めて積極的であったこと。第2は特惠関税制度を利用してアメリカやヨーロッパへの輸出を拡大できること。第3は高度成長で賃金が上昇した日本と比べて安価な労働力を十分に確保できる可能性が高かったこと。第4はインフラの整備が比較的進んでおり、とくにシンガポール港は国際貿易の中継地点であったこと。第5は手厚い投資奨励策がとられていたこと、などである。⁽¹²⁾⁽¹³⁾

表2に示されるように、まず松下電器は、1972年3月に冷蔵庫の基幹部品であるコンプレッサの輸出拠点としてシンガポール松下電器⁽¹⁴⁾を設立した。同輸出拠点は操業後しばらくの間は、「販売の安定している日本や韓国向けからスタートすることになり、製造力の安定を図ると共に」⁽¹⁵⁾、1976年以降、その輸出先をカナダやニュージーランド、そしてアメリカへと広げていった。⁽¹⁶⁾続いて、1972年4月に、松下電器は輸出用を主力とするウインドウ型のエアコンの生産拠点として松下電業をマレーシアに設けた。松下電業はエアコン用コンプレッサとモータの内製化にも取り組み、同社のエアコンを「操業開始とともに、日本、インドネシア、オーストラリア、南アフリカなど」⁽¹⁷⁾に輸出した。

さらに、1977年7月に松下電器は、輸出用のラジオ、ラジカセ、テープレ

(12) シンガポールは創始産業恩典として最大10年間の法人税免除と、輸出企業恩典として3年から5年間の輸出所得に対する法人税の90%免除などがあり、マレーシアは2年から5年間の法人税（40%）と開発税（5%）の免除などがあった（50年史編集委員会編、前掲書、99頁）。

(13) 松下電器産業株式会社社史室、前掲書、128-130頁。

(14) 同社は1977年に社名をシンガポール松下冷機に変更した（松下電器産業株式会社社史室、前掲書、132頁）。

(15) 柏木啓一、前掲論文、43頁。

(16) 松下電器産業株式会社社史室、前掲書、132頁。

(17) 同上書、132頁。

表2. 松下電器の東南アジアにおける海外生産拠点の展開状況 (1980年時点)

設立年	会社名	所在国	出資比率 *1	生産品目
1972.3	シンガポール 松下冷機	シンガポール	100	冷蔵庫用コンプレッサー, リレー
1972.4	松下電業	マレーシア	100	ウインドウ型のエアコン, コンプレッサー, モーター
1972.12	マレーシア 松下電子部品	マレーシア	100	可変抵抗器, 小型電解コンデンサ
1977.7	シンガポール 松下無線機器	シンガポール	100	ラジオ, ラジカセなどのオーディオ機器
1977.7	シンガポール 松下電子部品	シンガポール	100	フライバックトランス
1977.7	シンガポール 松下精密モータ	シンガポール	100	AV・オフィス機器用のモータ
1978.9	マレーシア 松下精密工業	マレーシア	100	テレビ用トランス, コイル
1978.12	シンガポール 松下電子	シンガポール	100	半導体
1979.1	A. P. ナショナル	タイ	45	冷蔵庫, エアコン, 炊飯器

注：*1. グループ会社を含む松下電器の出資比率

出所：50年史編集委員会編 (1985), 東洋経済新報社 (1982), 松下電器産業株式会社社史室 (2008) より作成。

コーダーなどのオーディオ機器を生産するシンガポール松下無線機器を設けた。この進出にあたっては、後述する部品の現地生産とも関連するが、当初から現地の生産拠点間における部品の供給体制構築を目指した。その実現のため、シンガポール松下無線機器の設立と同時に、同社への電子部品供給のため、松下電器はシンガポール松下電子部品とシンガポール松下精密モータ⁽¹⁸⁾を現地に設けた。

そして、こうした輸出拠点を現地で展開させるなか、松下電器は東南アジアで部品の現地生産を進めていった。そのきっかけは、1970年代に入り、工

(18) 50年史編集委員会編, 前掲書, 100-101頁。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

業化の裾野拡大を目指した東南アジア各国においてローカルコンテンツの規制が強化されたことにあった。そのため、上述の輸入代替拠点はラジオやテレビの生産に必要なプリント基板やトランスなどの電子部品の内製化を始めた。だが、複雑な構造の電子部品は現地の作業者の技術レベルや設備投資費用などの問題で日本からの調達で対応せざるを得なかった。こうしたなか、円高の進行や、東南アジアに自社だけでなく日系家電メーカーの工場進出も相次いだことなどから、松下電器は現地で電子部品の量産を図り、それらの生産拠点到供給していくことが効率的かつ費用効率も良いと判断した⁽¹⁹⁾。そこで、同社は東南アジアを中心とする電子部品の供給拠点として、1972年12月にマレーシア松下電子部品、1978年9月にマレーシア松下精密工業、そして同年12月にシンガポール松下電子を現地に進出させた⁽²⁰⁾。

以上のように、1970年代の円高進行や貿易摩擦をきっかけに、松下電器はシンガポールとマレーシアにおいて輸出拠点と、域内を主な対象とする電子部品の供給拠点を設けた。この結果、シンガポールとマレーシアのそれぞれの拠点から、冷蔵用のコンプレッサー、ウインドウ型のエアコン、オーディオ機器の輸出が始まり、そして東南アジア域内での部品調達を進展させた。1980年時点で、松下電器は東南アジアにおいて、5社の複品生産の輸入代替⁽²¹⁾拠点と8社の特定の完成品・部品の生産に特化した輸出拠点を設けたのであった。

(19) 「関係者提供資料」

(20) 50年史編集委員会編、100-101頁、松下電器産業株式会社社史室、前掲書、133頁。テレビ用の電子部品については自社の生産拠点だけでなく、東南アジアで工場展開していた日系企業にも納入が図られた（「関係者提供資料」）。

(21) 松下電器は1979年1月にタイで白物家電製品を中心とした現地市場向けの輸入代替拠点A.P. ナショナルをそれまでの販売代理店であったNEC社との合弁で設立した。設立と同時に冷蔵庫とエアコンの生産を始め、翌年には炊飯器の生産も加わった（50年史編集委員会編、前掲書、106ページ）。そのため、拠点数が5社となっている。

4. 生産拠点の機能強化

1970年代、松下電器は、上述のようにシンガポールとマレーシアにおいて事業活動の展開を図る一方で、すでに稼働している東南アジアの生産拠点の機能強化を進めた。それは、次の2点であった。

第1は、製販統合体制を構築したことである。輸入代替拠点で生産された製品は当初、現地代理店にその販売を委ねた。だが、各拠点での量産活動の進展や多種多様な家電製品の現地市場への投入などから、販売員には高度な販売管理能力や商品知識、さらには修理などのアフターサービスが担当できる技術知識も必要になった。そこで、松下電器貿易が中心となり、現地で自社の販売会社設立に乗り出した。タイでは1970年4月にシュー・ナショナル販売サービス、マレーシアでは1976年3月に松下販売サービス、そしてフィリピンでは1978年7月にフィリピン・ナショナル販売が設けられた。⁽²²⁾ こうして、松下電器は現地で製販統合体制を構築していった。

第2は、東南アジアの生産拠点の生産設備を現地生産することに取り組み始めたことである。⁽²³⁾ 1970年代に入り、東南アジアの輸入代替拠点でテレビや冷蔵庫などの大型家電製品の生産が進むと、機械設備は大型化し、その金型

(22) インドネシアでは販売・流通部門への外資の参入が認められていなかったため、1976年3月にナショナル・ゴベルの合弁相手ゴベルによって販売会社ゴベル・ダルマ・ヌサンダラ社が設けられ、同社がインドネシアでの松下製品の販売活動を担った。その後、松下電器が自社の販売会社を現地で設けるのは、1990年に入り、外資参入に関する規制が緩和された、1991年5月であった。新販売会社はナショナル・パナソニック・ゴベルと称され、松下電器とゴベルの共同出資であった。またシンガポールでは1974年6月に松下電器貿易がシンガポール松下電器貿易を設立したが、現地での直接販売は行わず、代理店に対する販売促進などの助成活動を行なった。そして、タイについてはシュー・ナショナル販売サービスの他に、白物家電を専門に取り扱う A.P. ナショナル販売が1984年9月に設立された。

このタイの事例については、藤田順也（2014年）を参照。

(23) 『日本経済新聞』1979年1月26日。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

も多くの数量が必要になった。さらに、上述のように、ローカルコンテンツ規制の強化への対応として、各拠点では部品の内製化が始まった。そのため、部品生産用の設備、金型、治工具なども多く必要になった。そこで、東南アジアの生産拠点に合った生産設備の生産と、それら設備の操作や保全担当を含む生産技術者の育成支援を行うため、松下電器は1978年12月にシンガポール松下テクニカルセンターを設けた。⁽²⁴⁾

5. 現地生産の進展と国際水平分業体制の構築

上述のように1970年代に入り、戦略的な海外進出による国際化を歩み出した松下電器であったが、その動きは比較的緩やかであった。事実、松下電器の海外進出の諸指標⁽²⁵⁾をみると、同社の海外生産比率は1973年から1975年にかけて5.1%から15.5%へと約3倍の増加がみられるものの、その後は1977年14.8%、1979年14.7%、1981年15.6%といったように停滞を示していた。これを受けて、松下電器は1981年に策定した長期ビジョンの柱の一つに海外事業の強化をかかげ、その海外生産の割合を1990年時点で25%にまで引き上げるとの方針を定めた。この背景には、国内市場では家電製品全般に成熟期の特性があらわれ、海外市場の開拓が重要であったが、円高の進行や貿易摩擦の深刻化で輸出の拡大は極めて難しいという判断があった。「輸出に依存する企業体質を根本的に改革し、海外生産の拡大に」向けて、松下電器はグループ会社を含め全社的に取り組む方針を明確に打ち出した。⁽²⁶⁾

この方針のもと、松下電器は輸出中心から、海外生産の拡大による国際戦略に舵を切った。そして、この拡大に向けた動きは、1985年9月のプラザ合

(24) 50年史編集委員会編、前掲書、100頁、「関係者提供資料」。

(25) 諸指標は1963年から1985年の間の2年ごとの売上高、海外輸出、輸出比率、海外生産、海外投資、海外法人、従業員数、海外生産比率、海外投資比率の9項目である（薛文肇、前掲論文、222頁）。

(26) 松下電器産業株式会社社史室、前掲書、57頁。

意後の急激な円高進行によって加速することになった。プラザ合意の発表からわずか1日で、為替レートは1ドル=235円前後から20円も円高に動き、翌年1986年7月には150円台にまで円高は進んだ。この急激な円高の進行は、松下電器に大きな影響を与えた。円高による輸出の落ち込みから、1986年11月期の同社の決算は1975年以来となる減収減益となり、連結売上高は前年比91%、営業利益においては前年比56%という厳しい経営状況に陥った。⁽²⁷⁾この頃は、アメリカやヨーロッパ諸国との貿易摩擦の激化も重なり、松下電器にとって、輸出による成長は、到底見込めない状況になった。

こうした状況に対応するため、1986年以降、松下電器は東南アジアを、日本を含む全世界への「輸出生産基地」の形成場所に位置づけ、同地域への生産移管、⁽²⁸⁾進出を加速させた。表3に示されるように、1980年代の東南アジアでの新たな生産拠点の設立は、1987年以降に集中している。この点からも、この時期の松下電器の対東南アジア進出が急激な円高進行をきっかけとしたことは明らかである。1990年までの間に、松下電器はマレーシアで10社、シンガポールで2社、インドネシアとフィリピン、タイで各1社、合わせて15社を東南アジア各国に新たに設けた。以下では、まずシンガポールとマレーシアへのオーディオ機器の生産移転の事例をみる。

松下電器は1986年頃、海外の市場価格で100ドルを下回る普及型のオーディオ機器の輸出用の生産は、日本では採算が取れないと判断した。そこで、同社はそうしたオーディオ機器の国内での生産中止を計画する一方で、すでに稼働している台湾松下電器とシンガポール松下無線機器にその生産を移管

(27) 同上書、127頁。業績悪化の要因には、輸出の落ち込みの他、他社に比べて情報機器分野の業績への貢献度が低かった点もあった。

(28) この時期他の地域では、北米においては日本からの輸出を減らし現地で組み立てる「消費地立地」型の生産拠点を図り、欧州においては部品の現地化を進めて「メイド・イン・EC」の生産体制を構築させることを目指した（『日経産業新聞』1986年9月19日）。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

表3. 松下電器の東南アジアにおける海外生産拠点の展開状況（1990年時点）

設立年	会社名	所在国	出資比率 *1	生産品目
1987.1	マレーシア 松下コンプレッサー ・モータ	マレーシア	100	エアコン用コンプレッサー, モータ
1987.1	松下ゴーベル電池	インドネシア	55	乾電池
1987.5	シンガポール 松下寿電子工業	シンガポール	100	カラーテレビ用シャーシ, ビデオ の電源アダプター
1987.9	シンガポール 松下電送	シンガポール	100	ファクシミリ
1987.10	マレーシア 松下ファンドリー	マレーシア	100	エアコン用コンプレッサー精密 鋳物部品
1987.11	マレーシア 松下電子部材	マレーシア	100	セラミックコンデンサ, チップ 抵抗器
1988.4	フィリピン 松下通信工業	フィリピン	76	エレクトリック・コンデン サー・マイクロホン, フロッ ピーディスクドライブ
1988.5	マレーシア 松下テレビ	マレーシア	100	カラーテレビ
1988.6	タイ松下冷機	タイ	100	空調用熱交換機, 冷凍・冷蔵庫 用熱交換器
1989.9	松下 エアコンマレーシア	マレーシア	100	壁掛け型のエアコン
1990.1	マレーシア松下冷機	マレーシア	100	冷凍・冷蔵用のコンプレッサー, リレー
1990.1	マレーシア 松下モータ	マレーシア	100	AV・オフィス機器用のモータ
1990.2	マレーシア 松下精密キャパシタ	マレーシア	100	フィルムコンデンサ
1990.10	マレーシア 松下電子工業	マレーシア	100	カラーテレビのブラウン管
1990.12	マレーシア 松下オーディオ ・ビデオ	マレーシア	100	ラジオ, ラジカセなどのオー ディオ機器, 再生専用のビデオ デッキ

注：*1. グループ会社を含む松下電器の出資比率

出所：東洋経済新報社（1992）、松下電器産業株式会社社史室（2008）より作成。

することを決めた。この生産移管で、製品によっては日本国内の工場で生産するよりも生産コストを20から30%引き下げることができ、しかも両拠点は

ドル建てで輸出を行っていたので、為替リスクの影響を受けることも比較的少なかった。ましてそれらのオーディオ機器を日本に輸入すれば、そうしたコスト競争力と円高に伴う輸入価格の低下といった利点もあった。⁽²⁹⁾

シンガポール松下無線機器が移管先の1社に選ばれたのは、同社が1977年の設立から着実に輸出用のオーディオ機器の生産経験を積み上げ、1984年時点ではその輸出割合（生産販売額に占める輸出額の割合）は96%に達し、輸出先もアメリカにまで拡大するほど、国際競争に耐えうる生産能力を獲得していたことが大きかった。加えて、もう一つ重要な要因としては、上述したように、同国内にはシンガポール松下電子部品やシンガポール松下精密モータなどの自社の部品生産拠点が進出しており、すでに電子部品の供給体制を構築させていたことにもあった。松下電器はこれらの拠点への積極的な投資を実施し、1986年頃には新たな自動化生産ラインを導入したり、拠点内に新工場を建設したりすることで、日本からの生産移管に対応できるよう、体制を整えた。⁽³¹⁾そして、この移管が進むに伴い、日本の生産拠点はCDプレーヤーなど高度技術製品の生産に特化することになった。⁽³²⁾

さらに、1980年代末、松下電器は東南アジアでの需要増加による輸出の急増が原因でシンガポール松下無線機器の生産能力が限界に達したことや、現地の人件費高騰に伴い製造コストが上昇したことなどから、同拠点の第2工場の位置づけで、マレーシア松下オーディオ・ビデオを1990年12月に設立した。⁽³³⁾マレーシア松下オーディオ・ビデオは、シンガポールと同様の普及型のオーディオ機器の生産に加えて、再生専用の家庭用ビデオデッキも生産品

(29) 『日本経済新聞』1986年4月24日。

(30) 50年史編集委員会編、前掲書、100頁。

(31) 「関係者提供資料」、『日本経済新聞』1986年7月25日。

(32) 『日本経済新聞』1986年5月5日。

(33) シンガポール政府が従業員に占める外国人労働者の割合を25%以下に規制していたことで、慢性的な人材不足も起こっていた（「関係者提供資料」）。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

目に追加した。これらの生産に必要な電子部品は、ビデオデッキの生産において一部は日本からの調達を行なったが、その多くは同国内のマレーシア松下電子部品と、この時期、現地に設けたマレーシア松下電子部材やマレーシア松下モータ、マレーシア松下精密キャパシタなどから供給が行われた。⁽³⁴⁾このように、松下電器はシンガポールに続いて、マレーシアにおいても一貫生産体制を構築し、オーディオ機器と家庭用ビデオデッキの現地生産を始めた。現地で生産されたオーディオ機器は日本を含む世界各国へ、そしてビデオデッキは日本からの輸出が採算上難しくなった東南アジアや中東地域向けに輸出された。⁽³⁵⁾

こうした展開を1980年代後半以降、松下電器はマレーシアを中心にテレビ事業とエアコン事業を進めていった。⁽³⁶⁾第1は、1988年5月に松下電器は輸出用のカラーテレビの生産拠点としてマレーシア松下テレビを設立した。同輸出拠点において、松下電器は、円高で日本からの輸出が採算上難しくなった東南アジア、中近東、オセアニア向けの小型カラーテレビ（14、20、21型）の生産を始めた。⁽³⁷⁾マレーシア松下テレビへの部品供給については、上述のマレーシア松下電子部品、マレーシア松下電子部材、マレーシア松下精密キャパシタに加え、1990年10月には基幹部品のブラウン管を生産するマレーシア

(34) 「関係者提供資料」。

(35) 「同上資料」。

(36) 完成品の生産拠点ではなかったが、この時期、松下電器がシンガポールとマレーシアで冷凍・冷蔵庫用の基幹部品の生産拠点を形成させたことも注目される。松下電器は、コンプレッサーの海外生産をすでにシンガポール松下冷機で1972年から始めていた。しかし、海外での冷蔵庫の需要増と円高の影響などから、松下電器はシンガポールの第2工場の位置付けで1990年1月にマレーシア松下冷機を設けた。この進出にあたっては、コンプレッサーに必要な鋳物素材を生産するマレーシア松下ファンドリーが現地に進出を果たしていたことも大きな要因となった（「関係者提供資料」）。マレーシア松下冷機で生産されたコンプレッサーは、その一部は国内のマレーシア松下電器に供給され、大半はヨーロッパ、東南アジア、オセアニアに輸出された（『日経産業新聞』1992年2月14日）。

(37) 『日本経済新聞』1988年6月4日。

松下電子工業を進出させ、現地で極めて高い調達率を実現させた。その上で、1990年にはそうした現地で調達した部品を活用し、輸出市場に合ったカラーテレビの設計・開発を行うため、松下電器は拠点内に専用の研究開発センターを設けた。⁽³⁸⁾こうした現地での一貫生産体制の構築のなかで、同社はマレーシア松下テレビの生産能力を向上させ、1990年10月には日本へのカラーテレビ（14型）の輸出を行う役割を与えた。⁽³⁹⁾そして、こうした現地での事業展開に伴い、松下電器はカラーテレビの国内外の生産体制を一部見直し、日本国内の生産拠点を大型テレビの生産や高精細テレビなどの先端製品の開発に特化させた。⁽⁴⁰⁾

第2は、松下電器は輸出用の壁掛け型のエアコンを生産するため、松下エアコンマレーシアを設立した。この設立の背景には、1980年代後半の日本国内のエアコン需要の高まりに対し国内の生産能力が十分に対応できなくなったことや、日本からの輸出もプラザ合意後の急激な円高で国際競争力が低下したことがあった。そこで、1989年9月に松下電器は当初から日本市場への供給を計画に入れ、松下エアコンマレーシアを設けた。同輸出拠点の進出先にマレーシアが選ばれたのは、基幹部品のコンプレッサーとモータを生産する松下コンプレッサー&モータと、そのコンプレッサー用の鋳物素材を生産するマレーシア松下ファンドリーの2社が現地に進出しており、加えて隣国のタイには熱交換器を生産するタイ松下冷機も設けられていたことから、東南アジア域内での部品の供給体制が整っていたこと、そして先発の松下電業からの支援を得られることなどがあった。操業開始後、完成品のエアコンはただちに輸出され、1993年には販売台数の約5割にあたる24万台が日本に輸

(38) 『日経産業新聞』1990年3月14日。

(39) 「関係者提供資料」。1993年には生産量の4分の1を日本に輸出した（『日経産業新聞』1993年2月1日）。

(40) 『日経産業新聞』1989年4月7日。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

⁽⁴¹⁾
出された。

さらに、松下電器はマレーシアでのエアコン事業の一大生産拠点体制の構築を目指し、独立した研究開発機関の整備にまで取りかかった。同社は1991年6月にエアコンの設計・開発拠点としてマレーシア松下エアコン R&D センターを、さらに⁽⁴²⁾1997年9月にはコンプレッサーとモータの設計・開発拠点としてマレーシア松下コンプレッサー・モータ R&D センターを現地に設立した。⁽⁴³⁾エアコン事業においては、設計・開発から部品調達、組立までの一貫生産体制をマレーシアで構築したのであった。

こうしてマレーシアにおけるエアコン事業の一大生産拠点の体制をつくり上げていくなか、松下電器は東南アジアや中近東などへの輸出用モデルの生産を1994年3月までに、松下エアコンマレーシアとアメリカの生産拠点にすべて移管させることを決めた。そして、この生産移管の進展に伴い、日本の生産拠点は国内市場向けエアコンの開発・生産に重点を移していった。⁽⁴⁴⁾

以上のように、ブラザ合意後の急激な円高の進行により、松下電器は東南アジアへの生産移管、進出を加速させた。同社はマレーシアを中心に一貫した生産体制を目指した海外生産拠点を製品ごとに設け、そこから日本を含む世界各国向けの輸出を本格化させた。⁽⁴⁵⁾これに伴い、松下電器は、完成品の生

(41) 『日経産業新聞』1997年6月9日、「関係者提供資料」。

(42) 1995年7月には、日本のサポートを受けつつも、マレーシア人スタッフが中心になって開発した壁掛け型のエアコン「エコス」が発売された（『日経ビジネス』1996年4月29日号、70-71頁）。

(43) 白水和憲（2004）、資料：21。マレーシアではエアコンとその部品の研究開発の他に、金型をつくる専門工場 MACTAC、エアコン技能学校 MATAIR が現地に設けられた（中垣昇他（2001）、195頁）。

(44) 『日本経済新聞』1993年10月11日。

(45) 輸出拠点だけでなく、この時期には輸入代替拠点からも日本向け輸出が始まった。例えば、マレーシア松下電器は1988年1月に自動アイロン、そして1990年8月に洗濯機の対日輸出を始めた（「関係者提供資料」）。これらの東南アジアからの輸入品はコスト競争力や円高による輸入価格の低下もあり、1990年代初頭以降のバブ

産拠点に対し品質本部からの派遣者を増員し、現地で品質管理の強化と製品改良などの技術指導を徹底させた⁽⁴⁶⁾。そして、こうした現地での事業拡大は、日本の生産拠点を高付加価値化につながる高度な技術の開発・生産に特化させたり、日本市場向け事業に集中させるなど、国内の拠点の事業を再編させるきっかけになった。東南アジアと国内の拠点の間で役割が相互補完的になされることが進んだ時期であった。

また、この時期には、上述のように東南アジアでの拠点数が急増し、さらにはそれまでの販売・生産体制を中心とした展開から次第に現地での研究開発体制の構築にまで広がってきたことから、松下電器はそれらを効率的にマネジメントするため、1989年4月にアジア地域統括会社としてアジア松下電器⁽⁴⁸⁾をシンガポールに設立した⁽⁴⁹⁾。この設立を機に、松下電器は、本社のアジア中近東本部が担ってきたアジア地域の市場動向の調査や分析、事業計画の立案などを同拠点に移管した。アジア松下電器はアジア地域の拠点に対し、人材助成・人材開発、製造力強化、金融助成、物流業務、情報通信システムの整備などの支援を果たしていくことになった⁽⁵⁰⁾。

ル崩壊後の消費不況や家電量販店の台頭による激しい価格競争に直面する松下電器にとって、極めて重要な製品であったと考えられる。

(46) 『日本経済新聞』1990年10月31日。

(47) 東南アジアには独立した研究開発拠点として、マレーシア松下エアコン R&D センターとマレーシア松下コンプレッサー・モータ R&D センターの他に、次が設けられた。映像音声信号処理の研究および各種自動検査装置の開発を行うパナソニック・シンガポール研究所 (1996年4月設立)、アジアの生産拠点における洗濯機の開発を主に行うマレーシア松下電化機器 R&D センター (2000年4月設立) の2社である (白水和憲, 前掲書, 資料: 17, 21)。

(48) アジア松下電器はシンガポール松下電器貿易を改組, 名称変更した会社であった (松下電器産業株式会社社史室, 前掲書, 136頁)。

(49) 当時すでに、松下電器は北米地域と欧州地域をそれぞれ担当する地域統括会社 (北米地域: アメリカ松下電器, 欧州地域: 欧州パナソニック) を現地に設けていた。このアジア松下電器の設立で、日本を含め世界の主な市場をそれぞれでカバーする4極分業体制が整った (松下電器産業株式会社社史室, 前掲書, 153-157頁)。

(50) 松下電器産業社史室, 前掲書, 153, 157頁。アジア松下電器の人材開発と製造

6. 輸入代替拠点の再編と現地生産品目の整理

1990年代に入っても、松下電器は東南アジアへの生産移転、進出を進展させていった。表4に示されるように、1990年代、松下電器は生産拠点として、タイで8社、インドネシアで7社、フィリピンとベトナムで各1社、合計で17社を新たに設けた。この表からも明らかなように、1990年台前半、松下電器はインドネシアへの進出を本格化させた。この背景には、1990年代初頭のインドネシアにおける外資政策の見直しによる規制の緩和・撤廃、当時の東南アジアのなかでも比較的安価で豊富な労働力の存在、そしてインドネシアとシンガポールの連携によるバタム島工業団地の開発⁽⁵¹⁾などがあった。とくに、1980年代末以降のバタム島工業団地の開発とそれに伴う外資の誘致が進められたことは、アジア松下バッテリー、バタム松下電子部品、インドネシア松下寿電子ペリフェランズの3社をインドネシアに進出させるきっかけ⁽⁵²⁾になった。

こうした対インドネシア進出の進むなか、松下電器の東南アジアにおける事業展開に大きな影響を与えたのが、これまでの円高進行や貿易摩擦に加えて、東南アジアの地域としての経済政策であった。つまり、1992年1月に開催された第4回ASEAN（東南アジア諸国連合）首脳会議で採択された「シンガポール宣言」⁽⁵³⁾である。同宣言では加盟6カ国の市場統合による経済成長を目指し、1993年から2008年までの15年以内に加盟国間の貿易取引における関税率の範囲を0から5%の間にまで引き下げる、ASEAN自由貿易地域の

力強化の取り組みについては、竹野忠弘（1998年）を参照。

(51) バタム島工業団地の開発経緯などについては、米田公丸（1996）を参照。

(52) 松下電器産業株式会社社史室、前掲書、142-146頁。

(53) ASEAN自由貿易協定への取り組み開始時はブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイの6カ国であった。その後、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアの4カ国が加盟し、2020年時点は10カ国となる。

表4. 松下電器の東南アジアにおける海外生産拠点の展開状況 (2000年時点)

設立年	会社名	所在国	出資比率 *1	生産品目
1991.5	インドネシア 寿電子工業	インドネシア	100	ビデオデッキ, ビデオ・DVD 内蔵型のカラーテレビ
1992.11	アジア 松下バッテリー	インドネシア	100	ニカド電池, 太陽電池
1993.7	パナソニック ・ゴーベル電子部品	インドネシア	91.4	スピーカ, トランス, セラミック 部品, コイル
1995.10	バダム松下電子部品	インドネシア	100	スピーカ, トランス, 電源, コ イル, リモコン, コンデンサ
1995.10	フィリピン 松下事務機器	フィリピン	99	アナログ・デジタル複写機, 複 写機関連部品
1996.3	インドネシア 松下半導体	インドネシア	100	半導体
1996.5	タイ松下電子部品	タイ	79.6	プリント基板, チューナー, ス ピーカー, スイッチ, その他の 電子部品
1996.6	タイ松下通信工業	タイ	79.6	カーオーディオ
1996.9	インドネシア 松下照明	インドネシア	100	直管蛍光灯, ランプ用ガラス管, バルックボール, バルックボ ール用プリント基板
1996.11	ベトナム松下電器	ベトナム	60	オーディオ機器, カラーテレビ
1996.12	タイ松下電池	タイ	79.6	乾電池, 自動車用蓄電池, ト ーチライト
1996.12	タイ松下精工	タイ	79.6	扇風機, 換気扇, 送風機
1997.7	タイ九州松下電器	タイ	79.6	フライバックトランス, 偏向 ヨーク, ファンモータ
1997.10	タイ松下産業機器	タイ	79.6	コンデンサ
1998.1	タイ 松下テクノロジー	タイ	49	樹脂成型部品, メタルプレス部 品, 金型, 治工具, 製造設備の 設計製作
1998.6	タイ松下AVC	タイ	79.6	カラーテレビ
1998.12	インドネシア 松下寿電子 ペリフェランズ	インドネシア	100	ハードディスク用流体軸受モ ータ, 小型ハードディスク

注：*1. グループ会社を含む松下電器の出資比率

出所：白水和憲 (2004), 東洋経済新報社 (2003), 松下電器産業株式会社社史室 (2008) より作成。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

⁽⁵⁴⁾
創設がうたわれた。

当時、松下電器は、上述したようにタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの4カ国において25から60%程度の高関税率により輸入品から守られた市場で、その国の市場を対象とする複品生産の輸入代替拠点を設けていた。だが、ASEAN自由貿易地域のもと、そうした高関税の障壁が撤廃され、地域として一つの市場の形成が進むと、4カ国それぞれで同じ製品を重複して生産することは、製品によっては非効率な状況を生じさせることになった。一般的に、価格面での競争が激しい家電製品においては、固定費削減のための生産体制の集約は必至であった。つまり、ASEAN自由貿易地域の形成は、これまで進出国市場を対象に活動してきた複品生産の輸入代替拠点にとっては、成長を上げる機会にもなった。

ASEAN自由貿易地域形成に伴う域内関税撤廃に向けた動きに対応するため、1990年代中頃以降、松下電器は輸入代替拠点の再編、さらに現地生産品の選択と集中に乗り出した。

第1は、輸入代替拠点に対し日本の親元事業場（事業部、分社、関係会社）の支援と対価が反映される管理体制をつくった。というのも、輸入代替拠点の経営責任は松下電器の本社の地域本部が持っており、それまで親元事業場が直接的に関与することはほとんどなかったからである。⁽⁵⁵⁾だが、輸入代替拠点を域内でも国際競争力をもつ生産拠点につくりあげ、さらに親元事業場が

(54) ASEAN経済閣僚会議（1994年9月開催）では、関税引下げ予定の期間が当初の15年以内から10年以内に短縮された。

(55) 松下電器産業株式会社史室、前掲書、151頁。松下電器の本社と輸入代替拠点の関係については松川佳洋、前掲書、137頁を参照。またこの関係を端的に表した言葉が、1999年8月9日に行われたマレーシア松下電器社長へのインタビュー記録の「ともすれば、地域本部と事業部の責任関係があいまいとなりがちでした（中垣昇他、前掲書、182頁）」である。こうした本社との関係性に加えて、各事業場が輸入代替拠点の経営に積極的に関与しなかった背景には、それらの拠点が合弁形態や現地での上場企業のため、ともすれば意思決定は複雑となりそのスピードが遅くなることなどへの懸念もあったと思われる。

経営責任を持つ輸出拠点と連携させ国際的な生産体制を構築していくには、親元事業場の主体性が極めて重要であった。

そこで、親元事業場のコミットメントを高めるため、松下電器は輸入代替拠点の出資状況に合わせた次の2通りの管理体制をとり入れていった。まずは分社化である。これは、輸入代替拠点を製品事業部門ごとに分離独立させ、その上で親元事業場が新会社に直接出資できるようにすることであった。この分社化を、松下電器は輸入代替拠点の資本構成が松下電器と現地資本だけのナショナル・タイ、A.P. ナショナル、ナショナル・ゴベルの3社で実施した⁽⁵⁶⁾。例えば、1996年から1998年にかけて、松下電器はナショナル・タイを次のように製品事業部門ごとに8社に分離独立させ、新会社をつくった。電子部品部門はタイ松下電子部品、オーディオ部門はタイ松下通信工業、乾電池と蓄電池部門はタイ松下電池、扇風機部門はタイ松下精工、映像部品部門はタイ九州松下電器、コンデンサ部門はタイ松下産業機器、テレビ部門はタイ松下AVC、そして成型・金型部門はタイ松下テクノロジーとして新設した。その上で、親元事業場はタイ松下テクノロジーを除く、その分社化された各7社へ60%を出資し直接経営に関わることになった⁽⁵⁷⁾。

そして、マレーシア松下電器やフィリピン松下電器のように現地で上場し⁽⁵⁸⁾

(56) A.P. ナショナルは2001年に松下電器100%出資のタイ松下電化機器（生産品目：洗濯機、炊飯器、ジャーポット）と、松下電器40%、松下冷機60%出資のタイ松下冷機冷蔵庫（生産品目：冷蔵庫）に分社化された。この分社の際、合弁相手とは関係を解消し、A.P. ナショナルは事実上解体された。出資構成については東洋経済新報社（2003）、832頁を参照。また、ナショナル・ゴベルは1993年に電子部品部門だけが分社化され、パナソニック・ゴベル電子部品となった。同社の資本構成は、松下電子部品61%、松下電器25%、ナショナル・ゴベル9%、ゴベル・インターナショナル9%であった（「関係者提供資料」）。

(57) 中垣昇他、前掲書、230-231頁、白水憲、前掲書、資料：23。この7社の残り40%の資本は松下電器の本社が49%を出資するナショナル・タイによる投資であった。したがって、これら7社への松下電器グループ全体の出資比率は79.6%となった。ナショナル・タイの分社化のプロセスについては、藤田順也（2020）を参照。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

ていた輸入代替拠点には、事業分離を早急に実施することが困難であったので、内部資本金制度を導入した。⁽⁵⁹⁾これは輸入代替拠点の会社組織は変えず、⁽⁶⁰⁾親元事業部の経営責任を明確化させる制度であった。例えば、マレーシア松下電器の資本構成は当時、松下電器43%、一般株式が56%であった。そこで松下電器は本社の出資43%を、マレーシア松下電器の各事業部門の損益計算書を基準にして、親元の事業部それぞれに配分した。つまり、内部管理上は事業部がマレーシア松下電器の各事業部門に出資している形を作り上げた。この制度の導入によって、それまで松下電器の本社が受け取ってきた配当は、親元事業部が受け取ることになり、マレーシア松下電器の事業部門に対する親元事業部の経営責任は明確になった。⁽⁶¹⁾

第2は、第1との関連で、親元事業場主導によって、域内における生産の最適地を求めての現地生産品目の整理が進められた。例えば、A.P. ナショナルでは1996年にエアコンの生産を中止し、その代わりに松下エアコンマレーシアがタイに供給することになった。⁽⁶²⁾また、マレーシア松下電器では2001年にカラーテレビの生産を中止し、マレーシア松下テレビが同国市場にカラーテレビを供給した。続いて2005年には、マレーシア松下電器での洗濯機と冷蔵庫の生産も中止が決まり、その後洗濯機はタイ松下電化機器、そして冷蔵庫はタイ松下冷機冷蔵庫がマレーシアに供給した。⁽⁶³⁾このように、輸入代替拠点のいくつかの事業部門の閉鎖が進む一方で、その代わりにその事業

(58) 1992年に、プレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーションはフィリピン松下電器に社名が変更された。

(59) 『日経産業新聞』1996年6月25日、『日本経済新聞』1997年7月3日。

(60) この制度は松下電器の事業部だけに適用されたので、事業部と記述している（「関係者提供資料」）。

(61) 中垣昇他、前掲書、182-183頁。

(62) 『日本経済新聞』1996年6月25日。1996年時点でのエアコンの年間の生産規模はA.P. ナショナルが1万台に対し、松下エアコンマレーシアは180万台であった（『日本経済新聞』1997年7月3日）。

(63) 「関係者提供資料」、白水和憲、前掲書、71頁、松川佳洋、前掲論文、148頁。

を大規模に行う域内の他の生産拠点から供給が行なわれることになった。

もっとも、東南アジアのなかでも国ごとで利用の仕方やニーズが異なる製品については、拠点間で重複しても、生産活動を継続させた。例えば、扇風機は当時4カ国のいずれの輸入代替拠点においても生産されていた。だが、親元事業場の松下精工はそれぞれの国で仕様やデザインの嗜好に違いがあると判断し、マレーシア松下電器をアジアの中心拠点・輸出拠点に位置づけるとともに、他の3カ国でも現地生産を続けさせた。⁽⁶⁴⁾ただし、扇風機を生産に必要な部品については効率性を考え、4カ国の拠点間で相互補完体制をつくり上げた。松下精工は1997年から1998年にかけて、マレーシア松下電器はモータ、ナショナル・タイは成型部品、ナショナル・ゴーベルは特殊部品、フィリピン松下電器はプレス部品といったように、1箇所の拠点で特定の部品を量産させ、他の拠点に供給する体制をつくりあげた。⁽⁶⁵⁾

以上のように、ASEAN自由貿易地域形成に伴う域内関税撤廃に向けた動きのなかで、松下電器は輸入代替拠点を分社化したり、あるいは内部資金制度をとり入れることで、日本の親元事業場の経営責任を明確化させた。これらの取り組みによって、松下電器は親元事業場が製品に応じて国ごと、さらには域内全域を視野に入れた効率的な生産体制を構築できるように整備したのであった。

7. おわりに

以上の考察から松下電器の東南アジアでの事業展開に関するいくつかの特徴が明らかになった。最後に、この特徴を整理することによって、本稿の結びとする。

第1は、1950年代に入り、松下電器貿易による東南アジア市場開拓が始

(64) 松川佳洋, 同上論文, 142-145頁。

(65) 「関係者提供資料」。

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

まった。東南アジアでの当初の松下製品の流通は、現地代理店と取引をする形をとった。

第2は、1960年代から松下電器は対東南アジア進出を始めた。この進出は、東南アジア各国が導入した輸入代替工業化政策をきっかけにしており、松下電器はタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアの4カ国で現地市場を対象にした複品生産の輸入代替拠点を合弁で設けた。

第3は、1970年代の円高進行や貿易摩擦をきっかけとして、松下電器はマレーシアとシンガポールにおいて輸出拠点と、そして供給先を主に東南アジア域内とする電子部品の生産拠点を設けた。とりわけ、シンガポールにおけるオーディオ機器の生産活動は当初から現地拠点間での一貫生産体制を目指し、その体制が整備された。また、この時期には、生産拠点の機能強化を図るため、松下電器は現地に自社の販売会社を設け製販統合体制を構築し、さらには生産設備の現地化を担うテクニカルセンターをシンガポールで設けた。

第4は、1985年のプラザ合意後、松下電器は一貫生産体制を目指したオーディオ機器、ビデオデッキ、カラーテレビ、エアコンの海外生産拠点をマレーシアにつくり上げ、そこから日本を含む世界各国への輸出を本格的に始めた。なかでも、テレビ事業とエアコン事業においては、現地で研究開発機能ももたせた。そして、こうした現地での事業拡大は、日本の拠点を高付加価値製品の開発・生産や国内事業に集中させることにつながった。日本と東南アジアの間で水平分業体制が構築された時期であった。

第5は、1990年代、松下電器は1960年代から1970年代に輸入代替拠点として展開したタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアの生産拠点を再編した。これはASEAN自由貿易地域の形成を踏まえ、各国ごとに複数の家電製品を生産する拠点を設けておく意義が薄れたと判断されたからであった。1990年代中頃以降、松下電器はナショナル・タイとA.P. ナショナルを事業部門ごと、ナショナル・ゴーベルは一部の事業部門で分社化し、そしてマ

レーシア松下電器とフィリピン松下電器には内部資本金制度を導入した。これらの取り組みによって、輸入代替拠点の各事業部門の多くがそれぞれの親元事業場の国際的な生産体制に組み入れられることになった。

以上のように、経営環境の変化に適宜対応し、東南アジアでの事業展開を図ってきた松下電器の対東南アジア戦略と現地生産の動向が整理された。今後は、北米地域や欧州地域での松下電器の事業展開の考察を進め、戦後の松下電器の国際戦略の全体像を明らかにしたい。

参考文献

- 岡本康雄 (1979) 『日立と松下—日本経営の原型』中央公論社。
- 柏木啓一 (1999) 「日本の電気産業のグローバリゼーションと各地域における対応—M社の事例を中心に—」『産業学会研究年報』産業学会, 第15号, 39-54頁。
- 衣笠洋輔 (1979) 『日本企業の国際化戦略—対米企業進出の条件を探る』日本経済新聞社。
- 50年史編集委員会編 (1985) 『松下電器貿易50年の歩み』松下電器貿易株式会社。
- 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』第17号, 京都大学経済学会, 1-22頁。
- シャープ株式会社 (2013) 『シャープ100年史「誠意と創意」の系譜』シャープ株式会社。
- 白水和憲 (2004) 『松下電器, 中国大陸新潮流に挑む』水曜社。
- 薛文肇 (1989) 「松下電器産業の企業国際化のプロセス」『経済論叢』第144巻第2号, 京都大学経済学会, 220-247頁。
- 竹野忠弘 (1998) 「人材開発, 技術移転とリージョナル・マネジメント—松下電器の事例」『名古屋工業大学紀要』第50巻, 名古屋工業大学, 107-121頁。
- 東洋経済新報社 (1973) 『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (1982) 『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (1992) 『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2003) 『海外進出企業総覧【会社別編】』東洋経済新報社。
- 中垣昇・古田秋太郎・古田康英 (2001) 『日本企業の新アジア経営戦略』中央経済社。
- 福島光丘 (1990) 「工業化の歴史と実績」福島光丘編『フィリピンの工業化—再建への模索』アジア経済研究所。
- 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。
- 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ネル構築に関する歴史的研究—松下と華商の関係を中心に—」『広島経済大学経済研究

松下電器による東南アジアでの事業展開に関する考察（藤田順也）

論集』第37巻第3号，広島経済大学経済学会，67-82頁。

藤田順也（2015）「日系家電メーカーの初期海外活動—松下電器のビルマへの技術援助」『広島経済大学経済研究論集』第38巻第2号，広島経済大学経済学会，45-56頁。

藤田順也（2020）「ナショナル・タイの経営に関する歴史的考察」『甲南経営研究』第61巻第1・2号，93-116頁。

藤森英男（1989）「現地化政策の変化とその評価」藤森英男編『発展途上国における現地化政策の評価』アジア経済研究所。

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。

松下電器産業株式会社社史室（2008）『社史 松下電器 変革の三十年1978-2007』松下電器産業株式会社。

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—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』多国籍企業学会，第6号，129-150頁。

三平則夫（1992）「工業化政策の展開」三平則夫・佐藤百合編『インドネシアの工業化—フルセット主義工業化の行方』アジア経済研究所。

安田靖（1987）「工業化の展開」末廣昭・安田靖編『タイの工業化—NAIC への挑戦』アジア経済研究所。

吉原久仁夫（1975）「シンガポールの工業化と米系企業」『東南アジア研究』12巻4号，489-506頁。

米田公丸（1996）「インドネシアのパダム工業団地と進出企業」『経営論集』東洋大学経営研究所，第43巻，49-60頁。

-新聞・雑誌（並び順：発行日）-

「松下電器，シンガポールに海外用家電生産設備の現地生産へ新会社設立」『日本経済新聞』1979年1月26日。

「松下「百ドル以下」は海外子会社生産，円高で初の分業体制—音響製品」『日本経済新聞』1986年4月24日。

「松下，国際分業へ走る—東南ア「音響」米「VTR」」『日本経済新聞』1986年5月5日。

「精密モーター，シンガポール生産倍増—松下が新工場」『日本経済新聞』1986年7月25日。

「松下電器産業，円高克服へ事業部超え総力戦—海外生産25%へ—丸（戦略研究）」『日経産業新聞』1986年9月19日。

「松下電器，マレーシアに輸出専用テレビ工場」『日本経済新聞』1988年6月4日。

「松下電器，テレビ生産体制を再編—HDTVを「茨木」に集中，普及品はマレーシアに」『日経産業新聞』1989年4月7日。

「テレビR&D拠点設立，松下電器がマレーシアに」『日経産業新聞』1990年3月14日。

「松下の東南ア工場，品質管理を現地化-家電輸出テコ入れ」『日本経済新聞』1990年10

月31日。

「冷凍・冷蔵庫用コンプレッサー，マレーシアで生産—松下，海外3拠点目」『日経産業新聞』1992年2月14日。

「第2部真価問われる日本企業(14)松下電器(上)ミニ松下転換の時(アジアパワー)」『日経産業新聞』1993年2月1日。

「エアコンの輸出モデル，松下，生産を海外移管—マレーシアや米に」『日本経済新聞』1993年10月11日。

「日本人レスで世界一へ先発の強みヒトで生かす」『日経ビジネス』日本経済新聞社，1996年4月29日号，70-71頁。

「松下，アジア現法再編へ—AFTA発効で国際競争必至，重複生産回避急ぐ」『日経産業新聞』1996年6月25日。

「どこまで進むアジアシフト(1)松下の金型—設計から一貫生産，現地に技術蓄積」『日経産業新聞』1997年6月9日。

「松下，アジア現法を再編—事業部門ごとに分社，内部資本金制度を導入」『日本経済新聞』1997年7月3日。