

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－
Joint Venture Management in Southeast Asia :
Matsushita Electric Industrial in Thailand, 1961-1984

藤田 順也
Junya Fujita
(広島経済大学)
(Hiroshima University of Economics)

要旨

戦後、東南アジアに進出した日本企業は現地政府が実施する工業化政策との関連で、現地資本との合弁形態を推奨または強制されてきた。このため、東南アジア進出企業にとっての重要な課題は、社会的・経済的・文化的背景の異なる現地合弁相手との意見の十分な調整と一致にあった。本稿では、タイに合弁で進出した松下電器産業の事例を中心に、同社が現地資本との共同事業を進める上で、いかなる経営上の問題に直面し、どのように対応しながら、自社の目的を達成できる基盤を形成していったのか、この過程を考察した。その結果、松下電器産業と同社の海外輸出入専門会社の松下電器貿易はタイ進出後、約23年間に渡り、合弁相手や代理店との間で各社の意向や思惑、社会的な立場をある程度考慮することで利害の調整を図りながら、最終的には合弁相手別での製販統合体制により、国内市場向けの生産・販売拠点を設立させた経緯が明らかになった。

Abstract

Japanese companies have expanded their business into Southeast Asia after the WWII. Under the restriction by the local government promoting industrialization, they have established joint ventures, who have various backgrounds socially, economically, and culturally. Their main concern, therefore, has been to balance and harmonize different opinions of the joint venture partners. This paper examines the following processes that Matsushita Electric Industrial has experienced in managing joint venture partners in Thailand: what kinds of management issues the company has faced, how the company has solved them, and in what way the company has

established the foundation to accomplish its purpose. In conclusion, the company has made strenuous efforts to adjust interests of the joint venture partners for decades, considering their opinions, intensions, and social positions. The company finally succeeded in building sales and manufacturing bases for Thai domestic market in two joint venture partners respectively.

キーワード

東南アジア、タイ、松下電器産業、合弁経営、利害の調整

Keywords

Southeast Asia, Thailand, Matsushita Electric Industrial, joint venture management, interest adjustment

はじめに

本稿の課題は、戦後東南アジアに進出した日本企業の経営活動の実態を合弁相手との関わりで明らかにすることである。

戦後、東南アジアは外国の資本と技術の導入を手段に工業化を図ってきた¹。一方で、日本の繊維工業や電気機械工業はそうした国々が実施した工業化政策に沿って、1960年代から70年代前半にかけて現地に進出し、近代工業の発展に貢献してきた²。ただし、この進出に当たっては、受入国政府の要請や外資出資規制との関連で、大抵の場合、現地資本との合弁を推奨または強制されてきた経緯があった。そのため、当時の東南アジア進出企業が直面した基本的かつ重要な課題は、社会的・経済的・文化的背景の異なる現地合弁相手との意見の十分な調整と一致にあった。この点は、これまでに東南アジアでの現地経営問題の中でも多くの議論が集中するテーマであった。

上述の議論に関しては、日本の多国籍企業研究と東南アジア経済研究の分野で研究の蓄積がある。まず日本の多国籍企業研究での代表的なものは、関谷裕之（1976）や吉原英樹（1980）などがある。これらの研究では東南アジアへの進出では現地資本との合弁形態が多い事実を明らかにし、合弁相手の選択の重要性を示唆している。次に東南アジア経済研

¹ アジア経済研究所（1981）、末廣昭（2000）、谷浦孝雄編（1990）などを参照。

² 戦後の日本企業の海外進出の過程については藤田順也・竹内竜介・平野恭平（2010）を参照。

究の分野では、宍戸寿雄編（1973）、高倉信昭（1979）、伊藤禎一（1980）があげられる。これらの研究では現地資本との利害調整の難しさが経営面でいかなる問題を生じさせているのかを明らかにし、この問題を生む背景にある要因を究明することに重点を置いている。つまり、製造業に初めて参加することで明らかになった現地資本の経営者としての特徴に関する分析である。そこで、本稿ではこれらの研究を踏まえて、東南アジアに合弁形態で進出した日本企業が合弁相手との間にあって、共同事業を進める上でいかなる経営上の問題に直面し、どのように対応しながら、自社の目的を達成できる基盤を形成していったのか、この過程の解明に努める。

具体的には、1961年から1984年までの期間を中心に、タイにおける松下電器産業（現・パナソニック、以下、松下電器）の経営活動の実態を合弁相手との関わりを通じて考察する³。この事例の選択理由は次の2点である。第1は、松下電器がタイで経験した経営上の問題は、上述の東南アジア経済研究の分野で指摘されているような日本企業が現地合弁相手との間で直面した問題を具体的にあらわしており、この問題への対応の結果が同社の東南アジアへの現地市場型投資の中でも、他国には見られない特徴を発生させたからである。戦後の松下電器の対東南アジア進出はタイに始まり、1970年代前半までに、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナムに対して行われ、各法人が現地資本との共同出資で設立された。こうした展開に見られる特徴は、受入国の輸入代替工業化政策に対応して、日本からの製品輸出が現地生産に切り換えられており、しかも進出後は当該市場が狭隘なこともあり、比較的短時間に1つの生産拠点で現地生産品の多角化が進められ、さらには

³ 本稿では社内の一次資料を利用することが困難であるため、日本とバンコクで次の関係者への聞き取り調査、そしてこの調査で閲覧または提供された関係資料などの検討を積み重ねることで、新たな事実を発見することに取組んだ。ご協力していただいた関係者は、バンコク駐在員事務所、ナショナル・エレクトリカル社、ナショナル・タイ、シュー・ナショナル販売サービス、A.P.ナショナルの何れかでの勤務経験があり、すでに松下電器を退職された13人である。そして、関係資料の中でもとりわけ重要なものは次の2点である。第1は関係者以外非公開の松下電器産業社史室（2005）である。同書は、戦前から現在に至るまでの松下電器の対アジア・大洋州進出に関する過程を元の駐在員の手記的な記述も含めて編集したものである。タイに関しては松下電器のタイ進出から1990年代半ばに至るまでの経過をたどりつつ、とくにナショナル・タイ、シュー・ナショナル販売サービス、A.P.ナショナルおよびA.P.ナショナル販売の創業期に関する手記が中心である。今回のヒアリング調査においても、上述の13人の中の4人がこの手記を書き上げられており、適宜参照させていただいた。そして第2は秦一徳（1991）である。同書は経営責任者の立場として1969年から1974年までの間にナショナル・タイに赴任した当事者が編集したもので、関係者以外は非公開の記録本である。同書は秦がナショナル・タイの経営で行った意思決定やそれらの背後にあった動機、そして現地合弁相手との利害関係などを詳細に記述している。ただし、これらを基礎資料として参考にしつつも、より詳細な事実背景や信憑性の確認のため、上述の関係者へのヒアリング調査の実施の積み重ねに加えて、タイの活動に関して公刊されたものである、50年史編集委員会（1985）、松下電器産業五十周年記念行事準備委員会（1968）などを利用した。なお紙幅の関係上、本稿の記述でとくに断りのない限りは、上述の50年史編集委員会（1985）、秦一徳（1991）、松下電器産業社史室（2005）、松下電器産業五十周年記念行事準備委員会（1968）に基づいている。

漸次、代理店販売から松下電器自身の出資による現地販売会社の設立に移行させるか、あるいは当初から販売会社方式でもって、現地生産品の販売活動にも着手していったことである。だが、タイの事例では図1の示すように、他の東南アジアへの進出と違って、無線商品と電化製品に分かれて、それぞれの生産・販売拠点が形成されている。この形成の背景には、松下電器と代理店や合弁相手との間、または合弁相手同士の間において利害の対立や思惑の相違などが存在しており、その具体的な内容とそれへの対応の過程は未だ解明されていない。

そして、第2は、対象を1961年から1984年までの期間とする時代区分の問題である。これは上述の第1とも関連するが、松下電器のタイ進出後の初期段階での経営上の課題は、進出市場の確保を目的に現地工場での製品多角化を推し進め、そこで製造された製品を自らの手で販売する基盤を確立することであった。この意味において現実的かつ安定的と成ったのは、1961年12月にナショナル・タイを設立してから約23年後の1984年9月にA.P.ナショナル販売を設立するまでの時期だからである。

図1 タイにおける松下電器および松下電器貿易の現地資本との関連に基づく取引関係図
(1985年時点)

| 取扱商品 (一族名) | 無線商品 (カンチャナチャーリー家) | 電化製品 (アピブンヤ家) | 蓄電池 (ナオサフォン家) |
|---------------|---|-------------------------------------|------------------|
| 1950年代 | ○シュー社*1 | ○ユーハツ社*2 | ○ルンセン社*3 |
| 1960年代 | ●ナショナル・タイ*5 | ○ナショナル・エレクトリカル社*4 | |
| 1970年代 | ◎シュー・ナショナル販売サービス*6 ↓ ◎シュー・ナショナル販売サービス*8 | △A.P.インダストリー*7 ↓ ●A.P.ナショナル*9 | |
| 1980年代 | ◎シュー・ナショナル販売*10 | ◎A.P.ナショナル販売*11 | |

資料) 石山四郎(1967)、203頁、50年史編集委員会(1985)、103-107頁、秦一徳(1991)、25頁およびバンコク駐在員事務所
出向者、聞き取り調査、2006年6月23日を基に筆者作成。

説明) 社名の前の各印は、○は代理店、●は合弁生産会社、◎は合弁販売会社、△は技術援助を示している。

*1: 1950年初め、シュー社は松下製品の取扱を始める。同社は1957年に松下製品の専売代理店になる。

*2: 1958年、ユーハツ社は松下電器貿易の電化製品取扱代理店になる。

*3: 1958年、ルンセン社は松下電器貿易の蓄電池取扱代理店になる。

*4: 1960年、ユーハツ社は松下製品の専売代理店になる際に、別会社としてナショナル・エレクトリカル社を設立する。

*5: 1961年12月、松下電器はシュー社との共同出資によりナショナル・タイを設立する。

*6: 1970年3月、松下電器貿易はシュー社との共同出資によりシュー・ナショナル販売サービスを設立する。

*7: 1975年12月、松下電器はアピブンヤ家資本の工場A.P.インダストリーに冷蔵庫生産に関する技術援助を行う。

*8: 1979年1月、シュー・ナショナル販売サービスはナショナル・エレクトリカル社を吸収統合する。同社は松下電器、松下電器貿易、カンチャナチャーリー家、アピブンヤ家の合弁会社になる。

*9: 1979年1月、松下電器はA.P.インダストリーへの技術援助を合弁事業に切り替えて、A.P.ナショナルを設立する。

*10: 1984年9月、アピブンヤ家がシュー・ナショナル販売サービスへの資本参加から撤退した際、会社名をシュー・ナショナル販売に変更する。

*11: 1984年9月、アピブンヤ家がシュー・ナショナル販売サービスへの資本参加から撤退した際、松下電器貿易はアピブンヤ家との共同出資により、電化製品だけを取扱うA.P.ナショナル販売を設立する。

1. 松下電器の国際化とタイ市場への進出

1-1 松下電器の国際化

1918年創業の松下電器の国際化は、1932年4月に後の松下電器貿易⁴の前身に当たる貿易部を社内に設置したことに始まる。製造業自らが製品輸出を行うことは当時としては画期的なことであり、その輸出先は朝鮮や中国などの近隣諸国に加えて、東南アジア、メキシコ、イギリスなどの地域にも及んだ。そして、国際化のもう1つの柱である海外直接投

⁴ 松下電器は1932年4月に社内に貿易部(1935年2月輸出部に改称)を設置し、同社自らの手で輸出事業を始めた。1935年8月にこれを分離独立させて設立したのが松下電器貿易である。戦後は、制限会社指定によって松下電器より分離されるが、1951年8月に再び松下電器の傘下に入った。その後は、松下電器の全社的な製・販一体化による海外事業の拡大・強化に伴い、1988年4月に松下電器貿易は松下電器に統合された。

資も戦前にはアジア地域を中心に 39 ヶ所に及んだ。ただし、これらの進出のなかには松下電器の意志による進出もあったが、その大半は軍部の要請に基づくものであり、そしてすべての拠点が終戦とともに接収されたため、この動きが本格化するのは戦後であった。

戦後も松下電器は戦前と同様、海外市場に対して意欲を持ち続けており、早期に輸出活動を再開した。また、1959 年 11 月に松下電器は社内に国際本部を設置し、海外への技術援助や生産・販売拠点の形成を本格化させる体制を整えた。すでに同年 9 月には、販売拠点としてアメリカ松下電器が設立されたものの、生産拠点の海外進出は国際本部の設置以降に始まった。1961 年 12 月タイ、そして翌年 10 月台湾に国内市場向けの生産拠点を現地資本との共同出資で設立した。その後は、こうした展開がしばらくの間は進展しない状況にあったが、1964 年 1 月に経営組織を国内経営局と海外経営局の 2 局体制とする組織改革を行い⁵、この海外経営局の責任者に松下電器の副社長兼松下電器貿易の会長である高橋荒太郎⁶が就任すると、同氏の強力なリーダーシップの下で海外での生産拠点づくりがまずは東南アジアや中南米の発展途上諸国を中心に積極的に拡大していった。これに対して、販売拠点の形成は欧米の先進諸国を中心に始まった。上述のアメリカ松下電器を含め、1972 年までに北米で 3 ヶ所、欧州で 6 ヶ所の販売拠点が形成された。

このように、戦後の松下電器は急速に海外事業展開を進めていった。1985 年 9 月時点、松下電器の進出先および子会社数は松下電器貿易の販売拠点も含めると、36 ヶ国 95 社にのぼり、これらの子会社の現地従業員数は約 38,000 人に達した⁷。こうした展開の中で、松下電器のタイへの生産拠点進出は最も早い時期に行われたのであった。

1-2 タイ市場への参入

松下電器のタイ市場への参入は、製品輸出から始まった。1950 年 2 月、松下電器貿易は電機業界の中ではいち早くバンコクに調査員を派遣し、代理店とすべく卸売商の選定に着手した。東南アジアの中でも比較的早くタイの調査を始めたのは、量的には大きくなかったが戦前の輸出経験があり、また市場規模の小ささから販売活動の焦点を絞り易いとい

⁵ 海外経営局の傘下に、輸出、技術援助、海外生産を担当する海外事業本部と渉外業務、調査および特許、商標などの管理を行う国際本部を設けた。

⁶ 高橋荒太郎は 1921 年に朝日乾電池に入社するも、同社が 1936 年に松下電器との間で業務・資本提携を成立させたことに伴い、監査課長として松下電器に転籍した。その後、松下電器において、1943 年取締役、1944 年常務、1949 年専務、1961 年副社長、1973 年会長、1977 年顧問に就任した。なお、松下電器貿易の会長には 1955 年に就任している。

⁷ 従業員数については東洋経済新報社（1987）より算出。

う点もあった⁸。

こうしたなか、松下電器貿易は香港上海銀行の推薦を得て、華僑商人（以下、華商）のシュー&カンパニ（以下、シュー社）に接触を試みた。シュー社は、同社の創業者で社長のシュー・カンチャナチャーリーが 1936 年に蓄音機やラジオなどの無線商品の取扱いを目的に設立した、家族経営の会社であった⁹。松下電器貿易にとって、同社をタイでの代理店に選ぶことは次の 2 つの重要な意味があった。第 1 は、同族や同郷などの人的信用関係を基盤にタイ全土の流通経路を掌握する華商と結びつくものであった¹⁰。第 2 は、無線商品については強力な販売網をもつ卸売商を代理店にできることであった。シュー社は 1950 年代にすでにオランダ資本のフィリップス社の輸入代理店に選ばれていた¹¹。

シュー社との取引開始当初の取扱製品は、松下電器での輸出用製品開発の遅れや、市場自体は小規模であったが欧米製品の市場支配もあり¹²、配線器具やスピーカーなどの簡単な軽工業品であった。だが、こうした状況も、1954 年末の輸出用ラジオの開発をきっかけに次第にかわっていった。当時、日本のラジオ市場はすでに成熟期に達しており、松下電器のラジオ事業の成長にとっては輸出用製品の開発は不可欠であった¹³。1956 年 2 月には、ラジオ事業部の技術者が松下電器貿易と共同でバンコクを含む東南アジア各地 12 ヶ所に出かけ、ラジオのセット機能やデザインなどの商品嗜好を調査し、製品設計にフィードバックした。タイ向けのラジオでは派手な外装が人気を得るため、キャビネットを金色で宝飾したり、あるいは水田での農作業でも使用できるようにホームラジオにバンドを取り付けるなどの工夫が行われた¹⁴。こうした工夫は、シュー社を納得させるだけの十分な取組みであったと考えられる。事実、1957 年に入ると、シュー社は松下製品の専売代理店になった¹⁵。これを受けて、同年 2 月には松下電器貿易もバンコク駐在員事務所を開設し、現地で継続的な支援を実施していく決断を下した。

しかし他方で、無線商品以外の製品をタイ市場に積極的に投入するには新たな代理店を選ぶ必要があった。当時のタイの電気製品の流通には、無線商品、扇風機や自転車ランプ

⁸ バンコク駐在員事務所出向者、聞き取り調査、2006 年 6 月 23 日。

⁹ カンチャナチャーリー家はシューの父親の代に中国からタイに移住した華僑である。シューはアメリカの大学で電気工学を修めて、24 歳の時にタイに帰国した。エヌ・エヌ・エー編（2003）、202 頁。

¹⁰ 北原淳・谷口興二・吉田幹正（1977）、304-311 頁。

¹¹ バンコク駐在員事務所出向者、聞き取り調査、2006 年 6 月 23 日。

¹² 日本貿易振興会（1963）、44 頁。

¹³ 岡本康雄（1979）、265 頁。

¹⁴ 石山四郎（1967）、205 頁。

¹⁵ 同上、203 頁。

などの電化製品、そして自動車関連部品として扱われる蓄電池といったように、3つの流通経路が存在したからである。そこで1958年に入り、電化製品はシューを後見役としてユーハツ社が、そして蓄電池はルンセン社がそれぞれ取扱うことになった。ユーハツ社は中国潮州出身のポン・アピブンヤがタイ移住後に乾電池や扇風機などを取扱う目的で設立した家族会社であった¹⁶。そして、ルンセン社も華商であり、主に古河電気工業の蓄電池を取扱う、ナオサフォン家の兄弟3人で共同経営を行う会社であった。

この結果、松下電器貿易のタイ向け輸出製品は、それまでの無線商品の他にアイロン、扇風機などの小物電化製品や蓄電池へと製品構成が次第に多角化していった。さらに、トランジスタラジオの輸出が軌道に乗り始めたこともあり、同社のタイ向け輸出額は顕著な伸長を示し、1959年に3億9,242万円であったものが、1961年は6億9,732万円に達した¹⁷。

1-3 輸入代替工業化政策の開始と生産会社の設立

松下電器のタイにおける事業展開の可能性の探索は、1954年に始まった。同年、松下電器は常務を含む社員2人をバンコクに派遣し、共同出資での乾電池工場建設についてシュー社に打診した。この時点ではシュー社の合意は得られなかったが、1958年8月発足のサリット政権の工業化政策は同社の工場建設に対する関心を次第に高めていくことになった。サリット政権は1954年10月公布の産業奨励法では輸入代替工業の育成が十分に進捗していないと判断し、より積極的な民間主導型で、かつ外国資本の開放・導入を柱とした工業化政策の整備に着手したのである¹⁸。

この政策の影響を受けて、1959年末以降にタイの電子・電機産業の中では最初に乾電池の生産分野で国内外の民間企業による工場新設や設備拡張が活発になった。1959年12月、国内産業の開発を専門に取扱う投資委員会¹⁹（Board of Investment、以下、BOI）は現地資本のスリ・タイ・バッテリー社の工場増設とアメリカ資本のレイオバック社の工場新設を許可した。また同時期に、工業省でも現地資本のタイランド・ファニック社の工場増設

¹⁶ 松下電器産業（1992）「PASSPORT 21 特集 Thai today」、シュー・ナショナル販売サービス出向者、聞き取り調査、2008年1月24日。

¹⁷ 神谷克己編（1965）、245頁。

¹⁸ タイの工業化政策については喜多村浩編（1963）、伊藤禎一（1978）を参照。

¹⁹ 投資委員会は1954年10月の産業奨励法公布を機に、外資への投資奨励や重要な投資案件の許認可などを行う目的で設置された。委員長には首相、副委員長には工業大臣が就任した。

と現地資本のサン・ファ・バッテリー社の工場新設も許可した²⁰。さらに 1960 年に入ると、アメリカ資本のユニオン・カーバイド社もタイでの乾電池工場建設に関する許可を取得しようとしていた。このため、BOI はこれらの工場の生産能力でタイの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、加えて乾電池の輸入禁止の措置をとる動きを示し始めた。

シュー社は、このような政策の転換や競争企業の動向を察知して、松下電器に乾電池工場建設を要請した。松下電器にとっても、シュー社との合弁事業は 1954 年からの計画であり、そして同社のもつ販売網を工場建設後も利用できる点やシューのタイでの名声などを考えると、最適な合弁相手であった。また当時のタイは東南アジアの中でも政治的、経済的に安定しており、そして人口 2,500 万人からしても安定した需要が見込まれる有望な進出先であった²¹。さらに、この要請の受入れを後押ししたのが、松下電器社長松下幸之助の思いであった。それは、発展途上国への投資を通して現地国の経済的向上、そしてその国の人々の生活向上に貢献するという考えである。折しも、上述のように、これとほぼ時を同じくして松下電器は社内に国際本部を設置し、海外進出を本格的に始めるための体制を整えた時期でもあった。両社ともに、早急に BOI への乾電池製造許可申請を行う考えで一致した。

だが、最終的な合意に至る段階で問題が起こった。1961 年頃、シュー社は松下電器との間で工場経営に関する意見の一致が見られない場合には、最終的な権限が同社側にあることを要求したからである。つまり、実質的な経営権の要求であった。当初は、この要求に難色を示した松下電器であったが、交渉過程でのシューの松下電器の経営方針に対する誠意ある姿勢やシュー社の販売実績などを考慮して、株式の持分を松下電器 60%、シュー社 40%にした上で、工場の主導権をシュー社に与えることを決定した²²。1961 年 12 月、松下電器としては戦後最初の海外生産会社となる、乾電池工場ナショナル・タイを資本金 800 万バーツで設立した。

²⁰ 喜多村浩編、前掲書、356-364、358 頁、外務省経済局アジア課（1964）、118-119 頁。

²¹ 神谷克己編、前掲書、246-247 頁。

²² このような紳士協定と考えられる契約内容は合弁事業ではないものの、香港の代理店契約においても同様にみられた。1954 年、松下幸之助は香港の信興電器貿易との代理店契約の交渉時に、同社の社長である蒙民偉の人柄を信頼し、正式な契約文書は交わさずに信興電器貿易を松下製品の専売代理店に認定した。2005 年に至っても、未だ正式な合意文書は交わされていない。中野喜子・王向華（2005）、98-99 頁。

2. 現地生産品の多角化と合弁相手および代理店の対応

2-1 現地生産品の多角化遅延

経営の主導権を現地側に譲って、ナショナル・タイの操業が始まったものの、単一乾電池の月間生産量は順調に伸長し、1963年末には75万個に達した。だが、こうした順調な生産状況とは異なり、工業化政策をきっかけに乾電池製造業の新規参入や事業規模拡大が相次ぎ、さらには各社ともに単一乾電池の生産に重点を置いた結果²³、シュー社での乾電池の販売数量は伸び悩み、月間50万個を越えることはなかった。ナショナル・タイの業績は産業投資奨励法による法人所得税免除や輸入税引下げなどの恩典から、75万個の生産量でも決算において損失は生じなかったが²⁴、それは配当不可能な小額の利益を計上する程度であった²⁵。

こうしたなか、松下電器は1962年に乾電池製造企業から家庭用電気製品製造企業としての認可をBOIに申請した。すなわち、乾電池以外に、ラジオ、白黒テレビ、扇風機（ナショナル・ブランドとKDKブランドの2つのブランドが存在²⁶）、アイロン、ミキサー、炊飯器、蓄電池を同時に生産する計画である。松下電器のねらいは、乾電池の生産活動を通じて現地従業員の育成に努めながら、高度な電気製品も輸出から現地生産に段階的に切り替えていく計画であった²⁷。それは当時のタイの小規模な市場を前提にナショナル・タイが成長するには、進出当初は製品種類を限定しつつも、比較的短時間で製品の多角化を進める必要があったからである。1963年12月には、こうした新規事業に伴い、ナショナル・タイの資本金を800万バーツから1,200万バーツに増資した。1964年1月、ナショナル・タイは家庭用電気製品製造企業としてタイで最初に助成企業に認可された²⁸。

この認可を受けて、松下電器はナショナル・タイでの各製品の生産日程計画や生産設備の導入に伴う費用などの最終的な同意をシュー社に求めた。だが、シュー社は申請書提出時においては新事業進出の意図はあったものの、その態度を急に変えた。それは、自社の代理店が取扱う完成品の生産はナショナル・タイで行うが、電化製品や蓄電池の生産に対する投資には強い拒否の姿勢を示したのである。つまり、シュー社は、合弁事業を通じて

²³ 当時のタイ市場の乾電池需要のほとんどが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であった。

²⁴ 神谷克己編、前掲書、248頁。

²⁵ ナショナル・タイの初配当は1970年12月である。

²⁶ 松下電器貿易はタイに向けてナショナル・ブランド以外に、川北電気工業から引き継いだKDKブランドの扇風機も輸出していた。

²⁷ 丸ノ内興信所（1963）、264頁。

²⁸ 神谷克己編、前掲書、80頁。

初めて製造業に参入したなかで、将来の需要が起こる他社の取扱う電化製品や蓄電池まで、早期に輸入から現地生産に切り換える計画を理解できなかったのである。この考えについて、高橋荒太郎は次のように回想している。

「この方（シュー）に社長として、経営全般を一任することにしてスタートしたのですが、人柄もあって非常に真面目で堅実に経営をすすめていた。しかし、その堅実方針から、ややもすると消極的になりすぎるクライがどうしてもあった。この会社を合併で設立するに当っては、あくまでも松下電器の経営の方針でやってもらうという一応の約束はあったものの、経営を一任している以上、どうしてもその方の考えを中心に企業が動くことはやむを得ない。例えば、先行投資をして事業を拡大する場合でも、松下電器は十分に市場を調査して、間違いがないとなれば思い切って投資をしていく。しかし、タイでの場合は、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。……活動の初期の段階においては拡大投資のタイミングを失ってしまったこともあった²⁹⁾。

こうした背景には、それまでの代理店経営と違う、生産設備への巨額で固定的な投資を要する製造業への理解の難しさに関連して、創業以降のナショナル・タイの不安定な業績やタイ政府の比較的自由的な貿易政策が要因にあったと考えられる。上述のように、ナショナル・タイの乾電池事業の業績は伸び悩んでいた。1965年10月にはラジオの生産を始めたが、その頃から1バンド式の普及品は現地生産品に、そして3バンド式以上の高級品は輸入品やマレーシアの自由貿易港ペナンなどからの密輸品の流入に市場を侵食され始めていた。さらに、1967年2月には白黒テレビの生産も始めたが、当時のタイでは依然として輸入品が多く流通していた。タイ政府は1960年代においても、結局は電気製品に対する厳格な輸入規制を実施せず、輸入を自由に行えるようにしていたのである。また部品に対する税率も完成品と同一であったために、競争企業の多くが現行の関税率では現地生産よりも輸入品の方が利益は高いと考えていた。事実、1968年時点の各種電気製品の国内需要の輸入依存度をみても、1960年代初めに生産が本格化された乾電池と白熱電球は5割以下であったが、その他のテレビや扇風機などの電気製品は国内需要のうち9割以上を輸入品に依存していた³⁰⁾。

1968年頃、松下電器はシュー社の同意を得るための何らかの譲歩できる提案を検討した。

²⁹⁾ 高橋荒太郎（1979）、194-196、211-212頁。

³⁰⁾ アジア経済研究所編、前掲書、225頁。

それは第 1 に生産品目を扇風機と蓄電池に限定すること、第 2 にこれらの製造機械の設備投資費用は松下電器が全額負担し、さらに製造における損失も補填することであった。明らかに、松下電器はシュー社の資金的な負担を軽減することを強調したのである。こうした提案に対して、シュー社の同意を得たこともあり、一旦はナショナル・タイでの新事業の立上げが円滑に進むようにみられた。だが、この同意だけでは不十分で、それらの製品販売を一任している代理店の承諾も必要であった。それはナショナル・エレクトリカル社³¹やルンセン社からすると、輸入品は松下電器貿易との間での取引交渉に限定されるが、現地生産品ではナショナル・タイの経営に参加するシュー社の意見も踏まえて販売計画などを協議する必要があるからであった。

だが、ルンセン社は同意したものの、ナショナル・エレクトリカル社はナショナル・タイで生産された扇風機の取扱いに難色を示した。とりわけ、同社は戦前からタイ市場で販売実績のある KDK ブランドだけは、タイで生産されることを頑なに拒否したのである³²。こうしたことから、松下電器はナショナル・エレクトリカル社が最後まで拘った、KDK ブランド扇風機の生産については見合わせるようになった。

このように、松下電器はシュー社とナショナル・エレクトリカル社の両社の意向をある程度考慮したことで、申請時から約 6 年が経過した 1968 年 4 月にナショナル・ブランドの扇風機の生産、そして同年 5 月に蓄電池の生産をナショナル・タイで始めたのであった。

2-2 現地代理店の実態と販売会社設立の決断

ナショナル・タイ設立後もそこで製造された製品は各代理店に卸された。そのため、国内市場向けである同工場が安定した業績を残すには、導入した生産設備に見合う販売数量を確保する取組みが各代理店には必要であった。だが、前掲図 1 の示すように、1970 年 3 月には直接投資による現地販売会社（シュー・ナショナル販売サービス）がタイで設立された。この展開は、従来の研究でも指摘されているように³³、日本からの製品輸出が現地生産に切り替わると、これに対応して自らの販売会社設立に至ることである。ではタイの場合には、販売会社設立までにどのような事実が各代理店の間で存在したのであろうか、

³¹ ユーハツ社は 1960 年に松下製品の専売代理店となる際に、別会社としてナショナル・エレクトリカル社を設立した。

³² 例えば、1970 年頃のナショナル・エレクトリカル社での扇風機の年間販売台数は KDK ブランドが約 2 万 5,000 台に対して、ナショナル・ブランドは約 5,000 台であった。

³³ 岡本康雄、前掲書、272 頁。

この点について見ていきたい。

上述のように、ナショナル・タイでの乾電池、ラジオ、白黒テレビの業績は伸び悩んでいた。この伸び悩みの原因は、上述したような緩やかな輸入規制や現地企業との競争激化だけではなかった。それらに加えて、1960年代後半のベトナム戦争特需がみられたとはいえ、依然として所得格差の問題も大きく、タイ全土が市場として十分に育っていない状況の中で、バンコク市場を標的に進出してきた日本企業間の競争激化もあった³⁴。1968年8月日立、1969年4月三洋電機、1969年10月東芝といった松下電器にとって強力な競争相手がバンコク市内に自社の販売会社を設立したのである³⁵。そして、この設立を機に、各社は現地代理店や商社に卸機能を依存した従来の販売活動を改めて、自社の販売会社主導で現地営業社員の育成、小売店への個別訪問、新聞やテレビなどによる消費者への宣伝広告に乗り出していったのである。

このような潜在的な市場の掘り起こしは、当時のタイの輸入商や小売店の多くからすると革新的な方法であった。というのは、当時のタイの小売店では店頭で顧客の来店を待つだけで、「近所の見込み客や需要層に対して宣伝をするようなことは決してしない。また来客があれば一応商品の説明はするのだが後は買い手の選択に任せて³⁶」いたからである。こうした方法はシュー社でも同様であった。同社の販売活動も市場で消費者の松下製品への反応やその売れ行きの調査を実施することは決してなかった。そのため、営業社員はほとんど在籍せず、例えば1970年の同社の従業員数約80人の中でも営業担当はわずか3人で、その他は経理や運搬担当社員であった。また、ナショナル・エレクトリカル社においても小売店からの注文対応だけで、「滅多に市場に出かけず金庫を背にして自ら高利貸しに励んでいた。セールスマンは非常に少なく販売は遅々として進まなかった³⁷」状況であった。

この結果、ナショナル・タイの生産設備を十分に活用している製品はなく、その業績は悪化の一途を辿った。シュー社の販売実績はナショナル・タイの創業以降、常に事業計画比60%から70%であった。1969年末のナショナル・タイでは白黒テレビの過剰生産に悩み、早期に生産を始めた乾電池とラジオは在庫調整のために生産量の抑制を余儀なくされていた。また、ナショナル・エレクトリカル社の扇風機の取扱いはKDKブランドに重点

³⁴ 宍戸寿雄編、前掲書、154-161頁。

³⁵ 各社の進出年は、東洋経済新報社（1974）を参照。

³⁶ 秦一徳、前掲書、40頁。

³⁷ 同上、24頁。

を置いていたため、ナショナル・タイでのナショナル・ブランドの生産量を伸ばせずにいた。これに対して、蓄電池はルンセン社がサムロ用蓄電池³⁸で1960年代を通じて着実に売上を伸ばさせていたが、この売上高を自動車用の蓄電池のそれと比べると、蓄電池部門全体の売上高に対する寄与がほとんどない商品であった。1968年末には、このような業績悪化による生産調整のために、ナショナル・タイでは土曜日を終日勤務から半日勤務にすることで対応した。

この状況を受けて、松下電器貿易はタイでの販売力を強化していく必要性、つまり自社の販売会社設立を強く認識するようになった。これと同様に、シュー社も業績不安定な自社の経営状況やナショナル・タイの経営に行き詰まりを感じていたと思われ、販売会社設立だけでなく、ナショナル・タイの経営権に関しても松下電器側と交渉に臨むことを考え始めるようになった。

2-3 販売会社の設立と現地販売体制の強化

1969年、松下電器と松下電器貿易はシュー社との間で合弁契約の見直しと共同での販売会社設立について検討を始め、1970年1月に次の結果に至った。第1はシュー社の販売権は松下電器貿易に譲渡し、新たに両社の共同出資により販売会社を設立すること。第2は会社名をシュー・ナショナル販売サービスとし、運営は松下電器貿易が行なうこと。第3はナショナル・タイの経営権は松下電器に譲渡し、同社が派遣する代表に運営を当たらせること。第4は松下電器側がナショナル・タイとシュー・ナショナル販売サービスにおいて最低10%の配当をシュー社に保証すること。第5は松下電器がテレビとラジオについては2%、乾電池については0.5%、ナショナル・タイの出荷価格に対して販売手数料をシュー社に支払うこと。第6は販売会社設立後もシュー社を電子部品の取扱専門店として存続させ、そこでの余剰人員や在庫品はシュー・ナショナル販売サービスが引き取ること。

このように、松下電器側は単に配当や販売手数料などの資金面での保証や支援に留まらず、上記6の示すようなシュー社の存続などにより、同社が長年築き上げてきた名声をタイの電機業界のなかで引き続き残せるように配慮したのであった。さらに、1969年9月に交渉の中心人物であったシューが病気になり、経営の一線から退くことを余儀なくされ、次女のメバディが急遽交渉の場に立たされたことも、そうした配慮を見せる原因のひとつ

³⁸ サムロとはタイの三輪自動車を指す。

になった³⁹。

1970年3月、松下電器貿易はシュー社との共同出資によるシュー・ナショナル販売サービスを資本金200万バーツで設立した。同社の出資比率は松下電器貿易45%、シュー社55%となされたが、販売権は松下電器貿易が確保した。同社の会長にはメバディが、社長には高橋荒太郎が就任した。

ところで、1969年から1970年1月に至るシュー社との交渉過程で、タイでの電化製品の販売に対して、どのような対策をとるべきかについて、松下電器貿易で十分に検討されていたのであろうか。この過程で、シューは無線商品と電化製品の両販売部門を統合させる何らかの構想を持っていたと思われるが、病のためにその構想を断念せざるを得なくなったようである。そのため、松下電器貿易は、まずは販売会社設立の最終合意に至った後に、ナショナル・エレクトリカル社をどういった形で管理するのかという案件の検討に入ったというのが実相と考えられる。事実、松下電器貿易が社員1人を支配人としてナショナル・エレクトリカル社に出向させて、同社の管理・統制の強化に着手したのは1970年11月のことであった。なお、蓄電池の販売活動は1970年以降もルンセン社に委ねられることになった⁴⁰。

3. 合弁相手同士の利害対立の顕在化と松下電器の対応

3-1 現地代理店への冷蔵庫生産に関する技術援助の実施

これまでの展開で松下電器の目的を達成できる現実基盤をタイに整備できたかに見えた。しかしながら、1970年代半ば以降、この基盤を揺るがす事態がシュー社とナショナル・エレクトリカル社の間で発生した。

1970年代に入り、松下電器はナショナル・タイでの新規事業には冷蔵庫が有望であると考え始めた。それは、1972年頃よりバンコクを中心に冷蔵庫の需要が増加する中で、1970年7月に冷蔵庫の輸入関税が55%から80%に高率化したこともあり、輸入品では価格面で現地生産品に対応できない状況になったからである。事実、1970年から72年までの間

³⁹ 1970年初頭、シュー・カンチャナチャーリーは亡くなった。享年57歳であった。メバディは一男六女の次女として誕生し、この時27歳であった。なお、メバディがシューの死去後にシュー社の社長になった理由は同氏が1964年から副社長として同社の経営に携わっていたからだと考えられる。また、長男のボンセークは7人の兄弟姉妹の中では一番年下に当たり、シュー社の経営に加わるのはアメリカのペンシルベニア大学大学院修了後の1977年からであった。エヌ・エヌ・エー編、前掲書、203頁。

⁴⁰ この後も引き続き、タイでの蓄電池の取扱はルンセン社に委ねられた点を考慮すると、松下電器貿易とルンセン社の間に経営上の問題は生じなかったと考えられる。

に三洋電機、三菱電機、そして東芝が相次いでタイで冷蔵庫の生産を始めた。1973年時点の各社の年間生産実績をみると、三洋電機 35,000 台、三菱電機 5,100 台、東芝 4,800 台の合計約 44,900 台に達しており、この数字は同年のタイの冷蔵庫の生産実績の約 58.4%にも及んでいた⁴¹。1973年以降は、この3社の冷蔵庫が輸入品に比べて価格面で有利になり、それまでのイタリア製品で支配された市場を次第に奪い始めていった⁴²。

こうした状況のなか、松下電器の冷蔵庫の取扱いは輸入品での対応のため、上述3社の現地生産品の価格と比べて30%ほど割高となり、その販売は遅れをとっていた。そこで、1973年初頭、松下電器はナショナル・タイでの冷蔵庫生産を始めるに当たり、電化製品の取扱いをナショナル・エレクトリカル社に一任している販売体制の見直しを検討した。この検討の背景には次の2つの要因があった。第1はリスクの分散である。従来の事業に比べて大きな設備投資費用を伴う冷蔵庫の販売をナショナル・エレクトリカル社だけでなく、シュー・ナショナル販売サービスでも行う方がリスク分散になるからであった。第2は、電器小売店の台頭である。日本の総合家電メーカーの相次ぐ進出とその販売活動の影響で、無線商品と電化製品を一緒に取扱う電器小売店が多くなり、これに対応するにはシュー・ナショナル販売サービスにおいても電化製品の取扱いを始める必要があったからである。

1973年、松下電器は海外事業本部社員2人をタイに派遣し、シュー社とナショナル・エレクトリカル社に次の3つの基本事項を提示した。第1は両社ともに家電の総合販売を行うこと。第2は従来の輸入権をそのまま存続させること。第3はシュー社への販売手数料は電化製品にも適用すること。

だが、両社の同意を得ることは簡単ではなかった。シュー社社長メバディはシュー・ナショナル販売サービスでの電化製品の取扱いは認めるが、他社での無線商品の取扱いには反対であり、ナショナル・エレクトリカル社からは販売権そのものを回収する必要があると主張した。また、上述2が示すように、電化製品の輸入品が松下電器貿易からの直接仕入れではなく、ナショナル・エレクトリカル社を介しての購入は理不尽な話であると主張した。一方、ナショナル・エレクトリカル社社長アピブンヤ・プラパット⁴³もこれらの事

⁴¹ アジア経済研究所編、前掲書、230-231頁。各社の生産拠点設立年は、1964年4月三菱電機、1969年9月三洋電機、1970年1月東芝であった。この他には、1970年11月に日立もタイに進出している。東洋経済新報社、前掲書を参照。

⁴² 1968年時点の冷蔵庫の輸入台数をみると、日本のシェアは約10%にすぎず、イタリアのシェアが約57%を占めていた。バンコク商工会議所（1970）、32-33頁。

⁴³ プラパット・アピブンヤは武蔵工業大学（現・東京都市大学）での留学からタイ帰国後にナショナル・エレクトリカル社の経営に携った。なお同氏が29歳の1968年にポンは死去した。松下電器産業（1992）、前掲書。

項は認めることができないと反論した。

このような両社の意見対立は扇風機事業でも同様にみられた。メバディはナショナル・タイの扇風機事業の不安定な業績の根本的な原因はナショナル・エレクトリカル社にあると考えていた。同氏の主張は「工場は苦勞をして（仕事をして）赤字を出している。ナショナル・エレクトリカル社は座って利益を出している。扇風機の生産を止めたらどうか⁴⁴」であった。これに対して、プラパットは「わしが作ってくれと頼んだ覚えはない。勝手に工場を作ったのだから赤字かどうかは私に関係ない。資本参加もしていない会社からなぜものを買わなきゃいかんのかね⁴⁵」との主張であった。上述のように、ナショナル・エレクトリカル社はユーハツ社の時代にシューを後見役に松下製品の代理店となった。その後、両社ともに創業者同士の期間、つまりシューとポンが社長に就いている期間の両社の関係は良好で⁴⁶、「父親（ポン）は苦勞人でシューに礼を尽くし両家の間は何とか平和が保たれていた⁴⁷」。だが、1960年代中頃にナショナル・エレクトリカル社の経営がポンから長男のプラパットに代わり、そしてシュー社も次女のメバディが1969年に社長に就任したことで、両社ともに社長が「二代目同士となると双方共に譲らず対立を深めていった⁴⁸」のであった。

結局、松下電器はこうした両社の意見対立を收拾できず、1975年に販売活動と連動して生産を行うことが重要であると考え、ナショナル・エレクトリカル社との関係の下で冷蔵庫生産の実施を決めた。すなわち、松下電器はナショナル・タイで現地生産品の多角化を進めるとした進出当初の方針を断念することになったのである。ただし、この時点では直接投資を伴う合弁事業ではなく、ナショナル・エレクトリカル社への技術援助で、冷蔵庫生産を始めることになった。1975年9月、BOIより製造許可がおり、翌年には松下電器の技術援助のもと、ナショナル・エレクトリカル社と同じ資本関係のA.P.インダストリーで冷蔵庫の生産が始まった。

3-2 合弁相手別での生産・販売体制の確立

1970年代半ばに入っても、扇風機、冷蔵庫以外の電化製品の生産と自社の販売会社によ

⁴⁴ 秦一徳、前掲書、23頁。

⁴⁵ 同上、23頁。

⁴⁶ 1956年、ポンが乾電池の販売をシューに申し出た時、あるいは1959年にその販売権をシューがポンから回収した時のいずれも無条件で行われた。

⁴⁷ 秦一徳、前掲書、22-23頁。

⁴⁸ 同上、23頁。

る取扱いの問題は未だ解決されずにいた。これに対し、三洋電機、東芝、日立、三菱電機はタイに設立した国内市場ベースの生産拠点で現地生産品の多角化を進めるとともに、自社の現地販売会社による市場開拓、販売網の形成を図っていた。だが、1978年のBOIからの炊飯器生産に関する通達がこうした状況を変えるきっかけになった。その内容は1978年に日本企業がタイでの炊飯器生産の許可を取得したため、残り1社の申請をもって同製品のタイでの生産は認めないこと。さらに、炊飯器の製造許可を取得してから10年以上も経過するナショナル・タイによる再申請は認めないが、事業体の異なるA.P.インダストリーによる製造申請は受理する可能性があることであった。

この通達を受けた松下電器は、1978年3月にバンコクでプラパットを交えて炊飯器の取扱いについて議論した。この結果、次の3つの基本事項が決まった。第1はA.P.インダストリーへの冷蔵庫の技術援助を合弁事業に切り替えて、炊飯器事業を始めること。第2はシュー社にも資本参加を求めること。第3は社名をA.P.ナショナルとすること。つまり、松下電器、シュー社、ナショナル・エレクトリカル社の3社が共同で出資して、冷蔵庫と炊飯器を含む電化製品の生産工場を新設する計画であった。

これらの基本事項が伝えられたメバディは、とくに上述2の示すようにプラパットがシュー社にも資本参加を求めたことを好意的に受け取り、両者の間で次の5つの合意内容に至った。第1は今後、シュー・ナショナル販売サービスとナショナル・エレクトリカル社を統合させ、販売活動を共同で行うこと。第2は新販売会社の名前を引き続きシュー・ナショナル販売サービスとし、形の上でナショナル・エレクトリカル社がこれに参加すること。第3は同社の会長にはメバディ、副会長にはプラパットが就任すること。第4は将来、会社名をタイ・ナショナル&パナソニック・セールスとすること。第5はA.P.ナショナルにはシュー社が出資しないこと。これらは、2社の対立を危惧していた松下電器側を安堵させる内容であった。というのも、メバディが事実上、自社以外の企業と松下電器がタイで合弁事業を行うことを認め、さらにプラパットがシュー・ナショナル販売サービスへの資本参加による統合とそこでの副会長の立場を認めたからである。

1979年1月、電化製品生産会社としてA.P.ナショナルが資本金4,000万バーツで設立された。出資比率は松下電器49%、A.P.ホールディング⁴⁹51%であったが、経営権は松下電器が確保した。A.P.ナショナルでは冷蔵庫に加えて、1979年にエアコン、1980年に炊

⁴⁹ プラパットは1978年にA.P.ホールディングスを設立し、この会社を通じてユーハツ社、ナショナル・エレクトリカル社、A.P.インダストリーへの出資を行った。

飯器の生産を始めた。そして、この設立と同時期にシュー・ナショナル販売サービスとナショナル・エレクトリカル社は統合され、無線商品と電化製品の販売一元化が図られた。同社の資本金は 3,000 万バーツで、出資比率は松下電器 10%、松下電器貿易 30%、シュー社 32.5%、A.P.ホールディングス 27.5%に決定された。会長にはメバディ、副会長にはプラパットが就任した。

このような事態の展開によって、松下電器側の長年の課題がようやく実現する見通しが得られた。すなわち、タイではナショナル・タイと A.P.ナショナルを設立することになったが、これらの 2 ヶ所の工場では無線商品と電化製品の現地生産が可能となり、さらには二元化していた卸売段階を統合させて、シュー・ナショナル販売サービス 1 社による販売体制の効率化が実現したのである。この統合によって、シュー・ナショナル販売サービスの売上高は 1979 年の 9 億 7,604 万バーツから 1983 年には 27 億 1,919 万バーツにまで増加した⁵⁰。

しかしながら実際には、この販売会社統合の背後において、同一組織内におけるカンチャナチャーリー家を中心とするシュー社経営陣とアピブンヤ家を中心とする A.P.ホールディングス経営陣の間での主導権争いという問題が起こっていた。つまり、この統合が販売体制の効率化と自社のブランド力の強化に結びつくとして松下電器側は考えたのだが、この統合こそが同一組織内における両家の発言力のバランスをどのように調整して、効率的な販売活動に結びつけていくのかという新たな問題を浮上させてしまったのである。1981 年春先には、A.P.ホールディングスの経営陣がシュー・ナショナル販売サービスの経営から引き上げる事態も起こり、この事態は電化製品の生産・販売活動に多大な影響を与えることになった。表 1 の示すように、シュー・ナショナル販売サービスにおける A.P.ナショナル製品と電化製品の両製品の売上高の割合は 1981 年以降急激に低下したのであった。

⁵⁰ 売上高の数値は Pan Siam Communications (1981-1982,1985) を参照。

表1 シュー・ナショナル販売サービスの売上高に占める製品別の割合の推移（単位：％）

| | 1979年 | 1980年 | 1981年 | 1982年 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|
| ナショナル・タイ製品 | 45 | 38 | 38 | 44 |
| A.P. ナショナル製品 | 21 | 26 | 21 | 15 |
| 輸 入 品 | 32 | 34 | 38 | 36 |
| そ の 他 | 2 | 2 | 3 | 5 |
| 合 計 | 100 | 100 | 100 | 100 |

| | 1979年 | 1980年 | 1981年 | 1982年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| 無 線 商 品 | 51 | 47 | 60 | 69 |
| 電 化 製 品 | 49 | 53 | 40 | 31 |
| 合 計 | 100 | 100 | 100 | 100 |

（資料）シュー・ナショナル販売サービス出向者の提供資料を基に筆者作成。

こうした問題を解決するため、松下電器側は A.P.ホールディングスとの間で約 3 年半にわたる話し合いを進めた。その結果、A.P.ホールディングスの意向、すなわち松下電器貿易との間だけで電化製品を専門に取扱う販売会社を新設したいという望みを考慮し、両社の間で 1984 年 8 月に販売会社設立の合意に至った。つまり、松下電器側は無線商品と電化製品の販売を再び分離した状態に戻すことで解決策を見出したのである。1984 年 9 月、松下電器貿易と A.P.ホールディングスとの共同出資による A.P.ナショナル販売が資本金 3,000 万バーツ、出資比率は松下電器貿易 49%、A.P.ホールディングス 51%で設立された⁵¹。また、同日にシュー・ナショナル販売サービスは社名をシュー・ナショナル販売に変更し、出資比率は松下電器貿易 49%、シュー社 51%になった。

ただし、こうした展開のなかでも、松下電器はタイの電機業界の中では最大の売上高をあげる企業にまで発展した。1985 年時点の松下電器の生産会社 2 社の合計売上高は 16 億 5,022 万バーツに達し、それに次ぐ売上高を示している三洋電機の 11 億 2,453 万バーツを大きく引き離している。また同年の販売会社の売上高をみても、A.P.ナショナル販売のそれは不明であるが、それでもシュー・ナショナル販売 1 社のみで、21 億 1,908 万バーツに達し、最大の電気製品販売会社であった⁵²。

⁵¹ A.P.ナショナル販売の経営が安定したのは、1988 年以降のことであった。

⁵² 各売上高の数値は Pan Siam Communications (1987) を参照。だが、A.P.ナショナル販売の売上高は記載されていない。

おわりに

松下電器のタイでの事業展開は、以前からの念願であったシュー社を合弁相手とするこ
とで 1961 年 12 月に始まった。だが、シュー社との合弁の選択が直ちに松下電器の所期の
目的および成果に結びつくものではなかった。松下電器と松下電器貿易はタイ進出後、約
23 年間に渡り、合弁相手と代理店の意向や思惑、社会的な立場などがある程度考慮するこ
とにより利害の調整に苦心したのであった。本稿では、そうした利害調整の結果、合弁相
手別の製販統合体制に基づく国内市場向けの生産・販売拠点が設立された経緯を明らかに
した。

結局、本事例が示すように、合弁を選択した時点では現地で事業を進めていく上で最適
な相手である考えられても、その後の合弁相手の思惑や行動の変化との関連で、両社が常
に良好な関係を維持することは難しいのである。合弁を選択した企業は常にこのことを認
識し、長期的な計画を立てる必要がある。とくに、松下電器がタイで経験した経営上の諸
問題は、程度の差があれ、工業化の初期段階の国・地域に合弁で進出した企業が直面する
共通の課題でもある。この段階で進出する際に合弁を組む相手は、同族のもとで所有と経
営を一体化させており、かつ製造業の経営に参加した経験を持たない企業が多い。このよ
うな場合は、合弁相手の体質をいかに早く見極めて対応するのが重要な経営課題となる。

ただし、早期に対応するということが即合弁解消を意味するものではない。本事例で明
らかにしたように、松下電器はカンチャナチャーリー家やアピプンヤ家との間で合弁また
は代理店の契約を解消するに至らなかったのである。両家との粘り強い交渉を進めながら
解決策を見出し、良好な関係を築いていったのである⁵³。このような協力関係の構築が成
されているのは、本事例に限ったものなのか、あるいはタイ以外の東南アジアに進出した
松下電器、さらには東南アジアに合弁で進出した日本企業全体にも共通して見られるもの
なのか、これらの解明については今後の課題としたい⁵⁴。

⁵³ 2010 年時点、松下電器はカンチャナチャーリー家との間ではナショナル・タイ（現・パナソニック・タイランド）とシュー・ナショナル販売（現・パナソニック・シュー販売・タイランド）、そしてアピプンヤ家との間では A.P.ナショナル販売（現・パナソニック・A.P.販売・タイランド）の合弁事業を継続させている。だが、A.P.ナショナルについてはアピプンヤ家との合弁を解消している。東洋経済新報社（2011 年）を参照。

⁵⁴ 本稿では 1961 年から 1984 年までの期間を対象としているが、その後から現在に至るまでの期間において、松下電器が現地合弁相手との間で、どのように事業を展開してきたのか、この点についても今後の重要な研究課題としたい。

【謝 辞】

筆者のヒアリング調査にご協力いただきました元松下電器産業の 13 名の皆様に厚く御礼申し上げます。また、投稿にあたっては 3 名の匿名レフリーから貴重なコメントと修正意見をいただいた。記して謝意を申し上げる。

参考文献

- アジア経済研究所編（1981）『発展途上国の電機・電子産業』アジア経済研究所。
- 石山四郎（1967）『松下連邦経営-不況を知らぬ企業の秘密-』ダイヤモンド社。
- 伊藤禎一（1978）『タイの産業投資奨励政策と投資法』アジア経済研究所。
- 伊藤禎一編（1980）『東南アジアにおける工業経営者の生成』アジア経済研究所。
- エヌ・エヌ・エー編（2003）『タイの華人財閥 57 家』エヌ・エヌ・エー。
- 岡本康雄（1979）『日立と松下（下）』中央新書。
- 外務省経済局アジア課（1964）『タイ国における外国企業の進出状況』外務省経済局アジア課。
- 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。
- 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。
- 50 年史編集委員会（1985）『松下電器貿易 50 年の歩み』松下電器貿易株式会社。
- 宍戸寿雄編（1973）『タイ経済発展の諸条件』アジア経済研究所。
- 末廣昭（2000）『キャッチアップ型工業化論-アジア経済の奇跡と展望-』名古屋大学出版会。
- 関谷裕之（1976）『わが国民生用電子機器産業の多国籍化戦略-海外投資決定要因と現地経営問題』アジア経済研究所。
- 高倉信昭（1979）「東南アジアにおける近代工業経営者の育成と日系合弁企業の役割」伊藤禎一編『東南アジアにおける経営者の近代化-日系企業の事例-』アジア経済研究所。
- 高橋荒太郎（1979）『松下幸之助に学んだもの-人をつくる事業経営-』実業之日本社。
- 谷浦孝雄編（1990）『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所。
- 東洋経済新報社（1974、1987、2011）『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。
- 中野喜子・王向華（2005）『同じ釜の飯-ナショナル炊飯器は人口 680 万の香港でなぜ 800 万台売れたか-』平凡社。

- 日本貿易振興会（1963）「東南アジア」『海外市場白書』第13巻第143号。
- 秦一徳（1991）『タイ日記』私家版。
- バンコク商工会議所（1970）「所報」バンコク商工会議所、第104号。
- 藤田順也・竹内竜介・平野恭平（2010）「戦後日本企業の海外進出の変遷 -海外従業員ランキングの拡張-」『経営研究』No.56。
- 松下電器産業（1992）「PASSPORT 21 特集 Thai today」。
- 松下電器産業五十周年記念行事準備委員会（1968）『五十年の歩み』松下電器産業株式会社。
- 松下電器産業社史室（2005）『海外事業史アジア・大洋州編』松下電器産業株式会社。
- 丸ノ内興信所（1963）『世界市場と日本の企業：進入合弁企業と海外進出企業』丸ノ内興信所。
- 吉原英樹（1980）「所有行動の日米欧比較-アジア向け製造業投資の場合-」『経済経営研究』第31号（1）。
- Pan Siam Communications (1981-1982,1985,1987) *Million baht business information, Thailand*. Pan Siam Communications.