

論 説

経営のグローバル化の基本的特徴と意義 ()

日本の製造業を中心として

山 崎 敏 夫

目 次

問題提起

経済のグローバル化と経営のグローバル化の展開

- 1 経済のグローバル化の性格規定
- 2 経済のグローバル化と経営のグローバル化との関連

経営のグローバル化の特徴と意義

- 1 経営のグローバル化の基本的指標
- 2 経営のグローバル化の実態とその特徴
 - (1) 自動車産業における経営のグローバル化とその特徴
 - 1990 年代初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
 - 1) 車両生産における分業関係
 - 2) 海外生産拠点における部品の生産と調達
 - 3) 開発の現地化と海外開発拠点
 - 21 世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
 - 1) 車両生産における分業関係
 - 2) 海外生産拠点における部品の生産と調達 (以上前号)
 - 3) 開発の現地化と海外開発拠点の拡充 (以下本号)
 - 4) 主要地域における統括会社とグローバル経営の統合的調整
 - (2) 電機・電子産業における経営のグローバル化とその特徴
 - 1990 年代初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
 - 1) 完成製品と部品の企業内生産分業
 - 2) 開発の現地化と海外開発拠点
 - 3) 地域統括会社の設置と 4 極地域統括体制
 - 21 世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴
 - 1) 完成製品と部品の企業内生産分業
 - 2) 開発の現地化と海外開発拠点の拡充
 - 3) 主要地域における統括会社とグローバル経営の統合的調整
- 3 経営のグローバル化の進展と蓄積構造・競争構造の変容
経営のグローバル化と経営学的研究課題

経営のグローバル化の特徴と意義

2 経営のグローバル化の実態とその特徴

(1) 自動車産業における経営のグローバル化とその特徴

21 世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴

3) 開発の現地化と海外開発拠点の拡充

またこうした現地生産, 現地調達の進展とともに, 開発活動においても現地化, 海外研究開

発拠点の拡大・拡充がすすめられてきた。自動車産業における開発の現地化は、自動車が消費者の嗜好によるニーズの差異が大きい製品であるために世界の各地の市場のニーズに合わせた製品の開発が重要となることによるところが大きい。トヨタの2003年3月期の『有価証券報告書総覧』でも、海外においては各地域の顧客のニーズを的確に捉えたクルマづくりのために、90年代以降に新しく設置された拠点を含めた米国、欧州の開発拠点によるグローバルな開発体制を構築していると指摘されている¹⁾。そうした事情からも、1990年代に入って欧州にも開発拠点が設置され、日米欧3極の開発体制の整備、開発の現地化がすすめられてきた。そうした動きは2000年代になるとアジアにまで広がってきている。

北米では、アメリカでの生産・開発の現地化を推進するため、1990年代に入り日本企業各社が米国での研究開発体制の拡充に動いており、研究開発体制の強化で米国部品メーカーからの調達を拡大するとともに、商品開発の現地化を進めたが、現地部品メーカーからの調達拡大のカギとなるのが現地製部品の評価であり、このため評価設備を完備した研究開発体制の充実がすすめられた²⁾。上述したように、アメリカに開発拠点として Toyota Technical Center, U.S.A. がすでに1977年に設立されており、90年代初頭にはその活動内容は情報収集、試験・研究を中心としていたが³⁾、90年代後半には同センターの開発機能を強化するため、エンジニアの増員・拡充がすすめられた。それは生産・調達の現地化にともない、開発部門も現地化が求められていたことによるものであり、デザイン・インの機能を高めるとともに種類が増えてくる現地生産モデルに対応するものでもあった⁴⁾。現在では同拠点は「アメリカの部品・材料の試験や評価から、排出ガスの検定や技術的調査まで車両の研究・開発を実施」しており、とくに北アメリカ向けの製品のデザイン研究開発の分野でますます重要な役割を担うようになってきている⁵⁾。さらにテクニカルセンターにはミシガン州に大規模な技術開発(R&D)センターが新たににつくられ、1994年の稼働となっている⁶⁾。またデザイン研究・開発を担当する Caltly Design Reserch Inc. が1973年に設立されていたが、現在では先行デザインの研究・開発、室内デザイン・カラーデザインの研究・開発が行われている⁷⁾。この拠点はトヨタ初の海外のデザイン拠点として設立されており、日米のデザイナーによる新デザインの共同調査・開発にあたって

1) トヨタ自動車株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、18ページ。

2) 『日刊自動車新聞』1991年6月18日付。

3) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所編『自動車年鑑』、1992年版、日刊自動車新聞社、120ページ。

4) 『日刊自動車新聞』1996年1月6日付。

5) トヨタ自動車株式会社『トヨタの概況2003 データでみる世界の中のトヨタ』、2003年、8ページ。

6) 『日刊自動車新聞』1991年3月16日付、1991年6月18日付、トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況2003』、8ページ。

7) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック』2002~03年版、日刊自動車新聞社、2002年、228ページ。

いるが、これまでに6車種のデザインの開発を行っている⁸⁾。

また欧州では、開発拠点としてベルギーの TMME (N.V.Toyota Motor Europe Marketing & Engineering S.A.) のテクニカルセンター、デザインセンターがあったが、1990年代中頃には試験、研究および情報収集などに従事するようになっており⁹⁾、現在ではヨーロッパでの事業のサポート、ヨーロッパの環境面における車両・材料の評価、トヨタ車の認証、技術の調査・研究にあっている。また2000年にはフランスにデザインセンターである Toyota Europe Design Development S.A.R.L.が開設されており、そこでは外装・内装、カラーデザインの開発研究、モデル製作、デザイン調査が行われている¹⁰⁾。この拠点は欧州向けモデルについてのデザイン拠点であり、「より欧州向けのデザイン研究・開発を強化するには、造形に関する研究環境が整っている学研都市でデザイン活動を行ったほうがより良い成果が期待できるとの考え」から、TMME 内にあったそれまでのデザイン部門の機能を移転・統合して設立されたものであり、海外デザインの専門拠点としてはアメリカの Caltly Design Reserch について2番目の拠点となっており¹¹⁾。

このように、デザインについては、各地域の嗜好性・ニーズに合わせた開発が重要となってくることから、進出先の主要地域での開発体制の確立、開発の現地化がすすんでいるが、基礎研究のほか車両の基本設計やエンジンなど自動車という製品の基本的性能にかかわるコア部分の開発・設計については、例えばエンジンの場合、複数の車種の間での共用化が可能であるだけでなく、たとえ進出先の現地専用車であっても市場ニーズへの対応という面でも独自のエンジンである必要性や意味は必ずしも大きくはなく、本国への集中による集積効果の確保が大きな意味をもつことから本国を中心とした一極開発体制となっている部分もみられるなど¹²⁾、市場や技術の特性に規定された開発・設計の現地化のありようの差異もみられる。

8) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、8 ページ。

9) 『自動車年鑑』、1997 版、107 ページ。

10) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、9 ページ、『自動車年鑑ハンドブック』、2002 - 03 年版、228 ページ。

11) アイアールシー『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』アイアールシー、2002 年、142-3 ページ。

12) 例えばベースシャーシーなどの開発についても、日本に集中させて集積効果を発揮させる体制がとられているとされている(今田 治「日本企業の欧米展開と情報ネットワーク 自動車企業を事例として」、林 正樹・井上照幸・小坂隆秀編著『情報ネットワーク経営』(叢書 現代経営学)、ミネルヴァ書房、2001 年、158 ページ)。またエンジンについてみると、例えば中国の天津豊田汽車発動機で生産の 8A FE エンジンはトヨタ A 型エンジンをベースに中国産の 1.3 リッターエンジンとして開発されたものであったが、開発は日本で行われている(生産システム研究会『自動車メーカー及び関連部品メーカーを中心とする中国企業の生産システムに関する実態調査報告』、2003 年、48 ページ)。ただ企業によって差異がみられる部分もあり、例えばホンダでは2003年に基礎研究専門の新会社であるホンダ・リサーチ・インスティテュートが日米独に設立され、各地域で社外の専門家を採用し、人工知能や材料バイオなどの研究がすすめられている。本田技研工業株式会社『会社案内』、2003 年、12 ページ。

以上のように、1990年代以降、日・米・欧の3極開発体制が築かれてきたが、さらにアジアをみると、日本機械輸出組合の調査によれば、1994年時点では自動車産業でその対象となった企業についてはアジアの現地での製品設計はみられなかったとされているが¹³⁾、90年代後半以降、設計・開発の現地化がすすめられている。中国には豊田汽車技術中心(中国)有限公司があり1999年に業務を開始しているが、これは95年に開設の中国国産化技術支援センター(中国支援センター)をトヨタの全額出資で現地法人化したものであり、それまで同センターが行っていた部品生産の技術移転に加え、車両および部品の開発支援活動、車両の現地適合調査などの新たな活動も実施しているほか、現地生産に対する支援業務も行っている。ただこの開発拠点は、「日本からの技術移転の橋渡しの役割が主体となっており、欧米の様な開発体制の現地化とは少し意味合いが異なる拠点」となっている¹⁴⁾。また台湾には、國瑞汽車の中漚工場、觀音工場にそれぞれ研究開発施設があったが、2002年には中漚工場の敷地内に設計センター(研究開発センター)が新設され、同センターの稼働によって、同社は既存の排気実験室、觀音工場内の騒音実験室、直線加速コース、耐久試験コースなどを合わせ、アジア地区最大の開発能力を有することになった。2001年に海外拠点として初めて生産された新型カローラや2002年に生産が開始されたカムリについては、ボディと内装の設計が國瑞汽車で担当されており¹⁵⁾、この拠点の完成にともない開発の現地化がすすんでいる。また他の国についてみると、1990年代半ばにはタイの車両生産拠点のTMT(Toyota Motor Thailand Co., Ltd.)への部品の設計・開発業務の移管が行われているが、そうした動きは、ASEAN域内での相互補完(BBC)部品が増加しつつあるほか、タイ国内の調達率も拡大しており、TMT内部での設計変更や微調整をなし得る体制整備が不可欠なものとなっていたことによるものである¹⁶⁾。また2003年6月にはタイとオーストラリアに研究開発拠点を設置することが決定されているが、自動車市場が成長している豪州・アジア地域で市場に対応した商品を生産するのが狙いとされており、市場の将来性と地理的利点をもつタイと自動車開発実績のあるオーストラリアの双方のメリットを生かすために2カ国にまたがる体制とされている¹⁷⁾。

またこのような海外開発拠点の設置・拡大や設計・開発の現地化がすすむなかで、2001年には世界で同時に新モデルの投入を実現するべく情報インフラの拡充が打ち出されており、主力モデルの世界同時立ち上げをめざし、生産シミュレーションシステム「V-Comm」を海外の主

13) 『日刊自動車新聞』1994年8月11日付。

14) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』、143ページのほか、トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、10-1ページをも参照。

15) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』、295-6ページ。

16) 『日刊自動車新聞』1995年11月29日付。

17) 同紙、2003年6月13日付。

要拠点に展開することによって開発、生産準備の効率化がはかられている。設計、開発、生産の諸部門のほか、部品メーカーともコンピューターで結び情報を共有して新型車の開発を行い、これまで国ごとに行っていた生産準備を日本と平行して進めることにより、カローラなど主力モデルを世界各国の主要拠点での同時の生産開始、発売の実現が追求されている¹⁸⁾。

4) 主要地域における統括会社とグローバル経営の統合的調整

以上において車両生産、部品の生産と調達、開発の現地化の問題についてみてきたが、経営のグローバル展開にみられる内実は、開発や購買をも含めた世界最適生産力構成を、高度に多角化した巨大企業における特定の市場地域向けの特定製品、その生産のための部品の種類、あるいは工程にてらして確立している点に、またそうした経営展開がしかも北米、欧州 (EU)、アジアなどにおける地域完結の形をとりながらの展開となっている点に示されているといえる。この地域完結型の展開という面についていえば、企業経営の多国籍展開、グローバル化の進展を歴史的にみると、一般的な傾向としては、販売拠点の設置・拡大の段階から生産拠点の設置・拡大、さらに現地調達の拡大の段階を経て開発拠点の設置、開発の現地化の段階へとすすんできたといえるが、こうした生産拠点の拡大、現地調達の拡大、開発の現地化の進展に対応するために主要地域に統括会社が設置されるなど、グローバル経営の統合的調整の体制の整備がすすんでいる。一般的に、グローバルな事業拡大にともない、また各国のニーズを把握し地域ごとに一つの市場として捉え迅速に対応していくために、世界の主要市場に地域統括会社が設立されるようになってきているが、本社の役割としては、グローバルな視野からの意思決定や調整を行うことにおかれる場合が多い¹⁹⁾。こうしたグローバルなレベルでの統合的調整の機能に関しては、地域統括会社への各地域レベルの意思決定機能に関する大幅な権限の委譲 (分権) とともに、世界最適生産力構成という観点での各地域への生産拠点、開発拠点の配置・配分や主要地域間での財務、生産、開発、調達、人事、販売などの全体的・調整的機能は本国本社への権

18) 同紙、2001年1月1日付。

19) 鈴木由紀子「グローバル企業の組織と管理 相互依存の進展と3極体制組織の構築」, 藤本光男・大西勝明編著『グローバル企業の経営戦略』(叢書 現代経営学), ミネルヴァ書房, 1999年, 77ページ。亀井正義氏は、多国籍企業における「経営的諸機能の統合化と現地化」の問題に焦点をあてながら多国籍企業が組織構造上どのようにこの問題に対処しようとしているかについて考察されている。そこでは、「国際活動を全般的システムとしてみなければならぬ一方、またなんらかの一国的視野を維持しなければならぬ」という2つのパースペクティブをいかにバランスさせるかが重要であり、それらをバランスよく保つためには価値連鎖の分散化(現地的視点の導入)と調整(全社的視点による統合化のメリットの獲得)を伴った複雑なグローバル戦略が多国籍企業の国際競争戦略に不可欠であり、その経営管理上において本社の視点、現地視点を併せ持つという意味での複眼的視点をもたねばならないと指摘されている。亀井正義『多国籍企業の研究 その歴史と現状』中央経済社、1996年、140ページ、143-4ページおよび152-3ページ。

限集中というかたちで行われるという面に基本的特徴がみられる。例えばトヨタでも、日本において他地域をリード、サポートするグローバル本部体制の構築²⁰⁾のもとで、世界の主要地域の統括会社をとおしてグローバル経営の統一的調整をはかる体制となっている。

北米では、この地域の統括会社として1996年にTMMNA(Toyota Motor Manufacturing North America)が設立され、北米各地に分散していた各生産拠点の購買や法務・渉外、経理・財務部門を同社に移管・集約するとともに、各事業体およびトヨタサプライヤー支援センター(TSSC)の品質保証や生産技術についても、管理がこの統括会社に一元化されている²¹⁾。同社の設立時には、カナダを含め北米地区に6カ所の生産拠点(部品製造会社を含む)があったが、このうちアメリカ国内の4生産拠点と北米第4工場(1998年操業)を統括し、北米における現地生産体制を強化し、北米の各地区に分散している各生産拠点の購買や生産技術を集約するとともに、生産管理などの一部の機能についても日本から移管され、各生産拠点を統括する体制とされた²²⁾。また欧州をみても、現地生産化、現地調達との進展に対応して欧州地域の統括会社の整備もすすめられている。イギリスのTMUK(Toyota Motor Manufacturing(UK)Ltd.)の稼働による現地生産の本格化に備え、生産以外の開発からサービスまでの業務をより地域に密着したものにすることを目的としてTMMEが1990年に設立されていたが、同社は生産以外の事業統括会社と販売拠点としての側面をもつものであり、98年にはTMUKとフランスのTMMF(Toyota Motor Manufacturing France S.A.S.)の部品調達機能をもつ生産統括会社としてベルギーにTMEEM(N.V. Toyota Motor Europe Manufacturing)が設立され、現地統括会社2社による開発から生産、サービスまでのオペレーションを司る体制が確立された。その後、2002年には現地での製造・販売一体となった諸活動の推進を目的としてこれら2つの統括会社の持株会社であるTME(Toyota Motor Europe S.A./N.V.)が設立されている²³⁾。同社はTMUKとTMMFの工場を支援するとともに、生産技術や品質保証、生産管理、物流管理などの業務も行っている²⁴⁾。また2002年7月には海外生産拠点のマネジメントや生産技術支援の拡大のために、海外工場を統括する部門としてグローバルヘッドクォーターを設置することが決定され、海外工場のマネジメントや技術指導などを行うスタッフを同様の車種を生産している国内工場などから派遣していたそれまでのやり方に代えて必要な人材を効率的に派遣できる体制の整備がはかられている。こうした部門の設置は、海外生産の急速な拡大にともなう人材不足への対応が必要となり海外生産の拡

20) トヨタ自動車株式会社、前掲『トヨタの概況 2003』、4ページ。

21) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』、209ページ。

22) 『日刊自動車新聞』1996年2月3日付。

23) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002年版』、255ページ、273ページ。

24) 『日刊自動車新聞』1998年10月14日付。

大に合わせた人材の供給体制を確保するためのものでもある²⁵⁾。さらにアジアでも、上述したように、ASEAN 地域を含めたアジア内の完成車および部品の相互補完を調節する目的で 1990 年に設立された TMMS (Toyota Motor Management Services Shingapore) が 2001 年に日本のトヨタ本社からの東南アジアの販売支援機能の移管により TMAP (Toyota Motor Asia Pacific) へと変更され、ASEAN だけでなくオーストラリア、インドなどその周辺各国を含めた地域の事業統括会社会的な役割を担うまでに至っている²⁶⁾。

(2) 電機・電子産業における経営のグローバル化とその特徴

つぎに、電機・電子産業における経営のグローバル化について考察をすすめることにするが、この産業部門の日本企業の海外進出の一般的な傾向をみれば、当初は、輸入代替工業化策を実施し始めたアジアの国々の現地市場の確保を目的として電球、乾電池などの民生用電気機器・部品を中心に現地生産が開始され、1970 年代初めには現地市場向けだけでなく第三国市場、とりわけアメリカ市場への進出をめざした海外生産が本格化した。その後、70 年代末以降になるとそれ以前には販売拠点の設置が主であった欧米への生産拠点の設置が増加したが、80 年代後半以降、とくに 90 年代に入ると、85 年のプラザ合意と 93 年の円高誘導による急激な円高、欧米からの対日貿易摩擦、平成不況と呼ばれる長期の景気停滞、NIEs をはじめとするアジア諸国の競争力上昇による競争の激化などのもとで、アジア、とりわけ ASEAN や中国などを中心に生産拠点の設置がすすんできた²⁷⁾。以下では、1990 年代初頭と現在の企業内分業関係による生産力構成の実態をみることによって経営のグローバル化の特徴を明らかにしていくことにするが、ここでは、松下電器産業の事例を中心にみていくことにする。ここで同社を取り上げるのは、いわゆるアプライアンス部門でも日本企業の中で最も経営のグローバル展開がすすんでいる企業のひとつであることによる。

1990 年代初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴

まず 1990 年代初頭の状況をみることにするが、松下電器の 1991 年 3 月期の『有価証券報告書総覧』でも、「海外における研究開発、生産拠点の拡充など将来に向けての基盤づくりに注力した」とされるように、海外での生産、研究開発の体制整備が重要な課題とされている²⁸⁾。以下、海外生産の状況を主要地域別ごとに、また製品別にみることにしよう。

25) 同紙、2002 年 7 月 31 日付。

26) アイアールシー、前掲『トヨタ自動車グループの実態 2002 年版』、299 ページ。

27) 秋野昌二「日本企業のアジア展開と情報ネットワーク化 エレクトロニクス産業を中心に」、林・井上・小坂編著、前掲書、133-4 ページ、136-7 ページ。

28) 松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成 3 年(3)、18 ページ。

1) 完成製品と部品の企業内生産分業

北米地域について 北米では、生産を行う現地企業としては、アメリカに 13 社、カナダに 1 社(1972 年設立)、メキシコに 1 社(1978 年設立)があったがこの地域での完成製品の生産分業関係をみるとつぎのようになる。テレビはアメリカの Matsushita Industrial de Baja California SA. de C.V.(バハカリフォルニア松下電業, 1979 年設立)、Matsushita Electric Corp. of America(アメリカ松下電器, 59 年設立)、Matsushita Television Company(89 年設立)の 3 社、カナダ、メキシコの Pamasonic de Mexico, S.A. de C.V.(メキシコ松下電器)(カラーテレビ)で生産されていた。掃除機はアメリカの Matsushita Floor Care Co.(90 年設立)で、電子レンジはアメリカ松下電器と Matsushita Cooking Appliance Company(アメリカ松下クッキング機器, 89 年設立)で生産されていた。コンピューターはアメリカの Matsushita Computer(90 年設立)で、アルカリマンガン電池はアメリカの Matsushita-Ultra Tech. Battery Corporation(松下ウルトラテックバッテリー, 87 年設立)で、ラジオ、ラジカセ、ステレオ、電子商品メカニズムはメキシコで、自動車電話、カーオーディオなどはアメリカの Matsushita Communication Industrial Corp. of America(MCC, 85 年設立)で生産されていた。

また部品については、電子部品ではアメリカの 3 社で生産されていたが、電解コンデンサ、スピーカー、自動車電話部品、ハイミックが Matsushita Electronic Components Corp. of America(アメリカ松下電子部品, 85 年設立)、テレビ用電子チューナー、U/D コンバータなどが Matsushita Electronic Components de Baja California S.A. de C.V.(バハカリフォルニア松下電子部品, 88 年設立)、偏向ヨークが Kyushu Matsushita Electric Corp of America(アメリカ九州松下電器, 90 年設立)で生産されていた。アプライアンス部品用のコンプレッサーではアメリカの Matsushita Compressor Corporation of America(アメリカ松下コンプレッサー, 89 年設立)でエアコン用が、Matsushita Refrigeration Corporation of America(アメリカ松下冷機, 89 年設立)で冷蔵庫用が生産されていた。北米地域では 15 社のうち 11 社が 1985 年以降にアメリカで設立されており、80 年代後半以降にアメリカへの生産移転がすすんだといえるが、とくに販売量の多いテレビでは進出先の 3 カ国の複数の拠点で生産されていたのに対して、それ以外の製品では生産拠点ごとに製品別の分業がはかられており、部品についても同様の傾向がみられる。

中南米地域について 中南米では、ブラジルに 4 社、アルゼンチン(1984 年設立)、ペルー(66 年設立)、ベネズエラ(69 年設立)、プエルトリコ(65 年設立)、コスタリカ(66 年設立)、エルサルバドル(74 年設立)、グアテラマ(77 年設立)に各 1 社の生産拠点があつた。完成製品の生産分業関係をみると、ラジカセ、ステレオはブラジルの Springer Panasonic de Amazonia S.A.(スプリンジャーナショナルアマゾンニア, 81 年設立)、Panasonic do Brasil Ltda.(ブラジルナ

ショナル, 67年設立)の2社, アルゼンチン, ペルー, ベネズエラ, コスタリカ, エルサルバドル, グアテラマの各拠点で生産されていたほか, ラジオは, ブラジルのスプリンジャーショナルアマゾンニア, ペルー, コスタリカ, エルサルバドル, グアテラマで, テレビはペルー(カラー, 白黒テレビ), アルゼンチン, ブラジルのスプリンジャーショナルアマゾンニア, ブラジルショナル, ベネズエラ(いずれもカラーテレビ)で生産されていた。電子レンジはブラジルのスプリンジャーショナルアマゾンニアで, 洗濯機, 冷蔵庫はペルーで, 回転機とアイロンはペルー, エルサルバドルで, テレコはブラジルのスプリンジャーショナルアマゾンニアとブラジルショナルで, エアコン, 特機商品はブラジルショナルで, 乾電池はコスタ・リカ, ブラジルショナルで, カーステレオはベネズエラで, 蛍光灯スタンドはプエルトリコで生産されていた。

また部品生産では, ブラジルの Springer Panasonic Componentes S.A. (スプリンジャーショナル部品, 82年設立)でマイクロモーター, CRTソケット, プリント基板などが, 同国の Panasonic Componentes Electronicos do Brasil Ltda.(ブラジルショナル電子部品, 74年設立)でトランス, コンデンサ, チューナーといった電子部品のほかスイッチ, コイルなどが生産されており, ベネズエラとブラジルショナル電子部品でスピーカーが生産されていた。中南米地域では, テレビ, ラジオ, ラジカセ, ステレオといった需要の大きい製品については複数の拠点で生産されているが, 特定の拠点での集中生産が行われる製品も多くみられる。

欧州地域について 　また欧州をみると, イギリスに7社, ドイツに8社, ベルギー, フランス, スペインに各1社の生産拠点があつた。完成製品の生産分業関係を見ると, 情報通信機器はイギリスの KME Infomation Systems (U.K.) Ltd (1990年設立), ドイツの Loewe Opta G.m.b.H. (91年資本参加)で, テレビはイギリスの Matsushita Electric (U.K.) Ltd. (イギリス松下電業, 74年設立), ドイツの Loewe Opta で, 電子レンジはイギリス松下電業で, ファクシミリはイギリスの Matsushita Graphic Communication Systeme (U.K.) Ltd. (89年設立)で, 掃除機はスペインの拠点(73年設立)で, ビデオはスペインとフランスの拠点(68年設立), ドイツの M.B. Video G.m.b.H. (MBビデオ, 83年設立)(家庭用VTRの生産)で生産されていた。電子タイプライター, プリンター, その他の情報機器はイギリスの Kyushu Matsushita Electric (U.K.) Co.Ltd. (イギリス九州松下電器, 86年設立)で, 普通紙複写機はドイツの Matsushita Business Machine (Europe) G.m.b.H (ヨーロッパ松下事務機器, 86年設立)で, 自動車電話はイギリスの Matsushita Communication Industrial (U.K.) Ltd. (イギリス松下通信工業, 88年設立)で生産されていた。また Hi-Fi 製品はスペインで, CD プレーヤーはドイツの MB ビデオで, カーオーディオ(カーラジオ, カーステレオ)はドイツの Matsushita Communication Deutschland G.m.b.H. (ドイツ松下電器, 85年設立)で, カーエレクトロニクスはドイツの Loewe Opta で生

産されていたほか、乾電池、白熱電球はベルギーの拠点(70年設立)で生産されていた。

また部品の生産では、電子レンジ用高圧トランスなどの部品がイギリスの Matsushita Electoronic Components (U.K.) Ltd.(イギリス松下電子部品, 88年設立)で生産されたほか、VTR用駆動メカニズムはドイツの Matsushita Video Manufacturing G.m.b.H.(松下ビデオ製造, 86年設立)で、ビデオ、テレビ用チューナーなどの部品もドイツの Matsushita Electronic Components (Europe) G.m.b.H.(ドイツ松下電子部品, 84年設立)で、Hi-Fi チューナーはフランスで生産されていた。産業用電子部品では事務機器用・FA用モーターはイギリスの Matsushita Electric Motor (U.K.) Ltd.(イギリス松下モーター, 89年設立)で、OA 機器用の各種モーターはドイツの Matsushita Electric Motor (Europe) G.m.b.H.(ヨーロッパ松下モーター, 86年設立)で生産されており、そのほか、電解コンデンサなどの部品がドイツの Siemens Matsushita Components G.m.b.H. & CO. KG(ジーメンス松下電子部品, 89年設立)で生産されていた。この地域でも生産拠点をなす18社のうち12社が1985年以降に設立あるいは資本参加されており、アメリカの場合と同様に、80年代後半以降に生産移転がすすんだことがわかるが、各国の生産拠点において製品別にほぼ分業するかたちで生産が行われている。

アジア地域について さらにアジアでは、1990年代初頭には、生産拠点としては、マレーシアに12社、シンガポールに6社、インドに4社、台湾に3社、タイとフィリピン、インドネシアにそれぞれ2社、イラン、中国、香港に各1社があった。完成製品の生産分業関係をみると、アプライアンス関係では、テレビは台湾松下電器(1962年設立)、タイの National Thai Co., Ltd.(ナショナルタイ, 61年設立)、マレーシアの Matsushita Electric Co., (Malaysia) Bhd.(マレーシア松下電器, 65年設立)、Matsushita Television Co., (M) Sdn. Bhd.(マレーシア松下テレビネットワークシステム, 88年設立)、フィリピンの Percision Electronics Corporation(プレジジョンエレクトロニクスコーポレーション, 67年設立)、インドネシアの P.T.National Gobel(ナショナル・ゴベル, 70年設立)で生産されていた。冷蔵庫はタイの A.P. National Co., Ltd.(A.P. ナショナル, 79年設立)、マレーシア松下電器、フィリピンのプレジジェンエレクトロニクス、インドネシアのナショナル・ゴベルで、エアコンは台湾松下電器、タイの A.P. ナショナル、マレーシアの Matsushita Air-Conditioning Corporation Sdn. Bhd.(マレーシア松下エアコン, 89年設立)(セパレートタイプのルームエアコン)と Matsushita Industrial Corp Sdn.Bhd.(マレーシア松下空調, 72年設立)(ウインドタイプのルームエアコン, 除湿機)、インドネシアのナショナル・ゴベルで生産されていた。ラジオは台湾松下電器(カーラジオも)、ナショナルタイ(カーラジオ)、シンガポールの Matsushita Electronics (S) Pte.Ltd.(シンガポール松下オーディオ, 77年設立)、マレーシアの Matsushita Audio Video (M) Sdn.Bhd.(マレーシア松下オーディオビデオ, 91年設立)、フィリピンのプレジジョンエレクトロニクス、インドネシアのナショナル・ゴ

ベルで、ラジカセはナショナルタイ、シンガポール松下オーディオ、マレーシア松下オーディオビデオで、ステレオは台湾松下電器、シンガポール松下オーディオ、フィリピンのプレジジョンエレクトロニクス、インドネシアのナショナル・ゴベルで、録音機はシンガポール松下オーディオ(テレコ)、マレーシア松下オーディオビデオ(テープレコーダー)、インドネシアのナショナル・ゴベルで生産されていた。洗濯機はマレーシア松下電器、フィリピンのプレジジョンエレクトロニクス、インドネシアのナショナル・ゴベルで、VTRは台湾松下電器、マレーシアの松下オーディオビデオで、扇風機はナショナルタイ、マレーシア松下電器、フィリピンのプレジジョンエレクトロニクスで、炊飯器はタイの A.P. ナショナル、マレーシア松下電器、フィリピンのプレジジョンエレクトロニクス、インドの Indo Matsushita Appliances Co., Ltd. (インド松下電化機器、88年設立)、イランの拠点(73年設立)で生産されていた。また乾燥機はフィリピンのプレジジョンエレクトロニクスで、アイロン、電気シャワー、ガステーブルはマレーシア松下電器で、ミートグラインダー、ジューサーはイランで、FDD、CCTV カメラ、ECM(マイクロフォン)の完成品・半完成品はフィリピンの Matsushita Communication Industrial Corporation of Philippines(フィリピン松下通信工業、88年設立)で生産されていたほか、天井扇、換気扇は香港の拠点(82年設立)で生産されていた。乾電池・電池製品はナショナルタイ、マレーシア松下電器、フィリピンのプレジジョンエレクトロニクス、インドネシアの P.T. Matsushita Gobel Battery Industry(インドネシア松下ゴベル電池、87年設立)、インドの Lakhnupal National Ltd.(ラカンパルナショナル、72年設立)と Indo National Ltd.(インドナショナル、72年設立)で、トーチライトはインドナショナルで、電槽はナショナルタイで生産されていた。またパソコンは台湾の松際電能公司(90年設立)で、ファクシミリはシンガポールの Matsushita Graphic Communication Systes, (S) Pte. Ltd.(87年設立)で生産されていたほか、FA用専用機・パナサート・金型がシンガポールの Singapore Matsushita Technology(シンガポール松下テクノロジー、78年設立)で生産されていた。

また部品の生産では、アプライアンス部品については、冷蔵雇用コンプレッサーリレーと鋳物がシンガポールの Matsushita Refrigeration Industries (Singapore) Pte.Ltd.(シンガポール松下冷機、72年設立)で、エアコン用のコンプレッサー、モーターなどの部品がマレーシアの Matsushita Compressor and Motor Sdn.Bhd.(マレーシア松下コンプレッサー・モータ、87年設立)で、エアコン用精密鋳物部品がマレーシアの Matsushita Refrigeration Industries (M) Sdn.Bhd.(マレーシア松下冷機、91年設立)で、各種モーターがマレーシアの Matsushita Electronic Motor (Malaysia) Sdn.Bhd.(マレーシア松下モータ、90年設立)で、精密モーターがシンガポールの Matsushita Electric Motor (S) Pre. Ltd.(シンガポール松下モータ、77年設立)で生産されていた。各種電子部品はシンガポールの Matsushita Electronic Components (S) Pte.(シンガポール松下電子部品、77年設立)、マレーシアの Matsushita Electronic Components

(Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア松下電子部品, 72年設立)で、カラーテレビ用ブラウン管が中国の拠点(87年設立)で、複写機部品が香港で、偏向コイル、フライバックトランスがマレーシアの Matsushita Precision Industrial Co., (M) Sdn. Bhd. (マレーシア松下精密工業, 78年設立)で、コンデンサ、抵抗器がマレーシアの Matsushita Electronic Devices (M) Sdn. Bhd. (マレーシア電子部品, 87年設立)で、フィルムキャパシタがマレーシアの Matsushita Precision Capacitor (M) Sdn. Bhd. (マレーシア松下精密キャパシタ, 90年設立)で生産されていた。そのほか、乾電池用炭層棒などが台湾の台松工業(66年設立)、インドの Indo Matsushita Carbon Co., Ltd. (インド松下カーボン, 82年設立)で生産されていた。アジア地域における生産会社をみた場合、その数が90年代初頭にすでに34社にのぼっており、北米や欧州に比べ圧倒的に多く、そのうち14社が1985年以降に設立されたものであり、自動車産業の場合とは異なり、80年代末までにアジアへの生産移転、生産拡大がすすんでいたといえる。アジア地域では、各国にある複数の拠点で生産される製品が多い点が特徴的であるが、部品については拠点間でほぼ分業するかたちでの生産となっている²⁹⁾。

1980年代後半の円高以降のアジアへの進出、生産移転の進展については、欧米への進出が貿易摩擦問題や急激な円高への対応としての性格をもっていたのに対して、欧米諸国だけでなく日本も主要な輸出先のひとつとして組み込まれるかたちでアジア地域の生産拠点が輸出拠点として重要な位置を占めるようになったこと、また松下電器の場合にみられるように、部品供給拠点としてアジアが非常に重視されるようになっている点に重要な特徴がみられる³⁰⁾。

その他の地域について またその他の地域についてみると、豪州では、生産拠点として1社(1968年設立)のみ存在しており、カラーテレビ、スピーカーボックスなどが生産されていた。またアフリカにはタンザニア(66年設立)とコートジボアール(84年設立)に生産拠点があつたが、ラジオとラジカセは両国で、テレビ、エアコン、Hi-Fi製品はコートジボアールで、乾電池はタンザニアで生産されていた³¹⁾。

以上において1990年代初頭の企業内分業関係による生産力構成についてみてきたが、それをふまえてこの時期の海外の製品群別の生産拠点を示せば図1のようになる。

29) ここでの考察は、『アイアールシー』松下電器グループの実態 '92年版』アイアールシー, 1991年, 90-104ページ、石井昌司『日本企業の海外事業展開 グローバル・ローカリゼーションの実態』中央経済社, 1992年, 154-8ページ、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』(週刊東洋経済臨時増刊)などを参照。

30) 石井, 前掲書, 197ページ, 201-3ページ参照。

31) アイアールシー, 前掲『松下電器グループの実態 '92年版』, 99ページ、石井, 前掲書, 156ページ, 158ページ。

2) 開発の現地化と海外開発拠点

以上において完成製品と部品の企業内生産分業の状況についてみてきたが、つぎに海外における開発の現地化、研究開発拠点についてみることにしよう。生産技術に関する先行要素技術、エレクトロメカを中心とする製品機構技術等の研究開発については日本の生産技術本部が担当しており、国内外の生産活動全般に対する支援活動を行っていたが、1991年にアメリカのPanasonic Technologies Inc. (パナソニック・テクノロジー)の傘下にひとつの研究所が新設されており、独自の5つの研究所を有する体制となっているほか、台湾に台北技術研究所、ドイツにMatsushita European Technology Center (松下ヨーロッパテクノロジーセンター)を設け、現地の人材を活用してニーズをふまえた研究開発活動が積極的に推進されている³²⁾。アメリカの研究会社については、独自性を発揮させ、海外での研究活動の効率化をはかるため、研究員の勤務体系や開発計画案の作成など全面的に現地主導で運営されており、研究投資額を含め政策の最終決定は松下電器本社におかれていたが、各社の自主性が尊重されるかたちとなっていた。またドイツでは次世代テレビ(AV)専門の研究所であるPanasonic European R & D Center (パナソニック・ヨーロッパ・R & Dセンター)が1991年に欧州統括会社(Panasonic Europe Ltd.)の一部門として開設されており、技術企画・調査、研究開発、デザインの3部門が設けられ、現地の工業会などへの参加や技術動向調査を担当した。そのほかにも、各分野・個別のテーマにそった研究施設がアメリカ、イギリス、シンガポール、マレーシアにあったがその多くは1990年前後に設立されたものであった³³⁾。ただ1990年代初頭までのところでは、開発の現地化の進展状況を基本設計が生産設計かという点で見れば、現地での研究開発は生産に付随した設計や商品化に近い開発といったレベルにとどまっていたとされている³⁴⁾。

3) 地域統括会社の設置と4極地域統括体制

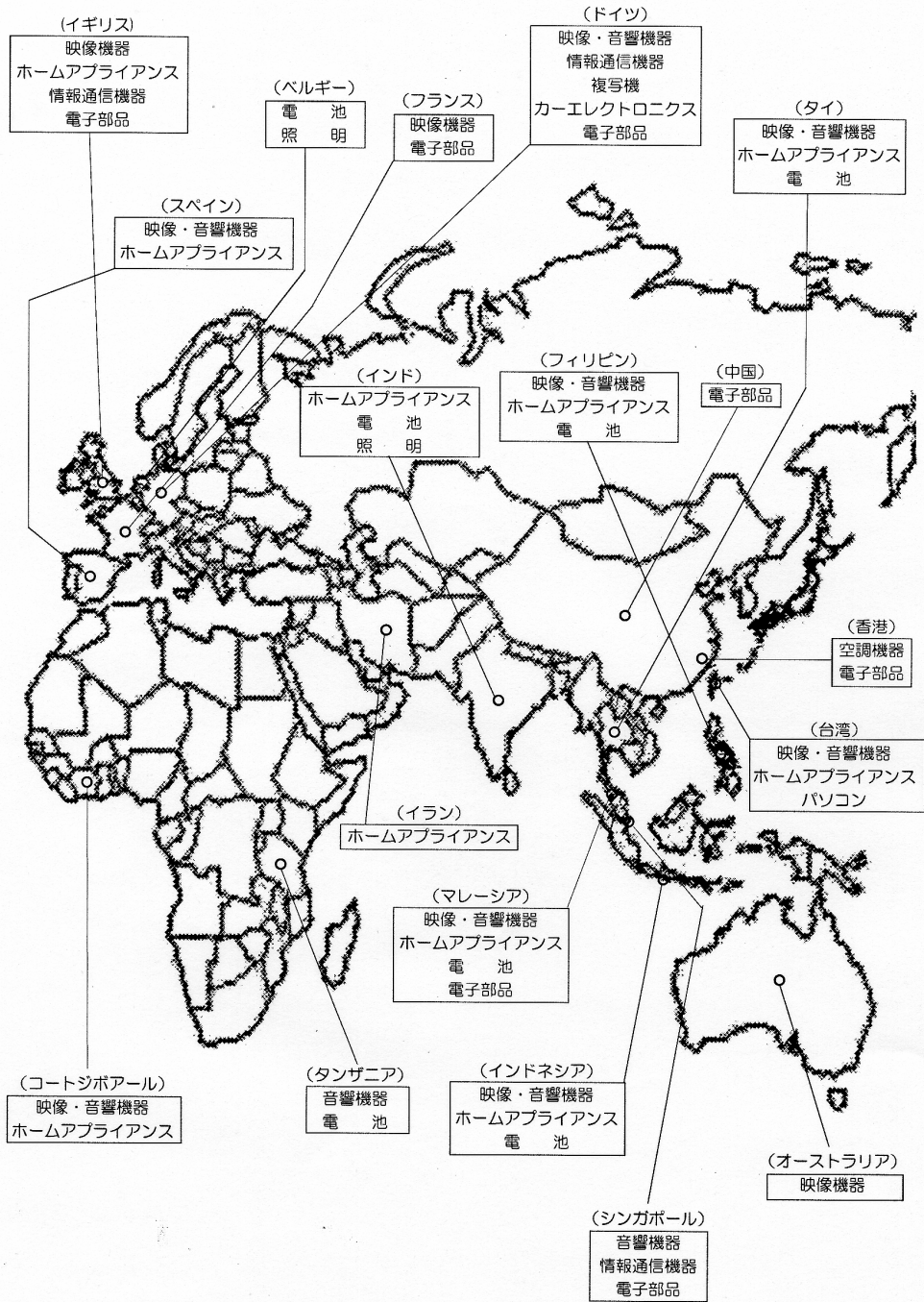
このような生産と開発におけるグローバル展開への対応として主要地域における統括会社の設置がすすんだが、つぎにこの点を見ると、電機産業では、現地の生産工場がそれぞれの生産品目ごとに日本の親会社の当該製品担当工場や事業部によって生産技術移転、製品開発、部品供給など全面的に支援されてきたそれまでの体制では現地の生産体制と販売体制の調整に時間

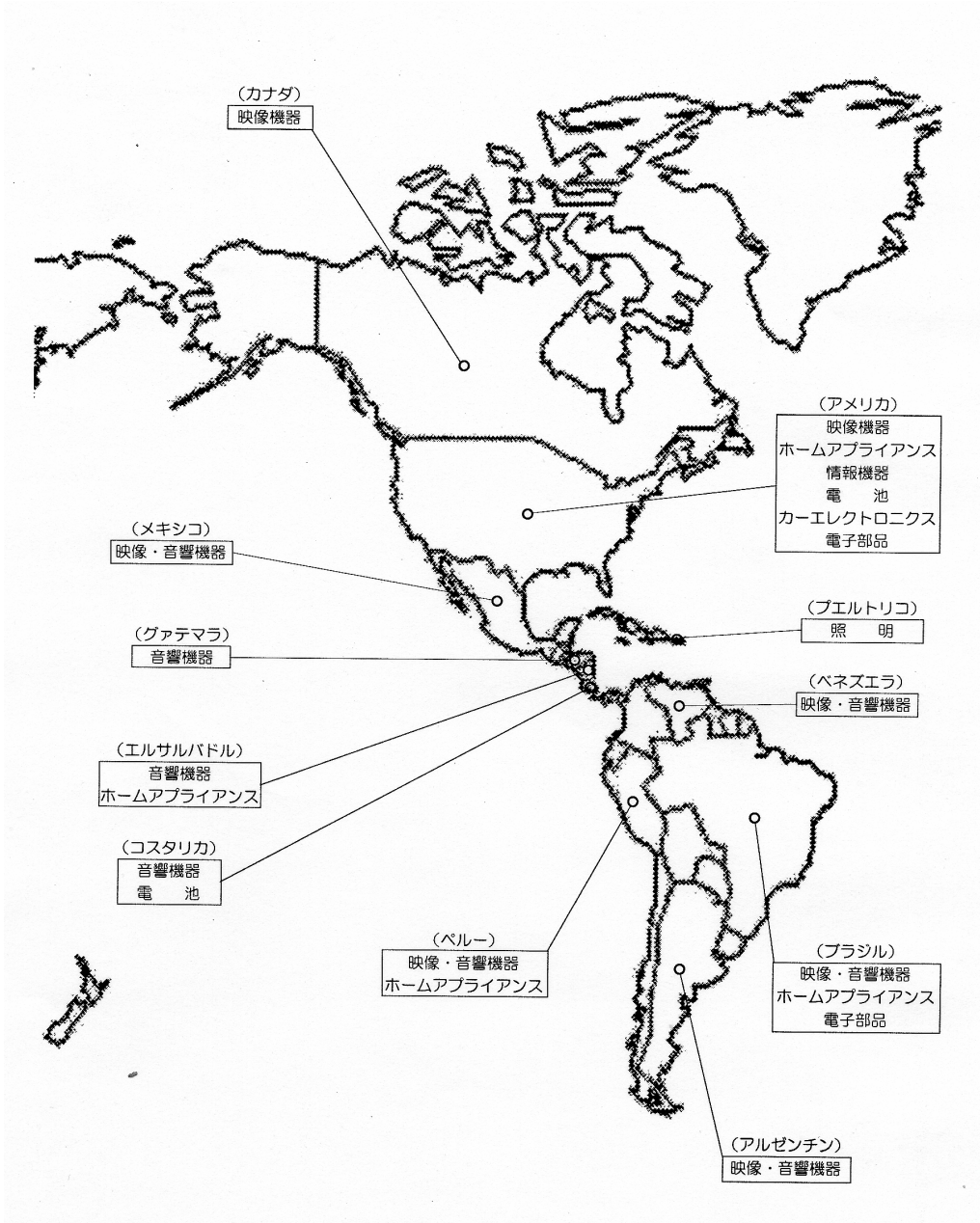
32) 松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成2年(3)、16ページ、平成3年(3)、17ページ。

33) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態'92年版』、59-60ページ、『日経産業新聞』1991年7月17日付。

34) 武石 彰・横田麻里「グローバル事業の新しい動向と課題」、牧野 昇監修、三菱総合研究所経営開発部編著『日本企業のグローバル戦略 [海外事業] 転換期の課題とシナリオ』ダイヤモンド社、1992年、169ページ。

図 1 1990年代初頭の松下電器の製品群別生産拠点





がかかる場合も生じてきた。例えばアメリカ市場全体で見れば、現地の販売拠点への製品供給や現地市場密着型の製品開発が不可欠となるため、「製品別の日本の親会社の工場や事業部とのつながりを超えて、それぞれの地域の市場に適合した経営戦略の策定、生産工場の運営が必要」となり、「さらに生産と販売、サービスの各部門との調整、資金調達や現地での貿易摩擦問題への対応などの面で、それぞれの市場で、事業活動を統括する地域統括本部機能が強化されるようになってきた。松下電器でも、1988年にアメリカの Matsushita Electric Corp. of America に地域統括本部機能が移され、南北の米大陸市場を管理する体制に転換されており、同社が米州地域統括会社としての役割を担うようになっている³⁵⁾。また欧州でも製造・販売会社の活動の指揮、経営戦略の企画・調査などにあたる欧州地域統括会社である Panasonic Europe Ltd. が88年にイギリスに設置されているほか³⁶⁾、アジアにある製造子会社や販売会社の事業活動の統括、指揮、同地域の市場動向の調査、分析、地域の販売、生産、事業計画の立案、必要な資金調達などの仕事を受けもつアジア地域統括会社である Asia Matsushita Electric (S) Pte. Ltd. が89年にシンガポールに設立されている³⁷⁾。このように、1985年のプラザ合意以降の急激な円高のもとでのこれらの地域への生産移転にともない80年代末になって欧州とアジアでも地域統括会社がおかれるようになってきているが、同様の動きは東芝やソニーでもみられ³⁸⁾、電機産業では80年代末には日・米・欧・アジアの4極地域統括体制が確立しており、自動車産業に比べるとその展開ははやくにすすんでいる。

21世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成とその特徴

1) 完成製品と部品の企業内生産分業

これまでの考察をふまえて、つぎに21世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成についてみることにしよう。1990年代初頭から前半に取り組みされた松下電器の「国際協調アクション計画」では、海外生産の強化と貿易摩擦の緩和がめざされ、93年度に海外売上高に占める海外生産比率を50%に高め、海外生産と輸出の比率を50対50にすることが目標とされ、海外での増産、海外への生産の移管の推進が方針とされたことにもみられるように、90年代に入って生産の海外展開が一層強力に、また本格的にすすめられた。1990年代前半には、海外拠点、とくに白物家電などを扱う生産拠点の多い東南アジア地域では、「国際協調アクション計画」に

35) 横田麻里・小柳津英和・若林広二「民生用エレクトロニクス・メーカーにみる日本企業の課題」,同書, 86-8ページのほか、アイアールシー, 前掲『松下電器グループの実態'92年版』, 92ページ参照。

36) 同書, 96ページ, 『日経産業新聞』1988年10月4日付。

37) アイアールシー, 前掲『松下電器グループの実態'92年版』, 101ページ, 『日本経済新聞』1989年2月7日付。

38) 同紙, 1989年5月10日付。

ともない活発な増産体制の整備がすすめられたが³⁹⁾、90年代以降の海外生産の拡大における重要な特徴のひとつは、エレクトロニクス分野に比べると規模、時期ともに後れていたアプライアンス分野でもグローバル化が重要な課題となってきたことにみられる。アプライアンス分野では世界各国によって製品の利用の仕方やニーズが異なるために輸出戦略が必ずしも適格的ではない面もあり、はやくから国外生産がみられたが、1980年代に電子レンジというグローバル商品が現れたとはいえ、海外生産はその国の需要をまかなう目的で始められたためにその規模は小さく、グローバル拠点ではなかった。アプライアンスがその国の文化や生活習慣に密接に結びつくものであったために標準化がむずかしく、各国の安全規格が非関税障壁として作用したことなどから、国際流動性が低く、多くの国に製品を供給するグローバル拠点は少なく、グローバル化を阻んできた。しかし、80年代より規格の統一や市場の開放がすすみ、グローバル競争の段階に入るなかで⁴⁰⁾、グローバル展開が推進されるようになってきた。一般的に、電機産業における海外現地生産の主たる目的は、80年代の市場確保から、90年代にはASEANや中国などの低賃金労働力のフル活用へと移行し、最近では「製品開発・設計機能の一部をもNIEs諸国に移転した『世界最適生産(経営)』」へとすすんでおり⁴¹⁾、90年代以降、海外の生産拠点の生産能力の拡大、新たな生産拠点の設置だけでなく、主要地域ごとの特定の市場向けの製品別最適生産力の構築が本格的に推し進められたといえる。松下電器では近年グループ経営としての展開を強化しており、経営のグローバル化にともなう生産力構成の変化をみる場合、松下電器のみではなくグループ全体での世界最適生産力構成というかたちでの展開となっているという点が重要であり、グループ企業を含めた海外生産拠点における主要製品の生産分業関係を地域別にみていくことにするが、ここでは、経営のグローバル展開が本格的にすすんだ1990年代以降の約10年間の変化をみる上でも、また資料等の関係もあり2002年時点での生産分業関係をみることにする。

北米地域について まず北米をみると、松下電器本体あるいはグループ企業が設立あるいは出資している拠点としては、2002年時点ではアメリカとメキシコに22の生産会社(現在は17社)が存在していたが、そのうち14社は1990年以降に設立されたものであり、90年代以降にアメリカへの生産移転が本格的にすすんだといえる。

完成製品の生産分業関係をみると、テレビはアメリカのMatsushita Television & Network

39) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態'92年版』、89-90ページ。

40) 大貝威芳「アプライアンス企業のグローバル化」(1)、『経営学論集』(龍谷大学)、第42巻第3号、2002年11月、8ページ、(2)、第42巻第4号、2003年3月、7ページ、12-3ページ参照。

41) 那須野公人「電機産業の国際化と生産システム」、藤井光男・丸山恵也編著『日本の主要産業と東アジア 国際分業の経営史的検証』八千代出版、2001年、157ページ。

system de Baja California, S.A. de C.V. = バハカリフォルニア松下テレビ(現在は Panasonic AVC Networks de Baja California, S.A. de C.V. = パナソニック AVC ネットワークスバハカリフォルニア), Matsushita Display Devices of America = アメリカ松下ディスプレイデバイス(現在は MT Picture Display Corporation of America = MT 映像ディスプレイアメリカ)で生産されており,前者はアメリカ,カナダ,中南米,日本などに販売しているが,アメリカ向けが80%と圧倒的に多く,後者の生産拠点からは北米に供給されたほか,メキシコ松下電器でも生産された。また Matsushita Kotobuki Electronics Industries of America Inc. (アメリカ松下電子工業)ではビデオ一体型テレビが生産され,北米などに供給された。掃除機はアメリカの Matsushita Home Appliance Co. of America (アメリカ松下電化機器,97年操業開始)とメキシコの Matsushita Home Appliance de Mexico S.A. de C.V. (メキシコ松下電化機器,2000年設立)で生産されており,後者の拠点からは北米に供給された。ステレオとミニコンポはメキシコ松下電器で生産されており,北米などへ供給された。また蓄電池・電池類については,蓄電池は Matsushita Battery Industrial de Nexico, S.A. de C.V. (メキシコ松下電池,97年設立)で生産されていたが 現在は同社は存在しておらず,アルカリマンガン電池は松下ウルトラテックバッテリーで,アメリカ松下電池工業の Matsushita Battery Industrial de Baja California, S.A. de C.V. (バハカリフォルニア松下電池,94年設立)で電池類が生産された。北米でのその他の製品はすべてアメリカの子会社で生産された。DVD と CD ないし CD-R は Matsushita Media Manufacturing LLC of America (アメリカ松下メディアマニュファクチュアリング,99年操業開始)(CD-Rを生産)と Matsushita Universal Media LLC of America (松下ユニバーサルメディアサービス,99年設立)(CDを生産)で生産されており,後者の生産拠点はアメリカ向けに供給していたが,両社は現在は存在しない。光ディスクは Matsushita Disk Manufacturing Corporation of America = アメリカ松下ディスクマニュファクチュアリング(2002年設立,現在は Panasonic Disk Manufacturing Corporation of America = パナソニックディスクマニュファクチュアリングアメリカ)で,カーオーディオとビジネス電話は Matsushita Communications Industrial Corp. of U.S.A. = アメリカ松下通信工業(98年設立,現在は Panasonic Automotive Systems Company of America = パナソニック AS アメリカ)で生産されていた。また電話機は Kyushu Matsushita Electric de Baja California, S.A. de C.V. = バハカリフォルニア九州松下電器(90年設立)で生産されていたほか,その子会社の Kyusyuu Matsushita Electric Corp. of America = アメリカ九州松下電器(90年設立)でもコードレス電話が生産されていたが,現在は両社は Panasonic Communications Corporation of America (パナソニックコミュニケーションズアメリカ)となっている。そのほか,航空機用 AV は Matsushita Avionics Systems Corp. (松下アビオニクスシステムズ,95年設立)で,パナサート・BHU (コンベア)は Matsushita Technology Corp. of Ameica = アメリカ松下テクノロジー(95年設立,現在は Panasonic Technologies Company = パナソニック

テクノロジーズ)で、カースピーカーはアメリカ松下電子部品で、STB、モニタはバハカリフォルニア松下テレビで生産されていた。

また部品の生産をみると、それはすべてアメリカの生産拠点で行われており、各種モーターおよび部品は Matsushita Electric Motor Co. of America (アメリカ松下モータ, 95年設立)で、機器用コンデンサ、放射線バッジは Matsushita Industrial Equipment Corp. of America (アメリカ松下産業機器, 97年設立)で、テレビ用ブラウン管はアメリカ松下ディスプレイデバイスで、偏向ヨーク、トランスはアメリカ九州松下電器で、自動車電話部品、アルミ電解コンデンサ、アルミ電極箔はアメリカ松下電子部品で生産されていたが、アメリカ松下産業機器は現在では存在しない。またアメリカ松下通信工業の Matsushita Communication Industrial, de Mexico S.A. de C.V. = メキシコ松下通信工業(95年操業開始, 現在は Panasonic Automotive System de Mexico S.A. de C.V. = パナソニック AS メキシコ)でカーオーディオユニット、CD メカニズムが生産され、アメリカ松下通信工業に供給されており、Matsushita Electronic Components de Baja California, S.A. de C.V.(バハカリフォルニア松下電子部品)でスピーカー、電子チューナー、コンバータ、携帯電話用部品などが生産され、アメリカ、メキシコに供給された。さらに Matsushita Electronic Components de Tamaulipas, S.A. de C.V. (タマウリパス松下電子部品, 97年設立)で抵抗器、角速度センサ、自動車用電気・電子機器が生産され、アメリカ、カナダ、メキシコに供給された。このように、北米地域では、それぞれの製品について各生産拠点の間で分業するかたちで生産が行われている。

中南米地域について 中南米では、生産拠点として、ブラジルに3社、ペルー、コスタリカ、プエルトリコ(現在は存在しない)にそれぞれ1社があったが、1990年以降に設立された拠点はブラジルの1社のみであり、北米の場合とは大きく異なっている。完成製品では、テレビはブラジルの Panasonic de Amazonia S.A. (パナソニックアマゾン)で生産されており、南米などに供給された。電池類はコスタリカ、ペルー、ブラジルの Matsushita Battery Industrial do Brasil (ブラジル松下電池工業, 98年設立)で生産された。電子レンジ、VTR、ムービー、ミニコンポ、DVD、コードレス電話・同バッテリーはブラジルのパナソニックアマゾンで生産されており、南米などに供給された。蛍光灯、スタンドのほかスピーカーボックス、オーディオラックなどの備品・部品はプエルトリコで生産された。またスピーカーやトランスのほか、電解コンデンサ、抵抗器、スイッチ、コイルといった部品はブラジルの Panasonic Componentes Electronics do Brasil Ltda. (ブラジル松下電子部品)で生産されており、南米地域に供給された。この地域では、電池類以外の製品および部品については特定の生産拠点で重点的に生産されるかたちとなっている。

欧州地域について また欧州の生産拠点をみると、松下電器が設立あるいは出資している拠点としては、2002年の時点ではイギリスに5社(現在は4社)、ドイツに7社(現在は4社)、チェコとスロバキアにそれぞれ2社、スペイン、ベルギー、アイルランド(現在は存在しない)、ポーランドにそれぞれ1社があり、合計で20社(現在は15社)あったが、1990年以降に設立・操業開始あるいは資本参加されたものは10社であり、半数近くが90年代以降のものとなっており、90年代以降この地域への進出、生産移転がすすんだことがわかる。

これらの生産拠点の間での完成製品の分業関係を2002年の時点でみると、テレビは、イギリス松下電業、ドイツのLoewe Opta(90年資本参加)、チェコのMatsushita Television Central Europe s.r.o. = 中央松下テレビ(96年設立、現在はPanasonic AVC Networks Czech, s.r.o. = パナソニック AVC ネットワークスチェコ)で生産されていたが、Loewe Opta社は現在では松下電器の生産拠点ではなくなっている。パソコンはイギリス松下電業とイギリス九州松下電器(現在はPanasonic Communications Company (U.K.) Ltd. = パナソニックコミュニケーションズイギリス)で、VTRはドイツのMatsushita Audio Video (Deutschland) G.m.b.H. = ドイツ松下オーディオ・ビデオ(現在はPanasonic AVC Networks Germany G.m.b.H. = パナソニック AVC ネットワークスドイツ)、スペイン、スロバキアのMatsushita Audio Video (Slovakia) s.r.o. = 松下オーディオビデオ(2001年設立、現在はPanasonic AVC Networks Slovakia s.r.o. = パナソニック AVC ネットワークススロバキア)で、電池類はベルギー、ポーランドの拠点(93年設立)で生産された。掃除機はスペインで、プリンタ、ファクシミリはイギリス九州松下電器で、DVD/CDプレーヤー、ミニコンポはドイツ松下オーディオ・ビデオで、オーディオ機器はスペインの拠点、ドイツのMatsushita Communication Deutschland G.m.b.H. = ドイツ松下通信工業(現在はPanasonic Automotive Systems Deutschland G.m.b.H. = パナソニック AS ドイツ)(カーオーディオを生産)、チェコのMatsushita Communication Industrial Czech, s.r.o. = チェコ松下通信工業(2001年設立、現在はPanasonic Mobile & Automotive Systems Czech, s.r.o. = パナソニック MC・AC チェコ)(カーオーディオを生産)、イギリスのMatsushita Electronic Components (U.K.) Ltd. (イギリス松下電子部品)(カーオーディオ向けスピーカーを生産)で、CD-R、DVDディスクはアイルランドの拠点(99年設立)で生産された。さらにコードレス電話機はイギリス九州松下電器で、携帯電話はチェコ松下通信工業で、カーエレクトロニクス機器はドイツのLoewe Optaで、CCTVカメラはドイツ松下通信工業で、STBはイギリス松下電業で生産されていたほか、カードリーダーはイギリスのMatsushita Industrial Equipment Co., (U.K.) Ltd.(イギリス松下産業機器, 92年操業開始)で生産されていたが、同社は現在は存在しない。欧州のこれらの生産拠点のなかでも、スペインではその後も掃除機の生産が行われているが、安価な中国や東欧製品との競争が激化し、収益が悪化するなかで、2004年12月末にスペインでの掃除機生産を停止し、スペイン松下電器を清算し、欧州向け製品の生産は中国の掃除機工場に集約する予定となっている。

また部品についてみると、テレビ用ブラウン管は Matsushita Display Devices (Germany) = ドイツ松下ディスプレイデバイス (95年操業開始、現在は = MT Picture Display Germany G.m.b.H. = MT 映像ディスプレイドイツ) で、抵抗器、コンデンサ、インダクタ、キーボードはイギリス松下電子部品で、トランスはイギリス松下産業機器 (現在は存在しない) とドイツの Matsushita Electronic Components (Europe) G.m.b.H. (ドイツ松下電子部品) で、各種プリント基板はスロバキア松下電子部品で生産された。またチューナー、コイル、基地局用 PLL モジュールはドイツ松下電子部品で、VTR 用メカニズムはドイツの Matsushita Video Mfg. G.m.b.H. (松下ビデオ製造) とドイツ松下オーディオ・ビデオで生産された。さらに Matsushita Electronic Magnatron Corp. (UK) Ltd. (イギリス松下応用機器、90年操業開始) で電子レンジ用マグネトロンが、ドイツ松下電子部品が出資するエプコス社 (旧ジーマス松下電子部品) でコンデンサ、SAW フィルタが生産されていたが、エプスコ社は現在は生産拠点としては存在しない。スロバキアにはドイツ松下電子部品の Matsushita Electronic Components (Slovakia) s.r.o. (97年操業開始) があり、コイル、トランスが生産されており、すべて部品生産拠点となっている。

またこれらの生産拠点からの製品の供給先では、イギリス松下電業、イギリス九州松下電器で生産の製品は EU などが、ドイツの Loewe Opta、ドイツ松下オーディオ・ビデオ、スペイン、チェコの中央松下テレビで生産の製品は欧州などが仕向地となっていた。またドイツの生産拠点のうち松下ビデオ製造で生産の VTR 用メカニズムは VTR を生産する同国のドイツ松下オーディオ・ビデオに、ドイツ松下ディスプレイデバイスで生産のテレビ用ブラウン管はテレビを生産するイギリス松下電業に、ドイツ松下通信工業で生産のカーオーディオは同国の自動車企業であるフォルクスワーゲン、アウディなどに供給された。このように、欧州でも、テレビ、VTR、掃除機、カーオーディオ機器については複数の拠点で生産されたが、その他の製品および部品については特定の生産拠点での集中生産体制がとられている。

アジア (中国を除く) 地域について さらに中国を除くアジア地域をみると、タイに 12 社 (現在は 11 社)、マレーシアに 15 社 (現在は 13 社)、インドネシアに 10 社、シンガポールに 8 社 (現在は 7 社)、インドに 7 社、フィリピンに 4 社、台湾に 3 社、ベトナムに 1 社 (現在は 2 社)、イランに 1 社があり、合計で 61 社 (現在は 58 社) となっているが、90 年以降に設立された生産拠点は 33 となっており⁴²⁾、90 年代に入って以降にこの地域において海外生産が一層本格的にすすんだことがわかる。ことに 1990 年代後半からは、90 年代前半とは大きく異なり

42) アイアールシー『松下電器グループの実態 2003 年版』、33-74 ページ、松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成 15 年(3)、10-4 ページ、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』(週刊東洋経済臨時増刊)、会社別編、国別編、『日本経済新聞』2004 年 5 月 22 日付などのほか、聞き取りによる。

日本の通貨円の再安値傾向の定着, 主要アジア通貨の高騰, アジアの賃金水準の上昇に対応して, シンガポールなどからマレーシアやインドネシア, そしてフィリピンへと生産活動の再シフトが顕著になった⁴³⁾。

まず完成製品の生産分業関係を 2002 年の時点でみると, テレビは台湾松下電器, ベトナムの拠点(96年設立), タイの Matsushita Electric AVC (Thailand) Co., Ltd. = タイ松下 AVC (98年設立, 現在は Panasonic AVC Networks (Thailand) Co., Ltd. = パナソニック AVC ネットワークスタイ), マレーシア松下電器とマレーシア松下テレビネットワークシステム(モニターも生産), フィリピンの Matsushita Electric Philippines Corp. (フィリピン松下電器), インドネシアのナショナル・ゴーベル, インドの Matsushita Television & Audio India Ltd. = インド松下テレビ・オーディオ(96年設立, 現在は Panasonic AVC Networks India Co., Ltd. = パナソニック AVC ネットワークスインド)で生産されていたが, 現在ではマレーシア松下テレビネットワークシステムは存在していない。また CCTV カメラはフィリピン松下通信工業(現在は Panasonic Mobile Communications Corporation of the Philippines = パナソニック MC フィリピン)で生産されていたほか, VTR は台湾松下電器, マレーシアの Matsushita Audio Video (M) Sdn. Bhd. = マレーシア松下オーディオビデオ(90年設立, 現在は Panasonic AVC Networks Kuala Lumpur Malaysia Sdn. Bhd. = パナソニック AVC ネットワークスクアラルンプールマレーシア), インドネシアの P.T. Matsushita Kotobuki Electronics Industries Indonesia(インドネシア松下寿電子工業, 91年設立)(VCR も生産)で生産された。エアコンは台湾松下電器, マレーシア松下空調(ウインド型ルームエアコン, 除湿機)と Matsushita Air-Conditioning Corp. Sdn. Bhd. (マレーシア松下エアコン)(セパレート型ルームエアコン), フィリピン松下電器, インドネシアのナショナル・ゴーベル, インドの Matsushita Air-Conditioning India Pvt. Ltd (インド松下エアコン, 97年設立)で生産されていたが, マレーシア松下エアコンは現在は存在しない。冷蔵庫は台湾松下電器, タイの Matsushita Reki Refrigerator (Thailand) Co., Ltd. (タイ松下冷機・冷蔵庫, 2001年設立), マレーシア松下電器, フィリピン松下電器, インドネシアのナショナル・ゴーベルで, 洗濯機はタイの Matsushita Home Appliance (Thailand) Co., Ltd (タイ松下電化機器, 2001年設立), マレーシア松下電器, フィリピン松下電器, インドネシアのナショナル・ゴーベル, インドの Matsushita Washing Machine India Pvt. Ltd. (インド松下洗濯機, 97年設立)で, 掃除機はマレーシア松下電器, イランで, 扇風機はマレーシア松下電器, フィリピン松下電器, インドネシアのナショナル・ゴーベル, Matsushita Seiko (Thailand) Co., Ltd. (タイ松下精工, 96年設立)

43) 藤井光男「大競争時代の到来と日本企業のリストラクチャー戦略 グローバリゼーションとハイテク合理化の進行」, 井上昭一・藤井光男編著『現代経営史 日本・欧米』(叢書 現代経営学), ミネルヴァ書房, 1999年, 118ページ。

で、換気扇はマレーシア松下電器とタイ松下精工で生産されており、タイ松下精工では送風機も生産された。炊飯器はタイの松下電化機器、マレーシア松下電器、インドの Indo Matsushita Appliances Co., Ltd (インド松下電化機器)、イラン生産されていた。家庭用機器ではそのほかジューサー、ミートグラインダーがイランで、ジャーポットがタイ松下電化機器で、アイロン、電気シャワー、ガステーブルがマレーシア松下電器で、オーブントースター、乾燥機がフィリピン松下電器で生産された。音響機器では、ミニコンボはベトナム、シンガポール松下オーディオ(現在は Panasonic AVC Networks Singapore Pte. Ltd. = パナソニック AVC ネットワークスシンガポール)、ラジカセはマレーシア松下オーディオビデオ、シンガポール松下オーディオ、インドネシアのナショナル・ゴーベル、インド松下テレビ・オーディオで、DVD プレーヤーは台湾松下電器、シンガポール松下オーディオで、オーディオ機器は台湾松下電器、タイ松下 AVC、マレーシア松下オーディオビデオ、フィリピン松下電器(ステレオ)、インドネシアのナショナル・ゴーベル(ステレオ)で、ラジオはフィリピン松下電器、インドネシアのナショナル・ゴーベルで、電子楽器(キーボード)はマレーシア松下オーディオビデオで生産された。またカーオーディオ、CD チェンジャーが Matsushita Communication Industrial (Thailand) Co., Ltd. = タイ松下通信工業(96年設立、現在は Panasonic Automotive Systems (Thailand) Co., Ltd. = パナソニック AS タイ)で生産された。情報機器では、パソコンは台湾松下コンピュータ(90年設立、現在はパナソニック AVC ネットワークス台湾)で、ファクシミリはマレーシアの Kyusyu Matsushita Electric (Malaysia) Sdn. Bhd. = マレーシア九州松下電器(現在は Panasonic Communications (Malaysia) Sdn. Bhd. = パナソニック コミュニケーションズマレーシア)とフィリピンの Matsushita Business Machine Corp. of the Phillipines = フィリピン松下事務機器(95年設立、現在は Panasonic Communications Imaging Corporation of the Philippines = パナソニック コミュニケーションズイメージリングフィリピン)で、複写機、レーザースキャニングユニットはフィリピン松下事務機器で生産された。また携帯電話およびビジネス電話はフィリピン松下通信工業で生産された。そのほか、乾電池はマレーシア松下電器、フィリピン松下電器、Matsushita Battery (Thailand) Co., Ltd. (タイ松下電池、96年設立)で生産されたほか、インドネシア松下ゴーベル電池、P.T. Batam Matsushita Battery (バタム松下電池、92年設立)(ニッカド電池、太陽電池を生産)および P.T. Panasonic Battery Indonesia(96年設立)、インドナショナルと Matsushita Lakhanel Battery India Ltd.(インド松下ラカンバル電池)でも電池類が生産されており、タイ松下電池ではカーバッテリー、懐中電灯も生産されていた。各種生産設備機器はシンガポール松下テクノロジで、ポンプはインドネシアのナショナル・ゴーベルで、ブレンダーはインド松下電化機器で、蛍光灯はシンガポールの Matsushita Semiconductor Singapore Pte. Ltd.(シンガポール松下半導体)、インドネシアの P.T. Matsushita Lighting Indonesia (インドネシア松下照明、96年設立)で、ライト類ではフィリピン松下電器とインドネシア松下ゴーベル電池、インドナショナルでフラッ

シュライトが、インド松下ラカンバル電池でトーチライトが生産されている。また Panasonic Welding Industry (Thailand) Co., Ltd. (タイパナソニック溶接機器, 90年設立) で溶接機が生産されていたが、同社は現在は存在していない。

また部品の生産では、モーターはシンガポール松下モータ, シンガポール松下冷機, マレーシア松下コンプレッサー・モータ, マレーシア松下モータ (90年設立) で生産されており, Matsushita Kotobuki Electronics Industries Singapore Pte. Ltd. (シンガポール松下寿電子工業) では HDD, HDD 用モーターが生産された。HDD 関連では P.T. Matsushita Kotobuki Electronics Peripherals Indonesia (インドネシア松下寿電子ペリフェラルズ, 98年設立) で HDD, HDD 用磁気ヘッドアッセンブリが生産された。コンデンサは台湾松下電器, マレーシア松下精密キャパシタ (90年設立), マレーシア松下電子部品, およびマレーシア松下電子部材, インドネシアの P.T. Panasonic Gobel Electronic Components (インドネシア松下ゴベル電子部品, 93年設立), Matsushita Industrial Equipment (Thailand) Co., Ltd. (タイ松下産業機器, 97年設立) (家庭用コンデンサ) が生産された。抵抗器はシンガポール松下電子部品, マレーシア松下電子部品とマレーシア松下電子部材, インドネシアの P.T. Matsushita Electronic Components (Batam) (バタム松下電子部品, 95年操業開始) で, トランスはシンガポール松下電子部品, マレーシア松下テレビネットワークシステムとマレーシア九州松下電器, インドネシア松下ゴベル電子部品, Kyusyu Matsushita Electric (Thailand) Co., Ltd. = タイ九州松下電器 (97年設立, 現在は Panasonic Communications (Thailand) Co., Ltd. = パナソニックコミュニケーションズタイ), インドネシアのバタム松下電子部品で生産されたが, マレーシア松下テレビネットワークシステムは現在は存在しない。電池用部品は台湾の台松工業, インド松下カーボン (乾電池用炭素棒) で生産されていた。IC, マイコン, バイポーラ/MOS はシンガポール松下半導体, インドネシアの P.T. Matsushita Semiconductor Indonesia (インドネシア松下半導体, 96年設立) で, トランジスタはシンガポール松下半導体, 東洋電波の子会社である東洋電波マレーシア (91年操業開始) で生産されており, 東洋電波マレーシアではそのほかダイオードなどの電子部品も生産された。半導体はインドネシア松下半導体で, パソコン用キーボードはシンガポール松下電子部品で, パソコン用マザーボードは台湾松下コンピュータで, 液晶モニターとプリント配線板は台湾松下電器で, チューナーはマレーシア松下電子部品, タイ松下電子部品で, スピーカーは台湾松下電器, インドネシア松下ゴベル電子部品とバタム松下電子部品, シンガポール松下電子部品, タイ松下電子部品 (車載用スピーカー) で生産された。またコンプレッサーはシンガポール松下冷機, マレーシア松下コンプレッサー・モータで, リレー, 鋳物はシンガポール松下冷機で, テレビ用ブラウン管はマレーシアの Matsushita Display Device Corp. (M) Sdn. Bhd. = マレーシア松下ディスプレイデバイス (90年設立, 現在は MT Picture Display (M) Sdn. Bhd. = MT 映像ディスプレイマレーシア) で, CD-R/RW ドライブ, DVD 用光ピックアップはフィ

リビンの Kyusyu Matsushita Electric Corp. of the Philippines = フィリピン九州松下電器 (2000年設立, 現在は Panasonic Communications Corporation of the Philippines = パナソニックコミュニケーションズフィリピン) で, CD/MD 用ピックアップがシンガポール松下オーディオで, 樹脂形成部品, メタルプレス部品はタイの Matsushita Technology (Thailand) Co., Ltd (タイ松下テクノロジー, 98年設立) で生産された。液晶パネルはシンガポールの AFPD Pte. Ltd. (アドバンスト・フラット・パネル・ディスプレイ, 2001年設立) で生産されていたが, 現在同社は存在しない。リモコンは台湾松下電器, マレーシア松下電器, Matsushita Electronic Components (Thailand) Co., Ltd. (タイ松下電子部品, 96年設立), インドネシアのパタム松下電子部品で, スイッチはマレーシア松下電器, タイ松下電子部品で, 偏向ヨーク, 電話用子機, 磁気ヘッドはマレーシア九州松下電器で生産されたが, 偏向ヨークはタイ九州松下電器でも生産された。コイルはインドネシアの松下・ゴベル電子部品とパタム松下電子部品で, セラミック部品, コンバーシンスマグネットはシンガポール松下電子部品で, 金型はシンガポール松下テクノロジーで生産された。またプリント配線板がタイ松下電子部品で, 冷蔵庫・ショーケース・パッケージエアコン用熱交換器および同応用製品が Matsushita Refrigeration Co., (Thailand) Ltd. (タイ松下冷機) で, エアコン用コンプレッサーの精密鋳物部品が Matsushita Foundry Industries Shd.Bhd. (マレーシア松下ファンドリー) で, 冷凍冷蔵庫用コンプレッサーおよび電装品・部品が Matsushita Refrigeration Industries (M) Sdn. Bhd. (マレーシア松下冷機, 90年設立) で, パワーサプライ, 磁気サウンダーがインドネシアのパタム松下電子部品で生産された。

さらにアジアのこれらの生産拠点からの供給先をみると, 完成製品では, タイ松下 AVC とベトナムの拠点で生産の製品はそれぞれの国内市場向け中心に販売されているほか, インド松下エアコンで生産のエアコン, インド松下洗濯機で生産の洗濯機はいずれも国内市場向けに供給されていた。フィリピン松下電器は東南アジア向けの供給, フィリピン松下事務機器は東南アジア, 日本への供給となっていたが, フィリピン松下通信工業では東南アジアのほか日本, アメリカ(CCTVカメラ)へ供給しており, 台湾松下電器でもアメリカ, 日本などへ, シンガポール松下オーディオでも東南アジアのほか日本, アメリカに, 台湾松下コンピューターでも台湾国内のほか日本, アメリカへ輸出された。タイ松下電化機器で生産の製品は東南アジア向け(洗濯機では9割にのぼり, 圧倒的比重を占めており, 炊飯器では4割, ジャーボットでは3割となっている)とそれ以外への輸出に分かれており, タイ松下冷機・冷蔵庫で生産の製品も東南アジア向けが7割を占め, 残りの3割がそれ以外の地域へ輸出された。マレーシア松下電器では国内への供給が6割であり, 残り4割が輸出された。マレーシア松下オーディオビデオからは世界の広い地域に供給されており, 欧州, 北米, アジア, 日本, 中南米, ロシアなどへ供給された。マレーシア松下テレビネットワークスでは中国・香港向けが30%, アジア・オセアニア向けが20%, 中近東・アフリカ向けが25%, 日本向けが15%, 旧社会主義圏の CIS (独立国家共同体) 向け

が 10%となっていた。インドネシア松下照明では国内向けの供給は 2 割にすぎず、東南アジア、アメリカ、欧州、中近東への輸出が 8 割を占めていた。また部品生産拠点の供給では、台湾の台松工業で生産の電池用部品は松下グループの電池生産拠点全般に供給されたほか、タイ松下テクノロジーで生産の部品はナショナルタイグループに供給された。シンガポール松下テクノロジーで生産の各種生産設備機器、金型も松下電器グループなどへ供給されたが、仕向地は東南アジアのほか中国、欧州となっていた。シンガポールの部品拠点である同国の松下電子部品でも東南アジアと日本への供給となっており、シンガポール松下冷機ではその供給先は東南アジアのほか中国、欧州、オセアニア、日本、アフリカと広範囲にわたっている。インドネシア松下半導体では東南アジアを中心に電子部品を供給しているが、同国の松下ゴベル電子部品で生産の部品は日本などへ供給されており、日本への部品の輸出基地としての役割を担っている⁴⁴⁾。

アジア地域における最適生産力構成の構築についてみる上で重要な点は、1990 年代以降そのための条件がこの地域の生産ネットワークの形成というかたちで築かれてきたということである。電機・電子産業では、1988 年版の『通商白書』が指摘するように、その当時までのところ、工程間分業、製品差別化分業とも、日本とアジア諸国の技術水準の違いを反映して、アジアでは低付加価値製品、日本では高付加価値製品というかたちでの「棲み分け」的な産業内分業が行われていたが⁴⁵⁾、90 年代に入りそうした状況は変化してきた。1980 年代、とくにブラザ合意以後の急激な円高傾向のもとで ME 技術が導入されていっただけでなく、この産業の生産工程とその技術的特性にも規定されて、組立工程に関わる技術が多くの製品で普及品から高級品へのシフトを妨げるほどのものではなく、設立初期には普及品の生産を行っていた生産拠点が後に高級品の生産に移行することは技術的観点からは比較的容易であったこともあり、90 年代半ばにはアジア諸国でも普及品を中心に一部高級品の生産への移行がすすんだ。部品でも技術

44) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003 年版』、33 ページ、46-62 ページ、松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成 15 年(3)、11-3 ページ、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』(週刊東洋経済臨時増刊)、会社別編、国別編のほか、聞き取りによる。

45) 通商産業省編『昭和 63 年版 通商白書』大蔵省印刷局、1988 年、223 ページ。松下電器についても、1990 年代初頭までの状況としては、「高付加価値製品は日本で集中的に生産し、海外生産拠点は普及品、あるいは部品・コンポーネントといった技術水準の低い製品を担当」していたとされているが(武石・横田、前掲論文、169 ページ)、この点はとくにアジア地域にあてはまるといえる。電機・電子産業では、1985 年のブラザ合意による円高より以前には、日本が原材料・部品・資本財を供給し、アジアはそれらを基に生産した製品を日本以外に輸出するといった一方的な補完関係が基本であったのに対して、円高以降には、日本は高級機種の製品、高級技術部品の供給を担当し、アジアは中・低級機種の製品や部品の供給を分担するという相互補完的な水平的差別化分業がみられるようになっている。石井、前掲書、219 ページ。

的に高度な中核的部品以外のものについては、途上国で生産を行うのはさほど困難ではなく⁴⁶⁾、海外生産の拡大がすすんだ。「高付加価値製品は国内で、労働集約的で低付加価値製品は海外生産に移転していくといった基本的な傾向を維持しつつ、進出拠点は、生産品目に応じて第三国への、そして、日本への輸出基地となっている⁴⁷⁾」という点にもみられるように、1990年代以降、アジアという地域のなかで特定市場地域向けの製品別・部品別の世界最適生産力構成による経営展開がすすんだ。「日本とアジアの間の製品差別化分業とASEAN域内での工程間分業が重なり合いながら企業内国際分業が進展し」、日本を核としたアジア域内の生産体制＝生産ネットワークが形成されてきたのであり⁴⁸⁾、そのような日本企業のアジアにおける生産拠点間の部品・製品の生産ネットワークの形成に80年代末以降のこの地域における国際分業の深化をみることができるが⁴⁹⁾、このような生産ネットワークの形成は最適生産力構成の確立という動きの一環としてすすんでいるといえる。そうしたなかで、ことにASEANについては、同地域の経済成長にともない、低コストを武器にした欧米への迂回輸出と日本への逆輸入のための製造拠点・輸出拠点としてだけでなく現地市場の拡大を狙った投資も増大するなど⁵⁰⁾、地域完結的な展開がすすんできている。

中国について　また近年生産拠点の拡大、生産増大が著しい中国では、2002年時点では生産拠点として44の企業（現在は43社）があり、そのうち1社は香港にあったが、1987年設立で89年操業開始の北京松下彩色顕像管有限公司以外の43社が1990年以降に設立されたもの

46) 通商産業省編『平成8年版 通商白書』大蔵省印刷局、1996年、189-90ページ。1990年代に入りASEANで中型テレビやハイファイVTRなどの中級品の生産も行われるようになっていくほか、製品ライフサイクルが短くなっていることから情報通新機器分野等では高級品の生産もアジアで行われるなど、アジア諸国への生産のシフトが中級品や一部の高級品でもみられるようになっていく。大西勝明「東アジアにおける日本電子工業の国際分業」、藤井光男編著『東アジアにおける国際分業と技術移転　自動車・電機・繊維産業を中心として』ミネルヴァ書房、2001年、63ページ、北島治「電機産業のアジア進出とその特徴」、丸山恵也・成田幸範編著『日本企業のアジア戦略　国際分業と共生の課題』中央経済社、1995年、25-6ページ。

47) 大西、前掲論文、64ページ。

48) 成田幸範「1990年代日本企業のアジア展開」、藤井・丸山編著、前掲書、196ページ。またアジアからの日本への最終生産物、製品の輸入、逆輸入の増大に対応して日本からの進出拠点向けの機械類などの資本財や部品などの中間財の輸出が増大しているという傾向もみられ（大西、前掲論文、64ページ、伊丹敬之『経営と国境』白桃書房、2004年、24-5ページなどを参照）、アジア地域での生産ネットワークの深化はこうした点でも日本を核として展開されているという面もみられる。

49) 秋野、前掲論文、139ページ。東アジア地域における生産ネットワークの形成・展開と同地域の生産、貿易をめぐる問題については、尹春志「東アジア地域生産ネットワークの展開　雁行形態的發展パラダイムを超えて」、座間紘一・藤原貞雄編著『東アジア生産ネットワーク　自動車・電子機器を中心として』ミネルヴァ書房、2003年などを参照。

50) 成田、前掲論文、191ページ。

であり、中国への生産移転、生産拡大がすすむのは90年代に入ってからのことである。

これらの各拠点での生産分業関係をまず完成製品についてみると、映像・音響機器では、テレビおよび各種映像設備は山東松下映像産業(95年設立、現在は山東松下電子情報)で、VTR、VCD、ホームシアター製品、液晶プロジェクタは中国華録・松下電子情報(94年設立)で、ディスプレイは上海松下等離子顯示器(2001年設立)(プラズマディスプレイおよび関連部品の生産)、廈門建松電器(96年設立)で、DVD機器は中国華録・松下電子情報で、CD機器、カセットレシーバーは大連松下通信工業(95年設立、現在は大連松下汽車電子系統)で、ラジオ、ステレオコンポ、ヘッドホンステレオ、オーディオ機器は廈門松下音響(93年設立、現在は廈門松下電子情報)、蘇州松下通信工業(95年設立、現在は蘇州松下系統科技)(業務用機器の生産)で、カーオーディオは大連松下通信工業、廈門建松電器で、LL装置、CCTVカメラ、マイクロホンは蘇州松下通信で生産された。また電子レンジは上海松下微波炉(94年設立)で、エアコンは広州松下空調器(93年設立)で、冷蔵庫は無錫松下冷機(95年設立)で、洗濯機は杭州松下家用電器(92年設立)で、掃除機は杭州松下電化・住設(2001年設立、現在は杭州松下住宅電器設備)で、炊飯器、精米器は杭州松下厨房電器(98年設立)で、アイロンは広州松下万宝電熨斗(92年設立、現在は松下・万宝(広州)電熨斗)で、ガステーブル、ガス湯沸器は杭州松下燃氣具(95年設立、現在は杭州松下住宅電器設備)で、扇風機、換気扇、天井扇、ボックス扇、空気洗浄器、レンジフードは順徳松下精工(93年設立、現在は広東松下環境系統)で生産された。通信機器では、携帯電話、ページャー是北京松下通信設備(92年設立)で、コードレス電話機、ファクシミリは珠海九州松下電器(2001年設立、現在は珠海松下通信系統設備)で生産された。蓄電池は瀋陽松下蓄電池(94年設立)(小型シール鉛蓄電池の生産)、珠海松下電池(95年設立)(アルカリ蓄電池パックの生産)で、電池は上海松下電池(93年設立)(乾電池)、無錫松下電池(2001年設立)(ニカド電池、ニッケル水素電池)で、蛍光灯是北京松下彩色顯像管で、蛍光管是北京松下照明光源(2001年設立)で生産された。産業用機器では溶接機、溶接ロボットが唐山松下産業機器(94年設立)で生産された。溶接機器はグループ企業の三社電機製作所が出資する順徳三社電機(94年設立)でも生産されていたが、現在は同社は存在しない。

また部品の生産では、テレビ・パソコン用CRT是北京松下彩色顯像管で、DVD-RやCD-Rなどのマルチドライブ、ゲームキューブ用ドライブ、光ピックアップ、DVDメカユニットは中国華録・松下電子情報で、モーターは順徳松下精工、廈門建松電器、杭州松下馬達(94年設立)(家庭用小型モーターの生産)、珠海松下馬達(93年設立)で、トランスは廈門建松電器、香港松下電子部品(95年設立)で、コンプレッサーは松下・万宝(広州)圧縮機(93年設立)(エアコン用)、無錫松下冷機圧縮機(95年設立)で生産された。コンデンサ是北京松下精密電容(96年設立)、天津松下電子部品(95年設立)、新会松下産業機器(95年設立)(各種機器・電力用コンデンサの生産)で、抵抗器は天津松下電子部品、青島松下電子部品有限公司(93年設立)、青島松

下電子部品(保税区)有限公司(97年設立)で生産されたほか、IC、マイコン、トランジスタといった電子部品は上海松下半導体(94年設立)で、バリキャップ、ダイオード、ディスクリートは蘇州松下半導体(2001年設立)で生産された。チューナー、スピーカー、デモジュレーター、RFモジュレーター、RFコンバータ、VCO、レシーバは北京松下電子部品(93年設立)で、スイッチは青島松下電子部品有限公司、青島松下電子部品(保税区)で、リモコンは北京松下電子部品、青島松下電子部品有限公司で、タッチパネルは青島松下電子部品有限公司で生産された。ファンコイル、エアハンドリング、熱交換器ユニットは北京長城松下精工空調設備(95年設立、現在は北京松下精工)で、電子レンジ用マグネトロンは上海松下電子応用機器(94年設立)で、電源、マグネットロール、ACアダプタは香港松下電子部品で、乾電池用炭素棒および加工材料は安陽松下炭素(95年設立)で、水晶振動子、SAWデバイス、TCXOは蘇州東洋電波電子(97年設立)で生産された。また松下半導体が出資する唐山神鋼溶接材料(2002年設立)でCO₂ソリッドワイヤ、フラックスコアードワイヤなどの溶接材料が生産されていたが、同社は現在は存在していない。

さらにこれらの拠点からの供給先をみると、中国華録・松下電子信息で生産のVTR、杭州松下家用電器の洗濯機、杭州松下燃気具のガステーブル、ガス湯沸器、杭州松下厨房電器の炊飯器、精米器のほか、北京松下彩色顕像管、新会松下半導体、蘇州松下通信工業で生産の製品・部品、蘇州松下半導体、香港松下電子部品で生産の各種部品、上海松下電子応用機器の電子レンジ用マグネトロン、杭州松下馬達のモーターは中国向けとなっているが、自動車産業の場合とは異なり、輸出されている製品も多い。広州松下空調機器のエアコンはそのほとんど(90%)が中国国内市場向けであり、少しだけ(10%)が輸出されているのに対して、中国華録・松下電子信息ではVTRはすべて国内市場向けであったのに対して、DVDプレーヤーは圧倒的多く(80%)が北米に輸出されているほか、DVD用部品も輸出が多く(70%)を占めており、北京松下電子部品で生産の部品、瀋陽松下蓄電池の蓄電池もその多く(それぞれ80%、70%)が輸出にあてられた。山東松下映像産業のテレビ・各種映像設備、上海松下微波炉の電子レンジ、珠海松下電池の蓄電池、順徳松下精工の天井扇、換気扇、レンジフード、北京長城松下精工空調設備、青島松下電子部品有限公司で生産の部品は中国以外の国にも輸出されていたが、なかでも珠海松下電池では50%が輸出にあてられた。大連松下通信工業で生産の製品は中国向け(30%)のほか、北米(50%)、欧州(34%)、日本(9%)、東南アジアなどに輸出されているほか、厦門松下音響の音響機器も中国以外に欧州(40%)、アメリカ(20%)、アジアに、上海松下電池の乾電池も世界に輸出された。上海松下半導体で生産の電子部品は中国のほか日本、東南アジアに、無錫松下冷機の冷蔵庫は中国のほか香港、シンガポール、タイに、珠海松下馬達で生産のモーターも中国だけでなく東南アジアに供給されている。また安陽松下炭素で生産の電池用部品は松下グループの電池生産拠点全般に供給されたが、松下・万宝(広州)圧縮機

で生産のエアコン用コンプレッサーはエアコンを製造する広州松下空調器にも供給されたほか、無錫松下冷機圧縮機で生産のコンプレッサーも半分近くが冷蔵庫の生産拠点である無錫松下冷機に供給された。これに対して、杭州松下電化・住設で生産の掃除機は日本向けとなっており、また広州松下万宝電熨斗で生産のアイロン、順徳松下精工で生産の扇風機は中国での販売のほか日本へ輸出された⁵¹⁾。

このように、中国ではそれぞれ独自の専門性をもつ拠点到特定の製品の生産がわりあてられるかたちで生産拠点間での製品別の分業がすすんでいるが、松下電器では、「現地化」、「集約化」、「協業化」をキーワードに中国の製造拠点の強化が取り組まれており、「現地化」では研究・開発・設計から製造・販売・サービスまで現地で完結する体制の構築が、「集約化」ではいくつかの拠点へのものづくりに関する機能の集約による効率化が推進されている⁵²⁾。

その他の地域について その他の地域について豪州をみると、2002年の時点では生産拠点としてはオーストラリアに1社のみがあるが、そこでは、カラーテレビ、オーディオ機器が生産された⁵³⁾。またアフリカにはタンザニアとコートジボアールに生産拠点があり、前者では乾電池、ランプ・ライト類が、後者ではルームエアコン、テレビ、ラジオ、ラジカセが生産されていたが、現在はコートジボアールには生産拠点は存在しない⁵⁴⁾。

以上において21世紀初頭の企業内分業関係による生産力構成についてみてきたが、1990年代の10年間をとおして特定の市場地域向けの特定製品についての世界的レベルでの最適生産力構成を構築するかたちでの生産分業が本格的にすすんできたといえる。なお以上の考察をふまえて2002年時点の海外の製品群別の生産拠点を示せば図2のようになる。ことに近年の動向をみると、松下電器では、2001年1月に策定された中期経営計画「創生21計画」での事業再編計画に基づいて、生産拠点の統廃合や生産品目の集約化が取り組まれており、アジア地域でも既存の大規模生産拠点を活用しながらも事業の統合の推進、特定製品についてより有利な条件をもつ生産拠点への集約、生産移管が行われており、欧州でも同様の動きがみられる⁵⁵⁾。

51) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003年版』、33ページ、35-46ページ、松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、13-4ページ、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』(週刊東洋経済臨時増刊)、会社別編、国別編のほか、聞き取りによる。

52) 松下電器産業株式会社『アニュアルレポート 2003』、19ページ。

53) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003年版』、61ページ、松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、13ページ。

54) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003年版』、74ページ、松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、11ページのほか、聞き取りによる。

55) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003年版』、32ページ。

例えばエアコン用と冷蔵庫用のコンプレッサーのアメリカでの生産は競争力を失ったために2002年3月までに撤退し、アジアに集結されているほか、電子レンジの生産でもアメリカから撤退し、中国の工場がそれを引き継ぐなど、生産拠点の統廃合がすすんでいるが⁵⁶⁾、同社のグローバル戦略において最重要地域とされている中国では世界戦略における拠点として2005年を目標に海外生産量の約40%を移管する計画とされている⁵⁷⁾。そうした動きは、ここでみてきたような特定の市場地域向けの特定製品について最もコスト条件が有利となりうる最適生産力構成をいかにして確立するかという問題のあらわれであるといえる。同社の2003年度の『アニュアルレポート』でも「生産面では、製造コストを軸に消費地への近さや社会、政治、環境面のリスク回避などを勘案しながら、グローバルな最適生産体制の構築を進めており」、主にアジア・中国・東欧で重点的に生産拠点展開をしていくとされている⁵⁸⁾。また2003年4月から9月末までの中間連結会計期間より、グループ内の重複事業を排除し、戦略単位として事業ドメインを明確にした事業の推進に対応するため、従来の「AVCネットワーク分野」、「アプライアンス分野」、「インダストリアル・イクイップメント分野」、「デバイス分野」の4セグメントから映像・音響機器および情報・通信機器を取り扱う「AVCネットワーク」、家庭電化・住宅設備機器を取り扱う「アプライアンス」、電子部品、半導体、モーターおよび電池を取り扱う「デバイス」のほか「日本ビクター」、産業機器等を取り扱う「その他」を加えた5つのセグメントに変更されている⁵⁹⁾。こうした変化もあり、上述の2002年頃の時点の企業内分業関係による生産力構成はその後の展開のなかで変化している部分もみられるが、この点に関して、2004年1日時点の海外の製品群別の生産拠点を示せば図3のようになる。

これまでの考察をふまえて、電機・電子産業における世界最適生産力構成による経営のグローバル展開の特徴を自動車産業との比較でみると、電機・電子産業では、とくに家電製品分野において顕著にみられるように所得水準や消費者の嗜好、製品の使用条件などにも規定されて国や地域による市場条件・需要の相違が比較的大きく、そのため国や地域の市場特性をふまえての展開が行われざるをえないという面がみられる。多様な製品分野をかかえる電機・電子産業は、製品や生産単位が大きくしかも単一製品系列部門である自動車産業のような部門とは異なり、多岐の製品のなかでの最適生産拠点の選択の余地が大きく、デジタル家電のような高付加価値製品では日本本国で生産する「MADE “IN” JAPAN」を維持しながらも、低付加価値製品や大量生産型製品は世界の最適生産拠点で生産する「MADE “BY” JAPAN」というかたちでのいわば棲み分けの展開が自動車産業以上にすすんでいる点にひとつの特徴をみることができる。

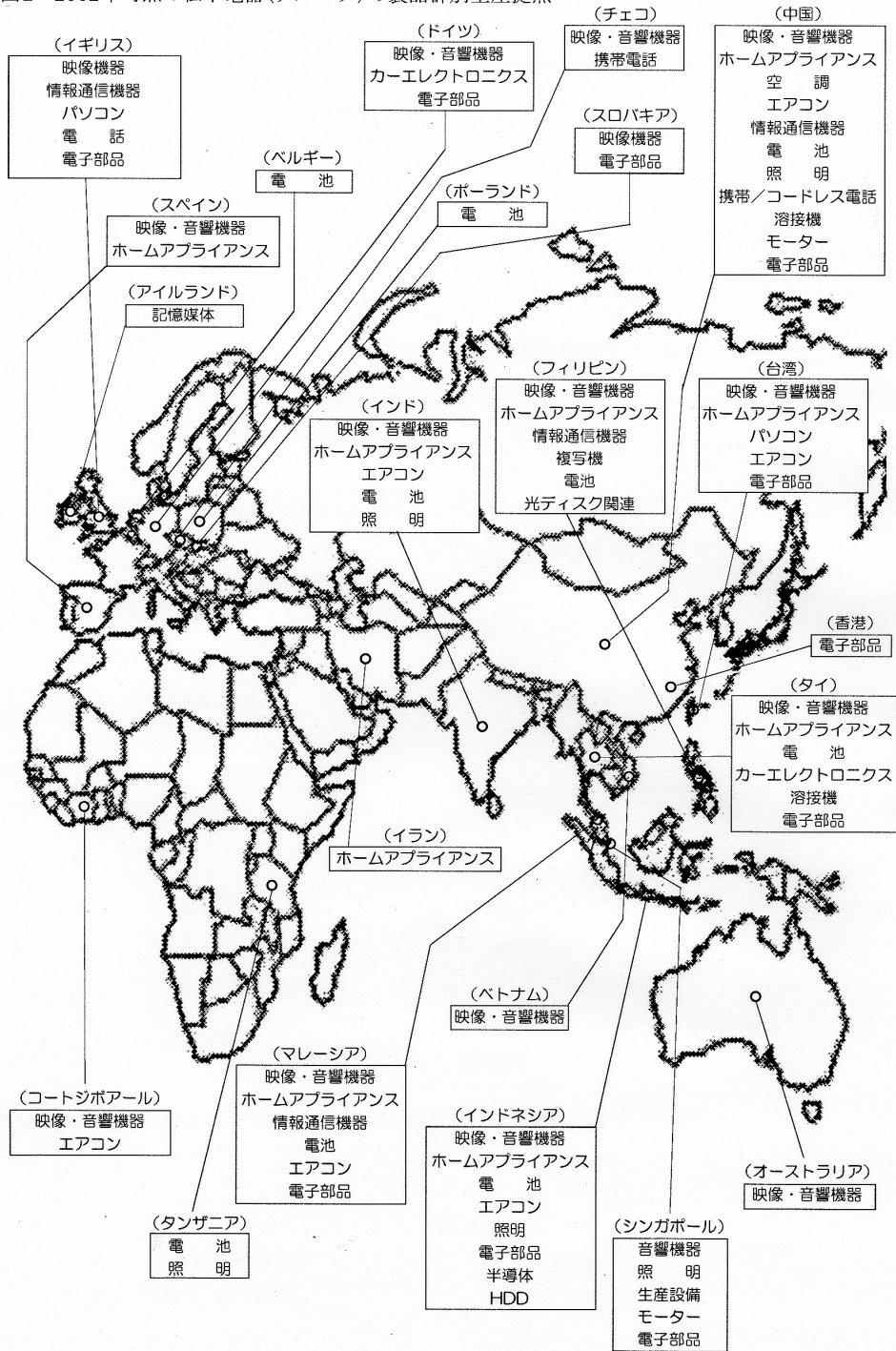
56) 大貝，前掲論文(2)，6ページ，松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成13年度(3)，19ページ。

57) アイアールシー，前掲『松下電器グループの実態 2003年版』，32ページ。

58) 松下電器産業株式会社，前掲『アニュアルレポート 2003』，19ページ。

59) 松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年度(9)，3ページ。

図2 2002年時点の松下電器(グループ)の製品群別生産拠点



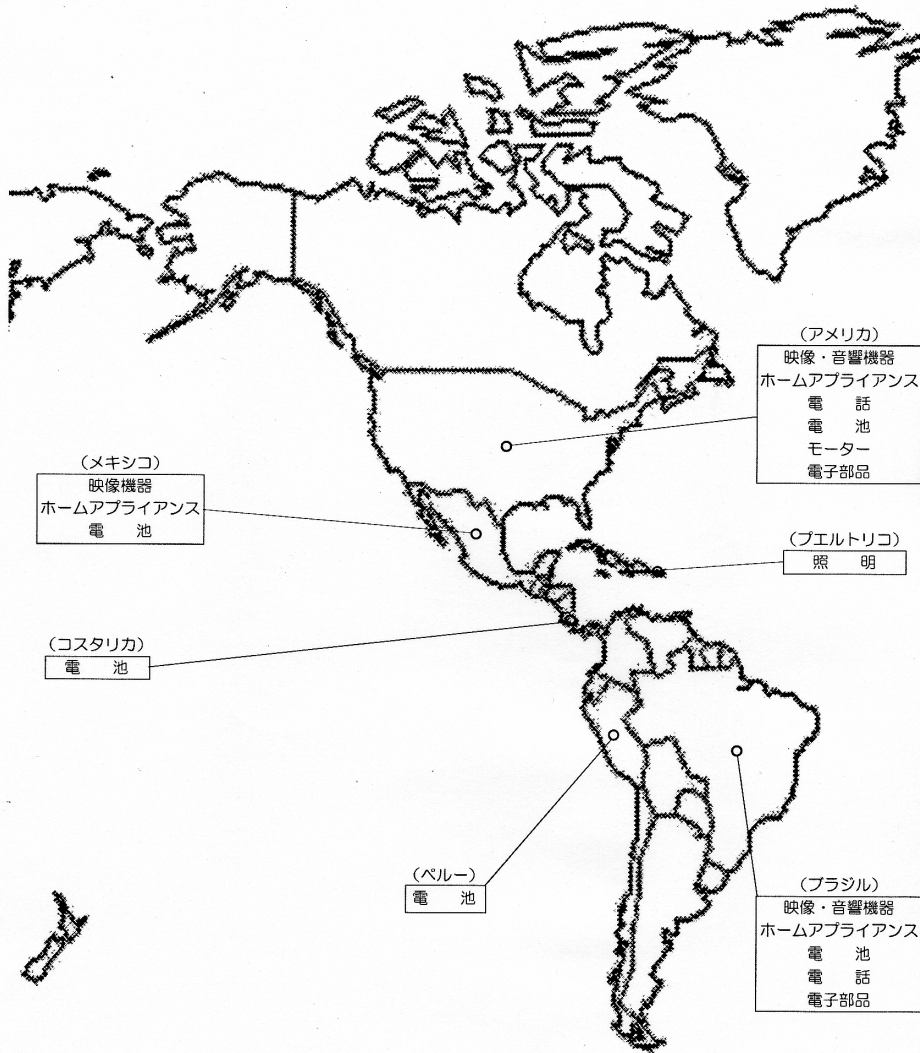
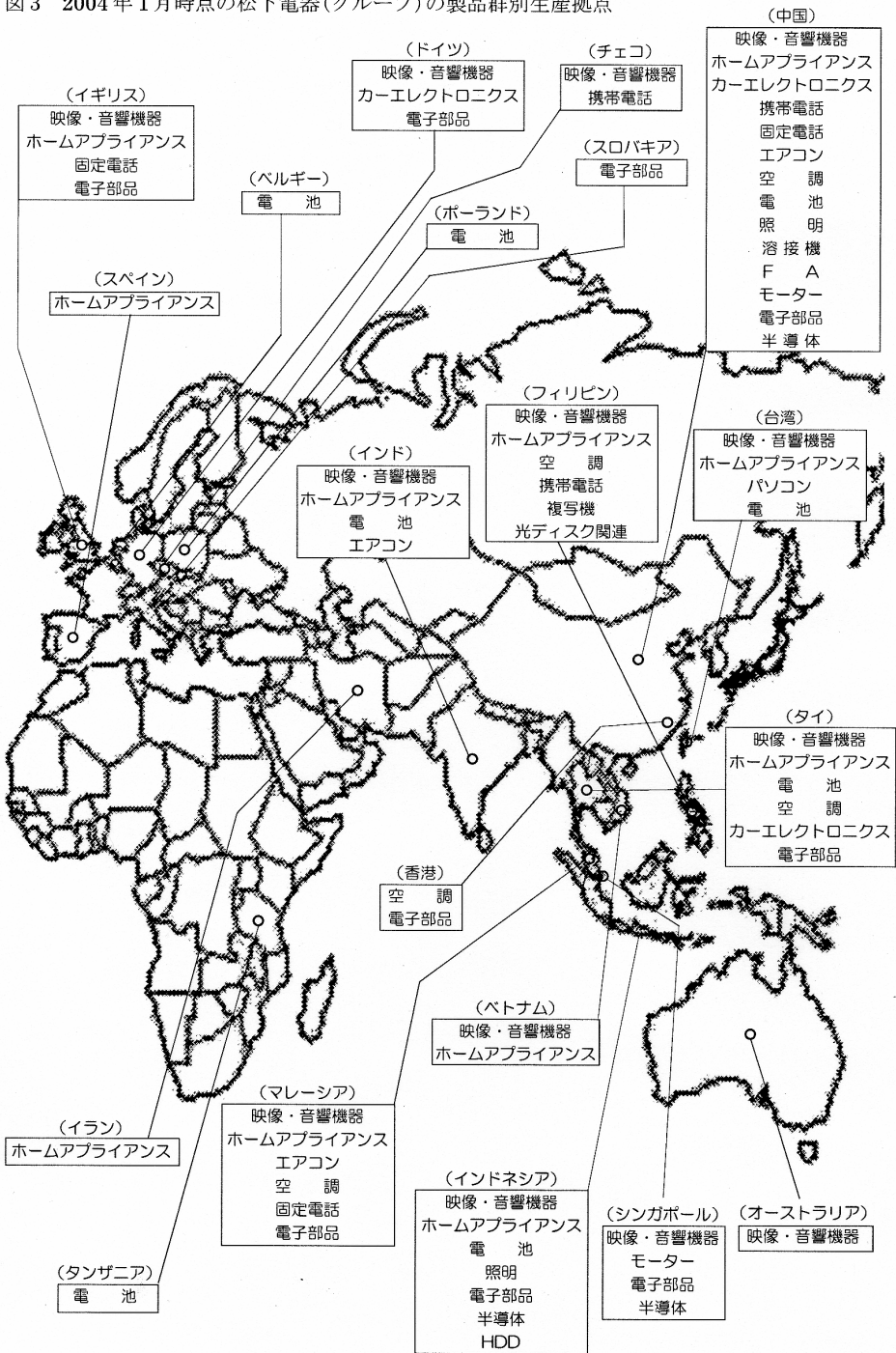
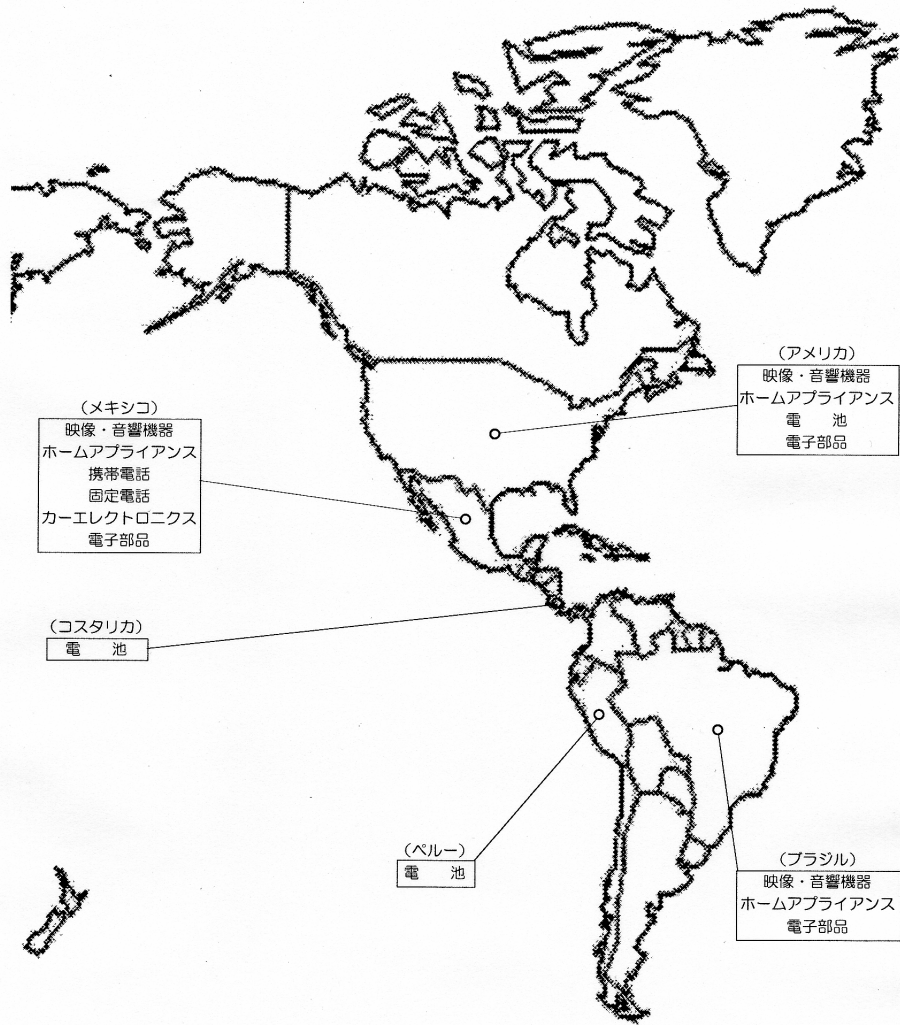


図 3 2004 年 1 月時点の松下電器(グループ)の製品群別生産拠点





(出所)：聞き取りによる。

しかし、例えばパソコン分野では、その製品アーキテクチャー⁶⁰⁾の性格から製品差別化がはかりにくいという製品特性、家電をおおいに上回る価格低落傾向とそのはやさ、製品寿命の短さという市場特性、巨額の投下資本が必要となるにもかかわらず技術革新・進歩のテンポがはやいという技術特性にも規定されて、またインターフェースが標準化され、技術上の規格が公開されているという条件のもとで、専門企業の間での職能活動のネットワーク的連携に基づく協力関係によって支えられた「ネットワーク企業」⁶¹⁾にみられるように、企業を超えたレベルでのまさに全世界的な最適生産力の分散化が大きな意味をもつとともに⁶²⁾、そうした展開がすすんでおり、各製品分野のもつ技術、市場、製品の特性によって世界最適生産力構成によるグローバル展開においても差異がみられる。

2) 開発の現地化と海外開発拠点の拡充

また海外における研究開発拠点についてみると、1990年代に入ってから研究開発の現地化の本格的進展のなかで、また経営の国際展開が地域完結的なかたちですすむなかで、研究開発拠点の増設・拡充、開発の現地化が進展している。「ある製品を最適生産するには、様々な立地のコストを計算し最も安く生産できるように工場を配置すればよい」が、消費者ニーズなどの情報の入手の問題から、「新たな製品を企画する場合、消費地に近いところに開発拠点がある方が有利」であり、生産手段は最適地におき、開発や販売は各国・地域の嗜好に合わせるという戦略がますます重要となってきたといえる⁶³⁾。例えば中国では、2001年に移動体通信などを対象とした本格的な研究開発拠点(松下電器研究開発(中国)有限公司)が北京に設立されており、そこには8つの研究所・センターがあり、次世代携帯電話の研究やデジタルテレビ関連ソフトの開発、中国語の音声認識技術の研究などが行われている。また2002年には蘇州に家電製品の研究開発拠点(松下電器研究開発(蘇州)有限公司)が設立されており、そこには、空調機器と照明光源の2つの研究所(センター)がおかれ、日本から現地市場向けの製品開発の

60) なお製品特性の問題を考える上で重要な「アーキテクチャー」の概念とそのような視点からの代表的な研究については、藤本隆宏・武石 彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャー 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣、2001年を参照。

61) この点については、夏目啓二『アメリカ IT 多国籍企業の経営戦略』ミネルヴァ書房、1999年、同「プロローグ 変革の時代と 21 世紀企業」、仲田正機・夏目啓二編著『企業経営変革の新世紀』同文館、2002年、同「IT時代のグロー・バル・ネットワーク企業」『社会科学研究年報』(龍谷大学)第32号、2002年3月などを参照。

62) 拙稿「経営学研究の基本的問題と方向性 『科学的経営学』再生に向けての一試論」『立命館経営学』(立命館大学)、第41巻第6号、2003年3月、290-1ページ参照。

63) 山澤成康「FTAと日本企業の競争力」、浦田秀次郎・日経経済研究センター編著『日本のFTA戦略 「新たな開国」が競争力を生む』日本経済新聞社、2002年、135ページ。

移管が行われている⁶⁴⁾。アジアではまた、既存の台湾技術研究所がパナソニック台湾研究所として自然言語処理およびコンピューティング技術の研究開発を行っているほか、シンガポールにも研究のための会社である Panasonic Singapore Laboratories Pte. Ltd. (パナソニックシンガポール研究所) が設立され、映像音声信号処理の研究と各種自動検査装置の開発に従事している。欧州でも、ドイツに Panasonic European Laboratories GmbH (パナソニックヨーロッパ研究所) が設立され、デジタル AV および移動体通信の研究開発を行っており、3つの研究所があるが、そのうちひとつはチェコにあり、ソフトウェアの開発を行っている。イギリスでもコンピューター用ソフトの開発を行う Panasonic Office Workstations Ltd. (パナソニックオフィスワークステーションズ)、研究開発、知的財産活動を担当する Panasonic R & D Center Europe (欧州パナソニック R & D センター) があり、前者には2つの、後者には3つの研究所がおかれている。さらにアメリカには、既存の Panasonic Technologies Co. が情報・通信・映像技術等に関する研究開発に従事しており、同社は8つの研究所と傘下の2つの研究会社を有している⁶⁵⁾。1996年にはシンガポールの研究開発センターとドイツにある欧州研究開発センターが法人化されるとともに、これらにアメリカ、イギリス、台湾を加えた5研究所が本社直轄とされ、日本の中央研究所と同格に位置づけられるようになっていく⁶⁶⁾。また例えば1998年度の重点事業に位置づけられた「デジタルテレビシステム事業」でも日米欧の研究開発部門の連携がポイントのひとつになったことにみられるように⁶⁷⁾、世界の研究開発のための各拠点間の連携の強化も重要な問題となっている。

3) 主要地域における統括会社とグローバル経営の統合的調整

さらに主要地域の統括会社によるグローバル経営の統合的調整の問題についてみると、シンガポールの統括会社はアジア大洋州地域統括会社としての機能を受けもつようになっているほか⁶⁸⁾、上述のような中国における生産拠点の設置、生産拡大にともない同国にも地域統括会社

64) 松下電器産業株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、35 ページ、77 ページ、アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003 年版』、138 ページ、『日本経済新聞』2001 年 2 月 8 日付、『日経産業新聞』2002 年 4 月 8 日付。松下電器の中国の研究開発体制の中核となるこれら 2 つの開発拠点のほか、個別の事業領域、研究領域をテーマとする開発拠点が天津、上海、大連にも設置されている。『日本経済新聞』2004 年 2 月 12 日付。

65) 松下電器産業株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、77 ページ、松下電器産業株式会社『有価証券報告書総覧』平成 9 年(3)、21 ページ、平成 10 年(3)、22 ページ、アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003 年版』、139-40 ページなどを参照。

66) 溝口勲夫『革新 松下電器 グローバル & グループ経営で拓く新世紀』日刊工業新聞社、1998 年、38 ページ。

67) 同書、40 ページ。

68) 『日経産業新聞』2001 年 1 月 11 日付。

である中国松下電器がおかれ、シンガポールの統括会社とともにアジアにおける2大地域の統括体制が築かれている。アジアのこれらの統括会社とともにイギリスの欧州地域統括会社、アメリカの米州地域統括会社などを中心に、従来は国内の営業部門経由であった国内外工場間の取引や現地需要に応じた生産体制の確立などの権限が委譲され、機能の現地化がはかられており、生産地域に合った事業体制を構築することによってグローバルに市場の獲得が推進されてきている⁶⁹⁾。また2003年にはそれまでグループ会社や事業部の主導で設立・運営してきた海外子会社が地域統括会社の傘下に移されており、地域別の海外戦略を本社主導ですすめることを狙いとして松下本社が地域統括会社を通じて海外子会社に100%出資する仕組みに改められている⁷⁰⁾。地域統括会社はその役割が明確化され、「各地域の『地域本社』として当該地域のグループ会社への直接出資者となり、その回収責任を負う」ことになった⁷¹⁾。1990年代以降の経営のグローバル展開の本格的推進のなかで海外事業の最終責任を製品事業部がもつかたちでの以前の管理のあり方⁷²⁾が大きく変化してきていることがひとつの重要な特徴といえる。

3 経営のグローバル化の進展と蓄積構造・競争構造の変容

以上の考察から明らかなように、経営のグローバル化と呼ばれる現象の基本的特徴は一企業＝企業グループ内の購買や開発をも含めた世界最適生産力構成によるグローバルな範囲と規模での経営展開にみることができるが、そうした経営のありようは巨大企業の蓄積構造の変容をもたらすと同時に、それまでの競争構造においても大きな変化をもたらしている。それゆえ、つぎにこの点について考察をすすめる、経営のグローバル化の意義について明らかにしていくことにしよう。

まずそのような経営のグローバル展開が巨大企業の蓄積構造にいかなる変化・影響をもたらしているかについてみることにする。今日的な経営のグローバル展開の問題ともかかわって、例えば日本経団連は2003年1月に新ビジョンを発表しているが、そこでは、これまで日本は国内で生産した製品を国内市場のみならず海外に輸出するという「MADE “IN” JAPAN」の戦略で経済大国の地位を築いてきたのに対して、「国の経済も国境を越え、連結経営的に捉えていくという考え方が必要となって」くるなかで、「日本企業の対外直接投資から生じる収益、特許料などの技術料収入を日本国内の環(わ)の中に戻し、先進的な技術革新に結びつけていく」という「MADE “BY” JAPAN」戦略の追求が方向性として示されている⁷³⁾。しかし、2

69) アイアールシー、前掲『松下電器グループの実態 2003年版』、32ページ。

70) 『日経産業新聞』2002年12月10日付。

71) 松下電器産業株式会社、前掲『アニュアルレポート 2003』、19ページ。

72) 石井、前掲書、64ページ、161ページ、163ページ参照。

73) 日本経済団体連合会「『MADE “BY” JAPAN』戦略を推進する 不可欠な法人税引下げ」
(次頁に続く)

においてみたように、現実に行進している現象の実態をみれば、まさに一企業あるいは企業グループ内での世界的分業生産体制 = 世界最適生産力構成による利潤の追求というかたちでの「MADE “BY” JAPAN」 = 「日系企業による生産」というかたちでの利潤極大化の追求という現象により一致しているといえる。

このような動きは、今日の巨大企業の利潤追求のメカニズムがその企業の属する国のレベルを超えてまさに全世界的 = グローバルなレベルでの生産力の最適構成による実現というかたちへと変化してきていることを示すものである。グローバルなレベルでの国際競争の激化という市場条件への対応として特定の市場地域向けの特定製品の最適生産力として選択された地域における開発、生産拠点の移転、現地調達など一貫体制の構築や地域完結型分業の展開が推進されており、しかもそのさい、例えば戦略的提携を基礎にした企業間のネットワーク的展開やアウトソーシングなどにみられるように内部化(自社資源の利用)を基礎にしながらかも非内部化(外部資源の利用)をも組み合わせることが大きな意味をもつようになるなかで、そのような外部資源の結合・利用をも含めたかたちでの世界最適生産力構成による経営展開とそれに基づく利潤追求が徹底してはかられている点が今日の経営のグローバル化と呼ばれる現象の本質的特徴を示しているといえる。そこでは、グローバル企業にとっては、生産・購買・開発がどこで行われるかということそれ自体が単純に問題なのではなく、獲得される利潤が国際連結会計あるいは配当というかたちで本国の企業・企業グループの手中に収められる限りにおいて本国での生産である必要は必ずしもなく、その企業あるいは企業グループの手による生産というかたちでの世界最適展開こそが問題となっている。例えば日本の場合でいえば、「MADE “IN” JAPAN」である必要は必ずしもなく、利潤極大化を実現しうる「MADE “BY” JAPAN」というかたちでの世界最適展開こそが問題となっている。そのような意味で、今日の経営のグローバル展開は「多国籍企業」といわれた時代の経営展開や 80 年代の経済の国際的展開とは明らかに質的に異なる性格をもつ段階へと入ってきており、生産拠点や販売拠点、開発拠点などの国外展開というかたちでの進出先の国の数や拠点数がたんに増加するという量的問題ではなく、まさに世界最適生産力構成による経営展開での徹底したコスト引き下げの追求とそれに基づく利潤追求メカニズムへの変容という質的に新しい性格こそが今日の経営のグローバル化と呼ばれる現象の真の意味でのメルクマールをなすといえる。すなわち、それは、巨大企業の国内生産・国内販売・輸出を基軸とする国内型蓄積構造とその補完策としての国際化から世界最適生産力構成による経営のグローバル展開とそれを基礎にしたグローバル蓄積構造への変容を示すものであるといえる。

またこうした経営のグローバル化が競争構造にどのような変化をもたらすことになったかという問題についてみると、そうした変化は、一企業あるいは企業グループ内での世界最適生産力構成による経営展開とそれを基礎にした蓄積構造を前提とした地球規模でのグローバル競争構造へとそれまでの競争条件・競争構造が変容してきている点にみることができる。今日、一企業・企業グループにおいて特定の市場地域向けのそれぞれの製品、その生産のための部品の種類、あるいは工程に対して世界的なレベルで最適生産・購買・開発を確保しようとする世界最適生産力構成のもとでの徹底したコスト削減を前提にした企業間競争が展開されるようになってきている。「メガ・コンペティション」と呼ばれるグローバル競争の内実はこのような競争構造の変容に示されており、この点こそが経済のグローバリゼーション、経営のグローバル化と呼ばれる今日の状況を示す特徴的な変化となっている。またそのような競争構造のもとで、今日、巨大企業はそれに対応するかたちで世界最適生産力構成による経営展開とそれを基礎にした利潤極大化をめざして経営のグローバル展開を余儀なくされるという状況にあるといえる。このようなグローバル競争構造への変容とは、たんに巨大企業間の競争が全世界的なひろがりをもって繰り広げられているということだけではなく世界最適生産力構成でのコストの徹底した引き下げによる最適化を基礎にした利潤追求を推進するグローバル企業間の熾烈な競争へと変化してきていることを意味するものである。こうした状況はことに加工組立産業において最も顕著にみられるが、そのような変化のなかでいわゆる「勝組企業」と「負組企業」との差がより明確にあらわれてきているだけでなく、例えば自動車企業による特定の鉄鋼企業への集中大量発注の動きなどにもみられるように、加工組立産業の経営のグローバル展開とそれともなう競争構造の変化が素材産業部門の競争構造、競争関係にも大きな影響をおよぼすものとなっているという点が今日の特徴を示しているといえる。

ただ上述したように、経営のグローバル化の進展は、経済のグローバリゼーションの動きとともに、EU、NAFTAなどにみられる地域経済圏の形成、地域保護主義などいわゆるローカリゼーションへの対応として生産拠点の移転、現地調達などがすすんでいるという側面もみられ、そうした地域経済圏の形成のもとで、域外企業にとっては、世界最適生産力構成による経営展開は、域内企業に比べ不利な競争条件での進出、経営展開を余儀なくされることへのひとつの対応のあらわれでもある⁷⁴⁾。ことにアジアにおいて例えばEU、NAFTAに匹敵する自由貿易

74) この点にも関連して、藤本光夫氏は、「EU、NAFTAがブロック的広域経済圏を形成してくると、日本の多国籍企業はそれら域内においての多国籍性＝複数国にまたがって事業を展開することで得てきた優位性を次第に失い、代わって統一的で同質的な巨大市場からの利益を享受するための対応を急いでいる」が、アジアにおける経済統合、リージョナル化（地域ごとの複数国家を包摂する経済共同体の形成）よりも北アメリカ、ヨーロッパなど進出先でのマルチリージョナル化（多地域的展開）を先行させるという逆転現象を生み出しつつあると指摘されている。藤本光夫「マルチリージョナル企業の生成 21世紀世界（次頁に続く）」

地域経済圏をもたないという状況が日本企業にとって世界最適生産力構成による経営展開での対応を欧米の企業に比べても一層必要かつ重要なものになっているという面がみられる。すなわち、日本にとっては、アジア地域のなかでそのような自由貿易地域経済圏の形成による有利な輸出条件を十分に確立することができてはいないだけでなく、他方欧米への輸出のための条件は EU, NAFTA などの形成によって厳しくなっていると同時に、アジア地域への欧米企業の進出に対しても自らにより有利な条件を築くことができていないという状況にある。それだけに、日本企業にとっては、そうした状況への対応として、またそれらの経済ブロック単位内での自己完結 = 地域完結型経営⁷⁵⁾ の利点を生かしたかたちで世界最適生産力構成による経営展開、それを基礎にした世界戦略 = 利潤追求を推進していくことが一層重要な意味をもつようになってきている。

しかし、日本企業に限らず、欧米の企業も、上述の如きグローバル競争のもとで、また域外地域での経済圏の形成への対応として、世界最適生産力構成による徹底したコスト削減を基礎にした経営のグローバル展開が重要な意味をもつようになってきている。ただその場合でも、EU, NAFTA といった自由貿易経済圏をもつ欧州の主要各国やアメリカと、アジアでのそれらに匹敵するものがない日本との間には世界最適生産力構成によるグローバル展開のありようにどのような相違がみられるのかという点や、とくに EU の場合には、市場と通貨が統一されると、例えばドイツやフランスなどの企業の EU 域内の子会社あるいは生産拠点、販売拠点、開発拠点などの意味は域外への展開の場合と同じレベルのものともみてよいのか、ことに上述したような EU 域内の輸出と生産の比重の高さをふまえてこの点をどうみるかということも重要な問題となってくるであろう。

またことに製造業の場合、そのようなグローバル展開をとげている巨大企業は各国の市場を占有することをとおしてリスク分散をはかるとともに、将来の展開に向けて中国、東南アジアのような潜在的に大きな可能性をもつ地域での市場の開拓をはかっているという面がみられるという点も経営のグローバル化の問題をみる上で重要である。

経済の主役(リーディング・スター)」、藤本光夫編著『マルチリージョナル企業の経営学』八千代出版、2000年、12ページおよび1ページ。

75) 日本の自動車企業の状況をみれば、例えば欧米先進地域の生産拠点では、ブロック単位の自己完結型経営がめざされており、周辺国向けの完成車輸出、部品輸出の拠点としての機能を強化しそれまでの日本からの輸出による欧米先進地域の周辺国市場への対応を世界の主要拠点が肩代わりする方向にあり、それらの周辺国への製品供給、製品企画・開発、地域事業開発などを地域の中心となる拠点が行うようになってきているが、そうした動きは、経済のブロック化、地域単位の自由貿易圏の拡大に対応するものである。FOURIN 編『2002 日本自動車産業』FOURIN、2002年、5ページ。

経営のグローバル化と経営学的研究課題

つぎに経営のグローバル化の進展のもとで経営学研究においてどのような問題が研究課題として提起されてきているかという点についてみると、そこでの重要な問題として、経営のグローバル化にともなう一企業=企業グループ内での世界最適生産力構成による国際分業関係のなかでの企業経営問題がある。今日、企業の利潤追求のメカニズムはこのような世界的レベルでの、しかも各巨大企業=コンツェルン内での購買や開発をも含めた世界最適生産力構成による分業関係のなかで展開されており、そうした世界的分業生産体制がどのように変化してきているかという問題については、本稿では日本の自動車産業と電機・電子産業について考察したが、1990年代以降の生産・購買・開発拠点の世界的変遷の歴史的な動きを製品別に、また工程別にみるとともに、国際比較、より多くの産業間の比較をとおしてみていくなかで、そのような世界最適生産力構成による経営展開の実態を解明していくことが重要な課題となってくる。またそのようなグローバルな経営展開の実態の解明とともに、そこでの生産力の発展、技術、管理と組織、労働、企業構造、企業間関係、経営戦略、企業集中などの問題が考察されなければならない。ことにそのような国際分業の再編にともなう労働の変化の問題については、たんなる各国別比較ではなく、各国に本社を置く巨大企業の世界的な生産分業体制下における労働の変化とともに、国内の労働の変化をみるという視点が必要であり、こうした視点からの分析によって、企業労働の今日的な展開の本質的把握に迫ることが重要な課題となる。

このような大企業の経営のグローバル化の本格的展開はまた中小企業にも大きな影響をおよぼしており、それは例えば、主に加工組立産業における中小下請企業の生産拠点の国外移転や、とくに金型の場合にみられるように中小下請企業のもつ技術の国外への流出の問題などにみられる。それゆえ、大企業のみならず中小企業における経営の国外展開の実態や技術流出による影響など、経営のグローバル化の進展にともなう問題を大企業と中小企業との総体の中でみていくことが必要かつ重要となる。

また経営のグローバル化の進展にともなういまひとつの問題領域として、経営のグローバル展開による産業、国民経済への影響を解明するという問題がある。例えば上述した日本の大企業の「MADE BY JAPAN」戦略の実態的な動きにもみられるように、海外の現地法人の売上額が輸出額を上回るようになる状況のもとで、世界最適生産力構成による経営展開が推進され、そのようなかたちでの利潤追求メカニズムに変容していくなかで、企業のそうした経営行動に規定されるかたちで企業・産業の中心部分もグローバル化によって大きく変容してきており、そのことは当該国の国民経済の発展、ありようにも大きな影響をおよぼすことになっている。したがって、そのような経営のグローバル化の進展にともない、企業経営の問題・現象をたんに個別企業のレベルの問題としてだけでなく、産業、国民経済へのその影響の実態把握をとお

して「現代資本主義経済社会」の構造，特徴，問題点の解明をはかることが一層必要かつ重要となってきたといえる。

(完)