

經濟論叢

第142卷 第2・3号

オーストリア經濟思想史研究の課題と方法……	八木 紀一郎	1
W. A. ルイスの世界システム論……	小野塚 佳光	12
社会的欲求の充足と財政組織……	山田 浩貴	31
ターンパイク・モデルの初期調整プロセス……	長沢 克重	49
技術革新と雇用……	ジャンカルロ・ノンニス	70
戦後日本電機企業の海外進出……	薛 文 肇	93

書 評

向 寿一著「世界マネー循環と多国籍銀行」…	小 倉 明 浩	117
-----------------------	---------	-----

經濟学会記事

昭和63年8・9月

京都大學經濟學會

戦後日本電機企業の海外進出

—後発企業三洋電機の場合—

薛 文 肇

課 題

1950年代後半にアメリカで始まった多国籍企業化の波が、70年代に入って日本に押し寄せてきた。それ以来日本企業の多国籍化が急速に進められ、今日の貿易摩擦の激化と急激な円高はさらにそれに拍車をかけている。ここでは個別企業のケース・スタディを行い日本企業の多国籍化の促進要因及び基本条件を分析する。

これまでの欧米型多国籍企業論によれば、欧米多国籍企業の形成要因は、主にマーケティング要因、貿易の障害、コスト要因、独占的優位性、投資環境要因など、あるいはそれらの組み合わせによるものとして説明されてきた¹⁾。その内、特に戦後アメリカに属する多国籍企業の行動をよくみると、特定の産業、例えば自動車産業において一つの企業(GM, FORD)が他社に先駆けて外国に子会社を設立すると、間もなく同じ自動車産業に属するほかの企業もその後を追って群れをなして海外へ進出する傾向が確認された。つまり、後発企業にとって危険極小化の道は先発企業の後ろを追って海外へ進出するほかにはなかったからである。経済学においてこれは「バンドワゴン効果」(bandwagon effect)と呼ばれている²⁾。

日本でもこれと類似した企業行動を見いだすことができる。だが、その場合、

-
- 1) 欧米型多国籍企業については、数多くの研究があるが、さしあたり、佐藤定幸『多国籍企業の政治経済学』有斐閣、1985年；杉本昭七『多国籍企業はどこへ導くか』同文館、1986年、などを参照。
 - 2) 宮崎義一『現代資本主義と多国籍企業』岩波書店、1982年、第3章、を参照。

先発企業の後ろを追って海外へ進出するよりも、逆に後発企業であるからこそ、先取的に海外進出に乗り出していくケースが多く見られる。このことは何を意味するのか。つまり、日本の場合において国内市場が既に先発企業の支配下に置かれていることが多く、従って、その制約条件を受けながら後発企業が国内市場だけでより一層の企業発展を図ることが困難となっていることに他ならない。後発企業が早くから海外へ進出し海外で経営活動を展開するのは、国内市場でのハンディキャップを克服するためである。

小稿では、以上の視点から、「戦後極く小規模な企業から出発し急成長をとげて巨大企業に発展した」³⁾ いわゆる後発企業の海外進出に注目し、その発展過程および基本的な特徴を明らかにしてみたい。なお、具体的には日本家電産業を中心に検討することとし、「後発企業」の代表的存在である三洋電機株式会社を対象として取り上げることとする。

I 三洋電機の海外進出を促進した要因

1 日本の電機・電子産業の海外進出における三洋電機の位置づけ

ここでは具体的な検討に入る前に、まず日本電機・電子産業の海外進出の全体像を大雑に把握し、その中に三洋が占める位置を示すと共に、同社の海外進出の促進要因と基本条件を明らかにしておこう。

周知の如く、日本電機・電子産業は日本製造業の中では海外投資の比重が最も高く、企業の国際化が著しく進んでいる分野の一つである。1984年現在対外直接投資累計件数では、1,639件で製造全体の16.2%と第1位の地位を占め、累計金額では32億3,400万ドル、鉄・非鉄金属、化学について第3位を占め、全体

3) 何をもって後発企業と判断するかについて異議があると思うが、例えば、「家庭電気機器のように第2次大戦前ないし戦争中に欧米で発展を見た産業は敗戦直後には日本にほとんど存在しておらず」(小宮隆太郎・奥野正寛・鈴木興太郎編『日本の産業政策』東大出版会、1984年、159ページ)、その意味において、技術格差の面では先発と後発の区別がないと考えられうる。ここでは、筆者は主に自社販売組織確立の早晩に着目する。例えば、松下の系列販売組織は1930年代においてすでに確立されており、日立の系列電器店の前身は同社のマイクロ・モーター専売店にまで遡れる。

第1表 主要企業の海外進出度比較：1985年 (単位：億円，%，名)

会 社	売 上 額	輸 出 額	輸出比率	海外生産	海外投資	海外雇用	海外法人
松 下	34,241	12,743	37.2	6,037	848	35,916	93
日 立	30,033	9,979	33.2			16,543	41
東 芝	25,195	7,295	29.0	2,046	866	31,861	48
ソ ニ ー	10,713	7,001	67.6		1,124	40,000*	40
三 洋	10,476	6,344	60.6	4,191*	586	33,394	72
シ ャ ー プ	9,552	5,770	60.4	787	613	13,251	19

(注) *は1983年

(出所) 各社『有価証券報告書総覧』、東洋経済新報社『海外企業進出総覧』1987年、などにより作成。

の14.7%となっている⁴⁾。70年代中期まで電機・電子産業の海外投資の大部分は発展途上国に集中していたが、その後、欧米先進国向けの比重が急速に高まってきた。海外直接投資の分野も従来の販売、生産から金融、研究開発へと拡がってきている。

電機労連の調査によると、86年8月現在、主要電機企業が海外に設立した現地事業法人は772社を数える。それを業種別で見ると、家電・音響が332社、重電189社、通信148社、部品103社となっている。企業別では松下の100社が最も多く、続いて三洋78社、三菱電機71社、東芝50社で、三洋は全体の中で高い比重を占めていた⁵⁾。また、電機産業家電部門主要6メーカーの海外進出度比較で見ても、三洋の海外輸出率が60%、海外生産率が50%でいずれも高い到達点に達していたといえよう(第1表を参照)。

企業の対外直接投資、特に生産面での直接投資は種々の進出目的によって行われる。一般的には、日本の電機・電子産業の海外進出の動機には地域別に明確な違いが見られたものの、①原材料・労働力、②現地政府の政策、③現地市場ないし第三国市場、④貿易摩擦および円高への対応、などに分けられる。同社の海外進出からも以上の4つの動機を見いだすことができるが、70年代以前

4) 大蔵省『財政金融統計月報』No. 404, 1985年12月。

5) 『朝日新聞』1987年10月4日。

に中心が②, ③に置かれ, 70年代半ば以後①, ③, ④に変わってきた。つまり, 海外市場の獲得こそは同社の海外進出の最大の目的であったと言わなければならない。その背後に国内市場に同社が置かれてきた不利な競争条件という要素を否定できない。以下はそれについて検討してみよう。

2 同社の海外進出を促進する条件

企業の海外進出の一般条件としては, 多国籍企業論で問題とされるように, 国内とは異なる環境の下で外国企業と十分に競争しうるような企業の一定の利点, あるいは十分な経営的資源の蓄積が必要である。つまり, 十分な経営的資源の蓄積の有無は企業が海外へ進出する際の重要なポイントとなるわけである。この点については, 戦後間もなく個人会社として発足し, 1950年に株式会社に改組, 59年に東京三洋の設立をもってようやく経営基盤を整えた同社にとって, 50年代後半——同社の海外進出の時点に当たる時においても, 十分な経営的資源の蓄積がなされたとは必ずしも言えなかった。そこで, 後発企業である同社の海外進出を促進した要因は何であったかを問題とする。

まず, 家電産業の産業的特徴および市場構造について検討してみよう。家電産業の産業的特徴について捉えるならば, とりわけ次の3点が挙げられよう。①製品のライフサイクルが短いこと, ②重要製品について生産技術の面での参入障壁が低く, 労働集約的な性格が強いこと, ③マーケティングの重要性が極めて高いこと⁶⁾。また, 家電製品は比較的高価で耐用年数も長い上, 重要メーカーの製品性能や価格には大差ない場合が多い。そのため, 家電産業における企業間競争は単なる技術的水準だけが決定的な要因ではない。下請け部品メーカー利用の生産体制, 宣伝・広告および販売組織・アフターサービスの充実, などと言った総合的な組織力こそが企業間競争の優劣における決定的な要因となる。

6) 詳しくは, 小宮隆太郎・竹内宏・北原正夫「家庭電器」, 熊谷尚夫編『日本の産業組織』中央公論社, 1973年; 竹内宏『電機機械工業』東洋経済新報社, 1978年; 並木信義編『日本の電機産業』日本経済新聞社, 1977年, などを参照。

第2表 松下と三洋の販売費用の推移

(単位: 百万円, %)

	1955年		1957年		1959年	
	三洋	松下	三洋	松下	三洋	松下
売上額 A	7,746	22,008	12,923	43,027	31,278	79,147
販売手数料 B	9	887	669	1,871	1,978	4,959
製品拡売費 C	456	301		340	1,178	2,073
宣伝広告費 D	341	1,088	850	1,999	1,781	4,420
(B+C+D)/A	10.4	10.3	12.0	9.7	16.0	14.5

	1961年		1965年		1967年	
	三洋	松下	三洋	松下	三洋	松下
売上額 A	49,212	136,020	73,218	203,470	129,087	347,270
販売手数料 B	2,954	10,212	6,628	18,192	15,441	31,120
製品拡売費 C	1,804			3,978		8,016
宣伝広告費 D	2,136	7,199	2,745	4,382	3,183	8,959
(B+C+D)/A	14.0	12.8	13.1	12.6	14.9	13.8

(出所) 両社の『有価証券報告書総覧』により作成。

そのうち、特にマーケティングの重要性が極めて高いことを指摘しなければならない。家電市場のシェアが主に系列販売店の数とその質によって決まり、また販売店は多種類の家電製品を取り扱わないと成立しえないことはよく知られている。したがって、「他社の侵入と流通段階の価格競争を極力排除する系列化政策」⁷⁾が進められた結果、既に戦前において自社の販売組織を確立しえた「先発企業」が当然有利で、後発企業との間に企業間格差が開くことになる。例えば、松下の販売体制は戦前から確立しており、現在それは専売率70%以上のナショナルショップ店2.2万店、専売率70%未満50%以上のナショナル店会店約2.3万店からなり、国内電器店の約60%を支配している。また、日立、東芝などの先発メーカーもそれぞれ1万店以上の系列店を持っている。これに対して、後発である三洋の場合は国内市場を開拓するために多大な販売費用を流通過程に投入してきたにもかかわらず、必ずしも十分に先発メーカーの系列網へ食い

7) 前掲「家庭電器」、47ページ。

込むことができず、その系列小売店は5,000店近くに留まり、松下に比べて相当の間隔があった(第2表を参照)。

家電市場においては既に先発企業による販売系列網が高度に組織化された結果、先発企業に対抗できない後発企業あるいは専門メーカーは、技術的に優れていても、消費者に至るまでの流通過程において、限られた地位しか占めることができなかつた。つまり、先発企業の系列にはいるか、輸出の分野で発展の道を見いだすのに他の選択はなかつたのである⁸⁾。従って、後発企業にとって、国内市場での不利性は企業の海外進出を促す重要要因の一つとなると同時に、海外進出も国内市場での不利性を克服しうる数少ない選択肢の一つであった。言い換えれば、後発企業は国内市場のハンディキャップに強制され、「海外進出」を選択せざるを得なかつたのである。以下では三洋の海外展開の過程を見ながらその特徴を検討してみよう。

II 三洋電機の国際化の今日的展開

三洋の海外展開については海外事業展開と海外輸出という二つの流れで見ることができる。第3、4表はそれを示している。同社の海外事業展開の開始は

第3表 海外事業法人の展開過程

	60~65		66~70		71~75		76~79		80~86		小計	
	生産	販売	生産	販売	生産	販売	生産	販売	生産	販売	生産	販売
アジア	2	1	6	2	5	2	1	3	9	7	23	15
アフリカ	1		1		1				1		4	
中南米					1				3		4	
北米		1			1	1	2	2	2	5	4	9
欧州			1	1			1	3	2	3	4	7
大洋州						1	1				1	1

(出所) 『三洋電機の三十年の歩み』1980年、および『海外進出企業総覧』1987年版、より作成。

8) たとえば、電池専門メーカーであったマクセル電気は日立の子会社となり、ステレオ・アンプの大阪音響は東芝の傘下に入った。

第4表 三洋の海外進出の諸指標 (単位: 億円, %, 名)

年	売上額	輸出額	輸出比率	海外生産	生産比率	海外投資	海外法人	従業員数
1959	312.8	51.5	16.5					
1961	492.1	56.1	11.4				2	
63	675.8	64.7	9.6	6.6			4	399
65	732.2	141.1	19.2	19.5	2.7		5	857
67	1,290.9	273.3	21.2	31.7	2.5		8	
69	2,152.1	532.8	24.7	61.3	2.9		14	
1971	2,477.8	717.7	28.9	143.5	5.8		20	5,564
73	3,118.9	943.5	30.2	410.6	13.2	52.2*	25	12,020
75	3,502.1	1,746.9	49.8	921.5	26.3	63.3	28	12,487
77	5,321.2	3,542.6	55.2	1,776.6	33.4	155.7	39	19,467
79	5,840.6	3,429.8	58.7	2,561.0	43.8	232.5*	44	30,000
1981	7,524.0	4,166.1	55.4	3,593.5	47.8		50	30,033
83	8,197.7	4,768.3	58.2	4,193.2	51.0		57	29,666
85	10,476.4	6,285.6	60.0				72	33,394

(注) *は74年と78年の海外投資

(出所) 同社『有価証券報告書総覧』、『三洋電機三十年のあゆみ』および「同社関連資料」などにより作成。

早く、60年に三洋香港の設立によって海外生産に踏み切ったが、現在、同社が出資をしている海外事業法人は72社を数える。海外投資残高は586億円で、現地雇用従業員は3万人近くにのぼっている。海外事業法人を事業内容で区分すると、海外生産法人は40社(23カ国)、販売法人は30社(12カ国)、不動産・サービス関係2社(米国)となる。地域別で見ると、アジアに36社(生産21, 販売15)アフリカに4社(生産4), 中南米に5社(生産5), 北米に14社(生産5, 販売7, その他2), 欧州に11社(生産4, 販売7)そして大洋州に2(生産1, 販売1)社であり、発展途上国に生産法人, 先進国に販売法人, また全体の中でアジアが高い比重を占めているのが特色である。

第4表に示したように、50年代後半に同社はすでに高い輸出比率を上げていたが、60年代にはいるとアメリカの輸入規制により海外輸出は暫く低迷を続けた。その後、海外生産の開始に伴って海外輸出が再び伸び始め、73年の石油シ

第5表 三洋電機海外生産法人一覧

会社名	所在国	設立年月	出資率	資本金	従業員数	事業内容	販売	その他
香港三洋電機	香港	1960.11	98.76	0.3億HK\$	584	テープレコーダ, LED, カドニカ電池	輸出	
台湾三洋電機	台湾	1963.3	49	13億NI\$	3,513	家電製品		
ガーナ三洋	ガーナ	1965.5	50	216万¢	111	ラジオ	国内	
三洋工業シンガポール	シンガポール	1966.10	70.77	0.14億S\$	1,287	電子レンジ, ルーム・エアコン		
三洋工業マレーシア	マレーシア	1967.12	27.23	0.11億M\$	442	家電製品	国内	
三洋ナイジェリア	ナイジェリア	1968.10	30	200万N	241	家電製品	国内	
三洋ニバーサル	タイ	1969.9	50	0.6億B	1,519	家電製品		
三洋スペイン	スペイン	1969.12	50	2億Pt	697	カラーTV, VTR, テープレコーダー		
ブラジル三洋電子工業	ブラジル	1970.4	99.99	1.8億Cr\$	904	カラーTV, ステレオおよび部品	国内	
三洋工業インドネシア	インドネシア	1970.9	32.5	930万US\$	1,322	家電製品	国内	
三洋フィリピン	フィリピン	1971.10	30	0.24億P	446	家電製品	国内	
韓国東京電機	韓国	1971.11	100	23.7億W	2,262	テープレコーダー, ステレオ, オーディオ部品	輸出	輸出自由地域
三洋工業カナダ	カナダ	1971.12	50	59万C\$	190	カラーTV, 電子レンジ	国内	
韓国東京シリコン	韓国	1972.11	100	5億W	1,538	シリコン・トランジスター, ICなど	輸出	輸出自由地域
アマゾン三洋	ブラジル	1972.12	49	1.2億Cr\$	1,370	カラーTV, ステレオ, 電子レンジ	国内	
三洋アラムコ	ケニア	1973.1	48	440万KSHS	229	家電製品	国内	
三洋電子シンガポール	シンガポール	1973.3	80.67	793万S\$	1,437	テープレコーダー, ラジオ, レジューパー	輸出	
台湾東京晶体	台湾	1974.2	100	1.3億NI\$	408	シリコンダイオードなど	輸出	
韓国 T. T.	韓国	1976.10	100	18.3億W	461	VTR関連部品	輸出	輸出自由地域

サンヨー・マニファクチャリング	アメリカ	1976.12	73.93	525万US\$	1,975	カラーTV, 電子レンジ		買収
オートクラット三洋	ニュージーランド	1977.8	49.9	581万NZ\$	445	電子レンジ, VTR, 留守番電話	国内	資本参加
ユーロトロン	スペイン	1978.2	50	0.5億Pt	173	プリント基板		
サンヨー・E&E	アメリカ	1978.10	100	0.18億US\$	378	冷蔵庫, 自動販売機	国内	
サンエルコ	アルゼンチン	1980.4	96.56	561万A	295	カラーTV, テープレコーダー	国内	自由工業地帯
ジンパブエ電子	ジンパブエ	1981.4	27.1	200万Z\$	491	ミュージック・センタ, ラジオ		
三洋工業(イギリス)	イギリス	1981.11	90	500万£	232	カラーTV, VTR, PCB		
サンメックス	メキシコ	1982.1	40	120P	430	扇風機		
香港三洋タイム	香港	1982.10	50	740万HK\$	91	電子時計, 電卓		
メトロポリアターナ電子	ペルー	1983.3	49.3	693万Inti	111	テープレコーダー, スピーカ, アンプ		
三洋電機(蛇口)	中国	1983.10	100	0.24億US\$	2,204	テープレコーダー, カラーTV, マイクロモーター		経済特別区
広東三洋冷気機	中国	1983.12	50	300万元	55	エアコン	国内	"
韓国三洋電機	韓国	1984.1	100	15億W	172	テープレコーダー		
フィッシャー工業(ドイツ)	西ドイツ	1984.3	100	0.1億DM	205	VTR		
華強三洋電子(蛇口)	中国	1984.4	50	0.1億US\$	928	テープレコーダー, カラーTV		経済特別区
三洋半導体	中国	1984.6	50	0.1億HK\$	149	シリコン小信号トランジスタ	輸出	"
北京三洋電子	中国	1984.9	50	100万US\$	56	電卓	輸出	"
長春三洋電子(蛇口)	中国	1984.9	50	100万US\$	210	電子時計, LED	輸出	"
サンヨー・カリフォルニア	アメリカ	1986.2	100	200万US\$				
サンヨー・レーザー・プロダクツ	アメリカ	1986.10	100	500万US\$				
三洋電気(ベナン)	マレーシア	1986.11	81	185万M\$				

戦後日本電機企業の海外進出

(289) 101

(出所) 『海外進出企業総覧』1987年版, 『同社関連資料』その他より作成。

ショック以降、輸出比率は従来の20%台から50%台に一気に躍進し、海外生産比率もまた急上昇し始めた。現在、国内市場向け・海外市場向け・海外生産は、ほぼ3分の1ずつのパランスが保たれている。これは同業他社に比べても極めて際立った特徴であることといえよう。

以上、①海外事業展開のスタートが早く且つ積極的に進められたこと、②海外事業展開の到達点が高いこと、という2点で同社の海外展開の全体像を捉えることができるが、同社が何を目的とし、どのような条件の下で海外生産を行うのかについて検討してみたい。

第5表を見よう。これは海外生産法人40社について設立順にまとめたものである。ここから同社の海外生産法人展開の特徴点として、次のような点が指摘できる。第1は、初めから輸出基地として設立された海外生産拠点は9つで、その大部分は韓国の馬山輸出自由地域、台湾の台中加工区および中国の経済特別区に立地された。上記地域に集中した主な理由は、労働力、現地政府の輸出奨励政策の活用、欧米の輸入規制に対応するための「輸出拠点の移転」、という3点が挙げられよう。そのうち、特に韓国における4社生産法人の中、3社が初めから部品生産基地として設立され世界への「再輸出基地」として位置付けられたのが目を引く。同社の企業内分業における韓国の位置づけの高さが示されよう。

第2は、70年以前、同社の海外生産法人展開の重点がアジアに置かれ、安価な労働力と共に、現地市場の獲得が目的とされていた。これら法人の出資比率は相対的に低く、合弁での海外事業展開もおおかった。71年以後、円高と貿易摩擦の高まりに対応するための企業内国際分業体制の確立が必要となり、輸出基地の設立・欧米への進出を進めると共に、完全出資法人の比重が高まってきた。これは、同社が長期的視点に基づき現地法人の経営権の獲得を海外戦略の重点に置き換えてきたことを示している⁹⁾。

9) 関谷裕之氏によれば、アジアに設立された子会社の大部分は最初から先進国への輸出在基地として制定され、製品のコスト・納期・品質・性能などに対する要求が厳しく、親会社の管理・統制が必要となるという。したがって、出資比率の高さは電機企業の海外進出の一般的な特徴と

第3は、80年以後、新設された17社生産法人のうち中国が6社を占め、同社の中国に対する積極的な進出姿勢を見ることができる。これは同業他社に比べても際だった特徴であるといえよう¹⁰⁾。また、6社のうち3社が輸出基地として位置づけられた。つまり、同社が中国において事業法人展開を進める目的は、現地市場の獲得のほか、現地の廉価労働力・政府の優遇措置の利用など、同社の国際分業戦略のに基づくものであると考えられる。

以上、今日における三洋の企業国際化の展開の到達点を見てきた。三洋の海外事業展開をみてみれば、前期における主に海外市場拡大のための海外事業展開と後期における企業内国際分業に基づく海外事業展開という2つの流れで見ることができる。しかし、後発企業である同社の海外展開においてどのような特徴が見出されるのかについて、まだ若干の問題が残っている。次に、同社の海外展開の歴史的過程を追いながら、それぞれの時期における同社の海外展開の特徴についてより具体的に検討してみよう。

III 三洋の海外事業展開

1 同社の海外事業展開の時期区分

宮崎義一氏の『現代資本主義と多国籍企業』によれば、企業多国籍化の発展段階は次のように区分することができる¹¹⁾。①国内企業段階、②輸出部門を内蔵する企業段階、③国際事業部を持つ企業段階、④多国籍企業段階、⑤世界企業段階。つまり、国内市場→製品の輸出→技術提携→海外直接投資→多国籍企業→世界的視野での経営、という各段階を経て、それに対応する企業内部の機構、経営者の国籍、株式所有の多国籍化など、企業の意味決定過程の世界化を中心とした「企業の国際化」の発展段階が示されている。

1) してみられる。詳しくは、同『我が民生用電子機器産業の多国籍化戦略』アジア経済研究所、1976年、を参照。

10) 拙稿「中国の直接投資導入政策の特徴と課題」『社会主義経済研究』第8号、1987年4月、を参照。

11) 前掲『現代資本主義と多国籍企業』、25～29ページ。

第6表 三洋海外進出の時期区分

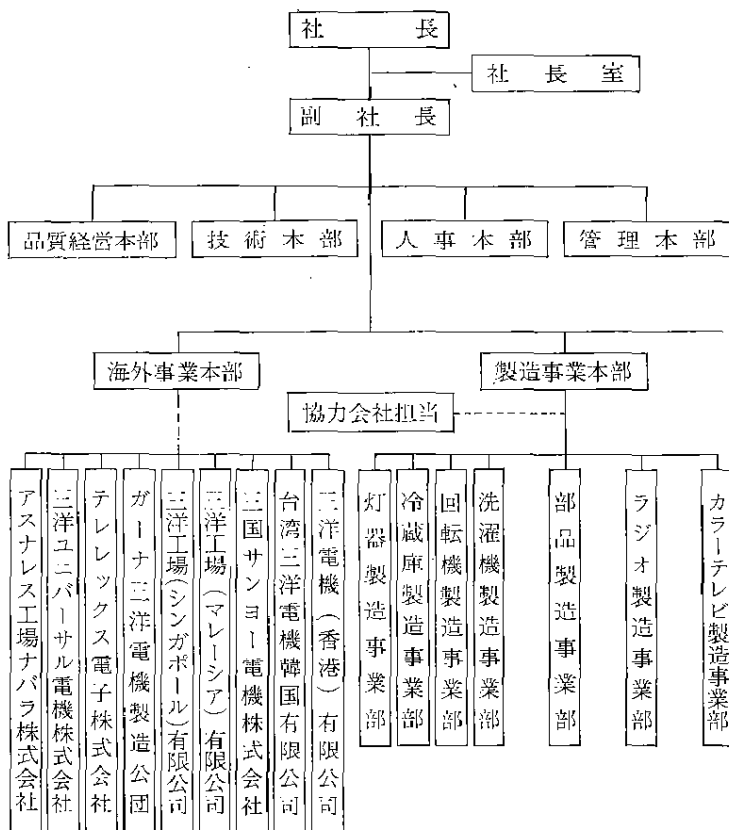
時 期	海外進出形態	組 織 機 構	発 展 段 階	特 徴
第 1 期 (1950～1959)	商品輸出	松下電器貿易→ 外国課(52年)→ 貿易部(56年)	輸出企業段階 ①→②	海外市場拡大追 求
第 2 期 (1960～1969)	商品輸出 海外直接投資	三洋電機貿易 (60年)	海外直接投資企 業段階③	海外市場の拡大 と確保
第 3 期 (1970～1979)	商品技術輸出 海外直接投資	海外事業本部 (70年)	多国籍企業への 転換③→④	企業内国際分業 の確立
第 4 期 (1980～)	海外直接投資	製品別に各事業 部に統合	多国籍企業④	多国籍企業戦略 による海外展開

これに基づいて三洋の「企業の国際化」の段階を区分するならば、第6表に示したように、4時期に分けることが可能である。しかし、同社の海外事業の展開、海外戦略などを総合的に検討するならば、次の3期に分ける方がより適当ではないかと思われる。第1期は、70年以前、主に海外市場開拓による輸出拡大を追求した時期である。組織機構上から海外輸出体制の整備完成、輸出基盤の確立が見られたのである。また、同期から海外生産が進められてきたが、それは「商品輸出ができないから、海外でつくって売るよりしかたがない」¹²⁾に基づくもので、貿易補完のものであった。つまり、第1期において同社が抱えている課題は国内市場での不利性をいかに克服するかにあったのであり、海外展開もその制約を受けていた。

これに比べて70年以後、第2期に入って、同社は「三分の一体制」「多国籍企業を目指す」という方針を打ち出した。それに基づく①海外輸出・生産比率の向上、②海外輸出基地の建設、③先進国への進出など、企業内の国際分業による海外展開を推進した。また、海外法人と同社の関係については、第1図に示したように、海外法人は海外事業本部の統括下に置かれ、事業ライン上に位置づけられていた。つまり、第2期から同社は、「後発企業」としての「強制された」海外進出ではなく、世界電機市場の再編成競争に入り込もうという明

12) 同社史『三洋電機三十年の歩み』476ページ。

第1図 三洋の海外子会社を含めた組織構造



(出所) 同社社史により作成。

確的意図に基づく展開を始めたのである。

第3期は、80年以降である。欧米での事業拡大、中国への進出、海外からの部品調達率の向上、そして86年以後に海外法人が製品別に各事業部に統合されることなどで、同社は多国籍企業としての歩みを着実に踏み出した。以下では、小稿の課題の制約から第1、第2期を中心に検討することにする。

2 海外市場拡大の追求期

ここでは第1期を検討するが、「国内市場での制約条件」の下で、同社はなぜ海外へ進出するのか、その際の目的および条件について分析を行うことにする。

すでに触れたように、三洋電機の海外進出は開始が早く、三洋電機製作所時代にまでさかのぼる。1950年に同社が株式会社に改組して間もなく、営業部に外国課を新設し、これまで松下電器貿易に委託していた輸出業務を自社直営に切り替えた。このようにまず組織機構上から海外輸出体制を整備したのは、「当社が創業したころ、電機業界にはすでに松下をはじめ東芝、日立などの大規模で歴史も古い企業が多かったので、国内市場だけを相手にしてはこれらの先輩企業を追い越すのが容易ではない¹³⁾、したがって、海外進出は同社にとってこれを克服する唯一の道だったからであった。

当時、同社の海外展開は主に東南アジア市場向けの発電用ランプ輸出を中心に進められていたが、50年代後半以降、東南アジア諸国が自国産業を保護・育成するため輸入規制を次第に強化してきたため、市場転換の必要性に迫られたのである。1957年に同社はトランジスタ・ラジオの開発に成功した。これを契機にアメリカへの進出が一挙に進められた。第7表に示したように、58年夏頃

第7表 三洋の生産構成の変化 (単位: 億円, %)

年	電器部門		無線部門		特機部門		輪界部門		合計		輸出	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%*
1957	56.8	44.0	47.6	36.9			24.6	19.0	129.3	100.0	9.8	7.6
1959	91.1	29.2	199.8	64.0			21.9	7.0	312.8	100.0	51.5	16.5
1961	212.1	43.2	256.8	52.3	2.7	0.5	20.1	4.0	492.1	100.0	56.1	11.4
1963	310.8	46.0	251.2	37.2	89.1	13.2	24.7	3.7	675.8	100.0	64.7	9.6

(注) は輸出比率。

(出所) 同社社史により作成。

からトランジスタ・ラジオを主体とする海外輸出は、アメリカを中心に飛躍的に増大してきた。輸出比率も57年の7.6%から、59年の16.1%へと急増すると共に、部門別において無線部門の比重が急速に上昇し、輪界部門の比重が著しく

13) 同社史、45ページ。

低下した。つまり、輸出の急速な増大は同社の業容拡大の推進力となったと言える。

60年代に入ると、アメリカに輸入制限の動きが表われ、日本からの対米輸出の一時停止、数量自主規制の措置が相次いで取られた。その結果、同社は対米輸出を大幅に減少せざるを得なかった。これは「創業当初から世界市場への進出を大きな目標にしていた当社にとっては、まさに死活問題であった」¹⁴⁾。つまり、同社の国内市場における基盤の軟弱性は依然として残されたままであり、国内競争の激化に加えて海外市場も閉ざされてしまえば、同社の存立基盤は危うくなるのである。そこで、同社は、①三洋電機貿易の設立による海外進出体制を強化すること、②アメリカ以外の市場開拓による市場の分散拡大を進めること、③海外生産拠点の設立によって輸入規制に対応すること、という3つの対応策を立てた。これらはいわば市場防衛という視点から立てた対策であった。

しかし、当時では同社はそれを推進する十分な経営資源を必ずしも持っていなかった。例えば、同社の第1号海外生産法人たる香港三洋を設立する際、為替管理法の問題もあったが、出資資金すら合弁相手によって立て替えられねばならなかったのである。そのため発言権は相手の方が強かった。また、海外市場の開拓については、マーケティング経営資源の蓄積が乏しかった同社は現地代理店と手を組んだり、日本の商社と共同出資で現地販売法人を設立したりして市場開拓に乗り出した。そのため、60年代に設立した4販売法人のうちサンヨー・エレクトリック・インク（米）を除くほかは出資率は概して低位にとどまっていた。これは同業他社に比べても特徴的であるといえよう¹⁵⁾。このようにして、ともかく65年に至ると輸出率が20%近くにまで達し、輸出地域も世界的に拡がって、同社の輸出基盤が確立した。

14) 同社史、476ページ。

15) 日本電機企業の海外販売法人の展開についてこれまでの実証分析をよれば、それは主に欧米で展開され出資比率が高いという特徴が捉えられている。例えば、73年現在、松下15社の海外販売法人のうち完全出資は12社、ソニー15社のうちほとんどが完全出資で、シャープ4社はすべて完全出資。

60年代中期以降、同社を取り巻く経営環境が大きく変わってきた。それを簡単に要約すると、以下の4点にまとめられる。①国内需要が停滞し始めたこと、②生産費用が上昇したこと、③国内競争が激化したこと、④輸出条件が悪化したこと。そのうち、特に③、④が同社の海外進出の加速要因となる。つまり、国内的不利条件を克服するため、一層の海外展開を加速しなければならなかったのである。

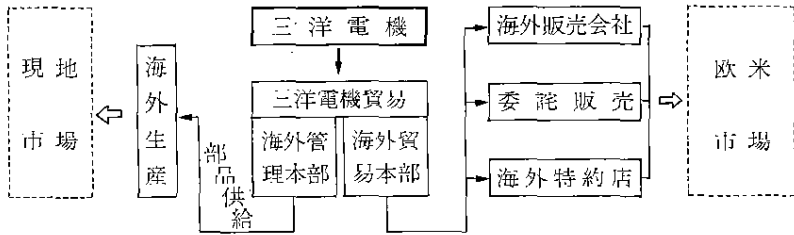
65年以前、同社は既に3社の海外生産法人、2社の販売法人を設立したが、その後設立は相次ぎ、70年までに7社の生産法人、2社の販売法人を設立して合わせて14社となった。海外生産法人のうち、初めからアメリカの輸入制限に対応し輸出基地として設立された香港三洋を除けば、その他は現地市場向け型で、現地市場の獲得こそがその目的であった。つまり、商品輸出の限界を克服するための進出であった。若干の事例を見てみよう。

香港三洋の場合——60年10月、トランジスタ・ラジオのアメリカ、ヨーロッパへの再輸出拠点として設立されたが、「当初は仮工場の北角工場で、日本人2名、現地人40名で1バンドトランジスタ・ラジオの製造を開始したが、組立のみで部品は日本から調達した」。完成品の90%がアメリカへ輸出され、7%がジブラルタルへ、残りの3%を現地で販売した。台港三洋の場合——63年1月、台湾政府の現地産業奨励による日本からの完成品輸入禁止に伴い現地メーカーとの合弁で設立されたが、「当時、台湾工場でテレビ、ラジオ、トランジスタラジオなどの無線製品の着手……商品組立が主流でパーツを日本から輸入していた」。三洋ナイジェリアの場合——68年10月、「世界有数の産油国であるナイジェリアの将来の需要増加を見込んで設立したもので」、設立すると同時に販売代理店契約を結び、白黒テレビ、ステレオの製造・販売を開始した¹⁶⁾。

以上のように、60年代において三洋はすでに他社に先駆けて海外生産を推し進めていたが、しかし、本格的な企業内分業段階に到達していなかった。なぜなら、第2図に示したように、海外生産会社が三洋貿易の統括下に販売会社と

16) 同社史、536～537、544ページ。

第2図 第1期における三洋の海外生産・販売の流れ



(出所) 聞き取りにより作成。

同じような位置に置かれており、完成品輸出の替りに、一つの完成品組立工程が国際間に移転されたに過ぎないからである。言い換えれば、現地生産法人としての生産機能重視よりもその販売機能の方に重点が置かれていたと言えよう¹⁷⁾。

さて、第1期をまとめて、第1期における三洋の海外進出の意義および特徴について述べよう。第1に、同社は海外輸出から海外生産へという段階に到達していたが、国内市場での制約条件の下で、海外進出の基本的な方向付けは海外市場の拡大に置かれていた。したがって、同方向を達成するために、内外的環境の変動に影響されながらも、同社はそれに適応し、対応策を中心に海外展開を進めていた。

第2に、第1と関連して、現地生産をする際①現地政府の政策、②安い労働力、③現地市場という3要素が重要なポイントとなっていたが、そのうち特に①、③が重要な意味を持っていた。つまり、③は同社の目的、①はその達成を規制する条件で、③に対して①が強制的意味を持つ。したがって、第1期における同社の海外生産法人展開は「輸入禁止・輸入制限対応型」と特徴付けることができる。これに対して、②はKD方式の中に具体的な意味を持つ。

第3に、国内の激しい競争を通じて同社の技術力は急速に向上し、海外へ進

17) 「企業内の取引」についての説明が必ずしも十分になされていないが、技術移転を伴わずKD方式の推進が「部品輸出の拡大」を促進したことを否定できないのであろう。

出する際に、技術的な相対的優位性を持つことが可能となった。従って、出資比率が低位であっても、経営権を握ることができた。この点は特に第1期の事業法人進出において重要な意味を持つ。

以上、同社の海外進出の第1期を見てきた。要するに海外市場拡大という目的を達成するための海外進出であった。しかし、70年代以降、内外環境の激変に伴って同社の海外展開は大幅に変わらざるを得なくなった。

3 「三分の一体制」の国際分業化

ここでは第2期を検討するが、その新たな特徴点として①「三分の一体制」の確立、②それに基づく企業内国際分業化の推進、③アメリカの現地生産の展開、という3点でまとめておく。

まずその背景について簡単に触れておこう。詳述するまでもなく、70年代に入ると共に、同社を取り巻く内外経営環境が急変した。経営業績はずでに60年代後半から低調で推移してきたが、70年代に入ってさらに悪化し始めた。特に、ニクソンショックによりアメリカ向け輸出が一挙に20%余りの負担増となり、「とりわけ当社は輸出が総売上高の30%弱で、そのうちアメリカ向けが約52%を占めていたので、その負担は甚大であった」¹⁸⁾。そこで同社は「非常事態」を宣言し、「危機突破」のために①コストダウン・合理化、②海外進出強化、③国内市場シェアの拡大、という3つの対策を立てた。しかし、③については思うとおりに進めることができず、②についても従来の輸出拡大一辺倒政策がその限界に到達していた。新しい視点からの海外戦略を建てるが必要となっていたのである。

70年に同社は初めて「世界企業への道を拓こう——国内分業体制を進める」という戦略方針を打ち出し、続いて72年に「技術輸出強化と多国籍企業への脱皮」を再び強調し、新たな視点から海外展開の基本戦略を制定した。具体的には、①「国内生産→国内出荷の三分の一、国内生産→海外出荷の三分の一、海

18) 同社史、457ページ。

第8表 三洋の海外輸出拠点

韓国東京電子	韓国東京シリコン
71.12 設立登記(資本金2.8億W)	72.12 設立登記(資本金1.7億W)
72.7 従業員215名で工場始動	73.6 生産開始シリコントランジスタ
72.12 東京三洋との技術援助契約締結 テープレコーダー, コーステレ オの生産開始	73.10 ゲルマニウムトランジスタ, 音 響部品生産開始 日本向け輸出 開始
76.3 設備投資のための第5次増資 (資本金8.9億W)	76.5 第5次増資(資本金20億W)
76.6 ステレオ生産開始	76.8 モノリシックIC生産開始
三洋電子(シンガポール)	台湾東京晶体
73.3 日本政府認可(資本金300万S\$) ラジオ, テープレコーダー生産	76.6 会社設立(資本金683万NI\$)
75.3 新工場完成	76.12 シリコントランジスタの製造 開始
76.12 トランスコイル生産の子会社設 立	77.9 三甲電子よりダイオード部門を 買取り, シリコンダイオードの 製造開始
77.1 シャーン生産の会社設立 プラスチック成型品の生産会社 設立	79.11 第5次増資(資本金1.1億NI\$)
78.5 マイクロ・モーター, レシーバ ー生産開始	
78.10 (資本金915万\$S)	

(出所) 各紙新聞記事および三洋電機会社資料により作成。

外生産→海外出荷の三分の一」といういわゆる「三分の一体制」を構築し、「海外生産比率の拡大」「輸出地域の分散化」「技術・プラント輸出の推進」を重点として位置付けた。②組織機構上において新たに海外事業本部を設立し、海外事業本部の一括管理体制の下で、各事業部と共同で海外事業を推進する。

このように、70年以後に同社は多国籍企業化を海外展開の基本方針として位置づけ、「海外拠点の増設」「既存海外上場の拡張」「先進国への進出」を中心に進めることとなった。たとえば、再び第5表を見ると、第2期において同社は販売法人8社、生産法人13社を新設している。販売法人8社のうち5社が欧米に、生産法人13社のうち5社が再輸出拠点であり、第1期に比べて完全出

資比率・「再輸出拠点」比重の増大、という特徴が指摘できよう。つまり、新しい戦略の下で同社の管理強化が必要となり、特に円高対策から企業内分業体制の推進が重要となっていると考えられる。

第8表を見てほしい。これは「再輸出拠点」に関して一括して整理したものである。まず、韓国東京シリコンの例を見てみよう。同社は72年11月に東京三洋の半導体部門の海外部品調達拠点として設立されたもので、シリコントランジスタおよびハイブリッドICの製造から、音響部品生産まで、幅広い電子部品を製造している。そして製品の大部分は日本への輸出向けである。次に、韓国T. T. の場合をみよう。国際分業による白黒テレビの競争力を強化するために設立されたもので、白黒テレビのキャビネットの成型から、基板、シャーシ、完成品の組立まで、一貫した生産体制を取っている。78年の同社の再輸出仕向地比率を見れば、北米36%、パナマ35%、カナダ11%、ヨーロッパ6%、日本12%で、世界への再輸出基地となっている。また、台湾東京晶体は、韓国と並ぶもう一つのトランジスタ生産拠点として設立されたもので、製品の約8割を日本に再輸出している。

以上をまとめておこう。①「再輸出拠点」を設立する目的としては、現地政府の優遇政策・現地の経営資源を利用し、三洋グループ全体の内部取引率を高め、経営リスクを分散、すること、などが指摘できるが、これは第1期において設立された香港三洋に比べて、大きな特徴点といえる。②海外部品供給基地の建設は為替相場の円高政策の一環として強力に推進されてきたが、その施策は「円高に弱い商品を海外へ」に基づくもので、技術集約度が相対的に低く、日本国内での競争力が失われつつある製品分野が選び出されている。したがって、第1期と違い、労働費用コストが重要となっている。

さて、「既存海外工場の拡張」に目を移してみよう。前掲第4表にも見られるように、74年同社の海外投資は52.2億円であったが、77年に155.7億円と急増し、この時期の国内投資の停滞に比べて、海外生産が本格的に進められたことがわかる(第9表を参照)。ここでは、海外生産子会社の資本金の変動を通じ

第9表 設備投資の推移

(単位: 百万円)

年度	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
製造部門	7,584	5,876	3,455	3,906	5,169	5,062	4,096	8,103	11,059	8,552
研究部門	386	649	630	493	237	301	210	439	617	514
本社部門	2,819	1,181	253	466	905	962	422	1,635	1,481	2,069
営業部門	2,305	2,658	3,578	2,819	3,837	3,510	4,502	5,404	2,124	1,654
合計	13,094	10,364	7,916	7,684	10,148	9,835	9,230	15,581	15,281	12,789

(出所) 第6表と同じ

第10表 台湾三洋の発展

1963. 3	会社設立(資本金3千万NI\$, 出資率52%)	1971. 12	エアコン用コンプレッサー生産
64. 3	崙山工場生産開始	1978. 4	樹林工場生産開始
63. 5	第2次増資(資本金4千5百万NI\$)	79. 3	台南工場生産開始 資本金7億NI\$
68. 7	高雄分公司開設		
69. 12	カラーテレビ生産開始		
1970. 5	技術合作契約締結 第4次増資(資本金1億NI\$)		

(出所) 第7表と同じ。

てそれを検討しておく。まず、台湾三洋の事例を見てみよう。第9表がそれを示している。すでに触れたように、台湾三洋は現地市場向けの生産法人で、設立当時の資本金は3千万NT\$であった。60年代に4回にわたって増資されてきたが、70年には資本金は1億NT\$, 3倍増となった。70年代にも新規設備投資の増加に伴い増資が繰り返され、78年の資本金は7億NT\$で、7倍増となった。以上の増資の繰り返しは60年代には新工場の建設が主で、70年代以後には新製品の導入・機械設備の増設・一貫生産体制の整備、などが中心に進められたことに注目すべきである。また、三洋ナイジェリアの場合、68年に設立当時の資本金は6万Nで、KD方式で生産を行っていたが、その後76年に総合家電メーカーを目指して新工場建設に着工、78年工場完成と同時にカラーTVの製造を開始し、続いて同工場内に家電工場も建設した。このように、生産設

備拡張に伴って増資を行った結果、78年に同社の資本金は80万Nとなった。

以上から、①内外環境の変化が海外生産の増強を促進し、特に国内設備投資の不振が；その条件となったこと、②海外生産の拡大は、同社の海外市場の現地移管を意味するものであり、海外子会社の管理が一層に重要となってきたこと、が明らかである。そこで、同社は新規増資・株式譲渡などの手段を講じてこれら現地法人の出資比率を高めようとしている。それも海外現地法人の規模拡大を促進する要因の一つとなるのである。

最後に「先進国への進出」について検討しながら、加えて第2期の同社の海外展開の意義および特徴をまとめてみよう。同社の「アメリカへの進出」は50年代に遡れるが、しかし、同業他社の進出とは大いに違い、自社プラントによる進出ではなく、OEM方式で推進されてきた。したがって、70年代半ば頃にすでにアメリカでの進出基盤を固めていたソニー、松下に比べると同社のアメリカ進出は格段に遅れていた。さらに、アメリカでの現地生産はこれまでと違い、大規模の投資を必要とし、経営的コストも大きかった。しかし、貿易摩擦の激化は現地生産の必要性をますます高めたし、同業他社の進出によりアメリカでの市場シェアが奪われる恐れもあった。このような経緯のなかで、同社は76年に米ワールプール社の子会社ウォーイック社のテレビ部門を買収し、現地生産に踏み切り、サンヨー・マニュファクチュアリングを設立したのである。以上からも見られるように、同社の「先進国への進出」は単に貿易摩擦に対応するためのものばかりではなく、同業他社の進出への対抗という視角からも捉えることができる。

このように、アメリカでの現地生産の開始によって、同社の海外生産体制をもう一度再編成する必要性が生じた。すなわち、同社は海外生産法人を設立目的によって、①「輸出基地型」、②「輸入禁止・輸入制限対応型」、③「将来性期待型」の3タイプに再編成し、①を円高対策の重点とし、為替・生産費用コスト優位性を重視し、②、③の重点を現地市場の追求に置くこととなった。また、各型の間にも有機的連携関係を結ぶため細かい政策を制定し、企業内分業を

一層に進めようとしている。

以上、第2期を見てきた。その特徴を見るならば、次のように要約できる。

①同社の海外展開は国内での競争条件の不利性の克服から始まった。しかし、同社の経営重点がますます海外へ移されることによって、同社の国内基盤、さらに本社機能・本社機構に大きな変革の必要性が生じてきたこと。②第2期における同社の海外展開的は海外市場の追求という基本的な目的そのものを変えていないが、それが企業内的分業という戦略の下で遂行され始めたこと。したがって、「複数の戦略市場拠点を形成し、世界市場全体を視野に入れて活動する」段階はまさしく同社の「多国籍企業化」の開始を意味したのである¹⁹⁾。言い換えれば、第2期の海外進出は必ずしも国内市場での制約条件を克服するための海外進出ではなく、世界電機市場の再編成競争に参加するという新たな性格を持ち始めたこと、である。

結 び

以上の分析を通じて、少なくとも70年代後半までの三洋の海外進出について、以下のような特徴を見いだすことができよう。第1は、同社は先発メーカーに先駆けていち早く海外進出を展開したが、これは後発メーカーであった同社にとって企業成長を遂げるための数少ない選択肢の一つであった。つまり、先発メーカーの海外進出の後追いをしたのではなく、まさしく逆であったこと。第2は、同社の海外進出のプロセスはいわゆる「日本型多国籍企業」の通説的な発展プロセス（海外輸出→海外販売会社→海外生産会社）とは異なり、販売子会社と生産子会社の設立を同時に遂行してきたこと。第3は、同社の海外進出の重点はあくまでも海外市場そのものの拡大ないし確保に置かれ続けてきたこと。したがって、同社においては「企業内国際分業」の推進は70年以後にようやく開始され出したのである。

以上のような特徴をもつ三洋の海外進出は、これまでの研究において日本企

19) 坂本和一・下谷政弘編『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社、1987年、164ページ。

業の海外進出の一般的な特徴といわれてきたプロセスに比べれば、やや異なったものであると言わざるを得ない。とくに、第1についてはそうである。なぜ、このような相違が生じてきたのであろうか。それはほかならぬ、同社の後発企業としての国内市場における不利性を克服するという「内的必然性」から生じてきたものであり、また、国内販売網の形成ということが最大の武器となる特殊な競争条件の中から生じてきたものである。言い換えれば、同社は国内市場での不利性を克服するために、早くから活路を海外市場に求めざるを得なかったし、また、戦後の家電産業の発展動向は同社にそのことを可能とさせたのである。時々の経営環境の変化はこの「内的必然性」の表面化を促進したにすぎなかったのである。