

# 經濟論叢

第142卷 第1号

## 橋本勲教授記念號

---

献 辞	尾崎芳治	
自社PR活動の満足度に及ぼす		
PR部門と他部門の関係	横田澄司	1
回転期間と資本前貸の大きさ・価値増殖	松石勝彦	25
競争戦略と戦略的行動	中田善啓	55
マーケティングの目的をめぐる若干の問題	山本義徳	79
現代流通と商業経済論	岡田千尋	96
サービスのマーケティング・チャンネル		
についての一考察	高橋秀雄	115
産業財マーケティング論の現状と課題	高嶋克義	133
松下電器産業における国際マーケティング	近藤文男	155

橋本勲教授略歴・著作目録

---

昭和63年7月

京都大學經濟學會

# 松下電器産業における国際マーケティング

近 藤 文 男

## I はじめに

企業の活動がグローバルな規模で行なわれるようになると、人間のニーズとウォンツが国際的競争を通じて国際的規模で実現されるようになる。グローバル・マーケティングとは資本輸出を基礎としたグローバル企業によって全世界的な視野で人間のニーズとウォンツが計画的、組織的に実現される国際マーケティングのとり一形態である。アメリカを中心とした巨大企業は1950年代末から1960年代にかけて、海外の複数国に進出することによって、いわゆる「多国籍」企業と呼ばれる現象を実現した。このような状況を背景に、アメリカの学者を中心に国際マーケティングに関する研究が積極的に開始された。これまでの国際マーケティングに関する研究は、大きく分けて次の2つの学説に分けることができる。

その一つは、「現地適応説」とも呼ばれる学説で、国際化の進行過程の中で人間のニーズとウォンツは国が異なれば大きく異なる故、国際マーケティングはこの現地の多様なニーズとウォンツに徹底した適応が必要となる。「現地適応説」の代表的論者としては、P. R. カトーラ (P. R. Cateora), J. M. ヘス (J. M. Hess), W. J. キーガン (W. J. Keegan) などがいる。カトーラは「国際マーケティングとは、一国以上の消費者もしくはユーザーに向けての、ある会社の財貨およびサービスの流れを導く経営諸活動のパフォーマンスである」と、定義したうえで、マーケティングの独自性、諸問題の相違点などに対処する必要な戦略の多様性を強調している<sup>1)</sup>。

1) P. R. Cateora & J. M. Hess, *International Marketing*, 1975. 角松正雄, 江夏健一, 竹田ノ

もう一つは、「国際的標準化説」と呼ばれる学説で、国際化の過程の中で消費者のニーズやウォンツ、生活様式が類似、均質化してくる傾向がある故、多国籍企業がマーケティングを世界的に標準化、統合化することによる利益を強調した。この学説の代表的論者には R. D. バゼル (R. D. Buzzel) や T. レビット (T. Revitt) がいる。バゼルは多国籍企業がマーケティング戦略を国際的に標準化し統合化することによって、潜在的利益が生じることを指摘している<sup>2)</sup>。レビットによると、通信、輸送、テクノロジーの進歩は、ニーズとウォンツを地球的規模で均質化し、地球上いたるところで市場を均質化しつつあり、このますます均質化する世界では、経営努力の全てを地球規模で標準化することで、コスト競争力をつけ競争優位性を獲得する、という<sup>3)</sup>。

このような従来の諸学説に対して、M. E. ポーターはグローバル企業における競争優位という新しい視点でグローバル企業のマーケティングの研究を試みている。そして、彼は国際マーケティングに関する理論を整理し、その理論の限界を次のように指摘している。

「国際戦略の特徴は、世界的標準化を採用するか、現地適応化を採用するかを選択、すなわち経済原則（大規模な効率のよい設備をつくる）か、政治的要請を通す（資材を使い、そこで生産をする）かの均衡である。従来の議論では、企業の国際戦略の選択の複雑さを特徴的に把握することができない。企業の国際戦略の選定のためには、価値連鎖 (value chain) 全体の視点からグローバルな配置 (configuration) と調整 (coordination) によって、競争優位を得ることを検討しなければならない。企業はある活動を標準化（集中化）して、他の活動を現地化（分散化）することが可能である。また分散化した活動の調整を通して標準化と現地適応化を同時に行なうことができる。つまり、ある種の

---

志郎監訳『国際マーケティング管理』ミネルヴァ書房、1979年参照。

2) R. D. Buzzel, "Can you Standardize Multinational Marketing", *Harvard Business Review*, November/December 1968. 参照。

3) T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May/June 1983. 参照。

活動を現地適応化（たとえば、それぞれの国ごとに製品差別化をおく）したり、他の活動（たとえば、製造）を標準化させたりすることができる。」<sup>4)</sup>

ポーター理論はグローバル競争戦略の個別的な分析単位に市場や製品を用いず、経営機能の概念に着目し、低コストや差別化による競争優位の実現に向けた経営機能のグローバルな「配置」を問題としたうえで、次に諸活動の高度な「調整」を行なうという独自の戦略論を構築している。ここでは、従来の標準化か現地適応かという問題の設定を越えて、彼の理論は「配置」と「調整」の概念によって標準化と現地適応化を同時に実現可能な理論構成をとっている。

本稿では、ポーターの理論を念頭におきつつ松下電器産業におけるグローバル・マーケティング実態の分析を通して、グローバル・マーケティングの特徴、とりわけ日本企業のグローバル・マーケティングの全体像を明らかにしてみたい。

日本の代表的総合家電メーカーとして松下電器産業は、1987年度の売上高は3兆2776億円で、2位の日立製作所に売上高で、1600億円の差をつけてトップメーカーであるとともに、その輸出においても8962億円でトップに位置している<sup>5)</sup>。近年貿易摩擦と円高を契機として、積極的に海外にも進出しており、海外従業員の比率で見ると、47%と高い比率を示している<sup>6)</sup>。

## II 松下電器産業における国際マーケティング

### (1) 輸出マーケティング

戦後わが国企業の国際マーケティングに見られる特徴は、国内を拠点とした一点集中型の大量生産体制を確立し、ここで大量に生産された製品を海外に向けて集中豪雨的に輸出した商品を海外の販売会社を通して大量に販売してきたことにある。この現象は、特に自動車や電子機器産業に典型的にみられる。M. E. ポーターは、日本の自動車や電機産業に見られるこの現象を、「単純な初

4) M. E. Porter, *Competition in Global Industry*, 1986, p. 35.

5) 『有価証券報告書』1988年3月。

6) 日本産業情報センター『松下グループの実態と世界戦略』1987年、34ページ。

期のグローバル戦略<sup>7)</sup>と呼んでいる。私はここでは、この現象を一応単純な輸出と区別して国際マーケティングのとり1形態としての輸出マーケティングと名づけておく。

特に、日本の民生用電子機器は自動車産業と並んで世界の供給基地となり、日本の電子産業の国際競争力拡大の原動力となった。1952～53年にアメリカからのライセンス供与を受けて、生産を開始した日本企業は、当初はもっぱら国内市場の開拓に多くのエネルギーを費やしアメリカ市場へ進出するだけの力をもっていなかった。1960年代の初頭には、若干の白黒テレビの輸出しかなかったが、その後漸次増大し、1966年には15%、70年には50%と急速にシェアを拡大していった。

なかでも、民生用電子機器産業の代表的産業としての松下電器産業は、着実に輸出を増大させている。すでに松下電器産業は、戦前から海外活動に着手しており、はやくも1932年には輸出部が設立されていた。1935年にはこれを分離独立させて松下電器貿易(株)を設立した。松下電器貿易は松下電器産業の海外部門の活動を代表して、戦前、アジア地域を中心として、多くの地域で積極的に生産と販売の事業を展開してきた。当時わが国では商品輸出は専門の貿易商社を通して輸出するのが一般的であった中で、メーカー自らの手で輸出することは、きわめてめずらしいことであった。ところが、戦争によって海外の工場、販売会社は全て喪失してしまったが、1951年8月に、戦後の松下電器グループの解体で独立した松下電器貿易を、再び同社の傘下に入れ、東南アジア、中近東、南米などに社員を派遣し、輸出ルートの開拓に努めた。1954年の松下電器の輸出は、前年の2倍を超える5億円を記録し、国際化は緒についたばかりだった。その後第1表が示すように、毎年大幅な伸長を続け、1958年には32億円となり、輸出比率も6%へと急上昇した。1959年には経営方針として、「輸出の本格化」を強く打ち出している。同年11月には、製品の輸出のみならず技術、資本の輸出をも含む海外進出の強化のために、本社に国際本部(現在

7) M. E. Porter, *op. cit.*, p. 56.

第1表 松下電器産業の輸出額の推移

年 度	輸 出 額 百万円	輸出比率 %
1958年	3,265	6.1
1960年	10,217	9.7
1965年	33,575	11.3
1970年	115,357	15.6
1975年	224,503	14.8
1980年	493,874	24.5
1985年	1,274,335	37.2
1986年	1,006,511	31.8
1987年	896,178	27.3

(出所) 『有価証券報告書』但し、1958年と1960年については、『松下電器50年の略史』より算出。

では海外事業部)を新設した。1960年には100億円の大台を超えてその後も急速に伸長し続けるとともに、製品の種類も当初はラジオが大部分であったが、1962年頃からテレビ、テープレコーダーをはじめ、乾電池、電子部品、電蓄プレーヤー、電熱器、冷蔵庫、洗濯機なども大幅に伸びている。輸出市場も、当初の東南アジア、アメリカから全世界120ヶ国に広がってきた。輸出の増大と並行して、海外販売会社の建設も急ピッチで進んでいる<sup>8)</sup>。

輸出の重点地区として、北米市場、欧州市場、東南アジア市場をあげ、ここでは現地のディーラーまかせから、販売会社を設立することによって、ここを拠点に現地のニーズやウォンツの把握、その本社へのフィードバック、広告宣伝、独自の販路の構築、アフターサービスなどを中心とした国際マーケティングを展開した。

北米市場、なかんずくアメリカ合衆国市場は最大の重点地域であった。アメリカへの輸出は1951年に開始されており、1955年にはラジオを“パナソニック”のブランドで輸出し、それを通じて商品や市場の研究を行なった。当時アメリカの電機業界の小売価格は極度に乱れていたが、アメリカ松下電器は品質

8) 『松下電器50年の略史』1968年、311ページ。

で勝負し、値下げ競争には加わらない方針を堅持し、小売価格維持に努力した<sup>9)</sup>。1961年には全商品を“パナソニック”(Panasonic)ブランドで販売することを決定して松下商品の優位性をアピールした。松下電器産業は商品輸出にあたって、製品の優位性ととも技術革新とマス化によるコスト優位性を一貫して重視した。このコスト優位性が輸出に際してもアメリカ製品の価格より安く設定することを可能にした。コスト優位性は独自のチャネル形成に際しても、アメリカのメーカーに比べて小売店に高いマージンを払うことを可能にし、容易に取り扱い小売店を拡大することができるという優位性を保証した。かくして松下電器産業は高品質をアピールする松下専用のブランドと高マージンを武器にして、独自の流通チャネルの拡大をはかった。1963年には販売店数は500を超し、売上げも1000ドルに達した。1965年、ニューヨーク、シカゴに独立採算制に基づく2営業所を設置し、西部の代理店ニュークラフト社とともに、アメリカにおける松下製品の販売拠点となった。日本メーカーはアメリカ市場を開拓するにあたり、強力なブランドをもつアメリカの大手メーカーの手薄な分野を足がかりにして、開拓した。RCA社、ゼニス社(ZENITH)などが収益性が高い大型のいわゆるコンソール型セットを中心としたのに対し、松下をはじめ日本メーカーは国内で生産しているのと同型の小型のポータブル型や卓上型を主力に販売した。その流通チャネルは、アメリカの家電メーカーが採用しているチャネルとは異なった独自のチャネルを選択した。アメリカの多くのメーカーは、それぞれの地域における専属の卸業者を媒介としたメーカー→卸売業者→小売業者という二段階の販売方式を採用しているが、日本メーカーの在米販売子会社は、「レップ」<sup>10)</sup>と呼ばれる歩合制のセールスマンを活用し、メ

9) 『松下電器貿易50年のあゆみ』1985年、56ページ。

10) レップとは Sales Representatives のことで、小さいオフィスに電話一本、事務員一人という小規模の個人営業に近い形の代理業で、一定地域をテリトリーとし、販売促進、受注活動を中心に、メーカーの代行をするもので、通常、商品を買取ったり、在庫はせず、メーカーとの取引はコミッションで行なわれる。コミッションは一定ではないが、一般に売上高の5～10%が支払われている。レップ制度は海外メーカーのように自社のチャネルをもたない場合、チャネルの弱い地域などに用いられることが多い。(日本電器工業会、家電海外調査委員会『米国における家電流通の現状調査報告書』、日本電機工業会、1977年、38ページ。

メーカー→小売店という一段階の販売方式によって、大都市およびその周辺を中心に取り扱い小売店を拡大していった。もうひとつは、百貨店やディスカウント・ストアなどの大型量産販店への販売のルートを採用した。松下電器は早くから自社ブランドで独自の販売ルートを開発する一方、自社ブランドの浸透には限界があるため、販売にさいして、J. C. ペニー (J. C. Penny) などのブランドで OEM (Original Equipment Manufacture) 輸出を積極的に行なってきた。松下の OEM 輸出は大型店に限らず RCA などメーカーにたいしても行い、これはアメリカにおける市場占有率の拡大の有効な方法であった<sup>11)</sup>。アメリカで60年代中頃にコンソール型などの大型テレビが市場の9割と圧倒的な比重を占めていたが、60年代末から70年初頭にかけて、中・低所得者による新規購入と2、3台目の買増し需要の発生する中で、日本企業の販売するポータブル型および卓上型の小型機種との比重が増大し、コンソール型の需要を上回るようになった。さらに、70年代中頃から80年代にかけては、ポータブルおよび卓上型の比率は、7割から8割に上昇した。

1970年代の後半にかけて松下は、すでに確立した TV 市場を足場に、それと関連した新しい製品 VTR の輸出に重点を置くことによって、安定した市場を獲得した。カラーテレビを中心とする集中豪雨的輸出は、カラーテレビにおいて最も先鋭に現れ、国内での日本製品に対する輸入規制や自主規制を余儀なくさせた。カラーテレビの対米輸出問題は1977年春、日本の通産省代表とアメリカの大統領通商交渉特別代表との政府交渉の結果、日本側が輸出台数を年間175万台に自主規制するという政府間協定の締結にまで至った。その頃から、日本の民生用電子機器メーカーソニーを初めとして松下電器等日本の大手メーカー8社はアメリカに進出し TV セットを中心とした製造に乗り出すことを余儀なくされた。

欧州市場は民生用電子機器の世界市場において、アメリカ市場について広大な市場を有している。松下電器は、1962年6月、ドイツのハンブルグに、海外

11) 『松下電器貿易50年のあゆみ』144ページ。



販売会社としてはアメリカ松下電器に次いで2番目のハンブルグ松下電器有限会社を設立した。商品開発力、価格競争力全ての面にわたって常に市場をリードしていた西ドイツ市場で成功するため、ハンブルグ松下電器と1970年に設立したドイツ・ナショナル乾電池販売有限会社を統合し、ドイツ松下電器有限会社を発足した。ドイツ松下電器が最初に取り組んだのは販売網の整備確立であった。卸売に依存する従来の販売方式から直接小売に販売するルート販売方式を積極的に推進する方式を採用し、地方の末端まで松下製品の浸透をはかった。これにより小売店の直接販売比率が3年後に30%、5年後には50%に、そして1985年には80%にまでなった。小売店への直接販売は松下の安定的市場の拡大にとどまらず、商品に対する市場の生の声を直接聞くことが出来、製品開発にも大いに役立つことが出来た。また、「営業部門は現場へ」の方針のもとに各地に営業所を設立し、独立部門として組織化するとともに、現地人による運営をはかってきた。1985年時点で、ハンブルグ、デュセルドルフ、ウィースバーデン、シュトゥットガルトおよびミュンヘンに営業所を設置した。販売網の確立と並行して販売促進活動も積極的に展開した。デモ・カーに調理コックを乗せてレストランやホテルを巡回したり、電子レンジの料理ブックのほかソフト開発を目的とした料理スタジオや、販売店担当者を対象とした料理教室を開設して、これを一般消費者にも開放した<sup>12)</sup>。

ドイツに次いで、欧州市場への進出が早かったのはイギリスである。日本の民生用電子機器の対英進出は、英国にカラーテレビが導入されてまもない1960年代末から70年代初頭にかけての相次ぐ各社の販売子会社の設立に始まった。ソニーが1968年5月、Sony (UK) Ltd., 三洋電機が1968年7月、Sanyo-Marubeni (UK) Ltd., シャープが1969年11月、Sharp Electronics (UK) Ltd., 日立家電販売が1970年4月、Hitachi Sales (UK) Ltd., 三菱電機が1972年12月、Mitsubishi Electric (UK) Ltd., 東芝が1973年4月、Toshiba (UK) Ltd., 日本ビクターが JVC (UK) Ltd., 日立製作所が1975年5月、Hitachi Electronic Com-

12) 同上、68～71ページ。

ponent (UK) Ltd., をそれぞれ設立している<sup>13)</sup>。

松下電器は1972年9月、ドイツについてイギリス松下電器株式会社(NPUK)を設立した。それまではアフリカ各国で実績のあったUAC社と1963年から取引を開始し、1967年に松下製品の専門部を設け、本格的な市場づくりを推進してきたが、1972年9月UAC社から代理権の返還を受けイギリス松下電器株式会社を設立した。イギリス松下電器は新しい販路の開拓をめざし、民生用機器の販売における卸売り業者をぬいて直接販売体制を確立した。さらに、1980年4月には英国松下事務機器販売会社(1983年4月英国パナソニック特機販売株式会社と改称)を分社し、事務機器、産業機器分野にも力を入れて販売した。

その他、1968年3月にはパリにフランス松下電器(PFS)を設立、1972年2月にストックホルムにスウェーデン松下電器、1973年8月にブリュッセルにベルギー松下電器(PBN)、1976年4月にデンマークのリングビーにデンマーク松下電器(PAD)、同年12月にスイスのツークにスイス松下電器貿易株式会社(METS)、1980年2月にミラノにイタリア松下電器(PIT)を設立、同年8月オスロにノルウェー松下電器(PNA)、1982年6月ウィーンにオーストリー松下電器(PAG)、1985年7月ダブリンにアイルランド松下電器(PSI)を設立するなど、欧州市場を隅なく網羅した販売体制を構築した<sup>14)</sup>。こうして、松下電器は、欧州市場の開拓にさいしても、まず販売網の構築を先行した。独自の販売網の形成は、松下電器に限らず日本の代表的家電メーカーの多くが採用した方法でもあった。独自の販売網に支えられた日本からの輸出の増加は、イギリスをはじめ欧州諸国の保護主義の台頭により困難となり、現地生産へと戦略転換を余儀なくされた。1982年秋、欧州メーカーからダンピング提訴され、1983年には輸出の自主規制をすると同時に直接に工場進出によって貿易摩擦の解消を図ろうとした。

日本の家電メーカーが、戦後世界市場戦略として最初に重視した地域はアジ

13) 東洋経済臨時増刊『海外進出企業総覧』1985年参照。

14) 『松下電器貿易50年のあゆみ』72～78ページ。

ア市場であった。戦後間もない頃は日本の家電メーカーは資本金力、技術力において弱かったので競争相手のない東南アジア地域は、アメリカや欧州のような巨大な市場への進出に先立つ製品とマーケティングの実験市場でもあった。アジアの中でも、松下電器が重視した市場は台湾であった。戦前の台湾は日本の支配下にあり松下電器産業の傘下に販売会社と無線会社があった。1945年日台貿易協定を機に、大光実業行（現日本ビクター代理店）などと貿易を開始し、1953年には建隆電器廠に対して松下電器はラジオキットの供給に始まり、扇風機、洗濯機、冷蔵庫、クーラーなどを輸出している。この輸出を支えたのは現地の600店余のナショナルショップ店を中心とする約800店の電器店であった。1976年には台北に松電貿（STM）を設立している。

香港市場に対しては、1950年代から信興電器貿易股份有限公司を通してラジオ、アイロン、扇風機、冷蔵庫、洗濯機、テープレコーダーなどを輸出した。同社は松下電器の販売方針に従った販売網の設定、宣伝、サービスで協力を得てきた。1974年6月にはシンガポールに松下の100%出資会社シンガポール松下電器貿易株式会社（METOS）が設立された。ここではシンガポールにおける販売代理店に対する販売の助成活動を中心にシンガポールやマレーシアの各生産会社の製品の輸出業務、つまり三国間取引、資金の調達と運用、ないし近隣の松下グループに対して為替リスク回避とコストメリットの提供などを行ってきた。

インドネシアでは1976年合弁販売会社、松下販売サービス株式会社（MASCO）を設立し、MASCOが当初からとくに力を入れた販売政策は、KEDAI NATIONAL（ナショナルショップ店）づくりであった。当初2店からスタートしたKEDAI NATIONALは1985年現在234店を数え、取引のある家電専門店の80%が加盟している。このショップ店づくりとは別にプミトラ店づくり（マレー人店づくり）があり、これら各販売店へのバックアップ対策として、個別展示会、合同展示会の斡旋、料理教室、ホームパーティなどを推進している。このような活動の結果、“NATIONAL”のシェアは37.5%という高く、

とくに電子レンジ、アイロン、炊飯器においては80%を超える高いシェアになっている。

インドネシアにおいては、“NATIONAL”ブランドは年々知名度が高まり、販売サービスの拠点としての営業所もバンドン市、スラバヤ市、メダン市へと次々と設置し1985年現在21カ所を数え、業界でもトップの販売網と直販体制を持つに至った。その他1970年4月にはタイのバンコックにシューナショナル販売サービス株式会社(SNSSC)を設立している<sup>15)</sup>。

松下電器産業の国際マーケティングの推進を果たしてきた販売会社は、アメリカ市場、欧州市場、アジア市場を中心に設立されたが、この他第2表が示すように、中南米市場、アフリカ市場、オーストラリア市場など全世界各地に隅なく設立されている。第2表は1988年2月現在の松下電器産業の販売会社の設立の実態を示したものである。販売会社36社中1960年代と1970年代に設立されたものは、27社(75.0%)あるのに対して、製造会社は68社中39社(57.4%)と比較的少ないのが対照的である。1960年代と1970年代の松下電器産業に見られる海外の販売会社を主体とした国際マーケティングは、輸出マーケティングの形態をとった。これは販売先行的な日本の国際マーケティングの特徴を端的に示している<sup>16)</sup>。この販売先行的輸出マーケティングは、欧米諸国のマーケティングが早くから海外に生産と販売拠点を置き、現地に権限を移譲しておこなう「マルチドメスティック」マーケティングを展開したのとは対照的に国内に生産拠点を置き、低コストと製品の優位性を基礎に海外には販売拠点のみを設置して展開するという特徴をもつ。

ところが、1980年代に入り円高と貿易摩擦、輸入規制の強まるなかで松下電器産業をはじめ、多くの日本の電機メーカーは、海外において製造会社と販売会社が一体となって、グローバルな視点で配置と調整を重視したマーケティング実践を開始した。ここでは国際マーケティングは「グローバル・マーケティ

15) 同上、88～103ページ。

16) 竹田志郎教授は日本企業の国際マーケティングの特徴に販売の先行性をあげている。竹田志郎『日本企業の国際マーケティング』同文館、1985年参照。

## 第2表 海外事業場一覧

【販売主体会社】

1988年2月

地域	海外会社名	略称 設立年月日	所在地	担当業務
北米	パナファックス コーポレーション	PANAFAX 1977. 7. 28	米国・ニューヨーク	ファクシミリ等の販売
	パナソニックハイワイ㈱	PHI 1964. 6. 1	米国・ハワイホノルル	各種電気機器の販売
	カナダ松下電器㈱	MELCA 1966. 12. 7	カナダ・ミゼソガ	〃
北米・ 中南米	アメリカ松質㈱	AMAC 1981. 2. 10	米国・ロサンゼルス	米国産品の世界への供給
	メキシコ松下電器㈱	MATSUMEX 1969. 7. 29	メキシコ・メキシコシティ	各種電気機器の販売
	グアテマラ松下電器㈱	NACSA 1974. 6. 17	グアテマラ グアテマラシティ	〃
	サルバドル松下電器㈱	NASAL 1973. 4. 14	エルサルバドル・ サンサルバドル	〃
	コスタリカ松下電器㈱	MACSA 1967. 3. 18	コスタリカ・サンホセ	〃
	ラテンアメリカ 松下電器㈱	PANALAT 1970. 5. 20	パナマ	〃
	ベネズエラ松下電器㈱	VENACO 1973. 1. 12	ベネズエラ・カラカス	各種電気機器の販売
	エクアドル松下電器㈱	NAPEC 1976. 8. 25	エクアドル・キドー	〃
	パルー松下電器㈱	MEPSA 1966. 7. 22	パルー・リマ	〃
	アルゼンチン ナショナル販売㈱	ARNAP 1980. 8. 6	アルゼンチン・ ブエノスアイレス	〃
欧州	ドイツ松下電器㈱	PDG 1962. 6. 22	西ドイツ・ハンブルグ	〃
	欧州松下電池販売㈱	PESE 1974. 12. 21	ベルギー・ブリュッセル	各種乾電池の販売
	ベルギー松下電器㈱	PHN 1973. 8. 3	〃	各種電気機器の販売
	スイス松下電器貿易㈱	MEIS 1976. 12. 22	スイス・ツーク	〃
	フランス松下電器㈱	FTS 1968. 3. 4	フランス・パリ	各種電気機器の販売・製造
	イタリア松下電器㈱	PII 1980. 2. 4	イタリア・ミラノ	各種電気機器の販売
	イギリス松下電器㈱	PUK 1972. 9. 1	イギリス・パークシア	〃
	英国パナソニック 特機販売㈱	PIUK 1980. 4. 1	〃	特機商品の販売
	アイルランド 松下電器㈱	PSI 1985. 7. 1	アイルランド・ダブリン	各種電気機器の販売

地域	海外会社名	略称 設立年月日	所在地	担当業務
欧州	スウェーデン 松下電器(株)	ISA 1972. 2. 2	スウェーデン・ ストックホルム	各種電気機器の販売
	デンマーク松下電器(株)	PAD 1976. 4. 13	デンマーク・リングビー	〃
	ノルウェー松下電器(株)	INA 1980. 8. 21	ノルウェー・オスロ	〃
	オーストリー 松下電器的	PNG 1982. 6. 18	オーストリア・ウィーン	〃
アジア	フィリピン ナショナルエレクトロニクス(株)	NPP 1978. 7. 1	フィリピン・マニラ	〃
	ゴebel・ダルマ・ ヌサンタラ(株)	GDN 1976. 3. 11	インドネシア・ジャカルタ	〃
	MET & ゴebel(株)	M&G 1974. 10. 26	〃	〃
	シューナショナル 販売サービス(株)	SNSSC 1970. 4. 20	タイ・バンコク	〃
	A. P. ナショナル販売(株)	APNS 1984. 9. 28	〃	〃
	松下販売サービス(株)	MASCO 1976. 3. 29	マレーシア・セランゴール	〃
	シンガポール 松下電器貿易(株)	METOS 1974. 6. 24	シンガポール	各種電気機器・ 部品などの販売
	豪州ナショナル販売(株)	NPA 1978. 7. 1	オーストラリア・ ニューサウスウェールズ	各種電気機器の販売
	松電貿(株)	STM 1976. 5. 3	台湾・台北	特機商品・部品等の販売
香港松貿(株)	METIK 1982. 9. 24	香港	天井扇、換気扇等の販売	

(出所) 松下電器産業社内報資料

## 第3表 海外事業場一覧

【製造主体会社】

1988年2月

地域	海外会社名	設立年月日	所在地	担当業務
北	アメリカ松下電器(株)	MECA 1959. 9. 17	米国・ニュージャージー	各種電気機器の製造・販売
	パナソニック社	PC 1959. 9. 17	“ “	
	パナソニック特機社	PIC 1982. 1. 1	“ “	
	クエーザー社	QC 1974. 5. 28	米国・イリノイ	
	パナソニック放送システム社	PBSC 1986. 7. 1	米国・ニュージャージー	
	アメリカ松下電業社	MIC 1979. 1. 1	米国・イリノイ	
	アメリカ松下サービス社	MSC 1982. 9. 1	米国・ニュージャージー	
米	アメリカ松下電子部品(株)	ACOM 1980. 12. 22	米国・テネシー	各種電子部品の製造
	アメリカ松下通信工業(株)	MCC 1985. 4. 1	米国・ジョージア	自動車電話等の製造
	バハカリフォルニア松下電業(株)	MIBA 1979. 4. 23	米国・カリフォルニア	カラーテレビジョン製造
	ブリルトリコ松下電器(株)	MEP 1965. 4. 8	プエルトリコ・カグアス	各種電気機器の製造・販売
	パナソニックテクノロジーズ(株)	P. T. I. 1987. 4. 1	米国・ニュージャージー	各種電気機器の研究・開発
	カナダ松下電器(株)	MICA 1972. 5. 1	カナダ・トロント	カラーテレビ等の製造
	アメリカ寿電子工業(株)	AKIH 1983. 5. 6	米国・ワシントン州	ビデオ・カラーテレビの製造
中南米	メキシコパナソニック(株)	PANAMEX 1978. 8. 8	メキシコ・メキシコシティ	各種電気機器の製造・販売
	ナショナルセントロアメリカナ(株)	NAC 1966. 8. 17	コスタリカ・サンホセ	各種電気機器の製造
	グアテマラ松下電業(株)	MEGASA 1977. 9. 21	グアテマラ	“
	サルバドル松下電業(株)	MESAL 1974. 12. 4	エルサルバドル・サンサルバドル	“
	ベネズエラナショナル(株)	NAVECA 1969. 4. 24	ベネズエラ・カラカス	“
	ナショナルペルーナ(株)	NAISA 1966. 3. 4	ペルー・リマ	“
	ブラジルナショナル(株)	NABRAS 1967. 12. 11	ブラジル・サンパウロ	各種電気機器の製造・販売
ブラジルナショナル電子部品(株)	NACOB 1974. 4. 24	“ “	各種電気機器の製造	

地域	海外会社名	略称 設立年月日	所在地	担当業務
中南米	スプリンジャー ナショナルアマゾンニア(株)	SNAM 1981. 7. 1	ブラジル・マナウス	各種電気機器の製造
	スプリンジャー ナショナル部品(株)	SNACO 1982. 6. 3	" "	プリント基板等の組立
	フェゴナショナル(株)	FUEGO 1984. 10. 1	アルゼンチン・フェゴ島	各種電気機器の製造
欧州・ アフリカ	フィリップス 松下電池(株)	PMBC 1970. 9. 3	ベルギー・テッセンデルロ	乾電池の製造
	スペイン松下電器(株)	PAES 1973. 9. 7	スペイン・バルセロナ	各種電気機器の製造・販売
	イギリス松下電業(株)	MELUK 1974. 6. 17	イギリス・カーディフ	各種電気機器の製造
	イギリス 九州松下電器(株)	KMELUK 1986. 8. 15	イギリス・ニューポート	電子タイプライター等の製造
	イギリス 松下通信工業(株)	MCIUK 1988. 1	イギリス・パークシア	自動車電話等の製造
	M B ビデオ(株)	MBV 1982. 12. 22	西ドイツ・オステローゼ	VTRの製造
	松下ビデオ製造(株)	MVM 1986. 4. 1	西ドイツ・バイネ	VTR用メカニズムの製造
	ヨーロッパ 松下電子部品(株)	ECCOM 1984. 7. 4	西ドイツ・リュエネブルグ	各種電子部品の製造
	ドイツ松下通情(株)	MCD 1983. 6. 1	西ドイツ・ノイミュンスター	自動車用ラジオ等の製造
	ヨーロッパ 松下事務機器(株)	MBM 1986. 9. 29	" "	複写機等の製造
	ヨーロッパ 松下モータ(株)	MEG 1986. 12. 8	" ・ヘッセン	OA 機器用モータの製造
	東アフリカ松下電器(株)	MEFCA 1986. 11. 28	タンザニア・ クニエスサラーム	各種電気機器の製造
	コートジボアール 松下電器(株)	NELCI 1984. 4. 12	コートジボアール	"
アジア	インドナショナル(株)	INCO 1972. 7. 15	インド・マドラス	乾電池等の製造
	インド松下カーボン(株)	IMCC 1982. 9. 6	インド・パロダ	乾電池用炭素棒等の製造
	ランカンバル ナショナル(株)	LANCO 1972. 5. 24	インド・マドラス	乾電池等の製造
	ナショナル イラン電業(株)	NEICO 1973. 1. 18	イラン・イスファハン	調理電化機器の製造
	北京・ 松下彩色顕像管(株)	BMCC 1987. 9. 1	中国・北京	カラーブラウン管の製造
	台湾松下電器(株)	TAMACO 1962. 10. 1	台湾・台北	各種電気機器の製造・販売
中近東	台松工業(株)	TAIMATSU 1966. 1. 1	台湾・基隆	乾電池用炭素棒等の製造
	松下電器技術開発(株)	MITT 1981. 12. 14	台湾・台北	システムソフト技術などの 研究開発



地域	海外会社名	略称 設立年月日	所在地	担 当 業 務
ア ジ ア ・ 中 近 東	国際電扇製造㈱	IFCO 1982. 7. 1	香港	天井扇, 換気扇等の製造
	プレジジョンエレクトロ ニクスコーポレーション	PEC 1987. 3. 14	フィリピン・リザル	各種電気機器の製造
	フィリピン松下通信㈱	MCP 1987. 11	"	テレビカメラ等の製造
	ナショナルグローバル㈱	NABEL 1979. 7. 27	インドネシア・ジャカルタ	各種電気機器の製造
	松下グローバル電池㈱	MGBI 1987. 1. 23	"	各種電池・応用製品の製造
	ナショナルタイ㈱	NTC 1961. 12. 12	タイ・バンコク	各種電気機器の製造
	A. P. ナショナル㈱	APN 1979. 1. 1	タイ・サムトラブラーン	"
	マレーシア松下電器㈱	MELCOM 1965. 9. 3	マレーシア・セランゴール	各種電気機器の製造・販売
	松下電業㈱	MAICO 1972. 4. 8	"	各種電気機器の製造
	マレーシア 松下電子部品㈱	MDCOM 1972. 12. 14	"	各種電気部品の製造
	マレーシア 松下電子部材㈱	MEDEM 1987. 11. 23	"	コンデンサー等の製造
	マレーシア 松下精密工業㈱	MPI 1978. 9. 30	マレーシア・ジョホール	偏向コイル等の製造
	松下コンプレッサー& モータ㈱	MCM 1987. 4. 1	マレーシア・セランゴール	エアコン用コンプレッサー 等の製造
	シンガポール 松下冷機㈱	MARIS 1972. 3. 27	シンガポール	冷蔵庫用コンプレッサー等 の製造
	シンガポール 松下無線機器㈱	MESA 1977. 7. 20	"	各種電気機器の製造
	シンガポール 松下モータ㈱	MEM 1977. 7. 20	"	精密モータ等の製造
	シンガポール 松下電子部品㈱	SINCOM 1977. 7. 20	"	各種電気部品の製造
	シンガポール 松下電子㈱	MDCS 1978. 12. 1	"	各種トランジスタ等の製造
	シンガポール 寿電子工業㈱	KEIS 1987. 6	"	カラーテレビジョンの 製造
	シンガポール 松下電送㈱	MGS 1987. 9. 1	"	ファクシミリ等の製造
シンガポール松下 テクニカルセンター㈱	MASTEC 1978. 12. 21	"	生産設備機器等の製造	
オーストラリア 松下電器㈱	MELCOA 1968. 2. 23	オーストラリア・ ニューサウスウェールズ州	各種電気機器の製造	

(出所) 松下電器社内報資料

ング」の形態をとって現われた。

## (2) グローバル・マーケティング

1980年代の松下電器産業の国際マーケティングは、海外の販売会社を媒介とした輸出マーケティングから、海外を拠点とした製造と販売の統合した会社によるグローバルな視点から行なわれるグローバル・マーケティングに転換した。

松下電器産業は、グローバル・マーケティングの本格化に向け、1988年4月松下電器貿易との合併を行い、組織的の改革を実行し、新たに海外事業部を新設した。この事業部の下に、米州本部、欧州アフリカ本部、アジア中近東本部、東京輸出本部を設置した。そして、グループの売上高を現在の国内61%、輸出27%、現地生産12%から1990年を目標に国内50%、輸出25%、現地生産25%の割合にするという方針を決定している<sup>17)</sup>。

グローバル・マーケティングは地球的視点から展開されるものであり、一国に生産と販売を集中して全地球的規模で行なうことも可能であるが、それをより十全に展開するためには、地球的規模での生産会社と販売会社の配置を不可避とする。松下電器の全世界的な販売会社の配置はすでにみたが、ここでは生産会社の配置を中心にみてみよう。第3表は松下電器産業の製造会社設立状況を地域別に示したものである。製造会社68社中、北米14社、中南米11社、ヨーロッパ11社、アフリカ2社、中近東4社、アジア25社、オセアニア1社となっており、その中心はかつてのアジア中心から、北米、欧州などの先進諸国に積極的に戦略の焦点をあてているところにその特徴をみることができる<sup>18)</sup>。

これはまた、松下電器産業が、世界を日本、米州、欧州アフリカ、アジア中近東の4ブロックに分け、それぞれのブロックを担当する体制として、「日本本部」、「米州本部」、「欧州アフリカ本部」、「アジア中近東本部」という4本部

17) 『松下電器貿易50年のあゆみ』43ページ。

18) 大前研一氏は今日グローバルな視点で国際化をすすめる企業は、地球上の経済活動を北米、欧州、日本を含む東南アジアの3つのブロックに焦点をあてて展開し、これらの地域での競争に勝つことの重要性を指摘している。(大前研一『トライアド・パワー』講談社、1985年参照)。

制の設置の中にはっきり示されている。

戦後、松下電器産業の海外工場の建設は、1961年12月タイに「ナショナル・タイ(株)」での乾電池の現地生産を出発として、台湾松下電器(1962年10月)、マレーシア松下電器(1965年9月)などアジアを中心としたものから、その後プエルトリコ松下電器(株)(1965年4月)、ナショナルベルアーナ(株)(1966年3月)、ナショナル・セントロアメリカーナ(株)(1966年3月)、ブラジル・ナショナル(株)(1967年12月)など中南米を中心としたものへと相次いで設立されている。しかし、時期的に見ればその多くは1980年代に入って設立されたものが多い。

以下、それぞれの地域別の戦略の特徴とその実態について概括してみよう。

松下電器産業では北米市場を最大の重点戦略地域として位置づけている。ここでは、貿易摩擦に先手を打ち、輸出の代わりに現地組み立てを進める「消費立地型」の展開を図ることを主要な戦略地としている。1965年にプエルトリコ松下電器(株)(MEP)を現地に設立し、アメリカメーカーの電気時計を組み込んでクロックラジオの生産を開始した。これは日本の家電メーカーの中でも海外生産事業として、アメリカ進出の第一号であった。松下電器産業の本格的な生産は、1974年にモトローラ社(MOTOROLA)のテレビ部門を買収して、シカゴにキューザー社(QUASAR)を設立したことに始まる。これによってアメリカにカラーテレビの生産拠点をもちことが出来るとともに、製販一体となったアメリカを拠点にした本格的なグローバル・マーケティングの展開の出発点を築くことができた。1979年にキューザー社は製造部門を分離してアメリカ松下電業社(MIC)を設立し、1985年には年間100万台のカラーテレビの他電子レンジなどを現地生産している。さらにはOEM供給をおこなっており<sup>19)</sup>、メキシコのシャーン工場に隣接した組み立て工場では19インチ型の生産をしている他、1986年5月にワシントン州バンクーバーに米国向けVTRを担当している松下寿工業がVTR工場を建設している。VTRに関しては日本の

19) 近年韓国の三星電子に変更している(「日経流通新聞」1988年6月2日付)。

メーカーが米国市場を殆ど独占している状態である。1988年4月には、イリノイ州フランクリンパークに北米テレビ事業部を新設している。カラーテレビに関しても日本のメーカーのシェアが高く、米国の製造メーカーは、海外からの部品調達、あるいは OEM 供給に依存、ハードを海外に依存することにより、販売やサービスに徹するというソフトとハードの分業体制をとっている。たとえば、カラーテレビメーカーである米国の RCA は早くから海外生産に切り換え、現在台湾でチューナー、ヨーク、一部のシャーンシを生産、メキシコではヨーク、シャーンシの大半を生産し、最終組み立ておよび調整はすべて米国内工場で行なっている。その他ゼニス、GTE、シルパニア (SYLVANIA) も RCA と似た方式をとっており、まず台湾で部品、プリント基板レベルでの組み立てを行い、メキシコに持ち込んでシャーンシ段階の組み立てを経て米国内で完成させている。GE にいたっては、1986年中にカラーテレビの生産から撤退してしまい販売活動に限定し、松下電器産業や金星社などからの OEM 供給に全面依存している。こうして、GE は総合家電メーカーから現在サービス部門である財務データ処理が40%を占めるまで変貌している<sup>20)</sup>。IBM も同様で1970年のサービス部門が20%であったが、1984年には80%まで引き上げてしまっている。

現在、流通資本の強い米国の家電市場は過当競争と販売体制の乱れにより値崩れが激しいため、価格の安定を保障する販売体制の構築が緊急の課題となっている。そのため、松下電器産業は上でみた工場建設と新製品の導入と並行して、従来の販売会社を中心として、北米における販売体制の強化を進めている。その内容は次のようなものである。(1)全国量販店対策、(2)新規販売店の開拓、(3)新規参入商品の強化、(4)投資効果のあがる宣伝、(5)流通費用の節約、(6)支店長、セールスマンに対するセミナーの実施など。より具体的に見るならば、松下電器は販売価格の立て直しのため、1988年6月から「パナソニック・プリズ

20) 矢野経済研究所『エレクトロニクス市場、海外生産と市場再編成』1986年、82ページ。

21) 「日経流通新聞」1988年6月2日付。

ム」と名づけた高級大型テレビを発売し、価格もそれまでの同じ大きさの商品に比べて2～3割高めに設定した。そして、価格を崩さない優良店を400から500店選定するなどしている<sup>21)</sup>。米国は独禁法でメーカーによる販売価格の設定を厳しく禁止していることや、流通資本の力が強いということがあって、メーカーの値上げも末端には浸透しにくいという状況がある。このような状況に対して、松下はディーラーの原資となっている大量購入や短期決済による過度の優遇措置を改める方針を明確にするとともに、とりわけ、量販店が巨額のリポートを製品の値引きに充てることで生じている値崩れに対する防止策として、巨額のリポートの廃止の方針を明確にしている。

北米市場に次いで松下が重視しているのが欧州市場である。円高と貿易摩擦の増大とともに、日本企業は対欧直接投資を増大させていった。欧州における日本の民生用電子機器に対する直接投資は著しくイギリスに集中している。1974年6月にはウェールズ州にイギリス松下電機(株)(MELUK)を設立して、カラーテレビの製造を開始している。これはゆくゆく予想されたEC諸国との貿易摩擦の緩和のために設立を決定したものであった。1984年従業員620名、カラーテレビ22万台(うち9万台輸出)ハイファイチューナー8万台を製造して全数輸出している<sup>22)</sup>。そのほか、松下グループとしても、1986年8月にはイギリス九州松下電器(株)(KMEUIC)が電子タイプライター等の製造を、1988年1月にはイギリス松下通信工業(株)(MCUK)が自動車電話等の生産をしている。先に述べたように、松下電器産業は海外で製販体制をすすめるため、松下電器貿易を合併したが、英国でも、製販一体化の前段階として家電、無線商品を扱うイギリス松下電器と、非家電の特機製品を手がける英国パナソニック特機販売を合併し、イギリス松下に統合している。

家電各社は1992年のEC統合を前にこの巨大な市場への進出を目指し着々とその準備にかかっている。松下電器産業はその事業展開にあたっては、単に工場の進出以上に「インサイダー化」すなわち、欧州企業の一員として活動する

22) 『松下電器貿易50年のあゆみ』74ページ。

ことをめざし、(1)資本提携、技術提携を含め現地有力企業とパートナーシップを強める、(2)可能な限り現地調達率を高める、(3)地域社会に貢献するなどを重視している。松下電器産業が「インサイダー化」をめざして設立したのが、MBビデオ(有)社(MBV)である。MBV社は、松下本社のビデオ事業部が中心となり、1982年12月に西ドイツのオステローデに、西ドイツのメーカー、ボッシュ(Bosch)グループとグルンディッヒ社(Grundig Ag.)とが提携した会社である。ボッシュ社は世界最大の自動車部品メーカーであり、映像、音響製品を生産、販売する子会社ブラウプункト社(Blaupunkt Werke GmbH)をもっている。グルンディッヒ社は、映像・音響製品を生産、販売しており、カラーTV・VTRのシェアは西独第一位の地位にあるが、松下電器産業はグルンディッヒに心臓部のヘッドシリンダーの製造技術供与をした。MBV社はVTRを生産しており、その製品は欧州パナソニック販売会社・代理店とボッシュ・グループの販売店を通して販売している。その出荷先は西独国内およびEC諸国であり、生産の4分の1強をボッシュ・グループのブランド「ブラウプункト」製品として出している。この提携によって、欧州メーカーのVHSファミリー化が急速に進み、松下は欧州VTRメーカーとして定着し、部品もかなり現地調達が可能になっている<sup>23)</sup>。

松下電器産業では日本を含むアジア地域を北米、欧州市場と並んで重視している。円高と貿易摩擦を契機として、日本の民生用機器の各メーカーは、現地生産の志向を強める一方、国内市場のシェアの拡大をめざして激烈な価格競争を展開している。松下電器では、その対策としてコスト優位性を実現するため、生産と販売過程の徹底した合理化をおすすめている。生産過程の合理化は、設計段階から納品までの間で、「いかにすれば部品、材料、工程設備などをゼロにすることができるか」という「無化思考」に典型的にみられる。流通過程の合理化は販社の統廃合とクレジット部門の縮少がみられる。また組織変更として顧客志向をめざした国内の営業体制の抜本的な改革を行っている。1987

23) 松下電器産業の社内資料。

年11月に従来の製品別5営業本部を廃し、「1顧客1営業窓口」を基本とする営業組織を採用した。個人・家庭を顧客とする「リビング営業部門」、企業・官公庁などを顧客とする「システム営業部門」、製造業者を顧客とする「インダストリ営業部門」の3部門である。このうち「インダストリ部門」については、納入先の企業の国際化がすすみ、海外と国内の販売部隊の間の関係をスムーズにするため、インダストリ部門を廃して、「国際インダストリ営業部門」として国内外の営業部門を一本化した。

アジア地域には比較的早くから製造会社を出していたが、この地域への進出動機は低賃金と輸出規制にあり当初は地域市場対応型を主要な目的としていたが、グローバル・マーケティングを戦略目的とする1980年代には、アジア市場を国際マーケティングの拠点として世界への「輸出生産基地」としての位置づけを明確にしている。

輸出増進を国策としている台湾では、1962年10月に設立した台湾松下電器(有)会社が、現地生産開始2年後の1964年には、沖縄へ炊飯器、香港・東アフリカヘトランジスタラジオを輸出して、松下電器産業の三国間貿易の先達となった。1984年には1億ドルを突破して、行政院賞の受賞までしている。その輸出比率は35%で、輸出先は、北米向け53%、アジア向け16%（うち日本向け5%）、その他ほとんどの地域に及ぶほか国内輸出加工地区向けが18%となっている。主な輸出商品は、ラジオなどの音響製品46%、テレビ26%、部品17%、トースターその他11%であった。台湾には台湾松下電器のほか、台湾工業(有)（1966年設立）がある。この会社の1984年度の全生産販売32億円のうち、31億円（97%）はアメリカ、シンガポールほか世界各国への輸出である。

東南アジア地域の中でも、とくにシンガポール、マレーシアは海外生産の重要な拠点としての位置づけがされており、この地域への進出は積極的であり、1987年現在シンガポールには8社、マレーシアに6社の生産会社をもっている。1984年のシンガポール6社の輸出比率は82%、マレーシア4社の輸出比率は43%とそれぞれ高い比率を示している。

1972年3月、シンガポール松下冷機(株)(MARIS)が冷蔵庫用のコンプレッサーの輸出専門工場として設立された。この工場は1984年には約187億円生産をしておりこのうち98%までがアメリカその他各国への輸出であった。1977年7月に設立されたシンガポール松下無線機器(株)(MESE)は無線商品の輸出を行い、1984年には販売総額176億のうち、168億(98%)を輸出している。また、この会社はアメリカ向けカラーテレビ用シャージを生産している。シンガポール松下電子(株)(MECS)は1978年12月に東南アジア地区の半導体需要に備えて設立し、1984年には総販売額96億円のうち77%を日本およびアジア地域に輸出している。

マレーシアはシンガポールについて重要な輸出生産基地として重視されている。すでに松下グループの7社が進出しているが、そのうち6社は輸出を専業としている。1972年4月には松下電業(株)(MAICO)が輸出を専門とするエアコン工場として設立された。1984年には91億円の生産を行い、うち74%を世界各国へ輸出している。1972年12月に設立されたマレーシア松下電子部品(株)(MECOM)は輸出用部品工場として設立され、総生産60億円(1985年)のうち85%をアジア地域およびアメリカ、欧州へ輸出している。また、テレビ用トランス、コイルの輸出用生産を目的に設立されたマレーシア松下精密工業(株)(MPI)は総生産33億円(1984年)のうち77%を輸出している<sup>24)</sup>。国内販売会社として1965年9月に設立されたマレーシア松下電器(株)(MELCOM)も、現在では家電総合メーカーとしてテレビ、アイロン、冷蔵庫、洗濯機、扇風機、乾電池など製造しており、1988年現在、輸出比率を20%に高めている。

アジア諸国、なかでもアジア NIES は、輸出主導による高成長を続けその経済力を飛躍的に発展させてきた。この中で、松下電器産業はアジア諸国との間で国際分業体制をとっている。つまり松下電器産業はカラーテレビや VTR など高付加価値商品を生産・販売し、アジア諸国の企業には扇風機、洗濯機など労働集約的な低付加価値商品の生産・販売をさせる。先進国間では、相互に

24) 『松下電器貿易50年のあゆみ』88～101ページ。



競合しない製品を扱うことによって過当競争を避けるなど、複雑な競争を展開している。

今やグローバル企業となった松下電器産業は、経営資源を地球的規模で配置した上で、各拠点間における最も効率的な調整を行なうことによって、有機的関連を高度化しつつグローバル・マーケティングを展開しつつある。

今後このグローバル・マーケティングを支え、いっそう発展させることが出来るかどうかは、地球規模で分散、配置された松下グループの事業部、生産会社、販売会社が全体としていかにスムーズに調整され、統括することができるかにかかっている。国内のみならず全世界に分散している松下グループの事業部、生産会社と販売会社、関係会社を結んでいるのが、高速デジタル通信網パナ・ネット (Pana-Net) である。国内基幹通信網は、本社と東京支社のVAN センターを核に全国26拠点の間を結んでいる。各事業所はこの拠点に接続し、1987年6月現在150事業所を結ぶネットワークとなっている。また、事業所のみ限定されないで、家電販売会社とも接続しており、全販売会社が専用回線で結ばれており、主要販売会社との間で、実販、在庫情報を収集するシステムが稼働している。現在、海外会社と国内事業部間にも国際パナシステムと呼ばれる受発注システムの構築も計画されている。これはグローバル経営戦略と経営効率化を狙ったもので、国内、海外の通信ネットワーク“MAXNET-II”を使って松下グループの世界で扱っている商品の生産、販売、在庫情報の集中と活用、販売と製造の受発注や流通情報のオンライン化、物流業務の自動化などを目的としている。1987年3月に販売会社を含めグループ950社が決算期を統一したが、これによって、国内の松下グループ全体の実態を連結ベースでより正確により速く把握することを可能にした。これまで海外販売会社における実販、在庫の情報を収集し把握するには、ファックスやテレックスなどを通じて約半月かかっているが、国際パナシステムが完成することによって、瞬時に実販、在庫の状況を把握することが可能となる。国内外のグループ全体の計数を迅速に把握できることは、生産計画、販売計画にとって重要であるばかりか、

国際市場での競争における優位性の実現を可能にする。1972年にハンブルグ、1977年にシンガポール、1979年にロンドン、1982年にニューヨークの4つの拠点に通信センター MAXNET を設置し、ここを中心に周辺地域事業場の情報を集中する体制をとった。1985年には MAXNET を通じて発信処理される電文は月約24万件を超えている<sup>25)</sup>。今後、パナ・ネットの改革の進行とともに松下電器産業の国際マーケティングは飛躍的にグローバル・マーケティングの性格を強めていくことはまちがいない。

### III お わ り に

本稿では、わが国の代表的総合家電メーカーである松下電器産業を中心とした国際マーケティングを事例としてとりあげ分析した。松下電器産業は1960年代から70年代にかけて集中豪雨の輸出主導型の国際マーケティングを積極的に展開した。この松下電器産業にみられる輸出主導型の国際マーケティングの特徴は、多かれ少かれ日本の大手家電メーカーに共通してみられる特徴である。この集中豪雨の輸出を可能にした最大の要因は、国際的マズ現象として存在するニーズとウォンツを基礎にした製品の標準化と製造工程のイノベーションによる一定の品質とコスト優位とを求めることができる。コスト優位性は全世界への輸出に際して、競争優位を保障する重要なモメントであった。それは消費者に対しては、相対的に低価格の商品の提供を可能にし、流通業者に対しては、相対的に高いマージンの支払いを可能にし、松下製品を専属的に扱う独自の販路の形成を容易にした。独自の販路は安定的大量販売を可能にするのみならず、現地の消費者のニーズやウォンツの把握、競争業者についての情報の入手を容易にした。

1960年代から70年代にわが国の大手家電メーカーによって行なわれたこの輸出主導型の国際マーケティングは、欧米諸国の家電メーカーによって展開された「マルチドメスティック・マーケティング」(Multidomestic Marketing)

25) 筆者の聞き取り。

とは対照的である。「マルチドメスティック・マーケティング」とは、海外に生産と販売拠点を置き、現地に大幅の権限を移譲したマーケティングで、地球規模的観点から行うマーケティングとも区別されるものである<sup>26)</sup>。

しかし、1980年代に入り、円高と貿易摩擦を契機に松下電器産業は輸出マーケティングと並行して、積極的に海外に工場と販売会社を進出させることによって、そのグループの輸出入、海外生産、販売など海外事業の一元化をはかり、グローバルな観点から国際マーケティングを展開し、グローバル・マーケティングの性格を強めている。これは欧米諸国の企業が「マルチ・ドメスティック」なマーケティングから、グローバルなマーケティングへ移行したのとは対照的であるとはいえ両者に共通した特徴は国際的寡占体制の再編過程を示したものであるという点で興味深い。(本稿は文部省科学研究費補助金による成果の一部である)。

---

26) 「マルチドメスティック」の概念については、M. E. Porter の “Competition in Global Industries”, 1986. を参照。W. J. キーガン (W. J. Keegan) は、市場の対象 (focus)、企業のタイプ (Company type) から、①国内マーケティング、②国際マーケティング、③多国籍マーケティング、④グローバル・マーケティングに類型化している。(M. J. Keegan, “Global Marketing Management”, 1988. 参照) 私の概念化している「輸出マーケティング」は②の国際マーケティングに相当し、ポーターの概念化している「マルチドメスティック・マーケティング」は③の「多国籍マーケティング」に相当する。