

松下の対中進出経営戦略の実例研究

田 野*

Research on the management strategy of the case of Matsushita in China

Ye TIAN

Abstract - Since China started the Open-Door policy, many foreign enterprises invested in China.

This paper focuses on Matsushita and analyses the marching strategy between Matsushita and Chinese side enterprises by interviewing with them in China. This paper will show the marching strategy of the marching enterprises in China now.

Key words: Matsushita, Investment in China, Marching enterprises, Management strategy, Chinese market

1. はじめに

本論文は、1980～1990年代における日本企業の対中進出に関して、筆者が2000年に実施した現地ヒアリング調査をもとに歴史実証的に分析することを目的とする。その場合、特に松下電機産業(以下松下)を中心とした松下グループの対中進出を事例として、合弁企業の進出戦略あるいは中国パートナーとの合弁戦略の特徴を明らかにすることを課題としている。

周知のように日本企業は、1980年代以降、特に85年のプラザ合意以降の急速な円高進行を契機としてアジアへの直接投資を急増させた。すなわち、日本企業は日本国内でのコストとりわけ人件費が急上昇すると、シンガポールを軸にASEANへと進出した。また90年代に入ると、より安価で豊富な労働力による生産を展開するために、中国へと進出した。さらに90年代以降、中国の賃金が上昇すると、ベトナムやミャンマーなどに進出する企業もあったが、中国にとどまり、その広大な国内市場を獲得しようと

する企業もあった。さらに、日本市場が行詰まりを見せていたため、中国の市場を目指す誘因は大きかった。

一方、中国側は、国営企業改革の推進によって、抱えていた過剰労働人員が表面化した。余剰人員が増加し続けて大量の失業者を抱えている状況である。特に、国有企業の企業内余剰人員は、1995年に企業従業員総数1.14億人の18.8%に達している。このような余剰人員は職場から排除され、企業内待業の「下岡職工」に入る。しかし、職場からの排除は大胆であったが、改革の過度期にある社会主義の中国では、従業員を完全に企業から切離すのが困難であった。

日本の電気産業の中でも特に松下を分析の対象とするのは、中国に進出している外資企業の業種において、電機、電子、通信設備等は最も多い業種であった。60年代から、松下は家電製品の国内トップメーカーであるだけでなく、海外への進出においてもトップの地位を守っているからである。松下は98年までに、48の国と地域に253社が進出しているが、進出先地域の中で最

* 釧路高専非常勤講師(中国文化,)

も多いアジア 82 社のうち、中国へは 49 社と最も多い。松下の中国への出資額は 5 億ドルを超え、他の製造業の進出と比べ、進出件数も進出金額も中国ではトップになっている。また、各新聞などでは松下の進出に関する報告が増えており、松下の進出は海外でも注目されている^注。

日本企業の直接投資形態は合弁企業、合作企業、独資企業があり、三つを総称して三資企業^注という。中国に進出した日系企業の場合、大別して 2 種が存在している。一つは中国を輸出拠点として位置づける労働集約型の部品生産や組立産業の企業進出であり、もう一つは、中国国内の市場拡大を期待しての企業進出である。前者の場合、独資企業が多く、合弁企業の場合でも 50% 以上の株式日本側が所有する。他方、中国国内市場志向で進出した日本企業の場合、中国の国有企業と組んで合弁企業の形態を取るケースが多い。中でも、松下電器の対中進出の 49 社中、独資企業 3 社の他、合弁企業は圧倒的に多い。ここでは松下の合弁企業に注目したい。

^注 下谷政弘(1999)『松下グループの歴史と構造 分権・統合の変遷史』を参照されたい。

^注 日中合弁企業 「中外合資経営企業法」に基づいて設立される法人格を持つ有限責任の会社である。出資は現金、建物、機械設備、工業所有権、技術、土地使用権などをもって行い、日中両方が出資比率に応じて、経営、リスク、損益を負担する。

・日中合作経営企業 日本側が資金、設備、中国側が土地、労働力を提供し、金銭的評価による出資比率は計算せず、契約により双方の権利義務関係の遂行利潤配分を行うもので、共同経営期間が過ぎれば企業が中国側の所有となるという企業形態である。

特に、本論文では、一つの企業グループを事例として分析し、各合弁企業を日本側と中国側に分けてそれぞれの進出戦略を分析し、内販権の獲得に着目し、親企業がこれまでに得た市場を目指すのを注目して国内市場の目指す進出戦略を明らかにしようとした研究である。中国側パートナーの余剰人員の処理、また、地域余剰人員の処理という視点から合弁戦略について分析する。松下 5 社の電機企業で行った現地調査を事例として具体的に考察を進める。これらの企業に対して、実際に現地で企業にインタビューを行い、以上の課題の調査結果から明らかにしたい。

2. 松下の対中戦略

対中進出した松下系列の日系企業の進出戦略、現地パートナーの合弁戦略について検討する。そのため、松下 5 企業について行ったケース・スタディーの下に、分析する。

調査については、2000 年 8 月から 9 月末にかけておよそ一ヶ月半にわたり北京、上海、杭州において、現地資本との合弁を含む日系 5 社を対象に実施した。調査方法は、原則として一つの工場を一日単位で行い、具体的には管理者との面接と工場見学を実施するという方式を採用した。インタビューの相手は日本人、中国人両方であった。聞き取りの内容は、主に松下側の進出戦略中国への進出動機である。

また、現地調査以降も、電話や FAX 電子メールなどで、企業状況についてフォローしている。

・外資企業(独資企業) 外国投資者の 100%出資の企業。

松下のケース・スタディー：製造会社の5社の状況 表(2-1)

会社名	出資者			事業内容	立地	資本金 (単位：億円)	国内販売率	従業員数	操業時期 年月
	日本側	比率	中国側						
松下彩色顕像管	松下電器	25%	北京顕像管廠	カラーテレビのブラウン管の製造、販売	北京	200	80%	4300	89.7
	松下電子	25%	北京電子管廠 中国進出口公司 工商銀行						
松下制御装置	松下電工	80%	北京有線電総廠	小型通信用制御部品（リレ）の生産、販売	北京	30.45 38.19	50%	820	94.6 99.3
松下精密電容	松下電器	70%	北京無線電二廠	コンデンサの生産、販売	北京	13	20%	500	95.11
松下半導体	松下電器	25%	上海華旭微電子	通信用、AV用、家電用などの民生マイコン・IC	上海	24.75	80%	170	96.8
	松下電工	59%							
松下燃気具	松下電器	75%	杭州市五金工業 金魚電器公司	ガス機器の生産、販売	杭州	16.2	100%	240	97.2

1) 北京松下彩色顕像管有限公司

北京松下顕像管有限公司は、松下が80年頃から技術協力を推進し始め、中国との技術提携は120～130件にも上る。87年に松下における戦後の中国合弁第一号として設立された。北京国有企業北京電子管廠、北京顕像管廠、中国電子進出口公司北京分公司、中国工商銀行北京信託投資公司と松下電器産業（25%）、松下電子工業（25%）の合弁によって設立した。出資比率は、北京側と松下側が半々となっている。カラーテレビブラウン管、蛍光灯を製造、販売している。設立から短期間で利益を出しており、中国エレクトロニクス産業の中では優良企業として知られている。労働集約型、技術集約型の両方が存在している。生産額は順調に伸び、92年には販売収入は10億元（1元＝15円）、99年に30億元を越えている。20%が輸出、80%が国内市場で販売されている。部品はほとんど輸入に頼らず、国内市場で調達している。

この会社は、市場戦略の中で巨大な中国市場に参入し、それを維持拡大していくこ

とを最重要視している。中国の「改革開放」政策が実施されてからまた日が浅く、多くの日系企業は中国市場の潜在的可能性を認識しながらも、中国投資環境の未整備などを理由に積極的な対中進出を行わなかった。このように投資環境が極めて不透明な状況のもとで、松下は北京市に大規模な投資を行い、日中合弁企業を設立した。日中双方にとってこの合弁企業は初めての試みであり、注目を浴びた。

市場において、最近、家電製品は飽和状態にあり、競争が激化している。1998年8月にはカラーブラウン管メーカー8社が市場価格を調整するため、信息产业部（情報産業部）にブラウン管の輸入に対して抗議し、約1ヶ月間生産を停止した^注。生産停止により、価格の大幅下落は回避され、中国のブラウン管の輸入は減少し、市場状況が改善された。この会社は激しい競争に対して、国内市場の需要に合わせて、大画面のブラウン管も作るが、他社が生産してい

^注 1999年まで、中国は、およそブラウン管工場1社の生産量に相当するブラウン管500万個を輸入していた。

ない製品（例えば、14 インチブラウン管など）を生産したり、蛍光灯などの新製品を増やすことなどで対応したりしている。

松下は中国政府に要請され、中国の低賃金、安い電力、土地、原材料などによる低コスト化を目指した。合弁契約の中で、当初の販売計画は 70% が内需向け、30% が輸出向けとなっていた^注。当時、中国の GNP 規模はそれほど大きくなく、カラーテレビを購入できる家庭も限られていた。しかし、中国の市場には将来性があると見込まれていた。中国経済が発展するにつれて、国民の生活レベルが向上すれば、カラーテレビはいずれ普通の家庭にも入るようになると期待されていた。

80 年代中頃は、中国の第二期消費ブームであり、カラーテレビ需要が急激に拡大し始めた時期でもあった。但し、当時、カラーブラウン管は日本から大量に輸入しており、カラーテレビの国産化を目指す中国にとって、カラーブラウン管生産は焦眉の課題であった。こうした事情を背景に、松下と北京市が 50:50 の出資比率の合弁事業をスタートさせた。また、このカラーブラウン管事業は単純な組立ということではなく、装置工業であり、ハイテク領域でもあるということで、中国の近代工業化に寄与する点も大きいと判断されたといわれている。

2) 北京松下控制装置有限公司

この会社は、松下電工と国有企業北京有線電総廠が提携して、松下電工が 80% を、北京有線電総廠が 20% を出資して設立した合弁企業である。小型通信用制御部品（リレー）を製造、販売する会社である。1993

^注 外貨管理の厳しい中国では、進出企業の外貨持ち出しに関しては、事業の中で獲得した外貨で調整する「外貨バランス」が求められており、30% 程度の輸出は不可欠なものとしていた

年 11 月に設立、94 年 6 月に操業を開始した。内販権^注は 100% であるが、国内市場販売量は 40% である。残り 60% は日本、アメリカ、ドイツ、台湾、韓国、シンガポールなどへ輸出している。しかし、96 年から輸出のうち 10% は香港から中国へ返還されるため、実際の国内市場の販売量は 50% となっている。

工場は、労働集約型、技術集約型が存在している。技術集約型が多い。その中で、一部の製品は日本では生産しておらず、中国だけで生産している。そのため、日本で生産して輸出していた分に相当する 50% の製品を中国以外のアジア、米州、欧州といった国外市場に輸出している。北京松下顕像管有限公司は、全世界に向けた営業体制を目指している。国内市場も国外市場も拡大しつつある。資金の回収が難しいため、国内市場の拡大に影響している。

松下から見れば、大きな市場は進出の動機であった。また、現地パートナーの国有企業北京有線電総廠はリストラ策の一環として、情報通信関係のアメリカ、ドイツ企業との合弁で分社化を図ると共に、多くの関係会社を傘下に抱えるなど、企業集団化していた。このような現地パートナーの関係会社ネットワークを販売ルートとして活用することができる。例えば、北京有線電総廠はドイツ企業と合弁して西門子会社を設立し、スイス企業と合弁して愛麗信会社を設立し、また同時に、この二つの会社への部品を供給していた。西門子会社と愛麗信会社は、中国で競争力が強く、生産量が

^注 中国国内市場での販売権利である。池上隆介『中国』総合法令 1993 年。中国では、合資の場合は中国国内外で製品を販売することができるが、独資の場合は国内販売については認可期間から許可を得た比率にしたがうとなっている。

多い企業である。北京有線電総廠と合併すれば、少なくとも、以上二つの会社の大きな市場を獲得できるという見込みがあった。親企業が同じ国有企業であるから、子会社間の協調も可能である。松下電工は合併するため、北京有線電総廠に対して20%も松下電工が出資する形になった。

3) 北京松下精密電容有限公司

北京松下精密電容有限公司は、松下電器70%と国有企業北京無線電二廠30%の合併で、1995年6月に設立され、96年11月に操業開始した。合併の経緯は、北京市電機産業の国有化活動^注の中、電容器（電気容量器、キャパシタである）の生産を北京無線電二廠に任せることになった。松下電器は現地のパートナー北京無線電二廠と、技術提携契約を結んだことがあるが、その技術提携が両者間の信頼関係の基盤になっている。技術の導入から、合併に進展した。テレビ、プログラム自動制御交換機、ビデオデッキ、FAX、コンピュータなどの部品である電容器を製造、販売している。

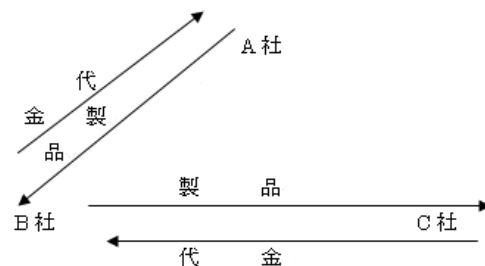
北京松下精密電容有限公司は毎年生産を拡大しており、まだ、投資額の2000万元を回収していないが、1999年には、利益を出した。

ECQ-UV 電容器（中国語はCL21型電容器）は、99年には1000万個、80%を日本に輸出している労働集約型である。ECQB(M)電容器（中国語はCL21x型電容器）は、世界でも一流の技術を導入しており、技術集約型であり、生産量は月3000万個で、輸出計画は60%であるが、実際には80%を輸出している。

ECQV(Z)電容器（中国語はCL61型電容器）は、以前5、6人が一つのラインを管

理していた。97年末に、日本から導入した中古の設備を日本に戻し、日本からより先進の設備を導入してきた。それにより、一人が二つのラインを管理できるようになり、技術集約型になった。従って、ラインを増やし、月500万個を生産することが可能になった。

当時の松下電器は、中国政府の技術協力要請に対応し、低賃金を目指しながらも、中国現地市場の潜在的な成長性も予測されたことで、合併の形をとった。国内市場の予測は45億の大きな国内市場の潜在的成長性を見込んだ上で進出した。また、外資企業への優遇政策、地価の安さなどを考えていた。国内内販権は100%であるが、製品の80%を輸出、20%を国内市場で販売している。最大の販売先は中国の大規模国营テレビセットメーカーである長虹テレビ公司である。中国の資金回収難 三角債問題があり、市場の開発は難しい面がある。



三角債とは、B社がA社に支払う製品の代金をC社への製品の販売による収入で支払うことになっているため、この際、C社からの支払いが遅れると、A社に対するB社の支払いも遅れてしまうことになる。債務不履行の場合も同様である。3社以上の場合は多角債という現象もある。

90年代末、中国国内においてDVDやテレビなどの製品の消費が飽和状態になって

^注 国内で作られた部品で製品を作る。

おり、製品価格の下落に伴って、部品の電容器も価格が下落している。会社は投資を拡大、品種を増加し、中国市場のニーズに合った製品の選定作業に入って、製品を変えつつある。例えば、110(AV)の電容器から250(AV)の電容器への改良などを行い、中国市場を拡大しつつある。

4) 上海松下半導体

上海松下半導体は日本松下電子工業、松下電器産業と国有企業上海華旭微電子公司との合弁（資本金 24.75 億円で出資比率はそれぞれ 59%、25%、16%、契約期間 11 年）で 1994 年 11 月に設立され、1996 年 8 月に操業を開始した。

市場別売上高構成を見ると、全体的には国内販売が 80%、輸出は 20%であり、99 年 7 月から資本を回収し、当年に黒字になった。

設立の背景として、まず中国政府から、中国におけるビデオ国産化は国家重点プロジェクトの一つであり、ビデオ用集積回路国産化、通信用、AV 用、家電用などの民生用マイコン・IC 及び電力用個別半導体素子などの国産化を支援してほしいという要請があった。

松下側が中国への進出に当って、戦略として、独資企業ではなく、合弁形態を選んだのは、このような要請に応えるため（中国国内販売）には現地パートナー側の経営資源を活用する方が有利であることの他に、長期的な観点から様々な事業を展開する上で必要な足場づくりや中国政府関係者との人脈作りにも有効であると判断したからである。親企業を通して、市場の拡大、税金などの優遇政策などをしており、合弁の形による内販権の獲得を考えていた。94 年 6

月に大連では、華録・松下録像機有限会社^注が設立されて、松下グループ企業が部品を調達する際に、その部品を提供することになっている。

5) 杭州松下燃気具有限公司

この会社はガス機器を製造、販売する合弁会社である。資本金は 16.2 億円であり、その内訳を見ると、松下側出資は 75%で、残りの 25%は、中国国有企業の杭州市五金工業が 15%、金魚電器会社が 10%を出資した。98 年の業績は 9800 万円で、黒字になった。販売戦略として、製品は 100%中国国内市場で販売しており、普通の国有企業の製品に比べ、値段が多少高いが、高品質のため、売れている。中国市場だけでは狭いと考え、市場を安定させ、外貨を稼ぐため、世界市場にも参入しようとしている。99 年に 10%を輸出することになっている。原材料と部品は 5~10%を日本から輸入し、90~95%は中国国内から調達している。

ガステーブルラインと給湯機ラインという二つのラインがあり、ガステーブルラインは労働集約型で、日本より 15 年遅れている設備を導入し、15 年前の日本で作られた製品を作っている。給湯機ラインは技術集約型で、日本と同じレベルの設備を導入してきた。

会社は華東地区にある浙江省の杭州市の開発区に立地する。進出当時に、中国の北から南まで幾つかの地域を考察した後、鄧小平の南巡講話のもとで、杭州に技術援助をして、レベルアップさせ、また雇用機会を作る。その代わりに、中国の市場で販売できることになり、100%内販権が与えられる。中国側の要請に日本側が応じて、中国開放改革政策による経済成長に伴い、

^注 製品はビデオデッキ、VCD、DVD などである。

家庭用高級炊飯器，給湯機に対する需要が伸びていくことが予想される。国内メーカーはまだそのような新しいニーズに応えるだけのレベルには達していない。そのため，日本企業からの技術移転によって国産化を推進する必要があった。合併相手の国有企業は中国では優良企業である。同じ製品を作っているから，製品を作る設備，技術もあり，技術者，技能者もいる。現地の賃金水準，低物価，物流，杭州国際空港の建設予定など総合的に考えた上で，95年合併会社を設立，97年2月に操業を開始した。

3. まとめ

松下の対中進出全般についてまとめると，松下の対中進出は，技術の導入，低賃金，優遇政策を目指しながらも，特に中国市場の開拓を重視したものであった。つまり，今後，中国の消費市場は急拡大し，地球上の最後にして最大の市場が登場しつつあるとの判断から，合併による内販権を獲得し，中国への販売の拡大市場を目指して進出したものといえる。中国側には，資金，技術，設備の導入や，改革によって表面化した余剰労働力の吸収，さらに所在地域の余剰労働力の吸収というメリットがあった。特に，外資企業の労働者の受入れに関して，パートナーの国有企業から従業員を受入れるケースが多く，都市部での就業のチャンスを与えている。中国の都市部就業者全体の年平均増加率は3.9%，そのうち国有セクターは1.5%に過ぎなかったのに，外資系企業は全体の約11倍，国有セクターの約28倍にあたる41.3%にも達している。このように，外資企業は，国有企業の余剰労働力も吸収していると考えられる。

参考文献：

- 1, 下谷政弘 [1999] 『松下グループの歴史と構造 分権・統合の変遷史』 有斐閣
- 2, 『日本経済の現状』1996, 1999, 2000年版
現代日本経済研究会
- 3, 『海外進出企業データベース』 [1999]
東洋経済新報社
- 4, 劉 永鵬 [1997] 『日本企業の中国戦略』
税務理事協会
- 5, 梵 勇明 [1992] 『中国の工業化と外国の資本』
文真堂
- 6, 関満博 [1999] 『アジア新時代の日本企業
中国に展開する雄飛型企業』中公新書
- 7, 矢吹晋 [1997] 『図説中国経済 第二版』
蒼々社
- 8, 中兼和津 [1999] 『中国経済発展論』
有斐閣
- 9, 石原享一 [1998] 『中国経済と外資』
アジア経済研究所
- 10, 関満博 [1993] 『中国開放政策と日本企業』
株式会社新評論
- 11, 林毅夫 李周 [1997] 『中国の経済発展』
日本評論社
- 12, 藤本昭編 [1994] 『中国市場経済への
転換』 日本貿易新興会
- 13, 南亮進 牧野文夫 [1999] 『大国への試練：
転換期の中国経済』
株式会社日本評論社
- 14, 邦光史郎 [1990] 『松下電器産業』講談社
- 15, 堀 政弘 [2000] 『松下の海外経営』
同文館
- 16, 谷浦孝雄 [1990] 『アジアの工業化と
直接投資』 アジア経済研究所
- 17, 丸山伸郎 [1988] 『中国の工業化と産
業技術進歩』 アジア経済研究所
- 18, 小島麗逸 [1988] 『中国の経済改革』
東京・勁草書房

- 19, 小島麗逸 [1998] 『現代中国經濟』
岩波新書 533
- 20, [1983 1999] 『中国統計年鑑』
中国統計出版社
- 21, [1999] 『中国規模最大の 500 家外商
投資企業』中国對外貿易經濟合作部
- 22, 伊集慶編 [1998] 『中国對外經濟貿易改
革 20 年』中国改革開放 20 年叢書
国家体改委研究所組編
中共中央党校經濟研究中心
中洲古籍出版社
- 23, [1997] 『邁向 2020 年的中国』
中国計画出版社
- 24, 藩岳編 [1998] 『中国對外投資發展戰略』
經濟科学出版
- 25, 王志樂 [1998] 『日本企業在中国的投資』
中国經濟出版社
- 26, 伊集慶 [1998] 『中国對外經濟貿易改革
20 年』 中洲古籍出版社
- 27, 劉躍生 [1999] 『國際直積投資与中国利
用外資』 中国發展出版社
- 8, 徐昌凍 [1998] 『論跨国公司對華投資戰
略 韩国企業与欧美, 日跨国公司對華投資
戰略比較分析』
中国對外經濟貿易大学學位論文
- 9, 夏德林 [1999] 『關於中日合資企業發展的
幾個問題』
『研究報告』 第 8 期 1999 年 3 月 16 日
国家經濟貿易委員經濟研究中心

報告書・雜誌記事など

- 1, 『1998 年度海外直接投資アンケート調査結
果報告 アジア危機とわが国企業の今後の
投資動向』
1999 年 1 / 2 月第 2 5 卷第 1 合
- 2, 『世界經濟評論』 1998 年 7 月号
- 3, 『海外進出企業』 [1999] 東洋經濟新報社
- 4, 『日本經濟新聞』 2000 年 7 月 15 日, 7 月
31 日
- 5, 『朝日新聞』 朝刊 2000.9.21
- 6, 国务院發展研究中心, 中国經濟年鑑編輯委
員会 『中国經濟年鑑』 中国經濟年鑑社
- 7, 人民中国編集委員会 人民中国雜誌 『人民
中国』 1998 年 2 月