

海外子会社のローカル環境要因と親会社の役割

ーバーキンショー理論を視座としたマレーシア松下のケース分析ー

The impact of local environmental factors on subsidiary evolution and the role of its headquarters: A case study of Malaysia Matsushita from the view point of the J. Birkinshaw's theory

松川佳洋

MATSUKAWA, Yoshihiro

(兵庫県立大学大学院)

(Graduate School, University of Hyogo)

要旨

グローバル競争環境の中であって、多国籍企業が全社一体になって、競争力を高め、持続的に成長させていくかは重要な課題である。ジュリアン・バーキンショーは、親会社・子会社関係、特に海外子会社に焦点をあてた研究では先駆的地位にあると言われている。本稿では彼の理論を研究視座として、マレーシア松下 (MELCOM) を事例として取り上げる。このケースを検討した結果、次の発見があった。まず、子会社の役割を決める各々の要因とその関係性を深く追求することにより、子会社進化につながるメカニズムがより明らかになったことである。そして、子会社のケイパビリティが顕著であり、親会社がそこにアテンションをもった場合には、親会社は子会社に対して新たに役割を付与したり投資を行い、チャーターを拡大することが確認された。

キーワード

ジュリアン・バーキンショー、マレーシア松下、子会社の進化、チャーター、ケイパビリティ、アテンション

Abstract

It should be a very critical issue for Multinational companies as a whole to make competitive edge and sustainable development in global competitive environments. Julian Birkinshaw is considered to be one of the leading researchers to make academic developments on

subsidiaries' evolution, in relation with head-office and overseas' subsidiaries. The aim of this paper is to take MELCOM or Malaysia Matsushita as a case study from his perspective. Important findings are as follows. Analyzing three factors and their relations for subsidiary's role would be a great help to have clear mechanism for subsidiary's evolution. And in case the subsidiary has distinctive capability and receives attention from head-office, head-office gives subsidiary new investment and role to extend its charter.

Keywords

Julian Birkinshaw, Malaysia Matsushita, Subsidiary's evolution, Charter, Capability, Attention

はじめに

グローバル競争環境の中にあって、多国籍企業が、グループとしていかに競争力を高め、持続的に成長するのかは、企業経営における最重要課題の一つである。本国の親会社だけが多国籍企業の競争優位を生み出すものではない(Hedlund, 1986)という指摘のある中で、子会社の競争力を高めるのかは多国籍企業にとっては極めて重要な課題となる。しかしながら、多国籍企業研究の潮流は親会社が中心の研究視点であった。多国籍企業研究の多くは、子会社を従属的な立場にとらえ、それが競争力を持つにはいかにして本国拠点の持つ知識などの優位性を利用できるかということが論じられてきた(Hymer, 1976; Dunning, 1979)。特に日本企業の海外進出は本国拠点の優位性に強く頼る形での海外展開を行ってきたと言われている(山口、2006; 大木、2011)。

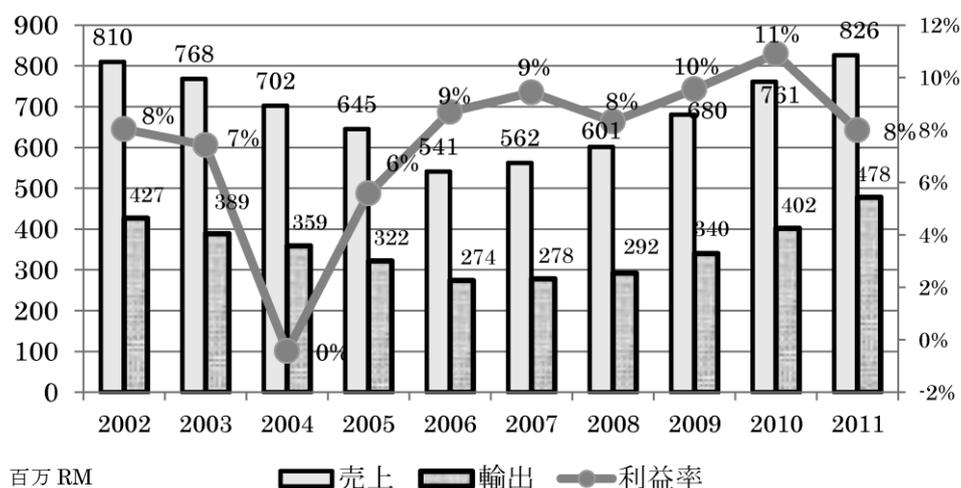
そのような多国籍企業研究の潮流の中で、ジュリアン・バーキンショー(Julian Birkinshaw)は、多国籍企業のグループ全体の競争力を高めるにあたり、従来の「親会社からの視点」だけでなく、「子会社からの視点」が重要と考えた。そして、親会社・子会社の関係はどうあるべきか、子会社が主体となった子会社の進化はどうあるべきか、という課題に取り組んできた。さらには親会社の視点からも子会社進化を論じている。バーキンショー¹は、海外子会社の進化に関する研究において海外子会社の役割進化モデル²を提示し

¹ バーキンショーの研究成果は、彼単独の研究だけでなく他の研究者との共同研究もある。本稿では、本文中は、バーキンショーと統一して記述する。共同研究については、都度、出所等は明示する。

た。しかし、それは子会社成長のプロセスを詳細な事例分析で明らかにされたわけではない。多田（2008）は、この海外子会社の役割進化モデルの有用性を、米国に親会社があるコカ・コーラグループの日本法人の日本コカ・コーラの事例を通して、実証した。しかしながら、バーキンショーや多田が対象にしたのは、欧米系の海外子会社であり、日本企業の子会社を対象にしていない。

そこで本稿では、彼の理論的枠組みを視座として、日本に本社がある松下電器産業³の海外子会社であるマレーシア松下(Malaysia Matsushita, 略称 MELCOM、以下 MELCOM)⁴をケースとして取り上げ、検討する。同社は、松下グループの海外進出の中で、最も古い会社の一つであるが、松下の社内要因からの影響、また、外的な要因からの影響を受け、事業内容を大きく変革させられてきた。松下グループの海外製造子会社の中でこれほどの大きな事業内容の変化があった松下の海外子会社は稀であったという⁵。そのような内部・外部の要因はあるものの、2006年度以降2011年度までの6年間は10%前後の最終利益率を確保するという子会社としての進化が顕著に現れている（図1参照）。同社の事業の変遷を、バーキンショーの理論的枠組みから検討すると共に、この事例から学びとることのできるインプリケーションについて考察する。

図1 MELCOMの経営成績の推移（2002年度～2011年度）



(出所) PMMAの発表資料から筆者作成

² Birkinshaw&Hood(1998)

³ 松下電器産業は2008年にパナソニックと社名を変更したが、本稿では松下と統一して表記する。

⁴ 同社は2005年にPanasonic Manufacturing Malaysia Berhad (略称PMMA)と社名変更をしているが、過去の歴史から同社を考察するため、本稿ではMELCOMと統一して表記する。

⁵ 元松下経営幹部、2012年4月4日インタビュー。

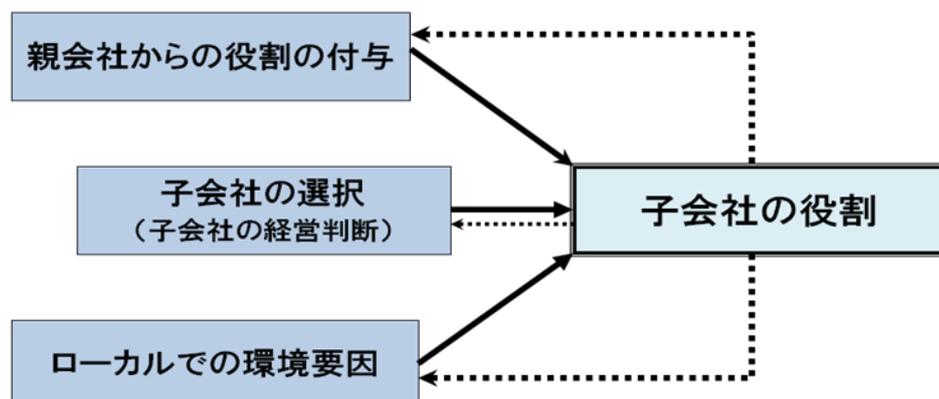
1. バーキンショー理論の整理と課題

バーキンショーの子会社の進化に関する議論を大きく 3 つに分けて論述する。それらは子会社の役割決定要因に関する議論、子会社の進化に影響を及ぼすケイパビリティとチャーターの議論、そして親会社の視点から見た子会社に対するアテンションという活動、である。以下、彼の議論を整理して論述する。

1-1 子会社の役割決定要因に関する議論⁶

バーキンショーは、子会社の役割を決定するものには 3 つの要素があるとして、図 2 のフレームワークを提示した。これは、子会社の役割と進化が、①親会社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という 3 つの要素によって決まることを示している。こうして生じた海外子会社の役割は、①②③の各々の要素へフィードバックし相互作用が繰り返される。この循環により、海外子会社の役割は進化するとしている。親会社からの役割の付与とは、文字通り、親会社が子会社にどのような役割、業務を与えるのか、ということである。子会社の選択とは、子会社がなすべき業務について子会社の経営トップの経営判断である。ローカルでの環境要因とは、子会社が担う経営活動に重要な影響を与える、社会環境（政治、経済等）、顧客、競争、サプライヤー、政府などである。この 3 つのポイントにシンプルに整理した点は、事例分析における基本的視座として分かりやすいものと判断できる。

図 2 海外子会社の役割進化のフレームワーク



出所：Birkinshaw and Hood (1998), p. 775 の Figure 1 を基に筆者作成

⁶ Birkinshaw and Hood (1998), pp. 775-781

1-2 子会社の進化に影響を及ぼすケイパビリティとチャーターの議論⁷

バーキンショーは、子会社の進化を考えるには、子会社のケイパビリティの促進と衰退についての議論が重要であるとし、それは、チャーター⁸の確立と損失と大きな関わりがあると考えた。彼は、チャーターを、Galunic & Eisenhardt(1996)を引用し「子会社が参加し、そして多国籍企業の中で責任を持つと認識されるビジネス、あるいはビジネスの要素である」⁹と定義した。チャーターとは、具体的には、「機能」「製品・事業」「(地理的)新規市場」に関する権限であり、チャーターが強化される具体例として、「製品・事業の新規開拓」及び「地理的な新規市場拡大」を挙げている¹⁰。また、ケイパビリティを、「企業がリソースを用いて、望むべき結果をもたらすための、組織的な能力あるいはプロセス」¹¹と定義づけている。そして子会社の進化にとって、チャーターをいかにして獲得するか、成長させるかが重要な要素だとし、さらにチャーターについては、5つの類型に分けて分析した¹²。それらは、①親会社主導の投資 (Parent-driven investment、以下 PDI)、②子会社主導のチャーターの拡大 (Subsidiary-driven charter extension、以下 SDE)、③子会社主導のチャーターの強化 (Subsidiary-driven charter reinforcement、以下 SDR)、④親会社主導の撤退 (Parent-driven divestment、以下 PDD)、⑤子会社無視による衰退 (Atrophy through subsidiary neglect、以下 ASN) というものである。

その分析からバーキンショーが得た結果は、チャーターの進展 (衰退) とケイパビリティの進展 (衰退) は正の相関関係にあるということである。すなわち、ケイパビリティが蓄積され競争力を持った子会社は、新たなチャーターを獲得し成長させる。一方でチャーターを進展させることによってケイパビリティも進展する。そして、そのことによって自立性も高まる。しかし、そこには親会社と子会社の微妙な確執が生まれ、新たな組織問題が生じる可能性がありそれを「子会社進化によるジレンマ」と呼んでいる¹³。例えば、子会社が新たな事業機会を積極的に追及した場合、親会社は、抵抗を公然と行う、無関心を装うなどの行動をするということを示唆した。

⁷ 同上, pp.781-792

⁸ チャーターの日本語訳であるが、「事業そのもの」、「事業領域」あるいは「事業権限」となると思われるが、どの日本語表現も適訳とは言えず、本稿ではそのまま「チャーター」と表記することとした。

⁹ Birkinshaw and Hood (1998), pp.782。

¹⁰ Birkinshaw (1996), p.471。

¹¹ Birkinshaw and Pedersen (2001), p.378。

¹² Birkinshaw and Hood (1998), pp.783-787。

¹³ Birkinshaw and Fry (1998)。

1-3 親会社の視点から見た子会社に対するアテンションという活動¹⁴

以上が、バーキンショーが子会社側からの視点に大きな力点を置いた議論を整理したものである。一方で、彼は、子会社の役割および進化に関する議論をさらに進め、親会社の関与の重要性についての研究を進めている。それは、アテンション¹⁵あるいはインターナショナル・アテンションというキーワードで展開している議論である。彼はそれを次のように定義づけた。「多国籍企業の親会社の役員が、グローバル・マーケットを理解しその理解を向上させるために、時間を費やし、子会社とコミュニケーションをとること」。彼は、それを構成する要素は、スキャニング¹⁶、コミュニケーション¹⁷、ディスカッション¹⁸の3つとし、それらが補完的に働くことによって、アテンションが強化されるとした。さらに、英国、カナダ、豪州にある283の海外子会社をサンプル調査し、親会社のアテンションを得た海外子会社は他の子会社よりも高い業績を上げていることを実証した。また、親会社からのアテンションを得た海外子会社は、イニシアティブを発揮できるとも主張している。つまり、子会社がより良い業績結果を上げるためには、親会社のアテンションが重要な役割を果たすと主張した。ここで言われているアテンションの概念は、海外子会社の役割を決定する3つの要因のうちの「親会社からの役割の付与」と深く関係することがわかる。子会社がスタートした時には親会社からの役割の付与は重要であるが、それ以降どのように親会社が子会社の成長に関わっていくのか、それを端的に表したものが、このアテンションだと言えるだろう。

これらの論点から、子会社の役割と進化を考えるには、子会社側からの視点からだけでなく、アテンションをキーワードにした親会社の関与についても十分に考慮する必要があることが示唆される。

1-4 筆者の提起する課題

バーキンショーのフレームワークを上記のようにまとめたが、筆者は、下記の5つの課題があると考えている。第1番目の課題は、ケイパビリティの獲得・強化である。どのように子会社はそのケイパビリティを獲得・強化していくのか、これは、常に子会社のみな

¹⁴ Ambos, Andersson and J. Birkinshaw (2010), Ambos and Birkinshaw (2010)

¹⁵ アテンションの日本語訳であるが、「注目」や「注視」となると思われるが、どの日本語表現も適訳とは言えず、本稿ではそのまま「アテンション」と表記することとした。

¹⁶ 親会社の役員が自らの洞察と判断でグローバル環境を分析すること、と定義付けされる。

¹⁷ フェイス・ツー・フェイス方式を基本とする。

¹⁸ グローバルな経営的な洞察を持ち、グローバルな目的に対して何をなすべきかということが議論の中心。

らず親会社にも突きつけられた大きな課題である。親会社が主導していくのか、子会社が主導していくのか、あるいは両者の協同なのか、いずれにしても子会社にとって必須の課題であるが、バーキンショーは事業の実態に根付いた深い追求はしていない。第2番目の課題は、子会社の役割を決める3つの要因の個々の分析と関係性である。バーキンショーが3つの要因のうち最も注目し研究対象にしているのは「子会社の選択」¹⁹であるが、現実には、「ローカルでの環境要因」が子会社に与える影響が大きく、より深く精緻に分析をする必要がある。また、梅野（2012）はこの3つの要因の関係性については曖昧さがあり、課題があると指摘している。第3番目の課題は、子会社の戦略的位置付けの再認識についてである。現実のビジネスでは、市場環境の変化などでその子会社の位置づけが変化し、親会社が極めて重要だと判断した場合には親会社は新たな投資を行ったり、新たな役割を与えたりする場合があります、筆者はそれを「新たなPDI（親会社主導の投資）」と考えるべきであるという観点から、その背景を深く分析すべきであろう。そして、第4番目の課題は、前述したそれら3つの課題をプロセスとして動的にとらえ、かつ、時間軸を考慮に入れた上で、チャーターの5つの類型を考えることが、子会社の進化につながると考えていることである。特に、チャーターが変化することは第3者から見て非常に分かりやすい事象である。さらに、第5番目の課題として、子会社が進化した際に発生する親会社と子会社との間のジレンマに関するものである。そもそもそのようなジレンマを発生させないための仕組みはあるのか、もし、発生するのであれば、どのような解消方法があるのかを考える必要がある。

2. 松下²⁰の海外事業におけるミニ松下について

松下の初期の海外事業は、一般によく知られるように「ミニ松下」と呼ばれる組織形態をとっていた。マレーシア子会社 MELCOM の成長・進化を検討する前に、まずは、このミニ松下について、その組織的背景や特徴について整理する。

2-1 ミニ松下設立の背景

1950年代後半、松下のトランジスタラジオを中心とした無線商品の東南アジア向け輸出

¹⁹ Birkinshaw and Hood (1998), p.780

²⁰ 本稿で松下と表記した場合は、松下電器産業全体を指す。

が急速に拡大した。しかし、東南アジアでは、外貨不足から輸入を規制する国が相次ぎ、自国産業育成・雇用確保の観点から、輸入商品であるラジオの自国生産のための技術援助を松下に要請した²¹。一方、松下も成長戦略の一環として、海外展開が必要であると考えた。両者の意向が合致した結果、1960年代から松下は東南アジア各国で、製造会社を展開していく。

初期の松下の東南アジアでの展開は、現地の有力資本家等との合弁形態であり、一国一市場を対象とした「市場志向型」展開で、小規模とはいえ市場性のある商品を順次製造・販売し、複数の製品を製造する日本の松下を小型化した会社の業態であり、「ミニ松下」と呼ばれた²²。まず、1961年にナショナル・タイを設立し、現地生産をスタートした。その後、マレーシア、フィリピン、インドネシアにミニ松下は展開された。

2-2 ミニ松下の特徴

上記のような背景からミニ松下は設立されたわけだが、より理解を深めるために、次の3点を「ミニ松下」の特徴として紹介する²³。

第1点の特徴は、現地政府の輸入代替工業化政策のために、日本からの輸出を現地生産に切り替えたことである。シンガポールを除く ASEAN 各国は自国産業保護のために高関税化政策を採用しており、それらの国々と商売を拡大しようとする際に、松下本社は現地生産することを決定した。

第2点目の特徴は、各々のミニ松下が各国のホスト国でリーダー的な存在になっていたということである。1980年代以降は、東南アジアの各国政府は輸出志向工業化政策をとり、多くの外資の製造業を誘致した。松下の多くの事業部は、この時にその事業部の製品だけを生産する「単品会社」形式で、輸出に重きをおく製造子会社を設立した。各々のミニ松下は、それらの単品会社に、ホスト国の労働環境・文化・風習などを指導した。さらには、ホスト国の政府、官庁、業界団体と交渉しなければならない場合には、ミニ松下が松下グループを代表して渉外活動を行った。それらのことから「村長会社」とも称されるようになっていた。すなわち、東南アジア4ヶ国の製造会社については、村長会社であるミニ松下と、事業部が主導する単品会社の2つの種類の製造会社が存在した。

²¹ 松下電器産業社史室編纂（2008）、p.121

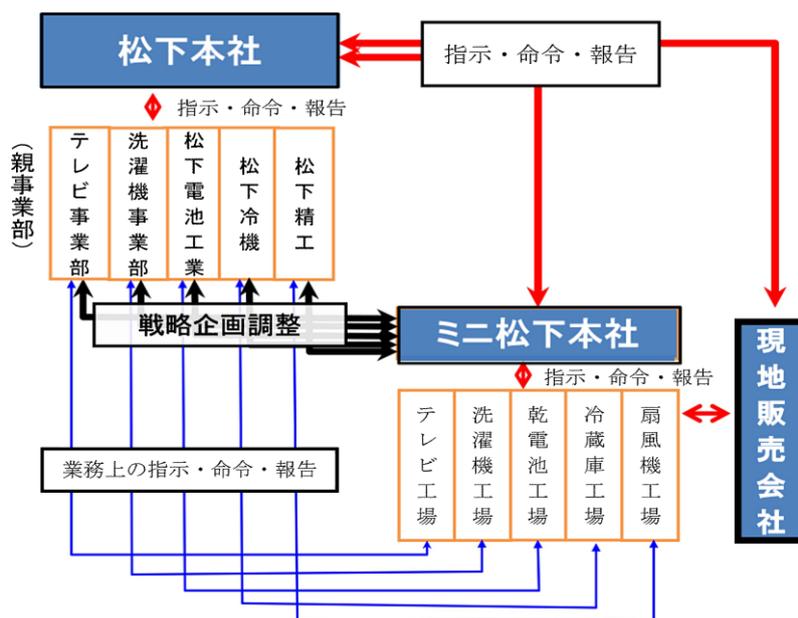
²² 同上、p.125

²³ 吉原（1997）および複数の元松下幹部へのインタビュー（2012年4月、5月）を筆者がまとめ記述。

第 3 点目の特徴は、ミニ松下に対する松下内部の上位組織である。上位組織が複数存在しているのである。具体的に説明する。まず、ミニ松下の上位組織は松下本社である。一方、ミニ松下の傘下の各工場の実質的な親元は各事業部である。すなわち、松下内部での上位組織が異なるということを認識する必要がある。また、現地でのマーケティングを担当するのは松下電器貿易²⁴（当時）を親事業部に持つ販売会社であった。つまり、各ミニ松下には、大きく 3 つのステークホルダーが存在し、その 3 者がミニ松下の経営に対して深く関与したことを考慮に入れなければいけない。それらが MELCOM の経営にどのように影響を与えてきたのかは、MELCOM の進化を検証する過程において明確にする。

なお、松下の海外オペレーションにおけるミニ松下、単品会社の位置付けは松下関係者以外にはなかなか分かりづらいとされる。そこで、複数の松下関係者にインタビューし、その関係図を図 3 と図 4 で示した。但し、同社は数度の経営改革を実行しているので、ここで用いた組織名はほぼ 1990 年代を中心としたものである。

図 3 松下本社と各国のミニ松下の関係イメージ図²⁵

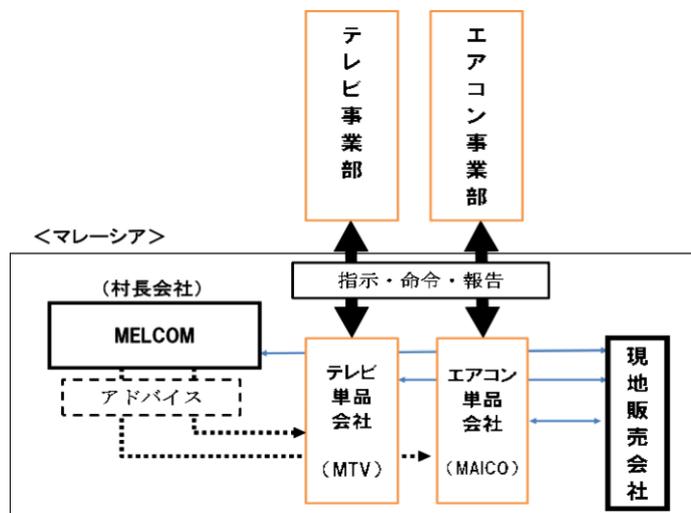


出所：複数の元松下幹部へのインタビューをもとに筆者作成

²⁴ 松下電器貿易は 1988 年に松下電器産業に合併された。その後、旧松下電器貿易の組織は地域本部と称され、松下の本社組織の一部であった期間が長かった。従って、本稿では 88 年以降の現地販売会社の上位組織は本社ということで統一した。

²⁵ 松下精工、松下冷機などは、松下の関係会社であったため「親会社」と表記すべきであるが、後述する理由により「親事業部」と表記する。

図 4 ミニ松下と単品会社の関係イメージ図



出所：複数の元松下幹部へのインタビューをもとに筆者作成

3. MELCOM の設立とその経営的特徴

3-1 設立の経緯²⁶

1962年、ラーマン首相（当時）は松下本社を訪問し、マレーシアの近代化のためには工業化が必要であり松下側に協力を要請した。また、松下側も経営における国際化が必要であるということで、東南アジアではタイに次いで、マレーシアに進出することを決定した。1965年、松下が90%、現地の販売代理店が10%の出資をして創業した。スタート時の生産品目は、乾電池、白黒テレビ、扇風機であり、後に冷蔵庫も加わった。1970代には洗濯機も生産されるようになった。設立の翌1966年には海外子会社として初めてマレーシアの株式市場に上場を果たした。その時の対象とするマーケットは自国のマレーシア市場であり、まさにマレーシアにおけるミニ松下と言える。

設立してから約10年後の1977年には生産販売額は10倍となり、従業員数は4.2倍になり、1983年には冷蔵庫、洗濯機を主力にした新工場を立ち上げ、1987年には、ガスコンロ、換気扇、ホームシャワーを生産品目に加えた。90年代には、輸出にも力を入れ、政府から輸出振興貢献に寄与していると高い評価を受けた。これらの事実はMELCOMの経営が拡大してきたことの証左であると言える。

²⁶ MELCOMの設立の経緯については、松下電器産業社史室編纂（2008）、MELCOMのホームページの歴史のコーナーから重要な点を抜粋し、記述している。

一方で、マレーシアの村長会社としての役割も十分に果たしていた。1980年代に進出してきた単品会社にマレーシアの商習慣、風習などを教え、松下グループの代表となってマレーシア政府や業界団体と渉外活動を行った。

しかしながら、MELCOM は、2012年度までの6年間の好業績達成に至るまでには、様々な外部環境、内部環境の影響を受けてきた。AFTA²⁷という大きなリージョナルレベルでの環境変化を受けた。また、社内における環境変化、また製品特性・市場特性による日本の親事業部の意思決定に影響を受けた。さらには、MELCOM 自身が「生き残り」をかけて事業概要を充実させてきた経緯もあった。それら一つ一つについて、パーキンショーが主張するチャーター、ケイパビリティ、アテンションというキーワードを念頭にいれ、考察することによって、MELCOM の進化につながる変遷を浮かび上がらせたい。

3-2 AFTA の進展とミニ松下に与える影響

東南アジアのミニ松下は、輸入関税が20%~50%が保護的に働く中で、その国のマーケット向けを中心に、多品種少量生産を行ってきた。しかしながら、AFTA の進展が、東南アジアで水平展開をしてきたミニ松下の経営に大きな影響を与えることになった。

まずはそのAFTAの概要を検討する²⁸。1992年、ASEAN6ヶ国はASEAN自由貿易地域(ASEAN Free Trade Area)の設立を決定した。この目的は、後発加盟国を合わせると域内の人口約19億人の世界最大の自由貿易圏を誕生させようとするものである。そのために、彼らが採用した重要な政策は域内の輸入関税の撤廃である²⁹。AFTA 域内での競争が促されることで、東南アジア全体の国際競争力が向上することや、AFTA によって形成される広大な市場に外国資本が参入することなどが期待されたのである。

関税撤廃については、原加盟6ヶ国は、2002年までに域内の最終関税率を0~5%にした。さらに、2008年には原産地規則が変更され、最終組み立てさえ行えばASEAN原産地基準を得ることになった。

このようなAFTAの進展が新たな危機をもたらすことが容易に予想された。例えば、コンペティターがASEAN内の1ヶ国で特定製品を集中生産することによってスケールメリットを出し、他のASEAN諸国に供給するとしよう。そのような状況で、各々のミニ松下

²⁷ 詳細は後述する。

²⁸ 飯塚(2010)。

²⁹ そのための実行ツールとして共通有効特惠関税(CEPT: Common Effective Preferential Tariff)が導入された。

が競争優位を保ち対抗できるかといえば、極めて大きな疑問があった。そこで、いかにミニ松下を生き残させるかということが大きな経営課題となった³⁰。

もちろん、MELCOMもAFTAの影響を大きく受けることになる。

4. MELCOMの社内外の環境変化による構造改革

1965年の設立以来、マレーシア市場向けに多品種少量生産を中心に行ってきたMELCOMは、リージョナルで、また、ローカルでの環境変化に直面し、松下本社、関係する親事業部とともに構造改革を実施した。一方で、蓄積されたケイパビリティをきっかけに親事業部からチャーターを付与された事業もあった。ここでは、撤退した2つの事業、強化した1つの事業を考察する。なお、松下の経営の基本は事業部制であり、海外にも適用される。よって、MELCOMの個々の製品工場は、同様にミニ事業部だと捉えた上で、個々の事業（製品）毎に分析することが求められる。

4-1 TV事業の撤退³¹

1970年代まで、輸入代替型の産業を誘致してきた東南アジア各国政府は、1970年代以降は、外貨獲得という目的もあり、輸出産業の誘致を始めた。松下側も、このような輸出志向型工業化政策を打ち出した現地政府の要請、米国や欧州との貿易摩擦の問題、そしてプラザ合意後の円高対応のため、東南アジア諸国に海外製造会社を設立していった。それらの会社は主として、シンガポール、マレーシアに設立された。

1988年、テレビ事業部は、マレーシアにMTV (Malaysia TV)³²を設立した。その時点で、松下グループはマレーシアにテレビの生産拠点を2ヶ所持つことになった。MTVの最大の特徴は、保税地域に設立された輸出拠点であることである。東南アジア、中近東向けを中心に、ボリュームゾーン（普及品）から高インチ、ハイエンド製品までを生産した。最終完成品は輸出されるために、そこに組み込まれる輸入部材に課せられる関税は無税であった。また、東南アジア各国のミニ松下では、自国向けだけの少量生産のため、新規のハイエンド製品の設備投資までの資力はなかった。よって、MTVで一括生産をし、東南ア

³⁰ 元松下経営幹部、2012年4月4日インタビュー。

³¹ マレーシアのテレビ事業に関する記述は、2012年4月4日に行った元松下幹部へのインタビューを基にしている。

³² 現社名はPanasonic AVC Networks Kuala Lumpur Malaysia SDN. BHD. (略称はPAVCKM)。

ジア各国に輸出することにした。MTV は、マレーシア市場にも、MELCOM のテレビ工場が生産していないハイエンド製品を供給したが、保税地域からの輸出ということで、輸入部材にも関税はかけられ、完成品も輸出品扱いとなり関税がかけられた。

MTV の年間生産台数は 2001 年には 130 万台になり、松下グループの中でも生産台数では世界最大のテレビ工場となった³³。一方、その当時の MELCOM のテレビ生産台数は年間 12 万台であった。スケールメリットという意味では MTV がはるかに MELCOM に勝っていた。そこで、最終的に、2001 年に、松下本社はマレーシア市場については、MELCOM のテレビ工場を閉鎖し、MTV 生産分をマレーシア市場に投入することになった³⁴。テレビは、松下の製品を代表する「顔」であるが、ここで MELCOM は、1965 年以來の設立以來、継続してきたテレビ事業を失ったのである。

つまり、どの子会社がマレーシア市場向けテレビを生産するのかについての決定は、松下本社が主導的な役割を果たした。MELCOM のテレビ事業の撤退は PDD（親会社主導の撤退）であり、MTV が MELCOM 分の製品を生産するようになったことは「1-4 筆者の提起する課題」で提起した「新たな PDI（親会社主導の投資）」と言って良いであろう。

4-2 白物（洗濯機、冷蔵庫）事業の撤退

次に、MELCOM の洗濯機、冷蔵庫³⁵の撤退事例について論じる。洗濯機、冷蔵庫は白物事業のシンボリックな製品であった。冷蔵庫は、1965 年以來の創業以來の生産品目であり、洗濯機の生産は 1970 年代にスタートした。AFTA の進展にともない、もし、ここでコンペティター³⁶が ASEAN の一国で、洗濯機と冷蔵庫の集中生産をし、スケールメリットを出し、AFTA の低関税を利用して他の ASEAN 各国のマーケットに製品を出した場合に、MELCOM の洗濯機と冷蔵庫が対抗できるかが焦点であった³⁷。

結論から言えば、MELCOM は 2005 年 10 月に両事業から撤退した。それは、AFTA の関税引き下げの影響などで市場価格が下落、マレーシアの労働賃金も上昇したため

³³ テレビ事業部は、マレーシアの MTV を含め、米、欧、亜、日の 4 極体制で世界戦略を展開した。

³⁴ 『Business Times』（2001 年 3 月 15 日）（Business Times はマレーシアの主要経済新聞）。

³⁵ 2005 年当時の洗濯機、冷蔵庫の親事業部は松下ホームアプライアンス社の洗濯機事業部、冷蔵庫事業部である。

³⁶ 朴・天野・宋・福澤（2011）は、韓国の FTA 政策が韓国企業のグローバル戦略と高い補完性を持つ可能性が高いことを示唆している。

³⁷ 元松下経営幹部、2012 年 4 月 4 日インタビュー。

MELCOM の洗濯機と冷蔵庫の採算が悪化したからである³⁸。翌 2006 年第 1 四半期の売り上げは前年同期比で 24%減少したが、純利益は昨年同期から 27%増となった。その増益の理由について MELCOM は洗濯機・冷蔵庫事業から撤退したことが大きいとしている³⁹。さらに、2011 年までの 6 年間の MELCOM の経営成績が好調なのは、この両事業からの撤退という松下本社の経営判断があったからだという⁴⁰。

一方、マレーシアの国内市場を担当する販売会社が、白物を代表する製品と言うべき、洗濯機・冷蔵庫を失うわけにはいかない。そこで、松下本社はタイの松下のシスター会社から AFTA の特惠関税を用いてマレーシアに製品を供給することを決定した。

つまり、マレーシア市場における洗濯機・冷蔵庫をどの子会社が担当するのかについての決定は、上記のテレビ事業と同様に松下本社が主導的な役割を果たした。すなわち、MELCOM の洗濯機・冷蔵庫事業の撤退は PDD（親会社主導の撤退）であり、タイのシスター会社が MELCOM 分の製品を生産するようになったことは筆者が主張する「新たな PDI（親会社主導の投資）」と言って良いであろう。

4-3 扇風機事業による MELCOM 経営の強化⁴¹

このように、MELCOM は、家電事業の代表製品ともいうべきテレビ、洗濯機、冷蔵庫から撤退した。しかし、松下本社による洗濯機・冷蔵庫事業の撤退の経営判断が奏功し、現在の MELCOM の経営成績は冒頭に記したように 2011 度までの 6 年間の経営成績は極めて優れたものになっている。その牽引力になっている事業の一つは、扇風機事業である⁴²。ここでは、松下の東南アジアで展開された扇風機事業の歴史的考察を基に、いかにして、扇風機事業が MELCOM の経営の大きな柱になったのかを詳述する。

扇風機事業の親事業部⁴³は松下精工である。同社は、1909 年に創業した川北電気企業社からスタートした。1956 年、正式に松下グループに入り、1962 年、松下精工と社名を変更

³⁸ 『The Daily NNA』誌(2005 年 2 月 25 日付け)。(The Daily NNA はアジア在住の邦人向け雑誌)

³⁹ 『Asia X』誌が 2006 年第 1 四半期の決算発表時のコメントを報道(2006 年 8 月 25 日付け)。(Asia X アジア在住の邦人向け雑誌)

⁴⁰ 元松下経営幹部、2012 年 4 月 4 日インタビューより。

⁴¹ 元松下精工(株)取締役国際本部長、2012 年 4 月 22 日インタビュー。

⁴² MELCOM の経営を牽引しているのは扇風機事業だけではなく、シャワーやアイロンなどの小物白物家電も大きな柱である(MELCOM 広報、2012 年 8 月 1 日など電話にてインタビュー)。

⁴³ 松下精工は松下の関係会社であるため、「親会社」と表記すべきであるが、ここで「親会社」と表記すれば、松下電器産業・本社と混乱する可能性がある。よって、本稿では、松下精工は MELCOM の扇風機工場の「親事業部」と表記する。

し、1968年には東京・大阪第1部市場に上場した。現在は、何回かの全社レベルの構造改革の後、パナソニックエコシステムズ社となっている。

同社の東南アジア展開であるが、1960年代から4ヶ国のミニ松下で操業をスタートした。気温が高い東南アジアでは、扇風機というのはエアコンを購入できない消費者層にとっては生活必需品であり、そこには大きな需要があったのである。また、松下精工側にも、事業を成長させるには海外展開をすることが必須という経営戦略上の要請もあったのである。創業当初のASEAN域内の関税は高く、東南アジアの各々のミニ松下で操業することが、最もメリットを享受できると考えたからである。MELCOMについては1965年の設立当初からの生産品目であった。

現地会社の経営効率化を図り、経営力を高める必要性を感じた松下精工は、まず人材育成に重きをおいた。それは、1980年ごろから始められた、現地から基幹人材となる技術者を中心に、日本で、技術、ものづくりを教育するプログラムである。東南アジア各国だけでなく台湾からも毎年2名程度の人材を、3~4ヶ月受け入れた。彼らには自国で生産する新製品の開発ができるまでをOJTをベースにして教育した。結果として、現地人の育成は進み、現地化に貢献することになったわけだが、その研修の成果が最も顕著に現れたのがマレーシアであった。実力をつけた本人が他社に引き抜かれるケース、自分で会社を興すケースなどもあり、人材が定着しない他の国々の中で、技術力・ものづくり力をつけた現地人が最も定着したのがマレーシアであった。

AFTAの進展にあわせ、1990年代の中ごろから、東南アジア4ヶ国のミニ松下で展開していた扇風機事業の水平展開をいかに改革するのが急務になってきた。また、扇風機事業の世界戦略の中から、アジアに中核拠点を作りそこから全世界向けの輸出拠点を作り出したいとも考えていた。

1998年、最終的に、松下精工は、アジアの中核拠点および輸出拠点をマレーシアに設置し、また、他の3ヶ国における各々のミニ松下はローカル・マーケットを担当することを決定した。そして、松下精工はその決定を各ミニ松下に伝え合意を得た。

そのようになった理由は、以下の3つである。

- ① 優秀な人材の豊富さ。東南アジア4ヶ国の中ではマレーシアの人件費は最も高いと言われたが、それを凌駕する優秀人材の蓄積があった。その源泉になったのは、上記の1980年ごろからスタートした研修プログラムである。優秀な人材の蓄積度は他の国

のミニ松下の扇風機工場と比べて極めて高かった。後年、その研修を受けたマレーシア人の一人は、扇風機事業の責任者を経て MELCOM の役員に就任した人材もいた。

- ② 高品質力・高技術力の獲得。マレーシアには、他の東南アジア市場にはあまり見られない天井扇（シーリング・ファン）のマーケットがある。他の東南アジア諸国では家庭で天井扇を使う風習はあまりないが、マレーシアには各部屋で使われるというライフスタイルがあった。一般的に、扇風機の主流は、リビング扇やデスク扇などであるが、マレーシアはそれに加えてこの天井扇の需要があったのである。この天井扇というのは、扇風機事業分野の中で最高品質・最高技術が求められる。例えば、寝室で使用者が睡眠時に使用するような場面では、他の扇風機に比べて、静音性や安全性が求められる。また、リモコン操作や照明付きと言った付加価値も必要とされた。創業当時は、生産台数が 2 万台（占有率は 3%）に過ぎなかったものが 2000 年前後には 100 万台となったため、これがマレーシアの扇風機事業を質、量の側面で牽引し、他社に打ち勝つ競争力を持つことにつながった。
- ③ 販売力の強さ。販売については、2 ブランド制を採用することが功を奏した。松下精工の前身の川北電気企業社であるが、そのイニシャルをとった KDK というブランドが東南アジアでは非常に浸透したブランドであった⁴⁴。マレーシアの場合、扇風機の創業当初から販売代理店が KDK ブランドの販売を強力に推進したこともあり、KDK ブランドはマレーシアでは非常に浸透していた。そしてもちろん、松下グループには National（後に Panasonic）ブランドがあり、それはパナソニックの販売会社が取り扱った。つまり、海外では、両者は市場でバッティングしたことになる。これは、トヨタ系列の販売会社が同じ排気量でほぼ同価格の新車を切磋琢磨して競争しているのと同じであると考えられる。つまり、マレーシアでは MELCOM が生産する扇風機を 2 つのブランドで販売した。結果、2000 年初めには、マレーシア市場における生産占有率は 70% となった。

このような理由から MELCOM における扇風機事業は、松下グループにおける東南アジアの扇風機事業の中で中核となると同時に、その経営を支える大きな柱の一つになっている。

また、他の 3 拠点を縮小・閉鎖し、マレーシアに集中するということが検討されたが、

⁴⁴ 2002 年には KDK ブランドの扇風機を取り扱う KDK FANS (M) SDN.BHD（略称 KDKM）をマレーシアに設立した。その前年には同様にインドネシアでも KDK の販売会社を設立した。

各々の4ヶ国のマーケットは、デザインの嗜好、仕様が違い、1拠点で集中生産することはかえって効率が悪いということで見送られた。

つまり、ローカル環境要因がもたらしたケイパビリティを評価した親事業部が強いアテンションを子会社に対して持ち、前述で提起した「新たなPDI（親会社主導の投資）」を行うという結果となったのである。

5. バーキンショー理論を分析視角とした MELCOM の特徴と今後の課題

5-1 子会社の役割と進化を決める3つの要素の関係性と親会社の役割の重要性

今回のケースからの発見は、バーキンショーが主張する子会社の役割と進化を決める3つの要因がそれぞれに個別に働くのではなく、各々の要因が動的な因果関係を持ち、かつ、それらがお互いの関係性をもって子会社の役割と進化を決めたということである。MELCOM の場合、2つの撤退事例（テレビ、洗濯機・冷蔵庫）も、1つの事業強化事例（扇風機事業）も、ローカルでの環境要因が起因となって、日本の松下本社・親事業部が MELCOM の新しい役割（撤退も含む）を決定したというものである。2つの撤退事例は、チャーターの変化の5つの類型のうち親会社主導の撤退(PDD; Parent-driven divestment) である。扇風機事業の強化事例については、前述で提起した「新たなPDI（親会社主導の投資）」と言えよう。

この3つの事例からは、全体最適の視点から最適地生産を決めたのは松下本社・親事業部であることが分かった。つまり、子会社の役割と進化に最も影響を与えたのが本社の役割付与であった。そして、バーキンショーが重要だと主張する子会社の選択（子会社の経営判断）がその役割の決定に大きく寄与しなかったということが読み取れる。

すなわち、3つの要因を各々深く分析することと、その3つの関係性を深く追求することによって、子会社の役割が決まり、子会社進化につながるメカニズムがより明らかになることが確認された。

5-2 ローカルでの環境要因についての分析と今後の課題

AFTA のような地域貿易協定などが進展する状況では、ローカルというものはその国だけではなく、リージョン（地域）単位で考えなければならないということが2点目の発見で

ある。バーキンショーはローカルとは国の単位でのことを非常に意識している⁴⁵が、この場合のローカルとは、マレーシアという一国ではなく、リージョン（地域）にとらえるべきである。

MELCOM の洗濯機・冷蔵庫事業の撤退事例にあるように、その撤退の大きなきっかけになったのは、AFTA という地域貿易協定により新たなコンペティターが出現したと思われることであり、かつ、そのマレーシア市場に洗濯機・冷蔵庫を供給したのは、AFTA 域内のタイのシスター会社であった。

今後は地域自由貿易協定だけではなく、2 国間 FTA も視野に入れる必要があるであろう。

5-3 子会社進化におけるチャーターとケイパビリティの重要性と親会社のアテンションの関係

MELCOM の扇風機事業の強化石例について考察する。これは、親事業部である松下精工が東南アジア 4 ヶ国に展開された扇風機事業の中で中核となる拠点を持ちたいと模索したことが起点になっている。結果として親事業部は MELCOM をその拠点に決定した訳であるが、その決定をサポートするマレーシア特有の大きな理由が 2 つあった。まず、優秀人材というケイパビリティである。前述したように、バーキンショーは、ケイパビリティを、企業がリソースを用いて望むべき結果をもたらすための組織的な能力あるいはプロセス、と定義したが、この場合のマレーシア人材というのはローカル環境要因と考えても良いだろう。親事業部は他の東南アジアの全てのミニ松下においてローカル人材の教育を行ったが、最も大きな成果をあげたのがマレーシアであった。扇風機事業とマレーシア人材とがうまくフィットしたとも言える。

さらに、マレーシアには他の東南アジアの国々にはない天井扇というマーケットがあった。これはマレーシアだけのローカル環境要因と考えて良く、それがプラスの需要となると同時に、扇風機事業の中でも求められる天井扇の技術・品質レベルが、MELCOM の扇風機事業全体の製造力と技術力を向上させた。すなわち、これはバーキンショーが主張する第 3 要因のローカル環境要因が結果としてケイパビリティを獲得させたと言っても良いだろう。

つまり、マレーシアの場合、他の東南アジアの国では見られなかった扇風機事業にフィ

⁴⁵ Birkinshaw and Hood (1998), pp.779-780 など。

ットした優秀人材と天井扇という特殊なローカル要因が、MELCOM の製造力・技術力という 2 つのケイパビリティが生み出したのである。そして、親事業部である松下精工は、他の東南アジアの拠点と比較したうえで、マレーシアにおける扇風機事業のケイパビリティに注目し、MELCOM に対して大きなアテンションを持ったのである。そしてその結果、親事業部はここを東南アジアにおける最大の中核拠点にし、ひいては MELCOM の経営の大きな柱の一つになったのである。これは、海外子会社は、ケイパビリティの促進により新たなチャーターを獲得することにより進化する、また、親会社（今回の場合は親事業部である松下精工）のアテンションを得た海外子会社は他の子会社よりも高い業績を上げているというパーキンショーの主張に沿うものということの意味している。さらに、これは、ローカル環境要因、ケイパビリティの獲得などがきっかけになり、子会社の戦略的位置付けが変化し、親会社が新たな PDI の設定（親会社主導の投資）を行うというこれまで主張してきた考えに合致するものである。

5-4 今後の課題

以上のように、パーキンショーが主張し筆者がフォローした子会社進化の理論を、MELCOM というケースをもとにして検討してきた。このケースでは、時間軸を考慮に入れた中で、特にローカルでの環境要因が、子会社進化のために親会社が果たす役割の大きさを指摘した。しかし、この検討で全てが分析できたわけではない。パーキンショーの指摘した視座は極めて有効であるが、それをさらに精緻に分析するには、第 1 に親会社からの視点（親会社の出資比率、経営責任者の出自など）について分析する必要がある。すなわち、子会社の経営に誰が決定権をもっているのかを知ることにより子会社の進化に影響を与えるのではないかとという視点である。また、創業期、発展期、停滞期など各ステージにおける時間軸も考慮に入れる必要があるであろう。第 2 に子会社が新製品開発・新規市場開拓などについて、親会社との関係において子会社がどのようにイニシアティブを発揮するのか、を考えなければならない。第 3 点として、子会社の進化が認められれば、その時に生じる親会社・子会社間のジレンマやコンフリクションについての検討が必要となるであろう。第 4 点として、MELCOM だけではなく、タイ、インドネシア、フィリピンなどの他のミニ松下についても比較研究する余地があるであろう。例え、それができたにしても、これはあくまでも一事例にすぎず、更なる検討が必要であることは言うまでもない。

<MELCOM 関係略史>

- 1962年、マレーシアのラーマン首相（当時）が松下本社を訪問し、マレーシアの工業発展と近代化のために、松下からの工場進出を要請。
- 1965年9月、松下が90%の出資（10%が民族資本）でMELCOMが設立。生産品目は、乾電池、白黒テレビ、扇風機、後に冷蔵庫
- 1966年、マレーシアの株式市場に上場。
- 1973年、マレーシア人のTan Sri Haji Noah b. Omarが会長に就任。
- 1975年、扇風機がマレーシアの品質規格（SIM）に合格。翌年、乾電池が合格。
- 1983年、新工場（バンギ工場）スタート。白物（洗濯機、冷蔵庫）が主力製品。
- 1987年、ガスコンロ、換気扇、ホームシャワーを生産品目に追加。
- **1998年、マレーシアTV（MTV）設立。**
- 1991年、アイロン生産が日本のJIS規格に合格。
- 1991年、第4工場をSA地区でスタート。生産品目は、掃除機と扇風機。
- 1992年、AFTA創設。
- 1995年、マレーシア初のノンフロン冷蔵庫を生産開始。
- 1996年、SA第2工場がISO14001を、カラーテレビ生産がISO9002を取得。
- **1996年、AICO実施。**
- 2000年、完全自動化ラインで生産された洗濯機が日本逆輸入開始。
- **2001年、テレビ工場閉鎖（MTVがマレーシア市場分を生産）。**
- **2002年、AFTA域内の関税率が0～5%に。**
- 2005年、社名をPanasonic Manufacturing Malaysia Berhad(略称PMMA)に変更。
- **2005年、バンギ工場（洗濯機、冷蔵庫を担当）を閉鎖。マレーシア市場についてはタイから供給。**

（出所）PMMAのホームページを基に、筆者がゴシック体の情報を追記し作成。

<参考文献>

● 英文資料

Ambos, T., Andersson U., and J. Birkinshaw (2010) "What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?" *Journal of International Business Studies*, 41, pp. 1099-1118.

- Ambos, T. and J. Birkinshaw (2010) "Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance," *Management International Review*, 50, pp.449-469.
- Birkinshaw, J. (1996) "How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost," *Journal of International Business Studies*, 27/3, pp. 467-495.
- Birkinshaw, J., and N. Fry (1998) "Subsidiary Initiatives to Develop New Market," *Sloan Management Review*, Spring; 39/3, pp.51-61.
- Birkinshaw, J., and N. Hood (1998) "Multinational Subsidiary Development: Capability Evolution and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, 23/4, pp.773-795.
- Birkinshaw, J., and T. Pedersen (2001) "Strategy and Management in MNE Subsidiaries" In A. Rugman(ed.) *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford Handbooks Online.
- Bouquet C., Morrison A., and J. Birkinshaw (2009) "International attention and multinational enterprise performance," *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 108-131.
- Business Times* 2001年3月15日。(詳細は注に記載)
- Dunning, J. H.(1979) "Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, pp. 259-269.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (1996). "The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations. *Organization Science*, 7(3), 255–282.
- Hedlund, G. (1986) "The Hypermodern MNC: A Heterarchy?," *Human Resource Management*, 25, pp.9-36.
- Hymer, S.H.(1976) *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MA: MIT Press.
- Panasonic Manufacturing Malaysia Berhad, *Annual Reports(2006-2011)*
- Panasonic Manufacturing Malaysia Berhad ホームページ ,
<http://pmma.panasonic.com.my/> (最終確認 : 2012年12月20日) .

●和文資料

『Asia X』誌（2006年8月25日）。（詳細は注に記載）

青木健(2001)『AFTA(ASEAN自由貿易地域)―ASEAN経済統合の実状と展望』ジェトロ(日本貿易振興機構)。

飯塚博(2010)「電子・電機業界におけるEPA利用の実態」日本機械輸出組合『アジア太平洋におけるFTAの在り方―FTAネットワークの拡大と深化―』第二部第1章、日本機械輸出組合通商・投資グループ報告書。

梅野巨利(2012)「インドにおける日系海外子会社の自立的成長―新田ゼラチン・インディア(NGIL)の事例―」大石・桑名・田端・安室編・多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』第11章、文眞堂。

『The Daily NNA』誌(2005年2月25日)。（詳細は注に記載）

大木清弘（2011）「多国籍企業における本国拠点の優位再構築：国際的な機能配置選択に伴う拠点間競争の効果」『組織科学』Vol.45 No.2 pp.101-113。

新宅純二郎・天野倫文(2009)『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣。

多田和美（2008）「海外子会社の製品開発活動の進展プロセス―日本コカ・コーラの事例」『国際ビジネス研究学会 年報 2008』pp.71-83。

朴英元・天野倫文・宋元旭・福澤光啓(2011)「韓国のFTA政策と韓国企業のグローバル戦略」『組織科学』Vol.45, No.2, pp.43-59。

松下電器産業株式会社社史室（2008）『社史 松下電器変革の三十年 1978～2007』。

吉原英樹(1997)『国際経営』有斐閣。

山口隆英(2006)『多国籍企業の組織能力』白桃書房。