

松下電器産業の経営の思考

— 中国企業研修を通じて —

金 山 権

全学フィールドワークプログラムの一環として中国で行われた2週間の企業研修は、大学での理論教育を現場での実践を通じて、専門知識と語学能力の増進を図ろうという趣旨であった。北京の中国進出日系企業および中国国有企業が主な実践場であったが、ここでは、北京松下カラーブラウン管有限公司を一つ事例として、松下電器産業の経営をとり上げることにする。

一．北京松下カラーブラウン管有限公司

北京松下カラーブラウン管有限公司 (BMCC Panasonic) は、松下グループ (松下電子産業と電子工業) と北京市と中国中央関係部門が共同で1987年5月に設立された北京市における合弁会社の第1号である。資本金は2000年末現在約30億人民元で出資比率は50:50である。会長は中国側、社長は日本側となっている。従業員約4,000人で、男女比率は3500:500である。

91年に"全国合弁会社ベスト10社"、99年には"全国経営能率ベスト500社"の上位に選ばれるなど北京市及び中国全国における優良外資系企業として著名である。現在、社長を含めて7人の日本人のスタッフ(部長以上)が常駐している。

生産ラインが3つあるが、一番古いものは1960年代のものである。カラーブラウン管は主に、14'、19'、21'、25'、29'のサイズであるが、

34'も2000年に生産に入った。当社の製品は、長虹、康佳、TCLなどを主とする全国大手テレビ製造メーカー9社に供給している。日本本国には主に自社工場(寿、宇都宮工場)に出荷するが、99年には20万台であった。海外への出荷は、タイ、マレーシア、ブラジル、米国(松下米国工場)などであるが、99年の実績は30万台であった。なお、現在年生産台数は500万台である。(製品合格率96%~99%)

二．中国進出の松下電器産業

松下電器産業の中国への本格進出が10年余りになる。製造拠点は香港の2社を含め35社になっている。投資額731億円に対して、利益は99年が約50億円に達している。2000年は約130億円で、「株主に対し、やっと形がつきそうである」という。人口12億の市場は魅力的だが、中国進出日系企業にとっては全てが平坦とはいえず、少なくない壁にぶつかっている。こういう状況の中で松下電器産業の対中経営現状をあげると次の4点が興味深い。

乱売合戦

中国のカラーテレビの乱売合戦は1997年から始まり、2年間で4割近く下がってきた。生産能力は世界一の年間3千万台で24%のシェアを持っている。こういうことも反映して、2000年夏中国国産の29型テレビ価格は2千元(約2万6千元)を切り、2001年7月に平面ブ

ブラウン管 29 型が 2,600 元代に入っている。

松下電器の創業者松下幸之助氏は 79 年、当時の鄧小平副首相に電子産業近代化への協力を約束し、上述の北京・松下彩色顕像管（カラーブラウン管）有限公司が 1987 年に松下の戦後の中国合弁第 1 号として設立され、中国では当時大ニュースとなった。本格的な生産は、89 年 6 月天安門事件の真っ最中に始めた。

99 年 9 月着任した飛永竜生社長は「生産品目を 1 か月ごとに入れ替え、在庫を減らし、今はほぼ年 5 百万本のフル生産」という戦略を打ち出した。99 年 8 月から別型を加え、新型の平面ブラウン管も 2000 年は 8 万～9 万本まで生産している。市場では画面が大きくなるほど平面が売られ、「中国も世界最先端のもので勝負する時代」になってきたと飛永竜氏は見ていた。

付加価値

情報技術（IT）は中国でも大きなブームになっている。携帯電話利用者は 2000 年 6 月に 6 千万台を突破、ついに日本を抜いた。北京・松下通信設備有限公司は「2000 年 120 万台、2 年後は 500 万台を指す」という生産目標を打ち出した。中国ではノキア、エリクソン、シーメンス、モトローラなど欧米勢が強く、出遅れた松下の市場占有率は約 3% しか占めてない。99 年夏、小型軽量 88 グラムをうたい文句に 1,700 元（約 2 万 2 千円）で売り出したところ、人気は上々で先行ライバルを追い上げ中であつた。

天津松下電子部品有限公司（TMCOM）も携帯ブームの恩恵を受けているが、2000 年の売上は 99 年比 6 割増の 7 億元（約 91 億円）であつた。部品のタンタルコンデンサー（tantalum condenser）は 1 日 24 時間、年間 361 日の稼働で年に 6 千万個を生産している。当初の進出目的は、遼寧省大連市の中国華録・松下電子情報有限公司（94 年設立）のビデオ事

業支援のためだったが、ビデオ販売不振にアジア金融危機が重なり、TMCOM も苦境に陥つた。こういう局面を開拓するため付加価値の高い IT 関連向に転換し、設備の改造を優先する意志決定を決断したのが正しかったと考えられる。

最先端で勝負

家庭用エアコンをつくる合弁会社、松下・万宝空調器有限公司は、広東省広州市郊外の番禺区に位置しているが、能力いっぱいの年産 60 万台体制で取り組んでいる。2000 年の売り上げは、同じ敷地にあるエアコンの心臓部のコンプレッサーを作る工場（2000 年 235 万台）と合わせて 30 億元（約 390 億円）であつた。当社は「2002 年にエアコン 100 万台（中国 4 位）、コンプレッサー 300 万台を生産」との目標を打ち出したが、まさに世界でエアコンを年 300 万台売る松下産業の一大生産基地になる。

しかし、中国市場はすでに供給過剰で値下げ競争が激しい状態となっている。7 年前は、輸入品が 7 千円の高値だったエアコンが、2000 年では 3,300 円で買えるところまで値下がっている。対中輸出に味をしめた日系各社は競うように現地生産を開始したがその後、中国メーカーが力をつけてエアコン市場環境は一変した。

すみ分け

松下はほとんどの事業部が中国に拠点をつくっている。松下本社の海外担当の責任者は「国有企業が生産能力の拡大競争に入り、95 年から買い手市場に変わった。生産調整、在庫・販売管理の面で二重苦、三重苦が続き、計画通りだったのは杭州（浙江省）の炊飯器ぐらいだった」というが、まさにこれが中国の現状である。

中国に進出した関連会社全体の収支は 98 年がとんとん、99 年は約 50 億元の黒字であつた。2000 年は売上げ目標を 224 億元（約 2900 億円）

に設定した。全体からみると、中国のWTO加盟に伴い、ビジネスがやりやすくなると思っ
てはならず、競争はむしろ激しくなるに違
ない。品質管理だけでなく、技術移転、資金
調達、労務、販売管理など全体を見渡して、「我
が社は中国で何をするのか」という経営判断
ができる人を、現地の責任者にすべきであ
り、競争に勝つには速い意思決定が重要であ
る。現地法人の権限強化が必要であると考え
られる。

松下の中国事業の99年度実績

(連結ベース。1元=約13円)

生産額：151億円

輸出額：55億円

販売額：256億円(世界の5%)

従業員：29000人(世界の10%)

(朝日新聞などのデータより)

三. 21世紀日本型経営再構築の模索

かつて世界一効率的と称賛された日本型企
業システムが揺らいで久しい。欧米の先行指
標(ベンチマーク)にいち早く追いつき、終
身雇用と年功序列のもと、均一的な従業員を
育成し、性能の良い製品を大量生産してきた。
その代表格の一つである松下電器産業まで、
創業者の松下幸之助氏以来の仕組みを、自己
否定するような構造改革に乗り出した。米国
流の「人減らし」はせずに、国内で独創的な
製品を生み出せる体制を築きあげることであ
る。松下産業における21世紀を迎え模索して
いる経営再構築には高い注目を集めている。

事業部制の廃止

1918年(大正7年)に、創業した松下電器
産業の歩みは、そのまま20世紀日本の製造業
の歴史と重なっている。創業者松下幸之助氏
は、大量生産が価格を下げて需要を拡大する
ことを早くから見抜いていた。大量生産・大

量販売を松下に効率よくもたらしたシステム
が、独自に考案した「事業部制」と強力な「家
電販売店網」がそうであった。

事業部制は、テレビ、洗濯機など商品ごと
に事業部をつくり、それが独立した会社のよ
うに単一商品の開発・製造・販売に徹してき
た。工場、人事・経理、営業など会社組織を
ひと抱え持ち、「戦後日本の工業立国を象徴す
る組織」であり、「松下は最も典型的な大量生
産システムを構築した企業」であった。

その松下の中村邦夫社長が2001年1月10日、
経営計画発表の記者会見で、「大量生産に、付
加価値がある時代ではない」と宣言した。国
内外の消費者や経済構造が、劇的に変わり、強
さの象徴だった大量生産主義が、逆に弱みに
変わった。家庭は電化製品であふれている。消
費者の好みは多様化し、どんな製品が売れる
かつかみにくい状況である。経済のグローバ
ル化により、大量生産は、中国や東南アジア
でも展開されている。アジア製品の流入はデ
フレ傾向に拍車をかけ、日本の製品、中でも
大量生産による規格品の値崩れが止まらな
くっている。

こういう状況のもとでは当然ながら企業は
利益が出にくい体質になる。松下の連結売上
高に占める営業利益の割合は、かつて幸之助
氏が適正と考えた10%を、大きく割ったまま
であった。松下における売上高に占める営業
利益の比率は、1969年の16.4%から第一次石
油ショック以後の1975年には5%まで急落し、
その後家庭用ビデオブーム、急激な円高など
を経て1984年には12%まで上がった。その後
又下落が続き、バブル経済の最中では若干上
がったもののバブル崩壊後の1993年には3%
未満まで陥った。松下は、2000年は3.4%を予
想していた。

消費者の好みが多様化し、複数の機器やソ
フトウェアを組み合わせる時代には、単

品主義の事業部では対応できなくなる。事業部制は生産者側の合理性を追求したもので、消費者や市場への反応は鈍いからである。こうした変化に対応するため、松下では事業部に直結していた工場を切り離し、事業部の強固な縦割り体制を崩している。事業部の垣根を越えて、いくつかの工場が共同で資材を購入してコストを引き下げたり、松下グループ以外のライバルメーカーからの注文生産に依拠したりしている。一律の商品を大量に市場に供給するのではなく、工場が市場やユーザのニーズをつかみ、それに合わせてコストダウンや商品開発をする仕組みをめざしている。

時代に合わせた企業の変革は、実は米国では80年代から始まっていた。米ソレクtron社のように、他メーカーの注文を受けてさまざまな機器を製造する生産請負業が発展しつつある。三菱電機は米国の携帯電話工場をソレクtronに売却し、三菱ブランドの製品を作ってもらっている。松下もこんな生産受託サービス（EMS）をめざしている。

独創的な開発

松下の2001年1月10日の経営計画発表後、同社の株価は11、12日と下落した。松下電器本体を含むグループ中核6社約8万人の従業員

のうち、約5千人が過剰人員と言われている。「売り」の中心となったとみられる外国人投資家は、経営改革には「米国流」の大胆な人員削減が不可欠と判断し、それが盛り込まれなかったため失望したと考えられる。

松下は、向こう3年間で従業員の16%にあたる1万3千人に対し、再教育・研修をした後、転勤を含む大規模な配置転換を予定している。だが、雇用維持の会社の理念は変えない。松下は、仕事も雇用も大胆に切り売りしたり、減らしたりする「米国流」は採用せず、新たな日本型モデルを模索している。

雇用を維持するには、簡単にはまねのできない独自技術、独創的な商品開発、それを支える志のある人材が欠かせない。松下は伝統的な家電から、半導体などの電子部品開発を「飯の種」にする道を選んで歩いてきた。総額百億円の資金を準備し、意欲的な社員がベンチャー企業を設立できる制度もつくって対応している。雇用を維持しながら（素晴らしいが前途多難であろう）日本の製造業が世界をリードすることができれば、それが新たな日本型システムといわれるようになるだろう。

（2001年7月1日）

（経営政策学部教授）