

日系家電メーカーの初期海外活動

——松下電器のビルマへの技術援助——

藤 田 順 也*

1. はじめに

戦後から高度経済成長期にかけて、家電メーカーは日本の製造業のなかでも早くから海外市場を意識し、輸出や海外直接投資などの企業活動の国際化を積極的に図ってきた。それは繊維メーカーに代表される、商社経由の間接輸出や総合商社参加型の海外投資といった国際化とは異なり、自社の輸出部門による直接輸出、あるいは自社単独での海外進出であった。その過程では、顧客嗜好や商習慣、そして労働慣行などの海外現地事情に関する知識を独自のやり方で得なければならず、試行錯誤であったと考えられる。もっとも、戦後復興期の家電メーカーの多くは、国内において外国技術の導入による製品開発や、流通業者の組織化などに注力しており、国際化に対して積極的な投資をできるほど余裕はなかった。さらに、1960年代末までの日本では国際収支上の制約から海外直接投資は政府によって厳しく制限されていて十分な資金を海外に投下できなかった。こうした経営資源の投入に限りがあった状況のなかでも、家電メーカーの多くは、早くから自社単独で海外市場を視野に事業展開を図り、国際経営に必要な販売、製造、経営のノウハウや人材などの国際経営資源を徐々に社内に蓄積させていった。この経験こそが、その後の国際化戦略への貢献に繋がる重要な要因であったことは疑いない¹⁾。

本稿では、日系家電メーカーによる国際経営

資源の蓄積が、国際化の初期段階においてどのようになされたかを明らかにすることを目的にする。とりわけ、日系家電メーカーによる海外技術援助の実態に注目する²⁾。というのは、三洋電機、東芝、日立、松下電器（2008年10月1日、パナソニックに社名変更。以下、松下電器と表記）、三菱電機といった、戦後日本で代表的な多国籍企業の地位を占めるまでに成長した家電メーカーの多くは、高度経済成長期に、輸出や海外直接投資とともに技術援助によって海外での現地生産にも関わっていた事実が確認されるからである。松下電器の事例は後述するが、例えば、1960年代を通して、これらの日系家電メーカーが技術援助契約を結んだ相手先をラジオや卓上扇風機などの家電製品に限ってみると、三洋電機は1ヵ国1社、東芝は11ヵ国14社、日立は8ヵ国8社、三菱電機は4ヵ国5社となる³⁾。

こういった事実にもかかわらず、この時期の日系家電メーカーの国際経営に関する研究において、この技術援助がいかに行われたかを記述したものは見当たらない。これまでも、日系家電メーカーの国際化に関しては多くの研究がある⁴⁾。それらは国際化戦略の特徴、対米輸出マーケティングの実態、そして東南アジアにおける製造拠点を中心とした現地経営に関するものに代表され、主に日系家電メーカーの国際化過程の中で、いかなる理由から海外市場に進出し、現地市場でどのように優位性を構築していったのかが考察されている。そして、こうした分析を通して、国内販売から輸出へ、輸出から海外生産へという企業の国際経営の展開過程が明ら

* 広島経済大学経済学部准教授

かにされている。その一方で、いずれの研究においても海外技術援助にはそれほど関心が払われてこなかった。だが、技術援助も、輸出や現地生産と同様に海外でのモノ作りに必要な経験を企業内部に蓄積させることになる。海外技術援助は、現地に社員を長期間派遣するケースが多く、また基本的には組立部品を輸出して現地で組立てる、CKD（Complete Knock Down：コンプリート・ノックダウン）生産から始めるため、国内工場では技術援助先に対する機械設備や部品材料の供給に関する管理を現地の状況に合わせて整備していくことになるからだ。したがって、輸出や海外直接投資の活動だけでなく当時の海外技術援助の実態を考察することは、日系家電メーカーの国際化過程の解明にも関わる重要な課題と言える。

具体的な日系家電メーカーの海外技術援助の事例として、1962年9月にビルマ（現在のミャンマー）政府との間で締結された松下電器による取組みを取り上げる⁵⁾。ビルマ政府への技術援助は、本論文で明らかになるように、1950年代中頃以降に始まった松下電器の国際化初期段階での輸出や海外直接投資とほぼ同時並行的に実施された取組みであるという点で、極めて重要な対象である。ビルマ政府への技術援助の実態考察を通じて、この事象が松下電器の国際化にどのような影響を与えたのか、そしてこの経験で、同社は国際経営についてどのようなノウハウや知識、人材を蓄積したのか、これらの点を明らかにする。

2. 松下電器の国際化

2.1 輸出戦略の展開

第2次世界大戦の敗戦により、松下電器は海外資産の全てを失った⁶⁾。また、GHQ（連合国軍最高司令官総司令部）の財閥指定を受けて、松下電器は戦前に同社の輸出入業務を担当する目的で設立した松下電器貿易との関係も、1946

年3月に断絶された。その後、1949年5月に、松下電器貿易の制限会社の指定が解除されると、1951年8月に再び同社を傘下に入れ⁷⁾、これをきっかけに松下電器は、輸出活動を組織的に展開させていった。すなわち、1954年に松下電器のラジオ事業部は、国内向けに開発された乾電池式・真空管ポータブル・ラジオを輸出向けに改良し、この試作品をもとに松下電器貿易が香港やタイ、シンガポールなどの東南アジア諸国への市場開拓を図った。これらの地域は、オランダや西ドイツを主とする欧州製品に市場を支配されていたが、次第に松下製品の品質が認められ、受け入れられるようになった。ラジオの輸出台数は、初年度は1万7,000台であったが、1959年にはトランジスタラジオの輸出も本格化し、52万2,000台にまで達した⁸⁾。

この成功を受けて、松下電器の輸出戦略の展開過程が改めて方向づけられた。それは、戦前と同じ形態であったが、松下電器の製品事業部と松下電器貿易の間での分業体制の構築である。それは基本的には、松下電器貿易が海外市場の動向と改良に結びつく製品情報の収集を担当し、この情報をもとに松下電器の製品事業部が輸出用製品の企画、開発、そして製造までを担当するといった役割分業であった⁹⁾。そして、1950年代後半よりアメリカやカナダ、メキシコの市場の開拓に力を入れるため、1958年12月に松下電器は輸出事業本部（技術部、輸出部、業務部）を新設した¹⁰⁾。もっとも、アメリカに関しては、1953年にすでにニューヨーク出張所を開設し、アメリカメーカーの製品情報や現地の市場動向の収集に着手していた¹¹⁾。これらの結果、松下電器貿易の輸出総額は1958年の32億円から、1960年にはその約4倍の130億円に達した。また、松下電器の総生産額に占める輸出の割合は、この間に6%から12%にまで上昇した¹²⁾。

こうした輸出活動の組織的な推進は、1950年代中頃以降、松下電器にとって重要かつ不可欠

な成長戦略であった。この時期から、東芝や日立、三菱電機などの資本力や技術力をもった重電機メーカーが家電産業に本格的に参入し、国内市場での競争は一段と激化した¹³⁾。さらに、1960年9月には政府が「貿易為替自由化大綱」を策定し、国際競争力の高まった産業から順次自由化する方針を打ち出した。家電製品では、1961年4月にラジオ、レコードプレーヤー、アイロン、トースターなどの自由化が発表された¹⁴⁾。その後、その他の家電製品に対しても輸入自由化が完全に実施されれば、欧米製品も交えて競争がより一層激化されることが予想された。とくに、家電産業では製品の販売価格の低下や、生産活動で得られる経験の蓄積には継続的、安定的な生産量が必要であった。1950年代中頃以降の国内市場の競争状況を考えると、国内と海外の両市場で十分な生産量を確保することが、松下電器にとって極めて重要な経営課題となったのであった。

2.2 製造・販売拠点の海外進出

松下電器は、1961年12月に最初の海外現地生産を行った。タイの合弁工場における乾電池生産である。翌年10月には台湾松下電器も設立された。この2社とも、現地市場を指向する多品種の家電製品を製造するための拠点であった。これらの進出は現地政府の自国産業の保護育成を行う輸入代替工業化政策により、日本からの輸出が困難になったことが主な理由であった。いわゆる輸出市場防衛のための海外事業であった。いずれも現地資本との共同出資で設立された¹⁵⁾。その後も、タイや台湾と同様に現地市場向けの製造拠点が、発展途上諸国を中心に拡大していった。アジア地域では1965年9月マレーシア、1966年1月台湾、1967年9月フィリピン、中南米地域では1966年3月ペルーとコスタリカ、1967年12月ブラジル、1969年4月ベネズエラ、北米地域では1965年4月プエルトリコ、そして

その他の地域では1966年11月タンザニア、1968年2月オーストラリアであった¹⁶⁾。

こうした製造拠点の進出傾向とは対照的に、販売拠点の進出は、北米やヨーロッパの先進諸国を中心に始まった。1959年9月にアメリカ松下電器が設立されて以降、北米地域では1964年6月ハワイ、1966年12月カナダ、欧州地域では1962年6月西ドイツ、1968年3月フランス、そして中南米地域では1966年7月ペルー、1967年5月コスタリカ、1969年7月メキシコといった国々に自社系列の販売会社が設立された¹⁷⁾。

以上のように、11カ国に12社の製造拠点と7カ国に8社の販売拠点が設立された。松下電器は1960年代に入ると、輸出活動の展開が困難な場合には製造拠点の進出を図ることで、積極的に海外市場の開拓を進めていった。国内市場においても、1960年代半ば以降は白黒テレビ、テープレコーダー、トランジスタラジオなどの無線商品が国内需要を一巡しており、松下電器にとっては海外進出を進めざるを得ない環境になっていた¹⁸⁾。

なお、これらの製造拠点とアメリカ松下電器の管理は1964年1月に松下電器に新設された海外経営局のなかの海外事業本部（輸出部、技術援助部、海外事業部）が担当した。また、販売会社の管理は基本的に松下電器貿易が当たった¹⁹⁾。

2.3 技術援助による現地組立

上述の輸出や海外直接投資と並行して、松下電器は資本投資を伴わない技術援助も1956年以降、実施していった。表1は松下電器の初期技術援助の実施状況を示している²⁰⁾。この表に示されるように、15カ国で技術援助が実施されており、1961年から契約件数が増加している。輸出や海外直接投資ではなく、技術援助が選択された要因は、相手国の産業政策や外資規制、市場規模などにあったと考えられる。スペインは

表1 松下電器の初期技術援助（1956-1965年）

契約年	技術援助の相手先	国名	契約期間	援助契約の主な製品				
				ラジオ	テレビ	乾電池	電化製品	電子部品
1956	国際通信機械	台湾	n.a.	●				●
1960	ゴーベル	インドネシア	n.a.	●				
1961.5	バラッカエルパクナア	ウルグアイ	10年	●				
1961.8	R. B. インダストリーズ	パキスタン	5年	●				
1961.12	ボオチューエンダイソアイ	南ベトナム	5年	●				
1962.2	ファリーストラジオ	南ベトナム	5年	●				
1962.3	エライトラジオエンジニアリング	セイロン	5年	●				
1962.9	ビルマ政府	ビルマ	10年	●		●	●	●
1962.10	スベリオア・マニユファクチャリング・デプロイメント	南アフリカ	5年	●				
1963.3	レクサル	コロンビア	2年				●	
1963.4	エル・ナスル・テレビ公社	エジプト	5年	●	●			
1963.4	ヴォンガードイベリカ	スペイン	10年	●				
1963.8	UAC	ナイジェリア	10年	●				
1963.8	キュラサオ	エルサルバドル	10年	●				
1965	コファード インダストリーズ	イラン	n.a.	●	●			
1965	プレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション	フィリピン	n.a.	●	●			

注1) 現在の国名と変更があるものは南ベトナム（ベトナム）、セイロン（スリランカ）である。

注2) 電化製品は卓上扇風機、洗濯機、炊飯器、エアコンなどである。

注3) 電子部品は主にラジオ部品（スイッチ、固定抵抗器、トランス、コイルなど）である。

出所) 松下電器（1964）『社史資料 No. 10』p. 26, 松下電器貿易（1985）『松下電器貿易 50年のあゆみ』p. 88, p. 94, p. 109, p. 117, p. 147。

例外だが、技術援助先は台湾、インドネシア、パキスタン、南ベトナム（現在のベトナム）、セイロン（現在のスリランカ）、ビルマ、イラン、フィリピンのアジア地域、ウルグアイ、コロンビア、エルサルバドルの中南米地域、そして南アフリカ、エジプト、ナイジェリアのアフリカ地域といった発展途上諸国の企業や政府で全てが占められている。これらの地域の多くは、戦後国内の産業保護や外貨事情などの理由から輸入を規制あるいは禁止した。だが、その時点では家電製品の市場規模とその成長性が著しく低かったことや、外資の進出が認められなかったことから、松下電器は現地企業や政府に対し技術援助を行うことで輸出市場を防衛したので

あった。

技術援助の対象製品は、ラジオの割合が圧倒的に大きく、16の契約の中で15も占められていた。1960年代に入ると、国内のラジオ市場は、成熟による需要の伸びの頭打ちや、1961年4月にはラジオの輸入自由化も迫っていた。そこで、ラジオ事業部は製品の高級化とともに、輸出の地域的拡大を図った。だが、上述したように、発展途上諸国では、ラジオに対して輸入が禁止、あるいは規制により制限がされた。海外需要の獲得が不可欠であったラジオ事業部は、1961年8月に松下電器では初めて海外事業担当の海外課を新設し²¹⁾、工場進出が困難な地域や国の企業に対し技術援助の契約を進めていった。

また、特筆すべき点は、これらの技術援助先からその後の合弁相手が輩出されていることである。例えば、台湾の国際通信機械（1962年10月設立の台湾松下電器股份有限公司）、インドネシアのゴーベル（1970年7月設立のナショナルゴーベル）、そしてフィリピンのプレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション（1967年9月設立のプレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション）の3社が挙げられる²²⁾。東南アジア進出時は、受入国の外資規制から現地企業と合弁形態を選択しなければならなかった。合弁相手の探索には時間が必要であったが、この技術援助を通じて相手先の工業経営者としての資質や経営姿勢を理解していたことが、その後の比較的スムーズな進出に繋がったと考えられる。

以上のように、海外への技術援助は1961年を境にラジオ製造の技術やノウハウの供給を主として、発展途上諸国に広がっていった。こうしたなかで、ビルマ政府への技術援助は1962年9月に契約された。他の技術援助の事例とは異なり、契約された家電製品の品目がラジオや乾電池に加えて、電化製品や電子部品などの多品種に渡っていること、また契約相手が企業ではなく政府であったことが特徴的な点である。

3. ビルマと松下電器

3.1 賠償とODAによる家電製品の国産化

松下電器のビルマ政府への技術援助の考察に入る前に、ビルマへの日本の戦後賠償とその後引続き実施された無償援助およびODA（政府開発援助）の経緯を確認しておく必要がある。

戦後のビルマの家電産業の生成過程は、1954年11月に日本政府とビルマ政府の間で調印された「日本・ビルマ平和条約及び賠償・技術協力協定²³⁾」に深く関係している。1948年にビルマはイギリスから独立を果たすが、政府が家電産業の本格的な育成に乗り出すことはなかった²⁴⁾。

そのため、家電製品の需要の大半は、イギリスやオランダなどからの輸入品でまかなわれた。1950年代中頃以降は、賠償による輸出の増大に伴い日本製品が徐々にビルマ市場に浸透するようになった²⁵⁾。

1962年3月のクーデターで実権を握ったビルマ国軍のネー・ウィン将軍は、高級将校だけから成る革命評議会を結成し、国会の解散と憲法の停止を断行して、全権を掌握した。そして、同年4月に革命評議会は、「ビルマの社会主義への道」と題する基本綱領を発表し、同国の社会主義経済の確立と経済のビルマ化を目指すことになった。これをきっかけに、外資企業を含む民間企業は次々と国有化され、さらには新しい民間企業の設立が禁止された。精米、製材や製紙などの主要産業に加えて、流通業や貿易業も国有化された。ビルマ市場から民間企業を完全に排除し、重化学工業を中心に国営企業を主体とした輸入代替工業化を図ることが、この社会主義体制の目標であった²⁶⁾。

こうした過程で当初、ビルマ政府は外国の資本や援助を排除し、米を中心とする農作物を政府の管理下で輸出し、それを通じて稼いだ外貨を用いて、工業製品の製造に必要な原材料や生産財を輸入して工業化を実現していくという開発政策を企てた。だが、この政策による工業化の実現は困難を極めた。人口増加による米の国内消費量の増加や、農業部門への積極的な投資の停滞などから、1960年以降外貨収入が減少していたのであった²⁷⁾。

そこで、1963年に入りビルマ政府は、「日本・ビルマ平和条約及び賠償・技術協力協定」の賠償金を財源に、工業製品の製造に必要な技術的ノウハウや機械設備などを日本企業から調達することにより、工業化の停滞を打破することを決断した。つまり、1963年4月から、賠償金を製造業に振り向け、なかでも主に4大工業化プロジェクトとして、大型トラック・バス組立工

場、小型トラック・乗用車組立工場、家庭電化器具組立工場、および灌漑用ポンプと耕運機組立工場に重点的に賠償金を投下することになった。具体的には、大型トラック・バス組立工場は日野自動車、小型トラック・乗用車組立工場は東洋工業（現在のマツダ）、灌漑用ポンプと耕運機組立工場は久保田鉄工（現在のクボタ）、そして家庭電化器具組立工場は松下電器がそれぞれ担当することになった²⁸⁾。

1965年、この賠償は終わったが、ビルマへの供与額がインドネシアやフィリピンなどへの賠償額と比べて少なかったため、日本政府とビルマ政府の間で交渉が進められて、同年に新たに準賠償（正式には、経済および技術協力協定²⁹⁾）が締結された。ビルマ政府は、先の賠償協定に基づいて始まった4大工業化プロジェクトをより一層推進させていくため、これらのプロジェクトに関連する製造工場に、その準賠償を財源として再び資金を積極的に投下していった。また、この間に高度経済成長を成し遂げ、世界の経済大国に成長した日本は、ビルマに対して1968年から円借款と呼ばれる有償資金協力を開始し、さらに1975年からは無償資金援助を始めた。いわゆる ODA である。とりわけ、この有償資金協力の使い道の中心を成したのは、それまで多額の賠償資金を投入してきた4大工業化プロジェクトに携わる日野自動車、東洋工業、久保田鉄工、そして松下電器からの機械設備や部品などの購入資金の貸付（商品借款）であった³⁰⁾。

このように、1963年に日本からビルマへの戦後賠償が、工業投資に重点的に投下されたことをきっかけに、松下電器はビルマの家電産業の生成に関わっていくことになったのである。

3.2 海外事業部の形成

1962年4月、松下電器は訪日中のビルマ政府関係者から家電製品の技術援助要請を受けた。政策上、外資の進出を認めることができなかつ

たビルマ政府は、賠償の枠組みの中で松下電器から技術的支援を受けて家電産業の本格的な生成、発展を図ることを目指していた。松下電器が注目されたのは、戦後のビルマ市場に同社の製品が流通し始めていたことや、アメリカのニュース雑誌『タイム』（1962年2月23日号）に松下電器の特集記事が掲載されたことなどがきっかけであった。当初は国内事業に注力していることを主な理由に³¹⁾、この要請は一旦断った。だが、再度ビルマ政府から「家電関係は松下電器以外ありえない」という強い要請があり、結局同社はこれを受け入れることになった³²⁾。

1962年6月と9月の2度に渡り、松下電器がビルマのラングーンを訪問し、同年9月8日に松下電器はビルマ政府との間で家電製品の製造に関する「技術援助」、「部品材料供給」、「役務」の諸契約を交わした。この契約において技術援助の対象になった製品は、ラジオ・電子部品グループではトランジスタラジオ、テープレコーダー、電子部品（スピーカー、スイッチ、抵抗、トランス、コイル、コンデンサ、プリント基板など）、そして電化製品グループでは冷蔵庫、エアコン、洗濯機、卓上扇風機、モーター、炊飯器、アイロン、電球、蛍光灯、配線器具の合計13品目に達した³³⁾。これほど生産品目が多品種に及んだのは、家電製品全ての国産化率を上げたいというビルマ政府の強い意向の表れであったと考えられる。

だが、この契約内容を締結したことにより、この事業の管理に関して新たな問題を抱えるようになった。それは、多数の製品事業部をどのような方法で管理し、松下電器全体としての統一性を保つのか、という問題であった。つまり、これまでの技術援助のように、ラジオ事業部が一企業と契約を締結していた状況とは異なり、複数の製品事業部とビルマ政府の間をどのように調整して、技術援助を実現していくか、という点である。1959年11月には、それまでの輸出

事業本部を廃し国際本部（外国部、業務部、輸出部、特許部）を新設し、上述のようにタイに工場進出を果たしていたものの、同本部は依然として輸出に関する全社的な方針の決定などが主な業務であった³⁴⁾。この契約締結時点では、ビルマへの技術援助を含む海外事業に対し、本格的に対応するための管理組織が松下電器には設けられていない状態であった。

こうした状況を受けて、松下電器はビルマへの技術援助に関する明確な方針を全社的に浸透させ、関連する製品事業部とビルマ政府との効率的な連携を担う管理部門を社内設ける必要があった。そこで、1963年1月、松下電器は社内にビルマへの技術援助全般を総括管理する部門を設けることになった。これが国際本部のなかに新たに設けられた海外事業部であった³⁵⁾。この結果、海外事業部がビルマへの技術援助を管理することになり、これに伴って製品事業部のビルマ政府との交渉の負担は軽減することができた。具体的には、海外事業部がビルマ政府の意向を製品事業部に伝達し、そしてその意向に沿って作成された資料をもとに現地に派遣された海外事業部の社員が代表となり、製品の技術的な内容や単価などをビルマ政府に説明した³⁶⁾。また、ビルマでの生産がCKD生産であったことから、関連部品の輸出が急増することを受けて、1963年6月に松下電器貿易は、専門部署として輸出4部にR計画係を新設し、対応していくことになった³⁷⁾。

ビルマへの技術援助をきっかけに、松下電器は全社的に海外でのモノ作りに関与を深めていくことになった。この過程で、松下電器は社内に海外事業部を設けて、関連する製品事業部との連携を強化し、全社的支援体制を整備したのであった。

3.3 現地組立の準備

全社的支援体制は整備されたが、急遽海外で

のモノ作りに関わることになった製品事業部の準備作業は容易ではなかった。契約締結時の1962年9月時点で実施されていた松下電器の海外事業活動はナショナル・タイでの乾電池生産と、台湾、インドネシア、ウルグアイ、パキスタン、南ベトナム（2社）、セイロンでの技術援助によるラジオ生産だけであった。また、同時期の松下電器貿易の輸出額における無線商品と電化製品の割合をみると、トランジスタラジオを中心とする無線商品が約91%を占めた³⁸⁾。つまり、当時松下電器には27の製品事業部が存在したが³⁹⁾、ラジオ事業部と乾電池事業部を除いた事業部は、輸出経験も少なく、また海外でのモノ作りに必要とされる技術的、経営的ノウハウを持っていなかった。ビルマへの技術援助を実施することになった製品事業部の多くが、手探り状態で準備を進めることになった。

上述したように、ビルマへの技術援助では日本から現地に部品を供給し、組立作業を行うCKD生産が採られた。ビルマでは、全く製造経験のない退役軍人や民間人が作業員として勤務していた。そのため、そうした作業員を組立工程で作業に集中させるには、日本から供給する部品の梱包作業が極めて重要な意味をもった。それは、設計者がビルマの各工場での組立順を考え部品に番号を付け、その番号に合わせて検品し梱包するといった、正確かつ慎重な作業であった⁴⁰⁾。なかには、この供給管理が複雑であったため、専門部署を新たに設けて対応する事業部もあった。例えば、部品事業部では、「この契約にもとづいて部品技術供給体制を確立して、（1964年）10月にビルマ工場でスピーカーなどの部品の生産を開始し⁴¹⁾」ている。

この作業と並行して進められ、とりわけ困難を極めたのが、基本的な動作や進行上の手順を作業ごとに順序だてて説明した作業指示書を英文で作成することであった。現地では、作業指示書に従い、完全な再現性を求めて日本からの

派遣社員が組立、修理の教育を作業者にしながら生産を行うため、この指示書の内容は現地作業者の技術レベルや機械設備などの状況に合わせて作成しなければならなかった。だが、実際は松下電器社内で統一された基準は無く、事業部間や、事業部とグループ会社間、あるいはグループ会社間でその指示書の内容に関して相違箇所が多かった。なかでも、英文の完成度の高い指示書はフィリップスとの共同出資で1952年12月に設立された松下電子工業が作成したものであったが⁴²⁾、フィリップスと松下電器の契約上の問題で、他の事業部やグループ会社が閲覧することはできなかった。上述したように、ビルマの作業者の多くは全く製造経験が無かった。こうした作業者が指示書を理解するための知識や経験不足の問題もあったが、当時の製品事業部やグループ会社の多くには、英文の指示書を独自で作成する能力が備わっていないことも大きな原因であった。

また、こうした作業上の複雑さに加えて、製品のモデル選定にも計画性が求められた。技術援助の対象製品は、特許や現地の技術レベルなどの問題から、日本国内において生産が終了したモデル、あるいは生産終了間際のモデルが選ばれた。だが、日本での部品の保有期間を過ぎたモデルに大量受注が入ると、改めて部品を生産しなければならず、その対応にはかなりの時間を要したこともあった⁴³⁾。

3.4 社員の派遣状況

こういった試行錯誤のなかで、現地で重要な指導者としての役割を担ったのが、松下電器の製品事業部やグループ会社から派遣された社員であった。表2に示されるように、1963年から1976年までの期間に松下電器（2事業本部、16事業部、生産技術部）は83人、そしてグループ会社（8社）は29人の総計112人をビルマのランゲーン、マロン、シンデ、トンボの4ヶ所の

工場に派遣している。もっとも、2度の派遣経験者が松下電器（海外事業本部1人、ラジオ事業部1人、乾電池事業部2人）に4人、グループ会社（松下電子工業1人、朝日電器1人）に2人いたことから、実数は106人となる。なお、表では示されていないが、1963年にラジオ事業部が派遣した4人のなかの3人は松下電器入社後約8年間の職場経験をもつ女性社員であった⁴⁴⁾。これはビルマ政府の要望に対応したかたちで派遣された。実際、ランゲーンのラジオ工場だけは現場の監督者を含む作業者の多くが女性が占められていた。

派遣社員の推移の特徴としては、年度によってばらつきがあるものの、毎年継続的に派遣されており、そのなかでも1963年から1964年にかけてと、1975年から1976年にかけての2度の期間において派遣者数が比較的多くなっている。これは、前者の期間の1963年にトランジスタラジオ、1964年にラジオ部品、炊飯器、電熱器、アイロン、モーター、冷蔵庫、配線器具、電球、蛍光灯、エアコンの生産が相次ぎ、そして後者の期間にはダイナモーターランプとテープレコーダーの生産の他に、乾電池と蓄電池の専門工場がマロンとトンボに新たに設立されたことに関連している。とくに、乾電池事業部の派遣社員数は23人と圧倒的に多く、1968年以降は毎年日本から派遣されている。電力普及の遅れている地域がビルマでは依然として多く、そのため乾電池は懐中電燈用やラジオ用、また蓄電池が自動車用にかなりの需要があったことに関係していた。また、グループ会社では松下電子工業の9人が最も多かった。これは同社が担当する生産品目が電球、蛍光灯、水銀灯、水銀灯器具といったように、他の事業部やグループ会社に比べて多いことが主な理由であった。結局、これらの製品に対して派遣社員が集中したのは、高価で労働節約型の家電製品、いわゆる洗濯機や冷蔵庫などに対する需要が、電力インフラの

表2 松下電器とグループ会社の派遣社員の状況

工場	生産品目 (組立開始年)	在籍者数 (1980年時点)	派遣期間			合計人数	1976年	1975年	1974年	1973年	1972年	1971年	1970年	1969年	1968年	1967年	1966年	1965年	1964年	1963年	
			最長	最短	実数																
松下電器	海外事業本部	-	1年2ヶ月	4	7	1	1			1		1		1		1	1	1	1		
	ラジオ事業部	トランジスタラジオ (1963)	1年	4	8							1			1				4		
	音響海外事業部	テープレコーダー (1976)	6ヶ月	2	2	1	1														
	部品事業本部	ラジオ部品 (スピーカー、コイルなど) (1964)	3ヶ月	11	11														5	3	1
	回路部品事業部	セラミックコンデンサ (n.a.)	4ヶ月	2	2																
	固定抵抗器事業部	固定抵抗器 (n.a.)	6ヶ月	1	1					1											
	コンデンサ事業部	アルミ電解コンデンサ (n.a.)	1年	2	2							1									
	プリント基板事業部	プリント基板 (n.a.)	11ヶ月	1	1																
	精密キャパシタ事業部	コンデンサ (n.a.)	6ヶ月	2	2																
	洗濯機事業部	洗濯機 (1965)	7ヶ月	2	2																
	炊飯器事業部	炊飯器 (1964)	2ヶ月	0	1																
	アイロン事業部	アイロン (1964)	3ヶ月	0	1																
	乾電池事業部	乾電池 (1967)	6ヶ月	18	21																
	蓄電池事業部	蓄電池 (1976)	4ヶ月	4	4																
	灯器事業部	ダイナモトーチランプ (1975)	7ヶ月	4	4																
	電機事業部	モーター (1964)	4ヶ月	1	1																
	冷機事業部	エアコン (1964)	2ヶ月	3	4																
	配電器事業部	配線器具 (1964)	3ヶ月	2	5																
	生産技術部	(プレス作業) (n.a.)	1年	1	2																
	松下電器の合計人数			64	79																
松下電器貿易			1年1ヶ月	7	7																
松下電子工業	電球・蛍光灯 (1964)、水銀灯 (1972)、水銀灯器具 (1974)	6ヶ月	6	8																	
松下精工	ブレーカー (n.a.)	6ヶ月	0	2																	
日東電器	卓上扇風機 (1965)	1年	2	2																	
中川電機	電子部品 (n.a.)	2ヶ月	1	2																	
朝日電器	レコード (n.a.)	5ヶ月	1	1																	
朝日電器	冷蔵庫 (1964)	7ヶ月	3	3																	
朝日電器	照明器具 (1965)	2ヶ月	2	2																	
グループ会社の合計人数			22	27																	
総計 (松下電器とグループ会社)			86	106																	

出所) 松下電器 (1980) 『堅琴 一ビルマ派遣松下技術文集一』

不整備や所得水準の低さなどから遅れていたことに影響を受けていたと考えられる。

そして、社員の駐在期間は、海外事業本部と松下電器貿易の派遣社員が2年を超過していたのに対し、その他は一部の例外はあるものの、その多くが1年未満であった。その差の原因は、日本政府とビルマ政府の間で結ばれた役務協約により、それぞれの最長駐在期間が決められていたことにあった⁴⁵⁾。ただし、実際現場で指導を行う製品事業部やグループ会社間の差において比較的長期の駐在社員がいた要因としては、組立指導の際、製品の特性により入念な指導が必要となったこと、または工場建設の時期から現地に駐在し、完成後も引き続き指導に当たっていたことなどがあったと考えられる。

最後に特筆すべき点は、帰国後も派遣社員の多くが、松下電器およびグループ会社に在籍していた点である。全派遣社員106人の1980年時点での所属先を調べると、86人が帰国後も松下電器やグループ会社に在籍しており、比率にして約81%にも達する⁴⁶⁾。すなわち、ビルマへ派遣され、作業指導の経験を積んだ社員の大半が帰国後、松下電器やグループ会社に戻ったのである。この事実から、現地での問題点や改善点などの海外でのモノ作りに重要なノウハウや情報が、それぞれの事業部や事業本部、グループ会社などに蓄積されたことが示唆される。

4. お わ り に

本稿では、これまであまり分析されてこなかった日系家電メーカーの国際化初期段階の海外技術援助について、ビルマでの松下電器の事例を中心に考察してきた。松下電器は1950年代半ば以降、松下電器貿易との分業体制のもとでラジオの輸出を中心に国際化を図り、実績を積み重ねていった。こうした中で、1963年にビルマとの間で締結された技術援助契約は、同時期に始まったタイや台湾に対する直接投資と同じ

ように、同社が海外でのモノ作りに取組むきっかけになったことがわかった。この事例の考察を通じて、以下の3点が指摘できる。

第一に、ビルマへの技術援助が、松下電器が海外でのモノ作りに全社的に乗り出すきっかけになった点である。この技術援助以前に、早くから海外需要の獲得を意識していた乾電池事業部とラジオ事業部とは異なり、その他の製品事業部の多くは海外市場への接触が輸出も含めて手探りの状態にあった。だが、ビルマ政府との関係をきっかけに、1963年1月には松下電器の国際本部のなかに海外事業部が設置されたとともに、部品事業本部、16の製品事業部、生産技術部、そして8社のグループ会社が、技術援助の枠組みの中で海外でのモノ作りに関与していくことになった。

そして第二に、グループ会社を含む松下電器の製品事業部の多くに、海外でのモノ作りの要となる経験を積ませた点である。海外市場に合わせた製品の選定、供給する組立部品の検品と梱包作業、そして組立作業指導書の英文化などといった、幅広く複雑なプロセスを伴う作業を経験した。松下電器が1960年代に工場進出を果たした台湾、タイ、マレーシアなどの発展途上諸国では部品工業が育成途上にあり、ビルマの事例と同様に、部品の大半を日本からの輸入に依存し組立てなければならぬ状況にあった。このビルマでの経験は、その後あるいは並行して進められた、そうした他地域の製造拠点でのモノ作りにも活かされたのである。

第三は、現地で作業指導にあたる社員を数多く輩出した点である。松下電器は1963年から1976年の13年間で、グループ会社を含めると106人にも及ぶ日本人をビルマに派遣し、長期間に渡り駐在させて、近代的工場での労働経験がほとんどない作業者の指導に当たらせた。異文化のなかで作業工程全体を把握しながら、現地人への組立指導を日本人社員が経験すること

ができたのである。この経験を積んだ社員の大
 半の約81%が、帰国後も松下電器やグループ会
 社に在籍していた。こうした人材を内部に蓄積
 にさせたことは、その後の松下電器の国際経営
 の展開に寄与したと考えられる。

注

- 1) 吉原 (1979), pp. 264-267.
- 2) 海外技術援助は基本的に、技術援助を求める海外企業に対し機械設備や部品材料などに加えて、技術者を現地に派遣し、製造に関連する技術・ノウハウを供給する。
- 3) 各社の技術援助の相手国は次になる。三洋電機はスペイン、東芝は韓国、台湾、インド、シンガポール、フィリピン、セイロン、パキスタン、イラン、カンボジア、エアクアドル、南アフリカ、日立は韓国、フィリピン、ベトナム、ニカラグア、ブラジル、ペルー、ベネズエラ、トリニダード・トバゴ、そして三菱電機は韓国、台湾、タイ、メキシコであった（各社の『有価証券報告書』を参照）。
- 4) 主な研究として、国際化戦略の特徴は岡本 (1979)、衣笠 (1979)、丸田 (1998)、対米輸出マーケティングは大貝 (2002)、近藤 (2004)、そして東南アジアの現地経営は藤田 (2012)、堀 (2000) を参照。
- 5) 松下電器のビルマへの技術援助は1963年から1987年までの24年間実施された。だが、本論文では国際化初期段階の時期を対象としていること、またビルマとの最初の技術援助契約で締結した品目すべての生産が始まった時期が、1976年であったことから、同年までを研究対象の時期とする。
- 6) 戦前に松下電器が、海外に建設した製造・販売拠点は39ヶ所に達したが、終戦時に残っていたものは、17ヶ所であった（松下電器, 1968, pp. 162-163）。なお、戦前の海外事業所は（松下電器, 1964, pp. 24-25）を参照。
- 7) 松下電器貿易 (1965), pp. 35-36.
- 8) 同上, pp. 38-41.
- 9) 安室 (1982), pp. 316-317.
- 10) 松下電器 (1964), p. 24.
- 11) 大貝 (2002), pp. 3-4.
- 12) 松下電器 (1968), p. 286.
- 13) 岡本 (1979), pp. 44-45.
- 14) 松下電器貿易 (1985), pp. 216-218.
- 15) 同上, p. 88, p. 104.
- 16) 東洋経済新報社 (1973) を参照。
- 17) 同上。
- 18) 一寸木 (1990), pp. 25-27.
- 19) 安室 (1982), pp. 317-319. 岡本 (1979), p. 274.
- 20) 1985年3月時点、松下電器は16カ国24社に技術援助を実施しており、その中の15社には松下電器のブランドを付けることを認めていた（松下電器貿易, 1985, p. 146）。
- 21) 関係者からの提供資料「ビルマ軍工廠への技術援助」(2004年)。
- 22) 松下電器貿易 (1985), p. 88, p. 94, p. 109.
- 23) 1955年4月に発効された。この協定内容は、日本はビルマに対し総額720億円の生産物と役務を10年間に渡り賠償として供与し、また同時に日本人とビルマ政府あるいはビルマ国民との共同事業に対し、経済協力として総額180億円の生産物と役務を供与することであった（アジア経済研究所, 1961, p. 403）。
- 24) ハンス・ウルリッヒ・シュトルツ (1974), pp. 219-238.
- 25) 玉置 (1963), p. 130.
- 26) 高橋 (2002), pp. 211-213.
- 27) 同上, p. 215.
- 28) 中村 (1967), pp. 279-281.
- 29) 1965年4月から、日本がビルマに対し総額504億円相当の生産物と役務による無償援助を12年間供与することが明記された（中村, 1967, p. 284）。
- 30) この4大工業化プロジェクトへの商品借款は1987年までの19年間継続され、この間に総額800億円以上の金額が有償で給与されている（根本, 1992, p. 268）。
- 31) 技術援助を含め、海外事業の展開が松下電器の成長にとって必要不可欠であると理解を示しつつも、この時点では次期尚早であるという意見が社内では多かった（関係者からの提供資料「ビルマ軍工廠への技術援助」2004年）。
- 32) 同上。
- 33) 同上。こうした家電製品の他に、次の受注を受けた。1978年には新国会議事堂の受配電設備、生物医学研究所の発電機と送風設備、1979年にはマン石油精製所の直流電源装置、照明器具、溶接機、自動車工場の受配電設備、冶金研究所の受配電設備、空調、送風設備、1980年には職業訓練学校の受配電設備、新国会議事堂の放送設備、市民会館と野外劇場の音響装置であった（松下電器貿易, 1985, p. 108）。これらの設置や設営に関しては、東光精機（現在のエネゲート）、西芝電機、三進製作所などの協力を得ていたとみられる（松下電器, 1980）。
- 34) 松下電器 (1964), p. 24.
- 35) 松下電器貿易 (1985), p. 107. なお、1964年1月に海外経営局が設置された際に、それまでの国際本部の機能も移行された。つまり、海外経営局は海外事業本部と国際本部の2本部制となり、従来の海外事業部はその海外事業本部のなかに設けられた。また、技術援助に関しては、海外事業本部の技術援助部が担当することになった（松下電器貿易, 1985, pp. 39-40）。したがって、本論文では、1964年1月以降に関する記載は、海外事業部ではなく、海外事業本部としている。
- 36) 秦 (1992), p. 62. 秦一徳氏は、1965年3月から1966年5月と1966年7月から1968年4月の2度に渡り、海外事業本部から、団長として現地に派遣されている。

- 37) 松下電器貿易 (1985), p. 107. この技術援助は松下電器で R 計画と名付けられていた (秦, 1992, p. 61). Rangoon の頭文字をとったと思われる。
- 38) 松下電器 (1964), p. 26。
- 39) 松下電器 (1968), 年表, pp. 30-36。
- 40) 関係者からの提供資料「ビルマ軍工廠への技術援助」(2004年)。
- 41) 松下電器 (1965), 49頁。
- 42) 秦 (1992), p. 64。
- 43) 同上, p. 62。
- 44) 『朝日新聞』1963年8月。ビルマ政府関係者が松下電器のラジオ工場を訪問した際に、女性労働者の働きぶりに感銘を受けたことがきっかけであった (関係者からの提供資料「ビルマ軍工廠への技術援助」2004年)。
- 45) 基本的に、松下電器の海外事業本部と松下電器貿易の派遣社員は2年間、その他は1年未満と決まっていた (秦, 1992, p. 63)。
- 46) 1980年時点で所属先の明記がない人のうち、死亡は2人で残りの18人が不明である。

参 考 文 献

- アジア経済研究所 (1961) 『ビルマの経済開発』アジア経済研究所。
- 一寸木俊昭 (1990) 「電機」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第Ⅱ巻』東洋経済新報社。
- 大貝威芳 (2002) 「黎明期の輸出マーケティング 松下電器の対米戦略」, 『龍谷大学経営学論集』第42巻第1号, pp. 1-12。
- 岡本康雄 (1979) 『日立と松下』中央公論新社。
- 衣笠洋輔 (1979) 『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社。
- 近藤文男 (2004) 『日本企業の国際マーケティング：民生用電子機器産業にみる対米輸出戦略』有斐閣。
- 高橋昭雄 (2002) 「ビルマ軍による「開発」の停滞」池端雪浦編『東南アジア史9「開発」の時代と「模索」の時代』岩波書店。
- 玉置正美 (1963) 「ビルマの電気機械輸入と国際競争関係」橋 弘作編『東南アジアの機械市場Ⅱ』アジア経済研究所。
- 東洋経済新報社 (1973) 『海外進出企業総覧 1973年版』東洋経済新報社。
- 中村豊一 (1967) 『東南アジア開発選書4 タイ・ビルマ』鹿島平和研究所。
- 根本 敬 (1992) 「ビルマ (ミャンマー)」吉川利治編『日本と東南アジア』東京書籍。
- 秦 一徳 (1992) 『サラリーマン落第記』私家版。
- ハンス・ウルリッヒ・シュトルツ (野上裕生訳) (1974) 『ビルマ 地誌・歴史・経済』創文社。
- 藤田順也 (2012) 「戦後の日本企業の対東南アジア進出と合弁経営—タイにおける松下電器産業—」, 『多国籍企業』第5号, pp. 71-93。
- 堀 正幸 (2000) 『松下の海外経営—台湾松下電器成長の軌跡—』同文館出版。
- 松下電器 (1964) 『社史資料 No. 10』松下電器産業株式会社編。
- 松下電器 (1968) 『松下電器50年の略史』創業五十周年記念行事準備委員会。
- 松下電器 (1980) 『竖琴—ビルマ派遣松下技術団文集—』。
- 松下電器貿易 (1965) 『30年のあゆみ』社史編集委員会。
- 松下電器貿易 (1985) 『松下電器貿易 50年のあゆみ』50年史編集委員会。
- 丸田三郎 (1998) 「松下電器 グローバル化形成過程の研究」, 『関西学院経済学研究』第29巻, pp. 175-198。
- 安室憲一 (1982) 『国際経営行動論』森山書店。
- 吉原英樹 (1979) 「商社参加の海外製造合弁企業」多国籍企業研究会編『日本の多国籍企業論の展開』法律文化社。