

タイの家電市場黎明期における日系電機メーカーの 販売チャネル構築に関する歴史的研究*

——松下と華商の関係を中心に——

藤 田 順 也**

1. は じ め に

日本の家電製品は戦後から現在に至るまでの長年に渡り、タイで圧倒的なブランド力を持ち、高い市場シェアを維持し続けてきた。2007年時点の家電製品市場シェア上位5社を見ると、例えばテレビではサムソン電子、LG電子、松下電器（現在のパナソニック）、ソニー、フィリップス、また冷蔵庫では東芝、松下電器、三菱、日立、サムソン電子、そして洗濯機ではLG電子、サムソン電子、松下電器、シャープ、日立といった企業が位置している¹⁾。もっとも、1990年代以降は韓国系メーカーの追い上げ、家電量販店チャネルの台頭、さらには普及一巡による需要の停滞といった競争環境の変化を契機に日系メーカーは苦境に立たされている²⁾。だが、そうした状況のなかにおいても、日本製品が依然として存在感を示している。

このような日本製品の市場支配が生み出された要因は、日系企業の対タイ戦略にあった。1980年代末以降の投資・消費ブーム期以前の輸入期と輸入代替工業化期のタイにおいて、日系企業は市場開拓を積極的に図ったのである。戦前からタイに輸出経験があった日立や三菱、松下電器などは³⁾、戦後も早期からタイを有望市

場として製品輸出を再開した。タイの電気機械輸入額に占める日本製品の割合は1956年時点で約7%にすぎなかったが、1960年時点には約44%にまで上昇した⁴⁾。その後も、こうした輸出で開拓した市場を確保するために、1960年代以降に進められた輸入代替工業化政策といった政治的な要因に対しても、日系企業は現地生産を段階的に始めることで乗り越えていった⁵⁾。1961年12月設立の松下電器のナショナル・タイ以降、1970年代初期までに三菱、三洋、日立、東芝といった主要日系電機メーカーが相次いで現地市場向けの生産工場と自社系列の販売会社を設立して大量生産・大量販売体制を構築した。これらの5社はAV家電と白物家電の両方を取り扱う総合電機メーカーとして、1990年代に入る頃までの高関税で保護された国内市場で激しい競争を繰り広げた⁶⁾。こうした家電市場の黎明期における積極的な市場開拓が、現在の日本製品の優位性をもたらしたのであった。

そこで重要な意味をもったのが、日本国内での例も示すように⁷⁾、販売チャネルの構築である。先行研究では、メーカーにとって海外での販売チャネルの選択ないし構築は製品輸出および現地生産のいずれの活動においても重要であることが明らかになっている⁸⁾。上記5社にとっても、対タイ輸出の際には、現地で販売力をもつ華僑・華人の輸入・卸売商（以下、華商⁹⁾）に販売を委ねることで出発し¹⁰⁾、その後の自社系列の販売会社の設立に際しては松下電器貿易、三洋、東芝の3社がその華商との共同出資の形

* 本事例は、藤田順也「戦後の日本企業の対東南アジア進出と合併経営—タイにおける松下電器産業を中心に—」『多国籍企業研究』第5号、2012年7月に記載した事例を、流通論の立場から大幅に加筆、修正したものである。

** 広島経済大学経済学部准教授

態をとった¹¹⁾。これは現地販売網を掌握している華商との関係構築が、当時のタイ市場開拓において重要であったことを示すひとつの事例であるといえよう。だが、その選択および構築がどのように実現されたのか、その実態は十分に解明されていない。当時の国内チャネルを支配する華商の中から、どの特定の華商を選択したのか¹²⁾。さらに、対タイ戦略の変遷のなかで、いかにその関係性を維持し、販売に協力させたのか。これらの問いに対して、本稿では、松下電器の輸出入業務を担当する松下電器貿易¹³⁾を事例に、同社のタイでの卸売段階の販売チャネルの構築過程を歴史的に考察する¹⁴⁾。対象時期は、松下電器貿易が製品輸出を始める1950年代初期から、AV家電と白物家電のそれぞれで自社系列の販売会社を輸入代理店との共同出資によって設立した1984年までとする¹⁵⁾。

2. 直接輸出と現地代理店の選定

2.1 家電製品市場の生成と日本製品の浸透

戦後から1960年代以前のタイは、モノカルチャー経済を基盤としつつも、近隣諸国の食料不足や世界的資材不足に伴う一次産品に対する海外需要の拡大によって他の東南アジア諸国に比べて比較的安定した経済成長を遂げていた¹⁶⁾。こうした成長に伴う所得の相対的上昇や道路網の整備¹⁷⁾などの様々な要因とともに、家電製品の需要は表れはじめた。なかでも、電力普及の遅れや商品価格の低廉さなどから、情報伝達手段としての乾電池式ラジオが急速に広まった。例えば、1962年時点のラジオの普及率は、バンコク首都圏が55.8%、地方都市の東部は47.6%、北部は36.4%、東北部は32.6%、そして南部は37.5%といったように普及が進んでいた¹⁸⁾。その他の家電製品においては、ラジオや懐中電灯に必要な単一乾電池や、気温や湿度の関係から卓上扇風機に対する需要が刺激された。また、販売価格や電気料金の高さから、購

買層は限られていたが、白黒テレビ、冷蔵庫やエアコンといった大型の耐久消費財の需要もこの時期に発生した¹⁹⁾。このようにタイでは戦後、所得増加や道路網整備に伴って、国内市場に流通する家電製品はバンコク首都圏や地方都市を中心に、その種類および量の点でも以前より増大した。

ただし、これらの家電製品がタイ国内で生産されるのは1960年代以降のことであり、その全てを輸入に頼らなければならなかった。こうした輸入品市場においてその存在感を急速に高めたのが、上述のように日本からの輸入品であった。なかでも、需要の高いラジオ、卓上扇風機、乾電池の輸入額に占める日本製品の割合は、1960年時点でラジオが約61%、卓上扇風機は約75%、そして乾電池は約24%であった²⁰⁾。

この時期、日系電機メーカーは海外からの積極的な技術導入を図って製品開発の努力を行い、国内において家電製品の量産体制の確立を目指す一方で、輸出振興による経済復興を称える政府の取り組みに後押しされて²¹⁾、海外市場に対しても早い段階から目を向けていた。電気機械の輸出額は1952年から1960年の間に約16倍の伸びを示していた²²⁾。1950年代末以降にトランジスタラジオの対アメリカ輸出が急増するまでは、地域的には東南アジアが中心であった。なかでも、戦前の輸出経験や対日感情の良好なタイは、電機メーカーにとって重要な輸出先となっていた。

2.2 華商によるチャネル支配と製品別代理店の設置

この輸入品市場において製品をタイ全土に流通させる上で重要な役割を果たした流通業者が、海外メーカーと零細小売店の中間に位置している華商であった。流通業を営むタイ人業者はごく少数であったことから、流通分野の大部分を華商が握っていた。例えば、1967年時点でバン

コクには家電製品の取扱業者は、30社の小売店を含めて350社が存在しており、その内の90%に当る315社が華商であった²³⁾。したがって、タイに向けて家電製品の輸出数量を伸ばすためには、有力な販売チャネルをもつ華商を見つけ出し、代理店契約を結ぶことが重要な戦略的課題であった。

こうした状況の中で、1950年2月、松下電器貿易は電機業界の中では最も早くに調査員をバンコクに派遣し、その後2社の華商と代理店契約を締結した²⁴⁾。自ら流通チャネルを整備するだけの経営資源が不足している、この時期の松下電器貿易にとって松下製品の輸出を本格化させるには、まず現地に長期的な関係を築ける代理店を早期に選定することが不可欠であった。

最初に代理店契約を締結したのが香港上海銀行推薦のシュー&カンパニ（以下、シュー社）であった。同社は1936年に、アメリカのトライステート大学で電気工学の修学経験があるシュー・カンチャナチャーリーがタイ南部チュンボンで創業した、蓄音機やラジオなどのAV家電を取り扱う会社であった²⁵⁾。第2次大戦直後、同社はバンコクに移転され、松下電器貿易が接触した際には当時タイで高級品として高い人気を誇っていたフィリップス製品を取扱う代理店に指定されていた²⁶⁾。こうしたシュー自身の製品に関する技術知識や同社のもつ強力な販売チャネルは、ラジオを柱に輸出活動の積極化を試みる松下電器貿易にとって最適な代理店候補であったと考えられる。

もっとも、モノづくりを担当する松下電器は国内事業再建に注力しているために輸出用製品の開発を行っておらず、またシュー社としても欧米製品に対する信頼感が先入観として根強かったことから、取引開始数年間は配線器具やスピーカーなどの軽工業品を単発的に取引するだけであった²⁷⁾。だが、1954年末に松下電器の輸出戦略の柱として開発された輸出用ラジオを

契機に、シュー社との継続的な取引関係が始まった。それ以降も、1956年2月のラジオ開発専門調査に基づくタイ向け用のラジオ開発、1956年12月の日本産業巡航船見本市船によるバンコク展示会での松下製品の出展などが行われたことで、シュー社の松下製品に対する懐疑的な見方は変っていった。つまり、こうした一連の取り組みによって、シュー社は次第に松下製品の性能を認めるとともに、松下電器貿易に対する信頼を深めていったのである。その結果1957年に入ると、シュー社はフィリップスとの代理店契約を打ち切り、松下製品だけしか扱わないとする専売代理店になることを決めたのであった²⁸⁾。そして、こうした決断を下したシュー社を継続的に支援していくために、松下電器貿易は同年2月にバンコクでの駐在員事務所の開設準備に取りかかった。

シュー社との継続的な取引関係を持ち、さらに同社を専売代理店にしたことで、スピーカーやラジオといったAV家電の販売基盤を確立した松下電器貿易は日本国内における戦略と同様に、扇風機やアイロンなどの白物家電もタイ市場に積極的に投入する計画を立てた。だが、当時のタイの家電製品の流通はAV家電と白物家電の製品別に2つのチャネルが存在していた。具体的に言えば、バンコク市内でもAV家電と白物家電の卸売業者が異なる地域に集まり、それぞれを起点にチャネルが形成されていたのである²⁹⁾。そのため、白物家電の投入には、シュー社の他に新たに代理店を設ける必要があった。

そこで、1958年に松下電器貿易は、シュー社が松下製品の乾電池販売を委託していたユーハツ社を、シューの推薦もあって白物家電の取扱代理店に指定して、育成していくことを決めた³⁰⁾。同社の創業者である中国潮州出身のボン・アビブンヤはタイ移住後に自転車用ランプ、乾電池、扇風機などの取扱いを始めていた。同郷的關係を重視するタイの商慣習のなかで、華僑

社会の過半数を占める潮州系であるユーハツ社を代理店に選んだことは、この時点において先見性のある判断であった。

このように、1950年代を通して、松下電器貿易はバンコクに AV 家電と白物家電の製品別で華商 2 社を代理店に指定し、タイでの松下製品の卸売り段階のチャネルを明確にした。そして 1959 年 10 月には、両代理店を支える活動基盤としてバンコク駐在員事務所が開設された。

3. シュー・ナショナル販売サービスの設立

3.1 華商の問題点

1961 年に、松下電器貿易はユーハツ社と専売店契約を結んだ。これを機に、ユーハツ社は新たに別会社としてナショナル・エレクトリック・コーポレーション社（以下、NEC 社）を設立し、同社が松下電器の白物家電を取扱うことになった³¹⁾。したがって、タイには松下製品を専門に取扱う代理店が AV 家電と白物家電に分かれて 2 社設けられたのであった。

だが、1960 年代に入ると、タイでの販売を代理店に依存していることは事実上困難となり、また実質的にも望ましいものではなくなった。それはまず松下電器によるナショナル・タイの設立に始まった。1958 年 10 月に成立したサリット政権による輸入代替工業化政策を受けて、松下電器はその後予定される輸入品に対する数量制限措置や関税措置に早期に対応するためにシュー社との共同出資での工場建設を企てた³²⁾。当初は工場建設に消極的であったシュー社も松下電器側の度重なる説得やバンコクを中心に近代的工場が続々と稼働段階に入ったことなどに影響を受けて、最終的には工場への資本参加を決めた。1961 年 12 月、松下電器はナショナル・タイを資本金 800 万バーツ、出資比率は松下電器 60%、シュー社 40% として設立した。単一乾電池の生産から開始し、設立 4 年経過後からは

AV 家電を中心に日本からの輸出を現地生産に順次切り替えていった。1965 年 10 月にラジオ、1967 年 2 月に白黒テレビ、1968 年 4 月には扇風機（ナショナル・ブランド）の生産をナショナル・タイで始めた³³⁾。

こうした現地生産へのスムーズな移行およびその後のナショナル・タイの稼働率の安定には、両代理店の工場生産に対する協力的な姿勢と安定的かつ継続的な販売数量の確保が必要であった。例えば、タイでは雨季に入ると洪水の発生により交通網が遮断されて商品の流通が滞ることが度々あった。そのため、雨季には売行きが急減するので、ナショナル・タイの稼働率が一年中一定している状況はなかった³⁴⁾。しがたって、雨季の時期の同工場の安定経営のためには、各代理店が地域ごとの市場調査に基づいた販売計画を立案し、さらには需要低迷期でも市場に松下製品の存在を知らせ、需要を喚起するための活動が必要であった。だが、これらの活動を各代理店が積極的に取り組むことは決してなかった。当時のシュー社と NEC 社の商習慣は一般的な華商のそれと同様に³⁵⁾、小売店の注文に応じて商品を出庫、発送するだけで、セールスマンを雇用したり、あるいは取扱商品の市場での売行きを自ら調査したりすることはなかった。例えば、1970 年のシュー社の従業員数約 80 人の中で営業担当はわずか 3 人で、その他は経理や運搬担当社員であった³⁶⁾。また、NEC 社においても、「減多に市場に出かけず金庫を背にして自ら高利貸しに励んでいた。セールスマンは非常に少なく販売は遅々として進まなかった³⁷⁾」状況であった。さらに、仕入れや取扱いに関しても、売れ筋商品だけを選考し、売行き予測の判断が難しい新商品には極めて消極的な姿勢であった。事実、シュー社は白物家電の仕入れには興味を示さず、また NEC 社も扇風機に関しては KDK ブランドの販売ばかりに注力し³⁸⁾、ナショナル・タイで生産が始まっている

ナショナル・ブランドをなおざりにしていた³⁹⁾。もっとも、駐在員事務所の開設以降、常駐の駐在員が他社製品の情報収集や輸入手続きだけでなく、シュエ社や NEC 社の販売活動を支援することはあった。だが、それは小売店の店頭や店内で不定期に行う実演販売が主であった⁴⁰⁾。そのため、松下電器貿易がシュエ社や NEC 社の経営全体の把握や販売活動にまで直接関わり、自社の販売政策を貫徹させることは容易ではなかった。

さらに、1960年代後半になるとこうした伝統的な商慣習に基づいた各代理店の経営や販売方法とは別の問題が生じてきた。競合企業の政策転換であった。華商や日本の商社による販売に限界を感じていた日立、三洋、東芝が1960年代後半、自社主導で販売政策を実現できる経営基盤を整えて、卸機能を強化させたのである。つまり、1968年8月に日立、1969年4月に三洋、そして1969年10月に東芝が自社系列の販売会社を設立したのであった⁴¹⁾。各社は、日本人駐在員が営業指導を行った現地社員を中心に小売店への経営・販売支援活動を展開し、また新聞を通して消費者に対する自社ブランドの宣伝活動を実施した⁴²⁾。さらに、こうした日系企業の相次ぐタイ進出に危機感を抱いたフィリップスも1968年以降に、ラジオとテレビのAV家電を中心に販売シェア拡大を優先した活動で巻き返しを図った⁴³⁾。ラジオに関しては、シェル石油と共同で広告キャンペーンを実施して、タイ国内全てのシェル石油のサービスステーションにおいて定価の半値で発売を始めた。また、アメリカ系のキャセイ広告代理店を通じたテレビCMや新聞広告による自社ブランドの宣伝広告を行い、そして小売店に対しては商品の取引量に応じた海外旅行への招待などを実施した。これらの取り組みは、当時のタイでは革新的な販売活動であった。

また、こうした競争がタイ政府の比較的緩和

な輸入規制に影響を受けて、輸入品を中心に展開されたことも、製品輸出から現地生産に早期に転換した松下電器側を苦境に立たせることになった。1970年6月の輸入関税率の大幅引上げまでは、完成品の関税率はラジオやテレビは35%、扇風機や冷蔵庫は55%など⁴⁴⁾、他の東南アジア諸国と比べて低い水準が続いた。そして、部品への関税率も完成品と同じであった。そのため、競合企業の多くが依然として輸出戦略でタイ市場の開拓を進めていた。事実、1968年時点の家電製品の国内需要の輸入依存度をみても、乾電池と白熱電球は5割以下であったが、その他の家電製品は国内需要のうち9割以上を輸入品に依存していた⁴⁵⁾。上述の日立、三洋、東芝、そしてフィリップスにおいても、1960年代に工場進出を果たしたのは1969年9月設立の三洋と1954年設立のフィリップスであったが、いずれの工場においてもこの時期の市場での主力商品である白黒テレビの生産は始めていなかった⁴⁶⁾。

以上のように、生産面における大きな変化があったにも関わらず、シュエ社と NEC 社は伝統的な華商の商慣習に基づいた経営を継続させていた。さらに、競合企業の日立、三洋、東芝、フィリップスは輸入品を中心に自社系列の販売会社を基盤に販売活動の積極化を図り、華商や日本の商社に依存した販売活動からの脱去を目指していた。こうした競争は、地方の電力整備の遅れと地域間での著しい所得格差などから、バンコク首都圏や地方都市部に限られた狭隘な市場で輸入品を中心に展開された。その結果、1960年代中頃以降、シュエ社や NEC 社の販売実績はナショナル・タイの事業計画に対して60%から70%の数字で推移していた。1969年頃には、主力商品であった白黒テレビの月間販売台数が平均500台から200台にまで減少した。乾電池やラジオに関しても現地の地場企業が価格競争力に優れており、競り負けている状況であった。

3.2 シュー社統合による販売会社の設立

1960年代末、松下電器貿易はナショナル・タイの経営安定化・拡大化を図ることが先決と考え、同工場で生産が始まっており、需要の高いAV家電を中心に卸売段階の機能強化が必要であると考へた⁴⁷⁾。1972年11月の外国人企業規制法制定までは単独出資での販売会社設立という選択肢もあったが、タイの流通業界における華僑の存在、そしてAV家電を長年取り扱ってきたシュー社との取引実績や同社とのナショナル・タイの共同運営といった諸要因を考慮し、シュー社との合併形態での販売会社設立を決断した。

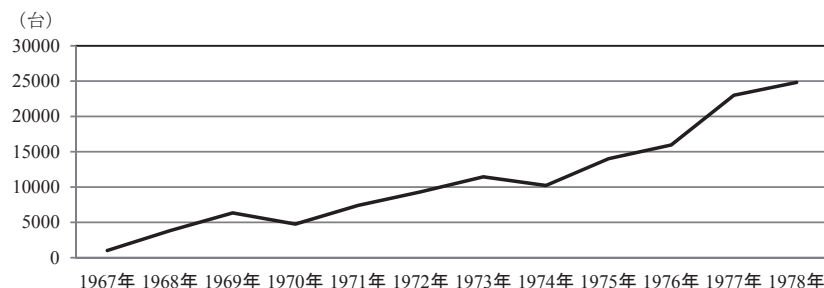
シュー社と協議を重ねた結果、1969年末に次の結論に至った⁴⁸⁾。第一は、松下電器貿易とシュー社の共同出資による販売会社シュー・ナショナル販売サービスを設立すること。第二は、出資比率は松下電器貿易45%、シュー社55%とするが、経営陣は両社ともに同数の5人とし、会社の経営責任は松下電器貿易が担うこと。第三は、最低10%の配当を保証すること。第四は、乾電池は0.5%、ラジオやテレビなどのAV家電は2%を工場の出荷価格に対して販売手数料として支払うこと。第五は、販売会社設立後もシュー社を電子部品専門の卸売商として存続させること。第六は、シュー社の事業縮小に伴う余剰人員と在庫品を引き取ることであった。

このように、多くのインセンティブを提示することで、シュー社の経営陣であるカンチャチャーリー一族の同意を得ることができた。こうした結論に至ったのは、協議途中にシューが病氣療養を理由に経営の一線から退き、1964年から同社の副社長に就任していた次女のメバディが経営を急遽引き継ぐ事態が発生したこと、そしてこの時期のタイ社会における日本企業批判にも影響を受けた。つまり、松下電器貿易としては、カンチャチャーリー一族への配慮とともに、家電販売業界の中でも長年の歴史を有す

るシュー社が日本企業に乗っ取られたという印象はタイ社会では避けたいという思惑もあった⁴⁹⁾。

1970年3月、松下電器貿易はシュー社との共同出資によるシュー・ナショナル販売サービスをバンコクに資本金200万バーツで設立した。販売会社設立の目的は、ナショナル・タイの稼働率向上のために同工場製品の販売数量を拡大させること、そして日本からの輸入AV家電の売上を増大させることであった。これを受けて、経営の意思決定権をもつ取締役（経営責任者、営業担当、総務・経理担当の3人）とサービス担当者を日本から派遣し、その責務に当らせた。また、ラジオやテレビとは流通チャネルが異なる乾電池については、1971年12月に社内に乾電池販売組織を設置し、長年タイで自動車タイヤの販売経験があった日本人を現地で採用し任せることになった⁵⁰⁾。

シュー・ナショナル販売サービスの主要業務は販売店（小売店・卸売商）への経営・販売支援、代金回収、アフターサービス⁵¹⁾、市場調査に基づく各事業部への商品情報の伝達であった。シュー社の際は特定の販売店に依存した取引が中心であったが⁵²⁾、まずはバンコク首都圏を中心に新規取引先となる開拓活動を展開した。この活動では主に、60日を基準とする売掛金回収期間とその支払期日に応じた支払報酬・ペナルティー制度、そして商品別での取引実績に応じた報奨制度について説明を行い⁵³⁾、さらにはラジオやテレビに関する修理技術の指導が行われた⁵⁴⁾。また、これらの活動を通して、各製品の品質問題にも取り組んだ。日本で出荷される以前には品質問題は発見されなかったが、タイの環境の中で実際に使用されると各製品に不具合が生じていたのだ。例えば、他社製品に比べて著しく寿命が短かった乾電池、そして派手なキャビネットを使用することでタイ向きの嗜好ではあったが、現地企業に比べてタイ語が聞き



資料：ナショナル・タイ〔テレビ製造担当者〕の提供資料をもとに筆者作成。

図1 ナショナル・タイのテレビ生産台数の推移

取り難いラジオ、さらには微弱電波の影響で画像と音声の受信状態が日立製品に比べて悪いテレビなど、販売会社設立後は各製品の品質維持に問題が起きていることが相次いで明らかになった⁵⁵⁾。こうした情報をもとに松下電器の各事業部やナショナル・タイで品質問題への対応がなされていった。

もっとも、こうした活動がシュエ・ナショナル販売サービスの業績改善に的確に反映されるまでには時間を要した。この時期のタイ経済はアメリカ軍のベトナム移動による戦争特需の後退などの影響で不況の兆候が現れはじめていた。さらに、1972年11月に日本品不買運動、1974年1月に田中角栄首相訪タイ時の反日運動など、おりからの日本企業批判が顕著になっていた⁵⁶⁾。一方、シュエ・ナショナル販売サービスにおける販売活動では、債権回収期間の期日が他社の90日や120日に比べて短かったことや支払遅延によるペナルティー制度の導入に伴って、従来から継続的取引関係にあった販売店との関係が悪化していた。そして、この出来事によって、華商としての長年の販売経験をもつシュエ社経営陣やシュエ社から引き継いだ現地社員に反感を持たれた⁵⁷⁾。このような内外の要因が重なって、販売会社の業績を早期に回復させることは難しかった。

だが、日本本社からの出向社員を中心に上記の業務の堅実な実行により、次第に業績に改善

が見られた。この時期のシュエ・ナショナル販売サービスの売上高の推移は資料がなく不明であるが、ナショナル・タイで生産される全てのテレビがタイ市場向けであることを考慮すると、図1に示されるように、1974年時点は同年1月に発生した反日暴動の影響により同工場でストライキが勃発し生産台数は減少しているが⁵⁸⁾、販売会社設立以降は一貫して増加傾向にある。つまり、シュエ社との共同経営のもとで松下電器貿易は自社の経営方針と営業政策を実践できる経営基盤を確保できたと考えられる。

4. 製品別での卸売段階の販売チャネルの定着

4.1 白物家電の取扱い問題

シュエ・ナショナル販売サービス設立以降も、白物家電については従来通り、その販売を NEC 社に委ねた。だが、1968年に長男のプラパットに社長交代が実施された NEC 社の業績は低迷しており⁵⁹⁾、この点に危機感を募らせた松下電器貿易は同社に対しても何らかの形で管理・統制の強化が必要であると考えていた。そこで、1970年11月に日本人社員を支配人の役職で派遣するという方法で、その販売活動にまで力を注いでいくことが決まった。こうした点に至ったのは、ナショナル・タイの経営に関連した AV 家電の販売立て直しを、シュエ・ナショナル販売サービス設立の際の最優先課題とし、未だ白

物家電の需要が相対的に少ないという実情から、大規模な経営資源の投入を後回しにしたためだと考えられる⁶⁰⁾。つまり、タイでの家電製品の卸売段階の販売チャンネルにおいて、AV家電を取扱うシュー社とは出資を伴う関係を築き、もう一方では出資を伴わない関係で白物家電を取扱う NEC 社をコントロールすることを松下電器貿易は決断したのであった。

だが、1970年代が進むにつれて、このように卸売段階の販売チャンネルを製品別に分けていた松下電器貿易は、競合企業に比べて市場環境に適応できないという問題に直面することになった。1960年代末から1970年代初期にかけて、タイ政府は貿易収支の急速な悪化を是正するため対日輸入制限を予告したり、また外資系企業の対タイ進出を促すために1970年7月に工業製品への輸入関税を大幅に引上げた⁶¹⁾。家電製品については、アイロンやミキサーなどの小物家電製品は従来の30%を維持されたが、冷蔵庫、エアコン、カラーテレビなどの大型耐久消費財には80%といった事実上輸入禁止と同様の措置が取られた⁶²⁾。そのため、すでに工場進出を果たしていた松下電器や1964年4月進出の三菱に加えて、日立、東芝、三洋といった、いわゆる総合家電製造企業がこれまでの輸出市場を確保する目的で現地生産を始めた⁶³⁾。各工場は日本の工場に比べて小規模であったが、一ヶ所の工場が多品種の家電製品を日本からの輸入部品で組み立てた。さらに、1971年11月進出の三菱を含めると、日系各社は工場進出と同時にあるいはその前後に自社系列の販売会社を設立し、関税率の低い製品に対しては輸入品も交えて、この販売拠点を基盤に AV 家電と白物家電の両製品でもって販売店に対する販売促進活動を展開した。この結果、1973年以降、バンコク首都圏だけでなく地方においても販売店が次第に AV 家電と白物家電の両製品を取扱う電器店として総合販売を始めたのであった⁶⁴⁾。

こうした経緯から、自社系列の販売会社で国内の販売活動を一元管理している競合他社と違って、松下電器貿易に限っては同じ松下製品であっても、AV 家電と白物家電が自社系列の販売会社と代理店のそれぞれの卸売会社から発送され、そして同一店舗に対しても販売活動が会社ごとに行われる状態になっていた⁶⁵⁾。卸売段階の販売チャンネルの分化が、結果的に物流面や販売面で非効率性を招いていたのである。

さらに、こうした流通チャンネルの変化に伴う販売体制の非効率問題の他に松下電器への対応問題もあった。上述の80%といった冷蔵庫に対する関税率をきっかけに、1970年から1972年にかけて、タイで生産を始めた三洋、三菱、東芝の冷蔵庫がそれまでイタリアの輸入品で支配されていた市場を次第に奪い始めた⁶⁶⁾。とくに、冷蔵庫の主要部品のコンプレッサーに対する関税率が15%であったことから、現地生産品は価格面での優位性を発揮した。これまでに AV 家電の需要を取り込み、次第に日本製品に対する評価も変わりつつあったタイ市場の中で、商品自体の価格低下は強烈なアピールポイントになった。NEC 社は冷蔵庫の現地生産を熱望していたが、AV 家電事業の立て直しを優先していた松下電器はナショナル・タイでの生産を始めていなかった。したがって、冷蔵庫は輸入品での対応のために、上記3社の現地生産品と比べて30%ほど販売価格が割高であった⁶⁷⁾。

そこで1972年頃、ナショナル・タイでの無線商品の生産活動に改善の兆候が見え始めた松下電器は、バンコク首都圏でのラジオや白黒テレビの普及がある程度進みきったこともあり⁶⁸⁾、新事業として冷蔵庫の生産を計画し始めた。また、それと同時に、冷蔵庫生産を始めるに当たって、それまでの事業と比べて大規模な設備投資費用を伴うことから、その販売を NEC 社だけでなく、シュー・ナショナル販売サービスにおいても取り扱う方がリスク分担になると松下電

器は判断した⁶⁹⁾。これを受けて、松下電器貿易は早急にタイでの卸売段階の販売体制の見直しを迫られることになった。

4.2 華商からの抵抗

1973年初頭、これまで AV 家電に偏重した政策を取っていた松下電器貿易はタイでの卸売段階の販売体制の見直しに着手した。この見直しに当っては、ナショナル・タイでの冷蔵庫の生産と関連して、シュー・ナショナル販売サービスにおいても白物家電の販売権を確保することを基本方針としていた。したがって、この方針を実現するには、白物家電の販売権を与えている専売代理店の NEC 社からどのように了解を得るのが重要な点になった。加えて、タイでの販売体制を大きく変更させる内容も含まれた計画案であったことから、販売会社の合併相手のシュー社の同意も必要とされた。

そこで、両社に提示した内容が次の3点であった⁷⁰⁾。第一は、シュー・ナショナル販売サービスと NEC 社の両社が家電製品の総合販売を行うこと。第二は、輸入品に関しては従来の輸入権をそのまま存続させること。第三は、シュー社に対する販売手数料は白物家電にも適用すること。このように、金銭的インセンティブでシュー社への配慮を示しつつ、NEC 社に対しても当時の需要の大部分を占める AV 家電の取扱いを与えることで、両社が納得できると考えられる妥協案を提示した。両社の合意の末には卸売段階でのブランド内競争が起こる可能性もあったが、松下電器貿易の提案は卸売会社を2ヶ所維持することを意図していた。もっとも、松下電器貿易としては NEC 社との専売店契約を解除する選択肢もあった。だが、この判断に当っては NEC 社を長年に渡って白物家電の代理店として育成してきたことだけでなく⁷¹⁾、同社がタイの家電販売業界において最大の勢力を占める潮州系であり、一方的な契約の解消が

そうした社会に与える影響が大きかったことも考慮されたと考えられる⁷²⁾。

しかしながら、両社の同意を得るのは簡単なことではなかった。とくに、シュー社は NEC 社が AV 家電を取り扱うこと、そして上述の第二に示されるように、白物家電の輸入品は松下電器貿易から直接仕入れるのではなく、NEC 社を経由して仕入れることに拒否の姿勢を示した⁷³⁾。また、NEC 社からも同意を得ることはできなかった。両社の経営者の交代後、次第にお互いを競争者として認識する気持ちが強くなっており、その結果意見の対立や軋轢が顕在化し始めた時期でもあった⁷⁴⁾。

結局、卸売段階の販売体制の見直しに関する計画案は断念され、製品別での卸売段階の販売チャネルを維持させていくことが決まった。また、こうした状況のなかで販売活動に連動して生産活動を行う方が良いと判断した松下電器は、資本関係を伴わない技術援助という形で、NEC 社経営陣のアピブンヤ家が運営する電装工場 A.P. インダストリーにおける冷蔵庫生産を1975年に決めた。

5. 製品別による販売会社の設立

5.1 NEC 社統合による卸売段階の一元化

タイでは1970年代前半の石油危機による原油価格の高騰や軍事政権にかわる民主政権の誕生といった政治変動などによって、1975年以降は海外からの投資が低迷し工業生産活動は停滞したが、一次製品の輸出単価の高騰が相対的に高い経済成長を達成させた⁷⁵⁾。表1に示されるように、1976年から1978年までの期間において、シュー・ナショナル販売サービスと NEC 社はそうした成長に伴う所得の増加を的確につかむことで、それぞれの売上高を順調に推移させていた。この間の両社の売上高を合計すると、他社に比べてその数値が最大であることがわかる。松下電器貿易としては、製品別によるチャネル

表1 タイにおける主要電機メーカーの販売会社の売上高の推移

(単位: 千バーツ)

	松下電器貿易			日 立	東 芝	三 洋	三 菱	フィリップス ^{*1}
	シュー・ナショナル販売サービス	NEC 社	A.P. ナショナル販売					
1976年	273,043	182,249		179,466	129,461	327,016	n.a.	n.a.
1977年	365,338	254,651		245,837	183,290	477,130	238,337	301,099
1978年	423,416	287,357		309,682	313,946	636,804	340,623	356,347
1979年	976,035	n.a.		302,366	394,926	599,811	412,281	371,955
1980年	1,460,876	n.a.		412,868	462,948	695,519	453,676	536,733
1981年	2,030,320	n.a.		572,286	591,465	702,144	544,534	671,193
1982年	2,256,614	n.a.		600,904	435,760	591,365	523,473	814,207
1983年	2,719,190	n.a.	n.a.	722,255	535,905	623,332	679,361	1,087,474
1984年	2,755,874	n.a.		679,105	640,927	623,922	822,378	1,294,232
1985年	2,119,080	n.a.		597,726	646,571	500,344	885,145	1,238,070
1986年	2,245,326	n.a.		626,794	738,706	608,619	958,507	1,243,573
1987年	2,655,436	n.a.		690,482	1,362,820	675,301	1,060,219	1,424,446

*1: フィリップスは製造販売会社としての数値である。

資料: Pan Siam Communication Co., *Million Baht Business Information, Thailand*, 1979-1980, 1980-1981, 1981-1982, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988) を参照。

の分化で規模の経済を活かせないデメリットはあったものの、1970年代中頃以降シュー・ナショナル販売サービスと NEC 社が共同で松下製品の展示会を開催するなど、政策面での共通化に努めながら、こうした販売体制を維持させていた。

一方、松下電器は1978年に入り、タイの投資委員会の炊飯器生産に関する意思確認の通達をきっかけに同製品を輸出からタイでの現地生産に切り替える検討を始めた⁷⁶⁾。この通達内容で松下電器を困惑させたのが、現地生産に切り替える場合はナショナル・タイでは生産許可が下りないという点にあった。その理由は、1962年の申請以降⁷⁷⁾、10年以上も炊飯器生産が行われていなかったからである。つまり、この間にタイでの炊飯器生産を松下電器は放棄したものとみなされ、ナショナル・タイでの再申請は認められなかった。だが、こうした状況を受けた

NEC 社は予定される関税率の上昇や炊飯器が同社の主力商品であったことから、この通達を契機にタイでの生産を切望した⁷⁸⁾。

同年、松下電器と松下電器貿易、そして NEC 社の3社で協議した結果、次の内容に至った⁷⁹⁾。第一は、冷蔵庫の技術援助を合弁事業に切り替えて、炊飯器事業を始めること。第二は、シュー社にも資本参加を求めること。第三は、社名を A.P. ナショナルとすること。このように、松下電器、シュー社、NEC 社3社の共同出資で冷蔵庫と炊飯器の生産工場 A.P. ナショナルを設立し、同工場を拠点にしてタイでの白物家電の現地生産を本格化させる計画であった。こうした計画に至った背景には、1978年3月の輸入関税改正に伴う家電製品に対する税率の大幅な引上げが要因にあったと思われる⁸⁰⁾。また、シュー社以外の企業とタイで合弁事業を行わないという約束を松下電器はシュー社との間で交わして

いたことから、同社に対しても資本参加を要請することになった⁸¹⁾。

そして、この3社で合意した内容を中心にシュー社と NEC 社の2社で今後の取り組みについて意見交換を行った結果、次の点が松下電器側に提示された⁸²⁾。第一は、シュー・ナショナル販売サービスと NEC 社が統合し、共同で販売活動を行うこと。第二は、新販売会社の会社名は引き続きシュー・ナショナル販売サービスとし、形の上で NEC 社がこれに参加すること。第三は、同社の会長にはシュー社社長メバディ、副会長には NEC 社社長プラパットが就任すること。第四は、将来、会社名をタイ・ナショナル&パナソニック・セールスとすること。第五は、A.P. ナショナルに対してシュー社は資本参加しないことであった。こうした結論は、白物家電の生産を何とかタイで行いたいという NEC 社の願いをシュー社が認める一方で、NEC 社としてもシュー・ナショナル販売サービスへの統合と副会長就任といったかたちでシュー社に対して誠意を示したことで得られたものと考えられる。つまり、互いに譲歩することで、これまでの意見の対立や軋轢を終結させるという結果になった。長年、物流面や販売面での効率化を断念していた松下電器貿易にとっては、両社の歩み寄りに伴って、結果的に卸段階をまとめチャネルを一元化することができたのであった。

こうして、1979年1月、シュー・ナショナル販売サービスと NEC 社は統合され、AV 家電と白物家電の両製品を取扱う販売会社シュー・ナショナル販売サービスが設立された。同社の資本金はそれまでの1,000万バーツから3,000万バーツに増資され、出資比率は松下電器10%、松下電器貿易30%、シュー社32.5%、A.P. ホールディングス⁸³⁾ 27.5%に決定された。同社の運営は引き続き松下電器貿易が担うことになった。また、この設立と同時に、白物家電の生産

工場として A.P. ナショナルが資本金4,000万バーツで設立された。出資比率は松下電器49%、A.P. ホールディング51%であったが、経営権は松下電器が確保した。A.P. ナショナルでは冷蔵庫に加えて、1979年にエアコン、1980年に炊飯器の生産が始められた。

5.2 白物家電専門の販売会社 A.P. ナショナル販売の設立

NEC 社とシュー・ナショナル販売サービスの統合は、単なる規模の拡大だけでなく、松下電器貿易が AV 家電に加えて、白物家電の販売権も自社が確保することを意味した。そして、この統合を機に1970年代中頃以降、輸出向け一次産品価格の高騰で購買力が上昇した地方の都市部を狙って⁸⁴⁾、販売活動を本格化させた。まず、1979年時点で経常取引店256店から地方都市における有力卸売業者を取引実績や経営者の松下電器に対する理解度などの基準で、中部4店、北部3店、南部8店、東北部5店の合計20店を選定した⁸⁵⁾。そして、これらの選定店と共同で小売店には販売店研修会、サービス講習会、展示即売会などを実施し、また消費者にはキャラバン巡回での訪問販売、クッキングクラブ活動やテクニクスコンサートなどで松下製品の広告宣伝活動を行った⁸⁶⁾。こうした結果、表1に示されるように、その売上高は統合時の1979年の9億7,603万バーツから1983年には27億1,919万バーツにまで増加した。

だが、実際には順調に行かなかった。表2の松下製品の全売上高に対する製品別割合の推移をみると、統合から2年後以降は白物家電の割合が減少しており、1983年にはわずか19%しかなく、この統合がうまくいかなかったことを明らかに示している。この時期の売上高自体は増加しているが、それはテレビを中心とする AV 家電需要の著しい増加を掴んだものであった⁸⁷⁾。

表2 タイにおける松下製品の全売上高に対する製品別割合の推移

(単位: %)

	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年
AV 家電	60	59	60	51	47	60	69	81
白物家電	40	41	40	49	53	40	31	19
合 計	100	100	100	100	100	100	100	100

資料: 1976年から1978年は、シュール・ナショナル販売サービスと NEC 社の売上高を合計して算出している (Pan Siam Communication Co., *Million Baht Business Information, Thailand*, 1979-1980)。また、1979年から1983年は、(シュール・ナショナル販売サービス [営業担当者] 提供資料) に基づいている。

こうした状況に至ったのは、次の理由があったと考えられる。第一は、統合後の組織内部のマネジメントの問題である。白物家電の売上を支えてきた NEC 社の経営陣であったアピブンヤ家が主導的に活躍できる機会が失われてしまったことであった。統合前には、日本人社員が支配人の役職で NEC 社を管理していたものの、実質的にはアピブンヤ家が家族経営で同社の成長を図ってきた。事実、白物家電の取扱いだけで、NEC 社の売上高規模は日立や東芝などに匹敵していた。だが、統合後は社内の意思決定権をもつ取締役や経理部門、そして各部門の責任者などは日本からの出向社員が担った。また、従業員数もその大半がシュール・ナショナル販売サービス側で占められた⁸⁸⁾。これらのことが、アピブンヤ家に対して、結果的に疎外感を与えてしまったのであった⁸⁹⁾。さらに、白物家電の販売低迷は、アピブンヤ家も出資する A.P. ナショナルの業績も悪化させることになり、この点も彼らを失望させた。第二は、各種リベート率の合理化に対する販売店側からの不満であった。統合後、販売店に対するリベート率やその内容は統一された⁹⁰⁾。だが、販売店側からすると、かつて NEC 社との取引で支払われていたリベート率の方が金銭的に良かったものや、仕入額に応じて招待される旅行回数も統合により半減するなど、デメリットも少なからずあった。とくに、輸出向け一次産品価格の低迷に伴う農村部の購買力の低下で、1981年頃から

家電製品の販売が悪化していた販売店には⁹¹⁾、一層の経営悪化をもたらす要因であった。長年に渡って、松下製品に限っては製品別での取引が定着していた販売店にとって、AV 家電と白物家電の仕入先の統合は不満を生じさせる結果に繋がったのである⁹²⁾。すなわち、卸売段階の販売チャネルの一元化の副作用として、組織内外において新たな問題を浮上させてしまったのだ。「長らく得意の分野で個々に蓄積されたノウハウや慣習の違いから運営面では必ずしも所期の効果がみられず⁹³⁾」という状況であった。

アピブンヤ家の不満は募る一方であった。1981年から3年間に渡って、同家と松下電器貿易の間で協議が続けられ、1984年8月に白物家電専門の販売会社を合併形態で設立することで合意に至った⁹⁴⁾。つまり、卸売段階の販売チャネルを AV 家電と白物家電の製品別に再び分けることで解決策を見出したのである。1984年9月、松下電器貿易と A.P. ホールディングスとの共同出資の A.P. ナショナル販売が資本金3,000万バーツ、出資比率は松下電器貿易49%、A.P. ホールディングス51%で設立された。また、同日に AV 家電専門の販売会社に戻ったシュール・ナショナル販売サービスはシュール・ナショナル販売に会社名を変更した。出資比率は松下電器貿易49%、シュール社51%であった。いずれの販売会社においても、運営は松下電器貿易が担うことになった。こうして、自社系列の販売会社を製品別に2社設けることで、松下電器貿易は

タイにおける卸売段階の販売チャネルを安定化させることになった⁹⁵⁾。

6. お わ り に

本稿では、タイでの家電市場黎明期において松下電器貿易の進めた卸売段階における販売チャネルの構築を華商との関係に注目して考察した。松下電器貿易が1950年代に松下製品をタイに輸出するに当って、製品別に華商の代理店を設けて以降、自社の経営方針と営業政策に基づいた経営を实践できる卸売段階での安定的なチャネルを形成するまでには約24年間の試行錯誤を繰り返したことが明らかになった。この事例を流通論の立場から考察した結果は、タイにおける合弁会社設立後の経営実態の解明を目指した先の論文による分析結果⁹⁶⁾を補完し、日本企業の海外での販売チャネル構築への取り組みについて、次の3点のより詳細な知見を提供するものとなりうる。

第一は、輸出開始時のチャネル選択である。松下電器貿易はタイに製品輸出を始める際に、AV家電で強力な販売力をもつ華商のシュー社と家電販売業界で大勢を占める潮州系のNEC社を選択し、自社の政策に取り組んだ。両社を専売代理店としたことは松下電器貿易にとって競争優位の源泉になった。

第二は、その後の経営環境の変化に応じて、一旦構築した関係性を見直すことも重要である。松下電器貿易は1960年代のナショナル・タイの設立や競合企業による販売会社の進出、さらには1970年代の代理店間の対立や家電総合販売店の台頭などの変化や問題においても、華僑社会や両代理店との関係維持に固執した。その結果、当初の計画にはなかった製品別での販売会社設立に至った。

第三は、しかしながら、現在に至ってもタイで松下製品が高い市場シェアを維持しているのは、当初選択したパートナーに対して多大な経

営努力を費やした成果である。シュー社やNEC社の経営者は意思決定の際に同族関係や華僑社会の中での面子を意識するあまり、経営者としての合理的な経営判断ができないことがあった。こうした問題への対応として、松下電器貿易は経済合理性の論理だけで強制するような態度ではなく、彼らの同族意識や面子、そして華僑社会にも配慮し粘り強く交渉することで、華商2社それぞれと緊密な関係を形成し、松下製品への販売に協力させることができた⁹⁷⁾。こうした特徴をもつ経営者と取引や合併を組むことは、工業化の初期段階の国への進出では多い。したがって、進出先の歴史・社会的背景に加えて、その国出自の経営者特性も重視し、これらの情報を組織的に集めて活かすための仕組み作りが重要な経営課題になると考えられる。

注

- 1) 川井伸一「タイにおける中国家電企業—企業間関係の比較的視点から—」『ICCS 現代中国学ジャーナル』第2巻第1号、2010年3月、65-66頁。
- 2) 遠藤元「タイの家電市場と中国製品流入の影響」大西康雄編『中国・ASEAN 経済関係の新展開—相互投資とFTAの時代へ—』アジア経済研究所、2006年1月、220-226頁、234-237頁、242-242頁。
- 3) 日立は、(岡本康雄『日立と松下(下)』中央公論社、1979年、206頁)を参照。松下電器は、(社史編纂委員会『30年の歩み』松下電器貿易、1967年、26頁、34頁)を参照。そして、三菱は、(社史編纂室編『三菱電機社史 60周年』三菱電機、1982年、282頁)を参照。
- 4) 橘弘作編『東南アジアの機会市場Ⅱ—電気機械需要と国際競争関係—』アジア経済研究所、1963年、233頁。
- 5) 当時の日系企業対タイ進出の状況は、(神谷克己編『タイの産業開発と合弁企業』アジア経済研究、1965年)を参照。また、電機メーカーについては、(末廣昭『タイ』『発展途上国の電機・電子産業』アジア経済研究所、1981年)を参照。
- 6) こうした輸入代替型企業と1972年以降に始動した輸出指向の工業政策を契機にタイに進出した輸出指向型企業は互いに補完的關係、あるいは競争的關係にあるわけではなく、ただ併存している二重構造の状態であった。1980年代後半以降、国内生産コスト削減のために相対的に安価な労働力を求めて対タイ進出を急増させた日系電機メーカー

- はその後者にあたり、現地生産品はほぼすべて第三国、あるいは日本への輸出品であった（池本幸生「タイ家電産業における輸入代替型企業と輸出指向型企業の併存」『アジア経済』第32巻第11号、1991年11月、23-38頁）。
- 7) 日本国内で競争優位の確立に繋がる流通過程への垂直統合を積極的に推進した電機メーカーが松下電器、三洋、シャープ、日立、東芝、三菱の合計6社であった。また、松下電器の卸売段階での販社制度の形成過程について、既存流通業者との関係に着目しながら詳細な分析を行った（孫一善「高度成長期における流通系列化の形成 松下販社制度の形成を中心に」『経営史学』1994年、第29巻第3号）からは多くの示唆を受けている。
 - 8) メーカーの海外市場参入時における現地での販売チャネル構築の重要性・先行性については、（竹田志郎『日本企業の国際マーケティング』同文館、1985年、竹田志郎「国際マーケティングにおける販売経路構築の先行的役割に関する再論：在日外資系企業の分析を中心に」『横浜経営研究』第13巻第12号、1992年、そして谷地弘安「海外市場参入行動研究の展望：新興市場参入行動の分析にむけて」『横浜経営研究』第19巻第1号、1998年）を参照。
 - 9) タイの伝統的流通機構において、華商が国内流通の主要な担い手になっていく過程については、（遠藤元『新興国の流通革命 タイのモザイク状消費市場と多様化する流通』日本評論社、2010年、17-22頁）を参照。
 - 10) 当時のタイ進出時の合併相手はその大部分が、自社製品の輸入商あるいは卸売商であり、それらの華商がもつ販売チャネルに依存して事業を始めることが一般的であった。
 - 11) 残された2社の販売会社の出資比率は三洋（1969年4月設立）が自社25%、豊田通商25%、タイ豊田通商50%、そして日立（1968年8月設立）が日立家電販売98.1、その他1.1%となっている（東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』東洋新報社、1973年、108-109頁、114-115頁）。
 - 12) 近代的経営という側面から見た華商の経営者としての特徴については、（宍戸寿雄編『タイ経済発展の諸条件』アジア経済研究所、1973年、174-182頁）を参照。
 - 13) 松下電器は1932年4月に社内に貿易部を設置し、同社自らの手で輸出事業を始めた。1935年8月にこれを分離独立させて設立したのが松下電器貿易である。戦後は、制限会社指定によって松下電器から分離されたが、1951年8月に再び松下電器の傘下に入った。その後、松下電器の全社的な製造・販売体制の一体化による海外事業の拡大・強化に伴い、1988年4月に松下電器貿易は松下電器に統合された。
 - 14) 本稿は、タイに駐在経験（バンコク駐在員事務所、NEC社、シュール・ナショナル販売サービス、ナショナル・タイ、A.P.ナショナル）があり、すでに松下電器および松下電器貿易を退職された13人に対する聞き取り調査、さらにこの調査時に閲覧および提供された関係資料との検討を積み重ねることで事実発見に取り組んだ。ただし、より詳細な事実背景や信頼性の確認のため、公刊されたものである、（社史編纂委員会『30年の歩み』松下電器貿易、1966年、50年史委員会『松下電器貿易 五十年のあゆみ—家電貿易のパイオニアを目指して—』松下電器貿易、1985年）、そして関係者以外非公開の（松下電器産業社史編纂室編『海外事業史 アジア・太平洋編』松下電器産業、2005年）を参照している。なお、紙幅の関係上、とくに断りのない限りは、これらの3冊に基づいている。
 - 15) この時に形成されたAV家電、および白物家電それぞれの合併販売会社は2012年時点においても活動を継続させている。
 - 16) 駒井洋『タイの近代化』日本国際問題研究所、28-30頁。原田和幸編『タイ国経済概況 1980-81年版』バンコク日本人商工会議所、286頁。
 - 17) 道路整備に伴う商品流通量の拡大については、（柿崎一郎『鉄道と道路の政治経済学—タイの交通政策と商品流通1935-1975年—』京都大学出版会、2009年）を参照。
 - 18) 岩佐淳一「タイ農村部のメディア普及—タイ東北部を中心に—」『学習院女子大学紀要』1999年3月、105頁。
 - 19) 吉岡雄一編『タイ 経済と投資環境』アジア経済研究所、1976年、204-207頁。
 - 20) 橘弘作編、前掲書、241-243頁、244-247頁、254-255頁。この他に日本製品が大きなシェアを獲得していたのは白黒テレビで、1960年時点は約38%を占めた（橘弘作編、前掲書、247-249頁）。だが、商品自体の価格の高さに加えて、アンテナ設備にも多額の費用が必要なことから、その需要はバンコク首都圏に限定されていた。また、この間の輸入額は少ないものの、冷蔵庫はイタリア製、エアコンはアメリカ製が大きなシェアを獲得していた。冷蔵庫の市場状況については、（『所報』バンコク日本人商工会議所、第104号、1970年1月、33-35頁）を参照。エアコンに関しては、（『所報』バンコク日本人商工会議所、第119号、1971年4月、42-44頁）を参照。
 - 21) 1952年の輸出取引法の公布や1954年の海外貿易振興会の設立などである。
 - 22) 富森虔児「戦後日本の電気機械産業」経済学研究、1968年3月、39-49頁。
 - 23) バンコク・ジャパン・トレード・センター「タイ 商品流通機構と取引上の注意点」『海外市場』1967年11月、54-58頁。
 - 24) 松下電器貿易がバンコクに設けた代理店は本事例のシュール社とNEC社の他に蓄電池を取扱うルンセン社もあった。しかしながら、蓄電池の流通チャネルは家電製品と異なり、自動車関連部品のチャネルであることから、本稿では論点を明確にするために家電製品に限って議論を進めることにする。なお、ルンセン社は1958年に松下電器貿易との取引を開始し、1976年に松下製品の専売代理店となった。現在も、代理店契約の状態でタイで

- の松下製品の蓄電池販売を担当している。
- 25) NNA『タイの華人財閥57家 タイを創った男達・女達』NNA, 201-202頁。また、シューは父親の代に中国からタイに移住した。
 - 26) バンコク駐在員事務所〔駐在員〕への聞き取り, 2006年6月23日。
 - 27) 同上。
 - 28) 石山四郎『松下連邦経営一不況を知らぬ企業の秘密』ダイヤモンド社, 1967年, 203頁。
 - 29) バンコク駐在員事務所〔駐在員〕への聞き取り, 2008年6月5日。
 - 30) バンコク駐在員事務所〔駐在員〕への聞き取り, 2006年6月23日。
 - 31) 松下電器「PASSPORT21 特集 Thai today」1992年, 5頁。
 - 32) シュー社の販売実績やシューがタイ国内の名士であるといった情報を松下電器がバンコク駐在員より得た上で同社を最適な合弁相手と判断した。
 - 33) ナショナル・タイ〔経営責任者〕への聞き取り, 2008年3月12日。
 - 34) 同上。
 - 35) 穴戸寿雄編, 前掲書, 180-182頁。
 - 36) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年6月15日。
 - 37) 秦一徳『タイ日記』私家版, 1991年, 24頁。
 - 38) 松下電器貿易はナショナル・ブランドの他に, 戦前から東南アジアに扇風機を輸出していた川北電気工業のKDKブランドもタイで販売していた。
 - 39) 1970年頃のNEC社での扇風機の年間販売台数はKDKブランドが約2万5,000台であるのに対して, ナショナル・ブランドは約5,000台であった(秦一徳, 前掲書, 22-23頁)。
 - 40) バンコク駐在員事務所〔駐在員〕への聞き取り, 2008年6月5日。
 - 41) 東洋経済新報社編, 前掲書を参照。
 - 42) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2006年11月17日。
 - 43) 日本貿易振興会『タイの民生用電子機器市場調査』日本貿易振興会, 1969年, 18-22頁。
 - 44) 関税率の詳しい変化状況は, (バンコック・J・T・C「輸入税・営業税率改定の影響とタイ国経済動向」『海外市場』, 1970年12月, 74-75頁)を参照。
 - 45) 末廣昭, 前掲書, 1981年, 225頁。
 - 46) 各社のタイでの白黒テレビ生産開始年は, 1970年三洋, 1971年三菱, 東芝, 日立, そして1973年フィリップスである。これらの開始年は三洋と日立が, (末廣昭, 前掲書, 1981年, 240頁)を参照。東芝は, (『有価証券報告書』)を参照。三菱は(NNA, 前掲書, 183頁)を参照。そして, フィリップスは, (Pan Siam Communication Co., *Million Baht Business Information, Thailand*, 1986)を参照。これらの5社に松下電器とタイ資本のターニンを加えた計7社のタイでの生産実績は, 1980年時点でタイ全土の8割に達していた(末廣昭, 前掲書, 1981年, 241頁)。
 - 47) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2006年11月17日。
 - 48) 秦一徳, 前掲書, 11-12頁。
 - 49) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年6月15日。
 - 50) シュー・ナショナル販売サービス〔乾電池販売担当〕への聞き取り, 2008年1月24日。
 - 51) 1960年代後半, 松下電器は製品輸出の増加に伴い, 現地でもアフターサービスの指導ができる社員の育成を始めた。タイに最初に派遣された松下電器テレビ事業部の出向社員は1984年12月までシュウ・ナショナル販売サービスに配属され, AV家電に関する技術指導を現地社員に行い, サービス体制を整えていった。この間の1971年から1981年まで, 通訳と技術指導を担当した現地人は千代田無線学校を卒業した人物であった。
 - 52) 例えば, 白黒テレビは1965年1月に約30社の小売店との共同出資でテレビ拡販会社をシュウ社は設立していた。出資比率はシュウ社が51%で, 残りの49%をその30社の小売店が持ち, その持株の範囲内で信用を与えて, これらの小売店だけに松下製品の白黒テレビを販売していた。
 - 53) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年6月15日。その他には販売価格の指示も行い, 違反した場合には取引を中止することも伝達している。
 - 54) シュー・ナショナル販売サービス〔サービス担当者〕への聞き取り, 2007年1月29日。
 - 55) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年11月17日。
 - 56) 藤森英男編『アジア諸国の現地化政策 展開と課題』アジア経済研究所, 1987年, 187-192頁。
 - 57) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年11月17日。
 - 58) 秦一徳, 前掲書, 159-160頁。また, この間にテレビの取引先をタイ全土に約250店まで拡大させ, そのなかでバンコクに21店, 地方に100店のサービス認定店をつくりあげた(シュウ・ナショナル販売サービス〔サービス担当者〕への聞き取り, 2007年1月29日)。
 - 59) バンコク駐在員事務所〔駐在員〕への聞き取り, 2008年6月5日。
 - 60) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年6月15日。
 - 61) 藤森英男編, 前掲書, 186-188頁。
 - 62) バンコック・J・T・C, 前掲論文, 74-75頁。
 - 63) 東洋経済新報社編, 前掲書, 108-109頁, 112-117頁。
 - 64) 秦一徳, 前掲書, 141頁。シュウ・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年6月15日。
 - 65) シュー・ナショナル販売サービス〔経営責任者〕への聞き取り, 2007年6月15日。
 - 66) 末廣昭, 前掲書, 1981年, 229-231頁。
 - 67) NEC社〔支配人〕への聞き取り, 2008年6月5日。
 - 68) 1974年時点のバンコク首都圏での各製品の普及率はラジオが82.7%, テレビが62.0%であった(岩

- 佐淳一, 前掲論文, 108頁)。
- 69) 秦一徳, 前掲書, 141頁。
- 70) 同上, 142頁。
- 71) 1973年に松下電器は, サービス担当の日本人社員を現地に派遣し, NEC 社のサービス体制の強化にも努めていた (NEC 社 [支配人] への聞き取り, 2008年6月5日)。
- 72) シュー・ナショナル販売サービス [経営責任者] への聞き取り, 2007年6月15日。
- 73) 秦一徳, 前掲書, 142頁。
- 74) 同上。この事例以外にも, シュー社と NEC 社の間での意見対立は, 聞き取り調査において度々聞く機会があった。
- 75) 末廣昭『タイ 開発と民主主義』岩波書店, 1993年, 136頁。
- 76) NEC 社 [支配人] への聞き取り, 2008年6月5日。
- 77) 神谷克己編, 前掲書, 251頁。
- 78) 日系電機メーカー5社合計の炊飯器販売実績に占める松下製品の割合は, 1976年36.5%, 77年40.2%, 78年35.3%であった (シュー・ナショナル販売サービス [営業担当者] への聞き取り, 2008年1月20日)。
- 79) NEC 社 [支配人] への聞き取り, 2008年6月5日。
- 80) 家電製品に対する関税は, その大部分で80%, ないし100%にまで上昇した (原田和幸編, 前掲書, 66-67頁)。
- 81) NEC 社 [支配人] への聞き取り, 2008年6月5日。
- 82) 同上。
- 83) プラパットは1978年に A.P. ホールディングスを設立し, 同社を通して, ユーハツ社, NEC 社, A.P. ナショナルに出資した。
- 84) 末廣昭, 前掲書, 1993年, 136頁。
- 85) 田村好正『タイ国営業忘備録—海外営業総括責任者の着眼点—』私家版, 2000年, 15頁。
- 86) 同上, 18頁。また, この活動費用の負担比率は1980年時点で, シュー・ナショナル販売サービスが65%, 卸売業者が35%であった。
- 87) 1984年時点のテレビの普及率は, バンコク首都圏が78.5%, そして都市部で中部は69.4%, 北部は63.2%, 東北部は62.6%, 南部は61.8%であった (岩佐淳一, 前掲論文, 108頁)。また, この時期から農村部でも普及し始めている (岩佐淳一, 前掲論文, 109頁)。
- 88) 1979年時点の従業員数約200人のなかで, NEC 社からの転籍者は約70人であったと思われる。
- 89) NEC 社 [支配人] への聞き取り, 2008年6月5日。
- 90) シュー・ナショナル販売サービス [営業担当者] への聞き取り, 2008年1月20日。
- 91) 「タイ, 暑さそこそこ家電需要パタリ」, 『日経産業新聞』1982年2月26日。
- 92) NEC 社 [支配人] への聞き取り, 2008年6月5日。
- 93) 50年史委員会, 前掲書, 106頁。
- 94) 協議内容は不明であるが, すでに A.P. ホールディングスとの共同出資で白物家電工場を設立していたこと, 再び代理店契約に戻した後のコントロールの難しさなどを総合的に判断して, 販売会社の設立に至ったと思われる。
- 95) A.P. ナショナル販売の経営が安定したのは1988年以降であった。
- 96) 藤田順也, 前掲論文, 91頁。
- 97) 松下電器は世界各国でパートナー選びの難しさを経験していると指摘されている (大貝威芳「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, 2002年, 10頁)。