

日本経済大学

大学院紀要

創刊号

論文

- わが国における医薬経済学の現状と展望に関する考察……………赤瀬朋秀、岡本敬久、濃沼政美 (1)
- 組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント…古川久敬 (17)
- オープンイノベーションのタイミングに関する一考察
- 普及学を用いた携帯インターネットの事例研究—……………石松宏和 (37)
- 経営安全性分析の理論に基づく事例研究……………石内孔治 (51)
- 人口ボーナス再論—demography より human capital— ……叶 芳和 (71)
- 多国籍企業における資源蓄積のジレンマ……………中川 充 (81)
- 高層集合化する住居のリスクマネジメント……………仲間妙子 (97)
- 得意技・人格特性と創造性テスト結果の関係……………櫻井敬三 (111)
- 国立病院の労働分配率と収益性に関する分析……………関口 潔 (127)
- コンペティティブインテリジェンスの戦略的活用の論拠……………菅澤喜男 (139)
- スマートインフラにおける新しいビジネスモデルの研究……………鈴木 浩・城村麻理子 (161)
- 製造業におけるグローバル戦略に関する考察
- タイヤ製造企業の対外直接投資と国際的な提携戦略について—……………丑山幸夫 (177)
- 留学生教育施設の競争戦略に関する考察……………八杉 哲 (197)
- ベンチャービジネスの経営戦略に関する研究
- 試薬ベンチャーはこの不況下でなぜ活況か?—……………天野雅貴 (205)
- ミャンマーの観光産業の現状と発展可能性……………ミヤッカラヤ (215)
- 中小企業組合のIT化に関する研究……………相馬一天 (235)
- 金融分野における消費者保護に関する一考察
- 英日中の金融 ADR 制度上の紛争解決機関の比較を中心に— ……金 靖 (255)

2013(平成25)年 3 月

日本経済大学大学院

多国籍企業における資源蓄積のジレンマ

中川 充

I はじめに

1 本稿の目的

本稿では、多国籍企業が進出先国において現地の企業に市場シェアで逆転されるという現象に注目し、本国拠点において蓄積されてきた各種の経営資源が抑制要因となり、市場ニーズの変化に十分に適応することができなくなるという資源蓄積のジレンマが存在することを明らかにする。具体的に分析の対象となるのは、松下電器産業¹（以下、松下と略記する）が日本と中国で展開したテレビ関連事業についての事例である。

ブラウン管テレビの時代から、多くの市場で高い成果をあげてきた松下は、薄型テレビ市場が急成長を遂げるとともに、世界中のプラズマテレビ市場シェアでもトップとなった。日本や北米、欧州といった先進国市場はもちろんのこと、中国などの新興国市場でも高い市場シェアを獲得、維持してきた。しかしながら、近年では中国市場で長虹などの現地企業が急速に成長し、市場シェアトップ首位の座を奪われてしまった。

本稿の狙いは、一見すると新興国市場において競争優位を獲得するうえで効果的であるような行動を展開している場合であっても、本国拠点で蓄積してきた経営資源が抑制要因となり、市場ニーズの変化に十分に適応できず、結果として高い経営成果をあげられなくなることを事例にもとづき指摘することにある。

2 本稿の構成

本稿の構成は、次の通りである。Ⅱ節では、関連する分野の先行研究を概観し、本稿における分析視角を提示する。Ⅲ節では、中国ならびに日本における松下のテレビ関連事業に関する事例を記述する。Ⅳ節では、前節で記述された事例にもとづいて、考察を加える。最後にⅤ節では、理論的・実践的な含意と今後の課題について述べる。

¹ 松下電器産業は、現在では社名をパナソニックに変更しているが、事例で対象とされる時期には松下電器産業であったため、本稿では松下電器産業もしくは松下という名称を使用する。

Ⅱ 先行研究のレビューと分析視角

1 多国籍企業における優位性の所在と新興国市場

伝統的な多国籍企業論において、多国籍企業は本国拠点に有する企業特長的な優位性を展開することで、海外市場における競争優位を獲得することが指摘されている[Kindleberger, 1969; Vernon, 1971; Hymer, 1976]。企業は、自社の知識や中核的な技術などの優位性を利用することができるためである。加えて、日本企業は、米国や欧州の企業と比較すると、意思決定の権限が本国拠点に集中しているという特徴もある[Bartlett and Ghoshal, 1989]。

しかしながら、より近年の研究では、単純に本国から優位性を移転するのではなく、海外市場において独自の優位性を創出するといった視点が重要であることが指摘されている[Bartlett and Ghoshal, 1989; Asakawa, 1996; Rugman and Verbeke, 2001; 岩田, 2007]。なかには、本国拠点には優位性がないにもかかわらず、海外市場で競争優位を獲得するような企業も存在する[Doz, Santos, and Williamson, 2001]。

市場の特性に注目すると、新興国市場²では、先進国市場における優位性を移転することが競争優位ないしは経営成果に結びつきにくいことが指摘されている。新興国市場では、多くの場合、先進国市場とは異なる制度や慣習が存在するためである。

また、国際経営論において、もっとも重要な課題のひとつとして「現地化（ローカル適応）」と「標準化（グローバル統合）」のバランスをいかにして最適化するか、という問題がある[Prahalad and Doz, 1987]。新興国市場において、競争優位を創出するためには、「現地化」戦略が効果的である。現地化戦略により、新興国市場がもつ独自の制度や慣習にスムーズに対応することが可能となり、市場ニーズが変化した場合でも適応することができるためである。

2 経営資源の蓄積がもたらす優位性と硬直性

経営戦略論のなかで、競争優位の源泉を企業がもつ独自の経営資源にもとめる研究がある[吉原・佐久間・伊丹・加護野, 1981; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991]。一般に、リソース・ベースド・ビュー（Resource Based View:RBV）とよばれる研究である。経営資源と類似した概念として、企業の中核能力に注目する研究もある[Hamel and Prahalad, 1990]。企業の中核能力に注目する研究では、中核能力は企業の競争優位を生み出すのと同時に、企業を硬直化させる要因ともなり得ることが指摘されている[Leonard-Barton, 1995]。

² 本稿における新興国市場の定義とは、急速な経済発展と自由主義経済体制を志向する政策が存在する国家市場のことである[Hoskisson, Eden, Lau and Wright, 2000]。

企業の経営資源および中核能力は、蓄積するために長い期間を要するため、他社が容易に模倣することができないことから競争優位の源泉となると考えられている[Barney, 1991]。しかしながら、同時に長い期間を経て蓄積された経営資源や中核能力は、組織のなかで変化させることも容易ではない。経営資源は、過去の行動に依存するという経路依存的な性質をもつためである[Dierickx and Cool, 1989]。

3 分析視角の提示

本稿の分析視角は、以下のように要約される。多くの企業は、本国での優位性を移転し、活用することで、海外市場で競争優位を獲得しようとする。しかしながら、新興国市場においては、現地の制度や慣習などが先進国とは大きく異なるため、単純に本国での優位性を移転するだけでは、競争優位の獲得や経営成果に結びつきにくい。現地の制度や慣習、市場ニーズの変化に適応するため、現地化戦略が効果的であると考えられる。

また、競争優位の源泉として経営資源に注目すると、経営資源には競争優位を生み出すとともに、企業の組織や戦略を硬直化させるという側面もある。組織や戦略を硬直化させるという傾向は、長い期間をかけて蓄積された経営資源であれば、なおさら強くなる。

本稿では、次節以降の事例分析を通じ、海外市場に焦点をあてると現地化戦略にもとづき効果的にみえる行動を展開していた場合であっても、本国において蓄積してきた経営資源が組織や戦略を硬直化させ、現地の市場ニーズに適応するうえでの抑制要因となり、結果的に海外市場で十分な経営成果をあげられない状況に陥る可能性があることを明らかにする。

Ⅲ 事例分析

本節では、松下のテレビ関連事業に関する行動、ならびに行動の結果として蓄積した各種の経営資源について整理する。はじめに、進出先である中国市場で展開してきた行動を概観する。次に、松下の本国であり、また、テレビ関連事業において主たる市場である日本市場で展開してきた行動を概観する。さらに、日本と中国で展開した行動から、どのような経営資源が蓄積されてきたのかを検討する。

1 中国市場における行動

はじめに、中国における松下のテレビ関連事業に関する行動について整理する。

テレビ関連事業について、松下は他の日本企業と比較して早期に中国市場へ参入している。早期に参入するきっかけとなったのは、1979年に日中電子工業連合合弁のかじ取り役を担ったことであった。1980年代に入るとすぐに、中国企業を中心とした技術合作に積極的に取り組んだ。

1987年には、グループ会社の松下電子が、合弁企業として「北京・松下彩色顕像管有限公司（以下、BMCCと略記）」を設立している。BMCCの資本金は200億円で、中国側は中国電子輸出入総公司北京分公司など4社が資本金の50%を負担した³。松下が中国側からブラウン管の協力要請を受けたのは、1984年のことであり、翌年の1985年には合意書を交わすに至った。合意に至るまでは比較的順調であったが、その後は中国側の方針転換により商談は一時振り出しに戻るようになった。しかしながら、北京市と密接な関係を築いてきた松下は、長い交渉の結果、従来の計画通りに合弁の最終合意を得るに至った⁴。

中国市場への早期参入にとどまらず、1990年代には多くの部門において現地拠点の拡大をすすめた。テレビを含むAV関連事業では1994年に「中国華録松下録像機有限公司」を設立し、さらに1995年には、現地において本格的な役割を果たす総合事業支援会社である「松下電器有限公司（以下、CMCと略記）」を設立している。

1997年には松下本社内に100名規模のスタッフを動員し、中国本部を設立した⁵。中国本部を設立した背景には、松下が事業部制組織を採用していることがあった。事業部ごとに独立採算制をとってきた松下では、各事業部がそれぞれ競い合うように中国へ進出し、全社的に統一された方針が打ち出されにくい状況にあったためである⁶。

また、中国への輸出が拡大傾向にあったこともあり、90年代に入るとサービスセンターの強化をはかった。中国国内の12か所に松下直営のサービスセンターでは、テレビやVTRのメンテナンスのために各センターに10名から20名の技術スタッフを動員した。基本的に、技術スタッフは現地人を採用し、北京に設立した教育訓練センターで技術指導を行った⁷。

1990年代の中国は、世界最大のテレビ生産拠点であり、基幹部品であるブラウン管に関し、松下は中国との合弁企業であるBMCCで工場を増設するなど、1990年代を通して継続的に中国国内の需要拡大に対応する動きをとった⁸。また、松下は1995年に中国のカラーテレビ製造企業である山東電子と合弁で新会社である「山東松下映像産業（以下、山東松下と略記）」を設立し、中国国内でのカラーテレビ生産も開始した⁹。山東松下は、従業員数が約470名で、主に中国国内向けのテレビを生産する拠点とされた¹⁰。松下が、中国国内での生産を開始した背景には、急速な円高により従来のような輸出による供給では採算が採れなくなってきたことがあった¹¹。

販売面では、日本国内と同様に販売店の組織化に取り組んだ¹²。具体的には、一定の基

3 『日経産業新聞』1988年8月15日。
 4 『日経産業新聞』1988年8月15日。
 5 『日本経済新聞』1991年3月7日。
 6 『日経産業新聞』1993年10月7日。
 7 『日本経済新聞』1991年3月7日。
 8 『日経産業新聞』1992年4月21日。
 9 『日本経済新聞』1995年7月8日。
 10 『日経産業新聞』1995年11月2日。
 11 『日本経済新聞』1995年7月8日。
 12 『日本経済新聞』1995年9月28日。

表1 松下の中国市場における現地化行動

年代	概要	行動の効果
1980年代	中国企業を中心とした技術合作。	現地化を促す市場参入
1987年	合弁企業を設立。	現地化を促す市場参入
1990年代	現地拠点の拡充。	組織の現地化
1995年	総合事業支援会社(現地本社の役割)である CMC の設立。	組織の現地化
1997年	(本社)に関連部署として中国本部を設立。	組織の現地化
1990年代	ブラウン管工場の増設とカラーテレビ工場の設立。	生産の現地化
1990年代	サービスセンターの設立と人材育成。	人材育成による現地化
1990年代	認定販売店の組織化とノウハウの提供。	販売の現地化
1990年代	製造現地法人以外の外資企業では初となる流通業務を開始。	販売の現地化
1990年代	CMC 主導による研修と人材育成。	人材育成による現地化
1999年	「タウ」シリーズの生産開始。	生産の現地化
2002年	PDP の前工程を製造開始。	生産の現地化
2002年	現地企業である TCL との包括的提携により流通チャネルを活用。	販売の現地化
2003年	PDPTV の生産開始。	生産の現地化
2000年代	研究開発拠点の設立と拡充。	研究開発の現地化

準を満たした小売店に対して、パナソニックの看板を掲げさせ「認定販売店」として、部品の供給や販売ノウハウの提供を行った。また、製品の修理技術が優れた小売店とは「認定サービス店」としても契約を結んだ。認定店の選定や契約に関しては、中国における本社の役割を担う CMC が担当した。中国では製造現地法人による販売を除き、外資企業による流通業務を認めていなかったが、CMC は日系企業では初めて販売権を取得した¹³。

1990年代当時、需要が急速に拡大傾向にあった中国市場に対して、松下は従来の大量生産・大量販売という水道哲学にもとづいた経営手法で対応することが可能な市場であるの認識をもち、事業を展開した¹⁴。また、現地の人材を育成し、生産、販売の両面で積極的に活用した。人材育成に関しては、CMC を中心に研修を行い、松下の経営哲学を徹底して教育する方針をとった¹⁵。1995年時点におけるテレビの市場シェアは、14%でトップであった¹⁶。

1997年には、四川長虹電子集団公司（以下、長虹と略記）や康佳集団など、中国企業のテレビ生産量が急速に増加した¹⁷。

国内の需要は引き続き増加傾向にあったものの、日本企業と現地企業が揃って生産量を増加させ、テレビの価格競争は激化した。価格競争の激化により、各企業は収益悪化の状態に陥った。そこで、主要な中国企業各社は、業界団体である中国彩電企業峰会を設立し、

13 『日本経済新聞』1995年9月28日。

14 『日経産業新聞』1993年10月7日。

15 『日経産業新聞』1997年1月16日。

16 『日経産業新聞』1997年1月16日。

17 『日経産業新聞』1998年6月12日。

価格維持につとめた。これは事実上の価格カルテルであった¹⁸。中国市場の競争が激化する傾向にあった中で、松下は1999年に従来のブラウン管テレビを増産するとともに、前年に日本で発売を開始した平面ブラウン管テレビ「T(タウ)シリーズ」の生産を開始した¹⁹。

この時期には、日本をはじめとする先進国市場に遅れて、中国でも薄型テレビ市場が生成され始めた。松下は、上海にプラズマディスプレイ (PDP) 生産のための合弁企業である「上海松下等離子顕示器有限会社 (以下、上海松下と略記)」を設立することを決定した²⁰。上海松下では、当初、PDPの組立て工程を日本から一部移管したが、2002年には前工程の製造も開始することとなった²¹。また、翌2003年には、はやくもPDPを用いたプラズマテレビの完成品を本格的に生産するに至った²²。

2000年代に入り、中国側からの要請などもあり既に研究開発を開始していたが、2002年には蘇州に関連する事業分野の新たな開発拠点を設立した²³。

主に高所得者をターゲットとした製品を多く投入していた。それらの製品は本国である日本で開発、生産されているものが主であった。

また、2002年にはTCL集団 (以下、TCLと略記) と包括的提携を結び、中国国内での販売網の強化に取り組んだ。提携は、販売の一部をTCLに委託することにより、主に内陸部まで整備されたTCLの販売網を活用し販路を拡大することが目的であった²⁴。

松下側からは、デジタルテレビなどの最先端技術や基幹部品を供与することとなった。松下は、開発・生産・販売の一連のプロセスを自社で完結させる「自前主義」をとってきたが、中国市場を重視し、包括的提携に至った。TCLとの提携に関して、少徳敬雄常務 (当時) は次のように述べている。

「中国戦略がなければグローバル戦略を描けない時代になった。ヒト、モノ、カネにおいて中国の力を引き出せなければ世界で負けてしまう。松下はこれまでの自前主義を転換して、様々な分野で他の企業との協業・提携を進めている。中国でも市場開拓のためおパートナーが必要だと判断した²⁵。」

2003年には、中村社長 (当時) が「海外戦略は成長のエンジンである」との方針を打ち出し、海外子会社を5つの地域統括会社の傘下へと移した²⁶。日本や他の先進国市場と同様に、中国においても、富裕層を中心にブラウン管テレビから薄型テレビへの移行が進んだ²⁷。

18 『日本経済新聞』2000年6月13日。

19 『日本経済新聞』1999年5月16日。

20 『日本経済新聞』2000年10月26日。

21 『日本経済新聞』2002年2月25日。

22 『日本経済新聞』2003年12月10日。

23 『日本経済新聞』2002年2月25日。

24 『日本経済新聞』2002年4月9日。

25 『日経産業新聞』2002年4月25日。

26 『日本経済新聞』2003年2月22日。

27 『日本経済新聞』2004年9月25日。

2005年以降の市場の成長期には、パナソニックの市場シェアは下落傾向にあり、現地の中国企業に逆転を許した。2000年代後半には、大差ではないものの、長虹にシェアトップの座を奪われた。松下は、この時期にも高所得者層をターゲットとして製品を投入していた。しかしながら、市場全体では、経済の成長に伴い顧客層が拡大し、薄型テレビ市場のボリュームゾーンが中間層に移行する傾向にあった。

以上、中国市場における松下のテレビ関連事業に関する行動は、表1に要約される。

2. 日本市場における行動

(1) プラズマテレビの製品化と市場の生成

次に、松下が、本国でありテレビ関連事業における主たる市場といえる日本市場において展開した行動について整理する。

PDP テレビやLCD テレビといった薄型テレビが主流になる以前は、ブラウン管テレビがテレビ市場における中心的な存在であった。1980年代のテレビ市場において、松下は市場シェアトップの地位にあり、第2位の東芝のシェアに対して2倍近く差をつけていた²⁸。また、1990年の市場シェアをみると、シャープが大きくシェアを伸ばしていたものの、松下は揺るがず首位を維持していた²⁹。

松下は、1998年にソニーのベガを追うようにフラットテレビである「T (以下、タウ)」を発売した³⁰。同時期に、液晶テレビとプラズマテレビも同じくタウブランドで発売された。

松下がブラウン管テレビに次ぐ次世代型テレビの中心として選択したのは、PDP テレビであった。松下は、1980年頃からグループ会社の松下電子工業においてモノクロ PDP の開発を開始した。当初、米国のバローズ社で発明された後に、ディキシー社で開発が進められてきたDC (直流駆動) 方式のPDP を引き継ぐかたちであった³¹。1980年代後半になると、モノクロ PDP 市場は縮小し、変わってカラー PDP の開発が行われるようになった。

松下グループでは、松下電子工業内において電子総合研究所、電子管研究所、事業部の3部門が開発を行った。同時期には同じくグループ会社である松下技研もNHKと共同でカラー PDP の開発に取り組んでいた。1991年には松下電子工業内で開発を進めていた各組織を電子総合研究所に集約させた。また、松下技研が行っていたNHKとの共同開発契約を解消し、新たに松下電子工業とNHKが共同開発を行うことを選択した。

1990年頃から、NHK放送技術研究所と共にDC方式での製品開発を進めた。DC方式とは、動画擬似輪郭が少なく、応答速度が速いといったメリットを有していたものの、消費電力が高く、製造工程での歩留まりがあげられないといったデメリットもあった。

28 『日経産業新聞』1981年6月16日。

29 『日経産業新聞』1991年6月13日。

30 『日経産業新聞』1998年8月24日。

31 ジョンストン [2006] を参照。

1990年ころの松下は、家電事業の強みをパネルディスプレイや半導体といったデバイス事業で活かすことができていなかった。松下の家電事業は、製品機能での差別化に加えて、全国の系列販売店による強力な流通網などによって競争優位を維持していた。しかしながら、装置産業的な特徴をもち、巨額の設備投資が必要となるデバイス事業においては、従来の戦略を変更する必要があった。

1994年にはもうひとつの主要な方式である AC（交流駆動）方式に関しても並行して開発をはじめた。松下は、DC 方式にもとづいた新幹線の電光掲示板などの事業化には成功したものの、プラズマテレビとしては1998年の長野オリンピックに合わせて発売した42型テレビを最後に DC 方式での開発を中止した。DC 型は電極が放電空間に露出しているため、高精度の画像を実現可能であった一方で電力の消費が激しく、黒を表示する際にも薄明るくなってしまふなど、いくつかの面で技術的な問題を抱えていた。商品化の基準を満たすことのなかった DC 型を開発していたのは松下のみであり、富士通などの競合他社は AC 型とよばれる方式を開発していた。

AC 型は、電極が誘電体層に覆われており、DC 型のもつ技術的な問題点を解決することが可能であった。結果的に、松下は DC 型での商品化を断念した。AC 型の製品開発において遅れをとっていた松下は、関連する特許技術を有していた米国のベンチャー企業であるプラズマコ社を買収することで対応しようとした。買収を契機に、松下本体、松下電子工業、プラズマコ社の技術者、約200人が共同で技術開発を行うようになった。

プラズマコ社とは、イリノイ大学出身のラリー・ウェーバーによって創設された技術開発会社である。プラズマコ社は、「ラリー波形」とよばれる放電制御技術に強みをもっていた。ラリー波形とは、従来の技術では確実に放電させるために、高い電圧を一気にかけていたのに対して、穏やかな傾斜の波形を描くように徐々に電圧をかけていくという技術であった。この技術に関する特許は、1995年に米国特許商標庁へ対して出願されている³²。

1995年から1996年頃に松下からプラズマコ社には6名の社員が出向しており、内5名が技術者であった³³。また、出向者以外にも、断続的に技術者を派遣し、AC 方式によるプラズマテレビ開発に関する技術を習得していった。

（2）組織体制の整備と技術開発

1997年以降には、技術開発に関して次のような行動を展開していた。1997年には関連する部門を統合し、半導体本部を設立した。さらに1997年には、これまで並行開発してきた DC 方式と AC 方式のうち DC 方式の開発を終了し、AC 方式での開発に注力することを選択した。1998年には、「これからのものづくりは、デバイスとセットがお互いの強さを出し合うべきだ³⁴」というトップの方針から、デバイスとディスプレイの設計、開発を行う部門の技術者約200名を同一組織内に集約し、社長直轄の組織として PDP 事業部を設立

32 柴田 [2009]。

33 柴田 [2009]。

34 麻倉 [2009]、p.83。

した。1998年8月には、松下電子工業のPDPデバイス事業部とテレビ事業部のPDPテレビセット事業が統合された。これによりPDP事業は、開発面だけでなく事業運営上も一元化されたことになる。

事業ならびに開発面の一元化が進められた1998年以降には、積極的に新しい技術を取り入れることでプラズマテレビの技術を進歩させた。たとえば、映像に応じてパネルの放電を制御する適応型輝度強調システムが開発された。また1999年には、リアルブラック駆動とよばれる技術を開発し、コントラスト比を向上させた。これらはいずれもプラズマテレビにおいてはじめて用いられた技術であった。

2001年には、松下電子工業が松下本体に吸収合併された。この吸収合併により、半導体事業ならびにPDP事業で進められた一元化がより一層進められることとなった。具体的には、半導体事業では、先に松下本体に移管されていた半導体開発本部、半導体営業本部に加え、製造を担当していた松下電子工業も移管されるかたちとなり、松下本体で開発、生産、販売を行うことが可能となった。パネルディスプレイ事業では、従来、松下本体にPDP事業部とLCD事業部が、松下電子工業にCRT事業が設置されていた。松下電子工業の吸収合併により松下本体にディスプレイデバイス社が設置され、下部組織としてPDP、LCD、CRTの各事業が設置された。

以上のように、半導体やパネルディスプレイといったデバイス事業では、事業ごとの一元化が進められた。他方で、テレビ完成品にかんしては、事業部の管轄であった営業部門をパナソニックマーケティング（以下、PM）本部へと移管している。それにより、開発、生産を行う事業部と営業を行うPM本部とを分離したことになる。分離に際してPM本部には、事業部からの製品買取り責任が負わされることとなった。

2003年には次世代の薄型テレビの主演として、プラズマテレビを中心として新ブランド「VIERA（以下、ビエラ）」を立ち上げ、主力となる大型テレビはプラズマテレビで、中型、小型テレビは液晶テレビでといったように、サイズによって明確に棲み分けを行ってきた³⁵。

ビエラは、発売開始から2ヶ月間でPDPとLCDを合わせて13機種のラインナップとなった。ビエラには、一元化された体制によって開発された画像処理用のシステムLSIである「PEAKS（Picture Enhancement Accelerator with Kinetic System）パネル」を採用し、当時としては大型サイズであった37型から50型のプラズマテレビが発売された。ビエラには、PEAKSパネル以外にも、ディスプレイに応じて自動で最適な映像表示を行う「PEAKSドライバ」と映像信号をフルデジタル処理する「PEAKSプロセッサ」が搭載された。

この時点で、パネル、映像、デバイスの3つの技術すべてを社内に所有していたのはテ

35 松下が液晶テレビではなく、プラズマテレビを主力製品とした理由について、2006年5月の紙上インタビューで森田研パナソニックAVCネットワーク社36上席副社長（当時）はつぎのように述べている。「家庭の2,3台目のテレビ、あるいは発展途上国の1台目として一番台数が売れているのは20型そここの大きさだ。液晶テレビがカバーできる範囲のほうが大きい。しかし、家庭がメインでみるテレビのサイズはどんどん大きくなっている。団楽をしながら、映画を良い画質で見たり、スポーツを臨場感があるようにみる場合は、大型化が容易で、画面の反応速度が速く、暗い場所でもみやすいプラズマが一番だ。」（『週刊エコノミスト』2006年5月16日号、pp18-32。）

テレビメーカーのなかでも松下だけであった。2004年には、PEAKSに改良を加えたものを搭載し、5月、9月、11月とたて続けに新製品を発売した。11月に発売された製品のなかでもっとも大きなプラズマテレビは、65型にまで大型化していた。以上のように、松下が薄型テレビの主演と位置づけるプラズマテレビの基幹部品であるPDPと画像処理回路は、いずれも一元化された組織による自社内で生産された部材が使用されている。

事業部を束ねるのは、AVC社副社長（当時）であった脇野征一であった。プラズマパネルに関する部門としては、事業部化される以前にはSBU（Strategic Business Unit）があった。松下におけるSBUとは、開発や設計などの機能に加えて製造や販売に関する機能ももつが、間接部門はもたないという組織単位である。SBUに間接部門を加えることにより事業部となる。

松下のこのような先進技術は、放電技術者、駆動技術者、絵づくり技術者といった各専門家が共同で開発に取り組んだ成果であった。2003年には、それ以降の機種に受け継がれる信号処理用システムLSIを搭載した製品を発売開始した。この頃には、関連する技術の開発本部を本社近郊に集中させ、各部門間で情報のやりとりを行いやすい組織体制をとった。

（3）設備投資と量産化

同じ時期の設備投資をみていくと、基幹部品であるプラズマパネルやLSIの生産施設を中心に大規模な投資を行っていた。森田研PDP事業部長（当時）の発言から、大規模な投資の背景には経営陣の次のような意図が読み取れる。

「確かな技術をもったものの、量産できなければ事業化にはつながりません。事業化を早めるためにも、一刻も早く量産工場をつくろうと考えたんです。その結果、かりに100億円余計に費用がかさんだとしても、量産工場を一日でも早くつくることを優先すべきだと思いました。³⁶」

具体的には、2000年にはPDP第1工場を設立するために350億円、LSI工場の設立に900億円、2002年にはPDP第2工場設立のために600億円、2003年にはLSIの新ラインを設立するために1300億円、2004年にはPDP第3工場を設立するために950億円の投資を行った。量産工場を設立するための設備投資には、コストを削減する効果も期待されていた。第1工場設立以前に生産拠点であった大阪府高槻市の試作工場は、月産数百台程度の生産能力であった。そのため部品単価が割高になり、製品化するにあたってコストを下げにくい構造となっていた。量産体制の立ち上げには、すでに同様の経験があるという理由から、半導体部門から技術者が派遣された。

36 片山 [2004], p.221.

表2 松下の本国拠点における行動

年代	概要	行動の志向
1980年ころ	モノクロ PDP の開発を開始。	製品化
1990年ころ	NHK と共同で DC 方式による製品開発。	製品化・高性能化
1994年	DC 方式と並行し AC 方式での開発も開始。	製品化
1990年代	DC 方式の開発を打ち切り。	資源の集中
1990年代	プラズマコ社買収により AC 方式の技術を習得。	製品化・高性能化
1995年	プラズマコ社の技術者との共同開発。	高性能化
1998年	デバイス強化のため関連する組織を集約し PDP 本部を設立。	集権化・高性能化
1990年代	リアルブラック駆動など独自技術の開発。	高性能化
2001年	松下電子工業が松下本体に吸収され半導体や PDP が一元化。	集権化・高性能化
2001年	松下本体にディスプレイデバイス社を設立。	集権化・高性能化
2000年代	営業部門を事業部から PM 本部に移管。	集権化・効率化
20003年	「ビエラ」ブランドの立ち上げ。	高性能化
2000年代	組織一元化の成果としての「PEAKS」搭載機を開発と販売。	高性能化
2000年代	大型の設備投資を繰り返し実施。	高性能化・低コスト化
2000年	東レとの合弁企業を設立により技術を習得。	高性能化

2000年10月には合弁会社として松下プラズマディスプレイを設立した³⁷。松下が合併企業を設立した背景には、東レが PDP の部材である背面板にかんする特許技術を有していることがある³⁸。松下は、完成品としての PDP テレビとならび、デバイスである PDP を事業の核に位置づけた。しかしながら、当時の松下には PDP の製造にかんして大きな問題が存在していた。

PDP は前面ガラス基板と背面ガラス基板という 2 枚のガラス基板によって構成されている。松下は、背面ガラス基板を自社内で製造するために必要なノウハウを有しておらず、外部から調達する必要があった。これにより一貫生産を断念せざるを得なかった。そのため、背面ガラス基板の製造のなかでも高い技術が求められる隔壁形成にかんする特許を所有していた東レと提携し、合弁会社を設立したのである。合併企業では、PDP を一貫して生産することが可能になった。

2000年6月に大阪府茨木市のテレビ工場を300億円の費用をかけて PDP 工場へと転換することが発表されたのにつづき、2001年には茨木工場の生産量を月産1万台から3万台へと増加させると発表された。2002年5月には茨城第2工場の設立計画が発表された³⁹。中国の上海に設立が発表された工場⁴⁰を含めると、この時期には約1000億円という集中的な設備投資を決断している。

集中的な設備投資を決断した理由としては、次の2点があげられる。第1に、PDP テ

37 松下プラズマディスプレイの出資比率は、松下が75%、東レが25%であった。

38 『日経産業新聞』2000年9月29日。

39 稼働が開始されたのは、2004年4月であった。茨木第2工場は、第1工場の3倍の面積があり、生産能力は月産8万台であった。

40 稼働が開始されたのは、2004年12月であった。茨木第1、第2工場と合わせて月産13万台の生産体制が確立された。

テレビの量産体制を整備する必要があったことである。それ以前は、高槻市にある試作工場
で月産数百台程度の生産に留まっていた。事業化には、量産体制の整備が不可欠であった。
第2に、量産体制を整備することの波及的効果として、生産コストを削減することが可能
になることであった。月産数百台程度の生産では、部品単価が割高となる。生産量を増加
させることで、単価を低く抑えることでコスト削減を目指した。

2005年以降の技術開発では、2005年に完成品の競合企業である日立と包括的な協働を行
うことを決定した。2006年には、同じAV事業部門の製品を中心に他の製品と連動するリ
ンク機能を搭載した製品を発売開始した。2008年には、プラズマテレビに関して先進的な
技術を多く保有していたパイオニアとの包括的提携を発表した。

設備投資に関しては、2004年以前と同様にPDPやLSIの生産能力を向上させるため、多
額の投資を行った。具体的には、2006年にPDP第4工場を、2008年にはPDP第5工場をそ
れぞれ1800億円と2800億円かけて設立した。

以上、本国拠点における松下のテレビ関連事業に関する行動は、表2に要約される。

IV 考察

以上が、中国ならびに日本で展開された行動である。それぞれの行動から、どのような
経営資源が蓄積されてきたのか、また、それらの経営資源が中国市場での戦略にどのよう
な影響を与えたのかを考察する。

1 事例の要約

はじめに、中国市場での行動には、次のような特徴が見出された。中国市場において、
松下は市場への参入から一貫して「現地化」を志向する行動を展開していた。具体的には、
①現地企業との合弁による参入、②現地における機能（職能）を拡大、③認定販売店の設
置によるチャンネル確保、④人材育成のための充実した教育、⑤現地でのR&D活動、⑥現
地企業のチャンネル活用、などといった行動である。

松下が展開してきたような「現地化」を志向する行動は、現地の市場ニーズにより適応
しやすい行動であると考えられる。中国のような新興国市場においては、現地化により現
地の市場ニーズを的確に把握し、変化が生じた場合でも適応することが可能であるとい
うことは競争優位を獲得するうえで非常に重要である。すなわち、中国市場のみに注目す
ると、松下はテレビ関連事業において市場へ参入して以来、長年にわたり競争優位を
獲得、維持することが可能な戦略を展開してきたと考えられる。しかしながら、近年では
現地国の企業に市場シェア首位の座を奪われてしまっている。

日本市場において、松下はブラウン管テレビにつぐ次世代テレビの中心としてプラズマ
テレビを選択して以降、一貫して「高性能化」を前提とした「低価格化」を志向する行動

を展開していた。具体的には、①企業買収による技術の獲得、②PDP 関連事業の統合、③独自技術の開発、④基幹部品の内製化、⑤量産化・低コスト化のための大規模な設備投資、⑥関連製品との連携による多機能化、などといった行動である。

2 本国拠点で蓄積された経営資源と海外市場における現地化戦略

松下にとって本国であり、テレビ関連事業にとって北米や欧州とならび中心的な位置づけであった日本市場は、日本企業を中心とした独自の競争行動が展開される市場であるという特徴がある[中川, 2013]。独自の競争行動とは、同質的な競争[新宅, 1994; 浅羽, 2002]とよばれるものであり、日本企業の場合は、競争に参加する多くの企業が高性能化と低価格化を同時に追求するという特徴を有している競争のことである。

松下も他の日本企業と同様に、同質的な競争を展開してきた。その結果、高性能化を前提とした低価格化を志向するために最適な行動を展開し、そのために必要な経営資源を蓄積してきた。

基幹部品の内製化や、量産化を目的とする大規模な設備投資などの行動は、大きな時間的・金銭的コストを要するため、市場セグメントごとではなく全社的な戦略に大きく影響すると考えられる。松下は、中国市場へ参入して以来、海外市場の重要性を強く意識し、中国という巨大な市場に適応するための行動を一貫して行ってきたが、そもそもテレビ関連事業の根幹には日本市場で競争優位を獲得するための行動があった。さらに、製品の高性能化を追求するための組織体制や、技術者をはじめとする人的資源、それらのヒトに蓄積された知識やノウハウなどの情動的資源は、経営資源のなかでも特に慣性が強く、変化させることは容易ではない。

伝統的な多国籍企業論などで前提とされてきた、本国拠点の優位性を海外市場へ移転するという国際経営観にもとづけば、本国の優位性を基盤として現地化を促進するという戦略は競争優位に結びつくものであると考えられる。しかしながら、中国のような新興国市場においては、本国をはじめとする先進国市場とまったく異なる制度や慣習が存在し、さらに市場ニーズの変化も激しいことから、一見すると現地化を志向しているようにみえても、根幹にある経営資源が本質的な市場ニーズへの適応を抑制する要因となってしまう可能性がある。

以上のように、本稿における松下のテレビ関連事業に関する分析から、一見すると進出先国市場において効果的な行動を展開している場合でも、本国拠点で蓄積された各種の経営資源が市場ニーズへの適応を抑制する要因となり、高い経営成果があげられない状況に陥る資源蓄積のジレンマが存在することが明らかになった。

V おわりに

本稿では、松下の中国ならびに日本でのテレビ関連事業の事例を分析し、本国市場において展開した行動ならびに蓄積された各種の経営資源が抑制要因となり、進出先国での「現地化」戦略だけでは市場ニーズの変化に適応することができなくなる可能性があることを明らかにした。

本節では、分析結果から得られた含意と残された研究課題を述べる。

1 本稿の含意

はじめに、本稿の分析結果から得られた理論的な含意は、次の通りである。

これまでに広義のRVB研究において、蓄積された経営資源ないしは中核能力が、組織の硬直性を高めることは指摘されてきた。しかしながら、本稿の分析では、資源蓄積がもたらす硬直性が市場をまたいで作用すること、さらに新興国市場の場合には、海外市場において市場ニーズの変化に対する適応を抑制する要因となり得ることが明らかとなった。新興国市場は、企業にとっても非常に重要な戦略的拠点である [London and Hart, 2004]。本稿は、本国拠点と現地市場における戦略を俯瞰的に整理するうえで有効な視座を提供したと考えられる。

次に、本稿の分析結果から得られた実践的な含意は、次の通りである。本稿の分析結果は、一見すると新興国市場において成果をあげるために効果的とされる戦略にもとづいた行動を展開している場合であっても、主要な市場で蓄積された各種の経営資源と適合的であるか否かにも十分注意することが必要であることを示していた。多国籍企業においては、進出先国のなかで最適な行動を展開することと同程度に、他の主要な国・地域での行動や蓄積された経営資源と適合的な行動を展開することを重視する必要がある。

2 今後の研究課題

最後に、本稿の分析結果に残された課題は、次の通りである。

上述の通り、本稿では、進出先国において現地化を促進するような行動を展開することと同じく、主要な市場において蓄積されてきた経営資源と適合的な行動を展開することが重要であることを明らかにした。しかしながら、主要な市場において蓄積されてきた経営資源と適合的な行動を展開するために、どのようなマネジメントが効果的であるのかといった問題については議論の射程としてこなかった。今後は、本稿で明らかにした知見にもとづき、本国拠点で蓄積されてきた経営資源を十分に活用しながら、海外市場でニーズの変化に対して柔軟に適応するために効果的なマネジメントのあり方について、より詳細な理論的・実証的研究が必要とされる。

【引用文献】

- 浅羽茂 [2002] 『日本企業の競争原理』 東洋経済新報社。
- Asakawa, K [1996] “External–Internal Linkages and Overseas Autonomy–Control Tention: The Management Dilemma of the Japanese R&D in Europe,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 24–32.
- 麻倉怜士 [2009] 『究極のテレビを創れ！－感動に挑む絵づくり職人たち－』 技術評論社。
- Barney [1991] “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Bartlett, C.A and S.Goshal [1989] *Management Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略－トランスナショナルマネジメントの構築－』 日本経済新聞社, 1990年。)
- ジョンストン, B [2006] 「松下流起業家精神－日本のものづくりはこうして甦る－」 東洋経済新報社。
- Dos, Y., Santos, J. and P.Williamson [2001]. *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- Dierickx, I. and K.Cool [1989] “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504–1511.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M. and M.Wright. [2000] “Strategy in Emerging Economies,” *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 249–267.
- Hymer, S.H. [1960] *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, doctoral dissertation*. MIT Press [pub.in1976]] (宮崎義一編訳『多国籍企業論』 岩波書店, 1979年。)
- 片山修 [2004] 『なぜ松下は変れたか』 祥伝社。
- 岩田智 [2007] 『グローバル・イノベーションのマネジメント－日本企業の海外研究開発活動を中心として－』 中央経済社。
- Kindleberger, C.P [1969] *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven, Yale University Press.
- Leonard–Barton, D.A. [1992] “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111–125.
- London, T. and S.L.Hart. [2004] “Reinvesting Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 350–370.
- 中川充 [2013] 「日本企業の競争行動と資源蓄積に関する理論的検討」 日本経済大学大学院編『創造的変革の探求』 中央経済社。
- Praharad, C.K. and Y.Doiz [1987] *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.

- Praharad, C.K. and G.Hamel [1990] “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May–June, pp. 79–91.
- Rugman, M and A.Verbeke [2001] “Subsidiary–Specific Advantages in Multinational Enterprises,” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 237–250.
- 柴田友厚 [2009] 「技術戦略の組織的転換過程－松下電器プラズマテレビの事例」『研究技術計画』 Vol. 24, No. 1, pp. 18–38。
- 新宅純二郎 [1994] 『日本企業の競争戦略』 有斐閣。
- Vernon [1971] *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprise*. New York: Basic Books. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開－追いつめられる国家主権－』ダイヤモンド社, 1973年。)
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 [1981] 『日本企業の多角化戦略－経営資源アプローチ－』 日本経済新聞社。
- Wernerfelt, B [1984] “A Resource Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171–180.

【参考資料】

- 『日本経済新聞』 詳細は脚注を参照。
- 『日経産業新聞』 詳細は脚注を参照。
- 『週刊エコノミスト』 詳細は脚注を参照。

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 1 No. 1

March 2013

Articles

- A Study on the Current Condition and Outlook of Pharmaceutical Economics in Japan
.....AKASE TOMOHIDE· OKAMOTO YOSHIHISA· KOINUMA MASAYOSHI(1)
- Performance Management for Ensuring Organizational Competency through the Feedback of Personnel EvaluationFURUKAWA HISATAKA(17)
- The Timing for Open Innovation: A Case Study of the Mobile Internet Diffusion Process
.....ISHIMATSU HIROKAZU(37)
- A Case Study Based on the Theory of Managerial Safety AnalysisISHIUCHI KOJI(51)
- Reconsider about Population Dividends
—Attach Importance of Human Capital from DemographyKANO YOSHIKAZU(71)
- The Dilemma of Resource Accumulation in a Multinational Company
.....NAKAGAWA MITSURU(81)
- Research on the Risk Management about the Dwelling which Becomes Upper Layers and Gather
.....NAKAMA TAEKO(97)
- A Relation between a Favorite Subject , Personality Characteristic and a Result of Creativity Test
.....SAKURAI KEIZO(111)
- Analysis of The Labor Share and Profitability in National HospitalsSEKIGUCHI KIYOSHI(127)
- The Ground of an Argument of Competitive IntelligenceSUGASAWA YOSHIO(139)
- Research on New Business Model for Smart Infrastructure
.....SUZUKI HIROSHI·SHIROMURA MARIKO(161)
- Consideration on Global Strategies of Manufacturing Industry
—Foreign Direct Investment and International Alliance Strategy of Tire Manufacturers—
.....USHIYAMA YUKIO(177)
- A Study of The Competitive Strategies at The Japanese Schools for Foreign Students
.....YASUGI SATOSHI(197)
- Study on Management Strategy of the Venture Business
—Why Are Some Reagent Ventures Active States under the Recession?—
.....AMANO MASAKI(205)
- Current Situation and the Potential for Tourism Development in MyanmarMyat KALAYAR(215)
- Research on Introduction of Information Technology for Small and Medium-Sized Enterprise Cooperatives
.....SOMA ITTEN(235)
- Study on Consumer Protection in the Financial Sector
—Mainly on the Comparison of the Dispute Resolution Organization of the Financial ADR System in the UK, Japan and China—JIN JING(255)