

松下電工の対中直接投資と現地経営について

杉田俊明（甲南大学）

在外研究の一環として、筆者は中山大学（管理学院MBAセンター）など中国の複数の大学において2003年9月から04年9月まで客員教授として滞在していた。

中国滞在中、広州、北京、天津、上海を毎月巡回し、他にも深セン、廈門、大連、青島、蘇州など多くの都市に出張し、日系、欧米系、華人華僑系企業、中国企業などを訪ねていた。日系企業のうち、多くの時間を投入して研究を行った企業の一つに、松下電工の中国現地法人グループ各社があった。筆者の調査研究に対して、松下電工現地統括会社の責任者である田中弘司氏をはじめ、各位からは多大な理解と支援をいただいた。1年のうち約10回、また、毎回、長時間滞在させていただき、さまざまな角度からの調査研究をさせていただいた。詳細については別途近刊予定のケースブックを参照されたいが、ここでは松下電工中国現地法人グループの概況を紹介し、その現地経営の特徴を紹介しておきたい。

松下電工は松下電器グループの主要企業の一つとして、また、照明事業をはじめ、情報機器事業、電器事業、住建事業、電子材料事業、制御機器事業など6大事業部門をグローバルに展開する大手上場企業として、日本でも知名度は高い。

对中国直接投資においては、「北京松下電工」（93年設立、照明・配線器具、電器商品などの製造）、「北京松下制御装置」（同年設立、制御機器の製造）、「松下電工・万宝電器（広州）」（同年設立、電器商品などの製造）、「蘇州松下電工」（94年設立、積層板製造）、「上海松下電工自動化制御」（同年設立、制御システム機器製造）、「上海松下電工」（同年設立、住設建材の製造）、「松下電工電子材料（広州）」（97年設立、多層積層板の製造）など、多くの現地法人を持つ。現在でも新規投資を続けており、また既存現地法人の統廃合を続けているために、現地法人の総数は約22社となっている。

松下電工中国現地法人グループ（以下、当社）の規模は他の大手電機メーカー現地法人グループと対比して大きいとは言えないが、全体戦略や統制、相互シナジーがバラバラの企業が多い中で、相対的にうまく機能している企業組織群であることが特徴と言えよう。ここでは以下の点をまず取り上げてみたい。

- 日系企業の中でもっとも早い段階において対中戦略の再構築を行い、もっとも早い段階においてその現地法人グループの組織再編を完成した企業体である。

前述の通り、当社の対中進出は93年であった。その後、多くの現地法人が次々と設立されたが、実質上、各事業部門からの独自投資であり、全社において統一された戦略と現地法人を統一的に結ぶ企業組織体は存在しなかった。

95年、それまでにアメリカを担当し、日本に帰国した田中弘司氏（現松下電工常務経営執行役、松下電工（中国）董事長）が副部長として中国を担当することになったが、氏は中国市場の成長を予感しながらも、自社の戦略と組織体制上の問題点に気づいた。そし

て96年、北京駐在員事務所に田中氏は赴任するが、中国のビジネスチャンスを目の当たりにしながらも、自社各現地法人間の連携上の問題や、旧国営企業との合併における経営上の限界、市場対応上の限界をも感じた。

改革しなければと思うが、当時ではどの企業もほぼ同じ状態で、これらの問題は「問題」ではなく、「当たり前」として見られていた。だが、田中氏は違った。氏は中国事業の展開に関する当時の常務会の決定について大胆にも問題提起を行い、当時の上司と大喧嘩するまで自らの改革案を押し通し、最終的には会長の理解を得て対中ビジネスの組織再編に着手した。97年のことであった。「松下電工（中国）」という投資性会社（統括会社）が北京にて設立され、田中氏はその責任者に着いた。

その後約3年間、死にもの狂いで現地法人各社に働きかけ、至難の業である出資率の変更、これには本社と現地法人間だけではなく、統括会社と現地法人間、そして現地側合弁パートナー間との出資率の改変も含め、経営権を強化するための組織再編を断行した。こうして、現地法人グループ各社の組織再編がほぼ完了したのは01年頃であった。

ちなみに、現地法人を数多く展開している日系企業は多いが、いまだ組織上、バラバラであるケースは少なくない。ようやく戦略の再考や組織の再編に取り組んだ企業もほとんどが02年以後からであり、松下電器産業でさえ例外ではなかったのだ。

- 統括会社の機能強化と組織再編の完成に伴い、もっとも早い段階から現地法人グループ全体の販売を一本化した企業体となり、また、もっとも早く中国全土に散らばる現地法人を専用線で結ぶネットワークを完成した企業体でもある。

現在の当統括会社は、全社の中国ビジネス戦略の企画と統制だけではなく、人事、法務、財務会計など、コーポレート機能を集約し、各現地法人へのサポートを強化している。また、もともと各現地法人がバラバラで行っていた営業も一本化して全社の強みを発揮できるように営業を統括会社が主体となって展開している。さらに、ITのスペシャリストを投入し、短期間において統括会社と各現地法人間における専用のネットワークを完成し、財務のみならず、SCMなどにより、生産や物流の効率化をも図っている。

当社は対中進出において決して先発ではなかった。また、現地法人展開数も規模も決して最大級でもなかった。だが、優秀で先見を持つ経営陣、そして質の高い担当者達の努力により、地味で目立たない企業ではあるが、中国ビジネスでは、多くの分野においては先端を歩んでいる企業なのだ。

ところで、だれよりも早く対中ビジネスの事業再編を考え、さらにそれらを断行した田中氏だが、04年7月、筆者との何回かの会議の後、こういいのけた。「われわれは01年からようやく中国で商売をし始めたところで、第1段階をようやく終えたところだ」・・・

注：松下電器産業による松下電工の子会社化により、両社それぞれの中国統括会社間のコラボレーションも進んでいる。だが、一部の協業以外に、松下電工現地統括会社と現地法人群の独自性は現在も保たれている。