

〈論文〉

## 日系企業のタイ、ベトナムの経営国際化戦略

金 玉 仙

JIN Yuxian

中国はまさに、世界の工場と巨大消費市場という顔を併せもつようになった。ただ、中国に生産拠点をもつ日本企業の悩みは、人件費などの高騰により製品価格が高くなっていることである。これを避けるため、日系企業は中国やインドと国境を接するタイやベトナムに生産拠点を移転・拡大する傾向が進むと思われる。従って、本稿では両国に進出している日系企業の国際化戦略に的を絞って、その動向とグローバルな生産システムの構築など経営戦略の課題について考察する。

キーワード FDI、経営国際化、ドメイン戦略、トヨタのIMV、ブランド戦略、成長戦略、  
SWOT

### I. はじめに

2008年9月15日、米国に端を発した世界的金融危機は、アメリカ国内だけに止まらず先進諸国や発展途上国に深刻な景気後退をもたらした。1929年の金融恐慌から経済が回復するまで、GDPで8年(1936年まで)掛かった。来年の2010年を景気を持ち直しの転換点と仮定すると、経済が復元するまで何年かかるであろうか。おなじく8年かかると予測する研究者がいる。

こうした景気後退のなかにあっても、中国は年8%の高度経済成長を続けている。しかも、中国が2008年11月に打ち出した4兆元(約56兆円)の大型景気対策によって、アジ

ア各国・地域の輸出に底入れの兆しが出てきた。(日本経済新聞2009年8月14日、夕刊) 20世紀の後半から現在まで、中国は日米欧の有力な大企業をはじめ中小企業や中堅企業が中国国外に輸出するための単なる生産拠点を構築・拡大するだけでなく、いまや国民所得の向上によって巨大な消費市場を形成するに至っている。中国はまさに、世界の工場と巨大消費市場という顔を併せもつようになった。

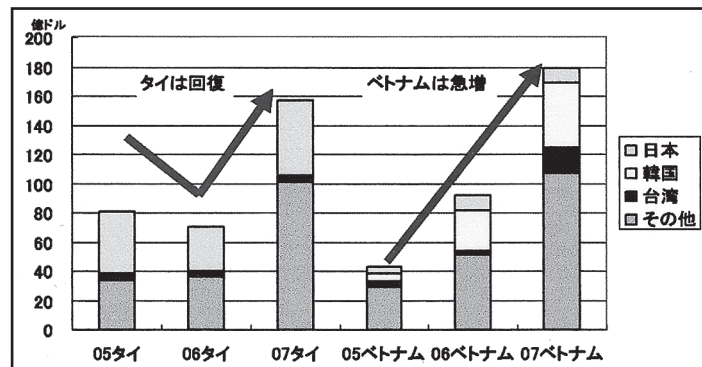
だが、一方で中国に生産拠点をもち日本企業の悩みは、人件費の高騰に加えて物流コストはトラック輸送が主流であるため製品価格が5~10%も高くなっているといわれている。ジェトロ(日本貿易振興会)のアンケート調査によれば、回答した1263社の日系企業のうち64%は営業黒字を出しているが、その約半分近くが赤字企業である。それ故に、日本企業は人件費や工場のレンタル料の高騰を避けるために、内陸へと生産拠点を移転している。例えば、2003年に日立家電は上海にあるエアコンの生産工場を低コストが実現できる燕湖市に将来の白物家電の拠点を移すという壮大な構想の下に進出した<sup>1)</sup>。

こうした要因に加えて、中国国内のリスク要因として、不動産業や銀行の過剰融資が問題となっており、国有企業向けの不良債権が深刻なだけに金融危機を招く懸念が大きい。それにも拘らず、今後も、日系企業は中国内陸への生産拠点の進出が増えると同時に、他方で中国やインドと国境を接するタイやベトナムに生産拠点を移転・拡大する傾向が進むと思われる。従って、本稿では両国に進出している日系企業の国際化戦略に的を絞って、その動向とグローバルな生産システムの構築など経営戦略の課題について併せて考察していきたい。

## Ⅱ. タイとベトナムのFDIの比較

### 1. タイ日系企業の主要産業

ASEAN(アセアン、東南アジア諸国連合)には、現在インドネシア・マレーシア・フィリピン・シンガポール・タイ・ブルネイ・ベトナム・ラオス・ミャンマー・カンボジアの10カ国が加盟しており、人口5億人以上の世界最大規模の地域統合体である。ASEAN+3、すなわちアセアン10カ国に日本、中国、韓国を加えると、日中韓にとっての主要な海外直接投資(Foreign Direct Investment、FDI)の対象国になる。



第1図 タイとベトナムのFDI (契約ベース 2005-2007)  
出所：酒向、p.2

注目すべきは、タイとベトナムのFDIの動向である。第1図を見ると、タイは2006年に軍事クーデターが発生し、政治混乱も影響してか2006年の対前年で減少した。しかし、2007年には2005年を大きく上回る水準に回復した。一方、ベトナムのFDIは、2006年に前年比倍率となりタイを上回った。2007年にも前年比倍増となった。こうしたFDIを牽引しているのは韓国と台湾であり、日本のシェアは10%未満である<sup>2)</sup>。

ところで、タイの重点産業として注目されるのは、自動車、食品加工、ファッション、IT、サービスの5つであるが、中でも自動車は2010年までに年産200万台を目指す「アジアのデトロイト構想」を打ち出したことである<sup>3)</sup>。それは既存産業のなかでも自動車を中核に据えるという、当時の政府のメッセージにほかならない。とくに、自動車と電機の産業分野については、すべての外資系部材産業がタイに進出しているわけではないため、近い将来すべての製品の部品・原材料の調達をタイ国内で行えるようにすることを目標としている。また、エコカーなど、付加価値が高い製品を作ることが産業の高度化と発展にとって不可欠であるとの認識がある。

「アジアのデトロイト構想」の実現にあたって注目されるのは、その担い手が日系企業を中心とする外資系企業である。タイには、地場(現地)の自動車産業が存在しないため、自動車産業に対して外資開放政策を採ってきたのである。

2007年、タイ政府は低燃費小型車であるエコカー(二酸化炭素排出量120g/km以下、5年間以内に年産10万台以上)の投資税制優遇策(法人税8年免税、自動車税17%)を発表した。これに対して、日系企業5社(トヨタ、本田、日産、三菱、スズキ)、フォルクスワーゲン(独)、タタモーターズ(インド)が同計画に名乗りを挙げた。

## 2. ベトナム日系企業のFDI

周知の通り、ベトナムは社会主義国家であるが、1986年にベトナム改革開放政策(ドイモイ)を開始してから外資系企業の積極的な誘致を図っている。差し当っては、インフラの整備と人材開発に置いてFDIを利用したいとの意向が強い。外資による技術移転を図ることで、地場産業の中小企業を育成することが喫緊の課題である。タイ南部にある約50の工業団地の1つにアマタナコン工業団地がある。そこに存在する約46社中の約7割が日系企業であり、その中核は自動車と電機産業である。

ベトナムはタイと較べるとインフラが著しく劣っている。高速道路がなく、鉄道も単線に加えて、港湾は浅いためシンガポールや香港でコンテナの積み替えが必要である。電力は不足しているため中国から購入している。ベトナムの自動車(新車)の市場は年間約5万台とみられ、年間600万台を超える日本の120分の1程度に過ぎない。

2002年の実績では、新車の生産台数(ベトナム南部)は約2万7000台である。一方、中古車の輸入が2万9000台で韓国車が圧倒的に多い。こうした大量の中古車の流入は、ベトナム国内組立てメーカーの経営を圧迫するだけでなく、燃料の過大消費や排ガスによる環境への悪影響が懸念される。

自動車に較べると、家電は早くからベトナムに進出しているが、TVやオーディオの家電関係は輸入関税が高く、部品輸入によるKD(ノックダウン)生産が中心であった。ベトナム南部に進出した日本企業の多くは整備された工業団地に立地している。そのなかで、パナソニック(松下電器産業)は1971年に合弁パートナーであるVTD(VIETTRONIC THU DUC)と、資本金100万ドルで、白黒TVの組立を開始した。その後、ベトナム戦争が激しさを増すなかで、北ベトナムに接近した。1996年、VTDと合弁契約に調印、資本金283万ドル、松下(60%)、VTD(40%)で操業開始し、2003年の従業員数は217人(男性55%、女性45%)、カラーTVの生産能力は年産20万台、オーディオ関係はミニコンポ、VCDで年産6万台である<sup>4)</sup>。

ベトナムの国内市場は年間65万台~100万台でマレーシアより大きい。しかし、市場には日本、韓国、中国、地元国営企業さらに私営企業が参入している。松下の年間売上高は、2002年2,400万ドル、利益率は6~7%である。少ない投資で人手をかけ、競争が激しいにも拘らず、人件費は安く離職率も極端に低いこともあり、事業的にはかなり安定している。

### Ⅲ. 広域的なアジア地域のドメイン戦略

#### 1. 海外直接投資と企業の経営国際化

1970年代から、日本企業はこれまで総合商社である三井物産・三菱商事・住友商事・丸紅などを介して輸出入業務を行ってきた。言い換えると、国際貿易が海外直接投資の中核をなしていたといっても過言ではない。ところが、第一次石油危機につぐ第二次石油危機を減量経営(リストラ)によって乗り切った日本企業は、世界的な保護貿易主義の台頭のまえに、輸出最優先の従来の海外戦略から転換して、現地生産を促進せざるを得ない状況に追い込まれることとなったのである。

加えて、国内におけるインフレーションの進行に伴う諸物価の高騰や地価の急上昇、工場用地の確保難の深刻化により、発展途上国やアメリカそしてヨーロッパでの海外直接投資による現地生産のほうがはるかに有利な状況となったのである。

こうした多国籍企業による現地生産の展開について、これからは海外直接投資(FDI)の概念に代えて、経営国際化という概念を用いる<sup>5)</sup>。経営国際化とは、企業の活動が国境を越えて移動し、そこで現地の人々を雇用するだけでなく、人的資源以外の経営諸資源を用いて生産あるいはサービス活動が「主体的に」行われることをいう。経営諸資源は、資本、労働、経営管理のノウハウ、天然資源などをふくむが、これらが束となって国境を越えて移動し、主体的な経営活動が展開されることである<sup>6)</sup>。

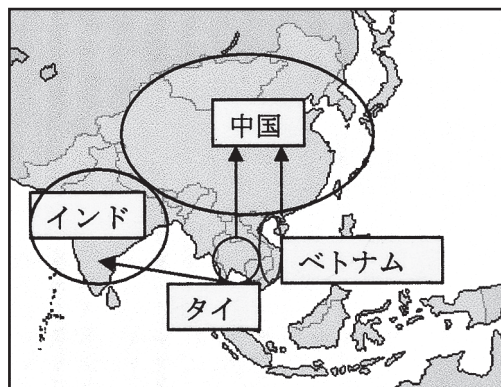
この定義で大切なことは、たんに経営諸資源が国境を越えて移動するという現象面あるいは事実に注意を向けるのではなく、そこでの経営者あるいは現地従業員などを含めた企業活動の展開こそが注目されなければならないのである。とりわけ、タイやベトナムといったアジア諸国において現地生産を行うことになった日系企業の基本的な経営戦略が解明されなければならないと考える。

#### 2. アジア地域のドメイン戦略

経営戦略の類型の一つに、資源戦略、競争戦略と並んで「ドメイン戦略」がある<sup>7)</sup>。ドメインとは、企業の活動の範囲あるいは領域のことを指す。例えば、自動車メーカーの場合には、アメリカのGMやフォードはその主要部品の製造と組立ては自社内でもつばら行うが、日本のトヨタ、日産、本田、三菱などは多くの部品や原材料を、それぞれの下請系列会社からアウトソーシングしていることはよく知られた事実である。

ところが、近年になってアセアン諸国、とくにタイやベトナムに進出している日系企業の自動車や電機メーカーは、日本国内から部品や原材料を調達して現地の組立工場に輸出するところが少なくない。それは現地での部材の調達が日本国内の水準にまで至っていないからである。しかし、発展途上国側はローカル・コンテンツ法により、現地での部材の調達を一定量確保することを日米欧の多国籍企業に求めることは一般的な慣行となっている。従って、日系企業は現地の部品・原材料の納品について厳しく現地の取引業者を技術面から指導教育していく必要に迫られている。

こうしたアジア地域の経営国際化の現状に照らして、日系企業のそこでの経営活動の実態を見ると、それはまさしくアジアの特定地域にその活動の範囲を特定して行うことから、経営国際化のドメイン戦略と称することができる。第2図は、輸出先から見たタイとベトナムのインド及び中国の経済関係を表わしている。すなわち、タイは中国とインド、ベトナムは中国との経済関係が深まる可能性が高い。このことは、日系企業がタイとベトナムにおいて経営国際化を進める場合にも同じことがいえる。タイに進出した日系企業はインドに進出している自社の子会社と緊密な連携を取りながら、現地生産・販売の一層の効率化を図る必要がある。それは、中国に進出している現地子会社とベトナムの子会社同士の関係についても同様である。換言すれば、経営国際化の進展が深まる可能性が高いアジア地域として、中国、インド、インドシナ(タイ、ベトナム)を「面」として捉えた広域的なドメイン戦略が策定・実行されていかなければならないであろう<sup>8)</sup>。

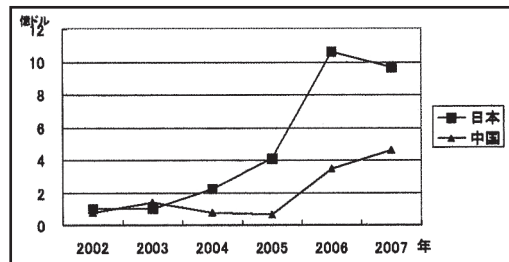


第2図 経営国際化の進展が進むアジア地域

出所：酒向、p.23

ベトナムは中国と隣接しており、中国の広州などと陸路で結ぶ高速道路がすでに完成している。海路では、ハイフォン・広州間にコンテナ航路が就航している。第3図に示す通り、2005年から2007年にかけて日系企業の投資額は急上昇したが、中国系企業の投資

は、2007年には日本の半分近くに近づいており、近い将来日本を追い越すことも予想される。



第3図 日本と中国の対ベトナム投資額 (契約ベース)

出所：酒向、p.23

タイ、ベトナムに共通している点としては、タイでは日系企業への信頼度がきわめて高く、アジア通貨危機のときにタイの金融システムの機能不全を救ったのは日系企業であり、その長期雇用制度への期待は大きい。同じく、ベトナムでは日本人とベトナム人は文化的に近い民族であり、日本人の働き方は真面目でマナーもよい。さらに、ドメインのキーワードの変化として、社内の資源配分の変化が上げられる。すなわち、それは日本人社員と現地人との仕事あるいは機能分化である。日本人は設計デザインに優れその創造性と構想力に期待が寄せられ、一方現地人には人件費の低さと仕事への真面目な取組みから労働への特化と効率性が求められている。また、日系企業の長期雇用制度と長期取引への信頼が顧客、とりわけ現地社会の人々の共感を得ていることである。これはドメイン・コンセンサスというが、企業がやり取りする環境が空間的にも時間的にも一層広がることを意味する。第3に、ドメインの変化として、タイではエコカーへの関心の高まりがインド系企業の誘致に現れ始めているという。例えば、それはエコカー計画へのタタモーターズの申請という形で具体化している。また、このような動向は、エコカーでは一歩先んじている日本企業を牽制する狙いもあると見られる。それ故に、日系企業は特定の車種に絞って込んだ経営国際化を進める必要がある。また、中長期的には日系の自動車会社にとって、ベトナムでは先ずインフラの整備が先であり、それから工場建設そして自動車生産というステップを踏むことになる。従って、初期段階における日本政府の支援が不可欠といえよう。

#### IV. トヨタIMVプロジェクト

##### 1. IMVプロジェクトの戦略的意義

トヨタは既に2002年に長期5カ年計画として、欧米とりわけ北米市場中心から新興国

をターゲットとした自動車の生産・販売体制に切り替えることによって、GMに代わって自動車販売台数世界一になるためのプロジェクトを立ち上げ、2007年遂に世界一の販売台数を達成したのである。

IMVプロジェクトは先に述べたドメイン戦略の具体化に他ならない。ドメイン戦略は企業の活動の範囲あるいは領域を決めることであるが、それは3つの要素からなる。すなわち、① どこに(範囲あるいは地域)、② 何時から(時期)、③ 何を(製品の品種あるいは事業)の3つである。

それはIMV ( Innovative International Multi-purpose Vehicle )の頭文字をとった名称で呼ばれるが、敢えて直訳すれば「革新的多目的国際車」である<sup>9)</sup>。その意味するところは、一つのプラットフォームを共有しながら世界の新興国の多様なニーズに合わせて生産される新興国専用の世界戦略車なのである。世界戦略車とは、グローバルな戦略に基づいて日本以外の地域で生産販売される生産準備(製品設計・開発)・生産・販売を目的につくられる車ということになる。このグローバルな生産・販売体制を構築するために、トヨタは日本国内の主要な関連会社とともにトヨタ生産システムの現地化(経営国際化)に挑戦したのである。

従来の経営国際化は、日本にモデルとなる完成車や生産体制が既にあって、部品の多くも日本から供給して現地で組み立てを行うものであった。これに対して、IMVは当初の企画と設計は日本で行うが、それ以降の生産の立ち上げ、部品の供給、製品の組立などは現地で行うという初めての試みである。換言すれば、IMVプロジェクトで生産される車種は、一つの共有されるプラットフォームから、ピックアップトラックやミニバン、SUVとボディタイプの3種と、さらにピックアップトラックには3種のバリエーション(変種)が存在し、合計で5車種が生産販売されることになる。こうした生産を行うためには、第1に日本国外(現地)を車両および部品のグローバルな生産供給の拠点とすること、第2に主要輸出拠点4カ国でほぼ同時期に生産することが必要である。

## 2. 各地区での取り組み

### (1) タイ

バンコクから25km東部の街・サムロンにあるトヨタモーターランド社に、日野自動車からハイラックス生産が移管された。部品の現地調達率は96%を確保、そのうち70%は現地に進出した日系企業から調達した。また、車種によって3割程度のコスト削減に成



功した。タイでの生産能力は、2004年時点で25万台だったが、2006年には45万台となった。さらに、販売は好調でハイラックス・ビーゴ、フォーチュナー車種のマーケット・シェアはタイ国内でおよそ4割となった<sup>10)</sup>。

## (2) インド

トヨタ キルロスカモーター (Toyota Kirloskar Motor Private Limited, TKM) のバンガロール工場では、2005年2月15日からイノーバが月間4,500台で生産開始した。TKMが99年12月から生産していたインド専用の多目的車クオリスの後継モデルとなった。

## (3) ベトナム

IMVの販売では、ベトナム自動車市場が低迷しているなかで、2006年にはイノーバが約1万台販売され、単一車種としては過去最高を記録し、トヨタのマーケット・シェアを45.8%に拡大したのである。ベトナムを生産拠点に選ぶのは、中国一極集中を回避するというリスク分散の目的がある。また、中国内陸部は物流問題や人民元切り上げ問題を抱えており、現時点ではシフト・分散先としては難しいとみられる。

# V. 松下電器のブランド戦略

## 1. ブランドの統合による再生

ブランド戦略は経営戦略を機能的に捉えた場合には、生産戦略、購買戦略、財務戦略と並んで、マーケティング戦略の中核を担うものであり、ブランドの構築は、良い製品を消費者の心あるいは意識のなかに根づかせ、ブランドの価値を伝えることにより、「売れ続ける仕組み」をつくることだといえる<sup>11)</sup>。それ故に、ブランド戦略が企業の存続と成長に果たす役割はきわめて大きい。松下電器産業はこうしたブランド戦略のもつ価値の創造と獲得・維持を目指して、ブランドの統合を通して製品自体のもつ付加価値を高めただけでなく、ブランド名を会社名とすることによって多国籍企業としての持続的な成長に踏み出したことに注意しなければならない。

松下電器は、2001年と2002年に創業以来未曾有の赤字決算に陥った。その窮地を打開するため、組織の構造改革と成長戦略の取組みを加速させ、企業価値の増大に寄与するブランド価値を高める戦略を展開し、再生と成長の軌道に乗ることができた。

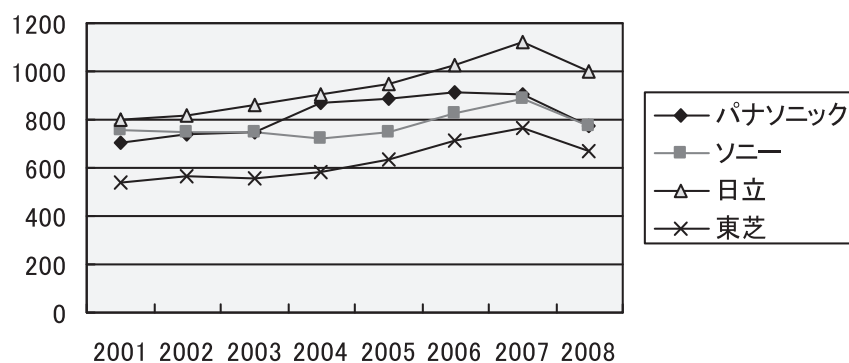
第1表に見るように、2001年から2002年の売上高は減少、赤字に転落したが、2003年以降は売上高は増加を続け、2008年の世界経済危機を迎えるまで黒字決算を続けた。

松下電器は自社の経営危機を克服するために先ず手をつけたのは、グローバルブランドをパナソニックに統合することであった。同社はこれまで、ナショナルとパナソニックの2つのブランドを国内外で使用していた。ナショナルは白物家電のブランドとして、日本国内およびアジア、中近東地域で使われてきた。一方、パナソニックは1955年、輸出用スピーカのブランドとして、日本国内と海外全域で使われてきた。そして、2003年5月1日に、同社は海外におけるブランドをパナソニックに統合した。その理由は2つある。第1はグローバルな宣伝・マーケティングの投資の分散を避けて、資源の集中を図ることである。

第1表 家電4社の売上高の推移

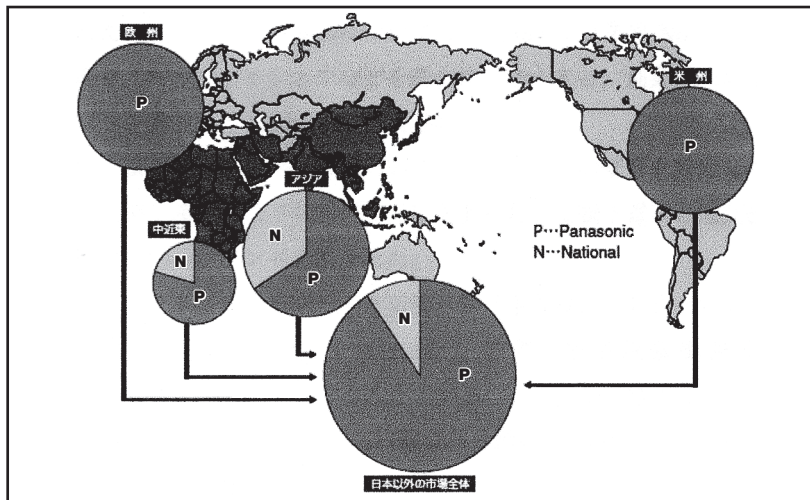
単位：百億円

売上高	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
パナソニック	707.4	740.2	748.0	871.4	889.4	910.8	906.9	776.6
ソニー	757.8	747.4	749.6	719.1	751.1	829.6	887.1	773.0
日立	799.4	819.2	863.2	902.7	946.5	1024.8	1122.7	1000
東芝	539.4	565.6	558.0	583.6	634.4	711.6	766.5	665.5



出所：家電4社の「有価証券報告書」より筆者作成

第4図に示すように、アジア、中近東ではナショナルは海外全体の9%に過ぎず、パナソニックが91%と圧倒的な割合を占めていた。従って、ナショナルとパナソニックへの投資はきわめて非効率的であり、資源を集中することが必要となった<sup>12)</sup>。



第4図 ブランド統合前の両ブランドの分布状況  
出所：曾、p.215 参照

第2は国内におけるブランドの統合である。しかし、その前に手をつけるべき重要な組織再編の問題があったのである。2004年4月、松下電器は4月に子会社化した松下電工と電気設備と住宅設備機器(住設機器)の商品ブランドを統合した。すなわち、松下電器産業は電子部品、エレクトロニクス機器はパナソニックのブランドを、住設機器と家電品・照明機器はナショナルのブランドを使い、他方で兄弟会社である松下電工は電子部品と住設機器がナイス (NAis) のブランドを、家電品・照明機器はナショナルのブランドを使っていた(第2表参照)。

第2表 松下電器と松下電工のブランド

製品分野	松下電器産業	松下電工
電子部品	Panasonic	NAis (ナイス)
エレクトロニクス機器	Panasonic	製品なし
住設機器	National	NAis (ナイス)
家電品・照明機器	National	National

出所：曾、p.217 参照

しかし、これでは相乗効果(シナジー)は働かず、かえって消費者を困惑させるものであり、グループ全体の収益性を損なうことになっていた。従って、国内のブランドを統合すれば、両社は重複事業を解消できるだけではない。さらに、パナソニックへの一本化により、営業、製品開発、生産などの効率化や合理化を更に促進することができる。ブランドの統合が功を奏して、松下電器(新生パナソニック、ブランド名と同じ)は2001年度、

2002年度の赤字決算から、2003年度と2004年度以降と続けて黒字に転換していったのである。

## 2. アジア地域の日系家電企業の問題点

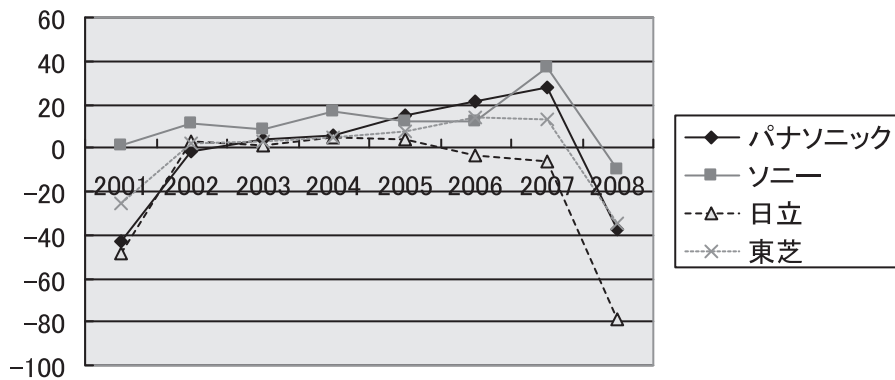
タイはアセアン諸国のなかでも、高速道路の整備をはじめインフラが進んだ国として、日系企業にとって中国やフィリピンに次ぐ海外進出拠点の1つである。タイ国内での部品および原材料の調達は全体の51.2%に達している。これが日系企業の現地通貨パーツ建て取引を高める要因となっている。また、タイで営業展開する邦銀(三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、みずほ銀行)は日系企業のニーズに対応してパーツ建て債券の割合を増加する傾向にある。2005年9月、日本の大手3邦銀は、国際協力銀行(JBIC)と協働して、各銀行がそれぞれ10億パーツ(約27億円)をタイに進出している日系現地法人に融資することを発表した<sup>13)</sup>。

第3表はアジアに進出している日系家電会社の当期純利益の推移である。これを見ると、2003年から2007年までパナソニックは黒字を維持しつつ推移している<sup>14)</sup>。しかし、タイの日系企業の経営上の問題点は、タイでの技術基盤の弱さに加えて、タイ人エンジニアの不足という制約を受けていることである。法規制により、日系企業は十分な数の外国人エンジニアを雇用することが妨げられている。さらに、タイ政府は金融センターの設立を認めているが、それはグループ企業の間で行われるすべての取引がパーツ建てであることと、外貨決済の禁止などの制約がある。

タイには最も多くの日系企業がグループ企業を置いているから、地域統括本部を設置することは好ましいと考えられる。日系多国籍企業の中には、100%子会社を設立し、特別な税制面での優遇を受け、社員の労働許可をより容易に獲得できるような製造本部を設立したいと望んでいる。しかし、現実にはこうした税制面での優遇措置は日系企業に対して不十分であり、それがシンガポールからタイにグループ全体の本部を移さない理由となっている。因みに、友好経済関係条約(Treaty of Amity and Economic Relations, AER)により、米国人や米国企業は、外国事業法(Alien Business Act)によって課せられる投資に対するほとんどの規制から免除されるため、数多くの分野で、米国多国籍企業は日系企業に較べて業務運営を競争上優位に進めることができるのである。

第3表 アジア地域の日系企業の当期純利益の推移 単位：百億円

当期純利益	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
パナソニック	-42.8	-1.9	4.2	5.8	15.4	21.7	28.2	-37.9
ソニー	1.5	11.6	8.9	16.4	12.4	12.6	36.9	-9.9
日立	-48.4	2.8	1.6	5.1	3.7	-3.3	-5.8	-78.7
東芝	-25.4	1.9	2.9	4.6	7.8	13.7	12.7	-34.4



出所：家電4社の「有価証券報告書」より筆者作成

## VI. 結びにかえて— アジア地域の成長戦略

### 1. SWOT分析の適応

1970年代にスタンフォード大学で研究プロジェクトを導いたアルバート・ハンフリー教授によって提唱された戦略立案の手法に、SWOT分析がある。SWOTとは、目標を達成するために重要な内外の要因を特定することである。内部要因は企業の強みと弱みであり、外部要因とは環境が企業にとって機会と脅威をもたらすことに関係するから、機会と脅威である。内部要因には、人材、資金、製造、販売力、経営管理能力などがあり、外部要因にはマクロ経済、経済環境、技術革新、法令・社会環境などがある<sup>15)</sup>。

内部環境	外部環境
<p><b>Strength</b> (強み)</p>	<p><b>Opportunity</b> (機会)</p>
<p><b>Weakness</b> (弱み)</p>	<p><b>Threat</b> (脅威)</p>

第5図 SWOT 分析

出所：http://jairo.co.jp/words/cont/swot.html により、筆者作成

第5図に示す通り、内部環境要因の強みと弱みにはヒト、モノ、カネ、情報の経営資源について記入する。外部環境要因には経済状況、市場のトレンド、株主の期待や株価の推移、科学技術、競合他社の行動などを記入する。これから、様々な戦略オプションを検討することができる。

第1に、強みと機会で積極的攻勢を仕掛けることである。すなわち、自社にとっての強みに、事業機会をぶつける戦略の組合せである。第2に、強みと脅威で差別化戦略を策定することである。すなわち、自社にとっての脅威であっても、自社の強みをぶつけて機会に変えることができる。第3に、弱みと機会で弱点強化することである。すなわち、事業機会があるので、自社の弱みを改善し強化することができる。第4に、弱みと脅威で防衛策を講ずることである。すなわち、業界の脅威と自社の弱みに直面した場合には、直ぐ撤退するのが最善と考えるかもしれない。しかし、撤退しないためにはいかなる防衛策があるかを考えてみることも必要である。

これ以外にも、さまざまな戦略オプションを考案して、担当者間で議論を積み上げていくことが必要であろう。

ところで、アジア地域の経営戦略を日系多国籍企業がグローバルな経営戦略として立案する場合に、先に挙げたトヨタとパナソニックのケースが示すように、両社とも環境の脅威(危機)が、自社の強みを活かすことによって機会(チャンス)に変えられて事業業績を改善したことである。これを以下、簡潔に考察して本稿の結びに代えたい。

## 2. 新興国の成長戦略立案の留意点

日系多国籍企業のアセアン諸国への進出は、日本国内における競争の激化と製品の成熟化とは無関係ではない。製品の寿命の短縮化により、企業は国内需要が落ち込み始めた時から、これを新興国に向けて販路を拡大していかななくてはならない。それには、新興国の当該製品に対する需要の調査が何よりも大切であるが、現地の顧客層のニーズにマッチした製品の提供も肝要である。例えば、携帯電話は多機能型のは敬遠される。むしろ、使い勝手がよくて低価格であることが必要である。自動車の場合でも、新興国のタイやベトナムあるいはアフリカの諸国の場合、公共交通機関であるバスを見てもその殆どは中古車が多いと聞く。それは、多分に韓国あるいは中国から輸入されているものかもしれない。

むろん、バスのような耐久消費財なら中古製品が多く出回るであろう。しかし、電化製品の場合に電気が通っていない地域においては、インフラの整備が電化製品の普及にとって不可欠であることはいうまでもない。現地を視察した人の撮影した写真を見ると、道路の整備は想像以上に悪く、また初等・中等教育機関の校舎などは、窓もなければ机椅子などが不足している上に、電気も通っていない地域が多々ある。すでに述べたように、タイ政府がエコカーの普及のためにインドのタタモーターズに働きかけを行ったことを見ても、日本政府及び財界が地球環境問題の促進への取組を発展途上国に対してより積極的に今後働きかけていくことが、日系多国籍企業のためばかりでなく、こうした国々との友好親善を図る意味からも重要である。

要するに、日本企業の製品戦略は国内需要の今後の動向だけではなく、それをも踏まえた上で、新興国やアフリカ諸国を含めた販路の拡大を図るべきであり、これは成長戦略の国際版であるといえるのではないか。日本において成熟期を迎えるかあるいは過ぎた製品ライン(事業)に対して、新しい製品ラインを追加することを考える前に次のような戦略思考を採るべきではなかろうか。思うに、その主要製品ラインに直接関連するマーケティング、生産、技術の開発、経営管理などを現地のニーズに適合した、あるいは雇用の創造に役立ち、かつ現地人を管理者に登用するような中長期を見据えた新興国への積極的貢献が日系多国籍企業に求められていることに注意しなければなるまい。

※ 本稿の作成に当たって柴川林也教授の助言を頂いたことを記し、謝意を表したい。

## 【注】

- 1) 日本システム研究所、2004、「中国進出の日本企業の現状」参照。
- 2) ベトナムは、2007年7月1日にWTOに加盟したことがこの増加の大きな要因となっている。酒向、2008、p.2参照。
- 3) 関、2004、pp.1-8参照。
- 4) 関、2004、p.4参照。
- 5) 柴川、1987、柴川・高柳編、pp.3-18参照。
- 6) 「主体的に」という意味は、諸資源を束ねるのが、経営者の意思決定であること、すなわち経営力が問われることをいう。柴川、1987、柴川・高柳編、pp.3-18参照。
- 7) 榊原、2002、pp.190-214参照。
- 8) 野村、2001、pp.41-42参照。
- 9) 野村、2001、pp.52-58参照。
- 10) 野村、2001、pp.60-63参照。
- 11) 青木・恩蔵編、2004、pp.1-26参照。
- 12) 曾、2006、pp.201-217参照。
- 13) [http://www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/1803yentyousa\\_5.pdf](http://www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/1803yentyousa_5.pdf)参照。
- 14) 第3表から分かるように、国際的経済危機(リーマン・ブラザーズの経営破綻、2008年9月15日を契機に発生した。)により、日系企業の2008年度当期純利益は赤字に転落した。しかし、中国政府の打ち出した4兆台(約56兆円)の財政出動の効果で、2009年1~3月期には「アジア」が営業赤字だった企業が4~6月期は黒字に浮上したケースが相次いだ。パナソニックはアジアで195億円の黒字を確保(1~3月期は44億の赤字)した。  
同様に、1~3月期は全地域で営業赤字だったトヨタ自動車は、4~6月期に「アジア・その他」の地域が黒字に転換した。(日本経済新聞、平成21年8月23日朝刊)
- 15) SWOT分析については、<http://jairo.co.jp/words/cont/swot.html>参照。

## 【参考文献】

- 青木幸弘,恩蔵直人.製品・ブランド戦略.有斐閣アルマ,2004.
- 榊原清則.経営学入門 上.日本経済新聞社,2002.
- 酒向浩二.日本企業、投資するならタイかベトナムかーポスト中国の最右翼である両国のFDI戦略を比較検証ー.みずほレポート.みずほ総合研究所,2008.
- 柴川林也.経営国際化の発展と課題.柴川林也,高柳暁編.企業経営の国際化戦略.同文館,1987,289p.
- 柴川林也編.企業行動の国際比較.中央経済社,1997.
- 柴川林也編.日本企業の経営国際化.中央経済社,1995.
- 関満博.ベトナム南部に進出する日本企業.RIETI Discussion Paper Series, 04-J-038,2003.
- 曾 憲忠.メイド・イン・ブランドの一考察ーブランドの分化と統合の視点からー.修道商



学,vol.47,no.1,2006.

野村俊郎.トヨタのIMVプロジェクトにおけるインドーグローバル化とローカル化の新段階—鹿児島県立  
大学商経論叢,no.57,2001.

日本システム研究所、「中国進出の日本企業の現状」、2004.03.21 .[http://nsk-network.co.jp/040321.  
htm](http://nsk-network.co.jp/040321.htm)