

電機・電子産業におけるサプライヤーシステムの形成と変容：松下電器の事例

KONDO, Akio / 近藤, 章夫

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経済志林 / The Hosei University Economic Review

(巻 / Volume)

85

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

747

(終了ページ / End Page)

774

(発行年 / Year)

2018-03-23

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014915>

電機・電子産業における サプライヤーシステムの形成と変容 —松下電器の事例—

近 藤 章 夫

1. 電機・電子企業の購買組織とサプライヤーシステム

日本企業のサプライヤーシステムは、高度経済成長期以降に形成された日本的生産システムの特徴の1つとして経済学や経営学の分野で論じられてきた。歴史的には、サプライヤーシステムに関する研究は、中小企業論や産業組織論を中心に分厚い蓄積があり、特に部品取引関係において大企業と中小企業の規模格差に起因する下請制の問題や二重構造の議論など、立場の弱い中小零細企業の視点が従来は主流であった。

他方、1980年代以降、自動車産業など日本企業の国際競争力が顕在化するにしたがって、日本企業の部品取引関係を肯定的に評価する国際的な研究が進み、従来の下請制の議論にはなかった経済合理性や競争性からの論点が入ることによって、サプライヤーシステム論として学際的な研究が進んできた¹⁾。こうした研究の動向をふまえて、本論では松下電器（現・パナソニック）の部品取引関係を事例として、電機・電子産業におけるサブ

1) 藤本ほか（1997）によれば、日本の部品取引システムを国際競争力の面から分析するという視点が1980年代以降に重視されるようになった。特に、サプライヤーシステム論に貢献した研究の1つが浅沼（1997）である。なお、浅沼萬里氏の一連の研究は、青木昌彦氏が開拓した比較制度分析に実証面から大きな影響を与えたことで知られる。

ライヤーシステムの形成と変容について論ずる²⁾。対象時期については、高度経済成長期から1990年代までの動向を主に扱う。

サプライヤーシステムを考察するにあたって、部品取引関係を実質的にマネジメントしているのは中核企業の購買組織である。企業の購買組織はサプライヤーとの取引関係に関わるものであり、多層的な空間スケールにまたがっている取引連関を規定する要因の1つとして考えることができる。電機・電子産業では複数事業部制と相俟って、多くの地域へ生産拠点を配置したことから、分権的な購買組織を長らく採ってきた。購買組織のパターンは企業によって異なる部分もあるが、共通するのは本社の購買部門が集権的に管理するのではなく工場ごとに購買部門がおかれてきた点である。部品認定やサプライヤーとの情報交換は主に事業部ごとでなされ、その結果、各地域の生産工場を核としてローカルスケールで取引連関が形成されてきたといえる。

こうした分権的な購買組織を示す1つの側面が各工場で組織されてきた部品取引に関する「協力会」であり、経済地理学の既存研究においても部分的に言及されてきた³⁾、協力会のあり方は企業ごとで差異があるものの、共通するのは中核工場の購買部門責任者を中心とした組織で部品取引の情報交換機能をもつこと、協力会に加盟するサプライヤーは中核工場の生産システムを補完する役割を持ち一次取引連関 (tier 1) の中心となること、などである。このように電機・電子産業の購買組織は、ローカルスケールの分権的な体制を軸として形成されてきた側面をもつ。

一方、電機・電子企業の部品取引では下請制 (subcontracting) の視点から論じられてきた。下請制は労働集約的工程の外注取引を軸に各地でみられ、日本の加工組立型製造業は工程間の迂回生産が発達し、最終組立工場を頂点に下請制のもとピラミッド型の生産分業構造が形成されてきたとき

2) 本論は、近藤 (2007, pp.76-103) をもとに、松下電器と共栄会社の部品取引関係の形成過程について経済史的かつ経済地理的な視点から加筆修正したものである。

3) 巖 (1969), 鹿嶋 (1995), 合田・浅井 (1998) など。

れる⁴⁾、企業格差からいうと、開発や組立を基軸とする大企業を頂点にして、その部品生産や基盤加工を担う中小企業という形でピラミッド構造を構成してきた。こうした大企業と中小企業の企業格差による外注取引関係の「親子」関係が下請制の1つの特徴として論じられてきた⁵⁾。電機・電子企業において下請制がどの程度浸透してきたかについては研究者によっても温度差がみられる⁶⁾。

そのなかで、松下電器は外注取引を通じてサプライヤーの一部である優良中小企業を育成・指導してきた歴史があり、「重点下請制」を採用してきたとされる(池田, 1993)。松下電器では下請制にあるサプライヤーを共栄会社とよび、グループの事業活動に即して外注管理されてきた(下谷, 1997)。1990年代まで松下電器グループにおいて、外部から購入される原材料や部品は、大きく2つに分けられていた。すなわち、①鉄鋼, 合成樹脂, ガラスなどの「一般的原料資材」やビス, ナット類などの「市販部品」および、②各事業部や関係会社の個別の注文仕様に応じて納入される各種のスペック製品, すなわち「外注加工部品」である。一般的原料資材や市販部品などは商社や大手中小の諸企業から購入され、「(一般)仕入先」と呼ばれる(下谷, 1998)。また、後者のスペック製品は松下系列の下請企業やサプライヤーから購入され、主に共栄会社が担当してきた。1990年代後半において、松下電器グループでは仕入先の数は約4000社に及ぶといわれ、また共栄会社の数も約6000社といわれていた。ただし、継続的な取引関係にある共栄会社は約1500社であり、その他は間欠的なスポット取引で

4) 鶴飼(1994), 加藤(1994)などに詳しい。

5) また、日本の下請制に関する論点や批判などは三輪(1989), 渡辺(1997)などを参照。

6) 例えば、日立製作所の事例研究では重層的な下請構造について指摘されている(中央大学経済研究所, 1976; 田村, 1982; 平本, 1989, 1990; 遠山, 1996)。一方で、ソニーでは下請制がみられないことが示唆されている(青木, 2000)。こうした企業による差異は取り扱う製品の部品点数や部品構成に大きく影響する。一般に、重電機器では部品点数が多く個別仕様のスペック部品の比率が高いが、通信機器や電子部品では部品点数が相対的に少なく標準品(市販品)の割合が高い。また、企業発展の歴史や文化も大きく影響していると考えられる。

あった。一般仕入先および共栄会社からの購入比率を金額ベースで比べると、一般仕入先からはおよそ4分の3、共栄会社からは4分の1であった(下谷, 1997)。企業数の比率で4割の仕入先企業が、金額ベースで4分の3という大きな比重を占めるのは取引企業の規模格差が違うからであり、すなわち、仕入先は取引量の大きい大企業である一方、企業数で6割を占める共栄会社は大部分が中小企業であったためである。

本論では、以上のような松下電器の外注加工を担当してきた共栄会社に焦点をあて、松下電器グループの購買組織とその戦略を時系列で追いながら、協力会の観点から長期的な部品取引関係の形成過程とその立地展開について考察する。

2. 松下電器におけるサプライヤーシステムの形成過程

2.1 戦前の下請制

日本型生産システムの1つの特徴とされてきた下請制は1940年代の戦時期に源流があるとされる⁷⁾、松下電器においては戦時期の1942年に「購買内規並びに細則」を定めていた。その内容は新しく取引を開始する際に試験的な購買を行い、資材、部品の品質について事前調査のもと、基準に達した良好な企業を購買名簿に「協力工場」として登録するというものであった。こうした購買名簿を作成したことは、取引先の工場群を組織的に管理していたことを意味する。そして、資材・部品発注に関しては、各部署が購買依頼票を作成して、本社の用度係が購買名簿に登録されている企業を対象に競争入札ないしは指名入札を実施して発注先を確定するという仕組みであった。この仕組みは他の工場や分社でも同一であったとされ、

7) 港(1987)は、1940年12月制定の「機械鉄鋼製品工業整備要綱」にある「下請工場指定制度」が下請制の原型であると指摘している。また、今井(1990)も下請制の基盤が1937年の日中戦争から45年の敗戦までの戦時期に形成されたとする。

購買業務は戦時期から分権的に行われてきたといえる。ただし、競争入札や指名入札が行われていたことから、特定企業との取引関係を重視していたというよりはスポット的な取引であったと考えられる。また、試験購買や部品品質の調査を購買担当者がしばしば取引先に出向いて行っていたことや入札制を鑑みても、戦時期の取引連関のスケールは隣接市町村を中心とした狭い範囲にとどまっていたといえる⁸⁾。

2.2 戦後の下請制（1970年前後まで）

戦後はGHQの規制で1950年代中頃まで生産活動が停滞していたが、協力工場との取引関係は継続された。1955年以降は家電生産の拡大で下請中小企業が急激に増加することとなり、一部の優良中小企業を「協約工場」として優先的に取引関係を築くなど長期的な視点にたって購買管理を行うようになった⁹⁾。そして、1961年には松下電器が主な取引先である中小企業を対象にして新たに「購買管理規定」を定めた。この規定で「わが社は仕入先を「共栄会社」という独自の名称で呼び仕入先とともに、共存共栄の道を歩むという姿勢をはっきり打ち出した」（松下電器、1978、p.300）という。これは、戦前から「協力工場」と下請制取引関係を形成してきた松下電器において、事業部や工場ごとの購買業務の分権制を超えて、購買戦略として下請中小企業との長期的取引関係の採用方針を表明したものとして捉えることができる（橋本、1996）。ただし、実際の購買業務は事業部や工場の権限にまかされており、共栄会社との取引関係は購買担当者の裁量で行われていた¹⁰⁾。

8) 戦時期の「協力工場名簿」である近畿地区協力工業協議会・大阪府協力工業協会（1943）によると、大阪府における松下電器と4分社の下請工場として487の中小企業が記載されていた。その取引内容は切削研磨加工、溶接加工、熱処理加工、鍍金加工、その他加工などであった。また、戦時期の「協力工場名簿」を分析した研究には植田（1992）がある。

9) 大阪府立商工経済研究所（1961、1962）、機械振興協会経済研究所（1966）、中島（2000）などを参照。

10) 田中によると、各事業部内の購買組織は同一ではなく、購買決定プロセスも事業部ごとで異なっていたという（田中、2003、p.114）。

しかし、松下電器は1960年代に生産拡張と工場の地方展開を積極的に進めていたため、事業部や工場による自主的な購買業務に弊害がでていた。外注取引先が増えるにつれ、生産技術や品質の点で一定程度の水準を維持するための方策が必要であった。また、1960年代半ばの一時的な景気後退を契機として、家電業界における下請企業再編の動きも重要な問題となりつつあった。共栄会社の多くは、松下側からの指示通りに部品加工を行い工程の一部分だけを受け持つ、「従属的」な位置におかれており、生産技術の発展に即した合理化への展開が期待できないという弊害が生じていたのである。そのため、1969年に本社直轄部門として資材本部が設けられて、購買組織として実質的に全社的な取り組みが始まることとなった。優良品を生産するための全社的な購買戦略を立案する部署を設けることは、共栄会社を「共同制作者」として位置づけることで、松下電器グループに共栄会社が組み込まれることを意味した。これが結果的に「重点下請制」につながっていく。その後、資材本部は共栄会社に対して、生産性の向上、合理化推進などを積極的に呼びかけ、1970年11月に第1回の共栄会社生産合理化成果発表会を行い、71年3月には松下電器・共栄会社生産技術委員会を設置した（松下電器、1978）。この共栄会社生産技術委員会は後に「協栄会」と改称され、松下電器グループの生産システムにおいて主に部品加工や組立を担当する中心的な部門として位置づけられることとなった。このように、松下電器における下請制は戦前期にはじまり、高度経済成長期を通じて外注取引が拡大するなかで、共栄会社の組織化が進展したといえる。

3. 協栄会の組織化と共栄会社の立地展開

3.1 協栄会の内容と活動

1971年に組織化された共栄会社生産技術委員会は下請制にある外注取

引先の共栄会社のうち、その中から選抜された一部優良企業から構成される協力会であった。協栄会を設立した目的は、松下電器側からいえば、「わが社と共栄会社の技術力を結集し、生産合理化と改善活動を推進することによって、共栄会社の生産技術力を向上させ」、また「わが社に納入される部品品質の確保とコスト低減をはかり、安くて良い商品を需要家に届け」ることにあつた。設立当初の1971年では、同委員会の会員数は224社を数えた。会員会社となる資格条件については、まず、①松下との取引占有率が33%以上であり、②同業他社との取引がなく、③従業員30人以上、が第1条件とされた、また、④松下との3年以上の取引継続会社で、⑤一定の技術レベルならびに生産合理化意欲をもち、⑥事業部への協力度も高く(取引事業部からの推薦を受け)、⑦同委員会発足の主旨に賛同する、共栄会社が選ばれた(松下電器・協栄会, 1991, pp.17-18)。

協栄会の組織について、運営委員会の役員は会員会社の中から選ばれることとなり、松下側からは専務理事一名(主に購買担当の役員)が派遣されたが、基本的には会員会社の自治的な運営組織の形態をとって発展することとなる、さらに、会員企業は9つの業種別部会(プレス加工, 樹脂成形, 組立加工, 切削加工, 木工品加工, 表面処理, 鋳物ダイカスト, 部品加工, 特殊部品)にそれぞれ所属し、合理化・技能・品質改善コンクールなどを定期的に催すこととなった。事務局は大阪府門真市にある松下電器生産技術本部生産技術研究所内の生産技術助成室に設置され¹¹⁾、東京にも関東分室を置き、ともに各事業部と共栄会社の依頼を受ける窓口となり、それぞれで個別助成活動が行われることとなった(松下電器・協栄会, 1991, pp.14-19)。このように、協栄会も松下電器グループの大阪府を中心とした西日本と関東を中心とした東日本に市場分割的に立地展開する動向にあわせて、事務局を東西に配置した。

当初の目的は、数多くの共栄会社群から厳選された一部の会員会社に対

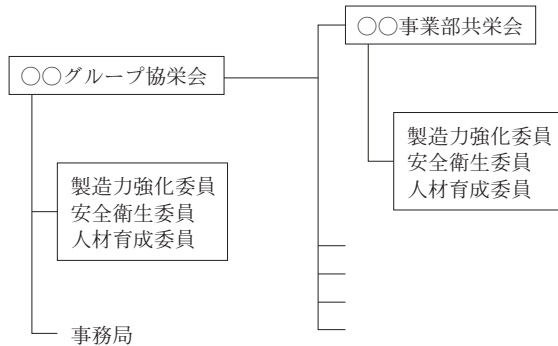
11) 後に大阪府門真市の守口門真商工会議所内に事務局を移転した。

し集中的に生産技術力の向上を図ることに置かれていた。しかし、その後、同委員会の活動は次第に拡張されていくこととなった。1975年には協栄会の事務局を資材本部より完全に分離して独立し、新たに関東グループも新設されるなど活動の拡充が図られた。1979年には業種別部会のほかに専門委員会が設けられて、会員会社の経営・労務・安全衛生・福利厚生などの諸テーマについても検討されることとなった。こうした動向は、協栄会の活動を生産技術中心から共栄会社の経営全般にわたる体質改善へと広げたことを意味する、

また、1979年にこうした活動内容の拡張を反映して、共栄会社生産技術委員会は「松下電器・協栄会」と改称されることとなった。その会則の第一条「目的」には、「松下電器の共存共栄の理念にもとづき、会員会社すべての経営力を結集して、会員会社の経営体質強化に寄与する」ことが掲げられた。同時に、松下側の各取引事業部との「連携強化のための情報の交換」を行うために、新たに取引部会を設けられたことが注目される。これまでの業種別部会が技術部会に変更されたほかに、取引部会として26の部会が、松下電器グループ本体の組織構成とほぼ対応する形で新設された。会員数も、会の名称変更以降は常に300社を超えるようになり、84年には会員数が最大となり346社を記録している。1980年代における協栄会の組織は取引部会および技術部会（のち改称して製造力強化部会）の2部会制で構成されていた。

こうした組織の編成は松下電器グループの事業展開と密接に関連していた。共栄会社は基本的に事業部や関係会社の所属であり、戦前からの分権的な購買組織が継続する形で、それぞれが中心的に取引を行う事業部の「共栄会」の一員であった（図1）。日常的な外注取引に関する松下電器からの技術指導や生産計画などの提示は各事業部の資材購買責任者が行ってきた。協栄会の会則にも「当該事業所（松下電器の各事業部・工場・関係会社）の所属する会員」とあり、「協栄会の活動方針に沿うと共に当該事業場と連携」することが謳われている、そのため、日常的な外注取引に関する

図1 協栄会と事業部共栄会の関係



原典：協栄会事務局（1998）「松下電器・協栄会の概要」

出所：下谷（1998）p.229

情報交換は主に共栄会で行なわれ、協栄会は共栄会に所属する中小企業のうち、優良共栄会社によって組織化されていた。このことは、各事業部や工場によって管理されている共栄会社が松下電器グループの事業展開に即して活動するために協栄会が組織化されたことを意味し、すなわち優良共栄会社が松下電器と一体的に経営活動を行うために上位組織として協栄会を利用してきたといえる。

そのため、協栄会の組織は松下電器グループの組織編成にあわせて変更されてきた。1983年に山下俊彦社長が「ACTION61（通称、A-61）」という経営改革運動¹²⁾を経営戦略の中核に据えたときには、協栄会組織もこれに呼応してCAP-61活動¹³⁾を策定して専門委員会を設けた。また、事業グループ単位での活動を重視するために、1989年にはそれまでの取引部会を「グループ協栄会」へと改組した。さらに1993年には一層の製造力強化の

12) 「ACTION61」はAction, Cost reduction, Topical products, Initiative marketing, Organizational reaction, New managing strengthの頭文字をとったものである。それぞれ「行動を起こそう」「コスト削減」「話題性のある商品」「創造性のある営業活動」「組織の活性化」「作ろう！新しい経営体質を」の意味である。

13) CAPとは「Challenge to be Active and excellent Partner」の略語であり、「活力ある協栄会への挑戦」のスローガンを意味する。

ため、協栄会活動の重点部分を旧来の「二本柱」からグループ協栄会中心へと移した。グループ協栄会は、原則として毎月1回、各事業部の資材購買責任者とグループ協栄会定例会をもち、相互に連絡を密にして活動してきた（下谷，1998，p.228）。

1990年には協栄会組織は、松下電器グループの組織に対応した形で、事業部をくくった14のグループ協栄会になり、テレビ、AV、情報機器、電化、エアコン、モータ、生技（生産技術）の各グループ協栄会が松下電器産業の各社内分社に対応していた。また、電子工業、通信工業、電子部品、住設機器、産業機器、電池工業、冷機の各グループ協栄会は関係会社に対応した形で組織化され、共栄会社を中心としたサプライヤーシステムは松下電器グループの組織体制に対応する形で時代ごとに変遷してきたのである。例えば、主要子会社の1つであった松下住設機器が1995年に松下電器本体に吸収されたときには、松下電器グループの組織編成に合わせて住設機器グループ協栄会は廃止されて、同グループ協栄会に所属していた共栄会社は電化・住設グループ協栄会へと配置替えされた。

このように、協栄会会員企業も含めて、松下電器グループの共栄会社は松下電器の購買組織によって一括的あるいは集中的ではなく、むしろ、共栄会社は各事業部や関係会社との日常的な取引関係の中で分散的に管理されており、松下電器は分権的な購買管理を行ってきたといえる。協栄会の存在意義は先に述べた松下電器の購買戦略に即して共栄会社の経営体力を向上させることに加え、取引に関する情報交換の機会にあった点も大きい。松下電器グループでは外注取引に関する仕様書が全社で統一されており、事業部や関係会社との取引開始には資材購買責任者の認証が必要である。そのため、協栄会の合理化コンクールで技術力を評価されることは新たな事業部や関係会社と取引拡大するのに役立った¹⁴⁾。協栄会は松下電器グル

14) このことは協栄会が事業部単位の共栄会とは異なって、共栄会社が松下電器グループ内の新たな取引先を開拓する役割があったことも示している。

ープの社内分社や関係会社の単位ごとに集約されながらも、日常的な取引活動は事業部や工場単位で行われ、協栄会会員企業以外の共栄会社も月商100万円以上の企業は取引金額の最も多い事業部が主管部署として分権的に管理されてきた（下谷，1998，pp.229-232）。

3.2 共栄会社の概要と立地展開

協栄会会員企業は松下電器の共栄会社のうち、優良な外注取引先として認められた企業が加盟しているため、松下電器のサプライヤーシステムにおける中核的な位置を占めると考えられる。ここでは共栄会社の主要な特徴を協栄会会員企業からみていく。

協栄会会員企業は松下電器産業や関係会社から共栄会社に対する資本参加や役員派遣などは一切行われておらず、外注取引関係で結びついた「外部」の企業である。会員企業（295社，1996年）の資本金の規模分布（表1）についてみると、資本金100億円以上の大企業はなく、10億円以上の企業もわずか12社（4.1%）しかない。それ以外は、10億円未満1億円以上が29社（9.8%）、1億円未満が254社¹⁵⁾（66.4%）となっており、ほとんどの会員企業が中小規模の企業であることがわかる。上場企業もわずか9社を含むだけである。松下電器の協栄会は中小規模の企業で構成されていることはトヨタの東海協豊会と比べても明らかである。従業員数の規模分布でも、300人以上の企業は52社（17.6%）を占めるにすぎず、300人未満100人以上が92社（31.2%）、100人未満50人以上が80社（27.1%）、50人未満が71社（24.1%）という状況であり、過半数が従業員数100人以下の中小企業である。また、いわゆる小規模なオーナー会社や世襲企業が全体の7割を超えていたといわれ、家族経営的な零細規模の企業も含まれていた。

また、表2は、1991年に刊行された協栄会の社史に記載された会員企業を創業時期別にまとめたものである。会員企業の創業時期については、明

15) 資本金1億円未満の254社のうち、資本金5000万円以上は58社、5000万円未満は196社である。

表1 協栄会企業の規模別分布とその特徴(1996年)

資本金規模	トヨタ 東海協豊会	松下電器 協栄会
100億円以上	40(26.8%)	0 -
10億円以上	58(38.9%)	12(4.1%)
1億円以下	31(20.8%)	29(9.8%)
それ以下	20(13.4%)	254(86.1%)
合計	149(100%)	295(100%)

出所：下谷（1998，p.224-225）をもとに作成

治期4社，大正期13社，昭和戦前期の47など戦前期からの企業が64社（20.8%）もあるものの，戦後になって設立された企業数が244社（78.9%）と大半を占めている，戦後に創業した企業の内訳は，復興期（1945～55年）に96社（31.2%），高度成長期前半（1956～65年）が85社（27.6%），高度経済成長期後半から1970年代中頃（1965～75年）までが56社（18.2%），1975年以降の創業が7社（2.3%）となっている。また，取引先のグループ協栄会の組織で内訳をみると，住設機器や電化グループでは高度経済成長期以前に創業した企業が多くなっており，一方でAV機器や通信工業グループでは相対的に創業年の新しい企業が多くなっている。たとえば，電化では1955年以前に創業した企業が21社を占め，通信工業では松下通信工業（横浜市本社，1958年設立）に関連して，1955年以降創業の企業が16社を数える。このように取引先事業部・子会社と関連して共栄会社が創業し，事業部や関係会社の事業展開における歴史と共栄会社が密接に関連していたことを示唆している。

これら協栄会の会員企業の担当する外注加工の内容は4種類に分類される，それは，①一般外注加工，②完成品外注，③工程外注，④その他である。下谷（1998）によれば，一般外注加工とは会員企業が自社の設備で行う広範な加工作業のことであり，295社（1996年）のうちの190社が担当したという。また，完成品外注とは松下ブランドの完成品，例えば，商品付属のリモコンやアクセサリなどを担当している，さらに，工程外注とは，

表2 協栄会企業の取引先別創業時期

	戦前	1955年 以前	1955～ 1965	1965～ 1975	1975年代 以降	
テレビ	4	8	8	7	1	28
AV	8	10	14	10	1	43
エアコン	6	7	6	2	0	21
住設機器	6	16	10	3	1	36
産業機器	2	7	2	1	0	12
情報機器	2	2	0	3	0	7
モータ	1	4	6	5	0	16
電化	8	13	6	0	2	29
冷機	3	0	2	3	0	8
通信工業	4	7	7	9	0	27
電子工業	6	4	5	3	1	19
電池工業	4	7	6	2	1	20
電子部品	5	3	5	4	0	17
生産技術	2	5	6	4	0	17
その他	3	3	2	0	0	8
合計	64	96	85	56	7	308
	20.8%	31.2%	27.6%	18.2%	2.3%	100.0%

出所：松下電器・協栄会（1991）の会員会社一覧をもとに作成。

松下電器の工場内の工程を一部分外注する形態であり¹⁶⁾、松下電器への依存率も一般外注加工や完成品外注と比較して相対的に高く、多くの場合は松下電器から設備などを貸与されて従事している、完成品外注および工程外注を担当する企業数は86社（1996年）であり、「その他」は19社であった（下谷，1998，pp.221）。以上をふまえると、協栄会会員企業である共栄会社とは、その大部分が外注加工を担当する中小規模の下請企業であったといえる。

こうした特徴をもつ共栄会社は立地展開も松下電器グループに呼応する形で進んできた、相対的に規模の大きな会員企業の場合には、複数の事業所や工場を各地に展開するものも若干含まれるが、多くの共栄会社において工場の立地展開は松下側の事業所展開に沿ってなされてきた、本社工場の所在分布（表3）をみると、大阪府には162社（うち、大阪市に64社）

16) 工程外注は松下電器の生産設備を貸与して行うケースが多いため、「コンベアの移動」とも呼ばれる。

があり全体の52.6%を占めている。これに大阪府以外の近畿圏42社を加えると204社となり、全体の3分の2強が大阪を中心とした関西圏に集中していた。しかし、松下電器グループ本体の全国的な工場展開に照応する形で、会員企業の所在地は関東圏54社、中部圏17社、その他33社と全国的に広がっている。テレビグループでは大阪府と関東圏でそれぞれ量産工場が立地していた関係で、大阪府と関東圏で共栄会社の分布がほぼ同数であり、また通信工業においては、松下通信工業の事業部がそれぞれ、品川、藤沢、横浜に立地していたため、共栄会社が関東圏に集中しており、電子部品グループでは工場の全国展開に呼応して相対的に広範囲に共栄会社が立地していた。すなわち、共栄会社は創業時期とともに、事業部や関係会社との一定程度の地理的な近接性をもって展開してきたことがわかる。

こうした共栄会社の立地展開は少し留意して検討しなければならない、共栄会社は単独事業所企業だけではなく、複数事業所企業も含んでおり、表3は本社立地をあらわしたものである、そのため、松下電器グループの

表3 協栄会会員企業の地域的分布

	大阪府	近畿圏 (大阪府を除く)	関東圏	中部圏	その他	合計
テレビ	12	0	14	0	2	28
AV	35	3	0	0	5	43
エアコン	10	3	2	3	3	21
住設機器	26	5	1	2	2	36
産業機器	8	3	0	0	1	12
情報機器	1	0	5	0	1	7
モータ	6	3	1	3	3	16
電化	16	5	1	2	5	29
冷機	5	2	1	0	0	8
通信工業	2	1	21	1	2	27
電子工業	5	8	2	1	3	19
電池工業	13	4	3	0	0	20
電子部品	8	2	2	1	4	17
生産技術	11	2	0	2	2	17
その他	4	1	1	2	0	8
合計	162	42	54	17	33	308
	52.6%	13.6%	17.5%	5.5%	10.7%	100.0%

地域区分は関東圏（関東内陸、関東臨海）、中部圏（東海、北陸）である。

出所：表2と同じ

事業展開との関係は本社所在地と工場所在地に分けると一層明白になる。特に関東圏の工場立地が顕著であり、大阪府に本社をおく共栄会社のうち75社が関東圏や南東北に工場を進出させていた。また、北陸・四国・九州などにも工場の展開がみられ、本社所在地と比較して工場立地は広範囲に及んでいた。このように、共栄会社は松下電器グループの事業展開と呼応する形で立地展開し、分権的な購買組織のもと事業部や工場との地理的近接性を有しながら工場立地を進めてきたといえる。

4. 購買戦略の転換と共栄会社への影響

4.1 1990年代以降の松下電器グループの購買戦略

高度経済成長期から1990年頃までの間で形成されてきた松下電器のサプライヤーシステムは1990年代に大きく変化することとなる。1990年代初頭のバブル経済の崩壊以降、松下電器グループの国内生産量は減少傾向した。1996年にはピーク時の1991年の実績を一時期ほぼ回復したものの、その後はグローバル化のなかで事業再構築が進み、国内生産システムは抜本的な改革が進んだ。同様に協栄会会員企業への発注量も減少し、従来の協栄会の役割や共栄会社の位置づけが大きく見直されることとなった。

1990年代以降における松下電器グループの購買戦略の特徴は3点あげられる、第1に国際調達が進んだことがある。特に、一般的原料資材や市販部品においてアジア諸国からの輸入額が急増し、調達先の国際化・多様化が進展した。一般的原料資材や市販部品の輸入比率は、1991年の10%から95年の18.5%へ、2000年には20%強へと1990年代以降を通じて上昇した¹⁷⁾。特に、テレビ部材の輸入比率で見ると、1991年の10%弱から1999年の25%弱へと急激に変化した。また、グローバルな資材調達拠点としてIPO

17) ヒアリング調査による。

(International Procurement Office) を世界各地に設置し、海外における一般仕入先の開拓も盛んに行われ、いわゆる「世界最適調達」化がこの時期に進展した。

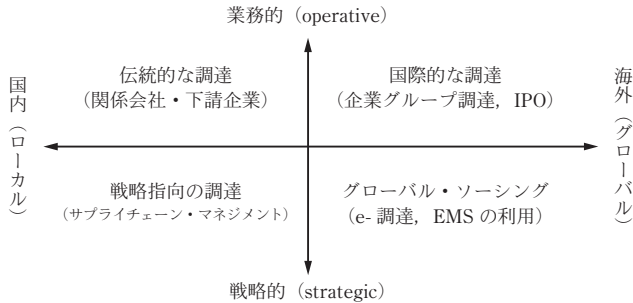
第2に、サプライヤーの情報管理が進められたことがある、特に、製品の設計・開発部門と生産部門がデジタル情報で結合されるようになり、その一環で設計部門のサプライヤー情報を一元的に管理するようになった。また、部分的に販売店にある製品市場の情報と工場の生産計画を直接的に結合させる動きもみられた。こうした動きはサプライチェーン・マネジメント（SCM：Supply Chain Management）と呼ばれ、これまでの分権的な購買組織が集権化の方向に進んだ。

第3に、インターネットを利用した調達方式（e-調達）が部分的に採用されるようになってきたことである、当時の松下電器のホームページに1990年代末ごろから資材購買活動のサイトが設けられ、コンデンサ・スイッチ・トランス・抵抗器・コネクタなど市販品のサプライヤーを随時募集した。こうしたインターネットを利用した調達は広く外部企業に門戸を開くことでコスト削減を狙ったものである。また、「グリーン調達」など環境に対する社会的責任を資材購買活動が負う動きも強まった¹⁸⁾。

以上のような松下電器グループの購買戦略は従来から転換を図ったものとして捉えることができる（図2）。従来の電機・電子企業は、スペック部品を関係会社や下請企業から調達してきたが、それはセットメーカーである中核企業がサプライヤーに設備貸与などを含めた技術指導のもと長期相対取引関係を築くという形態であった（橋本、1996）。国際的な調達への移行は国内から海外へ調達先を拡大することを意味するが、サプライチェ

18) グリーン調達とは、企業が購入する資材・部品に有害な化学物質が含まれないようにサプライヤーの使用原材料まで購買管理に含める動きをいう、松下電器グループは、2000年度末までに本格的なグリーン調達体制を構築することを決め、共栄会社300社を含む主要取引先3600社に対して、環境マネジメントシステムの構築などを要請していく方針を示した。当時、松下電器グループが1年間に調達する資材・部品等は総額2兆2000億円（2000年）であり、部品・資材などの調達基準「グリーン調達基準書」を配布する3600社からの調達が7～8割を占めているとされる（『日経エコロジー』創刊号、1999年）。

図2 電機・電子企業の購買戦略の分類



出所：Keegan and McMaster (1983) p.101をもとに作成

ーン・マネジメントの導入やインターネットを利用したe-調達は従来の購買方式を一層「戦略的」に転換するものであったといえる。協栄会など「協力会」の存在は伝統的な調達を象徴するものであり、購買戦略が転換するにあたって協栄会組織や共栄会社との外注取引関係も変容することとなった。

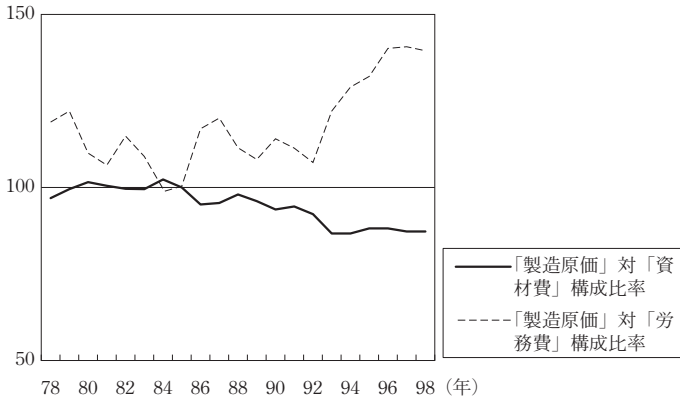
4.2 協栄会組織の変化と外注取引の変容

1990年代以降、松下電器における製造原価に占める資材費の割合は低下した(図3)。特に、1985年以降に顕著であり、労務費と比べても資材費を圧縮する傾向にあったのが明らかである。

こうした資材費の圧縮は外注加工を担当する共栄会社に大きな影響を及ぼしていると考えられる。図4は協栄会の会員企業数の推移を示したものである。設立当初は224社が加盟し、1973年と74年には一時期会員数の減少がみられるが、1980年代には300社を超える規模にまで増加した。しかし、1990年代に入ってからは、300社を下回るようになり減少傾向が続いた。特に1990年代後半は毎年数10社単位で退会が続いた¹⁹⁾。

19) ヒアリング調査による。

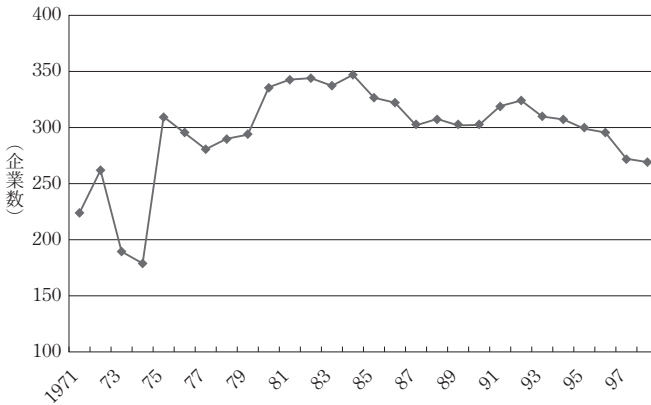
図3 松下電器産業の資材費の動向



注] 1985年を100とした指数値

出所：「有価証券報告書総覧」各年版より作成

図4 松下電器・協栄会会員企業数の推移



出所：松下電器・協栄会（1991），ならびに下谷（1998）p.215より作成

また、協栄会の会員資格も松下電器グループの購買戦略の転換から1990年代中頃に一部変更された。まず第1に、以前と同様に取引先の主管事業部からの推薦が必要条件とされている。その基準としては、従業員（正社

員) 30人以上, 取引継続年数3年以上, 松下との取引占有率3分の1以上で, かつ取引額(月払い金額1000万円以上), となった。設立当初に存在した「同業他社との取引なし」という条項がなくなった代わりに, 取引額の下限が設定された。さらに, 新たに加入するための基準では, 取引継続年数3年以上は必要条件であるものの, 従業員数100人以上, 取引額2000万円以上, 経営成績も良好, などと協栄会に加盟するハードルが高くなった。しかし, 松下電器グループとの取引占有率(専属性)については, 逆に大幅に緩和された²⁰⁾。これは, 中堅規模以上の共栄会社の入会を排除しないように考慮された結果であり, また会員企業の松下専属性を低めて共栄会社の自主責任経営を強化しようとする松下電器の戦略が背景にあった。さらに, 新たに現会員の資格喪失(休会・退会)の基準も設けられるようになり, 1990年代を通じて全体的に会員企業の技術力や提案力を含めた経営体力の底上げを図ろうとした姿勢が読みとれる。具体的には会員喪失の基準として, 従業員30人未満, 取引額1000万円未満となると休・退会となり, あるいは取引占有率も月商1500万円未満では20%以下, 1501~5000万円では10%以下, 5001万円以上では5%以下になった場合も, 休会や退会を促されることとなった。そのため, 1990年代以降の協栄会会員企業数の減少は, 松下電器グループの資材費の圧縮による直接的な影響だけでなく, 購買戦略の転換にともなう協栄会の位置づけの変化も影響していたといえる。

松下電器の購買戦略による共栄会社の位置づけは共存共栄による「共同制作者」から「自主経営責任」のもと戦略的な意味をもつ提案型企業へと変わった。松下電器は協栄会会員企業に対して固有の専門技術を持つように, 各事業部や関係会社による指導を強化し, これまで共栄会社の技術的な指標は品質・コスト・納期であったが, 会員企業の提案力についても評

20) 取引占有率は取引額に応じて段階がつけられ, 月商3000万未満の企業については10%以上, 月商5000万円未満は5%以上, 月商5000万円以上は3%以上, と変更されたという(下谷, 1998, pp.222-223)。

価内容に含めるようになった²¹⁾。このことは、協栄会の入・退会のハードルを高め、改訂されたことを含め、共栄会社を高付加価値型製品・部品の供給者や提案型企業へと転換する施策を進めたことを意味する。

また、松下電器における外部から購入する資材・部品の全体構成も変化した。松下電器の購買組織において、資材・部品の構成は原材料（一般原料資材）、外注加工、電気電子部品、その他に分けられている。1990年代を通じた変化では、電気電子部品の構成比が急激に高まり、一般外部企業からの購入金額の比率が上昇した。他方、外注加工は逡減傾向が続き、外部購入金額全体の5分の1程度にまで落ち込んだ。その帰結として、共栄会社からの購入比率は急速に低下し、先にみた協栄会会員企業数の減少や協栄会の会員資格の改訂はこのことを背景とした。

外部購入資材の構成比がこのように電気電子部品の比率上昇と外注加工の減少となって現れているのは、諸製品において占める資材内容が高度化かつエレクトロニクス化してきていることがある。例えば、1980年代初頭のテレビ製品では外注加工関連部材の構成比は7割を占めたといわれるが、1990年代に入りデジタルテレビや衛星放送対応型やハイビジョン対応型などデジタル化が進むにつれ半導体や電子部品など電気電子部品の比率が高くなっており、外注加工関連部材は4分の1程度にまで比率が低下した。

このような外注加工比率の逡減傾向は、協栄会会員企業の松下電器グループに対する売上高を低下させてきた。例えば、1991年を100とした場合、95年では会員企業1社平均の対松下売上高は68にまで落ち込み、2000年に

21) 1995年7月からの製造物責任（PL）法施行に伴い、松下電器グループでは資材購入業務の品質保証のレベルアップを図るため、「品質自主保証契約制度」を導入した。この制度は松下電器が独自に作成したマニュアルにもとづき、購入先の品質保証体制と過去6ヶ月間の購入品質実績を総合的に評価し、それをもとに品質保証レベルを4段階に評価するものであった。最高ランクのレベルⅠの共栄会社には認定証を発行して会社単位で無試験検査購入とし、協栄会会員企業にはレベルⅠの認定取得が義務づけられた（アイアールシー、1997、p.60）。このことは、品質保証に関しても共栄会社の自主責任を求めらるようになったことを意味する。

は50近くにまで下がったといえられる。この間における会員企業の総売上高の落ち込みは1991年の100に対して70程度であったことから、対松下の売上高が特に下がったことがわかる。

協栄会会員企業の外注形態別で工場立地をみると、完成品外注・一般外注加工・工程外注のそれぞれで異なっている（表4）。共栄会社の工場立地は主管事業部の納入先工場の距離でみると、完成品外注が20km圏内に28%、50km圏内（20km以上50km以内）に34%、100km圏内（50km以上100km以内）に32%となっており、「広域的」に立地していた。一方、一般外注加工は20km圏内に54%が立地しており、完成品外注よりも近接立地が特徴的である。また、工程外注では20km圏内に92%が立地していることから、部品取引関係は主に市町村の範囲で行われてきたといえる。

こうした外注形態の相違は共栄会社の専門的な技術力や提案力と関連しており、一般的に完成品外注、一般外注加工、工程外注の順に自社技術の専門性が高いとされる。外注加工における外注形態別の金額構成比率も松下電器における資材・部品の構成変化と同様に変化してきた。取引金額の構成比でみると、1991年では完成品外注が20%、一般外注加工が50%、工程外注が30%を占めていた。しかし、2000年には完成品外注が50%、一般外注加工が45%、工程外注が5%未満となり、工程外注を担当する共栄会社への影響が顕著なことが読みとれる。先に述べたように、1991年から2000年にかけて共栄会社の松下電器グループに対する売上高は半減していることから、「コンベアの移動」にすぎない工程外注は急激に減少し、相対的に自社技術の求められる完成品外注の比率が高まった。以上の点からも1990年代に協栄会の位置づけが大きく変貌したことがわかる。

共栄会社の工場と主管事業部の納入先工場との近接性も変化が生じた。設備貸与や技術指導が日常的に行われてきた工程外注では、納入先工場の20km圏内にほとんどの共栄会社が立地していたが、取引量の激減によって近接的な取引連関が急激に減少した一方で、共栄会社の「提案型企業」への進化や高付加価値型製品・部品生産へのシフトを背景に、完成品外注の

表4 協栄会会員企業における外注連関の変化

(工場数ベース)	20km圏内	50km圏内	100km圏内
完成品外注	28%	34%	32%
一般外注加工	54%	20%	14%
工程外注	92%	8%	—

(金属ベース)	1991年	2000年
完成品外注	約20%	約50%
一般外注加工	約50%	約45%
工程外注	約30%	約5%未満

松下電器・協栄会（1991）の会員企業306社のうち76社を対象、
出所：ヒアリング調査および各種資料により作成

比率が相対的に高まりつつある。そのため、1990年代を通じて、共栄会社と松下電器グループの取引連関は相対的に広域化し、ローカルなサプライヤーシステムからグローバルのそれへと変容する過程にあったといえる。

5. まとめにかえて

松下電器の協栄会などの「協力会」と呼ばれる外注取引の組織化は、①大企業による優良中小企業の「囲い込み」から生じた外注管理組織で長期的な取引関係をもつこと、②親企業の購買部門責任者を中心にした組織で、部品取引の情報交換機能や原価低減・品質向上など技術支援機能、を有することが特徴としてあげられる、こうした「協力会」は90年代以降、外注取引の減少にともない、活動の停止や解散に追い込まれるケースが増えつつある、本論では、松下電器を事例に協力会社組織である「協栄会」を軸に購買戦略とサプライヤーの立地展開を考察してきたが、次の点が明らかとなった。

第1に、松下電器グループの購買組織は本社部門にある資材センター（前身は生産技術本部資材部）が統括してきたが、実質的に日常取引においては事業部ごとに置かれている購買部で行なわれていた、資材センターではグループで使用する鋼板や銅版などの原材料に関する価格交渉、購買部間の調整などに限られており、外注取引の窓口は事業部の購買部が受け持っ

ていた、そのため、分権的な購買組織であったと指摘することができる、

第2に、松下電器グループの事業部では共栄会社の組織化が行なわれ、長期的な外注取引関係を築いてきた、こうした事業部ごとの共栄会社のうち、優良下請企業のみで選抜されたのが協栄会であった、協栄会の会員企業は松下電器の共栄会社の一部であり、選抜された「優良品の共同制作者」という位置づけをもっていた、会員企業は「製造力強化」のための重点的な技術支援が期待でき、研修活動などにより人材育成も行われ、福祉活動も行われていた、しかし、1990年代以降は協栄会の位置づけも変わり、共栄会社も生産技術の専門化や高度化が求められるなかで、提案力なども評価に加味され、それまでに形成されてきた協力会組織が解体される方向で再編された。

第3に、松下電器グループの外注取引は、資材管理コストが共栄会社に転嫁される完成品外注、材料・部品の支給を部分的にうける一般外注加工、材料・部品の支給のみならず技術指導や設備貸与をうける加工外注の3種類に分けられる、完成品外注と一般外注加工は「専門下請」・「自立型下請」であり、工程外注は「能力下請」・「従属型下請」の特徴を有していた。こうした外注形態ごとで1990年代以降の取引関連の変容は異なっており、松下電器グループの購買戦略の影響で工程外注が激減することとなった、

松下電器グループの最盛期ともいわれる1980年代では、定期的に取り引していた共栄会社は、グループ全体で約1,500社（間欠的取引、スポット取引を合わせると約6,000社）にのぼっていた。そのうち協栄会所属の共栄会社は約5分の1から6分の1を占めていた、1991年の時点で308社、1998年時点では269社に減少しており、1990年代以降は逡減傾向にあった。協栄会会員企業の本社所在地は松下電器グループの事業所が集中する近畿圏に集まっているものの、工場所在地は全国的に分布していた。

サプライヤーシステムが変容する1990年代は一貫して資材費を圧縮する方向にあり、労務費と比べても相対的に低下傾向がみられた。資材費のうち部品構成でみると、金額ベースで外注取引が25～20%程度占めている

といわれ（残りは市販品20%、カスタム電子部品60%弱）、その外注取引のうち協栄会で6割を占めていた。こうした外注取引を工場との近接性でみると、能力下請・従属型である工程外注と一般加工外注の近接性が高くなっていった。生産ラインの移動である工程外注に限ってみると、隣接市町村圏である20km圏内にはほぼ工場立地がみられた。また、外注分類別の変化をみると、工程外注の減少率がもっとも高くなっており、この点から近接的な外注連関が縮小し、サプライヤーシステムの広域化が1990年代に進んだことが示唆される。

電機・電子産業のサプライヤーシステムは、自動車産業と比べると、階層性がほとんどなく、中核企業と取引企業との「tier1」のリンケージが主である。家電最大手であった松下電器においても、多くの取引企業は中小企業であり、地域経済におけるものづくり集積の一翼を担ってきた。1990年代を通じて、それまでローカルに形成されてきたサプライヤーシステムがグローバルのそれへと変容することで、各地の地域産業集積に与えた影響は大きかったといえる。その点についての考察は今後の課題としたい。

参考文献

- アイアールシー (1997) : 『松下電器グループの実態 97年版』 アイアールシー.
- 青木英一 (2000) : 電気機械メーカーの事業所配置と地域的生産連関—ソニーグループを事例として—, 『人文地理』 52-5 : 447-466.
- 浅沼萬里 (1997) : 『日本の企業組織—革新的適応のメカニズム—』 東洋経済新報社.
- 池田正孝 (1993) : 分業体制の成立とその変遷, (所収 中小企業金融公庫調査部 『下請分業構造の変化と今後の動向』 中小公庫レポート93-2 : 1-10).
- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編 (1993) : 『リーディングス 日本の企業システム』 (全4巻) 有斐閣.
- 今井久登 (1990) : 戦時下における下請制に関する一考察, 『経済科学』 37-4.
- 植田浩史 (1992) : 戦時大阪における下請制の展開—『協力工場名簿』 分析を中心に—, 『季刊経済研究』 (大阪市立大学) 15-1.
- 鵜飼信一 (1994) : 『現代日本の製造業—変わる生産システムの構図—』 新評論.
- 大阪府立産業開発研究所 (1989) : 『国際化の進展に対応する機械下請中小企業』 産開研資料No.7.
- 大阪府立商工経済研究所 (1961) : 『大阪を中心とせる弱電気関連工業の実態』 経研資料No.248.
- 大阪府立商工経済研究所 (1962) : 『機械工業における中小企業の再編過程』 経研資料No.278.
- 大阪府立商工経済研究所 (1983) : 『大都市中小工業における下請・分業関係に関する調査』
- 鹿嶋 洋 (1995) : 京浜地域外縁部における大手電機メーカーの連関構造—T社 青梅工場の外注利用を事例として—, 『地理学評論』 68A-7 : 423-446.
- 加藤秀雄 (1994) : 『変革期の日本産業—海外生産と産業空洞化—』 新評論.
- 機械振興協会経済研究所 (1966) : 『機械工業における下請構造の変貌調査』
- 機械振興協会経済研究所 (1989) : 『電気・電子機械産業における生産体制変化と下請中小企業の対応に関する調査研究』 機械工業経済研究63-9.
- 北川博史 (1994) : 電気機械工業における1企業グループの生産工場の展開と機能変化, 『地理学評論』 67A-12 : 858-881.
- 近畿地区協力工業協議会・大阪府協力工業協会 (1943) : 『近畿地区発注工場並ニ協力工場名簿』
- 蔽 勝雄 (1969) : 群馬県大泉町の工業—電機組立大工場の進出に伴う工業地域集団の形成—, 『地理学評論』 42 : 762-774.
- 合田昭二・浅井悦子 (1998) : 中京圏における航空機工業の企業間連関—川崎

- 重工岐阜工場の事例一、『地理学評論』71A-11：805-823.
- 近藤章夫（2007）：『立地戦略と空間的分業—エレクトロニクス企業の地理学』古今書院.
- 下谷政弘（1997）：松下電器「協栄会」の歴史と現在、『経済論叢』（京都大学）159-1・2：1-19.
- 下谷政弘（1998）：『松下グループの歴史と構造—分権・統合の変遷史—』有斐閣.
- 田中幹大（2003）：戦後期家電メーカーと中小企業の下請分業関係の形成—松下電器と在阪下請中小企業—、『経営研究』（大阪市立大学）54-2：95-118.
- 田村 均（1982）：日立製作所傘下下請企業群の再編過程—日立製茂原工場の生産合理化の過程に即して—、『駿台史学』57：28-70.
- 中央大学経済研究所編（1976）：『中小企業の階層構造—日立製作所下請企業構造の実態分析—』中央大学出版部.
- 中小企業金融公庫調査部（1997）『家電産業におけるわが国とアセアンの新たな分業生産体制の構築』中小公庫レポート97-3.
- 中小企業金融公庫調査部（1998）『進展するエレクトロニクス産業における設計・開発機能のグローバル化—アジアを中心として—』中小公庫レポート98-2.
- 遠山恭司（1996）：日立市周辺農村部における日立製作所下請企業の分析、『大学院研究年報』（東北大学）25：53-66.
- 中島裕喜（2000）：高度成長期前期における家電メーカーの購買管理、『大阪大学経済学』49-2：49-65.
- 日刊工業新聞取材班編（1998）『革新 松下電器—グローバル&グループ経営で拓く新世紀—』日刊工業新聞社.
- 日刊工業新聞特別取材班（2002）：『松下電器V字回復への挑戦—変わるモノづくりの現場—』日刊工業新聞社.
- 橋本寿朗（1996）：長期相対取引形成の歴史と論理,（所収 橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会：205-248）.
- 平本 厚（1989）：情報技術革新と下請システム—電機企業における事例研究一,『研究年報 経済学』（東北大学）51-2：161-180.
- 平本 厚（1990）：日立製作所日立工場の外注管理,『研究年報 経済学』（東北大学）51-3・4.
- 藤本隆宏・伊藤秀史・西口敏宏編（1997）：『サプライヤー・システム—新しい企業間関係を創る—』有斐閣.
- 堀内栄一・神谷幹雄（2002）：『購買・外注の管理—原則から戦略まで—』税務

経理協会.

松下電器・協栄会 (1991) 『20年のあゆみ』

松下電器産業 (1978) : 『社史・松下電器激動の10年—昭和43年～昭和52年—』

港 徹雄 (1987) : 両大戦間における日本型下請生産システムの編成過程, 『青山国際政経論集』 7.

三輪芳朗・土屋守章 (1989) : 『日本の中小企業』 東京大学出版会.

山下俊彦 (1987) : 『ぼくでも社長が務まった』 東洋経済新報社.

渡辺幸男 (1997) : 『日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積から
の下請制把握—』 有斐閣.

Keegan, W. J. and MacMaster, N. A. (1983) : Global Strategic Marketing, In
Kirpalani V. H. ed. *International Marketing: Managerial Issue, Research,
and Opportunities*, Chicago: American Marketing Association.

The Historical and Geographical Changes of the Supplier
System of Japan's Electronics Industries: A Case Study of
Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.

Akio KONDO

《Abstract》

In the literature on manufacturing supplier systems, especially concerning the relationships between large plants and their subcontractors, there are a few studies, but they need to be more sophisticated. The purpose of this paper is to analyze the historical and geographical changes in the corporate spatial divisions of labor in Japan, and to elucidate both the formation process and the restructuring process of localized sub-contracting linkages from the perspective of the suppliers' system. The case study draws on Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. which has the most marketing power in Japan's electronics industries and whose localized linkages have been built in many regions in Japan. From a management point of view, the sub-contracting relationships were organized by each plant, and the organizational changes affected localized sub-contracting linkages.