

# 經濟論叢

第159卷 第1・2号

---

松下電器「協栄会」の歴史と現在……………	下 谷 政 弘	1
異動をめぐる労使協議の変遷（2）……………	久 本 憲 夫	20
ポスト冷戦と世界經濟の融合化……………	有 賀 敏 之	40
「ブリティッシュ亜麻会社」の事業展開（1）…	林 妙 音	57
Markov Switching Model を用いた 日米の景気循環分析……………	中 川 満	71
松下電器の流通政策における 専売制と現金取引の意義……………	日 高 謙 一	87
戦時期「鐘紡グループ」と鐘淵実業の設立……………	鄭 安 基	107

經濟論叢 第157卷・第158卷 総目録

---

平成9年1・2月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 松下電器「協栄会」の歴史と現在

下 谷 政 弘

### 課 題

日本の巨大メーカーは数多くの外部取引先をもっている。そして、多くの外部取引先の企業群の内から一部を選別し、それらをいわゆる「協力会」の形で組織化している場合が少なくない。松下電器産業（グループ）の場合も、その外部取引先企業群の一部分を協力会にまとめ上げており、その名を松下電器「協栄会」として知られている。

近年、日本経済の企業間システム、とくに「系列」の変容問題に関心が寄せられている。また、それが、いわゆる下請企業や下請組織についての研究動向へも一種のインパクトを与えてきたことは周知の通りである。近年の状況を理論的にどのように把握すべきかの議論である。しかし、「系列」や下請組織の変容を理論的にいかに捉えるかという課題と並んで、より多くの個別事実を集め、実態をより正確に把握しようと努めることが重要である。事実の多面的な集積なしに、少数の事例だけから作られたモデル的な「系列論」では議論をミスリードするおそれがある。たとえば、最近のいわゆる日本型企業間システム論に限ってみても、そこに提供されてきた「事実」とは、多くが自動車産業における部品サプライヤーと組立メーカー間のものに偏りがちであって、それがほとんど代表的な事例として「通説」を形作ってきたように思われる。筆者は先に松下電器「協栄会」について小論を書いたが、本稿では、前稿のデータを更新し、さらにバブル崩壊後における「協栄会」のその後の変化について述べてみよう。

1) 下谷政弘「松下電器グループの共栄会社と協栄会」『中小企業季報』94年No. 3, 1994。なお、ノ

## 1 松下電器グループと外注下請企業

### (1) 松下電器グループの購買

いわゆる松下電器グループの全体は、現在、670社ほどの関係会社（子会社および関連会社）から成る有機的な事業統合体である。その中心は親会社たる松下電器産業㈱、および、表1に図示したように、同社から直接に分離（spin-off）した5分社、さらに5主要会社を加えた、計11社である。以上が同グループのいわば中心部分をなしており、種々の指標もこれら「11社ベース」で表現されることが多い<sup>2)</sup>。これら主要子会社以外の関係会社群は、若干の例外を除けば、同グループの中心部分の事業プロセスに対して垂直的に支援かつ補完する役割を担っている。たとえば、中間品供給・再加工・販売・サービスなどの役割を分担している。このように、グループ内部において旺盛な事業取引（グループ内取引）が行われているのを見いだすことができる。

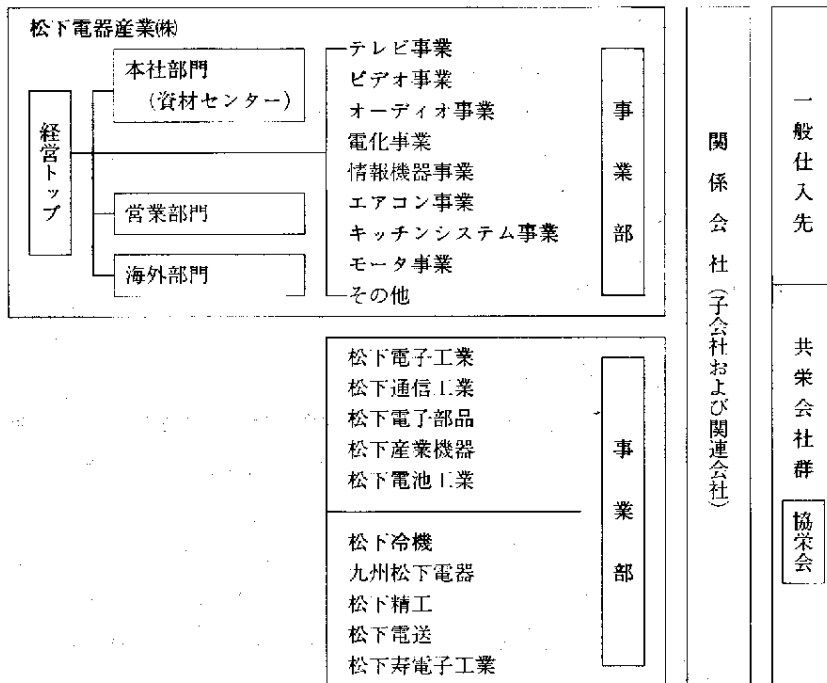
しかし、いうまでもなく、同グループの事業活動はグループ内部での取引だけで完結しえているわけではない。グループ外部の数多くの企業群とも日常的な取引関係を保ちながら事業活動が展開されている。その製造部面だけに限っても、グループ内部での製造活動に必要な各種の原料資材や部品類が、グループ外の企業群との購買取引によってもたらされている。

松下電器グループにおいて、実際のこうした外部企業との購買取引を直接的

1 松下電器グループについては、坂本和一・下谷政弘編「現代日本の企業グループ」1987、下谷政弘「日本の系列と企業グループ」1993、など参照。また、松下の共栄会社については、松下電器産業「社史・松下電器激動の十年」1978、片山一義「低成長下における下請管理の特徴と下請再編成問題」立命館大学人文科学研究所「巨人企業と地域・自治体——松下電器と門真——」1985、高田亮爾「現代中小企業の構造分析」1989、第5章、など。70年代当初の松下の外注政策については浦上益則「外注政策の反省と思考」『資材管理』第15巻6号、1972。さらに、松下のテレビ生産をめぐる部品サプライヤーとの関係の具体的分析については、駱丹「日本の製造業における企業間分業関係に関する研究」『調査と研究』（京都大学）第1号、1991、陳怡卿「日本のテレビ生産における企業間関係」『経済論叢』第154巻第3号、1994、などがある。

2) とくに5分社が、実際には松下電器産業とほぼ一体的に運営されていることはよく知られている。下谷政弘「事業部制と分社制——松下電器産業のケース——」前掲「現代日本の企業グループ」参照。なお、松下電器産業は97年4月から社内分社制に移行すると報じられている。

表1 松下電器グループの構造



出所) 松下電器産業「有価証券報告書総覧」などにより作成。

に担当している部署は、それぞれの分権的な「事業部」である。現在、本体たる松下電器産業には50ほどの事業部があり、また、分社をも含めた11社ベースで合計するとその数は約120前後になる(若干の販売事業部を含む)。松下の日常的な購買活動はこれらの事業部を単位として行われているのであって、グループ全体としてのいわゆる集中購買は見られない。各事業部は、それぞれ年度初めごとに本部から手渡される「経営基本要項」(いわゆる「お墨つき」)の範囲内においてのみ分権的に事業活動を展開しているが、購買活動もその一環として、「自主責任経営」の単位たる事業部ごとに行われているわけである。

本体の松下電器産業の組織図を眺めると、本社部門の一つとして技術・品質

本部の「資材センター」の存在に気付く。同センターは松下電器グループ全体の購買活動のスタッフ部門として位置づけられている。すなわち、①各事業部の資材購買担当者への専門教育・人材育成、②各事業部におけるコスト力アップのための情報提供や資材活動への支援、③政府や各種団体との資材関連の同グループを代表する対外的窓口、などの機能を果たしている。各事業部が用いる「取引基本契約書」の様式を「オール松下」として統一しているのも同センターである<sup>3)</sup>。しかしながら、同センターはけっしてグループ全体の集中購買を一括して担当する部署ではない。

#### (2) 一般仕入先と共栄会社群

松下電器グループは松下電器産業を中心に、多くの関係会社から成る有機的な事業統合体である。したがって、前述のように、それらグループ内部の企業間においても資材・部品のグループ内取引が日常的に行われている。松下電器産業の『有価証券報告書総覧』（平成8年3月）によれば、多くの関係会社のうちで主軸となる連結子会社は261社である。その中から日本国内の連結子会社だけを取り出してみると138社となる。それらのうち、販売子会社（86社）とサービス子会社など（17社）を除いた35社がいわゆる「事業子会社」ということになる。それら事業子会社は「当社〔親会社〕製品の製造」あるいは「当社製品・生産用部品の製造」に携わっている。とくに、先述の5分社の松下電子工業や松下電子部品が広くグループ内企業に対して資材・部品の供給を行っていることが知られている。また、いうまでもないが、これら連結子会社だけでなく非連結子会社や関連会社をも含めれば、グループ内取引に関わる企業数はさらに増大する。

さらにその上、松下電器グループの事業活動は、こうしたグループ内部の関係会社間での資材・部品の取引だけではなく、グループ外部の諸企業群との取引によっても支えられている。

3) 以上、松下電器産業の資材センターでの聞き取り。

同グループの事業活動に必要なグループ外部から購入される原材料や部品は、大きく二つに分けられる。すなわち、①鉄鋼・ガラス・合成樹脂などの「一般的原料資材」やビス・ナット類などの「市販部品」、と②松下（各事業部）側からの個別の発注仕様に応じて納入される各種様々の「スペック製品」、すなわち、外注加工部品となる。前者の一般的原料資材や市販部品などは商社を介在させて大手中小の諸企業から仕入れられる。また、後者のスペック製品はいわゆる下請企業群から購入される。松下電器グループ（11社ベース）の場合、前者の一般仕入先の数約4,000社にもなると言われ、また、後者の下請企業数は約6,000社にのぼると言われている<sup>4)</sup>。同グループの事業活動の全体は、グループ内企業との取引だけでなく、こうした合計10,000社という膨大なグループ外の諸企業との日常的な取引関係の上に成り立っている。松下電器グループにおいては、後者の6,000社の下請企業群のことを、とくに「共栄会社」<sup>5)</sup>と呼んでいる。

松下電器グループ全体にとっての、一般仕入先および共栄会社群からの購入比率を金額ベースでみると、一般仕入先からはおよそ4分の3、共栄会社群からは4分の1であるという。企業数の比率では4割に過ぎない一般仕入先企業が、金額ベースでは4分の3という大きな比重を占めるのは、その相当数が取引量の大きい大企業だからである。他方、企業数で6割を占めるとはいえ共栄会社の方は、後述するように、ほとんどが中小あるいは零細規模の企業だからである。

4) 資材センターでの聞き取り。なお、「松下電器産業の……下請企業総数は昭和40年当時1400～1500社であった」。前掲、高田、118頁。また、「松下電器・協栄会の概要（昭和56年）」によれば、「外注関係全取引先約1200社（全仕入先としては3700社）」であった。現在の6000社という数字はやや大きすぎるようにも思われるが、これらの中には「年に一度しか取引しない相手」や「内職同然の企業」も含まれており、また一旦、各事業部に登録されたまま取引停止後もリストから抹消されないものも入っている可能性がある。

5) 松下において下請企業を「共栄会社」と正式に呼び始めたのは、1961年の「購買管理規定」からである。それは「利は元にある」との観点から、「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」ものであった。前掲、「社史・松下電器激動の十年」、300頁。

## II 松下電器「協栄会」の内容

このように、松下電器グループの外部購入先は一般仕入先と、外注関係の下請企業たる共栄会社群とに区分される。そして、6,000社の共栄会社群のうち、その中からとくに選び出された下請企業から組織される協力会が、松下電器「協栄会」である。以下、協栄会の内容について見ていくこととしよう。

### (1) 目的と活動

まず、協栄会の設立「目的」は「松下電器の共存共栄の理念にもとづき、会員会社における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」<sup>6)</sup>であるとされる。そのための「活動」として、同会は「会員会社の製造力強化、人材育成、情報交換、会員相互の福祉制度の運用」を行う。具体的には、①製造力強化（品質・コスト・納期のレベルアップ）のための基本政策の策定、②会員各社の人材育成のための研修事業、③会員会社従業員の福祉活動、④松下電器グループとの意志疎通・情報交換による信頼関係の確立、などである。こうした諸活動を通じて、多くの共栄会社群の内から選抜された会員会社を、将来的に「専門企業、提案型企業へと発展させ」ようとしているのである。

### (2) 沿革と会員数

協栄会の前身は、1971年3月設立の松下電器「共栄会社生産技術委員会」であった。1971年とは、日本経済の高度成長もようやくピークを過ぎ、ニクソン・ショックやスミソニアン体制移行に象徴されるように、日本経済のその後の質的転換の開始年であった。また、60年代半ばからしだいに家電業界における下請企業再編の動きが重要な課題となりつつあったことも指摘しておかねばならない<sup>7)</sup>。具体的に松下の共栄会社群の場合をみても、その多くは、それま

6) 松下電器・協栄会「20年のあゆみ」1991、189頁。

7) 家電業界における下請企業再編の動きについては、前掲、高田、片山、のほか、山本順一ノ

で単に松下からの「指導を受けたままに近い状態で生産を続けてきた。換言すれば〈コンベアの移動〉があったにすぎない」。あるいは「共栄会社の生産を単純な部品の生産だけにとどめておくと、一般的には二次下請的な感覚からの発展がなく、将来への合理化への展開はあまり期待できない」という状況にあった。また、何を内製し何を外注するかという「Make or Buying Programによる内外作決定のメジャーの作成」も当時、重要な課題となりつつあった<sup>8)</sup>。

表2 協栄会会員企業数の推移

1971	224	1984	346
72	261	85	326
73	289	86	322
74	279	87	302
75	308	88	307
76	295	89	302
77	281	90	302
78	289	91	319
79	293	92	324
80	336	93	310
81	342	94	307
82	344	95	299
83	337	96	295

出所) 協栄会「20年のあゆみ」, および聞き取りによる。

こうした背景のもとで、松下電器グループは、数多くの共栄会社群の中から厳選された一部の会員企業だけをメンバーとする「生産技術委員会」を設立したのである。その目的は、松下側からいえば、「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の低減をはかり、安くて良い商品を需要家に届け」<sup>9)</sup>ることであった。設立当初、同委員会の会員数は、表2にみるように、224社であった。会員企業となる条件は、①松下との取引占有率が3分の1以上、②同業他社との取引がなく、③従業員30人以上、が「第一条件」とされた。また、④松下との3年以上の継続取引会社で、⑤一定の技術水準と合理化意欲をもち、⑥取引事業部からの推薦を受け、⑦取引事業部への協力度も高く、⑧同委員会

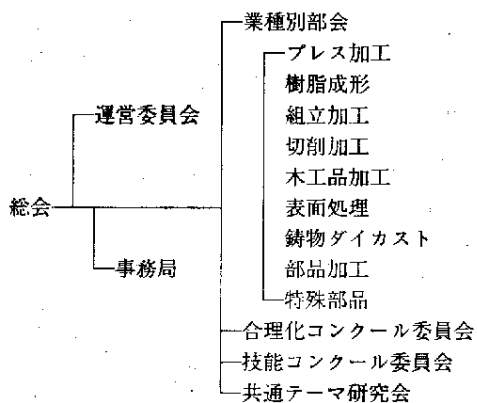
8) 「家庭電機産業における下請再編」『唯物史観』16, 1976, など。また、70年代後半における家電下請企業の動向調査については、大阪府立商工経済研究所「最近の下請・系列における構造変化の実態(1~4)」No. 599~602, 1975, 同「低成長経済下における家電下請の実態と問題点」No. 623, 1978, を参照。

8) 以上、前掲、浦上. 5, 7, 9頁。

9) 松下電器産業「社内時報」1971年4月11日号。



表3 協栄会の組織 (1971-1973)



注) 前身 (共栄会生産技術委員会) の当時のもの。  
出所) 協栄会『20年のあゆみ』176頁。

発足の主旨に賛同するもの、  
が選ばれた<sup>10)</sup>。

その組織構成をみると、役員は会員企業の中から選ばれることとなり、松下側からの支援を仰ぎつつも自治的な運営組織の形態をとった。また、表3のように、会員企業は9つの業種別部会に分属し、それぞれ合理化・技能・品質改善コンクールなどを定期的に催した。

当初の同会設立の目的は、以上のように、数多くの共栄会社群から厳選された一部の会員企業に対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わけである。しかし、同委員会の活動領域はしだいに拡張されることとなった。79年には業種別部会のほかに専門委員会が設けられて、会員企業の経営・労務・安全衛生・福利厚生などのテーマについても検討されるようになった。すなわち、活動を「技術中心から経営全般にわたる体質改善」<sup>11)</sup>へと広げたのである。

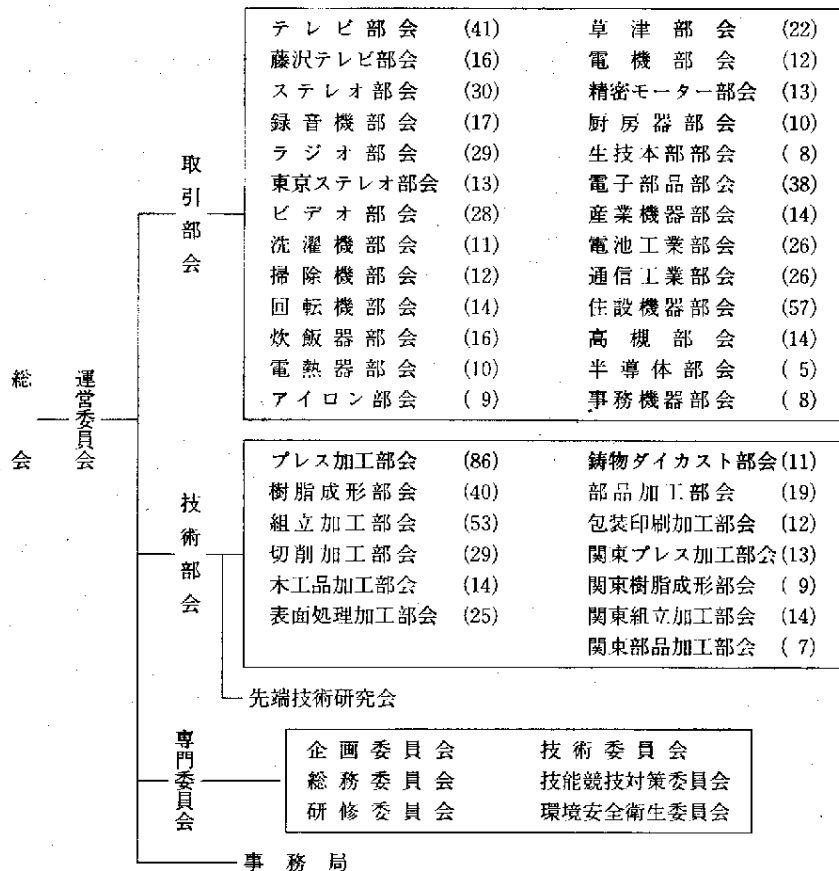
同年、こうした活動内容の拡張を反映して、それまでの共栄会生産技術委員会は、新たに松下電器「協栄会」と改称されることとなった。その会則第1条「目的」には「松下電器の主要共栄会社集団として、会員会社すべての経営力を結集して、それぞれの経営体質の強化をはかる」<sup>12)</sup>と掲げられたのである。

10) 前掲『20年のあゆみ』17-18頁。なお、こうした多くの企業の中から一部の優秀なものを選び出し、格差を付け、集中的に育成強化するという方法は、かつて販売流通系列の形成に際しとられた戦略を想起させる。松下の流通系列形成については、たとえば、下谷政弘「流通系列の形成と松下電器グループ」『経済論叢』第153巻第1・2号、1994。

11) 前掲『20年のあゆみ』58頁。

12) 同上、50頁。

表4 協栄会の組織 (1981)



注) ( ) 内は部会員数。複数部会への重複あり。  
出所) 協栄会事務局「松下電器・協栄会の概要」1981。

同時にまた、松下の各取引事業部との「より一層密着した活動を強化するため」<sup>13)</sup>に、新たに取引部会を設けたことが注目される。表4は1981年の協栄会の組織図である。見られるように、業種別部会が技術部会に変更されたほかに、

13) 前掲「20年のあゆみ」58頁。

取引部会として26の部会が、松下電器グループ本体の側の組織構成とほぼ対応する形で新設されたことがわかる。会員数も、表2で見たように、会の名称変更以降は常に300社を越えるようになった。その後の協栄会の組織は、基本的には二部会制、すなわちこの取引部会と技術部会（のち改称して製造（力強化）部会）とを二本柱として構成されてきたのである。現在の組織については後述しよう。

### (3) 協栄会メンバーの規模と取引

創立25周年にあたる1996年現在における協栄会の会員企業数は295社である。6,000社の共栄会社群のわずか5%弱にしかすぎない。協栄会『二〇年のあゆみ』（1991）には当時の会員企業308社の紹介が掲載されている。それにより会員企業の所在分布を調べると、大阪府には162社（内、大阪市64社）となり全体の52.6%を占める。これに大阪府以外の近畿47社をも加えると209社となり、全体の3分の2強が関西圏に集中していることになる。しかし、松下電器グループ本体の側の全国的な工場展開に照応する形で、会員企業の所在は関東圏55社、中部圏26社、その他にも広がっている。また、それらの創業年についてみると、明治期4社、大正期13社、昭和戦前期（1926-45）48社もあるものの、戦後になって設立された企業数が243社（78.9%）と大半を占めている。この戦後243社の創業年をさらに区分すると、復興期（1945-55）103社、高度成長期（1956-70）119社、71年以降20社となる。

ところで、協栄会の特徴を明確に示しているのは、他でもない会員企業の規模である。会員企業（1996年）の規模分布<sup>14)</sup>についてみると、295社のうち、資本金10億円以上の企業はわずか12社（4%）しかないことが注目を引く。それ以外は、1～10億円29社、5千万～1億円58社、5千万円未満196社（66%）となっており、総じて中小規模の企業がほとんどであるといえる。上場会社もわずか9社を含むだけである。従業員数でみても、300人以上は52社（18%）

14) 以下は資材センターでの聞き取り。

を占めるにすぎず、100～299人92社、50～99人80社、50人未満71社という状況である。中には、むしろ「協栄会活動などに手を割く余裕もない」小企業も含まれている。また、これら協栄会の会員企業に対して、松下電器産業（あるいは関係する分社）の側からの資本参加・役員派遣などの事実がまったく見い出せないことも、その特徴として指摘しておかねばならないであろう。

これら協栄会の会員企業の担当する「外注加工」の内容についてみておくと、それは、①一般外注加工、②完成品外注、③工程外注、に区分される。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社の内の190社が担当している。完成品外注とは松下ブランドの完成品、たとえば、商品付属のリモコンなどを製造している。また、工程外注とは、松下本体での工程の途中の一部分を外注するもの（「コンベアの移動」）であり、必然的に松下への依存度も高く、多くは松下から設備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社であり、その他は19社である<sup>15)</sup>。

以上のことから考え併せれば、これら協栄会の会員企業とは、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るといえよう。これら295社について、松下電器グループへの納入率（売上高占有率）をみると、40%以上の会員企業が179社（61%）を占めている。95%以上という会員企業も35社ある。松下電器「協栄会」とは、こうした純然たる中小下請企業から組織された協力であり、いわんや、協栄会のメンバーにもなっていない数多くの共栄会社群はさらに零細なものであると想像される。

#### (4) 協栄会メンバーの資格と特典

さきに、協栄会（前身の共栄会社生産技術委員会）の創設時における会員資

15) 具体的に、たとえば、「一般外注加工」とはプレス・切削・機械加工・鋳造・メッキ・塗装・木工・樹脂成形・タンボール・印刷、などであり、また「工程外注」とは機械加工・巻線加工・P板自動挿入（手挿入）・検査外注、などである。以上、資材センターでの聞き取り。

格について述べた。現在の会員資格についてみると<sup>16)</sup>、まず、取引事業部からの推薦が必要条件となっており、その基準としては、従業員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）1,000万円以上、となっている。さらに、今後の新入会のための基準についてみると、取引継続年数3年以上は不変であるが、従業員数は100人以上、取引額2,000万円以上、経営成績も良好、とハードルをより高くしていることがわかる。しかし、松下との取引占有率については、逆に大幅に緩和したことが注目をひく。すなわち、取引額に応じて段階がつけられ、月商3,000万円以下の企業については10%以上、3,001～5,000万円は5%以上、5001万円以上は3%以上、となっている。これは、3分の1以上という旧来の一律基準のままでは、中堅規模以上の共栄会社の入会が排除されることとなり、また、会員企業の専属度を低め各自の「自主責任経営」を強化せんとする松下側の戦略にも合致しないからだ、と説明される。なお、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、近年、全体的に会員企業の底上げを図ろうとしている姿勢が窺われる。すなわち、従業員30人未満、取引額1,000万円未満となると休退会となり、あるいは取引占有率が月商1,500万円未満では20%以下、1,500～5,000万円では10%以下、5,001万円以上では5%以下となった場合も、その対象とされることになった。

協栄会の会員企業は、さきに見たように、共栄会社群のごく一握りの企業である。会員企業となれば、「製造力強化」のための重点的支援が期待でき、研修活動などにより人材育成も行われ、福祉活動も充実する。また、より多くの情報入手も可能となる。会員企業はこうした特典に恵まれることとなるが、しかし、特典は以上に限られる。すなわち、一般共栄会社群と比べて会員企業の方がとくに優先的に受注機会を提供されるわけではない、ということになっている。とはいえ、共栄会社群全体からの購入金額に占める協栄会会員企業からの購入分の比率は、実に3分の2にもなるという。この数字は、会員企業がご

16) 以下、資材センターでの聞き取り。

く一握りだけであることに照らせば極めて大きいと言わねばならない。しかし、これは会員企業が総じて優秀な選抜企業であるからなのか、あるいは優先発注の結果なのか、わからない。

### III 協栄会と松下電器グループ

#### (1) 松下電器「協栄会」とトヨタ自動車協豊会

松下は、これらの協栄会会員企業を含めて6,000社にのぼる下請企業（共栄会社群）のすべてと直接に取引を展開している。すなわち、6,000社すべてに対し横一線に「口座を開いている」<sup>17)</sup>。言い換えれば、協栄会とは数多くの共栄会社群から選抜された一握りの企業から成る集合体ではあるが、必ずしも取引相手を階層化し外注企業管理費を節減することを直接の目的として設立されたわけではない、ということである。この点、注意すべきなのは、外注先企業から成る同じ「協力会」組織であるとはいえ、たとえば、トヨタ自動車の協豊会などとは、メンバー企業の規模の点、あるいはその階層構造（一次下請、二次下請など）の点からも、そのまま比較することができない、という事実である<sup>18)</sup>。

ここで、協栄会の性格をより明らかにするため、トヨタの協豊会（203社）の場合と比較しておこう。すなわち、その中心たる東海協豊会（149社）においては、メンバー企業のうち、資本金10億円以上という大企業が98社（65%）をも占めている。しかも、内100億円を越える企業も40社（27%）になる。上場企業についても実に全体の半数近くの70社ほどを占めている。逆に、資本金1億円未満の企業はわずか20社前後にすぎない。これに対して、協栄会では、先にみたように、資本金10億円を越える企業はメンバーのわずか4%にすぎない。

17) 資材センターでの聞き取り。ちなみに、松下では1960年代中ごろから「下請への代金支払いをすべて現金払いとした」。前掲、高田、120頁。

18) トヨタの協豊会については、さしあたり、塩地洋「系列部品メーカーの生産・資本連関——トヨタ自動車のケース——」前掲『現代日本の企業グループ』、アイアールシー「トヨタ自動車グループの実態」1990年版、など参照。

かったのである。また、協豊会メンバーには、親会社の国内関係会社（トヨタグループの国内メンバー企業129社）の内37社が含まれていることも、松下の協栄会の場合と異なっていた。

このように、松下電器の協栄会とトヨタの協豊会は同じ「協力会」組織とはいえ、メンバー企業の規模の点で格段の差が見られるのである。協豊会には巨大規模の企業が相当数含まれていた。いや、何よりも、当の松下電器産業そのものがトヨタ協豊会の一メンバーとして加わっているという事実こそが、以上のことを象徴的に物語っていると言わねばならない。松下電器産業がトヨタの協豊会に加わったのは1964年のことであった。したがって、これらの巨大企業を多数含む協豊会のメンバー企業が、トヨタ側との十分な交渉力 (bargaining power) をもっていること、あるいは事前の共同開発 (design-in) に積極的に参加する、などのことは、以上のようなメンバー企業の実態を勘案すれば、むしろ当然のことであったとも言える。つまり、同じ「協力会社」の組織体とはいえ、松下の協栄会の場合トヨタの協豊会と同列に論じることが許されないほど、内容が異なっていたのである。ともあれ、以上のような諸事実は、トヨタの協豊会の事例というものが、はたして部品サプライヤー・組立メーカー間の取引関係、あるいは「協力会」組織の通説的な理解のための代表的事例としてふさわしいのかどうか、など別の問題を提起することになる。

## (2) 共栄会社群の管理

ところで、1台の車を製造するのに必要な部品数が8千種・3万点といわれる自動車産業では、周知のように、膨大な外注取引先を一次・二次・三次という階層的構造の中に組織している。トヨタが直接に取引しているのは一次「下請企業」といわれる協豊会メンバーだけである。それらメンバーが、さらに二次・三次の下請企業と取引することにはトヨタ自身は関知していない。膨大な外注取引先をこのように階層化して管理する方法は、トヨタ自体にとっては一つの合理的なシステムのあり方であるともいえよう。しかし、松下では違った

方法がとられている。松下グループにおいては、横一線に並ぶ6,000社もの共栄会社群を、一体どのように管理しているのであろうか。

協栄会は、現在の会則に「松下電器と会員会社の取引に密着した経営の合理化に関する基本目標を設定し、その達成を図る」<sup>19)</sup>と唱っている。会員企業は、これに沿ってそれぞれ取引相手先の事業部とのより密着した取引活動を展開するよう努めてきた。また、グループ単位での活動を重視するため、89年に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93年には一層の製造力強化のため、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のである。表5は現在の協栄会の組織を示している。そこには15のグループ協栄会が並んでおり、協栄会会員企業295社がそれぞれのグループ協栄会に所属していることがわかる。

ところで、これら15のグループ協栄会についてみると、それらが松下電器産業の各「事業」および「分社」(それらの下にそれぞれの事業部が配属されている。表1参照)にほぼ対応していることが重要である。すなわち、テレビグループ協栄会からモータグループ協栄会までが松下電器産業の各「事業」に、また電子工業グループ協栄会から電池工業グループ協栄会までが5「分社」に対応している。つまり、グループ協栄会とは松下電器グループの側の組織体制にはほぼ照応する形で設けられていることがわかる<sup>20)</sup>。

したがって、本体側に機構改革があれば、協栄会の機構も変革されることとなる。たとえば、95年には主要分社の一つであった松下住設機器が松下電器産業に吸収されたが、この機構改革によってこれまでの住設機器グループ協栄会は廃止されて、グループ協栄会の数は16から15となった。同グループ協栄会に所属していた会員企業は住宅設備グループ協栄会(キッチンシステム・グループ協栄会を改称)へと配置替えされたのである。

19) 前掲『20年のあゆみ』189頁。

20) ちなみに、5分社に続く主要5社の内では松下冷機だけが含まれており、九州松下や松下寿などの傘下共栄会社群は協栄会活動に参加していない。九州松下や松下寿などはそれぞれ独自に下請企業を集約しているという。



表5 協栄会の組織 (1996)

		グループ協栄会	主管会員会社数	延会員会社数
総 理 事 会	テ レ ビ		27	33
	ビ デ オ		25	30
	オ ー デ ィ オ		18	25
	情 報 機 器		9	19
	電 化		41	49
	エ ア コ ン		20	23
	住 宅 設 備		21	25
	モ ー タ		14	14
	生 産 技 術		16	17
	電 子 工 業		20	23
	通 信 工 業		24	25
	電 子 部 品		20	22
	産 業 機 器		11	12
	電 池 工 業		20	26
	冷 機		9	12
		計	295	355

総務委員会	合理化委員会
能力開発委員会	品質委員会
安全衛生委員会	協栄会活性化プロジェクト

事務局

出所) 資材センターでの聞き取り。なお、グループ協栄会の下に、さらに事業部協栄会が置かれている。

こうしたことは一体何を物語るのであろうか。それは、つまり、協栄会のメンバー企業は、本体側の「事業・分社」の単位で集約されながらも、その下に配属されている各事業部との日常的な取引活動を遂行してきたことを意味しているのである。そして、主要取引相手先となる個々の事業部こそが、協栄会会員企業の「主管部署」としての役割を担い、それらの管理にあたってきたのである。また、協栄会の会員企業となっていない多くの共栄会社群についても、月商100万円以上のものについては取引金額の最も多い事業部が主管部署と

なってきた<sup>21)</sup>。

このように、協栄会メンバー企業も含めて、同グループの共栄会社群は、本体（松下電器産業）により一括的・集中的に管理されているのではなく、それぞれの関連事業部との日常的な取引関係の中で管理されている。協栄会についていえば、それは15のグループ協栄会に分かれているが、さらにそれぞれの「取引密着の課題解決」を目的に事業部協栄会へと細分されているのである。こうして、松下電器グループにおける下請管理は、[松下電器産業]対[共栄会社群]という一面的な図式によってではなく、それぞれの取引[事業部]対[共栄会社]という、事業部単位ごとの日常的な関係の中で管理されていることになる。松下電器グループはその「事業部制」で有名であるが、いわば、本体側の事業部制という組織構成原理が、本体の外部にある「協力会」組織、あるいは下請企業群にまで貫徹していたとも言えるであろう。「協力会」の組織を親会社（企業グループ）と切り離しそれ自体として見るのではなく、これまで見てきたように、それが親会社の側の組織形態とどのような関連性をもって存在しているのかこそが重要なポイントであった。松下電器グループの共栄会社のケースはそのことを教えていたのである。

#### IV 近年における協栄会の変化

ところで、91年のピーク以降、松下電器グループの国内生産量はここ数年、急速に低下現象を見せている。同様に協栄会メンバー企業の生産量も低下傾向にある。従前までのように、単純に、松下側の成長がそのまま協栄会会員企業や共栄会社群の成長につながる時代は終わりを告げようとしている。つまり、今日、松下電器グループにおいては協栄会や共栄会社群の位置づけを改めて見直そうとする動きが生じてきているのである。93年からは松下電器グループ側では松下再生計画がスタートし、また、94年末からは協栄会の活性化プロジェクト（「21世紀に向けて生成発展しつづける協栄会を旨として」）も開始された。

21) 資材センターでの聞き取り。

表6 協栄会会員企業の業種

印刷・紙器	9社	切削・機械加工・金型	23社
ダンボール	8	鑄造・ダイカスト	11
木工品	5	メッキ・塗装	8
樹脂・ゴム成形	57	工程外注・完成品	86
プレス	69	その他	19

出所) 資材センターでの聞き取り。

以下、松下電器産業の資材センターでのヒヤリングをもとに、近年の状況を描いてみよう。

まず、松下電器グループの外部からの購入資材の構成内容（原材料・外注加工・電気電子部品・その他）に顕著な変化が現れている。とくに目を引くのが「電気電子部品」の構成比が高まってきたことである。それは10年前に比べると数ポイントも上昇し、とくに90年代に入って上昇速度が高まっており、今日では外部からの購入金額の半分近くが「電気電子部品」によって占められるようになったという。逆に、「外注加工」の方は逡減傾向にあり、外部購入金額の4分の1程度にまで落ち込んできている。その結果として、協栄会や共栄会社群からの購入比率はしだいに低下傾向を見せはじめた。なぜなら、協栄会や共栄会社群は「電気電子部品」の供給者ではなく、先にもふれたように、主要には「外注加工」に携わってきたからである。表6は協栄会会員企業が携わる業種内容を示したものである。

外部購入資材の構成比が「電気電子部品」の増大と「外注加工」の減少となって現れているのは、技術革新の進展によって松下電器グループの製品において占める資材内容が高度化・エレクトロニクス化してきているからである。かつてTV製品では「外注加工」関連部材の比率が7割も占めたといわれるが、今日では半導体などの「電気電子部品」が優位を占める製品が増大してきた。しかも、近年、「外注加工」関係については、部材の輸入増大など調達源の国際化・多様化が急速に進展しつつある。部材の輸入比率は91年の10%から95年の18.5%へと急上昇しており、近年の変化は大きい。協栄会会員企業の受注機

会が海外からの輸入品との競争によって侵食されつつあるわけである。

このように松下電器グループ全体の外部購入金額の低下、とりわけ「外注加工」比率の逡減傾向は、必然的に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減させてきた。たとえば、91年を100とした場合、95年では1社平均の売上高は68にまで落ち込んだという。この間における協栄会会員企業の総売上高の落ち込みは91年の100に対して81であったというから、松下電器グループに対する売上高がとくに低下したことがわかる。

したがって、協栄会会員企業にとっては、松下電器グループ以外への取引先の拡張を図らざるを得ない。松下電器グループへの依存体質は許されなくなってきたのである。また、松下側にとっても、各事業部ごとに協栄会会員企業に対して固有の専門技術をもつように指導を強めている。また、これまでの品質・コスト・納期ごとのランク分けに加えて、会員企業の提案力についてもランキング化するようになり、それぞれの達成度をチェックしはじめた。先にふれたように、人退会のハードルを改訂し、会員企業を高付加価値製品の供給者へ、提案型企業への転換を進めている。

松下電器グループの側の協栄会会員企業に対する評価基準も厳しくなっている。これまでの納入資材への技術的・品質上の評価はけっして低くなかったものの、しかし、将来における技術対応力・コスト対応力について、あるいは、今後の会員企業への発注継続がはたして松下電器グループにとってプラスとなるかについては、不安が表明されているという。

このように、90年代に入ってから松下電器・協栄会は、激しい環境変化の中で、その存在意義そのものが問題とされる大きな試練に直面している。平成8年度の協栄会の活動計画書を見ると、そのスローガンとして「変革と挑戦」が掲げられている。まさしく「新生・協栄会」への変革が求められているのである。