

## 日本のA V・家電業界への視点 松下電器産業

ヘレン・ラトクリフ

21世紀が近づくと、日本のA V・家電業界の中では色々な発展が目立つ。特に、90年代は「生活向上時代」と言われ、これから生活享受時代が始まるだろう。技術度が高い豊かな日本は、きっと90年代の発展のリーダーシップをとり続けると考えれば良いのである。

生活享受をするためには道具が必要なので、A V・家電などがその大切な道具の一つになるだろう。すでに日本人の生活にとってA V・家電は生活の基盤になって、たぶん日本にとって一番大事な業界と考えてもいいのである。

80年代でも、人間の勤務時間が段々短くなっており、レジャータイムはもっと重要になってきたので、そのレジャーをどうやってできるだけ楽しめるかという問題に対して、A V・家電の会社は真剣に考えている。例えば、色々な面では生活をもっと楽にするためにA V・家電の商品はかなり改良されてきた。洗濯機、テレビ、エアコンなどの家電機器は人間の生活の快適化の大きな役割を果たしている。その上、A Vは娯楽とか情報の面ではもっと重要になってきた。これはコミュニケーションの分野でよくみられる。ファックス、パソコン、ワープロなど新しいタイプの商品は、我々の生活にはたくさんの可能性を与えている。A V・家電業界では日本の会社は最も活発的な発達を示していることはすぐ分かって、これからも楽さと可能性拡大を提供するのである。今まで日本をフォローしてきた世界も、未来には日本のリードについていこう。生活を豊かにする新しい発展を楽しみにした方がよいのである。

### I 現代の家電・A V業界

現在の日本家電・A V業界では、エレクトロニクス・メーカーが約30社実存している。この30社は製品構成でみると、4つに分類することができる。

#### 1. 総合エレクトロニクス・メーカー

この社別の製品は重電から家電までの範囲に及ぼしている。日立製作所、東芝、三菱電機と富士電機製造の4社は大きいウエイトを占めている。

#### 2. 総合家電メーカー

最大3社の松下電器産業、三洋電機とシャープは民生用電気機器から同電子機器までの家電製品を生産している。

#### 3. 電子機器専門メーカー

これには映像機器と音響機器専門メーカーが多い。ソニー、日本ビクターと松下寿電

子工業がリードを取っているが、パイオニアやアイワや赤井というネームもよく知られている。

#### 4. 民生用電気機器専門メーカー

冷蔵庫、洗濯機、などの「白モノ」は中心の商品なのである。

#### 5. その他

家電市場と少し離れているが、コミュニケーション業界もかなり重要になっている。

この市場では日本電気は通信機・半導体の最大の製造会社である。

それぞれの広い範囲を考えると、家電・AV産業は正確な用語ではない。90年代の目でみると、エレクトロニクス業界という呼び方の方が適切であろう。家電市場が最近停滞になったのは大きな問題と認められており、全企業は新開発を積極的に取り組んでいる。業界の拡大の原因は市場停滞化だけではなく、低コストを求めるために、日本の企業の多くが、アジアN I E S 諸国へ生産拠点を積極的に移動させた。そのアジアへの現地生産進出は70年～80年代の円高対応策であった。しかし、日本の企業は欧米に進出するようになったら、ダンピングやローカルコンテンツ対応策のせいで、かなり厳しい通商摩擦となった。

海外への進出は前述したように、もっと低いコストを求めるためであった。同時に国内の生産体制を再編成し、コスト競争力の確保に努力している。具体的にいうと、生産工程の自動化や生産管理のコンピュータ化、少品種大量生産ラインの多品種少量生産ラインへの転換などが目立つ。インフラでの改良と生産コストの低化の目的を両方達すると、エレクトロニクス産業は最も競争的にならざるをえない。

しかし、現地生産の面でさらに考えると、日本の会社が有利になるために、次ぎの段階に進歩している。それは、現地での生産だけではなく、現在現地での企画、設計、生産、販売などの網羅している体制を作ろうという新体制である。現地市場に完全に対応するために、やはり日本的な制度は、あまりふさわしくないかも知れない。この考え方はかなり将来のグローバル化とつながっている。しかし、「現地化」の対策にとって、問題がないとはいえない。最大の悩みは部品の調達である。現地での付加価値率を高めるには、現地での部品調達を増やすことが必要だが、部品産業は日本ほど発達していない。キャビネットやプラスチックケースなどの比較的単純で大きい部品の調達は進んでいるが、回路部品、プリント基盤などは進んでいないので、日本からキーパーツの輸入に頼るのはまだ当然なことである。そのため、日本の部品メーカーは、さらに進出する傾向が強いのである。しかし、多くのメーカーは技術指導によって、現地の有力部品メーカーを育成する必要性を認識している。

AV・家電業界では多くの商品は成熟段階に入っている。特にカラーテレビの場合、大問題となっている。商品の成熟化に対応するため、日本のメーカーは色々な方向で新商品を開発している。最近、よく耳にするのは、高品位TV (HDTV) である。

ハイビジョンは米国の規格の525本の走査線数の2倍以上の1125本に増やして、画像は最もリアルに見えて、とても精細であるので、さまざまな産業応用が可能と考えられている。例をあげると、電子出版、電子編集、コンピュータグラフィックスから医療の応用に至るまで、かなり幅広いことを期待されている。ハイビジョンは現行テレビと比較すると、もっとワイドな視野角を得て、画面の情報量は5倍にもなりそうだ。1989年からNHKは、1日1時間の実験放送を行っているが、無線周波数は限られているので、まだ完全に導入することができないそうである。

市場が変化を受けているとともに、商品の大型化も進んでいる。特に、大型TVの普及が目立つ。レンタルビデオの影響で、映画を迫力ある大画面で見たいというニーズが強くなってきた。そのニーズに対応するため、28や39インチなどの大型テレビが発売されるようになった。この分野では、三菱電機は最大のメーカーになるという期待が大きいのである。ハイビジョンとTVの大型化はすでにつながっている。というのは、40インチのプロジェクション方式テレビを開発中なのである。

顧客の多様化してきたニーズに応じるために、商品のデザインなどの方に力を集中している。主要メーカーでは製品の対象年代層別、使用目的別に違う製品を開発している。特に、有職主婦や中高年代層や若年層という対象層のために、商品特殊化傾向が強く見られる。

AV・家電業界のトレンドは、まだ、さまざまあるのだが、最も大切なのは新しい市場への進出である。1985年にはNTTが民営化され、情報通信機器市場への参入が始まった。これまで売れなかった家庭用電話機を、家電メーカーが、製造するようになったのは一番著しかった。しかし、電話だけではなく、その時まで生産用機器と考えられたワープロ、ファックス、留守番電話などが「ニュー家電」と認められるようになり、現在では日用品と認識されている。

前述した開発はAV・家電業界の全ての発展ではない。「システム化」や液晶ディスプレイなども興奮的な開発と考えれば良いのである。90年代はやはり新しいエレクトロニクス時代を予告しているだろう。これから、どんな期待があるであろうか、会社側の対策はどう変わるかという質問に答えるべきである。

## II 将来への期待や動向

未来に向けて、どんな課題が出てくるだろうということは、非常に興味深いことだ。新開発や新市場への進出を熟考すると、A・V・家電業界の規模は、ますます拡大すると考えられる。

最初には、消費者の考え方は段々変わっていると思われている。もっと具体的にいうと今までの「家電」の概念はかなり変化してきた。「家庭に1台」の時代はもう過ぎ、1人に1台あるいは1部屋に1台という「個電」の時代に入ってきた。個電化の上には、家電と認められる製品もかなり変化を受けているようだ。生産用と思われた製品は、特にワープロ、ファクシミリ、電話機など、新家電時代に入ると家庭にも普及している。コミュニケーションの道具は「新家電」と呼べるようになり、これからの開発を楽しみにするべきである。

ハイビジョンのような商品が開発すると、必ず他の問題が出るのも当然のことである。特に応用が多い製品にとって、国際間の規格統一問題は重要なことである。世界の各地域（北米、ヨーロッパのEC国々、アジアの国々）は今でも高品位テレビ（HDTV）に積極的に取り組んでおり、規格統一は結構難しくなったという不安は広範囲にわたっている。これから、医療の応用や映画産業などの分野では、規格統一の動きはまだ続いている。

家電商品は段々普及すると同時に、ソフトの果たす役割が高まるのも最近の傾向である。VTRが家庭に入ってきたり、レンタルビデオがとても人気になったり、CDプレーヤーの普及と、アナログレコードからCDへの移行も必要になってきた。その影響で、日本のエレクトロニクス企業は映画製作に乗り出すようになった。（ソニーの米国映画会社の買収は1つの例である。）このような好影響があるので、ソフトとハードとの関係を無視することはできない。

経営面、流通面での課題もある。地域系列店の販売のシェアが減少し、量販店や最近ではディスカウントショップは最も重要な位置をとっている。このように多様化している流通チャンネルでは、標準価格や、アフターサービスなどの面で、メーカー、流通、ユーザーの役割を確認する必要がある。そして、今後、家電製品の輸入が増加する場合、系列販売店の存在が輸入にとって、非常に大きな障壁となる可能性が大きいのである。

### Ⅲ 家電業界のトップの松下電器

松下電器は日本の家電業界では最大の企業である。国内での規模が大きい上に、海外ではNATIONAL PANASONICのブランドはどこでもよく知られている名前である。品質の評判も優れていて、たぶん海外市場ではソニーにしか負けない。しかし、ソニーの特品はAV関係が主で、松下電器の場合、もともと家電メーカーだったが、市場の現状をよくモニターしていたので、段々総合エレクトロニクス・メーカーに移り変わってきた。

なぜ松下電器はそんなに成功してきたかということを考えれば良いのである。最近の停滞した市場の中でも、松下電器は第一のポジションを占め、利益や市場の割合を伸ばし続けている。現代の松下電器の大成功を理解するために、会社を全体的によく分析すべきである。企業の構造やイデオロギーなどが必ず大きな役割をしていることも当然だろう。しかし、現状のことを十分に知るために、会社の背景や歴史からみるべきである。

\*

松下電器は松下幸之助が大正7年に創業した企業である。最初にはソケット製造工場を設立し、大正12年、有名な砲弾型の自転車ランプを考案した。それから、ラジオ受信機、電熱器、乾電池などの新しい分野に広がった。昭和10年には、松下電器産業株式会社となった。

戦後、不景気となって、松下電器にも戦後再建以来の危険時期に入った。危機打開のために幸之助は営業本部長として復帰した。その危険時を突破したら、松下電器が家電のナンバーワンとなった。51年以後、松下電器は技術指向を強化し同時に、市場での位置を強めるために力を集中していた。（もっと詳しい社歴のために付録1を参照して下さい。）

松下電器は最初から市場の景気をよくみて、どうやってうまく対応すればいいかという問題などについてよく考えている。その上に、顧客のニーズや欲することも大切に熟考している。家電業界では高度成長を経験した。付録2と3を見ると、他の日本の会社との比較ができる上、松下電器の成功性が目立って、もっとはっきり認識できるだろう。顧客満足度は特に高く、販売力、国際化進展度、将来性の面では日本のリーディング会社の一つになっている。家電業界の国内市場では、松下電器は独占的な位置を取っている。

しかし、松下電器の強点は家電だけではなく、他の市場にもずいぶん進出している。特に、最近グローバル家電業界は一般的に停滞的な時期に入ってきたので、企業が生き残るために時代の変化によく反応することは必要になってきた。新しい商品を開発すると共に企業の組織、考え方、経営戦略、全部の面では変化を受け、もう一度考え直さなければならない。表面しか変えないのは、実を言うと、全然役に立たない。企業の基礎から改良を受けないと、あまり利益は現出しない。この点では松下電器は顕著な企業と言っても、誇張ではない。実は、市場の変化に対応するのは松下電器の最優先となっていて、今日の不安定なマーケットの中での成功の要因と認めれば良いのである。

松下電器はかなり昔から経営戦略を改善する傾向を示している。色々な革命的なプログラムが導入され、松下電器は家電から総合エレクトロニクスへと変貌を遂げつつある日本の家電産業の有様を象徴しているともいえる。その変貌のための第一段階は1983年にスタートさせた「ACTION-61」というプログラムだった。その運動では、今まで家電のトップメーカーの松下は売上や利益などをあまり伸ばさず、組織が肥大し、「大企業病」にかかっていることを認めた。その「病氣」を治すために情報通信関連事業を強調して、最も重点事業分野に指定され、事業構造の改革を進めた。1986年には、松下電器はさらに革命を受けた。それまで事業部が多くて、社内組織を整えるようになった。OA、FA、ニューAV、半導体、カーエレクトロニクス、住まい関連、総合空調の七つの事業部分野に指定した。この整理運動は87年にはさらに続いた。国内営業体制を「リビング」、「システム」、「インダストリー」という三営業本部制に改めた。

違う面でも、松下電器はかなり改善を進めていた。顧客をひきつけるために、エレクトロニクスと人間のつながりを真剣に考え、製品のデザイン、コンセプトなどを研究する「ヒューマンエレクトロニクス（HE）研究所」を設立した。最も重要な狙いは全国の系列販売店（約25,000店）を消費者の年齢層、コンセプトなどによって商品構成などを5種類の「ヒューマンショップ」に変えることだった。海外への進出も目立つ。国際化を進めるために88年にはグループとしての海外事業を統一する目的を持って、松下電器貿易を合併した。そして、世界のそれぞれの市場での位置を強化しようとして、（特に開発、生産、販売を一体化させるために）、北米テレビ事業部や欧州パナソニック社を設立した。その徹底的な変化から利益が実現した。88年度の売上は前年度と比較すると、9%も増加した。電機業界での優位性は続いて、全製造業の中でもトヨタに次ぐ第二位となっている。

さきに記載したように、21世紀に向かっている日本の家電・AV業界ではかなり著しい開発から期待を待っているようだ。今、90年代によく準備を行われた企業の方は有利を持つだろう。市場はもっと競争的になるしかなくて、既に得た名誉に甘んじる企業はやはり損害を受ける。松下電器の主要な計画はこれからずいぶん変化する家電市場環境に対応するために考案されたものである。消費者のニーズもかなり多様化しているし、個性化にともない商品ライフサイクルが短くなっているのだから、従来の生産の考え方、販売のやり方などがオーバーホールしないと、市場の動きに十分対応できないのは当たり前のことだ。

1990年6月から、松下電器のMTM（Matsushita Market Oriented Total Management System）という運動がスタートされた。MTMの目的は従来の考え方を見直して、マーケット・インの経営体質を構築しようとしている。松下の一般の方針は大量生産、大量販売だったが、現在の市場にとってそんなに適切ではないので、ずいぶん危機感があつたようだ。松下の解決は市場ニーズに適応したフレキシブルな体制を確立するべきだ。

問題が理解されるようになったら、MTM推進室が誕生して、積極的に研究が行われた。

## 松下電器が直面した問題

- ・家電市場が一般的に停滞してきた。
- ・消費者のニーズ多様化。
- ・商品のライフサイクルが短くなった。
- ・大量生産・大量販売制度が市場に適切ではない。
- ・流通制度が複雑で、非能率的だった。
- ・在庫は多くて、全国的にみると偏在していた。
- ・生産・販売制度のフレキシビリティは低くて、全体のコントロールもよくなかった。
- ・計画時間が長すぎている。激しい市場に早く対応ができなかった。

問題が具体的に認識されるようになったら、MTM推進室は色々な解決方法を考え出した。そして、二つの一般的な狙いははっきりわかるようになった。

1. 顧客の変化や市場の変化に効果的に対応できるマーケット・インの経営体質を構築すべきである。
2. 総合的情報ネットワークの構築と流通制度の改革を基盤にした製販一体のシステムを再構築する必要がある。特に、必要な商品を必要な量、必要な時にタイミングよく供給できる体制を確立することを狙いにした。

この二つの目的はさらに五つの改革に分類することができる。

## MTM戦略の要素

### 1. 営業の改革

大切なことは、それぞれの事業部が責任をもってすべての在庫を管理するのである。それは「総在庫責任管理」方式と呼んで、全国の在庫偏在をなくするのが目的なのである。それまで、販売会社に商品を渡した時点で事業部の売上になった。それを販売会社から小売店に納める段階に改めて、できるだけ商品の鮮度をキープするのである。

そして、売れにくい商品を認知するために、「定番定量制」を採用した。販社ごとに発注点と最大在庫を決定して、その発注点を切ると自動的に事業部の方から商品を提供する制度である。このように事業部に仕入れと物流の仕事を任せたら、販社の方が販売に力を注ぐことができるようになるだろう。

### 2. 情報インフラの構築

もっと包括的な情報ネットワークを実現するにはMTMの大事な狙いである。特に事業部との間の情報フローを能率的にして、パナチェーンを中心として量販店も含めた実需情報ネットワークを拡大しようと思っている。

### 3. 流通の改革

「お客さまが、欲しいといわれる商品をできるだけ短い時間でお届けする」ということを志している。それを実現するために二つの革新を考えた。

- 1) 48時間以内に届ける輸送体制を保証したいと思っている。
- 2) 土・日・祝祭日を含む受注即日配送体制を確立するのも目標である。

### 4. 生販計画の改革

生産と販売との計画のギャップを小さくしようとして、「3ヶ月先行販売検討」が導入された。販売計画をベースに生販会議で月度計画を決定するのが原則である。そして材料手が楽になる上、毎週の実需、実販、総在庫の情報を検討し、次週の生産計画を決定できるようになる。

### 5. 生産体制の革新

商品の出荷の遅れに対応するために、二つのプログラムが確立されるようになった。両方とも生産の日程計画策定のリードタイムを短縮することを目指している。「ウィークリー材料調達体制」、「ウィークリーサイクルに対応するフレキシブル生産体制」というのである。

前述の五つのポイントは松下電器のMTM戦略の基礎となっている。利益を得られる期待ができそうだ。特に、生産の面では、計画精度が向上してくると、部品、部材などが在庫縮少になると、原価低減は大きな利益と考えられている。

最初MTMの有効性を試すために、洗濯機とテレビ事業部に導入し、半年後(91年度)リビング営業本部関連事業部全体に広げた。それで、ほとんどの分野に(白物、AV品など)代表のものがあるので、MTMの効果を十分に計れることを予想している。しかし、まだMTM導入初期なので、実績があまり明確ではない。正確なデータが手に入らないので、有効性と結果を評価できない。しかし、一般的にみると、客と会社の距離が確かに短縮された。そして、市場からの声、要望が事業部へ早く伝わるようになったことが結論として言える。

家電、AV市場はかなり複雑になってきたので、MTMが十分に対応できるかどうかはまだ判断できない。けれども、MTMの基本的な考え方は強固であるので、成功する可能性が高いと考えれば良いのである。これから、時間が経ち、実績が現れると、もっと徹底した評価ができるようになる。松下電器産業の方は、きっと著しい結果を予想しているだろう。



## 付録1.

## 「松下電器の歩み」

- 1894 松下幸之助、和歌山県海草郡和佐村で出生
- 1904 小学校を四年で中退し、大阪へ丁稚奉公に出る。
- 1910 電器事業にあこがれ、大阪電灯会社に入社
- 1917 独立自営を決意し、大阪電灯会社を退社
- 1918 松下電器具製作所を創立、配線器具の事業を開始
- 1922 初めて工場を建設
- 1923 砲弾型電池ランプを発売
- 1927 角型電池ランプを発売、初めてナショナル商標を使用  
電熱器の事業を開始、電気アイロンを発売
- 1929 第二次本店工場を建設
- 1932 貿易部を設置
- 1935 株式組織に改組し、松下電器産業（株）に改称、同時に分社制を実施
- 1939 乾電池の上海工場を開設（初の海外工場）
- 1943 軍の要請により、木造船、木製飛行機の製造を開始
- 1945 戦後ただちに本来の家電事業を再開
- 1952 フィリップス社（オランダ）と技術提携し、松下電子工業（株）を設立
- 1953 中央研究所を設立、ニューヨーク出張所を開設
- 1954 日本ビクター（株）と提携
- 1956 大阪電気精器（株）を設立（のち松下精工）
- 1957 販売会社の設立を全国的に開始、ナショナル店会・ショップ制度も発足
- 1958 松下通信工業（株）を設立
- 1959 アメリカ松下電器を設立
- 1969 松下寿電子工業（株）を設立
- 1971 新流通体制を実施  
ニューヨーク証券取引所に当社株式を上場
- 1976 松下電子部品（株）を設立
- 1983 山下社長、ACTION-61（事業構造の改革と経営体質の強化運動）の推進を発明
- 1987 谷井社長、「TRY-70」の推進を発明（ヒューマン・エレクトロニクスをコンセプトした商品力強化運動）
- 1988 松下電器貿易（株）と合併
- 1990 全社運動「HUMAN21」（21世紀に向けヒューマン・エレクトロニクス企業実現への取り組み）がスタート、米国MCA社を買収

## 付録2.

## 「企業イメージ調査」

(『週刊ダイヤモンド』91年9月21日号より)

日本の主要法人1000社のトップに意見を求めたものである。

(注：ベスト50に入った家電・AVメーカーをピックアップした。頭の数字は順位)

技術・研究企画力

- 1 ソニー
- 2 日本電気
- 4 日立製作所
- 5 富士通
- 13 松下電器産業
- 19 東芝
- 33 シャープ

製品・サービスに対する顧客満足度

- 1 ソニー
- 2 松下電器産業
- 9 日本電気
- 12 日立製作所
- 18 富士通
- 36 東芝

人材活用、育成に対する取り組み

- 1 本田技研工業
- 2 ソニー
- 3 日本電気
- 5 日立製作所
- 6 松下電器産業
- 7 富士通

販売、マーケティング力

- 1 松下電器産業
- 8 ソニー
- 15 日本電気
- 17 富士通

トップマネジメントの指導力

- 1 アサヒビール
- 4 ソニー
- 9 松下電器産業
- 17 日立製作所
- 32 富士通
- 52 東芝

国際化の進展度

- 1 ソニー
- 4 松下電器産業
- 8 日立製作所
- 12 日本電気
- 13 東芝
- 14 富士通

将来性 (2000年時点での見込み)

- 1 ソニー
- 2 日立製作所
- 3 松下電器産業
- 5 富士通
- 6 日本電気
- 17 三菱電機

## 付録 3.

## 「主要製品分野のシェア（1990年）」

(若狭慧 F'93 比較：日本の会社家電・AV] 実務教育出版社 1991より)

カラーテレビ  
(国内出荷量)

1	松下電器産業	23.5(▲0.5)
2	東芝	15.0( 0.0)
3	シャープ	14.5( 0.5)
4	日立製作所	10.5( 0.5)
5	ソニー	9.5( 0.0)
	国内出荷量	905万台(▲5.0)

家庭用VTR  
(国内出荷量)

1	松下電器産業	25.0( 0.0)
2	日本ビクター	14.0(▲1.0)
3	東芝	12.0( 0.5)
4	日立製作所	11.5(▲1.5)
5	三菱電機	11.5( 1.5)
	国内出荷量	571万台(▲13.7)

カメラ一体型VTR  
(国内出荷量)

1	ソニー	40.0( 1.5)
2	松下電器産業	28.0( 4.0)
3	日本ビクター	12.5(▲2.5)
4	日立製作所	3.5(▲2.0)
5	シャープ	3.0(▲2.0)
	国内出荷量	186万台(17.7)

ヘッドホンステレオ  
(国内出荷量)

1	ソニー	40.0(▲2.0)
2	松下電器産業	22.0( 3.0)
3	アイワ	20.0( 1.0)
4	三洋電機	6.0(▲1.0)
5	シャープ	5.0(▲1.0)
	国内出荷量	470万台( 3.8)

ルームエアコン  
(国内出荷量)

1	松下電器産業	20.0( 0.0)
2	東芝	14.5( 0.5)
3	日立製作所	13.5( 1.5)
4	三菱電機	13.4( 0.4)
5	三洋電機	11.0( 0.0)
	国内出荷量	※593万台(26.2)

冷蔵庫  
(国内出荷量)

1	松下電器産業	24.0(▲1.0)
2	日立製作所	16.0( 0.0)
3	東芝	16.0( 0.0)
4	三洋電機	12.3( 0.3)
5	三菱電機	11.0( 1.0)
	国内出荷量	※463万台( 6.4)

電子レンジ  
(国内出荷量)

1	松下電器産業	28.0(▲2.0)
2	シャープ	22.0(▲1.0)
3	東芝	12.0(▲1.0)
4	日立製作所	11.5( 1.5)
5	三菱電機	8.0( 1.0)
	国内出荷量	※315万台( 1.6)

ファクシミリ  
(国内生産額)

1	松下電送	17.4(▲2.2)
2	リコー	17.1(▲2.4)
3	キャノン	14.5( 1.0)
4	日本電機	10.8(▲0.9)
5	東芝	10.5(▲0.9)
	国内生産額	4453億円(▲11.1)

日本語ワープロ  
(国内生産台数)

1	シャープ	18.3( 0.4)
2	東芝	15.0(▲0.1)
3	日本電気	12.4( 0.7)
4	松下電器産業	12.2(▲1.2)
5	富士通	11.5( 1.1)
	国内生産台数	268万台(▲1.5)

個別半導体  
(国内生産額)

1	東芝	23.3( 0.9)
2	松下電子工業	15.1( 0.1)
3	日本電気	12.3(▲1.1)
4	三菱電機	10.6( 0.6)
5	ローム	7.5( 0.4)
	国内生産額	※7000億円( 9.0)

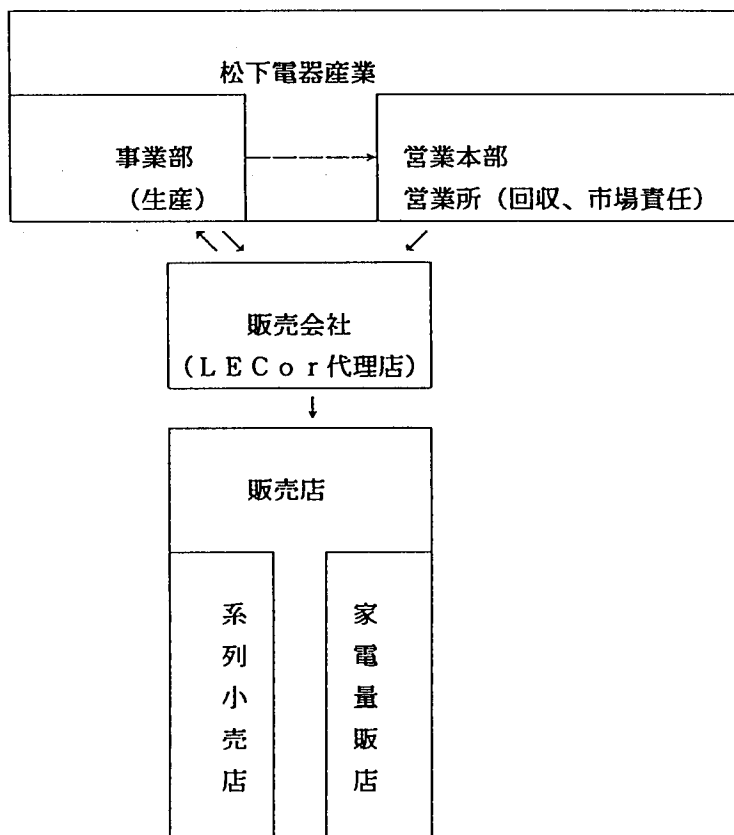
・表の見方

1. 単位は%、カッコ内の数字は前年比増減。  
▲はマイナス
2. 市場占有率は原則として輸出を含む国内総生産量実績をもとに歴年ベースで算出。  
※印の品目は年度ベース
3. 数字は日本経済新聞社の調査に基づく。

## 付録 4.

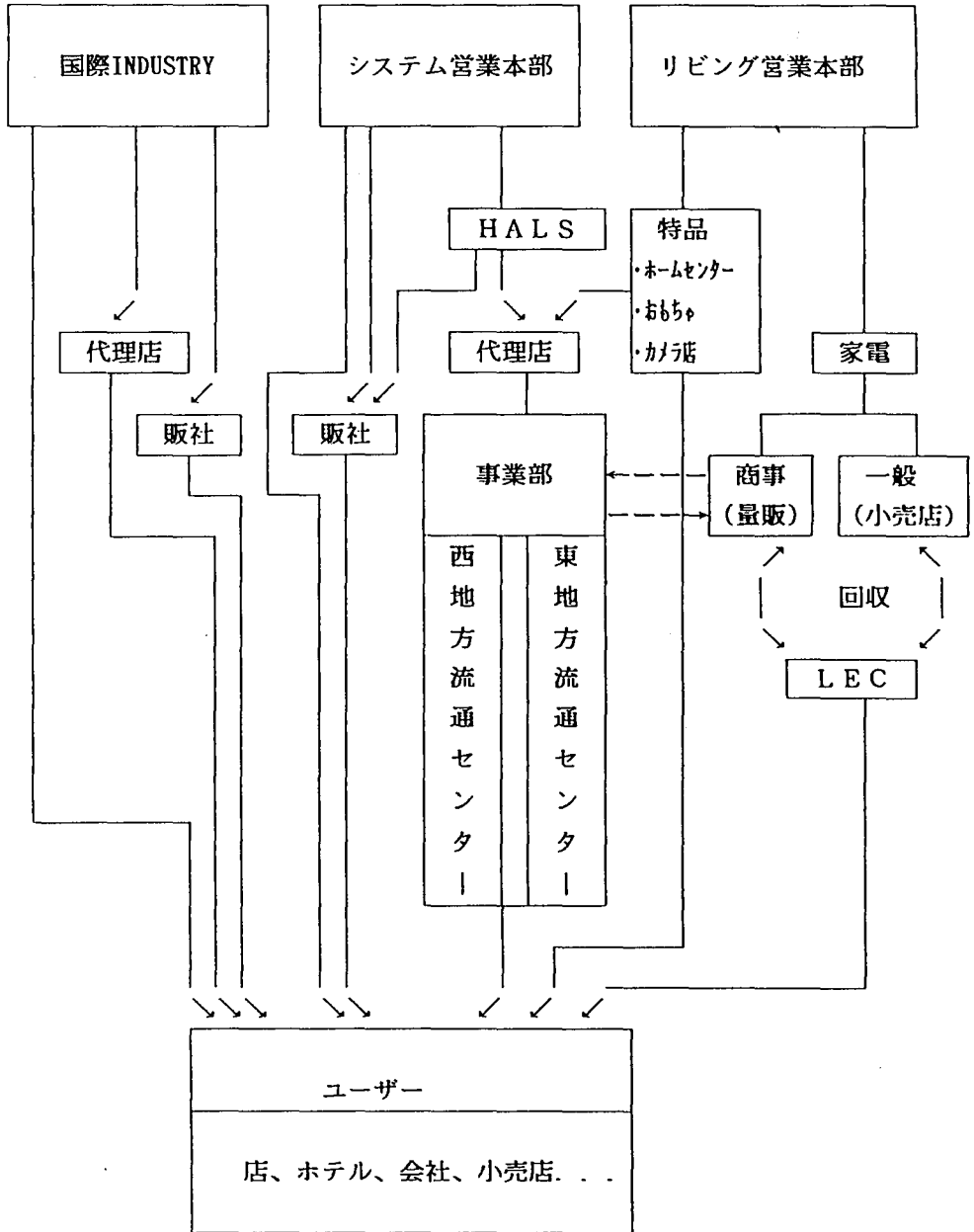
## 「松下電器産業の流通図」

## 1. 一般的の流通



- 注：1. 「LEC」というのは Life Electronic Company の省略で、松下電器の販売会社のタイトルなのである。
2. 松下電器のPANAVAN と呼ぶコンピューター・システムはそれぞれの事業部や販社のつなぎの役を果たしている。

2. 詳細の組織との流通



注：「HALS」は Home Appliance Living System の省略である。

※

研究をする場合、参考書はもちろん重要な情報源になっているが、その他、業界で実際の経験をもっている方と接する機会をもつことの方がより重要だと思います。このレポートを書くにあたって、松下電器の宗廣富司部長にはお忙しい中インタビューや、資料の提供など数々のご協力をいただき、大変感謝しております。

※

### 参考文献

- 北原 一身、金剛時 明 『入門の入門：流通のしくみ』 日本実業出版社 1990年  
 若狭 慧 『'93 比較：日本の会社家電・AV』 実務教育出版社 1991年  
 小泉 秀夫 『家電業界』 教育社 1990年  
 岩井 正和 『特集：消費者に生産を近づける松下電器のMTM革新』 「工業管理」  
 日刊工業新聞社 1991年11月
- Gregory G., Japanese Electronics Technology : Enterprise and Innovation,  
 2nd Edition, (The Japan Times Ltd., Tokyo, 1986)
- Abegglen J., Stalk G., Kaisha: The Japanese Corporation, (Charles E. Tuttle Company  
 Inc., Tokyo, 1985)
- Lu D. J., Inside Corporate Japan, (Charles E. Tuttle Company Inc., Tokyo, 1989)