

Discussion Paper Series, No.008  
Research Center for Innovation Management,  
Ritsumeikan University

# 液晶部材市場におけるサプライチェーン

- 部品商社を軸とした3者間関係 -

立命館大学経営学研究科 博士課程後期課程  
遠藤 龍生  
立命館大学経営学部准教授  
徳田 昭雄

2010年1月



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター  
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1  
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan  
<http://www.ritsumeikai.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

本ディスカッションペーパー中、意見にかかる部分は著者によるものであり、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターの見解を示すものではない。  
引用・複写の際には著者の了解を得ること。

# 液晶部材市場におけるサプライチェーン

- 部品商社を軸とした3者間関係 -

立命館大学経営学研究科 博士後期課程 遠藤 龍生

立命館大学経営学部 准教授 徳田 昭雄

## はじめに

本稿は、液晶部材取引におけるサプライチェーンの実態を分析することにより、液晶部材取引の構造をより正確に捉えることを目的としている。

ここにち、電機業界ではデジタル家電製品が市場を牽引しているが、その中でも薄型テレビ、特に液晶テレビが占める割合は大きい。2008年秋のリーマンショック以降、世界的な不況が襲ったが、中国での農村部への家電普及率を上げるための「家電下郷」政策や日本でのエコポイント制度など、各国の経済政策の恩恵もあり、予想を超える速さで回復し、さらにその勢いが増している。しかし、急速な普及による価格下落も同時に起こっており、このような中で巨大な設備投資に耐えられず、液晶パネル生産から撤退する企業が出るなど、液晶パネルメーカーの淘汰が進んでおり、現在では日本、台湾、韓国の各国企業に中国企業を加えた企業群が熾烈な競争を繰り広げている。

一方で、液晶パネル部材に目を転じると、そこでは日本企業のプレゼンスが圧倒的に高い。例えば、液晶材料、偏光板、カラーフィルターなどである。日本部材メーカーは、日韓台の各パネルメーカーに製品供給し、また、国内生産だけでなく、パネルメーカーの動向に併せ、韓国などへの海外展開も積極的に行っている。このように一大産業となった感のある液晶産業であるが、現実の部材ビジネスのありようについては明らかにされていない点が多い。

金(2006)は、液晶部材の企業間関係について、長期的な相対関係と短期的な市場取引関係が絡み合う様相を描いて見せたが、他方で、具体的なビジネスプレイヤーの存在については必ずしも言及していない。一方、岡本(1995)は、生産・販売統合システムの構築が、現代の巨大企業の競争のひとつの焦点であると主張し、生産と販売のインターフェイスに着目した。そして、鉄鋼業・半導体産業の取引のありようの分析から、それぞれの産業のサプライチェーンにおいて、鉄鋼商社や半導体商社の存在を浮き彫りにする等、具体的なビジネスプレイヤーの存在を明らかにした。

本稿の主題である液晶部材取引におけるサプライチェーンの実態をみると、そこでは黒田電気をはじめとする商社が介在し、液晶パネル生産におけるオペレーション上の部材の品揃えや安定供給に大きな役割を果たしているケースも多くみられる。そこで、本稿では液晶部材取引を分析対象とし、一般的に部品商社と呼ばれる生産財商社に着目し、サプライチェーンのありようを考察する。そして、SCM論と生産財商社の関係についても若干の検討を加える。

本稿は、生産財商社に着目するものであるが、商社機能にのみ着目した議論を提供することが目的ではなく、液晶部材のサプライチェーンの実態を描くことで、液晶パネル産業の構造をより正確に捉え、サプライチェーンにおける生産財商社の役割を明らかにするものである。

## 1. SCM 論と生産財商社との関係

### 1.1 SCM 論

本稿は液晶部材市場におけるサプライチェーンを分析対象とするが、そのサプライチェーンマネジメント（以下、SCM）に関する分析概念をポイントを絞って簡単に整理する。

わが国ではバブル経済崩壊後の不安定な市場を背景に、1990 年半ば頃から、これまで会社や部門ごとの最適化、効率化にとどまっていた情報や物流の流れを、サプライチェーン全体で捉えなおし、IT の活用による部門間あるいは企業間における情報共有化やビジネスプロセスの改善に取り組むことにより、サプライチェーン全体のキャッシュフローを向上させる SCM に注目が集まり、日本企業においても盛んに導入が試みられている。

SCM が発展した背景について、秋川（2009）は急速な経済環境の変化にあると指摘し、具体的には消費者ニーズの多様化・高度化とグローバル化の進展をあげている。また、インターネットを始めとする IT インフラの目覚ましい発展により、情報交換技術の発達や標準化が果たした役割も見逃せない。

現実社会における SCM の拡大に応じて SCM を対象とする学術的な研究蓄積が進み様々な議論や視点が提示されている（藤野〔1999〕、伊佐田・小林〔2001〕、松丸〔2003〕）が、しかし、今日においても統一的な見解はみられない（小林〔2005〕、諸上〔2007〕）。

SCM の概念は、ロジスティクスの研究から発展してきたといわれている（Bechtel and Jayaram〔1997〕）が、現在では SCM の一部がロジスティクスである（Mentzer , DeWitt , keebler , Min , W,Nix , and Smith〔2001〕）と捉えることが一般的となっている。

藤野（1999）は、SCM について「激変する市場の状況変化に対してサプライチェーン全体を俊敏（アジル）に対応させ、ダイナミックに最適化を図ること」と定義付け、資材の調達から最終消費者に届けるまでの商材の流れや資材の調達から生産・販売・物流といった業務の流れの視点で SCM を捉えている。そして、「サプライチェーン上の業務全体を管理することが SCM である」<sup>1</sup>と述べている。また、松丸（2003）は業務の流れに加え、取引の流れも SCM の対象になるとした上で、「企業内の購買（調達） 生産、配送、販売（営業） 決済といった業務の一連の流れを対象としたもの」と「供給業者（Supplier） 製造業者（Manufacture） 卸売業者ないし物流業者（Wholesaler） 小売業者（Retailer） 顧客（Consumer）ないし消費者（Consumer）といった取引を対象としたもの」<sup>2</sup>の 2 つの流れがあると指摘し、これら 2 つは独立したのではなく相互に関係し、サプライチェーン全

---

<sup>1</sup> 藤野（1999）p.16.

<sup>2</sup> 松丸（2003）p.4.

体における業務や取引の流れをマネジメントするのが、SCMであると述べている。そして、Simchi-Levi,D , Kaminsky , Simchi-Levi,E. ( 2000 ) は、「供給、生産、倉庫、店舗を効果的に統合するための方法であり適切な量を適切な場所へ、適切な時期に生産・配送し、要求されるサービスレベルを満足させつつ、システム全体の費用を最小化することを目的とする」<sup>3</sup>と述べ、商材の流れ、業務の流れの視点で、顧客満足度向上と SCM 全体のコスト削減の視点を加え定義付けを行っている。

一方、SC を構成する主体間の組織間マネジメントに着目した定義を行っているのが伊佐田・小林 ( 2001 ) である。伊佐田・小林は、複数の組織間での商材の流れ ( 物流 ) と情報や代金決済の流れ ( 商流 ) が SCM の対象であるとした上で、SCM は「単一の企業組織のみに着眼するのではなく、複数の企業組織にまたがる組織間関係をマネジメントする 1 つの手法であり、サプライチェーンの典型は、部材サプライヤーからメーカーへ、そして卸売・小売の流通業者を通して、商品がエンド・ユーザーに至るまでの垂直的産業流れである」<sup>4</sup>と定義している。彼らは、商材が部材サプライヤーからエンド・ユーザーに至るまでのモノの流れを視点に、その間に関係する組織間マネジメントに着目しているのである。この組織間マネジメントにより、商材の流れを円滑化し、サプライチェーン全体の利益最大化とサプライチェーンに参加する企業の最適化を目指すことができると指摘している<sup>5</sup>。

そのような中で富野 ( 2007 ) は、これまでの議論を統合するように、藤野 ( 1998 ) の定義を引用し、「資材や部品の調達から完成品の販売にいたるまでのモノと情報の流れを、小売り・卸・製造業・部品サプライヤー等のサプライチェーン上の各企業間全体で統合的に管理し、不確実性の高い市場環境に機敏に対応し全体最適を目指す」という大きな概念は共通していると指摘しており、大きくはこの概念の中でサプライチェーン全体における業務や取引の流れをマネジメントすること、そのマネジメントには顧客満足度向上と SCM 全体のコスト削減の視点が加わる一方、サプライチェーンは複数の組織間にまたがることもあることから、商材の流れやサプライチェーン全体の利益最大化とサプライチェーンに参加する企業活動を最適化するためには、組織間マネジメントのあり方が問われてくることになるのである。

## 1.2 部品商社について

本稿で着目する「生産財商社」を対象とした研究はそれほど多くない ( 竹村 [ 2007 ] )<sup>6</sup>。その中で、岡本 ( 1995 ) が鉄鋼業・半導体産業の取引のありようの分析から、それぞれの産業のサプライチェーンにおいて、具体的なビジネスプレイヤーである鉄鋼商社や半導体

<sup>3</sup> Simchi-Levi , D , kaminsky , Simchi-Levi , E. ( 2000 ) p.1.

<sup>4</sup> 伊佐田・小林 ( 2001 ) p.207.

<sup>5</sup> 組織間マネジメントの視点については、加登 ( 2000 ) が、SCM における組織マネジメントの可否が今後の日本企業の競争力に及ぼす影響が大きいと指摘している。

<sup>6</sup> 竹村 ( 2007 ) は、生産財商社の研究はわが国ではほとんどなく理論的蓄積もないことを指摘している。

商社が取引に関わっていることを明らかにしているが、生産の視点からの分析であり、生産財商社に着目したものではない。

学術的な研究蓄積が少ない中、生産財商社に着目しているのが Narus and Anderson( 1987 )、Anderson and Narus ( 1990 ) である。彼らは生産財商社の役割について、取引を通じた信頼により顧客を満足させ、協調関係を実現することであると述べている。また、竹村(2007)は、生産財商社について、生産財企業としてメーカーと同様に顧客と長期安定的取引を実現させること、そして仕入先である生産財メーカーが、彼らの顧客との長期安定的取引を実現に向け介在していく2つの目標があると指摘している。このような中で、電機業界における生産財商社である部品商社について着目し、定義を試みているのが遠藤(2008)である。遠藤(2008)は、部品商社の特徴として、半導体商社のようにある特定の分野に注力した事業を展開していることが特徴であると述べており、メーカーと資本関係のある商社(以下、資本系列系商社)と特に資本関係のない商社(以下、独立系商社)の2つに分類できることを明らかにしている。そして、これまでの先行研究や代表的な部品商社である黒田電気、稲畑産業等が目指す役割や機能から部品商社の定義を次のように試みている。「これまでの商社の枠組みを超え、メーカー機能や加工機能を有し、これまでメーカーが有していた機能や役割の一部を担うことで、新たな付加価値を創造し、顧客に提供していくこと」<sup>7</sup>である。

本章では、SCM の概念の整理と生産財商社として電機業界における部品商社の特徴や定義を確認してきた。SCM 論ではモノや情報の流れを見ることが主目的で、具体的に「誰が川上で関与し、誰が川下で関与するのか」というビジネスプレイヤーの視点ではほとんど論じられておらず、生産財商社にも着目していない。これまで別々のものとして論じられてきた SCM 論、生産財商社について、液晶パネル産業における液晶部材取引のサプライチェーンを部品商社の視点で分析することにより、サプライチェーンにおいて機能している生産財商社の存在を SCM 論に接続することを試み、サプライチェーンにおける生産財商社の役割を明らかにする。

## 2. 液晶部材

本章では、液晶部材取引の中核をなしている液晶パネルとそれを構成する部材に焦点を当て、その構造と市場動向を概観する。

液晶の歴史を簡単に振り返ると、世界で初めて液晶をディスプレイに使用したのは、シャープが1973年に発売されたポケットブル電卓である。その後、電卓、デジタル・ウォッチを中心に本格的に事業化され、今日では「デジタル家電製品」のほとんどに使用されるほどに急速な発展を遂げている<sup>8</sup>のは、周知のとおりである。

---

<sup>7</sup> 遠藤(2008)参照。

<sup>8</sup> 液晶パネルの発見、開発の歴史については、沼上(1999)が詳しい。

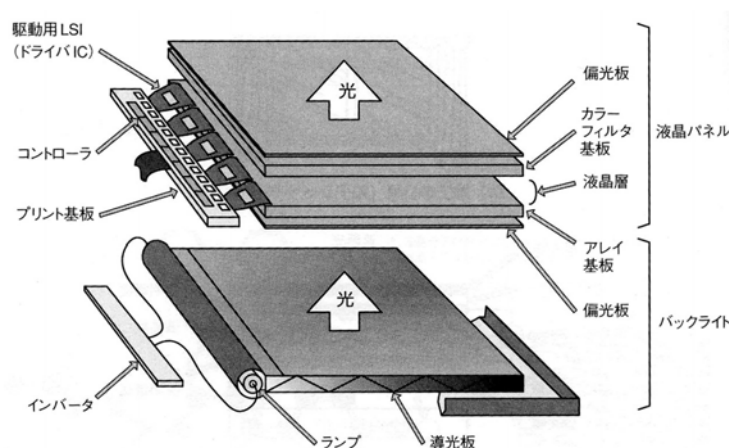
## 2.1 液晶パネルを構成する部材

液晶パネルは、大きく TFT 型液晶パネルと STD 型液晶パネルに分けることができる。TFT 型液晶は、非結晶シリコンによる能動素子を用いており、アクティブマトリクス型 (TFT-LCD) とも呼ばれている。STD 型液晶は、ネオマテック液晶を使用し、能動素子のない単純マトリクス型 (STD-LCD) あるいはパッシブマトリクス型とも呼ばれている。TFT 型は高画質で、STD 型は低コスト、低消費電力が特徴として挙げられる。

次に液晶パネルの構造について図 1 に示す。その構造は、「液晶材を閉じ込めた 2 枚のガラス基板と一方向に移動する光のみを通過させる偏光板をそれぞれ 2 枚のガラス基板上に貼り付け、2 枚のガラス基板の下側に冷陰極管を利用したバックライトと呼ばれる光源、及び LCD (液晶ディスプレイ) を制御するコントローラ回路や駆動回路等の電子回路を載せたプリント基板、光源を制御するインバータ回路などを備えている。」<sup>9</sup>。

液晶パネルを構成する部材について、市場規模の観点から見るとカラーフィルターが最も大きく、次にバックライトが続き、偏光板とガラス基板の市場規模がほぼ同じであると言われており、価格面で見ると、カラーフィルター、バックライトユニット、偏光板、ガラス基板、液晶駆動用 IC の 5 つの部材が重要である<sup>10</sup>。これらの液晶部材については、いずれも日本企業が高いシェアを誇っている。

図 1 液晶パネルの構造



出所) 鈴木八十二 (編) 『よくわかる液晶ディスプレイのできるまで』 日刊工業新聞社 2005 年 p.14。

液晶パネルを構成する部材を具体的に見ていくと、市場規模が最も大きなカラーフィルターについては、ガラス基板に赤、青、緑の三原色を微細に印刷し、色を表示するものであり、液晶ディスプレイの色付けを決定する重要な部材である。この分野では、凸版印刷、大日本印刷、住友化学、東レ等の日本企業が圧倒的なシェアを握っている。

<sup>9</sup> 鈴木 (2005) p.14 参照。

<sup>10</sup> 液晶部材産業については、金 (2007) が詳しい。

第二に、バックライトについては、液晶ディスプレイは外部からの光源がないと表示できないため、重要な部材の位置付けであると言え、構成部材が多いことが特徴である。導光板、反射フィルム（シート）、拡散フィルム（シート）、プリズムシート等の光学フィルムを貼り付けて組み立て、冷陰極管等の光源を取り付けていく。この分野でも、日本企業が強さを発揮しており、バックライトの鍵を握ると言われている導光板は、三菱レイヨンや住友化学、クラレなどが中心となっており、拡散フィルム（シート）は、恵和、ツジデン、きもとの日本企業と韓国のSKCやコーロン等が競い合っている。反射フィルム（シート）については、東レ、三井化学、帝人デュポンフィルムが挙げられ、輝度向上フィルム、プリズムシートは、住友スリーエムや三菱レイヨンが活躍している。

第三に偏光板であるが、偏光板は、液晶パネル1枚につき2枚使われる光学フィルムである。自然光を直線偏光に変える素子であり、一般的な機能は入射する光を直交する偏光成分の一方のみを通過させ、他方を吸収あるいは反射、散乱により遮蔽するものである<sup>11</sup>。液晶ディスプレイから偏光板を除くと文字や画像を認識することが出来ず、その点において重要な部材であると言える。偏光板においては、日東電工がトップシェアを持っており、住友化学、サンリッツが続いているが、韓国のLG Chem, LTDが兄弟会社であるLPL向けを中心に供給している。

最後にガラス基板であるが、液晶の基盤として使うガラスの種類には、無アルカリガラスとソーダライムガラスがあり、TFT液晶においては、TFT作成工程がアルカリイオンに反応しやすく、これが良品率に悪影響を及ぼすことから、無アルカリガラスが基板に使われている。ガラス基板は、TFT液晶の量産が始まった1991年頃は、第1世代サイズであったが、現在は第8世代サイズが中心になっている。昨年秋にシャープが堺に建設した液晶パネル工場<sup>12</sup>には、世界最大の第10世代<sup>13</sup>サイズが投入されている。

## 2.2 液晶パネルの市場動向

### 2.2.1 世界の大型 TFT 液晶パネルの市場動向

市場調査会社テクノ・システム・リサーチ（以下TSR）<sup>14</sup>によると、2007年の世界の大型TFT液晶パネルの生産量は、実績推定で3億9,038万枚と報告している。また、用途別（2007年度実績推定）では、ノート型パソコン向けの需要が急増しており、1億1,641万枚、パソコン用モニター向けが1億8,032万枚、テレビ向けも大幅に増加し8,384万枚と報告している。これを用途別生産面積に転じてみると、テレビ向けがパソコンモニター向けを抜き、最も生産数の多い機器となっている。

次に、TFT液晶パネルのメーカー別生産シェアを確認する。まず大型TFT液晶パネルの

<sup>11</sup>日東電工株式会社ホームページ 2008年7月20日閲覧。

<sup>12</sup>シャープ株式会社2009年1月29日ニュースリリースを参照されたい。

<sup>13</sup>第10世代サイズ：2,850mm×3,050mm 畳5畳分といわれている。

<sup>14</sup>市場調査会社テクノ・システム・リサーチ出所のデータは、全て日経マーケット・アクセス別冊の『デジタル家電市場総覧2008・2009』に掲載されているものを参照している。

生産量枚数別メーカーシェアを表1に示す。韓国サムスン電子<sup>15</sup>がNo1のシェアを有しており20.4%、それに台湾のAU Optronics<sup>16</sup>（AUO）が続き20.1%、韓国のLG Displayが19.8%で続いている。日本メーカーではシャープが3.4%で第7位となっており、大型TFT液晶パネルについては、台湾、韓国メーカーが生産の中心となっていることが分かる。

表1 TFT液晶パネルメーカー別生産シェア

韓国サムスン電子	20.4%
台湾 AU Optronics	20.1%
韓国 LG Display	19.8%
台湾 ChiMei Optoelectronics	12.6%
台湾 Chunghwa picture Tubes	6.9%
台湾 HannStar Display	4.3%
シャープ	3.4%
IPSアルファテクノロジー	0.8%
その他	11.6%

出所)『デジタル家電市場総覧2009』日経マーケットアクセス 2008年 p.438。

大型TFT液晶パネルで最も生産面積の多い液晶テレビについては、JEITA（電子情報技術産業協会、以下JEITA）によると、カラーテレビの2007年度の総需要は、1億8,523万台で、そのうちブラウン管テレビが9,651万台（前年比82.3%）、液晶テレビが7,480万台（前年比160.9%）、プラズマテレビが1,140万台（同125.3%）<sup>17</sup>と報告しており、液晶テレビが高い伸びを示している。

その液晶テレビ向けの大型TFT液晶パネルのメーカー別の2007年度生産シェア（実績推定）についてTSRによると、台湾のAU Optronics（AUO）が21.5%でNo1のシェアを持ち、韓国LG Displayが20.7%、同じく韓国のサムスン電子が19.8%で続いており、シャープが11.2%で第5位と報告している。

また、JEITAは2012年までの薄型テレビ（10型以上の液晶テレビ・プラズマテレビ）の世界需要予測を発表しており、それによると2008年度に1億台の大台を突破し、2012年には1億8,000万台に達する見込みであるとしている。これは、2007年度比208.8%という驚異的な伸びを示しており、内訳は液晶テレビが1億5,500万台、プラズマテレビが2,500万台となり、全世界総需要の76%が薄型テレビになると予測している<sup>18</sup>ことから、2008年度秋以降、サブプライムローンからの世界的な不況があったものの、日本や中国での普及策が功を奏し、持ち直す傾向が見られており、今後大型TFT液晶パネルについては、まず

<sup>15</sup> ソニーとの合併会社であるS-LCDを含む。

<sup>16</sup> 2006年10月に合併したQuanta Display（台湾）を含む。

<sup>17</sup> 『電波新聞』2008年2月22日。

<sup>18</sup> 『化学工業日報』2008年2月25日。『日経産業新聞』2009年1月5日によると、米調査会社のディスプレイリサーチは、2010年の液晶テレビの世界出荷台数が前年比22%増の1億7,100万台になる見通しだと発表している。



ます需要が拡大することが予想される。

## 2.2.2 世界の中小型 TFT 液晶パネルの市場動向

中小型液晶パネルについて、主な用途として携帯電話、デジタルカメラ、携帯型ゲーム機、ビデオカメラ、PDA、車載モニター、携帯型 DVD プレーヤー、簡易型ナビゲーションシステム等があるが、TSR によると、携帯電話向けが圧倒的に多く、その需要は 9 億 4,560 万台と報告している。

世界の中小型 TFT 液晶パネルの生産量については、同じく TSR によると、2006 年度実績推定で 9 億 3,600 万枚、2007 年度は 11 億 8,100 万枚と予測している。そのうち、生産量が圧倒的に多い携帯電話向け TFT 液晶パネルのメーカー別生産量シェアについては、シャープが No1 で 19%、それを東芝松下ディスプレイテクノロジー<sup>19</sup>（以下、TMD）とエプソンイメージングデバイス<sup>20</sup>が 15%で続いている。その他デジタルカメラ向けでは、STLCD<sup>21</sup>が 27%、台湾 AU Optronics（AUO）が 19%、カシオ計算機が 17%となっている。

中小型液晶パネルを生産するメーカーは大型 TFT 液晶パネルメーカーと顔ぶれが大きく変わり、シャープ、TMD やエプソンイメージングデバイス等の日本企業が中小型で強みを持っていることが分かるが、ここにきて再編活動が活発になりつつある。

## 3. 部材メーカー、部品商社、パネルメーカーにおける 3 者間関係

本章では、液晶パネルを構成する部材取引における部材メーカー、部品商社、パネルメーカーの 3 者間関係について、サプライチェーン全体を範囲としながら、主に部品商社の視点で分析をしていく。液晶部材取引は、部材メーカーとパネルメーカーによる直接取引関係と、商社が介在する取引の 2 つに大きく分類できることはすでに述べたとおりであるが、さらに商社が介在する取引を深堀すると、部材メーカーと資本関係のある部品商社（以下、資本系列部品商社）が介在した取引と部材メーカーと特に資本関係のない独立系部品商社（以下、独立系部品商社）が介在した取引に分類することができる。本章では、主に部材メーカーと資本関係のある資本系列部品商社が介在した取引を中心に分析し、部材メーカーと資本関係のない独立系部品商社の取引にも触れることとする。

<sup>19</sup> パナソニックが保有する株式を東芝が買い取る株式譲渡契約を締結し、2009 年 4 月 28 日に東芝グループの完全子会社となり、社名を「東芝モバイルディスプレイ」と改めた。

<sup>20</sup> エプソンイメージングデバイスが推進する中・小型 TFT 液晶ディスプレイ事業の一部を 2010 年度にソニーモバイルディスプレイに譲渡する予定をしている。

<sup>21</sup> STLCD は、ソニーと豊田自動織機の合弁会社である。2007 年 12 月 1 日にエスティ・エルシーデー（株）とエスティ・モバイルディスプレイ社が経営統合しソニーモバイルディスプレイを設立。出資比率はソニー 86%、豊田自動織機 14%。2009 年 3 月 31 日までにソニーの完全子会社となった。

### 3.1 資本系列部品商社が介在した取引関係

#### 3.1.1 資本系列部品商社の概要

本章では、部材メーカーと資本関係のある部品商社として共信株式会社<sup>22</sup>（以下、共信）を取り上げていく。共信は56年に及ぶ歴史で培われた信頼と確かな情報力を活かし、「情報力」「対応力」「提案力」を磨き、お客様により満足いただける「ベストソリューション・プロバイダー」を目指す、主にエレクトロニクス関連製品を取り扱う部品商社である。

共信は、1950年11月に大阪市に創立された。創立時より、日東電工の特約店の権利を有しておりその後、1953年に資本金を増資する際に、日東電工より資本導入を行い、資本関係の上でも強い関係となり、2001年に日東電工の連結子会社となった。

事業内容は、日東電工の販売代理店であることから、日東電工の製品を中心に液晶関連製品、エレクトロニクス関連製品、自動車関連製品、産業資材関連製品等の販売・加工を行っている。資本金は7億67百万円（2007年3月期）、従業員数は連結で1,200名（2006年10月）である。また、2007年連結業績は、売上高1,008億68百万円、営業利益は、25億02百万円（2007年3月期）である。グループ会社数は15社（2006年10月現在）である。

次に売上構成（2007年3月期単体）を見ると、事業部別では、本稿で取り上げる液晶関連製品を主に扱う液晶事業部329億64百万円、エレクトロニクス事業部179億15百万円、自動車事業部121億07百万円、産業資材事業部109億33百万円となっており、液晶関連製品が全体の44.6%を占めている。

液晶関連製品においては、主に日東電工の液晶表示用偏光板を取り扱い、その他バックライト関係の製品の販売・加工を行っている。共信における液晶事業については、日東電工と同じく30年以上の歴史を持ち、大手パネルメーカーの電卓用液晶への偏光板糊引き事業でのかかわりが始まりであった。その後、1976年に日東電工が液晶表示用偏光板を製品化し、共に取り組むこととなった。そして、1980年代には韓国の液晶メーカーへの営業を始め、三星電子、LG電子等へ拡販活動を通じて販売を拡大させ、日本においても大手家電メーカーとの取引を行うようになった。2000年以降はデジタル家電の台頭により、日東電工と同じく、事業を急速に拡大させ、2001年の日東電工の連結子会社化により、さらに歩調を合わせるように、パネルメーカーの海外進出に合わせ、韓国では、日東電工、韓国液晶メーカーと協力し、液晶表示用偏光板の安定供給を目指し工場を設立し、中国においては販売拠点として香港、上海等に進出し、取引メーカーの要求に迅速にこたえるべく、拠点網を構築し、組織能力を高めている。

---

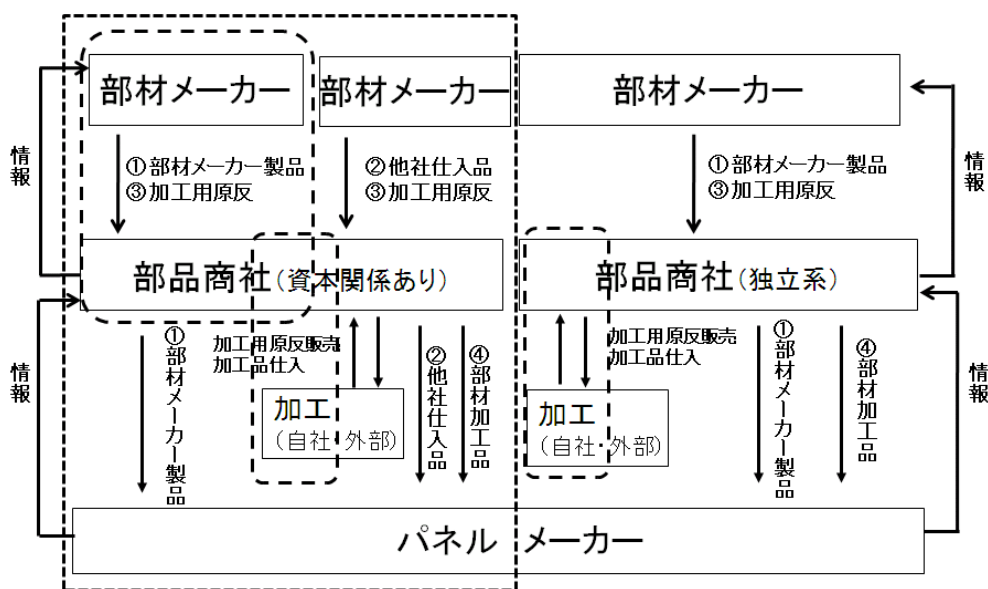
<sup>22</sup> 日東電工グループ内の販売機能統合を目的に、共信株式会社は、2007年7月に日東電工と経営統合したため、この事例はそれ以前を捉えたものである。経営統合に伴い、日東電工製品以外の取り扱い製品の取引については、一部撤収したものもあるが、他社への譲渡等により事業は継続している。

### 3.1.2 製品納入から見た部材メーカー、部品商社、パネルメーカーの3者間関係

本節では、資本系列部品商社が介在した取引関係に焦点を当て、部材メーカー<sup>23</sup>、部品商社、パネルメーカーの具体的な取引を部品商社である共信を軸として、製品納入の視点から3者間関係を分析する。

図3は、製品納入の視点から見た部材メーカー、部品商社、パネルメーカーの3者間関係を資本系列部品商社が介在した取引関係と独立系部品商社が介在した取引関係を図示したものである。本節では、左側の資本系列部品商社が介在する取引関係を見ていくこととする。

図2 製品納入から見た部材メーカー、資本系列部品商社、パネルメーカーの3者間関係



出所) 筆者作成。

はじめに、の取引関係については、部品商社である共信が、部材メーカーである日東電工より製品を仕入れ、パネルメーカーに納入するケースである。日東電工は販売代理店制度を採用しており、国内においては基本的に販売代理店を通じた取引<sup>24</sup>を行っている。共信も日東電工の連結販売子会社でありかつ販売代理店の一社である。日東電工は、液晶表示関連事業が基幹事業の位置付けであり、国内においては共信が、液晶表示関連製品を

<sup>23</sup> 部材メーカーとして共信の親会社である日東電工を取り上げる。日東電工は、1918年に電気絶縁材料の国産化を目的に創業した。この電気絶縁材料の事業で培った、高分子合成技術と粘着加工技術をコア技術とし、粘着テープ、フィルムに強みを持ち、主に電子部品、工業材料、医療衛生材料等を中心に事業を展開している。本稿で取り上げている液晶材料関連では、偏光板関係でトップシェアを誇っている。2009年3月期の連結売上高は、5,779億22百万円。

<sup>24</sup> 2007年7月の日東電工グループ内の販売機能統合により、連結販売会社(3社)と経営統合したことにより、日東電工の直販比率は高まっているが、販売代理店を経由した取引も存在している。

主に取り扱う役割を担った販売代理店として活動をしており、金額ベースでは約 20%の取り扱いをしている。共信は、パネルメーカーからの発注に基づき、日東電工から製品を仕入れ、パネルメーカーに納入をしている。顧客であるパネルメーカーの要望に応えるために、在庫機能を有し、日東電工の生産リードタイムとパネルメーカーの納期を調整する役割も担い、VMI (Vendor Managed Inventory) 対応も行っていった。ここで主に取引されている製品は、本稿で展開している液晶部材に焦点を絞ると偏光板や位相差フィルム等である。日東電工、共信、パネルメーカーともに液晶事業が基幹事業の位置付けであることから、における取引において、部品商社を軸に部材メーカーと部品商社、部品商社とパネルメーカー、そして部材メーカーとパネルメーカーの 3 者間関係はかなり強いものであるとすることができる。

次に の取引関係を見ていくこととする。 においては、日東電工以外のメーカーの製品（以下、他社仕入品）を共信が仕入れ、パネルメーカーに販売しているケースである。詳しくは次章で述べるが、共信は商社機能を有した販社であり、日東電工の販売代理店でありながら幅広い製品を取り扱っており、液晶事業においては、バックライト関連の製品を多く取り扱っている。なぜならば、2.1 で述べたように液晶パネルに使用されている主要な材料の中で、バックライトは多様な部材からできており、液晶部材全体に占める割合も大きい<sup>25</sup>ことから多くの企業が参入しており、また、共信においても、そこにビジネスチャンスを見出していたのである。ここで主に取引されている製品は、プリズムシートや導光板である。日東電工の製品だけでなく、他社仕入品も含め幅広い製品を取り扱うことで、製品調達力での魅力と、 の取引関係を通じて多くの業界情報を入手することで、顧客であるパネルメーカーとの関係を より強固なものにすることを目指していたのである。また、他社仕入品部材メーカーから見た場合に、共信が持つ顧客との強固な関係に魅力を感じ、顧客に自社の製品を納入すべく、共信が持つ商権を活用し顧客に製品を PR することで、スペックイン活動<sup>26</sup>を行っていたのである。また、液晶パネル生産には、多様な部材が必要となるが、パネルメーカーは部材調達にかかる業務負荷等のコスト低減を試みる。その機能を部品商社が担う動きが見られ、本事例では、液晶関連製品を主に扱う部品商社である共信が、その機能を活かし、パネルメーカーに代わって製品を仕入れ、パネルメーカーに販売する（以下、購買代行）取引形態も存在していた。パネルメーカーにとっては、調達に関わる負荷を軽減でき、部品商社にとっては、この取引を通じてさらにパネルメーカーとの関係を強化することができる。 の関係においても部品商社を軸に他社仕入品メーカーと部品商社、部品商社とパネルメーカー、他社仕入品メーカーとパネルメーカーが強い関係で結ばれていた。

最後に、 の取引関係を見ていく。 においては、製品を顧客にそのまま納めるのでは

<sup>25</sup> 小林（2008）によると、バックライトの世界市場は、2007 年で 1 兆 4,000 億円近いと推測している。

<sup>26</sup> 製品に採用される（設計図面にて品番指定される等）のことを目指して行う活動を称してスペックイン活動と呼んでいる。

なく、顧客であるパネルメーカーのニーズに合わせた形に複合加工あるいは組立を行い、パネルメーカーに販売するケースである。ここでは、顧客より提供を受けた設計用の図面に従い、加工する際に使用する製品やその原反等の製品を共信が購買を代行する形で様々な仕入先から加工用原反として仕入れ（の取引）、加工機能を有するグループ加工会社や外部の加工会社を通じて複合加工や組立を行う。共信より加工用の製品や原反をグループ加工会社や外部の加工会社に供給し<sup>27</sup>、設計用の図面に従い複合加工や組立を行い、出来上がった加工品（以下、部材加工品）を共信に販売する。そして、最終的に共信がパネルメーカーに販売をする。製品は、の取引と同じように顧客が指定する納品先にデリバリーされる。ここで取引されている部材加工品は多岐にわたるが、主なものとしてバックライトユニットの組立等に関わる部材加工品である。この部分は部材加工品であるが、メーカー的な立場で製造まで踏み込んだものである。パネルメーカーにおいても主要な事業への選択と集中や規模の関係で、このような部材加工品は内部に取り込まず、外部で対応することとし、これまでやの取引で信頼を築いてきた共信がその顧客との信頼を活かし、の取引においても、主要な役割を担うこととなったのである。また、これら～の取引を通じてパネルメーカーの製品開発状況や業界動向等の様々な情報をキャッチすることにより、それらを秘密保持契約に抵触しない範囲で、部材メーカーにフィードバックしたり、逆に業界情報をパネルメーカーに伝えたりすることで、部材メーカーのマーケティング機能の一助となり、また顧客ニーズに合致する新製品の提案等の営業活動を行うことが出来たのである。

## 3.2 独立系部品商社が介在した取引関係

### 3.2.1 独立系部品商社の概要

本節では、独立系部品商社として、黒田電気株式会社（以下、黒田電気）を取り上げる。黒田電気は、情報通信機器や自動車電装品業界、フラットパネルディスプレイ業界等を中心に、お客様のニーズに沿った製品や機能を提供することを目指す、独立系エレクトロニクス専門の部品商社である。

黒田電気は、昭和22年3月に大阪にて設立された。設立当初は、ベークライト板等の電気絶縁材料や化学材料全般の販売等を行っていた。その後も一貫して独立系の立場を守りながら現在に至っている。資本金は65億45百万円、従業員数は連結で2,335名（いずれも2009年3月期）である。2009年3月期の業績については、売上高1,573億36百万円、営業利益は43億69百万円実績である。グループ会社は、製造・加工・販売を併せて、連結子会社14社、非連結子会社10社及び持分法非適用関連会社1社で構成されている。主な事業ドメインとしては、フラットパネルディスプレイ分野、自動車分野、情報電子分野となり、売上構成ではフラットディスプレイ分野にて約35%、自動車分野では約16%、情

---

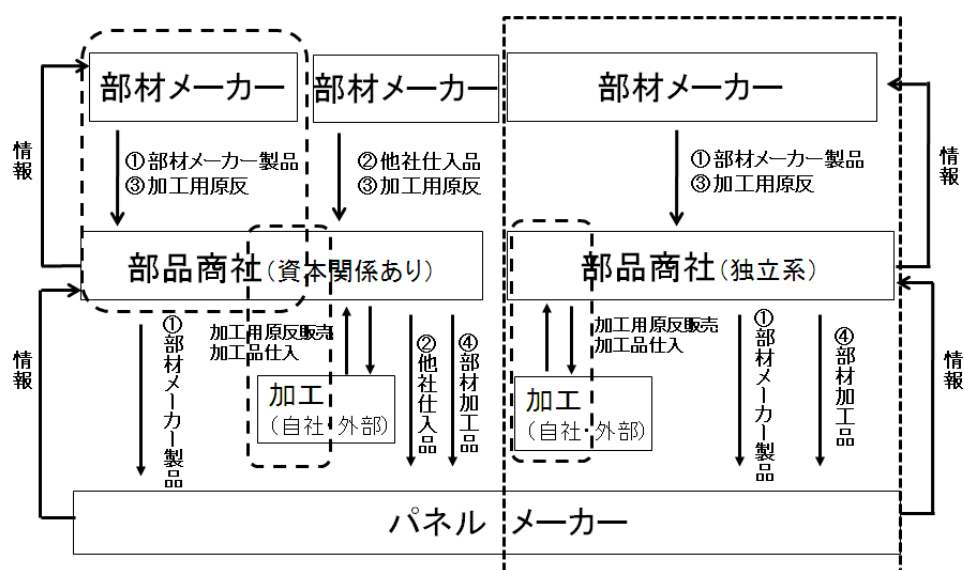
<sup>27</sup> 部材によっては、共信のグループ加工会社や外部の加工会社が直接部材の仕入れを行うケースも存在している。

報通信分野は約 14%となっており、本稿で取り上げる液晶関連分野での主な取り扱い製品は、液晶パネル用光学フィルム、液晶周辺の各種部材、フィルム、バックライト等の液晶関連加工品、液晶配向膜用特殊印刷版等である<sup>28</sup>。

### 3.2.2 資本系列部品商社と独立系部品商社が介在した取引関係の違い

図 3 は、独立系部品商社である黒田電気を軸として、部材メーカー、パネルメーカーとの取引を製品納入の視点で図示したものである。

図 3 製品納入から見た部材メーカー、独立系商社、パネルメーカーの 3 者間関係



出所) 筆者作成。

本節では、部材メーカー、独立系部品商社、パネルメーカーの取引の 3 者間関係を論じるが、3.1.2 で論じた資本系列部品商社が介在した取引との違いに焦点を当て論じる。

はじめに、の取引関係については、部品商社である黒田電気が部材メーカーより製品を仕入れ、パネルメーカーに納入するケースである。独立系商社であるが、実態として部材メーカーと販売代理店契約等を締結しているケースが多いようである<sup>29</sup>。パネルメーカーからの発注に基づき、液晶パネル用光学フィルム等を部材メーカーより仕入れ、パネルメーカーに納入している。独立系部品商社であるが、部材メーカーと特約店契約等を締結していることから、部材メーカーとの関係は強いものであるとすることができる。パネルメーカーから見た場合、部材メーカーが販売代理店契約等に基づき、パネルメーカーと直

<sup>28</sup> 黒田電気株式会社第 74 期事業報告書、第 74 期有価証券報告書（平成 20 年 4 月 1 日～平成 21 年 3 月 31 日）参照。

<sup>29</sup> 黒田電気は、住友スリーエム（株）と工業用テープや電気用テープなどの取扱製品において特約店基本契約を締結しており、その他住友バックライト（株）や住友電気工業（株）とも販売店契約や特約販売契約を締結している。第 74 期有価証券報告書（平成 20 年 4 月 1 日～平成 21 年 3 月 31 日）参照。

接取引を行わず、部品商社を介在した取引を行っている場合は、部品商社を軸に部材メーカー、パネルメーカーの3者関係が構築されている。

資本系列部品商社が介在した、部材メーカーとパネルメーカーの3者間での取引では、資本関係のない部材メーカーの製品を他社仕入品として、その取引関係を論じたが、独立系部品商社が介在した取引では、の取引について、必ず販売代理店契約等を締結しているわけではないことから、3.1.2で論じたの取引と同等の位置づけとはいえず、またの他社仕入品の取引も、独立系部品商社が介在する取引では、そもそもすべてが他社仕入品の位置付けになることから、の取引に包含されることになる。ここでは、が拡大した形になり、パネルメーカーに代わって製品を仕入れ、パネルメーカーに販売する（以下、購買代行）取引形態もの中に含まれることになる。

次にの取引関係を見ていく。においては、製品を顧客にそのまま納めるのではなく、顧客であるパネルメーカーのニーズに合わせた形に複合加工あるいは組立を行い、パネルメーカーに販売するケースである。基本的には3.1.2で論じた資本系列系部品商社が介在した取引関係と同じ流れとなる。顧客より提供を受けた設計図面に従い、加工用原反等の製品を黒田電気が購買を代行する形で様々な仕入先から仕入れ（の取引）加工機能を有するグループ会社や外部の加工会社を通じて複合加工や組立を行う。黒田電気の場合は、の取引でいうと、中小型バックライトに関して、バックライトユニットの事業を行っており、メーカー的な立場での取引関係も含まれることになる。その意味では、は部材加工品であるが、二次加工的なものだけではなく、製造部分も取り込んだ取引となる。

これまでのの取引を通じて信頼を築いてきた黒田電気がその顧客との信頼を活かし、の取引においても、主要な役割を担うこととなったのである。

本節では、独立系部品商社が介在した3者関係を資本系列部品商社が介在した取引との違いに焦点を当て論じてきた。ここでこれまでの議論を整理しておく。資本系列部品商社が介在した取引関係は、の取引は資本関係のある部材メーカーから製品を仕入れていることから、部材メーカーと部品商社の関係は独立系部品商社のの取引での部材メーカーとの関係よりも強固なものとなる。なぜならば、独立系部品商社のの取引では、販売代理店契約等での契約という形で部材メーカーと関係構築されているケースがあると述べたが、この関係は資本関係と比較した場合は資本関係の方が強いということを指摘することができるからである。パネルメーカーとの関係を見た場合に、資本系列部品商社は、部材メーカーと密接な関係でパネルメーカーに対応をしていくが、独立系部品商社の場合は、部材メーカーと契約上の関係はあるが、より独立系部品商社の対応力が問われることになる。

次に、の取引関係について、資本関係のある部品商社が介在する取引では、他社仕入品として、資本関係のある部材メーカー以外の製品の取引関係を論じたが、独立系部品商社の取引関係を見ると、独立系部品商社の場合は、そもそもすべてが他社仕入品の位置付けになることから、の取引に包含されることになり、パネルメーカーの代わりとなり製

品の仕入れを行う購買代行取引について、資本系列部品商社の取引では となり、独立系部品商社の取引では、 の取引に含まれることとなる。

最後に、 の取引関係についてであるが、この取引は、前節で論じたように両社同じような取引関係となっており相違はあまり見られないが、それぞれの企業を見てみると、黒田電気はバックライトユニット事業を手掛けており、共信も同じようにバックライト関係のビジネスを行っているが、黒田電気の方がよりメーカー的な立場でビジネスを行っているようである。

本章では、液晶部材取引におけるサプライチェーンを検討した。具体的には、部品商社を軸とした部品メーカーとパネルメーカーの3者間の取引関係を明らかにし、ビジネスプレイヤーとして誰が関わり、どのようにして長期安定的な取引関係を構築してきたかについて、資本系列部品商社である共信および独立系部品商社である黒田電気について、それぞれの取引関係を分析し、その違いも明らかにした。両社とも共通していることは、部品商社を軸とした ~ の取引を通じて、部材メーカーとパネルメーカーそれぞれにおける信頼関係を強固なものとし、3者間において長期安定的取引な取引関係を構築してきたことである。

## 4. 部品商社への期待とその役割

### 4.1 顧客及び仕入先からの期待

本節では、部材メーカーと資本関係のある部品商社である共信の事例をもとに、液晶部材におけるサプライチェーンの中で、部品商社が部材メーカーとパネルメーカーとの間で、具体的にどのように期待され、どのような役割を果たしてきたのかについて分析する。

はじめに、顧客からの主な期待として、電気絶縁材料、エレクトロニクス、液晶材料関係を扱う専門商社として、日東電工を中心とした有力な仕入先のネットワークを活かし、顧客のニーズに沿った製品の供給（日東電工製品、他社仕入品、部材加工品等）や品揃え（プロセス材、工程材、出荷材等）そして、業界情報の提供。国内、海外における多くの拠点を活かした、グローバルネットワークによりデリバリーや営業対応等のきめ細かなサービス対応を期待されていたことが挙げられる。

次に、他社仕入品部材メーカーからの主な期待として、パネルメーカーをはじめとする多くの有力な顧客を持つ共信の商権に対する魅力や業界情報の提供。として、と同様に国内、海外における多くの拠点をグローバルに結んだネットワークを活かしたデリバリーや販売代理を期待されていたことが挙げられる。

### 4.2 部品商社が果たした役割

次に共信が具体的に果たした役割を行動の視点から分析し、機能面での整理を行う。はじめに、共信が具体的に果たした役割を行動から分析すると、パネルメーカーの顧客を中心に、エレクトロニクス系、自動車系の多くの顧客に対して、日東電工をはじめとする



多くの仕入メーカーのネットワークを活かした充実した品揃えの中から、顧客ニーズに合致した日東電工製品、他社仕入品、部材加工品等の提案及び販売を行ってきた。また、前節で分析した ~ の関係を通して、業界における豊富な情報を収集し、その提供を行ってきたのである。例えば、顧客からのニーズに合致した製品を供給するために、その製品が日東電工で規格化されていなかった、あるいは品質、コスト、納期面で対応が難しかった場合も、共信が持つネットワークを活かし、他社仕入品メーカーの製品で供給することが可能であるならば、積極的に販売することで、商権を獲得し顧客との信頼関係をより強くすることを優先した。まず商権を獲得することが最優先で、そうしておく、後々日東電工が製品を開発した際にその商権を活かすことが出来ることも視野に入れた行動である。

また、共信は国内、海外に多くの営業拠点、加工拠点を設立し、組織能力を高めてきた。そしてこれらのグローバルなネットワークを活かし、製品のデリバリーや顧客へのきめ細かな営業対応を行ってきた。今や多くの企業は、グローバルにビジネスを展開しているが、日本企業においては国内で開発し、量産を海外で行う場合が多い。そうしたことから、まず、顧客の国内の研究、開発部隊に対しスペック活動を行い、製品に採用していただき、設計図に反映していただく。そして、海外で量産する際には、共信が持つグローバルな営業拠点、加工拠点を活かし、国内の営業活動を通じてつかんだ情報を迅速に海外と連携し、量産に備えた準備を行い、実際に海外での量産が始まる際に製品のデリバリーや営業活動を通して顧客をサポートしていくのである。

具体例として、共信 55 周年の社史には次のようなことが述べられている。「1990 年代半ばに液晶業界が急速に拡大し、偏光板の売上が飛躍的に増加し当社の主力製品に成長した。偏光板売上で築きあげた信用と実績を基に、工程材や保護材、偏光板貼り付け装置等などの液晶周辺部材の販売を行うことになり、偏光板を中心とした液晶関連ビジネスは当社の基幹事業としての陣容を整えた。その後液晶用バックライトの輝度向上に不可欠な特殊光学フィルムを販売する中で、A社のプリズムシートの販売権を取得することができ、液晶周辺材料の品揃えをさらに多様なものとすることができた。」

また、グローバルネットワークを活かした具体例として、「1980 年代から 1990 年代半ばにかけて当社は、シンガポール、マレーシア、香港、フィリピンなどを主として南アジア地区に営業拠点、生産拠点を相次いで設置し、同地区での販売拡大を目指してきた。こうしたなか、南アジア地区での加工部材の供給能力拡充と自動車業界の成長が著しいタイでの生産・販売拠点を確立するため 1999 年 10 月に共信タイを設立した。事業内容は HDD 関連（絶縁シールド加工品）、液晶関連（マイクロポリマーシート）、自動車関連（ワイヤーハーネス結束用プロテビニール）、消費財関連（テープ裁断加工品）、クリーンルーム（クラス 10,000）での精密加工および液晶周辺部材組立などである」と記されている。

これまでの分析から、共信がグローバルな視野で仕入先との連携や営業拠点・加工拠点の拡充を顧客の視点で行い、組織能力を高めることで顧客からの期待・仕入先からの期待に応えてきたことが明らかとなった。

これまで共信が具体的に果たした役割を行動から分析してきたが、これらを機能面で整理しておく。遠藤（2008）、遠藤（2009）では、部品商社が有している機能として、大きく4つの機能に分けることができると指摘している。本稿では、その指摘に従い、議論を進めることとする。

第1に日東電工及び他社仕入品メーカーの製品の販売代理機能が上げられる。これは顧客へのアフターサービス等も含むものである。第2に顧客へのグローバルでの購買代行機能が挙げられる。第3にそれらを具体化するために必要な商社機能が上げられ、本稿では、岩谷・谷川（2006）が商社において最も価値があると指摘している6つの機能である。市場開拓機能、情報収集機能、マーケティング機能、物流機能、取引機能、リスクマネジメント機能を部品商社における商社機能と定義する。共信においてもこれまでの分析から顧客、仕入先と長期安定的な取引関係を構築してきたことから、それらの機能を有していたといえる。第4に二次的な加工機能である。この機能については、以前は外部の加工会社を通して持っていた機能であるが、組織能力を高める過程で内部にもその機能を有し、グループ内と外部の加工会社から顧客からのニーズに対し、技術、品質、コスト、所有する設備等を見極め、加工先を選定していた。の取引の中で、バックライトユニット関係の事業を行っていたことから、製造部分の機能も含まれることになる。

本節では、資本系列部品商社である共信の事例をもとに、その役割を顧客及び仕入先からの期待を具体的な行動面で分析し、それを機能面で整理した。ここでは、共信がグローバルな視野で仕入先との連携や営業拠点・加工拠点の拡充を顧客の視点で行い、組織能力を高めることで顧客からの期待・仕入先からの期待に応えてきたことが明らかとなった。

また部品商社の定義とした「これまでの商社の枠組みを越え、メーカー機能や加工機能を有し、これまでメーカーが有していた役割や機能の一部を担い、そこで、新たな付加価値を創造し顧客に提供していく」ことが、部品商社を軸とした部材メーカー、部品商社、パネルメーカーの3者関係の分析より、資本系列部品商社である共信及び独立系部品商社である黒田電気において、前節、本節における分析から、部品商社としての特徴を有していることが明らかとなった。

### 5.3 者間関係の分類

3章、4章において、部材メーカー、商社、パネルメーカーの3者間関係について、製品納入の視点からの分析とその3者間関係の軸となっている部品商社の役割を行動から分析し、機能面で整理を行った。本章では、これまでの議論をもとに、液晶部材における部材メーカー、部品商社、パネルメーカーの関係について製品納入の視点で整理を試みる。

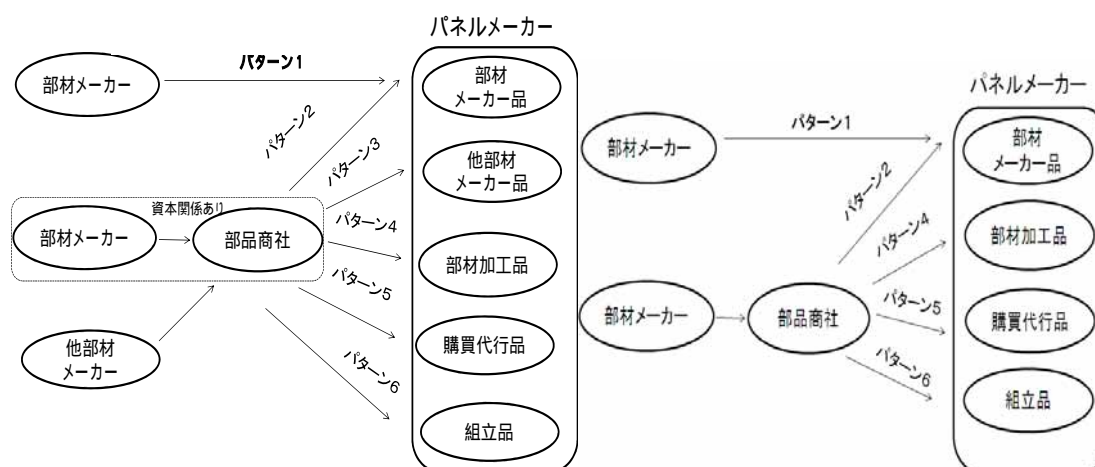
具体的な取引関係については図2、図3で示しているためここでは議論しないが、その関係を製品納入の視点で資本系列部品商社の場合と独立系商社の場合の取引をパターン化したものが図4である。遠藤（2008）は、液晶部材取引は、部材メーカーとパネルメーカーの直接取引関係と商社を介する取引関係の大きく2つに分類できると指摘

しているが、本稿でのこれまでの議論により、さらに商社が介在する取引を資本系列部品商社が介在する取引と独立系部品商社が介在する取引の2つに分けることを明らかにしている。

遠藤(2008)は、部材メーカーとパネルメーカーの直接取引の場合と、資本系列部品商社を介在した取引で、製品納入の視点で分類すると6つのパターンが考えられることを明らかにしている。本節では、独立系部品商社が介在する取引を見ていくこととする。部材メーカーとパネルメーカーの直接取引の場合と、独立系部品商社を介在した取引で、製品納入の視点で分類すると5つのパターンが考えられる。パターン1は、部材メーカーが直接パネルメーカーにデジタル製品向け部材を納入する場合であり、資本系列部品商社が介在する場合と同様である。パターン2は、部材メーカーのデジタル製品向け部材の納入を表した図4の の関係を示している、独立系部品商社の場合は、そもそも全てが他社仕入品の位置づけとなる。部材メーカーと販売代理店契約等を締結している場合も存在するが、それらを含めてパターン2とする。そのため、独立系部品商社が介在する取引ではパターン3が存在しないことになる。そして、パターン4については部材加工品の納入を表し同図の の関係を示している。パターン5はメーカーの調達を代行する購買代行品の納入を表し、これは同図の の関係の発展形である。パターン6は組立品を表し、同図の の発展形となる。部材メーカーとパネルメーカーの直接取引の場合と部品商社を介在する場合での違いについて見ると、パネルメーカーからの視点では、部材メーカーとの直接取引の場合は、その部材メーカーのデジタル製品向け部材のみを購入することになり、それ以外の製品については、購入することができない。その他の製品については、パネルメーカーは別途他メーカーとの取引により調達することになる。それに対し、部品商社が介在する場合は、これまでの議論から明らかなようにパネルメーカーが必要とする様々なデジタル製品向け部材を部品商社が持つネットワークを通して、品揃え等を行い、パネルメーカーは部品商社と取引を行うことで、その要求を満たすことができる。

以上のように、これまでの議論から、液晶部材市場におけるデジタル製品向け部材取引について、部材メーカーとパネルメーカーによる直接取引と商社が介在する取引を行う場合で見ると資本系列部品商社が介在する取引では、6パターンに分類することができ、独立系部品商社が介在する取引では、5パターンに分類することができることが明らかとなった。

図4 製品納入の視点から見た3者間関係の分類



出所) 筆者作成。

## おわりに

本稿では、液晶パネル産業における液晶部材取引を分析対象とし、一般的に部品商社と呼ばれる生産財商社に焦点を当て、部材メーカー、部品商社、パネルメーカーを中心としたサプライチェーンのありようを考察した。

液晶部材取引は、部材メーカーとパネルメーカーとの直接取引関係と商社を介在すると取引の2つに大きく分類され、さらに、資本系列部品商社が介在する取引と独立系部品商社が介在する取引が存在する。それぞれの部品商社がサプライチェーン上で主体的に機能することで、部材メーカー、パネルメーカーと長期安定的な関係を構築し、液晶パネル生産における重要な役割を果たしている。具体的には、サプライチェーン間での部材の品揃えや安定供給を行うこと、あるいはすり合わせ頻度が高い商材において主体的に調整に入ること、業務や取引の流れを円滑にし、SCMの利益最大化に結びつけるための潤滑油的な役割・機能を果たしてきた。だからこそ生産財商社がサプライチェーンにおいて存在しているのである。

本稿では、具体的なビジネスプレイヤーである部品商社の視点から液晶部材取引の構造をより正確に捉え、サプライチェーンにおける生産財商社の役割を明らかにした。そして、これまで具体的なビジネスプレイヤーの役割や機能に研究の重点が置かれてこなかったSCM論に対し、新たな視点を提示した。しかし、本稿では液晶部材取引におけるサプライチェーンの分析からSCM論に対する新たな分析の可能性を言及したにすぎない。具体的なキープレイヤーである商社の視点からSCM論における新しい分析視角の可能性について検討することは今後の課題としたい。

## 参考文献

- 秋川卓也 (2009)「SCM の概念整理」矢澤秀雄・島津誠・竹本達広・秋川卓也 (2009)『サプライチェーンマネジメントと目標管理』第1章、税務経理協会。
- Anderson J. C. and Narus J. A.(1990)『A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships』『Journal of Marketing』 Vol.54 , No.1 , 42-58 .
- Bechtel , C. and Jayaram , J. (1997)『Supply Chain Management : More Than a New Name for Logistics』『The International Journal of Logistics Management』 , Vol.8 , No3 , p.1-p.13 .
- 遠藤龍生 (2008)『液晶部材市場における取引関係』『映像情報メディア学会技術報告』32(51)。
- 遠藤龍生 (2009)『液晶部材取引における部品商社の役割』『立命館経営学』48(1)。
- 藤野直明 (1998)『サプライチェーン・マネジメントの本質と経営インパクト』『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』23(6)。
- 藤野直明 (1999)『サプライチェーン経営入門』日本経済新聞社。
- 伊佐田文彦・小林敏男(2001)『サプライ・チェーン・マネジメントに関する一考察』『大阪大学経済学』51(2) 206-232。
- 石原武政・石井淳蔵編著 (1996)『製販統合』日本経済新聞社。
- 岩谷昌樹・谷川達夫 (2006)『総合商社』税務経理協会。
- 泉谷渉 (2006)『電子材料王国 ニッポンの逆襲』東洋経済新報社。
- 泉谷渉・半導体産業新聞編集部 (2005)『これがディスプレイの全容だ!』かんき出版。
- 加護野忠男 (1999)『競争優位の事業システム』PHP 研究所。
- 加登豊 (2000)『サプライチェーン・マネジメント：組織間関係マネジメントの視点』『ビジネスインサイト』31, 30-39。
- 金容度 (2006)『液晶部材の企業間取引』『赤門マネジメント・レビュー』5(11), 689-694。  
2008年7月20日検索, <http://www.gbrj.jp/journal/amr/AMR5-11.html>
- 金容度 (2007)『液晶部材の産業組織と企業間取引』『経営志林』43(4), 31-69。
- 小林一 (2006)『マーケティング・チャネル研究とサプライチェーン・マネジメント』『明大商学論叢』88(特別号), 13-31。
- 小林敏幸 (2008)『LCD用バックライトユニットの市場』『工業材料』56(4), 7-11。
- 共信株式会社 55年史編纂委員会 (編)『共信 55年のあゆみ』(2005)共信株式会社。
- 松丸正延 (2003)『SCM とは何か』山下洋史・諸上茂登・村田潔 編著『グローバル SCM』第1章, 有斐閣。
- 諸上茂登 (2007)『戦略的グローバル SCM の研究課題』諸上茂登, M.kotabe, 大石芳裕, 小林一 編著『戦略的 SCM ケイパビリティ』第1章, 同文館出版。
- 村山誠・長田洋 (2005)『半導体商社における経営戦略とビジネスモデル』『研究・技術計画』20(2), 835-838。
- 中田行彦(2008)『日本はなぜ液晶ディスプレイで韓国、台湾に追い抜かれたのか?』『法政大学イノベーション・マネジメント』5, 141-157。

- .Narus , J. A. and Anderson , J. C. ( 1987 ) 「 Distributor Contributions To Partnerships With Manufacturers 」 『 Business Horizon 』 Vol.30 , No.5 , 34-42 .
- 沼上幹 ( 1999 ) 『 液晶ディスプレイの技術革新史 』 白桃書房。
- 岡本博公 ( 1995 ) 『 現代企業の生・販統合 - 自動車・鉄鋼・半導体企業 』 新評論。
- 大竹修 ( 1990 ) 『 半導体商社 』 日本経済新聞社。
- 榊原清則 , 香山晋編著 ( 2006 ) 『 イノベーションと競争優位 』 NTT 出版。
- Simchi-Levi ,D. Kaminsky ,P. Simchi-Levi ,E. ( 2000 ) 『 Designing&Managing THE Supply Chain 』 McGraw-Hill .
- 鈴木八十二 編著 ( 2005 ) 『 よくわかる液晶ディスプレイのできるまで 』 日刊工業新聞
- 竹村正明 ( 2007 ) 「 生産財商社の役割再評価 」 『 明大商学論叢 』 89(4) , 75-91。
- 高嶋克義 ( 1998 ) 『 生産財の取引戦略 』 千倉書房。
- 富野貴弘 ( 2007 ) 「 生産システムの産業間比較に関する試論 」 『 明大商学論叢 』 89 ( 3 ) , 35-49。
- 『 デジタル家電市場総覧 2008・2009 』 ( 2007 ) ・ ( 2008 ) 日経マーケットアクセス。
- 『 電波新聞 』 2008 年 2 月 22 日。
- 『 化学工業日報 』 2008 年 2 月 25 日。
- 『 京阪バレー 』 ( 1999 ) 135-159 日本経済新聞社。
- 『 黒田電気第 74 期有価証券報告書 』 ( 平成 20 年 4 月 1 日 ~ 平成 21 年 3 月 31 日 )
- 『 黒田電気第 74 期事業報告書 』。
- 『 共信株式会社第 64 期事業報告書 』。
- 『 日経産業新聞 』 2009 年 1 月 5 日。
- 『 日東電工株式会社第 143 期事業報告書 』。
- 『 日東電気工業 50 年の歩み 』 ( 1968 ) 日東電気工業株式会社 50 年史編集委員会。
- 『 やっぱりすごい 関西の会社 』 産経新聞出版 ( 2008 ) 170-181。
- 日立ディスプレイズ株式会社ホームページ 2008 年 8 月 2 日閲覧 <http://www.hitachi-displays.com/>
- 稲畑産業株式会社ホームページ 2008 年 2 月 23 日閲覧 <http://www.inabata.co.jp/>
- 株式会社豊田自動織機ホームページ 2008 年 8 月 2 日閲覧 <http://www.toyota-shokki.co.jp/>
- 黒田電気株式会社ホームページ 2008 年 2 月 23 日閲覧・2009 年 <http://www.kuroda-electric.co.jp/>
- 共信株式会社ホームページ 2006 年 6 月 3 日閲覧 <http://www.kyoshin-ltd.com>
- 松下電器産業株式会社ホームページ 2008 年 8 月 2 日閲覧 <http://www.panasonic.co.jp>
- 日東電工株式会社ホームページ 2008 年 7 月 20 日閲覧 <http://www.nitto.co.jp/>
- パナック株式会社ホームページ 2008 年 2 月 23 日閲覧 <http://www.panac.co.jp/>
- シャープ株式会社ホームページ 2009 年 1 月 29 日閲覧 <http://www.sharp.co.jp/>
- セイコーエプソン株式会社ホームページ 2009 年 9 月 19 日 <http://epson.jp/>
- 東芝株式会社ホームページ 2009 年 9 月 19 日閲覧 <http://www.toshiba.co.jp/>