

三 洋 電 機 (A)

5

太平洋，大西洋，インド洋に代表される世界市場に事業を展開しようという意図から社名が付けられた三洋電機は戦後生まれの製造業企業としてはホンダ，ソニーに次いで売上1兆円企業（単独）の仲間入りを昭和60年の12月にはたした。この成長の過程を語る時，一般家庭における洗濯機普及に見られるような大衆向けの商品開発，そして三洋電機の海外戦略の2つを抜きに語ることはできないであろう。成長の過程で国内市場に松下電器，日立製作所，東芝とい
10
う大手企業が先発メーカーとして存在していたため海外市場の開拓に三洋電機が比重を置くことは自然のことであった。1970年代には“三洋”の近隣諸国に生産・販売拠点を着々と築き1985年には全世界で43ヶ所の生産拠点，30ヶ所の販売拠点を有する国際分業体制を有していた。59年度の海外生産は総額5,400億円で日本の全製造業中トップになっている（付属資料1,2参照）。

15

この三洋電機の海外戦略は創業者の（故）井植歳男氏の世界観に基づく“世界に100の工場をつくる！”から始まり，3代目社長の井植薫氏の“3分の1体制”という，国内生産→国内販売 $\frac{1}{3}$ ，国内生産→海外販売 $\frac{1}{3}$ ，海外生産→海外販売 $\frac{1}{3}$ の国際分業体制の追求の結果であった（付属資料3参照）。ことに前社長井植薫氏の下で全世界に三洋グループの製品を売りまくった子会社の三洋電機貿易の貢献は1兆円企業になるのに際し大であったと言えるだろう。
20
三洋電機グループの海外拠点は1部の例外を除きすべて三洋貿易の下にあり，59年度の三洋電機貿易の売上高は8,745億円の，松下電器貿易に匹敵する優良かつ強力な小会社であった（三洋電機貿易の売上推移については付属資料4参照）。

三洋電機はこの1兆円企業入りに前後して2つの大きな“事件”に直面することになる。ひ
25
とつは“石油ファンヒーター中毒事件”であり，この事件においては三洋電機と東京三洋電機との連携の悪さが問題となった。東京三洋電機は昭和34年設立されたが現在三洋電機の持株比率は20%強の上場企業であり，その製品の大半は三洋電機を通じて販売されていた。東京三洋が製造，三洋が販売の石油ファンヒーターで中毒事件を昭和60年12月に起こしたのであった。これに対してグループ経営の有機性について疑問が世間から出されたが，この事故の責任を取
30
って井植薫社長が辞任した。薫社長の後を継いだ井植敏新社長はグループの有機性についてはグループの一体運営の方針を実行すればこのようなグループの問題は解決できこのような不詳