



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 松下電器産業株式会社 (B)

1992年初夏、松下電器産業株式会社は、資本市場での証券発行を計画していた。松下電器産業は、1990年にアメリカのエンターティメント会社であるMCA社を買収したのに伴って、長期のドル資金を必要としていた。松下電器産業は、この企業買収を、当初、ドル建て短期銀行借入によってまかない、その後、アメリカのコマーシャル・ペーパー市場で借り替えを行っていた。したがって、松下電器産業としては、この短期利付負債を長期利付負債にリファイナンスすることを検討していた。

5

10

#### 松下電器産業の概要

松下電器産業株式会社は、1918年に、松下幸之助氏によって創設された会社である。1992年現在、松下電器産業は、松下グループの中核企業であり、そのグループには製造会社約50社、販売会社約40社が含まれていた。また、松下電器産業は、日本で最大の家電メーカーであり、160カ国を超える国々で製造・販売活動を行っていた。

15

松下電器産業は、松下幸之助氏が唱えた「水道哲学」のもとに成長してきた。松下氏は、マーケット・シェアを拡大し、その獲得した市場に、水道の蛇口から継続的に出てくる水のように、松下電器産業がその製品を供給することが重要であることを強調していた。したがって、それはマス・セールスの哲学でもあった。しかし、従来、松下電器産業は、強力な国内販売網を確立していたために、世界的に魅力的で革新的な新製品を開発する点では遅れをとっていると見られていた。人によっては、松下電器産業を「マネシタ電器」と揶揄していた。松下電器産業は、競争相手の会社が新製品を最初に開発するのを待つて、その先行製品よりも的を絞った優れた製品を製造・販売すると見られていた。また、ある証券アナリストは、松下電器産業は、マンモス・コングロマリットに成長したが、堅実ではあるものの魅力の少ない家電製品を大量生産して、25千店のナショナル・ショップという巨大な販

20

25

---

このケースは、慶應義塾大学教授の鈴木貞彦が同大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、外部資料にもとづいて作成したものである。このケースは、経営の巧拙を例示するためのものではない。  
(1993年2月作成)

Copyright ©1993 by Professor Sadahiko Suzuki of Graduate School of Business Administration, Keio University, Japan. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without the permission of the author. (Prepared in February 1993)

30