



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 松下電器産業株式会社

— 事業部制 —

[改訂版]

松下電器産業株式会社はラジオ受信機やテレビ受信機等の通信機器および各種家庭電化機器を主に製造販売する会社であって、創立者で現取締役会長である松下幸之助氏の独自の経営理念と経営方針にもとづく経営組織を以て第2次大戦後急速に成長した。1971年における同社の資本金は457.5億円、従業員約45千名を擁し、同年の売上高7,489億円、税込純利益720.5億円を記録した。その売上高は1956年の売上高の約24倍であって、日本の製造企業の売上高ベスト5のなかに数えられ、また利益は同じく1956年の約20倍であって、日本全企業の1,2位を争った。

当社が株式会社として発足したのは1935年であったが、松下幸之助氏が当社の事業を彼個人で所有していた1933年、すでに製品別事業部制を敷いたのであった。<sup>(注)</sup>氏が事業部制を構想したねらいは第1に部門の成果をハッキリさせて責任経営の体制を確立し、第2に経営者を育成すること、であったといふ。また氏はこの組織が、小企業の長所である市場の動きに即応できるという機動性を失わずに大企業に成長できる効果をも期待していた。その後、度々の変更が行われたけれども、当社の経営組織の歴史は分権管理の改善と拡大の歴史であった。

このケースは事業部制における業績評価を中心として、同社の経営管理組織を扱ったものである。

10

15

20

25

30

### 市場活動の概略

松下電器産業株式会社は付属資料1に示すように、その製造品種により56の事業部を設け、各事業部の下にそれぞれ工場が配置されており、本社は17の事業本部を通じてこれらの事業部を統轄していた。

当社の一般市販の製品はその事業部から会社傘下の販売会社234社に対して卸され、そこから全国に合計38,000を数える販売店を通じて最終使用者に販売された。本社の営業本部のも

(注) アメリカの経営社会で事業部制が話題になったのは1940年代であり、それがわが国に紹介されたのは第2次大戦後であった。1951年通商産業省合理化局が、わが国の大規模化した企業の経営の近代化を促進するために発表した「事業部制による利益管理」は松下電器産業株式会社を参考にして作成されたといわれている。

このケースはクラス討議の資料として、慶應義塾大学教授高橋吉之助と同教授石田英夫によって作成された。ケースは経営管理に関する適切な処理または不適切な処理の例を示そうとするものではない。

とにて24の市販営業所があり、これらが担当地域の販売会社への販売助成および売上代金の回収に当たった。

家庭電化機器のうちクーラーおよび厨房器等の住宅関連製品はその事業部から全国118の機器販売会社を通じて販売され、本社の住宅設備機器営業本部の下にある23の住宅設備機器営業所が各販売会社に対する助成と集金業務を担当した。 5

また月賦販売については各地の当社傘下のクレジット会社が、販売店の行う月賦販売の促進および月賦代金の回収にあたった。

市販営業所も住宅設備機器営業所も各営業所ごとに独立採算制を敷いていた。

輸出は子会社松下電器貿易株式会社を通じて主に13ヶ国余に存在する販売会社(11社)および代理店に対して販売した。また当社は海外に16の工場を持つとともに、18ヶ国19社に対して技術援助と部品・原材料の供給を行っていた。1971年の輸出高はFOBベースで1,754億円(会社純売上高の約2割1分)であった。 10

各製品の1971年の売上高を、製品グループにまとめて、その会社純売上高に対する比率を示せば、付属資料2のごとくである。また同社の主要製品の1971年4月から9月までの国内市場占拠率は付属資料3に示す。 15

## 事業部制の経済的側面

### 財務の独立

当社の現在の事業部はほぼ独立した企業に近い構造を備えていた。すなわち本社を出資者とする資本金を持ち、毎事業年度の利益から、一般の企業に課せられる法人税および地方税と同率の税金相当額、ならびに一定率の利益配当に相当する額を本社に納入し、残りの利益は事業部内に蓄積された。 20

事業部が設備投資等に必要とする資金をその自己資本(資本金および留保利益)で賄えない場合は、不足分を本社から借り入れによって調達し、本社は事業部へ資金を貸し出す場合は、市中銀行の企業に対する貸付け金利と同率の利子を徴収した。 25

社内の他の事業部にある品目を提供する事業部は常に、社外のその品目の供給業者と競争する立場に立たされた。すなわちその取引価格(いわゆる内部振替価格)はその品目の市場価格にもとづいて相互の交渉により決定された。もっとも、事業部相互が地理的に通常近いため納品の輸送費が節約できるとか、代金の回収が確実であるなどの理由で、実際には市場価格より安く決まることが多かったけれども、もし相互の取引条件の折り合いがつきかねた場合、買手

(注) 同社の毎年の事業年度は5月20日と11月20日に終る2期であった。

の事業部は社内からの供給を拒否して社外に発注を切りかえる自由が与えられていた。したがって社内から継続的な調達を行う場合も買手の事業部は隨時その仕入市場を調査して売手の事業部の納入価格その他をチェックした。

当社の製品の小売価格、および販売店と販売会社に支払うマージンの率はトップマネジメントがこれを決定することになっていた。事業部はこの小売価格からこれらのマージンを差引いた価額でその製品を販売会社へ卸した。また事業部はこの卸売価格のなかから、トップマネジメントの定めた一定率のリペートを営業所へ支払った。

事業部は製品の生産にとどまらず、その販売促進および最終使用者に対するアフターサービスにも責任を負っていた。ただしその責任は事業部の生産する品種の範囲に止まったから、当社のさまざまな製品の流通チャネルにおける販売促進活動を秩序付け、また個々の最終使用者の声が彼の使用する当社のどの製品のサービスの上にも遅滞なく一貫して反映するように関係各事業部のサービス活動をコントロールする職能が当社には必要であった。これらはサービス本部が全社的に行つたが、他方、各営業所はその担当地域の販売網および最終使用者についてこれらの職能を担当した。営業所も独立採算制で経営される一種の事業部であったから、その稼得したリペートの範囲で諸費用を負担し、利益を挙げねばならなかった。

事業部はその資本金に対して年約1割の額を「資本金利子」として本社に支払った。

組織上、各事業部の上位にある17の「事業本部」は主に常務取締役クラスのトップマネジメントが本部長を兼ね、傘下の事業部に対して社長の職能を代行した。こゝには資本金は設けられてはいなかった。事業本部の経費は傘下の事業部が分担した。事業本部の機構および経費の分担額は事業本部長と傘下事業部長との間で協議して決定することになっていたから、これは各本部ごとにまちまちであった。

営業本部ならびに月販本部の経費、技術本部ならびに製品開発推進本部の経費、本社に直属するその他の各部門（社会業務、経理、人事、国際、海外事業の各本部および秘書室、歴史館、報道部、企画室）の経費は、それぞれ「営業本部費」「技術本部費」および「本社費」と呼ばれ、全事業部がその売上高の一定率を拠出した。これらはたとえ業績の振わない事業部であってもその拠出を免除されることはない。

一方、上述の各「本部」等は事業部から拠出を受けたこの額の範囲内でその部門の経費を賄わねばならなかった。

事業部が本社の部門に特定の仕事を依頼する場合、たとえば中央研究所へあるテーマの研究を委託したり、経理本部の計算センターへある種のデータ処理を依頼する場合は、その費用は

5

10

15

20

25

30

sample sample sample sample

上記と別にその事業部が負担した。

そして前述の資本金利子をも差引いた後に算出される利益の約6割が本社に対する「税金」と「配当金」に充てられた。当社は近年、年2割の配当を続けてきたが、その半分は各事業部からの資本金利子、残り半分は上記の「配当金」で賄われた。

利益の残り（約4割）は事業部内に留保され、その事業部の計画にしたがって設備の改善や拡張、あるいは研究開発等に投下された。内部留保の総額はそれぞれの事業部の環境や業績を反映してまちまちであった。

5

#### 本社の銀行機能

事業部の手許現金のうち必要以上の額は本社の経理本部に預け入れることになっていた。この社内預金には定期預金と普通預金との2種があって、それぞれその時の市中銀行の預金金利と同じ率で預かることになっていた。一部の特定商品の社内取引の決済には社内手形を発行したが、その他の社内取引はすべて一定期日後に本社にある関係部門の預金口座の間で自動的に振り替えて決済された。

10

事業部の資本金は、自己資本の充実に努力させる意図もあって、その算定の基礎のうち標準運転資本の部分がかなり少な目に決定されていたから、豊富な留保利益をもつ事業部は別として、事業歴の浅い事業部は一般的に資金が不足がちであった。事業部が社外から資金を借り入れることは禁じられており、また仕入取引の決済は1ヶ月末現金支払いが原則となっていたため、この支払いを延ばすことによって資金を浮かせることも許されなかったから、不足の資金は本社から借り入れねばならなかつた。本社は事業部への融資にあたつて、一定のワクまでは日歩1銭9厘、定期預金担保ならば日歩1銭の利子を課した。このワクをこえる借り入れに対しては経理本部が審査のうえ、日歩2銭5厘の高利で融資した。こうした仕組みは、松下会長の唱える「お金の価値をわきまえた経営」を事業部長以下に学習させたし、本社は各事業部の資金繩りの実情を常に把握することができた。

15

20

#### 経営計画

##### 経営方針発表会

社長は毎年1月上旬に本社の首脳部をはじめ各事業部および関係会社の幹部社員の全員の前で、社長の年頭所信を発表した。その内容は、前年の実績の反省評価、現在および将来に関する状況判断、これらの反省および判断にもとづく今後の経営課題の指摘、そしてこの課題に取り組む基本態度、などから成っていた。

25

30

この社長の年頭所信は、その年の当社のすべての計画の設定および実行に際して意思決定の

よりどころとなったから、社内では一般に「経営方針」と呼ばれた。年頭に社長が経営方針を発表することは当社が松下氏の個人事業のかたちで営まれていた時代から毎年必ず行われ、従業員数が今日のように多くなかった頃は、入社早々の見習社員まで洩れなく出席して松下氏の言に耳を傾けた。

5

### 経営計画の立案

当社では毎事業年度に経営計画を設定した。このため事業年度開始の2ヶ月前すなわち3月および9月に事業部長会議が開催された。ここで、年頭に発表された経営方針をトップと全事業部長との間で確認し、次いで来期の重要問題がトップから事業部長に対して投げかけられた。それは具体的な売上高等の数字ではなく、来期の景気の動向とか貿易の見透し、その他各事業部共通の一般的な問題であったという。確認された経営方針およびトップから与えられた重要な問題は本社が来期の「経営計画作成要綱」にまとめて副社長名で事業部長に送付された。

事業部長はこの「経営計画作成要綱」を受けて自分の事業部の経営計画に着手した。まず、向う5年間の業界の動向を予想し経営方針に則りながら戦略を練った。たとえばラジオ事業部では、国内および国外の市場にどんな製品が出現するであろうか、2年先に当事業部はどんな製品を生産すべきか、世界最大のラジオ生産量を誇る当部が業界のトップメーカーの位置を守り続けるためには向う5年間に何をなすべきか、といった問題を考えたという。計画のこの部分の結論は「長期計画」と呼ばれた。

次にはこの長期計画にもとづいて向う2年間の販売、生産、設備投資、人事、資金についてやや具体的な計画を立てた。その結果は数値化して表明された。計画のこの部分は「中期計画」と呼ばれた。

長期および中期の計画は毎事業年度洗い替えが行われた。

3番目は来期分の計画である。これは「事業年度計画」と呼ばれ、本社の定めるさまざまの項目について詳細に立案され、「事業計画－検討資料」と題する8種の統一様式に表明された。その主な内容は次の通りである。

様式1 「総括」 各製品系列の生産、販売、在庫、生産性および市場占拠率に関する来期の計画値（目標、表中の「当期計画」－以下同様）、前年同期の実績、今期（表中の「前期」－以下同様）の実績、今期の計画値。別に新製品についての説明を付記する。

様式2 「収支」 販路別、製品別の限界利益および期間利益に関する来期の計画値（目標）。前年同期および今期の各実績（付属資料4参照）。

様式3 「原価低減および人員」 材料購入単価、製品単位当たり生産工数、勤務時間のタイ

10

15

20

25

30

sample sample sample sample sample

ムロス、各職能別在籍人員、直接および間接人員の労働生産性、に関する来期の計画値（目標）、前年同期と今期の各実績、およびタイムロスの当期の計画値。

様式 4 「引当金」 各種の引当金の繰入れ額と取崩し額とに関する来期の計画値および今期の各実績。

様式 5 「資金の調達と運用」 来期の計画値（目標）、前年同期と今期の各実績。 5

様式 6 「資金一標準との対比」 期末 3ヶ月平均月売上高を基準とする来期末流動資産および流動負債の計画値、来期末の固定資本の計画値、財務構成に対する事業部長の考え方（付属資料 4 参照）。

様式 7 「設備総括」 設備投資計画の進捗状況（付属資料 4 参照）。

様式 8 「資金一比較 B／S および在庫」（付属資料 4 参照）。 10

上記のごとく、事業部みずからさまざまな事項について目標を設定した。なかでも中心的な目標は売上高利益率であった。けだし、当社ではどの事業部も売上高利益率を 1 割以上に維持することが強く要請されていたからであった。

#### 経営計画の決定 15

事業部の経営計画は約 1 ヶ月で作成された。それが本社に提出され、トップマネジメントの検討を経て社長によって決裁されると、これがその事業部の「経営基本要綱」として事業部へ示達された。これはその事業部の経営活動に関する社長と事業部長との「約束」を意味した。なお当社には事業部長の職務権限を定める成文化された規程は存在せず、毎期の経営基本要綱がこれに代る唯一の権限規程であるといわれていた。

事業部の立案した計画はほとんど無修正のまゝ社長によって決裁されて「経営基本要綱」に採り入れられた。これは、事業部に対する本社の機能は命令や指示ではなく、あくまで助言助成にとどめ、事業部のことはもっぱら事業部長に決定させる、という方針に由來した。

常務取締役で経理本部長の樋野氏は次のように語った。「長期計画と中期計画を決裁するのに以前はこのために会議を開いて詳しい相談をしたことがあります、やめました。いまは事業部長の説明を聞き置く程度です。事業年度計画の方は相当突込んだやり取りがなされます。事業部長ももっとも力を入れて作ってくる計画です。こちらの意見はかなり重視されると思います。なかには見透しの甘いもの、反対に辛すぎるものがあります。その場合でも、事業部長が自分で立てた計画ですから、そのまゝ通しますが、売上目標が低いナ、もっと利益は挙げられるはずだ、とこちらが判断する場合は『実際にはもっと売れるかもしれない。そのときはこの計画にこだわらずどしどし売りなさい』と申しますし、反対に環境や事業部の能力とニラ

25

30

ミ合せて目標が厳しすぎるナ，と見受けられる計画には『あまり功をアセらないように』と付言します。しかしこうしたトップの意見もあくまで助言として，こうしろということではありません。

本社の計画スタッフにも，事業部の計画作業にタッチしたり指示するという機能や権限はありません，と経理本部の小北監査部長は語った。彼等の主な仕事は専ら，トップマネジメントが行うところの全社レベルでの長期の状況判断のための情報の提供とか，策定中の戦略的計画についてその個々の代替案の結果の予測といった仕事であり，このほかに事業部からの受託調査，たとえば新製品の市場調査，がこれに加わるといわれていた。

ラジオ・ステレオ事業本部の総務部長六車氏は次のように説明した：計画作業のなかで一番むずかしいのは一般経済の予測であるが，これについて社長の経営計画作成要綱に示された以外の情報はたいてい事業部が自力で集め部内で判断する。ラジオやステレオの事業部では事業部長はじめ幹部の誰かが年に延べ2，3回は海外へも出ているので，ラジオやステレオの市場のことなら事業部の方がずっと詳しい。これは当社としては当然のことであるが……，と。

5

10

15

#### 会計管理ネットワーク

当社では分権にしたがってかならず経理業務も分けるというシステムをとっていた。それゆえどんな小さな工場や営業所でもそこが経営責任単位であれば，かならず経理責任者を置いた。経理を担当する社員をとくに「経理社員」と呼び，かつては人事行政上にもこの区分があった。樋野氏によると，当社は昔から事前経理，つまりマネジメント・コントロールに必要なデータおよび意見を提供することを経理のおもな機能と考えてきた，という。

樋野氏の指揮する経理本部には約1,500名の経理社員が登録されており，毎年，新入社員から約150名が追加されたが，本部に所属するものはこれら全員の1割に満たず，ほとんどが社内各所の経理部署に配属された。経理社員の教育は特にきびしく，主にオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)で9カ年行われ，経理の専門職として育てること，のみならず経営的な能力を身につけることもそのねらいであった。

20

25

25

全社に配置された経理社員のネットワークは月次決算，資金状態の報告などを通じて，時々刻々の現場の情報を経理本部に伝えた。

経理社員の日常の仕事は，上述の本社への報告ばかりでなく，所属事業部長の行うマネジメント・コントロールのための資料の提供に追われ，また来期の経営計画の作成に際しては事業部長の不可欠の右腕となった。

30

sample sample sample sample sample sample

経理社員に対する人事管理は最終的には人事本部長が掌握していたが、日常の勤務についてはそれぞれの事業部長が掌握していた。ただしその異動にあたっては、事前に経理本部長の諒解を取ることが必要とされた。経理社員になった者はなるべく経理に専念させる方針であった。

sample sample sample sample sample sample

上述のごとく、事業部における経理社員の組織上の立場は単純ではなかった。この点について電子レンジ事業部の経理責任者である福田氏は「二君に仕える悩みはないか、という問題について、私は結局のところ基本は同一であろうと考えます。事業部に配属されていて最も苦労するのは、事業部長の計画通りに仕事を推進させることです。思わぬ事態のために予定通りにはなかなかはこびませんので……。ですから諸事うまくいって業績の挙がったときが一番生きがいを感じます」と語っていた。また経理本部長の樋野氏は「事業部の経理社員に対する私の立場は権限よりも責任の方が重いと思います。彼等の訓練や業績については私に責任がありますので」と述べた。

## 業績評価

sample sample sample sample sample sample

事業部の活動実績は毎月20日にこれを〆め切り、その月の25日には本社のトップに報告された。その内容は収益費用だけでなく、財務状態を示す貸借対照表項目をも含み、とくに資金繰りの推移を明らかにし、これらを事業計画および前月実績などと比較可能なかたちで表明し、実績の重要な変化についてはその原因、ならびに今後の予想される部内外の事態、に対する事業部長の所見および取りつつある対策が付言された。時には事業部長が修正計画書を提出して社長と「約束」しなおすこともある。

sample sample sample sample sample sample

業績が悪化した場合、本社が期中に財政上のテコ入れをすることではなく、事業部の自主的な措置に任せた。決算に際しては不良な資産は思い切ってハキ出し、予想される将来の危険に対しては、税法の規定や財務会計の慣行を尊重しながら、経営的な観点から十分な会計処置を講じた上で利益を計算するという方針を昔から取っており、経理社員もこの方針を守って所属事業部の経理を行った。

sample sample sample sample sample sample

事業部の年度の実績はその年度の経営計画の最終の達成程度を表わすものであった。事業部長は当初の計画設定と実際活動とを回顧してこれらに対する自己評価を表明し、改善すべき事項についての所信を陳述することになっていた。

sample sample sample sample sample sample

「事業部の業績評価ですか。はっきりした基準はありませんね」と経理本部長は答えた。「事業部の当期の実績は、前以て経営計画というかたちでかなり具体的な活動予定を慎重に立てますから期首に既に明らかになっていると言えましょう。あとは月次決算で計画の達成状況をフォローして行き、著しい差異が現われたときは、原因を検討して対策措置をとらせますが、最近の二重価

格や電子レンジの問題のような不測の事態は別にして、景気の変動は大体織り込んでありますし、近年はほぼ計画通りに行っており、たとえ行かない場合でも少々のリスクは経営を学ぶ授業料として覚悟しています。計画を達成した事業部にはその労をねぎらいますが、事業部長も賞められることは期待していないでしょうし、達成できなかったからといって叱りもしません。業績の悪い事業部こそその苦労を汲み、助言してやります。こわいのは、業績が順調で多額の利益を蓄積させた事業部がその豊富な無原価資本に依りかかって経営態度が安易に流れることでしょう。」

本社のトップは事業部の月次決算および事業年度末の本決算を検討するだけでなく、期中に5つとめて各事業部長と直接接触し、また現場を親しく訪問した。事業部長もよく逢いに来たといふ。

樋野氏によると「たいていの事業部がたえず製品の改良を計画していますが、改良の見透しが立つと、これについてよくわれわれの意見を求めてきます。話し合っているうちにその事業部長の人柄がおのずからわかるものです。松下会長から『経営者は実情が数字に現われなくても解るようにしておくべきだ』と教えられています。たしかに本社に坐っているだけですと、実情にうとくなつて、数字を読む勘も鈍りますからね。平素われわれが彼等と直かに接触することを通じて、事業部長達はいつも評価されていると云えましょう。」

なお、トップと事業部長とが直接接触する定期の機会として、毎月開催される「経営研究会」があった。これには取締役会長以下本社在勤の全役員と各事業部長、本社近在の関連会社の経営幹部とが出席し、はじめの45分間はコーヒーパーティ、との40分はあるトップまたはある事業部長の話を一同で聴くのであった。ときには社外からゲスト・スピーカーを招くこともあつた。

電子レンジ事業部長の小川氏はこの研究会を次のように評価した。「大変勉強になります。事業部長になってこの会に出席しはじめた頃は、その意義がよくわかりませんでしたが、だんだんその価値がはつきりしてきました。毎回の講師の話も有益ですし、最初のコーヒーパーティはトップや他の事業部長と情報交換が簡単にできるという点で、有効です。ですから私はこの方式にならって事業部の中に、部内の幹部が毎月一度自由に話し合う機会を作りました。」

樋野氏は「どんな方法によるにせよ、お互い遠慮なしに、自然に経営上の問題点が話題にのぼり、批判が出てくる間は健全だと思うのです」と語った。

5

10

15

20

25

30

sample sample sample sample

## 事業部の新設

新たに開発された製品の商品化がいずれかの事業部で進められているとき、それが公正な競争を通じて成長しうる商品であるとトップによって判断されると、これを担当する事業部をできるだけ早く新設してその製品の生産を分離した。事業部を新設する時期の決定は、そこで担当させる製品の生産を今まで行ってきた既存事業部を統轄する事業本部長が下した。当社では売上高の少なくとも1割相当の利益（前述の営業本部費、技術本部費、本社費や、資本金利子、借入金利子などを差引いた後の利益）を挙げることが事業部の最低利益目標となっていた。しかし事業部の新設はかような条件がまだ充たせる時期に到ってなくても、決行された。そうすることのねらいのひとつは、製品別の成果を明確にし、複数の品種の損益がいわゆる「ドンブリ勘定」のまゝ経営されるのを防止することであった。かつてラジオ事業部からステレオを新事業部に分離したところ、ステレオの利益率が予想外に小さいことが判明したという。成長途上の商品や儲けの少ない戦略商品の赤字を他の商品の利益の無償流用によってカバーするというやり方は当社では厳しく排除された。

新製品の価格は市場の実勢とその原価に適正利益を加えた額とをニラミ合せて決定された。製品価格の決定は社長が行うのが建前であったが、近年は事業本部長が事業部長の提案を決裁するのが実際であった。

事業部が新設されるいまひとつの場合は、既存の製品の増産のために新たな土地に工場を追加するとき、この新工場を一事業部とすることであった。松下会長はかねがね「工場の建設は事業の躍進と崩壊の岐れ道に立つときだ。設備の拡張はかならずしもコスト切下げにはならない。設備を活かし収益を挙げるのは人間である」と説き、新工場において創意の発揮と採算の確保を可能にする組織はやはり事業部制であると考えたのである。テレビ受像機の工場にこの例が見られた。

いずれの場合でも新事業部の長は既存事業部でその製品の製造を担当していた工場長が任命されるのが原則であって、彼が既存事業部のスタッフの助けを受けて設立計画を進めた。樋野経理本部長は「新しい事業部の創立については、その担当する事業の種を今まで育ててきた事業部が責任を以てきれいな赤ちゃんとして誕生させる、という方針です。勿論製品の種類が最近のように増えてきますと、相互に関連の深いものも生じますから、それをどの事業部で担当させるかという問題が起ります。たとえば録音機にラジオを組み込んだ製品は録音機事業部で作るかラジオ事業部が担当するかという問題です。こういう異なる事業部間のコンフリクトは社長が決裁します」と説明した。

5

10

15

20

25

30

sample sample sample sample sample sample

海外の事業活動の管理

冒頭に述べたごとく、当社は1971年現在、海外に16の工場を置いていた。これらはそれぞれの国での法人格を取得して松下電器産業株式会社の子会社として設立されたが、経営組織上は松下電器の1事業部と看做されていた。したがってその設立のプロセスおよびマネジメントコントロールのやり方は国内の事業部についてすでに述べたところと基本的に異なるところはないといわれていた。そして1工場毎に事業部長、経理責任者および技術責任者として最低3名の要員が本国から派遣された。海外工場は最初は単一品種の生産販売を行う製品事業部として出発するが、その後その国での需要に応じていくつかの異なる品種をも扱うようになるのが普通であった。その材料や部品のうち現地で調達できるものを除き、大部分は本国の事業部から輸入するのであったが、本国と異なる自然条件とか顧客の嗜好に適合した製品を作つて現地の市場の実勢に即した価格で売り込んで行くためには、材料や部品の仕様および仕入価格などについて各海外工場はそれらを供給する本国の各事業部との間に密接な連絡と交渉が必要であった。それゆえ海外工場の経営計画および決算報告においては、とくに製品別の損益を明らかにすることが重要とされた。

当社はこのほかに11の販売会社を海外に持っていた。これらは、それぞれの国で永年当社製品を販売して可成りの実績を挙げ、かつ当社とおたがいに信頼し合つた代理店との合弁で設立されるのが通常であった。その設立に先立つ調査および設立の手続は本社の海外事業部が担当し、本社から、社員が派遣されて販売会社の経営首脳部のメンバーに加わった。販売会社でのマネジメントコントロールのやり方は海外工場のそれと同様であった。

上述の合計27の海外の子会社に対する本社による経営上の助言や助成は海外事業本部が経理本部と共同して行い、技術上のそれは各製品事業部が担当した。

これらの子会社は本社の副社長はじめ関連製品事業部の幹部等によって入れかわり立ちかわり訪問を受けたし、また派遣社員も報告や打ち合せに戻つて来ることが多かったから、彼等と本社との接触は国内の事業部長の場合におとらず密に行われている、と幹部は語った。

## 人 事

人事本部長の安川氏は、事業部長の人事について次のように語った。

「当社は1965年に他にさきがけて週休2日制を、1966年には仕事別賃金制を導入したりしましたから、人事面で近代的な会社に見えるかもしれません、家族主義的色彩もかなり強いのです。新しいものと古いものが混っている、よく言えば調和しています。」

外部の人には、松下の人間はみんな同じタイプで、同じ答えが返ってくるから面白くないと

5

10

15

20

25

30

言われることもあるのですが、社内からみるといろいろなタイプの人間がいます。事業部長も率先垂範型もいれば、部下を上手に使っていくタイプもあり、一概にはいえません。また製造出身か、営業出身かによっても違いがでます。事業部の数は、営業所を含めると150～160にのぼっており、事業部長といつても40才そこそこの人から、15年以上も事業部長を勤めている60才近くの人までおります。営業所長の中には課長クラスの人もおれば理事クラスの人もおります。事業部長の選抜は、年齢、勤続は考慮せず、仕事にもっともふさわしい人を充てています。」

5

事業部長には、当社子飼いの人もいれば、途中入社の人もいた。監査部長小北氏によると、事業部長は総体に、物を作ることに認識の深い人達であって、個性の強い人が多い。しかし、個性にまかせてバリバリやりすぎると、松下会長から、経営には愛と調和が必要だ、というアドバイスが返ってきたという。

10

当社では人事考課表は、課長職以下については作成されたが、事業部の部長職以上については考課表はなかった。安川氏によると「事業部長は事業本部長が評価するわけですが、頭のなかに評価尺度のようなものがあるにしても、日頃の直接の接触を通じて、細かい区分をつけずに、ハダで感じた評価をするわけです。人を人が評価するのはむつかしい。コンピューターにのらないのは人間のみです。事業部長の評価の重点をひと口に言えば職務遂行能力といえましょう。まず衆知を集めてゆく指導力が要求されます。企業が大きくなると、上下左右のコミュニケーションが重要になります。若い人の価値観が多様化する中で当社のモットーとする“衆知を集める経営”的能力がますます必要とされます。またよい職場の雰囲気、モラールの維持も重視されます。明るい職場、仕事のやりがい、生きがいをいかにして持たせているかが重要な職責となります。更に、人材育成の成果を重視します。ものをつくる前に人をつくる必要があります。事業部の業績をあげるには何と云っても、ひとりひとりの個性をよく知って、適性を伸ばし従業員個々の持てる力を最大限に発揮できるようにしなければなりません。総じて、事業部長クラスになると、人柄が重視されます。

15

20

25

30

事業部は自主経営ですから、事業部長の評価には、もちろんその事業部の業績を重視します。しかし、短期の業績を直接人の評価に結びつけることはしません。毎期の経営基本要綱の達成状況を目安として、全体の中で著しく悪いもの、とびぬけて良いものがあれば原因を分析し、それを経てから評価に反映させることになります。

昇給は能力によって差を付け、業績はボーナスに反映させますが、職責が高くなれば個人差は当然大きくなります。

金銭的な刺激による動機づけよりも、むしろ、より高度の仕事を与えること（配転、昇進を

含めて)による動機づけを重視しております。もっとも、結果的には処遇にもつながることになるわけですが。

昇進差がはっきりしてくるのは入社10年くらいからです。昇進基準は課長職まではあります  
が、部長職以上についてはとくにありません。

ある事業部に何か問題があるなと感ずると、入っていって調べるようにしています。たとえ  
ば経理監査とかモラール・サーベイをやるわけです。5

事業部の中に後継者を育成しているかどうかを判断するには、部長職、課長職などの研修会、  
勉強会などにおいて、会社の情況に対する彼等の認識や仕事上の識見などを観察します。上司  
としての事業部長の指導の如何がその部下の識見の差となって現われるからです。

事業部長でも、事業部長としてはいささか不充分だと考えられる場合、事業部長から別の適  
職を社内で求めてきました。10

わが社では、そういう人を関連会社に出すことはしません。関連会社に派遣する以上は、先  
方が希望する人、どうしても必要とされる人、先方の力となる人しか送らないというはっきり  
した方針をもっています。実際には関連会社へは、ほとんど人は派遣しておりません。人では  
なく経営理念は送りこみますが。」15

事業部は独立の中小企業であり、事業部長は企業主であると考えられていたから、一旦事業  
部長となった者は滅多に交替することはなかった。人事異動は主に事業部長より下位の社員に  
について発生した。

事業部間の人事異動は、同一事業本部内については当該事業本部が人事本部の諒解のもとに、  
異なる事業本部間にまたがる場合には人事本部が当該事業本部の諒解の上で、それぞれ扱って  
いた。職種別にみると技術者の事業部間異動は少なかったが、管理や営業担当者の事業部間異  
動は少なくなかった。職種間の異動(たとえば経理から営業へ)は比較的少なかった。事業部  
間、職種間の人事異動を行なう場合には、人事本部が本人の自己申告を上司のこれに対する意  
見と突きあわせて、調整を行っているといわれていた。入社後何年かは本人の適性発見の意味  
で比較的異動が多かったが、全般的に、事業部制の下では、人を動かしにくいという傾向があ  
り、この方が人材を育成しやすいとみられていた。経営者育成のためにいろいろな部門や職能  
を計画的に異動させるという方策は、当社は探っていなかった。また人事異動は必要に応じて  
行われ、定期異動というものはなかった。20 25 30

## 教 育

当社は毎年多数の大学卒業者を採用しており、技術系の方が文科系より多めのようであった。

大学、専門学校卒業の新入社員は7ヶ月間の導入教育を受けた。その最初の3週間は本社において一般教育を受け、次いで約3ヶ月間販売店に配属されて販売実習、その後3ヶ月間は各工場に入り生産実習を行った。本社における一般教育では社長以下トップマネジメントの話と、指導員との討論が中心であった。

そこでは「松下の経営基本方針とその歴史的背景」「会社と社会のつながり」「利益の考え方、公正な競争」「関連企業との共存共栄」「衆知を集めた全員経営」「責任経営制」「従業員に対する会社の方針」「松下の技術開発、営業、海外活動などの現状」について説明が行われた。この一般教育の最初に講じられる経営基本方針総論は樋野經理本部長が担当し、責任経営制については長井經理本部次長、そして最後に経営基本方針のまとめは高橋副社長がそれぞれ担当した。トップの話のあとには、入社後7～8年勤続したいろいろな職能の主任クラスの社員を指導員とする30～40名のグループで、各講師の話のフォローアップ討議が行われた。これは、新入社員のみならず、指導員自身にとっても、松下の経営方針のより深い理解と理論武装に役立っていると考えられていた。

販売店における販売実習は1962年から始められたもので、松下製品の占有度の高い店に文科系、理科系を問わず全員が1名または2名ずつ配属され、販売の第一線で、商品、販売、サービス、顧客、販売店の実態を身をもって感得させるねらいをもっていた。新入社員はこれを、「よい体験をした」と感じており、店主の方では「人手不足の折柄助かるし、松下電器への親近感が深まる」と喜ばれていた。生産実習は販売実習より以前から行われていた。これは新入社員が生産現場の苦労を或る程度にせよ体験し、原価意識を培い、安全、資材、購買などの業務の実際を学ぶことがねらいであった。販売および生産の実習を通して、松下電器の経営基本方針を頭で考えるより、実践を通して身をもって感じさせるのに役立っていると考えられた。

樋野經理本部長は「入社してその年のうちに、経営理念をハダで感じさせ、完全に洗脳してしまいます。」と語った。新入社員は導入教育の期間中は人事本部の採用部に所属し、教育を担当するのも採用部であった。

新入社員以外の社員の教育を担当するスタッフ部門として人事本部に教養訓練部があった。ラインの教育訓練はOJTが主であって、集合訓練は事業部毎に部内の研修担当者が実施し、本社の教養訓練部は昇進の節々での教育についての援助協力、各職能部門、各事業部の教育訓練の援助、助成を行っていた。たとえば製造部門の中堅社員（主として職長）養成のために、「産業人上級コース」が設けられているが、このコースの改訂は教養訓練部が当り、実施は事

業部が責任をもっていた。このコースでは次のようなテーマが取上げられていた。「歴史に学ぶ」「経営基本方針」「人生観・職業観」「仕事のすすめ方」「近代的労使関係」「リーダーシップと自己啓発」。

経理、営業、技術といった職能別の社員教育は各職能部門の研修担当者が責任をもち、教養訓練部は上述のごとく調整、協力のサービスを提供した。たとえば前述の経理社員の教育プログラムとして教理本部による9年間にわたる訓練が体系化されていた。すなわち導入訓練（1年）一般訓練（2年）中堅訓練（3年）責任者訓練（3年）という段階が組まれ、基本的にOJTで行われるが、年1回か2回各事業部の経理社員を招集し、ケース・スタディ、試験、レポート作成などを行なった。5

当社では1965年に、大企業としてはわが国はじめての完全週休2日制、週40時間実働を採用したが、2日の休みのうち1日は自己啓発にあてるよう「1日休養・1日教養」というスローガンをかけ、「土曜教育講座」その他従業員のための趣味、教養の催しを隨時行った。10

「当社では精神教育がかなり重視されているようだが」という問に対し、教養訓練部次長の杉田氏は「経営基本方針の徹底がねらいです。各階層に繰り返し理解を求めるが、新入社員教育でも重くみています。しかし、職能人としての専門教育は以前に比べると高度になっているし、今後もこの比重が増すでしょう。」と語っていた。15

当社では「駆け」という言葉がよく使われた。駆けは社員教育の重点であるといわれていた。それは与えられた課題または方針の完全な実現を確保するプロセスを意味していた。つまり、ある課題または方針の意味を各自に正しく理解させ、これを各自の仕事の上に適切に翻訳して為すべきことを明確に自覚させ、そしてこれを円滑に確実に為しとげさせる、それが駆けであった。たとえば1951年に社長は「販売も仕入れも月末現金決済とする」という課題を打ち出した。それまでは当社の販売および仕入れには巨額の手形取引がともない、取引額の増大につれて債権債務の固定化はますます大きくなつた。経理本部長はじめトップはその実施の手順として、まず仕入れ取引の現金決済制度を確立し、次いで販売取引の改革に進むという方針を決めた。そこで全事業部長に対して月末現金支払いの方針を示達するとともに、事業部がその実行にともなつて生じる資金不足を補うため本社から月中10日間を期限とする資金貸出しの枠を別個に認めた。事業部長は部内各担当幹部に対し、この方針の意義を説明するとともにこの機会に操業計画および管理方法における無駄の排除を一段と強化し、あわせて仕入先との関係を改善するという所信を示した。現場はこれを受けて各種在庫の量および滞留期間の削減をはかるための方策を立案し、それらの新たな最低必要在庫量を見積り、資材責任者は新支払方法のもとでの仕入価格および納入方法の改訂について仕入先との交渉を準備し、また経理責任者はこ202530

これらにもとづく月次の利用可能資金量と必要資金量の見積りを行い月末現金支払いの方針を実行する場合のクリティカル・ポイントを明らかにし、その調整目標を立案する、等の活動が展開された。

かようにして月末現金支払いの実行に向って各事業部がその業務を改めて行き、やがてこの方針は制度化され定着した。そして会社は次に売上代金の月末回収に着手した。

5

かくして1960年に社長の経営課題は完全に実現された。この10年間にわたる各自の自覚された努力が彼等ひとりひとりにとって駆けであった。

10

## 事業部の幹部の見解

### ラジオ・ステレオ事業本部総務部長の談話

15

ラジオ事業部は最も歴史が古く、利益の蓄積も厚い事業部のひとつであった。ラジオの輸出を担当する輸出事業部とあわせて2,300人の人員を擁し、年間700万台以上のラジオを生産し、その8割は輸出するという「世界最大のラジオメーカー」であった。

ラジオ事業部はステレオ事業部、東京ステレオ事業部、オーディオ工場、福島工場、電子楽器部などとともにラジオ・ステレオ事業本部の下にあり、同事業本部には企画室、総務部、人事部というスタッフ部門があった。

15

ラジオ・ステレオ事業本部総務部長（ラジオ事業部の総務部長を兼任）六車氏は、事業部の立場からみた事業部制について次のように語った。

「社長決裁規定をはじめ社内に規則はあるようですが、あまり必要がないので、くわしいことはよく知りません。経営計画書についても本社は何も言わないし、事業部の決定に社長の決裁も承認も要りません。『こんな良いものをつくりました。売れましょうか』と見せに行くことがあります。本社のトップは広い視野と深い経験にもとづいてアドバイスをしてくれます。以前、会長が2,000円のラジオをつくりてみたらどうか、30万台は買ってやるよと言われたけれども、2～3年は聞き流しましたままでした。いざ実際つくりてみるとまたたく間に100万台売れましたね。

20

製品価格の決定は、かつては社長決裁事項でしたが、今は事業本部長の権限にまかされています。社長の代理としての事業本部長に相談をし、修正するようなことはありますが、決定の責任は事業部長にあります。またこちらから伺いに行かなくても、上方から意見が出ることもあります。上下いずれからでも意見が自由に出せます。

本社の企画室などに情報をもらいに行くこともありますが、あまりあてにしていません。それによって動かされるということはありません。まあ、これも事業部の実力いかんによること

25

30

でしょう。自信のある製品をつくっている、自信のある事業部とそうでない事業部の場合とは、本社との関係でもニュアンスが異なると思いますね。

事業部制の問題点としては、各事業部毎にスタッフをおいているから、管理がだぶって同じ職能の人間がたくさんいることがあげられます。しかし、反面、人の養成が組織的にできるというメリットがあります。また事業部間の横の連絡、意志疎通がやりにくいという問題もあります。ある事業部だけでなく全社的にやればよいというようなことも簡単にはできないという問題があります。事業部の業績は相互に比較され、競争関係にあるわけです。本社はその調整努力をしていますが、それでも気持ちの上で問題が残りますね。

さらに、人事面では事業部間の配置転換がやりにくいといった問題や、事業部の従業員の採用が業績によって左右され、長期計画がたてにくいという問題もあります。

管理職の給与・ボーナスは事業部の業績があまり反映されていません。全然反映されないわけではありませんが。社員は辞令一本で移動させられるのだから、事業部の業績によって差をつけるのは殺生だという感覚があります。ただ、事業部長だけは、責任者なのだから、業績によって待遇もちがうと思います。私は、一般従業員層についてある程度事業部による給与差をつけた方がよいと言っているのですが、受け入れられません。福利厚生施設は、事業部の利益の大小により事業部門に差があります。だいたいの基本線はそろえていても、多少の差が出てきます。」

#### 電子レンジ事業部長の談話

電子レンジ事業部は1969年12月に事業部としてスタートした。当社の電子レンジは電化事業本部（洗濯機、暖房器、炊飯器、電熱器、アイロン、石油機器などの事業部を傘下におく）所属の電化研究所の或る課で1962年にその開発がはじまり、商品化も進められた。電子レンジ事業部は発足直後に、新聞報道による「放射能洩れ」問題が発生し、事業部の最初の1年間（1970年）は、電子レンジの生産が完全にストップした。

しかしこの問題は単なる電波洩れを誤解したにすぎないことが判明して、翌年（1971年）に生産は再開され、その年の下期によくやく、赤字を脱し、今後かなりの利益が挙がることが見込まれていた。

電子レンジ事業部長小川氏は、1956年に他社から入社したエンジニアで、当初から電子レンジの開発を手がけ、初代の事業部長となった人で、年齢は50才であった。

小川事業部長は、事業部と本社との関係、事業部長の職務、事業部の業績評価などについて次のように語った。

5

10

15

20

25

30

「毎期、副社長名で翌期の経営計画作製要綱が本社から来ます。これは各事業部共通のもので数字の指示はありません。これを受け、こちらから事業計画基本方針と具体的経営目標を本社に提出します。これは生産、販売等の計画数値を示したものですが、ほとんど修正されないで社長指示というかたちでもどってきます。それが事業部の「経営基本要綱」となるわけです。これまでのところ修正されたことがありません。もっとも「放射能」の問題で生産がストップした1970年中わたしは毎月のように修正計画をたてました。

5

本社のわれわれに対する態度は時によって異なります。例の事件の前の 1968年～69年頃は、営業本部長の態度はかなり厳しいと思いました。しかしその場合も、こちらでたてた事業計画は修正されませんでした。ただ、『私のカンではもっと売れる、もっと売るようせい』といわれましたが、逆に、例の事件以降は、本社よりもこちらの方が強気の態度でした。今にして思えば、われわれは新聞の影響を少し軽く考えすぎたようです。|

10

「昨年の9月、松下会長は『会社の第一線から退いてコンサルタントになる。相談があれば聞きに来るように』と言われました。私は3番目か4番目にうかがいましたが、私の説明を聞いておられてから、宣伝のチラシやT Vコマーシャルを批評され、『本社の連中とよく相談しないさい。ただし決定は君がするんだよ』と言されました。これまで2度、1度は自宅で、1度は会社でお会いしましたが、2人きりで1時間か1時間半お話をしました。

15

本社の経理、営業、人事などの本部長ともよく会います。1日か2日前に約束をとって30分ぐらいお話します。また毎月の経営研究会で、会長、社長、副社長らトップの話を聴き、コーヒー・ブレークの雑談でいろいろな情報交換ができます。事業部に戻ると主任以上全員を集め、経営研究会のひな型をやっています。

30

事業部長は孤独です。スタッフや工場長から事業部長になるステップに大きな飛躍が必要です。私は事業部長を2年半経験して、『努力はしたんだけど』とか『新聞にたたかれたから』とか言ってもはじまらない、結果が悪ければそれで終りということを痛感しました。

25

経営基本要綱という枠——これはいわば社長と事業部長の契約ですが——はあります。細かいことを言ってこないから責任感が湧いてきます。事業部長は中小企業の社長の仕事に進歩性をプラスしたものが期待されていると思います。見識ある事業部長の育成は本社の大変な責任だと思います。

事業部の業績評価は経営成績——決算成績、資金枠内でやったか、不良製品などで消費者の苦情をかってないか、人材を育成しているか——などを総合的にみていると思います。数字そのものよりも社長・副社長の判断だと思います。（電子レンジ事業部は本部ではなく、本社に直結していた）。事業部長の何か特別の能力ではなくて、総合的な能力をみていると思います。

たとえ業績が悪くても、回復のためのポリシーさえしっかりしていればクビにはならない。

私としては、いつも上から評価されているナという感じも、本社に申し訳ないという気持ちもありませんね。長期的にみてくれていると思います。もし短期的業績だけを強調されるような場合には、辞めなければならないと感ずることもありましょうが……。

事業部のモラールや人材育成を本社は非常に重視していると思いますが、これは短期間でできることではなくて、長期的にみる必要があると思います。本社のトップは事業部長とのふだんの接触を通じて判定しているのでしょうか。5

事業部長の給与やボーナスは事業部の業績を直接反映していないようです。能力的にゆきどまりの人は昇給も低いし、将来性のある人は高い、1970年の1年間にも賞与をもらいましたし、絶対額としては前年よりふえていました。あの時は、ボーナス返上を申し出ようかと思いましたが、事業部長は経営者といえどもサラリーマンですから思い直しました。私としてはもっと業績差をつけた方がよいと思いますが、トップの配慮があるのでしょう。あまりエゲツなくやると、人材が育たないという考えがあるのだと思います。10

福利厚生施設についてはとくに内規はなく、事業部の裁量でつくれます。うちの事業部だけが運動場を持っていなかつたのですが、1970年の時は従業員に実情を説明して1年待ってもらいました。現在はほとんど立ちおくれがなくなりました。15

事業部への帰属意識は、経営にタッチしている者と作業者が強いといえます。作業者はウェットで他への転勤をいやがります。それに対して営業や経理などのホワイトカラーは案外ドライで、辞令一本で動きます。

事業部間の人事異動については、本人から異動の希望がでることがあります。上司との人間関係が原因のケースとか、たとえば管理から営業へといった職種転換を希望するケースがあります。本人の希望があっても、事業部のエゴから転出はこまるという場合も当然出てきます。私としては、本人の希望をむりやり抑えつけておくのは双方にとって得でないから、なるべく希望をかなえてやるようにしています。また、人材育成の観点から言っても、いろいろ廻った方がよいと思います。20

事業部長が、会社全体の人材育成という高い観点に立って、事業部のエゴ意識を打ち破って行かないと、人事面で事業部制の弊害が強く出ると思います。」25

## 経営理念

松下会長は今日でも分権管理で進むべきで、具合の悪いところは運営の工夫で補えばよいと幹部に語った。そして事業部制は姿かたちの問題ではない、問題は底に流れる考え方にある、30

トップがその気にならねば、うまく行かない、トップのポリシーが明確か否かということが大切なだけだ、と幹部の誰れもが信じていた。

松下氏は創業以来、毎年正月に社員を集めて、当社の経営に当る氏の考え方や方針を発表したほか、当社が新たな状況に当面する都度、これに対処する態度と方向を示してきた。これらのなかから、当社の分権管理を支えてきた氏の経営理念の一部を次に列記する。番号は読者の検索の便利のために付けたものであって、特定の分類または順序を考慮したものではない。

- 企業の目的は良質で安価な物資を豊富に供給することによって社会に貢献することである。

人間の幸福は安定した精神と豊かな物資の上に築かれるものである。生活に必要な物資をあたかも水道の水のように安価に無尽蔵に提供して人間生活を豊かにすることにより、幸福の建設に奉仕するのが生産者の使命である。企業の目的は生産者としての使命を実現して社会に貢献することである。

- 利益は社会への貢献に対する報酬である。

利益は企業が社会に貢献した度合いを示す尺度である。したがって利益は企業の目的ではなく、むしろ結果である。もしも赤字経営に陥ることがあるとすれば、その事業に協力するすべての人々の生活を貧困にし、ひいては社会全体を貧困にする。

適正な利益を志して、しかも儲からないのは、その事業の、社会への貢献が足りないためである。

- つねに社会の共存共栄に努めるべきである。

生産者としては配給者、販売店、消費者とともに、一業者としては同業他社とともに、国民としては国家とともに、国際人としては他国とともに生き、ともに栄えることを旨として行動すべきである。

共存共栄は、企業の相互依存の関係にもとづく考え方である。相互に独立自主の精神を持ち、たがいに一人前の者同志の立場で取引し仕事をしながらしかもこうした取引も仕事もたがいの相互依存なしには成立せず、社会の繁栄、人々の幸福があってこそわれも活かされ栄えるのだということを忘れない謙虚な経営活動の上に、はじめて経営の共存共栄の理想は実現する。

取引は公明正大に終始し、無駄なかけ引きや術策を使ってはならない。

- 公正な競争が進歩をもたらす。

人も事業も公正な競争のもとでの真剣な努力によって優秀になる。公正な競争により成

長しうる商品を商うべきである。

5. 期待に応えよ。

誰がわが社に何を期待しているかを察知してその期待に応えるべきである。自社の立場のみ固執してはならない。

6. 生産者の責任は、その製品を最終使用者が使い終るまで解除されることはない。

5

7. 商売人であることを忘れてはならない。

真の商売人は質実謙虚を旨とする。

真の商売人は常に顧客の声に耳を傾ける。

8. 商売は必ず成功させねばならない。

10

うまく行かないのは自分の経営のやり方が誤っているからである。決して運や環境や時勢のせいにしてはならない。必勝の勇猛心を養うべきである。相手が向こうを向いているのをこちらへ向かせることに成功せねば、事業の成功はない。

9. 不断の自己検討を怠ってはならない。

15

月次の決算を励行して改善すべき点の有無を確かめるべきである。欠陥を発見したら速かに措置し、同じ失敗を繰り返してはならない。

会社の総合力にふさわしい仕事をしているか。

10. 事業欲に自動調節の働きはない。

食欲は満腹すれば自ら減退するが、事業欲にはそのような作用がともなわない。

やりすぎたと気付いたら、直ちに引き戻す勇気がなければならない。

11. 事業の拡張は信用の範囲に止めるべきである。

20

経営の規模は社会がわれわれの働きを見て決めるものである。

拡張は必ず採算の基礎に立ち、適正利潤が確保できる範囲で行うべきである。

12. 設備の拡張は躍進と崩壊の岐れ路である。

25

設備の拡張はかならずしもコストの切り下げにはならない。設備を活かし収益を挙げるのは人である。

13. 経営の要諦は人を育てながら事業を発展せしめることである。

人は信頼して仕事を任せ、その実力をフルに發揮させるべきである。

1人1人に経営者意識をもたせよ。

事業も人も、自力で途をひらかせるように導くことが正しい援助である。

30

経営の安定はあくまで確保せねばならない。しかし安定した経営に人を安住させてはならない。そのなかで各人には困難な問題を体験させよ。

14. 事を成すには人の和を欠いてはならない。

常に目標を明示し、全員一体となって事に当るべきである。和の根底は誠である。

15. 経営組織は、「仕事の細分化と専門化」と「衆知の結集」とを可能にするものでなければならない。

経営を細分化するのは全員が愉快に働ける経営形態をつくるためである。細分化した経営単位を深く専門化して、各人がその担当分野で世界の最高権威者となれ。

衆知の結集は、細分化専門化と自主独立経営の力を総合発揮させる。トップは各事業部長の行う責任経営に対して側面援助の機能を続ける一方、全社レベルの問題に対して衆知を集めてかつ迅速に決定を下さねばならない。

16. 大衆の生活に必要な商品は、景気の好況、不況に拘わらず成長するものである。

17. 商品は適正な利潤を含んだ適正価格で販売されるべきである。

18. 強力な販売網とは、需要家に十分なサービスを提供して、その満足と支持を得ている販売網である。

「十分なサービス」は販売会社および販売店がともに適正な利潤を得ることによりその経営が安定してはじめて提供できる。

5

10

15

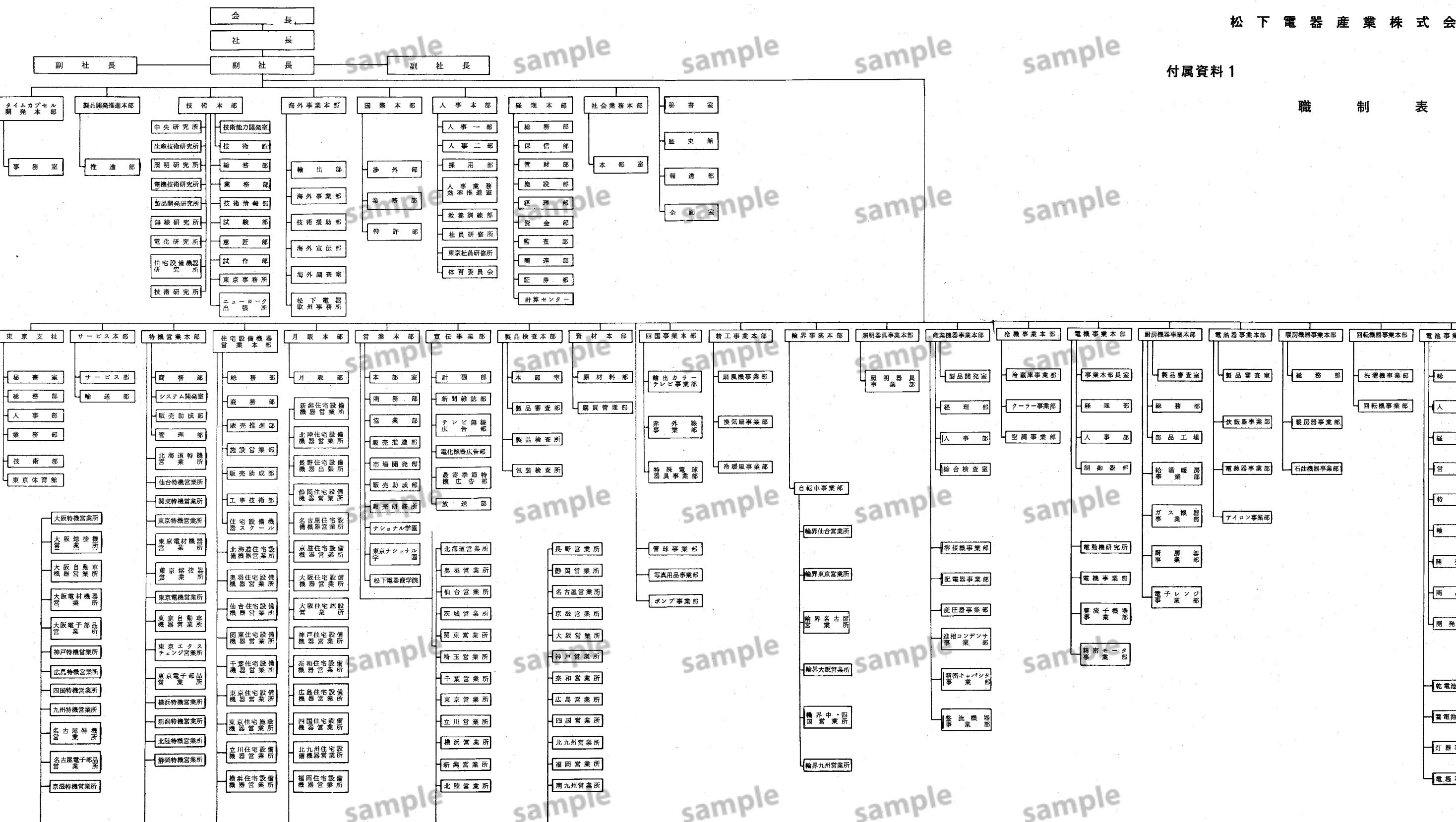
20

25

30

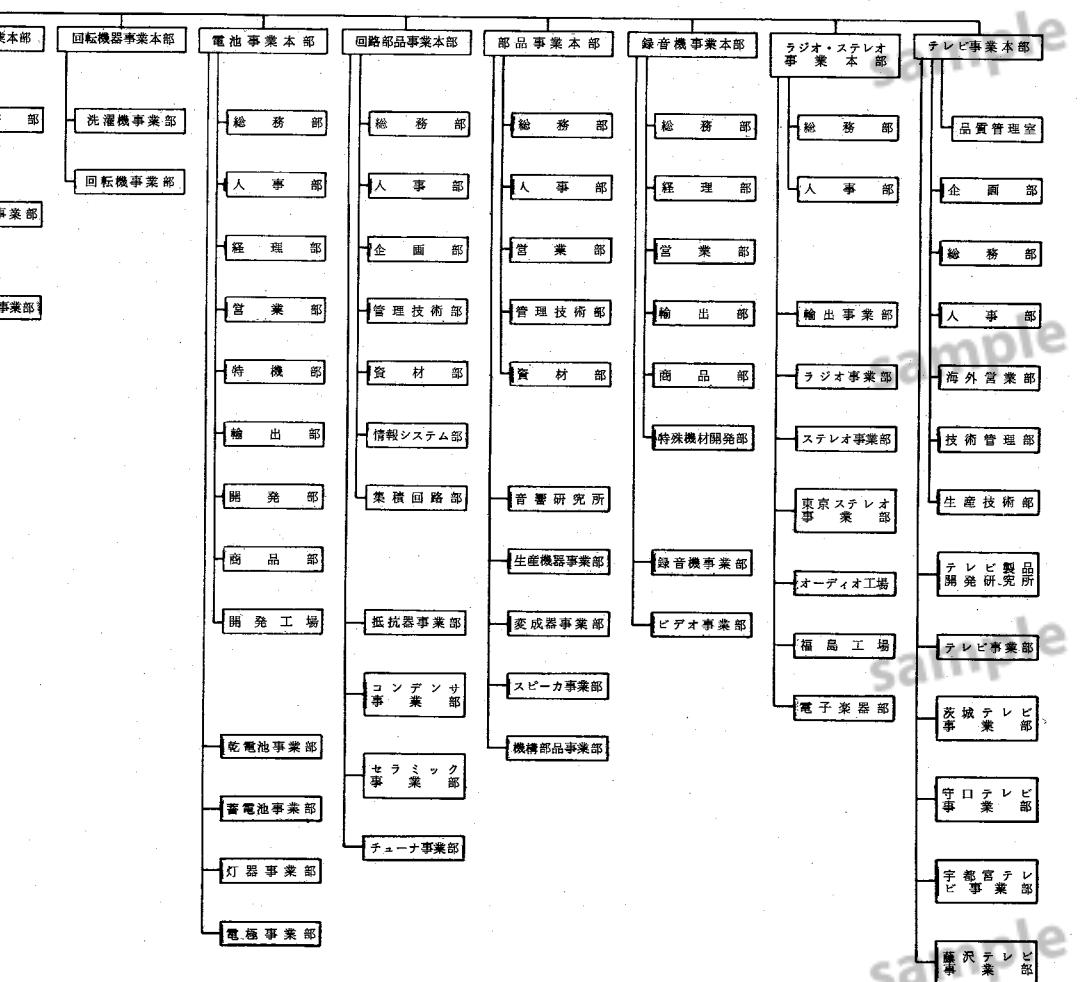
松下電器産業株式会社

付属資料 1



# 東 産 業 株 式 会 社

## 制表



松下電器産業株式会社

付属資料2

製品グループ別の売上高構成比

製品のグループ	営業品目	総売上に占める割合
無線機器	テレビ、カラーテレビ、ラジオ、ステレオ、録音機、電子部品、通信機関係	53.4%
家庭電化機器	洗濯機、掃除機、炊飯器、電熱機、暖房器、冷蔵庫、クーラー、電子レンジ関係	30.4
電池	乾電池、灯器、電極、蓄電池、発電ランプ、写真用品関係	4.0
管球	電子管、電球、蛍光灯関係	4.3
電機	モーター、トランス、ポンプ、熔接機、配電器関係	5.5
その他	自転車、その他	2.4
合計		100.0

(注) 上記各グループには、それぞれ外注加工商品の販売が含まれている。

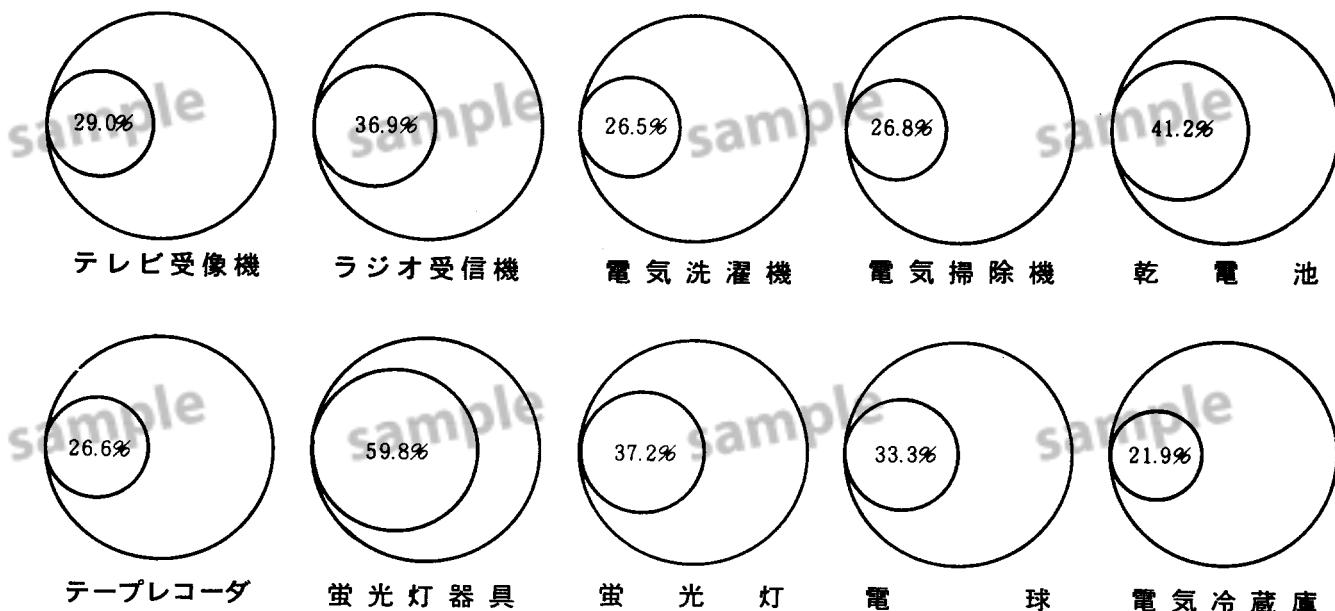
資料の出所：同社の1971年（昭和46年）11月20日に終わる事業年度の有価証券報告書

松下電器産業株式会社

付属資料3

製品の全国生産に対する占有率

(1971年4月～同年9月)



資料の出所：同社の1971年（昭和46年）11月20日に終わる事業年度の営業報告書

sample

sample

sample

sample

san

sample

sample

sample

sample

sam

## 付属資料4

## 事業計画——検討資料(2)

(収支)

金額単位 百万円(記入額 期合計)

事業場名

	(第年同期) 前実		(第年同期) 推定実績		(第年同期) 当期計画		販路別		製品別または工場別			
	国 内	輸 出										
損益分岐点												
利益率10%販売高												
生産・買入高												
A 販売高	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
直接材料費	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
商品買入高	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
物品税												
販売手数料	(注1)											
売出費用												
運送・保管料												
決済リベート												
本社・本部費営業所費												
費												
B 比例費合計												
C 限界利益												
D 固定費合計												
固定費内訳	人件費											
	固定資産税											
	諸経費											
	支払金利・戻し金利											
事業税												
生産販売稼動差	(注2)											
実質利益												
営業外損益												
決算面利益												

(注1) 直接販売ノ場合ノミ発生

(注2) 決算上ソノ期ノ費用トナル固定費トD固定費合計額トノ差額

(注3) C+D-「生産販売稼動差額」。イワユル営業利益。

## 付属資料4(続き)

## 事業計画検討資料(6)

(資金標準との対比)

## 1. 標準運転資本(期末3カ月平均月商を基準とする)

(単位 百万円)

勘定科目		基 準		標 準 B/S		計画期末 B/S	
		項 目	金 額	標準率	金 額	月商比	金 額
流動資産	受取手形	販社直回収	売上高		日		(カ月)
		その他の受取手形	売上高		日		
	内部受取金	営業所	所費引渡高		日		
		対内	引渡高		日		
	内部受取金	営業所	所費引渡高		30日		
在庫	売掛金	帳端	"		日		
		対内	引渡高		30日		
	売掛金	販社直回収	売上高		日		
		帳端	売上高		日		
		輸出	輸出高		日		
流動負債	在庫	その他	売上高		日		
	支払手形	材料	材料支給高		日		
		製商品	売上高×原価率		日		
		仕掛品	生産高×原価率		日		
		材料	生産高×材料比率		日		
差引運転資金	金型	金型	期末計画B/S残高		100%		
		その他資産	"		100%		
		流動資産(計)					
		支払手形	材料	材料仕入高-支給高	(%)×3カ月		
		商品	商品仕入高-支給高		(%)×3カ月		
差引運転資金	経費				(%)×3カ月		
	内部支払手形	内部支払手形	材料受入高		(%)×3カ月		
	内部支払金	内部支払金	材料受入高		日		
	買掛金	材料	商品仕入高(35日) -材料支給高(30日)				
	その他負債	その他負債	期末計画B/S残高		100%		
差引運転資金		平均月商( )					

(注) 月商比率は、小数点以下第2位まで記入(2位未満四捨五入)。月商比は期末3カ月平均月商に対する比率

事業場名

## 2. 固定資本の構成(期末B/Sによる)

(単位 百万円)

借 方		貸 方	
科 目	金 額	科 目	金 額
標準運転資金		従業員積立金	
固定資産		諸引当金	
前払金(設備)		減価償却引当金	
支払手形( " )		退職給与引当金	
未払金( " )		事業税引当金	
投資		内部資本金	
貸付金		内部損益金	
(小計)		当期利益	
期末手許資金		(小計)	
運資・標準計画差額		内部借入金(短期)	
合計		"(長期)	
		合計	

## 付 屬 資 料 4 ( 続 き )

事 業 計 画 — 檢 討 資 料 (7)

(単位：百万円)

### ( 設 備 總 括 )

事業場名

# 前期計画と推定実績の差異説明

## 当期設備投資に関する説明・特記事項

1. 当期減価償却実施額（百万円）  
内 特別償却（百万円）
2. 工場増設（拡張工事を含む）

名称・場所	構造	規模(延坪)	生産品目	生産能力増加

3. その他主要設備に関する特記事項

## 今後の設備投資の方針

設備 減少	理由	設備名	取得価格	帳簿価格	処分価格
	社内譲渡				
	売却				
	償却廃棄				
	合計				

設備 貸与	貸与先	取取価格	帳簿価格	貸与条条
	期首 繰越 ( )社( )件			
	当期 増加 ( ) ( )			
	当期 減少 ( ) ( )			
	期末 残高 ( ) ( )			

- 注) 1. 本用紙は総括表であり、明細については適宜別紙を添付すること。  
2. 対内引継設備は、設備内容欄に相手事業場名を明示のうえ、必ず相手先と金額・引継時期等を一致させておくこと。  
3. 「機械装置・その他」については、目的区分欄に「工場増設に伴うもの」、「増産・合理化」、「研究開発」、「その他」を明示し、設備内容もこれに従って区分表示すること。

## 付属資料4(続き)

## 事業計画——検討資料(8)

(資金 比較B/Sおよび在庫)

〔比較B/S〕(単位 百万円)

借 方	期 末	期 首	増 減	貸 方	期 末	期 首	増 減
内部受取手形				内部支払手形			
受取手形				支払手形(一般)			
内部売掛金				内部支払金			
商品売掛け金				買掛け金			
材料売掛け金				未払本社勘定(一般)			
製品				未払租税・未払費用			
仕掛品				その他短期債務			
材料				(小 計)	( )	( )	( )
同系勘定(注1)							
前払金(一般)				支払手形(設備)			
その他短期債権				未 払 金(〃)			
(小 計)	( )	( )	( )	従業員積立金			
前払金(設備)				諸引当金			
固定資産				減価償却引当金			
内部掛金				退職給与引当金			
本部投資(注2)				事業税引当金			
貸付金				本社納金事業税	(注3)		
				内部資本金			
				内部損益金			
				当期利益金			
(小 計)	( )	( )	( )	(小 計)	( )	( )	( )
現金・預金				内部借入金(短期)			
合 計				内部借入金(長期)			
				合 計			

(注1)社内未収入金 (注2)事業部傘下ノ研究所ノタメノ備

〔在庫〕(単位 百万円)

項目	月切 (5/20)	6月切(6/20)	7月切(7/20)	8月切(8/20)	9月切(9/20)	10月切(10/20)	11月切(11/20)	11月切(見込み)	(在庫に対する方針・問題点と対策)
販売高									
合計(②)									
(対翌月商比)(日)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)		
内 製 品 在 庫 訳	通常在庫								
	備蓄〃								
	滞留〃								
材料在庫(日数)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)		
仕掛品在庫(日数)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)	(日)		

(注)1. 材料在庫は金型を除き、在庫日数は翌月切材料消費高見込に対する日数。 2. 仕掛品在庫日数は翌月切生産高に対する日数。

sample

sample

sample

sample

san

sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 13.5・RP200