



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。

10

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。^(注)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。

15

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。

20

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。

25

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。

30

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。