



慶應義塾大学ビジネス・スクール

松下電器の事業部制マネジメント

松下電器産業株式会社は、日本を代表するエクセレント・カンパニーの1つであり、1983年度の売上高は2兆7188億円、税引前経常利益は1891億円、従業員数は約3万8千人であった。また、連結決算ベースでみると、同年度の松下電器グループの売上高は3兆9885億円、税引前利益4981億円、従業員数約12万5千人という規模であった。松下電器産業の最近5年間の貸借対照表と損益計算書（単独決算ベース）の概要を付属資料1および2に示してある。また、松下グループの最近5年間の連結ベースでの財務実績の抜粋と、1982～3年度の連結貸借対照表および連結損益計算書をそれぞれ付属資料3～6に示してある。

松下電器産業は、永年にわたり「家電の松下」として広く内外に知られてきた。たとえば、10余年前（1970年頃）の売上構成比（付属資料8）および市場占有率をKBSの旧ケース（文献〔1〕）でみると、同社の主力事業が圧倒的に家電製品であったことを示している。また、同じ頃の同社の組織図をみても、当時の50あまりの事業部と、これらを統括する20近くの事業本部の大半が家電関係の製品分野であったことが読みとれる（文献〔1〕）。なお、近年は市場占有率を公表しない申し合わせになっているが、同社が多くの家電製品分野でトップシェアを占めてきたことは周知の事実である。

ところが、この“家電王国”松下電器グループは、1977年の社長交替劇で世間の耳目を集めた頃から、徐々に“変身”の度合いを強め、家電メーカーから総合エレクトロニクス・メーカーへの脱皮をはかり、情報関連・産業機器の分野へと経営資源を積極的にシフトさせるという戦略展開を見せているのである。

そして最近の数年間、とりわけ1983年に“アクション61”という全社をあげての“改革”キャンペーンを展開しはじめるに至って、同社の動きはビジネス・ジャーナリズムに取り上げられる頻度が一層高まり、たとえば「松下の転機」、「変貌する巨人」、「聖域事業部制にメス」、「変身へ走り始めた御利益教団」、「特機分野への集結」、そして「組織の再活性化と事業部制の見直し」……等々といった記事が目立つようになった。

このケースは、慶應義塾大学・伏見多美雄教授が、同大学・石田英夫教授の全面的な支援・協力を得ながら作成した。ケースはクラス討議のための資料として作成されたものであって、経営管理の適・不適を例示することを意図したものではない。ケース・ソースとしては、同社での取材のほか、慶大ビジネス・スクールの旧ケース「松下電器産業株式会社：事業部制」、および多くの公刊記事を参考にした（巻末の文献リストを参照）。ただし、記述内容に不備があるとすれば、その文責はすべてケースライター自身が負わねばならない。なお、社内での取材について好意あるご理解・ご支援をたまわった松下正治取締役会長をはじめ、関係役員・部門長の皆様方に心からの謝辞を申し述べたい。

（1984年9月）

こういった紹介・論評記事の多くが、ほとんど例外なく同社の“事業部制”に触れていることは象徴的である。日本の事業部制企業といえまず松下電器の名が挙げられるというほどに、同社の事業部制マネジメントは著名であり、また、同社にとって事業部制は経営の基盤として定着し、ほとんど体質とさえいわれるまでになっている。そのような企業が、経営政策の変革を打ち出したからといって、直ちに「事業部制の変革」をすすめたり、このマネジメント方式から他の方式へ改定するといったことが、言われるほど容易になしとげられるものであろうか。

ケースライターは、このような視点から、松下事業部制に近年何がおこっているのか、同社が展開している戦略転換と、その底に流れる動きは何か、……といったことに関心をもって、多くの公刊記事を比較参照し、会社での取材・調査をすすめながら、問題の客観化につとめてみた。以下の記述は、そうした調査ノートの中から、主として事業部制マネジメント・コントロールに関わる部分を中心に整理したものである。

事業分野再編への始動

1984年（昭和59年）1月10日、大阪府枚方市の松下電器体育館で開かれた経営方針発表会で、山下俊彦社長は、かなり意表をつく“年頭所感”を発表して、ビジネス・ジャーナリズムをにぎわすことになった。この席で山下社長は、「高度情報社会に対応するため、事業内容を成熟期に入った家電商品主体から、より成長力の高い情報関連事業へシフトさせる」ことを宣言し、さらに、「半導体などの電子部品や情報・産業機器を中心とする特機事業の売上高を年間20%ずつ伸ばし、3年後には、松下グループ内での特機事業の売上げ比率を、現在の31%から39%に引き上げる」と、異例ともいえる経営目標数字を発表したのである。

松下電器の経営方針発表会は、新年度恒例の行事として世に知られているが、通常ここでは、その年どしの経営スローガンが掲げられ、新年に際しての心構えが訓示されるのが常であったから、経営上の具体的な目標数字をあげて行なわれた“年頭所感”は、列席した幹部社員への強烈な訴えかけになり、世間の注目も浴びることになった。この異例の年頭所感は、松下グループのリーダーである山下氏自らが、率先して重い負担を背負って立つ覚悟を披歴したものであり、目標数字を社外に公表することによって目標をノルマに変え、実行に向かって走り出すしかない状況を演出したのであろうという観測が経済紙誌によって伝えられた。

山下社長のこの機構改革宣言は、その前年にはじまった同社グループの“アクション61”計画と切り離しては考えられないものであった。

アクションー61

1983年5月10日、山下社長は、全国の事業場長が居並ぶ“合同会議”の席上で(注1)、“アクションー61”をグループ総力を挙げて遂行することを初めて宣言した(注2)。アクションー61プランの対象期間は、1983年下期から1986年下期までの3年半であり、その2大目標は、①1986年(つまり昭和61年)までに、同社グループを家電メーカーから総合エレクトロニクス機器メーカーに脱皮させることと、②各分野の利益体質をより一層強化する、というものである。この合同会議では、まず当面の半年間(1983年度下期)を準備期間として各事業場ごとに商品力、コスト力、営業力の3点からそれぞれの経営を見直し、その上で、最重要課題をしぼり、解決の具体策と実施策を提出するように、との指示が出された。

これに先立つ1982年11月期決算で、松下電器産業の売上げ伸び率は5.4%と、目標の8.4%を下回り、営業利益ベースでは前年比マイナス10%余りという7年ぶりの減益を記録した。これは、山下社長のいう「売上げが2桁成長しないと利益が出ない体質」を露呈したものと受け取られ、しかも、それは「完全に産業用エレクトロニクスに出遅れているからだ」という危機感を同社首脳陣に強めさせたという。1982年度の売上げ構成比は、付属資料7に示すようであり、家電品が67%を占めており、経営企画室の試算によると、このままの構成比をつづけたのでは年率5%の成長しか見込めないということであった。翌1983年11月期決算では、大型商品VTRの好調などに支えられて10%の増収を果たし、営業利益で19%増、経常利益ベースでも10%の増益を記録した。しかし同社の首脳陣は、いまのうちに既存分野のぜい肉を削ぎ落とし、そこで生まれる余剰人員を、出遅れている新規分野に投入しなければならないと危機意識を訴え続けることをやめなかった。業績のよいいま手を打たなければ完全に手遅れになるというのである。

なぜいま“アクションー61”かを説明するために、社内ではいろいろな例が使われているという。その1つを引用しよう：

1956年(昭和31年)には、松下の売上高は日立の半分だった。ところが、1973年(昭和48年)に松下は売上げで日立を抜くことができた。重電に頼っていた日立さんが、家電時代に乗遅れ、逆に松下がうまく成長分野の家電を握ったからだ。現在、日本電気は松下の売上高の半分だが、コンピュータ分野を確実につかんでいる。松下がこのま

(注1)“合同会議”は、ほぼ2か月おきに、本社の首脳陣が全国の事業部長、営業所長、研究所長(これらを総称して、同社では“事業場長”と呼んでいる)および分社・子会社の経営幹部と一堂に会して、事業経営に関する重要テーマを話し合うコミュニケーションの場である。

(注2)ここでアクションー61のACTIONとは、Action(行動)、Cost reduction(コスト削減)、Topical products(話題性ある商品づくり)、Initiative marketing(創造性ある営業活動)、Organizational reactivation(組織の再活性化)、New management strength(新しい経営体質)のイニシャルをつなげた造語であり、社内では“A-61”という略称も使われている。

まやっていると、（計算上は）10年後に日本電気に抜かれてしまうだろう……。

また、山下社長は、次のようなたとえ話を社員に言い聞かせているという：

たとえば、乗り物がカゴから自転車に変わったとき、カゴ屋は自転車屋になれなかった。やがて自転車が自動車に変わったときも、自転車屋が一生懸命やって自動車を作ったわけではない。発想を変えないかぎり、自転車屋はいつまでも自動車屋になれないのだ……。

事業場長への訴えかけ

アクションー61の推進責任者である谷井副社長と、前経営企画室長としてアクションー61のプランニングに参画した佐久間取締役（現家電営業本部長）は、1983年5月から11月までの“準備期間”に、チームを作って全国数十か所の事業部と約50の営業所を巡回した。事業部長や営業所長のひとりひとりから、計画内容聞き、修正し、練り上げていくためであった。ただし、事業部の自主的経営を基本とする同社であるから、本社からは、アクションー61の考え方と問題点を訴えた上で、最重要課題を少数に絞り、その具体策、実施策を示せというやり方で進められた。

この巡回期間の当初は、提出される計画が総花的、教科書的なものになりがちだったので、谷井副社長らの仕事は、いかにして総花的な回答を、各事業部固有の問題に絞り込んでいくかということだったという。

たとえば、国内シェアがおよそ60%というアイロン事業部や、50%をこえる電池事業部、30数%の掃除機事業部、……といった事業部では、売上高、利益率、シェアといった基本的な財務基準を十分にクリアしているので、現状を守る気持ちが強まり、リスクを冒しにくくなるのは当然であった。こういった事業部に対しては、たとえば「輸出比率をもっと伸ばして、国内向けと逆転させられないか」というような働きかけの仕方をしたという。輸出比率を高く設定すれば、事業部長はどうしても商品力、コスト力、販売力を抜本的に見直さざるをえなくなるからである。

こうしたプロセスを通じて、各事業部ごとにそれぞれ固有の課題を絞り込み、その具体策、実施策を練りあげると、これを中期計画におりこんでいったのである。松下電器では、山下社長就任の翌年に当たる1978年から、中期計画（3年を計画単位とする事業計画）が制度として導入されていた。しかし、事業部側には、永年慣れてきた単年度ごとの事業計画を重視する行き方から脱皮し切れないうところも少なくなく、そのために、中期計画を毎年大幅に修正しなければならなくなる事業部や商品分野もかなり生じたという。アクションー61は、中期計画に具体的な推進施策を加えることにより、計画の精度を高めるという狙いもあったのである。

このようにして6か月の準備期間をフルに使い、アクションー61を全社に浸透させる作業が続いた。事業場長とトップとの対話が繰り返される一方で、山下社長がアクションー61の重要性を

説く社内用VTRが全部門に配られた。本社で行なわれる各種会議では、必ず、各発表部門それぞれがアクションー61計画にそって報告するように仕向けられた。また、経営企画室が仲介役になって複数事業部の共通会議も実施されるようになった。たとえば、ほぼ2か月おきに開かれるようになった“ニューメディア委員会”などがそれである。

こうして社内の各層各部門の人々に理解と協力意欲を浸透させていく一方において、後述のように、複数の事業分野にまたがるような全社的問題にも手をつけねばならなかった。

独立採算の責任経営

松下電器の事業部制を語るとき、同社の徹底した独立採算責任の組織と、これを支える経営経理システムに言及しないわけにはいかない。

事業部制組織と営業活動の概要

1983年11月現在、松下電器産業には、付属資料9に示すように36の現業事業部があり、それぞれ独立採算の経営責任単位として事業活動を分担していた。事業部には工場部門を持って生産から販売までを行なう事業部(約21事業部)と、生産は分社・子会社に委ねて販売だけを行なう事業部(いわゆる販売事業部)とがあった。当社の主要な子会社・関連会社は付属資料10に示してある。1983年度に連結決算の対象になったグループ企業は80社余りあり、事業部の数はグループ全体でおよそ145(うち114は製造事業部)にのぼっていた。

事業部は、それぞれの製品分野の企画・開発・生産のみならず、その製品の販売促進および最終ユーザーへのアフターサービスにも責任を負い、それぞれが営業部門を持っていた。一方、全国各地にある営業所は、(商品の性格から自然のことであるが)テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、情報機器……というように複数事業部の製品を扱っており、それぞれの担当地域の販売網の整備・拡充や最終ユーザーへのアフターサービス活動を行なった。

当社製品の販売組織は、一般家電品、住宅設備機器および特機という国内の3つの経路と、海外への輸出および海外子会社を通じての生産や販売とがあった。国内向けの一般家電製品は、各事業部から全国にある96の販売会社に卸され、そこから約56,000の販売店に卸されて最終消費者に販売された。傘下の販売会社は、高度成長経済の時期には1県当たり4~5社のわりで配置されたので、10年余り前までは全国に230社もあったが、その後統廃合が繰り返され、最近では1県に2社程度という原則のもとに、96社に整理されている。一方、マーケット管理の体制は、本社の家電営業本部のもとに、全国6ブロック(北部、首都圏、中部、近畿、中国・四国、九州)にそれぞれ家電総括部があり、これらが担当地域の販売会社への販売助成および市場管理に当たってい

る。

厨房設備やガス機器その他の住宅関連設備機器は、全国にある55社の設備機器販売会社を通じて販売された。この分野のマーケット管理は本社の設備機器営業本部が統括し、その下にある約24の設備機器営業所が各販売会社に対する経営助成を担当した。

特機（産業用・業務用向けの機器）関係の製品については、事業部から全国の特機販売会社を通じて販売された。特機の市場管理は本社の特機営業本部が統括し、その下にある約36の特機営業所が各地域の特機販売会社への経営助成を担当した。特機関係の事業活動は、同社の“アクション-61”プランで飛躍的に拡大される計画になっているために、この分野の営業組織体制はまだかなり流動的だと見られている。

各ブロックの家電総括部と、各設備機器営業所、および特機営業所は、それぞれ独立採算単位とされていた。

同社製品のクレジット販売については、傘下に28のクレジット会社と、リース会社1社があり、販売店の行なうクレジット販売の促進およびクレジット代金の回収にあたった。これらの総括管理は、本社のクレジット部門が行なった。

海外活動の規模は、この十数年の間に大幅に拡大した。海外への輸出は、子会社の松下電器貿易株式会社を通じて世界の130か国以上に向けて行なわれている。直接的には、世界28か国に存在する34の販売会社に販売されるのである。また当社は海外の27か国に46の製造会社をもって現地生産を行なっている。1983年度の松下電器産業の輸出高は9264億円で、輸出比率は34%であった。また松下グループの連結ベースでの海外売上高は1兆8606億円であり、海外売上比率は47%であった。なお、海外への技術援助は42か国、90社に及んでいる。

事業部の財務的独立

松下電器の各事業部は、財務的にはほとんど独立の企業に近い形で運営されてきた。事業部が新設されるときには、標準運転資本（標準流動資産から買掛金などの営業債務の標準在高を差し引いた金額）に固定資産を加えた投下資産額から、事業部固有の引当金（事業部の従業員に係わる退職給与引当金など）を差し引いた正味使用資本に見合う額が“もとで”として本社から出資された。このもとでは、“内部資本金”として事業部貸借対照表の貸方に計上された。

こうして設立された各事業部は、毎期の事業利益を基本的な利益指標として業績評価がなされた。また、内部資本金の一定割合（近年は月1%程度といわれている）を“資本金利子”として本社に支払うことになっていた。営業利益から資本金利子を差引いた後の利益が正味の事業部利益になるが、この事業部利益の約60%を、税金（法人税および住民税）および株主への配当必要額として本社に納金し、残余利益は剰余金（当社では“内部損益金”と呼ばれている）として事業部に留保された。

事業部には、毎期の残余利益に減価償却費を加えた額が稼得資金として流入した。事業部の取引

規模は徐々に大きくなっていくのが普通だから、それにつれて標準運転資本が増加する。また事業部の生産・販売能力を維持拡大していくために設備など固定資産への投資も必要である。これらの運転資本増分および固定資産投資のための資金流出額（つまり事業部投資額）を稼得資金額から差し引いた金額が、その事業部の正味資金の増分になった。

当社では、各事業部に自主独立の経営を促すため、事業部設立以後は、運転資本増分や固定資産投資に必要な資金をすべて自己資金（残余利益と減価償却費）でまかなわせるという原則を守ってきた。事業部が活動規模を拡大するからといって、本社が“増資”という形で事業部に追加資金を与えることは、例外的にしか行なわれてこなかった。投資に必要な資金額が事業部の自己資金の範囲内であれば、その投資内容について事業部長に大幅な裁量権が与えられるのが常であった。

事業部には、自己資本の充実に努力させる意図もあって、標準運転資本の部分がかなりシビアに決められているという。それでも、歴史が長く豊富な内部損益金を持つ成熟事業部には余剰資金がたまっていくことが多かった。一方、事業歴が浅くこれから成長をとげようとする事業部の中には資金が不足がちのところもあった。

資金の稼得額が、事業部投資のための資金流出額を上回る場合は、その余剰資金を本社の財務部に“預金”す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より若干高めの率で預かることになっていた。本社と事業部との貸し借り、および事業部相互間の社内取引の決済には“通過伝票”が切られ、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替決済された。

事業部が不足資金を社外から借入れることは禁じられており、また仕入れ取引は毎月末に現金決済する原則になっていて、この支払いを延ばすやり方で資金繰りをするには許されなかった。不足資金は本社から借入れねばならなかった。本社財務部は事業部への融資にあたって、定期預金や普通預金担保の場合はそれぞれ預金利子の0.5%増程度、その他は市中銀行からの借入れ金利なみの利子率を課した。こうした仕組みは、「お金の価値をわきまえた経営」を事業部長以下に実践させる効果があったし、本社は各事業部の資金繰りの実情を常に把握できるという効果があった。このための役割を果たす本社財務部は、しばしば“松下銀行”というニックネームで呼ばれてきた。

各事業部は、社内の他の事業部へ部品などを販売（“対内売り”）したり購入したりすることができるから、社外のその品目の供給業者とつねに競争する立場に置かれていた。社内売りの取引価格は、市場価格（対外売りの値段）をベースにして事業部間の交渉により決定された。取引条件の折り合いがつかない場合は、買手側の事業部は社内からの購入を拒否して社外に発注する自由（いわゆる忌避宣言権）が与えられていた。

各事業部が扱う製品の小売価格の決定はトップの承認事項とされていた。事業部は、小売価格から所定のマージンを差し引いた値段で製品を販売会社へ卸した。また、事業部はこの卸値の中から

5
本社の定める一定率の運営費見合を営業所に支払った。各営業所も、それぞれ独立採算制で経営されるプロフィットセンターであるが、上述の運営費見合の中から自部門の費用をまかなわねばならなかった。ただし、営業所の主要な責任は各地域での売上げやシェアを高めることであり、利益は赤字にならない範囲ならよしとされることが多いようである。

事業部の業績評価

10
事業部の活動実績は毎月20日に締め切り、その月の月末には本社のトップに報告された（近年は経理システムのコンピュータ化がすすんだため、翌21日に、本社は“速報”という形で月次決算の大筋をつかめるようになっていた）。月次決算の内容は収益・費用の内訳を示す月次損益計算だけでなく、正味使用資産とその源泉とを示す貸借対照表項目、および資金繰りの推移も含まれていた。これらを事業計画および前月実績などと比較可能な形で報告し、実績の重要な変化についてはその原因と、今後予想される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。

15
事業部損益計算における営業利益は、売上高から製造原価（他事業部からの仕入品の原価を含む）、販売直接費、一般管理販売費を差し引くほか、“一般賦課費”も差し引いた金額とされた。この一般賦課費の内容は営業本部費、営業所費、技術本部費、本社費、その他からなっており、それぞれ対応する本社諸部門が必要とする諸費用を各事業部が売上高の一定率として納金した。これらの賦課費は、業績の振るわない事業部といえども免除されることはなかった。一方、本社関係の諸部門は、事業部から納金された金額の範囲内で自部門の諸経費をまかなわねばならなかった。

20
事業部が、たとえば中央研究所に特定の開発研究を委託したり、本社の情報システムセンターに特定のデータ処理の仕事を依頼したりする場合は、その費用を、上記の一般賦課費とは別に支払うことになっていた。

25
こうして計算された営業利益から、内部資本金利子および本社からの借入金利子を差し引きした（もし本社預金があれば、預金利子を加えた）ものが事業部利益とされ、事業部利益から税金・配当相当額を差し引いた残余利益が内部損益金として事業部に留保されることは既に述べた。

30
当社では月次決算ごとに計画の達成状況をフォローし、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ることになっていた。1事業年度の事業部決算の数値は、その年度の事業計画が最終的にどれだけ達成されたか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述べるようになっていた。

35
事業部の業績のよしあしを評価する公式の基準は定められていなかったが、近年は営業利益、売上げ、シェアの3つが基本的評価尺度とされていた。事業部間の収益性の度合いを比較する指標としては、伝統的に売上利益率が重視され、使用資本に対する利益率で比較することはなされなかつ

た。売上利益率は10%を基準利益率とされてきたが、分社・子会社が生産した製品を販売する事業部では、売上利益を折半する慣わしになっているため基準利益率も約半分とされた。山下社長は、近年とりわけ売上利益率で事業部の利益業績を評価することに力点を置き、合同会議の席上で全事業部を横並びにしてA、B、C、Dとランクづけをし、事業部長に採算性向上意欲を訴え続けているという。

事業部制運営の見直し

問題の認識

“アクションー61”を発表する何年も前から、山下俊彦社長は、折にふれて松下グループの戦略転換の必要性と組織の再活性化を訴えてきたが、近年は、同社の経営基盤といわれる事業部制や分社制の見直しにまで触れることも多くなった。ジャーナリズムを通じて伝えられる山下社長の談話は数多いが、ここでは1つのエピソードとして、1980年4月に山一証券ホールで行なわれた同社長のスピーチからその大要を引用しよう(文献[6])。このスピーチで、山下社長は、開口一番次のように語りかけたと伝えられている。

「松下電器はただいま、いくつかの大きな問題点を抱えています。本日はその問題点を率直に申し上げて、みなさんのご意見ご批判をあおぎたいと思います……」

このように切り出した山下社長は、続いて大略次のように“問題点”を指摘したという。

松下電器の収益力は近年次第に低下してきているが、その背景には当社の事業部制の運営に関する問題があることを認めねばならない。

……ご承知の通り松下電器の成長の大きな要因のひとつは事業部制であり、この制度はすでに会社の体質になっている。各事業部が自主独立の気概をもち、独立企業と同じ運営をするということで発展してきた……。当社の場合、事業部が自己経営で十分にやっつけられるという見通しがつくと、“分社”して独立会社にする場合がある。昭和50年代に入ってからでも松下電子部品、松下住設機器、松下産業機器、松下電池工業を独立させ、これら4社の売上高は分社当時で約3000億円であった(注)。

(注)

当社でいう“分社”とは、もと松下電器産業の事業部であったものを独立法人(子会社)として分離させたものを指し、従業員は松下電器産業に籍をおき、報酬や管理制度、労組などもすべて松下電器産業と同一である。1983年現在は、付属資料9にあげられた各社がこの意味での分社だといわれている。

分社というのは事業部の発展のひとつの形で、社員の意識からもいいことに違いはない。しかし、親会社である松下電器産業にとってはこれが収益力の低下になって現われる。松下電器産業は売上高の半分近くを社内で製造し販売しているが、残りは分社（子会社）・関係会社が製造した商品を買入れて販売するという、いわば商社的な色彩が濃くなっているからだ。もちろん、連結決算としてみる場合は、利益を親会社と子会社とで折半しても問題はない。しかし、わが国で一般的に使われている単独決算の場合は、自分で製造していれば売上高に対し10%の営業利益がとれるのに、仕入れ販売の場合、製造と販売で利益を折半するので5%ということになる。かつての松下電器の収益力は10%だったのに、最近では6%台になってきているのはそのためでもある……。

山下社長はこうした問題点の指摘のあと、事業部組織の再活性化のために多くの施策を用意していることを示唆したと伝えられている。次項では、公刊記事および社内での取材も加えて、問題点として提示されていることの概要を整理しておこう。

事業部制の功罪

松下電器の事業運営の基本は、生産・販売活動のすべてを製品ごとの責任単位、つまり事業部に分割し、各事業部に自主的経営責任を与えるやり方を特徴としてきた。各事業部には、企業全体としての立場から割り出した利益目標は課せられるものの、それをいかに達成するかについては、各事業部に大幅な自由裁量権が与えられる。こうした事業部制による経営は次のような特徴を持つといわれてきた。

- (1) 事業部長には事業部の最高責任者として、商品開発から生産・販売に至る全権が委託されるとともに、これを“内部資本金”を持つ独立企業体として運営する責任を課されるから、採算性志向が一段と強化され、必然的に創意・工夫の努力が形成される。
- (2) いわゆる“一品一業”主義の事業部制を採用し、製品ごとに専門化・細分化する方式をとってきたために、意思決定の迅速化と機動化がはかれる。
- (3) 経営責任が明確になるから、経営者育成の最良の場となるし、事業部運営に対し全員参加の思想が生まれる。

同社では“自主責任経営”、“専業主義の徹底”、“顧客第一主義”といった表現がしばしば用いられており、事業部制は「実践による経営者育成」という“人作り”にも大きな役割を果たしてきた。

松下電器が事業部制を採り入れたのは、1933年に事業の本拠を大阪府門真町に移した際である。当初はラジオ部門を第一事業部、ランプ・乾電池部門を第二事業部、配線器具・合成樹脂・電熱器部門を第三事業部とする三事業部制であった。こうして発足した事業部制に、その後、自主独立性をより発展させた形の“分社”制度が加わり、戦中戦後の一時期を除いて強化拡充され、同社の経

営システムの根幹としてこんにちに至っている。

こうした事業部制と分社制は、多様化し拡大する電機事業にとってとりわけ適切な管理形態であったと言われている。つまり、独立採算制に基づく競争原理が、電機業界の根強い成長性とあいまって、新製品・新技術の開発と市場へのフレキシブルな対応をもたらし、製品の生産・販売を効率よく行なう手段として役立ったというのである。同社の場合は、このような組織運営に独特の経営哲学（世間では“松下イズム”と呼んでいる）が加わって、従業員ひとりひとりのやる気を引き出し、世界にも類のない高成長の原動力になったと言われている。

ところが、日本経済の高度成長期が過ぎて、既存の多くの製品分野が成熟期に入る一方、企業規模が巨大化したために、いろいろな成長阻害要因があらわれてきた。“一品一業”といわれる徹底した製品別事業部制を採用してきた同社は、製品の多様化が進むにつれて事業部を専門化し細分化していったが、その結果次のような問題が指摘されるようになった。

- (1) 事業部間の連携や、システム商品・複合商品への対応に支障をきたすケースが生じるようになった。
- (2) 専門化・分業化がすすみすぎて、事業部間の人材の異動が困難となり、また事業部自体もこれを拒否するようになって、人事の停滞をひきおこし、新しい環境にフレキシブルに対応できにくくなってきた。
- (3) 低成長経済に移行してからは、事業部の独立採算制がとかく短期利益追及型のビヘイビアを生み、先行投資に対してブレーキになりやすくなってきた。

組織の再活性化の施策

同社は、第一次オイルショック以降の1974、75年度には、業界の多くの企業と共に大幅減益を余儀なくされたものの、1976年度以降はいちはやく回復に転じ、金融収支の改善も手伝って、高収益をとり戻した。

しかし、同社の首脳部は、すでにその頃から利益低下への危機意識を訴えている。当時の松下正治社長も「基準利益の確保」を社内で繰り返し強く訴えているし、また、1977年に跡を継いだ山下俊彦社長は、その年の下半期の経営計画策定時に、「業績の低下をやむなくされている事業部は数多い。不況に強い松下という評価を得て来た当社が、いまは経営環境が悪くなるに伴い、業績低下に苦しんでいる。他社の中には収益力が伸びている会社があるのに注目せよ」とまで述べている（同社社史）。同社の伝統的経営理念のもとでは、「利益は社会への貢献度に対する報酬」であるから、この考え方に立つと、利益の減少は社会に対する貢献度が少なくなったことを意味する。

かくして、事業部制本来のメリットを生かし、攻撃型経営への転換を図るために、山下社長は、就任早々から、収益力強化の訴えのほか、「組織の活性化」と「人材育成」というスローガンを打ち出してきた。大きな施策だけでも次のようなものが世間の注意を引いた。

打ち出してきた。大きな施策だけでも次のようなものが世間の注意を引いた。

- 1977年 山下社長自身が技術本部長を兼務し、技術重視の姿勢を示す。
- 同 年 総合企画室を統合し、経営企画室として発足させ、全社的基本戦略の重要性に注意を向ける（1980年から社長直轄とする）。 5
- 1978年 3総括事業本部制を廃止（4副社長退任）して事業部を社長直轄としたのをはじめ、人事の革新をすすめ、事業部間の人材交流政策も打ち出す。
- 同 年 新しい資格制度として特称制度を開始する。
- 同 年 本社にあった管理、経理、人事、教育推進、資材の5本部を廃止し、本部内の各部を社長直轄とする。また、“小さな政府（S.G.）”運動を打ち出し、多くの本社人員を現業部門に異動させる。 10
- 同 年 労働組合の経営参加制度を確立する。
- 1979年 国内営業体制の再編成をはかる。
- 1980年 技術本部を新技術本部と開発本部の2つに分け、中長期の技術戦略と、比較的短期の事業化技術の促進という分業体制を作る。 15
- 同 年 熟年ライフプランを発表する。
- 1982年 事業部貸借対照表における本社預金と、これに見合う内部損益金を洗い替えして、「一から出直し」のきびしい財務環境作りを断行する。
- 1983年 アクションー61を発表、全社運動を展開。
- 1984年 複数事業部の統合をはじめ、事業グループ再編の動き活発化。 20

複数事業部の統合再編

――ゼネラルオーディオ事業部――

1983年11月21日（1984年度の始まる日）、松下電器産業はラジオ事業部と録音機事業部を「発展的に解消」し、ゼネラルオーディオ事業部を設置した。ラジオ事業部は、1933年当社に事業部制が導入された時から続いてきた事業部であり、その後生まれた数多くの事業部・分社の母体にもなった伝統ある事業部門であるが、この事業部の名称が遂に消えたのであった。 30

ラジオ事業部と録音機事業部

ラジオ事業部と、これから分家した録音機事業部は、かつて人気商品“ラジカセ”をとりあつたライバル同志であった。

松下電器の事業部は名実ともに独立会社のように運営されるのが原則であり、自主・自立の気風の強い組織であった。現業部門の人々の中には入社時に配属された事業部に定年まで勤める社員も珍しくないほどだといわれていた。同社には、大は年商6000億円をこえるビデオ事業部から、 35

小は年間売り上げ160億円の自転車事業部まで多種多様な事業部があったが、いずれも製品ごとの事業部であり、“一品一業主義”を原則とする事業部制であった。

この流儀の事業部制は、ラジオ、テレビ、洗濯機、冷蔵庫、ステレオ……というように単品ごとに売れていく高度成長の時代にその実力をフルに発揮し、多くの製品分野でトップシェアをかちとる原動力になった。ところが、近年になって消費者ニーズが多様化し、技術の複合化も進んでくると、いわゆる“複合商品”があいついで市場に出され、売上げを伸ばすようになってきた。そのような中で、同社では一品一業主義の見直しをせまられるような事態にしばしば直面するようになった。

ラジカセをめぐるラジオ事業部と録音機事業部の競合はその典型的なものであった。同社の各事業部長はそれぞれ独立採算経営を行なう使命を持っており、何年も利益をあげられなければ窮地に陥る仕組みになっていたから、たえず有力な新製品を自分の事業部に取り込もうと競い合うのはきわめて自然であった。ラジカセは、録音機事業部からみれば「ラジオ付きのテープレコーダ」であるし、ラジオ事業部からみれば「テープレコーダ付きのラジオ」ともいえる商品であった。しかも市場ニーズの高い人気商品であったから、両事業部が、「ひところは同業他社よりも同業他事業部の方に一層の敵がい心をもやし合った」としても不思議ではなかった。

この争いを収拾するために、同社のトップは、ラジオ事業部にテープレコーダの生産部門を（設備、人員とも）録音機事業部に譲渡させ、その代わり録音機事業部にはラジカセの生産から手を引かせる、という調整手段をとった。この“調整”は、ラジオ事業部の救済策でもあったと言われており、これで同事業部は息をつくことができた。一方、録音機事業部はラジオのつかない製品だけを扱うことになり、かなりのハンディを負うことになったが、幸い、カラオケや小型ヘッドホン・ステレオがブームになるなどして持ちこたえることができた。

この調整によって、ラジカセをめぐる2つの事業部の争いは一応収拾されたが、しかし、そのような手段だけで新しい企業環境に十分対応しきれぬわけではなかった。たとえば、その後現われた人気商品ヘッドホン・ステレオでも、両事業部が同じ市場セグメントで競い合う状態が生じるようになった。

事業部統合の実現

統合直前の1983年、ラジオ事業部は2200人余り、録音機事業部は2000人余りで、それぞれ中堅の音響機器専門メーカーなみの規模であったが、これらを統合させる狙いは3つあったといわれている。

第1の狙いは、上述のように両事業部で同じヘッドホン・ステレオを生産・販売するなどして商品がだぶっていたことの解決であり、統合によって、営業効率が向上することが期待できた。

第2に、録音機事業部は部品からの一貫生産システムを持っていたのに対して、ラジオ事業部は、アッセンブル主体であったから、両事業部を統合すれば、生産効率が上がり、コストは確実に下げ

ハイファイオーディオ（同約800億円）、ディスクオーディオ（同約400億円）、電子楽器（同約100億円）の4事業部および事務機器事業部となる……（電波新聞、1983年10月6日号）。

このような組織再編と合わせて、新規分野の整理・拡充も進行していった。たとえば、旧ラジオ事業部内におかれていた同社のコンピュータ関連をひとつの事業部門として“情報機器部”という独立の製品部を設置し、ここでハンドヘルド・コンピュータやパソコンなどの生産を担当させることになった。この情報機器部は、将来成長していけば事業部として独立するであろうと見られている。

特機営業部門へのシフト

1983年11月、松下電器の各部門から、技術系、事務系各100人ずつ、合わせて約200人が特機営業本部へ配転された。特機営業本部は、アクション61の御旗のもとに年率20%以上の成長と3年後の売上高1兆1500億円という課題を果たすための第1のステップとして、人員増強を求めたのである。

この第一次異動の200人の中にはゼネラルオーディオ事業部からの技術者60数人も含まれていた。そして、さらに家電分野での事業部統合で生み出される余剰人員を、エレクトロニクス、産業機器分野にシフトする計画が進行中であった。

特機部門の売上高は、1983年度に前年比20%の成長を果たした。特にOA機器は、900億円から1600億円に急成長し、当初目標の22%増を大きく上回った。

その他の事業グループ再編

ゼネラルオーディオ事業部の誕生は、松下電器内で初めて事業部の壁を破った出来事として、松下グループ内のみならず、広く世の注目を集めることになった。この統合劇を成功させた会社では、さらに続けて、次のような複数事業部の統合や再編を実現させた。

1984年3月：電機事業部と精密モータ事業部とを統合再編の上、新たに“モータ事業部”として発足させた。

同年5月：テレビ事業部と藤沢テレビ事業部とを発展的に解消し、その事業内容を再整理した上で、現行分野を担当する“テレビ事業部”と、新規分野を担当する“映像機器事業部”とを新設した。

同年5月：電熱器事業部、炊飯器事業部、回転機事業部を統合再編して“電化調理事業部”とした。

これらの統合再編の狙いは、およそ次のようであった。

電機グループの統合再編

モータ関連事業の再編の狙いは、需要の多様化・多機能化に対応して、成熟期にある既存モータの合理化を徹底的にすすめる一方、F A、O Aなどの新規成長分野向けの小型精密制御モータの開発・生産を効率的に推進することだといわれている。

“ナショナル・モータ”は、1933年の創業以来50年の伝統をもつ製品分野であるが、こんにちでは、指先にあるマイクロブラシレスモータから産業用標準モータまで1万6000種に及ぶ多種多様の製品を扱っていたところが、近年の情報社会の加速に伴い、精密制御モータを中心とする産業関連分野への急速なシフトが要求されるため、これに対応して、当社では「力のモータから知恵のモータへ」をスローガンに、研究開発グループによる要素技術や先行技術の開発、制御関連技術の強化、そして、きめ細かな業界別営業施策、などを打ち出したのである。

テレビ事業部門の再編成

当社のテレビ関係の事業部門は、3つの工場を傘下に持ってカラーテレビを生産・販売してきた“テレビ事業部”と、白黒テレビ主体で、近年はCRTディスプレイなども手掛けてきた“藤沢テレビ事業部”とがあったが、ここでも、複合商品や同種製品の事業部間競合の問題が生じ、とくにニューメディア関連機器について、生産・販売体制が錯綜してきていた。

そこで、現行事業分野と新規事業分野との区分管理を明確にするとともに、ニューメディアを中核とする将来の事業の発展に対応しやすくするために、一旦（机の上で）従来のテレビ関連の諸事業部・工場を1つにまとめた上で、改めて“映像機器事業部”と“テレビ事業部”とに再編するという手段をとったのである。

この再編の結果、既存分野のカラーテレビと白黒テレビはテレビ事業部が専ら扱うこととされ、CRT、CATV、ビデオディスク、光ディスク……等々の情報関連、ニューメディア関連の機器は映像機器事業部が担当するという分業体制ができたのである。新しい体制のもとの年商は、前者がおよそ2400億円、後者が1000億円（1984年度）であるが、この売上げ構成比は将来かなり変わっていくものとみられている。

電化グループの再編成

同社の電熱器、炊飯器および回転機（ミキサー、ジューサーなど）の各事業部は、それぞれ高成長の時代に高いシェアを占めて成功を収めて来た事業部であったが、市場の成熟期を迎えて、これら既存分野の商品力を向上させ、徹底したコストダウンによって競争力を強化するためには、“一品一業主義”では対応し切れないと考えられた。

そこで、これらの事業分野を電化調理機器という観点から統合して、グループが協力して商品力を高めやすい体制にするとともに、間接部門の重複を減らすなどしてコストダウンを図ることも狙いとして、これら3つの事業部を統合し、“電化調理事業部”としたのである。この統合は、単に既存分野の事業体質強化をすすめるだけでなく、H A（ホームエレクトロニクス）などの新規事業分野への基盤固めも意図されていた。これに対応して、統合された電化調理事業部には調理家電マーケティングセンターの機能も持たせることになった。

また、電化関連の4つの事業部（電化調理事業部のほか、既存の洗濯機、掃除機、アイロンの各事業部）にまたがる特機・設備機器ルートの営業活動を集約一元化して、グループとしての販売効率化と市場対応力を強化するために“電化特販センター”が新設された。この新組織は、H Aをはじめとする新規開発分野への対応をよりスムーズにする狙いをもつものだといわれている。

特機・設備機器営業本部の体制強化

上述のような事業部・事業グループの再編の動きとも対応して、同社では、特機および設備機器という2つの営業本部の組織体制についても整備の手を加えた。その骨子はおよそ次のようである。

(1)電子部品の外販営業の強化を図るために、特機営業本部から電子部品部門を分離独立させ、“電子部品営業本部”を新設する。(2)将来のO A, F A, H A, ニューメディア……などのエンジニアリング部門を強化するために、特機・設備機器両営業本部の中にあった関連諸部門を一元化して、“システムエンジニアリング本部”を新設・独立させる。そして、(3)これら4つの営業本部の連携を一層強固にするために、“機電担当役員”をおく。

新しい戦略展開と 事業部制マネジメント・コントロール

松下電器の経営陣は、自らがトップの座を占めている家電事業の諸分野を、あえて成熟事業分野であると公言し、次の成長分野を目指してグループの総力をシフトさせる運動を展開しはじめた。しかも、既存の製品事業分野ではますます足腰を強めて収益力を向上させる、という両面作戦である。

このような全社戦略を展開するに当たって、同社は、独立採算単位である事業部の自主的責任経営という建て前をくずしてはいない。経営企画室の福原室長は、ケースライターの質問に、次のような説明で答えてくれた。

……ジャーナリズムにとりあげられた記事の中には、「松下は事業部制の見直しをしている」とか、「事業部制を改めようとしている」というような筆致のものが少なくないよ

うです。しかし、私どもは「事業部の見直し」をやっているのであって、「事業部制の見直し」、つまりこの制度の是非を論じたり、まして事業部制をやめようなどという検討をしているわけではありません。……当社にとって、事業部制に代わる制度は今のところ考えられません。問題は、この制度をよりよく生かす途は何かということであり、私どもが求めているのもそれなのです。

松下の経営基盤だといわれている事業部制を堅持しながら、新たな戦略展開をはかるに当って、同社のマネジメント・コントロール、とりわけ経理・財務面からのアプローチはどのようなものだろうか。以下の記述は、こういった関心を持ちながら行なった調査とインタビューの一端である。

利益率アップの訴え

山下社長は、社長就任後1年ぐらいの間に、人事部と経理部の若手スタッフを使って得た情報をもとに、各事業部の利益業績を客観的にランク付けすることを始めた。当時40以上もあった事業部を営業利益率10%を基準にしてランクづけをしたところ、Cランク以下が予想外に多くて、かく然としたという。それ以後、同社長は、利益業績の一層の向上を目指して事業部運営の活性化に打ち込み、たとえば“合同会議”の席上、全事業部長の前で利益率ランキングを公表するなどのアグレッシブな措置もとってきた。

1980年頃に山一証券の吉野理事長と行なった対談の中で、山下社長はこの辺の事情を次のようにざっくばらんに語っている(文献[6])。

山下社長：……それから、評価の基準をはっきりさせました。今までは、外から見ても一生懸命やっているようにみえるところが良い評価をされていたんですね。ところが、私は良い悪いをはっきりさせるのが一番大事だと思ったんです。その基準を収益一本にしぼったわけです。例えば、事業部によっては悪い理由はいろいろありますが、それをいちいち聞いてたら、何を基準にしてよいかわからなくなってしまいますね。厳正であくまでも公平な正しい評価というのはいり得ないわけですからね。例えば、ある事業部の担当している仕事が非常にむずかしい業界で、利益をあげにくいというような場合もあれば、逆に、比較的利益のあげやすい事業部もあります。ところが、そこまで考えに入れて評価するのはむずかしいんですね。したがって、利益率の水準でA、B、C、Dの4つのランクに決めました。利益率が9%以上のところはA、6%以上がB、4%以上がC、それ以下はDという具合に分けて、各期ごとに事業部の評価を決め、それを公表したわけです。Aはいい事業部だ、Dはあかんのやと、そこでDの評価が2年続いたら、その事業部長は代えるとかね。

吉野理事長：そうですか。企業である以上、利潤をもって評価基準をはっきりさせるとい

うことは、誰にも文句の言いようのないことですね。

山下社長：しかし、いろんなことを言うんですよ。利益率一本にしぼると、当面の利益のみに力を入れて、先行投資をやらないとか、危険を避けるとかね。しかし、私は思うんですよ。先行投資を避けたり、危険に挑戦しないというようなことは、一期ぐらいはいいけど、二期、三期と続けると、続けて利益をあげることはいけませんよ。時には冒険もせにゃいかんし、先のことを見越してやらないかんしね。で、今になってみますとね、これが一番いいと、皆賛成してますわ。

吉野理事長：ところで、松下電器のような大企業になると、金融資産が潤沢なので、金融収支のプラスが大きくなってきますが、この辺は……。

山下社長：そう、それで私のほうはね、先程言いましたA、B、C、Dのランク付けの基準には、金融収支は全部除いてあるんです。

吉野理事長：あくまでもメーカーとしての利益を重視されているわけですね。

山下社長：そうです。メーカーとしては、生産の合理化などの成果であげた利益が大事であって、金融収支というのは、全く別のソースから出てくるものです。これは、先輩が残された遺産ですね。やはり松下電器は、メーカーとして収益をあげて社会に尽くすのが本来の仕事ですからね。……

新規製品分野の独立と開発投資

当社では、一品一業主義の事業部制を建て前としていたから、ある事業部で開発された新規製品が順調に育って、競争市場の中で成長していけるとトップが判断すると、その製品部門をできるだけ早く新規事業部として独立させるやり方がとられてきた。

このようなポリシーのもとで、たとえばラジオ事業部からステレオ事業部や録音機事業部が生まれ育って分離していったし、ステレオ事業部からさらにディスクプレーヤ事業部や電子楽器事業部が分離独立していったのである。新設される事業部の長には、もとの事業部でその製品の生産を担当していた製造部長や工場長が任命されるのが普通であった。

「……ある事業部が開発コストをかけて産み出した新製品が、やがて一人前の事業分野に育った頃に、これを新規事業部として独立させられる例が多いようですが、そうしますと、事業部長とそのスタッフは新製品開発、つまり“将来の利益”のための投資を積極的に行なう意欲をそがれるのではありませんか？」——ケースライターは、ゼネラルオーディオ事業部を訪問した際に、新谷事業部長と永野経理部長にこういう質問を試みた。それに対するコメントを要約するとおおよそ次のようであっ

た。

市場ニーズはたえず変化していくのですから、事業部長とそのスタッフは残された既存分野の中で懸命に次のメシのタネを探さなくてはなりません。開発投資つまり“次の製品”のタネをまくことを怠たのでは、やがて自分自身の首をしめることになるのが目にみえています。だから、タネをまかずにいるなどということは実際問題としてできないのです。

「新製品の開発に資金をつぎこんだから当期業績が悪かった」というような弁解を事業部長が言うこともありません。“次の製品”のためにどれだけ投資をつぎこむかということは事業計画の中に盛り込まれるし、バゼット・システムの中でわかることです。そういう努力がみのって新しい製品が育ち、それがまた新設の事業部に持っていかれることがあるかもしれません。しかし、そうやって事業部長につねにハングリー精神を持たせるのが当社の行き方ですから……。それに、どの製品はどの事業部長のもとで開発された製品かということは結局皆の知るところになるのですから、勲章みたいなものじゃないでしょうか……。

本社の山本財務部長と藤原経理部次長も、ケースライターの同種の質問に、ほぼ似たような説明をしてくれたが、さらに次のようなコメントも加えてくれた。

事業部で行なわれる研究開発投資は、たしかに、“将来の利益”を狙ってタネをまくためのコストといえるでしょう。しかし、各事業年度の事業部利益を計算するとき、その種のコストを別にする（開発コストを差し引く前の利益で業績評価をする）というやり方は一切していません。技術開発は、各事業部がそれぞれの責任で行なうことであり、あちら（事業部側）の専門家が判断して投資決定をしますので、私ども本社のスタッフが細かい内容までチェックできるはずはありません。事業部は、それぞれ技術・開発スタッフをおいていますが、必要に応じて技術本部に研究を依頼したり共同の開発テーマをすすめたりします。そのための開発コストも事業部が自主的に負担します。そういうわけですから、バゼット・システムのなかで「このコストは将来の利益を狙いとする開発コストだ」といって区別をつけるようなことは、実際問題としてできません。もともと当社では、事業部の当期利益とは、そういった開発コストも全部自前でまかなった上で得られるところの正味の利益を指す、という考え方が定着しているのです……。

ケースライターは、さらに加えて次のような質問も試みた——「最近の経営戦略論でよくいわれる図式をあてはめると、家電製品のような成熟事業分野でかせいだ資金を、成長の見込める新規分野（たとえばエレクトロニクス、情報・産業用機器）につぎこんでいくためには、それなりの仕掛けが必要かと思いますが、当社では予算管理などの経理的な処理の上で、どういった仕掛けを用意されていますか？」 この種の質問に対する山本財務部長の説明は大略次のようであった。

経理上にそのような仕掛けを設けることはしていません。当社では、すべての事業部に同一の経理をさせるのが伝統ですから、成長事業だから当面の利益は小さくてよいとか、社内金利を免除するといったことはやっていません。たとえば、「当分は赤字だが将来成長が望めるプロジェクトだから、資金を貸してほしい」といってきても、それだけの理由で財務部がお金を貸すということはしません。ちゃんと収益をあげて将来確実に元利を返済できるという保証があるかどうかよく確かめてから貸します……。

残された製品分野で頑張る

同社では、せっかく育てた製品分野を分離して他の（主として新規の）事業部に持っていかれる例が珍しくないが、ケースライターの、残された製品分野で必死に頑張るという“ハングリー精神”について何回となく聞かされた。ここでは、2つの事例を紹介しよう。

（カラオケ事業の例）

たとえば、“ラジカセ”をめぐる2つの事業部の競合が加熱したときに、録音機事業部はラジオ事業部にラジカセを渡すようにという“調整”がなされたが、当時録音機事業部の輸出部長で、現在はゼネラルオーディオ事業部長をつとめる新谷氏は、当時を振り返りながら、次のようなエピソードを語ってくれた。

当時の録音機事業部長は、のちに音響グループ担当役員になった藤岡取締役ですが、正直のところ、ラジカセを手離さねばならなくなってさぞつらかったと思いますよ。ラジカセがなくなると、あとはデッキやマイクロカセットくらいのものでしたから。でも、そうと決まれば、あとは、残された製品で必死になってやるしかありませんでした。録音機事業部がその後“カラオケ”という新商品に全力を注ぐことになった背景には、実はそういういきさつもあったわけです。

カラオケという商品自体は、以前からあったのですが、従来は特機営業本部を通して売られる業務用カラオケだけであり、需要はタカの知れたものでした。ところが、ラジカセをとりあげられて、何かヒットを出さねばならないと必死になっていた事業部スタッフがこれに目をつけて、一般向けの家電商品に仕立て直して売り出したのです。これが大いに当たって、最盛期には国内シェアの70%を占めるほどの成功を収めたのです。もし当時、録音機事業部が厳しい状況におかれていなかったら、あんなにカラオケ商売に熱中したかどうか、わかりません……。

（白黒テレビの例）

本社経理部の藤原次長は、この種の話は当社では少なくないと前置きした上で、かつて勤めていた藤沢テレビ事業部でのエピソードを紹介してくれた。

当社では、複数のテレビ事業部が重複してカラーテレビや白黒テレビを作っていました
が、重複による不効率を避けるために、カラーテレビは茨木工場などを持つテレビ事業部
の管轄とし、藤沢テレビ事業部は白黒テレビの専門工場とするという“調整”が行なわれ
ました。

白黒テレビは、海外市場や小型テレビ等の分野は残っているものの、すでに成熟期をす
ぎた製品でした。そこへもってきて、海外で韓国や台湾の安売り攻勢にやられて販路を奪
われたのです。そこで同事業部は、与えられた製品分担の中で、必死になって“次の製品”
を生み出す努力をせまられたのです。そのような努力の中から、同事業部はCRTディス
プレーといった新しい製品分野を開発し、事業として成功させたわけです……。

本社預金と内部損益金の洗い替え

松下電器の会社は、1982年11月21日付で、すべての事業部の本社預金と内部損益金の洗
い替えを行なう、という社長通達を関係部門長に伝えた。当然のことながら、この方策は本社首脳
と一部の関係スタッフとの間で秘密裡に練られたものであるから、事業部側にとっては「ある日突
然、預金と内部留保を召し上げられた」感じであったという。経理担当の鈴木専務によると、この
措置の狙いは大別して2つあったという。その1つは、とにかく多くの事業部に現預金がたまりす
ぎたので調整をせざるをえなくなったことである。たとえば、家電関係の歴史の古い事業部の中
には、本社預金に対する金利収入が事業部利益の半分近くを占めるという例すらでてきた。もう1つ
の、より根本的な狙いは、事業部の再活性化を促すことにあった。鈴木専務は次のように述べてい
る。

世間には、無借金になるまではすばらしい経営をしていたのに、無借金になってから保
守的になりすぎて経営不振におちいった例が珍しくありません。事業部や分社の経営につ
いても、似たようなことがいえると思います。受取利息が営業利益に匹敵するほど大き
くなると、どうしても本来の生産的の事業に甘えが出てきます。リスクをおかして新製品を生
み出そうと努めなくても、金利収入に頼ってられるからです。そこで、過去の蓄積の上
に安住する経営を排してハングリー精神を取り戻してもらおうとしたわけです……。

この措置によって本社に引き上げられた資金は2000億円近い額であり、その結果、事業部が
持っていた本社預金は、平均して従来の100分の8程度に減少したということである。洗い替え
の経理的措置は大略次のようであった。

- (1) 各事業部にたまっていた本社預金のうち、当面の事業活動に必要な資金額（その額は、個々の事業部の歴史的背景や現在の事情などをよく配慮して定めた）を超える額は、内部損益金とともに本社に吸い上げる。
- (2) その他の内部損益金は原則として社内資本金に振替えることとしたが、当面の事業必要資金

に見合う内部損益金は、内部資本金を超えない範囲で“本社投資勘定”に振替える。

- (3) 本社投資勘定は、事業部にとって本社からの無利子資本といった性格を与えられ、毎期の残余利益によってこれを償還していくことが奨励される（事業部の貸借対照表上では、この償還額だけ本社投資勘定が減少していくことになる）。

このような経理的措置が事業部に与えた影響は一様ではないが、多くの事業部が、従来よりも財務的にきびしい状況におかれたことはたしかである。本社経理部の藤原次長は次のような説明を加えてくれた。

家電関係の事業部は、月末回収の慣行が定着していますが、特機関係の製品は手形商売になりますから、数か月もの取引債権を持つことが珍しくありません。私がもと勤めていた藤沢テレビ事業部を例にとりますと、ここは歴史が長いですから、社内預金と内部損益金の洗い替えが行なわれたとき、かなりの額の資金を召し上げられました。ところが、この事業部はCRTディスプレイなど特機ルートで売られる製品の比重を高めていましたから、年末で製品の作りだめの必要があるというような場合は取引資金がぎりぎりになり、5億円の資金に困ることすらあるという、きびしい経験をさせられました。

……こういう状況におかれますと、たとえば生産のリードタイムをもっと短くできないかとか、在庫を圧縮する途はないか、手形のサイトをもっと短くできないか、あるいは、10億円といっている設備投資を8億円ですます方法はないか、というように、懸命になって資金の節減に努力をせざるをえません。つまり、こういうことを契機として、各事業部はバランスシートの借方に、かつてないほどの関心を払わされるようになったと思います。

ゼネラルオーディオ事業部の永野経理部長は、洗い替えに関連するケースライターの質問に対して、次のような説明を加えてくれた。

……たとえばラジオ事業部のように長い歴史を持つ事業部では総資産が内部資本金の十数倍にもなり、本社預金もかなりたまっていました。だから、洗い替えの時は相当の影響を受けましたが、十分な利益がある成熟事業部では、すぐにまた資金がたまっていくので、それほど深刻ではなかったと思います。……それに、何年か前から、事業部の利益業績は預金利子を加算する前の利益で評価するという考え方に変わられていましたから……。

……ラジオと録音機の両事業部が統合する際には、すでに内部損益金の洗い替えがおわっていたので、「合併でどちらが得するか」というようなことはほとんど問題になりませんでした。それに、人事ローテーションが進められていて、事業部長の父替期がきていたことも、問題を簡単にしたようです。もともと内部損益金というのは過去の蓄積であって、新しい事業部長の業績評価を左右するようなものではありませんし……。

同社では、内部損益金の洗い替えをし、本社預金の引き上げを行なった代わりに、“特別投資勘定”という制度も発足させた。その骨子は、事業部が、全社レベルで重要だとみられるような新規の大型投資プロジェクトを手掛ける際には、これを本社に申請して社長の決済を得られれば、ごく低利の開発投資資金を本社財務部から融資されるというものである。

ただ、1984年上期までのところ、この特別投資勘定の使用が認められたケースはまだ生じていないという。

組織人事政策の変革

マネジメント・コントロールの組織的な側面について、ケースライターは、人事担当の阿部専務から話を伺うことができた。同専務は、最近の組織人事問題に関連して、大略次のような説明を加えてくれた。

……慶大ビジネス・スクールの旧ケース「松下電器産業」（文献〔1〕）が書かれた1970年ころと、最近の当社の経営との間で大きく変わったことは、組織人事面にも見られると思います。それは、事業部間にまたがる人事ローテーションを積極的に行なうようになったことです。

当社では事業部の自主的経営が定着していますから、有能な人材は事業部長がなかなか離さないし、当人もあまり動きたがらない。このことは世間で言われてきたとおりです。しかし、最近のように企業環境が変わってくると、若く優秀な人たちにいろんな分野の仕事を体験させることが、企業成長の原動力としてどうしても必要になります。

そこで、おもに昇格人事のときに、「次の仕事は別の事業場で経験してもらおう」ことを原則にしました。これは、いわゆる定期異動ではありませんが、強力にすすめています。いま当社には移動の対象になる社員が2万6～7千人いますが、年々その13～14%位を異動させています。この異動者のうち、職種が変わる人たちがざっと30%、事業場が変わる人たちが70%程度になります。

こうした異動の1つのタイプは、職能開発をめざす異動で、これは大卒5年目（高卒で9年目）頃に、その人間の将来を考えて配置変えをするものです。その際、当人の過去の成績などを勘案することは言うまでもありません。

もう1つは、42～3才位の幹部職の開発異動です。これは、計画的に組織の活性化をはかるとともに、将来の経営後継者候補として必要なキャリアを積み重ねることが主な狙いです。近年は複合商品などシステム的な仕事が増えてきたので、こういった異動を積極的に行なうことによって、異なる事業部の間にノウハウが伝播されることを期待しているのです。

また、参事（部長職）クラスの人々に対しては、経営の広い視野をつけさせるための研修を行なっています。これには外部講師の協力をあおいでいます。

（「事業部長が優秀な人材を手放さないのではないか？」という質問に対して）
……異動候補者のリストを（自己申告も勘案して）3～5年計画で慎重に作りますし、なるべく“等価交換”方式でやるから、解決はそう難しくありません。それに、以前は他の事業部に異動させられることはマイナスのイメージを持たれましたが、最近では、「選ばれた人」として見る空気が作られてきたので、やり易くなりました。結果的にみて、「動いてよかった」と満足してもらっているケースが多いのです。

……いま重要な問題は、家電の伸びが9%程度なのに対して産業用分野が15～6%もあるという現状の中で、当社には後者の分野の人材が十分でないことです。事業部の技術者を中心に年に約200名ずつ特機の営業部門へシフトさせる、といったことをやっていますが、ソフトウェア関係などの新規分野の人材を揃えるのは、なかなかひまのかかる仕事です。

……事業部長の業績評価については、人事考課と自己開発検討表などによって総合評価しています。近年は、社長が事業部の業績を売上利益率でランキングすることをやっていると雑誌などに書かれていますが、事業部の利益ランキングを事業部長自身の人事考課に直結させることはしていません。管理職の評価は、もっと総合的・長期的になされるのが普通です。もちろん、よい利益業績をあげることは、人事考課の1つの項目にはなりません。

……事業部をこえた異動のことを、世間では「事業部制がもたらした官僚化の打破」というふうにつきい言っているようですが、私どもはむしろ、システム化への対応のための必然的な動きと考えています。最近では事業部長が交替することすら珍しくなくなりました。事業部長には技術関係の出身者が増えています。若い間には、10年間に3つくらいの事業部を経験する方がよい、と考えているのです……。

〈 参 照 文 献 〉

松下電器グループに関する公刊資料はおびただしいが、ここでは、ケースの記述と特に関わりの深い参照文献を下に掲げる。

- [1] 慶応義塾大学ビジネス・スクール・ケース「松下電器産業株式会社：事業部制」（ケースライター：高橋吉之助・石田英夫，1971年）
- [2] 「社史：松下電器激動の十年，昭和43年－昭和52年」（松下電器産業株式会社社史室，1978年）
- [3] 真島弘「松下電器の事業部制」（日本実業出版社，1978年）
- [4] 大野力「松下電器の技術戦略」（にっかん書房，1980年）
- [5] 日興リサーチセンター編「80年代の松下」（日本経済新聞社，1980年）
- [6] 山一証券経済研究所編「松下電器の研究」（東洋経済，1981年）
- [7] 樋野正二「“松下経理大学”の本」（実業の日本社，1982年）
- [8] 飯塚昭男「山下俊彦経営語録」（かんき出版，1984年）
- [9] 日経ビジネス・ケーススタディー「松下電器産業」（日経ビジネス，1977. 3. 14）
- [10] 西沢修「高収益の原動力：松下電器の事業部制会計」（上），（下）（ダイヤモンド・ハーバードビジネス，1981年3－4月号）
- [11] 「ニュー松下の挑戦：“山下革命”の総仕上げ狙うアクション61」（東洋経済，1983. 11. 4）
- [12] 「松下王国再生への大改革」（週刊ダイヤモンド，1984. 1. 28）
- [13] 「強さの研究：松下電器産業」（日経ビジネス，1984. 5. 28）

付 属 資 料 1

松 下 電 器 産 業 株

単 独 決 算 で の 貸 借 対 照 表

(単 位 百 万 円)

年 度 →	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	
現 金 預 金	104,587	46,560	224,131	23,288	241,530	
有 価 証 券	0	0	0	11	14	
受 取 手 形 ・ 売 掛 金	245,016	316,506	331,658	381,316	405,412	
棚 卸 資 産	104,630	135,408	147,020	134,300	118,900	
そ の 他 流 動 資 産	37,917	50,222	55,845	65,881	58,561	10
流 動 資 産 合 計	492,150	548,696	758,654	604,796	824,417	
固 定 資 産	74,482	94,593	126,550	132,156	132,043	
投 融 資	633,491	747,999	629,025	886,318	837,005	
繰 延 資 産	0	0	0	0	0	
資 産 合 計	1,200,120	1,391,290	1,514,230	1,623,272	1,793,466	15
支 払 手 形 ・ 買 掛 金	179,332	221,994	233,615	265,702	297,654	
そ の 他 流 動 負 債	299,291	338,627	384,197	384,858	448,390	
1 年 以 内 満 期 社 債	0	0	0	0	0	
短 期 借 入 金	35	0	0	0	0	
流 動 負 債 合 計	478,658	560,621	617,812	650,560	746,044	20
社 債	0	0	0	0	0	
転 換 社 債	65,866	58,724	32,040	29,239	22,313	
長 期 借 入 金	0	0	0	0	0	
そ の 他 長 期 債 務	704	367	0	2	1	
引 当 金	81,440	80,216	77,161	73,782	71,145	25
固 定 負 債 合 計	148,010	139,307	109,201	103,023	93,459	
負 債 合 計	626,668	699,928	727,013	753,583	839,503	
資 本 金	59,421	63,007	71,394	78,814	79,461	
資 本 準 備 金	33,177	86,832	105,130	100,508	106,697	
利 益 剰 余 金	480,858	541,521	610,692	690,364	767,803	30
資 本 合 計	573,456	691,360	787,216	869,686	953,961	
負 債 ・ 資 本 合 計	1,200,120	1,391,290	1,514,230	1,623,272	1,793,466	

資料：有価証券報告書より抜粋

付 属 資 料 2

松 下 電 器 産 業 (株)

単 独 決 算 で の 損 益 お よ び 利 益 処 分 計 算

(単 位 百 万 円)

年 度 →	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年
売 上 高	1,734,460	2,015,300	2,346,300	2,473,539	2,718,812
売 上 原 価	1,337,700	1,580,100	1,850,420	1,969,718	2,176,517
売 上 総 利 益	396,761	435,197	495,878	503,821	542,295
販 売 費 ・ 一 般 管 理 費	322,909	347,524	388,049	407,447	427,947
営 業 利 益	73,852	87,673	107,829	96,374	114,348
受 取 利 息 配 当 金	38,597	41,381	49,355	57,705	49,741
そ の 他 営 業 外 収 益	38,679	42,271	44,749	50,751	63,357
支 払 利 息	19,903	23,121	23,615	26,515	29,388
そ の 他 営 業 外 費 用	14,566	11,979	7,794	6,499	8,947
経 常 利 益	116,659	136,225	170,524	171,816	189,111
特 別 利 益	528	823	3,840	745	418
特 別 損 失	301	288	109	433	44
税 引 前 当 期 純 利 益	116,886	136,760	174,255	172,128	189,485
特 定 引 当 金 戻 入 額	1,768	1,787	2,357	2,040	0
特 定 引 当 金 繰 入 額	638	0	0	0	0
法 人 税 ・ 住 民 税	52,500	65,400	93,000	78,500	92,000
当 期 純 利 益	65,516	73,147	83,612	95,668	97,485
配 当 ・ 役 員 賞 与	12,070	12,484	14,441	15,994	20,045
利 益 留 保 額	53,446	60,663	69,171	79,674	77,440

資 料 : 有 価 証 券 報 告 書 よ り 抜 粋

付 属 資 料 3

松下電器グループの最近5年間の財務指標抜粋

(連 結 ベ ー ス)

(単 位 百 万 円)

	1983年	1982年	1981年	1980年	1979年
売 上 高	3,988,519	3,649,571	3,451,339	2,915,955	2,362,560
同 前 年 比	109.3%	105.7%	118.4%	123.4%	110.1%
税 引 後 純 利 益	182,748	157,121	156,727	124,580	98,339
同 前 年 比	116.3%	100.3%	125.8%	126.7%	110.2%
1 株 当 り 配 当	12.50	10.00	9.09	8.26	8.26
総 資 産	3,450,593	3,173,720	2,946,477	2,478,468	2,138,528
自 己 資 本	1,602,074	1,435,313	1,275,234	1,092,434	921,628
研 究 開 発 費	174,199	151,164	127,501	101,459	84,915
資 本 支 出 額	144,475	161,045	202,566	130,011	72,671
減 価 償 却	122,837	115,507	94,242	64,950	49,412
株 主 数 (人)	128,532	144,523	147,050	146,072	150,082
従 業 員 数 (人)	124,825	121,254	117,888	107,057	98,292

資料：1983年 Annual Reports

付 属 資 料 4

松下電器グループ
連結貸借対照表（大要）

（単位 百万円）

＜資産の部＞	1983年	1982年	5
流動資産：			
現金預金	553,988	492,509	
有価証券	212,762	120,028	
受取勘定：			10
受取手形	124,665	121,823	
売掛金	434,803	411,468	
貸倒引当金	(14,582)	(15,040)	
受取勘定合計	<u>544,886</u>	<u>518,251</u>	
棚卸資産	528,529	556,953	15
その他流動資産	179,179	158,577	
流動資産合計	<u>2,019,344</u>	<u>1,846,318</u>	
投融資：			
非連結子会社へ	164,281	169,235	
関連会社へ	76,054	71,762	20
その他投融資	590,942	508,061	
合計	<u>831,277</u>	<u>749,058</u>	
固定資産：			
土地	73,584	66,926	
建物	330,193	308,874	25
機械設備	642,789	568,098	
建設仮勘定	22,168	17,540	
合計	<u>1,068,734</u>	<u>961,438</u>	
減価償却累計額	<u>603,709</u>	<u>508,942</u>	
償却後固定資産合計	<u>465,025</u>	<u>452,496</u>	30
その他資産	134,947	125,848	
資産合計	<u>3,450,593</u>	<u>3,173,720</u>	

（つづく）

付 属 資 料 4 (つ づ き)

<負債および資本の部>	1983年	1982年	
流動負債：			5
短期借入金	195,011	245,929	
1年以内に満期がくる長期借入金	1,200	1,413	
支払勘定：			
支 払 手 形	87,728	81,336	
買 掛 金	274,819	240,157	10
支払勘定合計	362,547	321,493	
未払法人税等	161,253	113,187	
未払給料	114,892	104,918	
その他未払金	198,375	173,324	
前 受 金	76,956	75,536	15
従業員預り金	83,107	76,374	
その他流動負債	58,453	57,725	
流動負債合計	1,251,794	1,169,899	
固定負債：	40,405	49,158	
退職給与引当金	179,247	180,340	20
少数株主持分：			
資 本 金	39,273	38,082	
剰 余 金	337,800	300,928	
合 計	377,073	339,010	
自己資本：			25
資 本 金	79,462	78,815	
資本剰余金	216,719	205,797	
法定準備金	30,011	27,831	
留 保 利 益	1,282,536	1,117,689	
為替換算調整額	(3,820)	1,237	30
	1,604,908	1,435,313	
子会社が所有する株式資本	2,934	7,056	
自己資本合計	1,602,074	1,435,313	
負債および資本合計	3,450,593	3,173,720	35

資料：1983年 Annual Reports

付 属 資 料 5

松下電器グループ
連結損益計算書（大要）

（単位 百万円）

	1983年	1982年	1981年	
純売上高	3,988,519	3,649,571	3,451,339	5
売上原価	2,571,006	2,354,189	2,230,116	
売上総利益	1,417,513	1,295,382	1,221,223	
販売費・一般管理費	990,987	917,552	848,483	10
営業利益	426,526	377,830	372,740	
営業外収益費用：				
受取利息配当金	92,405	80,716	75,372	
非連結会社持分	17,106	14,515	17,590	15
支払利息	(50,257)	(54,958)	(44,742)	
その他収益	12,294	10,830	10,969	
営業外利益	71,548	51,103	59,189	
税引前利益	498,074	428,933	431,929	20
法人税等充当額：				
当期分	276,984	242,265	265,318	
繰延分	(8,493)	(14,450)	(33,526)	
	268,491	227,815	231,792	25
少数株主持分差引前利益	229,583	201,118	200,137	
少数株主持分	46,835	43,997	43,410	
当期純利益	182,748	157,121	156,727	30
1株当たり利益：				
希薄化なしの場合	116.29	100.79	101.48	
フルに希薄化した場合	113.78	97.92	98.24	

資料：1983年度 Annual Reports

付 属 資 料 6
 松 下 電 器 グ ル ー プ
 売 上 高 の 推 移
 (連 結 ベ ー ス)

(単 位 1 0 億 円)

	<u>1983年</u>	<u>1982年</u>	<u>1981年</u>	<u>1980年</u>	<u>1979年</u>
映 像 機 器	1,443	1,329	1,109	801	566
音 響 機 器	480	484	543	477	361
家 庭 電 化 機 器	596	590	590	544	544
情 報 ・ 産 業 機 器	588	464	429	385	327
エ ネ ル ギ ー ・ 厨 房 関 連 機 器	186	180	165	162	144
電 子 部 品	385	309	312	277	206
そ の 他	<u>307</u>	<u>290</u>	<u>299</u>	<u>268</u>	<u>211</u>
合 計	<u>3,988</u>	<u>3,649</u>	<u>3,451</u>	<u>2,915</u>	<u>2,362</u>
う ち 海 外 売 上 高	<u>1,860</u>	<u>1,684</u>	<u>1,578</u>	<u>1,163</u>	<u>763</u>

資料：1983年 Annual Reports

付 属 資 料 7

松下電器産業株式会社
事業分野別の売上高

(単独決算ベース)

分 野	内 容	1983年度		1982年度	
			構成比		構成比
映 像 機 器	カラーテレビ, ビデオ および関連機器等	842,376	31.0%	758,766	30.7%
音 響 機 器	ラジオ, ラジカセ, ステレオ, 録音機等	287,713	10.6	297,140	12.0
家 庭 電 化 機 器	冷蔵庫, エアコン, 洗濯機, 調理機器等	500,018	18.4	507,342	20.5
情 報 ・ 産 業 機 器	情報・通信システム 機器, モートル, 溶接機, 空調機器等	474,081	17.4	383,722	15.5
エ ネ ル ギ ー ・ 厨 房 関 連 機 器	乾電池・蓄電池, ガス・厨房機器, ソーラシステム等	168,131	6.2	164,977	6.7
電 子 部 品	半導体, 電子管, チューナ, スピーカ等	358,451	13.2	282,456	11.4
そ の 他	自転車, 写真用品, そ の 他	88,041	3.2	79,133	3.2
合 計		2,718,812	100.0	2,473,539	100.0
う ち 輸 出 高		926,374	34.1	810,153	32.8

資料：有価証券報告書より

付 属 資 料 8

松 下 電 器 産 業 (株)

1 9 7 1 年 当 時 の 製 品 グ ル ー プ 別 売 上 高 構 成 比

製 品 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	5 3. 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	3 0. 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		1 0 0. 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: 1 9 7 1 事 業 年 度 の 有 価 証 券 報 告 書 (文 献 [1] よ り)

付 属 資 料 9

松 下 電 器 産 業 (株)

1 9 8 3 年 現 在 の 組 織

● 本 社 部 門

経 営 企 画 室
 情 報 シ ス テ ム セ ン タ ー
 社 会 業 務 本 部
 広 報 本 部
 法 規 管 理 部 門
 管 理 部 門
 経 理 部 門
 人 事 部 門
 教 育 訓 練 セ ン タ ー
 海 外 統 括 本 部
 技 術 本 部
 開 発 本 部
 生 産 技 術 本 部
 製 品 検 査 本 部
 東 京 支 社
 家 電 営 業 本 部 ・ 傘 下 14 営 業 所
 設 備 機 器 営 業 本 部 ・ 傘 下 24 営 業 所
 特 機 営 業 本 部 ・ 傘 下 36 営 業 所
 サ ー ビ ス 本 部
 ク レ ジ ッ ト 部 門
 宣 伝 事 業 部
 総 合 デ ザ イ ン セ ン タ ー

● 事 業 部

テ レ ビ 事 業 部
 藤 沢 テ レ ビ 事 業 部
 ビ デ オ 事 業 部
 ビ デ オ シ ス テ ム 事 業 部
 ラ ジ オ 事 業 部
 録 音 機 事 業 部
 ス テ レ オ 事 業 部
 デ ィ ス ク プ レ ー ヤ 事 業 部
 電 子 楽 器 事 業 部
 事 務 機 器 事 業 部
 洗 濯 機 事 業 部
 掃 除 機 事 業 部
 回 転 機 事 業 部
 炊 飯 器 事 業 部
 電 熱 器 事 業 部
 ア イ ロ ン 事 業 部
 エ ア コ ン 事 業 部
 コ ン プ レ ッ サ ー 事 業 部
 厨 房 器 事 業 部
 電 機 事 業 部
 精 密 モ ー タ 事 業 部
 精 密 キ ャ プ シ ャ タ 事 業 部
 外 食 機 器 販 売 事 業 部
 管 球 事 業 部
 写 真 用 品 事 業 部
 赤 外 線 器 具 事 業 部
 自 転 車 事 業 部
 冷 蔵 庫 事 業 部
 空 調 機 器 事 業 部
 ポ ン プ ヘ ル ス 事 業 部
 精 工 フ ァ ン 事 業 部
 電 子 工 業 販 売 事 業 部
 電 子 部 品 事 業 部
 産 業 機 器 事 業 部
 住 設 機 器 販 売 事 業 部
 電 池 事 業 部
 通 信 機 器 事 業 部

● 関 係 会 社 (分 社)

松 下 電 子 工 業 株 式 会 社 5
 松 下 通 信 工 業 株 式 会 社
 松 下 電 子 部 品 株 式 会 社 10
 松 下 住 設 機 器 株 式 会 社
 松 下 産 業 機 器 株 式 会 社 15
 松 下 電 池 工 業 株 式 会 社
 松 下 技 研 株 式 会 社 20
 松 下 空 調 工 業 株 式 会 社
 松 下 電 子 工 業 株 式 会 社 25
 松 下 電 子 部 品 株 式 会 社 30
 松 下 通 信 工 業 株 式 会 社 35

資 料 : 会 社 広 報 資 料 よ り

付 属 資 料 10

松 下 グ ル ー プ 主 要 会 社

(1 9 8 3 年 現 在)

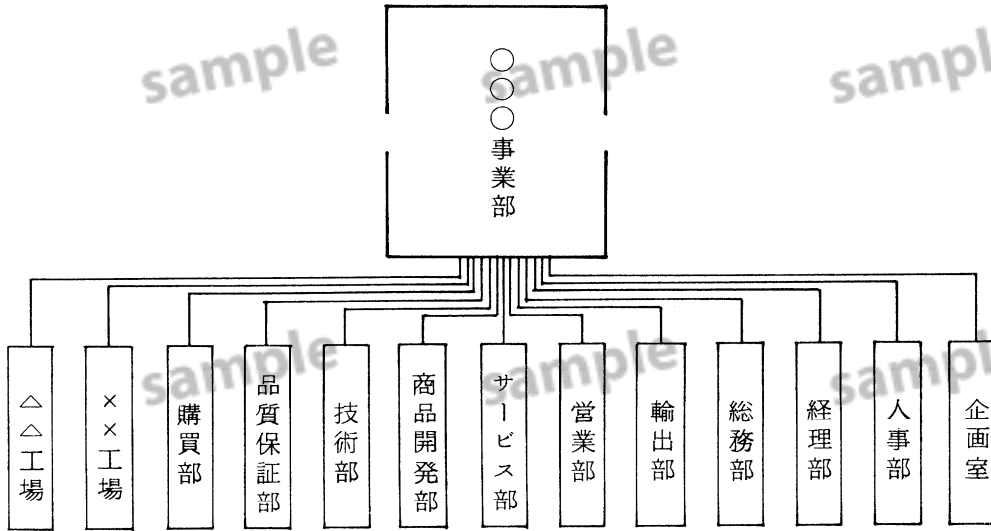
会 社 名	設 立 年 月	資 本 金 (百 万 円)	事 業 内 容	
松 下 電 子 工 業 株	2 7 . 1 2	2 1 , 0 0 0	各 種 電 球 , 螢 光 灯 , 電 子 管 , 半 導 体	
松 下 通 信 工 業 株	3 3 . 1	6 , 8 3 0	通 信 ・ 計 測 ・ 音 響 ・ 医 療 機 器	
松 下 電 子 部 品 株	5 1 . 1	1 2 , 5 5 0	各 種 電 子 材 料 , 電 子 部 品 , 電 子 機 器	10
松 下 住 設 機 器 株	5 2 . 1	6 , 0 0 0	電 気 ・ ガ ス ・ 石 油 に よ る 住 宅 設 備 機 器	
松 下 産 業 機 器 株	5 2 . 1	3 , 0 0 0	産 業 機 器	
松 下 電 池 工 業 株	5 4 . 1	1 0 , 5 0 0	各 種 電 池 お よ び 関 連 機 器	
松 下 電 器 貿 易 株	1 0 . 8	5 , 4 1 2	当 社 グ ル ー プ 製 品 の 輸 出 及 び 原 材 料 等 の 輸 入	
松 下 冷 機 株	1 4 . 2	7 , 8 5 3	電 気 冷 蔵 庫 , 冷 凍 機 器 , 空 調 機 器	15
日 本 ビ ク タ ー 株	2 . 9	8 , 6 6 7	電 気 機 械 器 具 (ビ デ オ 等) , レ コ ー ド	
九 州 松 下 電 器 株	3 0 . 1 2	4 , 2 1 1	各 種 電 気 ・ 通 信 機 器	
松 下 精 工 株	3 1 . 5	7 , 8 1 1	換 気 送 風 機 器 , 冷 暖 房 空 調 機 器	
松 下 電 送 株	2 0 . 1	1 , 5 0 0	フ ァ ク シ ミ リ お よ び 関 連 シ ス テ ム	
松 下 寿 電 子 工 業 株	4 4 . 1 1	4 , 6 9 2	音 響 機 器 , 電 気 機 械 器 具	20
松 下 電 工 株	1 0 . 1 2	2 3 , 7 6 0	照 明 器 具 , 電 設 資 材 , 住 設 建 材	
宮 田 工 業 株	9 . 1	1 , 2 0 0	自 転 車 , 消 火 器 , 消 火 装 置	
ナ シ ョ ナ ル 住 宅 産 業 株	3 8 . 7	2 , 9 0 4	住 宅 , 住 宅 用 部 材	
松 下 空 調 工 業 株	4 8 . 1	8 0 0	空 調 設 備	
松 下 興 産 株	2 7 . 1 2	3 , 6 5 0	不 動 産 業	25
松 下 物 流 倉 庫 株	5 2 . 6	9 0 0	倉 庫 運 輸 業	
松 下 技 研 株	3 8 . 1	8 0 0	電 子 工 学 研 究	
テ イ チ ク 株	9 . 2	9 5	レ コ ー ド , テ ー プ 等	

(注) 松 下 電 子 工 業 株 は , 1 9 8 4 年 に 1 0 , 0 0 0 百 万 円 の 増 資 を 行 な い , 3 1 , 0 0 0 百 万 円 の 資 30
本 金 に な っ た 。

資 料 : 有 価 証 券 報 告 書 お よ び 会 社 資 料 よ り

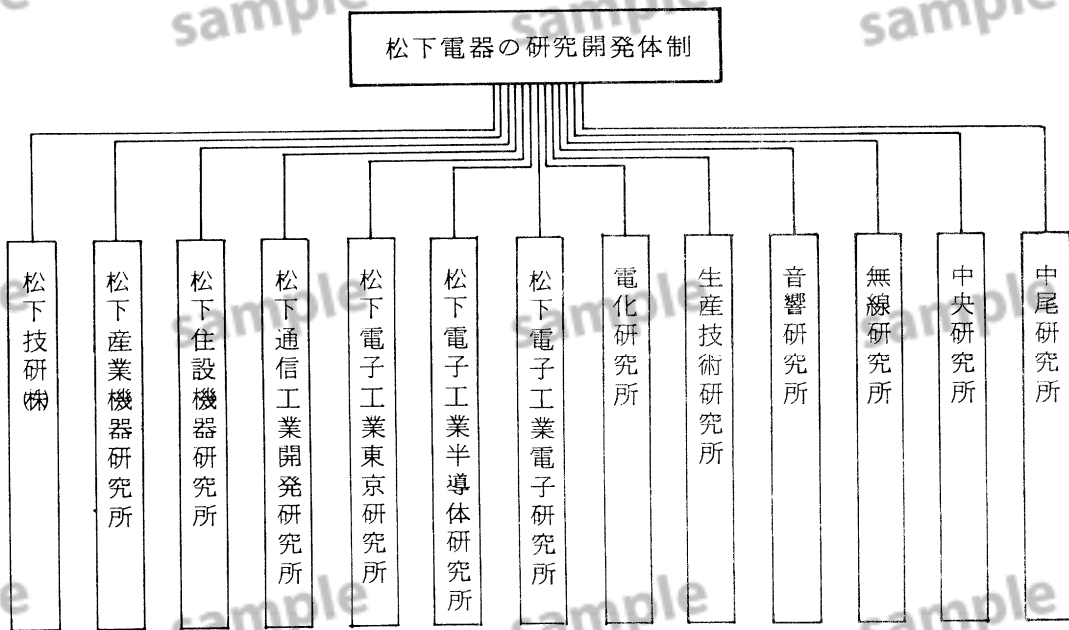
付 属 資 料 11

事 業 部 組 織 の 構 成



付 属 資 料 12

松 下 グ ル ー プ の 研 究 開 発 組 織



資料：会社広報資料（1983年）