



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

5

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）