



慶應義塾大学ビジネス・スクール

マレーシア松下電器株式会社

Matsushita Electric Company(Malasia) Berhad

マレーシア松下電器株式会社（略称MELCOM）は1965年の創立以来、マレーシア人の管理職への登用を積極的にすすめてきたが、1973年5月には、彼らを部長職に大幅昇進させ、上級管理職層からも松下側幹部が手を引くプログラムに着手することになった。複合民族国家であるマレーシア社会の縮図として、MELCOM 社内にも、異人種間の対立という難しい問題が潜在しており、同社の前途にはなお未解決の多くの課題がある、とゼネラル・マネジャー¹の倉橋俊氏は感じていた。

MELCOM は“ナショナル”商標の黒白TVセット、冷蔵庫、扇風機、炊飯器および乾電池などの家庭用電気製品および若干の種類の電子部品を製造販売する会社であって、マレーシア国内産業振興と雇用増大政策にもとづく要請に応じて松下電器産業株式会社（松下本社と略称する）が、“ナショナル”製品の販売代理店であるハーゲマイヤー会社と合併で同国の首府クアラルンプール市外の新工業団地に1965年に設立した会社であった。1973年現在当社の株式資本は全部普通株によって構成され、授權資本20,000千株（一株1マレーシア・ドル）²、発行済株式資本3,000千マレーシア・ドル、その45%は松下本社、5%はハーゲマイヤー社がそれぞれ所有し、残りの50%は同国の証券市場を通じて一般投資家がこれを所有していた。MELCOM の主要製品の1973年の売上高構成比率およびマレーシア国内市場での占拠率は付属資料1に示すごとくであって、創業3年目の1968年から業績は黒字に転じ、4年目の69年から10%の利益配当を開始し、翌70年からは12%、72年には17%（うち創立5周年記念5%）の配当を行った。同社の貸借対照表および損益計算書等は付属資料2,3および4に掲げてある。

松下の海外事業経営

松下本社は各種家庭用電気製品、電子製品および電子部品を生産する業界最大の会社であって、1972年末の連結財務諸表によると資本金は45,750百万円、同年の売上高は1,046,943百万円、純利益は69,864百万円と報告されており、松下本社の最近各年の純

1 当社の組織上の呼称は「マネジング・ディレクター」。社長職を指す。

2 1マレーシア・ドルは約0.43U.S.ドル。

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製された。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を例示しようとするものではない。1975年5月作製

利益の額は日本全企業の中の第1位または第2位であった。1973年松下本社は海外に25の製造会社と15の販売会社を持っていた。¹

同社が海外に製造会社を創立するいきさつとしては、かねがね松下の製品を輸入していた国で、今後は現地で生産してほしいという現地政府の招請か、あるいは現地の代理店主たちの要請に応じるというケースが多かった。本社首脳部によると、欧米の多国籍企業とは違って、あらかじめグローバルな戦略をたて、それに基づいてある地域に進出するということはこれまでなかったという。同社の海外事業に対する基本的な考え方は、進出先の経済の発展と国民の福祉向上に貢献することであった。すなわち現地の国民に雇用機会を与え、海外事業場に働く人々を仕事に習熟させ、事業に対して松下の抱く使命感を理解・共鳴させ、経営を担当する人材を育成することに重点がおかれていた。

製造会社は松下本社の関係会社として、販売会社は松下電器貿易株式会社の関係会社として設立され、それぞれの国の現地法人となった。その資本は現地の政府または民間人との合弁のものもあり、全額本社出資のものもあったが、現地会社の経営は自主責任経営とするのが基本であった。²そして経営責任者と経理責任者の職務以外はなるべく速かに現地化する—松下の派遣社員から現地社員へ権限を移譲する—ことを方針とした。

海外製造会社の設立が決まると松下本社はこの新会社に対して次のような援助を行った；(1)人材の供給。すなわち松下本社または同系各社から最小限3名の首脳部要員を出向させた。その1名は経営の最高責任を負担するゼネラル・マネジャー、1名は技術面の責任者、1名は経理および人事総務を担当する幹部であるが、当社製品の流通組織が未だ弱体な国の場合は販売担当の幹部要員を1名追加することもあった。(2)現地雇用社員に対する技術その他の訓練。このため現地から日本へ派遣される人々に教育訓練を行う。(3)工場の建設指導。すなわち工場建物の設計から工事の監督、政府や業者との交渉等も行う。(4)機械等の輸送、据付け、試運転。(5)システムの提供。すなわち製品製造に必要な諸々の作業の標準、書式、品質管理、設備保全についてのドキュメントなどを提供する。(6)現地入手資材の上手な使い方をはじめ必要な生産技術の提供。

これらの会社の松下本社との経営組織上の関係は松下本社傘下の1事業部と同等と看做された。したがって前記のゼネラル・マネジャー職はその事業部長に相当した。

松下系各社から出向の社員の人事は当人の出身会社の事業部と現地会社との話し合いで決定し、彼等の給与は松下本社が地域別に基準を定め、これによって調整していた。会社の決算、利益処分、増資減資、資金借入れ、および事業計画は各会社でこれを企画して松下本社が決裁した。そのための検討は本社では海外事業本部と経理本部とが協同して

1 海外工場は1973年現在東南アジアに13社、中近東アジアに2社、オセアニアに1社、ヨーロッパに2社、北米に2社、そして中南米に5社あった。松下本社から現地会社に出向している社員は570名、現地雇用の従業員は計約12,000名であった。

2 ベルギーの子会社は乾電池の製造会社であるが、ここだけはパートナーであるフィリップス社が経営に当り、松下本社は技術面を担当し、製品売価は両者が協議して決定していた。

これに当たった。このうち事業計画の決裁は海外事業本部が主導権を持っているといわれていた。主な検討事項を挙げると、①会社内外の重要な見通しとそれに対する行動方針、②各種の活動目標、③本社から与えられた経営計画大綱との一貫性の有無、④いままでの計画（目標）達成率。検討に際しては各社の自主性が尊重されていたが、疑点については徹底した討議がなされ、本社からの指導が行われた。

計画の実行結果は年次のみならず、月次にも決算を行って松下本社に提出され、経理本部による精査と海外事業本部の承認（年次決算については決裁）をうけた。決算では実績と目標との差異を明示するのみならず、その原因、今後の対策についてゼネラル・マネジャーの自己評価および行動計画が書面および彼自身の口頭で陳述された。

決算報告では（そして事業計画でも可能な限り）製品別または部門別損益を明らかに示すことが本社から強く指導されていた。

この決算報告について松下本社が行う評価は利益およびゼネラル・マネジャーの状況判断や戦略構想、採った行動などに重点が置かれた。決算報告書は関係する製品事業部にも提出された。製品事業部では製品の生産、技術、販売などについて指導にあたった。

海外の事業場は（販売会社も製造会社も）創立後3年までに当初の累積赤字を埋めて黒字を生み出すことを目標としていた。本社首脳部によると、これを達成しなかった事業場はほとんどなかったという。

上に述べた事業計画の設定から決算報告までの過程で、現地会社と松下本社との間で不定期に情報交換が行われた。子会社はこのため月1回の「経営速報」と題する書面を以って現地の政治、経済、社会、および社内の重要な事態を本社に報告し、本社の海外事業本部は世界の地域別および地域間のマクロの情報を収集し、分析して現地会社に通知した。本社幹部のみるところでは海外事業場からの情報収集とその活用の体制はまだ充分整っているとは言い難かった。現地会社と本社とのやりとりは書類や電話によるコミュニケーションだけでなく、ゼネラル・マネジャーが年に2、3度は本社に出向いて本社の首脳部、海外事業本部、経理本部、関係製品事業部などと直接接触して問題解決をはかった。また本社からも幹部やスタッフが海外事業場を訪問していた。現地の立場やニーズを本社ならびに事業部に知ってもらうためには、数字や文書によるだけでなく、現地に来てじかに見ってもらうことが重要だと考えられていた。

現地会社と本社の事業部との間で利害が衝突することもあった。たとえば現地に輸入関税障壁が設けられたことなどを契機として、それまで松下本社から輸入していた製品を現地生産に切り替えたいという要請が現地会社から提出された。もしそうになると、本社当該製品事業部は売上高および利益が減少するという不利益をこうむるわけである。本社では現地の需要家に対する便宜をはじめ各種の要因の今後の見通しを勘案し、松下全体の力を長期的に最も発揮させるという原則に照らして現地生産の方がメリットが大きければ切り替えるという方針で処理された。いままでの事例を省みると、どちらかといえば、現地会

社の意向に沿った解決が多いということであった。なお上述の場合、現地会社は以後自製したその製品の売上高の一定比率（3%を目安としている）を技術料として毎年松下本社の当該製品事業部に対して支払った。完成品を他社から仕入れて販売することは原則として許されなかったが、部品で本社製品事業部のものより有利な品が現地で入手できるならばこれを仕入れることはできた。

5

これら海外の関係会社と国内事業部との関係の調整や助言には、海外事業本部が経理本部と協同して当った。ただし、松下の経営理念や基本方針に反するような意思決定や行動を関係会社がとると、その取り消しや停止を求める本社からの助言は強制力があつた。

MELCOMの経営管理

10

松下本社の筆頭副社長、高橋荒太郎氏はMELCOMの創立時から1972年12月末まで同社の取締役会長を兼任していた。1966年MELCOMの工場が操業を開始するに先立って、高橋氏が当社の全幹部社員に与えた訓示の中に次の3つの方針が示されていた。

1. “マレーシア国の企業”に徹すること。
2. 自主責任経営を貫くこと。
3. 利益を確保すること。

15

なお、利益の考え方として、当社の発展も国家経済への寄与も、雇用の拡大、従業員の福祉向上も、また株主への報酬も、利益なしには不可能であるから、利益を挙げえない企業経営は罪悪である、と氏は強調した。

MELCOMは創立当初、乾電池のみの製造から出発して徐々に製造品種を増やす計画であつたが、マレーシア政府からの「ほかの品種も是非生産してほしい」との要請を受けたため、急拠計画を変更してTVセット、冷蔵庫、扇風機を加え合計4品種を生産する工場として出発した。現在生産している10品種のうちガス器具以外の“ナショナル”製品は以前からハーゲマイヤー社を通じて輸入販売されていた。ハーゲマイヤー社はオランダの民間資本で設立された消費者財（おもに時計、雑貨、電気製品など）の国際的商社であつて、東南アジア、オセアニアに手広く販路を持ち、1955年以来“ナショナル”製品のマレーシアおよびシンガポールにおける独占代理店として良好な販売成績を収めてきた。同社はナショナル商標以外の電気製品は取扱わなかつた。同社は販売員を使ってMELCOMの製品を小売商へ卸した。小売商のほとんどすべては華僑の個人商店であつた。MELCOM首脳部によると、流通コストの売価に占める比率は日本国内でのそれとほぼ同率であるとのことであつた。

20

25

30

MELCOM製品の年間販売計画や拡販のプログラムなどは当社とハーゲマイヤー社とが相談して決定した。この「相談」には双方の計画をぶつけ合い隔意ない議論が戦わされた。

製品の売価はその原価と市場相場とを勘案して決定された。決定の基準のひとつは市場で売れる価格であること、いまひとつは適正利益をもたらす価格であることであつた。

35

「市場で売れる価格」はハーゲマイヤー社が提示した。それは時として弱気な見積値であったが、ここでも活発なやりとりが交され、結局はMELCOMの主張する価格が通された。なお市場で売れる価格の範囲に製品の原価および適正利益を収めるためには、製品企画の段階から両者の合意が得られる必要があったから、ハーゲマイヤー社との討議はこの段階から活発に行われた。

販売した製品のアフターサービスはハーゲマイヤー社が担当し、当社がこれを援助した。

MELCOMではその製品品種別に9個の「工場」部門を設け各工場を1個の利益中心点とする分権管理を行っていた（付属資料5参照）。各工場は松下本社の各製品事業部のような、工場固有の資産、負債および内部資本金などを持つ財務中心点のかたちを整えてはいなかった。工場長は、6ヶ月毎に収益および費用の予算を中心とする半期分の事業計画を立案すること、およびゼネラル・マネジャーから承認されたその計画を実行することについての権限と責任とが与えられていた。各工場は会社の敷地内の6棟の建屋に分れてスペースを占めていた。各工場の使用したいスペースおよび必要な設備の取得などの計画もその工場長が上述の事業計画の中に織り込んだ。この立案のため工場長には投資効果の測定および評価のための簡単なマニュアルが与えてあった。

事業計画の作成はゼネラル・マネジャーが11月に来年1月以後上半期の経営方針を社内に発表することから始まった。その内容は本年についての反省と来年度に対する情況判断、努力の重点方向、その際遵守すべき重要事項などであった。各工場長はこの経営方針に基づいて、工場の事業計画作成の方針を作った。同社の営業部および経理部は工場長のこの作業を援助するため、必要なデータおよび若干のセッションを提供した。次いで各工場では来年上半期の事業計画を立案した。

事業計画は販売計画をも含むものであったから、その作成にはハーゲマイヤー社の判断も考慮に入れなければならない。その場合、各工場の販売計画は自工場の製品を中心とした計画であるが、ハーゲマイヤー社の方はMELCOMの全製品を国内市場に広く売り込もうとする観点からの販売計画であるため、その製品別の内訳は前者の計画と一致するとはかぎらなかった。既述のごとくMELCOMはハーゲマイヤー社の販売計画作成に深く参画していた。それゆえMELCOMの営業部がハーゲマイヤー社の計画と各工場の計画との調整に当たった。

工場の事業計画は半期収支（いわゆる収益費用予算）にまとめあげるのであるが、その場合営業部およびその他同社の管理部門の費用を賄うため、各工場はその売上高の3%相当額を拠出して本社費に充てた。そして各工場はその売上高の10%相当の純利益を実現することが目標とされていた。

工場長はこうして半期の事業計画を立案しおわると、これをゼネラル・マネジャーに提出した。ゼネラル・マネジャーはその工場長とともにこれを検討した。この席には営業担当マネジャーおよび経理担当マネジャーも出席して検討に加わった。各工場の運営の自主

性をできるだけ助長するため、また工場長としての能力育成のため、計画案に対するMELCOM 本社からの発言は助言あるいは示唆の範囲にとどめ、全社的に見て修正を要する箇所も立案者がその必要を自覚して自らの責任で修正させるように配慮された。

このあと首脳部はMELCOM の会社レベルの半期事業計画を作成して社内に発表し、松下本社へも提出した。これが大体12月なかばであった。

工場の実績は月次に月末締めで測定され、翌月10日までに集計された。

業績の評価の重点は次の5つの項目に置かれた：(1)売上高純利益率、(2)1人当り売上高、(3)売上高伸び率(時系列でとらえる)、(4)計画達成度(事業計画に含まれている個々の計画の達成程度)、(5)人材育成。工場長にはこれらを中心に前月の業績についての自己反省と今後の見通しおよび対策をゼネラル・マネジャーはじめ本社の首脳部の前で報告することが課せられていた。現地人は一般に自分の業績を冷静に評価し、実行上の不備について謙虚に反省するという気持ちが当初は薄く、報告は責任転嫁と弁解に終始しがちであった。首脳部は彼等一人一人に対して「言訳は無用であって、要は迅速なアクションである」旨を繰り返し説得した結果、次第に改まって現在では誰も弁解がましいことを口にしなくなったという。

生産管理の現地人社員への委譲に先立って、是非とも彼等が身に付けるべき“しつけ(躰)”として首脳部が重視し訓練している課題のひとつは「現物主義」であった。これは物(材料、仕掛品、製品から備品や設備まで含む)の動きと伝票の流れとを同時化することであった。このためには不断の整理整頓と1品目につき月1回の実地棚卸とを厳しく励行させた。こうすることが作業環境の整備、モラルの向上、原価意識に結びつき、ひいては品質管理もやりやすくなるのだと首脳部は確信していた。

海外会社の管理

MELCOM が松下本社に提出する事業計画の様式は松下本社傘下の国内各事業部のそれと類似していて、合計8種の計算書類から成っていた。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、前年同期の実績、今期の実績、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」 各製品系列の限界利益および期間利益に関する来期の計画値。前年同期および今期の各実績。

様式3「原価低減および人員」 材料購入単価、製品単位当り生産工数、勤務時間のロスタイム、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、前年同期と今期の各実績、およびロスタイムの当期の計画値。

様式4「引当金」 各種引当金の繰入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、前年同期と今期の各実績。

様式 6 「資金－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。

様式 7 「設備総括」 設備投資計画の進捗状況。

様式 8 「資金－比較 B/S および在庫」

なお松下本社から毎年 1 月中旬に社長の「年頭経営方針」が海外各事業場へ送られた。

本社では引続いて、海外事業本部を中心に国内各事業部長や輸出責任者等が集って「海外会議」が開かれ、上記の年頭経営方針にもとづく「海外事業方針」が決定された。次いで製品別の生産および販売の方針が各製品事業部の所属グループにおいて作成された。これらは 1 月下旬までに海外各事業場に送られてきた。

このうち MELCOM にとって緊急を要する事項があれば前述の事業計画を修正したけれども、その他の事項は 5 月に発表する同年下半期（7 月～12 月）の MELCOM 経営方針に織り込まれた。下半期の事業計画の設定手順は前述と同様であった。

松下社は毎年 2 月に海外の製造会社の責任者を招集してその年の各社の活動方針を打合わせる会議を開いた。海外のゼネラル・マネジャーはほとんど全員が来て方針のスリ合せを行った。MELCOM の事業計画・設定上の問題点については、この機会に本社幹部や事業部に相談したり、各地のゼネラル・マネジャーと意見を交換したりすると倉橋氏は語った。

1973 年の海外事業方針のなかに月次決算の日数の短縮が指示されていた。MELCOM は月末締め翌月 10 日に松下本社に提出していたが、今年からこれを繰り上げて翌月 7 日に提出することを目標にした。この実行のボトルネックは棚卸資産にあるといわれていた。すなわち年々部品の種類と数量が増加し、また下請外注先も増加したため、それらの在庫の把握に手数がかかるのであった。これが解決すれば、7 日間で月次決算ができると思うと、経理担当マネジャーの大橋氏は語った。

MELCOM は順調に業績を伸ばしてきた。同社の首脳部はその要因として以下の諸点をあげた。(1)マレーシア政府の国内産業保護政策、(2)同社製品の自製比率が相対的に高いこと、(3)同社創立前に販売網がハーゲマイヤー社の手で確立していたこと、(4)経営面では松下の海外会社の中で唯一の株式公開会社であって、実質的に松下の基本理念を貫くことができたこと、(5)現在の取締役会長が現地では名の知られたマレー人で、上院議長の職にあったこともあり、秀でた政治眼と温厚な人柄で人々の信頼を得ている人物であること、そして(6)松下電器の経営指導ならびにノウハウが MELCOM の業績向上に大きく貢献していると考えられた。

倉橋氏は MELCOM に対する松下本社のコントロールについて次のように語った。

「目標と計画と実績は定期的に本社に提出しますが、自主責任経営ですので、これらの

報告さえ怠らなければ、本社からの干渉はありません。今年下期の事業計画を提出したときも、『計画が少し保守的ではないか』と言われましたけれど、『下期は内部の充実に重点をおいて、金をその方に使おうと思っている』と説明しますと、本社スタッフはそれ以上何も聞きませんでした。ただしこれは当社の業績が良いことが与って力があります。一旦業績が悪化した場合には本社のみならず、事業部からもより強い指導を受けることになるでしょうね。

5

海外で経営していると言っても、電話とテレックスが何時でもすぐに通じますし、直接会って話そうと思えば8時間の旅で日本に着きますから、日本国内の事業部で仕事をするのと変わりませんね。」

人 事 管 理

1973年5月、ケースライターはMELCOM を訪問した。オフィスに入ると、この年のスローガンがまず目についた。“HEART TO HEART DIALOGUE. ZERO DEFECT FOR OUR PRODUCTS. INVOLVEMENT AND PARTICIPATION IN MANAGEMENT” がそれであった。

15

ゼネラル・マネジャーの倉橋氏は現場の従業員や職長たちに話しかけ、肩をたたき、彼らはにこやかに応えていた。職場には“WE, ALL QUALITY INSPECTERS”という標語が、英語のほかマレー語、中国語、で貼り出されていた。

朝8時、ケースライターは部品工場の朝会をみる機会を得た。体操で始まり、次いで社歌の斉唱、「7精神」の唱和が行なわれた。社歌のメロディーは松下本社のそれと同じであるが、歌詞はマレーシアにあわせたものであった。「7精神」は松下電器の社員の遵奉すべき精神すなわち、産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙讓の精神、順応同化の精神、および感謝報恩の精神をマレー語に翻訳したものであった。最後に若い職長がその月の提案者の表彰を行い、提案制度の意義をこの年のスローガン「経営参加」に関連させて強調し、激励した。

20

25

朝会は職場別に毎日行われ、月2回ゼネラル・マネジャー以下全員が一堂に会する「総合朝会」が開かれていた。「近くにあるボルボ社（スウェーデン系の自動車会社）の幹部がこれを見て、自社でも是非やりたいと提案したが、従業員に反対されたそうです」と倉橋氏は語った。「私も松下に入社したての頃は、朝会の社歌や7精神の唱和には面くらって、これはえらい会社に入ったものだと思ったものですが、そのうちに自然と慣れてしまって、やがてこれがないと寂しいような感じになりましたね……。 」倉橋氏がMELCOM に赴任して来た当時、朝会も行われていたが、体操をする者は少なかった。職場に行って「何故やらないのか」とたずねるのが彼の日課のようになった。「体操をしないのは何か原因があってしないのです。社員をひとつの方向に引っばって行くのが当時の私の仕事でした」と倉橋氏は語った。

30

35

同社では、朝礼に限らず、松下本社の人事慣行のほとんどすべてを移植していた。提案制、ビッグ・シスター制、職場懇談会、労使協議会、社員旅行、誕生日プレゼント、結婚祝、出産祝、社内報などである。職場懇談会は毎月1回職場毎に開くことになっていたが、月2回開いている職場もあった。その席上、従業員から仕事に関連した情報、意見、提案がかなり活発に出された。提案は月に100件くらい出ていた。職場に提案件数のグラフが掲示され、これをめぐる職場間の競争心はかなり強かった。最優秀者にはバンコク旅行の機会が与えられた。ビッグ・シスター（略称BS）は女子社員10人につき1人が会社指名と互選で選ばれた。BSはリーダーシップ、提案制、QCなどに関する教育を受け、女子社員の世話役として活動していた。終業後に料理クラスを開いたり、ゲストスピーカーを招くこともあった。松下本社でのBS大会には毎年代表3名を派遣していた。

「松下の考え方は常識のかたまりみたいなものですから、基本的にはどこでも通用すると思います。とはいっても、松下の経営の基本を従業員に体得させるのは大変な仕事です。私たち“教師”自身まだ完全に身につけていませんから……」と倉橋氏は語った。松下本社の首脳が来社した折には、松下の考えを直接従業員に語ってもらった。管理層には松下の経営理念とシステムが詳しく記述されている「松下フェノメノン」という英文の文献を配布していた。

マレーシアでは、英国植民地時代以来の伝統で、管理層・職員層を現場労働者よりも優遇する風潮があると感じられた。食堂、トイレなども経営者・職員・労働者は別々であったし、パーティーなども職員層と現場労働者層とは別々に開かれていた。しかし、MELCOMでは差別をつけず、みな一緒であった。ゼネラル・マネジャーの倉橋氏も従業員食堂で食事を共にした。同社の現地人管理職は「社長は立派な部屋で執務してもらわねばなりません」とか「あなたはベンツに乗るべきです」と倉橋氏に勧めたという。「マネジャー層はそんなことを言っていますが、一般従業員はそうは考えていないと思います。『経営者は威張りかえっている』と感ずるのではないのでしょうか。イギリス人がそうしているからといって、日本人が同じ態度をとると嫌われると思いますね。日本人は彼らと同じ東洋人ですし、たまたま自分たちよりよく働いて金持ちになったに過ぎないのだと見ているでしょうから……」と倉橋氏は語った。ケースライターが「そういう行動をとることによって上に立つものとしての威厳を失うおそれはないか」とたずねると、倉橋氏は、「それはあるかもしれない」と答えた。「しかし、パーソナル・コンタクトは東南アジアでは通じると思います。日本人マネジャーは病休の社員を親しく見舞ったり、レクリエーションに参加もします。こうしたことが、われわれに対する理解と信頼を深める一助になると思うのです。」

同地では、お茶汲みの仕事は最も下級の仕事とみなされ、一般の会社ではお茶汲み専門の女性を雇っていた。MELCOMでは、受付の女性社員に来客へのお茶のサービスをさせていた。かつて同社のオフィスガールが団結して、「お茶はだしません」と言って来たこ

とがあった。それに対して、日本人経営者は「受付の仕事は家庭のホステスのような仕事だ。来客にお茶をサービスするのはホステスの大事な仕事ではないか」と教育したという。

従業員がMELCOM に対して抱いている愛社心について倉橋氏は次のように語った。

「会社に来るのが楽しいといった生きがいや、自分たちの仕事が社会に貢献しているという気持ちが、愛社心に通じます。私自身ロイヤリティについて古い観念はもっていません。5
実際愛社心は或る程度育って来ています。特に今年3月に新しい社屋ができてから、従業員は『友達に対しても肩身が広い』というプライドを感じるようになったようです。」

新しい社屋には500人を収容する冷房つき食堂、談話室、レクリエーションルーム、図書室、研修室、労使協議会室、医務室、更衣室なども完備していた。新社屋移転にあたって、「あなたの新しいビルを新しい自分の家のように扱いましょう」というパンフレットを配布し、職場毎の討論会などを通じて「エチケット・キャンペーン」を行った。食堂の窓口前列をつくらせる習慣や、食後に食器をキッチンへ返す習慣を身につけさせるにもかなりの時間がかかったという。 10

労働関係

マレーシア経済は1960年代から年6%台の成長を遂げてきたが、失業率は8%とかなり高かった。MELCOM では従業員を募集すると10倍の応募者があり、適性検査などは日本よりも高い基準で選ぶことができた。同社ではブルーカラーとホワイトカラーの間に能力差がないとみて、給与差をつけず、初任給は150マレーシア・ドルとしていた。ブルーカラーからホワイトカラーへの昇格も行っていった。ブルーカラーの給与は他社より 20
高く、ホワイトカラーの給与は相場よりやや低いとみられていた。

同社では1972年末のボーナスを2.2ヶ月分支給した。同地でのボーナスは通例1ヶ月分以下であり、一切支給しない企業もあった。ボーナスは定額支給している企業が多かったが、同社では能力、勤怠による個人差をつけていた。

同社の従業員の出勤率は97~8%で、松下本社よりも高かった。1972年の年間退職率は8.3%で松下本社よりかなり低かった。しかし最近、仕事を覚えると他社へ引抜かれるケースも少しずつ現れていた。 25

MELCOM では、経営者と従業員間のコミュニケーションの場として、朝会、職場懇談会などのほかに労使協議会(Joint Consultative Committee:JCCと略称)があった。JCCは2年前に始められた。従業員側は8人の職場代表(マレー人5人、中国人3人)が選ばれ、経営側は人事課長(中国人)が代表し、日本人経営者もしばしば出席した。そこでは主に労働条件や福祉厚生関係の要望と苦情の処理がとりあげられており、経営への提案や経営側からの実情説明も少しずつ行われていた。経営の状態を従業員に知らせるというのは当地では異例のことであった。業績のよいことがわかれば“ネゴ・マインド”の強い組合や従業員団体の要求を刺激するだけだと一般に考えられていた。倉橋氏は 35

当地のこのような労使の態度のあり方を同社では徐々に直していきたいと考えていた。

JCCの従業員代表はある時、「JCCのためにこんなに働らかされるのなら、会社からその時間分の給料をもらわなくては」と言いだした。「労働組合の考え方からして、それは間違っている」と説得するのに、2時間かかったという。JCCの席上、相手側の苦情を聞いて、日本人経営者が「それはまずかった。我々が反省しなければならないナ」と発言すると、現地人の人事担当者に「そんなことを言うと完全降伏になってしまう」と批判されることもあった。

新工場の完成時に行われた「エチケット・キャンペーン」の職場討論会の有様をたまたま見た松下本社の某幹部が倉橋氏に次のように言った。「優秀な者が集まっているだけに組合活動をやられたら、恐ろしいことになる。君はマレー語ができるか？片言でもできる方がよい。」倉橋氏はそれ以後マレー語を個人授業で習いはじめた。職場での日本人と現地人の会話は主に英語で行われていた。倉橋氏はJCCのメンバーに、「自分たちだけの組合をつくるのがいいか、外部組合に加入するのがいいのか、よく考えるべきだ」と言っていた。職場の職長クラスに向って、「日本でやっていることだが、JCCの職場代表には良い人物を選ぶように働きかけた方がよい」と勧めたが、「それは向うが決めることだ」と言って応じなかった。

人 種 問 題

マレーシアはマレー人45%、中国人35%、インド人10%、その他10%から成る複合民族国家であった。マレー人は政治の中枢を支配していたが、経済面では中国人が実権を握っていた。1969年5月、経済の停滞による失業の増大と下院選挙における野党の進出とを背景に、首都クアラルンプールにおいてマレー人と中国人の間に人種対立暴動が勃発した。その後、政府はマレー人優先の政治原則を明確化し（国教としてのイスラム、国語としてのマレー語、マレー人の公務員任命や奨学金における優先権など）、マレー人の経済的劣位を改善するための政策を推進していた。マレーシア政府は1958年の創始産業法と68年の投資奨励法により外資の進出を歓迎してきたが、近年とみにマレー人の経済的地位向上のための施策を強化した。輸出産業を除き、新設合併企業に対する外資出資比率は49%以下とし、パートナーはマレー人またはマレーシア政府機関とするよう行政指導していた。企業の従業員の人数比率はその所在地域の国民の人数比率に等しくするよう要求され、マレー人の管理職への登用の要請も以前より強まっており、外国人社員の数はきびしく制限されるようになった。

MELCOMの従業員は1973年4月現在430人で、男女相半ばし、平均年齢は22歳であった。人種構成はマレー人45%、中国人45%、インド人など10%であった。

同社は創立期から雇用人数の40%はマレー人を採用していた。1966年4月の創立以来5年間ゼネラル・マネジャーを勤めた倉田豊輝¹氏はこの点について次のように語っている。「松下本社の首脳から、政治的に偏ってはいけないといつも言われていました。私には受入国の企業としてその社会に溶け込んでいくためには、その社会とかけ離れてはいけないというカンミたいなものがありました。お客さんはこの国のすべての人ですし、国民に公平な就業機会を与えるべきだという考えです。1969年の人種暴動後、企業の雇用構成に関する行政指導が始まったときにも、別にあわてませんでした。すでに、政府のこのような政策を察知していたというか、ヤマカンが当たったわけですね。」

同社の創立当時、南方民族は怠け者だという先入観をもつ日本人が少なくなかった。しかし倉田氏は現場の仕事は単純であるし、訓練さえすれば充分よい所まで行けると考えていた。「最初につぶかるのは能率が日本人の60%という現実です。それは教育水準や生活環境からやむをえません。しかし私は95%にはもっていけると当初から信じていました。あとの5%は愛社心のような精神的な要素に左右されます。それさえ得られれば日本人と同じ能率水準まで到達できます。現に、1年たらずで85%位まで行きました」と倉田氏は語った。

マレー人は主に村落に住み、国教であるイスラム教を信じ、断食月にはまる1月間毎日夜明けから日没まで断食していた。高年齢の者ほどイスラムの戒律に忠実であった。断食の期間も同社は平常の操業を続けていたが、マレー人社員の体力が落ち、仕事振りへの影響も認められた。マレー人は強い民族意識にもとづく団結力が強く、社内のスポーツやレクリエーション活動でも他の人種の間でイニシアティブをとっていた。他方、中国人は都会に住み、幼い時から商業活動になじみ、学校は中国系の学校に入学した(授業を中国語で行う学校と英語で行う学校とがある)。中国人は概して計数に強く、個人の能力は日本人と変わらないと感じられた。中国人はマレー人に比べると、個人主義的傾向が強く、結束せず、チームワークに弱いといわれていた。

MELCOMの経営者は創業当初から、人種間の公平と融和に努めてきた。職場の人員配置も、課長が中国人ならば職長にマレー人をつけ、組長、班長その他一般層には両者のバランスをとるようにしてきた。1969年の暴動直前に行われた創業記念日の運動会での出来事を倉橋氏は今でも忘れることができない。それぞれ中国人とマレー人に偏っていた2つの職場の対抗綱引きが異常な興奮を惹き起したのであった。会社は仕事以外にも、スポーツやレクリエーションなどあらゆる機会に従業員を参加させ、融和をはかるために細心の配慮をしていた。たとえば演芸会の個人表彰にも人種間のバランスを考慮した。しかしながら、会社がさまざまな融和の対策を講じて、そこには一定の限界があるようであった。たとえば、食堂では、中国人が最も好む豚肉の料理を出すことはできなかった。マ

1 倉田氏は1973年現在、松下電器本社海外事業本部海外事業二部長として、東南アジアを担当していた。

レー人が宗教的理由で豚肉を食べないからであった。社内結婚は少なくなかったが、中国人とマレー人の結婚は1件もなかった。近代的な工場でも働いていても、家に帰るとそれぞれ異った環境、習慣、宗教に戻るといふ点に、問題の難しさがあつた。

対立事件

倉橋氏は1969年4月、倉田氏を補佐する総務部長として赴任し、1971年6月、二代目のゼネラル・マネジャーに就任した。倉橋氏は松下本社で人事・広報などスタッフ部門の経験をもつていた。松下の海外事業場の責任者は製造あるいは営業の出身者が多く、人事畑出身のゼネラル・マネジャーは他に例がなかつた。倉橋氏は、マレーシアの人種問題の難しさが氏の異例の配置の理由かも知れないと語つた。倉橋氏は赴任直後に人種暴動を目撃した。政府による5日間の外出禁止令が解かれた6日目に当社では90%の従業員が出勤し、翌7日には平常に復した。暴動後、明確化した政府のマレー人優先政策を背景に、企業内でもマレー人の優越的な態度が目立つようになった。新任の倉橋氏の目には、職場規律の確立が急務だと映つた。会社は、規律の乱れている工場の従業員1名を就業規則違反で解雇し、3名に警告を發した。マレー人従業員は「新任者は鬼みたいな奴だ、前の人は優しかった」と倉橋氏に反發した。被解雇者は政府機関に提訴し、倉橋氏は呼び出された。倉橋氏はその工場の工場長と人事課長(いずれもマレー人)を同行し、従業員が毎朝唱和している松下の7精神からMELCOMの経営理念を説明することによつて、政府当局の了解を得た。

1972年3月のある日、朝会に出ていた倉橋氏の所に、冷蔵庫工場の労働者がざろざろやって来て、「工場次長のイスマイルをやめさせなければ、自分たちの方が皆やめる」と言つた。冷蔵庫工場は日本人の工場長とマレー人のイスマイル次長の下に約50人が働いていた。この工場は「札つき」の者何人かを含む混成部隊から成り、モラルは低く、規律も確立していなかつた。工場次長のイスマイルは20年以上もヨーロッパ系の会社に勤務したマレー人で、2年前にMELCOMに入社した。入社後彼は日曜も返上してバリバリ働き、冷蔵庫工場の能率を大きく改善させた。彼の命令をきかない者に対しては警告を發し、直らなければ解雇していた。

倉橋氏は押しかけて来た彼等に直ちに職場に復歸するよう命じ、氏自身が職場に赴いて30分間ほど「マレーシア人がマレーシア人をボイコットしては、いつまでもマレーシア化はすすまない」と訴え、その夜はおそくまで冷蔵庫工場の従業員とこの問題を話し合つた。外部と連絡して組合を結成しようという情報も流れていた。倉橋氏はイスマイルのやり方にも非を認め、彼にあやまるように言つた。しかし彼は長年のヨーロッパ系工場における職長の経験から、「なぜ悪い者をやめさせてはいけないか」と反發し、自分は正しいのだからあやまる理由はないと答えた。倉橋氏は「彼は職務に忠実なあまりにやつたのだが、こういう事態をひき起こしたのは私の責任だ」と、イスマイルに代つてあやまつた。

そして彼を工場次長の職から外して生産技術関係の仕事に専念させることにした。1週間ほどして騒ぎの中心となった従業員は退職した。

この事件当時、倉橋氏は当社のマーケティングの仕事に加えて、輸出専門の二つの製造会社を設立するため渉外関係の仕事で多忙を極めていた。日本人工場長は温厚な人で、言葉が不自由なために、彼の耳には十分な情報が入って来なかった。イスマイルが、職場の体質改善に着手しているという情報は工場長も受けていたが、内部の事態がそこまで進行しているとは気づかなかった。事件後、倉橋氏はイスマイルに人間関係と松下の考え方についての勉強をさせた。工場長はどんどん職場に入って行って体制づくりに努めた。イスマイルを職場に復帰させ、彼のリーダーシップを回復させるにはまる1年間かかった。

1969年の暴動以降、マレー人優先原則の下で、民族間の対立は表面化しているようにはみられなかった。しかし潜在的な緊張は企業内にもたえず存在していた。MELCOMでは従来日本人がいつも仲裁役を果たしてきたのでいろいろなトラブルが顕在化するのをともかく防ぐことができた。しかしながら、日本人から現地人に経営管理を引き継いでいく上で、人種間のコンフリクトの存在は重大な課題であると考えられた。

登 用 問 題

マレー人の管理職への登用の要請は強くなっていたが、MELCOMでも優秀なマレー人の採用・確保は容易ではなく、能力昇進を行うと中国人が多くなる傾向があった。マラヤ大学など一流大学卒のマレー人は官庁を旨とした。また欧米系企業は高給でエリート大学卒を雇い、秘書や個室を与えるという処遇をしていた。そのため、もともと希少な、優秀なエンジニアやマネジャー候補者を日本企業はなかなか採用できない実情にあった。一流大学卒の初任給は700~800マレーシア・ドルで、これは一般従業員の初任給の5~6倍の額であり、日本における大学卒初任給をかなり上まわっていた。このような大卒初任給の高さは官庁給与が民間をリードしていた。若手の官僚には極めて優秀なマレー人が多かった。

MELCOMでは、他社経験のない新規学卒を採用し、内部でマネジャーに育てていくという方針をとっていた。優秀なマネジャーを容易に採用できない事情のみならず、既成の観念を持つ者よりもフレッシュな新人の方が松下の考え方を受け入れ易いだろうという判断もあった。工場建設当初の頃は、日本人社員の語学力が不十分であったし、意思疎通の観点から、日本の大学を出た現地人を多く採用した。しかし最近では能力本位で採用することにした。マレーシアの官公庁などでは日本の大学卒は(水産大学など一部の大学を除いて)大学卒の資格を有するものとして正式に認められていなかった。

「日本企業が『現地人は役に立たない』とこぼすのは三流の人を採っているからです。高い給料を払えば優秀な者が来ますし、またそれだけの価値があります。」と倉橋氏は語った。最近、同社では『既成の人間』の採用を始めていた。それは企業内の人材育成が企

業発展のテンポに追いつかないこと、また現地におけるMELCOMの社会的地位の向上につれて外部から人材が採れるようになってきたためでもあった。採用面接の際に、彼等は仕事・責任・権限について細かくたずね、同時に自分の売り込みに熱心であった。「たとえば優秀な者であっても、わずかの給与差で他社にとびつく気配のある者は採りません。我々は彼等に向けて会社の将来を買って欲しいと言うのですが、現在を買う者が多い」と倉橋氏は語った。

1973年5月現在、MELCOMには12人の日本人がいた(うち2人は仕事を引継ぎ中の交代要員であった)。ゼネラル・マネジャーの倉橋氏の下に、製造・技術担当の取締役藤井氏、営業担当取締役東森氏、経理部長兼総務部長の大橋氏がおり、他の日本人は技術者であった。倉橋氏は40歳で、1人の技術者を除き日本人マネジャーはみな30代であった。営業の東森氏は松下電器貿易、扇風機工場の技術者は松下精工、冷蔵庫工場の技術者は中川電器から派遣されており、テレビ、ラジオ・ステレオ、乾電池、および部品工場の技術者は松下本社の各事業部から来ていた。「皆出身が違いますから、MELCOMのために一致団結してもらわねばなりません。幸い、皆仕事の好きな連中ばかりで、よいチームワークで楽しく働いています」と倉橋氏は語った。

マレーシア政府は“マネジメントの現地化”への圧力を強めていた。このため、たとえば東京銀行のクアラルンプール支店では、現在4名いる日本人を1976年までに2名に減らさねばならなかった。総務や営業のマネジメントはマレーシア人でもできるという政府の見解で現地化への圧力が強かったが、技術系については、現地人の技術教育重視の観点から、それほど厳しくはなかった。MELCOMでは取扱品種の増加に伴う日本人技術者の増員について入国管理当局の態度は比較的寛容であった。管理職の現地化に関する行政指導はさらにマレー人の優先登用という方向へ強化されていた。同社でも管理職のマレー人は中国人管理職に比べて少なかった。マレー人は乾電池工場長、冷蔵庫工場次長、およびプレス工場次長の3名であった。これに対して、中国人は総務部次長、経理部次長、営業部次長、サービス部次長、企画広報部次長、テレビ工場次長、扇風機工場次長、メッキ工場次長の8名であった。(付属資料5を参照)

倉橋氏は、「日本人をもっと減らさなければなりません。現地人はまだ十分な能力を持っているとは言い難いのですが、彼等に昇進のチャンスを与えよう、管理職の責任の重さを体験させよう、そして日本人はアドバイザーの立場に退くという方針で、近く大幅な登用を発表します」と語った。

その内容は以下のとおりであった。総務部長には総務部次長兼人事課長チョン(中国人)、経理部長には経理部次長ロウ(中国人)を昇格し、現在両部長兼務の大橋氏はアドバイザーとなる。松下本社に提出する経営計画書は既に大橋氏の手を直接わずらわせることなしに作製できるようになっていた。企画部長には同次長リム(中国人)を昇格する。彼は日本の大学を卒業し、日本人の夫人をもち、日本人の言葉や感覚も理解できる人で、倉橋氏

の秘書役でもあった。営業部長には同次長サン（中国人）、サービス部長には同次長チャン（中国人）を昇格する。扇風機工場長には同次長リー（中国人）、テレビ工場長には同次長リュウ（中国人）を昇進させる。冷蔵庫工場長には同次長イスマイル（マレー人）を昇進させるとともに、イスマイルは生産技術部長を兼任とする。イスマイル以外の昇格者はみな大学卒業者であったが、彼は大学をでていなかった。

5

マネジャーの育成

倉橋氏は同社の今後の課題として、製品が国際競争力を持つようになることを挙げ、経営の面でも、技術の面でも、国際レベルに到達するためには、人材の育成が根本になると考えていた。同社の教育訓練はオン・ザ・ジョブ・トレーニングを主体とし、日本への派遣訓練も活発に行われていた。

10

初めの頃は現地人の管理職は「こういう困った問題があるが、どうしましょうか」と日本人上司の所に解決を依頼して来たものであるが、最近では「こうしたいと思いますが、どうでしょうか」と自分の建てた対策に対する意見を求めてくるようになった。倉橋氏は、今後は彼等が対策をひとつだけでなく、2～3の代案を用意してくるように指導していた。「部長、工場長クラスには日本人並の仕事をやってもらう他はありません。そのためには仕事の上で厳しくチェックし、追及していかなければなりません。しかし、これまでたえず私たちが前面に出て、人種問題でも何でも解決して来ましたが、いつまでもそれを続けると、私どもに寄りかかります。今後は、ひっぱりのをやめて、後押しをしようと思います。人を育てることは一番しんどい仕事です」と倉橋氏は語った。

20

MELCOM では週2回開かれる部課長会議、生産販売会議などの会合を現地人の社員の経営参加とトレーニングの場として活用していた。同社は従業員全員について人事考課を行っていた。これまでは昇進の基準として年功が重視される傾向があったが、今後は従来以上に能力を重視して行かなければならないと考えられていた。年功序列にこだわると、有能な若手が不満をもつのであった。これまで従業員の労働移動は非常に少なかったが、同業他社の実情をみると、今後は同社でも労働移動が多くなるだろうと考えられた。

25

MELCOM から松下本社への訓練派遣者はこれまで45名にのぼっていた。管理者層に限られず、一般従業員も派遣の対象となり、女子もこれまで8人派遣された。1972年の大阪の万博の際には各人種を代表する5名のビッグ・シスターが日本に行き、時の佐藤総理に会見する機会をもった。研修期間は1～2ヶ月から、長いもので8ヶ月であった。松下本社の新年の経営方針発表会にも毎年誰かを派遣出席させた。日本に派遣された従業員は、彼等の想像を超えた松下本社の大きさに驚き、心強く思うようであった。本社で松下の経営慣行や日本人の働き振りを目の当りに見、その中で仕事をし、生活することから多くのことを得て来るようであった。現地で日本人経営者がいろいろな言葉で伝えようとするよりも、「日本から帰った者が他の従業員に伝える方がはるかに効果的だ」とみられて

35

いた。

シンガポールやマレーシアの大ていの企業では、会社が実施する長期の教育訓練の対象者に訓練後一定年限の勤続の条件をつけ、退職する場合には違約金を支払わせる制度（ボンド）が行なわれていた。MELCOM でも初期の頃は日本派遣者に対して帰国後3年間勤務の条件をつけていた。しかし、設立3年ほどでその制度をやめた。「そんなことをしなくてもいいじゃないですか」という従業員の声がゼネラル・マネジャーの耳に入ったからであった。その頃には日本人経営者は現地従業員を掌握し、彼らの言葉を充分信頼できるようになっていたのである。創業以来、マネジャー層で退職したのはマレー系1名、中国系1名だけであった。

倉橋氏のみるところでは、マレーシア人の自己実現意欲は日本人と変わりなかった。しかし、「日本人はふさわしい処遇の可能性があれば働くが、彼等は達成する前から、ちゃんと課長にしなさいと要求する」点が違っていた。MELCOM は同地の日系企業の中では最高の管理職給与を払っていたが、近く予定される現地人の昇進に伴い、部長クラスの給与は、日本円で現在の15万円から17万円ないし20万円に引き上げることにしていた。倉橋氏は次のように語った。「松下本社でも一人前のエンジニアになるには10年はかかりますが、こちらでは6年で工場長や部長にしているわけです。その上、内地より自製比率が高いですから、仕事の範囲は広いと思います。20万円といえば本社の課長クラスの月給ですから、従業員400人の会社の部長の給与としては決して低くないと思います。その代り、権限を大幅に与えて責任を追求していきます。」

同社の日本人マネジャーは倉橋氏以下、夜8時、9時まで働いていた。現地人マネジャーに権限委譲をするようになってから、彼等の仕事振りもかなり激しくなっており、日曜出勤をいとわぬ者も何人かいた。

将来とも松下が継続して保持したいポジションとして、倉橋氏はゼネラル・マネジャーと経理責任者をあげた。この内前者が倉橋氏のように事務系出身の場合には技術系スタッフの補佐が必要であると考えられた。

経理部長には現地人を任命して、日本人の経理責任者が助言を提供するというかたちが必要であろう。「5年以内を目標にして、そこまで実現しなければなりません」と倉橋氏は語った。

付 属 資 料 1

マレーシア松下電器株式会社

主要製品の売上高の比率

	会社売上高 の うち	マレーシア 国内占拠率	売 上 高 の 順 位
白黒TVセット	40%	25%	第1位 MELCOM 第2位 シャープ 第3位 サンヨー 第4位 東 芝 第5位 フィリップス(同地最古のメーカー)
冷 蔵 庫	30%	26%	第1位 GEC(英国のGE社, 他社ブラン ドの製品も製造) 第2位 MELCOM 第3位 サンヨー 第4位 シャープ
扇 風 機	30%	65%	第1位 MELCOM 第2位 サンヨー 第3位 東 芝
炊 飯 器		85%	第1位 MELCOM 第2位 サンヨー
乾 電 池		25%	第1位 ユニオンカーバイト 国際商標“エバーライト”, 現地商標“NECO”, これは 乾電池の代名詞となっている。 第2位 MELCOM 第3位 バンコックからの密輸入品
ア イ ロ ン ラ ジ オ ス テ レ オ 電 子 部 品 ガ ス 器 具			

資料出所：会社資料

付 属 資 料 2

マレーシア松下電器株式会社

貸 借 対 照 表

(単位：マレーシア・ドル)

	1966/12/31	1967/12/31	1968/12/31	1969/12/31	1970/12/31	1971/12/31	1972/12/31
1 資本金	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
2 任意積立金	-	-	-	350,000	950,000	1,650,000	2,350,000
3 次期繰越利益(欠損)	(207,326)	(242,182)	71,744	99,501	350,095	712,034	1,040,855
4 資本計	2,792,674	2,757,818	3,071,744	3,449,501	4,300,095	5,362,034	6,390,855
5	-	-	-	-	-	-	-
6 長期借入金	1,184,410	1,184,409	592,205	296,103	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-	-
8 流動負債							
9 1年以内満期の長期借入金	296,103	296,002	296,102	296,102	296,103	-	-
10 当座借越	-	598,611	670,762	-	87,201	-	-
11 買掛金・ユーザンス	981,512	1,206,148	1,935,741	2,765,810	3,582,267	4,787,962	3,457,829
12 未払費用	121,764	364,683	442,476	828,214	1,402,471	1,151,873	-
13 返品引当金	-	-	-	-	-	-	-
14 退職給与引当金	-	-	51,369	86,042	131,765	156,248	177,131
15 納税引当金	-	-	-	-	14,001	500	700,000
16 未払配当金	-	-	-	300,000	360,000	360,000	450,000
17 流動負債計	1,399,379	2,465,444	3,396,450	4,276,168	5,873,808	6,456,583	6,640,919
18 資本・負債合計	5,376,463	6,407,671	7,060,399	8,021,772	10,173,903	11,818,617	13,031,774
19							
20 固定資産							
21 土地賃借権(取得原価)	304,806	304,806	304,806	304,806	304,806	304,806	304,806
22 差引：減価償却累計	-	-	(7,681)	(10,760)	(13,839)	(16,918)	(19,996)
23 有形固定資産	3,516,825	3,689,915	3,862,223	5,069,550	5,727,149	6,427,033	7,180,906
24 差引：減価償却累計	(59,360)	(429,189)	(795,550)	(1,190,752)	(1,781,747)	(2,097,733)	(2,579,395)
25 固定資産計	3,762,271	3,565,532	3,366,378	4,172,844	4,236,369	4,617,188	4,886,321
26 無形固定資産							
27 株式発行費(簿価)	71,473	71,473	57,178	42,884	-	-	-
28 創業費	5,390	5,390	4,312	3,234	-	-	-
29 無形固定資産計	76,863	76,863	61,490	46,118	-	-	-
30 流動資産							
31 棚卸資産	771,774	1,705,562	3,080,497	2,018,944	3,834,606	4,382,287	5,583,029
32 売掛金-差引貸倒引当金	178,365	841,959	449,027	1,235,571	1,962,720	2,533,074	1,772,420
33 前払費用等	67,022	131,750	97,025	114,886	110,820	223,515	306,519
34 現金預金	520,168	86,005	85,662	433,409	29,388	62,552	483,485
35 流動資産計	1,537,329	2,765,276	3,635,111	3,802,810	5,937,534	7,201,429	8,145,453
36 資産合計	5,376,463	6,407,671	7,060,399	8,021,772	10,173,903	11,818,617	13,031,774

(資料出所：会社年次報告)

付属資料 3 マレーシア松下電器株式会社
損益計算書

(単位：マレーシア・ドル)

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
1 当期税込純利益(損失)	(207,326)	(34,856)	235,134	591,125	1,224,595	1,422,439	2,178,821
2 当期費用の一部の内訳：							
3 固定資産減価償却費	59,360	369,827	393,798	410,626	625,258	588,503	665,964
4 地代家賃	2,759	3,684	29,262	40,544	48,146	56,558	53,160
5 役員報酬	37,595	47,469	62,170	74,694	84,843	91,178	106,789
6 監査人報酬	5,000	5,000	6,500	6,500	7,500	7,500	7,500
7 支払利息	45,295	74,533	56,128	43,221	25,529	80,39	—
8 退職給与引当金繰入	—	—	51,369	34,674	45,723	27,291	26,821
9 創業費償却	—	—	1,078	1,078	3,234	—	40,4607
10 株式発行費償却	—	—	14,295	14,295	42,884	—	—
11 固定資産売却損	—	—	8,773	12,466	25,108	44,120	122,950
12							
13 当期収益の一部							
14 定期預金受取利息	—	—	—	—	33,687	413	514
15							
16 前期損益修正	—	—	78,792	86,632	—	—	—
17 (207,326)	(34,856)	313,926	677,757	1,224,595	1,422,439	(500)	2,178,821
18 差引：税金	—	—	—	—	(14,001)	—	700,000
19							
20							
21 前期繰越利益(欠損)	—	(207,326)	(242,182)	71,744	99,501	350,095	712,034
22 未処分利益	(207,326)	(242,182)	71,744	749,501	1,310,095	1,772,034	2,190,855
23							
24 利益処分：							
25 任意積立金	—	—	—	350,000	600,000	700,000	700,000
26 配当	—	—	—	300,000	360,000	360,000	450,000
27 次期繰越利益(欠損)	(207,326)	(242,182)	71,744	99,501	350,095	712,034	1,040,855
28 (207,326)	(242,182)	71,744	749,501	1,310,095	1,772,034	1,772,034	2,190,855

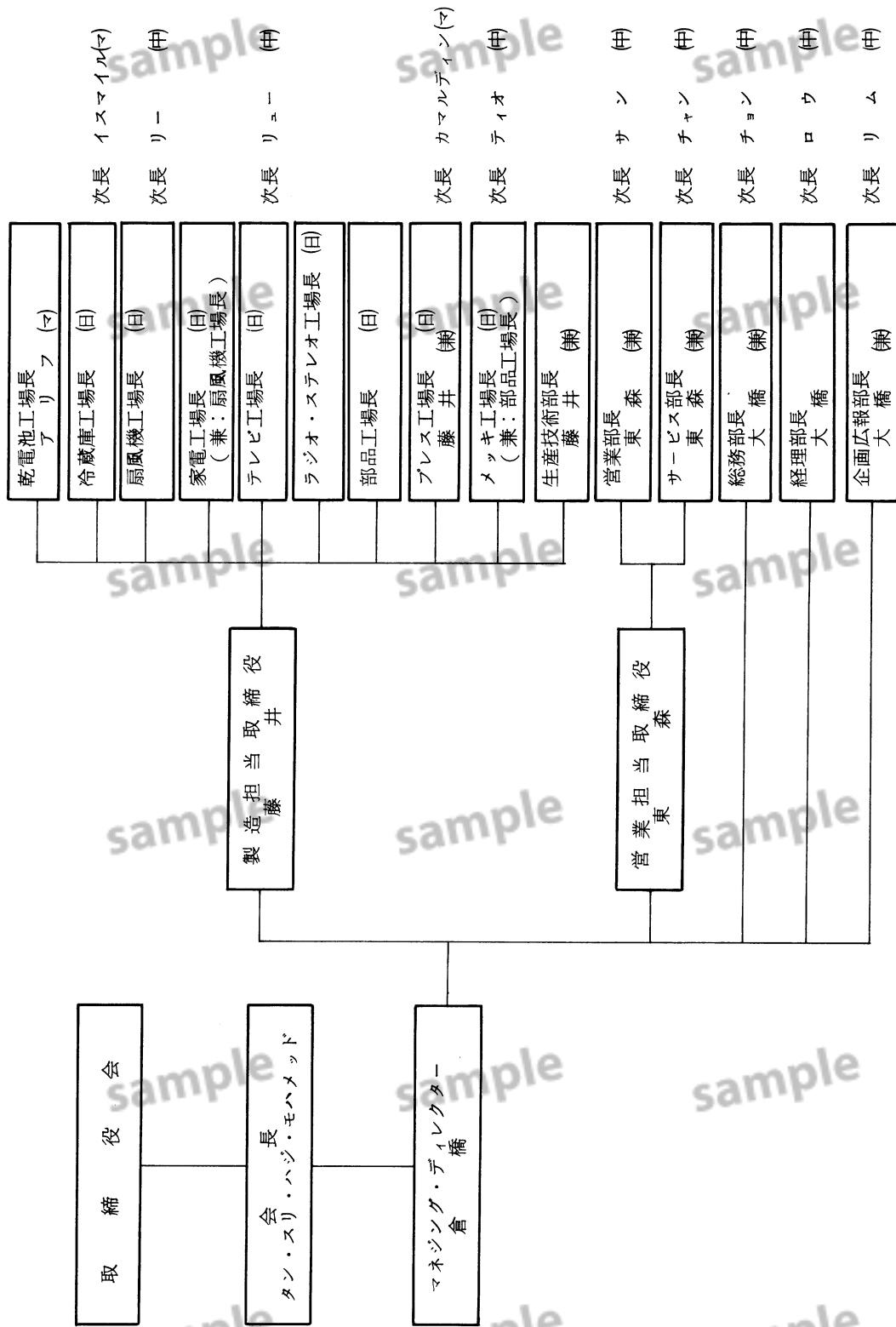
(資料出所：会社年次報告)

付属資料 4 マレーシア松下電器株式会社
売上高の傾向と純利益率

	1967	1968	1969	1970	1971	1972
売上高趨勢比率	100	137	171	256	302	366
売上高税込純利益(損失)比率	(0.6)	3.5	6.5	7.8	7.7	9.7

(資料出所：会社資料)

付属資料 5 マレーシア松下電器株式会社
経営組織図 (1973年4月30日現在)



注: (マ)はマレー人, (中)は中国人, (日)は日本人

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.