



## 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<sup>1</sup>の倉橋俊氏は感じていた。 10

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）<sup>2</sup>、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。 25

### 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 30

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