



慶應義塾大学ビジネス・スクール

松下電工株式会社

「自分の仕事は社内のコラボレーションを進めることです。オーケストラの楽器のようにバラバラの事業を融合し、タクト一つですばらしい交響曲を奏でていきたい。」¹

2003年11月21日、松下電工株式会社(以下、松下電工とする)畑中新社長は、記者会見の場において社長としての意気込みをこう語った。畑中氏は、名古屋電器営業所に在籍していた当時の上司、西田前社長に実力を買われ、2000年に経営企画担当取締役役に就任した。そして、日本一のコングロマリット企業を目指し²、社外提携やM&Aを強力に進めた西田氏の右腕として活躍していた。

畑中新社長が目標としたことは、記者会見の言葉に込められているように、社内の事業融合であった。しかし融合しなければならないことは、事業以外にもいろいろあると思われた。

松下電工の成長と転換点

松下電工は、1945年に配線器具事業を松下電器産業株式会社(以下、松下電器とする)より引き継いで設立された。その後松下電工の事業拡大は、既存市場のシェア拡大だけでなく、積極的な新市場開拓によって進められてきた。電設資材事業から電器事業、住宅建材事業、制御機器事業、電子材料事業へと新たな分野に次々と進出していった。これらは技術ベースおよび市場ベースでの『強み伝い』に広げられた。そして後発でありながら、営業力と技術力で新規参入市場において市場地位を上げていった。1991年度には単体で売上高1兆200億円、経常利益715億円を達成し、独立から46年目にして1兆円企業の仲間入りを果たした³。

売上拡大を主眼に成長してきた松下電工が転換点を迎えたのは、1998年度である(図表1参照)。バブル崩壊の影響で、1990年代の前半に一時的に売上は落ち込むことはあったものの、その後は堅調に推移してきた。しかし、この年ついに売上高が減少に転じた。しかも、1,000億円以上もの売上の減少は、異例の事態だった。経常利益率に至っては、売上が同レベルで

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール山根 節の指導のもとで、今村 善信(M26 期生)が公表情報と取材をもとにクラス討議の資料として作成した。 (2004年8月)

¹ 日本経済新聞、2003年11月22日

² 日本経済新聞、2000年4月4日

³ 創業75周年記念社史委員会編[1993]、pp.292-293。2004年度の決算まで、松下電工の決算日は11月30日であった。これは、前身である松下電器産業が株式会社化した日が昭和10年12月1日だったことに基づいていた(同上、p.32)。このため、本文中にある1991年度の期間は1990年12月1日～1991年11月30日となっている。

あった1995年度の約60%という落ち込みようであった。

売上の減少の大きな要因は、住宅着工戸数の大幅な減少だった⁴(図表2参照)。建設資材関連商品から8割の売上を得ていた当時の松下電工にとって、住宅着工戸数減はそのまま売上減を意味した。また、人口動態などから考えて、これまでの最大であった1996年度の住宅着工戸数を今後超えることはないだろうという松下電工にとって悲観的な予想が立てられていた。このため、経営陣には危機感が募っていた。

全社組織再編と業績評価制度改正

危機感に覆われた社内であって、これを一つの好機と捉える人物もいた。その人物こそ、後に社長となる西田経理担当常務(当時)である。1998年度の第1四半期終了時の業績で、既に通年での大幅減収減益が見込まれる中、1998年9月、社長プロジェクトとして経営体質改善プロジェクトチームが発足した。このプロジェクトチームの一員となった西田常務は、「2年以上前から考えていた」⁵経営改革案を発表する。その骨格をなすのは、次の社内分社制と新経営管理システムの導入であった。

(1) 社内分社制への組織再編と責任明確化

今から15年前の1989年、松下電工は戦略の変更とともに組織再編を行った(図表3参照)。地域密着の営業体制を強固とするために、事業部に組み込まれていた営業部門を独立させた。特に照明事業、情報機器事業と住宅建材事業の垣根を越えて、『電建複合』による総合力を生かした営業体制を試み始めた。もともと住宅資材販売市場において、電気分野と建材分野を併せ持つのは松下電工だけだった。この時の組織再編はその独自性を生かそうとする営業戦略だった⁶。

しかし『電建複合』の強みは生まれなかった。そもそも照明、情報機器といった電材事業と住設建材事業では、代理店の先にいる営業先が異なる。電材事業の営業先は電気工事店であり、住設建材事業の営業先は工務店である。また、それぞれの商品を扱う代理店も異なっている。加えて、製品の特徴も全く違っている。電材事業だけでも約12万品番、住設建材事業だけでも約4万品番はある、それぞれの事業の製品を理解するだけでも困難である。二つの事業部門を兼ねて営業することは、事実上不可能に近かった。

それでも好況期には、売上は上がり利益も確保できた。しかし、不況が深刻化し売上が低迷し始めると、製造部門と営業部門を切り離した弊害が生じてきた。営業部門はあくまでも自分の売上目標達成を最優先し、利益を度外視した営業に走りがちだった⁷。この結果が1998年度の決算に顕著に表れたのである(図表1参照)。

⁴ この図表2における年度は、4月1日から翌年3月31日までである。図表1と2の間に数字の乖離が見られるのは期間が違うためであり、また着工と資材納入のタイミングにズレが生じるためでもある。

⁵ 宮崎[1999]、p.175

⁶ 大澤[1999]、pp.51-52

⁷ 大澤[1999]、p.52

そこで西田常務は営業部門を再び事業部に取り込み、各事業単位別に利益責任を持たせることを提案した。この組織再編案はすぐ実施された。1998年度の決算を終えた時点で、各事業分野を市場別に5つの分社に括りなおし、それぞれを担当する営業部門をもつ社内分社制に改編された(図表4参照)。責任体制の明確化が図られたのである。

西田常務はこの新体制の利点として、次の2つを強調した⁸。

一つ目は、大幅な権限委譲である。5つの分社内に、それぞれ分社長、分社執行役員が置かれることになった。これに伴って、市場ごとの戦略意思決定は各分社で行われることになり、迅速な市場対応が可能になると考えられた。

二つ目は、ゼロベースからの公平な評価である。組織再編に伴って、各事業部の内部留保が本社に強制返上された。これにより、長年存続する既存事業部と新設事業部との比較評価が、過去の蓄積資産の多寡に関わりなく公平に評価されるようになった。

(2)『VM-21』立ち上げによるEVA業績評価導入

西田常務のもう一つの経営改善提案が、新経営管理システム『VM-21』の導入である。新経営管理システムでは、評価指標が全部で20項目あり、各項目に5点ずつ配点されて100点満点で各事業部の業績が評価される(図表5参照)。この仕組みは、26事業部すべてに適用された。VMとはバリュー・マネジメントの略だが⁹、これまで「売上至上主義」と「義理人情」を重んじてきた松下電工にとって革新的な概念だった。『VM-21』は市場シェア重視のこれまでの方針を変更し、貸借対照表もにらんで資産効率重視の経営を目指したものだ¹⁰。

『VM-21』の評価指標の中で最も注目を集めたのが、EVAをベースにした松下電工の独自指標『MEP(Matsushita-Denko Economic Profit、松下電工式経済価値)』である¹¹(図表6参照)。当時は馴染みの薄いEVAだったが、20ある評価指標の1つに組み込むことで、抵抗感がないよう工夫された。このため、どの指標を高めても事業部は評価されるようになった。

しかしそこには西田常務の意図が隠されていた。総得点で高得点を狙うなら、結局は20分の1のウェイトに過ぎないMEPを向上させなければならないように作られていた¹²。『VM-21』は、規模と効率の両方を追求しなければならない仕組みだったのである。したがって配点は5点でも、各事業部長はMEPを重視して経営を行う必要があった¹³。

新体制下の業績回復とインセンティブ・システム変更

2000年2月、西田常務は社長に昇進した。西田新社長は就任会見の席で「グローバルスタンダード経営を目指す」と宣言し、「損益計算書より貸借対照表に着目し、資産効率を重視した

⁸ 宮崎[1999]、p.175

⁹ 宮崎[1999]、p.174

¹⁰ 寺山[2000]、p.15

¹¹ 日経産業新聞、1998年10月23日

¹² 毛利[2000]、p.52

¹³ この後、2001年度にはMEPの配点は15点に引き上げられた(丸山[2000]、p.98)。

経営を目指す」と決意を語った¹⁴。これは1998年度経営体質改善プロジェクトの路線を踏襲、強化するものだった。

松下電工は1998-99年度にかけて2年連続で連結売上高を減少させたが、2000年度決算では前年比107.1%増に転じた。また、連結経常利益では、前年比167.3%増を達成した(図表1参照)。

2000年12月から、西田社長が舵取りの全責任を担う年度がスタートした。2001年度からの3ヵ年計画では、西田社長は「時価総額を2倍にする」と公約を掲げた。さらにこれまで売上高を目標としてきたが、初めてキャッシュフロー目標を主軸にすえた。この公約の後、株価は1,500円台まで上昇し(2001年2月、図表7参照)、松下電工の新体制への期待を映した株価となった。

新体制が確立すると、経営陣はさらに労働組合と給与・賞与体系の変更について話し合いを始めた。これは『VM-21』の業績評価システムを、個々人の給与・賞与体系にまで一貫する狙いだった。

(1) 給与体系の変更

2002年早春、松下電工労働組合は新給与体系について経営陣と合意した。図表8は、この年の4月から導入された、新しい営業社員(課長職未満)の給与算定式である¹⁵。改定の注目点は、営業社員給与の本給割合を0%とした点である¹⁶。改定前は営業社員の成果に関わらず、勤続年数により一定の本給昇給が与えられた。しかし本給の割合が0%となり、勤続年数による昇給はなくなった。

また職群給についても、前年の個人業績に合わせて昇給する仕組みとなった。個人業績は「目標達成率」と「貢献度」について5段階で評価された(図表9参照)。目標達成率とは、VM-21の評価指標に沿って、各個人が期首に設定した目標の達成率である。また貢献度とは、それぞれの役職に見合った会社への貢献度を意味する。個人業績を評価するのは直属の上司であり、約7割の社員が『3』の評価を与えられた。『1』や『5』の評価は「100人に1人か2人とえられるかどうか」であり、『4』は約2割、『2』の評価は約1割という分布となるようだった¹⁷。

(2) 賞与体系の変更

2003年になると、労組と経営陣は新賞与体系についても合意し、4月から導入された。図表10は、年間賞与の新算定式をあらわしている¹⁸。変更点は、基本賞与の割合が減少し、全社および分社業績連動による賞与配分が制定された点である。

全社および分社業績は、前年度の『VM-21』業績評価の得点に基づいて評価された。分

¹⁴ 日本経済新聞、2000年1月25日

¹⁵ 課長職以上の給与は、基本的には年俸制となっていた(筆者ヒアリング調査より)。

¹⁶ 工場従業員や営業助成社員などについては、本給は30%残されている(筆者ヒアリング調査より)。

¹⁷ 筆者ヒアリング調査より。

¹⁸ 松下電工の賞与は夏、冬の2回であり、それぞれ年間賞与の半分ずつを渡すこととなっている(松下電工ホームページより)。

社業績連動による賞与は、それぞれの領域の業界事情に合わせて、労働条件も分社ごとに最適化すべきという考えに基づいていた¹⁹。

営業社員のマネジメント・コントロール²⁰

以上述べてきたように、組織、業績評価、インセンティブについては改革が進められたが、営業社員のマネジメント・コントロール・プロセスについては未着手だった。特に目標設定プロセスについて、改革を必要としていた。

営業社員に与えられる最も重要な目標は、月次売上目標の達成だった。かなりの値引販売を行っていても、この月次売上目標を達成してさえいれば、あまり咎められることはなかった。また、期首に立てる個人の目標でも、この月次売上目標達成が40%以上のウェイトを占めていた。目標の残り60%も、ほとんどはこの月次売上目標達成に必要な行動目標をあらわしたものに過ぎなかった。

この最も重要である月次売上目標の設定は、営業社員が担当する代理店への対前年売上によって決められていた。対前年売上に対する新年度の目標額の増減率は、ほぼ分社全体の月次売上目標の増減率と同じ数値に設定されていた。このために前年度で目標を達成しなかった営業社員は、次年度の目標達成が比較的容易となった。逆に前年度で目標を達成した社員は、目標売上が高くなる結果となった。

営業社員の目標が主に売上達成であったのは、松下電工では「利益を生み出すプロフィット・センターは事業部（製造部門）」と考えられていたためだった。売上が上がれば、それだけ製品単位あたりの固定費負担は減少するという考え方から、営業社員に利益責任はほとんど求められなかったのである。

また近年では営業社員の数も削減される傾向にあった。図表 11 は本社²¹従業員数、および販売部門従事者比率を示している。これによれば、全社的な人員削減以上に販売部門従事者が減ってきていることがわかる²²。さらに本社従業員の平均年齢も上がっていた（図表 12 参照）。

再度の業績不振と松下電器による子会社化

2000年度に業績回復はしたものの、その後は長く続かなかった。2001年度決算では連結売上高こそ対前年比101.5%と伸びたものの、連結経常利益は同78.7%と減少した。さらに2002年度決算では、連結売上高が対前年比98.0%となり、連結経常利益も同61.3%にまで減少し

¹⁹ 筆者ヒアリング調査より。

²⁰ この項は全て筆者ヒアリング調査による。

²¹ ここで言う本社とは、有価証券報告書上における本社のことあり、松下電工という会社全体のことである。

²² この数値には営業助成部門も含まれているので、営業助成正社員を派遣社員化した影響もある。しかしこの5年間で営業社員の増えた営業所はほとんどなかった。

た。絶対額でも 1998 年度の水準を下回る結果となった(図表 1 参照)。

業績悪化によって株価も低迷した。特に 2002 年度決算が発表された 1 月に 750 円を下回り、2001 年 2 月の株価の半値にまで値下がりがした。また西田社長が畑中氏への社長交代を発表した 2003 年 11 月末現在の株価は 789 円であり(図表 6 参照)、西田社長の「時価総額を 2 倍に拡大する」という公約は果たせなかった。

この株価低迷を見逃さなかったのは、松下電器の中村社長だった。

2003 年 12 月 19 日、松下電器は松下電工株式の公開買付けを行い、出資比率を 31.8%から 51.0%に引き上げ、連結子会社にすると発表した²³。1945 年の分社化以来、両社は兄弟会社の関係にあったが、ついに親子会社となった。

松下電工の子会社化は、中村改革の総仕上げであると考えられた。松下電器が長年蓄積してきた家電のノウハウと、松下電工の持つ住宅設備のノウハウの強みを結び合わせる狙いがあるものと予想された。情報技術や他のハイテクによって住宅が高度化していく中で、『住の松下』という事業コンセプトが確立できるか、その鍵を握るものと期待された。この狙いは、『娯楽のソニー』、『インフラの日立』と競合し勝ち残っていくための、松下グループの大いなる戦略構想と受け止められた。

【参考文献】

丸山尚文[2000]:「西田社長が旗を振る MEP 改革の威力」『週間東洋経済』、10 月 14 日号

宮崎伸一[1999]:「新経営管理システム導入で国際標準の経営を実現」

『週間ダイヤモンド』、5 月 1, 8 日合併号

毛利靖子[2000]:「EVA の活用法」『日経ビジネス』、1 月 24 日号

大澤慶久[1999]:「社内分社で「専門型」回帰」『日経ビジネス』、11 月 8 日号

創業 75 周年記念社史委員会編[1993]:『松下電工 A&I 物語』松下電工株式会社(非売品)

寺山正一[2000]:「社長交代から「引責」の 2 文字が消えた」『日経ビジネス』、4 月 10 日号

鶴見昌憲・梅沢正邦[2004]:「破壊後の創造の苦悩」『週間東洋経済』、1 月 10 日号

【参考記事】(脚注掲載以外)

日本経済新聞 2000 年 4 月 4 日、2003 年 11 月 22 日

日経産業新聞 1998 年 10 月 23 日

【参考資料】

松下電工株式会社有価証券報告書 第 92 期～第 97 期(HP よりダウンロード)

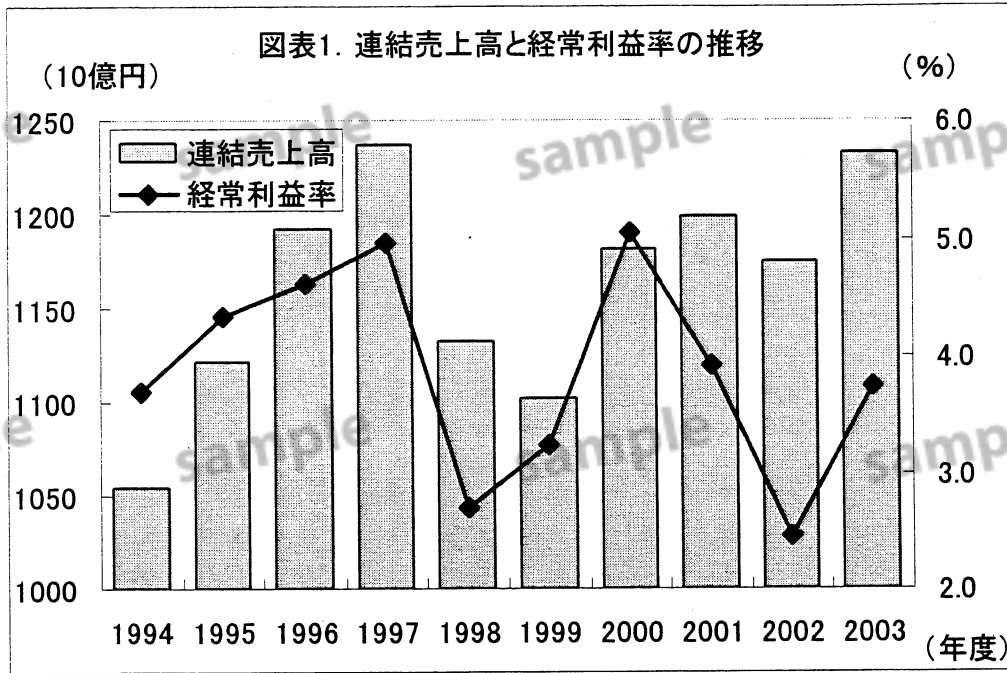
【参考 HP】

国土交通省ホームページ <http://www.mlit.go.jp/toukeijouhou/>

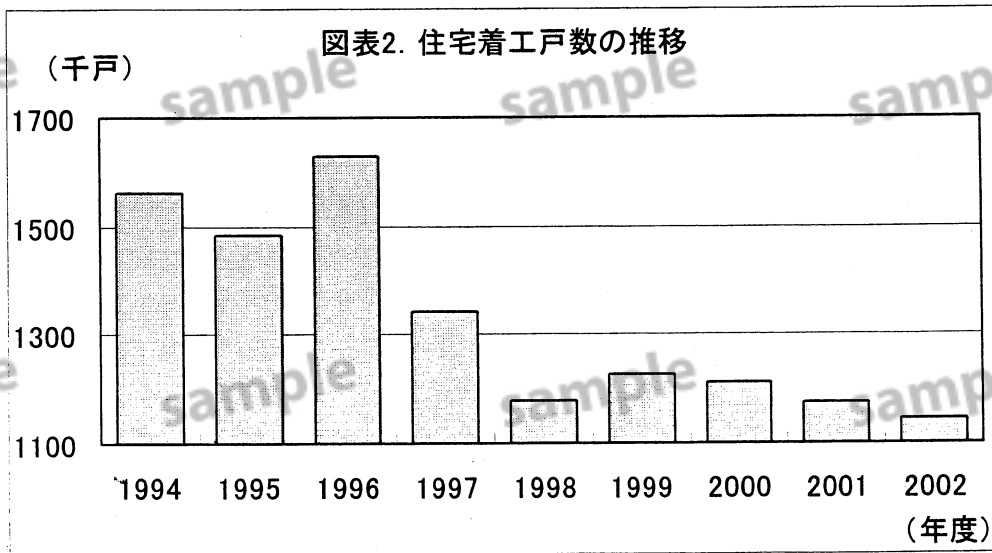
松下電工株式会社ホームページ <http://www.mew.co.jp>

Yahoo! Japan ホームページ <http://www.yahoo.co.jp>

²³ 日本経済新聞、2003 年 12 月 20 日

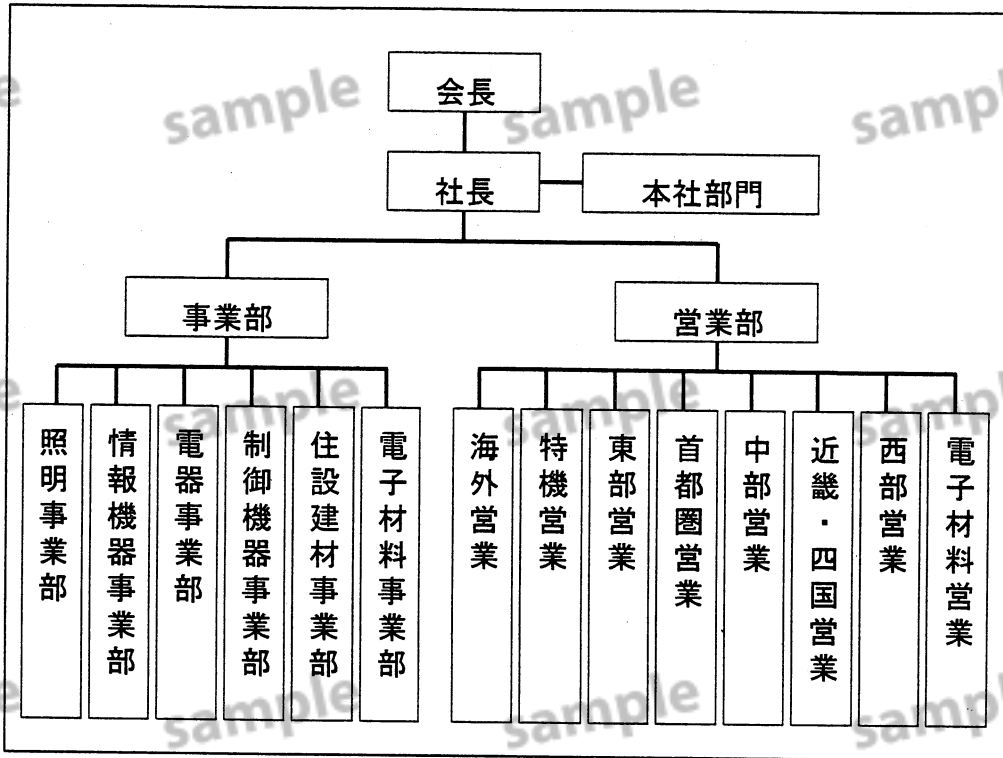


出所: 松下電工有価証券報告書 第92期～第97期より筆者作成



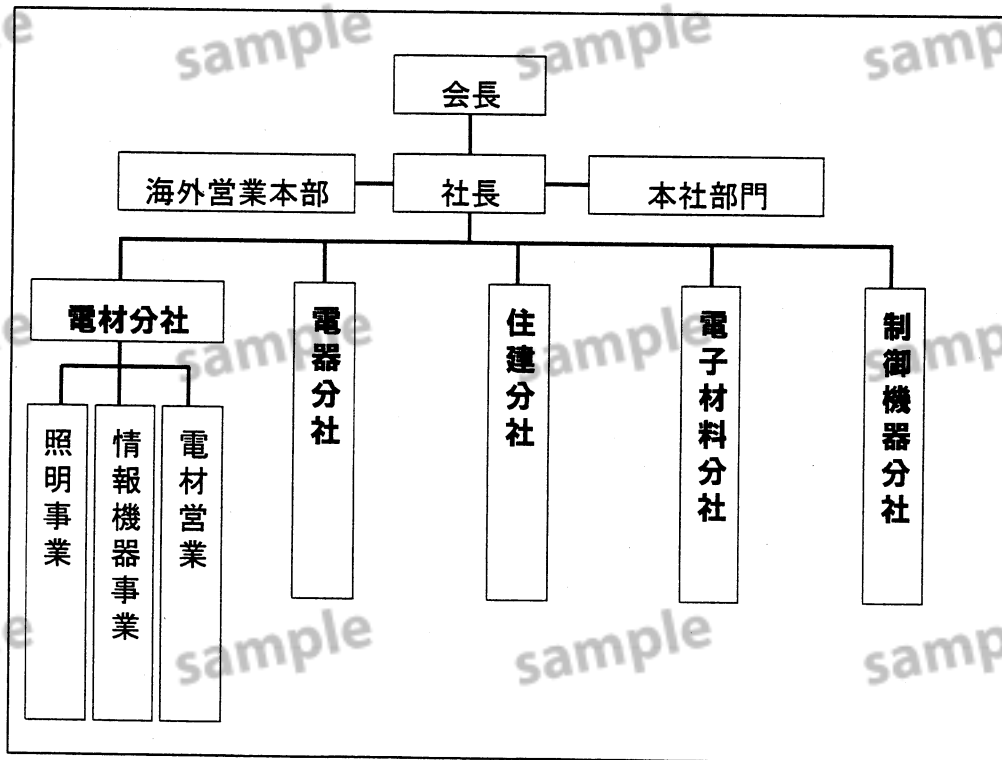
出所: 国土交通省月次公表資料より筆者作成

図表 3. 事業部制当時の組織図



出所: 松下電工株式会社有価証券報告書 第 92 期より筆者作成(一部省略)

図表 4. 社内分社制導入後の組織図



出所: 松下電工株式会社有価証券報告書 第 92 期より筆者作成(一部省略)

図表 5. VM-21 における 20 の評価指標

最重点評価項目	各評価指標
EVA	MEP
重点評価項目	
売上高	売上高純利益率、売上高達成率、売上高対前年同期伸長率
純利益	利益額計画達成率、純利益対前年同期改善額
総資本利益率	ROA計画達成率、年率換算ROA
一般評価項目	
キャッシュフロー	CF金額年間達成額、CF対前年同期改善率
子会社利益	海外総販売高対前年同期伸長率、子会社利益対前年同期改善率
ペイライン比率	ペイライン比率、ペイライン対前年同期改善率
社内配当金	社内配当金配当率
新規事業育成	対前年新商品化比率
将来の成長性	次期計画総利益改善額、次期計画売上伸長率、次期計画ROA改善率 次期計画CF改善率

出所: 宮崎[1999]、p.175 より筆者作成

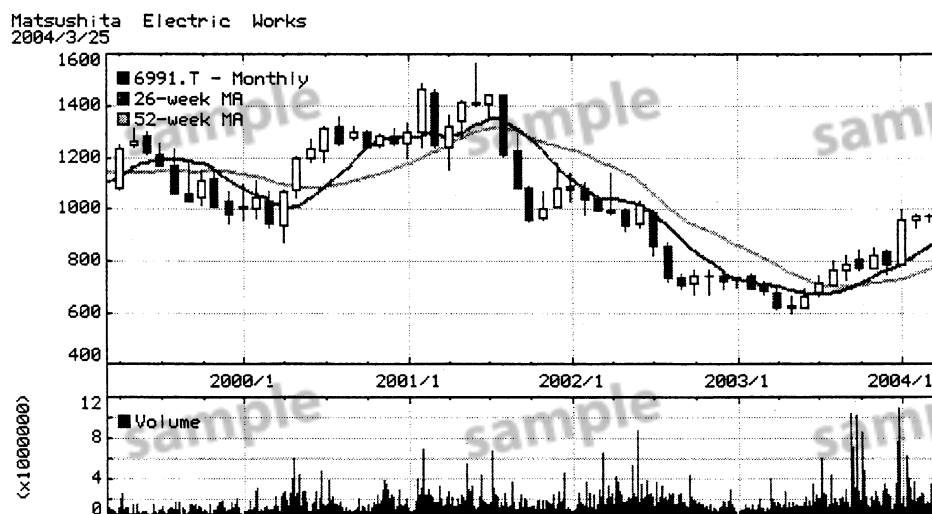
図表 6. MEP の計算式

$$MEP = \text{利払い前税引後利益} - \text{ネット営業資産} \times \text{資本コスト率}$$

ネット営業資産 = 固定資産 + 同見合勘定 + 出資金見合 + 運転資本
 資本コスト率 = 5% (当面)

出所: 丸山[2000]、p.99 より筆者作成

表 7. 直近 5 年間の株価の推移



出所: Yahoo Japan ファイナンスページよりダウンロード(2004年3月25日)

図表 8. 改定後の営業社員(課長職未満)の給与算定式

賃金	諸手当
給与 = 本給 + 職群給 + 営業手当 + ステータス給 + 外勤手当	
本給 : 職群給 = 0% : 100% 営業手当 = 賃金 × 25% ステータス給 = 主任10,000円、主事20,000円 外勤手当 = 約1,000円 / 外勤日	

出所: ヒアリング調査より筆者作成
 注: ステータス給の金額は仮装している

図表 9. 改定後の営業社員(課長職未満)の職群給昇給額

	区分	職群給水準	評価				
			1	2	3	4	5
主事クラス	第3ゾーン	約35万~40万円	0	0	3,000	4,000	5,000
	第2ゾーン	約30万~35万円	0	6,000	9,000	12,000	15,000
	第1ゾーン	約25万~30万円	6,000	12,000	15,000	18,000	24,000
主務・主任クラス	第3ゾーン	約30万~35万円	0	0	3,000	4,000	5,000
	第2ゾーン	約25万~30万円	0	6,000	8,000	10,000	12,000
	第1ゾーン	約20万~25万円	5,000	10,000	15,000	20,000	25,000

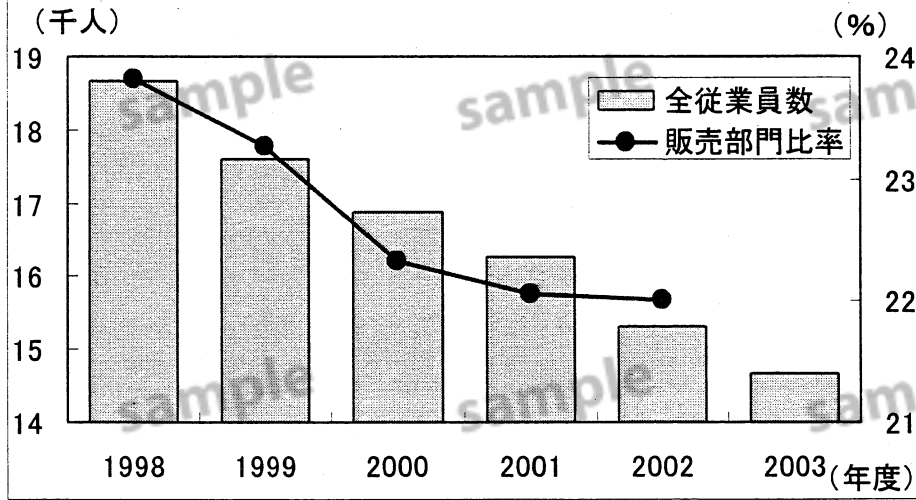
出所: ヒアリング調査より筆者作成
 注: それぞれの昇給額は仮装している

図表 10. 改定後の年間賞与の算定式

基本賞与	業績連動賞与
年間賞与 = 賃金総額 × 4ヶ月 + (全社業績 + 分社業績) × 所定率	
※全社、および分社の業績は前年度VM-21業績評価の得点に基づく	

出所: ヒアリング調査より筆者作成

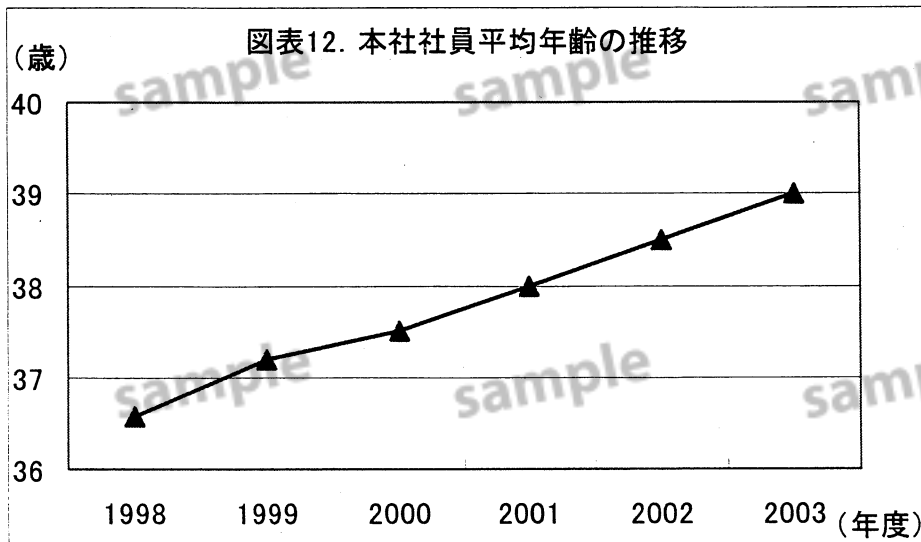
図表11. 本社従業員数と販売部門比率の推移



出所: 松下電工有価証券報告書 第92期～第97期より筆者作成

注: 2003年度の販売部門比率は有価証券報告書に記載がない

図表12. 本社社員平均年齢の推移



出所: 松下電工有価証券報告書 第92期～第97期より筆者作成

付属資料 1. 連結貸借対照表

	2002年度 (11月30日)	2003年度 (11月30日)		2002年度 (11月30日)	2003年度 (11月30日)
区分	(百万円)	(百万円)	区分	(百万円)	(百万円)
(資産の部)			(負債の部)		
I. 流動資産			I. 流動負債		
1. 現金・預金	98,468	120,910	1. 支払手形・買掛金	82,698	85,282
2. 受取手形・売掛金	223,020	224,007	2. 1年以内償還転換社債	41,456	2,328
3. 有価証券	1,283	248	3. 短期借入金	27,451	39,667
4. 棚卸資産	144,983	138,267	4. 1年以内返済長期借入金	4,633	981
5. 繰延税金資産	6,421	9,121	5. 未払法人税等	5,017	7,229
6. その他流動資産	15,417	16,871	6. 繰延税金負債	189	297
7. 貸倒引当金	△ 3,062	△ 3,115	7. 製品保証引当金	1,963	3,021
流動資産合計	486,532	506,311	8. その他流動負債	133,188	138,604
II. 固定資産			流動負債合計	296,599	277,413
(1)有形固定資産			II. 固定負債		
1. 建物・構築物	157,123	172,675	1. 転換社債	71,392	69,004
2. 機械装置・運搬具	88,159	78,661	2. 長期借入金	13,741	2,382
3. 工具機器・備品	21,422	20,869	3. 繰延税金負債	396	72
4. 土地	128,288	125,235	4. 退職給付引当金	43,106	25,069
5. 建設仮勘定	24,099	6,890	5. 長期預り金	104,594	87,399
有形固定資産合計	419,093	404,332	6. その他固定負債	255	770
(2)無形固定資産			固定負債合計	233,486	184,698
1. ソフトウェア	6,633	8,855	負債合計	530,085	462,111
2. 連結調整勘定	2,674	2,409	(少数株主持分)		
3. その他無形固定資産	6,464	5,678	少数株主持分	24,213	22,900
無形固定資産合計	15,773	16,943	(資本の部)		
(3)投資その他資産			I. 資本金	138,349	138,349
1. 投資有価証券	78,917	77,913	II. 資本準備金	143,752	143,739
2. 長期貸付金	50,078	2,805	III. 利益剰余金	284,853	296,083
3. 繰延税金資産	28,142	16,855	IV. 再評価差額金	△ 673	△ 690
4. その他投資その他資産	24,857	20,522	V. 有価証券評価差額金	△ 1,073	2,657
5. 貸倒引当金	△ 2,634	△ 2,962	VI. 為替換算調整勘定	△ 5,508	△ 9,000
投資その他資産合計	179,361	115,135	VII. 自己株式	△ 13,237	△ 13,428
固定資産合計	614,228	536,410	資本合計	546,462	557,709
資産合計	1,100,760	1,042,721	負債・資本合計	1,100,760	1,042,721

付属資料 2. 連結損益計算書

区分	2002年度 2001年12月1日～2002年11月30日		2003年度 2002年12月1日～2003年11月30日	
	(百万円)		(百万円)	
I. 売上高		1,175,100		1,233,073
II. 売上原価		843,532		891,298
売上総利益		331,567		341,775
III. 販売費・一般管理費		296,143		291,214
営業利益		35,424		50,561
IV. 営業外収益				
1. 受取利息	2,329		1,837	
2. 受取配当金	281		302	
3. 受取賃借料	2,043			
4. その他営業外収益	6,919	11,574	6,866	9,007
V. 営業外費用				
1. 支払利息	7,936		6,466	
2. 売上割引	3,890		3,756	
3. 持分法による投資損失	3,057		667	
4. その他営業外費用	3,354	18,238	2,520	13,411
経常利益		28,759		46,156
VI. 特別利益				
1. 固定資産売却益	838		3,819	
2. 厚生年金基金代行返上益			14,023	
3. 投資有価証券売却益			1,065	
4. 関係会社株式売却益		838	2,741	21,650
VII. 特別損失				
1. 固定資産除却損	1,632		1,903	
2. 事業構造改革費用			17,276	
3. 新東京本社開業費用			3,421	
4. 投資有価証券売却損			469	
5. 投資有価証券評価損	5,790		581	
6. 関係会社株式売却損		7,422	86	23,278
税金等調整前当期純利益		22,175		44,068
法人税・住民税・事業税	17,409		16,387	
法人税等調整額	△ 2,801	14,607	6,141	22,529
少数株主利益		741		1,117
当期純利益		6,825		20,421

付属資料 3. 連結損益計算書上の販売費・一般管理費の主な費目および金額

費目	2002年度	2003年度
	2001年12月1日～ 2002年11月30日	2002年12月1日～ 2003年11月30日
	(百万円)	(百万円)
1. 給料・諸手当	105,396	105,502
2. 荷造運送費	34,685	30,835
3. 広告宣伝費	17,899	18,688
4. 旅費交通費・通信費	11,758	14,502
5. 研究開発費	14,807	14,454
6. 法定福利費	12,135	13,845
7. 売出費用	13,924	12,389
8. 退職給付費用	9,300	9,954
9. 商標権使用料	8,593	8,644
10. 減価償却費	6,225	7,409
11. 製品保証引当金繰入額	1,963	3,021

付属資料 4. 製造原価明細書(単独)

区分	2002年度	2003年度
	2001年12月1日～ 2002年11月30日	2002年12月1日～ 2003年11月30日
	(百万円)	(百万円)
I. 材料費	133,332	135,103
II. 労務費	56,870	56,098
III. 経費	100,163	97,788
当期総製造費用	290,366	288,991
期首仕掛品棚卸高	9,921	9,460
合計	300,287	298,451
期末仕掛品棚卸高	9,460	8,508
他勘定振替	33,249	38,532
当期製品製造原価	257,577	251,411

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

KITAZUME 1609 P.100