



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。