

# Panasonic の経営

——破壊と創造——

佐藤 嘉信

「モノづくり企業の組織革新と経営革新」というテーマをいただき、Panasonic の経営について、三つの点から説明します。一つは創業以来パナソニックがどのように経営を進めてきたか、二つ目は21世紀に入り技術革新やグローバル化が一段と加速する中、当社がどのような経営革新を行なったのか、三つ目にはものづくり企業として今後どのような経営を目指しているのか、3つの章にわけて説明します。

最近、学生や若い世代の方にこんなことを聞いてみました。「松下電器、パナソニックそしてナショナルという名前が昨年までありました、これは同じ会社でしょうか、それとも全く違う会社なのでしょうか」という質問をすると、100人のうち95人が違う会社、5人ぐらいが「同じ会社だ」という答えでした。今はブランドも社名も同じ「パナソニック」になっています。

まずはパナソニックの会社概要です、エレクトロニクスのメーカーで、テレビやDVD、それから電化製品では洗濯機や冷蔵庫など。それからデバイス・電子部品も自らつくっています。

それから、FA (Factory Automation : 実装・溶接・計測) と言いまして、工場のなかに行きますと、ロボット、インサートマシンがありますが、これも自らつくっています。情報通信機器分野では電話、放送機器もやっています。それから、住宅もやっております。パナホームという住宅とか、パナソニック電工という会社も持っております、建物の床や壁など建材、配線器具などの事業もやっています。

リーマンショックの直撃を受けた2009年3月連結決算で、売上は7兆円強、営業利益、本業での儲けは729億円ですが、次にそなえた工場の再編統合といった改革を進めましたので、最終赤字の厳しい経営になっています。

分野別の売上は、デジタルのAV商品のウエイトが高くて42%、アプライアンス洗濯機や掃除機といったものが14%です。電工・パナホームは20%、半導体など12%、その他12%の構成になっています。

連結会社は、全世界で540社あります。そのうち214社が海外にあります。従業員は29万人強ですがその内の53%の15万人が海外従業員です。

「エレクトロニクス No.1 の環境革新企業」を事業ビジョンとして経営を展開しています。

地域ごとの売上は、日本が53%、中国が11%、アジアが11%、欧州が12%、米州が13%という構成です。

**Panasonicの概要**

- エレクトロニクスメーカー  
家庭用電子機器、電化製品、部品、FA機器、情報通信機器、住宅・関連機器

2009年3月 連結決算

- 販売 7兆7665億円
- 営業利益729億円 純損失▲3790億円
- 分野別販売比率  
AVCネットワーク42% アプライアンス14% 電工・パナホーム20%  
デバイス12% その他12%
- 連結対象会社  
540社 従業員292250人

創業100周年ビジョン  
エレクトロニクス No.1の「環境革新企業」  
Green Life Innovation  
Green Business Innovation

2/37

最初に、私たちパナソニックというのは、どのようにこれまで事業をおこなってきたかということをご説明したいと思います。

1918年(大正7年)に創業者松下幸之助が事業を始めました。当時23歳です。それまで松下幸之助は大阪電灯株式会社という会社に勤めていまして、電気工事の検査員をやっていました。

これから電気が普及してくる時代に、電灯線から電気器具をつなぐためのソケットが必要だと、自ら考案をして上司に提案をしましたが却下され、同時に体が弱いこともあり、それならば自ら製造販売しようと、松下電気器具製作所をつくりました。

最初の商品が、アタッチメントプラグです。若い方はご存じないと思いますが、今は、どの部屋でもどの壁にも電気のコンセントがありますが、かつて一般家庭で電源をとるには、上からぶら下がっている電灯に接続するコンセントが一般的でした。そこに、ソケットを使い接続して、アイロンを使ったり、こたつを使ったりという時代がありました。そして、最初に製作したのが改良アタッチメントプラグ、次いで二股のソケット(2灯用差込みプラグ)をつくりました。

事業は3人で始めました。23歳の松下幸之助と奥様のむめの夫人、そして奥様の弟、後に三洋電機の創業者になる井植歳男さん。この3人で事業を始めました。

創業当初はこのソケット等から始めたわけですが、それらが注文に応じきれないぐらいヒットして、事業がスタートしたわけです。その後、自転車のランプ(砲弾型ランプ)をつくりました。創意工夫を重ねた砲弾型ランプは、当時では驚異的な長時間持つ乾電池のランプをつくり、小売店で連続40時間からの50時間も店頭実験をしてもらい、これが大ヒットしました。

創業者の社会経験は、親の事業の失敗から9

歳から大阪の火鉢屋や自転車屋に丁稚奉公に出るというスタートでした。その丁稚奉公先の自転車屋さんで、挨拶の仕方や頭の下げ方値づけの仕方など商売の仕方を一から厳しく躰けられた、いわば商売人の街、船場学校で学んだことが、自分のその後の人生に大いに役立った、そこで、自分を育ててくれた自転車業界にも貢献したいとの思いからパナソニックは自転車もつくっている経過があります。

このように、パナソニックは90年前に3人で事業を始めた会社です。創業者は、この事業を通して、経営の基本理念を確立しました。つまり、パナソニックは何のために事業を行うのか、何のために存在するのか、どのような仕事の仕方をするのか、会社の使命を「綱領」に示しています。

「産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ圖リ 世界文化ノ進展ニ寄與センコトヲ期ス」。

ここに書いてありますものを平たく申し上げますと、モノづくりを通してお客さまの暮らしを豊かにする、そして社会に貢献いく、それを世界中でやる企業なのだということ、企業の存在意義を、綱領というものに表して事業をおこなっています。

創業から20世紀の終わりまで時代の変化に沿って進めてきた、経営革新のトピックスを少しご紹介します。

1925年(大正14年)に「ナショナル」というブランドをつくりました。これは創業者が「インターナショナル」という言葉を新聞で見ると、それには「国際的」ナショナルには「国民の」「全国の」という意味があり、「そうだ、自らがやろうとしている、国民のために国民のニーズに合った必需品をつくらうとする自分の思いと、ぴったりの名称であると考え、「ナショナル」に商標登録し、1927年に開発した角型ランプに「国民の必需品になるように」という強

願いをこめて「ナショナルランプ」と名づけて発売しました。

そのあと、1932年（昭和7年）に、「ラジオの普及は日本文化の向上につながることであり、必要な技術を必要ある者が使えないのでは業界の発展はありえない」と考えた創業者はその特許を買収し、同業メーカーが自由に使えるように、無償でラジオの特許を公開しました。

1933年（昭和8年）に、まだ日本の企業には事業部制がない時代に、商品ごとに事業部制をつくりました。それぞれの事業部で、開発・生産・販売・収支の管理までおこなうことによって、事業の責任が明確になり、それにより責任者は、経営者として育っていくことから、1933年に事業部制を始めました。

1952年（昭和27年）には、オランダのフィリップ社と松下電子工業株式会社という合弁会社をつくりました。欧米の先進技術を導入することが、戦後の日本の復興再建に不可欠と考えるにいたった創業者は海外の先端技術を持つ会社と提携をして合弁会社をつくることで開発時間を短縮し、早期の商品化を図りました。

このとき先方は7%の高いロイヤリティを要求してきましたが、粘り強い交渉でロイヤリティを4.5%にし、さらに創業者は、「フィリップスの技術援助に価値があるなら、パナソニックの経営指導にも価値があるはずだ」「パナソニックもこの会社の経営を責任を持って指導援助する、パナソニックが経営を成功させてこそフィリップスも技術指導料を受取ることができる」と、経営指導料3%を取る提案をし、フィリップスに合意させるといったまったく新しい発想で取り組んでいます。

1964年（昭和39年）深刻な不況を察知した創業者は全国の代理店や販売会社170社を出席の懇談会、熱海会談を3日間行い、創業者自らが営業本部長代行を務めて全国的な販売会社網の確立など販売制度の大改革をおこない、難局

打開の道を開きました。

1965年（昭和40年）には、まだ日本では非常に珍しい「週休二日制」を導入しました。今では土日休みは、どこの企業も当たり前になってきましたが、国際競争に打ち勝つためには、設備の改善やオートメーションを進めるとともに、一日教養一日休養を取り、5日間で高い生産性を上げるという週休二日制を導入しました。導入までに5年の準備期間をかけて1965年に導入しました。

1977年（昭和52年）、パナソニックは幸之助創業者が創った会社で世間では創業家の世襲が一般的だった時代に、身内からではなく役員末席だった人を社長に抜擢しました。当時は、オリンピックで山下という有名選手がいましたので、マスコミでは「山下跳び」と報じられ社員から山下俊彦社長を抜擢して経営革新をすすめる「会社は個人のものではない、公のものの社会の公器」を示しました。

ビデオは、VHSビデオとベーター方式という2つの方式があり、ソニーさんからはベーター方式が発売され2つの陣営に分かれ商品技術の激しい標準化競争になりましたが、長時間録画のVHS方式が消費者の圧倒的な支持を得て世界中の標準になりました。

1987年（昭和62年）、北京にブラウン管の工場をつくりました。これは日本の企業としては、初めて中国に工場をつくりました。創業者はかねがね21世紀はアジアの時代が来ると唱えておりましたが、改革開放を唱えた鄧小平副主席が当社のテレビ工場を視察され、松下幸之助に「近代化のためにぜひ応援してもらいたい」という要請がありました。創業者も、「これからはアジアの時代が来る、お手伝いしましょう」ということで、技術・経営面での援助、中国への進出がスタートしました。

1997年（平成9年）には、分社制をおこないました。

創業者は「好況よし、不況もまたよし（不況さらによし）」と言っておりました、不況になれば好況の時には見えなかった実相が見えて日頃できなかつたことに着手できる、革新のチャンスだと、次々と経営の革新をおこなってきたわけですが、そのなかで、20世紀の後半、それから21世紀にかけての、お話したいと思います。

このグラフは1980年（昭和55年）から2005年（平成17年）まで、電機メーカーの国内での出荷統計です。メーカーから出荷されている家電製品は、国内で約8兆円あります。このグラフをご覧になっておわかりのように、次から次へと新製品が投入され、順調に伸びてきました。

ここにありますように、テレビやビデオ、さらに21世紀になりますと、デジタルカメラやパソコンが非常な成長を示しました。エアコンや冷蔵庫なども、エアコンですと各部屋にエ

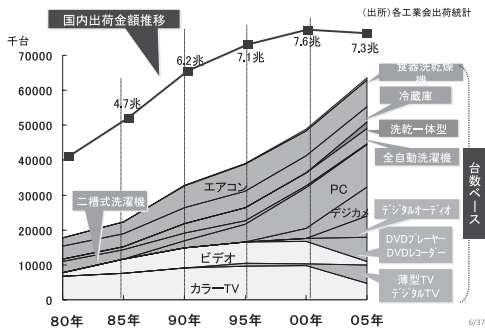
コンが入り暖房にも使用され年中使用される商品になるとか、冷蔵庫は大型化していくということなどが重なりまして繁忙時期でした。これだけ見ると家電業界の成長は順調に見えますが、大変な変化が起こっておりました。

次のグラフをご覧くださいますと、1990年（平成2年）から2005年（平成17年）まで15年間をスパンとして、メーカー出荷金額ベースで平均単価の推移を示したものです。1990年を100とすると、一番右端の数字をご覧くださいとおわかりのように、ほとんどの商品が15年間で半分の値段になっています。とりわけ21世紀になってから加速度的に進んでまいりました。たくさんつくって、たくさん売っても、なかなか収益が上がりづらくなってきています。お客さまにとっては非常に買いやすくなっているわけですが、企業の経営から見ると、非常に経営が難しい時期になってきました。

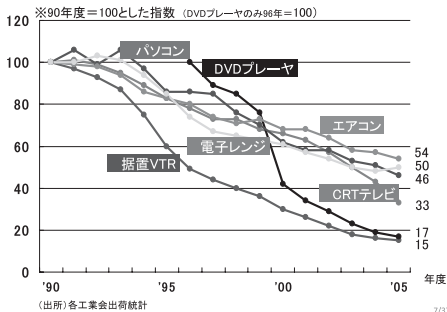
そこで20世紀末、どのようなことが起きたかということですが、企業は勢いがなくなってくると、収益が悪化していきますが、その衰退する企業に共通する特徴として4つのことが挙げられます。1つは非常に態度が傲慢である、横柄である。2つ目には、自分たちのやっていることは正しいと、これがベストだという自己満足。それから3つ目、発言がすべて内向き、お客さまのほうを向いておらず内側ばかりをしています。それから4つ目には、摩擦を起こすことを恐れて何もチャレンジしない、何も革新を起こさない。衰退する企業には、このような特徴があります。

20世紀の末、当時の当社はこのようなことがすべて当てはまるといい会社の体質がありました。われわれはどこよりもトップメーカーなのだという傲慢さ。あるいは、お客さんが買わないのは、お客さんの見目がないからだ、非常に傲慢で自己満足な態度。それから、うちにあつては結論なき会議、そして、いろい

**商品の変化・・・日本国内市場**



**主要商品の価格ダウン**





ろな委員会が次々と増殖していくという体質。わかっていても何もできない、何も手を付けられないという衰退する企業の条件がことごとく当てはまる状況でした。

したがって、業績は年々悪化し歯止めがかからなくなりました。その原因は、これまで成功してきた今までのやり方、仕事の仕方が一番いいという、20世紀の成功体験から抜け出せない状況にありました。

1997年（平成9年）当時、パナソニックから「美来（みらい）」という、ニックネームのテレビを発売していました。ソニーさんは「WEGA（ベガ）」という商品を発売していました。

当時、ソニーさんは非常に画期的なテレビを発売しました。それまでのブラウン管は丸みを帯びた画面でしたが、画面が真っ平らなスーパーフラットなブラウン管を開発しました。WEGA（ベガ）という商品です。私たちの商品は真っ平らにならないのです。緩やかなカーブを描いているのです。当社は、「これが自然で見やすいんです」と、「ナチュラルフラット」と売っていました。

当時、私は秋葉原の販売会社に出向して社長をしておりました。お店を回ると、店頭から次々と私たちが展示していた商品が消えていくのです。毎日のようにソニーさんのテレビが増え続け、店頭はソニーさんに占拠され、ぼろ負けでした。

われわれ現場を担当している人間は、モノをつくっている側に、現場の実態を訴えても訴えても対抗できる商品が出てきませんでした。

そのころ、マスコミではソニーさん一人勝ちが連日報道され、その頃出版された『ソニーと松下』（立石泰則著：講談社）という本には「このままでは松下は10年もたない」と書かれるほど深刻な業績不振に直面しておりました。私はマーケットの最前線にいて非常に悔しいだけでなく、先の見えない日々でした。

その状況を冷静に振り返りますと、時代は大きく変わっていたのです。

この表は商品が10%普及するのに何年かかったかを示しています。

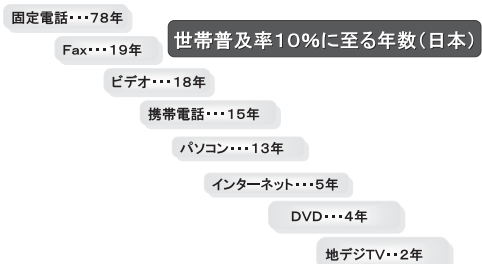
家電製品は10軒に1軒普及すると、世帯比10%普及すると、急速に普及し販売が伸びていきます。家庭に備え付けの固定電話機、学生は固定電話機を使っていないと思いますが、家庭にある固定電話機が日本の国内で10軒に1軒普及するのに、なんと78年かかっています。電話局を設け電話線の敷設や家庭に配線、そういったインフラ整備に大変な時間と労力がかかりますので、78年かかっています。

同じ電話でも携帯電話は、10軒に1軒に携帯電話が普及するのに、わずか15年しかかかっていません。今の中国では、いきなり携帯電話に入って全土一気に普及するといったという大変化がグローバルに起こっています。

ファクシミリは普及するのに19年かかっています。ビデオは18年かかりました。今、ビデオがDVDに置き換わっていますが、DVDは10軒に1軒普及するのに、わずか4年しかかかっていません。パソコンは13年。ところが、インターネットはわずか5年で10軒に1軒普及し、皆さんが使いこなすようになりました。

2011年7月24日でアナログ放送がなくなり

#### デジタル化によるスピードの変化



出所：JEITA（電子情報産業技術協会）

ますが、地上デジタル対応のテレビが10軒に1軒普及するのに、わずか2年です。エレクトロニクスの技術はアナログからデジタルの代わり一気に変化のスピードが変わっていました。私たちの仕事の仕方はいわばアナログ時代の仕事の仕方、既に世の中は変わっているのに古い仕事の仕方に固執し続けた状況でした。

私たちは、20世紀の仕事の仕方をずっとやり続けていましたので、設備の規模をどんどん拡大していき、たくさん売る、何でもかんでも自分の会社でやる。組織は何階層もあるピラミッド型でたくさんの人がかかわって仕事をするというやり方でした。

販売の方法も、市場の声というより、作り手のニーズで商品の開発・販売が進んでいました。

ところが、世の中は大変な変化が起きていました。インターネットが普及し、変化のスピードが非常に早くなっていました。それから、グローバルには中国が世界の工場に成長していき、またインドが、ブラジルが、ロシアがというように、次々新興国が台頭しグローバルなメガコンペティションが進展していました。私たちがやっている事業の構造、重くて遅い経営はもう古くさくなっており、当時のパナソニックは、存亡の危機に直面していました。

20世紀の終わり2000年（平成12年）6月、日本、アメリカ、欧州を経験した中村社長になりました、「破壊と創造」が始まりました。

まず全社員、グローバル29万人の社員に、「創業者松下幸之助が確立した経営理念と経営基本方針以外は、タブーも聖域もなし、すべて破壊する。そして、21世紀の勝ち残る企業を目指していく」というトップの強い決意が込められたメッセージが発信されました。「経営理念は不変だが、その実現手段は時代やお客様の変化に応じて柔軟に変えていかねばならない。むしろ変えることこそが、理念を堅持することになる」

「重くて遅い体質の松下」を「軽くて速い松下」に変え企業の競争力を高め、なくてはならない企業、ビジネスモデルをつくっていかうということです。

めざす製造業の姿は、スマイルカーブ型の事業構造を構築していかうと。そして、すべてのことを整理するわけですから、一時的には大赤字になりますが、「破壊と創造」をキーワードに掲げ、社運をかけた大改革がスタートしました。それから、休む暇もないくらいに次から次へと改革していきました。

これは破壊し創造した改革項目の一部です、最初に手をつけたのは、家電流通改革でした。家電流通は松下にとっていわば聖域でした、創業者松下幸之助が1935年からの連盟店制度が、全国津々浦々に26000店のショッップ店制度に発展しました、その頃量販店というのはありませんから、ショッップ店さんに配るだけで1店が1台売ると3万台ぐらいいは簡単に売れる、ビジネスモデルをつくりました。当時の新しいビジネスモデルとして、創業者と一体となって大成功しました。しかしそのビジネスモデルはもうすでに時代遅れになっている部分があり、同時に大量販売を可能にすることから安易なモノづくりをやっていたところがあり、他社と比べ流通コストが高くなってしまいました。もう手をつけ

#### 破壊したものを創造したもの（改革の一部抜粋）

- ・家電流通改革  
営業本部⇒Nationalマーケティング本部、Panasonicマーケティング本部設立  
買取責任、商品づくり、宣伝、商品広報、垂直立ち上げ
- ・重点商品⇒強い商品V商品づくり、VOC(Voice of Customer)、ショールーム
- ・ベルトコンベア式生産⇒セル生産、多能工、SCM、世界同時発売
- ・事業部制⇒ドメイン(事業分野)制、完全子会社化、グローバル&グループ
- ・単独経営⇒グローバル連結、B/S・フリーキャッシュフロー重視、コストバスターズ
- ・今までの常識⇒情報とモノ・カネの滞留をなくすIT、3ヶ月先行Weekly、SCM
- ・重い組織⇒、フラット&Web、e-work@Home、多様性、マルチ評価

「軽くて速い」経済合理性追求

全ステークホルダーに「スーパー正直な経営」

ないと死活問題になっていました。いわば家電流通は聖域で改革が一番難しい、そこから着手することで、会社全体が奮い立って改革を加速したわけです。

当時、家電の営業本部がありましたが、ブランド別のマーケティング本部をつくりました。「ナショナル」と「パナソニック」というブランドがありましたから、ナショナル・マーケティング本部と、パナソニック・マーケティング本部をつくりました。私は、このナショナル・マーケティング本部の責任者に任命されました。

大改革前、グループの中には、製品別の事業部が50ぐらいありました。事業部がつくる商品の中で戦略的に売れる商品は重点商品として申告していました、しかし50ある事業部からそれぞれに発売される重点商品には、共通のコンセプトは全くありませんでした。それぞれが自由につくって、「これが世の中で一番強い商品です」「これはテレビのなかで、初の機能をそなえた一番強い商品です」というやり方で、ブランドがあっても、会社として共通の商品コンセプトがありませんでした。そのような重点商品に変えて、全社共通のコンセプトを持った「V商品」づくりをやりました。

それから、顧客の声を徹底して聞く、軸足はすべて、会社全体がお客さまを見て、お客さまが「この商品でないと駄目なんだ」と言ってもらえる商品をつくろうということで、店頭で、サービスで、コールセンターで、ショールームでお客さまの声を徹底して聞いて商品をつくるVOC、ボイスオブカスタマーです。

それまでのスタイルのショールームは全て閉鎖し、東京と大阪にパナソニックセンターというショールームをつくりました。

生産方式も、従来のベルトコンベア生産方式をセル生産方式に変えました。

事業部制というのは、先ほど申しあげましたように、50以上の事業部があったわけですが、

これを事業分野毎の大ぐくりのドメイン制に変えました。従来の事業部制は、アイロンだけの事業部もありました。各事業部は同じ会社で働いているにもかかわらず、よその事業部はつぶれてもいい、自分のところさえ生き残ればいいという体質の事業部制でした。これを全部ご破算にして、ドメイン制をつくろうということで、14のドメインに分けました。

子会社も整理しました。従来は子会社との間、事業部の間でも同じような商品、重複している商品もありました。ファクシミリを2カ所で行っているとか、小型掃除機は2カ所で行っているとか、そのような商品の重複もすべて整理しました。

そして、上場している子会社もありましたが、100%出資の完全子会社にして、グループ全体が1つのポリシーで動くのだという会社にしました。

それから、今までは松下電器産業があつたり、松下電工があつたりと、それぞれ単独で経営していましたが、連結経営を導入して、キャッシュフロー、いかに資金が回ってるかどうかということを重視する会社にしていきました。

それから、今までの見込み生産といったこれまでの常識を変えるために市場の実態をつかみながらITを徹底的に駆使して、三カ月先、Weekly単位の生産・販売・在庫の予測、SCMをしながら経営をする会社に変えていきました。

また、ピラミッド型の重くて遅い組織を、ITを駆使し全社員がお客さまを向いて仕事をする「フラット・アンド・ウェブ」というかたちに変えました。今はさらに進んで「e-work@Home（イーワークアットホーム）」、自宅で仕事をする人も出てきています、お産や介護で会社には出られない人たちも、育児をしたり介護をしたりしながら仕事ができるようにしています。

また、日本国内でも外国人の社員を雇っていますし、全世界には外国人の重役はいなかったのですが、今はアメリカ人やドイツ人の役員もいるようになりました。

そのために会社では、TOEIC（トイーック：Test of English for International Communication）という英語の試験で650点とれないと、たとえ国内の営業であっても昇進できない仕組みになっています。

工場で生産をやっている人も、英語ができないと給料が上がりません。なぜかというところ、どこかに工場をつくる時に、そこへ指導をしに行かなければいけないからです。「あなたは外国人とコミュニケーションできますか」と。やはり英語がグローバルなツールになっていますから、その意味では何の仕事を担当していても、やはり英語ができないと仕事にならないということで、現在はそのようなことをやっています。

それから、今までは部門の長は男性ばかりでしたが、今は女性を登用しまして、女性の部門長も出てきています。いわば多様性（Diversity：ダイバシティ）を大学で習っていると思いますが、文化や価値観のちがいを認め合い、多様な人の能力を生かし、多様なニーズにこたえる企業をめざしています。

つまり軽くて速い、そして、多様性を受け入れながら合理性を追求して世界の競争に勝っていこうではないかと。また株主、地域の人々、取引先、従業員など全てのステイクホルダー（stakeholder）に、正直な経営をしようと。真っ正直な経営をしよう、隠すものは何もないと。ありのままの会社の姿を見せて正直な経営をしようと。これを会社では「スーパー正直」とよんでいます。

そのように創業者松下幸之助が確立した経営理念以外は、すべてのものを破壊し21世紀に勝ち残れるパナソニックをつくらうと改革を連打しました。

改革してきたほんの一部を抜粋して説明しましたが、マーケティング本部体制、スマイルカーブ、ドメイン体制、お客様に向き合う組織について、補足説明いたします。

家電流通改革は従来、事業部に開発・製造部門がありましたがそこにも営業がいるし、営業本部にも営業がいるという重複した重たい組織でした。

マーケティング本部に「商品買取り制」を導入し、大幅な権限と責任を与えました。

従来は事業部がつくったものを売る、事業部が営業の意見を聞いての見込み生産、在庫も事業部が持つ仕組みでした。

改革後は、販売責任だけでなく商品広報・宣伝、在庫の責任を持たせ、自らの資金で工場に商品を発注し、売れないものは作らせない買わない、買った商品は責任を持って売り切る体制にしました。そのためにマーケティング本部に内部資本金を設定して、権限と責任を明確にしました。マーケティング本部が工場に約束したものは、工場は約束どおり生産します。マーケティング本部は、すべて自らの責任で買い取り、完売する、販売・在庫の責任、生産計画の責任を持つようになりました。売る人が責任を持って発注し、完売する甘えを許さない仕組みをつくりました。

従来、宣伝事業部というのがあり社内のマスコミ宣伝を一括して引き受けていましたが、ナショナルとパナソニックのマーケティング本部に機能を移管し、すべての宣伝やマーケティング活動をやる部門に変えました。新製品のリリースはマーケティング本部がやり、新製品を発表するプレスカンファレンスもマーケティング本部で一元化してやることにしました。

マスコミの方に新製品をご案内し、ディーラーの方と商談をしていきます。

そうなってきましたと、マーケティング側は、いつも市場の動向、競争相手のメーカーはどの



ような動きにあるのかと、お客さまにはどのようなニーズがあるのだろうか。コールセンターには、お客さまからの苦情や問い合わせがあります、そこにはどのようなニーズがあるのだろうか。このようなことを常に調べて、マーケティングに生かしていかなければいけないのです。そのようにプロダクトアウトの体質をマーケットインの体質に変えるという家電流通改革をおこないました。

私が担当したナショナル・マーケティング本部は、当時、22の各事業部から社員が集まってきました。設立の時に大変だったのは、同じ会社なのに全く仕事の仕方が違ったことです。例えば市場のレポートのフォーマットも違えば、出張報告のフォーマットまで違います。全く別会社のようなものでした。集まってきたのは、「私は入社以来、電球と蛍光灯しか売ったことがありません」と、「私は入社以来、冷蔵庫しか売ったことがありません」という、1つのことしか知らない社員ばかりでした。

改革をする前は、お店からも大変な不満がありました。量販店の商談は、商品をつくっている人がお店に行って商談をします。ところが、松下はたくさん事業部がありますから、事業部の数だけ商談が必要でした。よそのメーカーは1人でいくつもの商品を商談するのですが、私どもは、冷蔵庫、電子レンジなどそれぞれに商談に行きますから、量販店から、「松下の商談したら、1日も2日もかかってしまいとんでもない。なんと能率の悪い会社だ」と苦情をもらっていました。それが今では1人で行けるのです。スキルも身につけて、1人で商談ができるようになりました。

お店からすると、このクリスマス商戦用の商品は、届ける日が同じでないと店頭で並べることができないのです。「秋冬ものに替えます。夏物に替えます」と言っても、同時に商品が着いて、同時に発売できなかつたら商売にならな

いのです。従来は各事業部の都合でやっていたから、よその事業部に負けなければいいという、基準がよそのメーカーではなくて、まさに内向きだったのです。それを、お客さまのニーズ、最前線のニーズに合わせてすべてのことをやろうと変えました。

それにより会社の中の無駄なコストを省いて、宣伝に使うようになりました。例えばテレビでは、タレントの小雪さんをイメージキャラクターとして使いました。商品を導入する前に、メディアの方に新製品を紹介をしますと、それが雑誌や新聞に載ります。インターネットにも載ります。ショールームにも展示します。そうするとお客さんがそれを調べて、「次に買うときはこれだ」ということで予約の注文が入ってきます。そのような事前の宣伝が、マーケティングでは極めて大事なのです。そのようなパワーコミュニケーションをやりました。

私たちメーカーが新製品を発表する時は、この商品は11月5日発売ですと、発売日が出ます。発売日が出て、従来は並んでいるお店と、並んでいないお店がありました。今はどのお店へ行っても、発売日にはすべて並びます。

「どのお店へ行っても」というのは、従来はそこまでいかなかったのです。というのは、古い商品が残っているために、新製品を並べることができないということでしたが、今は導入スケジュールがすべて決まっていますから、その日までは前の商品を全て売り切ってしまう。

今は1日で全部に展示できるような仕組みになってきました。新製品を一気に市場導入し他社を圧倒するシェアを勝ち取ることを、私たちは「垂直立ち上げ」とよんでいます。

AV関係のデジタル商品は、商品が変わるスピードが非常に速い。年に2回は商品が切り替わります。例えば2つ3つのモデルを同時に発売して、その商品のシェアを一気に上げるとい

うこととしています。

マーケットは生きものです。私たちの商品も生きものです。魚と同じように、時間が経つにつれてだんだん鮮度が悪くなってきます。その意味で、新鮮なうちにお客さまにお届けして、新鮮な商品を味わっていただくというマーケティング手法を取り入れてやっています。

この図はスマイルカーブというものです。

エレクトロニクス産業の収益構造を表しているもので、どこで収益が生まれるのかをあらわしているのがスマイルカーブです。スマイルカーブ型の事業構造にするためには3つの条件をクリアする必要があります。一つは川上部分にあたる強いデバイスを持っていること、二つ目はスピーディなモノづくり対応力、三つ目は川下部分にあたるお客様本位のサービス・ソリューションです。組み立てはというと、想像していただければわかりますが、部品を買い集めて組み立てても、その儲けは極めて薄いわけです。サービス、メンテナンスといったところにも大きな収益源があります。このようなスマイルカーブに合った事業構造にしていこうということをおこないました。

そこで私たちは、改革前まで全社共通というコンセプトはなかったのですが、全社共通のコンセプトをつくりました。それは「V商品」というコンセプトです。

## エレクトロニクスの収益構造

### スマイルカーブ



15/37

どのようなコンセプトかと言いますと、この商品を発売したらシェアナンバーワンになる。ナンバーワンになるということは、経営に大きく貢献できること。そのための要素としては、尖った特徴を持っていなければいけない、商品は際立った特徴がないとお客様の目にとまらず競争力がありません。それから優れたデザイン、デザインが大きな要素をしめます。それから値段、値ごろ感がないといけません。このような、3つの条件を備えて初めてV商品になります。

1つは、その商品をつくるにあたって、ブラックボックス技術で成り立っているのかということ。ブラックボックスというのは、分解してもどうやってつくっているのかわからないと、あるいはつくり方がわかっていたとしても、よく調べてみたら知財権で、特許で全部押さえられている。つくるのであれば特許料を払ってつくらなければいけないというブラックボックス技術で成り立っているかどうかということです。

2つ目には、ユニバーサルデザインでできているかどうか。ユニバーサルデザインというのは、老若男女を問わず、誰しもが使いやすくなっているかどうかということです。

私どもが発売しているファクシミリは、音声で全部案内するようになっていきます。「原稿は表向きに入れてください」「次は電話番号を押してください」と。そのような音声ガイダンスとか、デザインで言うと、洗濯機は「ななめドラム」といって、誰でも取り出しやすい、入れやすいなど、お客さんにやさしいデザインであること。ハンディキャップを持っている方にも使いやすいというデザインであるかどうか、2つ目の条件です。

3つ目の条件は、省エネなど環境に配慮しているかどうか。環境に問題がある素材を使っていないかとか、あるいはその材料はリサイクルしやすいかとか。材料や部品点数を少なくした

かとか。環境に配慮しているかどうか。V 商品のエアコンには「お掃除ロボット」というものをつけて、自分で掃除しなくても自動的に掃除してくれるといったことをやったりしまして、特徴のある商品をつくっていかうという、商品づくりも変わってきました。

同時にテレビの例では、全部がつながるテレビ、「ビエラリンク」と言っています。例えばインターホンを押すと、テレビを見ている時でも来客の顔がテレビ画面にパッと出てくるという、つながっていることによっていろいろなことができるという便利さ、あるいは「VIERA(ビエラ)」というテレビでは、SD カードをそのまま入れられるスロットがあり、撮ってきた写真をテレビですぐ見れるという便利性を追求しています。

それから、SD カードを普及させることによって、映像や音声を持ち歩きでいつでもどこでもつなげ非常に使いやすいというような、従来とはちがう商品づくりをおこなっています。

ドメインというのは、従来、グループでは 50 もあった事業部を 14 のドメインに再編成しました。ここで自らの責任で経営すると、大胆な権限委譲をしてディシジョン (decision) を早くする。そして、本社はグローバル本社になり、グローバルに事業を見ています。

商品については、このようなドメインで、しかもドメインのあいだでは、従来のような壁は一切なし。すべての情報を開示して、技術や商品開発をすべてオープンにして、相互に利用できるものはすべて共用する商品開発を進めています。

ドメインには 4 つの分野があります。デジタル AVC ネットワークという分野。このなかには AVC (オーディオ・ビジュアル・コンピュータ) というテレビとか、固定通信、電話とか携帯、カーエレクトロニクス、システム。

アプライアンスというのは、洗濯機とか冷蔵

庫といった分野とか、空調関係の商品、照明などです。

デバイスというのは、私どもは半導体・電子部品・電池・モーターなどです。電子部品や半導体のデバイスは、もともと自社商品を強くするために起こした事業です。

モノのつくり方についても改革しました。改革前はベルトコンベアー式生産が主流でした。ベルトコンベアー式の生産は 90 年前に、ヘンリー・フォードが世の中に車を普及させたいと、大量生産のための生産ライン、ベルトコンベアー方式を考案し普及しました。社会や技術の変化が非常に速くなり、製品のライフサイクルも短くなり、同時にモデル数が増え多品種少量生産になってきました。ベルトコンベアー式生産ではスピードもコストも追いつかなくなり、全面的にセル生産方式に全て切り換え変えました。

皆さん、工場見学をされたことはありますか。一人の人が流れ作業のラインで商品の一部だけの組み立てをやるのではなく、屋台といわれる作業台に部材をおいて 1 人で完成まで仕上げるセル生産方式に変えました。

これに変えるとどのようなことが起こるかという、生産モデルを変更するのに時間がかからないのです。従来なら工場全体を止めライン設備そのものをやり直さねばなりませんでしたが、セル生産に変えることで市場のスピード、変化に合わせて生産できるようになりました。

生産の量も、その増減にフレキシブルな対応が可能になりました。また、設備投資もセル生産に変えることによって、3分の1で済むようになりました。そのように生産の仕方も変えました。

私たちは今、全世界で 29 万人の社員が働いていますが、29 万人の社員がすべて、自分たちは商品にかかわっているのだと。経理や人事をやっている、自分たちは商品にかかわっているのだというメーカーとして、企業として、全

社員が、自分たちが商品を生み出している、自分たちの商品が市場でどうなっているのかということ全員が敏感に感じて、それを問題があれば直ちにフィードバックするという会社になる活動をしています。

それから組織、従来の組織は何階層もあるピラミッド型組織でした。いわば何人もの人があるにいて、自分のところに来るまでに、上司に言ったけれども、その上司がまた上の上司に言うといった、判断やスピードが遅い重い組織でした。

それを、「フラット・アンド・ウェブ」というフラットな組織に変えました。チーム編成にし、間にいる人をなくし、全員がお客さまに向き合って仕事をする組織にしました。

世界中のパナソニックの29万人の全社員が、お客さまを向いて仕事をするために、ITに多額の投資をし、グローバルに、いわば「時間差ゼロ」「距離差ゼロ」でスピーディに仕事をするワーキングスタイルをめざしています。

29万人の社員が事業にかかわっていますから、コンプライアンス (compliance) を全員が実行するために、ITを使ってテストもしています。コンプライアンスのテストを定期的に行っています。社員が1人でも何かで問題を起したら、会社の信用そのものが損なわれて、事業ができなくなってしまうという危機感を全

員が持ってやるためにも、ITを徹底して利用するという組織づくりをやっていきます。

このように、21世紀に人々の暮らしや社会の発展に貢献できる、生き残れる企業になるために、2000年6月から取組んだ改革「破壊と創造」は、経営理念・経営基本方針以外タブーも聖域もない、これまでの仕事の仕方はすべて変える大改革でした。改革に着手した2001年度連結決算は、税引き前利益では4310億円という巨額の赤字を計上することになり、赤字幅の大きさは社内外に大きな衝撃を与えました、しかし、このことが全社員の危機感となり、創業以来初の赤字決算をいとわず一気に膿を出したことで、痛みをともなった一連の改革は業績をV字回復へと向かわせたのです。全社員が危機感をバネに改革に取り組んだ結果、2002年度連結営業利益1266億円となりました。

全社員が一致団結して取り組んだ大改革「破壊と創造」を通じて、全社員が何を学んだのは2つあると思っています。

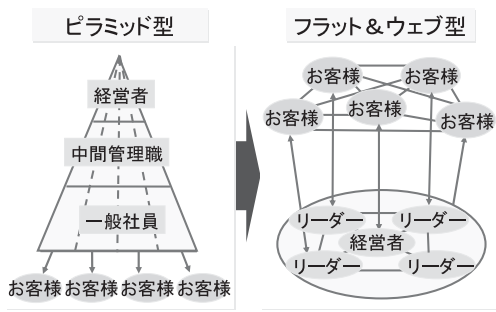
一つは20世紀のビジネスモデルと21世紀の仕事の仕方は全く違うのだということ、全員が身をもって体験し、身体でそのことを感じ学びとりました。

経営構造というのは、昔は重装備でやりました。大きな工場を次々とつくって、重装備でやっていましたが、今は工場というのは、グローバルで最適地で生産し。そして軽い資産、昔は全部自分で持ってやりました。したがって改革では、不要な土地や建物は全部売却しました。

投資は、従来はそのような土地や建物や工場、に投資していましたが、今はR & D (Research and Development), 研究と開発です。そしてITに投資をしています。

生産は、大量生産をコンベア方式でやっていましたが、セル生産方式に変えてきました。組織はピラミッド型から「フラット・アンド・ウェブ

### 全員がお客さま・マーケットに向き合う組織づくり





## 改革で全社員が学んだこと…経営パラダイムのシフト

	20世紀型	21世紀型
経営構造	鉛ボール型 (重装備)	サッカーボール型 (軽資産)
投資	設備投資	R&D/IT投資
製造	大量生産 コンベア生産	セル生産 SCM
組織・人事	ピラミッド型	フラット&ウェブ型
技術開発	プロセス ・イノベーション	プロダクト ・イノベーション

23/37

ブ」という軽い組織に変えました。

技術は、イノベーション (innovation) することとはもちろん大事ですが、新しい商品を生み出す、従来とは違う商品を生み出すということです。どのデジタル機器でも SD カードを使える商品にするとか従来とちがう商品づくりです。仕事の仕方が 20 世紀と 21 世紀では違うということ、全社員が体験したことがひとつあります。

それからもう 1 つ、創業者松下幸之助が確立した経営理念や経営基本方針は不変だが、実現する手段は時代やお客の変化に応じて変えていくべきだということ認識すると同時に、「経営理念は掲げるだけでは全く意味がない、経営理念とは日々実践するもの」その意義を全社員が認識したということです。創業者松下幸之助は経営理念のなかで、「会社というのは社会の公器」。世の中から人やお金を預かって、そこで新たな商品を生み出すわけですから、当然、税金を納めなければいけません。つくる商品は役立つ商品をつくらなければなりません。「社会の方が、この会社はなくてはならない会社だと言っていただけの会社でないのだとしたら、いつでも解散しよう」そして、「社会に役立っているのであれば、どのような困難をも乗り越えよう」ということを言っています。

もう 1 つ「お客さま第一」が、経営理念を实

## 改革で全社員が認識したこと…経営理念は不変、実現手段日に新た

綱領  
産業人たるは本分ニ徹シ  
社会生活ヲ改善ト向上ヲ圖リ  
世界文化ノ進展ニ  
寄與センコトヲ期ス

社会の公器

お客様第一

日に新た

24/37

践することなのだ。そして、「日に新た」ということ、毎日毎日、時代は変わっていく、ニーズも変わっていく。だから、仕事の仕方や手段は日々工夫に工夫を重ね、変えなければいけないのだ。大改革というのは、今まで何もしていないから、大改革しなければなりません。毎日毎日仕事の仕方は変えていかなければいけないというのが「日に新た」ということです。

このようなことを全社員が認識して、経営のやり方というのは次々と変えていかなければいけないけれども、変えてはいけないのは、企業が目指すところです。何のためにこの会社が存在しているのかという経営の理念や経営基本方針は変えてはいけない、実現の手段は日々変えねばいけないと、社員一人一人が認識しました。

経営理念は額に掲げて値打ちが上がったり、語ることに価値があるのではなく社員一人一人が実践してこそ価値があるということを勉強しました。

そして、最後の項です、「目指すはグローバル・エクセレンス」について。

当社は、1918 年（大正 7 年）に創業し、2008 年ちょうど 90 周年を迎えました。それを機会に、全世界を「パナソニック」というブランドにしました。日本以外は 2003 年に既に「パナソニック」に変えていましたが、日本だけが「パナソニック」と「ナショナル」を併用していま

した。会社の名前も「Panasonic Corporation」に変えまして、ブランドも社名も「パナソニック」にしました。

パナソニックが目指しているのは、宣伝にもありますように、「ideas for life」です。これは松下幸之助創業者が、追い求めたわれわれの使命「お客さまの暮らしを豊かにする、それで社会に貢献するのだ」ということを表しています。お客さまの暮らしを輝かせるアイデアで、世界中のお客さまにそのことを提案して、世界のお役に立つのだということを、この「Panasonic ideas for life」に込めて言っております。

今般、三洋電機株式会社を買収しましたが、エナジー事業を新たな戦略事業にしていきます。

三洋電機がパナソニックのグループに入ること、三洋電機の強みと、私どもの持っている強みを生かして、さらにエネルギーを蓄えるとか、省エネするなど、エネルギーを創るなどの事業を大きな柱にしていきたいと思っています。

それからマーケットは、従来、全世界で一番大きなマーケットはアメリカでしたが、いまや中国やインド、ブラジル、ロシアなど成長著しく非常に大きくなマーケットになってきました。私どもの家電需要予測では、2015年になるとこのBRICs（ブリックス）だけで、全世界の27%ぐらい占める大きな市場になるだろうと予測しています。

テレビの総需要を見ると全世界で今、2億台以上の需要が、これからさらに膨れ上がっていくのですが、BRICsを中心とした新興国で大きな需要がありますので、こちらに相当な力を入れてやっていきます。

私たちはこのBRICsに対して、いつ扉を開けたのかというと、中国は1980年に、技術交流会というものをおこないました。その2年前に、当時の鄧小平副主席が、当社の工場を見学

して、創業者松下幸之助がそのあと中国を訪問しまして、技術交流会をおこなったのがきっかけで、中国で事業を始めました。そのようなこともありまして、昨年5月、胡錦濤国家主席が、パナソニックがいわば最初に井戸を掘ったということでパナソニックの本社を訪問されました。

ロシアとは、1975年に技術協力をして電子技術展を開催し、交流がスタートしました。

インドやブラジルは、乾電池がスタートです。乾電池の工場を立ち上げて、そこで市場をつくっていきました。

このようなきっかけで、BRICsとかかわり力を入れていきます。

私たちが海外に出ていく狙いは、その国の発展の役に立つということを目指してやっています。相手国のためにということをやっていますので、いわば小さいお子さまから年配の方まで、パナソニックのことを十分にご理解いただく、パナソニックの企業姿勢や商品をご理解いただく、よき企業市民としての活動も大切です。例えば、「キッド・ウィットネス・ニュース（KWN）」という、学校の子どもたちにビデオムービーを貸し出し、子供たちの取材活動に役立てる、社員がボランティアでお手伝いするというものも世界中で取り組んでいます。

世界のエレクトロニクスメーカーをみると、私たちはチャレンジャーです。

パナソニックは、エレクトロニクスメーカーの売上規模ランキングで8番目。電気機器を商いしている企業での全世界でのトップはGE（ゼネラル・エレクトリック）。韓国のサムスン電子やLGエレクトロニクスも頑張っていて、私どもは8番目です。

また、インターブランド社が毎年発表している、ブランド価値ランキング、エレクトロニクス部門でも、12番目です。

私たちは、謙虚にお客さまに学び、「モノづくりで、社会の発展・豊かな暮らしに貢献する」という不変の経営理念のもと、パナソニックが5年先、10年先やるべきことはその特徴を生かして「暮らし」という最も身近なところからグリーン革命」の先導役を果たすことだと考えています。

私たちは2018年、創業100周年を迎えます。エレクトロニクス No.1 環境革新企業を目指し、あらゆる事業活動の基軸に「環境」を置き徹底したイノベーションにチャレンジしていきます。