

# 松下電器（パナソニック）における中村改革の一考察（上）

平 池 久 義

目 次

はじめに

第一章 歴史

第二章 当時の状況

第三章 中村邦夫

第四章 改革の内容（以上本号）

第五章 文化変革（以下次号）

第六章 抵抗克服

第七章 改革の成功要因

第八章 日産と松下電器の改革の比較

おわりに

## はじめに

松下電器（パナソニック）というと日本を代表するエクセレント企業であり、人員削減もしない日本の経営の権化である企業とされていた。その創業者の松下幸之助は「経営の神様」と言われるほどの有名な経営者であった。その水道哲学やダム式経営理念はよく知られている。「松下は日本そのものだ。20世紀の成功モデルとなった「日本的経営」の源流は松下に辿り着くといっても言いすぎではない。日本の経営の根幹をなす終身雇用制度も、元を辿れば松下に突き当たる」<sup>1)</sup>。この松下電器の利益率が長期的低下に陥り、経営の危機に陥って行く。「2001年度、4278億円もの巨額な赤字を出し、1万人を超える大量の人員削減を行わざるを得ない創業以来の苦境に立たされた松下電器は、中村邦夫の「社長力」によって2年後、黒字への再生を成功させた。なぜ、国内外で30万人以上の社員を擁し、売上7兆円を超え日本を代表する企業である松下電器が成功から赤字へ転落したのか？そして、どのようにして再びよみがえってきたのか？さらに、その回復は今後も継続されるのか？平家は、栄光の絶頂に滅びの道を下り始めていた。逆に、源頼朝が伊豆に流刑された時に、源氏の栄光への一步は、

実は始まっていた。危機に瀕したときにチャレンジ精神は呼び起こされ、絶頂の時には、凋落の落とし穴が待ち受ける」<sup>2)</sup>。ここにあるように、この危機の時に第6代目の社長になったのが中村邦夫氏である。中村氏はそれまでタブーとされて来た聖域に切り込み、「経営理念以外は変えよ」と檄を飛ばし、大胆な経営改革に乗り出した<sup>3)</sup>。雇用構造改革を始め、これは社員に危機意識を植え付けることになった。また、松下幸之助によって始められた事業部制（商品別）にも切り込み、事業分野別のドメイン制に変える。詳しくは本論で述べるとして、様々な分野で改革に取り組んだ。こうしてV字改革に成功する。

筆者の研究テーマは「イノベーション」であり、改革である。企業の改革や江戸時代の藩政改革を研究して来た。特に、改革の中心となるイノベーターの視点からの研究である。大きな改革には必ずこのようなイノベーターが存在するというのが持論である。対象は企業や江戸時代の藩であってもその改革にはこのようなイノベーターが存在する。本論の中村改革をこのようなイノベーターの視点から研究してみたい。第1章では歴史について、第2章では当時の状況について、第3章ではイノベーターとしての中村邦夫氏を、第4章では改革の内容を、第5章では文化変革について、第6章ではどのようにして抵抗を克服したのかについて見る。第7章では改革の成功要因をいくつか挙げたい。第8章は同じ頃に改革に挑戦した日産の改革と比較してみたい。

なお、松下電器は2008年6月の株主総会を経て、10月に社名が「パナソニック」に変更された<sup>4)</sup>。これは「全・汎」という意味の「PAN」と、「音の、音速の」の意味の「SONIC」を組み合わせで生まれたものである<sup>5)</sup>。本稿では中村改革は松下電器という社名の時になされたものであることから松下電器という社名を使っている。

（注）

- 1) 財部誠一、『松下電器に明日はあるか』、PHP 研究所、2001年、9頁。
- 2) 竹内一正／ケニー・タケダ、『松下電器 10兆円グループ戦略』、ぱる出版、2005年、3頁。
- 3) 「今の時点で、日本の大企業のなかでパナソニックほど最近大きな危機を経験し、劇的な改革をなし遂げた企業はほとんどない」（大西宏、『パナソニック底力の秘密』、実業之日本社、2008年、18頁）。
- 4) 長田貴仁、『増補新版 パナソニックウェイ』、プレジデント社、2008年、62頁。
- 5) 本間之英、『誰かに教えたくない 社名の由来』、講談社、2002年、235頁。

## 第一章 歴史

簡単に松下電器の歩みを見てみたい。

松下幸之助<sup>1)</sup>は1894年に和歌山県に8人兄弟の末っ子として生まれた。父が米相場に失敗したために生活が急変し、9歳で親元を離れて大阪に丁稚奉公に出、以後5年余り、船場の商家で商売の仕方を学ぶ。1910年に、大阪で開通したばかりの電気では走る電車を見て、電気事業の将来性を予感するや慣れ親しんだ奉公先を飛び出し、大阪電灯の内線見習工になった。屋内配線の新設増設工事で各家庭を回る中で「電気」の世界を体得し、22歳で独立する。1918年（大正7年）に「松下電気器具製作所」を創業した。第一次世界大戦が終結した年でもある。便利で安い配線器具を次々と生みだし、また全国販売の製品も生み出す経営者になった。水道哲学という理念（大量生産・大量販売の思想）のもと、安い製品を大量に供給して世の中から貧をなくすことを目指した。「松下電器は、誰も作ったこともない製品を開発することには重きを置いていなかった。それよりも、より多くのヒトが欲しがるものを、大量に生産し、大量に販売することを目指してきた歴史だった。幸之助の水道哲学がその表れだ<sup>2)</sup>。第二次大戦後の混乱期を乗り越え、52年に海外に目を向け、オランダのフィリップス社との技術提携を皮切りに、積極的に海外展開を行う。

二代目社長は娘婿の松下正治で、1961年（昭和36年）に就任する。幸之助は会長になる。いわば創業家による世襲である。この時に幸之助は67歳

であった。正治の社長就任3年目に、系列販売店の松下本社への不満が一気に噴出し、こうして熱海会談という全国の販売会社を集めた会議が開催される。この席上、幸之助は松下電器の非を詫びて、営業本部長に復帰する。これは正治の経営能力では難局乗り切りは無理と判断したからである。こうして正治と幸之助の二頭トロイカ体制が始まる。これが松下電器の弱体化の伏線にもなった。また、昭和40年不況の頃に幸之助は「ダム式経営」という蓄財戦略を唱える。これは利益という水をたっぷり貯水池に蓄え、万一の経営危機に備えるというものである。これは「いわば日本企業の財テクの走り」とされる<sup>3)</sup>。

三代目社長は山下俊彦で、1977年（昭和52年）に就任する。正治は会長になった。山下は当時の取締役の順番では下から2番目と末席の方であった。並み居る先輩たち24人をゴボウ抜きにして社長になる。山下は学校を出てすぐに松下電器に入ったが、一度辞めている。その後、昭和27年に再入社した変わり種である。その年、松下電器はオランダのフィリップス社と合併で松下電子工業を設立している。昭和33年に山下はフィリップスに出張し、そこでのマネジメントなどを学んでいる。更に、昭和37年には松下電子工業の関係会社ウエスト電気に出向して、労働組合とぶつかりながら、事業再建に成功する。こうした経歴もあってか、幸之助から社長就任を要請され、断ったものの結局引き受けたのである。正治による世襲体制が松下電器の企業体質を弱らせ、これが山下の大抜擢の大きな原因であった。これは当時マスコミの話題となった。山下が社長に就任した1977年は、松下がVHS方式の家庭用ビデオを発売した年でもあった。当時松下電器は経営危機状態にあったものの、危機感は薄かった。組織が官僚化していたのである。大きな事業部ほど危機感は薄かった。事業部制という組織のゆえに重くて遅い構造を作り出していたのである。1983年から「アクション61」をスタートさせる。これは事業構造の改革、経営体質の強化、海外事業の強化を狙っていた。事業構造改革の目的で、テレビ・ビデオ・音響・電化の4事業本部制を導入し、この事業本部長の下に事業部長を位置付けた。

四代目社長には谷井昭雄が1986年（昭和61年）に就任する。谷井は神戸工業専門学校（現神戸大学

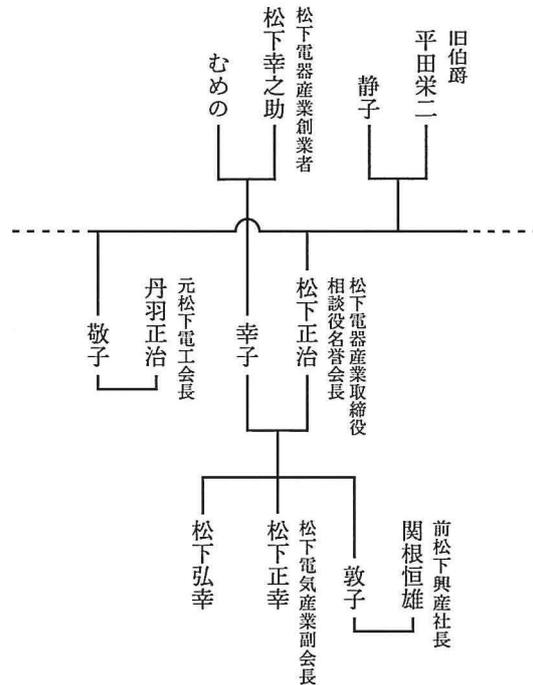
工学部)を卒業後に敷島紡績に入り、その後松下電器に1956年に入社した中途入社組である。松下電器では録音機事業部の事業部長を経て、1972年にビデオ事業の責任者になる。日本ビクターがVHS方式を1976年に発表、松下電器も自社開発の方式からVHSの採用へと方向転換を行い、これが成功する。その功績が山下社長の目にとまり、谷井が次の社長になったのである。この谷井が行ったのが畑違いのアメリカの一大映画会社MCAの買収である。ダム式経営で蓄財して来たために、トヨタと並んで松下銀行といわれるほどの潤沢な資金になっており、これを活用しようとしたのである。買収に要した金額は約7800億円もの膨大なものであり、当時、日本企業による外国企業買収の最高金額であった。これはハードとソフトのシナジーを期待してのものであったとされる。しかし、これは両社の思惑の違いもあって失敗する。「松下数十年の歴史でこつこつと貯めた7800億円は、新たな価値を生み出すことはなかった。数年後に松下はMCAを手放す運命が待ち受けていた」<sup>4)</sup>。谷井は事業本部の上に、さらに家電部門と情報通信部門の2つの部門を設けた。このために屋上屋を重ねるような制度になったのである。なお、1989年(平成元年)に創業者の幸之助は死去している。

五代目社長は森下洋一であり、1993年(平成5年)に就任する。会長は松下正治が継続してその地位にあった。森下は1957年に関西学院大学を卒業し、松下に入社した。特機営業という産業用機器を販売する部門で実績を積んだが、松下では主流ではなかった。松下の本流は家電営業である。森下は遅い松下をさらに重くしていた組織を改革し、その制度を廃止し、1997年に事業部制のシンプルな構造に戻した。そして、AVC、電化・住設、エアコン、モーターの4つの「社内分社制」を導入したのである。この構想は次の社長・中村の創生21での完全子会社化、事業ドメイン制へとつながる。そして、森下は1997年に「発展2000年計画」をスタートさせる。マネジメント改革と事業構造改革が狙いであった。この森下の時に巨額で買収したMCAを1995年に手放している。1600億円もの授業料(為替差損)を払った。中途半端な撤退である。この森下が次期社長に選んだのが中村邦夫であり、2000年(平成12年)である。この時に会長には森下洋

一が就任し、松下正治は名誉会長になっている。この森下が会長として中村を全面的にバックアップしたことが、中村改革の成功に大きな意味を持つのである。

松下家の家系図は図表1のようである<sup>5)</sup>。

図表1 松下電器産業創業家の家系図



松下電器の歴代社長の一覧は図表2のようである<sup>6)</sup>。

図表2 松下電器の歴代社長・会長と時代のトピック

	社長	会長
1918年 大正7年 松下電器器具製作所設立 第一次世界大戦終結	松下幸之助	
1961年 昭和36年 旧ソ連有人衛星打ち上げ	松下正治	松下幸之助
1973年 昭和48年 円変動相場制へ移行		高橋荒太郎
1977年 昭和52年 王貞治ホームラン世界記録	山下俊彦	松下正治
1986年 昭和61年 チェルノブイリ原発事故	谷井昭雄	1989年平成元年 幸之助 逝去
1993年 平成5年 細川護国閣内閣発足	森下洋一	
2000年 平成12年 シドニーオリンピック開催	中村邦夫	松下正治※ 森下洋一

※名誉会長

以上、簡単に松下電器の歴史を歴代社長を中心に見てきた。創業者は松下幸之助であり、水道哲学の理念で知られる。安価で質のいい商品を大量に供給して世の中から貧をなくすことを目指した。二代目社長は娘婿の松下正治で、この時に熱海会談が行われる。三代目社長は山下俊彦で、並み居る先輩たちをゴボウ抜きして抜擢された。「アクション 61」をスタートさせる。四代目社長は谷井昭雄で、この時にアメリカの映画会社 MCA の買収を行うものの、これは失敗する。戦略なき投資の失敗である。五代目社長は森下洋一であり、事業部制をシンプルな形に戻した。そして、六代目社長が中村邦夫である。

（注）

- 1) リーダーシップ論で知られる J. P. コッターは松下幸之助の伝記をまとめている（J. P. Kotter、Matsusita Leadership : Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur、THE FREE PRESS、金井壽宏監訳、高橋啓訳、『幸之助論』、ダイヤモンド社、2008年）。
- 2) 竹内一正／ケニー・タケダ、前掲書、69頁。
- 3) 日経産業新聞編、『松下の中村改革』、日本経済新聞社、2004年、191頁。
- 4) 竹内一正／ケニー・タケダ、前掲書、83頁。
- 5) 森一夫、『中村邦夫 「幸之助神話」を壊した男』、日本経済新聞社、2005年、209頁。
- 6) 同上書、172～173頁。

## 第二章 当時の状況

当時の状況がどうであったのか。岸本太一氏によると図表3のようなデータが示される。ROA（総資産事業利益率、Return On Assets、事業利益／総資産）、ROS（売上高営業利益率、Return On Sales、営業利益／売上高）、そして二つの利益率を結ぶパラメーターである総資本回転率の推移を見ている。その推移は右図のようである<sup>1)</sup>。これからわかることは、第一に利益率は長期的に低下しているということである。ROA

は1984年度の19.4%をピークに長期的に低下し、99年度には3.3%となっている。第二に、その低下はROSと総資本回転率の両方の低下によってもたされたものである。第三に、これらの指標は中村改革の時期から反転していることである。改革が成功したことを意味している。ただし、中村氏の社長在任最終年度の利益率は、80年代の水準にまでは回復していない。

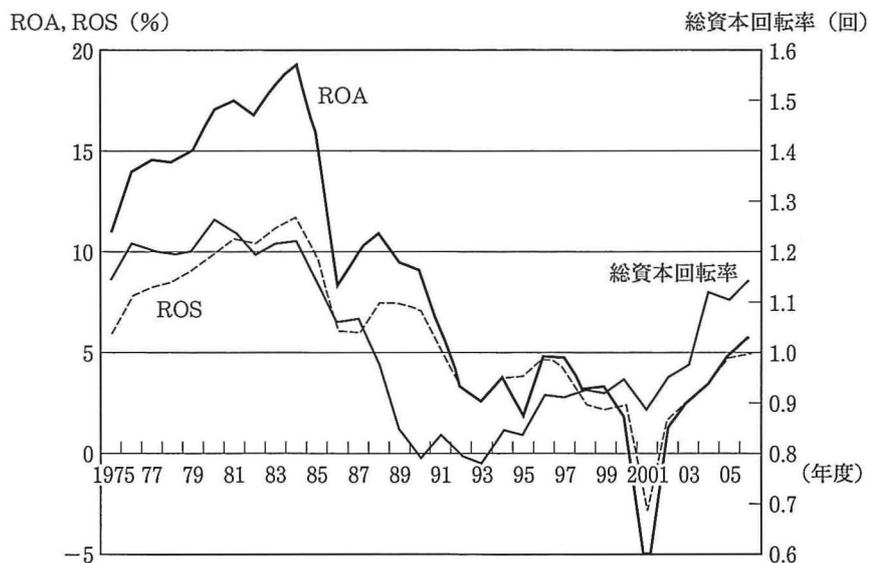
そして、松下電器の利益率長期的低下の原因として図表4のように図示してまとめられている<sup>2)</sup>。

これも参考にしながら、長期的な利益率低下、つまりは松下電器の衰退の原因を見ることにしたい。いくつかのものが挙げられる。

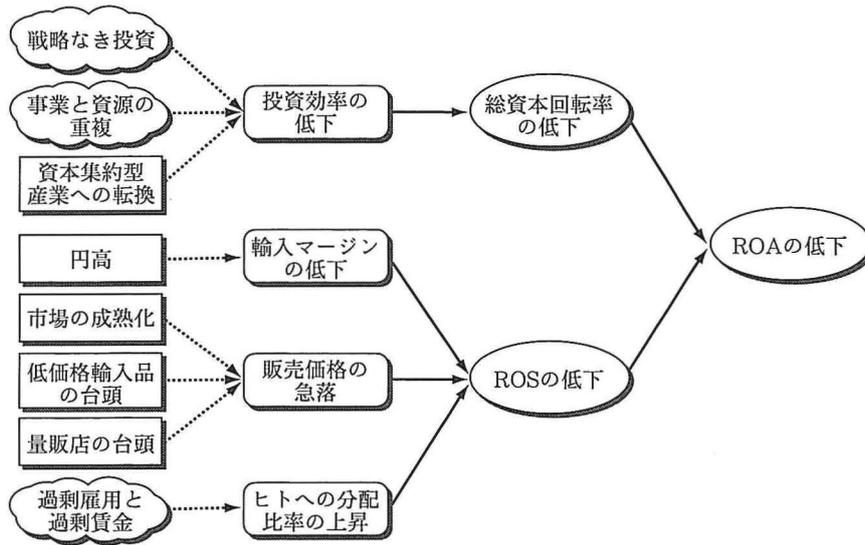
### ①創業者松下幸之助の偉大さ

松下幸之助は「経営の神様」と言われる。余りにも偉大であったがために神格化され、幸之助が決めたことは守らなければならないという不文律ができてしまった。固執である。「彼ならこうするだろう」という不文律もあった。これは意思決定にも影響する。これは現状を維持することにつながり、改革の抵抗になる。「松下にとって最も大きな悲劇は、「経営の神様」と呼ばれた創業者が作り上げた組織や経営手法に異議を唱えることを「タブー」とする社内の雰囲気醸成させてしまったことである。自主独立経営を重んじる伝統の事業部制や、組織化された家電流通システム、雇用第一の経営……。これら幸之助が守り育ててきた経営手法は、右肩上がりの成長期にはうまく機能し、問題は

図表3 松下電器のROA, ROS, 総資本回転率の推移



図表 4 松下電器の利益率長期的低下の原因



表面化しなかった。しかし、経済のグローバル化やIT革命の進展など、松下を取り巻く経営環境が劇的に変わった。それにもかかわらず、時代に合わなくなったシステムを宝物のように後生大事に守り続けようとした。その結果、「遅い、重い」と表される企業風土が生まれ、業績は低迷した<sup>3)</sup>。また、松下幸之助が偉大であったがために後継者が育たなかったこともある。創業家の呪縛もある。後継者を選ぶことに大きく影響した。

### ② MCA 戦略の失敗（戦略なき投資の失敗）

MCA 戦略の失敗、つまり戦略的投資の失敗については既に述べた。アメリカの映画会社 MCA を約 7800 億円もの巨額の費用で買収したが、松下の 1 円の価値をも大事にする松下銀行といわれる程の資金を貯蓄する文化と映画に 100 億円、200 億円が当たり前のハリウッドの文化は合う筈はなかった<sup>4)</sup>。また、松下は MCA を子会社と思っていたが、MCA にはその意識はなかった。こうした文化や意識の違いで買収は失敗する。

### ③ 組織の肥大化と大企業病

組織は大規模になると階層が生まれ、次第にピラミッド型のハイラーキー的組織となる。このようになると、仕事は細分化し、専門化し、各人は一つの機械のようになる。規則が制定され、規則がメンバーの行動を支配する。このような官僚制は合理的な組織ではあるが、レッド・テープ（煩わしい文書主義）やセクト主義（各部門間の縄張り争い）、疎外の強化（仕事への意欲の喪失）、形式合理性、顧

客のニーズの無視（規則を重視することから外的適応の面が薄れる）、革新意欲の喪失（保守的傾向）、全体的視点の欠如（樹を見て森を見ない）などという逆機能も生じてくる。松下電器でもこのことは当てはまる。大規模になるにつれて組織の保守的傾向、老化現象が強まり、守りに入って来た。ここから自己の過信、組織の閉塞感、チャレンジ精神の喪失、創造性の欠如、硬直化、緊張感の欠

如などが現われるようになる。また顧客のニーズを無視して独善的になり、作れば売れると思いつむようになった。環境変化（市場の変化）に適応できなくなったのである。

### ④ 縦割りの事業部制

これは松下幸之助によって導入され、後の山下社長が事業本部制を採用してその下に事業部を位置付け、次の谷井社長がその上に更に家電部門と情報通信部門という 2 つの部門を設け、屋上屋を重ねた。そして、次の森下社長は事業部制のシンプルな構造に戻した。とにかく一貫して事業部制組織がとられて来た。しかし、次第に事業部制が制度疲労を起こすようになり、官僚制での革新意欲の喪失とも重なり、事業部間で似たものを作ったり、またスピード感のある商品開発の足かせともなったのである。それでも、これを変えなかったのは創業者松下幸之助が残した遺産だったからである。これを変える事はタブーとされた。正に聖域である。

### ⑤ 過去の成功体験

過去の成功体験はおごりになり、現状維持につながる。二番手商法で成功して来たということは、リスクを犯して他より一歩先を行くという独創性の芽を摘むことになる。チャレンジ精神を失い、危機意識の欠如になる。

また、ダム経営と言われる潤沢な資金の蓄積をし、無借金経営をして来たことは、経営資源の配分を怠ることもなった。これは気の緩みにもなる。チャレンジ精神を失った。

以上、当時の状況を見てきた。利益率が長期的に低下していた。この原因としていくつかのものを挙げた。例えば、創業者松下幸之助が偉大であったために、創業者が作り上げた組織や経営手法に異議を唱えることを「タブー」とする社内の雰囲気醸成されたのである。また、MCA 戦略の失敗、組織の肥大化と大企業病、縦割りの事業部制、過去の成功体験などである。これらの諸問題が松下電器の長期的利益率の低下につながっていた。そこで、中村氏は改革として松下幸之助の呪縛からの脱却（理念以外は変える）、戦略の確立、官僚制の克服、縦割りの事業部制の問題の克服、成功体験を捨てることを主張するのである。

（注）

- 1) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、『松下電器の経営改革』、有斐閣、2007年、231頁。「松下が日本経済とともに沈んだ。信じられないことだが、松下の利益成長はなんと1984年を最後に完全に停止していたのである。17年前の利益を越えられないのだ。売上だけを見れば、松下の拡大基調は止まってはいない。84年に4兆7206億円だった松下の売上は、紆余曲折はあったものの、98年3月期には史上最高の7兆8906億円を記録している。その後、99年、2000年と2年続けて松下の売上は減少したけれども、それでも松下の2000年3月期の売上高は7兆2993億円だ。84年当時とは比べ物にならないほど拡大している。ところが、本業の利益である「営業利益」の推移を見ると、驚くべき現実が浮かび上がってくる。利益がまるでついでになくなってしまったのだ。84年に松下が記録した史上最高の営業利益は5756億円である。それに対して2000年3月期の営業利益は1590億円にすぎない。売上高は84年当時の1.5倍以上に伸びたのに、営業利益は3分の1以下に収縮している。利益率が暴力的な落ち方をしている。史上最高益を出した84年、松下の営業利益率はじつに12.2%だった。それが2000年にはわずか2.2%。金融収入なども加えた税引き前利益率で見ると、その落ち込みはさらにひどくなる」（財部誠一、前掲書、11～12頁）。
- 2) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、243頁。
- 3) 産経新聞経済部 小島清利、『松下、動く』、扶桑社、2001年、208頁。
- 4) 竹内一正／ケニー・タケダ、前掲書、82～83頁。

### 第三章 中村邦夫

中村は滋賀県彦根市の造り酒屋で生まれ育ち、1962年（昭和37年）に大阪大学経済学部を卒業後、松下電器に入社してから、国内営業を担当する。この頃から自分の意見を上司にぶつけ、行動に移すことをよくやっていた。例えば、中間管理職の時に、中部地区の営業を担当していて、松下電器の当時の販売ルートに大きな問題点があることを上司に指摘し、メスを入れようと働きかけた。乱立する販売会社を整理しようとしたのである。しかし、残念ながらこれは受け入れられなかった<sup>1)</sup>。名古屋や東京・秋葉原の責任者として活躍する。その後、1987年に大きな転機が訪れる。家電営業本部首都圏家電総括部東京商事営業所長から、アメリカ松下電器パナソニック社副社長の辞令が下りる。これは異例の人事であった。国内営業一筋の男（48歳）が、初めての海外赴任となったのである。1987年から92年にかけて、米国の家電営業部門を運営する。その後、彼はアメリカ松下電器パナソニック社社長から英国に移り、1992年から93年まで英国で働いた。イギリス松下電器社長を歴任し、93年に再びアメリカに戻り、米州本部長、アメリカ松下電器会長になり97年まで勤務した。彼のアメリカ滞在中のアメリカは復活を成し遂げていた時期にあたる。彼はアメリカ企業の再生の過程を観察する機会を得たのである。とりわけ、中村が目を見張ったのは、IBMの復活劇である<sup>2)</sup>。IBMはホストコンピュータからパーソナルコンピュータへの環境変化に適応できず、深刻な経営悪化に苦しんでいた。そのIBMのCEOに、再建のために1993年に迎えられたのが、ルイス・ガースナーである。中村が北米本部長兼アメリカ松下電器会長に就任した年である。ガースナーが経営改革をして行くプロセスを観察したのである。この改革は成功した。この頃、日本企業はというと、90年代は企業は凋落していたのである。中村はまた、アメリカ企業でのITの威力に強烈な印象を受けた。ウォールマートやデルコンピュータは積極的にITを導入して新しいビジネスモデルを作っていた。ITによる経営革新である。「中村の危機感を決定的なものにしたのは、米英で過ごした10年間だった。米国企業が

急速に改革を遂げる様子を目の当たりにした。日本企業が疑問を抱かず維持している高コストの業務プロセスや組織の大部分を、ITの活用で置き換えていることに気づき、大きなショックを受けたのだ。その典型は、サウスウェスト航空、アエラデルエクスプレス（フェデックス）、ウォルマートなど、60年代末に登場し、それぞれの業界で強力な地位を築いた企業である」<sup>3)</sup>。このような米国の経験が改革が生きることになる。中村はこう語る。「米国での体験がなければ、松下の社長など引き受けられず、改革に着手することもできなかつただろう。従来日本企業では、社長はスタッフからの提案の可否を決裁するのが伝統だった。しかし今や自らが先頭に立ち、リードしていくことが求められている」<sup>4)</sup>と。

この中村は1997年に松下電器産業専務に就任すると共に、AV商品などの事業部を管轄する社内の子会社組織であるAVC社の社長として、日本に戻って来た。10年ぶりの帰国である。彼の目には松下は惨憺たる状況に映ったのであり、強い危機感を持った。しかし、社員には危機感はなかったのである。そして、2000年6月に森下の後を受けて社長に就任した。森下は会長になった。中村は「創生21」と「躍進21」の改革を成し遂げて2006年に大坪文雄と交代した。

このような中村の資質について見てみたい。次のようである。

#### ①努力の人

負けず嫌いで、困難に屈しないで努力する人である。日本生命保険会長の伊藤助成氏は中村についてこう言う。「芭蕉の『名人 危所に遊ぶ』という言葉があてはまる。名人は危ういところでも探求心を持って遊ぶといった意味で、中村さんは遊んでいるわけではありませんが、松下では考えられなかった大赤字を経験しても、なえることなく冒険心を失わずに改革に邁進しているんですからね」と。くじけないだけではなく、危機を逆手に火をつける人である。「[中村改革の最も重要な特徴の一つは、赤字の状態にもかかわらず、なおもドラスティックに再構築を勧めていた点だ]。中村は悲惨な業績数値を、改革を推進する免罪符とみなした。「急激かつ大幅な営業損失は、社内の組織と我々の事業運営の性質に多くの問題があることを示していると認識せざる

をえなかった」。中村はさらに数カ月、この危機を「過去に味わった成功体験による呪縛を解くために」利用した」<sup>5)</sup>。

#### ②信念の人

つまりはぶれないということである。いったん示した判断を堅持する人である。ぶれないことの源泉は何かについて中村はこう言う。「立場にあまり固執しないということですね。私は全然固執していませんので。うまくいかなかったら責任を取って辞める、それが社長の一番の仕事であると、そういうことを考えておりました。だから結果的にぶれなかった」<sup>6)</sup>。また、松下幸之助の「不変の理念」を判断の最高基準、判断の拠り所にしてきたこともある<sup>7)</sup>。

#### ③行動力

これを裏付けたのは、松下電工の子会社化であった。松下電工は松下電器の「兄弟会社」と位置付けられ、創業者の裁定によって「治外法権」を保障されていた。松下電器は松下電工の株の31.8%を保有する筆頭株主だったが、歴史的経緯から経営には口を挟めなかった。事業再編から漏れた松下電工をどうするのか、これは大きな懸案事項であった。松下電器側では松下電工は別格だから仕方ない、と諦めていたのである。「誰もやれなかったようなこの懸案事項を中村は、TOBという、抵抗しようのない方法によって、あっけなくこの問題にけりをつけた。あれは中村さんでなくてはできなかった」<sup>8)</sup>と言われる。このような行動力の源泉は一つには10年間の海外勤務の経験が大きい。一種のUターン人材ともいえる。外部から入ったのであり、外から松下電器を広い視野で見たのである。かくして思い切ったことができた。森下が次の社長として中村を選んだのにはこの実行力があつたことが大きい。「森下は、中村を後継者に選んだ理由をこう述べる。「松下の基本理念が身につけていること。基軸がしっかりしていることがなにより重要。そしい構想力を備え、実行力があること。この3つの条件を満たしている。中村社長はその通りやってくれている」<sup>9)</sup>と。

次にパワーの問題について触れることにしたい。改革にはパワーが必要であり、その源泉は次のものであるとされる。

#### ①資金

これには高い地位が必要である。中村は社長として改革のためのパワーを与えられた。

### ②情報

情報を持つほどパワーは大きい。中村は IT 革新を積極的に推進している。つまり、IT を駆使して松下電器を変えていこうとしたのである。社長就任直後の 2000 年 7 月の経営責任者会議の席で、発言の 4 割近くの部分を割いて IT 革新について述べている。IT を駆使して松下電器を変えていくという意気込みを述べる。「経営資源として、人・物・金はもちろん貴重ですが、特にデジタルネットワーク社会では、誰にも等しく与えられた「時間」こそが、最も大切な資源だということです。そのためにも、IT を駆使した企業改革への取り組みを、従来以上に早急に強化・加速することが当社の最優先課題であると考えています。（中略）当社は IT を駆使してものづくりやマネジメント、組織構造などを見直し、21 世紀型「超・製造業」に早急に革新を図っていかねばなりません」<sup>10)</sup>。

### ③支持

中村が社長に就任し、森下が会長になった。森下は会長として中村を支える体制を採っている。このことは大きい。更には改革を担うトップ・チーム（人事・企画の村山副社長、営業の田中専務、AVC 社の戸田専務、技術の三木常務、そして経理の川上取締役）も選別し、森下は中村改革の後見人となり、「森下氏は改革には一言の口を挟まずに見守っていた。そしておそらく、森下氏は対松下家の重しになっていただろう」<sup>11)</sup>。「正幸を副会長に遇して、創業家を尊重する姿勢を示した。会長の森下に次ぐ位置づけで名誉はあるが、経営のラインから外れ、財界活動などが主になる。社会的な活動では森下と正幸が松下を代表するが、経営は中村が実権を握る。経営の意思を社長に一本化して、松下家側が経営に口をはさめないような体制に仕上げたというわけだ」<sup>12)</sup>。森下はいわば防波堤リーダーとなり、中村改革を守ろうとしている。このような支持は大きい。

以上、改革者中村邦夫について見てきた。海外での 10 年間の勤務後に松下電器に戻ったことは、一種の U ターン人材であり、この意味は大きい。なぜなら、組織のしがらみから自由なので思い切ったこ

とができるのである。次に、資質について見た。努力の人、信念の人、行動力の人である。そして、パワーの点では資金、情報、支持があった。特に支持の点では森下会長の支持は大きかったのであり、防波堤の役割をしている。

### （注）

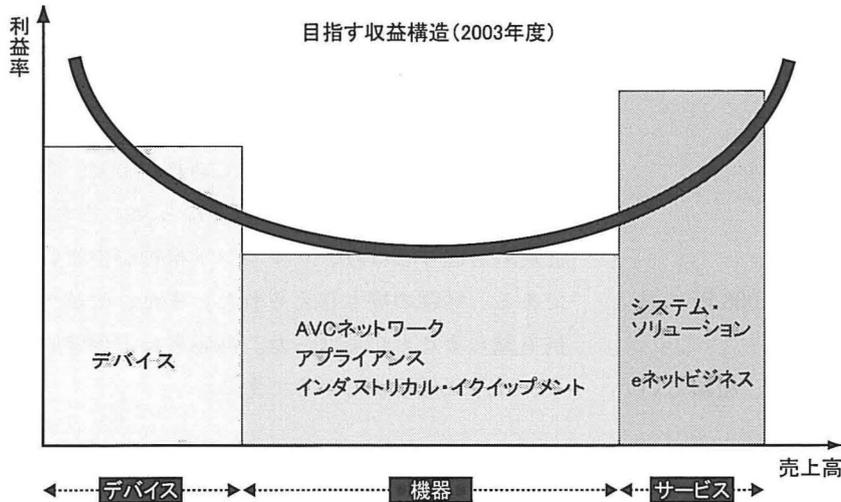
- 1) 竹内一正／ケニー・タケダ、前掲書、91 頁。
- 2) 片山修、『なぜ松下は変わったか』、祥伝社、平成 16 年、28～29 頁。
- 3) フランシス・マキナー著、沢崎冬日訳、『松下ウェー内側から見た改革の真実』、ダイヤモンド社、2007 年、31 頁。
- 4) 片山修、前掲書、38 頁。
- 5) 森一夫、前掲書、299 頁。
- 6) フランシス・マキナー著、沢崎冬日訳、前掲書、137 頁。
- 7) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、282 頁。
- 8) 森一夫、前掲書、316 頁。
- 9) 同上書、195 頁。
- 10) 伊丹敬之・田中一之・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、165 頁。
- 11) 同上書、334 頁。
- 12) 森一夫、前掲書、175 頁。

## 第四章 改革の内容

2000 年 6 月に、6 代目の社長に就任した中村邦夫は、就任 5 日後の 7 月 4 日の経営責任者会議で IT を駆使した「21 世紀型『超・製造業』への企業革新」を宣言し、11 月 30 日に 2001 年度から 3 ケ年の中期経営計画である「創生（そうせい）21 計画」を発表した。「超・製造業」。これが 21 世紀に松下が目指す、新しい製造業の姿である。松下は規格大量生産・大量販売という 20 世紀型の加工組立型製造業で成功を収めて来た。しかし、企業を取り巻く環境は急速に変化している。特に経済のグローバル化の進展と、デジタル・ネットワーク社会の急速な進展は、製造業に大きな変容を迫っている。これらはものづくりの現場のあり方を急激に変えた。利益の源泉は、川上である高度な部品・デバイスやユーザーとの接点である川下のサービス・ソリューションへと移っている。いわゆるスマイルカーブ構造である<sup>1)</sup>。従来のような長大な生産ラインによる

図表5 スマイルカーブ

スマイルカーブとは、エイサーのスタン・シー会長が提唱したパソコン業界の付加価値曲線のことであり、川上（デバイス）と川下（流通など）の付加価値が高く、真ん中の組立業の利幅が最も少なくなると説明した。2001～2002年度の中期経営計画「創生21計画」では、目指すべき収益構造のモデルとして、スマイルカーブを援用し、デバイスとソリューション、サービスの強化を掲げると共に、真ん中の製造に当たる機器についても両端とのシナジーを創出するために強化することを示した。



加工組立型製品はもはや日本では作れない。松下が目指す21世紀型製造業が「超・製造業」であり、その備えるべき要件は「最先端に支えられた高度なデバイス力」「お客様のご要望に迅速に対応する俊敏なものづくり力」「サービス事業の創出」の3つであるとする。スマイルカーブそれぞれの局面で強さを持つべく、事業構造の転換を進める。お客様に有形無形の価値を提供できる「お客さま価値創造」企業に変身しなければならないとする。スマイルカーブは図表5のようである<sup>2)</sup>。

「創生21」計画で中村はまず、「超・製造業」の構築に向けて、旧体制の「破壊」に着手した。例えば、事業部制の解体、家電流通の見直し、グループ会社の完全子会社化、事業ドメインの再編、早期退

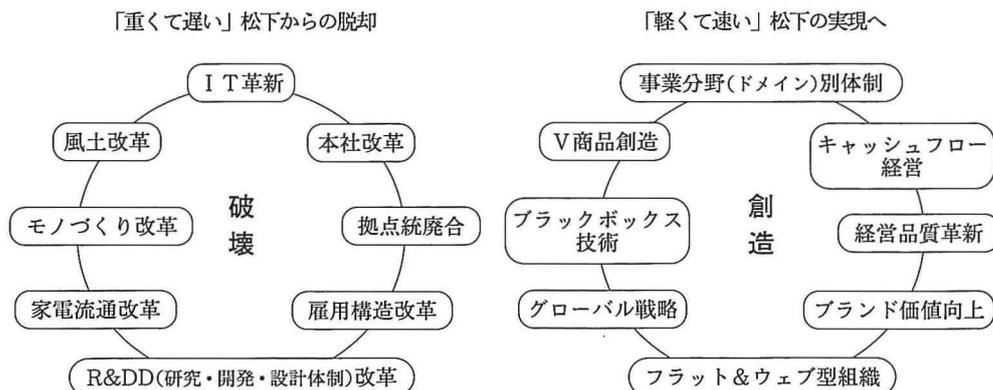
職制度の実施などである。つまりは破壊は構造改革である。中村は「松下幸之助の経営理念以外、全てを見直す」と言う。そして創造とは成長戦略である。2002年3月期連結決算は4310億円の大赤字となった。2002年4月26日、中村は記者会見の席上、「2003年3月期の連結営業利益1000億円達成は社会的な公約と考えております<sup>3)</sup>と宣言し、もし公約が達成されなかった場合、社長を退任する意思を示した。これには危機意識のなかった社員も目覚め、危機意識が

生まれた。中村が打ち出した「V字回復」に向けた、研究・開発の改革、セル生産の導入、コスト削減などの構造改革に加えて、88品目の「V商品」（Vは勝利の意味）への取り組みに参加した。こうして2003年3月期の営業利益は1266億円になり、目標を達成した。わずか2年半であった。破壊と創造は図表6のように示される<sup>4)</sup>。

なお、この「創生21」は「単なる組織再編のプランではなく、組織全体を通じて一人ひとりを再活性化させるための手段でもあった<sup>5)</sup>。2003年1月の経営方針発表会で「本日創業」を宣言し、「一人ひとりが創業者」というスローガンを掲げた。ここには過去との決別が意味されている。

更に、2004年1月9日に2004年度から2006年度

図表6 中村革命「創生21計画」でいかにして松下は生まれ変わったか



にかけての新・中期経営計画「躍進 21」が提唱される。目標は、2006 年度に連結売上高営業利益率 5 %以上の達成である。これは「創生 21」を利益・キャッシュフローの増大につなげることを狙いとしていた。「創生 21」に比べて、非常に落ち着いた内容であった。ターゲットを絞り込んだのである。この内容は次のものである<sup>6)</sup>。

- \* 全ての「V 商品」の世界同時立ち上げ
- \* CRM（顧客関係性管理）の改善
- \* ネットワークベースのビジネスモデル
- \* IT 主導の経営システム
- \* 海外組織の機能強化

こうして改革を軌道に乗せて中村は 2006 年に退任する。

このような中村改革を人、モノ、カネ、組織という関係から述べることにしたい。

## 1. 人との関係

これは雇用構造改革である。松下電器は日本的経営の権化と言われて来た。1929 年（昭和 4 年）、緊縮財政による不景気で、販売が減少して在庫が膨れ上がり、危機的状況になったことがある。周囲は松下幸之助に人員削減をしてはどうかと提案するが、幸之助は雇用維持を決意し、半日勤務とするものの従業員は一人も解雇せず、その代わりに全員が休日返上で在庫を売りさばくように提案し、従業員は受け入れ、全員で努力し在庫を一掃した。ここから雇用に手をつけてはならないというタブーが生まれ、これは聖域とされて来たのである。「松下は従業員の雇用を守る会社」という神話が生まれた。

ところが、2001 年 7 月、雇用構造改革が発表され、終身雇用を維持して来た松下電器が、早期退職制度を導入したのである。これまで聖域とされて来た雇用問題に手をつけた。中村はタブーをあえて破って「早期退職」を組合に提案した。組合は手厚い加算金などを条件に合意した。国内グループ主要企業の従業員 8 万人の中の 1 万 3 千人にも上る大規模なものであった。これによって約 1600 億円が削減された。会社を去ることになった社員には 50 代が多かったが、彼らに対しては手厚い補償がなされ、後進に道を譲った。これは例えば、特別ライフプラン支援である。勤続 10 年以上かつ 58 歳以下の社員を対象に、2001 年 9 月 1 日から 2002 年 1 月末

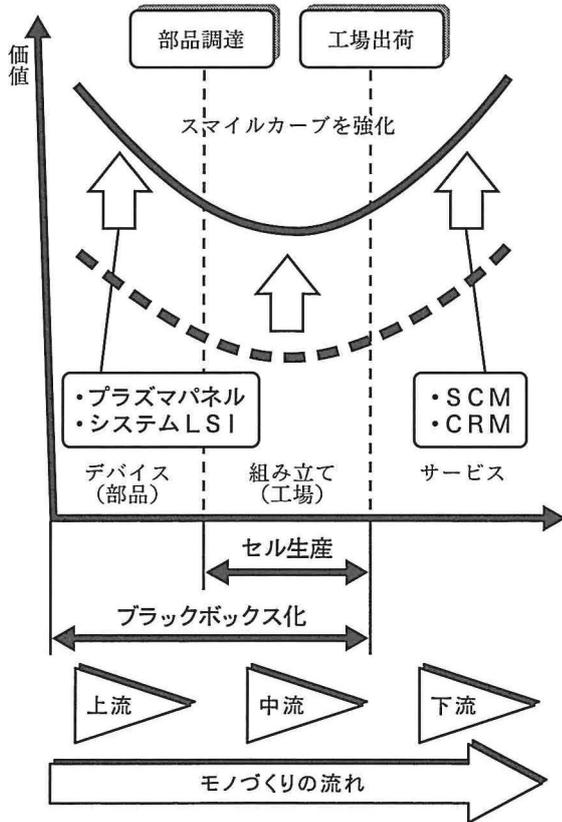
の募集期間で、退職日は 2002 年 3 月末までである。内容は退職慰労金に、「特別ライフプラン支援金」を加算するものである。そして、この特別ライフプラン支援金によって早期退職者が受け取る金額が、当時の相場と比べて高かったのである。管理職では 5000 万円にもなった。同時に、ニューキャリアサポートセンターという組織を設立し、再就職先の具体的なポストを世話するというものであった。

このような雇用構造改革は危機感を社員に植え付けるという大きな効果を持っていた。また、中村社長の改革への決意も示すものとなった。この結果、社員の若返りとなり、チャレンジ精神が生まれたのである。活躍の場も与えられた。また、改革への抵抗も減らすことにもなった。高齢者ほど保守的になり、改革に抵抗するからである。

## 2. モノとの関係

これはものづくりの改革であり、従来のライン生産方式からセル生産への転換である。2000 年 7 月、中村は社長就任後初の経営責任者会議で、サプライチェーンを通じて在庫を減らし、顧客対応を機敏にするために、伝統的な製造ラインからセル生産方式への転換を発表した。2002 年 3 月末までに全てのセット事業部でセル生産方式を導入した。セル生産方式とは、1 人あるいは少数のグループで商品を生産する方式であり、1 人の多能工が商品を作り上げ（完成まで行う）、数多くの付加価値を生み出すものである。多品種小ロット対応である。このメリットとしては各担当者が使う客を思い浮かべやすく、また自ら組み上げた製品への愛着も深まる。かくして個人のモチベーションが上がる。更に、市場の変化にも柔軟に対応でき、生産品目や数量を柔軟に変更できる。機種切り替えに時間がかからず、完成までのスピードが速い。一人一人の創造性が生かせる。「製造現場では必要なとき、必要なモノを、必要なだけ製造、供給するサプライチェーン・マネジメントの仕組みが求められ、セルはそれに最適な生産手法といえる」<sup>7)</sup>。真っ先にセル生産を導入したのが本社の門真工場である。セル生産方式は 2005 年「ネクスト・セル生産プロジェクト」で更に発展させられた。このプロジェクトで、国内工場の在庫半減を目標に掲げ、工場在庫 1 日以下の「モデル工場」を作ることが目標にされた。「超・製造業」と

図表7 超・製造業の価値構造



の関係では図表7のようになる<sup>8)</sup>。上流で最先端の技術を駆使して強いデバイス（部品）を作り込み、価値を高める。例えば、プラズマパネルである。自社でプラズマパネルというデバイスを製造して性能と価格競争力をつける。次に、スピーディなモノづくり対応であり、これは製品を開発し作り出荷するだけでなく、お客への対応力のスピードも意味する。更に製品の中に盛り込まれた知的財産権や生産プロセス技術に関するブラックボックス化を進める。これにはセル生産方式の導入がなされる。こうしてデバイス力で上流の価値を引き上げ、上流から中流はブラックボックス化で底上げし、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）やCRM（カスタマー・リレーション・マーケティング）でサービス力を高めて下流も価値を上げるのである。

### 3. カネとの関係

これは管理会計改革やバランスシート改革でなされる。2000年6月に社長に就任した中村はCFO（Chief Financial Officer）に就任したばかりの川上徹也にバランスシートの経営をやろうと宣言し、そして、総資産1兆円の圧縮を命じたという<sup>9)</sup>。これ

は成功する。このような管理会計改革やバランスシート改革は例えば、次のようなものである。

#### ①新・グループ内出資配当制度（預託出資制度）の導入

松下電器は海外に約140もの製造会社を持っている。従来、各会社に対して、事業部6割、本社4割で出資し、海外会社からの配当もこの比率で配分していた。しかし、事業部を改革してドメイン会社に変革したことで、新しい出資配当制度を導入した。全体最適の視点の導入である。具体的には次のようである。海外製造子会社の資金はドメイン会社からの100%出資とするが、その資金はドメイン会社が直接海外に投資するのではなく、先ず本社に預け入れ（預託金）、本社が地域統括会社を経由して現地子会社に出資するという、グループ内出資制度を導入した。事業ドメイン会社から海外子会社への100%間接出資である。ドメイン会社の自主責任経営を目指した。海外子会社は、毎年の事業の後、地域統括会社に配当を払い、地域統括会社は現地の税務当局に税金を払った後、現地にプールする。

#### ②業績評価基準の改定

従来業績評価基準は明確ではなかったことから、2003年4月から資産コストを考慮したキャピタル・コスト・マネジメント（CCM）やキャッシュフローを指標として用いる新業績評価基準を導入した。CCMは、株主重視経営の推進に向け、資本コストをベースとした資本収益性指標である。これは一般にはEVA（Economic Value Added）と呼ばれる業績評価手法を独自にアレンジした松下独自のものである。

## 4. 組織との関係

### (1) 事業部制の解体

#### ①家電営業改革

これは最初になされた。従来松下電器では事業部で生産された製品は系列点を通して販売されていた。これは大量生産・大量販売の時代には適していたのである。しかし、これでは次のような問題が生じて来た。一つは製造部門がパワーを持つようになり、市場に対応した製品開発がなされなくなった。二つは、大規模家電量販店が台頭して来ると、量販店と対等に交渉するための交渉力が必要になったことであるがそれに対応できなかった。こうして各事

業部から営業部門を切り離して、マーケティング本部に集約する改革がなされた。かくして、事業部は開発・製造を担当する組織となった。この開発・製造の組織はBU（ビジネス・ユニット）と呼ばれる。こうしてBUとマーケティング本部（本社直轄）は対等で対峙するようになった。このマーケティング本部は次の二つである<sup>10)</sup>。パナソニックマーケティング（PM）本部は松下電器の映像・音響機器の集団であり、2001年4月に発足した。PM本部の使命は、商品企画から販売まで、トータルに顧客の声を反映させることである。顧客に近い立場で商品企画に参画するようになり、開発が変わり、商品も変わった。PM本部が商品企画や生産計画に口を出せるようになったのである。しかも商品買取制のために、いくら事業部が開発してもマーケティング本部が買い取ってくれないこともありうる。PM本部の設置により、市場との近接性も強化された。他のマーケティング本部はナショナルマーケティング（NM）本部である。これは生活に密着した白物家電製品を扱う。PM本部と同じく2001年4月に発足した。新組織の使命は「ナショナルブランドの価値向上、市場シェアの向上と新規商品による事業拡大」である。2005年にNM本部が再編され、電化製品担当の「ナショナルアプライアンスマーケティング本部」と美容・健康家電商品、電池などを担当する「ナショナルウェルネスマーケティング本部」の2本部体制となった。こういうマーケティング本部への変革はプロダクトアウトからマーケットインへの移行である<sup>11)</sup>。家電営業改革のもう一つの大きな改革は、系列店の選択と集中である。大量生産・大量販売モデルを支えて来たのが、松下電器の強力な販売網である。松下電器は「水道哲学」の理念のもとに、他社の製品を模倣して大量生産するようになり、こうして生産された商品を系列販売網で素早く販売したのである。しかし、既に述べたように家電量販店が台頭して来ると、系列販売網の見直しがなされるようになる。2003年に行われたのが、「スーパープロショップ（SPS）制度」という系列支援策である。従来、販売意欲の高いものから低いものまで一律に平等に支援していたが、その意欲に応じて差をつけようという能力に応じた公平な支援策の導入である。努力している小売店を徹底して支援する仕組みである。意欲のある店舗だ

けをSPSとして認定し、販売目標達成に感謝金を支払うほか、顧客管理やチラシ作成の研修を行った。こういう改革は系列店とのもたれ合いをなくすることも意図していた。

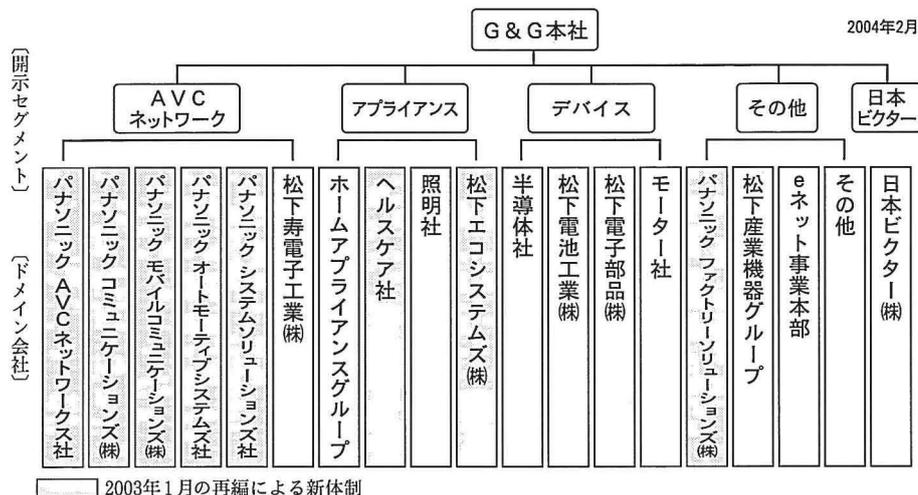
## ②グループの再編

松下電器では歴史の進展と共に子会社や関連会社は増えていった。例えば、松下通信工業、松下冷機、九州松下電器、松下寿、松下伝送システム、松下精工、松下電工などである。しかもこれらの会社を松下電器は上場させた。「親子上場」である。そして、これらの間、また松下電器とこれらの会社間には人事の壁があった。更にこれらの会社の取り扱う商品は、本体と同じナショナルやパナソニックブランドを冠していた。つまりは重複事業である。そして、これらの会社は独立の自主経営で運営されており、グループ全体は「松下連邦」と呼ばれていた。各社の意思決定はグループ全体の視点からではなく、個別の視点からなされていたのであり、正に全体最適ではなかった。2002年10月には、グループ経営の再編制が実施された。松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下寿、松下伝送システムの5社について、完全子会社化を実施した。これをなすことはタブーとされていたのであるが、中村はそのタブーに挑戦したのである。その極め付けが兄弟会社である松下電工の子会社化である<sup>12)</sup>。これは戦時中に松下航空工業として砲弾の生産などを手がけ、戦後の財閥解体で独立の道を歩み、配線器具の生産に復帰し、松下電器のルーツである照明器具事業も扱っていた。松下電器は松下電工の株を31.8%持つ筆頭株主だったが、経営には関与しなかった。両社は人事交流もなく、企業風土も違い、別会社のようにあり、松下電工側は松下電器に対して強いライバル意識を持っていた。2004年、TOB（株式公開買い付け）により、松下電工株の保有比率を51%に引き上げ、子会社化した。両社で重複していた開発・製造・販売機能は一元化された。例えば、両社が手がけていたキッチンやバスは松下電工に、エコキュートは松下電工に移された。こうしてトータルで顧客に対応する体制が整った。効率化も実現され、事業の重複が克服された。

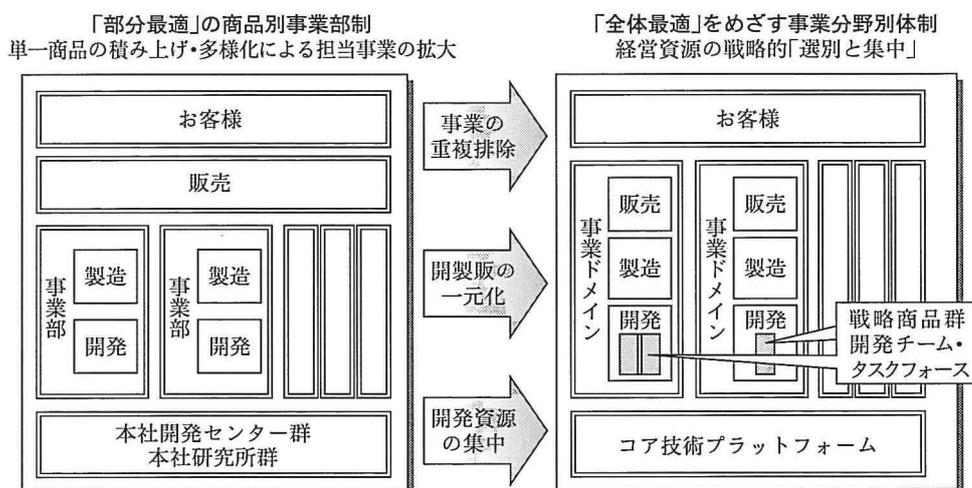
## ③事業部制からドメイン制に移行

松下電器の歴史は事業部制の歴史であることは既に述べた。この狙いは、一つには自主責任経営の徹

図表 8 松下グループの現在の事業体制



図表 9 2003年1月からのグループ事業再編



底であり、二つ目には経営幹部にとって試練の場となり、経営者の育成が図れることであった。また、事業部間での競争意識というメリットもあった。しかし、事業部間の事業の重複という欠点が目につくようになる、つまりは資源の重複、無駄である。また環境のデジタル化の進展はそれへの対応を求められるようになったものの、事業部制では対応ができなかった。環境変化に対して、必要に応じて機動的に動員して組み合わせる対応できなかったのである。縦割り組織の弊害である。そこで商品別の事業部制から事業分野別のドメイン制に移行され、先の子会社や関連会社の再編ともからめて大きく組織変更された。2003年1月1日、100を超える事業部（中小企業の集合体）を14のドメイン会社にくくり直し、それを経営の基本単位とするドメイン会社体

制が発足する（図表8）<sup>13</sup>。それは、既存の複数の上場企業の中の様々な事業部門を統合する組織編制であった。ドメイン会社は「自主責任経営」の名のもとに、自己完結の経営を実践する。商品戦略、工場の建設などの判断はドメイン社長に一任された。新しい体制は2004年の段階では次のようである。G & G本社とは、グローバル&グループ本社の意味である。

2003年1月からのグループ事業再編は図表9のようである<sup>14</sup>。

(2) 取締役会の改革

これは役員制度改革であり、コーポレートガバナンス改革である。2003年、松下電器は取締役会の改革を断行した。日本の企業の実績は多くの場

合社内からの叩き上げからなっている。次第に経営と執行の分離が主張されるようになり、松下電器においても改革がなされることになる。例えば、

- \* 取締役会の任期の短縮  
任期が2年から1年に短縮された。
- \* 取締役会の人数の削減  
人数はほぼ半分の19人（うち社外取締役は2人）に減らされた。
- \* 経営と執行の分離  
取締役の多くは役員という新たな肩書を与えられ、役員の新たな役割は、事業ラインを運営する執行責任であり、取締役会の役割は投資家の視点での経営戦略の決定とドメイン会社の監督となった。しかし、経営と執行の完全分離ではなかった。あえてそうしなかったのである。現場の執行者が取締役に参加することは可能であった。役員は専務役員と常務役員がある。役員は取締役に実績、能力、人物などを総合的に判断して選ばれる。任期は1年である。
- \* グループ常務会の新設  
従来と異なり、常務委員に任命された子会社のトップもメンバーとなった。

### (3) フラット&ウェブ組織

従来の組織は多くの階層を持つ、いわゆるピラミッド組織であった。このために意思決定は時間がかかり、「遅くて重い松下」であった。お客との距離も遠かった。市場情報が入りにくいのである。そこで、階層を圧縮し、10個の階層をフラットで大きくぐりのグループ制とし、グループマネジャー、チームリーダー、担当者の3階層となった。以前は何々部長、何々課長、何々参事とあった肩書を廃止し、つまり部課長制を廃止した。この結果階級意識が薄くなり、仕事に関しては上下関係にとらわれなくなり、風通しがよくなった。意思決定が早まり、お客との距離も縮まり、権限委譲（エンパワーメント）もなされて自主性が高まり決裁も現場でなされるようになった<sup>15)</sup>。チャレンジングで、若い社員が若いうちから大きな仕事の経験もできるようになった。こうして、「重くて、遅くて、堅い」松下から「軽くて速い」松下に変身したのである。このような組織改革はまたITとも関係している。ITを活用すること、つまりITの導入によるIT革新によっ

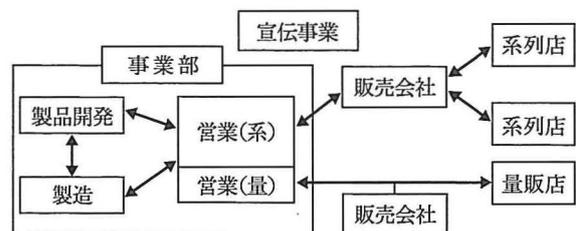
て迅速で的確な意思決定がなされるようになり、これはフラット&ウェブ組織となる。

以上、中村改革の内容について見てきた。「創生21」計画と「躍進21」計画である。「超・製造業」の構築に向けて、破壊と創造がなされる。中村改革を人、モノ、カネ、組織との関係で見るとこのようになる。人との関係では、雇用構造改革がある。これは社員に危機感を植え付けるという効果を持った。モノとの関係では、従来のライン生産からセル生産への転換が挙げられる。カネとの関係では、管理会計改革やバランスシート改革がある。組織との関係では、事業部制の解体（家電営業改革、グループの再編、事業部制からドメイン制への移行）、取締役会の改革、フラット&ウェブ組織がある。

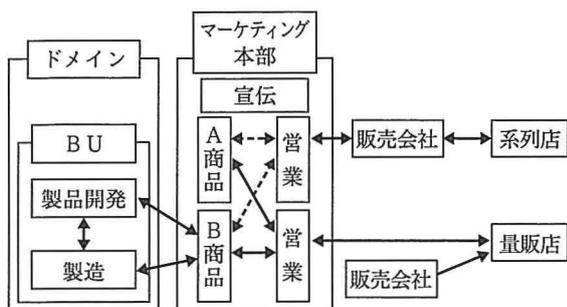
(注)

- 1) 中村邦夫、「松下電器：グループ力の原点」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー、2002年8月、41～42頁。
- 2) 同上稿、41頁。
- 3) 片山修、前掲書、4頁。
- 4) 同上書、14～15頁。
- 5) フランシス・マキナーニー著・沢崎冬日訳、前掲書、126頁。
- 6) 同上書、128頁。
- 7) 日刊工業新聞社編著、『ひと目でわかる！ 図解松下電器』、日刊工業新聞社発行、2007年、124頁。
- 8) 竹内一正/ケニー・タケダ、前掲書、53頁。
- 9) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、133頁。
- 10) フロント・バック構造と呼ばれる。営業・マーケティングを一つの部門にまとめて職能内の連携を密接にすることを重視している（福地宏之、「マーケティング組織のデザインと事業プロセスの変化」、2008年度組織学会研究発表大会報告要旨集、108頁）。改革前と改革後の組織図を図表10と11のように比較している（109頁）。

図表10 改革前の組織図



図表11 改革後の組織図



11) 中村改革の目玉の一つに「垂直立ち上げ」がある。「競馬でたとえれば、先行逃げ切りタイプだ。スタートと同時に一気にトップに立ち、追いつがる他の馬を寄せ付けずに、そのままゴールへなだれ込む」(竹内一正/ケニー・タケダ、前掲書、57～58頁)。「一気呵成に生産し販売することにより実質回転率を上げる仕組みである。具体的には、全国の電気店に同日配送する前に、店員が商品説明できるようにきちんとトレーニングをし、商品の広報・宣伝も発売に合わせて集中的に展開する」(長田貴仁、

『The Panasonic Way』、プレジデント社、2006年、156頁)

- 12) 詳しくは週刊ダイヤモンド、2005年10月1日号の「敵対から連携へ」の欄参照。
- 13) 吉本哲也、「松下電器産業の事業ドメイン体制」、企業会計、Vol.56 No.5、2004年、29頁。
- 14) 藤本雅彦、「松下電器産業の組織変革に関する事例研究」、研究年報『経済学』東北大学、Vol.67 No.2・3、January 2006、47頁。
- 15) この成果として、例えば、「2004年日経優秀製品・サービス賞」の最優秀賞を受賞した「斜めドラム洗濯乾燥機」は、マーケティング部門の一人の若手の意見から結実したものであった。当初は「横向きドラム式」が優勢だったが、「店で並べた時、何のインパクトもない」という彼の意見に従って再検討した結果、「斜めドラム式」というそれまでの常識を覆す斬新なアイデアが生まれた。このように多くの「V商品」の誕生は、顧客に最も近い現場へのエンパワーメントの具体的な成果である(同上稿、52頁)。