

松下電器（パナソニック）における中村改革の一考察（下）

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（以上第56巻第1号）
第五章 文化変革（以下本号）
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

第五章 文化変革

中村改革以前の文化について見ることにしたい。企業文化とは「ある期間あるグループメンバーが共有する信念、期待、価値、習慣、行動様式」¹⁾である。河野豊弘氏は活力ある企業文化、専制者に追随しつつ活力ある企業文化、官僚的企業文化、澱んでいる企業文化、専制者に追随しつつ澱んでいる企業文化などを挙げている²⁾。これらの中では松下電器では官僚的企業文化及び澱んでいる企業文化であった。具体的には既に第二章で述べたが次のようである。

①組織の肥大化と大企業病

組織は大規模になると仕事は細分化し、専門化し、規則が制定され、規則に支配されるようになる。このような官僚制は逆機能を有しており、保守的傾向が強まり、自己の過信、組織の閉塞感、チャレンジ精神の喪失、創造性の欠如となる。また顧客のニーズを無視して独善的になり、作れば売れると思うようになる。生産部門が力を持ち、環境変化に適応できなくなっていた。

②縦割りの事業部制

お互いに事業部間で似た製品を作ったり、またスピード感のある商品開発の足かせとなった。

③過去の成功体験

これはおごりになり、現状維持につながる。二番手商法の成功は、リスクを犯して他より先を行くという独創性の芽を摘むこととなり、チャレンジ精神を失い、危機意識の欠如になった。

さてこのような文化変革に中村改革は取り組んだのである。文化変革のためには経営理念の検討、戦略、組織、管理、日常のリーダーシップなどが必要であり、これらについて見ることにしたい。

1. 目標、理念

目標は「世界制覇」という高いものであった。社外取締役をしている日本生命保険会長の伊藤助成氏はこう言う。「中村さんはあまり多くを語らないが、ロマンを持っている。それは世界制覇を目指したいということです。スマートに言えば、グローバル戦略です」³⁾と。また、「超・製造業」について既に述べたが、このような「超・製造業」というモデルを作ることをも目標としていた。「お客さんにとっての価値を創造することが松下電器の目的だと言い、「超・製造業」という企業モデルを作り上げることを目指し、重くて遅い松下への外科手術がはじまった」⁴⁾。

具体的には、「計画の終了年、つまり2003年度（平成16年3月期）の業績で連結営業利益率5パーセント、連結売上高約9兆円が挙げられていた。この連結売上高約9兆円という数字は、森下時代の「発展2000年計画」の数値目標と同じである。しかし「2000年計画」の目標は、達成されなかった。つまり、「創生21計画」は、森下時代に果たせなかった目標「連結売上高約9兆円」を改めて目指したものである。かくして中村は、3年間で1兆7千億円もの連結売上高を伸ばすという途方もない目標に向けて走り出すのである」⁵⁾。

次に理念について述べる。

従来の松下電器の理念には次のようなものがあった。

①水道哲学⁶⁾

「勝手に水道の水を飲んでもとがめられないのはなぜか。それは水道の水が加工されたものであるにもかかわらず、豊富で安価だからだ。産業人、つまり松下電器に集う者の使命とは、まず、生産に次ぐ生産で物資を水道の水の如くして、貧困を払拭していくことである。それができてこそ、心の豊かさや社会の安寧がたもたらされる」⁷⁾。このように家電製品が大衆に行き渡るようにコストダウンに努めることである。これは大量生産・大量販売の思想であった。これを実現するための方策が、いわゆる二番手商法であった。類似の製品を作り、一番手よりも安価で良質な製品を大量に供給するのである。

②企業は社会の公器

企業は社会の公器なので赤字は社会悪であり、赤字は避けるべきである。「適正な利益を上げ、それを国家、社会に還元することが、企業にとっての社会的な義務である以上、赤字を出すことは、その義務を果たしていない姿であり、本来それは許されない」⁸⁾と言って松下幸之助は赤字を戒めた。ここから危機に備えて潤沢な資金を社内に貯めておく「ダム式経営」が提唱された。利益は社会貢献のバロメーターとなる。

③共存共栄

「商売においては独り勝ちは禁物であり、富の独占は思わぬところからのしっぺ返しを招くことになる。ビジネスを息長くつづけるためには、利益を多くの人々と共有しなければならない」⁹⁾。具体的にはメーカーもショップ（系列店）も消費者も共に儲けることである。この点では水道哲学とも共通する。

これ以外にも「全員経営」や「人間尊重」など松下幸之助は数々の理念を生み出したが¹⁰⁾、代表的な理念は上のようなものである。さて、「破壊と創造」をスローガンとした中村は理念をどう受け継いだのであろうか。理念以外は変えると言う。「私は幸之助創業者が確立した経営理念ほど世界に普遍的なものはないという確信をもっていました。これは捨て去るわけにはいかない。創業者が言われたように、それを基軸として、それだけ変えてはいけない、と。変えてはならないものは理念だけです。し

かしあとは変えなくてはいけない」¹¹⁾。理念は改革の時の羅針盤になり、錨となるのであり、また理念を変えないことが社員に安心感をも与えることになるからである。しかし、理念がそのまま通用するとは思えない。例えば、水道哲学は大量生産・大量販売の時代のものであり、実際そこから独創性を摘む二番手商法がなされて来た。また、共存共栄も系列店を整理縮小したりして、必ずしもそのまま共存共栄が生きているとは思われない。また松下電器に長く維持されて来た終身雇用制も中村改革で破棄され、人員削減がなされている。かくして、中村はそのまま理念を受け継いだというよりも、理念の解釈のし直しによってその精神を受け継いだと考えた方が良さそうである。例えば、中村は幸之助が最も強調した理念が「日に新た」であることを幸之助の著書『実践経営哲学』の中に見出す。「人間の本质がいつの時代においても変わらないものである以上、正しい経営理念も基本的に不変であると考えられる。（中略）しかし、その経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり、方策というものは、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのだから、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのだから、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのだから、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのだから、これは決して一定不変のものではない。」¹²⁾。この「日に新た」の理念は環境への適応であり、革新的理念なのである。このために2004年の経営スローガンを「一人ひとりが創業者、次代を拓く」とした。また、「他社と同じことをやるな」と言う。

こうして中村は「お客様第一」「企業は社会の公器」「日に新た」を主要な経営理念として提唱している¹³⁾。企業は社会の公器は以前からのものである。ただ水道哲学と共存共栄という理念は消費者の視点から再解釈されてまとめられ、「お客様第一」という理念になっている。これらの中で中村が最も強調したのが「日に新た」である。さてこの新しい理念をどのようにして浸透させたかについて見ることにしたい。

2. 戦略

戦略の点では危機感をもたらす戦略が革新を促す

ことが知られている。松下電器は従来の二番手商法や自前主義からの決別の為に、提携戦略を志向する¹⁴⁾。家電分野では日立と提携した。これは環境対応技術の共同開発で低コストで性能の高い環境対応技術の共同開発をして、世界市場での巻き替えしを図ることにしたのである。また、松下と NEC 連合の結成は、世界市場への超戦状でもある。携帯電話事業ではライバルの NEC との提携に踏み切ったのである。更に、PDP（プラズマディスプレイ）事業では東レとも提携した。

3. 管理

松下電器では人事処遇制度を 2004 年 4 月から大幅に改定した。具体的にどうしたかという、資格制度の刻みを大幅に簡素化し、賃金からの年功的要素を排除した。2001 年には部課制を廃して、グループマネジャー、チームリーダーによるプロジェクトチームによる運営に改めたので、部長クラスに相当するグループマネジャーの 3 分の 1 に課長クラスがつくようになった。従来の部長相当の資格者でないと部長の職務につけないという縛りをなくして、有能な人材を抜擢したためであるが、グループマネジャーという部長クラスの仕事をしているのに、資格が低いために仕事と比較して賃金の少ないケースが出た。この原因は賃金が資格とリンクしていたからである。このために、従来の理事と副理事を理事に、参事と副参事を参事に、一般社員の主事と主任を主事に、それぞれおおくぐりにした。賃金については、本給の 3 分の 1 を占めていた年功給と家族手当を廃止した。担当する職務に合わせて決まる仕事給はいじらずに、実績給を 4 割から 7 割に上げた。仕事に応じて払う体系とした。やったかやらないかを性急に問う短絡的な「成果主義」には批判的で、「日本型実力主義」の追求である。つまり、年功的な面を排除し、恩情主義も排除する。他方、デジタルネットワーク化やグローバル化に対応して、若手、女性、外国人を積極的に起用し、企業風土を一新しようとしている。2001 年からは「MED C（松下エグゼクティブ・デベロップメント・コース）ジュニア」と称する人材登用制度を始めた。松下版 MBA（経営学修士）教育である¹⁵⁾。

4. 組織

この点については既に述べたが、それらに追加して簡単にまとめるとこのようになる。

(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改革であり、社員に危機感を植え付ける役割をした。これによって製造部門とマーケティング本部が対等の関係になり、マーケティング本部が商品企画にも参加できるようになり、マーケティング本部は家電量販店と対等に交渉できるようになった。

②グループの再編

松下電器の関連会社などを次々に完全子会社にして傘下におさめた。特に松下電工を TOB により、子会社にしたことは大きな意味を持つ。危機意識が植え付けられることになった。

③事業部制からドメイン制への移行

これは縦割り組織の商品別の事業部制から事業分野別のドメイン制というふうに大きくくくったのである。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ことになった。

(2) 取締役会の改革

取締役の人数を減らし、任期も短縮した。経営と執行の分離をし、グループ常務会を新設した。

(3) フラット&ウェブ組織

これはフラットで大きくぐりのグループ制とし、権限委譲し、自主性を高め、IT も導入したのである。

(4) 社内ベンチャー

中村は社内ベンチャー設立基金「パナソニック・スピニアップ・ファンド（PSUF）」の立ち上げを 2001 年 1 月に発表した。これは 3 年間で総額 100 億円のファンドを用意し、起業意欲旺盛な人材の発掘、育成を支援する制度である。社員が応募した事業アイデアを審査し、長期の研修プログラムを実施して、合格した事業について、1 件 5 億円以内の出資を行うものである。募集は年 3 回。これは一種のスピンオフである。この PSUF は一人ひとりが創業者ということから生まれたものである。

(5) 異質性の取り入れやワイガヤ主義

松下電器はこれまで純血主義（同質主義）が中心であった。保守的で異分子を受け入れようとしないう閉鎖性があったが、中村は異質性を組織に取り入れようとする（異質混合）。人事グループの福島氏は

こう言う。「組織に異質なものを採り入れて、新しい松下の文化をつくるための施策です。具体的に言いますと、まず経営幹部の若返りです。それから、ヒューマンリソースでいけば、松下は国内で日本人中心、男中心で経営をしてきましたが、これを改める。グローバルに、男女の別なしに、国籍や人種の別なしに、能力のある人はどんどん活用しましょうという仕組みに変わりました」¹⁶⁾。「同質のものからは新しいものは出てきません。創造というよりは、せいぜい創意工夫程度でしょう。でも、いま求められているのは創意工夫を超える新しさです。だから異質なものを入れて、かき混ぜたかった」¹⁷⁾。例えば、若い人の抜擢、女性の活用（女性かがやき本部の設置）、外国人の登用などである。一つの器の中で同居して入り交じるのである。また、談論風発でワイワイガヤガヤと自由に議論し合えるようにした。中村は言う。「会社は常に談論風発がいいですね。常務会はいつもワーワー言いたい放題ですよ。私だけじゃべらない。社長は埋没型がいいですよ。主役は社員なんですから、社長は見え隠れしている程度でいい」¹⁸⁾と。

5. 日常のリーダーシップ

この点では中村は松下幸之助の理念の伝道師であることを自負していた。その理念にコミットメントし、それを解釈し直して伝えたのである。このように言う。「私は、何か大きな決断をする前は、京都の真々庵へ行きます。創業者がPHPの研究に励んだところですよ。そういうところで庭を見ていると、あちこちに幸之助創業者のオーラがぱっと迫ってくる。そういう感じが今でもするんですね。そうすると自然に自問自答というんですか。幸之助創業者に向かって「こういうことをやろうと思いますが」というような、自然に話しているような気持ちになります」¹⁹⁾。中村は「日に新た」という理念を「破壊と創造」をスローガンとして訴えた。「この『日に新た』の精神こそ、破壊と創造なのです」²⁰⁾と言う。正に理念の体現者である。また、「もともと営業畑出身ということもあって、社長になってからも現場をよく歩く」²¹⁾人であった。現場遊弋（ゆうよく）である。また、AVC社長時代は自身を「中村さん」と呼ばせていた²²⁾。これは上下の距離を短くして自由な風土を醸成したかったのである。

そして、言行一致を実践していた。次のように述べている。「松下興産の処理はかなり踏ん張りましたが、迷いはなかった。これは本筋を見失わなければ、投資するかどうか（の問題）ですから。株主様から見ても、従業員から見ても、口で言っていることとやっていることが違えば問題ですし、非難を受ける。だから（清算に）迷いはありませんでした」²³⁾。

6. 朝礼や研修会

この点はよく知られていることであるが、松下電器では今日でも職場で巻物に書かれた「綱領、信条、松下電器の遵法すべき精神」が朝礼で読み上げられ、また、入社時をはじめ、キャリアの節目節目の研修で、創業者の理念を学ぶ機会が用意されているのである²⁴⁾。

7. 危機感の醸成

既に述べて来たように改革のために危機感を醸成する努力をしている。例えば、雇用構造改革で思い切った早期退職制度を導入したことは、それまで終身雇用制を維持して来た松下電器に大きな危機感を植え付けた。戦略のところで提携は、それまで自前主義に安住して来た社員に危機感を植え付ける効果があった。また、管理の点でも、年功序列制賃金形態を廃止して、実力主義を導入したことも危機感を生む効果があった。そして、組織の点では、事業部制の解体（家電営業改革、ドメイン制の導入）やフラット&ウェブ組織の導入は危機感を生んだ。更に、中村の日常のリーダーシップにより直接危機意識を植え付けられた。

以上、文化改革について見てきた。目標や理念については、世界制覇を目指し、「超・製造業」というモデルを作ること为目标にしていた。理念については、「お客様第一」「企業は社会の公器」「日に新た」などが挙げられる。戦略の点では提携戦略が挙げられ、管理の点では人事処遇制度の日本型実力主義の導入がある。組織の点では事業部制の解体、取締役会の改革、フラット&ウェブ組織、社内ベンチャー制度、異質性の取り入れやワイガヤ主義などがある。日常のリーダーシップの点では中村は現場遊弋に熱心であり、言行一致を重視していた。また朝礼や研修会、危機感の醸成などがあり、これらに

よって経営理念の浸透を図った。

(注)

- 1) S. M. Davis、Managing Corporate Culture、Ballinger Publishing Company、1984。
- 2) 河野豊弘、『変革の企業文化』、講談社、1989年。
- 3) 森一夫、前掲書、253頁。
- 4) 竹内一正／ケニー・タケダ、前掲書、17頁。
- 5) 立石泰則、『ソニーと松下①—生き残るのはどちらだ！』、講談社、2003年、266～267頁。
- 6) 「よいものを大量につくりだして社会生活の改善向上に貢献すること」(藤本雅彦、前掲稿、40頁)。
- 7) 高知工科大学編著、『平成の竜馬をめざせ！—高知工科大学特別講義録』、小学館発行、2005年、136頁。
- 8) 財部誠一、『中村邦夫は松下電器をいかにして変えたか』、PHP研究所、2006年、86頁。
- 9) 立石泰則、『ソニーと松下①—企業カルチャーの創造』、講談社、2003年、40頁。
- 10) 「社員の価値観が変わってきた今、松下幸之助精神をどう生かしていくのか。それには「全員経営」「実力主義」「人間尊重」の3つを関連させることが大事だと考えています」(中村邦夫、「「幸之助精神」の破壊者と言われて」、文芸春秋、2004年4月号、102頁)。
- 11) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、293頁。
- 12) 同上書、260頁。
- 13) 同上書、260頁。
- 14) 産経新聞経済部 小島清利、前掲書、38～40頁。
- 15) 森一夫、前掲書、275～279頁。
- 16) 財部誠一、『中村邦夫は松下電器をいかにして変えたか』、前掲書、67頁。
- 17) 同上書、68頁。
- 18) 森一夫、前掲書、334頁。
- 19) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、259～260頁。
- 20) 同上書、261頁。
- 21) 森一夫、前掲書、136頁。
- 22) 同上書、138頁。
- 23) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、281頁。
- 24) 同上書、258頁。

第六章 抵抗克服

ザルトマン＝ダンカンらは抵抗の処理方策として次のような方策を示している¹⁾。促進方策、教育方策、説得方策、強制方策。これらの中村改革ではど

のように用いたのかについて見ることにしたい。

①教育方策

これは前もって情報を提供したりして、変化の必要を示すことである。松下電器の場合には、中村が2001年7月に悲惨な業績数値を提示して現状を紹介し、「我々は危機的な状態にあり、頼るべきところもない。急速に回復できなければ、松下は過去のものになってしまう²⁾」と言う。「我々はまさに、あと一歩でも後退すれば崖っぷちから転落するような状況に置かれている³⁾」。多くの者にとっては、この時のプレッシャーが転機となった。「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⁴⁾」。危機を逆手に改革の火をつけたのである。このような危機がなければ、全ての人々が改革の必要性を痛感することもなく、従って再建はかなり厳しいものになっていたと思われる。

②促進方策

これは抵抗者にインセンティブを提供することであり、例えば、早期退職の見返りに年金を上げたりすることである。松下電器の場合、人員削減のための早期退職者に特別ライフプラン支援制度を実施した。「この制度は勤続満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月末までに早期退職制度に応じた場合、退職慰労金に特別ライフプラン支援金を加算するというものである。転身支援プログラムは、特別ライフプラン支援金を選択して早期退職する社員向けに、転身、再就職を支援するというものである。また特別キャリア開発休暇は、特別ライフプラン支援金を選択した社員に対して、最大で3カ月のキャリア開発休暇取得を認め、その期間には基準内賃金の100%を支給するというものである⁵⁾」。この特別ライフプラン支援金によって受け取った金額は、当時の相場と比較してきわめて高い水準にあった。こうして抵抗は克服された。

③説得方策

これは説得したり、勧めたり、誘引したりして抵抗を克服しようとするものである。これは中村が関連会社を子会社化してグループ再編をしようとした時に用いた方法である。2001年10月、組織再編プ

ランの基本骨格が完成すると、中村は、各社の社長と財務担当役員を個別に呼び、完全子会社化について説明し、説得した。また、自ら各社に出向いて、労働組合や部長らと対話し説得した。そして、最終的には5社全てが完全子会社化を受け入れ、本当の意味での「オール松下」の一翼を担うことを選択した⁶⁾。子会社への説明と説得による合意形成である。

④強制方策

これは服従させるために強制を用いるのである。これは例えば、福祉年金のカットの時に用いられた。福祉年金とは、退職者が退職金の半額（1800万円が上限）以内を松下電器に預け、それを松下が運用し、契約時に決めた金利を保証するというものである。そもそもは、創業者の松下幸之助の発案で、銀行など金融機関に預ける余分な金があるなら、市中の銀行よりも高い金利を保証して払うから社員はその金を会社に預けて欲しいという資金調達のひとつの方策として始まったものである。高い金利は当初10%で始まり、平成10年には7.5%に見直された。勿論、不況と低金利の今、その7.5%の利回りを確保するのも不可能。そこで松下電器では、福祉年金制度を廃止し、受給者に対しては利回りを一律2%に問答無用の形で引き下げた。一方的な措置に憤慨した松下のOBたちは電話等で本社に抗議した⁷⁾。ここには強制方策が採用されている。また、既に述べたように強制方策は共存共栄でやって来ていた系列店を減らした時にも使われている。

以上、抵抗克服策について見てきた。中村改革ではこれらの方策がケースバイケースでいずれも巧みに用いられている。

(注)

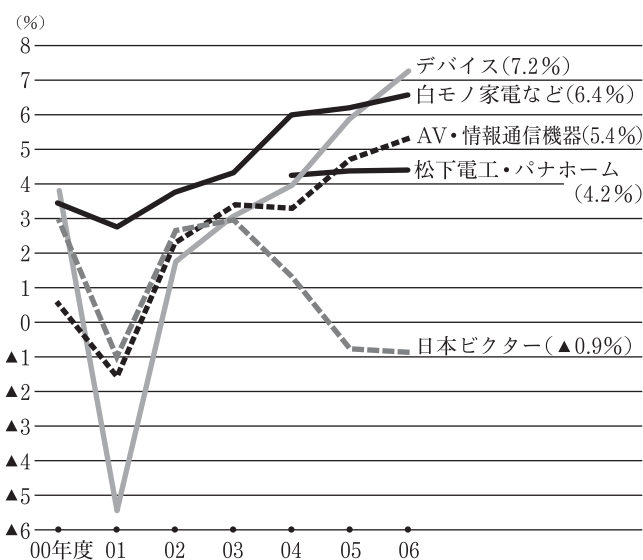
- 1) G. Zaltman and R. Duncan、Strategies for Planned Change、John Wiley & Sons, Inc., 1977。
- 2) フランシス・マキナーニー著、沢崎冬二訳、前掲書、136頁。
- 3) 同上書、136頁。

- 4) 同上書、137頁。
- 5) 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著、前掲書、38頁。
- 6) 同上書、69頁。
- 7) 立石泰則『ソニーと松下^⑤一生き残るのはどちらだ!』、前掲書、271頁。

第七章 改革の成功要因

改革は成功したのであろうか。図表12は松下の部門別営業利益率の推移表である¹⁾。中村は構造改革によって固定費を押し下げ、赤字事業も一つずつ消し、全体の収益をボトムアップさせた。改革は成功したといえる。

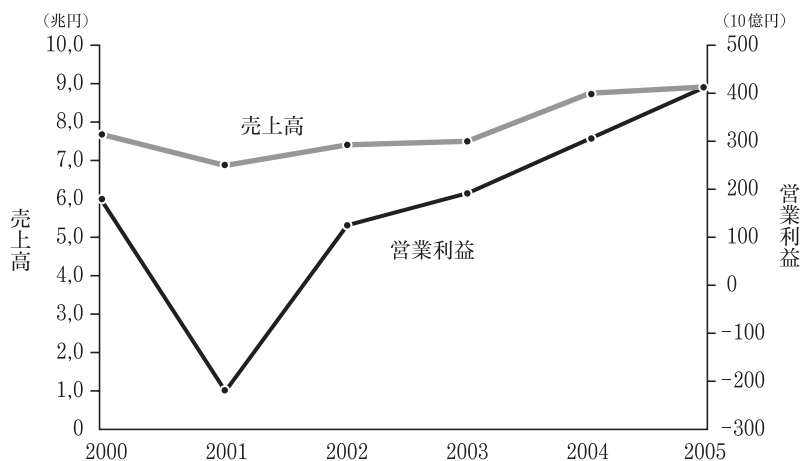
図表12 松下の部門別営業利益率の推移



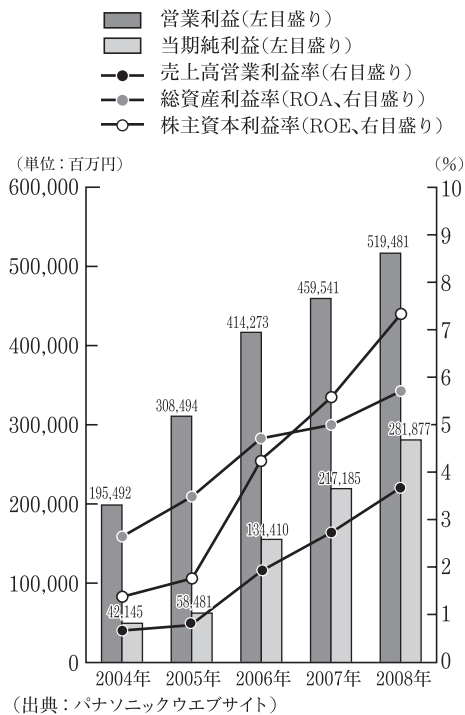
(注) カッコ内は06年度の営業利益率。松下電工は04年度決算から凍結化

また、松下の復活は売上高と営業利益率の図表13にも見られる²⁾。

図表13 松下の復活



図表14 パナソニック(松下電器)の収益性推移



図表14のような収益性推移表もある³⁾。

では、このような改革の成功要因は何か。これについて考える。次のものが挙げられる。

①中村邦夫という人の存在である。

これについても次のようである。

- * 10年間を米英で過ごし、その間に米国企業が急速に改革を遂げるプロセスを見、またITの活用に接したこと。日産のカルロス・ゴーンは海外から来て日産のトップになって改革を成功させたが、中村は海外経験が長かったことから、一種のUターン組である。このような人は組織の伝統に縛られておらず、しがらみもないことから思い切った改革が行われるのである。
- * 努力の人であり、信念があり、行動力という資質を持っていたことである。
- * 情報、支持、資金(地位)という大きなパワーがあった。情報の点ではIT革命を積極的に推進し、支持の点では前任社長である森下会長の存在が大きい。森下は防波堤の役目をして中村の改革を抵抗勢力から守っている。
- * いつでも辞めるといって捨て身で改革にあたり、しかも率先垂範したこと。
- * 中村を支えるトップマネジメント・チームが本先に揃っていたこと。また、販売面で好業績を上げ

た者を中心に海外から経営幹部を呼び戻したことであり、彼らは「外人部隊」と呼ばれた。そして、これらの外人部隊と国内組を結び付けた⁴⁾。外人部隊の父親ともいう人物が村山敦である。

②改革の内容の点では次のものである。

- * 思い切って雇用構造改革を達成し、コスト削減を図ったこと。
 - * 従来のライン生産方式からセル生産への思い切った転換をしたこと。
 - * これまでの事業部に手をつけ、家電営業改革やグループの再編、ドメイン制に移行したこと。
 - * 取締役会を改革し、コーポレートガバナンスを見直したこと。
 - * フラット&ウェブ組織を導入したこと。
- ③文化変革にも取り組んだことである。

これにも次のものがある。

- * 目標を高く設定し、「超・製造業」を志向したこと。
- * 経営理念を解釈し直して明示したこと。特に「日に新た」という革新的理念を強調し、社員に浸透させたこと。
- * 戦略の点では提携戦略を採用したこと。
- * 管理の点では人事処遇制度を改定し、年功的要素を廃止して、部課制も廃止し、日本型実力主義を追求したこと。また、異質性を取り入れ、ワイガヤ主義も導入したこと。
- * 日常のリーダーシップの点では、中村は松下幸之助の理念の伝道師であり、言行一致を実践したり、現場遊弋をしたりしたこと。
- * 朝礼や研修会を活用したこと。
- * 危機感を醸成する工夫をしたこと。

④抵抗克服に取り組んだことである。

例えば、教育方策、促進方策、説得方策、強制方策などいろんな方策をケースバイケースで活用している。

以上改革の成功要因と思われるものをまとめてみた。実にいろんな要因があり、これらが絡み合って改革を成功に導いたといえる。

(注)

1)「緊急特集 90年目の世界戦闘宣言! さらば松下」、週刊東洋経済、2008年2月2日号、44頁。

2002年3月期決算で、創業以来初の巨額な赤字決算になった。しかし、翌年2003年3月期決算では急回復して、黒字決算に復活している（藤本雅彦、前掲稿、39頁）。

- 2) フランシス・マキナー著、沢崎冬日訳、前掲書、302頁。
- 3) 長田貴仁、『増補新版 パナソニックウェイ』、前掲書、20頁。
- 4) フランシス・マキナー著、沢崎冬日訳、前掲書、116頁。

第八章 日産と松下電器の改革の比較

ここで日産¹⁾と松下電器の改革を比較してみたい。特に共通点に注目したい。日産は自動車産業、松下電器は家電産業という違いはあるが、両社共に苦境に陥り、改革に着手して成功している。

1. 改革までのこと、そして当時の状況

日産の場合、トップのワンマン経営、変化する市場のニーズに対応できなかったこと、労働組合との対決、官僚的な運営と体質（大企業病であり、組織文化の問題）、巨額の有利子負債の負担があり、業績不振の理由として明確な収益志向の不足、顧客志向の不足と過度に同業他社の動向にとらわれていたこと、部門の横断的機能と階層を乗り越えた業務の不足、危機感の欠如、ビジョンや共通の長期戦略が共有されていなかったことなどがある。他方、松下電器の場合、長期的利益率が低下傾向にあり、その原因は創業者松下幸之助の偉大さによる不文律と聖域ができたこと、MCA戦略の失敗（戦略なき投資の失敗）、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。

両社の大きな違いは労働組合の問題である。日産では激しく労使が対立していたが、松下電器ではそうではなかったのである。また、創業者の違いもある。松下電器では創業者松下幸之助が余りにも偉大過ぎて神話化され、聖域ができてタブーの領域があり、これが改革を阻んで来たことである。しかし、両社ともに官僚制化し、大企業病に悩まされていたことは共通している。縦割りの問題、危機感の欠如、意思決定の遅れなどがあった。

2. 改革者

日産はフランスのルノーと先ず提携し、そこからカルロス・ゴーンが乗り込み、1999年から改革に乗り出す。彼は再建請負人と呼ばれた人である。その資質は努力の人、信念の人、実行力の人であり、パワーの点では情報、支持（前社長埴義一会長のバックアップ）、地位の点で優れていた。他方、松下電器の場合、中村邦夫社長は外部からではないが、海外経験が長かったのでありUターン的であり、2000年から改革に取り組む。そして、その資質の点では努力の人、信念の人、実行力の人である。パワーの点では情報、支持（前社長の森下洋一会長のバックアップ）、地位の点で優れていた。

両者の共通点はそこの組織にずっといた人ではなく、外部から来たということである。ゴーンは他社から、中村はアメリカの松下電器から戻って来た。しがらみがなかったことから思い切った改革が行えたのである。また、情報、支持、地位の点で優れていたが、特に両者は前社長が会長としてバックアップしている。この支持は大きい。それから両者はほぼ同じ時期に改革に取り組んでいる。

3. 改革の内容

日産は日産リバイバル・プラン（NRP）という経営再建3カ年計画に取り組み、その内容はコミットメント（必達目標）、プラン（収益拡大とコスト削減）が示され、達成できない場合、辞任する決意も伝えている。部品取引先を削減し、系列破壊をしている。他方、松下電器では「創生21計画」、そして「躍進21計画」が示され取り組んだ。改革の内容は雇用構造改革であり（人員削減）、ライン生産からセル生産への転換であり、管理会計改革、事業部制の解体（家電営業改革、グループ再編、事業部制からドメイン制への移行）や取締役会改革やフラット&ウェブ組織の導入である。

両社共に人員削減というコスト削減をしている。また、系列の見直しをしている。また、ゴーンも中村も目標が実現できない場合、辞任する決意までしている。改革の本気度を示した。

4. 文化変革

日産の場合、社員に大局的で明確な目標を掲げ、コミットメント（必達目標）とターゲット（更に高

い目標)を示した。理念としては顧客志向、革新、品質重視などの理念が挙げられる。

戦略の点では危機管理を導入して危機意識を植え付けている。

管理の点では、賃金について実績重視型評価制度を導入している。能力主義と成果主義である。

組織の点ではCFT(クロス・ファンクショナル・チーム)という部門横断チームを作った。

日常のリーダーシップの点では、ゴーンは現場によく出かけた。

英雄の点では片山豊というかつての「Zの父」と呼ばれていた人に協力を要請した。

成功体験の点では、社員に自信を与える演出もしている。

外部との人材交流の点では、ルノーとの人的交流を推し進めた。

他方、松下電器の場合、目標は世界制覇であり、「超・製造業」であった。理念はお客様第一、企業は社会の公器、日に新たなどである。特に「日に新た」を強調した。革新的理念である。

戦略の点では、提携戦略を推し進めた。

管理の点では、人事処遇制度を改定し、日本型実力主義を導入する。

組織の点では、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、異質性の取り入れ(混血主義)やワイガヤ主義である。

日常のリーダーシップの点では中村は松下幸之助の理念の伝道師としての役割をし、「同行二人(どうぎょうににん)」とさえ言う。言行一致を実践している。現場にもよく出かけた。

朝礼や研修会も活用し、危機感を醸成する努力をしている。

これらの両社に共通するのは明確で高い挑戦的目標を掲げたこと、理念の点では革新的理念や顧客志向の理念を強調したこと、危機感を醸成する努力をしていること、実績や実力重視の賃金制を導入したこと、横断的でフラットな組織への転換を図ったこと(CFTとグループ制)、日常のリーダーシップとして二人共現場遊弋をしたことなどである。

抵抗克服については日産では教育方策、参加方策、交渉方策、強制方策などがケースバイケースで

用いられている。他方、松下電器でも教育方策、促進方策、説得方策、強制方策がケースバイケースで用いられている。大きな改革ほど抵抗が強く、それだけ多様な方策を用いざるをえないということである。

改革の成功要因も両社共に共通点が多い。

以上、両社の比較をして来たが、改革については共通点が非常に多いことがわかる。改革の成功要因についてそれらをまとめてみたが、これらの改革の成功要因は多くの組織にもあてはまるものである。

(注)

- 1) 日産については例えば次のような文献がある。板垣英憲、『カルロス・ゴーンに学ぶ改革の極意』、KKベストセラーズ、2001年。小宮和行、『カルロス・ゴーンの「答えは会社の中にある」』、あさ出版、2003年。板垣英憲、『日産 カルロス・ゴーンの世界制覇戦略』、秀和システム、2003年。上杉治郎、『日産自動車の失敗と再生』、KKベストセラーズ、2001年。増木清行、『データで読み解く 日産復活のヒミツ』、ぱる出版、2004年。財部誠一、『カルロス・ゴーンは日産をいかにして変えたか』、PHP研究所、2003年。長谷川洋三、『カルロス・ゴーンが語る「5つの革命」』、講談社、2004年。楠美憲章、『リーダーのための企業変革論(日産改革の視点と教訓)』、中央大学出版部発行、2005年。

おわりに

松下電器(パナソニック)の中村改革について述べて来た。

第一章では、歴代社長を中心にその歩みについて述べた。創業者は松下幸之助であり、1918年に「松下電気器具製作所」を創業する。水道哲学という理念のもと、安い製品を大量に供給した。第二次世界大戦後にはオランダのフィリップス社との提携を皮切りに、海外展開を行う。二代目社長は娘婿の松下正治で、この頃、系列店の不満が噴出し、熱海会談が持たれる。三代目社長は山下俊彦で、「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を買収し、これは失敗する。五代目社長は森下洋一で、「発展2000年計画」をスタートさせる。そして、六

代目社長が中村邦夫である。

第二章は、当時の状況について述べた。利益率長期的低下のデータを紹介し、その原因についていくつかのものを指摘した。例えば、松下幸之助の偉大さゆえのタブーの存在、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。

第三章は、中村邦夫の略歴を述べ、資質やパワーについて言及した。資質の点では努力、信念、行動力を挙げ、パワーについては地位、情報、支持について述べた。特に支持の点では会長の森下洋一のバックアップが大きい。

第四章は、改革の内容について述べた。「創生 21」計画と「躍進 21」計画である。このような改革を人、モノ、カネ、組織との関係から見た。人との関係では雇用構造改革があり、モノとの関係ではライン生産からセル生産への転換があり、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り、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&ウェブ組織などがある。

第五章では、文化変革について述べた。目標・理念の点では「世界制覇」「超・製造業」、「お客様第一」「企業は社会の公器」「日に新た」（イノベーション）があり、戦略の点では他企業との提携がな

され、管理の点では人事処遇制度として日本型実力主義があり、組織の点では事業部制の解体・取締役会の改革・フラット&ウェブ組織・異質性の取り入れやワイガヤ主義があり、日常のリーダーシップの点では理念の伝道師であることや現場遊弋があり、朝礼や研修会も行われ、また危機感の醸成がなされた。

第六章では、抵抗克服について述べた。教育方策や促進方策、説得方策、強制方策がケースバイケースで用いられた。

第七章では、改革の成功要因について述べた。例えば、中村邦夫という人の存在であり、10年間の海外経験は大きい。また改革の内容、文化変革への取り組み、抵抗克服への取り組みなどがある。

第八章では、日産と松下電器の改革の比較をした。日産のカルロス・ゴーンと松下電器の中村邦夫はある意味で外部から入り改革に取り組んだ点で共通している。また、両者共に会長の大きな支援があったことも大きい。また、文化変革に積極的に取り組んでいることも共通している。両者共に現場遊弋に熱心である。また高い目標設定、革新的理念の存在、実力（成果）主義の導入、横断的でフラットな組織への転換も共通している。抵抗克服についても両社は種々の方策をケースバイケースで活用している。