

日本的経営の改革は完了したか

— 松下電器の改革（その2） —

小 原 明

1 本稿の課題

本稿は、1990年からの十数年間における日本経済の危機的状況のもとで、企業経営がどのような改革をすすめてきたかを、事例をもとに論ずるものである。

すでに、別の機会に人事面の改革について調査し検討をした¹⁾のであるが、それに続いて経営組織・経営管理の改革についての検討を試みる。ここでは、松下電器の中村邦夫社長のもとで行われた経営改革を主対象にしているので、2000年から2002年までのことが中心になる。

検討の視点は二つである。第一は21世紀に通用する経営とするために、松下電器は過去の日本的経営をどの程度変えたのか、第二には1932年以来続いた松下電器の経営理念を変えたのかどうかである。

2 経営環境の変化

日本の電機産業は、戦後、家電分野の拡大によって発展を遂げ、日本経済の高度成長と国民生活の向上に貢献し、輸出を通じて日本の豊かさをもたらした。低成長期にも引き続き通信・情報分野の成長により発展を続けてきた。しかしいま、経営改革の途上にある。経営環境の大きな変化のなかで、利益の出ない体質になったことが主な理由である。

経営環境の変化の内容について簡単に触れておこう。

- ・ 1985年以降の円高の進行により製品の価格競争力が失われ、対策として行われた生産部門の東南アジアおよび中国への移転は、国内の空洞化を起こした。
- ・ ソ連の崩壊後、世界市場がひとつになり市場競争はグローバルになった。米国が経済的影響力を増加させ、世界的な規制緩和の方向が強まり、また、会計処理などを国際標準に合わせる必要が出てきた。
- ・ 1990年のバブル経済破綻にはじまる長い国内経済不況のもと、売上げの伸びがマイナスとなり設備余剰・人員余剰が目立ってきた。
- ・ 通信・情報技術の進歩が著しく、技術開発競争はますます激しくなった。パソコン、携帯電話、デジタル放送対応機器等、新しい商品はあるものの、激しい競争のなかで事業の成功は長続きしない。

簡単にいえば、グローバル化と情報化の波である。電機産業にとっていえば有利な変化のようにも思えた。しかし、家電市場の成熟化と東南アジア・中国の生産力増加は日本の電機製造業にとってマイナス要因となったし、通信・情報技術の進歩はそれに遅れた日本企業にはマイナスに働いた。米国が主導していると思われる変化、たとえば規制緩和、会計制度の国際標準化など、その方向へ動かなければならないことは理解できるが、動きが急激すぎるので各企業は対応しきれていない。

しかし結局、高度成長期に優位を示した日本的経営を改革しなければならぬという空気になってきた。すなわち長期安定的雇用、年功序列制、充実した福祉制度、株式持ち合いによるグループ内協力、借入金中心の企業金融、下請け制度などを、根本的に見直して新しい制度・新しい運営に変更しなければならなくなったのである。

3 環境変化への対応に遅れた松下電器

松下電器が、戦後、日本の高度成長の一端を担って急成長し、その製品が

表1 松下電器産業の業績（連結）

（金額単位 百万円）

事業年度	売上高	税引き前利益	売上高利益率
1987年度	4,819,000	453,200	9.4%
1988年度	5,504,330	529,400	9.6
1989年度	6,002,786	571,730	9.5
1990年度	6,599,306	597,436	9.1
1991年度	7,444,933	356,920	4.8
1992年度	7,055,868	162,207	2.3
1993年度	6,623,586	128,223	1.9
1994年度	6,948,159	232,207	3.3
1995年度	6,794,852	240,800	3.5
1996年度	7,675,912	332,125	4.3
1997年度	7,890,662	355,624	4.5
1998年度	7,640,119	202,293	2.6
1999年度	7,299,387	218,605	3.0
2000年度	7,681,561	100,735	1.3
2001年度	6,876,688	△548,009	—
2002年度	7,401,714	68,916	0.9

（出所） 各年度「松下電器産業(株)営業報告書」

家庭生活の向上に大きく貢献したことは周知のことである。輸出や技術開発の点においても日本の経済を支えてきた企業のひとつであった。

しかし、1986年以降の企業業績はかなり悪くなった。とくに91年度以降、急激に利益率が低下している。電機各社も同じように業績は悪いのであるが、10数年の動きを見ると、松下電器は数字のうえだけでなく、組織運営と経営戦略展開の面でも問題をかかえているのではないかと見られたのである。

1990年度まで、松下電器は売上高において日立につぐ業界2位であり、税引き前利益でみれば売上高利益率は9%を維持していた。91年度以降は利益率が急激に低くなり、利益が出ない体質になった。2001年度にはリストラ費用などの特別損失があったので大幅の赤字を計上した。2002年度には営業利益1,266億円をあげ、やや回復したものの売上高は日立、ソニーについて3位へと順位を下げ、税引き前利益はわずか689億円、最終損益は195億円の赤字であった。厚生年金基金の代行部分返上、保有株式の評価損、繰り延べ税

金資産の評価替えなどがあったためである。

なぜこうなったのか、その原因としてつぎの6点を指摘したい。

(1) 「事業分野」において、家電商品を中心とする電機分野に留まったこと

松下電器が得意とした家電製品、映像・音響製品の分野が成熟化したので、多角化しない限り成長が停滞することは予想されていた。産業用機器や携帯用電話では成功したが、事務機器、パソコン、半導体、ゲーム機などに期待をかけたが成功しなかった。成功するまえに止めてしまったようにも見える。

二番手商法といわれていた松下電器ではあるが、昨今の電機業界では、他社におくれて開発に取り組むのでは追いつけなくなっている。先行して投資し先に成功することが大事となった。もちろん、松下電器がかりに半導体やパソコンの開発競争に参加していたら大きな赤字をだしていたかもしれないが、やらないよりも開発競争に加わって失敗することのほうが、その後の企業力向上と人材育成に役立ったと思われる。無難に慎重にという姿勢のせいで、ゲーム機や音楽・映像ソフト産業には手を出せなかったし、半導体、液晶、パソコンなどの伸びる分野について、電機業界のなかで遅れた会社になってしまった。

(2) 組織において、製造・販売を商品別に分業した「事業部制」を続けたこと

松下電器は、事業部制を徹底してきたために、事業の盛衰の早い動きについていけなかった。小さな事業部の一つひとつが利益をあげたとか、赤字になったとかいうことに注意を奪われてしまい、大きな事業構造戦略を考えそれを実現することに遅れたのである。また、関係会社の松下冷機や松下精工は、松下電器に依存しているうちに製品開発力や販売力を弱くしてしまった。

早くから本部制をつくったり、それを廃止して担当役員制にしたり、事業部制をめぐる組織の改廃を繰り返してきたが、事業部制にこだわってきた。このこだわりあるいは迷いが問題であった。もっと早く本部制か分社制を基本とし、本部長または分社社長を事業部門責任者にして、より広い商品分野で市場責任と利益責任を全うすることを求めるべきでなかったか。

(3) 「販売戦略」において、既存の販売網を重視した結果、商品そのものの競争力を強くできなかったこと

国内では販売網をつくって製品を売っていく、いわゆるプッシュ戦略を中心に成功してきた。そのために、商品の魅力と広告によって消費者が選択して売っていく「プル戦略」を忘れてしまったかのようである。市場が変化するなかで、販売ルートを多様化して、スーパー、大型専門店、デイスカウストアなどで、さまざまな売れ方をしていくことを認め、商品に魅力をもたせる戦略をとる必要があったのである。

商品の種類が増加し技術的に高度化しているので、販売店は大型化するか、専門店化するしかなかった。それなのに従来の小規模小売店を中心とする販売網維持にこだわったために、販売網を維持するコストは大きかったし、販売競争におくれをとってしまった。さらに、商品の魅力づくりも下手になった。大型のデイスカウストアで買い物をする時代、さらにネット販売も行われる時代になって不利になった。(注、海外販売でも販売会社づくりに力を入れたが、これは国内と事情が違っている。)

(4) 「経営理念」において、古い時期につくられた経営基本方針に固執し、変えられなかったこと

お客様を大事にする、社会の発展のために努力するという経営基本方針は、いつの時代になっても正しいであろう。しかし、それに付随する考え方、すなわち人を中心とした組織、事業部制による生産・販売、これらは技術的に中程度の家電商品では成功したが、高度の技術を要求されるようになると遅れをとる原因になった。

新しい分野、伸びる分野、たとえば松下通信工業(株)までが、経営理念と事業部制にしばられたために、新しい発想と成長の芽をつんでしまったのではないか。情報通信分野で成功するには、人材が足りなかったのかもしれないが、新しい商品分野では、別会社として新しい経営理念をうち立てて自由にやらせる試みがあったら、もっと発展したことであろう。

また、全社的に経営理念を徹底して教育してきたことによって、従業員が

仕事の意義を感じてがんばったこと、集団としての一体感が醸成されたことは認められる。しかし、伝統的仕事のしかたのもとで、みずから杵をもうけてしまった人も多かったのではないか。知識と論理的思考方法で仕事をすることを嫌う傾向ができていたのではないか。

もっと早く、経営理念を表現する言葉を新しいものに変更し、部門ごとに目標と基本方針をはっきりしなければならなかったのである。これは知識や情報を重視する時代を迎えて大事なことである。

(5) 「技術開発」において、各分社・事業部の技術部門に任せてしまったこと

事業部単位に行われた製品設計と製品開発に、多くの人材と時間が必要であった。そのために新しい製品開発や要素技術の研究・開発に対する技術力の集中が不足していた。

松下電器には技術社員はたくさんおり総合能力は大きいと思われるのに、たとえば東芝のワープロ、シャープの液晶、ソニーのビデオカメラのような画期的な新製品が出ていない。技術的に優れた商品をたくさん出しているが、世間から二番手商法だと見られている。同じような開発はやっていて追いつく力はあるが、先端を行き歴史に残るような商品が少ないのである。

画期的商品を生み出すためには、おそらく競争戦略の考え方の基本にあるように、焦点を決め集中することが必要なのである。重点をいくつか決めて、それぞれに5年ぐらいの時間を与えて、全社の技術力を集中しなければ開発は成功しない。いままでも戦略的に資金と人材を投入するプロジェクトが企画され、成果をあげたものはあったが、コスト計算が優先してあきらめた場合も多い。

これは研究管理、技術行政の問題であるが、関係する分野が広すぎるのである。事業部が担当するレベルの製品は技術部長や事業部長に任せておいてよいが、全社的な重点事業については、研究と開発のバランス、研究を開発部門に渡すタイミング、開発にあたってのリーダーシップが重要である。役員クラスのリーダーを2～3人つくり、それぞれの分野の指導としきりをし

てもらったかどうかと思う。

(6) 「人事」について、仲間うちの甘やかし人事が多かったこと

組織内で事業部長は育成できても、全社をみる経営者を育成できるわけではない。人材を発見しなければならない。

松下電器には素質ある人材はたくさんいるが、集団のなかに埋もれているのではないか。責任者としての経験が人を育てるのであるから、幹部要員には若いうちに2～3の職能の仕事を担当させておきたいし、海外勤務経験もさせたい。また、経営者層、部課長層に、もっと外部からの人材を投入して、オープンな議論を行う組織にして人材を見いだす必要がある。まともな議論をして物事を決定する場が少なく「あ、うん」の呼吸で決定してしまうため、上に立つ人のリーダーシップも責任もはっきりしない傾向があった。

昇進制度の公平、特称制度の導入、教育訓練の充実などは、他社よりもすすんでいたと思われるが、組織運営自体がまずかったのである。幹部人材の育成方法は、広い視野と見識をもつように勉強させ、はっきりものをいえる職場集団として能力を発揮させ、成果と失敗を具体的に客観的に評価することにつきる。また、抜擢が失敗したとき、任命権者の責任でさっさと辞めさせることが大事である。人物的に困るような人を長く責任者に於いて失敗した例が散見された。

なお、賃金制度、福祉制度の改革には80年代後半から取り組み、つぎつぎと新施策を打ち出し、10年がかりでひととおりの変更が行われた⁽²⁾。平均して賃金が高すぎる、部課長の役職者が多すぎる、手厚い福祉制度もコスト高の原因になっているというのが改革の理由であった。これは同業各社と比べると早い措置であったが、利益の低下など経営そのものの不振が大きかったために、経営改革が遅れた印象となっている。

4 中村邦夫社長による改革

(1) 改革は急がれた

松下電器は、経営上さまざまな問題点を抱えていた。高度成長のもとでは容易に解決されたか、あるいは隠れていた問題が、低成長になると表面に現われてきたのである。もちろん70年代以降の日本経済の転換、経営環境の変化に対処して、それぞれの時期の社長は改革の努力をしてきた。目につく事項を書き出しておこう^①。

山下俊彦（1977年社長就任）は、組織と人事面での古い体制を打破し、グローバル化、デジタル時代に対応する方向を示した。具体的にいえば、老齢化した役員の引退を求めて若返りをはかり、総括事業部制を廃止し、営業利益率による事業部の評価をつけて事業部長を督励した。

経営企画室を新設して中期計画をつくり、事業構造改革の方向を示し、家電以外に新しい事業の柱をつくるために半導体事業に大幅投資を行った。また、「アクション61」という経営体質改善運動を起こした。人事異動を活発にし、特称制度を導入、人事改革をすすめた。ニューメディア戦略委員会をつくり新分野推進ににも取り組んだ。海外活動の一元化のために松下電器貿易(株)を合併することを決めた。残念ながら、急に社長に抜擢されて全社の幹部人材を知らなかったために、人材の登用では失敗があったとみられているが、これはやむをえなかった。

谷井昭雄（1986年社長就任）は、ビデオ事業を成功に導いた実績があり、「アクション61」の推進責任者でもあった。ヒューマンエレクトロニクスを標榜して経営体質の改善をすすめ、円高進行に対処して生産部門の海外展開を推進した。重点事業推進室をもうけて分野ごとの中期計画を立て担当部門間の調整を行った。コンピュータ事業への再参入を決め、他社に遅れていたパソコンとゲーム機の開発のために、さまざまな提携戦略も試みた。

重点新製品づくりには、全社プロジェクトとして各部門の協力体制をつくり、情報家電の開発、ハイビジョン、マルチメディアなど新しい事業への取

り組みを指揮した。これによって、事業部制の商品開発における問題点は、かなりはっきりしてきたのであった。ほか、アメリカの映画会社 RCA の買収を行った。また、ヒューマン21運動、人事制度の改革、部門制導入など、社内の意識革新運動も展開した。しかし、製品の不良発生事件と社内不祥事の発生によって引退することになったのは不運であった。

森下洋一（1993年社長就任）は、不況期というむずかしい時期に社長となったので、経営理念を重視する方針をとり、堅実な経営をしようとした。RCA の売却を行い、本部制・部門制を廃止するなど、谷井路線を修正する方向をとった。経営再生計画を発表し、研究開発体制の改革も行った。

遅れていた販売体制の改革にも着手し、人事面では実績主義・能力主義を取り入れた。しかし、新しい分野の製品開発については、優れた商品が一部に出ているものの、事業部、本部、分社、営業部門の間で連携に問題があるといわれた。そうこうしているうちに、バブル経済崩壊後の長い不況のなかで、利益の出ない経営となり窮地に追い込まれてしまった。これは、日本の製造業に共通する問題であったが、改革が遅れたという印象が残った。そこで森下洋一は、改革者としてふさわしい中村邦夫を後任社長に選んだのである。

（２） 中村社長の改革への着手

2000年6月に中村邦夫が社長に就任することによって経営改革はラジカルに行われることになった。中村社長は海外会社の責任者を長く経験していたので、欧米の経営についてよく理解していた。中村社長は、「松下電器は（組織が）重くなり、（行動が）遅くなっている」「スピードのある経営にしなければならない」といい、改革に着手した⁽⁴⁾。

2000年11月の新聞発表、および2001年1月の「経営方針発表会」において打ち出した重点施策⁽⁵⁾は、つぎのようであった。

- ・ 本社改革……………戦略策定機能に集中、スリム化
- ・ 家電営業改革……………地域別販売会社を統合、4000人を配置転換

- ・ファクトリーセンター化……事業部制を解体
- ・事業構造改革……………松下電子工業を合併、関係会社の完全子会社化
- ・海外事業……………海外工場の再編
- ・社員の再配置……………早期退職募集
- ・サービス事業の展開

ほか、本社改革の一部であるが、2001年経営方針発表に前後して新聞等に発表された項目を追加して示しておく。

- ・部課長制廃止
- ・社長決裁半減、携帯電話 i モードによる幹部間情報交換
- ・宣伝広報部門を東京へシフト

まず第一に、事業部、分社、関係会社のあいだに担当商品の重複が多いこと、技術開発の重複・技術力のムダづかいがあること、これを改革しなければならないということであった。簡潔に言えば事業構造の改革であるが、「事業部制の解体」をしなければ実現しにくいと考え、商品分野別に生産・販売責任・経営責任をもたせてきた従来の事業部制組織運営をやめて、本社主導のもとに再編成をしようとした。関係会社の松下電器への合併、あるいは完全子会社化する必要も出てきたが、1年あまりの期間でこれを実現したのが中村改革である。

事業部制にかかわる過去のあゆみを振り返ってみると、つぎのとおりである。

事業部制は、1933年に松下幸之助が創始し、日本では最初の試みであったとされる。製品がそれぞれ独立して開発され、つぎつぎと新しい製品が生まれてきた時代には好都合であった。たとえば、オーディオ事業をみると、ラジオを生産販売する事業部があったところに、テレビ放送がはじまるとテレビ事業部ができ、テレビ部品の生産が拡大して部品事業部が分離する。ステレオが流行するとステレオ事業部が分離し、テープレコーダ生産のために録音機事業部ができた。家庭電化事業でも、電熱器事業部があったところに洗

濯機事業部ができ、回転機事業部や炊飯器事業部ができ、掃除機事業部や厨房機事業部が分離していく。いずれも商品の開発と生産販売の拡大があったもとの、独立事業として責任経営を行っていくことによって経営努力をし拡大していったのであった。事業部の数は八十余、分社も含めれば百数十にもなった。

製品が複合化したとき、販売が縮小したとき、開発投資が大きくなったときに、事業部制の非効率と業務の重複という問題点が明白になった。ラジオ・ステレオ・テープレコーダはオーディオ事業部ひとつでよいし、電化事業本部も2～3事業部あればよいことになった。事業部の併合は本社に主導で行われ、余裕人員は社内転勤（異動）によって対処した。

一方、ビデオの開発、半導体の開発・生産などには多額の投資が必要であり、一事業部の手に負えないものであった。全社をあげてのプロジェクトとして、本社方針によって開発費用を投入した。そうすると事業部の拠出する本社費・技術本部費は高くなり製品コストにかかってくるし、事業部間の調整事項は増えてくる。低成長時代になって小事業部多数組織の欠点は目立ってきた。事業本部あるいは分社を経営単位とするしかなかったはずであるが、歴代の社長は小さな運営改善で辛抱してきたのである。

中村社長は、過去のしがらみを断って本格的に事業部制廃止にふみきった。これは勇気のいる決断であった。ここでのファクトリーセンター化は、製造・販売一体としていた事業部の一部について、製造だけの組織に変更したものであり、事業部制解体の第一歩であったとみてよい。のちに全社組織を14ドメインに編成して、経営単位は明確になるのである。

（3）人事の改革

第二に強烈な印象を与えた経営改革は、早期退職を募集しグループで13,000人に及ぶ退職者を出したことであった⁶⁾。事業の再編成を行い、工場の海外シフトを行っていくなかで、多くの余剰人員が発生していた。社員を再配置する努力は続けてきたが、それではすまなくなり、早期退職優遇制度

をもうけて希望退職を募集した。退職勧奨も行われたとみられている。

終身雇用制と年功序列制は、戦後の日本に一般的に広まっていたといえる。その問題点は賃金の上昇と生活の向上がすすんだなかで、1960年代にすでに指摘されていた。

松下電器では、年功序列制は昇進制度・給与制度のうえて段階をへて縮小され、やがて基本的に廃止された。人材の実力主義登用は早くから行われていて、1970年代には部課長レベルで先輩・後輩の立場が逆転する事例も納得されるようになった。給与面では、職能給導入についての論議をへて1966年には仕事別賃金制度を導入し、はじめは昇給部分のみで、のちには給与総額が役職別・仕事レベル別に枠ぎめされるようになった。

しかし、長期安定的雇用は、労働者の生活安定のために重要であり、会社都合による解雇が裁判上きわめて制限的に解釈されてきたために維持されてきた。それが、グローバル化と昨今の不況下のリストラの波のなかで、会社が従業員を辞めさせることができるという風潮がでてきて変化した。

日本のなかでもっとも日本的な経営を行ってきたのではないかという松下電器が余剰人員の退職勧奨を行い、2001年から2002年初頭にかけてグループで1万3千人におよぶ退職者を出したのである。退職者に特別退職金をだす優遇措置をとって自発的に退職する形をとっているので、人員削減のための費用は1,660億円になったといわれる。これは恐らく米国なら不要な人員削減コストであるが、大きな経費を負担してでも改革しようとしたことに意義があり、決意のほどがうかがわれる。

必要な人材をその都度求め、不要になった余剰人員は解雇する時代になった。すでに数年前に、退職金がある社員、退職金なしで給与の高い社員、退職金も福祉制度も不要とする社員の選択制をとり、いつ辞めてもらっても結構ですという姿勢を示している⁷⁾。今回は、必要なときには希望退職者募集、退職勧奨制度も行うという方向を打ち出した。従業員に緊張が走り、一方で会社との一体感は大きく失われることになり、プラスもあるが大きなマイナスもある。長く維持してきた日本の人事制度を棄て、世界標準に合わせたと

いつでもよい。

（４）新しいドメインの構築

事業部制をこわしたあと、どのような組織とするのかは多くの関心を集めていたのであるが、2002年の秋に、ようやくその形の一部が外部に発表された。

従来の事業部、分社と関係会社を分野別にまとめ直して、新しい14のドメイン（戦略事業分野）に再編した。その準備段階では、松下通信工業(株)、九州松下電器(株)、松下寿電子工業(株)を松下電器産業に合併し、事業分野の分担を整理した。公式には2003年1月1日に再編、4月1日からスタートとしている。

このドメインの設定と組織の割付は重要な決定である。この発表が待たれていたといつてよい。ただ、事業の範囲が広く新しい事業は分かりにくいので、内容を理解するのはなかなかむずかしい。しかも、これからの事業発展によって変化するとみておく必要がある。

実際、事業の発展と長い間の組織運営のもと、松下電器グループの各組織間で仕事の分担が複雑にからみあっていた。それは、製品開発部門の仕事の重複と能力分散になって、大きなムダを生じていた。これを改善することができれば、松下電器の技術力の重点集中に役立つはずである。

たとえば九州松下電器と松下寿電子工業は、もともと地域に結びついて作られた会社である。したがって、その事業分野は、松下電器の各事業部が担当していた製品の一部を譲り受けたものからはじまり、力がつくとともに自社で開発した製品を増やしていったのである。当然に他の事業部と競合する製品が出ていた。社内分社、事業部間でも商品の競合、および共同しないと商品ができないという状況が起こっていた。これをいったん整理することは、商品の開発・製造のうえで大きな効果があるに違いない。時間がたてばまた問題が発生するにしても、組織再編成は必要なことであった。

図1 松下電器グループの新しい分野別組織

デジタルネットワーク分野
(事業分野)

(担当部門)

A V C	—— パナソニックA V Cネットワークス社
固定通信	—— パナソニック・コミュニケーションズ (株)
移動通信	—— パナソニック・モバイル・コミュニケーションズ (株)
カーエレクトロ ニクス	—— パナソニック・オートモーティブ・システムズ社
システム	—— パナソニック・システムソリューションズ社

アプライアンス・環境システム分野

家庭電化 住宅設備 健康システム	—— 電化・住設社 —— エアコン社 —— 空調社 —— 松下冷機 (株) —— ヘルスケア社
照明	—— 照明社
環境システム	—— 松下エコシステムズ (株)

デバイス・生産システム分野

半導体	—— 半導体社
ディスプレイ	—— デイスプレイ・デバイス社
電池	—— 松下電池工業 (株)
電子部品	—— 松下電子部品 (株)
モータ	—— モータ社
ファクトリー オートメーション	—— パナソニック・ファクトリーソリューションズ (株) —— 松下産業機器 (株)

サービス・ソリューション分野
e ネット事業本部、ほか (略)

(出所)『日本経済新聞』2002年4月26日付、および『エコノミスト』2002年12月3日号、19ページ、より。

5 経営改革の方向

最近行われている経営改革について、電機各社で行われていることを参考にして、改革の方向をみておこう。行われている改革の内容を整理すると、

一つは、競争力増強のためのコスト削減とムダ排除であり、二つには、新しい時代に適応する経営を作り上げることである。

(1) 競争力をつけ利益の出る経営にすること

まず、生産部門の中国移転の動きが目立つ。従来、現地市場を考えて東南アジアなどに生産会社を展開することにはじまり、やがてはコストの優位性をもとに海外会社が生産・輸出拠点として機能するようになった。中国への工場進出は松下電器が熱心で比較的早かったが、この10年間に中国の市場経済化がすすむとともに、ほとんどの電機企業が進出を果たした。生産品目はテレビ、白物家電はもちろん、パソコン、携帯電話、DVD プレーヤーなどのハイテク分野にまでおよんでいる⁽⁸⁾。

その結果として、国内工場の余剰ができて、工場閉鎖と人員削減が行われることになった。国内の長期不況や半導体の好不況の動きに影響された面もあるが、根本的にみて日本の工場で生産する製品が中国工場で生産する製品に、コストの面で太刀打ちできなくなったのである。工場を閉鎖し、余剰設備を廃棄し、従来慎重であった人員削減についても、余剰人員を速やかに削減することになった⁽⁹⁾。また、中国への工場進出が増えてきたことにより、海外生産部門の再編成も行われている。

なお、商品、材料・部品の購入にあたっては、過去の下請け関係を断ち切って、世界から安く仕入れる傾向が強まっている。ネット購買も増えてくる。

(2) 新しい時代に適合する経営を作り上げること

製品・部品の規格統一およびソフト面の規格統一の必要性が高まり、同業他社との調整が多くなった。また、市場の拡大が望めない白物家電などで同業他社との分業・協力が行われ、さらには開発投資や設備投資の大きな商品については、開発・生産を委託する例も出てきている⁽¹⁰⁾。情報社会になると、知識や技術、コア・コンピタンスを重視することになる。それで、自社で中核となる技術を蓄えると同時に、必要な場合にはライバル企業とも技術提携

・業務提携を行い、効率化を図ろうというのである。

「変化に対応できる柔軟さ」、「スピード」をもった経営とするという方向は、中村改革のスタートで説明したところである。市場の変化は早いし、世界各地から、また、他の業界からも競争企業が現われる時代に入っているのので、顧客の変化、商品の変化をつかんで動きを早くすることが必要となったのである。

グローバル化対応というまでもない。世界に市場をもち、世界に生産拠点をもつことになって各企業が学んだことであるが、世界に目配りを欠かさない経営をし、世界の顧客と世界の株主に支持される企業にならなくてはならないことになった。

また、世界と競争するうえで、日本の賃金水準の高さは問題の一つとなるので、能力主義・成果主義の給与体系に変える方向になった。余剰人員を削減する必要も出てきた。資本市場がグローバル化しているのだから、経営評価もグローバル標準によることにしなければならない。人事制度、会計制度、組織運営など、いろいろな面で改革がはじまっている状況である。

6 中村改革の内容評価

中村改革によって、日本的経営をどの程度変えたのか、変えようとしたことが本当に変わったのか、松下幸之助が示した経営理念を変えたのかどうか、新しい経営理念はでてくるのかどうかについて検討してみよう。

(1) 日本的経営をどの程度変えたのか

日本的経営を変えたかどうかを検討するとき、「日本的経営」の定義が必要である。まず第一段階として、日本的経営の特質は、長期安定的雇用、年功序列制、企業内労働組合、従業員福祉の充実、集団主義など、人事・労務管理面にあるとして考えよう。

松下電器は、人材不足のためもあって実力主義にもとづく人材登用を行い、

年功序列制は70年代になるとかなり希薄になっていた。しかし、長期安定的雇用と福祉の充実は1950年以降、維持されてきて、集団主義的組織運営、家族主義的雰囲気とあいまって、日本の経営の典型的企業のようにいわれてきた。

今回の経営改革により、人員削減を積極的に行った。これは大きな転換であった。加えて、家族主義的色彩を減らし、福祉費用を削り他社なみの水準にしようとした。できることなら日本の経営をやめようとしているように思われる。

過去の松下電器では、いわれたままに熱心に働く人、グループ集団のために努力する人がたくさんいた。それで業績があがったのであった。これから、自分で企画をまとめ説明し意見を主張する人、みずから研究して何かをつくりあげる人が多く必要となる。技術部門にはもとより営業部門や管理部門に問題を分析し新企画をたて推進する人がいなければならない。各部門のリーダーは、たくさんの意見があるなかで、自分の意志と責任において決定し、成果を生まなければならない。明確な手順のない仕事において、目標を立てて部下を督励し、個性と専門性を尊重しつつ部下の能力を成果に結びつけなければならない。

経営環境の変化が激しいなか、グローバル化がすすんで、従来の人事面における日本の経営はプラスもあるが、マイナスがはるかに多いと中村社長が考えたみてよい。変化を好まない、過去の遺産を大事にする、集団に合わせて行動する傾向は、激しい競争社会において不利な態度である。人員削減は、好んで行ったものでないにしても、従業員の意識改革を行ううえで、あらゆる制度変更に増して効果が大きかった。緊張感がでてきている。

しかし、肝心の従業員の能力を発揮させるという点については、人員削減はプラスもあるがマイナスもある。意識改革によって部門経営を担当するような上級者の能力を活かすことは、できそうである。従業員全体の能力を引き出すことに成功するかどうかは、リーダーとなる人たちの考え方と能力しだいといえよう。

おおざっぱにいうと日本の経営の8割を変えようとしたが、いまのところ

6割ぐらいが変わったとみておきたい。はっきり変わったのは年功序列、福祉の充実、かなり変わったのは長期安定的雇用、集団主義、変わらないのは労働組合であろうか。もう10年もたてば集団主義は薄れてくるし、賃金も仕事に対応したものになっていくから、8割が変わるであろう。ただ、変わったことがこれからの経営によい成果を生むかどうかは別問題である。

他の日本的企業システムの特徴、たとえば借入金を中心とした資金調達、下請制、企業間関係、長期的視野での積極的設備投資などは、変わったかどうか。この10年の不況と、工場の海外シフトなどにより、材料・部品調達における下請制や、設備投資の姿勢はかなり変わってきたが、これは別の機会に譲らせていただき、ここでは省かせていただく。

(2) 経営理念の内容を変更したのか

松下電器の経営理念は、「綱領」に示しているように、商品（製品とサービス）を通じて社会に貢献することにある。その柱となる内容は、お客様大事の姿勢、優れた商品づくり、人を大切にすることの三つにある。なお、歴史的にみると、まず営業重視の組織運営、販売部門との共存共栄があり、それと並んで事業部制による責任経営と人重視の組織運営が明確にされて、経営理念の具体的表現となっていた。今回の改革で組織の具体的な形と経営行動とが変化したことによって、経営理念が変わったとみるかどうかの問題である。

まず、第一の「製品やサービスを通じて通じて社会に貢献する」（綱領の示す意味）、そのためにも「お客様を大事にする」ことは全く変わらないし、恐らく今後とも変わらない基本的理念であろう。

第二の「人を大切にすること」、「人材育成を重視し、とくに経営理念を徹底する」ことを企業内教育の中心としてきたのは、変わったとみられる。もともと、人を大切にするといっても、従業員を甘やかすことであってはならないのは当然であったが、経営成果をあげるために人員削減をすることにしたのであるから、経営行動は変わったといってよい。また、経営基本方

針（理念）を実践する人材を育成するとしてきたことは、あまりに観念的であってわかりにくかった。仕事ができる人を見つけて重要な役割をもたせ、経営できる人材を見つけて責任者とする方向となったとみる。そういう意味で人を重視して経営することは変わらないが、一人ひとりを大切にすること、すべての従業員の育成を重視する考え方は変わったと見られる。

第三に、事業部制による分権的組織は変わったとみられる。製造と販売を一体とした事業部という経営単位はなくなり、戦略事業部門（分社）が経営単位となった。本社は分社ごとにドメイン（事業分野）を明示し、分社社長は経営責任を果たすことが求められている。トップダウンの色彩がやや強くなったと思われる。

マスコミは、これらの経営改革について「幸之助イズムの否定」、「脱・幸之助」と書いている。それに対して、中村邦夫社長は、「（破壊を支えたものは）創業者の考え方です」と話し、幸之助の考え方にそって、それを基礎とすることで力強く改革を推進できたとしている。また、PHP研究所の江口克彦副社長は、「中村改革は幸之助イズムの否定ではなく継承だ」と説明している⁽¹⁾。

ここでは、つぎのように理解し、経営理念は変わったと主張したい。

中村社長は、経営者の基礎とすべき考え方を幸之助に学んでいる。幸之助の経営に対する考え方はかなり普遍的に通用するものであるから、これを守って経営することは多くの経営者にとってプラスであろう。しかし、企業の経営理念は、基本の考え方を示すだけではなく従業員や利害関係者、さらには社会の人々に向かって宣言する経営の基本方針であるとし、時代の変化に合わせて表現は変えるべきものとする私の見方からすれば、今回、松下電器は経営理念を変えたといいたいのである。

従来、経営理念を説明するとき事業部制を具体的事例として、責任経営制を強調し、一品一業主義での市場責任・利益責任を求めてきた。これはできなくなった。人を大事にするといい、雇用の安定をもとに和親一致を求め、衆知を集めた経営の必要性を訴えてきた。これも事例とできなくなった。顧客大事として、代理店や販売店を大事にしてきたことは事例にできなくなっ

た。過去に、経営理念の内容を説明してきた事例が、少なくとも説得的話題にできなくなったのである。

それらは表面的なことで、基本は変わっていないという人はいる。松下幸之助の言葉にまで戻って経営の心得を述べる人もいる。それはそれでよい。松下電器の経営理念は、中村改革によって説明する材料が変わったにすぎないとするか、経営理念が変わったとするかの違いであるが、具体的内容が大きく変わったのであるから、「変わった」とするのが素直だと思う。やがて、経営理念を説明する新しい物語もできてくるはずである。

7 結 び

中村改革についての紹介や論評は、すでにたくさんの新聞・雑誌等に取り上げられている⁽¹²⁾。それにもかかわらずここで論評を試みたのは、この改革こそは経営理念を変更する本格的な経営改革と考えたからである。

日本的経営はかなりの点で変わった。しかし浸透するには時間がかかる。日本的経営の欠点を排除して、グローバル化のなかで成果をあげるような「動きの早い」企業となることを期待している。また、松下電器の経営理念は、今回の改革で変更したのだと評価した。松下幸之助の基本的考え方を受け継いだままであるが、時代にあわせて実質的に変えたと考えた。やがては理念を示す文章も変更しなければならない。このことは松下電器の経営に大きくプラスになるはずである。これが本稿の結論である。

注

- (1) 拙稿「21世紀型人事管理システムへの転換－松下電器の改革その1－」（第一経済大学編『第一経大論集』第33巻第1号、2003年、83～102ページ）。
- (2) 同上、参照。
- (3) この点について、河合忠彦著『戦略的組織革新』（有斐閣、1996年）の「第5章松下電器のリストラと組織革新」（91～135ページ）において詳細に述べられている。
- (4) 『朝日新聞』2002年11月18日付（中村社長インタビュー記事「遅さと重さが問題」）。

- (5) 『日本経済新聞』2000年12月1日付（松下、事業部制を解体）。同紙2001年1月11日付（経営方針発表会の内容会記事）。
- (6) 『日本経済新聞』2001年7月4日付（松下が早期退職募集へ）、同紙10月31日付（早期退職8000人規模）。同紙2002年2月22日付（松下今期赤字4380億円に、リストラ損失上積広がる）。
- (7) 『日本経済新聞』1997年12月24日付（退職金前払い制度、松下電器が適用拡大）。
- (8) 『日本経済新聞』2001年1月12日付（半導体大手、中国で投資拡大、NEC、日立、富士通）、同8月28日付（日立、海外工場を中心に2万人削減）、同10月16日付（ソニー海外生産を再編）、同11月16日付（ソニー、パソコンを中国生産）、同2002年5月11日付（プラズマTV中国生産、来年にも日立や東芝）など。
- (9) 『日本経済新聞』1998年3月18日付（東芝一時帰休、日立配置転換）、同7月3日付（三菱電機3000人削減）、同2001年8月19日付（富士通1万5000人削減）、同7月31日付（NEC 4000人の人員削減）、同8月28日付（東芝、自前主義を断念、国内1万7000人削減）、同2002年10月13日付（工場の閉鎖・休止加速、大手100社で国内180件）など。
- (10) 『日本経済新聞』2000年5月23日付（デジタルTV次世代機、東芝、松下、ソニー共同開発）、同9月2日付（CATVで5社連合）、同（デジタル家電分業加速、日立、三菱など松下へ生産委託）、同12月6日付（汎用半導体メモリー、NECと日立が統合）、同2001年5月30日付（IBM、富士通、日立NEC、基幹用OS共同開発）、同7月3日付（三洋電機、シャープ、白物家電開発・生産で提携）、同2002年3月19日付（日立と三菱、システムLSI統合）、同3月21日付（東芝、富士通、半導体で提携）、同9月15日付（次世代メモリー、NECと東芝共同開発）、同9月25日付（DRAM事業、三菱電機がNEC・日立へ移管）、同10月17日付（シャープ、三洋、ネット家電規格統一）など。
- (11) 江口克彦「中村改革は幸之助イズムの否定ではなく継承だ」（『月刊経営塾』2003年3月号、22～24ページ）
- (12) 中村社長の経営改革への取り組みについて、多くの雑誌が特集記事あるいは電機企業特集記事の一部として取り上げた。目についたものを以下に示しておく。
 「特集 松下電器どん底の本気」（『週刊東洋経済』2001年5月26日号、26～59ページ）、
 「沈むぞ！松下」（『日経ビジネス』2001年5月28号、27～41ページ）、
 「松下電器 中村革命はや窮地」（『選沢』2001年7月号、96～99ページ）、
 「家電メーカーの屈辱」（『週刊ダイヤモンド』2001年8月25日号、26～28ページ）、
 「特集 松下、ソニー 失敗の本質」（『エコノミスト』2001年9月11日号、16～38ページのうち、18～20ページ）、
 「深刻さを増すヒット商品の不在」（『週刊ダイヤモンド』2002年3月9日号、33～35ページ）、
 「松下、V字復活への剣が峰」（『エコノミスト』2002年7月2日号、18～33ページ、86～97ページ）、「中間決算に見る松下V字回復の現実味」（『エコノミスト』2002年12月3日号、29～30ページ）、
 「松下電器革命1000日」（『週刊ダイヤモンド』2003年3月8日号、28～47ページ）など
 以上