

第 1 部

---

大轉換經營戰略

# パナソニック経営の神髄を探る

## 1 経営哲学

### (1) 「衆知を集める」経営

技術畑から駆けあがってグローバル企業パナソニックのトップになった大坪文雄社長は、<sup>1)</sup>どのような考え方を持っているか興味深い。

「この会社は松下幸之助個人の経営でもなければ、だれの経営でもない。全員が集まって経営することよりほかにないのだ。みんなの知恵で経営するのだ。衆知経営だ。そのことにわれわれが成功するかどうかによって、会社の将来が決まるのだ。だから、みんな一人ひとりが自ら発意する経営者だ。そう考えようではないか<sup>3)</sup>」という創業者松下幸之助の経営哲学を大坪社長は実践する。

これは、「われわれの目指すものは経営上の目標であるから、巨大組織の上に立つ者は何でも自分がやらねばならないというのではなく、みんな分業と協業しつつ、自分よりもはるかに知識・経験・発想を持った

人の衆知を集めることこそ大事である」と説いているのである。

パナソニックのスタイルは、現場主義であり、多様な人が入り交じって個性を発揮し、衆知を集め、全体としては一つの方向に向かう経営である。それは紙の上だけに頼らずに、実際の経験や生産現場のモノづくりに関心を持って、そのうえで戦略を議論をしなければ実際に役に立たないという考えである。

社長に就任してからは、衆知を集めた全員経営」という言葉を幾度もあらゆる所で話されている。これは、みんなの意見を一つひとつ経営者が聞かなければならない、ということではない。パナソニックの場合、社員が経験し高めたものを共有すること、学ぶことに衆知経営があるのだという。それぞれの部署・組織の長が周囲の意見に耳を傾け、それを集約し生かそうということだ。そのためには、上に立つ人間が真剣に意見を集めようと努力しなくてはならないと大坪社長は強調する。

パナソニックは、従業員38万人中海外人員がその2/3というグローバル企業であり、経営の多様性は人の多様性であるといつてよい。

それを四つの軸で考えると、①事業軸、②地域軸、③製品軸、④人材軸となる。グローバルだからこそ、「個性は多様、志は一つを具現化する」ことが重要である。これは衆知経営を標榜していることと大きく関係している。

## (2) 環境革新企業へ

### ■「グリーンプラン2018」へ

大坪社長は、「創業者松下幸之助は、経営理念において、企業と社会とを別々ではなくて一体と考え、公共性を強く打ち出し、より豊かな生活をしてもらうために会社が存在していると述べている。松下は、単なるコンプライアンス（法令遵守）を行うだけでなく、社会にとつて正しいことは何かという価値判断基準、言い換えれば良心を持つて経営する」とし、経営とは良心であると言い切っている。経営理念が経営の中で発展・進化する、これこそパナソニックの成長の神髄である。

大坪社長は、パナソニックが創業100周年を迎える2018年までの環境行動計画「グリーンプラン2018」を発表した。2018年に向けたビジョンを「エレクトロニクスNo.1の「環境革新企業」と定め、全事業活動の基軸に環境を置き、イノベーションを起こしていく。具体的にはグリーンライフ・イノベーションと、グリーンビジネス・イノベーションの実現への挑戦である。パナソニックのグローバルエクセレンス指標としては、売上高で10兆円以上、営業利益率で10%以上、ROE（株主資本利益率）で10%以上、グローバルシェアNo.1の商品比率が30%以上といったものである」という。

これは、中国をはじめ、アジア、欧州など世界各地で環境宣言を発信するなど、地球規模の取組みに発展している。



大坪文雄社長

## ■環境革新企業とは何か

ここで事業戦略としての環境革新企業とは何かを考えてみよう。

企業の事業戦略をステークホルダーとの関係でとらえるという点では、モノづくりの構成要素のすべてのプロセスでCSR（企業の社会的責任）的要素を確実に組み込むことが要求される。研究開発段階では倫理面を配慮した研究、企画やデザイン段階では、例えば高齢者が使いやすい製品デザイン、設計段階ではCO<sub>2</sub>排出削減を配慮、製造段階では環境を配慮した製造工程や材料、品質段階では賞味期限の徹底、マーケティング段階では未成年に配慮した使用方法や副作用の周知徹底、サービス段階ではクレーム、リコール、副作用などの相談窓口の設置が必要である。

特にCO<sub>2</sub>排出量削減は重要な条件の一つとなる。

大坪社長は2007年当時、環境と経営について次のように情熱を持って語っている。

「環境というものは製造業そのものなのです。商品をつくるとき環境を抜きにしては、何も考えられないのです。断トツの省エネ商品、リサイクルの観点からの商品づくり、CO<sub>2</sub>の排出の少ない工場づくり、ムダな在庫を持たないなど、経営システム全体を環境から考えるべきです。グロ―



経営発表の記者会見を行う大坪文雄社長（2007年1月10日）

バルな生産を拡大しながら、2009年度のCO<sub>2</sub>排出量を2006年度比で30万トン削減することを柱にした新たな挑戦をしています。当社の新3カ年計画であるGP3計画が達成されるとCO<sub>2</sub>の排出量が80万トン増加するため、この目標を達成するには、110万トンの削減が必要なのです。国内の拠点は2007年10月から、海外拠点は2008年1月から、例えば電力使用量やCO<sub>2</sub>排出量、工業用水の使用量、または廃棄物など詳細なデータを把握できる環境パフォーマンスシステムを稼働させています」

環境革新企業は、モノづくり立社のあらゆる局面で環境は製品そのものであるという点を意識しなければならぬ。開発、企画、デザイン、設計、製造、品質、マーケティング、サービスにいたるまでのすべてのプロセスが環境革新のモノづくりの構成要素となり、それぞれの領域で強みを発揮する。パナソニックには多種多様なオペレーションがあり、