

卷末参考資料

事例検討の議事録要旨

検討事例（１） ヤマト運輸

事例検討日 : 2004年9月16日(木) 第2回企業経営委員会にて
事例発表者 : ヤマト運輸 取締役会長 有富 慶二 氏

発表要旨

ヤマト運輸は二度生まれ変わった

- ・85年の歴史のなかで、二度のイノベーション（経営刷新）を達成している。
- ・一度目は、貸切輸送事業から定路線の小口混載輸送事業へ。二度目は、ターゲット市場をB to B市場からC to C市場（宅配市場）へ。
- ・二度の業態転換に成功した結果、企業として飛躍的に成長。

翌日配達約束を果たせ

- ・宅急便導入直前のヤマト運輸は、関東一円に展開した定路線の小口混載輸送事業による成功体験が足かせとなって、高度経済成長期の到来によって急拡大した長距離トラック輸送市場への進出が遅れ、会社存亡の危機に立たされていた。
- ・そこで、当時、国鉄小荷物と郵便小包が独占していたC to C市場へターゲット市場を転換する賭けにでた。
- ・需要の発生が非定型的かつ非反復的なC to C市場で成功するためには、積載効率や実車率を最優先する当時の常識を捨て、顧客に驚きと感動を与える翌日配達の実現を最優先して需要の増大を喚起し、結果として利益を得るように発想を転換。（「サービスが先、利益は後」）
- ・積載効率よりもスピードを優先するため、「ハブ&スポーク方式」や「ベース間直行システム」や「ロールボックスパレット」などの仕組みやツールを整備した。
- ・また、積載効率優先の発想からなかなか脱却できない現場を牽制するため、すべての荷物を追跡するシステムを導入すると同時に、評価指標を、従来の「収支表」から、翌日配達の未達成率を可視化した「サービスレベル表」に変更した。
- ・経営者の不退転の決意を組織全体に浸透させるべく、翌日配達の完全実施を目標とした「ダントツ3カ年計画」を3回連続（9年間）実施した。

セールスドライバーを活かせ

- ・サービス業の特質は次の3点。
 - 無形の商品を販売しているため、お客様は評判に基づいて商品を購入する。
 - 生産と消費が同時に行われるため、事前に不良品を排除することができない。
 - 人力依存が大きいため、提供者によってサービスの質にバラツキが発生しやすい。
- ・しかも、サービスに不満を感じたお客様のうち、実際に苦情を申し立てるお客様は4%に過ぎないが、身近な10人に不満を伝えるため、1件の苦情があれば250個の荷物を失うことにつながる。
- ・そこで、商品そのものと言える社員の質を高めるべく、営業員の指示通りに集配するだけのトラック運転手ではなく、集配はもちろん、営業から集金までを一人でこなし、お客様の要望を満たすべく自分の判断で行動できる「セールスドライバー」を採用、育成することにした。（モデルは「すし職人」）

組織を構成する7つの要素はどう変化したか

| | 宅急便導入以前 | 宅急便導入以後 |
|-----------|-----------------|-----------------------|
| Structure | 中間管理職が多い組織 | 中間管理職が少ない組織 |
| System | 収支表による評価 | サービスレベル表による評価 |
| Skill | 拠点間輸送（一部デパート配送） | デパート配送を高度化して宅配へ |
| Staff | 単機能社員 | 多機能社員（セールスドライバー） |
| Style | 創業者によるトップダウン経営 | 地域分割して、地域内マネジメントの権限委譲 |

| | | |
|--------------|--------------|------------------------|
| Shared Value | 社訓 | 社訓+「サービスが先 利益が後」「全員経営」 |
| Strategy | 積載効率や実車率を高める | サービスの質を高めてエリア密度を高める |

委員との討議要旨

主として「Structure」に関して

- ・現場の最前線で活躍するセールスドライバーを最上段にした逆ピラミッド型の組織図の方が、実態に適合しているのではないかと。また、企業経営委員会としては、今後そうした組織図を推奨していったらどうか。

<門永> 企業は本来、お客様と接している現場の最前線はどうしたら働きやすくなるのかを考えて組織を構成すべきだと思う。また、今後は組織図もそうした実態を反映すべきだろう。

<有富> 当社も、正式には逆ピラミッド型を採用している。

主として「System」に関して

- ・セールスドライバーの評価システムやインセンティブに、何か特徴的な工夫はあるのか。
- <有富> 特筆するほどの工夫はないが、担当エリア制を採用していることにより、配達時の品質が良いと、お客様が発送時に当社を選んでくれて売上げも伸びるという構造になっていることが、インセンティブにつながっていると思う。

主として「Skill」に関して

- ・どのような経緯で、情報システムを駆使することができるようになったのか。
- <有富> 宅急便導入以前からヤマトシステム開発という子会社(1973年設立)を独立させていた。荷物の増加に伴って、お客様からの荷物に関する問い合わせも増え、その対応業務の負担が増大したことも、システム化に取り組み契機となった。
- ・(郵政民営化との関連で)ユニバーサルサービスを維持するためには、本当のところ、どの程度の拠点ネットワークが必要なのか。また、それは自前でないと本当にダメなのか。

<有富> お客様がサービスの品質に差を感じるのは配達時であり、発送時はさほど感じない。すなわち、配達品質こそが競争力の源泉になるため、当社は現在、郵政公社の集配局数を上回る集配拠点ネットワークの整備を目指して、店舗展開を進めている。また、郵政公社は、ユニバーサルサービスの維持を義務だと考えているようだが、当社はサービスの一環だと考えている。

主として「Strategy」に関して

- ・トップが考え出したビジネスモデルが、当時現場の最前線が信じていた価値基準や実践していた活動と180度方向が異なっていたにもかかわらず、最終的には、現場の最前線にまで浸透させることができたのはどうしてか。
- <有富> 当初は、トップの独断専行というか、かなり強引に推し進めたようだ。3年くらいして、それなりに成果が目に見えるようになりだすと、社員も自発的、積極的に取り組むようになった。

トップとイノベーションの関係について

- ・イノベーションを実現するときは、経営者の思い通りに現場の改革が進まず、経営者のストレスも大きいと思われるが、今後イノベーションを進めていく上で、マネジメントサイドとして必要になるであろうと思われる忍耐力や心構えとはどのようなものか。
- <有富> 現場サイドは現場サイドで、それなりに経営者の思いを理解しようとし、経営者は経営者で現場サイドの行動を予測するといった、あうんの呼吸のようなものがあつたように思われる。

- ・もし、小倉昌男というカリスマ性のあるトップがいなかったら、どうなっていたと思うか。

<有富> 個人的には、今のヤマト運輸はなかったかもしれないと思う。

イノベーションの契機について

- ・イノベーション(経営刷新)のトリガーになるものは何か。「組織の7S」も、結局は、何らかのトリガーによって経営刷新が開始された結果、整ってくるものではないか。

- <門永> 一般的には、危機感がトリガーになっているケースが圧倒的に多い。
- <有富> 当社でも、郵政公社の民営化が近いということを経機感として感じているからこそ、企業として次世代の姿を模索している。
- ・危機感とコーポレートガバナンスとの関係はどうなっているのか。また、「組織の7S」とコーポレートガバナンスの関係はどうなっているのか。
- <有富> カリスマ的なトップが、危機のタイミングで必ず現れるということはないと考えており、だからこそ、平時からイノベティブな組織作りが大切だと思って心がけている。しかし、そうした組織が委員会等設置会社かということ、必ずしもそうではないと考えている。当社では、まだ試行錯誤の段階である。
- <門永> ガバナンスの問題を考えると、Structure や System の部分にばかり関心が集中する傾向が強いが、組織のその他の構成要素にも配慮すべきだと考えている。
- イノベーションの継続性について
- ・イノベーションに成功した後も、慢心することなく、継続的により良いサービスを開発し、成長し続けることができたのはどうしてか。
- <有富> 「サービスが先」という文化が浸透した土壌と、さらに荷物を増やしたい（売上げを高めたい）という動機とが相まって、どういうサービスを考案したら、お客様に喜ばれて、結果として売上げが増えるだろうかということ、現場から本社の社員に至るまで全員が考えるようになったからではないか。ただ、今後もそうした良循環が続くかどうかは、今後の努力次第だろう。

以上（文責：経済同友会事務局）

検討事例(2) 日本IBM

事例検討日 : 2004年10月12日(火) 第3回企業経営委員会にて
事例発表者 : 日本アイ・ピー・エム 取締役会長 北城 悟太郎 氏

発表要旨

IBM本体の会社概要

1914年創立。世界170カ国に展開。売上高891億ドル(約10兆円)。

ROEが約30%とかなり高く、資本効率に対する要求は日本IBMに対してもかなり厳しい。

従業員32万人(ピーク時は40.5万人で、リストラの結果、一時22万人まで減少)。

リストラは、ガースナー氏が会長に就任する以前から実施されていたが、ガースナー氏は徐々に進めると社員のやる気をそぐという理由で、一気に適正規模までリストラを実施。リストラ中にも4万人ほど新規採用しているから、当初からの社員で生き残ったのは18万人くらい。

IBM本体の業績の推移

91~93年にかけての3年間で赤字決算。赤字の主因はリストラ経費(退職金の優遇策など)。

最悪は93年で、81億ドル(約1兆円)の赤字。この年ガースナー氏が会長に就任。

業績悪化の原因

技術革新(コンピュータ製造コストの低下。パソコンの登場など)。業界の構造変化(事業構造がハードの製造・販売から利用技術の提供へ移行しつつあった)。ニーズの変化(コンピュータユーザーが消費者にまで拡大)。企業体質(組織の肥大化と硬直化。伝統的な制度を維持)。組織については、かつてレンタルだったコンピュータを売り切りに変更して、見かけ上業績が向上した時期があった。このとき、スタッフ部門が肥大化し、以後意思決定までの調整が多くなり、八方美人的な決定(業績につながらない)が増加することになった。制度については、終身雇用定年なしの伝統的な人事制度や、過去の成功体験から、景気を理由としたリストラはしないという伝統を維持していた。

サービスへの事業構造転換

当時は、急激な技術革新を背景として、ハードの組み立て事業では採算がとれなくなりつつあり、インテルやマイクロソフトのように研究開発型企業として常に最先端をリードするのか、それともサービス提供型の企業を目指すのか、進路を決めなければ、生き残れない状況だった。

事業構造の転換を図った結果、1990年には売上の64%がハードでサービスは16%だったが、2003年にはハードが32%でサービスが48%まで、構造転換が進んだ。

現在の主力事業は、コンサルテーション、システム構築(インテグレーション)、アウトソーシングなど。

ガースナーのリーダーシップ

3つのビジョンを提示。

WIN(競争に勝つ) EXECUTE(機敏に行動し、変革を実現) TEAMWORK(組織への貢献も含めて個人を評価)

ガースナー以前は、戦略構築にばかり時間をかけて、実行力に欠けていた。

日本IBMの会社概要

売上高1.5兆円(米国に次いで2番目)。従業員2.8万人(ピーク時より2割減)。1937年設立。

日本IBMの業績推移

90年代は、利益が年々減少。93年度(北城代表幹事が社長に就任した年)のみ赤字決算(日本IBM史上初)。リストラに関わる費用を一気に計上。

経営変革 ~「ヴィジョン21」~

社員の不安を取り除くため、将来こんな会社になりたいという具体像を示した。

幹部社員や若手社員と話し合い、自分なりにこういう会社になりたいという考えを語り続けた。

赤字決算を実施したことで、社員の間に危機感は共有されており、この危機感が改革を後押ししてくれたと思う。(危機感のない組織で、改革のために危機感を作り出すのは大変だろう)

お客様満足を大事にする会社。 情報産業の変化をリードする会社。 自由闊達な会社。

お客様の満足度向上委員会

社長が委員長。役員や理事が参加。月1回(1時間半~2時間)開催。

検討する題材: 電話クレーム。 営業員、パートナー企業経由のクレーム。 四半期ごとに実施している満足度調査の結果(調査は外部委託。20年継続)。

オブザーバーとして中堅管理職が20名ほど参加。 ウェブや社内報で報告しても社内に浸透しない。 コミュニケーションは、何回繰り返しても、充分ということはない。

その他、表彰制度や人事評価の項目にするなど、社内への浸透をはかっている。

事業構造の転換

サービスへの事業転換には、米国よりも早く着手し、90年代には、ハード:ソフトウェア+サービス=7:3だったが、現在は3:7になっている。

サービスは無形なので、競争力を高めるために、ノウハウの蓄積に重点をおいた。

人員の構成

リストラではなく、再教育によって配置転換を進めた。販売管理部門を半分以下にして、サービス部門を倍以上に増やした。

プロジェクト・マネジメントへの取り組み ノウハウの蓄積を実現するため。

プロジェクト・マネジメント(システム構築の工程管理)技法のノウハウとソフト・エンジニアリング(システム設計)技法のノウハウ(機能フロー中心ではなくデータ中心の設計へ)を蓄積し、標準化を目指した。

属人的だった知を組織知へ転換することで、安定的な経営基盤を作ろうとした。

そのために、標準化の手法を考案した社員を役員に登用。社内の反発もあったが、会社の向かうべき方向を明示し、強い決意を示すために、あえて登用した。 社長として最大の貢献だったと思う。

同時に、ノウハウを蓄積するデータベースを整備し、人事制度も見直した。

経費削減プロセスのリエンジニアリング

サービス業は、ハード事業に比べ、利益率が低い(人件費比率が高い)ため、事業構造の転換に伴って、経費構造上も、販売管理費の少ない会社に転換する必要が生じた。

93年度から2年間で300億円の経費削減を目指し、部長クラスを責任者とする組織横断的なプロジェクトチームを結成。過去に捉われず、自由な発想で、3~5割カットを実現するような対策を考えさせた。

それまでも、部門単位の経費削減(5~10%カットレベル)は毎年実施してきたが、それでは大きな改革は進まない。

例えば契約書。従来は、いかに効率良く作成するかを考えていたが、なくすという発想がでてきた。

セカンド・キャリア支援と人員再配置

早期希望退職者への退職金優遇策などを実施。92年12月以来4,500人が退職。

組織と人事制度の改革 社長として最もパワーを割いたと思う。

- ・フラット化と権限委譲。7~8階層を3~4階層に。役職は事業部長(役員が多い)と営業部長のみ。社長直下には30人の事業部長。事業部長の決定にはなるべく口を挟まないようにしている。
- ・専門職の重視。役職以外は、高度な専門職とスペシャリストを中心とした体系に。
- ・成果主義制度の導入。年初に目標をたてて、期末に上司が査定し、最終的にはその上司が決定。サービス業は、社員の質に依存するから、評価制度はきわめて重要。
- ・人材の社内公募。上司の承認なしに応募できるようにした。年間200~300人くらいが異動。
- ・マネージャーからリーダーへ。管理職の価値観を管理する役からリードする役へ変えるようとしている。
- ・リーダーの発掘。リーダーの資質を分析。洞察力(顧客のニーズを発掘する能力)。創造的思考力(過去に捉われない発想力)。目標達成への意欲。 チームリーダーシップ。 チーム

ワーク（自分のチーム以外と協力できるか）。 決断力。 組織構築力（自分のチーム力を高められるか）。 人材の育成。 組織全体への貢献。 情熱（一番重要）。

- ・経営幹部の選抜。20代後半から30代前半で、次の社長候補を選抜。ただし、毎年見直し。社長は、毎年後継者をリストアップ。（万が一の事故などにも備えて）
- ・女性の能力活用の取り組み。同じ仕事能力なら女性を登用。
- ・ウェブや電子メールを活用した情報共有。改革内容を的確に伝達。毎年社員の満足度調査を実施。
- ・スピークアップ制度。匿名性を保持したままトップに意見を言える制度。内部告発もある。

企業の社会的責任

環境問題だけでなく、コンプライアンスや女性の活用など幅広く追及している。

まとめ

- ・企業文化はトップが創る。
- ・経営の原点は顧客満足。
- ・決断と実行。

顧客の変化を他社よりも早く察知し、決断し、実行できる組織であることが重要。スピードこそが競争力の源泉。早い決定のできる組織や早いことを賞賛する企業文化を創り作り出すために日々努力する。トップ自ら朝令暮改を推奨。ただし、軌道修正もできるようにする。これまで、約10の事業から撤退を決めたが、失敗したと思える決断はない。撤退はトップにしかできない。

ダーウィンの言葉

最も強い者でも、最も賢い者でもなく、唯一生き残るのは変化できる者である。

委員との討議要旨

危機感をいかにしてイノベーションに結びつけるか

- ・イノベーションを実現するうえで、外部からトップを登用することは重要か。
 - ＜北城＞日本でも、非常に危機的な状況に陥った場合は、外部からトップを登用するケースはある。逆に、米国でも、経営が順調なら、内部の人材をトップとして登用するケースが多い。米国では、内部の人材を登用するべきか外部の人材を登用するべきかは、社外取締役を含む取締役会が判断している。経営が順調なら、CEOが指名する後継者を承認するであろうし、経営が順調でなければ、CEOを解任するはずだから、解任されるようなCEOが指名する後継者は承認されないことになる。
- ・ガースナー以外に、危機感をイノベーションに結びつけることはできなかったのかどうか。
 - ＜北城＞顧客重視の発想自体は、ガースナーが最初に唱えたわけではなく、IBM創業以来の社是。よって、ガースナーの前任者も、顧客（社会）の変化に対応して、会社を変えなければならないという認識はあり、そのためにリストラが必要なことも承知していた。しかし、内部のしがらみなどから、思うようにリストラを実行できなかった。その点、ガースナーは外部の人材だったから、比較的イノベーションが実行しやすかったのは事実だろう。
- ・業績が向上しても常に危機感を持ち続け、イノベーションを継続するにはどうしたらいいのか。
 - ＜北城＞トップが示す方向へ社員が一丸となって進むには、危機感が共有されていた方がいいのは間違いない。ただ、危機感には、赤字のような客観的な危機感もあるが、社内でトップが作り出す危機感もあると思う。例えば、成熟企業が、次なる成長分野を見出しながら、自社の強みを発揮するための準備がうまくできていないという見通しをもつことなども危機感になり得る。
- ・サービス重視へと構造を転換しようという発想はどこからでてきたのか。トップ自らが考え出したのか。
 - ＜北城＞日本IBMでは、私が経営企画担当の時代に、10年後の事業戦略を検討し、基礎研究所のデータ分析の結果などから、将来到来するであろうオープンシステムの時代には、システム設計能力やシステム構築能力が差別化の決め手になると予測して、1990年には構

造転換を開始し、人材の登用などを実施した。他方、米国IBMでは、同時期に、同じような予測や戦略が立案されていたものの、実行に移したのは、ガースナーが就任してからである。

イノベーションをいかにして組織に浸透させるか

- ・イノベーションを推進するうえで、外部の人材を登用することは有効な手段か。
＜北城＞日本IBMの場合、プロジェクト・マネジメントとシステム設計ノウハウを競争力の源泉とすることに決めて、事業構造の転換を図っていったため、外部には適した人材はいなかった。そこで、内部の人材を役員に登用して、イノベーションの推進役とした。米国IBMの場合、外部の人材をかなり登用したが、人事、広報、財務など企業文化を変えるような分野では、イノベーションの推進役として定着したが、製品開発や販売など業界のノウハウを活かすような分野では、必ずしもうまくいかなかった。
- ・イノベーションの推進役として内部から登用した人材は、すんなり組織から受け入れられたのか。
＜北城＞完璧な人材はあり得ないから、欠点も多少あったが、会社としてこれから進むべき方針や、会社としてどういう貢献を期待しているかなどをきちんと示し、その人材の能力が最大限に発揮される環境を整備しつつ登用したから、受け入れられたのだと思う。
- ・イノベーションを推進する上で核となる「顧客満足度の向上」を図る手法は、消費者を対象とする場合と企業を対象とする場合で、かなり異なるのではないか。
＜北城＞確かに、対象とする顧客によって、手法には違いが生じると思う。したがって、きちんと顧客のセグメンテーションをして、自分がどの顧客の満足度を向上させるのか明確にすべきだろう。
例えば、日本IBMでは、個人向けのパソコンも製造しているが、個人が社内で利用するシーンに限定しており、家庭で音楽を聞いたりするというシーンは想定していない。また、自社のノウハウがその顧客から受け入れられなかった分野（利益が出ていない分野や利益は出ているが成長していない分野）からは、市場競争力がないとみなして撤退した。
- ・人事制度の改革において、公平な評価をどう確保するかが大変だと思うが、苦労はなかったのか。
＜北城＞社員の方も意識が変化してきており、業績に応じて処遇に差をつけることを望むようになりつつあった。また、毎年見直しをすることで（単年度評価にすることで）、過去の累積が将来の昇進などに影響しないようにしているので、あまり文句が出ないのではないか。
- ・大きな組織の隅々にまでトップの考えを浸透させるために工夫していることは何か。
＜北城＞普段はウェブで伝達するが、決算や大きな買収など主要な意思決定だけは、トップ名で全社員に向けてメールを発信し、マスコミ報道で社員が知るといったことのないようにしている。
また、ウェブ上で会長と社員が議論したり、社員の意識調査を継続して実施したりして、コミュニケーションを図っている。
一番重要なのは、変化することはいいことだということを、繰り返し語りかけることで、社員の側に、変化を受け入れる土壌を醸成する努力を常にし続けていることだと思う。
この結果、大きい組織の割には、変化を受け入れやすい企業文化になっていると思う。

IBMの事業そのものに対する質問など

- ・究極的にはハードを全く製造しなくなることもあり得るのか？
＜北城＞その通り。ハードに依存せず、サービスそのものの競争力の向上を追及している。ただし、研究開発の成果が付加価値に結びつくようなハードは製造していくつもり。しかし、汎用品の製造からは、できるだけ撤退していく予定。なぜなら、汎用品は設備投資のタイミングなどで勝敗が決まる傾向にあり、研究開発の成果が勝敗に結びつきにくいから。
- ・外資系の企業で改革を実行するにあたって、グローバルな事業部制の壁が障害になると思うが。
＜北城＞IBMにも組織の壁は存在する。ただ、日本IBMは世界で2番目の売上有るため、

- 比較的やりやすかった。また、日本のトップは、グローバルな執行役員会議のメンバーであるため、グローバルな事業部門のトップとコミュニケーションが図りやすかった。
- ・目立たないが能力のある人材を発掘して登用するのは難しいと思うが、秘訣はあるか。
＜北城＞人材育成のルートは、マネジメント分野とエンジニア分野に分かれており、本人の希望も聞いているので、目立たなくても専門分野で力を発揮することも可能である。
ただ、マネジメント分野においては、全く目立たないまま社長になることはあり得ないと思う。
 - ・本社部門はどういう役割を果たしているのか。
＜北城＞最重要なのは、先行投資を必要とするような新しい成長領域を見つけ出すことである。
本社主導で、プロジェクトチームを作って検討し、軌道に乗ったら事業部門に移管する。
それ以外には、会社全体の収支管理や事業撤退の決定も重要な役割である。
 - ・IBMが強大になりすぎると、ソフトウェア業界で中小企業が育たないような気がするが。
＜北城＞サービスという分野は、ものすごく幅が広いから、独占することは不可能だと思う。

以上（文責：経済同友会事務局）

検討事例(3) JSR

事例検討日 : 2004年12月1日(火) 第4回企業経営委員会にて
事例発表者 : JSR 相談役 朝倉 龍夫 氏

発表要旨

技術革新と化学工業の変遷

化学工業は、1800年ごろ(産業革命とほぼ同じ時期に)、イギリスにて発祥。19世紀末には、欧州大陸(特にドイツ・フランスにて)、石炭化学工業が発達。第二次世界大戦後、アメリカを中心に、石油化学工業が発達。大量生産型の高分子時代の到来。オイル・ショックを契機に、高付加価値の機能性材料の製造にシフトし、日本メーカーが台頭。半導体材料、液晶用主要素材としての機能性材料では日本メーカーの世界シェア70%以上。

JSRのデマンドイノベーション

1980年代後半から、グローバリゼーションと情報化が進展。

この結果、情報システム(伝送、駆動、表示など)分野で、化学高機能素材が不可欠となった。JSRは、1987年に「技術を基盤とする高収益体質の先進化学工業」という長期ビジョンを掲げ、これら高機能素材を迅速に開発し、事業化することによって、新たなコアコンピタンスを形成し、収益の拡大を目指した。創業30周年の日本合成ゴム株式会社にとって第二の創業チャレンジだった。これ以前の歴代の社長は以下の通り。

最大ユーザーであるブリヂストン出身者が14年。通産省出身者が9年。協和発酵出身者が6年。いかにも国策会社という陣容であった。

JSRの戦略転換

1987年社長に就任すると、1988年1月からC・I・活動を開始。

分析結果は次の通り。(門永副委員長はコンサルタントとして当時この分析作業に携わった)

主力事業である工業用ゴム、タイヤ用ゴム、スチレン系樹脂、PCLの4事業は、成長性、安定性、収益性の各面からみて脆弱。従来の新規事業開拓は、事業拡張のための戦略構想に乏しく、質・量両面からみてひとり立ちできていない(売上比4%)。抜本的な事業構造の転換を図らなければ、業容の低下が不可避(主力のゴム事業の最大供給先である自動車産業は今後ゼロ成長)。

JSRの歴史(概略のみ)

1957年12月 国策会社「日本合成ゴム株式会社」として設立され、60年4月から営業開始。

1969年 民間会社に移行。

この間、ゴムの需要量は約3倍に拡大。合成ゴムの需要量は約7倍に拡大。

また同時に、石油化学工業も発展・拡大期にあったため、原料の供給量も増大。

1969年3月末時点 資産合計412億円。資本の部63億円(株主資本比率15.3%)。

売上高312億円(従業員1,682名)。営業利益44億円(利益率14.1%)。

経常利益23億円。当期利益18億円(ROE 28.6%、ROA 4.4%)。

1989年 過去最高の決算。

この間、事業の拡大と事業の多角化を推進。

その後主力製品になる高機能素材(光・電子材料)の生産もこのころからスタート。

主力事業の特徴:原料を他社(石油化学工業)に全面的に依存。

製品化後の供給先(タイヤメーカーなど)の事業環境と原料の供給元の事業環境との板ばさみになりやすい。

民間移行後は、原料を保有するメーカーが合成ゴムを製品化するなど、競争が激化。

ユーザーニーズが細分化されているため、高コスト体質になりやすい。

1989年3月末時点 資産合計2,309億円。資本の部790億円(株主資本比率33.3%)。

売上高1,920億円(従業員2,776人)。営業利益131億円(利益率6.8%)。

経常利益 154 億円。当期利益 80 億円 (ROE 10.1%、ROA 3.4%)。

グローバル化と情報化

業界の動向：化学工業会社の合併・再編がグローバルに進展。

ウルグアイ・ラウンドにより石化製品の輸入関税引き下げ。内外価格差是正。

ブリヂストンが合成ゴムメーカーでもあるファイアストンを買収。

売上・経常利益は、1990 年代を通じて下落・低迷へ。

しかし、1980 年代末から、既存事業部門は増設計画、研究所は拡充、社員は増員。

高機能素材(光・電子材料)分野は、1990 年代を通じて拡大傾向にあったが、売上比は 1989 年度で 2%、1995 年度で 10%。しかも、同分野の主力製品である半導体レジストの売上高はトップ企業の 3 分の 1 以下。

経営革新の断行

新規事業である高機能素材(光・電子材料)へ経営資源を集中。

工場よりも人材に投資。研究開発部門の強化(要員や設備の拡充)。事業間で人材をシフト。

転機は 1990 年代前半。

1990 年秋には設備予算を 4 割カット。建設費高騰と円高で ROI が成り立たない恐れ。

1992 年末には、進行中だったファイアストンの合成ゴム事業への参画計画を白紙撤回。他方、計画になかったが、赤字企業だった米・欧電材事業の J V を買収。グローバル展開の礎石に。

1995 年には、トップとして蛮勇を奮い、進行中だった上海 A B S 計画や深セン樹脂加工計画を白紙撤回。シリコンバレーのレジスト工場や佐賀の電子材料工場の建設に投資集約。

従来の主力分野に人材や資金を配分しながら、新規分野を育成するのは不可能。

新規分野を育成するには、従来の主力分野における事業計画そのものをつぶしてでも、人材や資金の流出を防ぎ、新規分野に配分するしかない。サンク・コストを最小にしたい。

事業概念の対比

| | 石化汎用品(従来の主力製品) | | 光・電子材料製品(新規分野の製品) | |
|--------------|----------------|-----|-------------------|-----|
| 重量単価 | 100 円 / kg | | 10,000 円 / kg | |
| 販売地域 | 国内中心(余剰のみ輸出) | | 全世界 | |
| コスト (売上比) | 変動費(物流込) | 65% | 変動費(物流込) | 40% |
| | 固定費(本社経費込) | 30% | 固定費(本社経費込) | 30% |
| | 研究開発費 | 3% | 研究開発費 | 15% |
| | 利益 | 2% | 利益 | 15% |

組織の 7 S について

化学企業は、化学分野の研究成果を工業的に利用する企業であるので、Skill の獲得が最優先で、Skill なくして Strategy はあり得ない。

Skill と Strategy の弁証法がイノベーションの起動力。

イノベーションが、Shared Value に昇華するには、少なくとも 10 年の歳月を要する。この間に既存設備の償却は終わり、リーダー層は大幅に交替する。イノベーションと時間を適切にマネジメントすることが極めて肝要。

| | 石化分野(従来分野) | 光・電子材料分野 | 石化分野の変化 |
|-----------|-------------------|--------------------|------------------|
| Skill | 導入技術の展開 グレード開発 | 自社開発 スピード重視 | コストパフォーマンス 重視 |
| Strategy | シェアアップ | デファクト・スタンダード | キャッシュフロー |
| Structure | 国内拡販 | グローバル体制 | 自社の強み |
| System | 設備の拡充 | 研究開発 市場開発の サイクル | 固定費削減 |
| Staff | 積極性 | 知識と先見・構想力 | 緻密な判断 |
| Style | コンセンサス | 戦略優先・トップダウン | |

| Shared Value | 業界トップ | グローバルトップ | 競争力 |
|--------------|-------|----------|-----|
|--------------|-------|----------|-----|

事業構造を転換したことで、従来分野でも7Sの要素が変化した。

現在の部門別売上高・営業利益

2003年度には、光・電子材料分野が、売上比で35%、営業利益比で80%。

2004年3月末（連結） 資産合計3,086億円。資本の部1,595億円（株主資本比率51.7%）。

売上高2,751億円（従業員4,345人）。営業利益326億円。

経常利益318億円。当期利益194億円（ROE 12.1%、ROA 6.3%）。

株価の推移

従来分野のライバル企業群と同じような株価水準から脱し、半導体レジストのトップ企業の株価を凌駕。

委員との討議要旨

事業構造を転換するときのプロセスについて

- ・装置産業型から研究開発型へと転換するにあたり、組織や評価制度などはどのように変えたのか。

<朝倉>組織は、しばらく二本立ての状態だった。

研究部門には、もともとインキュベーターの役割を果たしていた、事業部から独立した東京研究所があり、そこに優秀な新卒を配置し、新規分野の研究陣営は次第に厚みを増した。

工場部門は、従来の石化工場から、新設した光・電子材料工場への人員配置を進めた。技術的なトラブルがあったとは聞いていない。

社長を議長とする戦略検討会と研究開発会議が設けられ、会社の針路と資源配分が密接な問題として討議されるようになった。

販売に関して、新規分野の製品は、研究職や技術系の人間が担当することになった。

高機能素材は顧客と技術的なすり合わせなしに売ることができない。

評価制度は変更しなかった。人事考課で英語を評価項目にしようとしたが、従来分野の人たちがやる気を喪失すると言いつつ張ったので無理押しはしなかった。

最近では、二つの分野で心理的な障壁はなくなってきたが、当初はかなりあった。

従来分野に関しては、とにかく固定費を下げる努力をしたが、トップマネジメントが二つの分野をにらみ、先を読んで石化分野から光・電子材料分野へと順次シフトしたため、軟着陸に成功し、組織として疲弊することは少なかったのではないかと思う。

- ・事業構造の転換に伴って、従来分野の石化分野にも組織の7Sにおいて相当な変化がみられたのは、副産物なのか、それともこうした変化も見越してマネジメントしたのか。また、こうした変化は、石化分野の方々にはどのように受けとめられたのか。

<朝倉>石化分野の生き残り策として当時支配的だった考え方は、海外進出であったが、よく考えると、海外進出しても、原料の確保に大きな難点があり、しかも市場での競争は激しくなる一方であるため、石化分野は現状維持に止まらざるを得なかった。

ただ、石化分野の拡張意欲を一気にそぐようなことをすれば、そこで働く社員のやる気を喪失することになるので、徐々にディスカレッジし、コスト競争力に目を向かせていった。

- ・新分野への事業転換というきっかけがなかったら、石化分野は変わり得なかったのかどうか。

<朝倉>新分野への進出なくして、石化分野は変わり得なかったのではないかと思う。

日本の石油化学工業は、非常に短期間で急拡大したため、そのときの成功経験が仇になり、なかなか新しいやり方や分野にシフトできない企業が多かったのではないかと思う。当社は、原料の製造から製品までを一貫生産するような重装備の設備をもっていなかったことが、かえって変化を容易にしたのではないかと思う。

言い換えるなら、原料の供給を他社に依存していたため、自分たちなりに生き残り策を必死に考えざるを得なかったのかもしれない。

- ・事業構造の転換に伴って、従来の石化分野から強い抵抗があったものと推測されるが、どうやってマネジメントしたのか。

<朝倉> 1990年代に、石化分野で進行していた事業計画のいくつかを、根拠や理由をきちんと指摘してやめさせたことに尽きるのではないか。

ただ、抵抗は強く、例えば人事考課では、業績とは無関係に、石化分野の社員を高く評価し、新分野の社員を過小評価する傾向が長く続いた。

- ・新分野への移行期間において、どのようなことに苦労したのか。

<朝倉> 導入までに非常に長い期間が必要だった。例えば、半導体用のケミカルの研究は、1970年代から始めたが、1990年当初においても売上比2%にしかならなかった。

研究の進捗で研究棟や高価な機器が必要となり、長らく先行投資に対して売上高の過小な分野であった。携わっている社員にとっては、会社が先行投資してくれることで、士気が上がったと思うが、マネジメント層としては忍耐力が必要だった。

内外価格差の急是正で石化分野の利益率が低下した時には、さすがにこのままでは両分野ともダメになるのではないかと心配になったこともあったが、自分が責任をとれずむことだと思って踏みとどまった。

事業構造の転換を実現するトップのあり方やコーポレート・ガバナンスのあり方について

- ・企業のトップとして、既存の事業分野をどう改善すべきかということは、論理的に突き詰めれば考え出せるであろうし、また実行していくこともできるような気がするが、将来の事業はこうあるべきだというビジョンを描き、実行を決断するということは大変難しいことだと思う。どのような苦労があったのか。

<朝倉> 旧海軍にあって、大艦巨砲主義が支配的ななか、山本五十六は航空機主義を唱えて実行した。このことを肝に銘じつつ、天谷直弘さんの意見なども参考にしながら、重装備を必要とする事業ではなく、なるべく身軽で付加価値の高い事業とは何かと考え、研究開発型の新分野への進出を決断して実行した。

- ・J S Rは、委員会等設置会社ではなく、執行役員制も採用していない。そのうえ終身雇用を維持するなど、典型的な日本型経営スタイルであると見受けられる。こうした企業は、企業変革に向かないなどと一般には言われがちであるが、本日の実例からすると、経営組織のあり方よりもトップの戦略やそれを組織に浸透させる努力の方が重要ではないかと思われるが、どのようにお考えか。

<朝倉> 化学事業は、ニッチを見出して、事業として育成するしかブレイクスルーの道はない。よって、社外取締役ではなかなか理解できないのではないか。また、ニッチ事業に多大の資源を投入することには社内においてすらコンフリクトが発生するのに、さらに社外の人まで加わったのでは、話がややこしくなるばかりである。従来当社には、常時3名の社外出身取締役がいたが、そういう理由で辞めていただいた。ただ、現在は、生え抜き取締役しかいないが、かえってそのことに危機感を抱いており、今後どうするかは検討課題だと考えている。

その他

- ・低成長、低利益率の石化分野を、現在も維持しているのはなぜか。

<朝倉> そもそもは、ブリヂストンの原料サプライヤーとしての責任もあって維持してきた。ニッチの技術や新しい技術は、案外古い分野からでてくる。電材のスタートはゴムの環化だった。また、石化分野では必死で合理化努力をしているので、利益が見込める間は維持していく。

以上（文責：経済同友会事務局）

検討事例（４） 三菱商事

事例検討日 : 2005年1月20日(木) 第5回企業経営委員会にて
事例発表者 : 三菱商事 取締役社長 小島 順彦 氏

発表要旨

総合社の変遷 1) 三菱商事の概要 組織体系と業績

6つの営業グループ(生活産業、化学品、機械、金属、エネルギー事業、新機能事業)と国内場所(30拠点)、海外場所(190拠点)から構成。連結対象会社516社。

社員数6,128名(うち1,712名が出向。そのうち200名強は経営者)。

連結対象の事業投資先の従業員も含めると、約49,000名。

2003年度通期の業績は、売上高約15兆円、純利益1,154億円で、過去最高益。

2004年度通期の見通しは、純利益1,600億円(当初の1,300億円を上期決算時上方修正)。

意思決定システム

ガバナンスの形態としては監査役方式(今後、総合社についての理解を浸透させつつ、委員会等設置会社方式も検討したい)。取締役16名(うち社外5名)。監査役5名(うち社外3名)。執行役員41名。

取締役に諮る案件を検討する経営委員会に相当するのが社長室会。

取締役会の諮問機能的な位置づけとして、ガバナンス委員会(委員長は会長。年2、3回開催)と国際諮問委員会(委員長は会長。海外6ヶ国の方が委員として参加。年1、2回開催)。

社長室会に諮問する議案を議論する委員会として、HRD委員会、コンプライアンス委員会、PM(ポートフォリオ・マネジメント)委員会、ALM(アセット・ライアビリティ・マネジメント)委員会、カンントリーリスク委員会、IT戦略会議、ISMS(インフォメーション・セキュリティ・マネジメント・システム)委員会があり、各々コーポレート・オフィサーが担当している。

収益源

収益の約7割が事業投資会社から、また約6割が海外からもたらされている。

すなわち、海外の事業投資会社もたらす収益が総合社の収益基盤を支えている。

基礎収益の推移をみると、1990年代前半のバブル崩壊期以降低迷していたが、2000年から高位安定になっている。この間に、実行された施策を紹介することで、総合社の企業変革がどのように進んだのか理解いただけるのではないかと。

三菱グループについて

岩崎彌太郎が約130年前に創業した海運業に始まる。その後、2代目彌之助、3代目久彌、4代目小彌太らが三菱の基盤を固めた。

現在は、三菱系29社で構成される三菱金曜会が毎月第三金曜日に開催され、三菱グループの情報交換の場になっている。ただし、営業上は、各社同士が競合関係になることもある。

総合社の変遷 2) 総合社の成り立ち

高度成長期に、貿易業務とトレード・ファイナンスの役割を担い、製造業の成長を支援することで発展。

製造業が産業資本を担い、総合社は商業資本(トレード・ファイナンス)を担った。

天然資源に恵まれない日本の環境下で、海外貿易業務(原材料の輸入と製品の輸出)を担った。

戦後復興期から高度成長期を経てバブル期まで、このビジネスモデルで日本の成長を支えた。

総合社の変遷 3) 環境の変化と対応

社会・経済環境の変化に伴って、10年ごとに危機にさらされつつもサバイバル。

1960年代は商社斜陽論。1970年代は商社買占め批判。1980年代は商社冬の時代。1990年代はインターネットの発達にともなって、中間介在者は不要になると言われた。三菱商事は、戦後解体され、

1954年に再統合を果たし、昨年は50周年。この間、10年ごとに、商社としての機能や事業分野を拡大して危機を克服。

特に、バブル崩壊後の1990年代後半以降、現在の佐々木会長が社長に就任した当時は、償却の増大と収益の低迷で業績が悪化。他方、企業を取り巻く環境は激変し、そのスピードは加速度的。

すなわち、すべての業界で二極化が進展。外資の参入により既存市場が大変革を迫られた。規制緩和。産学連携。インターネット・デジタル家電・ブロードバンドの普及。ナノテク・バイオ・環境技術の進展。雇用形態・ライフスタイル・文化の変化。少子高齢化による社会構造の変化。グローバル化の進展で、EUという巨大市場が出現し、人やモノや金が国境を越えて流動化し、BRICsが台頭。資源価格が高騰。これからはアジアが世界経済のけん引役になるかもしれないという情勢。

こうした環境下で、当時の佐々木社長は、「変化はチャンス」と捉え、企業変革に着手。中期経営計画「MC2003」を策定して選択と集中を推進し、企業業績が回復。

「MC2003」 1) 「MC2003」(2001年4月1日発表)の概要

既存事業を選別して経営資源を成長分野に集中的に投入するための3つの戦略。

ポートフォリオ戦略(生活産業、化学品、機械、金属、エネルギー事業の既存5グループが対象): 既存の事業分野においては、選択と集中を強化し、2003年に1,000億円の利益計上を目指す。

ドットコマース戦略(ITを活用した新ビジネスモデル=成長分野が対象): 従来商社が有していた4つの機能を、IT化時代における新しいビジネスモデルに対して適格的に提供できるよう、各グループに散在していたこれらの機能に関する経営資源を、新機能事業グループとして再編し、既存5グループとのシナジー効果も合わせ、03年に200億円の利益計上を目指す。FILM(Finance:金融、Information:情報、Logistics:物流、Marketing:マーケティング)機能。

R&D(&C)戦略:

新技術の登場を踏まえ、研究開発を強化し、かつその技術の事業化を図ることで、03年に+の利益計上を目指す。

3つの戦略を推進する体制

特徴は、新機能事業グループを既存5グループと並列ではなく、全社経営機構直轄に位置づけた点。なぜなら、機能を中心に、新しいビジネスモデルをつくるために、営業との連携を強化する必要があったため。

他方、商社の営業部隊は、元来プロダクト志向が強く、事業グループごとに機能を囲い込もうとしがち。そこで、どの事業グループとも連携できるよう、既存5グループとコーポレートとの中間に設置。

また、業績評価の方法も既存5グループとは異なる方法にした。既存5グループはプロフィットセンターとしての評価だが、新機能事業グループは3割をコストセンター的な要素を加味した評価にした。

この結果、既存5グループにライバル視されることなく、協調関係が強化できた。

「MC2003」 2) ポートフォリオ・マネジメント戦略

ポートフォリオ・マネジメント戦略を成功に導くために4つの「M」を導入。

経営管理制度(Management System)

従来400あった部課を統廃合して、190のビジネス・ユニットへ(BU制の導入)。

社長は全BUのマネジャーと直接対話ができるようになり、縦のコミュニケーションが円滑に。

経営指標(Measurement)

全BUを同列に評価すべくMCVA(「事業収益」「資本コスト」という指標を導入)。

各BUの仕事内容をコーポレートサイドが直接把握できるようになった。

評価報酬体系(Motivation)

BU単位で業績を評価。

企業風土の変革(Mindset)

上記3「M」を有機的に活用して、企業風土を変革し、価値創造の推進を目指す。

ポートフォリオ・マネジメント戦略における選択と集中

各BUを、MCVAにて毎年評価し、次の3つのミッションのうち、どれかひとつを与えることにした。

「拡張型」：新たな機能を付加することで、「収益の継続や向上」を狙う。

「成長型」：集中的に資源を投下して、「新たな商圏構築」を狙う。

「再構築型」：「縮小」「撤退」「再編」によって、「抜本的な事業の再構築」を図る。

EXITルール（3年連続で当期利益が赤字など）に照らして判断。

なお、「再構築型」ミッションを与えられたBUは、期限までに事業撤退できたら報酬がもらえる。

これによって、選択と集中を加速的に実現することができた。

例えば、1999～2002年度には、4,100億円の新規投資をする一方で、124社の事業から撤退して2,900億円の資産圧縮を実施した。また、2003～2005年度には、約1,900億円の資産圧縮を予定している。

「MC2003」 3) ドットコマース戦略

新機能事業グループを設立して、伝統的な総合商社（モノの流通や売買。生産者のためのマーケティングや販売）から新しい総合商社（ソリューションの提供。顧客の視点に立った行動）への移行を主導。

新機能事業グループは、5つの本部（金融事業、ICT事業、物流サービス、コンシューマー事業、ヒューマンケア事業）から構成。プロダクトを提供していないため、機能を提供して、事業会社を設立しているケースが多い。よって、社員830名のうち55%くらいは出向。事業投資先は140社。

また、自ら稼ぐだけでなく、既存の営業5グループのいずれに対しても支援をする。

例えば、FTを活用して、顧客企業のバランスシートを軽くすべく、設備を購入せずリースに切り替える事業を機械グループと共同で推進（航空機や半導体設備のリース事業）。オフィスビルではなく商業施設に特化した不動産の証券化事業も開拓（現在は上場して利益も延びている）。他にもFILM機能各々でも事業化に成功しているし、複数の機能のシナジーによる事業化にも成功。

「MC2003」 4) R&D（&C）戦略

戦略分野は4つ（IT・通信情報産業、ナノテクノロジー、エネルギー&環境、バイオ&メディカル）。ナノテクではフラレンが有望。

これらの分野は、事業開発部が推進しているが、今後は専門の担当役員を配置し、投資額も増額するなど、事業の拡大を図る予定。

なお、当初はヘルスケアという分野もあったが、事業化（Commercialization）の目途が立ったため、ヒューマンケア事業本部として、新機能事業グループに移管した。

また、全社営業開発助成制度やコーポレートベンチャー制度など制度的な取り組みも推進。

INNOVATION 2007 1) “新・産業イノベーター”を目指して

昨年社長に就任し、7月23日に中期経営計画として、「INNOVATION 2007～未来を拓く」を作成。

ビジョンは、「未来を創造し社会と共に成長する“新・産業イノベーター”」。

「MC2003」をベースに、加速的に変化する社会に対応しながら新たな飛躍を目指すべく、市場ニーズから産業を捉えなおすことで新しい仕組みを提案・創出し、次世代を担う新産業の創生を支援する。

目指すべき企業像としては、新しい時代の流れを創り出す起業家・事業家の集合体、産業育成を支援する“経営者の輩出工場”、変革をリードするグローバルなネットワークとスケールを有する企業集団、ステークホルダーはもとより社会的にも高い信用を得る企業市民。

「ステークホルダー・トライアングル」の考え方

「顧客・パートナー」「株主・債権者」「従業員」という3者を頂点とした、「ステークホルダー・トライアングル」のバランスを保ちつつ経営の舵をとる。

利益成長はもちろん、社会に受け入れられる企業のあり方や行動、社会から認知してもらうことを重視。

大きな“ジャンプ”に向けた“ホップ”と“ステップ”のステージ

昨年度と来年度が“ホップ”段階、06年度と07年度が“ステップ”段階という位置づけ。

最終年度の連結純利益目標は1,800億円。“ジャンプ”段階では、2,000億円企業への飛躍を目指す。

INNOVATION 2007 2)基本コンセプト

変化を捉えて未来を拓く

「MC2003」では短期利益の追求にやや偏りがちだった。よって「中長期的な成長戦略」を目指す。

1)中核ビジネス(約10件)の徹底強化、2)将来の戦略分野への対応(R&D&C戦略部門の増強)、3)重点地域(特に中国・インド)への戦略的投資。

業績評価の仕組みを変え、中長期的な視野でものを考えることを重視するように。

現場発信、場所発信を強化する。

人を活かして人を育てる

社員の活力とビジネス感度の向上を目指す。

1)成長を支える人材(特に経営者として通用する人材)の育成と確保、2)社員の活力向上に向けた人事制度・組織業績評価制度の整備(社員の市場価値を高める。団塊世代の再成長を支援)、3)国際人材の開発(海外事業投資先で現地のトップを育成)。

足場を固める

経営基盤の継続的強化を目指す。

1)連結経営基盤の強化(連結先の経営指標の数値化、ガバナンスやコンプライアンスの確保など)、2)内部統制体制の整備、3)コーポレート・ガバナンスの継続強化、4)ITを活用した経営システムの再構築、5)コンプライアンス体制の徹底・強化

BU制とMCVAによるポートフォリオ・マネジメントと投資性資産によるB/S管理は「MC2003」を継承しつつ、業績評価制度は中長期的視野に立って行動できるよう見直し。

INNOVATION 2007 3)三菱商事の7S

| | |
|--------------|---|
| Strategy | 「変化を捉えて未来を拓く」「人を活かし、人を育てる」「足場を固める」 |
| Shared Value | 岩崎小彌太の三綱領(「所期奉公」、「処事光明」、「立業貿易」) |
| Style | 現場発信 場所発信 情報共有(コミュニケーション) |
| Staff | 事業投資先の付加価値を向上できる人材 (CEO、CFO、現場のエキスパート人材) |
| Skill | ビジネス感度と創造能力 |
| Structure | BU制 |
| System | ポートフォリオ・マネジメント戦略 |

三菱商事の企業理念:「三綱領」

1934年、岩崎小彌太の訓諭をもとに、旧三菱商事の行動指針として制定。

「所期奉公」:Corporate Responsibility to Society

「処事光明」:Integrity and Fairness

「立業貿易」:International Understanding through Trade

情報共有のためのコミュニケーション手段

月1回メールマガジンを発行し、社長としての見解を発信。年3回社長との直接対話の機会を設定。

出張したら、必ずその現場の社員と情報交換。月1回8:30~10:30各グループのCEOと情報交換。

本部長、BUマネジャーともできる限りのコミュニケーションを心がけている。

委員との討議要旨

商社のビジネスモデルについて

・総合商社というビジネスモデルは日本特有だそうだが、どういう歴史的経緯があるのか。

<小島>IRにおいて、総合商社とは、を説明するのは、かなり困難である。

一般には、グローバルな投資銀行のやや多様化したタイプと理解されているようだ。
しかし、商社の強みは、グローバルな拠点ネットワークと人材。あらゆる産業とグローバルに接点をもっているため、全世界の情報が素早く入手できる。
こうしたメリットを活かして、社員には「ビジネス感度」を磨き続けるよう促している。

事業構造を転換するにあたって

- ・生産者の立場重視から顧客の立場重視に転換するにあたり、社員の価値観を転換するために何をし、どうやって徹底したのか。その結果、会社の価値創造にはどのような影響があったのか。
＜小島＞新機能事業グループを核にして、顧客の変化を感じとることができそうな事業領域に積極的に投資し、社員も出向させた。例えば、小売事業の領域として、ローソンやケンタッキーフライドチキンの経営を担うことにしたし、映画「ハウルの動く城」を提供したり、インデックスの筆頭株主になったりしてコンテンツ事業の領域にも進出してきた。どの事業領域についても、顧客の動向を知ることができる分野（マーケットサイド）に自ら進出して初めて、全体感が把握でき、その結果、従来商社が強みを持っている取引先やメーカー（生産者サイド）に対して、これまで以上に有効な提案ができるというように、仕事の流れが変わるよう、新機能事業グループを中心にモデルをつくりながら、会社全体を変えていった。
また、ベンチャー志向の強い社員ほど、マーケットサイドに関心が高い傾向にあったため、そうした社員の後押しを重視したことも、こうした転換の流れを強化することにつながった。

社員の育成や評価について

- ・三菱商事にはベンチャー志向の社員がとて多いように感じるが、なぜか。
＜小島＞最近の新卒者には、ひとつの会社にずっと勤めようという考えがそもそも希薄だ。
むしろ、自分の企業価値をどうしたら高めるかということを考えている社員が多い。
また、商社はそうした価値観を持った社員を必要としている。よって、起業などで退社することについては、会社を憎んでのことでない限り、商社にとってはネットワークが外部に拡大することにつながるので、むしろ奨励している。
また、ベンチャー志向の強い社員は、問題意識が高いとも言えるので、会社としては、そうした社員をできるだけ後押しをするようにしている。
ただ、ベンチャー志向といっても、タイプはさまざまで、自分と会社とが折半で出資して起業したいという考えもあれば、ベンチャー企業に出向したいとか、出向しているうちに転職したくなるなど、色々なタイプがある。
そこで、会社としては、とにかく新しいことに挑戦することを奨励し、そうした考えの社員を支援するような企業文化をつくるよう心がけている。
そして、こうした企業文化が根づくことで会社も新しくなるのではないかと考えている。
- ・経営幹部クラスを対象とした養成塾のような制度があると聞いているが、これについて教えてほしい。
＜小島＞MC経営塾と称し、次の役員候補の社員（40代後半中心）を対象に、3～4ヶ月間、毎週土日研修所に集め、3グループ（各10人づつ）に編成し、テーマを与えて徹底的に議論をさせ、レポートをまとめさせる。
例えば、中期経営計画「INNOVATION 2007」について議論させると、さまざまな提案などが出てくるので、現経営陣にとっても刺激的である。
また、10年後、自分たちが経営陣として三菱商事をどう経営するのか、シミュレーションをする場にもなっているため、これも現経営陣にとって刺激になる。
毎回、冒頭には講師を招いて講演を聞き、その話をベースに議論し、最終日には社長が各グループのレポートを論評している。
研修を通じて、結末も高まり、所属グループが異なる社員の交流の場にもなっている。
- ・経営層における外国人比率はどうなっているのか。また、その育成プログラムはどうなっている

のか。

<小島> これまでは、海外にある事業所で、現地社員を採用して育成してきた。

最近では、海外の事業所内で育成するというよりも、海外の事業所が投資している会社の経営層に現地社員を登用して育成するようプログラムを変更しつつある。

そして、これからもっとも重要なのは、中国人社員の育成だと考えている。

- ・ 今後、中長期的な視野に立って、考え行動する社員を評価すべく、社員の評価制度や報酬制度を変えようとしているとのことだったが、具体的にはどのような工夫を考えているのか。

<小島> BUマネジャーは経営層に対し数値目標をコミットメントし、達成すると、BUのメンバー全員が報酬をもらえるしくみになっている。このため、BUマネジャーは、数値目標をできるだけ手の届くところに設定しがちになる。そこで、より定性的な評価項目を増やす、数値目標の設定にグループ長や本部長を関与させる、といった方向で試行錯誤をしてみようと考えている。

現在、人事と経営計画の担当者が、制度の詳細な設計をしているが、その結果を踏まえつつ、トップ自らが、現場やBUマネジャーやグループ長の声に常に耳を傾けながら、制度をうまく運用していきたい。

また、HRD (Human Resource Development) 委員会でも、各グループ長が集まって、人事制度や業績評価制度を議論している

コーポレート・ガバナンスのあり方について

- ・ なぜ委員会等設置会社にしないのか。

<小島> 社外取締役が、商社のビジネスモデルを本当に理解できるか、やや不安がある。

将来的には、総合商社のビジネスモデルをより多くの方にご理解いただけるようにしつつ、検討していきたい。

- ・ 不祥事が起こらないよう、コンプライアンス経営を実行していくために、教育面などで工夫していることは何か。(特に、海外事業において)

<小島> 海外事業でコンプライアンスを維持するのは大変。海外事業で不祥事の温床になりやすいのはODA関連事業。よって、近年、商社はODAから撤退し始めている。

海外をはじめ、各拠点のトップのコンプライアンスに対する意識が重要。

また、悪い情報がすぐにトップに上がる仕組みを作るべく日々努力をしている。(タテのコミュニケーションの重視など)。

事業グループごとに配置した監査役、コンプライアンス委員会やチーフ・コンプライアンス・オフィサーなどの制度も充実させている。

いずれにしても、トップが口を酸っぱくして「コンプライアンス重視」を唱え続けることで、社内の緊張を保つしかないのではないかと。

その他

- ・ ヘルスケア事業の今後の展開について、どのように考えているのか。

<小島> 全国のかなりの病院や介護施設と接点を持つことで、事業領域が拡大しつつある。

例えば、車いすやベッドのレンタル事業で、介護施設の約6割と接点を持っている。また、病院の医療器材の購買を代行するJITS (Just in time stockless) というしくみを考案し、事業化したところ、100 くらいの病院で採用された。

こうした接点を足がかりに、病院経営のコンサルティングや資金提供など、様々な形でビジネスが広がりつつある。

- ・ 開発輸入の分野において、今後台頭が予想される中国とどう戦っていくのか。

<小島> 中国は、マーケットの大きさを背景に、さまざまな国と親しくし、資源(金属とエネルギー)の囲い込みに全力をあげている。ただ、最近では、信頼性の観点から、中国に不信感を抱く国も出始めている。他方、日本は30年来の資源開発ノウハウがある。

中国が日本との共同開発をやりたがるケースも最近では多いが、日本にとっては、中国は、マーケットとしては魅力的だが、他方で事業を乗っ取られるのではないかと懸念

も拭い去れない。そこで、最近では、アメリカのマーケットに注目し、同じく中国に不信感を抱いている欧米のメジャーとJVをやるようにしている。

- ・生活産業（小売業など）と、今後どう関わっていくのか。

<小島>生活産業とのかかわりの中で商社が強みを発揮できるのは、物流など流通の分野である。商社が流通の分野に介入してバイイングパワーを発揮することで、小売業の調達コストを下げることができる。（菱食の例など）

- ・「三菱」のブランド戦略は怎么样了のか。

<小島>三菱金曜会でも、これまであまり真剣に議論されていないが、今後は、どうやって「三菱」ブランドを信頼性の高いものにするか考える必要があると思っている。

以上（文責：経済同友会事務局）

検討事例（５） 松下電器産業

事例検討日 : 2005年1月25日(火) 第6回企業経営委員会にて
事例発表者 : 松下電器産業 取締役社長 中村・夫氏

発表要旨

松下電器産業の事業構造の特徴について

トヨタ自動車：売上の約80%が自動車。

キヤノン：事務機器（約70%）とカメラ（約20%）で売上の90%以上。

松下電器産業：最も規模が大きいテレビ事業でも、売上に占める比率は7.7%。

松下は、大企業というよりも、多くの中小企業の集合体という特徴をもっている。

「21世紀型製造業」を目指して

米国経済の復活

1987年から2回にわたり、計9年間米国に駐在し、マネジメントの仕事を通じて学んだこと。

1980年代の米国では、世界1工業国の座を日本に奪われ、経済全体が停滞。

国家レベルで、強烈な危機感を抱き、復活のシナリオを模索。

瞠目に値する点は、工業化社会に起因する問題は、工業化社会で通用した枠組みだけでは解決することができないことに気がついたと思われるところ。

すなわち、20世紀型の工業化社会や既存ビジネスの枠組みの中で、付加価値を追求するという伝統的なものづくりから、ITを活用した抜本的な改革の必要性を認識した点にある。

「IT生産性」という概念を導入し、徹底的に取り組んでいた。

従来なら、100個/人の能力があり、10人で1,000個の生産現場において、生産性を20%向上させるには、120/人に能力を高めるべく取り組んできた。

「IT生産性」では、10人で1,000個の生産現場において、ITを活用することで、5人で1,000個の生産を可能にし、1人当たりの生産性を2倍に高めるべく取り組む。

国家全体で、ITによる社会構造革命を推進し、企業体質の抜本的な転換、生産性の飛躍的な向上を成し遂げ、1990年代には米国は復活した。

米国企業の経営改革

1985年のヤングレポート以来、ボトルネックの解消こそが生産性向上につながるという制約理論(TOC)、トヨタ生産方式を体系化したリーン生産方式、生産プロセスでの品質を厳密に管理する手法であるシックスシグマ、ITを駆使して資材調達から顧客までを無駄なく統合的に管理するSCMなどを、企業に導入すべく、官民一体となって取り組んだ。

1988年には、優秀な経営管理手法を持つ企業を表彰するマルコム・ボルドリッジ賞を創設。

こうした取り組みによって実際に復活に至るには、約10年かかっていることを忘れるべきではない。米国企業の際立った俊敏さや問題を先送りしない(小出しにしない)姿勢に学ぶところ大。

ルイス・ガースナーの経営改革に学んだこと

過去の成功体験が、時代の変化への対応を遅らせた点で、松下も同じだと思った。

ガースナーは、IBMの強みを、グローバルな経営資源と蓄積された技術力にあると定義し、ソリューション企業への変革こそがIBMにとって最適であると結論した。

これを実現すべく、組織改革に着手し、社員を半減させ、60億ドルもの資産を売却した。

また、純血主義を捨て、多様で柔軟性のある組織形態へと転換した。

この結果、1993年4月から2001年年末までに株価が800%以上上昇。時価総額は1,800億ドル増加。

こうした改革をお手本にして、経営しなければならないと強く感じた。

日米の製造業の出荷と在庫の推移を比較

米国は、1992年以降、出荷が著しく増大しても在庫はさほど増大していない。

他方、日本は、2002年まで、出荷の増大に比例して在庫も増大する傾向にあった。

米国は、1990年代にすでにIT革新に成功していたが、日本は、21世紀になりバブルが崩壊して初めてIT革新が進展した。（それまで高度成長時代の成功モデルの余韻に浸っていた）

お客様から遠い存在になっていた松下

1997年日本に帰任し、映像・音響関連事業のAVC社という社内分社のひとつを担当。

当時、フラットな画面を持つソニーのベガというテレビが大好評。

しかし、松下の社内では、従来のブラウン管のメリットを主張し、フラット画面を否定する発言ばかり。

売り場を観察すると、お客様は説明されなくても見た目でそれとわかるフラット画面を買っていく。

松下も、全社プロジェクトを結成して、1年半遅れでフラット画面のテレビを発売。

1年半の遅れを取り戻すことはできなかったが、もしこのときフラット画面に取り組んでいなければ、松下はテレビ事業そのものから撤退を余儀なくされたであろう。

20世紀末の松下電器

衰退企業に共通する4つのカルチャー。 傲慢、自己満足、内部議論、摩擦を恐れる。

当時の松下にも、こうしたカルチャーが蔓延していた。

我々はトップメーカーである、我々は品質のいいモノをつくっているのに、買わない方がおかしい、結論のでない会議が多くなり、結論を出さず、ただ議論しているだけの「委員会」が次々つくられる、こうすべきだとわかっているのに、摩擦の発生が予想されると先送りする。

松下グループの業績推移

収益力は低迷。2001年には創業以来の大赤字を計上。

2002年には黒字復帰したものの、2003年でもまだ2000年のレベルに戻たにすぎない。

飛行機の離陸直後と同じで、水平飛行に移るまで、最も推進力を必要とする時期であり、ここで力を抜くと墜落しかねないと、社内で警告している。

外部環境の面では、インフラコストの安さを武器に中国や韓国が台頭し、競争が激化。

IT革命による新たなビジネスモデルの出現

マネジメントの変化（シェアードサービス、BPOなどの登場）

プロセスの中抜き（ネット販売、EC調達）

新型ビジネスの登場（ネットオークション、ダウンロードサービスなど）

この結果、異業種との新たな競争や雇用のグローバル化が進展しており、これまでの業界常識や商習慣では全く通用しないという現象が増加しつつある。

経営パラダイムの転換

松下は、過去の成功モデルを捨て、新しい経営のパラダイムにシフトすることを決意。

過去に前例のないスピードで変化することが求められる21世紀に、顧客との接点に資源を集中投下。

それ以外の部分は、可能な限り軽くし、顧客からみてわかりやすく、要望に素早く対応できる、

「サッカーボール型」の経営構造を目指す。

| | 20世紀型経営 | 21世紀型経営 |
|------|-------------------|------------------|
| 経営構造 | 重・厚・長・大 | 軽・速・短 |
| 管理 | 売上重視 / 単独・国内中心 | 利益・CF重視 / 連結中心 |
| インフラ | 大型生産設備中心（規模の拡大） | IT投資中心（俊敏さの実現） |
| 組織形態 | ピラミッド型（硬直的ヒエラルキー） | フラット&ウェブ型（お客様直結） |
| 雇用 | 終身雇用 / 年功序列 | スキル重視 / 実力重視 |

他方、事業戦略の側面からは、20世紀に主流であった生産技術主導の規格型大量生産から、顧客の多様なニーズに効率的なものづくりで対応しながら、グループ全体の最適化を目指す。

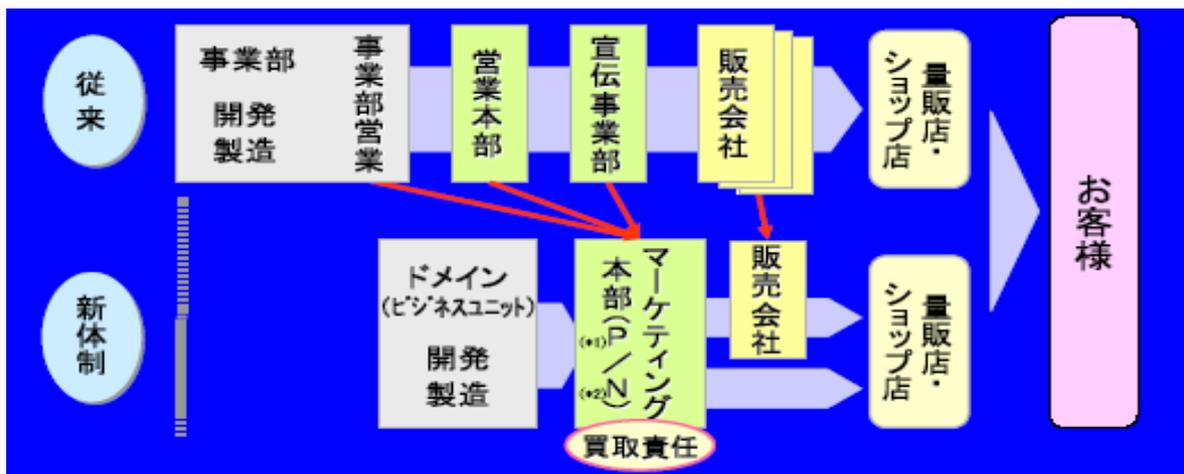
かつては、二番手商法で「マネシタ電器」と揶揄されたが、今後は二番手では必ず赤字になる。

ITを駆使して顧客とつながり、他社に真似のできないものづくりを行い、世界同時発売する。

| | 20世紀型経営 | 21世紀型経営 |
|------|---------------|---------------|
| 事業体制 | 商品別事業部制（部分最適） | ドメイン別体制（全体最適） |

| | | |
|-------|-----------------------------|------------------------------|
| 強さの源泉 | プロセス・イノベーション | プロダクト・イノベーション |
| 付加価値 | 組立・加工 / 多機能 | バリューチェーン(デバイス・サービス) |
| 開発 | 総合・自前主義 シーズ(技術)主導 / 特許出願 | 選択と集中・アライアンス ニーズ対応 / 知財戦略 |
| 製造 | ライン生産(規格型大量生産) | セル生産(多品種少量生産) |
| 販売 | プッシュ / 販売網拡充 / 順次発売 | プル / SCM / 世界同時発売 |

松下のイノベーション
家電事業の国内流通改革



従来、事業部の営業部門、流通段階の営業本部、宣伝事業部に分断されていたが、これをパナソニックとナショナルという2ブランドのマーケティング本部に統合。

ITを活用し、流通部門の効率化を図り、コストを削減すると同時に、ものづくりの現場と顧客との距離を短縮し、顧客の声を反映した商品を迅速に開発・投入できる体制を構築。

当時の売上の11.5%(約800億円)のコスト削減に成功し、その全額を商品力強化や販促宣伝に投入。

また、マーケティング本部に買取責任をもたせ、製造部門との緊張感のあるコミットメントを実現。これにより、商品の品質・機能面だけでなく、生産数量、販売価格、投入時期などの面でも、従来にない厳しさを市場実態を反映させようという風土が醸成されつつある。

20世紀の松下の成功を支えた、「聖域」とも言うべき、国内家電流通の改革を断行したことにより、全社員が改革にタブーはないことを実感でき、改革への意思を共有できたと思う。

IT革新の取り組み



21世紀型の軽くて素早い経営構造に転換するには、あらゆる領域でITの活用が不可欠。デジタル家電は、商品の陳腐化が早いいため、そのスピードを上回る速さで、かつ効率的に商品を開

発し、世界同時発売によって、素早く投資を回収する必要がある。

商品化軸に沿った革新：プロセスマネジメントを導入して、企画から生産までを一気通貫にし、新商品の早期導入を実現。

S C M軸に沿った革新：I Tを駆使し、調達から市場投入までのリードタイムを抜本的に短縮。調達部門は必要な量だけ購買。製造部門は在庫ゼロ・不良品ゼロを実現。物流部門は素早く効率的なロジスティクスを展開。営業部門は顧客のニーズに沿って商品を取り揃えて、品切れ・欠品ゼロを実現。

C R M軸に沿った革新：宣伝・マーケティング・営業・サービスをトータルで推進する、ブリッジプロモーションの仕組みを構築。顧客の声を開発・製造部門へ迅速に反映。

2001年にI T革新本部を設置し、2003年度までに1,200億円のI T投資を実施。

21世紀型経営の競争力は、創造的な時間×社員数で表されると思っている。今後とも、I T革新を推進して、プロセスの効率化・スピードアップを図るとともに、社員の創造的な時間を生み出すことで、顧客ニーズに応える仕事により多くの時間が回せるようにしたい。

生産革新の取り組み

セル生産体制への取り組みでは後発。

P A V C社の例で、在庫が1 / 5に激減、1人当たり生産性は倍増、設備投資は1 / 3に。最大の効果は、製造を担当する社員一人一人に経営参画意識が芽生え、現場が活性化したこと。ただ、今後の中国の台頭に負けないよう、究極のセル生産（日々完結による在庫ゼロ、最小コストでのものづくり）を目標に、一人一人の生産性が可視化できるようにし、更なる進化を目指す。

ドメイン別事業体制の構築

2003年には、一連の改革の総仕上げとして、グループ全体の事業体制を再編。

再編の目的は、事業の選択と集中が自己責任で、日常的に行える組織を目指すこと。

商品別に100以上に細分化されていた事業部制では、単品事業部が多く、自らの事業を否定すること（「選択」）ができなかった。

また、従来は、事業部間、関係会社間で重複している事業が多々あり、グループ内で競合していた。ある試算によれば、重複事業の合計は1兆2千億円にものぼっていた。

14の事業ドメインに再編し、可能な限り製販を一元化し、開発・製造現場が顧客まで責任をもつ、自己完結で自主経営できるしくみに変えた。

一つ一つの事業規模は小さいが、各企業の事業を強化し、最強の集団を目指す体制が整った。

新たな経営のしくみ

ドメイン各社に徹底的に権限を委譲する一方で、結果を評価し、責任を追及するしくみにした。業績の評価指標を単純化。C C M（キャピタル・コスト・マネジメント）の導入により、「営業利益」「事業資産コスト」×「年利8.4%」が0を上回ることを求め、キャッシュフローを徹底的に追求することにした。

グループ全体の連結総資産については、2002年から1兆円を目標に取り組み、2004年度で1兆4千億円の圧縮に成功する見通し。在庫削減で4,000億円。松下リースの改革で4,300億円。その他拠点の統廃合などで5,700億円。

抜本的な組織改革

従来：ピラミッド型。事業トップと顧客との間に最大13階層。（米国では4層以上でもつぶれる）
改革後：「フラット&ウェブ型」。I Tを活用し、個々の社員が顧客と直接情報をやり取りして意思決定できるよう、部課制を廃止。階層を減らし、社内調整や社内伝達という価値を生まない時間を徹底的に排除して、創造的な時間の最大化を目指す。

2000年から2004年で、事業所数が349から294に、社員数は11万人か9万人に減少。

「スカンクワークス」

各ユニットが最大の力を発揮すべく、アメリカズカップのヨットクルーの戦い方を参考にしている。本来なら50人や100人でやる仕事を、目的達成に情熱があり、勝利を信じ、プロジェクト全体を理

解し、能力の高い人ばかりを集めれば、10名で成し遂げることができるという考え方。
10名のチームだと1対1のコミュニケーションパスが45通り。フラットで一体感のある戦略の実現が可能。言い方を換えると、鶴翼型から魚鱗型の組織へということ。

改革のプロセス

まず、思い切ってしくみや組織を変える。そうすれば、社員の意識（マインド）が変わり、行動が変わって、結果が変わる。いきなり、社員に意識改革や行動改革を求めても、なかなか変わらない。

改革によって再生しつつある事業の例 ～モータ事業～

70年の歴史。多岐にわたるモータの開発・生産に従事。不採算商品も多数。海外展開の遅れ。
2002年までで、過去10年利益率が5%を越えたことがなく（同業他社は2桁利益）、2年連続赤字計上。

商品群を16から8へ、家電分野で3,500機種、情報分野で1,000機種を削減。

ナショナルマイクロモータと武生松下を清算。技術力はあるが収益力が弱い事業をミネビアと設立した合併会社に移管。他方、清算した2社では、元従業員が出資しMBOの変形版として新会社を設立。

現在、モータ事業は、ブラッシュレスモータに特化して、独自工法による小型化・高性能化・低コスト化を同時に実現し、高収益・高成長を目指している。

海外生産拠点は、10から4へ集約（うち3拠点が中国）。中国モータ社設立。中国におけるモータ事業は現在売上500億円。2006年までに売上1,000億円（利益100億円）を目指す。

改革によって再生しつつある事業の例 ～松下エコシステムズ～

換気扇や空気清浄機などの製造、風力太陽光発電システムなどの環境エンジニアリング事業に従事。かつては高い利益率。1996年以降は低迷。2002年には赤字目前。

400名の早期退職を実施。業績連動型の賃金制度へ移行。開発部門を3ヶ所から1ヶ所に集約。

独自の技術やビジネスモデルを確立して、参入障壁を築き、成熟分野での生き残りを目指す。

例えば、換気扇事業では、法改正により、全居室に換気設備の設置が義務づけられた。この結果、換気設備の主たる購入決定者が代理店や電気工事会社から設計事務所や工務店に移行。

そこで、設計事務所や工務店が不慣れな必要書類の作成代行から設備提案までをトータルに受託する換気扇ター（年中無休営業）を設置。2003年3月以来、7万件のプランを作成して約8割を受注。

2006年までに営業利益7%を目指す。

事業成長戦略

2つの事業ビジョンの実現 2010年にグローバルエクセレンスの仲間入りを目指す

ユビキタスネットワーク社会の実現。地球環境との共存。

「Panasonic ideas for life」：最先端技術で、世界中のお客様の豊かな暮らしや人生に、簡単・便利で安心・安全・愛着や夢・感動につながる様々なアイデアをお届けする。常にお客様の身近なところにいたいとの思い。

事業の太い柱をつくる

メーカーとして、成長力の源泉は、技術力・開発力・商品力。

基幹商品には必ずブラックボックス技術（BB技術）が存在するようにしている。

BB技術：特許や知財で守られ、独自のノウハウによって簡単に模倣されない技術。

BB技術を有し、環境やユニバーサルデザインに配慮した「V商品」を重点開発。

技術立社・知財立社

他社と明確に差別化された強い商品のみが生き残る時代との認識。

スマイルカーブの実現

収益モデルとしては、デバイス・完成品・サービスの各事業側面をつないで、シナジー効果を発揮することを目指す。

例）システムL S Iはデバイスでありながら完成品やサービスの価値まで決めるキーファクター。

2010年には、デバイスで15%・完成品で5%・サービスで20%の利益率を目指す。

垂直統合型のビジネスモデル

デバイスから完成品・サービスまでを垂直統合したバリューチェーンの構築を目指す。

例えば、プラズマテレビでは、「PEAKS」という高画質を実現するシステムLSIやプラズマパネルなどブラックボックス技術によって生まれた基幹部品をベースに、一貫生産により、他社に負けない品質とコストを備えた「VIERA」という完成品（世界初の65インチモデル・最多ラインナップ）を生み出し、国内シェア40%以上を実現。また、「Tナビサービス」というブロードバンド対応のデジタルテレビ向け生活情報ネットワークサービスを搭載。

世界同時発売・垂直立ち上げ

アナログ時代：まず日本で需要が立ち上がり、欧米・アジアに需要が浸透していく。

デジタル時代：日本・欧米はもとよりアジアにおいても、ほぼ同時に需要が立ち上がる。

強い製品を、世界中で同時に発売し、一気に販売を最大化するように、開発やSCMなどあらゆる側面から事業体制を見直し、海外事業が成長エンジンとなるよう取り組む。

「オセロゲーム」の時代

デジタル家電市場では、キーポイントを制すると、劣勢から一気に形勢を逆転し得る。

例えば、デジタルカメラでは、ブラックボックス技術（システムLSIのVENUSエンジンや光学式の手ぶれ補正技術）と世界同時発売によって、1ヶ月足らずで国内シェアが5%未満から15%超へ。

他方、現在トップシェアの商品が一気形勢を逆転されることもあり得る。危機感を持続する必要がある。

成長分野への積極投資

1,300億円と投資して、システムLSIの新工場を魚津に建設中（2005年12月稼働予定）。

950億円を投資して、PDPの国内第三工場（世界最大規模）を尼崎に建設中（2005年11月稼働予定）。

最後に

世界をリードする「Made in Japan」

最先端のデジタル機器やキーデバイスにおいては、日本が圧倒的なシェアを確保。

日本の製造業の役割

21世紀の諸問題を解決する最先端技術を担うことが日本のメーカーの役割。

確かに、GDP比でメーカーの構成比は低下しているが、貿易収支の黒字の大部分はメーカーがもたらしている。また、国内でも、メーカーが他の産業に与える影響は大きい。

日本が世界から必要とされる国として復活するためには、日本のものづくりをさらに発展させる必要があり、ものづくりに徹して、ものづくりを通して社会に貢献することで、松下もその一翼を担いたい。

創業者松下幸之助の経営理念

企業は、社会の公器であるという自覚のもと、お客様第一に徹し、日に新たに行動する。

この経営理念を、どのような時代にあっても変えることなく、受け継いでいく。

昨今、CSRが注目されているが、松下も「社会の公器」という理念を通してCSRの実践を心がけてきた。

社員全員、特に経営者層の「スーパー正直」な姿勢を通して、実態をありのままに評価することが大切であると考えている。また、企業として、常に公正・品質・安全を重視した行動をとることで、自浄作用の働く組織であり続けることを全社員で目指している。

こうした姿勢を「Panasonic Way」と名づけ、全世界で実行していく。

委員との討議要旨

伝統的なしくみを変えるのは、かなり困難だったと思われるが、そのプロセスについて教えてほしい。

<中村>2001年に大赤字を計上したことで、社内には危機感が強く、何か手を打たなければというムードがあった。むしろ一番抵抗したのは、当時2万店あった系列店で、努力する者が報

われるグループづくりという発言をしたところ、かなりの数の抗議の電話がかかってきた。松下がベンチマークしている企業はあるのか。

<中村> 昨年、松下電工を子会社化し、住まいと生活を総合的に提案する企業を目指すことにした。よって、個々の事業分野においてはベンチマークすべき企業が存在するが、トータルに見た場合、同類の企業は存在していない。

一般に、顧客志向と技術志向とのバランスをとるのは難しいと思うが、どのような工夫をしているのか。

<中村> 今回の改革の特徴のひとつに、マーケティング本部による商品の買取制の導入がある。この結果、確かに当初は製販が対立することもあったが、従来の仕組みに比べ、明らかに商品を選別する目が厳しくなり、製販が一体となって、顧客ニーズに見合った高品質の商品作りに、真剣に取り組むようになってきた。

独自の技術により、他社との明確な差別化を目指しても、いずれは他社に模倣される。その場合、ある利益水準を割ったら、その領域から撤退するというような指標は設けているのか。

<中村> デジタル製品は商品サイクルが極端に短い。最低でも年に2回は新製品を発売できないと、撤退せざるを得ない。このスピードについていけるのか、資源を集中できるのかよく見極め、選択と集中を徹底したうえで、他社が手がけていない分野にしか参入しない。また、他社が追随してきたところには撤退する。この開発スピードを常に重視し、魚鱗型組織で実現する。

今後、総合電機メーカーとして総合力を高めていくのか、それとも、選択と集中を強めて得意な事業領域に特化していくのか、どちらの戦略を選択しようとしているのか。

<中村> 総合電機メーカーという認識はない。中小企業の集合体であって、一見すると全く関係のない事業の集合体である。よって、各中小企業には、各々ベンチマークすべき競合他社が存在する。そうした競合他社との競争環境のなかで、利益率10%以上を確保していけるかどうかを見極めつつ、選択と集中を進める。よって、選択と集中に終わりはない。

高利益率実現のために、今後ネット直販や販売に関するファイナンス事業を手がける予定はあるか。

<中村> 商品特性に応じて、ビジネスモデルは変えていく。例えば、レッツノートというパソコンは、限られたユーザーを対象に、カスタムメイドに素早く対応すべく、神戸で生産している。また、米国では、ラガダイズという乱暴な使用に耐えるパソコンが、パトカーへの搭載を中心に利用されている。さらに、欧州の一部ではデジカメのネット直販もすでに実現している。

今後も、どういう商品に、どういうビジネスモデルが最適なのか、研究を続ける。

魚鱗型組織は鶴翼型以上に、全体を俯瞰して適切な指示を出す必要があり、トップの役割がより重要になると思うが、社長一人で担っているのか、それとも優秀なスタッフをかかえているのか。

<中村> 魚鱗型の組織形態は、主として技術開発部門で導入している。

ライバルに対し、圧倒的な戦力差がない以上、多少統制がとれなくても、得意分野に技術陣をシフトして、集中的に開発を推進した方が、いいと判断した。ただ、今後もこの形態がいいかわからない。過渡期の形態かもしれない。

また、権限は大幅に移譲しているので、各々の分野での統率は各々の長に任せている。

今回の企業革新には、国民のライフスタイルの変化への対応という側面もあると思うがどうか。

<中村> 環境とユニバーサルデザインに対する配慮という面で、大いに関連があると思う。人々の身近なところ、生活に密着したところに着目して、より快適な生活を提案し続けていくことが松下の目標である。

以上（文責：経済同友会事務局）

卷末参考資料

2004 年度 企業経営委員会 開催日程一覧

2004年度 企業経営委員会 開催日程一覧

第1回正副委員長会議

1. 日 時：2004年8月2日(月) 16:00～17:30
2. 場 所：事務局内 大会議室
3. テーマ：検討テーマ、今後の運営に関する討議

第1回委員会

1. 日 時：2004年8月10日(火) 10:00～11:30
2. 場 所：日本工業倶楽部 3階 大ホール
3. テーマ：「検討テーマ、今後の運営に関する討議」

第2回委員会

1. 日 時：2004年9月16日(月) 15:00～16:30
2. 場 所：クラブ関東 大ホール
3. テーマ：「クロネコヤマトのイノベーション
～デマンドに対応したイノベーションの事例～」
4. 講 師：ヤマト運輸 取締役会長 有富慶二氏

第3回委員会

1. 日 時：2004年10月12日(火) 10:00～12:00
2. 場 所：日本工業倶楽部 3階 大ホール
3. テーマ：「日本IBMの企業変革」
4. 講 師：日本アイ・ピー・エム 取締役会長 北城格太郎氏

第4回委員会

1. 日 時：2004年12月1日(水) 10:30～12:00
2. 場 所：日本工業倶楽部 3階 大ホール
3. テーマ：「JSRの企業変革」
4. 講 師：JSR 相談役 朝倉龍夫氏

第5回委員会

1. 日 時：2005年1月20日(木) 15:00～17:00
2. 場 所：トップ オブ ザ スクエア 宴 「銀河の間」
3. テーマ：「三菱商事の新たな変革」
4. 講 師：三菱商事 取締役社長 小島 順彦氏

第6回委員会

- 1.日 時：2005年1月25日(木) 15:00～17:00
- 2.場 所：LEVEL XXI 「スタールーム」
- 3.テーマ：「21世紀 松下の挑戦」
- 4.講 師：松下電器産業 取締役社長 中村 邦夫氏

第2回正副委員長会議

- 1.日 時：2005年2月25日(金) 9:30～11:00
- 2.場 所：事務局内 大会議室
- 3.テーマ：「提言骨子案に関する討議」

第7回委員会

- 1.日 時：2005年3月1日(火) 10:00～11:30
- 2.場 所：日本工業倶楽部 3階 大ホール
- 3.テーマ：「提言骨子案に関する討議」

第3回正副委員長会議

- 1.日 時：2005年3月23日(水) 16:00～17:30
- 2.場 所：事務局内 大会議室
- 3.テーマ：「提言案に関する討議」

第8回委員会

- 1.日 時：2005年3月25日(金) 15:00～16:30
- 2.場 所：日本工業倶楽部 3階 大ホール
- 3.テーマ：「提言案に関する討議」

以上

卷末参考資料

2004 年度 企業経営委員会 委員一覧

2004年度 企業経営委員会 委員一覧

(敬称略)

委員長

有 富 慶 二 (ヤマト運輸 取締役会長)

副委員長

門 永 宗之助 (マツキ池ノ・アント・カハニ・イカ・ジヤパン ディレクター)

杉 町 壽 孝 (セコム 取締役相談役)

高 須 武 男 (バンダイ 取締役社長)

八丁地 隆 (日立製作所 執行役専務)

委員

朝 倉 龍 夫 (J S R 相談役)

油 谷 遵 (ガウス生活心理研究所 取締役社長)

五十嵐 三津雄 (K D D I 取締役会長)

井 川 正 克 (東光電気 取締役社長)

石 井 義 興 (ピコソ インフォメーション テクノジ - 創業者 最高顧問)

石 橋 健 藏 (昭和化学工業 取締役社長)

石 原 一 子 (ぎょうせい プロモーション 諮問委員)

泉 龍 彦 (クラリオン 取締役社長)

伊 藤 建 彦 (日本精工 顧問)

伊 藤 秀 俊 (フォーバル 顧問)

稲 川 広 幸 (J A L U X 特別顧問)

稲 森 俊 介 (味の素 相談役)

井 上 健 (日本電設工業 取締役社長)

井 上 秀 一 (東日本電信電話 相談役)

井 上 弘 (東京放送 取締役社長)

伊 庭 保 (ソニー 顧問)

上 田 倫 功 (グランキューブ 取締役社長)

上 田 宗 央 (プロフェッショナルバンク 取締役社長)

上 野 守 生 (亜細亜証券印刷 取締役社長)

浮 田 武 家 (アヴァンティスタッフ 取締役社長)

牛 久 崇 司 (キッコーマン 取締役社長・COO)

梅 田 昌 郎 (建設技術研究所 相談役)

浦 上 浩 (リョービ 取締役会長)

浦 野 文 男 (ペンタックス 取締役社長)

海老根 智 仁 (オプト 取締役COO)

大 井 厚 博 (ラサ工業 取締役社長)

大井川 和 彦 (マイクロソフト 執行役)

大 岡 哲 (リョービ 監査役)

大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)

大 迫 正 男 (ゼンリン 取締役副会長)

大 坪 清 (レンゴー 取締役社長)

大 歳 卓 麻 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)

大 野 要 (岡部 取締役社長)

大 森 輝 夫 (新日本石油 取締役副社長)

| | |
|-------|------------------------------|
| 岡田元 | (日立建機 相談役) |
| 岡田良二 | (久米設計 取締役執行役員) |
| 岡部敬一郎 | (コスモ石油 取締役会長) |
| 岡本実 | (タイコ エレクトロニクス アンブ 取締役会長) |
| 小川賢太郎 | (ゼンショー 代表取締役) |
| 尾崎敏紘 | (オザックス 取締役社長) |
| 落合伸治 | (オレガ 取締役会長兼最高経営責任者) |
| 小野俊彦 | (日新製鋼 取締役社長) |
| 尾上洋二 | (ダイヤモンドリース 取締役会長) |
| 恩田怡彦 | (三菱製紙 相談役) |
| 貝淵俊二 | (協和エクシオ 取締役会長) |
| 河西啓次 | (日本信号 専務取締役) |
| 梶田邦孝 | (全日本空輸 常勤監査役) |
| 柏木斉 | (リクルート 取締役社長兼CEO) |
| 蟹瀬令子 | (イオンフォレスト 取締役社長) |
| 金重凱之 | (国際危機管理機構 取締役社長) |
| 河原茂晴 | (KPMG Japan (あずさ監査法人) パートナー) |
| 木村剛 | (日本振興銀行 取締役兼代表執行役社長) |
| 木村廣道 | (ライフサイエンスマネジメント 取締役社長) |
| 久木原徹 | (西原環境テクノロジー 取締役社長) |
| 楠美憲章 | (日産車体 監査役) |
| 小泉周一 | (千代田商事 取締役社長) |
| 小井戸雅彦 | (日本総合研究所 特別顧問) |
| 河野栄子 | (リクルート 取締役会長兼取締役会議長) |
| 古賀信行 | (野村ホールディングス 取締役 執行役社長) |
| 小島啓示 | (明電舎 相談役) |
| 児玉幸治 | (日本情報処理開発協会 会長) |
| 五島哲 | (東京急行電鉄 取締役調査役) |
| 後藤博信 | (野村総合研究所 監査役) |
| 小林昭生 | (デュポン 取締役社長) |
| 小林恵智 | (インタービジョン 取締役会長) |
| 小林茂 | (ノードソン 取締役社長) |
| 坂手康志 | (プロフェット パートナー, 日本代表) |
| 佐藤葵 | (ジェムコ日本経営 取締役社長) |
| 塩澤崇浩 | (養命酒製造 取締役会長) |
| 重久吉弘 | (日揮 取締役会長・CEO) |
| 清水修一郎 | (三國機械工業 取締役社長) |
| 正田修 | (日清製粉グループ本社 取締役会長) |
| 新宅正明 | (日本オラクル 取締役社長) |
| 陳野浩司 | (あおぞら銀行 専務執行役員) |
| 新町敏行 | (日本航空 取締役グループCEO兼社長) |
| 鈴木信也 | (リンレイ 取締役社長) |
| 数土直方 | (エスエス製薬 名誉会長) |
| 関銭高 | (住友電気工業 特別顧問) |
| 銭高一善 | (銭高組 取締役会長兼社長) |

| | |
|--------|---------------------------------|
| 藺口 穰 | (巴川製紙所 取締役会長) |
| 平良朝 敬 | (かりゆし 取締役社長) |
| 高島一 郎 | (KANKO 取締役社長) |
| 高梨圭 二 | (東京コカ・コーラボトリング 取締役社長) |
| 高部豊 彦 | (日本電信電話 取締役副社長) |
| 竹尾 稠 | (竹尾 取締役社長) |
| 建部信 也 | (エヌ・イー ケムキャット 取締役会長) |
| 田崎 學 | (日本トイザラス 取締役会長兼CEO) |
| 立石忠 雄 | (オムロン 取締役副社長) |
| 立野嘉 之 | (東京貿易 取締役社長) |
| 田中昭 洋 | (ウシオ電機 取締役副会長) |
| 田中孝 一 | (ダイセーロジスティクス 取締役会長) |
| 田畑日出男 | (国土環境 取締役会長) |
| 田村達 也 | (グローバル経営研究所 代表取締役) |
| 辻本博 圭 | (近鉄エクスプレス 取締役社長) |
| 津野正 則 | (フランク・ラッセル・ジャパン 取締役会長) |
| 手納美 枝 | (デルタポイントインターナショナル 代表取締役) |
| 土居征 夫 | (企業活力研究所 理事長) |
| 戸矢博 道 | (全日本空輸 取締役副社長執行役員) |
| 中井 稔 | (グローバル経営研究所 マネージング・パートナー) |
| 中尾靖 博 | (富士物流 取締役社長) |
| 中原伸 之 | (日本工営 取締役) |
| 長原道 徳 | (エム・ディコーポレーション 代表取締役) |
| 中村哲 也 | (イヌイ建物 専務取締役) |
| 永山妙 子 | (カリヨン証券会社 東京支店 副支店長) |
| 夏目 誠 | (東日本旅客鉄道 取締役副社長) |
| 南原 晃 | (電通 顧問) |
| 西浦天 宣 | (天宣会 理事長) |
| 野崎 孝 | (イヌイ運送 専務取締役) |
| 野田由美子 | (PwCアドバイザリー パートナー) |
| 野見山昭 彦 | (新日鉱ホールディングス 取締役会長) |
| 野村邦 武 | (富士重工業 社友) |
| 外立憲 治 | (外立総合法律事務所 代表弁護士) |
| 長谷川閑 史 | (武田薬品工業 取締役社長) |
| 羽根田勝 夫 | (日本航空インターナショナル 取締役副社長) |
| 浜田健一 郎 | (全日本空輸 常務取締役執行役員) |
| 浜脇洋 二 | (国際企業経営者協会 名誉会長) |
| 半田純 一 | (マゼンタ・ウイズ・ダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長) |
| 平井幹 久 | (アトラス・パートナーズ 取締役社長) |
| 平井康 文 | (マイクロソフト 執行役常務) |
| 平田 正 | (協和発酵工業 取締役会長) |
| 廣岡哲 也 | (フージャースコーポレーション 代表取締役) |
| 廣川和 男 | (スミセキ・コンテック 取締役社長) |
| 福沢英 弘 | (カツツ 取締役社長) |
| 福地茂 雄 | (アサヒビール 取締役会長) |

| | |
|-------|-----------------------------|
| 福間年勝 | (日本銀行 政策委員会 審議委員) |
| 藤崎清孝 | (オークネット 取締役社長) |
| 藤森義明 | (日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長) |
| 古川英昭 | (電通国際情報サービス 代表取締役最高経営責任者) |
| 古田英明 | (縄文アソシエイツ 代表取締役) |
| 古橋和好 | (ムラヤマ 専務取締役) |
| 前田晃伸 | (みずほフィナンシャルグループ 取締役社長) |
| 益山邦彦 | (ピップトウキョウ 取締役副会長) |
| 松井秀文 | (アフラック(アメリカンファミリー生命保険) 会長) |
| 松尾雅彦 | (カルビー 取締役社長兼CEO) |
| 松下晴彦 | (東京テアトル 取締役社長) |
| 松村茂 | (オーヤラックス 取締役会長) |
| 松本洋 | (アルファパーチェス 取締役社長兼CEO) |
| 宮原秀彰 | (トヨタ自動車 常勤監査役) |
| 三好孝彦 | (日本製紙グループ本社 取締役社長) |
| 村田嘉一 | (日立キャピタル 取締役兼代表執行役社長) |
| 森光平 | (資生堂 執行役員常務) |
| 森正勝 | (アクセンチュア 取締役会長) |
| 森川智 | (ヤマト科学 取締役社長) |
| 森田富司 | (日本石油輸送 取締役会長) |
| 柳省三 | (日本スペンサーズチュアート シニア ディレクター) |
| 柳原史朗 | (クレディセゾン 顧問) |
| 山下俊史 | (日本生活協同組合連合会 副会長) |
| 山田洋暉 | (興銀第一ライフ・アセットマネジメント 取締役副社長) |
| 山中衛 | (HOYA 相談役) |
| 山本裕二 | (国際自動車 取締役社長) |
| 吉沢正道 | (ロングリーチグループ 代表取締役) |
| 吉田雅俊 | (日税ビジネスサービス 取締役社長) |
| 米澤健一郎 | (ソニー 業務執行役員専務) |
| 米山高範 | (コニカミノルタホールディングス 名誉顧問) |
| 若林勝三 | (日本地震再保険 取締役会長) |
| 和田裕 | (パトリス 取締役会長) |
| 渡邊隆治 | (ニフコ 取締役社長) |
| 和地孝 | (テルモ 取締役会長兼CEO) |

以上163名