



Discussion Papers In Economics And Business

パナソニックにおけるプラズマテレビ事業の
失敗に関する研究

中野 貴紀

Discussion Paper 14-04

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

パナソニックにおけるプラズマテレビ事業の
失敗に関する研究

中野 貴紀

Discussion Paper 14-04

January 2014

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

パナソニックにおけるプラズマテレビ事業の 失敗に関する研究*

中野貴紀†

要旨

パナソニックがプラズマテレビ事業からの撤退を発表した。本研究ではパナソニックの中村改革以降を中心とした事例分析を通して、プラズマ事業の失敗の原因について読み解くことを目的とした。

事例分析は、主にパナソニックの有価証券報告書・説明会資料・社史、新聞・雑誌の記事、書籍等を参考にして、テレビ事業を中心に整理を行った。

事例分析の結果、中村改革後のパナソニックには『中村邦夫の権威』と『中村邦夫・プラズマテレビの偶像化』、『成功ロジックへの固執』が確認できた。そして、これら 3 つの要素の関係性から、今回の失敗の大きな要因は「偶像化による感知力の深刻な低下」であると言える。

JEL 分類番号 : M14

キーワード : 権威、偶像化、固執思考、感知力

* 謝辞：本研究を遂行するにあたり、多大なる御指導、御教示を賜りました中川功一准教授に心より御礼申し上げます。論文の基本的な書き方から、本研究の方向性に至るまで、懇切丁寧にご指導頂きました。さらに、研究を進めるにあたりまして中川ゼミの皆さまに全面的にご協力いただきました。また、社会人という立場からの貴重なご助言を頂きました生産性本部・経営戦略コース「企業の没落と再生」検討グループの皆さまに深く御礼申し上げます。

† 大阪大学大学院経済学研究科修士課程, E-mail : qgm013nt@student.econ.osaka-u.ac.jp

1 緒言

パナソニックが経営の危機に陥っている。大きな赤字を計上し、昨年の10月には主力事業であったプラズマテレビ事業からの撤退を発表した。津賀社長のもと、復活に向けて走り始めたところである。プラズマテレビ事業の失敗については色々と言われており、もちろん経営判断のミスがその原因なのだが、筆者は単なる経営判断のミスとして片付けてしまうことには少々疑問を感じている。それは今回の経営判断のミスの裏に重要な問題があると感じたからである。もしトップの能力以外に失敗の要因があるとすればその問題を解決しなければ今後も同じことを繰り返してしまうことになりかねない。また、その問題を解決することが今後の日本の製造業、特に、成功を収めた大企業が持続的な発展を続けるためのヒントとなると考える。

つまり、本研究の目的は、パナソニックの事例分析を通して、プラズマ事業が大きな損失を出した根本的な原因について考察し、今後同じような失敗を繰り返すことがないようにその対策を考えることである。

1.1 はじめに

日本を代表する大手家電メーカー3社（パナソニック、シャープ、ソニー）の経営状況は深刻で、2012年3月決算で-7721億円、-3760億円、-4566億円、2013年3月決算でも-7542億円、-5453億円、430億円となっている。シャープは頼みの液晶事業の展開が思うようにならず、ソニーもかつてウォークマンやハンディカムで世界市場を席卷した面影は消えている。パナソニックは、買収した三洋電機のブランド力などの評価（のれん代）を見直した減損処理と不振事業の構造改革費用を損失として計上したことにより2年続けて7500億円を超える赤字を計上するという事態になっている。いずれもテレビ事業の不振が大きな要因で、今や世界のテレビ市場を牽引するのはサムスン電子とLG電子という韓国メーカーである。

これに対してパナソニックの津賀一宏社長は、2012年10月末の大幅下方修正の会見で、「当社が普通の会社ではないと自覚することからスタートしなければならない」「われわれは負け組と言わざるを得ない」と発言している。

そして、2013年10月31日、パナソニックはプラズマテレビ事業からの撤退を発表した。2013年12月までに、プラズマディスプレイパネル（PDP）の生産を終了し、2014年3月までに、工場の売却なども視野に入れながら事業を終息することになる。

パナソニック（旧松下電器）は業績の長期的な低迷に苦しんだ後、2000年から改革を行った。この改革を行ったのが、2000年に社長に就任した中村邦夫氏である。

中村社長の近年稀にみる大改革により、2004年前後からその成果と思われる業績回復がはっきりと見え始め、当時の主力事業の一つであったプラズマテレビ事業とともに「中村邦夫・プラズマテレビ」がパナソニックをV字回復させたとして高く評価された。

しかし、10年経った今、現在のパナソニックの大赤字の責任は2000年から2012年当時の社長であった中村邦夫氏と大坪文雄氏にあるとされ、その不振の要因であるプラズマテレビ事業から撤退するという事態となっている。

1.2 パナソニック株式会社（旧松下電器産業株式会社）

1.2.1 会社概要

パナソニック株式会社は、連結対象会社数526社、社員数約28万9756名（2013年9月末時点）の業界最大の総合家電メーカーである（表1.1）。

1917年大阪府東成郡（現大阪市東成区）猪飼野で松下幸之助が自ら開発したソケットの製造販売を始め、翌1918年3月7日、幸之助は大阪市北区西野田大開町（現大阪市福島区大開二丁目）に「松下電気器具製作所」を創設した。以降、二股ソケット開発、自転車用砲弾型ランプ開発、同角型ランプ開発、ラジオの生産開始など次々と事業を拡大し、戦前に電機メーカーとしての事業基盤を確立した。戦後は中央研究所を建設して生産設備や設計の新鋭化に取り組み家電事業を展開、さらに海外生産も推進した。

世界展開により、ブランドイメージの統一が課題となり、松下電器は日本国外において自社のブランド名「パナソニック」が浸透していることを考慮し、2008年10月1日をもって社名を『松下電器産業株式会社』から『パナソニック株式会社（英称 Panasonic Corporation）』に変更し、白物家電に使われてきた「ナショナル」ブランドも2009年度までに廃止し「パナソニック」へ一本化された。現在は家電、産業機器、通信機器、住宅設備、環境関連機器など多角的な電機事業を展開し、B to B製品に力を入れて製造・販売している。4カンパニー制（アプライアンス社、AVC ネットワークス社、エコソリューションズ社、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社）をとっており、それぞれに社長が就任している。

同社の商品開発力と知財力の高さは業界屈指で、特許調査・分析の「特許資産規模ランキング」で4年連続1位を獲得している（表1.2）。

1.2.2 業績推移

売上高は2002年3月期以降上がり続け、2007年に9兆円を突破した。リーマンショックの影響を受けた2009～2010年こそ8兆円を割り込んだが、2011年には8兆6926億円まで回復している。しかし、2012年に再び8兆円を割り込み、その売上減の約7割は薄型テレビ、半導体、携帯電話によるものである。2013年も、薄型テレビ、BDレコーダー、デジタルカメラなどのデジタルコンシューマー商品の悪化により売上はさらに低下している（図1.1）。

株主に帰属する当期純利益を見てみると、2002年3月期に4000億円を超える赤字を出して以降、2004年から2008年までは順調に回復していったが、2009年以降は2011年を除き大きな赤字となっている。2012年は早期退職一時金や、固定資産及びのれん減損を含む事業構造改革費用を7671億円計上したことにより前年からの大幅な悪化となった。2013年は前年同様、構造改革費用の5000億円計上に加え、繰延税金資産の取崩し等により7,543億円の純損失を計上した。黒字の2008年の純利益率も3.1%と、決して高いとは言えず苦しい経営状態である（図1.2）。

1.3 テレビ

1.3.1 テレビの歴史

国内テレビ開発のきっかけとなった出来事は、1926年、電気工学者の高柳健次郎氏らが、世界で初めてブラウン管による「イ」の字の電送・受像に成功したことである。

そして、1953年2月1日、NHKがテレビ本放送を開始し、国産第1号テレビは1953年1月に発売されたシャープ製テレビTV13-14Tで、価格は175,000円（当時の公務員の初任給は高卒で5,400円）だった。

1960年9月10日、NHKと民放各局がカラーテレビの本放送を開始。同年7月に発売された東芝製のカラーテレビ受像機は、大卒新入社員の初任給が1万数千円という時代に、21インチで52万円という高額商品だった。開始当初は、カラーで放映される番組も少なく、なかなか普及しなかったが、1964年の東京オリンピックをきっかけにカラー化が一気に進んだ。テレビメーカー各社からもカラーテレビが出揃い、1973年にはカラーテレビの普及率が白黒テレビを逆転した。

1980年代後半から薄型テレビの開発が始まる。いち早く液晶テレビの開発を推進したシャープは、1987年に業界最高レベルの92,160個の画素をもつTFT液晶モジュールを生み出

し、このモジュールを組み込んだ3型液晶テレビ液晶カラーテレビ、クリスタルトロン3C-E1を発売した。1989年には富士通がカラープラズマディスプレイの開発に成功し、その後の薄型テレビ競争の先陣を切った。

1997年、ソニーはFDトリニトロン管搭載テレビ WEGA シリーズ KW-32HDF9 を発売。各メーカーが何年もかけて巨額の研究費を投じて商品開発に取り組んできた「画面平面化」を、ソニーは他社に先駆けて実現した。

2003年12月、地上デジタル放送が東京、名古屋、大阪の三大都市圏の一部から始まり、テレビはデジタル化に向かうこととなる。翌2004年には、フルスペックハイビジョン液晶テレビ45V型 AQUOS(シャープ)が、さらに2005年には松下電器(現パナソニック)のフルHD対応プラズマテレビ「TH-65PX500」が発売され、この頃から日本のリビングでも大画面が受け入れられるようになっていく。2006年には地上デジタルワンセグ放送開始、「ケータイ」でテレビが見られる時代となった。

2010年はテレビの3D元年であり、2009年に公開された3D映画「アバター」の大ヒットを経て、メーカー各社から相次いで3Dテレビが発売された。

2011年7月24日、地上アナログ放送とBCアナログ放送が終了¹⁾し、1953年の白黒放送開始以来約60年にわたるアナログテレビ放送の歴史に幕を閉じた。また、12月には”フルHD(1980×1080ピクセル)の次のテレビ”=「4Kテレビ」(約4000×2000ピクセル)が市場に投入され、臨場感や実物感がさらなる進化を迎えた。

1.3.2 薄型テレビ

21世紀に入って以降、家庭用テレビは大画面・薄型テレビの時代になった。日本国内では2003年からの薄型テレビの主流は「液晶テレビ」と「プラズマテレビ」である。2013年までにかけて、液晶の低価格化・技術向上・大画面化に伴いプラズマテレビの衰退が進んでいる。有機ELなどの新しいパネルの研究開発が行われているものの、当面は液晶の優位が続くものとみられている。ここでは、主な2つの方式について簡単に説明する。

(a) 液晶ディスプレイ (LCD)

液晶は古くはデジタル時計や電卓、現在ではテレビ以外にも携帯電話などの携帯端末、携帯ゲーム機等様々なものに使用されている。

¹⁾ 東日本大震災に伴う電波法の特例が適用されてアナログ放送停波が延期されていた岩手・宮城・福島の本北3県では、2012年3月31日をもってアナログ放送が終了した。

液晶ディスプレイは、背面にあるバックライトから放出される光を、その前面に配置した液晶シャッターによって電氣的に光を透過させたり遮断したり制御して、明暗画像を作り出す。カラー画像化のためには、画素に対応した青（B）・赤（R）・緑（G）の3色のカラーフィルタを液晶シャッター前面に配置して、モノクロ光をカラーに変換する。液晶は応答速度が遅く、動きの激しい映像の表示は苦手で、色の再現能力も劣り、視野角が狭く、大型化が困難といった弱点があったが、技術の発展によりこうした弱点は克服され、液晶テレビの普及が進んでいる。

(b) プラズマディスプレイ（PDP）

プラズマディスプレイ（PDP）はもともと液晶と比較して大画面化に向いていたが、近年の液晶の大画面化・低コスト化により競争力を失っている。

PDPは、高電圧を利用してプラズマを励起させ、紫外線を取り出し、それを蛍光体に当てて発光させるディスプレイである。プラズマパネルの構成は2枚のガラスを使い、その隙間に真空構造の発光部を生成し、そこに高電圧を与えて発光させている。液晶と大きく異なるのは、発光が蛍光体で行われる自発光型であり、R,G,B用の専用蛍光体が使われていることである。これがプラズマテレビの性質を決定しており、視野角が発生しない、動作スピードが速い、残像が少ない等の特徴がある。

1.4 研究目的

上記のようにパナソニックの最近の経営状況は苦しく、中村氏がその責任を追及されているが、2006年に社長が中村氏から大坪氏に代わり、中村氏が会長として大坪社長とともに指揮をとることになった当時においては、改革を成し遂げV字回復を果たした中村氏は優れた経営者として称賛され、改革の主力事業であったプラズマテレビも社会から高い評価を受けていたことは事実である。

一方で、一般に赤字の原因として指摘されている、

- ・薄型テレビ事業のプラズマテレビへの巨大投資
- ・プラズマにこだわったことによる液晶テレビの立ち遅れ
- ・携帯電話事業の展開の遅れ
- ・電池事業の事業価値の低下

という点を見れば、経営判断に問題があったことは明らかである。

しかし、この問題を結果論で「経営者の判断ミス」として片付けてしまっているのだから。

成功した事業が何年後かに不振に陥ることは、最近のエレクトロニクス業界においては珍しいことではないが、迅速な対応をとっていれば損失を抑えることも可能だったはずである。大改革によってつい 10 年前に復活を遂げた企業が、まして『松下電器を不死鳥の如く甦らせた』とまで称賛された中村氏が会長として経営に携わっていたにもかかわらず、なぜこれほどの結果を招いてしまったのか。「経営判断のミス」以外にも失敗を招いた要素があるのではないか。

このパナソニックの失敗について、特に V 字回復の主力事業として注力されたプラズマ事業の失敗について考えることは、今後新たな事業展開が求められている日本の製造業にとって重要なことである。本研究では、経営判断ミスの裏にどのような要素があるのか、パナソニックの中村改革以降を中心とした事例分析を通して、プラズマ事業の失敗について読み解いていきたい。

2 事例分析

2.1 創業から中村改革まで（1917 年～2000 年）

中村改革時代を見る前にそれ以前の松下電器について簡単に振り返ってみる。

現パナソニックの創業者である松下幸之助氏は、1917 年 6 月 15 日、思い切って改良ソケットをつくろうと独立を決意し大阪電灯を退職した。工場は、当時生活していた大阪市東成区猪飼野の借家だった。肝心のソケットは売れなかったが、ある日、思いがけず扇風機の碍盤 1000 枚の注文を受けたことをきっかけに、改めて電気器具の製作に本格的に取り組もうと決心した。その後も扇風機の碍盤の注文が引き続いてあったことと、電気器具の考案製作を本格的にやりたいとの思いから、1918 年 3 月 7 日、幸之助氏は大阪市北区（現在は福島区）大開町 1 丁目に借家を求めて移転し、松下電気器具製作所を創立した。ここから松下電器産業（現、パナソニック）の歴史が始まるのである。松下電器は、新しい物を安くつくと評判で、幸先の良いスタートを切った。

1933 年 5 月、松下幸之助氏は独自の発想による「事業部制」を実施した。工場群を、ラジオ部門を第 1 事業部、ランプ・乾電池部門を第 2 事業部、配線器具・合成樹脂・電熱部門を第 3 事業部とする 3 つの「事業部」に分け、製品分野別の自主責任経営体制を敷いた。

1935 年は、浜松高等工業学校の高柳教授らによるアイコノスコープの試作成功で、テレビの実用化に大きく進展した年である。幸之助氏の先端技術への関心は強く、高柳教授の指導を得て、同年末からテレビの研究を開始し、1938 年には松下無線・東京研究所で 12 インチブラウン管使用の試作品を完成させた。そして、1939 年 5 月には日本放送協会の技術研究所と東京放送会館との間の無線伝送試験に成功し、同年 7 月には特許局陳列館で開催された電気発明展覧会に受像機を出展、初めて一般に公開した。

戦後の貧しい日本の状況下において、松下幸之助氏は「生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。」という『水道哲学』を唱え、このときから自前の販売網の整備に取り組み、松下電器の強力な武器になった。

1952 年にはオランダのフィリップス社と提携して松下電子工業を設立した。当時の資本金 5 億円に対し、その子会社の資本金は 6 億 6000 万円であった。これによって自社生産ができなかったブラウン管の製造が可能となり、初めてテレビの一貫生産が可能となった。こうした技術提携により松下電器は家電部門に集中的に投資し、高度成長をリードしていったのである。

テレビは当初、門真工場で量産を始めたが、1958 年 7 月に茨木市に新工場が完成し、おりからのテレビブームの波に乗り、前年の月産 1 万台から急増して、その年の年末には早くも月産 3 万台を突破した。

1959 年 1 月、「どの工場も世界的水準の工場にする」と発表し、新鋭工場の建設を積極的に推進した。ラジオ、部品、乾電池、蓄電池、洗濯機、掃除機、冷蔵庫、電機、配電器、松下通信工業などの工場が次々と新設された。

1961 年、社長を松下正治氏に譲り、幸之助氏は会長に退いた。その理由として幸之助氏は、

「私のように一代で事業を育て上げた会社では、創業者としての私に頼る傾向が強くて、どうしてもワンマン経営に陥る恐れがある。この点、私自身は十分心得ているが、社内の各部門が自主的な意思によって経営されねばならない事態にありながら、実際には、やはり皆が私の一言によってことを決する機会が多いのである。その弊害に気づいて、まだ十分活動できるとは考えたが、早めに経営の第一線を退き、後継者を養おうと思った」（経営方針説明会）

と退任の弁を述べている。

しかし、このころから他社の市場参入もあって過剰生産になり、家電業界の伸び率は鈍

化し始めた。これにより大量販売のために作った代理店や販売店は儲からなくなり経営難に陥ることになる。1964年、「熱海会談」で販売会社・代理店からは苦しい経営実態の訴えとともに、製品や販売施策に関して多くの苦情、要望が出され、幸之助氏は頭を下げた。その後、幸之助氏は「営業本部長代行」として前線に復帰し、赤字経営に苦しんでいた販売店・代理店を黒字に転換していった。この成功により、幸之助氏は「経営の神様」が代名詞となった。逆境の中で自ら先頭に立ち、成功を収めたことで幸之助氏は偉大なリーダーとして称賛されたのだった。

1977年には、山下俊彦氏が社長に就任する。当時、家電市場はすでに成熟期に入っており、主要な家電製品の普及率は90%を超えていた。就任当初の山下氏は、「松下は業容も大きくなり、日本のみならず、世界的にも知名度の高い会社となった。しかし、これは過去の栄光である。・・・順調な時に危機感を持つことは難しい。危機のときに危機感を持つのはそう難しいことではない。一番困るのは危機でありながら、安易感を持つことである」と述べ、現状に危機感を持っていない社内の意識改革を行った。山下氏は成功した組織の問題を理解していたのである。また、山下氏は「総括事業本部制」を廃止し、担当する3人の副社長をはじめ、大幅な役員人事を行った。これは、全体の意識改革とともに松下正治氏が社長のときに失われた社長の権限と取り戻すためであった。山下氏はさらに、松下電器に初めて戦略的思考を導入し、中・長期の計画等の戦略的プランニングを積極的に行った。松下電器の目指すべき姿は「総合エレクトロニクス・メーカー」と宣言し、半導体のデジタル化を進めるなど、技術面にも力を注いだ。

後のパナソニックの主力事業となるプラズマ事業は、このころから動き始め、1970年代には、プラズマディスプレイパネル(PDP)の生産を開始し、1985年にはラップトップPC向けの「モノクロームPDP」の生産を開始している。

社長を引き継いだ谷井氏は先端分野の研究のための研究開発体制の整備を進め、1991年12月にはNHKと共同開発契約を結び「DC型カラーPDP」の開発を開始したが、1990年代初頭にバブルが崩壊したこともあり、1993年に社長に就任した森下洋一氏は、景気低迷や急激な円高などに対処するため、谷井社長時代に進められていた研究開発体制の整備の規模を縮小せざるを得なかった。

1997年には業界初となる42型ハイビジョンプラズマテレビをNHK技研と共同開発を行い、その後もDC型カラーPDPの開発に着手するが、電力の消費が激しく、明るさにも難があるということで商品化のめどが立たずに打ち切られている。このような中、他社はより

商品化の可能性が高い AC 型の研究を進めており、その遅れを取り戻すために、96 年 1 月 AC 型の技術に関する特許を保持している米プラズマコ(Plasmaco)社を買収した。そして、97 年 12 月には PDP 一号機、98 年に 2 号機を発売している。高価であったが、いち早くテレビ用に PDP を展開し、この分野での高い技術力を示したのであった。

テレビ放送のデジタル化が世界的に進行し、関連市場に大きな変化が起こりつつある中、松下電器では全社を挙げた体制でデジタルテレビシステム事業への取り組みを図っていた。1997 年 10 月には森下社長を委員長とするデジタルテレビ全社推進委員会のもと、「情報戦略」「知財戦略」の二つの戦略プロジェクトと、「プラットフォーム」「放送局システム」の二つの開発プロジェクトをコアとして、1999 年までを期限に事業立ち上げの推進強化を図った。

また、装置産業である薄型ディスプレイ事業や半導体事業は、その特性から先行者優位が効きやすい領域であり、設備投資の規模やタイミングを誤ると、容易に追い付くことはできない。しかし、1990 年代での松下電器のデバイス事業を見ると、LCD 事業では、1990 年代初頭には松下グループ内の事業を一本化して社長直轄の重点事業におくも、90 年代中ごろから後半にかけてでも国内シェアで下位。PDP 事業でも、カラーPDP の技術開発や生産拠点への投資で、競合企業に遅れをとっていた。そこで、1998 年 8 月には PDP 事業部が発足し、デバイスからセットまでの一貫開発、生産体制を構築する。1999 年には、業界最大となる 60 型 PDP を発表し、大画面化では液晶に大きく先行する形となった。しかし、当時のプラズマテレビの国内市場での松下電器の存在は小さく、富士通ゼネラルとパイオニアが牽引していた (図 2.1)。重点的に投資が始まるのは中村改革以降のことである。

一方、この頃、テレビはまだブラウン管が主流であったが、松下電器の国内におけるブラウン管テレビのシェアは年々低くなっていた (図 2.2)。1990 年に発売された画王は一製品としては成功したものの、テレビ事業が直面する問題を抜本的に解決するものではなく、1993 年以降は再び低下傾向へ入る。そのような中、1996 年ソニーが平面ブラウン管テレビ『ベガ』を発売し大ヒットする。これに対して松下電器は、1997 年にナチュラルフラットというネーミングで、ブラウン管自体は曲面でありながら画面が平らに見える大画面テレビ「美来」を販売する。松下電器は画面の見え方ではフラット管より優れる独自のブラウン管にこだわった。結果として平面管を採用したソニーに軍配が上がり、シェアを 4 位から 2 位に急浮上させたのである (図 2.2)。松下電器の技術者の主張は、開発する側の独善でしかなく顧客のニーズがわかっていなかったのだ。

これにより、松下電器の市場地位は低下し、世界シェアにおいてもソニーにリードを許していた。

そのような状況の中の1997年、中村邦夫氏が松下電器産業専務に就任するとともに、AV商品等の事業部を管轄する社内の分社組織AVC社の社長に就任する。AVC社のテレビ事業に危機感を持った中村氏は「このままでは松下のテレビ事業がなくなってしまう。」と当時の社長であった森下氏に直訴し、これに対して集中的な開発体制がとられ、平面管を搭載した「T（タウ）」を松下電器も1998年に発売し、大量生産を行ったが、遅れの影響は大きかった。ベガに画質で圧倒的な差をつけられていたことも敗因の一つだった。この時には、低迷に対する有効策を打ち出せない森下社長に対しての不満が高まっていた。

2.2 中村改革時代（2000年～2006年）

2000年代に入ると、2000年のBSデジタル放送の開始、2003年の地上デジタル放送の開始に伴い、テレビのデジタル化が一気に進展し、大画面化への需要や、低価格化が進んでいった。そして、各メーカーは薄型大画面テレビの開発に力を入れ始めることになる。液晶、プラズマへの主役交代である。当時のAVC社社長の中村邦夫氏は大画面に有利なPDPを選択した。しかし、97年に初のPDPテレビを市場投入した松下電器だが、日立製作所、富士通、パイオニアに比べてかなり出遅れていたことから、中村氏はPDP事業に早急にてこ入れする必要性を感じていた。そこで、優秀なトップを探していた中村氏は、半導体を担当する古池進氏に相談を持ちかけ、2000年4月、松下電子工業半導体社IC事業部部長の森田研氏がPDP事業部長に選ばれたのである。森田氏は技術への理解と経営マインドを併せもった「MOT」の才を備えた人材で、松下半導体部門のエースだった。大きな任務は、他社に遅れていたPDP量産を一刻も早く立ち上げることであり、高機能デバイスで収益をあげるには、背面ガラス基板の製造を自ら手掛ける必要があったが、そのような時間はなかった。思い切って他社の技術を取り入れた方がよいのではないかと考えた森田氏は、東レの技術に注目しアプローチしようとしたが、松下電器も背面板を自社開発しており、社内を説得する必要があった。複数の役員からは他社と組むことに不満の声があったのだ。そこで、森田氏のとった行動は、中村社長に訴えトップダウンで決定してもらおうというものであった。スピード経営時代に自前主義にはこだわらない中村社長は、合弁がいいという森田氏の意見を認め会談は10分ほどで終了したという。役員の反発もあったが、中村社長は役員たちの反対の声には耳をかさず、東レと合弁することとなった。時間がなかつ

たが故の、強引なトップダウンによる決定だった。松下と東レの提携案件は、具体案から2カ月ほどの早さでまとまった。松下と東レは2000年10月PDPのデバイスからテレビセット製造までを行う合弁会社「松下プラズマディスプレイ」(MPDP)を設立した(出資比率:松下75%、東レ25%)。

一方、LCD事業はというと、2001年1月に発売されたシャープのアクオスは予想を上回る売れ行きで、シャープとの差を詰めるのが無理だと判断すると、中村社長は東芝との提携をあっさり承認した。2001年10月には東芝との間で事業統合することが発表され、02年4月に「東芝松下ディスプレイテクノロジー」として発足した(投資比率:東芝60%、松下40%)。テレビ用LCDパネルは新規設備投資を伴わない、20インチ以下に限定され、大型化が急展開していったそれ以上のサイズは、後に日立グループなどと合弁企業設立までは内製化を事実上断念したのである。

このように、当時の製品市場で必ずしも強い地位にはなかった薄型ディスプレイ事業では、PDP事業への重点投資を推し進めるとともに、LCD事業は東芝が主導権を有する合弁企業に移管するという新たな方針が打ち出された。これは、中核にPDPを位置付け、LCDは外部調達を基本とすることを意味していた。テレビ事業をプラズマに賭けたのである。

『「パネル」、「映像」、「デバイス」の3つの技術を社内に持っているのは松下だけ。松下はPDP事業において他社に勝てる技術的な裏付けがあった。』と関係者は説明している。また、松下電器はテレビ事業において大型高級機を得意としてきたが、PDPは液晶に比べて価格が高いものの、デジタル技術との親和性が高く、テレビの大画面化に対応しやすいという利点もあり、薄型大画面テレビの本命と言われていた。さらに、LCD産業では技術開発や投資競争が国内外の企業で活発に展開されていたのに対し、PDPはLCDよりも展開が遅く、2000年代初頭の時点ではキャッチアップが相対的に容易だった。

中村邦夫氏が社長に就任したのは、そのようなPDP事業が大きく動き出している2000年6月であり、まさにその中心には中村氏がいた。中村社長は、真っ先に取り組む最重要課題として、「いかに収益性を高めるか」をあげ、「軽くて速い体質」を目指した。7月には、ITを活用した顧客直結型経営構造への革新を加速・強化するため「IT革新本部」を新設した。実は、1987年から97年の10年間、1年間のイギリスを除いてアメリカでずっと販売会社の経営責任者、最終的には北米の本部長をしていた中村氏は、アメリカの経済が復活してくる1990年代の時期に、米国企業がITを活用して復活していく過程を見ていたのだ。さらに、11月には、解体構想を他の計画に先駆けて公表し、これで経営理念以外の聖域は

いっさいなくなったとの共通認識が社内に生まれ、様々な改革を推進しやすい空気が広がったのである。2001年からスタートする3カ年の「創生21計画」の地盤がこうして整った。計画の真の目的は、『超・製造業』への革新に向けて『破壊と創造』（全社構造改革と全社成長戦略の構築・実行）を行い、21世紀においても社会に貢献できる新しい松下電器を創生することであった。

2001年4月、創生21計画の重要な柱の一つとして国内家電営業・流通体制の改革がスタートした。まず、事業部の営業部門、家電・情報営業本部、LEC本部、宣伝事業部を解消し、新たにパナソニックマーケティング本部、ナショナルマーケティング本部、家電流通本部を設置した。従来、事業部・流通部門・宣伝事業部がそれぞれ持っていたマーケティング原資をすべて両マーケティング本部に集約し、自己完結でブランド別のトータルマーケティングを展開する体制としたものである。これは創業者の松下幸之助氏が生み出した伝統的経営モデルである事業部制の“破壊”であり、過去の経営者がしてこなかった大きな改革であった。中村社長は「創業者の経営理念以外は、聖域もタブーもない」として、企業内のあらゆるシステムを破壊しなければ、生き残りの道はないと述べている。

事業構造改革については、1978年当時の社長山下氏は事業部を束ねる総括事業本部を廃止し、41の事業部を社長直轄として社長に権限を集中させる仕組みをつくっている。1984年には、それぞれの事業部を統括する事業本部制が導入し、さらに1990年に谷井昭雄社長は事業本部のうえに家電と情報通信の二つの部門を設置している。1994年森下洋一社長は再び部門制と事業本部制を廃止して、もとの事業部制（事業部のみの体制）に戻し、1997年、複数の事業部を傘下におく、4つの社内分社（AVC・電化住設、エアコン、モータ）が設けられたという過去がある。

中村社長は2001年6月、事業再編に向けた具体的検討に着手するように指示を行う。事業部制を中心とする独立的な事業運営体制は、事業の連携を妨げるだけでなく、デジタル化の進展をはじめとする新たな環境下で必要とされる技術開発の効率性や融合をも阻害しており、中村氏は以前から問題意識を持っていたのである。

また、このころ雇用構造改革も行われている。松下電器は日本企業の終身雇用モデルをつくったと言われており、どんなことがあろうとも雇用は守る会社というイメージが強かった。過去の経営者たちは、幸之助氏の残した輝かしい歴史からなかなか雇用に手をつけることができなかった。中村社長も、「職種転換やスキルアップに会社が努力し、雇いを最大限確保することが経営者の大きな使命であり、責務だ」とし、すぐに雇用改革が実行さ

れたわけではなく、最後の切り札として地域限定社員制度を導入している。しかし、高度成長期以降の大量採用・生産の海外移転等による過剰雇用は改善されず、業績悪化の報告を受けて、村山氏（副社長）、福島氏(人事部長)らを中心に、抜本的な雇用改革の必要性が検討され、中村社長に報告が上げられた。中村氏も悩んだが、最後には仕方なく決断することとなった。そこで2001年7月31日に導入されたのが「特別ライフプラン支援」と呼ぶ早期退職制度である。主要5社7万人が対象となった。年末に締め切られ応募は13000人。内訳は50歳以上が70%、職種別では製造が60%、営業が14%、管理間接が13%、技術が13%（うち開発技術者3%）であった。中高年層ほど、好条件だったため、管理者層のスリム化につながった。支援金の受取額は55歳がピークに達するように設計され、50代社員が応募しやすくなっていた。また、その額は当時の相場として極めて高い水準にあり、キャッシュを蓄積していた松下は6000億円もの巨額の資金を投じて大胆な雇用構造改革を行った。雇用改革により削減された人件費は約1600億円で、これが黒字化への大きな要因となっている（図2.3）。

実は、中村社長はIT改革と同様に雇用の問題についてもアメリカで経験していた。93年に、北米本部長兼アメリカ松下電器会長となった中村氏は、米国でのテレビのシェアが5%に満たない状況に、アメリカ松下電器社長のリチャード・クラフトから「競争に勝つためには工場閉鎖しかない」との進言を受け、コスト競争力アップのために従業員の解雇を伴う工場閉鎖を決断していたのだ。退職金の条件をよくしたことから反対運動はなかった。その後も改革の手を緩めず、三年後シェアは二桁に急上昇。北米のテレビ事業再建の試練を通じて中村氏は「経営改革に躊躇していたら激しい企業間競争には勝てない」「米国は私に意思決定のあり方や自主自立の基本精神を教えてくれた。」と語っている。IT改革、雇用改革ともに、過去の成功理論をしっかりと生かしていたのである。

以下は雇用改革時の中村氏の発言である。

「これまでが成功しすぎたのでしょね。成功した人間が社内にはまだたくさん残っている。発言力も大きい彼らは今でもまだ成功できていると思っている。もう松下には成功した人はいないのです。常に変わっていく人でないとここで生きる資格はもうなしです。」「私を含め45歳以上の社員はいらない」

「辞めていかれる方には、第二の人生はきちっと余裕をもって過ごしてもらわねば。そういうお金はきちんと用意しなければいけない」(『松下電器の経営改革』有斐閣)

この言葉からもわかるようにこの松下電器の雇用改革は、多少強引な面もあったが、退職者が納得するだけの退職金を用意していた。ただ、これによって多くの優秀な技術者が松下電器を離れてしまったことも事実である。

その頃、中村改革初期のテレビ事業では、2001年5月に、業界初となるBSデジタルチューナー内蔵の50型ハイビジョンプラズマテレビを155万円で発売した。6月には、大阪府茨木に第1工場を建設しPDPの量産を開始する。同工場で生産したPDPを活用した第1号のプラズマテレビとして、BSデジタルチューナー内蔵の42型プラズマテレビを発売し、価格は88万円と、一気に半額程度にまで落とした。パネルの量産効果がいよいよ表面化してきたタイミングであったといえる。2001年4月にデジタルテレビの価格を大幅に下げようと相談してきたAVC首脳に対し、中村社長は二つ返事で了承しており、デジタルテレビの価格破壊をいち早く起こしたのは松下電器だった。

茨木の第1工場では、42型の1枚取りの生産工程となっており、月産3万台規模の能力を持つ。2001年に、上海プラズマディスプレイ有限公司を設立し、上海におけるPDPおよびプラズマテレビの生産を行う準備を開始した。上海では2001年12月からプラズマテレビの組み立てを開始し、2002年12月からは42型換算で月産2万5,000台規模で、PDPの生産を開始した。大画面テレビの需要拡大を見込める中国市場に向けた一手であった。

松下電器は続いて2002年5月、茨木に第2工場を建設することを発表し、2004年4月の第1期の稼働では、42型換算で月産4万台、第2期では10万台にまで拡大した。さらに工場の拡張によって、最大12万台の月産体制を整えた。第2工場では、42型が3枚取りできる生産ラインとし、第1工場に比べた投資生産性は2.4倍、人員生産性は2.3倍、面積生産性は1.7倍となり、大幅な効率化が図られ、これがさらなるプラズマテレビのコスト引き下げにつながった。

このころから中村社長は、「業績V字回復の原動力はヒット商品を出す以外ない。」として、経営に大きく貢献できる商品を「V商品」と名付け、強力な販売促進、宣伝活動を行っていく。V商品の選考基準は「主戦場でシェア1位を達成し、経営に大きく貢献する」の一点で、「テレビは松下の顔。テレビのない松下なんて考えられない」と、プラズマテレビを

V商品の一つとした。中心となってプラズマ事業の押し進めてきた中村氏にとっては、プラズマテレビが最も力を入れている製品であることは言うまでもない。

創業以来の赤字決算に至った2001年度の業績を踏まえ、V字回復を達成し、社会からの信頼を回復すべく、2003年1月1日、新たな成長に向けて、グループ全体での事業再編を実施し、14事業ドメイン別の新体制をスタートさせた。グループ企業間の事業重複の排除、開発を中心とする経営資源の集中、開発・製造・販売の全機能の統合・一元化を図ることを基本に、事業ドメインごとの成長戦略の加速と自主責任経営の徹底を図っていくことを目的とした。

この時点で、既に中村改革の成果は少しずつ見られ始めており、2002年度の主要商品の国内シェアは2000年度上期に比べて軒並みアップしている(表2.1)。また、営業利益を見てもV字回復を果たし、03年度04年度とさらに成果を上げている(図2.4)。その中でも大きな割合を占めるのがテレビ事業を含むAVCネットワークス事業である。

2003年は地上デジタル放送開始の年であり、東京・大阪・名古屋の三大都市圏では12月から開始された。当時、デジタル技術との親和性が高いプラズマテレビは、今後商品としての優位性を高めていくと言われていた。そして、同年7月には、富士通、日立製作所、NEC、松下、パイオニアのPDPメーカー共同出資の下、次世代PDP開発センターが設立されている。プラズマを選択した当時は、液晶との勝負に不安や疑問を持つ者が多く、逆境の中での推進であったが、シェアでは劣っているものの、松下電器に利益をもたらしていたプラズマテレビは注目されるようになってきたのである。松下電器は、前述の通り2002年に東芝と液晶事業を統合、液晶パネルの自社生産からは撤退している。松下電器には、もはや次世代テレビはプラズマしかなかった。

2004年頃からはプラズマテレビ、PDPデバイス、システムLSIという3つのテレビ分野にさらに経営資源を投入していく。

2004年4月の大阪・茨木でのプラズマパネル製造用第2工場を稼働後、2004年5月には早くも、兵庫県尼崎に第3工場を建設することを発表し、投資金額は950億円に上った。

2005年9月から第1期体制として月産12万5,000台(42型換算)でPDPの生産を開始したほか、2006年7月には第2期体制を稼働させ、第3工場だけで月産25万台の規模に拡大した。

PDP の量産に伴う大型投資について責任者の森田氏は次のように語っている。

「確かな技術を持ったものの、量産できなければ、事業化にはつながりません。事業化を早めるためにも、一刻も早く量産工場をつくろうと考えたんです。その結果、仮に 100 億円余計に費用がかさんだとしても、量産工場を 1 日でも早くつくることを優先すべきだと思いました」

「コストを削減するためにも、量産工場を早くつくらなければと考えました。」

「生産能力が 1 位でない限り、シェア 1 位は、絶対にとれません。だから、他社のペースを上回って、工場をつくっていかねばいけない。工場を 1 つ作ったからといって安心せず、それがフル稼働する前に次の工場の建設を決める。息を抜かずにそうやって次々と手を打っていく必要があります。」

(『なぜ松下は変わったか』祥伝社)

この時期、薄型テレビは成長率 150%前後という急激に市場が拡大する本格的な成長期を迎えていた。

一般に、成長前期での企業行動は市場での競争地位を大きく左右する。導入段階では、製品市場自体が立ちあがっておらず、流動性が高い。また、成長率が鈍化する成熟後期になると競争地位を含めた産業構造は固定的になる。その中間に位置する、市場が安定的に成長している状況下において、いかにして競合企業との差を開き、強力な地位を獲得できるかが重要となってくるのである。これは、短期的に競合企業との戦いを有利にするだけでなく、中長期的に安定的な事業の基盤を形成する上で競争戦略の観点からも有効性が高いとされている。松下電器を含めた、薄型テレビ事業を行う企業はまさにその直中にいたのである。

中村改革後期の松下電器において、2005 年から開始された中期計画「躍進 21」では、設備投資は減価償却費の範囲内とすることが基本とされていた。これは過剰投資になりがちな意思決定を牽制する意味合いがあったのだが、成長期にある PDP デバイス事業とシステム LSI 事業には一定の配慮がとられた。これらの事業は巨額の設備投資を適切なタイミングで行う必要があったのである。

これについては当時の中村社長自身も、以下のように述べている。

『全ての商品に満遍なく力を入れることも必要ではありますが、それでは中途半端になるのではないか、むしろ「PDP と DSC だけ」という戦略を進めるとほかの商品がついてくるということもあります。』（『松下電器の経営改革』有斐閣）

このことから PDP が特別な事業であったことがわかる。

当時の松下電器では、PDP の世界需要が 2007 年度に 1,000 万台、2010 年には 2,500 万台を超えると予測しており、そのうち松下電器では 40% のシェア獲得を計画していた。そうした意欲的な計画もあり、大規模工場の建設が加速していった。

第 3 工場では、42 型のパネルが 6 枚取りできる生産ラインが整備された。第 1 工場と比較して投資生産性は 3.7 倍、人員生産性は 4.2 倍、面積生産性は 2.6 倍となったほか(図 2.5)、製造固定費(原価)は 72% 削減、工程数は 20% 削減、リードタイムは 44% 削減された。これによりプラズマテレビの価格競争力がさらに高まった。

2005 年 2 月には、松下電器は日立製作所と PDP 事業に関する包括的協業を発表した。さらにこの年世界を驚かせたのは 5 月に『ビエラ』の新製品を日本・米国・ヨーロッパで同時に発売したことである。最先端の製品はまず国内で生産し、軌道に乗ったら海外展開という業界の常識を覆した。一斉に生産することにより、スケールメリットによるコスト削減が可能となった。そのほか、50 型フル HD プラズマディスプレイパネルを開発したと発表し、フル HD 時代に向けても先駆けていった。

このころにはプラズマに限れば、日立製作所、パイオニアの停滞もあって、いまや松下電器の国内シェアは 65% を超えるほどの“寡占状態”であり、米国では、30% 近いトップシェアを握っていた(図 2.6、図 2.7)。当初、プラズマ事業は社内でも疑問視されており、2004 年頃からは液晶との画面サイズによる棲み分けが崩れ始めていると噂され、2005 年にはソニーが撤退を発表するという逆境の中で、プラズマ事業は松下電器に多大な利益をもたらした。V 字回復に導いた成功事業として世間でも認められた。中村社長は、営業利益率 10% を実現するためには、プラズマで安定的、絶対的なシェアを奪わなければならないとして、「寡占化戦略を大胆に進める」と明言した。松下電器はプラズマ事業に成功し、見事に V 字回復を果たしたのである。はじめから中村改革の成功を確信していた社員はほとんどいなかった。だからこそ中村社長はトップダウンで改革を推し進めたのである。そのような

逆境の中で成功した中村邦夫氏は偉大な経営者として多くのメディアで称賛され、主力事業のプラズマテレビとともに絶対的な存在となっていた。

2.3 中村改革後～リーマンショック（2006年～2008年）

そのようなタイミングで、2006年6月、大坪文雄氏が社長に就任し、中村邦夫氏は会長に就任した。大坪氏は社長就任前、パナソニックAVCネットワークス社の社長として中村改革を影で支えた立役者であった。V字回復の一つの要因に「世界同時垂直立ち上げ」があるが、プラズマテレビにおいてこの荒業を実行した人物こそが当時PAVC社の副社長であった大坪氏だったのである。つまり、大坪氏は中村氏同様にプラズマテレビでの成功者であり、プラズマテレビ事業に対する強い思いを持っていた。バトンを受け取った大坪氏の役目は、「破壊と創造」の中村改革を「成長」のフェーズに移し、収益を上げながらグローバルに進化し成長する企業になることである。

2007年からの三年間の中期計画「GP3計画」を打ち出した。「薄型テレビは絶対に負けられない事業だ。プラズマの強みを徹底的に訴求して、37型以上で世界シェア25%を獲得する」と大坪社長は言う。しかし、これまでプラズマを前面に押し出してきたが、GP3では液晶テレビとのツイン戦略であった。大型はプラズマ、中小型は液晶、は変わらないとはしたが、境界サイズは37型にあがっており、今後は40も視野に入れるとした。液晶にも大型投資を行い、垂直統合型でボリュームゾーンのシェアアップを図り、大型画面ではプラズマテレビを市場牽引役としてさらに強化を目指した。液晶にも注力し始めたという点では、松下電器のテレビ事業に変化は見られたが、プラズマテレビ事業そのものには特に変化はなかった。

松下電器のプラズマテレビ販売は引き続き好調だったが、薄型テレビの価格は年率2～3割程度下落していた。しかも、2005年初頭には10万円以上あった大型テレビの液晶とプラズマの価格差は2006年になるころには変わらないくらいまで、大型液晶の価格が下落していた（図2.8）。実は、テレビの価格を左右するテレビ用パネルの価格が、42インチで、2004年では液晶の方が約2倍高く、松下の推定では2007年頃においても2倍以上の価格差があるはずだった（図2.9）。しかし、液晶パネルの価格は予想以上のスピードで下落し、2006年末には完全に追い付かれてしまっていたのである（図2.10）。急激な値下がりとは大型液晶のキャッチアップに対抗するために松下がとった行動は、さらにパネルのコストを下げることであった。2006年1月には、尼崎に第4工場を建設すると発表したのに続き、2007年

1月には尼崎に第5工場を建設することを発表し、攻勢を強めていく。にもかかわらずプラズマ市場が伸び悩むのは韓国LG電子や日立製作所、パイオニアなど他のプラズマ陣営のメーカーが苦戦を強いられ、大型投資に踏み切れないでいるからだ。プラズマ陣営の他社の不振の影響が中長期的に松下に及んでくる可能性も否定できないと報じられている(2007/08/04 日本経済新聞)。

また、2007年5月には日立製作所とPDPの相互供給で合意し、提携関係を強化することを発表した。プラズマテレビの組み立て拠点についても、2001年から稼働している日本のほか、2003年には上海、2004年には北米、チェコ、2005年に台湾で稼働。さらに、2006年にはブラジル、2007年にはロシア、シンガポールでも組み立て拠点を稼働させている。1,800億円が投資されて竣工した第4工場は、2007年6月から稼働。3期に渡って生産ラインが導入された。生産ラインでは、42型で8枚取り、50型で6枚取りが可能となり、月間50万台の生産体制を確立。第3工場に比べると、約2倍の生産能力を持つという。これにより、既存の生産拠点を含めて、年間1,000万台の生産体制を維持できる体制が整うとした。さらに2009年に稼働予定の第5工場は、世界最大のPDP工場と位置づけられ、プラズマパネル生産の最先端設備を導入。2,280×3920mmのパネルサイズにより、42型で16枚、50型で9枚取りが可能で、フル稼働時には42型換算で月産100万枚の生産規模を見込んでいた。これが実現すると、パネルコスト面でもプラズマ・液晶他社よりも優位となる(表2.2)。

この頃の大きな出来事として「松下電器産業」から「パナソニック」への社名変更がある。社長就任当初、大坪氏は「世界ブランド価値ランキング」に不満を持っていた。2007年度版では78位、サムスン21位、ソニー25位。プラズマでは世界一だが、薄型テレビ市場では、サムスン、ソニーの方が上だったのだ。大坪社長は2007年12月下旬、創業家の正治名誉会長、正幸副会長を相次いで訪ね了承を得ている。これは中村氏が以前から考えていたものではあったが、大坪社長が目指すグローバル企業に向けてのブランド向上の大きな一歩だった。実は、正幸副会長自身も、宣伝部長のときに社名変更を検討したことがあったが、その時には市場環境やブランド力、企業の実力を見て、時期尚早と判断したという。そして、2008年10月1日付で、社名は「松下電器産業」から「パナソニック」へ変更した。

大型投資が本格化したこの頃には、2008年9月に、世界初となる103型フルHD・3D対応プラズマディスプレイパネルを開発したのに続き、2009年5月には103型4KプラズマディスプレイパネルをNHK技研と共同開発、さらに、2009年9月には、50型フルHD・3D

対応プラズマディスプレイパネル、と次々に大画面プラズマパネルを開発していった。

2.4 リーマンショック～プラズマ撤退（2008年～）

しかし、以前からの世界経済の問題もあってか、PDP事業の「異変」が表面化してきた。2008年4月にはパイオニアとPDP事業に関する包括提携を発表した。パイオニアは、技術者をパナソニックへと移籍させ、PDPモジュールの生産を終了し、プラズマテレビ撤退へとつながる。また、2008年9月には日立製作所とのPDP事業に関する協業拡充を発表し、日立プラズマディスプレイで行っていたPDP生産を終了した。プラズマテレビ陣営が相次いで撤退していくことでプラズマテレビの市場での存在が小さくなってしまった。

さらに、2008年9月に起きたリーマンショックと低価格シフトの影響で2008年度のテレビ事業は大赤字を計上することとなる（図2.11）。コスト削減には自信があったパナソニックも、需要が伸びないこともあり、年3割の価格低下に耐えられなくなったのだ。

2008年度決算において、大坪社長は全体として思い切った改革に取り組むとしながらも、テレビ事業においては性能向上とコスト削減によって、引き続きグローバル市場に展開するというもので大きな変化はなかった。出荷台数を見ても当初の予定と比べれば大幅に少なく、明らかに過剰投資に陥っていたのである（表2.3）。

しかし、パナソニックはこの当時、3Dプラズマテレビの開発に力を入れており、PDPの動画性能の良さが生きる次世代有力商品として進めてくと発表している。プラズマを縮小させる姿勢は見せなかったのである。

2009年になるとシャープは、50インチ以上の大型液晶の量産が可能となり、液晶とプラズマの境目が一層薄まる中、さすがのパナソニックも2009年1月には、5月に稼働を予定していた第5工場の稼働時期を11月に延期すると発表し、さらに2009年度経営方針において、2012年までに総額2,800億円を予定していた投資計画も、2,100億円に縮小することを発表した。しかし、このような状況における投資としては通常では考えられない大型投資であり、明らかな成長姿勢であった。実は、2009年4月には、森田研氏がAVCネットワークス社の社長に就任している。森田氏と言えば、中村改革当初から当時社長であった中村氏のもとでプラズマ事業を本格的に立ち上げ、量産体制を積極的に行って事業に多くの利益をもたらした人物である。とても投資を抑えようという姿勢であったとは言い難い。大坪文雄社長は、「今回の設備投資計画の見直しは、市場の減速に対応したもの。だが、業界以上の成長を遂げることには変わりがない」とコメントし、成長が鈍化しはじめたも

の、パナソニックの成長は続くとの姿勢を明確にした。2006 年度以降連続赤字のものに対しては撤退を前提に整理とす中で、テレビ事業は伸ばす事業に位置づけられていたのだ。

2010 年度経営方針では、家・ビルまるごとソリューションに取り組むと発表し、薄型テレビを重点事業の一つに位置付けている。家電の王様と言われるテレビを外すわけにはいかず、「3D プラズマをこれからも育てていく」と明言している。この間もパナソニックは、プラズマテレビで意欲的に製品を投入し続けた。2010 年 3 月には、「プラズマ大革命」を標榜し、高発光効率と黒の表現力を高めたフル・ブラックパネルを搭載した、フル HD・3D 対応プラズマテレビ「ビエラ TH-54/50VT2」を発売し、3D においても市場をリードしていることを訴えた。しかし、この時点で 2008 年度以降、エコポイント制度の追い風もあったはずの 2009 年度、2010 年度ですらテレビ事業は赤字を出し続けた。止血を行うことなく、かつて技術で勝ってきたテレビ事業で、さらに技術を追求して勝とうとする成長路線を貫いていた。

2011 年 3 月の家電エコポイント制度終了と地上デジタル放送移行完了により国内テレビ市場が縮小し、さらに海外では中国や韓国などの新興家電メーカーと激しい価格競争に巻き込まれ、「テレビを作れば作るほど赤字が増える」状況に陥る。市場が大きい、北米、中国においてはパナソニックの存在感はなくなっていた。

2008 年度以降はテレビのシェアを扱う上でも液晶とプラズマを別に扱うデータは少なく、薄型テレビ全体として扱われることが多くなった。もうそのころから棲み分けはなくなっていたのである。そのシェアを見ても、パナソニックは低く、2012 年にはわずか 6%であった（図 2.12）。

2011 年 4 月に行われた事業方針の発表で、大坪社長が、「液晶、プラズマといったデバイスごとにインチサイズを決めていたこれまでの戦略を見直し、デバイスにこだわらないインチ戦略を推進する」と棲み分け戦略を撤廃し、液晶テレビの大画面モデルの品揃え強化に本格的に乗り出した。「プラズマテレビは大型化に強いということを標榜してきたが、最近では液晶テレビも大型化し、低価格化してきた。プラズマでなければ、大型のものではできないという時代からは大きく様変わりしている」と大画面におけるプラズマの優位がなくなったことを認めながらも、依然として成長路線を貫いた。

この状況に 2011 年 4 月からテレビ事業を担当することとなった津賀専務は第 5 工場の休止を取締役会で進言した。第 5 工場の設備導入計画は途中で止まり、2011 年 10 月には第

5工場の稼働を2011年度末までに休止すると発表した。ここでは2011年度内に第3工場の稼働も停止すると発表している。ここにきてようやく止血に踏み切ったのである。しかし、2011年10月31日の「新体制と重点事業戦略」の報告、さらに2012年2月3日の「収益強化の取り組み」の報告でも、技術を生かして新たな用途展開などで黒字化を目指すという。設備に対しては工場を止め、ようやく止血を進める姿勢を取ったが、ここまで衰退してしまうと新用途開拓という戦略を打つにも遅すぎる。ただでさえ今まで大画面・高画質化、大型投資で推し進めてきたパナソニックにとっては、抜本的な策を見つけるのは難しく、目指す姿は新用途の開拓とさらなる大型化（50型以上）というものだった。

この時のテレビ・半導体関連事業の赤字は想像以上に大きく、高収益事業の黒字を相殺してしまっていた（図2.13）。この状況は明らかに異常だった。

その後2012年6月、第5工場を休止させた津賀一宏氏が社長に就任した。工場を止めた津賀社長であったが、この時にすぐに撤退を決定したわけではなく、「まずは赤字を止めることと、さらに世界に通用する形にテレビのラインナップを変えて勝負をしていくことが一番大切になります。」と語っている。工場を止めるという決断はできても、家電の王様であるテレビを捨てるのはそう簡単ではない。できるだけことはやろうという姿勢がみられた。そこには、プラズマの功労者への配慮もあったのかもしれない。

2012年に、PDPを活用した電子黒板市場に参入し、2015年度には350万台の市場規模が想定されるなかで、20%のシェア獲得を目指し、PDP事業存続の道を探っていた。さらに、65型以上の大画面業務用ディスプレイ市場として、デジタルサイネージとしての商業利用、文教分野や公共分野、色の再現性が求められる美術館や医療分野への展開も図ろうとしていた。ついには規模を追求すればするほど赤字幅が広がるという負のサイクルから脱却するために、年間700万台規模のプラズマテレビの生産台数を、250万台規模にまで縮小。収益性の高い付加価値モデルにだけ絞り込み、赤字脱却を狙った。しかし、赤字がなくなることはなかった。その結果、2013年10月に、PDPの生産終了を発表するに至った。2013年度内でPDP事業を終息することになる。2013年12月に生産を終了し、現在稼働中の兵庫県尼崎市の第4工場も2014年3月末で停止する。

パナソニックの津賀一宏社長は撤退の理由を次のように話す。

「PDP事業は一時、1,000億円を超える赤字にまで膨らんだ。それを、様々な施策を通じて事業再生に取り組み、固定費圧縮や大型化、電子黒板への展開など

によって 200 億円規模の赤字にまで絞り込んできた。しかし、残りの 200 億円の赤字を黒字に転換する、あるいは赤字を半減するといった施策が見えない。そこで、撤退という最終決断をした。」(『マイナビニュースレポート (「テレビ事業 復活の樹」に懸けた思い)』 2013 年 11 月 8 日)

「テレビ事業については、パネルを内製化するという考えはない。したがって、パネルを購入して、どのような価値を提供していくのかということがこれからの課題となる。」(『マイナビニュースレポート (なぜプラズマは主役になり得なかったのか?)』 2013 年 11 月 5 日)

と話し、2015 年以降の投入が見込まれる有機 EL テレビでは、自らはパネルの量産を行わない姿勢である。

3 考察

3.1 中村改革の特徴

事例研究で見てきたように、中村邦夫氏は低迷していた 2000 年から改革を行い、V 字回復を果たす。その特徴は、何と云っても、雇用構造改革、事業部制の廃止、V 商品によるシェアの獲得など、合理性を追求した思い切った改革である。

この中村改革の評価すべき点は、以下の 2 点である。

変化する環境の中で、

- ①その当時の状況において合理的で優れた戦略であったこと。
- ②それを過去に縛られることなく、実行できたこと。

つまり、1 つ目は改革の内容自体が優れたものであり、過去の成功にとらわれない、時代に合った考え方であったということ。2 つ目は、これまでの経営者がなしえなかった創業者の制度や文化を破壊するといったタブーといわれた改革を実行に移したことである。

もちろん、当初の大坪社長の目的であった、中村改革の「成長フェーズ」であれば、これで問題なかった。同じような環境下では、戦略が特に優れたものでなくても、過去 (中村改革路線) に影響されていようとも、現状の戦略自体がその時の環境に適したもののなの

でうまくいくのである。実際、大坪社長就任後も 2008 年頃までの 2 年間は、順調に業績が回復している。

しかし、環境が変わるとそうはいかない。2008 年 9 月 15 日、名門投資銀行のひとつであるリーマン・ブラザーズが歴史の表舞台から姿を消した。負債総額 64 兆円という史上最大倒産劇は、世界経済を混乱の渦へと巻き込んでいった。「リーマンショック」である。このような環境の急激な変化の中でこそ改革が求められ、その欠けてはならない要素が、上記の「中村改革の評価すべき 2 要素」だったのである。ただし、アメリカ経済の景気後退についてはそれ以前から懸念されていた。環境の変化の兆しはあったのである。では、2008 年前後のパナソニックのプラズマテレビ事業はどのような状況であったのか。次なる改革に影響を与えたと考えられる要素について見ていく。

3.2 次なる改革に影響を与えた要素

3.2.1 中村邦夫の権威

事業再生が急務だった 2000 年代初頭の松下電器で、過去の効率の悪い体制を否定できない組織文化の中では中村邦夫氏のトップダウン式がある程度必要とされた。一刻も早く出血を止め、赤字から当時の松下を再生するには、中村氏的一种近寄りがたいキャラクターと手法が有効だったのである。V 字回復の後半時期になると中村氏の前に出るのが怖いという幹部も出てきたほどであり、眼光鋭い中村氏に睨まれると言いたいことも飲み込んでしまいがちになることもあったという。中村氏に対して意見を言いづらい状況にあったのだ。

権威について、「経営者の役割」(C.I.バーナード著)に次のような記述がある。

合理的に考えて実行可能な行為命令を、受令者の受容可能順に並べると、以下の 3 つのグループに分類できる。

- ・明らかに受け入れられないもの。
- ・どうにか受け入れられるか、受け入れられないかの瀬戸際にあるもの。
- ・問題なく受け入れられるもの。

最後のグループ『問題なく受け入れられるもの』が「無関心圏」内にある。おのおの個人には「無関心圏」が存在し、その圏内では、命令はその権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる。受令者はこの圏内にある命令は受け入れ、命令が何であるかについて比較的に関心である。

権威は、まず個人の能力とは別に職位が高いというだけでその人の発言が優れていると認められることがある。これが「職位の権威」である。また、人によっては優れた能力を持っていることがあり、職位とは無関係に尊敬をかちうる。これが「リーダーシップの権威」である。

この二つの権威が組み合わされると、組織と関係を持つ人は一般に権威を認め、はるか無関心圏外にある命令でもこれを受け入れるようになる。

中村氏の場合は、トップダウン型の近寄りがたさ（これを「トップダウンの権威」とする）に加え、社長・会長（2000～2012年）という「職位の権威」と中村改革を成功に導いたという「リーダーシップの権威」の以上3つの権威をも併せ持ち、その権威は非常に大きかったと言える。このような場合、社員の多くは中村邦夫氏の権威を認め、無関心圏外の考えをも受け入れるようになる可能性が高い。よって、パナソニックの場合は液晶との大画面競争が噂され、経済不況で環境が変化する中でも、中村氏が推し進めてきたプラズマ路線を容易に受け入れてしまう状態にあったと考えられる。さらに、このような強力な権威の中では、個人としての意見があったとしても、それを発言・実行することが困難であったと言える。つまり、過去の成功者である中村氏に縛られてしまっていたのである。このため、すでに「中村改革の評価すべき点」の2つ目に挙げた、「過去に縛られることなく実行」ができなくなっていたのである。

3.2.2 中村邦夫とプラズマテレビの偶像化

また、2004年ごろから中村改革の成果が現れ、V字回復を成し遂げると、中村邦夫氏は偉大なリーダーとして世間に認められるようになる。そして、「幸之助神話」に続く、「中村神話」がつくられてしまったのである。また、この時V商品として最も力を注いでいたプラズマテレビが大きな利益をもたらし、他のメーカーに圧倒的な差をつけていたこともあり、プラズマテレビ事業はパナソニックの顔となった。

中村邦夫氏・プラズマテレビには次のような話がある。

2002年10月21日、朝日新聞社発行の「AERA」に『松下、V字回復の嘘』という見出し記事が掲載された。この時、記事に怒った中村氏は、朝日新聞社長の箱島氏に抗議の内容証明を送り付けて、広告を引き揚げた。朝日は推定で

1億4千万円の広告収入を失い、松下の抗議文と朝日側の謝罪文を AERA 誌上に掲載させ、朝日を全面降伏させている。それを知ったマスコミ各社は震え上がり、その後一切、中村を批判できなくなったばかりか、提灯記事を積極的に書いた。(2012年7月14日 My News Japan)

2011年のある夏の日、東京-新大阪間の新幹線で、中村は三洋電機の太陽光発電施設「ソーラーアーク」の企業ロゴが「SANYO」のままになっていたことに不快感をあらわにした。周囲は直ちに中村の意思をくみ取った。お盆休み前には、看板のロゴは「Panasonic」へ切り替わっていた。同様に、昨年末に慌ただしく三洋電機本社(大阪府守口市)の看板ロゴがパナソニックに統一されたのも、中村の鶴の一声が発端といわれる。法人格としての三洋電機は当面存続し、三洋として継続する事業もそこに残る。本来は急ぎで統一する必要性は薄い。「会長の絶対的影響力を実感した」(三洋電機関係者)。

(2012年02月15日 東洋経済オンライン)

北米市場の販売を担当する松下電器の販売会社の役員から、中村社長に要請があった。それは、サムスンや LG の主力製品は大型液晶で、パナソニックユーザーからもパナソニックの液晶テレビが見たいという声があるので、大型の液晶をつくってほしいというものだった。しかし、中村氏の返事は、「プラズマで行くと決めたのだからプラズマを売れ」という激高した言葉で、要請を繰り返した役員は更迭された。中村氏は、自分の意見や考えの反対者に対して、人事で「報復」することが少なくなかった。

(『パナソニック・ショック』立石泰則)

スピードが求められる改革の中で、強引な方法もある程度は必要だったのかもしれない。中村氏のこのような行動の真意は定かではないが、結果として、中村氏についてもプラズマについても否定的な意見を言うものがいなくなってしまう。中村氏が望んでいたことかはわからないが、中村氏は周囲に恐れられ、プラズマテレビはタブーになってしまったのである。改革初期には周囲の否定的な考えも少なくなかったが、そのような逆境の中を強いリーダーシップをもって、プラズマテレビで闘った末に、松下電器に多大な利益をもたらすこと

になった中村邦夫氏とプラズマテレビはパナソニックを代表する顔となり、より絶対的な存在となってしまった。

当時には、中村改革を称賛する本が多数出版されており、社内外で中村邦夫氏は偉大なリーダーとなった。これが「中村邦夫・プラズマテレビの偶像化」である。中村改革の2つの要素よりも、「中村邦夫・プラズマテレビ」自体が大きく評価されてしまったのである。このことも、「中村邦夫・プラズマテレビ」を容易に受け入れる要因となり、もはやここまで絶対的なものとなると、中村氏が社長・会長に就いている状況でこの路線を変えることは不可能に近い。これは「中村邦夫の権威」と同様に、他の路線を発言・実行することが困難であったと言える。「過去に縛られることなく実行」に悪影響を与えたのである。

3.2.3 成功ロジックへの固執

長年の経験・知識の蓄積の中で選び抜かれた、当該組織専用の成功ロジックのことを「ドミナント・ロジック」と言う。それゆえ、他社に真似できない強みとなるとともに、簡単には変更できるものでもない。類似の経営環境でドミナント・ロジックは高度に機能するが、経営環境が異なる、あるいは変化するときには既存のドミナント・ロジックでは対応できない。また、同一のドミナント・ロジックが、成功すればするほど、それを棄却することは困難になってしまうとされており、環境が過去や現在の状態と同じであると組織が期待することによって、環境の変化にうまく適応できなくなってしまう。

このような観点からパナソニックのプラズマ事業の事例を見てみると、

- ・ 2008年のリーマンショック
- ・ 液晶の急速な大画面化
- ・ プラズマ競合他社の撤退

などの影響により、経営環境が大きく変化した。テレビ以外の路線への変更も含めて変化が求められるようになったのだ。急速な価格の低下や、市場縮小への対応も求められるようになり、それ以前からも環境変化の兆しはあったが、2008年段階では既存のロジックだけでは通用しない状況にあった。この場合、できる限り早く放棄するか、革新的なリーダーシップが必要とされる。

では、最も大きな環境の変化をもたらしたリーマンショックの前後においてパナソニック

クはどのような対応をとったのか。

環境の変化はリーマンショック以前から懸念されていた。事実、スズキや日本電産は前もって景気後退を予測して行動に移しており、被害を最小限に抑えることに成功している。パナソニックの場合は、有価証券報告書を見ると、リーマンショック以前の2007、2008年の時点では世界経済の先行きの不透明感を意識しており、情報を持っていないというわけではなかった。ただ、それに対する策を講ずることはなく、さらなる成長を目指すというものだった(表3.1)。後に判断ミスと批判されることになる大型投資は、まさにこの時期に行われたものである。この時のような先行きが不透明な経済状況において投資を行う場合には、より慎重にならなければならないはずであるが、このことを見てもパナソニックの危機感は薄かったと言わざるをえない。先に述べた日本電産の強い危機感は2006年からあり、パナソニックにもその意識があれば被害を軽減できたかもしれない。

しかし、当時の首脳陣も中村改革成功の立役者であり、中村氏・大坪氏と合わせて中村改革・プラズマテレビ事業で成功を収めてきた人物ばかりであったので、これほどの成功を収めたプラズマテレビ事業を生かしたいと思うのは必然であろう。これによる危機感の低下が、プラズマテレビ事業拡大への固執を生んでしまったと言える。リーマンショック以前のこの時点での判断でも、すでに過去の成功による悪影響を受けていたと考えられる。冷静な判断ができなくなっていたとされるこの段階でもすでに問題であるが、その深刻さはリーマンショック以降の2009年のパナソニックの危機意識と戦略に見ることができる。それは、厳しい経済環境が続き、経営環境に変化が起きているという認識を持ちながらも、いずれ回復するだろうという楽観的な考えがあり、方向性の修正は行わず、積極的な商品展開で薄型テレビ事業拡大の基調を堅持し、他社を上回る成長を目指すというものだった。2011年の段階でも非テレビ用事業の開拓はほとんど進んでいなかった。この危機感のなさは明らかに異常である。つまり、大きな環境変化に伴う事業の在り方の変化に目を向けることができず、この時点でもまだ大型投資や大画面・高画質化によるテレビ事業の拡大という過去の成功ロジックを使い続けていたのである。事例分析でも見たように、プラズマ事業の成功ロジックをつくったと言っても過言ではない森田研氏をこの間、AVC ネットワークス社の社長に置いており、ここでもかつての成功者に事業を委ねていたのである。

当然、経営環境が大きく変化したパナソニックのプラズマテレビ事業の場合、既存のロジックそのものが通用せず、2008年以降赤字がなくなることはなかったといえる。危機感の無さが状況判断を誤り、成功体験による過去のドミナント・ロジックへの固執を生み、

中村改革の評価すべき点の1つ目に挙げた、「その当時の状況において合理的で優れた戦略」を行うことができなかったのだ。

上記3.2節で述べた3つの要素は今回のパナソニックの事例で見られた大きな負の要素であるが、これだけを見ても、環境が変化する状況で求められる「中村改革の2つの評価すべき要素」の両方を実現することが難しい状態であったことがわかった。つまり、必要な改革ができる体制ではなかったのである。

しかし、3つの要素を独立のものとして考えてしまうと失敗の本質が見えづらく、やみくもに小手先の策しか打てない。実際の姿は3つの要素が関係し合っているのである。その繋がりをみることで、初めて今回の失敗の真の姿を理解することができ、メカニズムを正確に把握することで有効な策を講ずることができるのである。

そこで、次にこの3つの要素の関わりについて見ていくことにする。

3.3 3つの要素の関係と失敗のメカニズム

2000年から中村改革が始まったが、もちろん初めから期待されていたわけではなく、『権威』についても、社長という『職位の権威』があるくらいだった。強いトップダウン型の改革を進める中で、少しずつ中村氏の『トップダウンの権威』が増してくることになる。そして、プラズマテレビを強引に押し進めた結果、プラズマテレビがタブーとなってしまった。これはまだ中村改革の成功が明らかになる前で、中村改革やプラズマ推進に疑問を持つ者も多く、逆境の中での改革であった。

改革の成功が顕著に現れると、優れた経営者としての『リーダーシップの権威』が加わることになる。この時点で、中村氏の権威は相当なものであるが、「逆境」の中でかつて誰も成し得なかった大改革を成功させたことが、その『権威』をより一層強大なものにした。そして、マスコミの影響も加わり、社内外での中村氏の権威は想像以上に大きく、「中村天皇」とまで言われるほど絶対的なものとなってしまった。同時に、液晶有利の逆境の中で進められたプラズマテレビ事業も、大きな利益をもたらしたことで絶対的な存在になったのである。このようにして『中村邦夫とプラズマテレビの偶像化』が起きたのである。

この状態は大坪氏が社長に就任した後も続くことになる。中村氏が会長に就き、経営陣もほとんど変わっていないことから、経営体制に変化は見られなかった。

この時から少しずつ環境の変化の兆しが出始めるが、それに気付き、適切な判断をする

には、優れた『感知力』が求められる。『感知力』とは、危機に直面する時期やそのインパクトの大きさを、危機が発生する以前に察知できる力である。危機を予測できれば、あらかじめ対策を講じておくことで影響を軽減することが可能となり、たとえ危機が起こった後に気付いたとしても、『感知力』が発揮できればすばやく対応することができ、被害を最小限に抑えることもできるのである。この『感知力』に影響するのが「厳しい現状認識」、「現場とトップとの密なつながり」、「社外ネットワーク」である（図 3.1）。現状に甘んじることなく、常に厳しく自身を律することで、危機に対する感度が高まり、すばやい危機察知につながる。現場とトップとの密接な関係は、社内情報のめぐりをよくすることで、一見些細とも思われる異変を示す情報をトップにも届くようにする仕組みである。また、社外から入ってくる情報の量や質を高めることで異変を知らせる情報が得られる。

そこで、改革の成功がもたらした強大な『権威』と『偶像化』が『感知力』にどのように影響していたのかを見てみる。

まず、「厳しい現状認識」については、成功の立役者となった者が経営陣に多く存在することに加え、偶像化されるほどの絶対的な存在である中村邦夫氏が会長に在ることと、2008年度まではプラズマテレビ事業が大きな利益をもたらしていたことにより、「中村・プラズマ」への依存を生み、冷静な現状認識は困難であった。

次に、「現場とトップとの密なつながり」については、偶像化によって中村天皇とまで言われた存在が会長に居ることを考えると、現場との距離は相当大きい。また、その裏には「トップダウンの権威」が存在することをふまえると、密なつながりは無いに等しい。

最後に、「社外ネットワーク」であるが、プラズマテレビの競合の撤退により、社外情報は質・量ともに低下していた。さらに、強い偶像化は、周囲の都合の悪い情報を受け入れづらくしていたと考えられる。

以上のように、パナソニックの場合は『感知力』を発揮できる状況ではなかった。成功を経験したというだけでも、『感知力』に悪影響があるが、パナソニックは強大な『権威』と『偶像化』により、他社と比べても『感知力』はかなり低かったのである(図 3.2)。このことが、3.2.3 項で述べたような、異常なまでの「危機感のなさ」を生んでいたと考えられる。その結果として、状況判断を誤り、既存の成功ロジックに固執してしまったことが、経営判断のミスや全体としての対策の遅れにつながり、プラズマテレビ事業は多大な損失とともに撤退することとなったのである。

3.3 節の内容をまとめたのが図 3.3 である。中村氏の権威が様々な要因によって増大し、主力事業であったプラズマテレビ事業とともに偶像化されてしまった結果、環境の変化への対応に必要な感知力を低下させてしまい、成功ロジックへの固執という判断ミスを犯してしまったのである。

よって、今回のパナソニックのプラズマテレビ事業の失敗の大きな要因のひとつは、

「中村邦夫・プラズマテレビの偶像化による感知力の低下」

であると筆者は結論付ける。

4 インプリケーション

パナソニックには優秀な人材や資金が多く存在し、冷静な判断が可能な環境であれば、適切な対策を考えられるだけの能力や、策を実行する財力も十分にあったと考え、中村邦夫氏・プラズマテレビが偶像化されるほどの絶対的な存在にならなければ、プラズマテレビ事業の損失の軽減、あるいはプラズマの新たな道を切り開くことも可能であったかもしれないのである。

つまり、今回の事例と同じような環境下で同様の失敗を繰り返さないための企業経営の課題は、図 3.3 で示した、Step1 の段階で、いかに偶像化を防ぐかということである。Step3 の感知力の低下が進んでからではいつ大きな判断ミスを犯してもおかしくない。また、Step2 の段階で、偶像化がわかればすぐに経営陣を入れ替えるというのも一つの策ではあるが、偶像化の具体的な指標もない上に、成功者をすぐにトップマネジメントから除外するのは通常ありえない。Step1 の段階での対策こそが、企業の大成功を次の失敗への引き金としないためにも必要なのである。

では、いかにして偶像化を防ぐのかということであるが、これについても策は一つというわけではなく、まずはこのような事例の存在と偶像化の危険性をしっかりと認識することが重要であり、それぞれの企業が、それぞれの環境において対策を考える必要があるが、本稿の最後に今回の事例の偶像化についてももう少し考察を加え、ひとつの策をあげることにする。

偶像化については、中村氏とプラズマテレビを挙げたが、まずは中村氏について考える。3.3 節でも述べたように、偶像化は中村氏の権威が強くなり過ぎたことが大きな要因だが、職位の権威自体の強さは、社長か会長かの違いなので改革の成功前後で変わらない。大きくなったのは『トップダウンの権威』と『リーダーシップの権威』である。どちらが独立

にどれだけ大きくなったかというよりも、トップダウンの権威とリーダーシップの権威の融合が想像以上の権威の大きさを生み出したと思われる(図 4.1)。今回の中村改革の場合、単に優れた戦略による「成功」がもたらした『リーダーシップの権威』ではなく、その他にも「逆境」、「マスメディア」、そして「トップダウン型の経営（トップダウンの権威）」もリーダーシップの権威を強めてしまったと考えられる(図 4.2)。

例えば、パナソニックの場合以下のようなことが起こっていたと推測できる。

- 反対意見がある逆境の中でトップダウンを貫いて成功したことにより、今まで反対意見を持っていた人が今まで以上に自分の意見を言いづらい状態になった。
- トップダウンという近寄りがたさが、社員とのコミュニケーションを少なくし、偉大なリーダーとして中村氏の偶像化を助長するマスメディアの社内外への影響を強めてしまった。

このように見えてみると、リーダーシップの権威を強めた要素を「成功」、「逆境」、「マスメディア」、「トップダウン型の経営」と説明したが、そのひとつである「トップダウン型の経営」に気を付けることが今回の場合の一つの有効な策であるように思える。トップダウン型とはそもそも、判断がトップに限定²⁾されているので、「成功」の功績も中村氏に集中してしまう。つまり、「成功」自体を無くすことは無理でも、トップダウンを弱めれば「成功」によるトップの権威の過度な増大を緩和できるのである。また、「逆境」というのは、反対意見や疑問の声も多い中、十分な説明をせずにトップダウンで推し進めたことがもたらした状況でもあるが、これに関しても、反対意見が多いから即トップダウンというのではなく、十分な説明と議論のうえで、周囲も納得する中で改革が進められれば、過去の反対者が意見しづらくなるという状況も防ぐことができ、「逆境」の影響さらには権威の増大も抑えられるという考えである。「マスメディア」についても、前述(3.2.2項)で述べたようなパナソニックと朝日新聞社のトラブルは例外として、それが自社を肯定するものであればなおさら、「成功」と同様に「マスメディア」自体を無くすことはできないが、トップダウンの権威に含まれる近寄り難さという点を緩和でき、コミュニケーションがとれる環境であれば、中村邦夫氏を神格化しようとするマスメディアの情報に過度に影響されるこ

²⁾ 中村氏は側近の意見を採用することもあったが、あくまでも自分の考えに沿った意見を受け入れることが多いという点でトップの判断であったと言える。

ともなかったであろう。

以上のように、トップダウン型の経営に注意することで、「トップダウン」だけでなくリーダーシップの権威に与える「逆境」「成功」「マスメディア」の影響と、もちろんその相乗効果の影響も縮小することができ、図 4.1 に示した『トップダウンの権威×リーダーシップの権威』の強さを大幅に抑えることができると考える。

ここまでは中村氏の偶像化について述べてきたが、プラズマテレビの偶像化がそもそもトップダウンによって推し進められたことによる「逆境からの成功」という要素が大きいことを考えると、中村氏の偶像化同様にトップダウン型の経営に注意することが有効な方法のひとつであると言える。

この具体的な案をひとつ示すとすれば、『異なるあるいは反対の意見を持つ新しい人を積極的にトップマネジメントに加えること』が挙げられる。その上で、反対の意見を認め、それが良い考え方であればときにはその意見を受け入れ、議論を通してトップが従来の考えを修正することも必要である。今までは反対の意見に対して十分に議論されることが少なかったかもしれないが、十分な議論の場をつくり、ときには反対意見を採用入れる経営を続けていけば、聞く耳を持たないということは少なく、反対意見をしづらくなるということもないであろう。たとえ、議論の結果、反対意見が受け入れなかったとしても、互いに納得させるように努力することはコミュニケーションにつながり、「聞いてくれる」と思えるはずである。結果が同じでも、議論があるのとないのとでは雲泥の差である。そこで生まれる一種の信頼感が次の有意義な議論を生む。

トップが自分の考えを実現したい場合も、意見の異なる者がいることにより、十分な説明が要求される。議論の場は、コミュニケーションを生み、ある程度の納得につながる。

議論の末の判断は対案も含めての結論だということを認識すれば、お互いに 100%納得することは無理だとしても、議論せずに反対を押し通した場合の「逆境」という状況はなくなる。また、反対意見をも取り入れる意思があるという姿勢は、経営がトップだけで行われるものではないことを社内全体に浸透させ、「成功」もトップの単独の功績でないのだという認識につながるといえる。さらに、大企業においては社長が社員一人一人とコミュニケーションをとることは難しいが、そのような姿勢はトップと社員の距離を縮めることにも繋がるであろう。トップとのコミュニケーションがとれていれば、一部の「マスメディア」の偏った情報に流されることもない。社長が社員食堂に顔を出すという企業もあるようだが、これも社員との距離を縮める方法なのだろう。

以上述べてきた、『異なるあるいは反対の意見を持つ新しい人を積極的にトップマネジメントに加えること』という提案は、もちろんトップにやりたいことをやるなど言っているのではない。何の考えも持たずに経営者など務まるはずがない。そうではなく、あくまでここで主張したいのは、「自分の考えを推し進めたいのであれば納得のいく説明が必要であり、反対意見にも耳を傾けなければならない」ということである。それは偶像化を防ぎ感知力の低下を抑制する効果が期待できるだけでなく、様々な意見を交えて議論する仕組みそのものが感知力を高めるのである。

5 結言

5.1 本稿のまとめ

本稿では2011,2012年度に近年稀に見る大赤字を計上したパナソニックのプラズマテレビ事業について、その失敗の原因を探るために事例分析を行った。

事例分析から、失敗の原因はいくつか考えられるが、本稿では事例にみられた、

- ・ 中村邦夫の権威
- ・ 中村邦夫・プラズマテレビの偶像化
- ・ 成功ロジックへの固執

の3要素を取り上げ、その関係性から、今回のパナソニックのプラズマテレビ事業の失敗の大きな要因のひとつとして、

「中村邦夫・プラズマテレビの偶像化による感知力の低下」

と結論付けた。

そして、最後にインプリケーションとして、偶像化を防ぐことを目的としたトップダウン型の経営への注意を挙げ、これによってリーダーシップの権威の異常な増大に関わる「成功」、「逆境」、「マスメディア」、「トップダウン型の経営」の4つの影響を抑制し、偶像化するほどの権威の増大を防げる可能性があることを示した。『異なるあるいは反対の意見を持つ新しい人を積極的にトップマネジメントに加えること』はその具体案のひとつである。

5.2 おわりに

昨今の日本の製造業を取り巻く環境は大きく・急速に変化しており、新規事業展開を試みる企業も多い。そのような時代であるからこそ、今回のパナソニックのプラズマテレビ事業の失敗をうけて、環境に適応することの重要性を学び、そのために必要な能力である感知力の低下を招かない組織の仕組みや、感知力を高める努力が求められる。

もちろん、成功を遂げた経営陣が、自らの過去を捨てて新たな改革に踏み出すことができることが望ましいが、そう簡単ではない。

これに関しては中村氏自身も次のように述べている。

「他社に負けるようなものを平気でやっていたらどうなるか。そう考えるとやはり、捨てていくことが必要になる。リーダーがそういう撤退の決断をしていけるかどうかは企業の存続はかかっているとも言えるのです。ドラッカーさんも言われていることですが、経営者としての資質・能力の最初に挙げるべきものとして、事業を廃棄できるかどうか、ということがあります。それはつまり、撤退なのです。しかし、経営者にとって事業を撤退する、退くということは、始めることよりも難しいことなのです。撤退するには、始めるとき以上に、勇気や信念が要るのです。しかも摩擦を恐れないことが必要になりますから、誰もが平然とやれるものではない。」(『これからのリーダーに知っておいてほしいこと』中村邦夫 (2011))

また、現社長である津賀一宏氏も工場と止めた理由について次のように振り返る。

「今まで『右肩上がりでするんじゃ』と言うてた人が、すぐに『止めるんや』とはなかなか言えない。だから(大坪文雄)社長が私なり、AVC事業(テレビ、デジタルカメラ、パソコンなどの事業)の経営陣なりを入れ替えて、新しい判断ができる形にかえたということです。誰ができた、できないというよりも、全然正反対の経営判断をするときには新しい人がやらなければならない、それがたまたま私だったということ。それだけのことですわ。」(『週刊現代(注目の津賀一宏・新社長に独占直撃インタビュー)』2012年3月28日)

本稿では、『異なるあるいは反対の意見を持つ新しい人を積極的にトップマネジメントに加えること』を提案したが、やはり多様な意見を取り入れ感知力を維持できる仕組みが必要なのである。

次々と環境の変化が起こる現代においては、これもパナソニックの事例にみたひとつの案に過ぎないのかもしれないが、いつの時代においても「過去の成功にとらわれずに、冷静かつ迅速に判断できる環境づくり」に努めることが必要となる。企業の生存は、それができるかどうかにかかっている。

参考文献

C.I.バーナード『経営者の役割』ダイヤモンド社 (2012)

伊丹敬之，田中一弘，加藤俊彦，中野誠『松下電器の経営改革』有斐閣 (2007)

伊藤邦雄『危機を超える経営』日本経済新聞社 (2011)

井上久男『メイドインジャパン驕りの代償』NHK 出版 (2013)

大河原克行『松下からパナソニックへ』アスキー・メディアワークス (2009)

奥村宏『パナソニックは終わるのか』東洋経済新報社 (2012)

片山 修『なぜ松下は変わったか』祥伝社 (2004)

河村正行『よくわかる大画面の主演プラズマテレビ』電波新聞社 (2005)

高橋伸夫『超企業・組織論』有斐閣 (2000)

竹内一正，ケニー・タケダ『さらば「松下」!誕生「パナソニック」』ぱる出版 (2008)

立石泰則『パナソニック・ショック』文藝春秋 (2013)

中村邦夫，松下政経塾，PHP 研究所『これからのリーダーに知っておいてほしいこと』PHP 研究所 (2011)

西久保靖彦『カラー図解でわかる大画面・薄型ディスプレイの疑問 100』ソフトバンククリエティブ (2009)

西久保靖彦『図解入門 よくわかる 最新ディスプレイ技術の基本と仕組み』秀和システム (2009)

日刊工業新聞特別取材班『松下電器 V 字回復への挑戦』日刊工業新聞社 (2002)

日本経済新聞社『松下復活への賭け』日本経済新聞社 (2002)

福井晋『最新電機業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』秀和システム (2012)

福澤光啓『なぜ多角化は難しいのか?』赤門マネジメント・レビュー 7 巻 7 号 (2008)

真壁昭夫『日の丸家電の命運』小学館 (2013)

森一夫『中村邦夫「幸之助神話」を壊した男』日本経済新聞社 (2006)

パナソニック株式会社有価証券報告書

パナソニック株式会社各種説明会プレゼンテーション資料

週刊ダイヤモンド、日本経済新聞、日経産業新聞関連記事

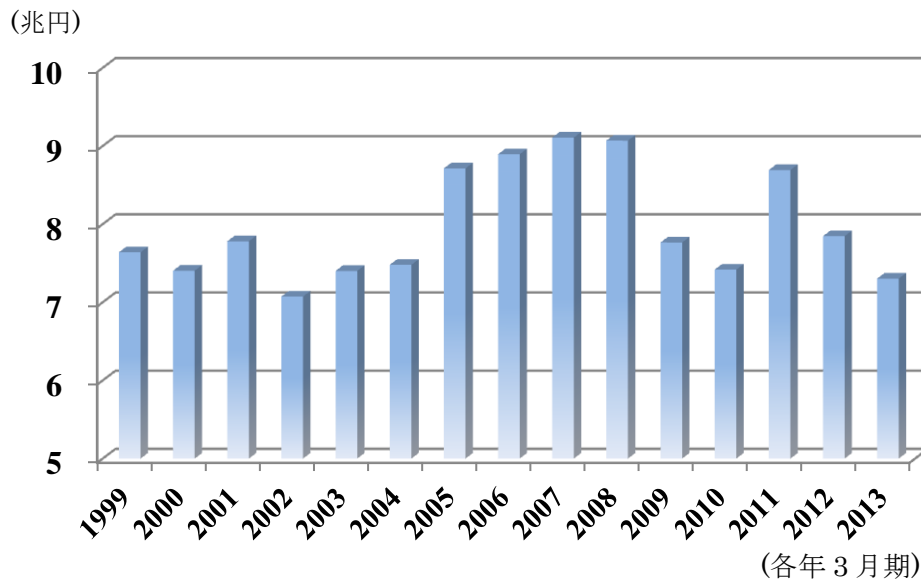
表 1.1 会社概要

会社名	パナソニック株式会社 (Panasonic Corporation)
本社所在地	〒571-8501 大阪府門真市大字門真 1006 番地
取締役社長	津賀 一宏 (Kazuhiro Tsuga)
設立	1935 年 (昭和 10 年) 12 月 15 日
創業	1918 年 (大正 7 年) 3 月 7 日
資本金	2,587 億円 (2013 年 9 月 30 日現在)
連結売上高	7 兆 3030 億円 (2013 年 3 月期)
従業員数 (連結)	289,756 人 (2013 年 9 月 30 日現在)
連結対象会社数	526 社 (2013 年 9 月 30 日現在)

表 1.2 特許資産規模ランキング

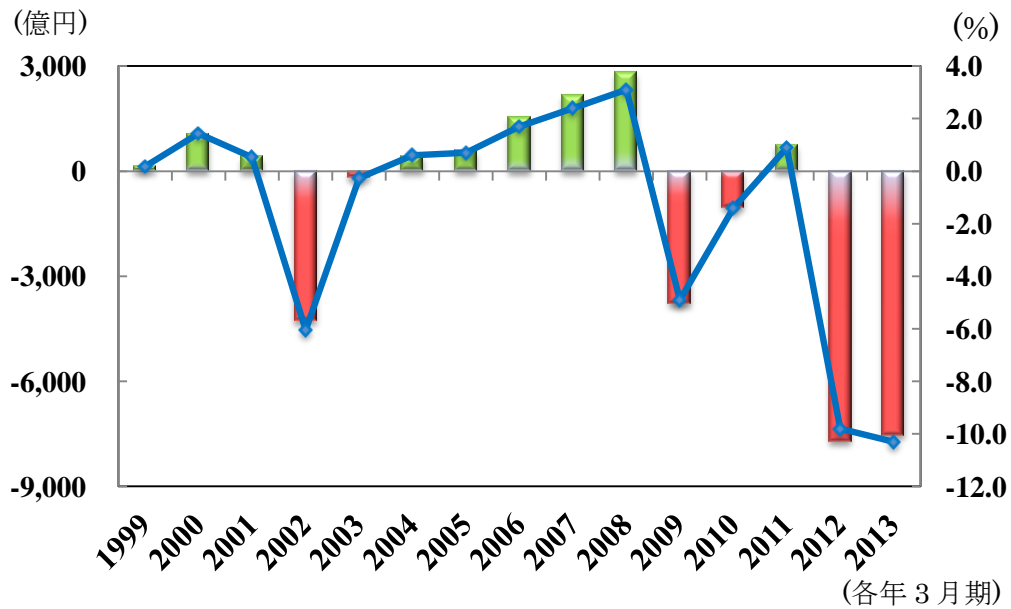
順位	企業名	特許資産規模 (pt)	登録件数
1	パナソニック	275,170	8,094
2	東芝	184,305	4,674
3	三菱電機	170,790	4,738
4	トヨタ自動車	160,158	5,710
5	キヤノン	148,027	5,400

出所：『全業種 特許資産規模ランキング (2012)』 パテント・リザルト



出所：パナソニック有価証券報告書より筆者作成。

図 1.1 売上高の推移（連結）



出所：パナソニック有価証券報告書より筆者作成。

図 1.2 純利益と売上高純利益率の推移（連結）

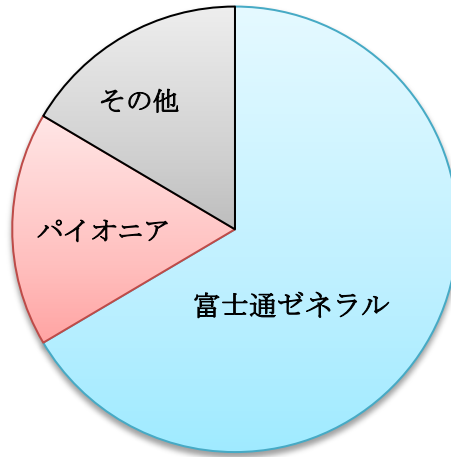
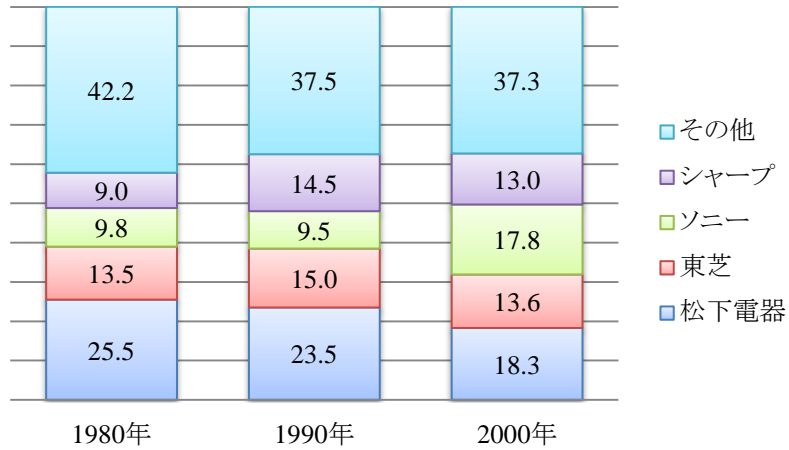
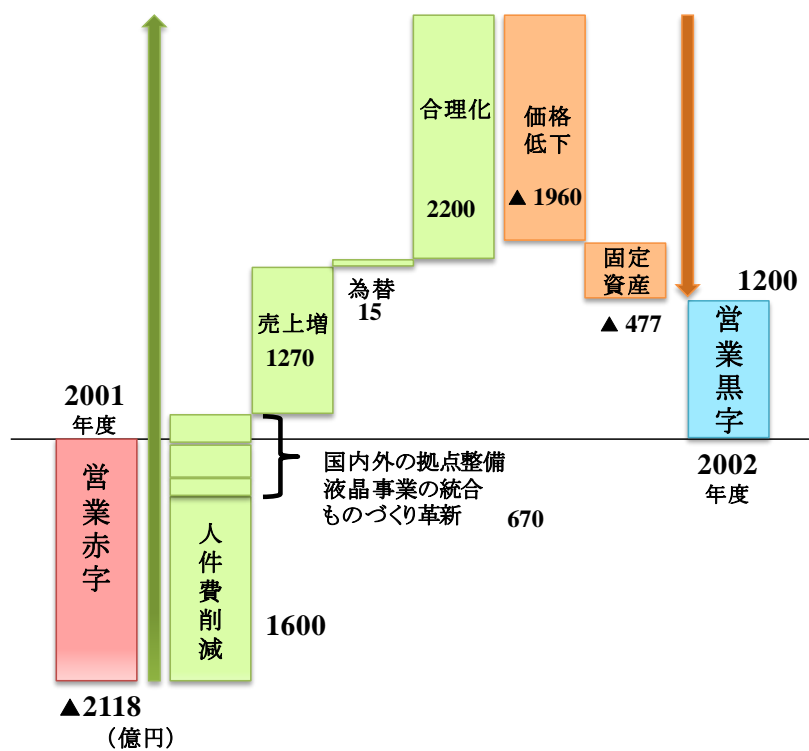


図 2.1 プラズマテレビ国内市場シェア (1998年)



出所：『松下電器の経営改革』有斐閣 (2007).

図 2.2 国内 CRT テレビ市場におけるシェアの変遷 (台数ベース)



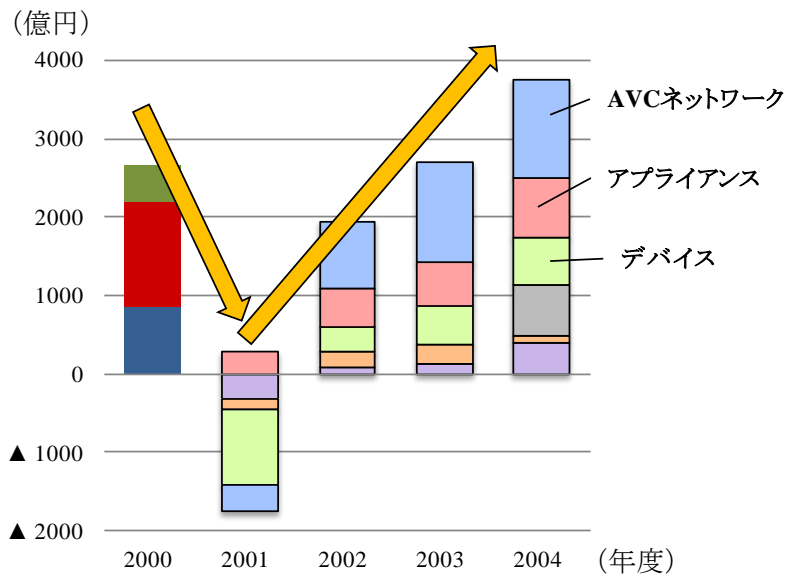
出所：『週刊ダイヤモンド』2003年3月8日号。

図 2.3 2002年度業績 V字回復の要因分析

表 2.1 主要製品の国内シェアの推移

	2000年度上期	ポイント	2002年度
テレビ	18.2%	0.4 ↑	18.6%
ビデオ	21.2	3.4 ↑	24.6
ムービー	15.9	11.3 ↑	27.2
ポータブルMD	18.4	11.2 ↑	29.6
ステレオ	8.4	14.9 ↑	23.3
DVD	17.9	5.8 ↑	23.7
全自動洗濯機	18.6	1.0 ↑	19.6
冷蔵庫	20.6	0.4 ↑	21.0
炊飯器	188.5	2.2 ↑	20.7
掃除機	21.4	3.4 ↑	24.8
電子レンジ	20.3	5.6 ↑	25.9
エアコン	12.9	2.4 ↑	15.3

出所：『週刊ダイヤモンド』2003年3月8日号。



出所：『週刊ダイヤモンド』2005年10月1日号。

図 2.4 セグメント別営業利益の推移

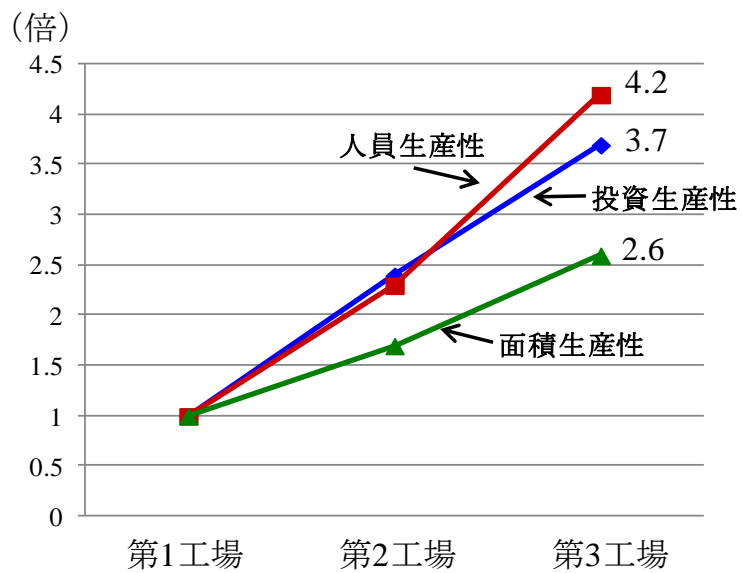
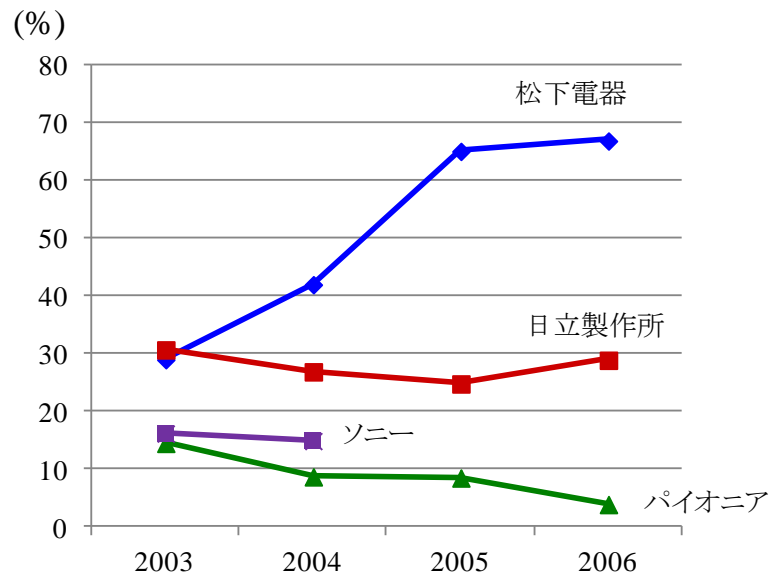
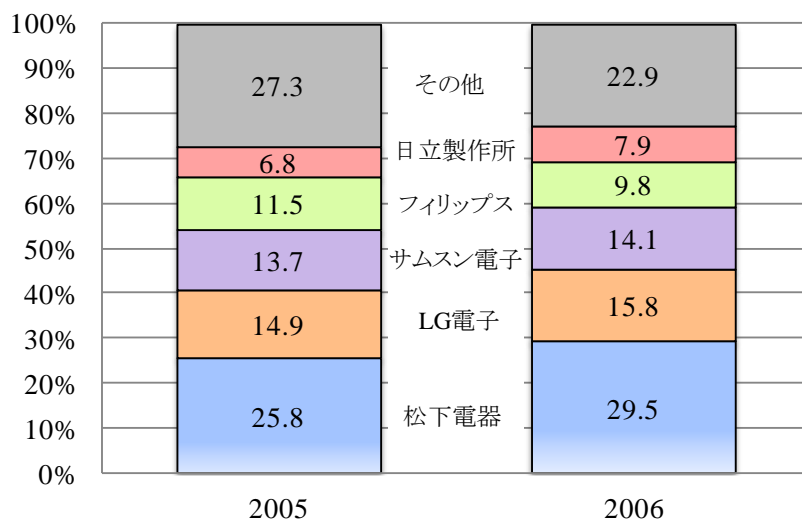


図 2.5 各種生産性の推移



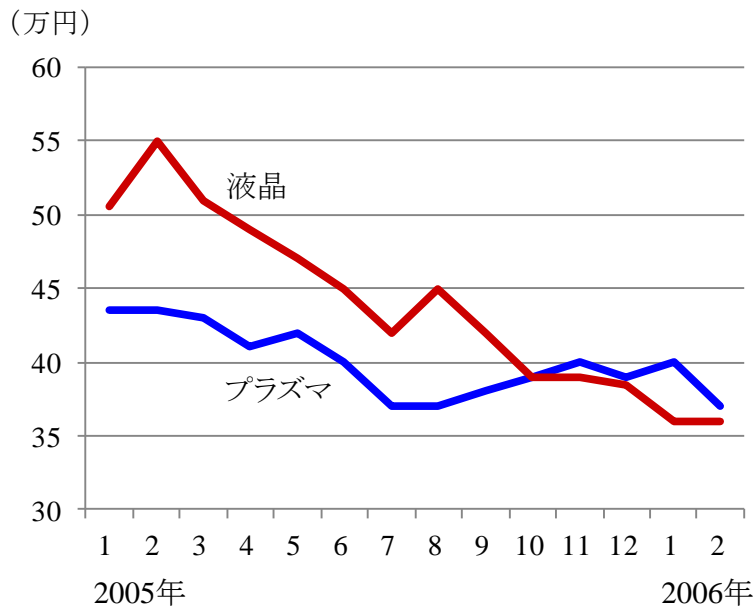
出所：『日経産業新聞』2004年8月5日付, 2005年7月19日付,
2006年7月27日付, 2009年2月13日付.

図 2.6 プラズマテレビ国内シェア推移



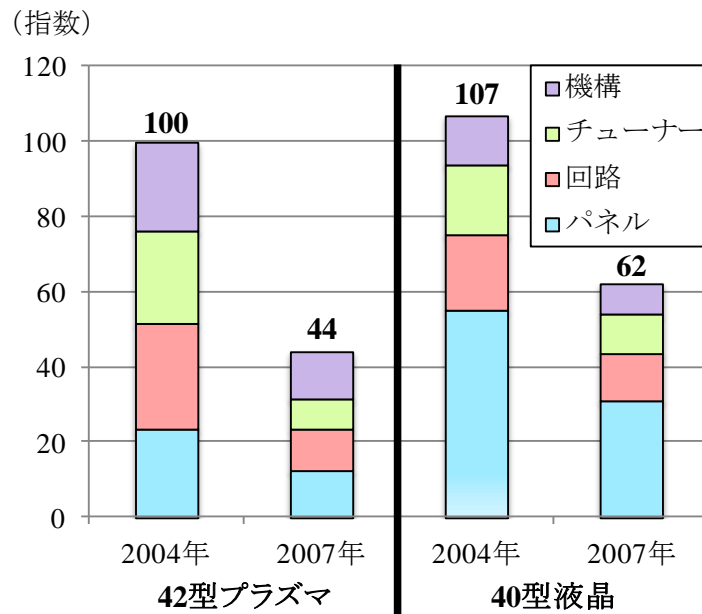
出所：『日経産業新聞』2006年3月16日付, 2007年8月2日付.

図 2.7 プラズマテレビ世界シェア (2005年、2006年)



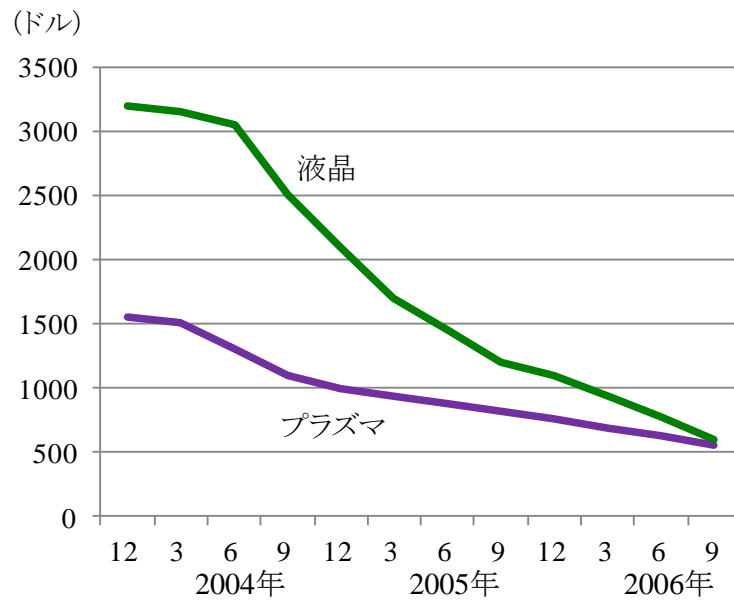
出所：『日経産業新聞』2006年3月27日付。

図 2.8 40型以上における液晶・プラズマテレビの実勢価格



出所：『週刊ダイヤモンド』2005年10月1日付。

図 2.9 材料費 (指数)



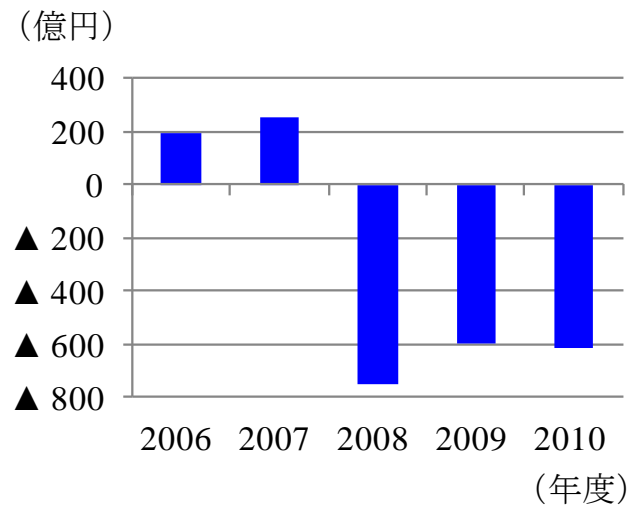
出所：『日本経済新聞朝刊』2007年2月2日付。

図 2.10 薄型テレビ用パネル価格 (42 インチ)

表 2.2 薄型パネルの主要工場の概要

	工場名	稼働開始時期	年産 (万枚)	設備投資額 (億円)	一枚当たりの投資額 (円)
PDP					
松下電器	茨木第1	2001年6月	36	300	83,333
	茨木第2	2004年4月	12	600	50,000
	尼崎第1	2005年9月	300	950	31,667
	尼崎第2	2007年6月	600	1,800	30,000
	尼崎第3	2009年5月	1,050	2,800	26,667
富士通日立	二番館		120	700	58,333
	三番館		240	850	35,417
サムスンSDI	チョナン		180		
	ウルサン		300	820	27,333
LG電子	クミア3		192	660	34,375
LCD					
シャープ	亀山第1	2004年1月	200	1,650	82,500
	亀山第2	2006年10月	750	3,500	46,667
S-LCD	タンジョン	2005年6月	500	2,100	42,000
LG Philips	バジュ		850	5,300	62,353
AU Optonics	台中		550	3,000	54,545

出所：『松下電器の経営改革』有斐閣 (2007)。



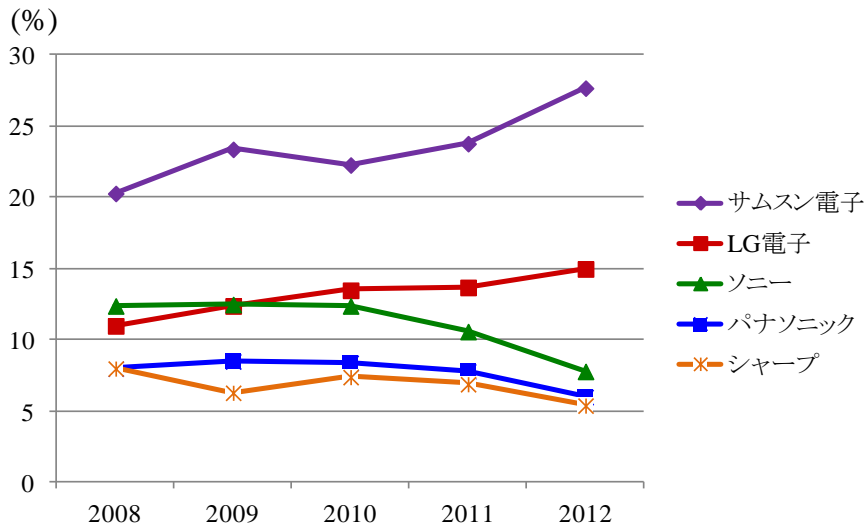
出所：『週刊ダイヤモンド』2011年11月12日付。

図 2.11 テレビ事業の営業利益（パナソニック）

表 2.3 プラズマテレビの年間出荷実績

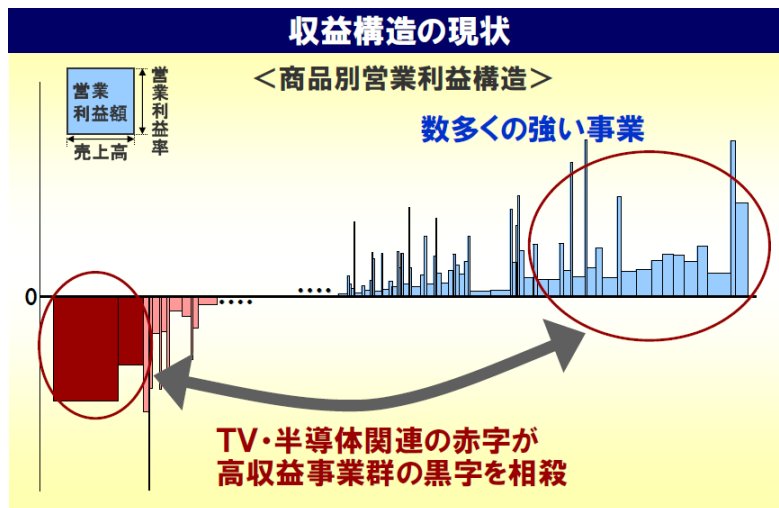
年度	出荷台数 (万台)
2003	36
2004	71
2005	200
2006	350
2007	425
2008	557
2009	682
2010	752
2011	454
2012	191

出所：『マイナビニュースレポート（「テレビ事業 復活の樹」に懸けた思い）』 2013年11月8日。



出所：『日経産業新聞』2010年7月27日付, 2011年7月25日付, 2012年7月30日付,
『日本経済新聞朝刊』2009年2月20日付, 2013年3月23日付。

図 2.12 薄型テレビ世界市場シェア推移



出所：『収益強化の取り組み』2012年2月3日の説明会での発表資料。

図 2.13 商品別営業利益構造

表 3.1 パナソニックの危機意識と戦略の変化

	危機意識	戦略
2007年6月	アメリカを中心とした世界経済の先行きの不透明感がある。	成長事業や重点テーマの研究開発には、積極的な戦略投資を継続し、成長を加速させるための取り組みを強化していく。
2008年6月	サブプライムローン問題や、原油をはじめとする資源・エネルギー価格の高騰、為替の変動リスクなど、世界経済の先行きには不透明感がある。	デジタルAV、カーエレクトロニクス、生活快適実現、半導体・デバイスのそれぞれの事業において商品力の強化を図るとともに、相互に連携することで相乗効果を拡大する。特に、薄型テレビ事業については、プラズマテレビで大画面市場を牽引する。
2009年6月	2009年度は、2008年度以上の厳しい経済環境が続くと見込んでいる。 経営環境が当初想定と大幅に乖離している。	計画の方向性は修正せず、引き続き取り組みを推進し、市況回復時には大きく飛躍することを目指す。 「4つの戦略事業」のひとつ「デジタルAV事業」については、景気後退による薄型テレビ市場の成長鈍化に伴いプラズマディスプレイパネル(PDP)国内第5工場(尼崎)およびIPSアルファテクノロジー姫路工場への大型投資を一部抑制するものの、積極的な商品展開で薄型テレビ事業拡大の基調を堅持し、他社を上回る成長を果す。

2007~2009年3月期有価証券報告書より筆者作成。

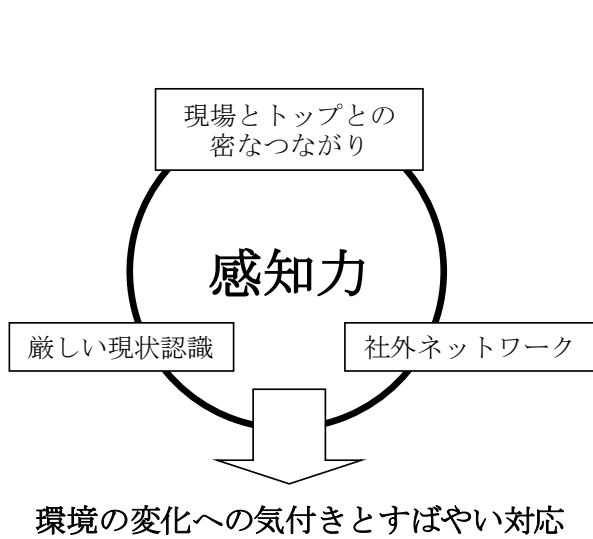


図 3.1 環境変化に重要な『感知力』

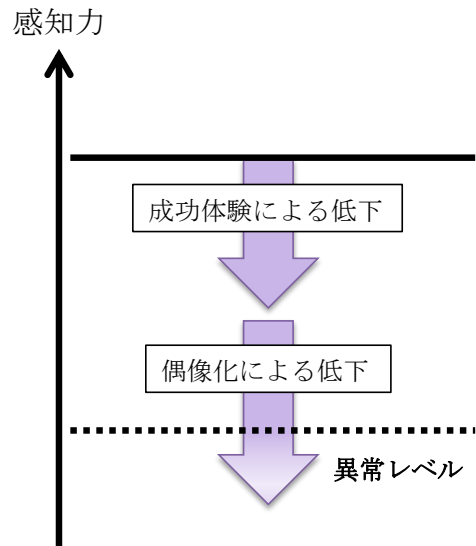


図 3.2 感知力の低下要因

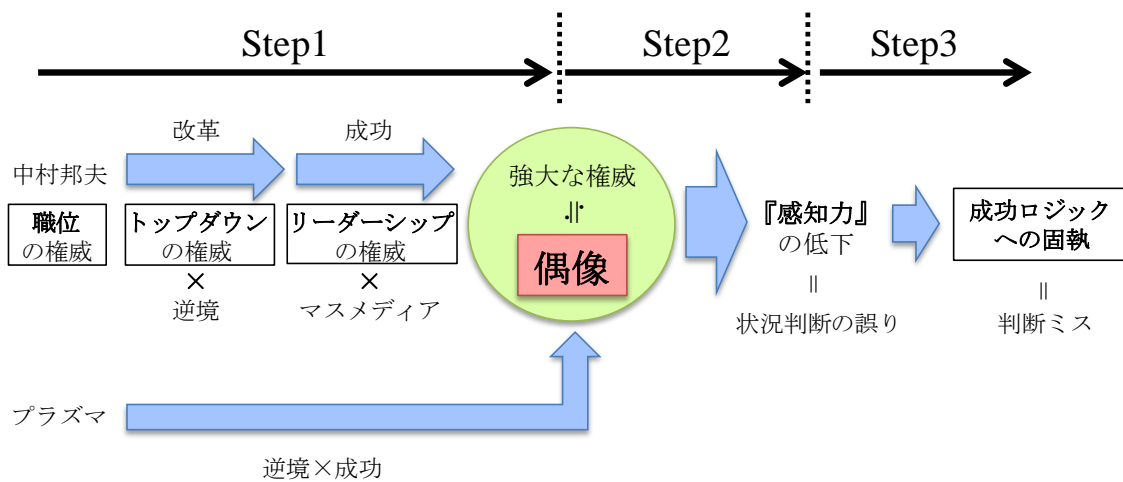


図 3.3 失敗のメカニズム

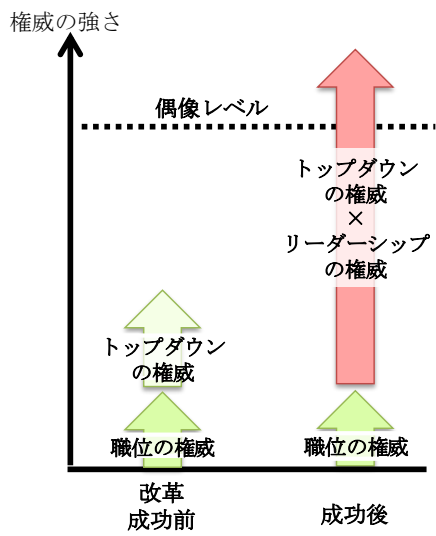


図 4.1 改革前後の中村氏の権威の強さ

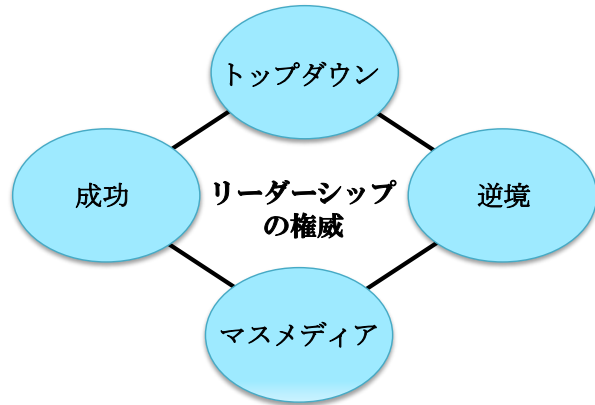


図 4.2 リーダーシップの権威を強める要素

A study of the failure of Panasonic's plasma TV business

Takanori Nakano[†]

Abstract

This study finds out one of the explanations about the failure of high technology business from the case analysis of Panasonic's plasma TV business. By the in-depth historical survey of secondary information sources, this study shows that "authority of Kunio Nakamura", "idolization of Kunio Nakamura and plasma TV", and "persistence in a successful logic" disturbed the strategic change of Panasonic. Then this study concludes that a serious decrease in sensing ability by those three would be one of the major factors of the failure in high technology business.

JEL Classification : M14

Key Words : authority, idolization, persistent thought, sensing ability

[†] Graduate School of Economics, Osaka University
E-mail : qgm013nt@student.econ.osaka-u.ac.jp