

# 生え抜きの経営陣によるパラダイム革新 ——松下電器産業(株)の中村改革からの仮説発見的研究

河合 篤 男

## 1. はじめに

われわれは、企業革新のきっかけづくりに注目して、企業革新の類型化を試みた<sup>1)</sup>。その分析において、1990年代中盤から現在に至り、IBM(ルイス・ガースナーによる革新)、3M(ジェームズ・マックナーニによる革新)、HP(カールトン・フィオーリーナによる革新)、日産自動車(カルロス・ゴーンによる革新)などで試みられた革新が、この類型の分類IIへのシフトによって成し遂げられてきた事実に注目した。

	社 外	社 内
トップ	外部で育成され、招聘されたトップが主導する革新(分類II)	社内で育成されたトップが主導する革新(分類I)
ミドル (現場)	外部で育成され、招聘されたミドル(あるいは現場社員)が主導する革新(分類III)	社内で育成されたミドルが主導する革新(分類IV)

図1 企業革新の類型軸

ここに例示した企業は、いずれも歴史ある企業で、本来ならば生え抜きのCEOを輩出するだけの豊富な人材を抱えているはずである。その企業が、社外で育成され、招聘されたCEOを中

本稿作成に当たり、加護野忠男先生(神戸大学大学院経営学研究科教授)に多くのご指導、ご教示を賜った。とくに「戦略駆動力」、「破壊的な決定」というコンセプトは、非常に示唆に富んでいた。記して感謝申し上げる。なお、本稿にかかるすべての誤謬は筆者に帰するものである。

1) 図中の縦軸は、企業革新のきっかけづくりが、「企業トップ」によっておこなわれたか、「ミドル(あるいは現場社員)」によって導かれたかという、集約された職務階層に関する軸である。横軸は、革新のきっかけづくり、主導した人材のキャリア(どこで育成されたか)に関する属性の軸である。革新のきっかけづくりをおこなった人材が、「社内で育成された人材」なのか、「社外で育成され、招聘された人材」なのかという軸である。2つの軸に基づけば、図1にみる4つの分類が導出される。

心として企業革新に取り組むことは、少なくとも、企業のパラダイム革新に関係していることを、類型化の議論のなかで指摘した。しかし、もちろん、既存のパラダイムとの決別が、社外から招聘した人材によらなければ達成されないというものではない。

最近試みられている企業革新の中で、きわめて高い注目を集めているのは、松下電器産業㈱の中村邦夫社長による改革への取組みである。2000年に始まった中村改革は、まだ道半ばではある。しかし、中村改革は、「他社が絶対まねできない製品を開発する」という新たな戦略、「ブラックボックス」戦略の創出に結びついている。「LSI、液晶やPDP(プラズマ・ディスプレイ・パネル)テクノロジーなど、デバイス・テクノロジーを基盤として競争優位を確立する」という戦い方は、松下電器産業にとって新たなパラダイムの萌芽を意味すると考えられる。

中村改革は、われわれの企業革新の類型化の枠組みでいえば、分類Ⅰに該当する。本稿の目的は、中村改革のプロセスを分析することにより、生え抜きの経営陣によるパラダイム革新の本質に迫ることにある。また、本稿作成の段階では、比較分析にまで至っていないが、社外からのCEOを中心とするパラダイム革新(分類Ⅱ)との違いを明らかにするための機軸がみ出だせる可能性がある。この点に関する興味深い発言を、中村社長のインタビュー記事に見ることができる。

「創業者が会長の頃、あるコンサルタント会社が経営調査に入り、分厚い報告書を作成したことがあったと聞いています。それを社員から手渡された創業者は『これ何や?』と首を傾げ、報告書について説明を受けるや、『君な、他人にわが社の経営のあり方を決めてもらうような、そんなボケた経営者とわしは違う。わしらが決めるんや』と言い放った。こんな創業者の気概が、今もわが社には息づいているのです」。

(『文藝春秋』2004年4月号インタビュー記事)

松下電器産業のように強い組織文化をもつ企業が、生え抜きの経営者を軸に、いかにパラダイムの転換を図るのか。そのプロセスを明らかにする意義は、実践的なインプリケーションの観点からも、非常に大きなものであると考える。

## 2. 中村社長による松下電器産業の改革

### (1) 中村改革の背景

松下電器産業は、2002年3月期に5,480億円の経常赤字を計上した。モノづくり国家、日本の大きな柱のひとつである家電メーカーの主力プレーヤーの業績悪化は、日本経済にも少なからぬ心的影響を及ぼした。

中村邦夫社長が松下電器産業の社長に就任したのは、2000年のことである。中村社長の改革

を象徴する言葉は、「破壊と創造」である<sup>2)</sup>。中村社長は、「創業者の経営理念以外はすべて変える」という姿勢をもって経営改革に着手した。

前社長の森下洋一社長の時代は、「事業部制への原点回帰」が試みられた時期でもある。「事業本部制や部門制が廃止され事業部制への回帰が図られるとともに、トップ主導で新事業開発を強力に推進できるよう、全社研究開発会議などが新設」(河合 [1996], p. 132) された時期である。さらに前の社長である、谷井昭雄社長の時代に生じたナショナルリース問題や MCA 買収問題によって、揺らいだ松下電器産業の信頼回復に費やされた時期とみることもできる<sup>3)</sup>。

表 1 松下電器産業・業績

最近5年間, 単位百万円<sup>4)</sup>

連結決算推移	前期	2期前	3期前	4期前	5期前
決算年月日	2003年3月期	2002年3月期	2001年3月期	2000年3月期	1999年3月期
決算月数	12か月	12か月	12か月	12か月	12か月
売上高	7,401,714	6,876,688	7,681,561	7,299,387	7,640,119
営業利益	126,571	-211,807	188,404	159,054	193,684
経常利益	68,916	-548,009	100,735	218,605	202,293
当期利益	-19,453	-431,007	41,500	99,709	13,541

つまり、中村社長が社長に就任した時期は、松下電器産業は業績面で、きわめて厳しい低迷期にあったといえる。同時に、松下電器産業の旧来の方法論（事業部制組織、年功賃金制度など）が、さまざまな場面で歪みを露呈しつつあった時期ともいえる。

## (2) 中村改革の概要<sup>5)</sup>

就任後、まず、中村社長は2001年度からの3カ年計画『創生21計画』を発表した。その概要は、「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」であり、「2003年度に目指す目標値として、(1)収益性：連結営業利益率5%以上、(2)

2) 中村改革のキーワードとしては、「『重くて遅い』から『軽くて速い』松下への革新」などもある。

3) 中村社長の発言によれば、「緩みきった社内のタガを引き締めなおすのに費やされなければならなかった7年間であり、自分が経営改革を打ち出す下地を作った」(日経新聞社編 [2002], p. 40) というところもある。

4) YaHoo Finance を基準に、会社四季報2001年4集(東洋経済)のデータを用い、筆者が加筆・修正。

5) 中村社長による改革プロセスについては、中村社長の発言を中心に拙稿『松下電器産業(株)の企業革新 中村邦夫社長による「破壊と創造」のプロセス』(名古屋市立大学経済学会・ディスカッション・ペーパー No. 388, 2004年)に詳細に記述した。

資本収益性：CCM（キャピタル・コスト・マネジメント）0以上<sup>6)</sup>、(3)成長性：連結売上高9兆円」を設定した<sup>7)</sup>。

財務指標に関する明確なゴールを設定するとともに、中村社長は事業部制の見直し、雇用制度の改革など、これまで松下電器産業のなかでは聖域と位置づけられる部分の改革にも着手した。

2000年12月9日付の日本経済新聞の記事は、「多くの大企業で成功体験の払しょくに着手したのはここ2、3年だ。松下電器産業は11月30日、創業者で『経営の神様』といわれた松下幸之助氏以来の事業部制を解体して工場と家電営業を分離、事業部は開発や商品企画に特化する体制を整えると発表した。中村邦夫社長は『まず破壊から』と宣言している」と報じている。

そもそも松下電器産業における事業部制組織は、「ラジオ、電池、アイロン、電熱器といった基幹事業ごとに<sup>8)</sup>」編成されていた。それぞれの商品分野で、自己完結的で責任ある事業運営をしていくための仕組みであった。創業者の松下幸之助氏は、「利益は社会の貢献のパロメータだ」という独特の思想をもとに、実にユニークな経営の制度と文化を松下電器のなかに作り出した（加護野 [1997], p. 64）ととらえられている。その柱のひとつが、自主責任経営のあらわれといえる、事業部制組織であるといえる。松下電器産業の「商品別の事業部制」（日経新聞社編 [2002], p. 14）組織は、社員に任せる経営の象徴でもあるのだ。しかし、自己完結した各事業部の責任者は、絶大なる権限を有することになる。行き過ぎた事業部制の結果、次第に縦割りが進行していったと認識される。今回の中村社長による改革は、この行き過ぎた事業部制にメスを入れるものであった。

この時期、製造関連についても転換を試みた。2001年8月31日付の日本経済新聞掲載のインタビュー記事によれば、「グループ全体で従来の大量生産方式を（一人の従業員が多くの工程を担いながら多品種を生産する）セル方式に切り替え、生産性を向上する」考えである。

また、松下幸之助氏は「事業は人にあり」、「松下電器は物を作る前に、人を作るところだ」（日経新聞社編 [2002], p. 168）という思考を持ち、社員を大切にする姿勢をもち続けた。松下幸之助氏は、いくつかの経営の大きな転換点や厳しい不況期に直面したときでも、社員の雇用を維持しながら難局を越えたことで、社員の心的パワーを引き出してきた。（日経新聞社編 [2002], p. 162）中村社長による改革は、この伝統にもメスを入れるものであった。2001年7月には、早期退職制度導入の方針が伝えられた。この早期退職制度導入により、結果的に1万

---

6) 日経 (p. 15) では、2000年7月の中村社長の発言として、「3年でCCM（キャピタル・コスト・マネジメント＝投資収益率）がプラスにならない会社や事業体はしっかり手を打ってくださいよ」という言葉を紹介している。

7) 《出所》松下電器産業 HP, [http://matsushita.co.jp/corp/company/history/ch\\_2000\\_01.html](http://matsushita.co.jp/corp/company/history/ch_2000_01.html)

8) 中村社長の発言。（『文芸春秋』2004年4月）

3,000人の社員が削減された。

2002年10月には、グループ経営の再編成が実施された。松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下寿、松下伝送システムの5社について、松下電器産業の完全子会社化を実施した。この再編成について、2003年1月7日付の日経産業新聞掲載のインタビュー記事によれば、「最大の目的はグループ内の事業の重複・分散を排除し、戦略事業に経営資源を集中することだ。松下通信工業や九州松下電器などグループ会社の重複事業は合計で一兆円近くに達していた。これまでは消費者に向き合って競合他社と競うのではなく、内向きの競争をしていた」と中村社長は述べている。グループ経営の再編成は、この状況を正す狙いをもった施策である。さらに、2003年12月には株式の公開買付により、松下電工への出資比率を31.8%から51%まで引き上げ、子会社化している。

このように、中村社長は、それ以前の歴代社長が手をつけることのなかった、松下電器産業の創業以来の伝統にメスを入れていった。再編がある程度進むと、「破壊から創造へ」の転換が強調され始めた。2003年は、そのターニング・ポイントとなっている。

新たな枠組みとして、2003年4月には、事業ドメイン別体制に移行し、キャッシュフロー経営も取り入れることとなった。2003年1月7日付の日経産業新聞掲載のインタビュー記事によれば、新たな体制の基本方針は、「新体制では各ドメイン会社が自らの責任で事業計画を決め、成長戦略を描く。一事業を一部門が担当する松下幸之助・創業者時代の事業部制に回帰するものだ」と考えられている。松下電器産業HPのIRページにおいては、「本年(2003年)を新たな飛躍に向けた『第二の創業の年』と位置づけ、それぞれの事業ドメイン会社が、中長期的観点から経営の太い柱づくりに取り組むとともに、世界中のお客様の多様化するニーズに応え、ユビキタスネットワーク社会に貢献するグローバル企業をめざしてまいります」という記載がみられる<sup>9)</sup>。またキャッシュフロー経営については、既存の事業に対して「フリー・キャッシュフロー(純現金収支)が3年連続赤字の事業は撤退させるなど厳しい経営管理制度」を設けることとした<sup>10)</sup>。各ドメイン会社の自主的判断を尊重しながらも、高い経営成果を求める体制に移行したのである。

2004年に入ると、『飛躍21計画』が発表された。この計画は、「2010年度に世界水準の高収益企業(営業利益率10%が目標)を目指し、中間点の2006年度を最終年度とする新中期経営計画」(日経産業新聞編[2004], p.9)である。日本経済新聞2004年1月6日付の記事によれば、「情報技術(IT)による変化は従来の経済学や経営学では予測しきれない。ネット販売の拡大や従来にないビジネスモデルの誕生に加え、雇用の国際化や世界経済の同時変化の中で勝ち抜くには、他社がまねできない『ブラックボックス技術』や、ITを駆使した個人のスキルとスピード、チームワークが重要だ」という中村社長の発言がみられる。また、2004年1月10日付の日

9) 《出所》松下電器産業HPのIR：<http://ir-site.panasonic.com/jp/message/index.html>

10) 日経産業新聞2003年1月7日付記事。

本経済新聞掲載のインタビュー記事では、「今後はV（ヴィクトリー）商品を核に商品力を高め収益改善し、飛躍の原動力にする」と中村社長は述べている。

### 3. 中村社長による革新プロセスのポイント

上では、社長就任以来、中村社長が松下電器産業で行ってきた主要な施策について個別に触れた。ここでは、個別にみてきた施策をつなぎあわせ、一連の革新プロセスとして再構成してみることにする。一連の流れとして概観することで、中村社長による改革のポイントが浮き彫りになるはずである。

#### (1) 危機感とアンビシャスな目標

まず特徴としてあげられることは、中村社長による一連の革新プロセスの背景に、松下電器産業の先行きに対するきわめて強い危機感が、社内に芽生えていた点である。本稿《表1》に示したように、2002年3月期の5,400億円を越える経常赤字の計上は、その象徴である。業績不振というきわめて分かりやすいシグナルとともに、先々代の谷井昭雄社長時代からの負の遺産も、今回の改革の根底に流れていると考えるべきであろう。このままいけば、松下電器産業といえども将来の存続が危ぶまれるという危機感が、経営陣のみならず、組織全体に共有・形成されつつあった。

業績の極端な悪化に対する危機感とともに注目されるのは、中村社長が意図的に作り上げようとした危機感とでもいうべきものである。中村社長が、キャノンやトヨタ自動車など、この時期（2000年前後より今日に至る時期）きわめて企業業績の高い企業を引き合いに出し、危機感をあえて高めている点が注目される<sup>11)</sup>。目標をエクセレント・カンパニーに設定することで、松下電器産業に欠けているものを明確化しようとしている。エクセレント・カンパニーとしての基準からみて、現在の松下電器産業の位置づけが低いことを強調することで、松下電器産業における危機感をより一層醸成する結果をもたらしているともいえる。事実、2001年からの3カ年計画、『創生21計画』においては、連結営業利益率5%（2010年目標は10%）とともに、CCM（キャピタル・コスト・マネジメント）という指標を取り上げ、明確に目標数値を与えている。CCMがゼロ以上であることを重要な基準とし、目に見える形で成果を出すことを、各事業ドメインに迫るものであった<sup>12)</sup>。

こうした発見事実からは、中村改革が、危機感の醸成を一気に強め、組織全体に伝播し、本

11) 拙稿（2004c）4-1-7、4-3-2、4-4-2や4-5-4の発言みられるように、トヨタ自動車、キャノン、GEなど、きわめて高い経営成果を誇る企業を、あえてベンチマークとして明確に提示している。

12) 拙稿（2004c）4-1-4にみる発言などを参照。

質的な企業革新に向けた足場を固めていった姿が浮かびあがる。この点は、強い組織文化をもつ企業の革新の始まりとして、組織内部の「危機感を高め、伝播することの必要性」(加護野 [1988]) に関わる議論として注目される。また、企業が新たな事業領域を開拓するに際して、「アンビシャスな目標をおくことの必要性」(加護野ほか [1999], p. 223) やビジョナリー仮説「社運を賭けた大きな決断」(コリンズほか [1994]) に通じる議論としても注目される。

## (2) 伝統の破壊者

中村社長による改革が始まったころ、松下電器産業には危機感が広まりつつあった。その理由は、上の(1)にみたように、企業業績の低迷によるものであり、その事実はトヨタ自動車や GE など、エクセレント・カンパニー（高業績企業）の業績との比較によって、より鮮明なものとなった。

同時に、松下電器社員にとってより大きな衝撃となったと考えられるのは、従来の伝統への否定的な施策である。社員に衝撃をあたえることが最初から意図されていたかどうか、それは定かではない。しかし、中村社長による改革が、「伝統の破壊」から始まっている点は注目すべき事実である。その基本的なスタンスは、「創業者の基本理念以外はすべて変える」という中村社長の発言に集約されている。

「創業者の基本理念以外はすべて変える」という発言のもとに、中村社長によって実行に移された施策は、第2節に見たように多数存在する。そこには事業部制の解体や雇用制度の改革といった、松下電器産業の伝統への否定的な施策が含まれる。とりわけ象徴的なのは、2001年に実施した早期退職優遇制度の導入である<sup>13)</sup>。社員の長期雇用など日本の経営の原型とまでいわれた松下電器産業において、1万3000人にもおよぶ早期退職の実施は、社員にとって大きな衝撃となったはずである。同じように、事業部制の解体についても、松下電器産業の経営の根幹に触れる改革と位置づけられる。「事業部から製造部門を独立させて収支に責任を持ってもらい、社内でも競い合う体制にする<sup>14)</sup>」ことは、事業部制組織の本質でもある、各事業部の自己完結性にもメスを入れたことを意味する。さらに2002年10月に実施された、松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下寿、松下伝送システムの5社についての完全子会社化、ならびに2004年実施の、松下電工の持株比率引上げによる連結子会社化も、これまでどの経営者も行わなかったグループ再編であった。中村社長が改革を挑んだものは、いずれも松下電器産業の象徴的な仕組みであり、その強さの源泉でもあった。

このような松下電器産業の伝統からは想像もつかない施策の実行は、企業革新モデルにおけ

13) 拙稿 (2004c) 4-2-3, 4-2-6, ならびに 4-2-7 を参照されたい。

14) 拙稿 (2004c) 4-1-5 にみる発言を参照。

る「ゆらぎの創出」に通じる議論として注目される<sup>15)</sup>。また、強い組織文化をもつとされる松下電器産業の伝統に対する相反、否定という側面に注視すれば、「逆方向のマネジメント」（河合ほか [2004]）、さらに言えば、「破壊的な決定」と呼びうる施策かもしれない。こうした組織におけるゆらぎの創出、逆方向のマネジメントや破壊的な決定は、社員にとっては衝撃的な出来事であり、実行当初は社内に混乱や焦燥をもたらすことが考えられる。

また、中村社長が、単発的に破壊的な決定を試みたのではなく、たたみ掛けるようにこの破壊的な決定を取り入れていった点は注目される。中村社長によって、「破壊は行われた」のであり、破壊的な決定の連続によって、もはや「後戻りではきない」状態となったと解釈できるのである<sup>16)</sup>。つまり、中村社長による破壊的な決定の連続により、松下電器産業とその社員は、追いつめられた状況となったと考えられるのである。追いつめられたことで、社員がどのような方向に向かうのか、ここで一概に断定することはできない。しかし、少なくともひとつの可能性として、破壊的な決定の連続が、社員の心的パワーに働きかけ、「このままではまずい」という思いを抱かせ、その問題解決能力に伸長をもたらすことが考えられる<sup>17)</sup>。組織に内在する戦略駆動力への働きかけになるという議論もある<sup>18)</sup>。

つまり、伝統に対する逆方向の働きかけによって、「自分たちの慣れ親しんだ何か大切なものを失いそうだ」という認識が社員にもたらされる。「このままで本当に大丈夫なのだろうか」、「きわめてまずい状況になるのではないか」、「何かおかしい」といった思いが込みあげる。これはある意味で、社員にとってモーニングコールともなりうる<sup>19)</sup>。つまり、「われわれが今、何とかしなければ」という闘争本能を喚起する可能性があるということである。「われわれが今、何とかしなければ」といった危機感、闘争本能が心的パワーとなり、新たな戦略ビジョンの創造に向かって社員を駆り立てていくという考え方である。松下電器産業の場合、企業業績の悪化によって広まった危機感とあいまって、中村社長による伝統への否定的な施策が、「松下はつぶれない」という幻想を打ち砕き、社員の心的パワーに働きかけている可能は高い<sup>20)</sup>。

---

15) たとえば、竹内ほか [1986] を参照されたい。

16) いずれも、『週間東洋経済』（[2004年5/1-8号]、p. 37の記述）

17) ただし、破壊の期間については、きわめて短期間にとどめようとする姿勢が垣間見える。中村社長による改革は意図して素早く展開された。たとえば拙稿（2004c）4-5-4の発言にみられるように、「雇用改革に関しては、時間をかけてはいけない」とする考えを示している。「破壊」をできるだけ短期間に終えることによって、新たな成長領域を確立したいという考えが根底にある。この点は、2003年度経営方針の発表における、「破壊から創生」への移行からも明らかである。

18) たとえば、加護野 [2003]、p. 7 や Kotter & Cohen [2002] などを参照されたい。

19) 河合ほか [2004] を参照されたい。

20) 拙稿（2004c）4-3-5 にみる発言を参照。

### (3) 触媒に徹する姿勢

破壊的な決定による社員の心的パワー、戦略駆動力への働きかけは、中村社長の徹底した権限委譲の強調からも確認できる。中村社長は、権限委譲を重視することによって、各事業ドメインの自主性に委ねる方針をとっている。中村社長による権限委譲の姿勢は、「今後はドメインごとの自主責任経営で構造改革を進める」、「社長はせいぜい見え隠れする程度でいい」（『エコノミスト』[2004年3月16日号]，p. 22）という発言にみることができる。

この解釈の妥当性は、中村社長による改革を段階的に分析してみるとより明確になる。中村社長による改革は、これまで少なくとも2つのフェーズから構成されると考えられる<sup>21)</sup>。最初のフェーズは、「破壊」をキーワードにして始まった「伝統との戦い」のフェーズである<sup>22)</sup>。中村社長は、「破壊」のフェーズにおいては、松下電器産業の伝統がもたらしつつあった弊害の除去に積極的に挑んでいった。もちろん、それは単に壊すということではなく、事業部制の解体による製造部門の効率化(重複の排除と社内競争メカニズムの導入)、グループ企業の再編を通じたより広範囲での経営資源の効率化(重複の排除)、といった新たなフレームワークを構築していった<sup>23)</sup>。

その一方で、第2のフェーズである「創造」のプロセスの主役として、各事業ドメインの自主性を据えている点は注目される。もちろん、経営成果に関する数値目標の提示と「ブラックボックス戦略により、他社に真似されない製品の開発」という課題は中村社長によって与えられた。就任直後に松下電器産業にとって、重要な5つの製品分野も示した<sup>24)</sup>。しかし、中村社長は、全社的な経営資源の展開については本社が把握するものの、(2003年度からは)「ドメインごとに年間計画を策定するようにし、自主責任経営を推進する」姿勢を強調している<sup>25)</sup>。また、第2節でみたように、(2003年度を)「新たな飛躍に向けた『第二の創業の年』と位置づけ、それぞれの事業ドメイン会社が、中長期的観点から経営の太い柱づくりに取り組む」姿勢を強調している。さらに中村社長は、4万人にのぼる技術開発者の力が、「創造」のフェーズで非常に重要であるという意識をもって臨んでいる<sup>26)</sup>。

ここで明らかとなるのは、中村社長の2段階戦術ともいえるスタンスである。新たなフレームワークを整える上で、松下電器産業の伝統に対して大鉈を振るったフェーズ。そして、新たなフレームワークのなかで、危機感や矛盾、さらには憤りすら感じた社員の奮起をまつフェーズ。第1フェーズをできるだけ短期間で終え、素早く第2のフェーズに移行していったのが、

21) 拙稿 (2004 c) 4-1-5 にみる発言を参照。

22) 拙稿 (2004 c) 4-1-6 にみる発言を参照。

23) 拙稿 (2004 c) 4-4-3 にみる発言を参照。

24) 拙稿 (2004 c) 4-1-1 にみる発言を参照。

25) 拙稿 (2004 c) 4-4-3 や 4-4-4 にみる発言を参照

26) 拙稿 (2004 c) の 4-5-5 にみる発言を参照。

中村社長による革新プロセスのひとつの大きな特徴である。

#### (4) 経営理念の再解釈（アンカーの存在）

中村社長による革新プロセスのもうひとつの特徴は、一貫してひとつのアンカーをもとうとしている点である。中村社長は、「松下幸之助氏の経営理念以外は聖域ではない」という姿勢のもとで改革に着手したわけである。たしかに、この改革における「伝統との戦い」という側面に注視すれば、これまでの松下電器産業では起こらなかった、伝統に対する破壊的な決定とらえることができる。

しかし、一連の違和感の高い革新プロセスにおいて、中村社長は常に創業者である松下幸之助氏の経営理念や思想を意識した発言を行っている。たとえば、中村社長の「一事業を一部門が担当する松下幸之助・創業者時代の事業部制に回帰するものだ」という発言にもあるように、雇用制度改革、事業部制の解体と再編、グループ再編という大きな改革に着手しながらも、最終的には松下幸之助氏の経営理念に何らかの形ですり合わせようと試みている<sup>27)</sup>。つまり、中村社長は松下電器産業の伝統からみればきわめて違和感の高い、破壊的な決定にあたり、「創業者であれば、どう考えたであろうか」と常に自問していたのである。

ただし、「社会の発展に貢献するという経営理念は不変だが、そのために社会から求められる価値は変わってきた<sup>28)</sup>」という中村社長の発言に表れているように、時代に合わせて経営理念の

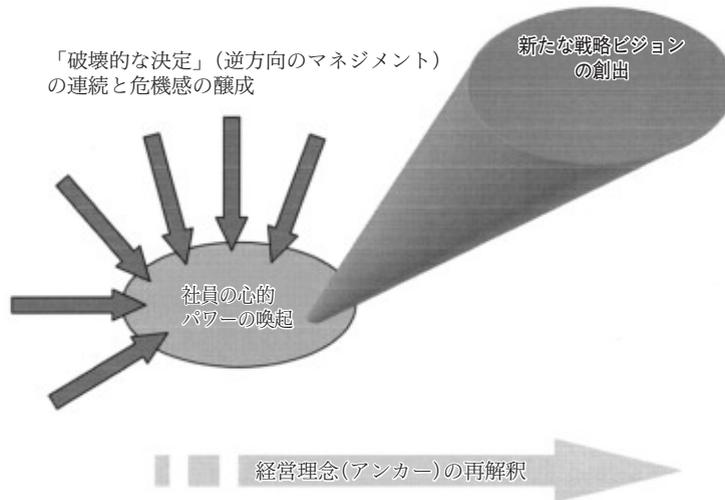


図2 松下電器産業の革新プロセス（イメージ）

27) ほかにも、拙稿（2004 c）の4-2-4にみる発言を参照。

28) 拙稿（2004 c）4-5-7にみる発言を参照。

再解釈を試みている点は注目される。つまり、企業革新にとってアンカーとなるものが必要であるとともに、逆にそのアンカーは、革新プロセスのなかで鍛錬され、経営環境に応じて再解釈される可能性があるものといえる。

#### 4. 考察と結び

企業革新に関する類型，分類Ⅰに該当する事例のひとつとして，本稿では，松下電器産業を取り上げた。松下電器産業は最悪の時期を脱したといわれるものの，中村社長による改革の真価が問われるのはまさにこれからである。したがって，現段階で，松下電器産業の経営成果に長期的にどのような影響をもたらすかを的確に判断することは難しい<sup>29)</sup>。

しかし，ひとつ注目したいことは，中村邦夫社長による改革が，松下電器産業を呪縛していた旧来のパラダイムから，同社を解き放つきっかけとなった可能性である。松下電器産業は，中村社長によってリードされた改革によって，「ブラックボックス」戦略に象徴される，新たな戦略ビジョンを生み出しつつある。ここでわれわれの目を引くのは，2つのポイントである。ひとつは自らを否定する破壊的な決定の連続であり，もうひとつは自らを省みるアンカーと呼ぶべきものの存在である<sup>30)</sup>。

まず，その始まりとして注目したい点は，中村社長による破壊的な決定である。われわれは，これまで企業革新の類型化に関する議論の中で，社員の心的パワーに働きかける革新パターンを議論してきた<sup>31)</sup>。とりわけ，社員の戦略駆動力を引き起こす方法として，社外からのCEOの招聘，つまり分類Ⅱによる革新パターンを議論してきた。歴史があり，人材も豊富な企業において，社外からCEOが招聘されるということは，内部の社員にとっては，少なからず衝撃を与え，屈辱感や焦燥感をもたらすものと考えられるからである。こうした衝撃や屈辱感をバネとして，社員の闘争本能に火がつき，問題解決能力の伸長をもたらすというメカニズムこそ，戦略駆動力の喚起なのである。

松下電器産業のケースは，社員の心的パワーへの働きかけについて，分類Ⅱとは明らかに異なる方法となっている。松下電器産業のアプローチは，生え抜きの経営陣による破壊的な決定であった。しかし，アプローチの方法は異なるものの，伝統に対する破壊的な決定という方法によって，社員の心的パワーに対して十分な働きかけが可能であることを，松下電器産業のケースは暗示している。歴史ある企業の中で成功体験を積み上げ，選び出された経営者による伝統の否定は，大きなギャップを感じさせる。このギャップが，松下電器産業のパラダイム革新の契機となっている点は見逃せない。しかも中村社長は，破壊的な決定を連続し，徹底していっ

---

29) 拙稿 (2004 c) 4-5-2 などにみる発言を参照。

30) 拙稿 (2004 b) を参照。

31) 拙稿 (2003) を参照。

た。

もう一方のポイントは、改革プロセスにおけるアンカーの存在である。第3節でも触れたように、中村社長は一貫して、創業者である松下幸之助氏の考え方（経営理念）を反すうしている。中村社長は、松下幸之助氏の信奉者でもあり、人一倍、松下電器業の伝統に通じているのである。破壊的な決定を実施するごとに、アンカーというべき創業者の考え方に立ち返り、「幸之助氏ならどうしたであろう」と常に問いかけを行っている。また、破壊的な決定に短期間で終止符を打ち、第2フェーズである「創創」のプロセスでは、「自主経営」など、創業者の確立した松下電器産業の伝統を尊重し、それを再び活かす経営を志している点も注目される。

このように、歴史ある、強い組織文化をもつ企業が、生え抜きの経営陣をリーダーとしてパラダイム革新を成し遂げるためには、「破壊的な決定」と「アンカー」という、相対立する2つの経営ファクターのバランスを考えることが重要なかもしれない。破壊的な決定であればあるほど、強いアンカーをもつことが必要なかもしれない。

この仮説は、現段階では非常に抽象的なレベルにとどまり、十分な概念の操作化も行われていない。今後、われわれは、松下電器産業の中村改革の成果を見極めるとともに、松下電器産業のほかにも、同じように強い組織文化をもちながら、事業ドメインやパラダイムを本質的に転換させた事例を分析しなければならない。より多くの革新事例を分析し、共通点を見つけ出すことにより、強い組織文化をもつ企業における革新の方法（実践的な問題）に答えを出し、さらには強い組織文化をもつ企業の革新モデルの構築（理論的な問題の探求）に努めたいと考える。

## 参考文献

- [1] Collins, J. C., and J. I. Porras, *Built to last : Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown Ltd., 1994. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター, 1995.)
- [2] 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988年
- [3] 加護野忠男『日本型経営の復権』PHP, 1997年
- [4] 加護野忠男・山田幸三・(財)関西生産性本部『日本企業の新事業開発体制』有斐閣, 1999年
- [5] 加護野忠男「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択」, 組織学会編『組織科学』vol. 36 No. 4, 2003年
- [6] 片山 修『なぜ松下は変わったか』祥伝社, 2004年
- [7] 河合篤男「企業革新の類型に関する新次元～社外からのCEOによる企業革新」, 名古屋市立大学経済学会編『オイコノミカ』第40巻第2号, 2003年
- [8] 河合篤男・伊藤博之・山路直人・山田幸三『組織能力を活かす経営 3M社の自己超越ストーリー』中央経済社, 2004年(a)
- [9] 河合篤男「企業革新モデルにおける矛盾のマネジメントとアンカー」, 名古屋市立大学経済学会編『オイコノミカ』第40巻第3・4号, 2004年(b)
- [10] 河合篤男「松下電器産業(株)の企業革新 中村邦夫社長による「破壊と創造」のプロセス」名古屋市立大学経済学会編『ディスカッション・ペーパー』No. 388, 2004年(c)

- [11] 河合忠彦『戦略的企業革新』有斐閣, 1996年
- [12] Kotter J. P. & D. S. Cohen, *The Heart of Change*, John P. Kotter and Deloitte Consulting LLC. 2002. (高遠裕子『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP, 2003年)
- [13] 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新 カオスと創造のマネジメント』中央公論社, 1986年
- [14] 東洋経済新報社『会社四季報2001年4集』秋号, 2001年
- [15] 中村邦夫「「幸之助精神」の破壊者と言われて」, 『文藝春秋』2004, 4月号
- [16] 日刊工業新聞特別取材班『松下電器V字回復への挑戦』2002年
- [17] 日経産業新聞編『松下の中村改革』日本経済新聞社2004年
- [18] 日本経済新聞社編『松下 復活への賭け』日本

経済新聞社2002年

【雑誌】

- [1] 「松下の変身」, 『エコノミスト』, 2004年3月16日号
- [2] 『日経コンピュータ』, 2003年1月27日号
- [3] 「松下電器 中村革命『第2幕』」, 『週間東洋経済』, 2004年5/1-8特大号

【新聞記事リスト】

- [1] 日本経済新聞
- [2] 日経流通経済新聞
- [3] 日経産業新聞
- [4] 日経テレコム

【インターネット情報】

- [1] 松下電器産業株式会社・公式ホームページ

(2004年5月27日受領)