

松下電器『再生』の論理

——社内広報の“超”企画力が松下の再生を成功に導いた——

小野 豊 和

目 次

1. はじめに
2. 行動を起こす
3. 編集者自身の闘い
4. 成功体験はパラダイム転換のブレーキ
5. 新『PaNa』創刊
6. ジャーナリズム精神で改革のトリガーに
7. おわりに

1. はじめに

～中村社長就任、待ち受けていたのはマスコミの厳しい評価～

松下電器は2000年6月に中村邦夫が6代目社長に就任した。前年度の決算で利益は出ていたものの経営悪化の予兆が見え始め、新社長にとっては多難な船出となる。翌2001年の正月に開かれた経営方針発表会で中村社長は「破壊と創造」という経営スローガンを掲げた。応急処置では回復できないほど経営悪化が進んでいたのだ。中村社長の決意は“破壊”という言葉で象徴されるように松下電器の歴史を変える勇断であった。起死回生、V字回復を目指すため、創業以来営々と築き上げてきた組織、制度、社風のすべてについて改革を要求し例外を設けなかった。事業経営の真髄といわれてきた事業部制にメスを入れ、新たにドメイン制を導入したりことはその現れである。改革の道は険しく“創造”に至るまでの道のりは容易ではなかった。道半ばではあったが執拗な取材攻勢に応えるのも新社長の社会への姿勢ということから広報部門が社長インタビューを設定するが、マスコミの見方は厳しさを増していった。

2001年5月21日発売の『週刊東洋経済』（5月26日号）が「松下電器どん底の本気」と書くと、その1週間後発売の『日経ビジネス』5月28日は「沈むぞ！松下」と書いた。さらに、6月3日の『日本経済新聞』では「経営の視点」というコーナーで、「改革慣れ
東海大学政治経済学部紀要 第40号（2008）

【主要経済誌の掲載状況】
『週刊東洋経済』2001年5月26日号（5月21日発売）



『日経ビジネス』2001年5月28日号



松下の危うさ 持てる企業、危機感薄く」という記事が掲載されたのである。主な論調は「会社がつぶれる！ 黒字でもトップが抱く危機感」、「破壊、そして始まった“破壊経営”」、「つぶれる、このままだと危ない」、「過去にいろいろな改革を打ち出しているが、一度としてその改革をやり遂げたためしがない」、「かけ声だけでは変わらない」という痛烈なもので、経営陣を震えさせた。

改革の号令は出たものの、2002年3月期決算では、売上高が前年比10%減の6兆8,767億円、最終損益が4,310億円の大赤字となったのである。同じ時期、ソニーは連結売上高で初めて松下を抜き、CEO 兼会長の出井伸之は時の人として脚光を浴び「出井革命」と称せられた。

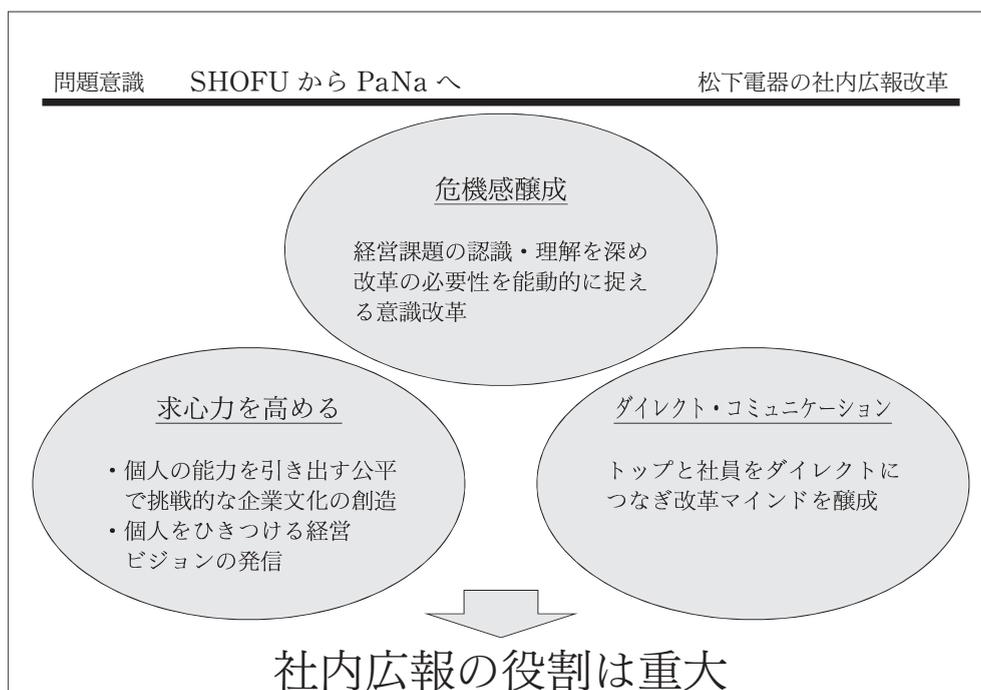
2. 行動を起こす

～キーワードは『基本に徹する』～

松下電器の経営危機は商品開発、在庫問題など、開発、製造、販売の現場の課題で、広報部門として直接改革に向けた対策を打つことはできなかった。松下電器の広報部門は、コーポレート・コミュニケーション本部傘下の広報グループとブランドプロモーショングループに分かれる。社内広報部門は、広報グループの中のPaNa編集チーム、e-PanaNews編集チームである²⁾。厳しい論調が掲載された経済誌、新聞の担当は対外広報部門（雑誌・放送チーム、新聞チーム）の業務となるが、業績回復が見えてこない段階で、いくら積極広報を展開してもマスコミ論調を変えることはできなかった。

マスコミ先行で危機感を煽られることへの疑問と不甲斐なさが鬱積する中、「社内報」の出番があったのである。「社内報」の役割は、「①経営トップの思いを社員に徹底し、経営の方向を示す（上位下達）」、「②会社の実態を正しく伝え、経営に対する共通の理解・認識を持ってもらう（情報共有）」、さらには「③社員の思いを吸い上げ、トップとつなぐ（下位上達）」ことであり、早速、この役割を具現化するための行動を起こしたのである。

まず、「社内報」のテーマを決める戦略会議（編集会議）では、「社内報」の3つの役割をベースに、「社員に向けて的確な発信ができているだろうか」という切実な意見が出てきたのである。具体的な問題意識として「経営課題の認識・理解を深め、改革の必要性を能動的に捉える意識改革（危機感醸成）」、「個人の能力を引き出す公平で挑戦的な企業文化の創造と個人をひきつける経営ビジョンの発信（求心力を高める）」、「トップと社員とをダイレクトにつなぎ改革マインドを醸成（ダイレクト・コミュニケーション）」という本来の使命についての意見も出てきたのである。さらに、編集者自身の問題として「意識を持って社内広報を行っているだろうか」、経営が厳しい折「社員の意識改革を促し、改革の動機付けを図っているだろうか」、「一人ひとりが経営課題を担う当事者であることと



いう認識をもって行動しているだろうか」等々の意見も出てきたのである

議論を重ねた結果、「社内報」制作部門である社内広報部門が本来の役割を果たすためのキーワードは「基本に徹する」だった。つまり、タイムリーな情報開示（ディスクロージャー）と説明責任（アカウンタビリティ）、そして価値観の共有を図ることであった。

たとえば「新聞の朝刊を見て初めて会社の動きを知った」というように、社員間で経営をめぐる情報に差があってはならない。それまでの社内広報は、経営サイドが新しい経営を打ち出すと、それをフォローしていく姿勢であったが、「経営を先取りして、あるべき理想の姿を提案する」ことが社内広報の本来の役割であろうということに気づいたのである。つまり、経営施策の背景（コンテキスト）を掘り下げ、社員一人ひとりの役割を明確にし、価値観を共有できるよう双方向コミュニケーションの仕組みを作ることである。

3. 編集者自身の闘い

「社内報」改革のヒントを得るため、若者に人気のある『メンズウォーカー』の編集長の考えを聞くと「良い雑誌とは、編集者が伝えたいこと、読者が望んでいること、会社が編集者に望んでいることの3つのバランスが取れていること」ということだった。

一方、社員向けアンケートによる「社内報」の“不満御三家”は、1位が「良いことし

か取り上げられていない」、2位が「経営の実態があまり素直に伝えられていない」、そして3位は「記事が表面的で内容の掘り下げが足りない」という結果であった。

「社内報」づくりは編集の企画から始まる。そして、「社内報」の命運は企画力で決まると言ってもいい。全社改革のトリガーとなる「社内報」の企画力については「主体的に変革行動を起こし、方向を決定する力」と考えたのである。

社内広報部門が経営に貢献できるかどうかは、経営課題をいかに「社内報」の企画として捉えるかということにかかっていたのである。「社内報」を通じて経営危機の現実を訴え、読者である社員一人ひとりが改革の当事者であると感じてもらわなければならないのである。つまり、「社内報」は、経営トップの思いを伝えるメッセージ性のある企画を実現してこそ読者を捉えることができ、編集者としても創造性や挑戦意欲が満たされるものと考えたのである。

編集会議では、さらに「このままでいいのか？」をキーワードとして議論を重ね、行動としては、「本音」のコミュニケーション、「本気」で取り組む姿勢の取材に重点を置き、「本物」の感動を取り上げていった。「社内報」を通じて企業風土の革新を図ることで重要なことは、「編集者がその意思を持っているか」、「編集者自身が流れを変えることを意図しているか」ということで、ここが編集者自身の闘いでもあった。

4. 成功体験はパラダイム転換のブレーキ ～社内広報の役割“再考”～

企業にはその事業目的である理念があり、それぞれの企業には独自の企業風土が培われるものであり、これをパラダイムと呼ぶ。つまり、企業のパラダイムとは、創業以来築き上げてきた歴史であり、組織環境であり、共有された思考様式である。パラダイムが確立した組織においては、暗黙の共通理解をベースに、それぞれの持ち場で経営活動が推進される。そして個々の社員間のコミュニケーションが円滑に行われることが、組織ひいては企業の強みとなるのである。しかし、パラダイムには功罪があることを考えなければならない。パラダイムが固定化すると、変化対応力が弱められ、学習意欲が退化するものである。過去の成功体験に安住し、挑戦より防衛、激動より平穩、改革より保守という意識が優先し、大胆な挑戦意欲を奪うことにもなりかねないのである。

松下電器は、創業以来、経営理念がしっかりしている会社と言われ、共通の経営理念を語る社員の存在を“金太郎飴”と褒められたものである。企業業績が右肩上がり成長を続ける限りにおいて“金太郎飴”は、松下電器の強みであるが、中村社長が就任したときの経営環境は、すでに坂道を転がる勢いで下降に向かっていたのである。“神話”に酔いしれている多くの“金太郎飴”社員は、自らの行動について反省する意識すら持たなく

なっていたのである。

全社のなかで広報部門は、事業や商品の生産、販売を担う当事者ではないことから、自ら付加価値を語ることにについては不得手であるが、他部門と異なる最大の強さは、社会とのコミュニケーションを行う接点を持っているということである。つまり、会社を客観的に捉えて、その会社の動きを、どのように社内を含めた社会に発信すべきかをリベラルに考えることができる立場にあるのである。全社のビジョン、コンセプトをベースとして、経営に役立つ戦略的なアプローチを行う専門職業集団として、パラダイム変換を支える“縁の下の力持ち”的役割を果たすのである。

パラダイム転換のマネジメントには4つのステップがあると言われている。つまり、「①トップのゆさぶり」、「②ミドルによる突出」、「③変革の連鎖反応」、「④新しいパラダイムの確立」である³⁾。「トップのゆさぶり」としての社長の号令を受け、「社内報」編集部としては「どのようにしたら改革の先導的役割を果たし、新社長のもとでパラダイム変換を実現できるか」、「創業者が言い続けてきた「お客様本位」を忘れていたのではないだろうか……」等々について議論を重ねた。そして、広報部門が自らミドルとして社内改革の旗印となると同時に、全社の改革事例を取材し、その記事を順次掲載していったのである。革新に満ちた事例の紹介は「変革の連鎖」を促し、「新しいパラダイムの構築」を現実化したのである。数々の思考錯誤の結果、「組織の停滞感を打ち破る“新しい社内報”の創造に挑戦しよう」との結論に達したのである。

“新しい社内報”の創造を進めるにあたって、社内広報の役割を「伝える」「動かす」「交流する」という3つに絞り、その機能検証を行った。その結果「伝える」という面では、紙媒体の新聞、イントラネットを通じた「e-Pana News」による高速で正確な情報発信を既に行っていた。「動かす」という面では、約100ページの季刊誌『松風』が風土改革などのテーマを展開していたが、経営のスピード、緊急性の高い企画には限界があった。さらに「交流する」という面では、一方通行で情報を流すことはしていたが、マインドを

社内コミュニケーションの改革			
◎流れをつくる媒体になっているか？			
機能	伝える	動かす	交流する
役割	情報開示の徹底 高速で正確な ニュース発信	説明責任を果たす より深い経営の 理解&風土改革	マインドの醸成 トップとの 価値観の共有
ツール	e-PanaNews [定着化]	PanaNews [浅い]* 松風 [季刊の限界]*	双方向媒体 [未着手]

* PanaNews は現場への踏み込みが浅い
*スピーディに緊急性の高い企画を打つには季刊『松風』では限界がある。

醸成するための双方向媒体の導入には及んでいなかった。このような状況下、特に「動かす」「交流する」ことを具現化する媒体として新たな社内メディア『PaNa』を創刊することにしたのである。社内媒体の Web 化が進む風潮のなかではあったが、確実に思いを伝えるのは印刷媒体で、しかも月刊誌がベストと判断し、敢えて人もコストもかかる月刊誌の創刊を決断したのである。

5. 新『PaNa』創刊 ～企画を形に落とし込む～

新雑誌『PaNa』は、2002年2月の創刊とした。『Pana News』『松風』という既存の紙媒体が存在していたがゼロから見直しを行った⁴⁾。印刷媒体の「確実性」「視認性」「企画性」を生かし戦略性を最大限発揮させることで、経営のスピードに対応し、より深い経営の理解を促すことを目指した。そうすることによって新たな流れと価値の創造を図ることができる。不十分であった「動かす」「交流する」役割を果たすため、「本音」「現場」「特集」の3つのコンセプトを柱とした。

「動かす」新媒体『PaNa』の考え方／企画

本音主義 オープン	逆境や問題的状況の中で目標を達成した「本気体験」を詳細に描き、強烈な危機感と遂行への強烈な責任感を伝える。社内広報の既成概念を破壊し、経営トップ、社員の「危機感」「本音」「本気」に肉薄する
現場主義	お客様本位の視点に立ち、現場の活動を通じて会社の目指す方向を示す。経営実態、課題を鋭く浮き彫りにし、IT を駆使した実証データをベースに革新への動機付けを全速力で図る
特集主義	鮮度の良い特集を毎号組み、日々刻々と変化する松下のリアルな姿を、客観的な視点からどのメディアよりも詳しく伝える。主張が明確な骨太の特集が編集の腕の見せ所。重要経営テーマを現場の取り組みメインにトップ方針まで一気通貫で発信。

具体的には、全社改革の目標を達成していく課程における「本気体験」を詳細に描いていくことにしたのである。上位下達ではなく、現場の取り組みから会社の方向性を示していくという現場主義を重要視していく。さらには、社員参加型のアンケートを企画し、社員の考えをグラフ化したり、データを活用して社員を巻き込む発信を行ったりしたのである。時々刻々と変化していくリアルな松下の姿を客観的な視点で捉え、一般に売られている新聞、雑誌などの市販媒体よりも詳しい内容で、社内報編集者にしか描けない特集を組んでいこうと決意したのである。そして、年度初めに改革を推進するのにふさわしいキーワードを決めたのである⁵⁾。

6. ジャーナリズム精神で改革のトリガーに

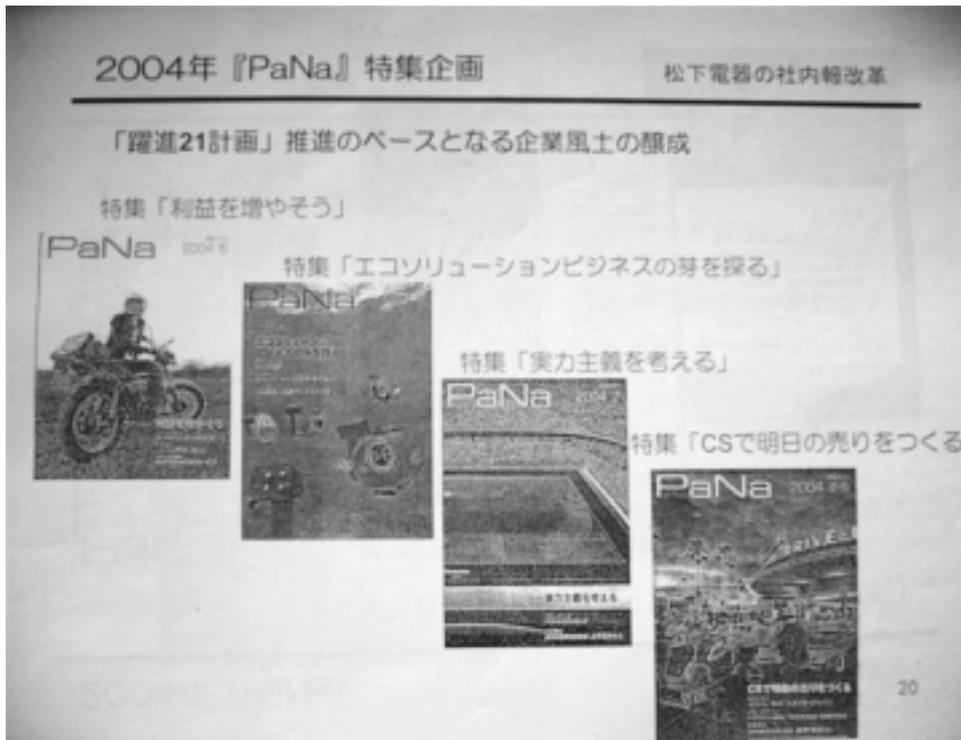
「社内報」の使命は、過去からの実績を考えると、経営情報を整理して、会社として伝えなければならないことを社員に理解・認識させることであった。しかし、それだけでは不十分である。新しい「社内報」の役割はその先にある。つまり、社内を含めた社会と呼吸し、顧客やマーケットの視点から経営上の問題解決に参画するという役割である。

ジャーナリズムの使命は「社会正義」に従い、国民の「知る権利」を守ることである。「社内報」編集のコンセプトとして盛り込まなければならないことは、社内ジャーナリズムである。社内ジャーナリズムとして「会社正義」（筆者の思いであるが、ここでは社会正義尊重を前提に、さらに厳しい倫理観・社内ルールのもと、社会のルールに反しない行動規範を社内において持つという考え方）を全うすることである。社内であっても、正しく健全なジャーナリスト精神、エディターシップに基づき、常に現場に出る取材姿勢、説得力ある提言能力、トップと渡り合える見識の高さを持たなければならないのである。社内を

【『PaNa』企画例】



【『PaNa』企画例】



【その他、特集企画】

- 共感を呼ぶ企画 「できないことなんかない。松下は必ず変わる」
「ザ・スーパー社員」「100%の本気、挑戦する勇氣」
「私の方針発表」
- 役立つ企画 「アイ・テー倶楽部」（幅広く役立つ IT 情報を紹介）
「みんなの技術」（超文科系にもわかる技術解説）
- 気付きを促す企画 「買ってはいけない！？ 他社製品」
「日本発のモノづくり」／工場長アンケート
- 警鐘を鳴らす企画 「一刀両断」「喝」「檄」
（社外の有識者からの忌憚のない提言）
- 家族にも感動を与える企画 「海ほたるで15年」
（国家プロジェクトに参加のお父さんを知り、家族が感動する）

含めた社会と呼吸し、顧客やマーケットの視点で取材活動を行うリポーター役を果たすことによって、社内外で起こっている事象をわかりやすく伝える。こうした顧客重視、消費者中心の企画が増えることによって、「社内報」は“社内限定報”ではなくなるのである。

商品の企画・開発に生活者の視点が欠かせないように、「社内報」であっても、顧客重視、消費者中心の視点が必要なのである。連結決算や環境問題などをテーマとして取り上げる際は、地域社会や関連企業にも言及し、幅広いステークホルダーズの関心に応じていく姿勢が必要である。こうして、「社内報」は、社員、家族にはじまり、社外の多くの視線を意識する媒体に脱皮できるのである。

新媒体『PaNa』には、“超”企画力が要求された。編集力を高めるには何をすべきかを追求していった結果、たどり着いたことは“関係性の発見”であった。自社と他社、経営者と社員、ベテランと若手、一般誌と社内報、歴史とトレンド、現状とビジョン、社内評価と社外評価など、これらの関係を見ていくことによって課題やギャップが浮かび上がってくる。この課題をどのように解決していくかを考え、仮説を立て、多面的に検証していくという戦略を立てて実行していったのである。ライバル企業の徹底研究、自社の弱点検証など、大胆な特集企画を次々に実行していくことによって、古いパラダイムに支配されていた社員を大いに覚醒させることができたのである。

数々の思いを具現化した新媒体の『PaNa』であっても、最終的に、従業員が手にとって読まないことにはその使命を果たしたことはない。新しい企画展開の最終段階として“読ませるデザイン”ということに腐心した。デザイン次第で読者が手に取るか取らないか決定的な差を生むものである。情報の感度、デザインセンスに敏感な社員の心を捉え、手に取らせ、中を見てみようと思わせなければならないのである。マーケティングを経営に落とし込むとき、会社の宣伝がどのように顧客に影響を与えているかが重要であると同様に、「社内報」は、デザインも含めて、その挑戦の趣旨が従業員に伝わり、結果として、会社全体のコーポレート・ブランド価値を高める全社行動の起爆剤にならなければならないのである。「社内報」を通じて訴える内容が、従業員の共感を呼び、その共感の輪が広がるにつれ挑戦する企業風土が形成されていくのである。その過程で社員の誇りや夢が実現し、引いては顧客までも惹きつけることができるならば、「社内報」は改革のトリガーになるのである。

7. おわりに

松下電器は全従業員が大きな目標を持って進むことによってV字回復を実現させた。そして、2006年、中村邦夫は大坪文雄に社長の座を譲り会長となった。長い歴史を持つ雑誌型の季刊「松風 (SHOFU)」、新聞型の「PanaNews」は、自ら“破壊と創造”を実行することによって新媒体月刊『PaNa』、電子媒体の「e-PanaNews」に生まれ変わった。新「社内報」は、媒体の新鮮さだけでなく、編集方針、手法についても革新を行った。制

作過程における従業員との双方向コミュニケーションは、改革に向けた“縁の下の力持ち”的役割を果たし、組織の壁を越えた活動が全社運動を成功に導いたことは確かである。

中村社長は創業者の経営理念を時代に合わせてもモディファイしたのである。中村はあるインタビューで「最も勇気づけられたのは、『正しい経営理念を持つと同時に、それに基づく具体的な方針・方策はその時々によさわしい日に新たなものでなくてはならない』という創業者の言葉だ。それこそが経営である。もし幸之助が存命なら、たえず会社を生まれ変わらせ、そのためにITを最大限活用していたと思う⁹⁾と述懐している。中村が松下幸之助創業者が考えた「顧客重視」の基本に帰った政策を打ち出すと、社内広報部門は「基本に徹する」というスローガンを掲げ、中村社長の思いを全社、全従業員に伝える役割を果たしたのである。

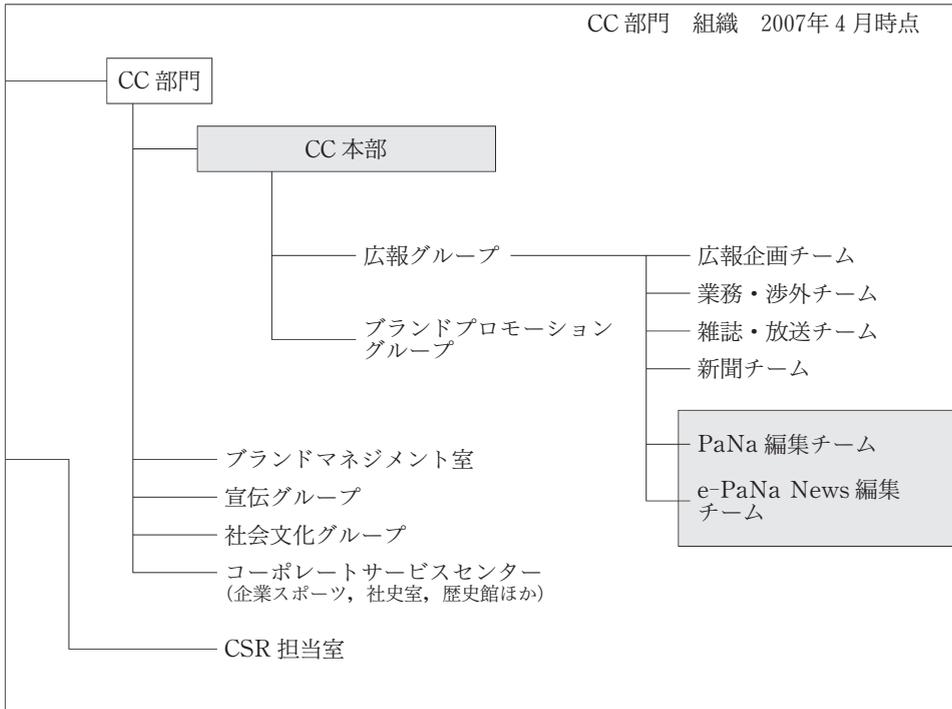
注

1) 松下電器のドメイン：松下電器は1933年（昭和8年）に事業部制を導入，事業部門ごと独立採算経営によって積極かつ堅実な製品開発を行い，これが松下電器の強みであった。ところが2000年6月に6代目社長として中村邦夫が就任すると，経営危機克服のため「破壊と創造」を標榜し，2000年11月には「創生21」計画を発表しこの聖域と言われた事業部制の解体に乗り出した。まず2002年10月に第一弾として，松下通信工業，松下精工，松下電送システム，九州松下電器，松下寿電子工業の5社を完全傘下におさめ（子会社化），これを組み込んだ形で2003年1月に事業領域（ドメイン）会社8社を編成。そして2003年4月には合計14ドメイン（下表）による新体制が整う。このドメインには社内分社（社内ドメイン）と全額出資子会社（社外ドメイン）の2種類があり，ドメインごとに開発・製造・販売の事業責任を負う形となる。

【松下電器グループの事業体制】（The Panasonic Report for Sustainability 2004から）

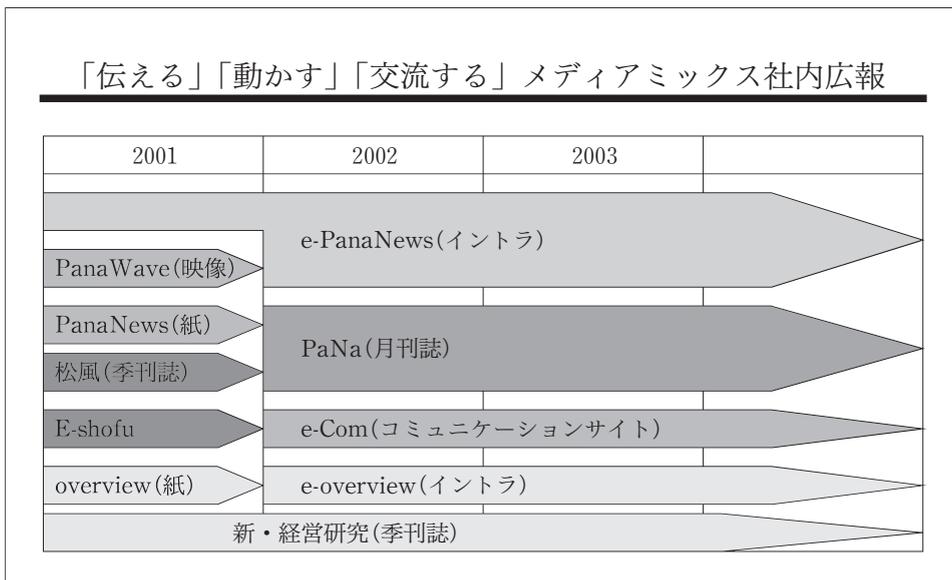
分野	14のドメイン	ドメイン会社
半 導 体		半導体社
デバイス・ 生産システム分野	ディスプレイデバイス	パナソニックAVCネットワーク社 (映像・ディスプレイデバイス事業グループ)
	電池	松下電池工業(株)
	電子部品	松下電子部品(株)
	モータ	モータ社
	F A	パナソニックファクトリーソリューションズ(株) 松下溶接システム(株) 松下産業情報機器(株)
デジタル・ ネットワーク分野	A V C	パナソニックAVCネットワークス社
	固定通信	パナソニックコミュニケーションズ(株)
	移動通信	パナソニックモバイルコミュニケーションズ(株)
	カーエレクトロニクス システム	パナソニックオートモーティブシステム社 パナソニックシステムソリューションズ(株)
アプライアンス・ 環境システム分野	家庭電化住宅設備健康 システム	ホームアプライアンスグループ 松下ホームアプライアンス社，松下冷機(株)，ヘルスケア社
	照明	照明社
	環境システム	松下エコシステムズ(株)
サービス・ソリューション分野		e ネット事業本部 松下テクニカルサービス(株) 松下ロジスティクス(株) 松下リース・クレジット(株)など 松下寿電子工業(株) 松下電工(株) パナホーム(株) 日本ビクター(株)

2) コーポレート・コミュニケーション本部と社内広報部門の位置づけ



3) 伊丹敬之・加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』（日本経済新聞社，2005年11月）第17章「パラダイム転換のマネジメント」

4) 社内広報の変遷



5) 2006年度の編集キーワード 2006年度は、上記キーワードをベースに編集企画を進めた。

これらのキーワードが意味するものを集約すると「多様性」と「一体感」となる。多様性とは、異質、異端、よそ者、突出、個性、主体性、オリジナリティなどで、これらを尊重する組織風土・社風をつくるためには、個の力を生かしきることであり、そうすることによって従業員を最高の満足に導くことができるのである。そのためには、経営トップの思いを伝え、目指すゴールが見えるようにしなければならない（見える化）。それは、トップマネジメントの意思を伝え、価値観の共有・一体感の醸成を図ることである。「多様性」と「一体感」の積が「強い現場力」（「多様性」×「一体感」＝「強い現場力」）という構図の中で、社内広報は、その役割を実践実行することによって全社的な、より強い現場力の創造に貢献しようとした。

- | | |
|--------------------------|-------------|
| ・現場力の復活・向上は当面の重要経営課題 | ・内なるダイバーシティ |
| ・そもそも社内広報の使命は一体感の醸成 | ・雇用の流動化 |
| ・企業文化の再構築、求心力の復活 | ・多様性 |
| ・日本人が見過ごしている日本の強みはチームワーク | ・新しい一体感 など |
| ・グループ連結経営 | |

6) フランシス・マキナーニー著『松下ウェイ——内側から見た改革の真実』109p, (ダイヤモンド社, 2007年2月)