

創業遺産の継承だけでは持続的成長は不可能 時代に即した再編集と変革する勇気が不可欠

わが国の歴史で経営の神様と呼ばれた唯一の人物・松下幸之助を創業者に持ちながらパナソニックホールディングスは苦境に陥っている。売上は2007年3月期の9兆1081億700万円をピークに低空飛行（25年3月期売上8兆4582億円）が続いている。こうした中、パナソニックHDは今年度中に従業員の約5%にあたる1万人規模の人員削減を発表した。楠見雄規社長は記者会見で「ここで会社の経営基盤を変えなければ、10年後、20年後にわたって会社を持続的に成長させていくことはできない」と語っている。

一方、ライバルとしてよく比較されるソニーグループは2012年3月期に4期連続、過去最大となる4567億円の連結最終赤字を計上したのを機に構造改革に着手。全世界で1万人の人員削減、ゲーム事業の強化、テレビ事業の再建を進め、事業の軸足を家電製品からゲームや音楽などエンタメにシフトした結果、2025年3月期の売上高が12年3月期比でほぼ倍増の約12兆9500億円、最終利益が1兆1416億円となり、売上高こそ微減となったものの、最終利益は過去最高を達成した。

両社の明暗は時価総額（年初）にもはっきり現れており、2009年時点ではほぼ同水準（パナソニックHD約3.3兆円、ソニーG約2.7兆円）だった時価総額が、16年後の現在は5倍超（パナソニックHD約4兆円、ソニーG約22.2兆円）にまで拡大している。

パナソニックHDは、ソニーGのように収益性の高いエンタメや金融分野に大胆に舵を切る判断力に欠け、白物家電（家電・空調の売上構成比42.4%）など利益率の低い部門への固執が強すぎて脱却が遅れたままで、成長

分野への投資も後手に回ってしまっている。

一方のソニーGは、構造改革前の2009年3月期にテレビ・カメラが売上構成比の6割強（65%）を占めていたが、25年3月期はゲーム（36%）・音楽（14%）・映画（12%）が6割強となり、テレビ・カメラを2割未満（19%）に縮小するなど、目的意識をもって事業構造の大転換を進めた。収益性の高いエンタメ（ゲーム・音楽・映画）に大きくシフトすることに成功し、安定した収益基盤を築き、収益性の大幅な改善につなげている。

松下幸之助氏が残した「水道哲学」や「衆知を集める経営」などは現代の経営環境でも十分通用する考え方だが、パナソニックHDではそれが単なるスローガンとして残り、現場で実行されていないと指摘されている。社長交代が頻繁で一貫した経営ビジョンを持続できなかったことで意思決定が遅れ、変化に迅速に対応できないことがイノベーションの阻害要因になってしまったとも言われている。その結果として、白物家電など利益率の低い部門からの脱却が遅れ、成長分野への投資が後手に回り、長期低迷に陥ってしまった。

変化のスピードが激しい現代においては「創業遺産の継承」だけでは企業の持続的成長は保証されず、むしろそれをどう再編集するかが問われている。松下幸之助氏は「現場の声を聞き、時流に合わせて経営を変化させる」ことを重視していた。その精神を単なる構造改革を超えた「意識改革」「戦略の大胆な転換」まで落とし込むこと、未来志向で大胆に変革する勇気を持つことが、苦境の只中にあるパナソニックHDにとって最大の課題と言えるだろう。❷