日本のエレクトロニクス企業の復活の可能性

テキスト分析によるパナソニックの経営改革への俯瞰

陳韻如
Chen Yunju
滋賀大学 経済学部 / 准教授

I はじめに

本論文の目的は、近年先端技術分野で起きつつある大きなパラダイムシフトにより崩壊の危機にさらされる日本企業はどのように生き延びるのかについて、創業100年を迎えたパナソニックを取り上げ、特に2000年以降の経営改革の全体像とその示唆をテキスト分析といった量的研究方法で考察することにある。

日本のエレクトロニクス産業の総崩れは現実味を帯びてきた。多くの日本エレクトロニクス企業は90年代バブル崩壊後に長期的な不況に陥り、経営改革を繰り返してきたものの、業績は一向に回復していない。近年、スマートフォンの登場により経営パラダイムの転換を迫られているなかで、事業撤退や経営破綻を余儀なくされた日本企業は増え、事態はさらに深刻になった。大手のシャープ、東芝の凋落に続き、パナソニックとソニーも2000年初期から経営改革を強いられ、ついパナソニックも2019年11月に液晶事業と半導体事業の撤退を決め[1)]、事業縮小の勢いは止まらないようにみえる。

パナソニックは1918年に「松下電気器具製作所」として松下幸之助によって創業され、2008年に松下電機産業株式会社から現社名に変更し、2018年に創業100周年を迎えた。同社は戦後日本を代表する優良企業だということに誰も異議はないが、2000年以降の業績悪化に対し数回にわたった経営改革は長期的に成長の軌道に乗ることができなかった。経営成果に対する市場の評価はよく株価に反映されるが、第1、第2図のパナソニックとソニーの過去約20年間の株価の推移を見ると、確かにパナソニックの経営の成果はソニー

1）パナソニックは2019年11月 21日に2021年をめどに液晶パネル生産から撤退することを発表したが、わずか1週間後の11月28日に半導体事業を台湾の企業に売却し、それに伴う事業の撤退も発表された（パナソニックHP「プレスリリース」11月21日、11月28日）。

より評価されるように見える。しかし、直近5年の株価の変動を見ると、パナソニックに対する経営評価は低迷し、ソニーに大きく引き離されている。日本のエレクトロニクス産業の最後の砦といわれるパナソニックとソニーは共に長年にわたって改革を行ってきたが、このような差が生まれたのはなぜなのか。

もとより、企業の業績が悪化したのは外部環境に起因することが大きいが、企業が経営環境の急速な変化に対抗し存続していくことは容易ではない。ましてや、歴史が長く、雇用維持や企業間関係重視といった日本的経営の体質を持つパナソニックにとって存続を可能とする要因はより複雑だと考えられる。このような状況の下、パナソニックは

第1図　パナソニックとソニーの株価の推移（2000年1月-2019年11月末）
（出所）「グーグルファイナンス」より

第2図　パナソニックとソニーの株価の推移（2014年12月-2019年11月末）
（出所）同上

この20年近くどのような経営改革を行ってきて、それらの経営改革をどう読み解けばいいのか。

日本のエレクトロニクス産業を代表するパナソニックの経営改革の全体像を捉えることにより日本企業が存続していくための示唆を得られると思われる。しかし、パナソニックが2000年以降行った経営改革のうち、中村邦夫社長の改革について経営学に立脚して包括的に分析したのは伊丹他（2007）に限られている。その後の津賀一宏社長の改革を取り上げる研究も少数にとどまる（例えば、平岡、2016）。さらに、これらの大きな改革を時系列的に俯瞰する研究はほとんど見られない。本研究は経営改革という複雑かつ長期にわたる事項を分析するために、テキスト分析といった量的研究手法を導入することによってパナソニックの経営改革の全体像を探ることを試みる。

Ⅱ　先行研究の概観と研究方法

2. 1先行研究の概観

パナソニックは日本的経営の代表格であるため、パナソニックの経営改革の実態を紹介し成否を分析する文献は枚挙にいとまがないが、伊丹他（2007）は2001年1月にスタートした中村邦夫社長の一連の経営改革をめぐって、経営学の視点に立脚して広範囲な分析を行った最初の研究だといえる。同書は、中村改革を雇用構造改革、事業構造改革、家電営業改革、管理会計・バランスシート改革、IT革新、テレビ事業改革といった中心的な改革分野に分けて、それぞれの問題点や改革プロセスを詳細に記述し分析した。同書は最終的にパナソニックの利益率が長期的に低迷した原因や、それぞれの改革がいかに利益という業績指標に反映されたかなど、改革の成果を確認した。同じく中村改革に焦点を当てた研究はほかに平池（2012）が挙げられる。平池(2012）はイノベーションの視点から中村改革の起因、改革のプロセス、改革の成功要因を述べた。

陳・朴(2009)、パナソニックグループが2001年に行った「創生21」改革を社会ネットワーク分析という量的研究方法を導入し、大規模かつ複雑な企業間関係を持つパナソニックグループは再生を経て企業間関係にどのような構造の変化が起きたのかを可視化し明らかにした。企業間関係を測定する方法として、IRC社の『松下電器グループの実態』2006年版の株主・納入先などのデータに基づき、同社の資本と取引のネットワーク構造の実態を捉えた。その結果、パナソニックの資本関係と取引関係が本社および当時の中核分野の関連会社に集中すること、また、主要仕入先が部品よりも素材・材料関連企業に多いことなどがわかった。これはパナソニックが本社主導で技術プラットフォームを再構築し、部品レベルで技術のブラックボックス化を図るという戦略を裏付けたといえる。この結果を踏まえ、陳・朴(2010)、朴・陳(2011)はIRC社の『松下電器グループの実態』2003年版のデータを追加しさらに分析を行った。この研究成果で示した中村改革の本質については第4節で引用しながら詳述する。

平岡（2018）は2012年のパナソニックの経営危機とそれをめぐる津賀一宏社長の改革に焦点を当て、同社の業績悪化要因、構造改革の概要を踏まえたうえ、財務情報に基づいて各セグメントの構造改革費用と津賀社長の戦略との対応関係を分析した。財務情報分析の結果から、業績悪化の原因は外部環境要因へのパナソニックの諸戦略（投

資、販売など）のミスにあったが、構造改革の成果は十分に現れていなかったものの、本業の回復の兆しを見せていると結論づけた。

兼平（2016）は津賀改革後の成長戦略に注目し、パナソニックの外部資源利用のM&A戦略を明らかにした。パナソニックのM&A戦略の特徴として、買収・資本参加が多い、合併はすべて垂直統合かつグループ内部で行われている、M&Aの早期利益化が焦点、などの点が挙げられる。

上記の研究は2000年以降のパナソニックの経営改革に着目したが、個別の経営改革の分析にとどまり、パナソニックの20年に及ぶ一連の改革を横断的に分析する研究はほとんど見られない。そのため、本研究は2000年以降産業環境の急速な変化に対応するパナソニックの経営改革の全体像を俯瞰することにする。特に、経営改革の本質や、改革の中身に関連する時系列的な変化に注目する。

2. 2研究方法

本論文で使用するパナソニックの経営改革に関する資料は、同社のホームページや新聞・雑誌の記事という一次資料を中心に収集し、それに加えてすでに刊行された二次資料を参考する。

一方、20年間に及ぶパナソニックの経営改革の全体像を把握するために、テキスト分析という研究方法を用いる。テキスト分析とは、大量の文章データの内容分析から有益な情報の抽出に用いられる手法の総称である（井村、2011）。本論文は日本経済新聞社が提供する新聞記事データベース「日経テレコン」に収録される『日本経済新聞』朝刊から過去約20年間（2000年1月1日-2019年11月22日現在）、パナソニック（または松下電器）の改革に関する記事をダウンロードし、Text Mining Studio 6.2という分析ソフトを用いて、パナソニックの改革についての単語頻度分析を行う。出現頻度の高い特徴語を明らかにすることによって、パナソニックのそれぞれの経営改革の特徴や傾向、意義等を浮き彫りにし、改革間の特徴語比較を行うことでパナソニックの改革が成果に結びつかない原因を考察する。

Ⅲ パナソニックの2000年以降の経営改革

3. 1パナソニックの経営の現状

パナソニックは、世界で従業員27万1,869人（連結ベース）、グループ会社582社を有する大企業である（2019年4月現在）。事業は7つの社内分社（カンパニー制）によって構成され、それぞれの組織と主要事業内容は以下の通りである[2)]。

①エアコン、テレビ等の家電を取り扱うアプライアンス（AP）社、②照明器具、住宅関係製品などを取り扱うライフソリューションズ（LS）社、③工場や小売業など向けのシステムを取り扱うコネクティッドソリューションズ（CNS）社、④車載電池や自動車部品等を事業とするオートモーティブ（AM）社、⑤電子部品、液晶パネル、半導体等を扱うインダストリアルシステムズ（IS）社、⑥主にテスラの車載電池との協業を進めるUS社、⑦中国市場向けの住宅設備やサプライチェーンを展開する中国・北東アジア社である。

2018年度の売上高は8兆27億円、営業利益は4,114億円であった[3)]。上記の組織体制は2019年4月以降に発足したものであるため、2018年度のセグメント別の売上高はそれと少し異なる構成となった。2018年度の事業セグメント構成は、上述

2）パナソニックHP、『日本経済新聞』2018年9月29日

3）パナソニックHP「会社概要」

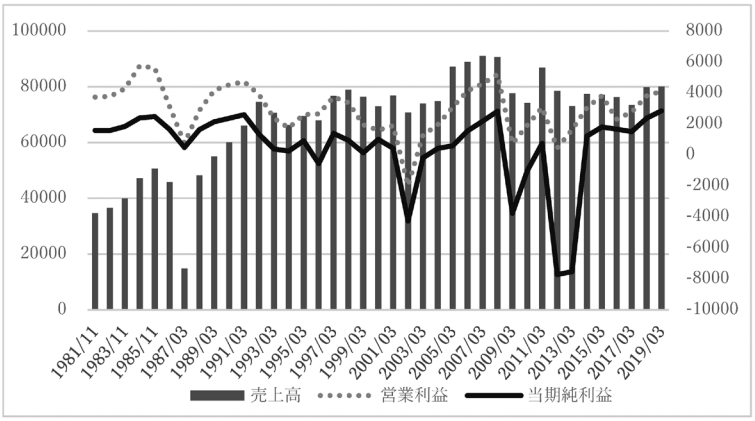
したAP社、CNS社に加え、ライフソリューションズ社の前身のエコソリューションズ（ES）社、オートモーティブ&インダストリアルソリューションズ（AIS）社の4つの社内カンパニーからなっていた。売上に占める割合はそれぞれAP社29.9%、ES社22.1%、CNS社12.2%、AIS社32.4%であった。かつての主力事業である家電分野（AP社）は売上や営業利益に占める割合はともに30%弱に過ぎず、家電以外の分野、例えば企業・法人向けのIoTソリューション技術、住宅・電気設備などは利益を牽引している。

2019年4月の組織変更は自動車、電子部品といった成長の柱をもとに中国市場を開拓し、米中貿易摩擦に機敏に対応するための体制づくりだった。しかし、この体制をスタートしてから、自動車関連事業はテスラ事業の赤字が続き、中国での設備投資需要減などの要因が重なり、2019年度の決算は減収減益の見込みである[4)]。

3.2　経営改革の概要・成果

パナソニックの100年の歴史を振り返ると、大規模な改革は2000年以降に多発している。第3図は80年代から現在までのパナソニックの業績を示すものである。第3図で示したように、2000年以降起きた数回の赤字は経営改革と大きく関連している。それまでに、パナソニックは80年代を通じて売上高が7兆円に倍増し、現在の経営基盤を築き上げたといえる。それ以降も売上規模を拡大し続けたが、90年代に入ってから売上高の伸びが鈍化し、営業利益も最終損益も下落した。営業利益率でいうと、90年以降長期にわたって2-5%台に低迷していた（伊丹他、2007；ハーバード・ビジネス・スクール、2010）。

2000年までのパナソニックは経営改革と無縁だったわけではなかった。改革というのも、90年代は事業部制の見直しといった事業構造改革や、家電営業体制の再編、テレビ事業の立て直しといっ



第3図　パナソニックの業績の推移（単位：億円、売上高：左軸、利益：右軸）
（出所）日経NEEDS Financial-QUEST、パナソニックHP「投資家情報」に基づき筆者作成
（注）パナソニックは1986年に決算期を11月から3月に変更した。

4）パナソニック「2019年度第2四半期決算概要」2019年10月31日

た分野に集中していた（伊丹他、2007）。この時期の改革を見ると、パナソニックの従来の経営を象徴する事業部制、家電の流通ネットワークは時代の変化に伴いつねに改革の対象とされてきたことがわかる。

90年代後半から低い利益率が続いていた苦境を打開するために、中村邦夫は2000年6月に社長に就任してから直ちに改革に着手した。この改革は「創生21」という名で大きな話題を呼んだ。中村社長は2006年6月に退任したあと、後任の大坪文雄社長を経て、2012年に就任した津賀一宏社長も構造改革を断行した。第3図で示したように、2001年度、2008年度、2011−2012年度2期連続赤字に陥っており、特に2011年度（連結決算、7,721億円赤字）、2012年度（連結決算、7,650億円赤字）の落ち込み度が強かった。2001年の赤字は中村改革後に生じたのに対し、2011年の大赤字から業績を回復させるために、津賀改革がスタートした。以下では中村改革と津賀改革を中心にそれぞれの改革の焦点を説明していく。なお、それぞれの改革や任期内の施策は第1表に要約した。

（1）中村改革（2000年6月—2006年6月）

中村社長はアメリカ松下電器株式会社会長、社内カンパニーのAVC（現CNS）社社長を経て、パナソニックの社長に就任し、2001年に3ヵ年「創生21」計画の実行に着手した。改革の理由は利益率が長年低迷し、ITバブルの崩壊の危機に備えるからであった。2001年の赤字から脱した後、2004年に次の3ヵ年計画「躍進21」を発表し、グローバル競争力を持つ企業に成長できるように、2010年までに「お客様価値創造企業」という長期目標を設定した。

改革のコンセプトはパナソニックの将来の姿を「超・製造業」に変容させることである。中村社長が定義した「超・製造業」は①最先端技術を支えられた強いデバイス事業を有する、②スピーディなモノづくり対応力を有する、③お客様本位のサービスを起点としたビジネスを展開する、と特徴づけられる。改革の目標は売上高9兆円、営業利益率5%、資本収益性指標キャピタル・コスト・マネジメント（CCM）[5]ゼロ以上を目指し、業績評価基準を明確にさせた（ハーバード・ビジネス・スクール、2010）。

先述したように、この経営改革はグループ全体の組織・事業・体制に及ぶ大規模かつ同時多発的な改革となった。「創生21」は「破壊」と「創造」を含んでおり、「破壊」では、パナソニックの旧体制を解体し、「創造」では、古い構造に代わって新たな構造を導入し、新しい付加価値システム、技術、ブランド等も追加される。「創生21」では、従来の事業部制を解体し新しい事業ドメイン会社に移行するという事業構造改革が特徴的であった。具体的に、上場子会社・非公開子会社の内部化、デジタルネットワーク分野事業の強化、技術プラットフォーム型開発体制の発足といった事業の再編により、事業の重複性をなくし、重要な部品技術のブラックボックス化を図った。グループ会社の再編に伴い、パナソニックも2002年に調達先の削減を発表した。そのほかの改革は、13,000人の削減にも及んだ雇用構造改革や、販社の合理化・再編といった家電販売体制の改革、ITの導入、プラズマテレビへの転換・大規模な投資を行ったテレビ事業改革などが挙げられる。

2002年度の決算ではV字回復を達成した。次に実行された「躍進21」計画は、「創生21」を利益・

5）この基準はパナソニックがEVA（Economic Value Added）という収益性評価手法を独自にアレンジしたものである。

キャッシュフローの増大につなげることを狙いとしていたため、プラズマテレビを含む「V商品」88品目を選定・発売した。中村社長は退任まで当初設定した改革の目標をクリアしなかったものの、目標に近づくまで成果を上げたといえる。

(2) 大坪社長(2006年6月—2012年6月)時代

2006年7月に大坪文雄は社長に就任し、中村改革を引き継いだ形で改革から成長へステップアップし、売上高10兆円、自己資本利益率(ROE)10%という目標を掲げた。プラズマディスプレイパネル最新鋭工場の建設など、テレビ事業への投資を継続したほか、2008年に松下電器からパナソニックに社名変更した。2009年から2012年にかけて三洋電機と松下電工の吸収合併を完了し、三洋電機の車載電池、太陽電池、松下電工の住宅分野を中心に3社の事業を再編しブランドの統一などを図った。しかし、東日本大震災やテレビ需要の激減、三洋電機の業績不振、家電事業の売却の含み損などにより、2011年に連結決算で最終損益7,721億円という過去最大の赤字が発生した。赤字を改善するために、大坪社長が退任する直前の2012年1月に組織構造を新ドメイン制に再編し、従来の技術プラットフォーム別からビジネスモデル別に変え、16もあった事業領域を9事業分社に編成し直した。それに伴い、グループ従業員も数万人程度を削減した。しかし、これらの改革は早期の業績改善には繋がらなかった。

(3) 津賀改革(2012年6月—2019年11月現在)

2012年に次期社長津賀一宏氏が就任した際、創業100周年の2018年までに「環境革新企業」を目指し、「エコ&スマート」という2つのキーワードから成長分野を作り出すことを宣言した[6]。津賀社長は2013年3月に3ヵ年(2013−2015年)中期経営計画を公表し、計画のスローガンを「Cross-Value Innovation」に掲げ、既存の枠組みを超えた異なる強みの融合により大きな価値創造を生み出すことを経営のテーマとしていた。

津賀社長が就任後、まずしなければならないのは、赤字事業への至急の対応である。実際、津賀社長はすでに2011年秋にテレビ事業部門のトップとしてプラズマ新鋭工場の稼働停止を敢行していた。2012年秋に本社の縮小[7]をはじめ、2013年4月からの中期計画では赤字事業の止血、脱・自前主義による成長・効率化、財務体質改善、顧客からの逆算による成長戦略などの重点施策を設定した[8]。事業構造改革に関しては、2012年1月の新ドメイン制を発足したばかりだったが、意思決定の見える化を図り、開発・製造・販売の責任を持って経営のスピード感を実現するために、2013年4月から事業部制を復活させ、4つのカンパニー制を導入し、これまでの88ビジネス・ユニットから49事業部に削減するように定めた。それに伴い、テレビ(2013年に生産停止)、半導体、スマートフォン、回路基板、光事業といった赤字事業部の撤退や事業縮小、再建再編、他社との協業などを進めている。

成長戦略として、顧客視点に立ち、消費者の活動領域別に商品開発やサービスのあり方を見直す。また、新事業の創出について、イノベーションを量産化するフレームワークの確立、イノベーターの育成枠組みづくり、シリコンバレー拠点のプロジェクトの発足など、プラットフォームの構築に力を入れている。特に、住宅、車載、BtoBソリューション分野は成長のけん引役として期待される。2015年

6)「パナソニック、津賀一宏氏が新社長として6月に就任〜スピード感のある経営をしていきたい」『家電ウォッチ』2012年3月1日 <https://kaden.watch.impress.co.jp/docs/news/515488.html>(2019年11月22日アクセス)

7)本社をコーポレート戦略本社と名付けて、スタッフ部門(経理や人事)も大幅に削減し、150人規模の組織にスリム化した(「特集/パナソニック」『週刊東洋経済』、2014年10月4日号)。

8) パナソニックプレスリリース「新中期計画2013年度事業方針」

第1表　中村改革と津賀改革の要約

	中村改革	津賀改革
リーダーシップ	中村邦夫	津賀一宏
任期	2000年～2006年6月	2012年6月～2019年現在
経営目標	売上高9兆円、営業利益率5%、資本収益性ゼロ以上	売上高10兆円(2014年に設定、18年に撤回)
外部環境要因	90年代利益の低下、ITバブルの崩壊による赤字の見込み	テレビ事業の不振、三洋電機の巨額減損
改革コンセプト	新しい生産モデル「超・製造業」	「環境革新企業」(～2018)
改革スローガン	「創生21」(2001-2003) 「躍進21」(2004-2006)	cross-value innovation(2013-2015)
主な改革内容	・事業構造改革 ・雇用構造改革 ・家電販売体制改革 ・IT革新 ・テレビ事業改革	・赤字事業の止血 ・財務改革 ・脱・自前主義による成長・効率化 ・顧客からの逆算による成長戦略
・事業構造改革	・ドメイン会社体制への移行（上場子会社・非公開子会社の内部化） ・技術開発体制の再編(技術プラットフォーム型開発体制の発足) ・生産システムの改革(セル生産へ)、調達先の削減	○事業部制の復活 ・4カンパニー(2013.4～2019.3) ・7分社(2019.4～)、 ○テレビ用液晶ディスプレイ事業の縮小、半導体国内外拠点の再編、BtoCスマホ事業撤退、中国エアコン事業の再建等
・雇用構造改革	早期退職優遇制度の導入、13,000人削減	工場の停止、事業の売却、本社のスリム化等による大規模な退職の実施。
・財務改革	グローバル連結会計システムの構築、バランスシート改革	財務体質の改善(キャッシュフロー、収益性重視)
・家電販売体制改革	販社の合理化・再編、販売・流通活動の本部移管	
・テレビ事業改革	プラズマへの転換、生産会社の設立、新工場の建設、従来テレビ事業の再編、「ビエラ」の発売	プラズマディスプレーの生産終了／事業売却
成長戦略	**成長事業** ・プラズマテレビへの投資 ・「V商品」88品目選定	**新事業の創出** ・イノベーションを量産化するフレームワークの確立 ・イノベーターの育成枠組みづくり ・シリコンバレー拠点のプロジェクト
		BtoB事業の育成に注力 ・車載事業をめぐる戦略投資(～2018) ・住宅
改革成果	2002年度にV字回復したものの、財務目標に届かなかった	大赤字を経て2012年度の業績が回復したが、2019年度は減収減益見込み

(出所)伊丹他(2007)、ハーバード・ビジネス・スクール(2010)、新聞記事などに基づき著者が作成した。

4月に2018年まで1兆円規模の戦略投資枠を設定し、テスラとの協業や中国での工場の新設など、車載部品を軸に再成長を目指す。このように、津賀改革が目指しているのは、消費者向けの大量生産大量販売のビジネスモデルから法人向けのビジネスへと大きくパラダイムをシフトしエネルギーシステムや車載関連事業などに経営資源を振り向ける戦略である。そういった戦略の遂行にあたって、提携や買収(例えば、アジャイル型開発ベンチャーの創業者ごとの買収）も積極的に活用する方向である。

しかし、津賀改革の成果は十分とはいえなかった。2012年度の決算では三洋電機や松下電工ののれんの減損といった構造改革費用を含み計7,650億円億円の損失を計上した。2013年度は業績回復を果たしたが、売上高10兆円という経営目標は2年後の2016年に撤回した。さらに成長分野の車載電池も協業相手のテスラのプレゼンスに影響され失速している。2019年4月に再び事業組織の変更が行われ、年度決算の下方修正も発表された。

Ⅳ 中村改革の本質：企業間関係の視点

中村改革においては、「超・製造業」というコンセプトのもと、「開発・製造・販売」の一元化を図った。このような場合、パナソニックが業績の回復と競争力の強化を果たした背後には、グループ企業全体の事業構造改革や資本・取引といった複雑な関係の調整があったと思われる。筆者は中村改革を企業間関係の変化という視点でその本質を捉えることができないのかという疑問を抱き、社会ネットワーク分析を用いて中村改革が終えたあとの資本・取引関係の変化を可視化し考察した（陳・朴、2010；朴・陳、2011）。以下では陳・朴（2010）、朴・陳（2011）の分析結果を引用しながら、企業間関係の視点から中村改革の本質を探る。

陳・朴（2010）、朴・陳（2011）はIRC社の『松下電器グループの実態』2003年版と2006年版におけるグループ企業／協力企業の資本関係と取引関係のデータを抽出し、それらのデータをもとに社会ネットワーク分析を行った[9]。その結果、パナソニックグループの資本関係ネットワークについて、2002年と2005年の連結の次数が上位にある企業を確認すると、以下の3点が明らかになった。①出資者の性質からみると、金融機関の重要性がパナソニックの子会社より相対的に低くなった。②2005年のグループの資本関係では2002年に比べ金融会社の重要性が低下し、本社に集中する傾向が見られる、③資本関係で重要な紐帯（媒介的な役割）となっている企業について、2002年と2005年の構成員がほとんど異なり、特に2005年は本社、デバイス分野、環境システム分野の子会社に変わった。

一方、パナソニックの取引関係ネットワークの変化を分析した結果、①2002年よりも2005年の全体の仕入先が減り、子会社の仕入先数の合計は本社に及ばない。2002年に比べ、2005年ではデバイス分野、デジタルネットワーク分野、環境システム分野の子会社がグループの取引ネットワークにおいて重要な紐帯を成している、②取引関係のうち、2002年はパナソニックグループの主要仕入先は電子部品が多かったのに対し、2005年は電子部品や素材・材料関連企業に集中している。③一方、主要な納入先は本社と子会社に集中し、

9）これらの研究の分析方法として、まずデータベースを構築する。データベースでは、資本関係に関するデータは、『松下電器グループの実態』2003年版、2006年版における「大株主」という項目、取引関係のデータに関しては、「主要取引先の納入先」という項目からそれぞれグループ企業・協力企業別に抽出し収集した。そして、パナソニックグループの企業間関係を測定する方法として、社会ネットワーク分析の1つであるグラフの中心性分析（Centrality Analysis）を用い、フリーマンモデルの次数中心性（Degree）、近接中心性（Closeness）、媒介中心性（Betweenness）の分析を行った（Freeman, 1977）。分析ソフトはUCINET6.0を利用した。

また、2002年に比べ、2005年は本社－子会社という取引構造の中で本社主導の色彩が強い、などの結果が得られた。

上記の分析結果をもとに、中村改革前後のパナソニックの企業間関係（分業構造）は第4図に表わすことができる。社会ネットワーク分析の結果により、中村改革後、パナソニックの資本関係と取引関係は本社やデジタルネットワーク分野、デバイス分野、環境システム分野の関連会社に集中すること、また、主要仕入先が素材・材料関連企業に多いことから、中村社長は「超・製造業」という新しいビジネスモデルの構築にあたって、本社が技術を主導し、技術の流出を防げるキーデバイス関連の技術プラットフォームの構築を図ったといえる。

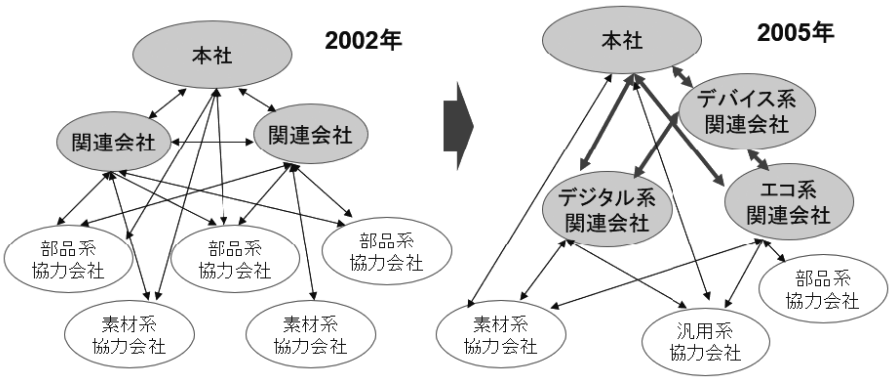
補足だが、2005年のパナソニックの資本・取引関係と同業界のソニー（2004年）を比較した筆者の研究によると、ソニーは組立メーカーとして取引関係を構築することがあまりみられなかったため、パナソニックは中村改革後、同業他社に比べより垂直統合に向かっていたことも明らかになった（Chen and Park, 2012）。

V　2000年以降の経営改革の全体像：テキスト分析による俯瞰

この節では、パナソニックの経営改革の全体像を把握するために、パナソニック（松下電器産業を含む）の改革に関する新聞記事を抽出し、記事から重要な特徴語を明らかにしその傾向を解析する。新聞記事の抽出期間は2000年7月1日－2019年11月22日に設定し、社長の任期に沿って3つの期間にわけてそれぞれ期間内の記事をダウンロードした。全期間の総記事数 1,598件が得られ、それぞれの抽出期間と期間内に抽出した件数は以下の通りである。

①1期(2000.07.01~2006.06.30)：575件

②2期(2006.07.01~2012.06.30)：447件

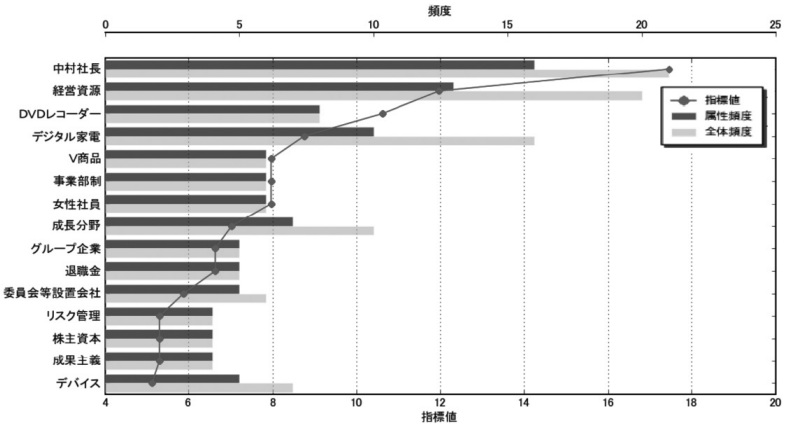


第4図　パナソニックグループの取引構造の変容のイメージ図

③3期(2012.07.01~2019.11.22)：576件

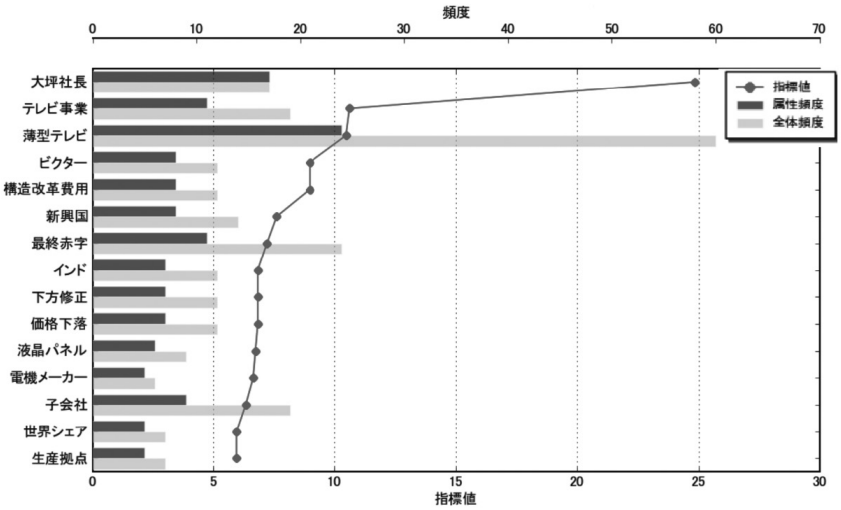
第5図は1期で出現頻度の高い特徴語を示すものである。第5図で示したように、出現頻度の高い特徴語は大きく「事業・製品分野」、「組織構造」、「コーポレートガバナンス」にグルーピングすることができる。「経営資源」、「V商品」の出現頻度が上位にあることは、この時期に改革が重視されるのは、重複資源の使用を排し、経営資源やグループ企業の再編による成長であり、資源の再結合によりデジタル家電分野で成長を目指すことだと推測できる。デバイスやDVDレコーダーは重点事業・製品である。大規模な人員整理も行われたことで、退職金をめぐる議論が活発だったと考えられる。組織構造はドメイン会社に移行したが、ドメイン会社よりも事業部制の出現頻度が上位にあり、さらに株主資本や成果主義も併せて重要な特徴語として現れたことで、パナソニックの改革は実質的に日本的経営への挑戦だったということを示された。

2期の分析結果は第6図で示したように、改革に関連する記事が少なくないが、特徴語の出現頻度が相対的に低かった。出現頻度の高い特徴語は「テレビ事業」、「業績（マイナス面）」の2つのグループに分けることができる。業績不振に関連する用語は「構造改革費用」、「価格下落」だが、パナソニックの主力商品であるテレビは、価格の下落や新興国の攻勢により世界シェアを失ったということが読み取れる。構造改革費用は三洋電機の買収に関連する拠点統廃合などの再建費用だと推測できる。テレビ事業の不振に加え、構造改革の費用なども加算されたことで、業績が下方修正しただけではく、最終的に赤字に転じた。一方、テレビ事業や赤字について具体的な対策だけでなく、新規分野に関連する特徴語も現れなかった。

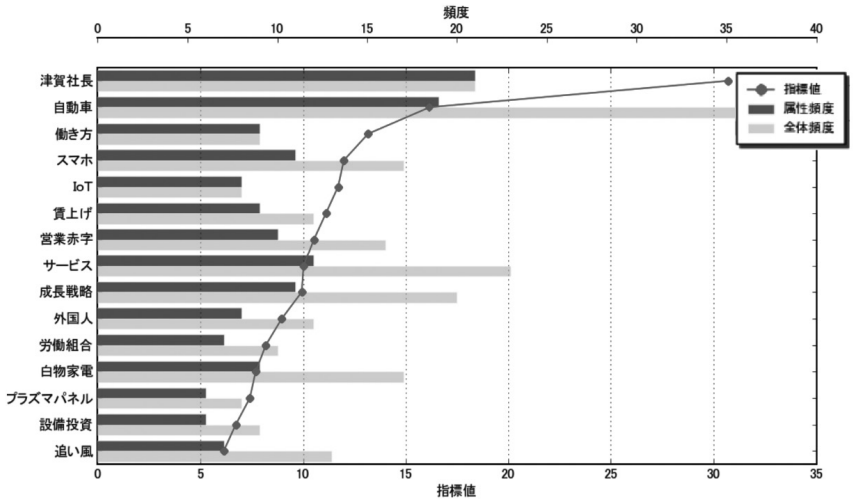


第5図　中村社長在任期間の特徴語と出現頻度
(注)属性頻度は全体頻度（1期・2期・3期）に対しての各属性において出現する単語の頻度数値である。指標値は単語頻度の大小を考慮した上で、その属性に偏って多く出現する言葉を抽出する措置である。

第7図は3期の分析結果である。この時期に出現頻度の高い特徴語は、「事業・製品分野」、「成長戦略」に分類できる。重要度が高いと思われる製品分野は「自動車」、「IoT」、「スマートフォン」であり、いずれにしてもパナソニックにとっての新規分野だといえる。それに対し、従来のテレビ事業や、「プラズマディスプレイ」、「白物家電」はパナソニックにとっての重要度が相対的に低くなったと推測



第6図　大坪社長在任期間の特徴語と出現頻度



第7図　津賀社長在任期間の特徴語と出現頻度

できる。また、再び成長戦略という特徴語が重要になったが、成長戦略を実行する手段として、設備投資（新規分野）が主流のようだった。「営業赤字」という特徴語は、この時期の改革の成果を反映していると思われる。

Ⅵ 考察とまとめ

本研究は、日本エレクトロニクス企業が相次いで衰退していくなかで、100年企業のパナソニックも2000年以降経営改革を行ってきたが、なぜ成長の軌道に乗ることができなかったのかという問題を提起し、特にテキスト分析という研究方法を用いてパナソニックの経営改革の全体像を読み解くことを試みた。

テキスト分析を行った目的は、2000年以降約20年間にわたるパナソニックの経営改革の全体像をとらえるためであった。テキスト分析の結果を見ると、それぞれの時期の特徴語の構成が大きく異なることがわかる。それぞれの特徴語群は、1期では「事業・製品分野」、「組織構造」、「コーポレートガバナンス」、2期では「テレビ事業」、「業績（マイナス面）」、3期では「事業・製品分野」、「成長戦略」などにグルーピングすることができるが、特徴語の変化から、パナソニックの経営改革は2000年初期の古い体制への打破から近年の成長分野への模索に重点がシフトしていくことがわかる。特に、主力だったテレビ事業の位置づけの変化や改革が業績に結びつかなかったなどの点も伺える。さらに、2000年初期の大規模な早期退職や成果主義の重視といった改革は日本的経営の見直しとして日本社会に大きなインパクトを与えた。津賀改革でも事業の統廃合により大規模な人員削減が生じたが、雇用構造改革に関する単語がほとんど現れなかったことは、日本的経営の変貌を確認できたと考えている。

上述したテキスト分析の結果と著者がこれまで行った社会ネットワーク分析を踏まえ、2000年以降のパナソニックの改革はどのように読み解けばいいのか。中村改革では、中村社長は強いリーダーシップを発揮し、従来の大量生産大量販売のビジネスモデルを基盤にパナソニックを「超・製造業」にシフトさせた。この「超・製造業」のビジネスモデルは、本社への資本・取引を集中させ、そのうえグループ内部における経営資源の統合や技術の洗い出しにより、電子機器製品のコモディティ化に対抗できる高付加価値・高収益性の新製品を生み出すキーデバイスや電子部品を基盤とする技術プラットフォームを意味する。このモデルを構築するためには、グループ会社・協力会社の企業間関係の調整が必要であり、結果的にグループ内部の垂直統合がより強化されたことが明らかになった。コアコンピタンスの構築により競争優位を獲得するという戦略論の経営資源学派の視点から見れば、中村改革には一定の合理性があったということが見受けられる。

津賀改革では「環境革新企業」を目指して「Cross Value Innovation」というスローガンを掲げた。津賀改革は中村改革と同様、社内で開発・製造・販売の一貫性を持たせるように事業構造改革を行ったが、本社機能が強化された中村改革に対し、津賀社長は事業部制を復活させることで各事業単位の経営のスピードアップを生み出そうとした。そして、新規事業分野を生み出すために、異分野事業間の連携を促す横断組織を設けるだけでなく、外部企業との提携や、M&Aによる事業の

獲得が増えている。企業の競争優位の獲得のカギはプラットフォームの構築にシフトしつつあるなかで、津賀改革はハードウェアの製造を中心とする垂直統合モデルと決別し、成長分野を生み出すためにオープンイノベーションを受け入れる体制作りに取り組んだといえる。ただ、このプラットフォームは外部資源を取り込むためのものであり、中村改革で構築された内部研究開発を統括する技術プラットフォームと本質的に異なると思われる。パナソニックが目指す新しいプラットフォームの中身についてテキスト分析からキーワードを抽出できなかったため、津賀改革における新しいプラットフォームの構築はまだ模索中だと思われる。特に、新しいプラットフォームの構築に必要な協業先(テスラ等) との関係のマネジメントも問われる。

パナソニックの経営改革はある程度合理性があったにもかかわらず、業績不振が続き、さらに失速したのはなぜか。津賀改革の前の大坪社長時代を振り返ってみると、この時期パナソニックは電池やデバイス分野を強化するために三洋電機や松下電工を完全子会社化するなど、社内で構造改革の準備をしていた。しかし、三洋電機との統合には予想以上の時間やコストを要したうえ、この時期新規分野についての議論はほとんど表に出てこなかったことがテキスト分析で明らかになった。この時期はパナソニックにとってのブランクとなってしまった。一方、主力のプラズマテレビへの大型投資は裏目に出て、テレビ価格の下落がグループ全体の不振を招いた所以である。プラズマ事業の失速から、社内向けのキーデバイスの需要が減り、結果的に半導体や液晶事業の売却に追い込まれた。

パナソニックが日本的経営を代表する企業であるならば、同社の2000年以降の経営改革からの示唆として、まず技術動向や経営パラダイムの転換を正確に読み取れなかったという点が挙げられる。テレビやスマートフォンといった製品要素技術の変化だけでなく、経営のパラダイムが製造からプラットフォームに変わりつつあったことを察しなかったのも致命的であった。そして、津賀改革では産業の環境変化に対応し異分野融合プラットフォームを構築しようとしても、内部の強みの構築とオープンイノベーションを両立するプラットフォームの構築は日本企業にとって容易でないと推測できる。このように、パナソニックの失速は、戦略失敗という企業に帰する要因が大きかったが、垂直統合かつ製造志向のビジネスモデルから脱却できない、複雑な企業間関係のなかで必要なオープンイノベーションへの体制作りがうまくできない点は日本企業に共通しているといえるのではないだろうか。日本エレクトロニクス企業は崩壊の危機から脱出するために、以上の点に留意しなければならないと思われる。

以上のように、個別の経営改革に焦点をあてたパナソニックに関する先行研究に対し、本論文はテキスト分析を用いて数回かつ長期にわたる経営改革の特徴や全体像を浮き彫りにした。しかし、本論文は探索的な研究にとどまる。テキスト分析の精緻化、分析結果と経営学理論の照合によるパナソニックの経営改革へのさらなる考察と検証は今後の課題とする。

【付記】

本稿は、2019年度科学研究費補助金(基盤(C)課題番号19K01913) 研究助成を受けて実施した。

また、論文の執筆にあたって、京都産業大学井村直恵先生、県立広島大学朴唯新先生、宇部工業高等専門学校中岡伊織先生に多くの助言をいただいた。ここに記して心より御礼申し上げたい。最後に、この特集号に寄稿させていただいた筒井先生に感謝の意を表したい。

参考文献

⊙陳韻如・朴唯新（2009）「企業再生の捉え方--パナソニックグループの再生に関する社会ネットワーク分析の活用」『九州国際大学経営経済論集』16(1)、pp. 29-49.

⊙陳韻如・朴唯新(2010)「社会ネットワーク分析に見るパナソニックグループの再生」『經營學論集第80集』pp.246-247.

⊙Freeman L.C. (1977) "A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness," *Sociometry*, 40(1), pp.35-41.

⊙ハーバード・ビジネス・スクール（2010）『ケース・スタディ日本企業事例集』ダイヤモンド社

⊙平池久義（2012）「松下電器（パナソニック）における中村改革の一考察(上）」『下関市立大学論集』56(1)、pp.1-15.

⊙平岡 秀福(2013)「パナソニックの構造改革と財務情報分析—真の環境革新企業となるために—」『創価経営論集』37(1-3)、pp.25-51.

⊙井村直恵(2011)「リーダーの危機認識の変遷と経営行動に関するテキスト分析」『京都産業大学論集 社会科学系列』28、pp.217-240.

⊙IRC（2003)『松下電器グループの実態』2003年版

⊙IRC（2006)『松下電器グループの実態』2006年版.

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

⊙兼平拓道（2016）「パナソニックの企業分析（V）－M&Aの成長戦略」『東北女子大学・東北女子短期大学紀要』55、pp.124-131.

⊙上林憲雄(2013)『変貌する日本型経営』中央経済社

⊙片山修（2018）『パナソニック、「イノベーション量産」企業に進化する！』PHP研究所

⊙朴唯新・陳韻如（2011）「日本的経営の検討：パナソニック社の再生事例を通じて」韓日経済学会報告論文.

⊙Park, Yousin and Chen, Yunju (2013), "An Exploratory Study for the Possibility of Turnaround of Panasonic and Sony by Social Network Analysis," *International Journal of Economics and Statistics*, No.1, pp.247-252.

⊙パナソニック(旧松下電器産業株式会社)『有価証券報告書』

⊙パナソニック『アニュアルレポート』2017年－2019年

⊙パナソニック　HP＜https://panasonic.jp/＞

⊙立石泰則(2013)『パナソニック・ショック』文藝春秋

⊙東洋経済新報社「特集　パナソニック100年目の試練」『週刊東洋経済』No.6766、2017年12月16日

⊙「パナソニック100年・遺訓を超えて（5）幸之助のいない時代　日本経済、揺れ動いた30年」『産経新聞』2018年3月16日

⊙『日本経済新聞』朝刊

Possibility for Japanese Electronics Companies' Recovery

An Overview of Panasonic's Management Reforms by Text Mining

Chen Yunju

How could Japanese companies survive while facing the large paradigm shift occurred in the advanced technology field in recent years? The purpose of this paper is to focus on Panasonic, which has 100-year history since its founding, to examine its management reforms after 2000 and the implications, by the quantitative method such as text mining.

This paper can be concluded as follows. First, Panasonic's management reforms after 2000 failed to read the technological trends and changes of the management paradigm accurately. Second, it can be supposed that it is not easy for Panasonic to build a platform that balances internal strengths development with open innovation

Although the stall of Panasonic was largely caused by the company's failure of strategy, the fact that can't make big change of vertically integrated and manufacturing-oriented business model, as well as the fact that can't establish a system for the open innovation within complex corporate relationships may be urgent problems for most of the Japanese electronics companies. Japanese electronics companies need to notice these points if they want to survive in the next era.