

試験科目名	受験番号
小論文	

5枚のうち1

次の文章および3つの資料に基づき、企業の人員削減戦略と国際競争力の関係について、あなたの考えを800～1000字で論じなさい。

なお、論じる際には、本文に示された企業の状況や戦略の変遷、ならびに資料に見られる製品・部材の競争ポジションの変化に着目し、自ら論点を設定して論述すること。

<パナソニックをむしばむ病理>

パナソニックは2000年代に入り、人員削減を繰り返している。「創業者の経営理念以外に聖域なし」とする「破壊と創造」を掲げた中村邦夫元社長が2001年に発表してから、その後の歴代社長のもと、人員削減が行われた。楠見CEOにとっては社長就任後2回目となる。まさに、恒例行事のようになってしまった。幸之助氏が言ったとおり、人員削減は理想的にはやらないのに越したことはない。実施しても1回だけにとどめておくべきだろう。何度も何度も行っていると、従業員に危機感を持たせ、固定費の調整手段として活用しているつもりが、従業員はその会社の未来に不安を覚えるようになる。多くなった50代を削減したとしても、不足している30代あたりで優秀な人が辞めていく。新卒・中途採用において悪いイメージを与えるといったことが懸念される。

そもそも、なぜ、パナソニックHDがリストラを繰り返さなくてはならないような会社になってしまったのだろうか。原因は複数あるが、その1つを物語る記憶が蘇った。カラーテレビ事業30周年の記念製品として「画王」を発売した1990年に、2024年末に亡くなった加護野忠男・神戸大学名誉教授が口にした一言だ。「松下電器（現パナソニック）も、今頃、テレビに力を入れているようでは、あかんわな（だめだね）」

その後、徐々にBtoB事業の比率を高めていったが、経営改革が1周、2周遅れているようだ。日立製作所やソニーグループの復活を見れば、説明するまでもない。

中村社長時代、プラズマテレビ（パネル）に固執し、多額の投資に失敗したことが諸悪の根源のように言われているが、その前代である森下洋一社長時代もテレビを看板事業として温存し続け、頼りすぎた経営戦略が問題であったのではないかと。楠見氏はいよいよ、そのテレビ事業にメスを入れる。「テレビ事業を売ろうとしても、買ってくれるところなどない」という現実を目の当たりにして、ほかの家電製品と同様、「チャイナ基準で戦えるようにする」という。つまり、高品質を維持することを前提に委託生産を積極的に活用し、中国市場で中国製品と戦える価格

競争力をつけようとしている。プラズマテレビは一見すると、イノベーションに映った。経営者層もそう勘違いしていた。その実態は画面がブラウン管から薄型パネルに変わっただけ。以前と同様、成熟したテレビ市場で、多くの液晶テレビメーカーと過当競争を繰り広げた企業行動に何の変化も見られなかった。

〈レッドオーシャンに進出したがる社風〉

パナソニック HD は競争の激しい分野ばかりに活路を見だし、競争疲れしてしまうというパターンに陥っている。例えば、車載用電池だ。津賀一宏・前社長は、これを住宅事業と並ぶ屋台骨にしようとした。ところが、いうまでもなく中国メーカーとの激しい競争にさらされており、同市場首位の座をあっという間に明け渡してしまった。

軽くて曲がる日本発の次世代薄型太陽電池として注目されているペロブスカイト太陽電池も将来、同じような競争環境に置かれる可能性がある。パナソニック HD はガラス建材一体型を開発したが、すでに積水化学工業など複数の日本メーカーが同市場に参入しており、中国メーカーも猛追している。

2021年9月、パナソニック HD は、サプライチェーンマネジメント (SCM) のソフトウェア会社、ブルーヨンドーを総額約 8600 億円で買収した。これにより、エネルギーソリューションと並び、SCM ソリューションに注力し、グループ全体でシナジー (相乗効果) を創出しようとしている。だが、この分野にも強力な企業がひしめいている。

欧州で注力しているヒートポンプ式温水給湯暖房機 (A2W) も同様だ。なぜ「できるだけ競争しない事業」を生み出そうとしないのだろうか。

元をただせば、幸之助氏が事業部制を導入し社内競争を促したことに加えて、急成長を遂げた国内家電業界に競合相手が多かったこともあり、競争好きの遺伝子が育まれたと考えられる。その後、事業部が解体されたり、また元に戻ったりと、組織再編好きという行動も加わり、そのたびに意味不明な組織名がつけられるようになった。

現在の事業会社名も、何をしているのかわかりにくい社名が少なくない。おまけに長すぎる横文字社名が多い。今や、紙の新聞を読む人は減っているが、新聞の1行で収まらないような事業会社名が並ぶ。最も長い「パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社」は30字もある。

社内の人だけがわかればよい、という感覚があるのではないだろうか。どこが株主重視なのだろうか。近年、パナソニックが BtoB (企業間取引) 分野へシフトしていることもあり、以前にも増して「何をしているのかわからない会社」という声を聞くようになった。メディア関係者でさえ電機業界担当でなければ同様の反応だ。

出典：“松下ウォッチャー”が看破する、パナソニックが「人員削減を繰り返す会社」へとなり果てた根本理由 東洋経済 2025年5月21日より一部抜粋

資料データ：

- 1) パナソニック統合報告書 2024 p3
- 2) 平成27年度日本企業の国際競争ポジションに関する情報収集 平成28年3月 p22
国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
- 3) 2023年度 日系企業のモノとITサービス、ソフトウェアの国際競争ポジションに関する情報収集 情報収集事業(1)「モノを中心とした情報収集と評価」2024年3月31日 p26 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

資料1)



