

Panasonic

事前の一策は事後の百策に勝る
—経営改革と女房役の心得—

2019年11月14日

川上 徹也

私と会社生活

- 入社
- 経理社員制度
- CFO就任

上場初の赤字

なぜ衰退したのか

衰退する企業の特徴

① 傲慢

「我々は良いものをつくっている。
買わない消費者の方がおかしい」

② 自己満足

担当事業が業界4位にもかかわらず
「我々はトップメーカー」

③ 内部議論

結論なき会議 / 「委員会」の増殖

④ 摩擦を恐れる

改革の必要性はわかっているにもかかわらず行動しない

このすべてにあてはまっていた

20世紀の成功体験が、環境変化適応を阻害
グローバル大競争（米・欧・中国・韓国）

改革の概要

「経営理念以外聖域は設けない、全て破壊する」

破壊

創造

20世紀型モデル

21世紀型モデル

2001年

家電流通改革
雇用構造改革

モノづくり改革・セル生産

2002年

5社 100%子会社化
グループ事業再編

IT戦略投資
事業ドメイン別体制の構築

2003年

ドメイン会社毎の構造改革
拠点統廃合

新しい「しくみ」のスタート
CCM・キャッシュフロー経営

2004年

松下電工 子会社化
松下リース・クレジット売却

電工コラボの推進
強い商品の連打

2006年

ユニバーサル・松下興産売却
CRT・海外携帯の構造改革

総資産圧縮・ネット資金良化

もう一つの改革

- 年金債務積立不足の解消
- リース・クレジットの売却
- M興産の処置
- ユニバーサル完全売却
- 1兆円 総資産圧縮

M興産の処置

- 生い立ち
- バブル後の課題
- 厳しい交渉と決断

加藤 仁

A black and white portrait of Hiroaki Shozawa, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression.

宿澤広朗

運を支配した男

サラリーマンとして、男として、頂点をきわめる寸前で
急逝した宿澤広朗の、知られざる苦闘の生涯

天才ラガーにして名監督。
巨大銀行 専務取締役。

私が大事にしていること

- 難しいことを易しく
- 本質的・中長期的・多面的
- 事前の一策は 事後の百策に勝る
- My Story

私の信条

Clean Hands

Cool Head

Warm Heart

女房役の心得

松下幸之助流
お金の「教科書」

川上徹也 著

会社を変えるには、何より「お金が大事」——
受け継がれる創業者のDNAを
パナソニック元副社長が語る!

一橋大学教授・伊藤邦雄氏 推薦
「苦難を突破した著者の秘話が今明かされる。」

日本経済新聞出版社 定価(本体1,500円+税)

「女房役の心得」

松下幸之助流

お金の「教科書」

著者…川上徹也

発行所…日本経済新聞出版社