北川　三重県知事在任中から、私は「環境と経営は同軸である」と主張してきました。21世紀は、環境に配慮しない企業は生き残れないし、行政や政治も環境への配慮を優先的な政策に取り上げるべきだと考えています。

まず、松下電器グループの製品戦略からお伺いしたいと思います。NHKの人気番組「プロジェクトX」でも紹介された「食器洗い乾燥機」。仮にこれを日本の全世帯で使うと、5年間で琵琶湖1杯分の水を節約できるそうですね。

中村　水資源の重要性は、最近は我が国でも声高に叫ばれています。もっとも、食洗機は40年以上も前に開発が始まりました。初期の製品は水使用量がとても多くて、これではいけないと、節水を目指して、開発・改良を重ねていった。現在の製品は、手洗いに比べて10分の1の水量で洗える節水型です。水資源を大切にしようとするお客様の志向と一致して、大ヒットになりました。

松山市では1台購入すると2万円の補助金を出すという大胆な施策を取り入れ、約8000台が使われています(松山市は節水と市民の啓もうを目的に、2002年10月15日から補助金制度を導入。今年3月までに5003台が購入され、最終的に2万5000台の普及を目指している)。地球環境に貢献できて人々の役にも立つ。まさに松下らしい製品の代表だと思います。

北川　松山市の中村(時広)市長は私もよく知っていますが、水で大変苦労された。行政には社会的規制も必要ですが、もっと踏み込んで、行政が食洗機のような環境によい商品の導入を奨励すれば、環境はより改善されていく。私は行政・政治と、産業界とのこうした関係をつくりあげたいと考えています。そこでお伺いしたいのですが、松下は、消費者とともに緑を育てるなどのキャンペーン「Nのエコ計画」を展開していますが、どういう考え方が背景にあるのですか。

中村　21世紀の事業理念は2つあります。一つは、いつでもどこでも欲しい情報が手に入るユビキタスネットワーク社会への貢献。二つ目が地球環境への貢献です。この2つを全社員で推進する。

それと、こうした情報についてもわかりやすく伝えないといけない。環境報告書は、今、6月下旬に開催する株主総会で株主に配布しています。以前は、技術者が作成していたため、とても読みにくかった。そこで、まだ課長にもなっていない若い女性を編集責任者に起用し、編集の仕方なんかもガラリと変えました。

“マネシタ電器”では、情けない よそにない技術に徹底的にこだわる

北川　中村さんが社長に就任したときに、理念達成のために手段や方法は変わるべきだとおっしゃっていた。まさにその通りで、理念なき経営、理念なき政治では、それぞれの立場を超えることはできない。逆に、目指すべき理念を前提にすると、立場を超えられます。そこで私は、政治の世界にマニフェストを導入したのです。

中村さんは不況のなかで、松下を理念に基づい

松下電器産業社長

中村邦夫氏

「日に新た」は松下の原点 技術力で社会に貢献したい

「破壊と創造」を掲げた社内改革を実践。松下グループを再浮上させた。
改革を進める力の源泉が「環境」。独創的な技術で社会への貢献もめざす。
「日に新た」という創業の理念は、21世紀に入った今も生き続ける。

構成／永井 隆　写真／尾関裕士　イラスト／坂成康平

北川正恭の
環境経営
最前線

北川正恭(きたがわ・まさやす)／早稲田大学商学部卒。三重県議会議員、衆議院議員の後、95年4月から三重県知事を2期務める。現在は早稲田大学大学院教授

中村邦夫（なかむら・くにお）／1939年生まれ。62年大阪大学経済学部卒業後、同年、松下電器産業入社。アメリカ松下電器パナソニック社社長などを経て、93年取締役。専務AVC社社長の後、2000年6月社長に。「破壊と創造」を掲げ、グループ5社の完全子会社化などを断行

て変えてきた。「破壊と創造」を掲げた一連の改革は、勇気のある決断だったと思います。

中村　当社は1918年、松下幸之助が23歳の時に創業しました。幸之助は企業経営の哲学として、企業とは社会の公器であると考えついた。お金も人も社会からお預かりして経営をしているわけですから。今の言葉で申せば、透明性、説明責任を果たす一方で、経営のための手段や方法については、いつもイノベートしていく、「日に新た」にと主張していました。私は学生時代から、凄い人だなと感じていました。「中村は破壊ばかりしている」「創業者理念を壊した」などと言われています。しかし、創業者もきちんと改革について言っている。仮に幸之助が今生きていたなら、きっと推してくれたと信じています。

北川　事業理念の一つとおっしゃったユビキタスネットワーク社会が実現していくと、便利なだけではなく、環境にも優しくなると思えるのですが。

中村　ネットワーク社会は、時間と空間の移動を瞬時に行えます。しかも、エネルギーをほとんど使わない。だから、大幅な省エネが実現できる。

松下は今春、「Σ Book（シグマブック）」というペーパーレス、省エネ型の読書用端末を発売しました。モノクロ液晶に表示し、メモリーカードには教科書の内容も入れられます。これを小学生だけで1億6000万人いる中国に提案しています。

カードには30冊ほどの書籍が入ります。それだけの紙を節約できる。開発したのは、これも女性ですが、彼女は「出張などの移動時に、ビジネスマンが漫画を広げて『課長・島耕作』を読んでいたら格好悪いでしょう。これなら、漫画だとわかりませんよ」と、私に言うわけですよ。

北川　それにしても、最近の松下電器はユニークな製品が出ていますね。

中村　松下電器じゃなくて“マネシタ電器”だと、世間からずいぶん言われて、悔しくて仕方がなかった。そこで社長になったとき、「もう、マネシタ電器はやめよう」と宣言しました。他社にも、他国にもない技術を開発して、世の中にない製品を出していかなければならないと訴えたのです。最近は、チョコチョコとですが、新基軸のものが出始めた。もちろん、どんな製品にせよ、松下の

製品は、環境に配慮しなければならないのは言うまでもありません。徹底させています。

北川　具体的な例を一つ挙げていただけますか。

中村　実は11月12日に、ちょっと変わったスタイルのドラム式洗濯機を発売します。ドラムを30度傾斜させたもので、からだに障害のある人でもお年寄りでも、すべての人に使い勝手がいいユニバーサルデザインを目指して開発しました。その結果なのですが、傾けたために使用する水量が従来の洗濯機に比べて３分の１で済む、節水型を実現できた。障害をもつ方が働く第三セクターで毎日使ってもらって意見を聞いていますが、これまでのものと違って、今回の製品は高く評価してくれて、「ぜひ買い換えたい。こんなにいい製品をつくってくれて、ありがとうございます」と感謝

理念がなければ、それぞれの立場は超えられない。「破壊と創造」を掲げた一連の改革は、勇気のある決断だったと感じています。

された。うれしさが込み上げてきましたね。生産者の、ものをつくるメーカーの、これが喜びです。

北川　経営資源といえば、人、モノ、金、そして情報ですが、今や環境も資源の一つです。視点を変えて、中村さんはCSR(企業の社会的責任)について、どうとらえているかお話しくださいますか。

中村　常に透明性を持って、説明責任を果たしていく。これは企業行動の基本だと考え、近年、CSRに取り組んできました。もし何かあれば、「迅速」「率直」そして「オープン」にしていかなければなりません。もっとも、難しいことを言っても、みんなわかりません。そこで、ばかがつくくらい正直な会社になろうと話した。社会に発信するのにちょっと体裁が悪いので、「スーパー正直会社」になろうと言っています。

北川　世の中を変えていくのは、「ヨソ者、若者、そしてばか者だ」と言います。この人たちは、熱気で盛り上がってくると、自分の立場も損得も超えてしまう。だから変えられて、社会のパラダイムシフトが起こる。予定調和で生きてきて、賢いと称される人たちは、逆に超えることができず、閉塞感が満ちていく。ところで「スーパー正直」より、「ばか正直」の方が、訴える力は強いですよ。

中村　それだけは勘弁してくれと、まわりからも反対が強いんです(笑)。

ユビキタス時代でも直接対話は重要
社員や販売店の意見は貴重な“資源”

北川　商品について、あるいは環境活動についても若い人の話や意見が社長に伝わっているようですが、これが経営改革や環境活動の原動力になっているはずです。巨大企業のなかで、どうやって社員とコミュニケーションを取っているのですか。

中村　国内で12万人、海外で16万人、合計28万人が松下グループで働いています。私の考え方は、イントラネットで毎日発信しています。ネットでは、エポックメイキングなことや経営数字などの重要事項もオープンにしています。

北川　直接、話をすることはないのですか。

中村　ありますよ。土曜日はできる限り、社員との対話集会を開くようにしています。３時間ぐらいでしょうか。若手だったり、幹部だったり、階層別に開くことが多いですね。けっこう、みんな本音を出してくれる。私としては腹の立つこともある。でも、怒ってしまってはいけないので、グッとこらえる。

もっとも、本音を出してくれないと意味がないのです。先だっての対話集会では、70人が集まって、朝の９時から12時半までやりました。なのに、代表質問した数人との質疑だけで終わってしまいました。これは、もってのほかです。形だけ集まっても、意味はありません。

北川　デジタルだけではなく、アナログの対話もやっているのですね。ユビキタスだけではものたりませんか。

中村　ネットによるコミュニケーションだけでは、やはり不十分です。一方的になりがちですから。フェイス・ツー・フェイスが必要ですよ。情のこもった、血の通うコミュニケーションがなけれ

ば、肝心なことが伝わりません。

北川　先ほどの島耕作の話も、中村さんが直接、お聞きになったものですか。

中村　そうです。彼女から直接です。

商品を通した社会への貢献と環境活動で21世紀の水道哲学を体現する

北川　他社にはない松下の特徴として、全国に展開するナショナルショップがあります。環境面だけでなく、日本が高齢化社会を乗り切るうえでも、この店舗網が果たす役割は大きいと思いますが。

中村　先般、全国のナショナルショップ代表と懇親会を持ったのですが、地域に貢献する電器店として「やっていける活路が見えてきた」という声が多かった。高齢化社会を迎え、電球の交換や電気製品の修理で、すぐに来てくれる地域の電器店には活躍の場はあります。家電製品を長く使えば、環境にも優しい。

北川　松下としては、店舗に対して、情報発信やサポートをしていくのですか。

中村　懸命にしていくつもりです。ただ、かつては2万6000店もあったナショナルショップが、今は1万9000店です。このうち、本当に努力して地域のお客様に役立ち、認められている店が果たして何店あるのか。どんな社会でも努力する者が報われる社会でなくてはならないと思います。

北川　社員に話すのと違い、難しさはありますか。

中村　それはあります。しかし、率直に語らないと伝わりません。温度差はありますが。

　逆に、NPO(非営利組織)などの外部から、松下の環境活動に対しても、率直な意見を言ってもらっています。

北川　イノベーション、つまりは改革を続け、進化する組織を構築する必要条件は何でしょうか。

中村　メーカーの本分は、いい製品を世の中に出していくことです。松下としての環境への取り組みの一つは、商品を通して社会に貢献することです。もう一つは、環境活動を徹底してやることで、さわやかで透明性の高い企業になれるのです。

　最近では、世界最高水準の少ない消費電力で高

「スーパー正直会社」が企業行動の基本。「迅速」「率直」「オープン」をキーワードに、企業の社会的責任を果たしていきます。

効率な冷却を実現したノンフロン冷蔵庫を発売したり、家庭用燃料電池のコージェネレーションシステムの開発に取り組んだりしています。家庭用燃料電池は2005年の発売を目指しています。家庭で使用されるエネルギーは、40％が熱で60％が電気ですが、水素と酸素が反応して水になる瞬間のエネルギーで、お湯と電気を生むのです。発売当初は難しいでしょうが、徹底したコストダウンを進め、2010年には手頃な価格で提供できるようにしていきます。燃料電池の心臓部である電解質膜の寿命も4万時間を目指していまして、現在は4500時間を超えました。何としてもクリアして、環境の時代に貢献していきたい。

北川　まさに、21世紀の水道哲学ですね。

北川正恭の 今月の総評

1　守るべきは理念。これは私が主張するマニフェストと同じ思想だ。理念を前提にすれば、手段や手法は、ついてくる。

2　松下の理念としてユビキタスネットワーク社会への貢献と並んで、地球環境への貢献を掲げている。企業が社会の公器であることを徹底させている。

3　ユビキタス社会による時間と空間の節約、ユニバーサルデザインを進めている。ステークホルダーを巻き込んだ環境負荷をかけない総合的な努力は素晴らしい。