

パナソニック株式会社

異国でのターンアラウンドを支えたのは 自ら採用・育成した人材と過去の経験

清水雄一氏 パナソニック株式会社 ホームアプライアンス社 技術本部 電化機器開発センター 所長

海外に行くとは経営環境が激変する。人々の言語や生活習慣はもちろん、商慣習、法制度まで、変わらないものはない。そうしたなかで、企業再建に取り組む場合、時にゼロからの創業に等しい困難を伴う。以下、紹介するのは、そんな状況のなかで、みごと結果を出したビジネスパーソンの物語である。

清水雄一氏がパナソニック(当時は松下電器産業、以下同)の子会社、MELCOM (Matsushita Electric Company of Malaysia、現在のPMMA)の社長に就任したのは2004年1月のことである。当時の同社は製品の品質問題が続出するなど課題の多い会社であり、自分自身が経営を任されるとは想像していなかった。

「お前が最後の社長になるかもしれない」と、若い頃から面倒を見てくれていた松下ホームアプライアンス社の林義孝社長(当時)に就任を頼まれたのは、まさに青天の霹靂だった。

清水氏は掃除機関連の技術者としてのキャリアが長く、マネジメントは未経験だった。しかもトップという重責に心が萎えかけたが、アメリカ赴任の経験(後述)をうまく生かせるかもしれないと思い、受け入れた。

パナソニックでは、辞令は社長によってじきじきに手渡される。いつもは多くを語らずに辞令を手渡す中村邦夫社長(当時)が発した「品質だな、あそこは。頼むぞ」という異例の言葉も、清水氏を奮起させた。

日本からの支援に頼らず どん底からの再建に注力

パナソニックがマレーシアに進出したのは1966年。MELCOMは洗濯機や掃除機、天井扇、調理小物まで手がける製造会社で、従業員数は1300人、「ミニ松(下)」と呼ばれた大規模な海外子会社の一つだった。地元資本が半数以上を占め、上場もしており、事実上、マレーシアの地場会社だった。清水氏は話す。「赴任して驚きました。工場全体がゴミだらけなのです。冷蔵庫のラインを見学したら、ドアが傾いて取り付けられていた。『これは完成品になるまでに修整されるんでしょうね』と担当者に尋ねたら、『無理です』と。絶望的な気持ちになりました」

工場がこんな状態だから、できる製品の品質は芳しくなく、時には事故につながることもあった。赴任して初の仕事が販売会社に謝罪に行くことだったが、気を取り直して工場の改善・改革や品質の向上に取りかかった。まずは環境の整備である。ごみ拾い、フェンスの修理、工場の整理・整頓、真っ暗な駐車場に照明を取り付けること……日本では考えられないことから始めなければならなかった。「現場を回り、一人ひとりに粘り強く指導し続けました。会議も私が全てリーダーシップを取って進めました」

続いて、日本からの支援を期待せず、工場のラインの組み直しや在庫の削減といった“本丸”に手をつけた。ミニ松とはパナソニックの子会社の複合体であることを意味するが、本国でのオペレーションはま

ちまちであり、しかも、それぞれが細かな事業部に分かれているため、「どこが主体で関わるか」という問題が宙に浮いてしまい、支援を得られ難いのが目に見えていたので、支援をあてにせず取り組むことを決意した。

機能移転で済むはずが一転リストラに 工場を受けたシュプレヒコールの洗礼

清水氏はウルトラCを試みた。定年間近、または退職したパナソニックの社員を日本から連れてきたのだ。日本に行って自ら声をかけたり、パナソニックの子会社である派遣会社を通じて6人を採用。「技術や企画、資材といった分野のプロ中のプロに来ていただき、要所に入ってもらいました。おかげで品質はどんどん向上し、在庫も減っていきました」

組合との交渉も困難を極めた。労使協調の色彩が濃い日本とは大違いの戦闘的な組合で、3年先の昇給まで決めるほど力が強かったが、清水氏は現地人事担当者とともに労組の幹部と渡り合い、毎年の交渉で決めるところまでこぎつけた。さらにコスト削減のため、協力会社にもメスを入れ、いくつかの会社とは取引を中止した。

大規模なリストラも敢行した。MELCOMの工場は三つあったが、そのうち二つは近接しており、三つ目だけが車で45分かかる場所にあった。清水氏は赴任当初から「離れた場所に工場があると改革の妨げになる」と考え、三つ目の工場の冷蔵庫と洗濯機の製造機能を二つ目の工場に移管することを画策し、林



1980年松下電器産業入社、掃除機事業部配属。1995年から2001年までアメリカのMFCCに外向。帰国後、2004年から2007年までMELCOMの社長を務める。2008年1月より現職。

社長にも了解を得ていた。移管によって、収益も大いに改善する計画だった。

ところがこの決定が翻り、同じASEAN内で伸び盛りだったタイへの移管が決まってしまった。同じ敷地内にあった開発会社も同時にである。「結果、三つ目の工場で働く350人に辞めてもらわなければならなくなりました。工場に行ったらシュプレヒコールの嵐で、ほとぼりが冷めるまで帰れなかったこともあります。売上も減るわけですから、株主総会で理由を説明しなければなりません。開発会社がなくなったことも痛かった。でも現地のニーズに合った製品を開発するために開発部門は不可欠であり、工場の品質向上にもつながると確信していましたから、すぐに作りました。最初は数名でしたが、今では80名近くの部隊に成長しています」

3年間の奮闘の甲斐あり、MELCOMの業績は右肩上がりに回復、収支トントンだった状況が現在では2桁の利益率を誇るようになっている。製品の不良率も大幅に改善、工員が一人で全て組み立てるセル生産ラインが可能ほど、各人がスキルアップした。

アジア地域といっても国ごとに文化や慣習が異なり、その国に合った商品の開発が必要となるなか、開

発部門の創設も功を奏した。マレー系、インド系、中国系の人々を集めた地元での開発が少しずつ成功していった。「そこまで頑張れたのはやはり人材の力です。パナソニックのOBの他に、特にインド人の人事担当者と中国人の工場長が支えてくれました。あとはアメリカでの経験が大いに生きました」

品質が全ての要である アメリカでの苦い経験と成功体験

清水氏は1995年から6年間、アメリカ・ケンタッキー州にある、掃除機の開発と製造を行うパナソニックの関連会社に技術責任者として出向していた。そこも製品の品質が良いとはいえず、事故が起きたり、新製品の立ち上げが数カ月遅れることも日常的にあったが、開発部門を強化するために、大卒の新卒採用と育成に力を入れるようになって変わった。見違えるほど品質が向上し、利益もそれに応じてついてきた。「学んだのは、品質が悪いとお客様の命を脅かす事故にまでつながるといふ冷厳な事実、そして、品質改善の近道は開発力の強化にあるということです。苦楽をともにした社長が日本に帰るとき、『お前のおかげで品質がよくなった。ありがとう』と泣きながら言ってくれました。うれしかったですね」

前出の林社長も、何かにつけて相談に乗ってくれて、マレーシアでの奮闘を支えてくれた一人である。「私が新人の頃、彼が直属の課長だったのですが、『仕事が辛い』と愚痴をこぼしたら、『松下幸之助創業者が言うように、世の中には相撲取りのように、やり直しの利かない厳しい勝負の世界で戦っている人もいる。それに比べたら、今日が駄目でも、やり直しの機会が山ほどあるお前はいかに恵まれているか』と言われ、妙に納得したことを覚えています」

こうした困難な場面で力を発揮できる人材の要件は何か、という問いに清水氏は答えた。「結局、総合力でしょう。テーマや課題を自分で探し、自分で進むべき方向を決められる人間が成果を出せます。そうなるためには、社会の動きにアンテナを広く張り、日々勉強するしかありません」。そういう清水氏こそ総合力を備えた人材であるのは間違いない。

成功要因としてもう一つ指摘すべきは、「上司の期待に応えたい」という清水氏の強い思いである。それを育てたのはこれまで関わってきた上司たちだった。「ものをつくる前に人をつくる」。松下幸之助の言葉は今も生きているのだろう。



アメリカ駐在時、同僚と自転車チームを結成し親交を深めた。中央が清水氏。社内報にも掲載された。