



なぜパナソニックは 自ら変革するのか

パナソニック株式会社は2017年2月、取締役体制の見直しをはじめとしたコーポレートガバナンスの強化に向けた変革を行うことを発表した。同社はこれまでも、様々な変革を実施している。このようなガバナンスの取組みにはどのような背景があるのか。同社取締役で、グループガバナンスなどを担当している石井純氏に聞いた。



話し手 パナソニック株式会社 取締役・常務執行役員 石井 純 氏

「社会の公器でありたい」という 考え方が基盤

●経営統合や業績悪化などを契機としてガバナンスに取組まれる企業も多いですが、貴社ではそのようなことが起こっているわけではありません。それにもかかわらず、このタイミングで変革をされた背景には何があったのでしょうか。

石井：その前提としてまず、当社のプロフィールや基本的な考え方の部分からお話しさせていただきたいと思います。当社は、1918(大正7)年が創業ですので、今年で99年目になります。

松下幸之助が創業した当初はベンチャー企業のような規模でした。初期の大きなエポックメイキングとなったのは、幸之助が、自分たちは何のために仕事をしているのか、何のために事業をしているのかに気付いたときです。創業14年目の1932(昭和7)年のことです。このときに、「事業活動を通じて、世界中の人々の暮らしの向上と、社会の発展に貢献する」という経営理念が生まれました。

当時の日本には貧困と言う課題がありました。もちろん、電化製品などは殆ど普及していません。そこで幸之助は、「生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも量を多くして、無代に等しい価格をもって提供することにある」と語ったの

です。これが世に言う「水道哲学」です。

松下幸之助はこの所信を全従業員が集まる前で表明しました。それを聞いた従業員は、大いに感動し、壇上に駆け上がって順番に決意表明したそうです。この1932年5月5日は「真の使命を知った日」として、「創業命知」の日と呼ばれています。その3年後の1935年に、松下電器製作所を改組し、「松下電器産業株式会社」が設立されました。

「企業は社会の公器」という基本理念も、幸之助がよく使っていた言葉です。現在の社長の津賀(一宏氏)は、ブランドスローガンとして「A Better Life, A Better World」という言い方をしています。「A Better Life」とはまさに、人々の暮らしを向上させるということであり、「A Better World」とは、社会の発展に貢献するということです。家電などB2Cの事業だけでなく、B2Bも含めて、社会の公器でありたいと思ってきました。

ガバナンスは、そのような考え方の基盤になる部分です。これらを実現するために、会社の形や仕事の進め方などを、その時代、時代に合わせてきたのがパナソニックの99年間の成り立ちだと思っています。その意味では、ご質問があったように、今何かまずいことがあって変えたのではなく、今の世の中に合った形にしたい。あるいは、来年は創業100周年を迎えるわけですが、次の100年にも、我々が社会の公器として人々の暮らしの向上や社会の発展に、どういう形で貢献できるかを考えたときに、その基盤となるガバナンスを変えなければならないと考えたのです。



変革を遂げる際の 独立社外取締役の役割

●時代に合わせて常に変革をしていくことは、なかなかできることではないですね。貴社では近年、元経済財政相で政策研究大学院大学教授の大田弘子さんや、経営コンサルタントで経営共創基盤CEOの富山和彦さんなどを独立社外取締役として迎え入れています。多様な人材の登用が変革の契機の



一つになっているのでしょうか。あるいは、その土壌はもともとあって、後押しをしてもらうのが狙いなのでしょうか。

石井:先ほど申し上げたように、社会の公器であり続けるために、あるいは基本的な理念を守るために、自分たちが変化するときには、透明性を持って、外からの知見を取り入れ、世の中に期待される企業であり続けたいと考えました。

富山さんも大田さんも、豊富な実績をお持ちです。大田さんは、独立社外取締役就任いただく前から、女性の目線でいろいろなアドバイスをいただいたりして、パナソニックのことをよくご存じでした。

また、富山さんは、2016年3月期のアニュアルレポートで「私はこれまで、数々の企業再生の仕事に従事し、コーポレートガバナンスのあり方に関して、どちらかと言えば『厳しい』と受けとられる提言を多くしてきました。その私に声をかけていただいたということは、パナソニックがコーポレートガバナンス改革を本気でやる気なのだと思います」と話されています。もちろん、私たちも望むところですよという気持ちで取組んでいます。実際、富山さんに独立社外取締役に就任いただいて1年経過しますが、取締役会で富山さんが質問しない議題はない、というくらい取締役会がさらに活性化しました。

●大田さんや富山さんのご指摘により、今回の変革の中で参考になったり、後押しになったりしたエピソードがあればお聞かせください。

全ての取組みで参考になっているのですが、特に大田さんと富山さんには、当社が2015年に設置した指名・報酬諮問委員会の委員をお願いしています。それまでは、社内のみで独自に新しい役員などを選んでいたのですが、そのプロセスを含めて客観性を持って、お二方のご経験から豊かな知見に基づきプロセスに妥当性があるかどうかを判断していただくようになりました。このあたりは、当社自身がガバナンスの中で変え



られた部分の一つです。

また、前年度でESVプラン（買収防衛策）を廃止しましたが、ガバナンスの観点から客観性・透明性を確保する枠組みとして、独立委員会を設けることになりました。私が議案を説明する際に、「株主の要請に応えるため」といった文言について、富山さんが「株主だけではなくでいいでしょう」とご指摘いただき、株主をはじめステークホルダーに対してという文言に修正しました。ご指摘はもっともだと思います。

●真摯に受けとめて指摘されたことを消化できる執行体制ができていらっしゃるのですね。

取締役会の議題の変化

●津賀社長の強いリーダーシップと、強いガバナンスの二つの羽があって初めて遠くに飛べるということだと思います。今回、そのガバナンスの部分を整理されたことで、次の100年に向けての礎ができたということですね。具体的に、以前と比べて取締役会の議題や議論が変わったといったことはあるのでしょうか。

石井:いわゆる執行と監督のバランスが取れているという状態になったと思います。こ

れまでは、取締役会で何かの意思決定をする場合には、事前の報告、実際の意思決定、事後の報告・モニタリングという流れがあり、議案で言えば、決議議案と報告議案になっていました。

今では、独立社外取締役の方々にも入っていただいて、意見交換の部分が随分と増えてきたことから、決議議案・報告議案に加えて、事業戦略やコンプライアンス等の議論を充実させるため、討議議案を入れることになりました。このような議案を入れると、取締役会の時間が長引くことにはなりますが、それでもいいと考えています。このあたりは、2017年度から大きく変わったことの一つです。

また、当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則の実施に合わせ、取締役会の活性化も図ろうとしており、取締役会の実効性の自己評価も行っております。取締役メンバーによるアンケートを行い、具体的に、当社の何がよくて何が悪いのか、何を变えなければいけないのかを記載してもらい、結果をまとめ共有し、改善に繋げています。実は討議議案を入れるのも、このアンケートの結果を踏まえたものです。

このほか、独立社外取締役の方や社外監査役の方から、よりパナソニックのことを知りたいということで、事業現場を回って見学する機会を作るといったことも、アンケートの中から出てきたテーマであり、これからより充実させたいと考えています。さらに、指名・報酬諮問委員会の中で論議すべきテーマなどについても、皆さんから具体的に提

案をいただいています。

今回の変革には 3つの思いを込めた

● 取締役会の実効性分析・評価の結果を十分に活用され、それを真摯に受け止めたくて1つ1つ改善なさっているように思います。昨年のガバナンス報告書の開示を拝見すると、取締役会の役割やメンバー構成等について建設的な意見・提案がでており、今回の取締役体制の見直しは、昨年の実効性評価の結果に沿ったような形になっているかと思えます。一方で、取締役会の構成としては、現状はまだ執行側の方の人数が多いようですが、その意図をお聞かせください。

石井: 3分の1以上の独立社外取締役を選任するというのは、一つのターニングポイントだと思います。当社はこれまで、それにはるかに及んでいませんでした。

言い訳のような話になるのですが、パナソニックの事業は、B2Cの電気製品から、B2Bのシステムソリューションやデバイスまで非常に多岐にわたっています。こういったことから、社外の方に意見も聞き、判断もしていただきたいものの、全てを判断いただくのは難しいだろう、と過去は考えていました。

では、これまで、執行と監督をどのように行っていたかと言えば、社内で自分の事業を語るときには執行の立場として話し、他のメンバーの話は監督の立場で聞くという、それが当社の取締役会の特徴です、と申し上げてやってきました。事業がよくわかっていて、取締役の中には過去にその事業を執行した経験のある者もいますから、具体的な監督ができるという良い面もあったと思います。

一方で、世の中から見るときに、それは透明性があるのかと問われると疑問もあります。客観性や透明性という観点で、私たちがやっていることと、ガバナンスとして世の中から求めるものが違うということであれば、それは変えなければならないと考えました。

3分の1以上を独立社外取締役にするた





めには、社外の方を増やすやり方と、社内を減らすやり方があります。当社は元々取締役の人数が多かったため、社内取締役の人数を減らして取締役を12人とし、うち独立社外取締役の方が4人という構成に変えました。ただし、この中でも、昔の執行と監督を兼ねる部分が残っています。たとえば、カンパニー社長4人のうち2人を取締役として残しました。このあたりは、社内からも社外からも、それは微妙だと見える部分や、どうしてこの2人なのかといった部分があると思います。カンパニーは、あくまで執行側なのだから、そこまで絞り込むのであれば、執行と監督を完全に分離した取締役会の構成にしたらいいのではないかという意見もあるでしょう。

当社は監査役会設置会社であり、取締役会の役割として意思決定する部分もかなりあるので、現状は、事業がわかっている執行兼務のメンバーが入った取締役会の構成の中で論議しようという位置付けになっています。もちろん、今回の変革がゴールであるとは思っていません。検討すべきこともまだあります。これもまた世の中の変化に応じて形を変えていくかもしれないと考えています。

●先ほどの取締役会での議題について、もう少しお伺いしたいと思います。貴社のリリースを拝見すると、取締役会において、中長期の戦略などをしっかり議論したいとされていますが、議論を有意義なものとするために工夫されていることがあればお聞かせください。

石井:今おっしゃった中長期的な議論はもっとしたいと思っています。ただし、手続き上、必ず取締役会の議題に上げなくてはならないものもあります。そこで、中長期的な戦略とか、世の中で問題になっていて当社の中でも議論しなければならないテーマを盛り込む一方で、手続き上やらなければならないものについては、説明を事前にやっておくといった運営上の工夫もしています。

中長期的な戦略を議論するにあたっては、説明の仕方なども工夫しています。取締役会というと、どうしても、ひな形があって進



行していくイメージがありますが、もう少し図表などを使ってわかりやすく説明してもいいのではないかと思います。最近では会議などでパワーポイントなどを使うという声も増えているようですが、当社の取締役会ではこれまで一切使わずにやってきましたから、むしろ、こういったツールも使うことで、取締役会を活性化していきたいと考えています。

また、先ほどの人数の件について、人数を減らすとコンパクトになっていいように見えますが、事業を本当にわかっている人がいるのかという問題も生じます。そこで、たとえば、議決権がない人であっても陪席者として取締役会に参加して、質疑応答や議論に必要な情報の提供をできるようにすることもフレキシブルにやろうと考えています。

結局、何のための変革かと言えば、まず、経営のスピードを上げること、次に、取締役会の中で企業のダイナミズムを起こす議論をすること、それから、取締役会の客観性・透明性を高めることです。この3つのことを今回の変革の思いの中に入れ込んだつもりです。

●取締役会でダイナミズムを起こしていくということですね。

石井:まさに討議のなかでそれをやりたいと思っています。執行側で方針を揉む段階から取締役会を意識して討議が起きるような、ダイナミズムが起こるようなテーマを議論していきたいと考えています。

サクセッションプランが 今後のテーマ

●先ほど指名・報酬のプロセスの話が出ましたが、貴社に限らず、優良な経営者の後継者をどのように育成するのかは、企業にとって大きなテーマだと思われます。石井さんが事務局をされている指名・報酬諮問委員会では、サクセッションプラン(後継者育成計画)について、どのようなことが話し合われているのでしょうか。

石井:今おっしゃったように、トップの選任、すなわち後継者育成計画や、そのプロセスについても、指名・報酬諮問委員会のテーマにしようと思っており、おそらく2017年以降の大きなテーマの一つになると考えています。

ここでは、個別の候補者について検討するのではなく、どのようなプロセスで選んでいくのか、あるいは何を要件に選んでいくのかといったことを指名・報酬諮問委員会の中で話し合いたいと思います。また、その前段となる候補者がどこにいるのかといったことが、独立社外取締役にしきんと見える状況を作ろうと思っています。

サクセッションプランは経営にとって重要なことだと思いますし、指名・報酬諮問委員会の中でも、最大のテーマだというふうに委員の皆さまは受け止めておられます。

●今回、大きな変革をされたわけですが、石井さんの中で、取締役会をさらに変えていきたいと思っている点や、ほかに議論したいと考えているテーマがあれば教えてください。

石井:先ほどもお話したように、今、取締役12人体制のうち社外の方が4人ですが、これが答えだとは思っていません。例えば経営経験者で、グローバルに知見がある方などに入っていただくことも提案して、社外の構成を増やしたいと考えています。今回の変革は、取締役会で、経営課題に合わせて議論する方向にベクトルを向けているつもりです。

また、取締役会の議題についても、中期戦略などについては、執行側からの事後報

告ではなく、社外の方なども含めてありたい姿などを議論したいと思っています。難しいテーマですが、その下地として、議題とは別に、社長の考えを取締役の方々にご説明する場面を設けました。3月末に2017年度の経営方針を従業員に向けて発表しましたが、その2ヵ月ほど前に、社長が語ろうとされる考えを話してもらったところ、独立社外取締役・社外監査役の方にとっても評判がよかったのです。この延長線上で、「方針がそうであれば、中期戦略はこうではないか」といったことを討議できる場を設けようと考えています。そこで決を採るといった位置づけにはしない。ごちゃごちゃになって收拾がつかないかもしれませんが、結論を求めるわけではなく、参加者がそれぞれヒントを得ることで、プラスにはなると思います。

CXO表記を導入し 役割と責任者を明確化することで、 執行側もステークホルダーへの 説明責任を意識する

●今回、CXO表記を導入された背景、またCXOとして実施する役割と、取締役を兼務される方との役割分担をどのように考えているのか、お聞かせください。

石井:執行を兼務する取締役の場合、一人ひとりに担当がたくさんあります。しかし、グローバルに見たときに、この人は何に對し





て責任を持っているのが共通言語でわかるべきだと思います。そこで、これをCXOで明記しようと考えました。今回、12のCXOを作りましたが、誰が責任を持っているのかをはっきりさせるためです。CXOの中には取締役ではない人もいますが、取締役でなければ役割を果たせないというわけではありません。当社経営の必要性に応じ、柔軟に、機能や役割を勘案してやっていきます。

●石井さんは、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（CRO）とチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）に兼任で就任されますが、CROとCCOを分けているのはなぜでしょうか。

石井:確かにコンプライアンスはリスクの一つなので、CCOはCROに含んでいいのではないかとこの考えもあります。ただし、私自身の解釈では、コンプライアンス自体は非常に重要な経営に直結するような問題がたくさんあると考えています。

リスクでいうと、災害や品質問題などもあります。では、CROが品質問題を語るのかと言えば、むしろ、事業の責任者や製造の責任者が語ったほうがいいでしょう。コンプライアンスについても、ダイレクトに重要なテーマと、それも包含した、全社に関わるリスクのようなものがあります。コンプライアンスはCROの中に入っていますと言ってもいいかもしれませんが、あえて分けることで、当社がコンプライアンスを重視しているというメッセージが明確になると思います。

●取締役会の討議が活性化し、独立社外取締役を含む非執行の役員からの指摘に対して、CXOはグローバルベースで各役割の範疇のすべてを説明する、その責任を明確にしたということですね。

石井:そうですね。例えば年に1回、私の範疇でいうと、全社のリスクについて取締役会の議案として説明することとなっており、CROとして責任をもって説明をする必要があります。昨年も取締役会で説明をしました。が、リスクの定量化に関して鋭い指摘を頂

戴しました。縦軸を被害額、横軸を頻度とすると、災害のようなものは算出しやすいが、サイバーセキュリティのようなものはどうやって被害額を計算したのか、という質問を独立社外取締役から受けました。

海外子会社を中心とする グローバルガバナンスの 強化に取り組む

●石井さんはCRO、CCOとして、今後どのような点に取り組む計画でしょうか。

石井:まず、海外子会社を中心とするグローバルガバナンスの強化に力を入れていきたいと考えています。

グローバルでガバナンスが効いているのか、グローバルでリスクマネジメントができているのか、といったところをもう少し隅々まで丁寧に見たいと思っています。そうでないと、どこかがボトルネックになって全体のレピテーションに影響を与えることにもなりかねません。

ただし、それも「世の中からこう言われるからこうしなければいけない」というのではなく、われわれの事業の進め方として、こうあるべきだということを、どう説けるかが、グローバルガバナンスの質に影響すると思います。

冒頭にお話したように、くらしや社会を良くしたいと思っている人々から、それぞれの地域社会から受け入れられるために、当社の使命としてガバナンスを整えなければいけない、リスクマネジメントをしっかりとしなければいけないと、各社が思ってくれるように持っていきたいですね。

●最後に、貴社はまもなく創業100周年を迎えられます。この間、松下幸之助さんの時代からのDNAを受け継いで来られる一方で、グローバル化にともなう現地化も進められています。外国人の経営者の方も増えています。さらに、スペインの自動車部品・システムサプライヤーのフィコサ社や、米業務用冷凍・冷蔵ショーケースメーカーのハスマ



左から、トーマツ松下、柳澤、パナソニック株式会社 瀬崎氏、石井氏、辻氏、トーマツ山内

ン社の子会社化なども行っています。このあたりのガバナンスの大きなポリシーとして、どう、舵を切って行かれるのでしょうか。

石井:先ほど私はガバナンスをグローバルで見たいとお話ししましたが、そこで、われわれがこうしなさいと言って、それが通達のように回っていくというスタイルは一番避けなければいけないと思っています。

それぞれが自立している形を松下幸之助は自主責任経営と言いました。本社から言われたからやるのではなく、それぞれが自らの役割を果たすために当然必要なものとして捉え、そのガバナンスを整え、リスクマネジメントを実行する。どうしたらそこに持っていけるかを考えないと、本当に実のある、質の高いガバナンス体制は作れないと思っています。

ただし、ハスマンやフィコサを子会社化したり、社外から役員の方を受け入れたりするときに、むしろひょっとしたら我々のほうが、まだ古いポジションに留まっているので

はないか、新しい考え方や進め方を取り入れなければならないのではないかと考え、学ぶことがあると思います。他の会社を我々の経営で染めるのではなく、いい面は生かして伸ばしたいと思っています。

●そういう意味では、まさに取締役会自体に社外の方が入って多様な意見がでてくることで、その動きを加速させていくことができるわけですね。

創業者である松下幸之助さんがおっしゃられた「企業は社会の公器」という基本理念が、現在のブランドスローガンにも引き継がれており継続して社内外に発信しているから、その基盤であるガバナンスに自律的に取組む風土が醸成されているのだと理解しました。また、独立社外取締役の方々には後押ししてもらうことで自らの取組みを加速させ、さらに良いものにしていこうという貴社の取締役会の議論の一部を垣間見るような話をお聞かせいただき、大変参考になりました。本日はありがとうございました。 ㊟

石井 純(いしい じゅん)氏

パナソニック株式会社
取締役・常務執行役員

1979年松下電器産業(現パナソニック)入社。経営企画グループマネージャー等を経て2007年役員、2012年常務役員に就任。その後、渉外本部長、人事担当、法務担当、全社リスク管理、情報セキュリティ、企業倫理担当、情報システム総括担当等を歴任し、2014年常務取締役に就任。2017年6月より取締役兼常務執行役員として、チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)、グループガバナンス担当(兼)リスク・ガバナンス本部長、総務・保信、施設管財、秘書室を担当する。

聞き手 有限責任監査法人トーマツ パートナー **松下 欣親**
 パートナー **柳澤 良文**
 シニアマネジャー **山内 達夫**