

新生パナソニック・グループの未来の柱 環境エネルギー「まるごと」事業をグローバル展開



パナソニック株式会社（以下、パナソニック）は、地球環境問題を背景に持続可能な社会の実現、快適な生活環境の実現へ向けて、エネルギーに事業の軸足を移しつつあります。三洋電機株式会社（以下、三洋電機）とパナソニック電工株式会社（以下、パナソニック電工）を買収統合し、太陽光発電、蓄電、省エネ家電、家の建築などのグリーン製品をそろえた新生パナソニック・グループは、新たな目標として、「まるごと」ソリューションの確立を目指し、家をはじめ店舗、ビル、学校、医療機関などの施設にも展開。「街まるごと」の取り組みをグローバル市場で推進することを中期ビジョンとして掲げています。

今回、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）グローバル・ソリューションズ担当 執行役員 ヴィヴェック・マハジャンおよびエレクトロニクス・インダストリー・リーダー（当時）名川 敏の2名が訪問させていただき、パナソニックの環境エネルギー事業の営業責任者であるシステム・設備事業推進本部 本部長 野呂輝久氏に、この「まるごと」ソリューションの概要、現時点での進展状況、グローバル展開へ向けた戦略などについてお伺いしました。

Interview ①

The New Panasonic Group's Flagship for the Future Global Launch of the Environmental Energy “MARUGOTO Solution”

Against the backdrop of global environmental issues and aiming at the realization of a sustainable society and comfortable living environment, Panasonic Corporation (hereafter, Panasonic) is shifting its business focus to energy. By acquiring and integrating SANYO Electric Co., Ltd. and Panasonic Electric Works Co., Ltd., the New Panasonic Group now offers a range of green products in areas such as solar cell generation, rechargeable batteries, energy-saving home appliances, and home construction. With the aim of establishing an “entire solution” (MARUGOTO solution) as its new goal, the Group has expanded its home solutions to now include facilities such as stores, buildings, schools, and medical institutions. The Panasonic Group has included in its mid-term vision the promotion of “entire town solution” (MARUGOTO town solution) initiative in the global market.

IBM Japan's Vivek Mahajan, Vice President of Global Solutions in Sector Sales, and Satoshi Nagawa, an electronics industry leader at that time, have spoken with Panasonic's Mr. Teruhisa Noro, Head of Foundation of Corporate Division for Promoting Systems/Equipment Business, who acts as Sales Director for environmental energy business, to get an overview of Panasonic's “entire solution” (MARUGOTO solution) and to discuss current progress and the strategies toward its global implementation.

エレクトロニクスNo.1の 「環境革新企業」を目指して

【名川】 記念すべき創立 100 周年を、パナソニック様は 2018 年に迎えられますが、わたしども IBM も今年 2011 年に迎えます。両社は同時期に誕生した企業同士で、長い 100 年の歴史の間に、経営モデルを変革してきた経緯がありますが、パナソニック様は創業 100 周年ビジョンにどのようなことを掲げられていらっしゃいますか。

【野呂氏】 パナソニックでは、シンプルに「エレクトロニクス No.1 の『環境革新企業』」を目指すことを新目標としています。この大きな中期ビジョンでは、自ら製造業として CO₂ 排出を減らす目標に加え、お客様がグリーンなライフスタイルを満喫できるソリューションを提供し、「環境革新」ビジネス・モデルを確立、それをグローバル展開するという目標を掲げています。さらには「売上高 10 兆円以上」「営業利益率および ROE（自己資本利益率）10% 以上」「グローバル・シェア No.1 の柱商品が複数存在」という「グローバルエクセレンス」を目指す経営指標も同時に掲げています。このように環境貢献と事業成長を一体化し、創業 100 周年に当たる 2018 年までに追求していきます。その取り組みを加速するために、昨年から今年にかけて、パナソニックでは大改革を実施しようとしています。

【マハジャン】 グリーンというテーマから新しいビジネス・チャンスをつくっていかれる計画ですね。

【野呂氏】 はい。今、地球全体は大変な環境破壊の問題を抱えています。ということは、環境に関するビジネスは、「地球まるごと」がマーケットになっていると考えることができるでしょう。そういう意味では IBM が掲げている Smarter Planet（スマートな地球）と同じ理念ではないでしょうか。

【名川】 おっしゃる通り、パナソニック様が推進しておられる「家まるごと」「ビルまるごと」「街まるごと」の取り組みは、IBM が推進している「Smarter Home」「Smarter Building」「Smarter Cities」と和英の表現が異なるだけで、取り組み始めたタイミングも目指している方向性も合致していると思います。

【マハジャン】 このテーマは、今後グローバルで最も重要になってくると思います。例えば自動車業界においても今後のビジネス展望に大きなインパクトを与えると思うのですが、エレクトロニクス業界から見てこの点はいかがでしょうか。

パナソニック株式会社
システム・設備事業推進本部
本部長

野呂 輝久 氏

Mr. Teruhisa Noro

Director
Corporate Division For Promoting
Systems & Equipment Business
Panasonic Corporation



【野呂氏】 従来からの化石燃料を使った自動車でも、中身を見ると鉄、ゴム、ガラスを除く重要な部分はほとんど電子部品が占めています。これが電気自動車（以下、EV）になれば電子部品が占める部分が一層多くなり、パナソニックのような電機メーカーでも EV を作る事が可能になるでしょう。それくらいエレクトロニクスと自動車は密接な関係になってきていますので、グリーン化が自動車業界に与えるインパクトは、エレクトロニクス業界にとっても大きなインパクトとなっています。

【マハジャン】 テクノロジーの革新は、業界構造の変革につながると思いますが、こうした動きは今後の日本企業に大きな影響を与えると思います。自動車業界はものづくりの文化ですが、EV となると、電子部品などのパーツや技術要素を基に組み立てるアセンブリーの文化になると思います。つまりパナソニック様をはじめとしたエレクトロニクス業界にとって大きなビジネス・チャンスにつながっていく動向ですね。

新生パナソニック・グループの総合力を生かして 環境エネルギーの取り組みを「まるごと」推進

【名川】 パナソニック様にとって、自動車業界は長きにわたって重要なお客様と思いますが、EV のベンチャー：米テスラ社に昨年出資を決定されたように、今後自動車事業に深くかかわっていかれることは、非常に興味深いことですね。新生パナソニック・グループ様を俯瞰しますと、EV 向けだけでなく、エネルギー領域で実に広範な製品群をそろえられています。目指されるエネルギー・ソリューションはどのようなものなのでしょうか。

【野呂氏】 一言で表現すると、「まるごと」ソリューションで



日本アイ・ピー・エム株式会社
グローバル・ソリューションズ担当
執行役員

ヴィヴェック・マハジャン

Vivek Mahajan

Vice President
Global Solutions
Sector Sales
IBM Japan, Ltd.

す。これは、パナソニック・グループ総力を挙げて、保有する数々の技術を駆使し、エネルギーの上流から下流までを網羅するソリューションです。ソリューションですので、単品モノ売りで商品をそろえるだけでなく、それらを相互に連携させることが大切です。つなぐことで、ユーザーの方々にとって付加価値の高いものやバリューチェーンを生み出し、「まるごと」ビジネス・モデルを創出することを考えております（図1）。規模によって、幾つかのバリエーションがありますが、最小単位は「家まるごと」です。グループ内にパナホーム株式会社がありますので、機密性や断熱性を高めることによりエネルギー効率のいい住宅を建築することができます。そこに配線器具、照明器具、設備機器など、パナソニック電工の内装器具を設置します。さらにパナソニックが持つAV機器や白物家電などの省エネ機器、三洋電機が持つ再生型エネルギーや蓄電を入れれば、「家まるごと」を網羅することになります。

次が「店舗まるごと」。コンビニエンス・ストアやファストフード店などですね。ここでは三洋電機の業務用の空調や冷凍食品のショーケースなどが活用でき、店舗分野で、約80%を新生パナソニック・グループで網羅することが可能になります。つまり「家」でも「店舗」でも、三洋電機をグループ化したシナジー効果が期待されるわけです。ちなみに三洋電機に関しては2011年4月に100%子会社化し、2012年1月には事業体制を再編し、同年4月までに一部を除いてブランドを統一する予定になっています。

「家」「店舗」ときたら、次は「ビル」になります。ビルにはさまざまな種類があり、オフィス・ビルもちろんありますが、多くのエネ

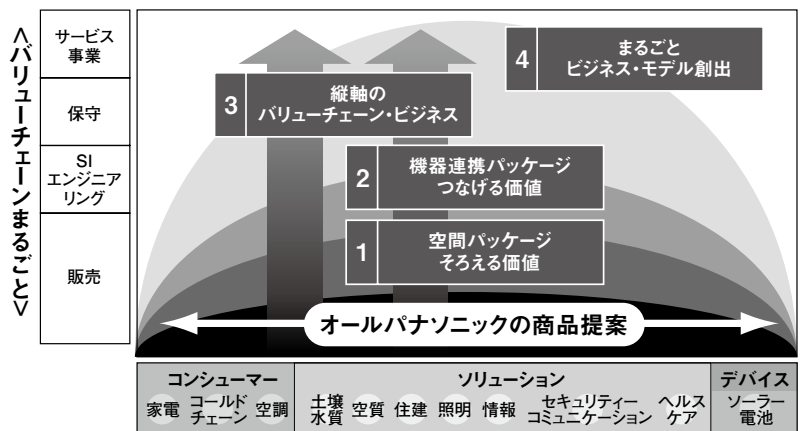
ルギーを消費する施設に病院があります。また学校も大きな規模になりますので「キャンパスまるごと」ということも検討しています。さらには鉄道の駅も多くのエネルギーを使います。日中でも蛍光灯を点灯していますからね。

【名川】東京スカイツリーのLEDをすべてパナソニック様が受注されているということがテレビ・コマーシャルで紹介されていますね。一番ホットな話題とビジネスをつなげておられ、とても素晴らしいと思います。

【野呂氏】あれは完成した姿を映像化しているのだから、「まだ出来ていない」というクレームもきますね（笑）。あのLEDの色は、江戸で生まれてきた心意気の「粋（いき）」（水色）と美意識の「雅（みやび）」（江戸紫色）が一日ごとに現れます。こうした最先端のものを手掛けるとランドマークとなります。継続的な最先端技術の開発は、エレクトロニクスのビジネスをグローバルに拡大し続けていく上で、非常に重要な課題になってきていると思います。その1つの方向性が「まるごと」ソリューションなのです。そして、「家」「店舗」「ビル」を手掛けることができれば、それらの集合である「タウン」「シティー」もおのずと視野に入ってきます。後はその組み合わせですね。

【名川】ここで重要だと思われるのが、パナソニック様の強みは、技術以外に顧客財産にもあるということではないでしょうか。元来のB to Cに加えて、システム事業の長い歴史から、前述のコンビニエンス・ストア、ファストフード、テーマパーク、鉄道業界といった法人企業のお客様、つまりB to B to Cの財産も多数有しておられますね。IBMもB to Bの顧客資産を有している同じ強みがありますが、

素材×バリューチェーンで新たなビジネス・モデルを創出



<素材まるごと>

環境・エネルギーソリューションズドメインが全社を束ね推進

図1. パナソニックの「まるごと」ソリューション



日本アイ・ビー・エム株式会社
未来価値創造事業
グリーン・イノベーション事業推進
(前、エレクトロニクス・インダストリー・リーダー)

名川 敏

Satoshi Nagawa

Green Innovation Business
Development
Future Value Creation Team
IBM Japan, Ltd.

顧客が多重化する社会システムに携わる上で重要な共通ポイントだと思います。

グリーン・イノベーションを実証する サステナブル・スマートタウンづくりを 藤沢で着手

【名川】 残念なことながら日本国内は空洞化が進み、製造業における工場閉鎖が相次いでいます。しかし、その工場跡地に着眼され、サステナブル・スマートタウンとしてリニューアルされると伺いました。他企業には真似ができない総合力をお持ちの企業グループゆえの構想ですね。具体的な事例として、神奈川県藤沢市の工場跡地についてご紹介いただけますか。

【野呂氏】 創業者・松下幸之助が、約50年前に建設した藤沢工場をこの度閉鎖することになったため、約6万坪の広大な土地を空洞化させるのではなく、跡地でグリーン・イノベーションを実践して、住まいを中心としたサステナブル（持続可能）な街づくりをするということで、藤沢市と共にサステナブル・スマートタウン計画が始まりました。

このタウンでは、まず通気性のいいスケルトンなマンションや戸建てを1,000戸建設します。そして光・風・水など、あらゆる自然環境を活用しながら、最先端のエネルギー・マネジメント・システムと組み合わせて、風土に合った快適な住環境を整備します。

ここで前述のEVを「Another one room」と位置付け、新しい住環境として機能させることも検討していきます。太陽光発電を活用する場合、供給が不安定になるので、それを調整するために蓄電池が必要になります。しかし、蓄電池はまだ高価ですので、EVのリチウム電池を活用

するのです。これは災害時の備えにもなります。さらに電気だけではなく、情報もEVと双方向に活用できるようにして、もう1つの部屋として機能できるようにします。そして、走り出した瞬間に、モビリティの機能に切り替わるという活用方法です。また、この地域の周辺を含めたEV、電動アシスト自転車のシェアリング・サービスやヘルスケア、セキュリティなどのサービス・モデルも同時に作り上げていきます。

そしてこの藤沢での取り組みは、「まるごと」ソリューションとしてパッケージ化し、その後新興国などへのグローバル・ビジネスとして展開していきたいと考えています。

【名川】 このような「まるごと」ソリューションをグローバルに推進するためには、パナソニック様のグループ総力を結集する必要がありますが、買収統合後の再編を含めて、体制作りはどのように進められておられますか。

【野呂氏】 現在パナソニック・グループは、三洋電機、パナソニック電工を加えた16のドメインから構成されていますが、これを9つに再編する計画を進めています。大きくはコンシューマー事業分野、ソリューション事業分野、デバイス事業分野の3つの領域に整理し、それぞれの領域を2～4種類のドメインで構成します（図2）。

最大のポイントは、ソリューション事業分野の中で「パナソニック環境・エナジーソリューションズ」という会社を立ち上げ、ここに「まるごと営業」の機能を備え、全ドメインの商品を組み合わせながら「まるごと」ソリューションを推進していることです。もちろん、単に環境機器を提供するだけではなくその次のサービスも含めてのソリューションです。この環境・エナジーソリューションズとエナジーデバイスは最大の成長部門として、2018年には3兆円を超える売上を目指し、グループ全体10兆円以上の売上高の30%を占める目標を掲げています。

また「まるごと」ソリューションをグローバルで展開するに当たっては、その表現も「MARUGOTO」とアルファベット表記にして日本語のまま使い、海外に浸透させたいと考えています。その方が日本発の画期的なエネルギー・ソリューションとしての性格をよく表現できると思います。

グローバル・ビジネスを強化するため、 グローバル採用を大幅に増員

【マハジャン】 ご説明いただいた取り組みは、新興国でも先進国でも注目度の高い分野であり、ビジネス・チャ



※ドメイン名は仮称

図2. パナソニック・グループの新体制の枠組み

ンも多くあると思いますが、パナソニック様の「まるごと (MARUGOTO)」ソリューションをグローバル展開していくために、人材育成の観点からは何が必要だとお考えでしょうか。

【野呂氏】 私は仕事柄、海外に行く機会が多いのですが、日本は空気がきれいで水も豊富にあり、食事もバリエーション豊かで安心して食べることができます。快適に暮らすことができるいい国だと思うのですが、反面ハングリーな部分が足りないのではないかと思います。それなりに収入が確保できれば、頑張らなくても、無理に出世しなくてもそれなりに暮らすことができます。パナソニックの若手経営幹部候補においても海外勤務を希望する人は少数です。これは日本の企業が抱える大きな課題であり、決して笑いで済むことではないと思っています。われわれの世代は、頑張らなくて生きていくこともままならない時代を生きてきたので、会社に入っても競争社会にあって、常に新しいことにチャレンジしていかないと発展しないという意識がありました。今の日本の若い世代の人はそういう考え方を好みませんね。

【マハジャン】 わたしはインドの大学を卒業した後、米国の大学院に進み、社会人になってからも米国、オーストラリア、シンガポールなどで仕事をして、現在は日本 IBM に勤めています。日本は安全ですし、環境も良く、いい物もたくさんあります。しかし、米国のように海外から多くの人々が来るということはありません。米国にはハングリーな人が押し寄せてくるので、米国人もその刺激を受けて必死に頑張ら、経済全体が活性化するという環境がありますが、日

本ではそのようなことが少ないと思います。押し寄せてくる海外からの刺激が少ない環境では、日本人自らがポリシーを持って文化を変えていくしかないでしょうね。

【野呂氏】 そうですね。観光客以外、ビジネスで日本に来る人は少ないので、日本人は日本人同士で仲良くやっているだけ。これでは改革は難しいですね。

【マハジャン】 米国などでよく言われることは、改善はプロセスを少しずつ変えていく取り組みですが、改革 (イノベーション) はハングリー精神がないと難しいということです。

【野呂氏】 パナソニックでは創業以来の大改革を実施しようと考えています。欧米では IBM をはじめ、M&A も含めた改革が日常的に行われているのですが、ガラパゴス日本の中では大きなチャレンジになってきます。

このような大きな改革に取り組んでいくため、買収とドメイン再編もその一環なのですが、2011 年度の本社採用では、全体の中で日本人は 290 人、グローバル採用が 1,100 人となっています。グローバル採用は 20 年ほど前から開始されていて、最初のころは 1 年に数人程度の採用でしたが、今ではグローバル採用の人数が逆転しています。しかし年間 1,000 人ずつグローバルから採用しても、10 年間でやっと 1 万人です。現在パナソニック・グループ全体の社員数は約 38.5 万人ですので、1 万人程度がグローバル採用であっても決して多いとはいえません。

新興国に「まるごと」ショールームを設置 グローバル市場のエネルギー・ニーズを調査

【名川】 韓国サムスンがグローバル・ビジネス戦略の一環として、地域専門職制度で現地に溶け込み、おのおの民族が実際には家電製品のどの「機能を消費」しているのか、最適品質・最適機能の調査を行っています。パナソニック様が推進している環境エネルギーの分野で、新興国で求められる特有のスペックを調べる取り組みについてお聞かせいただけますでしょうか。

【野呂氏】 パナソニックの家電分野では、生活研究所を

中国、インド、ブラジルなどの新興国に設置し、富裕層から一般人までを対象に幅広くマーケティング調査を行っています。加えて、まず中国上海では、生活研究所の横に「マンションまるごと」のショールームを設置。現在提供できる製品のすべてをそろえ、それらが HEMS (Home Energy Management System) でつながる計画になっています。まさに、まるごとパナソニックオール電化です。環境にやさしい近未来的なショールームが出来上がりますので、生活研究所と一体となって、環境エネルギーの分野でも現地ニーズの調査を推進していきます。ビジネス展開する地域の研究リサーチを常に継続し、結果がしっかりと開発にフィードバックされてこそ、初めて商品力が高まると考えています。

韓国では 1997 年のアジア通貨危機以来、国家と企業が協力して経済回復に向けた取り組みを努力してきた結果、急速な成長を遂げました。残念ながら家電の分野では、日本メーカーはかなりの部分で追い抜かれてしまいました。しかし、太陽光発電や蓄電池の分野、社会インフラの分野では、まだ日本の方が強いと思います。韓国のメーカーも取り組みを始めていますので、わたしたちも真剣にそして一刻も早くソリューションとしてのグローバル展開を進めなければならないと思っています。

一方で、パナソニックの創業者は、250 年の計を立てています。長期的なビジョンで企業を維持していくということも重要であるということは忘れてはならないでしょう。

地球を危機的状況から救うため 企業同士が協力していち早く取り組みを推進

【名川】 このような社会システムを 1 社だけでグローバルに展開していくことは困難な時代であり、他社とのアライアンスが重要になってくると思いますが、パナソニック様と IBM では、強みと弱みが相互補完できる Win-Win の関係にあると思っています。その辺りのお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

【野呂氏】 一番大事なことは両社のビジョンが合致することだと思います。パナソニックの方向性はご説明した通りですが、IBM も Smarter Planet という同じ方向性を掲げていますね。根幹の部分でビジョンを共有していくことができれば、大きな成果につながるのではないかと思います。

【名川】 鳥瞰するとパナソニック様の強みは、広範なハードウェアやセンサー群により、多種多様なデータ群を収集

する能力が高い点にあると思います。具体的には、エネルギー・データだけでなく、人体データ (ヘルスケア)、エンターテインメントなど、実に裾野が広いですね。半面 IBM はそのようなハードウェアは持っておらず、データを吸い上げた後の分析・最適化を図るソフトウェアや、クラウド・コンピューティング技術などを有しております。そのため、例えば新興国進出が目覚ましいコンビニエンス・ストアなど「×n」の世界の省エネ管理では、最初からそれらの技術を含めたグランドデザインを行うことこそが、「店舗まるごと」ソリューションをグローバルに展開していく上で必要ではないかと考えています。

【野呂氏】 そうですね。「まるごと」ソリューションを推進していくためには、アライアンスが重要で、IBM のような企業と補完し合う以外に、設計事務所、デベロッパー、ファイナンス、ヘルスケアやセキュリティーのサービス事業者など、各領域でパートナーの方々と協業することが必要です。こうしたパートナーシップを促進することが、グローバルビジネスで成功するための原動力になると思っています。

【マハジャン】 パナソニック様のエネルギー事業の最終ゴールが、新興国であることを教えていただきましたが、IBM が新興国を含めた多国籍企業である点は、パートナーとしてきつとお役に立てる点だと思います。

【野呂氏】 コラボレーションを推進して、いち早くソリューションを展開することが重要です。地球環境のことを考えると、早く取り組まなければならないのです。近年方々で温暖化や寒波、洪水といった気象異常が発生している現状を見ると地球の危機というものを痛切に感じます。また、われわれは高齢化社会問題にも取り組まなければならないと思います。老人を健康にし、街の中で人と人とを結び付けることで新しいコミュニティーを形成していく。日本の社会構造を変えていくソリューションとして藤沢市のような Smart Town/City にしていきたいと考えています。

そのためにも、今までのような改善ではなく、お客様の課題を解決しながら飛躍していかなければならないでしょう。企業同士によるトータル・ソリューションで、「まるごと」改革していかないといけないのです。他企業との競争で「勝った」「負けた」とか言っている場合ではないですね。**【マハジャン】** わたしたち IBM もパナソニック様をご支援させていただき、同じ志を実現して参りたいと思います。今後ともよろしく願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

【野呂氏】 ありがとうございます。