

11 「視点」 富山和彦 経営共創基盤（IGPI）CEO

# パナソニック 新世紀

16 変化し進化し続けることで  
パナソニックの未来を創る

津賀一宏 パナソニック社長

22 総論 家電事業でもB2Bでも根底に流れる「お役立ち」

24 マインドチェンジを進め  
前向きに動く組織体へ変貌

樋口泰行 コネクテッドソリューションズ社長

27 B2Bに舵を切るパナソニック 大河原克行 ジャーナリスト

30 パナソニックのDNA家電事業の次の100年

32 暮らしに憧れを届けるのが  
パナソニックの家電事業

本間哲朗 アプライアンス社社長

33 パナソニックの家電を支えた  
街の電気屋の昨日・今日・明日 永井隆 ジャーナリスト

36 テスラ向け電池は量産へ  
成長のカギ握る自動車事業

38 パナソニックとオリンピック・パラリンピック  
2020年以降を見据えた  
レガシーを形成へ

40 パナソニック100年史

42 パナソニックと松下幸之助の歴史を学べる  
「パナソニックミュージアム」

44 レポート  
商品開発に続き環境対策で競い合うコンビニチェーン

47 サムソンを追撃できるか？  
ようやく船出する東芝メモリの前途

50 スバル・吉永泰之社長はなぜ「裸の王様」になったのか

53 「二一ハオトイレ」は遠い昔 中国を席卷するトイレ革命

96 新社長登場！  
成長牽引事業を骨太にするとともに世界シェア1位の製品群を増やしたい  
猪野薫 DIC社長

98 金の卵発掘プロジェクト2017グランプリ受賞  
経理業務を革新的に効率化する「目から鱗」のシステム  
手島太郎 Bank Invoice社長

144 政知巡礼 「政治が気合を持って、今のやり方を変えていく覚悟を」  
木原誠一 衆議院議員

152 わたしの故郷「和歌山県」  
森川桂造 コスモエネルギーホールディングス会長

志賀俊之 産業革新機構会長

56 Blue Planet-works 米政府機関お墨付きの  
サイバーセキュリティ技術が  
日本を救う  
トレンドインタビュアー

58 更新されるロングセラー 時代に即応したオフィスを創る矜持  
高橋俊泰 ライオン事務器社長

60 日本発の静脈メジャー設立を目指す1000年企業の3代目経営者  
鈴木孝雄 リバーホールディングス会長グループCEO

62 コンテンツの力で日本と世界を近づける24時間365日放送のTVチャンネル  
川西将文 WAKUWAKU JAPAN社長

100 自慢のオフィス 三村真宗 コンカー社長

156 燦々トーク ゲスト 奥谷禮子 CCCサポーター&  
コンサルティング会長

140 著者が語るほんのヒトトキ  
「そしてドイツは理想を見失った」 川口マイン恵美

75 特別企画 住宅・不動産特集2018  
148 FACE 新井健資 カチタス社長

64 WORLD INSIGHT ●藤田 勉

66 中東を読む ●高橋和夫

67 中国は今 ●柯 隆

68 新連載 ニューヨークレポート ●肥田美佐子

70 ひじりみち ●松本紹圭

72 発掘!! 慧眼の士 ●加来耕三

112 永田町ウォッチング ●山田厚俊

114 霞が関番記者レポート

118 女の選択 ●水無田気流

120 ゴルフここが聞きたい ●中村龍明

122 心臓突然死を防ぐ12の掟 ●小川 聡

123 100年人生マネジメント ●藤田紘一郎

124 スポーツインサイドアウト ●二宮清純

106 経済界倶楽部 東京・横浜5月例会

125 イノベーターズ

126 企業EYE

137 HEADLINE

141 書評

142 エンタメK

158 From EDITOR

## 経済界

2018.8 No.1107

経営者のためのビジネス情報サイト「経済界電子版」

http://net.keizaikai.co.jp PCだけでなく、スマートフォンと  
タブレットにも対応しています。

表紙デザイン=アートディレクター 陶山 浩 本文デザイン=オオノデザイン 表紙写真=北田正明

# 特集 パナソニック 新世紀

1918年3月7日、後に経営の神様と呼ばれる松下幸之助が大坂の片隅に建てた町工場は、社名を松下電器産業、パナソニックと変え、100年後の今、売上高8兆円、従業員数27万人の、日本を代表する企業に成長した。

松下電器時代はその頭に必ず「家電の」という言葉がついた。「水道哲学」のもと、生活に関わるあらゆる家電製品を製造・販売。松下電器の歴史は日本の家電の歴史でもあった。しかし今のパナソニックからは「家電の」という接頭語は消えた。売上高に占める家電の比率も年々小さくなっている。では今のパナソニックは何の会社なのか。それを知れば、パナソニックの次の100年が見えてくる。パナソニックの今、そして未来を特集した。





パナソニック社長

# 津賀一宏

エレクトロニクスには  
こだわらない

——この3月7日にパナソニックは創業100年を迎えました。かつては「家電の松下」と言われた会社が、津賀さんが社長になってからB2Bへと大きく舵を切るなど、その姿を急速に変えました。その分、何の会社が見えにくくなっています。

パナソニックは何の会社なのですか。  
津賀 日本では家電の売り上げ比率が3割近いですから、「家電のパナソニック」と言っているかもしれませんが、これがアメリカだと5%ほどですから、とても「家電の」とは言えません。それに残念ながら家電の伸びしろは小さい。特に国内では人口の減少とともに縮小していかざるを得ない。そう考えると、縮小するところに身をおいた会社というイメージは出したくない。では何の会社か。クルマ関係の比率は上がっています。クルマ自体をやっているわけじゃないから、クルマの会社ですというわけにもいけません。ですからなかなか一般の方が分かりやすい形で申し上げられないというのが正