

福岛 敦子 电视节目主持人 随笔作家

什么是松下电器的

通过“产品的制造

略历 Profile

福岛 敦子 Atsuko Fukushima
电视节目主持人 随笔作家
具有丰富的采访企业和企业家的经验，经常出席以沟通、环境、区域再生和农业等现代社会问题为主题的演讲、论坛等活动

松下电器的经营理念是“通过本业为社会做贡献”，即通过制造产品开展CSR实践活动。在“推进环境经营”、“严格遵纪守法”和“强化信息安全”的基础上，进而努力追求产品质量。为全球的松下员工提供了工作、生活协调发展，能最大限度发挥个人能力的工作环境。

目前所追求的“企业的社会责任(CSR)”

会谈主持人● 在企业活动日益全球化、人们价值观日益多样化的过程中，合作伙伴希望企业负有什么样的社会责任呢？

福岛● CSR中必不可少的根本问题有2个。第一是构建企业与社会，尤其是与顾客的信赖关系。不说谎话，

诚实守信。若非如此企业就不能展开交往，这与个人之间的关系是相同的。尽管如此，当发生某种问题，出现对企业不利的信息时，仍有许多企业经过内部讨论，采取行动将相关情况隐瞒了起来。

第二是希望企业做自己应当做的事情。比如，作为制造商，产品的安全性是最为重要的，如果是食品公司，那么卫生管理就应是最优先的课题。我想，CSR的基本就是认真做好企业应当做的事情。

“社会责任（CSR）”？

松下电器产业株式会社 取缔役社长 大坪 文雄

“立社”实践“CSR经营”

履历 Profile

大坪 文雄 Fumio Ohtsubo
松下电器产业株式会社 取缔役社长
曾就职于音响生产技术部门，历任新加坡生产子公司社长、音响事业部长、Panasonic AVC网络公司社长。自2006年6月任现职

大坪●福岛女士称CSR的基本是与顾客的信赖关系。而在广泛使用CSR这一说法之前，松下电器就在公司提倡的“企业是社会的公物”这一经营理念的指导下开展了活动。

创始人认为，“企业和社会不是相互独立的，而是一个整体”。如果认为企业和社会无关，那么企业就要遵守社会所要求的规则，也就是说处于被动的状态。但，如果将企业也看作是社会一员的话，我们自己就会思考什么对社会是真正正确的问题了。我们现在用“企业的良心”这一措词在公司内部宣传这一看法的重要性。在从2007年度开始的新中期规划中，我们以发展为口号，提出了各种各样的数值目标。向数值目标果敢地发起挑战是理所

当然的事情，但届时，我们一定不能忘记要扪心自问，作为社会的一员，松下电器是否真正在履行自己的社会责任。

福岛●身边的领导经常讲述这种震撼人心的言语，我觉得整个组织共同来实践CSR是非常重要的。

松下电器的经营理念和“CSR经营”

会谈主持人●自去年6月，您就任社长后，提出了“产品的制造立社”的理念，并在各种场合反复强调。能否请您介绍一下通过“产品的制造立社”实践“CSR经营”的问题呢？

电视节目主持人 随笔作家 **福岛 敦子** ◀…▶ **大坪 文雄** 松下电器产业株式会社 取締役社长

对从事制造业的松下电器来说，产品的质量就是

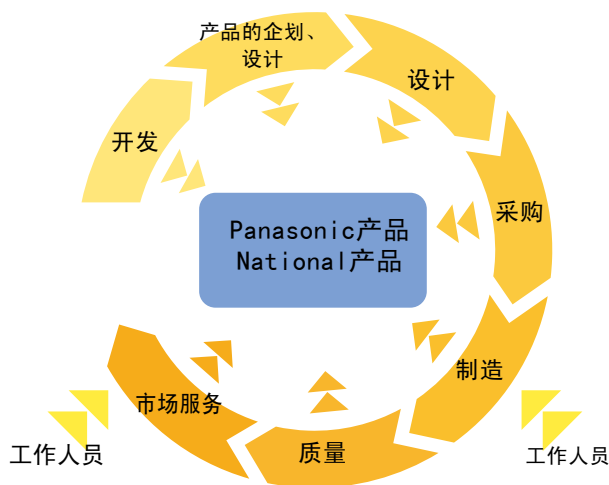
大坪●“产品的制造立社”实际上并不仅仅是指制造产品，它是从开发·设计到生产活动、原材料采购、质量保证、售后服务，是一个完整的过程，只有完善这一过程，才能完成我们的任务。希望松下电器成为最能切实实践这种基本工作的企业。我们必须持续宣传这一理念，同时，必须能以自己的行动将之展示出来。

福岛●在开展全球性事业活动的今天，大坪社长的这种看法越来越具有其重要性，超越国家和文化，在所有相关的组织和人员中渗透共通的CSR意识是非常困难的，但这也正是企业所必须要做的。

大坪●我们知道目前的家电产品使用寿命都很长，使用时间超出一般的想象范围。因此，我们需要考虑到产品废弃之前较之以往更长的时间跨度内的使用过程。我们的责任是正确掌握包括环境问题在内的全球可能发生的任何问题，并采取应对措施。但在此过程中，也有仅凭我们自己的能力无法解决。

我们要与各零部件的制造商、供货商等拥有共通的目标和价值观，为实现目标而进行相互切磋、探讨，并采取

“生产产品” = 制造出产品的整个过程



制造商应有的产品责任意识

会谈主持人●最近在产品和服务方面经常发生一些失信于顾客的事情。非常遗憾的是本公司也未能例外。请您谈一下对此状况的感想，以及对制造商的期待和要求。

福岛●松下电器也发生了FF型煤油暖风机等令人感到遗憾的事故。但是，松下并未隐瞒而是向社会公开，并以一台不拉地进行回收的姿态处理此事，再次让人痛感企业在安全方面的责任是多么的重大。企业出现问题时，能否坚持不逃避、顾客第一的立场，也是企业是否最为重视与消费者建立信赖关系的试金石

大坪●FF型煤油暖风机事件，发生了本来不应发生的问题。我们原本是期许完美地开发、生产产品，但还是发生了预料之外的事情。发生问题时，最为重要的是不隐瞒，尽快将情况向社会公布，快速采取应对措施这是企业理应做到的。



Atsuko Fukushima

生命线。必须严格遵守。

我们会重视这一问题，今后仍要继续采取正确的对策。

福岛●分析此前有关企业丑闻的报道，我发现不向企业负责人报告坏消息的案例很多。平时注意构建能将坏消息快速上报领导的企业内部上通下达的通畅性和机制，是企业在实践CSR时必须要做的事情。

大坪●是啊。如您所言，及时向领导报告坏消息的做法是非常重要的。同时，我关注的还有“现场现物主义”。这是指，在发生某些问题时，负责人要亲自确认问题的状况。目前，对于有质量问题的产品，事业领域的领导层要尽可能亲自过目后再进行讨论。例如，尽管是A产品发生的问题，要考虑到B产品、其他生产基地的X产品也可能发生同样的问题，推进信息共享。我想，通过认真贯彻这些活动，我们就能创建出牢固的CSR体质。

努力创建基于工作、生活和协调的便于开展工作的社会

会谈主持人●有一个形容人们的生活、家庭和工作相协调的词语叫“工作、生活、协调”。人们对于工作的价值观呈现出多样性，请您谈一谈对企业的期待。

福岛●公司的员工在成为企业人之前，他还是生活中的人。尤其是松下电器，生产的是与生活密切相关的产品，所以，正是由于个人的生活充实才能产生出工作的欲望，才能创造出丰富人们生活的产品。此外，由于社会进入了多样化时代，说极端一点的话，每个人都有得到不同物质的欲望。像松下电器这样的跨国企业，汇聚了不仅家庭、性别不同，甚至连国籍、文化、宗教都不相同的各类人才。提供能最大限度地发挥这种多样性和个性的工作模式，也关系到企业强有力的组织能力。

大坪●现在，全球性的企业竞争正以有些过于残酷的速度展开。企业必须要提高和推进经营质量，现在的速度竞争正是所有从业人员作为社会人的成长，是这个集体的竞争。松下电器正在建立所有员



Fumio Ohtsubo

工首先要知道如何实现自我价值、明确地设定目标的人事制度。

此外，我们不是同化有个性的人，让他们融入到组织之中，而是让拥有各种价值观、能力和才能的人很好地“融合”在一起，这是目前经营中非常重要的问题。多样性的增加必然会产生摩擦。但这种摩擦力会成为企业发展的推动力，会成为松下电器竞争力的巨大源泉。全体员工了解了工作·生活·协调，通过开放的沟通和开放的组织风气，来确保企业的透明性。



会谈主持人

锻治舍 巧
Takumi Kajisha

松下电器产业株式会社 役員
CSR主管室负责人