

ビジネス観をもつて  
バックキャストの発想で  
社会課題解決に貢献  
井戸 正弘氏



東京2020オリンピック・パラリンピックに向け、バックキャストの発想と他社協業により、新たなソリューションを創出するパナソニック。将来的なアクセシビリティ事業やスマートタウンづくりを含めて、村田、重田、滝口が伺いました。(2019年11月7日実施、敬称略)

### 5スマート+ネクスト3

**NRI** 井戸さまは、パナソニックの中でソリューション営業を担当され、東京オリンピック・パラリンピック推進本部、ビジネスソリューション本部、統合型リゾート(IR)事業推進本部の3つの本部を束ねていらっしゃいますが、まずは、東京オリンピック・パラリンピック推進本部におけるミッションや取組内容について教えていただけないでしょうか。

**井戸** まず、パナソニックとオリンピック・パラリンピックとの関わりから説明したいと思います。私どもはカルガリー1988大会からワールドワイドオリンピックパートナーを務めています。さらに、2014年に国内初となるIPC(国際パラリンピック委員会)とのワールドワイドパラリンピックパートナー契約を締結

しました。私が東京オリンピック・パラリンピック推進本部長に就任したタイミングでしたので、IPCでのスポンサー契約交渉では、当社のパラリンピックに対する我々の立ち位置を明確にし、障がい者スポーツの協賛だけでなく、障がいのある方や高齢者を含めて誰もが暮らしやすい社会の実現を目指す企業としてのスタンスを説明することにより、ホームエレベーターやパワーアシストスーツ、Theシャワーなど、様々な商品・サービスがカテゴリーとして認定されました。

オリンピック・パラリンピックスponsorは、CSR、社会貢献、メセナの考え方だけでは長続きしません。儲けがないとビジネスは進みません。IOCやIPCに対しても、当社のスポンサー契約の基本はビジネスであるということを伝え、共感をいただきました。

さて、当本部のミッションですが、「新しいソリューションの実現」「新しい顧客・パートナーの開拓」「新しいビジネスモデルの開発」の3つを掲げ、従来のパナソニックの持っている強みに加え、新技術を活かしながら、新しいソリューションを提案しています。

その具体的な方向性として「5スマート」を打ち出しました。これは、2020年時点での社会課題、具体的には、環境配慮、安全、コミュニケーション、決済といった課題に対して、2014年から6年後を見越して、そこから引き戻す、バックキャスト即ち逆算の視点で新たなソリューションを創出していこうという発想です。具体的には、「スマートトランスポーター」「スマートコミュニティ」「スマートコミュニケーション」「スマートペイメント」「スマートセキュリティ」の分野で、様々なソリューション

を開発してきました。サイクルシェア、暑さ対策でのグリーンエアコン、多言語翻訳、キャッシュレス決済、顔認証を含む映像監視システムなど、既に市場に出すことができたサービスも少なくありません。

さらに、超高齢社会対応、障がい者対応といった2020年以降の課題を「ネクスト3」として位置付け、「アクセシビリティ」「ウェルネス」「スポーツ」を意識しながら、中長期的な観点で新たなソリューションを創出しています。

### バックキャストの発想で 0から1を作り出す

**NRI** 将来が見通せない時代になっているからこそ、バックキャストの発想は大事です。

**井戸** おっしゃる通りですが、当社の

バックキャストの発想での取組みは、周囲にはなかなか伝わらないものです。この点に関しては衝撃的なエピソードがあります。2014年当時、東京2020オリンピック・パラリンピックの関係者に対して、この「5スマート・ネクスト3」を説明したところ、まず出てきた感想が「電器屋のパナソニックさんが、どうしてこんなことができるの?」との一言でした。これが現実なのだとは痛感しました。この電器屋のイメージを払拭するためには、既存事業に改善を加えて磨き上げていくフォアキャストに固執してはダメなのです。バックキャストの発想、すなわち、2020年や2030年といった将来の姿を描き、その時点における社会課題を洗い出し、そこから逆算してビジネスを構築する社会課題解決型のソリューションで、今現在、現場で何をすべきかを考え、アピールしないといけないと感じました。

実は、5スマートにあげていたテーマのほとんどで、パナソニックは何等かのリソースを持っています。決済に関しては、コンビニやスーパーマーケットの決済端末で私どもは高いシェアを持っています。フォアキャストの考え方

であれば、その技術シーズを改善し、決済端末を多くのお店に売り込んでいくことになりますが、バックキャストの考え方では、来るキャッシュレス社会をイメージし、どのような市場が拡大するのか、その際、どのような商品・サービスが求められるのかを具体化することが重要になります。また、監視カメラも同じことが言えます。2020年、2030年を見据えると、その数も、配置の方法も、これまでの延長線上では考えられない状況になっているのではないのでしょうか。

バックキャストの発想は、先ほどのキャッシュレス社会がそうであるように、0から1を作ることに他なりません。1になれば、それを10や100にすることは可能です。でも、0にいくら掛けても0のままです。

**NRI** 多くの企業は、失敗することを恐れ、0から1を作り出すことを踏み出せずにいます。

**井戸** 我々も失敗の連続です。0から1を作り出すことは大変なことです。でも、非常に大切なことだと思っています。

私は、東京オリンピック・パラリンピック推進本部をはじめ担当している3つの本部を「バックキャスト3本部」と呼んで

いるのですが、そこでは、こうした0から1を作り出す業務を行っています。社会課題からのバックキャストの発想で0から1を作り出し、新たなソリューションを創出し、実装しようとしています。

オリンピックには「2・4・1の原則」があります。すなわち、2年で準備し、4年で実際の工事を終え、1年でテストイベント等を実施するという事です。バックキャストでのビジネスも、これくらいの時間軸で進めることになります。実証実験や失敗を繰り返しながら、1つずつ前へ進めていきたいと考えています。そこが、フォアキャストでの発想との違いです。

### CSRだけではなく ビジネスで

**NRI** 社会課題を解決する取組みは、ややもすればCSRの枠組みで捉えられがちですが、御社は、オリンピック・パラリンピックもそうですが、ビジネス中心で推進するという立ち位置を明確にされています。その背景にある考え方を教えていただけませんか。

**井戸** 先ほど、オリンピック・パラリンピックそのものをビジネスとして捉えて

いると申し上げましたが、当初はそうではありませんでした。パナソニックは、1988年からワールドワイドオリンピックパートナーとなっていますが、当時は、CSR、社会貢献の一環で参加していたことは事実です。テレビや音響機器の売上への貢献は僅かであったかも知れません。

でも、私の考えは違います。1964年の東京オリンピックの際には、新幹線ができ、首都高速道路ができ、モノレールができました。日本が大きく変わったのです。オリンピックには都市力を向上させる力があると確信しています。2020年もまた日本が大きく変わる可能性があります。その観点に立つと、パナソニックとしてできること、CSRではなくビジネスとしてできることはたくさんあると思うのです。

ただ、いくらビジネスの可能性があっても、目に見える成果を出さないと前へ進みません。そこで、この本部を立ち上げる際に、オリンピック・パラリンピックで1,500億円以上の売上を新たに創出することをプレスリリースしました。これに対しては、社内でも「何だ、それは」との声もありましたが、大きな目標を持つことによって、パナソニックが都市力向上に貢献していく

ことを伝えたかったのです。

オリンピック・パラリンピックもそうですが、リターンを期待できなければ、スポンサーが入ってきません。オリンピック・パラリンピックを開催しようとする都市に限られてきたことも、そのことと無関係ではないと思います。イベントもプロジェクトもビジネス観が不可欠なのです。

**NRI** その通りだと思います。先ほどの1,500億円の目標値も、最近、上方修正されたそうですね。

**井戸** おかげ様で、新規事業を含め、ほぼ2,000億円を超える見通しです。これも目標を明確に打ち出したからできた話です。ビジネスによって持続可能な社会をつかっていく、そこで生まれた新たな事業が次のレガシーになっていくというビジョンを共有することによって、協力企業を得ながら、前へ進めてきた結果だと思っています。

社会課題解決の面においても、ビジネスを前面に押し出すことを憚る必要はないのです。高齢者や障がいのある方を対象に、ユニバーサルデザインをもとにソリューションを提供しているミライロという会社の垣内社長とは6年近くお付き合いさせていただいているのですが、彼もまた、社会貢献で



パナソニック株式会社  
役員  
井戸 正弘氏

体験を牽引しているのが「他社協業」です。現在、40数社とのコラボレーションが実現していますが、ありがたいことに、各社ともパナソニックを第一の組み手として位置づけてもらっています。例えば、選手村として活用された後にマンションとなる「HARUMI FLAG」では、三井不動産レジデンシャル様と協業しています。この背景には、両社が、神奈川県藤沢市のFujisawa SST（サステナブルスマートタウン）で協業してきたことがあげられます。そこで培ってきた経験・ノウハウを活かしたいと考えています。

これまで接点のなかった企業様との協業も進めています。例えば、オリンピック・パラリンピックでビール・ワインを提供するアサヒビール様とは、木材から得られたセルロースファイバーを素材にしたリユースカップの共同開発を進めています。

**NRI** パナソニックさんが木材を活用したカップですか。

**井戸** そうなんです。掃除機の外装部品には植物由来のセルロースファイバー成形材料を50%以上使っているのですが、リユースカップには、セルロースファイバーを55%使って応用したわけです。これにより、今話題になっている

は、そうした事業を進めることができない、ビジネスであることを明確に打ち出す必要があると明言しています。彼自身、車いすで生活する障がい者なのですが、ビジネスとして障がいを価値に換えるという意味で「バリアバリュー」という概念を打ち出しています。

**NRI** 社会課題解決に対して、ビジネス観をもって取り組んでいる企業はまだまだ少数だと思います。ビジネスとしての取組みを推進する秘訣があれば、教えていただけませんか。

**井戸** まずは現場力です。どれだけ素晴らしい戦略があっても、戦略を策定しただけで終わっているケースは多くあります。現場がそれを把握し、納得し、行動できるようにならないとダメです。今回の「5スマート」「ネクスト

3」も立派な戦略ですが、現場が動くことによって初めてその価値が発揮されるようになります。誰が誰に売って、誰から回収するのかといったスキームが明確になっている必要があります。先ほど申し上げたように、スマートペイメント1つとってみても、どのようなキャッシュレス社会が形成されるのかを想像し、どのようなキャッシュレス決済端末が必要になり、それをどこに売っていくのかを考えないといけないのです。従来の積み上げでは目標を達成することはできません。そのため、現場には、具体性と直観力を持ってビジネススキームを考え、実践してもらっています。

また、現場での成功体験も重要な要素になっていると思います。その成功

海洋プラスチックごみ問題の緩和にも貢献できるはず。アサヒビール様も、SDGsを含めて環境問題に注力されていたこともあって、私どもの提案を受け入れてくださいました。

これらの提案も、通常プロジェクトであれば、もしかしたら「考えておきますわ…」との反応で終わっていたかも知れません。今回は、地元東京でオリンピック・パラリンピックが開催されること、2020年とゴールが目の前に迫ったプロジェクトであったこと、そのワールドワイドパートナーであるパナソニックが提案したこともあって、各社に積極的に受け入れていただき、早い段階からビジネスモデルの開発・改良に取り組むことができました。こうした実績は、成功体験として積み重なり、現場もその手応えを感じています。

### 他社協業の要諦

～自社で何をやるのか、何をやらないのか～

**NRI** 他社との協業は言うは易いですが、実際に行うのは難しいものです。他社協業を進める上では、どのような点が課題になっていますか。

**井戸** 時期尚早であったり、ビジネス

レベルが合わなかったりといった理由で、実現しなかった協業は数多くあります。実際に取り組み始めてやめたものもあります。その一例が、サッカースタジアムでの天然芝の取組みです。LEDを使って天然芝を養生するシステムを導入しようと考えたのですが、コストの問題で断念し、プロジェクトも解散することになりました。

私は、常々、「やるもの」と「やめるもの」をはっきりさせるべきだと言っていますし、その考え方は現場にも浸透していますので、失敗体験が尾を引くことはないと思っています。0から1を作り出す段階では、むしろ、そうした方針を明確にした上で、まずはやってみることが大事だと思っています。また、この天然芝の養生システムも、2020年のオリンピック・パラリンピックのゴールには間に合いませんでしたが、欧米での趨勢を見ると、近い将来、必ず需要があると思っています。

**NRI** 御社のような規模の会社になると、自前主義が重視される側面もあると思いますが、他社協業を進める上では、そうした社内の保守層を説得するのにも腐心されたのではないですか。

**井戸** 一般的に自前主義で来ている会社は、既存事業の積み上げですの

で、カイゼンという名のもとにビジネスモデルを変えることは行いますが、新しいビジネスに取り組むことには拒否反応を示します。パナソニックも決して例外ではありません。パーソナル・モビリティ事業で、スタートアップ企業であるWHILL様と協業することを提案した際も、いくらWHILL様の技術シーズや将来性を社内関係者にアピールしても、はじめはまったく通じませんでした。

社会課題を起点にバックキャストで0から1をつくり出そうとすると、他社にやってもらった方が効率的であるケースがあります。その際は、たとえ自社にもリソースがあったとしても他社にやってもらうという方針、すなわち「自社で何をやるのか、自社で何をやらないのか」を明確に切り分けることが大事だと考えています。私たちのバックキャスト3本部では、こうした考え方のもと、スタートアップ企業を含め、多くの企業と協業を行っています。

**NRI** 他社協業を進める上で、どのような点に留意されていますか。

**井戸** スケーラビリティが期待できる事業であることが大事です。その観点ではまず、パナソニックが当該事業の核心部分に入り込めるかどうかです。

単なるサプライヤーとしてなら協業の意味はないと思っています。また、核心を担うことのできる事業であっても、十分なセールスパワー、バイイングパワーが期待できる市場で推進する必要があります。その見極めも重要です。

協業先に関しては、現場が動くことのできるようなビジネスモデルに仕立てられることが重要になります。協業相手の技術シーズや事業戦略がいくら立派なものでも、実際に現場を動かせるだけの魅力がなければ、協業を前に進められません。

### 車いすで仲間と一歩外へ

**NRI** 次にアクセシビリティ事業についてお伺いします。弊社NRIも、御社のアクセシビリティ事業を支援させていただきましたが、御社では、電動車いすをはじめ、障がいのある方、高齢者の移動をサポートする様々な取組みを推進されています。アクセシビリティ事業のコンセプトや将来像について教えていただけますでしょうか？

**井戸** アクセシビリティに関して、パナソニックでは、障がいのある方への物理的な支援のバリアフリーにとどまらず、製品とサービスの提供によって、障がい

のある方、高齢者、子育て層を含め、すべての人が「一歩外に出る」ために、家の中から外出先までアシストするトータルサービスプロバイダーになりたいと考えています。具体的には、家の中で楽しみを提供する、移動を助ける、外出先での楽しみをつくるといった様々なシーンでサービスを提供しようとしています。

移動を助けるサービスの1つとして、先ほども話題に出てきたWHILL様と協業し、WHILL NEXTというロボットモビリティを開発しました。パナソニックとしては、自動停止、追従走行、自律移動といった面からソリューションを提供し、利用者への安全性、快適性を提供するとともに、運営スタッフには

作業の負担軽減を実現しようとしています。すでに、実証段階にあり、今年度は、ANA様と共同で実証実験を行い、自動停止機能や追従走行に関して、安全性と利便性を実証できました。

また、先日の10月19日には、大阪府吹田市のパナソニック スタジアムで、「車いすで仲間と一歩外へ」というプロジェクトを実施しました。ガンバ大阪の試合に、車いす利用者及び同行者を含めて30名の方々に参加してもらい、サッカー観戦を楽しんでもらいました。

パナソニック スタジアムをはじめ、多くのスタジアムには、車いす利用者が観戦できる席は設けてあるのですが、エレベーターの設置台数が限られて



2019年10月19日に行われたプロジェクト「車いすで仲間と一歩外へ」においてパナソニックスタジアムのスロープを縦列走行する車いす利用者(パナソニック株式会社 提供)

いるなど、観戦席までのアクセスが困難であることが課題とされていました。このプロジェクトでは、ロボティックモビリティを使い、スタジアム内のスロープを自律移動、追従走行することで、観戦席まで移動できることを実証しました。その結果、3階席であっても、エレベーターの待ち時間なく移動することができ、参加者からは「スタジアムでの観戦のハードルが下がり、また行きたいと思った」との感想を聞くことができました。技術の進歩でスポーツ観戦はもっと変わります。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会後には、もっと多くの車いす利用者が、スポーツ観戦を楽しんでほしいと思っています。

**NRI** アクセシビリティ事業は、障がいのある方や高齢者が主たるユーザーとなりますが、そのニーズを把握する際に心がけていらっしゃることはありますか？

**井戸** これまでも、高齢者施設に弊社の製品を置いてもらっているのですが、定期的に訪問するたびに、それらがただ置かれているだけで、まったく使われていないことがあるとよくわかりました。プロダクトアウト的な発想でメーカーが善かれと思っていることが、現場ではそうでないことが多々あります。

その意味でも、現場に足を運び、実際に使っている方の意見を聞くことが、基本中の基本と思っています。先日のイベントでもそうだったのですが、実際に利用してもらうことで、現場で新たに増えてきた課題は少なくありません。

**NRI** アクセシビリティ事業をビジネスと位置づけていらっしゃるからこそ、ここまでのことができるのですね。

**井戸** これはビジネス以外の何物でもありません。ビジネスがアクセルになっているのです。ニーズに合致した製品やサービスを提供することで、障がいのある方に利用者そして消費者になってもらうことができます。また、一歩外へ出てもらえるようになれば、商業施設をはじめ、街の中での消費も増えていくでしょう。障がいをビジネスにするとはいかなものかとの批判もあるようですが、それはちょっとおかしいと思います。社会貢献だけでは、ここまでの社会を描くことはできません。他社と協業しながら、さらに持続可能なビジネスモデルをつくり上げて、「健常者と一緒に楽しみたい」とのニーズを実現するお手伝いをしていこうと思っています。

先日、ブラインドマラソンをテーマにした小説「伴走者」を読んで心を動かされたのですが、パナソニックとして



専務執行役員  
コンサルティング事業本部長  
**村田 佳生**

は、アクセシビリティ事業を推進することによって、障がいのある方や高齢者の方の伴走者になりたいと考えています。

### 3世代・100年単位で 持続可能なまちづくり

**NRI** 御社は、社会課題解決を先取りする持続可能なまちづくりとして、神奈川県藤沢市や横浜市綱島でサステナブル・スマートタウン(SST)を既に展開されています。その第3弾として、今度は、大阪府吹田市でSSTを推進されると伺っていますが、Suita SSTのコンセプト

をお聞かせいただけますでしょうか。

**井戸** Suita SSTでは超高齢社会の課題先取りの多世代共生型の健康スマートタウンを目標として、多世代が1つの街に居住することへの対応(多世代居住)、健康であり続けること(健康)、地域と共生していくこと(地域共生)の3つをコンセプトとしています。そこでは、エネルギー、セキュリティ、ウェルネス、コミュニティ、モビリティといった5つの分野で、パートナー企業様との協業により、最先端のサービスを提供していく予定です。

例えば、ウェルネスでは、健康と建築デザインの両面から新たな空間創出を目指し、「住めば健康になれる街」を



グローバル製造業コンサルティング部  
グループマネージャー  
**重田 幸生**



グローバル製造業コンサルティング部  
**滝口 麻衣子**

目指した「健築コード」を竹中工務店様と定めていきます。具体的には、楽しめる散歩道や公園の整備といったものがあげられます。それ以外にも、竹中工務店様によると「上りたくなる階段」の建設といった事例もあるようです。

**NRI** 上りたくなる階段ですか。

**井戸** 照明や塗装などの建築デザインを工夫することによって、階段も上りたくなるそうです。健築コード以外にも、行動センシング技術と医療福祉ノウハウを組み合わせて、認知機能低下の早期発見と予防・緩和への貢献を目指しています。こちらは学研グループ様と連携しながら取り組んでいく予定です。

**NRI** まさに持続可能なまちづくりですね。

**井戸** おっしゃる通りです。持続可能なスマートタウンは、家を売ってしまえば終わりではありません。パナソニックは、3世代、100年の単位で、街そのものをアップデートしながら、施設空間全体をパナソニックのひとつの商品パッケージとして創出し、施設の資産価値を向上させ、絶えず新たなサービス事業創出を目指します。

高齢者や障がいのある方を対象にしたビジネスも同様です。製品やサービスを一度提供して終わりではないのです。絶えずアップデートして、今よりも5年後、5年後よりも10年後と、利用者の行動範囲が広がっていくことを目指していきます。その結果、障がいのある方も、何のバリアもなく、街中を闊歩するような状態が間違いなく実現されるはずですよ。上りたくなる階段も、苦も無く上り下りされているではないでしょうか。

そのときには、Suita SSTにお住まいの方の健康寿命が、全国平均よりもはるかに延びている状態になっている、そんな姿を実現させたいですね。

**NRI** そうなっている姿を是非見たいですね。本日は、貴重なお話を頂戴し、ありがとうございました。

**N**