

松下幸之助、パナソニックの惨状に津賀一宏社長を叱る！

著者 宮崎 勇気

1. はじめに

ここ数年、パナソニックが苦戦しています。なかなかトンネルを抜けることができません。

ご承知の通り、パナソニックは、星の数ほどいる経営者の中で、唯一“経営の神様”と言われた松下幸之助が 1918 年に松下電気器具製作所として創業した会社（現パナソニック株式会社）です。昨年創業 100 周年を迎えて、いわゆる“老舗企業”の仲間入りはしたものの、残念ながら、創業者松下幸之助に胸を張って報告できるような業績、会社の状況ではありません。

パナソニックが今年の 5 月 18 日発表した 2020 年 3 月期（前期）の連結決算（国際会計基準）は、売上高が 6%減の 7 兆 4906 億円、営業利益は 29%減の 2937 億円（営業利益率 3.92%）で、純利益が前の期比 21%減の 2257 億円（純利益率 3.01%）でした。営業利益率 3.92%は、ソニーの 10%や日立製作所の 7%と大きく差が開き、明暗を分けました。

パナソニックの企業としての時価総額は、20 年前（2000 年）には 5.2 兆円で国内第 6 位でしたが、2019 年には約 2.5 兆円と半分以下に減少し、国内第 54 位に転落しました。同じ年のソニーの時価総額は約 9.4 兆円と 4 倍近くの差をつけられました。往年の名門パナソニックは、もはや見る影もなく、まさに“凋落”したと言わざるを得ません。

パナソニックに一体何が起きているのでしょうか？

もし松下幸之助が今現在も生きており、このパナソニックの惨状を目にしたとしたならば、現経営陣にどのような言葉をかけるでしょうか。どのように“叱る”でしょうか？

2. 津賀一宏社長の登場とパナソニックの改革

1) 津賀一宏社長の登場

現パナソニックを率いるのは、社長就任 9 年目に入る長期政権となった津賀一宏氏です。津賀社長は、同社が 2012 年 3 月期（2011 年度）決算で 7722 億円という前代未聞の巨額赤字を計上した直後の同年 6 月に社長に就任しました。この赤字の大部分は、前経営陣たる中村邦夫会

長と大坪文雄社長のプラズマテレビ事業等における経営の失敗の後始末によるものですから、これを津賀新社長の責任とすることはフェアではないでしょう。津賀社長は、この赤字計上で「すべてのウミを出し切った」と言いました。

ところが、その津賀一宏新社長の下で、翌年 2013 年 3 月期（2012 年度）決算でも、7543 億円という巨額の赤字を計上し、利益配当については『誠に遺憾』としながらも年間無配と決定しました。二年連続の 7500 億円を超える巨額の赤字です。理由としては、「テレビをはじめとするデジタル民生機器の販売不振に加え、事業構造改革費用として 5088 億円を計上したこと」によると説明されています。この事業構造改革費用には、早期退職の募集などの人員削減のための費用も含まれています。

2) パナソニックにおける“赤字”の特別な意味：『赤字は罪悪だ』

これだけの巨額の赤字を出せば、普通の会社は倒産します。たまたま、当時のパナソニックは“松下銀行”を言われるほどの蓄え（約 2 兆円）があったため、何とか現在まで生き延びていますが、普通の会社であれば、到底持ちこたえられません。しかし、そうして運よく生き延びたパナソニックですが、パナソニックにおいては、“赤字”というものは、極めて特別の厳しい意味を有するものであるということをここで特に記しておきたいと思います。

松下幸之助は、企業というものは、人、モノ、金を社会から預かって事業をさせていただいているのであり、それ故、事業は、『儲けるため』にやるのではなく、『社会に必要なから』させていただいている“社会の公器”なのだと、したがって、企業の事業目的は『事業を通じて社会の発展に貢献すること』であって、自社の事業活動によって社会の発展に寄与することができたときに、その結果として、“適正な利益”をいただくことができるのだと考えました。

従って、“利益”は、その事業活動の目的である『社会の発展への貢献』がどのくらいできたかを示すバロメーターと捉えたのです。つまり、1 年間事業活動をした結果、利益が多ければ多いほど、『社会の発展への貢献』が大きかったということとなり、逆に、『利益がない』ということは、『社会の発展への貢献』が全くできなかったことを意味します。ましてや、『赤字』であったということは、人・モノ・金を社会から預かって、事業をさせていただきながら、社会に対して“貢献”どころか、“害悪”をまき散らしたということになるわけです。

それ故、松下幸之助は、『赤字は罪悪だ』と断じ、その事業の責任者に対して、厳しく責任を問うたのです。このような 2 年連続して 7500 億円を超える巨額の赤字を計上したという同社の歴史上前代未聞の経営危機を招いたことについて、誰がどのように責任を取ったのかという点に

ついては、後程触れたいと思います。

3) 津賀一宏社長のパナソニック改革

津賀新社長は、前経営体制が事実上中村邦夫会長のワンマン体制であり、同会長に異議を唱えようとする者などほとんどいない中で、同会長の肝いりで家電事業の柱であったプラズマテレビ事業の撤退を社内の会議で毅然と主張した“勇気ある次世代の経営者”として社内外で大いに期待されました。

社長に就任した際の会見において、津賀社長が最も強調したことは、『**原点に帰ること**』、つまり、お客様にフォーカスし、『**お客様価値を徹底追求すること**』でした。そして、『**お客様価値に繋がらない無駄は徹底して省く**』、そのために『**個々の事業を活性化**』するとともに『**本社機能を見直し**』することを宣言したのです。

津賀新社長は、当時のパナソニックの課題について、次の様な認識を示し、『**当社は普通の会社ではない**』と断じました。まず事業立地の劣化と内部イノベーションができないことから低成長・低収益が継続していること、また、投資判断の誤りと環境変化に対応できないことから、投資からリターンを生めなくなっていると。

その中でも特に問題事業とされたのは、売上の1／4であるにも拘らず、業績下振れの原因の8割をも占めることとなった、テレビや携帯電話、半導体、民生用リチウム電池、ブルーレイ、デジタルカメラなどからなるデジタルコンシューマー関連事業でした。このデジタルコンシューマー関連事業のスリム化と構造転換に取り組む一方、それ以外の事業において、新たな成長分野を構築する取り組みを始めました。

そのため、従来の事業ドメイン制の下に88あったBU（ビジネス・ユニット）を56BUに絞って、本社直結とし、BUを支える位置づけとして4つのカンパニーを作りました。これにより、従来事業ドメインの存在により経営責任が曖昧であったBUを製品の開発・製造・販売についてグローバルな経営責任を負う、かつての事業部と同じ位置づけとし、経営責任の明確な『**BU基軸の経営**』としたのです。

また、併せて、本社機能の見直しによるサポート機能との切り分け（約7000名⇒約150名へ）、不動産の売却や報酬・処遇の見直し、企業スポーツの見直し等によるキャッシュフローの創出等の改革も進められました。

このようにして 2013 年度から始まる新中期計画では、テレビ、半導体、携帯電話などの赤字事業の止血とキャッシュを生み出して危機を脱却し、先に述べた BU 基軸の経営とし、『価値創出力を再生』すること、さらに『脱・自前主義による事業成長・効率化』で、『低収益で資金リスクのある普通でない会社』から『お客様価値を生む普通の会社』になることを目指しました。ここで、特に津賀社長は、『お客様からの逆算による成長戦略』として、『産業の「パートナー」とお客様の「いい暮らし」を拡げる』ことを強調し、具体的には、『価値創出力を再生』するために、『商品軸（システム・サービスとデバイス、デジタルとアナログ）と顧客軸（住宅空間と非住宅空間、モビリティとパーソナル）と地域軸を掛け合わせて伸びしろを見出す』ことを提案しました。

4) 津賀改革の成果と高い評価

改革の成果は、早くも 2013 年度（2014 年 3 月期）の決算で次の様に現れました。

まず売上高は、前年比 106%の 7 兆 7365 億円、営業利益は、前年比 190%の 3051 億円で営業利益率は 3.9%、純利益は 1204 億円（前年度は 7543 億円の赤字）、純利益率は 1.6%と黒字転換を達成しました。

さらに 2014 年度（2015 年 3 月期）の決算では、売上高は 77150 億円で前年比 98%とほぼ横ばいですが、営業利益は、3819 億円で営業利益率 5.0%を達成し、純利益は 1795 億円で 2.3%でした。2013 年度から始まる中期計画の 2015 年度の目標が営業利益 3500 億円以上、営業利益率 5.0%以上でしたが、これらを 1 年前倒しで達成しました。

さらに、翌年 2015 年度は、売上高は 75537 億円と横ばいでしたが、営業利益は 4157 億円で営業利益率 5.5%、純利益は 1933 億円（純利益率：2.56%）でした。

津賀新社長の経営改革は“まず血を止める”という点ではまずまずの滑り出しであったと言ってよいのではないのでしょうか。

実際、社長就任から 2 年半で『見事な V 字回復』を果たした津賀一宏社長は、構造改革や事業戦略推進におけるリーダーシップを高く評価され、2015 年 11 月 12 日、経済誌「FORTUNE（フォーチュン）」が発表した今年の最優秀ビジネスパーソン「Businessperson of the Year（ビジネス・パーソン・オブ・ザ・イヤー）」50 人に日本人として唯一選出されました（30 位）。

（参考）<https://news.panasonic.com/jp/topics/2015/44427.html>

また、2015 年 11 月 12 日の第 17 回日経フォーラム『世界経営者会議』で講演～素直な心で衆知を集め、未知なる未来へ挑戦～しました。

(参考) <http://news.panasonic.com/jp/topics/2015/44421.html>

5) 再び津賀改革を振り返る

社長に就任した当時、津賀社長は、まずは、現状の『利益を生み出せず、社会になんら貢献していない普通でない会社』から『普通の会社』、つまり、『社会へのお役立ちを十分に果たすことができる姿』に戻ろうと、そして、その次に『いい会社』、すなわち『お客様へのお役立ちが最大化できる会社』を目指そうと強調しました。この『当社は普通の会社ではない』という衝撃的な発言は、「社内には『パナソニックは大きい会社だからつぶれない』との意識がはびこっており、社員、さらには役員にすら危機感が欠如していました。」それ故「社員全員に他責ではなく自責、すなわち自分事としてこの危機を捉えてほしいと考えたからだ。」と言います。

また、津賀社長が社長就任にあたって強く意識して心掛けたことは、『会社をシンプルに見える化すること』『意思決定をスピードアップすること』の2点で、これらの観点から、さまざまな改革を進めてきたと言います。

この急速な復活について、津賀社長は、2016年の時点で次の様に述べています。「円安などの運のよさもありましたが、突き詰めるとお客様のお役立ちの報酬である利益を最優先とした経営に徹してきたからだと思います。そして会社をシンプルに見える化し、スピーディに改革の手を打ち、危機感を共有した社員が努力してくれた結果にほかなりません。」

このようにパナソニックの止血後の津賀社長による事業改革の中心は、『お客様価値を徹底追求すること』であり、それは、松下幸之助創業者の経営理念の内の『お客様大事の心に徹する』という考え方の現代社会における実践であったと言えます。

それを実現するために、津賀社長は、ドメイン制を廃止して、事業部制を復活しましたが、その趣旨について次の様に述べています。「これまではドメインという単位で数字を見ていたわけですが、このなかにはいい事業もあれば、悪い事業もある。それらをひっくるめて、ドメインという単位の「どんぶり」で数字を見ていたわけです。ドメインでは1兆円単位という「どんぶり」でしたが、事業部制に移行してからは、大きくても4000億円規模。その結果、いままでもっと早く課題が見え、改善に向けて早く取り組みはじめた。」

また、歴代の社長が就任時に必ず思いながら、実行されなかった“本社改革”をも、津賀新社長は、断行しました。その趣旨について次の様に述べています。「本社人員が7000人いたとしても、会社全体を見渡せなければ「烏合の衆」になってしまいます。だから本社社員を15

0人に絞り見通しの良い組織にすることで、社員一人ひとりの役割も明確になってきます。結局は「見える化」なんですね。」「7000人いた本社社員を150人に絞りました。一番大きいのは、絞り込んだ戦略本社の人員が「ヒト」「モノ」「カネ」を総合的に管理できるようになったことです。具体的には、人事と経理、財務、経営企画の部門がひとつの部屋にいて会議もすべて一緒に実施します。このため、改革しなければならない際的意思決定が速くなりました。」

3. 津賀改革による一応の回復後の業績の推移

それでは、その後のパナソニックの業績は、どのように伸びて行ったのでしょうか？

まとめると、次の表の通りとなります。

	売上高（億円） 前年比	営業利益（金額） 営業利益率	純利益（金額） 純利益率
2015 年度	75537	4157 5.5%	1933 2.56%
2016 年度	73437 97.2%	3436 4.68%	1494 2.03%
2017 年度	79822 108.7%	3805 4.77%	2360 2.96%
2018 年度	80027 100.3%	4115 5.1%	2841 3.55%
2019 年度	74906 93.6%	2938 3.92%	2257 3.01%

ご覧の通り、急速にV字回復した後、つまり2015年度以降、実は、パナソニックの業績は一進一退で鳴かず飛ばずの状況に陥ってしまいました。それは、他社と比較すれば、よくわかります。例えば、2019年度の決算で見ると、上記の通り営業利益率は3.92%で、ソニーの10%や日立製作所の7%と比べると、大きく差が開いています。もちろん、昨年10月の消費税の8%から10%への引き上げや今年初めからの新型コロナウイルス感染症の感染拡大とその対応による消費の低迷という経営環境の悪化の影響はありますが、それは他社も同様です。

これは一体どうしたことでしょうか？

どこにこの伸び悩みの原因があるのでしょうか？

4. 業績の伸び悩みの原因を探る

1) 外からの分析と指摘

経営の成果は、結局は売上や利益という業績の数字に表れます。経営の理念や方針としてどれだけ素晴らしい言葉を発していても、経営の数字にそれが現れていなければ、その経営は成功とは言えません。その意味で、先にご紹介した津賀新社長の経営改革は、『普通の会社』に戻るまでの回復の道のりは早かったのですが、2015年以降の業績という結果から見る限り、そのような一応の回復後の『いい会社』を目指した次のステップに向けた経営は、必ずしもうまくいかなかったと言わざるをえないのです。

2020年の1月に、『週刊ダイヤモンド』と『日経ビジネス』では“パナソニックの特集”を組み、このような『パナソニックの凋落』の原因を分析しています。

例えば、『週刊ダイヤモンド』は、広がり過ぎた業容の『取捨選択』の遅れ、全体最適を阻む事業部の縦割り志向、イノベーションの芽を摘む企業風土、人事の硬直性等々を挙げ、一言で言えば『大企業病』という老化現象によるものだと指摘しています。特に、日立やソニーと明暗を分けた敗因として二つを挙げています。第一に津賀社長のリーダーシップの欠如、第二に危機感を全社で共有できない大企業病の蔓延です。

また、『日経ビジネス』は、“成長を阻害する4つの病”として以下を指摘しています。第一に、長期的に事業を作り替え、成長を目指す戦略のまずさです。第二に、社内の危機感の乏しいことです。第三に、縦割り組織の弊害です。歴史的に事業部の独立性を重んじてきたパナソニックでは特に事業部間の“融合”はなかなか進まない傾向が強いとして、新中期戦略で基幹事業に位置付けられた『空間ソリューション』をめぐる、ライフソリューションズ社（旧パナソニック電工）とアプライアンス社の融合の失敗を挙げています。第四に、組織改革があまりに頻繁に実施されていることです。改革を計画しても、計画に満足して、その実行力不足で、うやむやになると指摘しています。

2) 原因の分析（結論）～松下幸之助の経営理念の観点から

以上の指摘も参考にしつつ、私自身のパナソニックでの経験、特に松下幸之助の経営理念を教えた3年間の経験を踏まえて、以下で現在のパナソニックの経営陣と津賀一宏社長体制（一部にそれ以前の中村邦夫・大坪文雄体制を含みます）の問題点を検討してみたいと思います。

結論から言えば、本来パナソニックとしてあるべき姿に全社を導いて行くことができなかったという意味では、津賀社長自身の“リーダーシップの欠如”ということに尽きます。

具体的には、パナソニックが中長期に目指すべき正しい方向を示すことができなかったこと、自ら最も強調した方針『お客様価値を徹底追求すること』を全社に実行させる“実行力”を欠いていたこと、それらの前提として、本人の“徹底した合理主義”という考え方の弊害とも言えますが、“経営の捉え方”、引いては“人間というものの捉え方”及び“生かし方”に問題があったこと、そして、その結果、“現場の実態”にあまりに関心であったことが、津賀体制の主な問題点であったと考えます。それは、松下幸之助が経営者に強く求めた経営理念や経営哲学の観点から見ると、“経営者のあるべき姿”を外れた多くの重大な問題を孕んでいることがわかります。以下、それぞれについて詳述していきます。

3) 原因の分析（各論）～松下幸之助の経営理念の観点から

（1）“大戦略（Grand Strategy）”を提示できなかったこと

①『理想や目標を示すこと』の欠如

まず津賀社長がリーダーシップを欠くと評価される第一の問題点は、津賀社長が、この 8 年間、そして“延長戦”に入っている今現在も、パナソニックが中長期に目指すべき方向を示す“大戦略（Grand Strategy）”を提示することができなかったことです。

この“大戦略”というものは、全社の組織と社員が中長期にその実現を目指すべき“共通の目的”であり、かつ、全社の組織と社員を一つの方向に向かわせる“共通のベクトル”でもあり（その方向に向けて全社の経営資源を集中投下する）、すべての社員に“夢”を与え、それを実現することにワクワクさせることで、仕事をする上での“情熱”という“エネルギー”を生み出すとともに、考え方の“違い”を乗り越えてグループ内の組織や社員を協働させる“共通の基盤”となるものです。全社に一本の筋を通す“背骨”となるものと言ってもいいでしょう。それを津賀社長は示すことができなかったのです。

“大戦略”のない経営は、当然のことながら、一定の方向に向けての戦略的な“攻めの経営”と経営資源の集中投下ということがありませんので、“大戦略”に基づく事業ポートフォリオの戦略的な見直しがなされることはなく、『広がり過ぎた業容の“取捨選択”の遅れ』が生じるのも不思議ではありません。“大戦略”のない経営は、全体の進むべき方向が示されることがありませんので、カンパニーと事業部は、それぞれが個別の戦略や戦術を考えてそれらを実行することとなるため、“一貫性”がなくなり、バラバラになってしまう恐れがあります。その結果は、単に“効率”が悪いだけでなく、パナソニックが目指すべき次のステップが示されないため、一

つの企業として、いつまで経っても“成長”して行くことができないのです。つまり、好況不況など経営環境の変化の影響を諸に受けて、浮き沈みを繰り返すばかりの“普通の会社”から脱することができません。

さらに、極論すれば、“共通の目的”のないカンパニーや事業部は、“全体最適”ということが存在しないため、それぞれ自分たちの都合で（“部分最適”で）勝手に経営を進めて行くこととなっていて、事業部間や部門間の対立も生じやすくなります。『週刊ダイヤモンド』の指摘する『全体最適を阻む事業部の縦割り志向』が生じることも不思議ではありません。そして、事業部間に摩擦や対立が生じた場合にも、双方が寄って立つ“共通の基盤”がないため、お互いに譲らず、紛糾するばかりで収集がつかなくなってしまいます。その顕著な例が、新中期戦略で基幹事業に位置付けられた『空間ソリューション』をめぐる、ライフソリューションズ社（旧パナソニック電気）とアプライアンス社とが融合に失敗したことです。そして、各カンパニーや事業部が優秀な人材を手放さない傾向が強い上に、“大戦略”に基づく戦略的な人事ができないことは、『人事の硬直性』にもつながります。

この点、松下幸之助は、「理想や目標を持たない企業は衰退する」と考えました。目指すべき理想や目標がなければ、結局会社はどこへも向かうことなく、“過去の延長戦上の経営”をすることとなり、世の中の景気の波に翻弄されて浮き沈みを繰り返すばかりで、大きな成長を見込めないのは当然でしょう。次第に“じり貧”になって行き、そのうちに経営環境の大きな変化に遭遇すると、その変化に適応できずに大きな影響を受けて衰退していくこととなるでしょう。

松下幸之助は、この「理想や目標」を示すことは“経営者の役割”であるとして、「経営者は常に理想を掲げ、目標を見定めてそれを社員に語りかけ、ともにその実現を図らなければならない。」と強調し、自らそれを実践してきたのです。

例えば、松下幸之助は、昭和 31 年の経営方針発表会では、前年度の売上 220 億円を昭和 35 年度に 4 倍の 813 億円にするとして、『5 ヶ年計画』を発表しました。あまりに壮大な目標であったため、当時社内外から冷ややかに見られましたが、この数字の背後には、戦後の経済復興の中における「社会大衆の大きな要望があり、私共はいわば大衆と見えざる契約を交わしているのである。この見えざる契約を素直に見、声なき契約を謙虚に聞いて、その義務を遂行するために、常日頃から万全の用意をしておくことは、私共産業人に課せられた大きな義務だと思う。」との松下幸之助の強い思いから、全社員の奮起を促して、実際には、4 年間で目標を達成し、5 年後には、1054 億円と目標をはるかに超える数字を達成したのです。売り上げを 5 年後に 4 倍にするには相当な設備投資が必要であり、もし売れなければそれらは過剰投資となって大損害を被る恐れもあったわけで、その意味では“大きな賭け”でもあったわけです。しかし、これは、

松下幸之助が“自分が儲けるため”とか“会社を大きくしよう”という“自分の利害”から立てた計画ではなく、『社会大衆の大きな要望』を感じ取って、それに応えることが自社の『産業人の義務』だとの“社会に対する責任感”から打ち出した計画でした。そのような松下幸之助の“使命感”が“情熱”を生み、全社員を巻き込んで伝播して行ったことが目標の早期達成につながったのでした。

松下幸之助は昭和 35 年に振り返って次の様に述べています。「今から 5 年前に私が 5 年先に 800 億円にすると言ったときに、世間ではこれを信じるものはなかった。～しかし、4 年でできたじゃありませんか。みなさんがそれを信じてですね。やったださったから、5 年を待たずして 4 年でちゃんとできた。」

また、昭和 35 年には、『週休二日制』の導入を発表しました。これは、当時の世界は、保護貿易が第二次世界大戦の大きな要因となったことへの反省から、GATT 体制の下で自由貿易を推進するという大きな流れがあり、松下幸之助は、このような世界の流れを踏まえて次の様に考えました。今後米国を初め海外メーカーと苛烈な競争をしていくためには、業務効率を高める必要があるが、そうすると社員たちはこれまで以上に疲労するから、休みが必要となるというものでした。

松下幸之助は言います。「このような海外との競争に打ち勝つためには、工場の設備を改善し、オートメーション化するものは、オートメーション化し、うんと能率を上げていかなければならない。そうすると、どうしても週 2 日の休みが必要になってくると思うんです。～工場の生産も同様であり、8 時間の労働では相当疲れるということになる。すると、5 日働いて、1 日は余分に休まなければ、身体が元に返らないということにもなろうかと思う。そこまで競争になります。アメリカではもうそうなるとんであります。アメリカは日本の何倍か、個人当たりの生産を挙げております。土曜も休みになるというように松下電器をもっていかなければ、松下電器の成功はないと私は思うんであります。そこまでいったときに、我々は初めて成功、世界のメーカーとして互角の商売ができるんであります。それほど会社は合理化している。脇目もふらず、機械と共に働くようになるから、半分はその疲労を回復するために休むんだ、半分は高度の文化生活を楽しむために休むんだということで、まず 5 年先には松下電器は週 2 日の休みをとりまして、給与もまた同業メーカーよりも少なくならないようにもっていくところに、会社経営の方針を持たなければならんと私は思うんであります。」

海外メーカーとの苛烈な競争を想定して、従業員を休ませながら、他方で、業務を効率化させ、生産性の向上を図るといういわば“一石二鳥”の妙案であり、その後の歴史を見れば、これは時代の流れを的確に読んだ先見性に富んだ経営判断であったと言えましょう。

松下幸之助がこのような経営者の役割を如何に重要なものと考えていたかは、次の言葉からも明らかです。「**人びとに理念と目標と理想を提示できない指導者は、指導者を名のる資格はない。**」この点から津賀社長を厳しく評価すれば、経営者の資格はないということとなります。

実は、これは、パナソニックに限らず、日本企業全般に当てはまる弱点だと言われています。

元々一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏他の名著『失敗の本質』において、第二次世界大戦で日本軍が敗退した原因を分析し、その一つとして指摘されたもので、重要な点は、それが現代の日本企業にも基本的に引き継がれているという指摘です。

つまり、個別の戦線における“戦術”レベルはあっても、戦争全体を貫く最終目標が明確ではないため、個々の戦線での失敗が、教訓として次の戦線で生かされないという致命的な欠陥を生んだのです。この点、アメリカは逆にその点が明確ですべての個別の戦線における戦術は、その大戦略に沿ったものとなっており、個別の戦線での失敗は、大戦略との関係で分析検討され、次の個別の戦線での戦術に生かされました。つまり、『学習する組織』として、一歩ずつ確実に“進化”して行ったのです。

この大戦略のない企業は、会社の運命を左右するほど重要な一つの方向に経営資源を集中的に投入するという、経営の最も重要な機能を欠き、個別の戦術のレベルだけでバラバラに戦い、しかも“学習する”という点に欠けるため、同じ失敗を繰り返す、その結果、世の中の景気の動向の波に大きく左右されるままに浮き沈みしているだけで、大きく成長発展することはありません。さらに、“方向”を見失った組織や社員個人は、人間の性から、自分の利害や感情にとらわれて、自己中心的となりやすく、それぞれの部門が自部門の利害を主張して部門間の壁を作ったり、社長の示す方針を軽視して自分たちの好き勝手な行動を取ることとなりがちです。『日経ビジネス』や『週刊ダイヤモンド』の指摘する“全体最適を阻む事業部の縦割り志向”や“津賀社長の訴える『改革』への現場社員の温度差”などは、まさにその現れと言ってよいでしょう。

このことは、その点で成功しているソニーや日立と比較すれば一目瞭然です。この両社は、いずれも、時代の流れを読んで全社の“体質改善”を図る“大戦略”を策定し、それを実行することによって、現在好業績を挙げているからです。

まず、ソニーは、かつての主力事業であるテレビ事業と音楽事業から、インターネットとデジタル化の時代を読み、集中投資した CMOS イメージ・センサーという世界一のデバイスとゲームを武器に『超・製造業モデル』という“大戦略”へ大きく舵を切りました。その結果、2019

年度には、過去最高の営業利益（営業利益率 10%）を出しています。

また、日立は、2008 年のリーマンショック以降、パナソニック同様、7000 億円を超える巨額赤字と倒産に危機に直面し、全社で“危機感”を共有して、大きく事業の方向を転換しました。テレビなどの市況の影響を受けやすい“モノ売り”の事業から次々と撤退し、安定した収益を見込める社会インフラ事業に経営資源をシフトするとともに、IT 部門を増強してモノのインターネット（IoT）などデジタル事業に特化する“大戦略”を採ったのです。そして、重要なことは、その後の経営判断がその新たな方向に向けて一貫した基準で行われてきたことです。つまり、それらは単なる“スローガン”ではなく、実際の“実行”を伴ったもので、全社の経営資源がその方向に向けて投入されたのです。例えば、M&A（企業の買収・合併）を行う場合にも、『デジタル技術を使ったソリューション（ルマーダ事業）とシナジー効果があるかどうか』という観点で一貫した判断がなされました。たとえ利益が出ている事業でも、その基準を満たさなければ容赦なく放出され、しかも、それが逆に売却益を大きくしたのです。また、この大戦略に基づく改革の中で、日立は全社的に不採算事業を見直しました。これら一連の改革の結果、日立は、2019 年度に過去最高の営業利益（営業利益率 7%）を出し成長軌道に乗っています。

2 年連続 7500 億円もの巨額赤字を出したパナソニックの社長に就任した津賀社長は、8 年間、また、現在に至るまで結局『将来に向けて全社で共有する明確な成長戦略（＝大戦略）』を示すことはできませんでした。その結果、2014 年までには一応の回復をしながらも、その後は鳴かず飛ばずで、赤字事業の撲滅という構造改革を続けるばかりで、8 年目の 2019 年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大という影響があったとしても減収減益（営業利益率 3.92%）というじり貧の業績となりました。これに対して、“大戦略”を大胆に提示し、全社で“危機感”を共有して、一丸となって“体質改善”に取り組んだ結果、過去最高の営業利益を叩き出したソニーや日立とは明らかに明暗を分けたのです。

② 『為すべきを為す』の欠如

このようにソニーや日立とパナソニックとの違いは、“大戦略”を打ち出し、それをやり切ったかどうか尽きると言っても過言ではありません。そして、この点について、『理想や目標を示す』という経営者の役割を怠ったものだ指摘しましたが、これは言い換えれば、『為すべきを為す』という松下幸之助が経営者に求めた役割を怠ったとも言えます。松下幸之助は言います。「何が正しいかを考え、信念を持ってなすべきをなす。平凡といえば平凡だが、それをするかしないかが、成否の分かれ道である。」

そして、「うまくいかないのは、為すべきことを考えていないか、考えていても、やっていな

いからだ。」と断ずるのです。つまり、ソニーや日立は、“正しいこと”あるいは“為すべきこと”即ち“大戦略”を考えてこれを実際に為し、他方、パナソニックは“正しいこと”あるいは“為すべきこと”即ち“大戦略”を考えていなかったということです。それ故、松下幸之助の目から見れば、“大戦略”、すなわち『パナソニックの為すべきこと』を示すことができなかった津賀社長の経営が、うまく行かなかったのはむしろ“当然の結果”だということになるでしょう。

では、ここで松下幸之助のいう「何が正しいか」とか、あるいは「為すべきこと」とかというものは、一体何を意味するのでしょうか？

この点、松下幸之助は次の様に述べています。「およそ商売というものの正しい姿は、社会の求める道をひたすら考え、人々の身になってその要望を満たすところにあります。」それは、『社会の求める道』即ち、“社会が自社（パナソニック）に対して何を求めているか”ということの意味しています。それこそが、パナソニックの『為すべき（こと）』なのです。

松下幸之助の考え方をもう少し説明しましょう。松下幸之助は、「限りない生成発展という自然の理法が、この宇宙、この社会の中に働いている。その中でわれわれは事業経営を行っている。」（『実践経営哲学』p.16）とし、『ことごとく生成発展と考えること』が大切だと経営者に求めました。それ故、「経営というものは、正しい考え、正しいやり方をもってすれば必ず発展していくものと考えられる。それが原則なのである。」（『実践経営哲学』p.54）と断ずるのです。

そして、ここでいう『正しい考え』というものが、先に述べた「社会の求める道をひたすら考え、人々の身になってその要望を満たす」ということであり、事業活動が世間大衆を相手にしているところから言えば、“世間の求めるところ”と言い換えてもよろしいでしょう。そして、この世間の考えや行いをいいかげんで信用できないものとするか、あるいは、正しいと考えるか、二通りの考え方がありうるところ、松下幸之助は、『世間は神のごとく正しいものだ』と考え、“世間の求めに応じた経営”をしていこうとしたのです。それ故、松下幸之助は『世間は正しいと考えること』を経営者に求め、「自分は、ただ世間の求めるところに対して、省みて過ちなきを期してゆけばいいのだ。それ以外のことには心をわずらわす必要はない。」とまで言い切ったのです。自社の事業の顧客となる“世間大衆”の求めるものを実現して提供していくわけですから、世間大衆の支持が得られるのは必然であり、結果として事業はうまく行くというわけです。極めて理にかなった考えであると言えます。

（２）『商いの原点』を忘れたこと

①津賀一宏社長の成長戦略の考え方

この点、津賀新社長は“成長戦略”というものをどのように理解していたのでしょうか？

津賀社長が、日立やソニーとの比較を問われた際に、“戦略”が中長期のものとなるかどうかは、“仕込みの出来不出来の違い”だとして、次の様に説明しています。曰く、「(成長戦略は)一朝一夕にできない。8兆円規模の当社が数%成長するだけでも大規模な売上高の増加が必要。しかし、すぐに成長する事業は収益を出しにくい、早くに成長が止まるかのどちらかだ。ビジネス機会も大きく、競合他社に取って代われやすい。だから慎重な(成長戦略の)作り込みが必要だ」「彼らの成長戦略は長年にわたって仕込み、花開いた側面が大きい。一方、パナソニックは長年の仕込みがなっていなかった。例を挙げるとデジタルテレビ。重要な事業で、大きな経営資源を投じた。でも結果は長期的な成長戦略の仕込みにならなかった。」

ここに現れている津賀社長の考え方は、就任後しばらくして採られた“利益重視”の経営に基づくものです。それまでのパナソニックは売上に拘り(売上至上主義)、10兆円を目指してやってきましたが、パナソニック電工や三洋電機を買収してもなお、届きませんでした。そこで、津賀社長は、これを“利益重視”の経営に切り換えたのです。そして、『**すぐに成長する事業は、競合他社も多く、収益を出しにくい、早くに成長が止まるかのどちらかだ。**』として、そうならないような、つまり、収益が出やすく、かつ、成長が持続するような、いわば“儲かる仕組み”を“作り込むこと”が必要だと考えたのです。

②津賀一宏社長の成長戦略の考え方の問題点

しかしながら、このような津賀社長の考え方に現れているその姿は、“**自社の立場**”に立って、そこから“**自社の利益**”を確保するために“**儲かるシステム**”を作ってしまうという、合理的と言え合理的な考え方ですが、いわば“**自社の利害**”という“**私の心**”にとらわれた姿です。驚くべきことに、そこには、『世間の求めるもの』や『お客様の姿』は、全く見えず、津賀社長自身、その仕組みによって“**お客様に提供する価値**”自体の中身については、全く語られていないのです。そこから、言えることは、その点を語らないということは、そのアイデアが具体的に頭にないか、関心がないかのいずれかです。いずれにせよ、“**自社の利害**”にとらわれた津賀社長自身には、“**世間の求めるもの**”は認識から“削除”されて見えていないと思われます。このような津賀社長の考え方は、先に述べた松下幸之助の“**世間の求めるものに依拠して行く**”経営とは“**対極にある考え方**”だと言ってよいでしょう。

なお、津賀社長は、パナソニックはプラズマテレビの事業でこの“作り込み”に失敗したとし、

本人の言う“延長戦”に入った現在も、「中計（筆者注：中期計画）で一気に大きな成長を見越すよりも、ビジネスモデルを変革しながら赤字事業を処置し、成長できる体質に戻す。これが今の段階だ。」と中期の成長戦略を立てる段階にはないと述べています。

③津賀一宏社長の大戦略（？）の問題点～“商いの原点”の喪失

そして、そのような変革後の姿として、初めて『中長期に目指すべき成長戦略』というものに言及しています。「**基幹事業に位置付けたのは全てBツーB（企業間）事業だ。例えばソリューション型からサブスクリプション（定額課金）型へとビジネスモデルを変える。その先に成長戦略に値するものが生まれる。そのための土俵がやっと出来上がった。家電事業のようなBツーC（対消費者）もBツーBのようにしないといけない。そこで18年に掲げた『くらしアップデート業』という考えが必要になった**」

野球で言えば、“延長戦”に入ってもう試合も終了するという段階に入って初めて、試合終了後の“大戦略”を語っているようなものです。これではあまりにも遅すぎ、津賀社長自身に与えられた時間内に“大戦略”の提示と実行をやり切ることができなかったという意味で、これまでの議論では、津賀社長は“大戦略”を示さなかったものとして扱いました。

ただ、一応ここで津賀社長の示した上記の“大戦略”を検討してみます。

まず、その内容は、BツーB（企業間）事業を中心とし、サブスクリプション（定額課金）型のビジネスモデルを目指す、家電事業のようなBツーC（対消費者）事業においても、『くらしアップデート業』という概念に基づくサブスクリプション（定額課金）型のビジネスモデルを目指すということになります。ここに現れている考え方もまた、『継続的に利益の稼げる仕組み作り』という利益重視のビジネスモデルの構築であり、そのために顧客に『くらしアップデート業』という継続的なサービスを提供するというものです。それでは、その『継続的に提供するサービス』とはどういうものなのでしょうか？

『くらしアップデート業』という概念そのものが、実は“後付け”で考え出したものだということが、津賀社長の次の言葉から明らかです。曰く、「～そこで18年に掲げた『くらしアップデート業』という考えが必要になった。」つまり、『自社が継続的に儲かる仕組み』を先に考えて、その仕組みを実行するためにその中身として『継続的に提供するサービス』が必要となつて、後から考え出されたのが、『くらしアップデート業』というもののなのです。

もし松下幸之助がこの話を聞いたならば、恐らく次の様な問いを発するでしょう。

『ところで、津賀君、これでお客さんは喜ぶんか?』

津賀社長は、果たしてこの質問にどのように答えられるのでしょうか?

あれだけ“逆算で”『お客様価値を徹底追求すること』を全社に繰り返し強調してきた津賀社長でしたが、『中長期にパナソニックが目指すべき成長戦略』、即ち“大戦略”を語る津賀社長の上の話の中で『どのようなお客様価値を追求するのか』という肝心な話は、最後の最後によりやくその“概念（コンセプト）”だけが“後付け”で出てきました。つまり、真の意味でお客様からスタートした“逆算”ではなく、“自社の立場”から“自社の利害と都合”でスタートし、頭で考えて生み出したものです。そこからは、津賀社長自身にも、実現への“情熱”も、“使命感”も出てこないのです。ましてや、社員たちにも伝わりません。ここに、それが実現されたときの人々の喜ぶ姿をありありと目に浮かべた松下幸之助との大きな違いがあります。しかも、津賀社長の“概念（コンセプト）”は後から理屈で“取ってつけたもの”であるが故に、社員たちが一度聞いただけで直ぐに実感し理解できるようなわかりやすいコンセプトとは言い難い、言葉の意味が曖昧で、提供するサービスの中身は、さらに漠然として不明確です。

かつて筆者が欧州に駐在していた 1980 年代、欧州の有名なメーカーのつくる『すぐに切れる電球』というものがありました。そのため、予め電球を買って、自宅にはいつもいくつかを置いておかなければ、電球が切れたときにとっても困ることになるのです。当時技術的には『すぐに切れない電球』もつくれるのだということを聞いたことがあります。もしそうだとすれば、メーカーが自社にとっての『儲かる仕組み』として作ったものだったのかもしれませんが、それは長続きはしませんでした。いずれ長持ちする電球が出てきて、その後さらに LED 電球に取って代わられることとなりました。また、『すぐにデンセンするパンティストッキング』というものもありました。これも同様のうわさがありました。

あるいは、コピー機やプリンターなどの製品とそれに使う純正品のインクというものも、メーカーから見れば、『儲かる仕組み』と考えられます。純正品のインクはその製品を使い続ける以上やはり使い続ける必要があり、しかもその価格が結構高い場合が多いのです。しかし、それもいずれ他社から相当な価格のインクの同等品が出てきて、純正品のインクが売れにくくなるという現象が生じてきています。

要するに、メーカーの側でいくら『儲かる仕組み』と思われるものを作ってみても、それが『自社の立場』から『自社の利益』を優先的に考えて“自社の都合”で構築したものである限り、『電球は長持ちしてほしい』とか『妥当な価格のインクが欲しい』という『顧客の都合』という視点

は“削除”され無視されるか、あるいは、“歪曲”されて軽視されて、考慮されていないことが多いのです。そうすると、それらの『顧客の要望』にできていない部分は、依然として『顧客のニーズ』として残るため、そこに目を付けた同業他社が、いずれそれに応える製品を開発し、販売してくるのです。その結果、そのような『顧客の要望』にできていない部分を含む、メーカーの利害を優先した自社都合の『儲かる仕組み』は、一時的にはうまく行っても、いずれ“崩壊”して行くこととならざるをえない運命にあるのです。

特定のメーカーが、如何に様々な策を弄して、顧客を縛ろうとしても、“自由競争”を前提とする市場経済の下においては、顧客のニーズ（不満がニーズになります）がある限り、同業他社は競争に勝ち抜くためにそこを狙って新製品を開発し販売してくるものであり、しかも、最終的な決定権は顧客の側に 100%あるからです。

津賀社長はそのようなリスクがわかっていたからこそ、そのような間違いを避けるために、『逆算で考えること』をあれほど強調していたはずなのに、いざ自分が実行する段階では、“逆算のアプローチ”を忘れてしまっていたのです。

それでは、津賀社長の提唱する『くらしアップデート業』というものはどうでしょうか？

そもそもこの『くらしアップデート業』というものは、先に述べた“出生の秘密”から明らかである通り、“プロダクト・アウトの発想”から出てきたものでした。従って、それは、津賀社長自身が“とらわれない素直な心”で、“世間の声”を聞いて感じ取った“世間の求めるもの”ではありませんでした。つまり、“世間が求める”という実態のない中で、津賀社長が“自社の立場”から、“利益重視の経営”を実現するために“自社の利益”にとらわれて、“自社にとってできるだけ多くの利益が継続的に儲かる仕組み”として考え出された“自社都合のビジネスモデル”について、実際にその中に入れるもの（コンテンツ）、つまり、“顧客に継続的に提供するサービス”の中身を考える必要に迫られて、“後付け”で“頭で”論理的に考え出したものでした。そこには、『世間（お客様）が真に求めるもの』という“お客様の都合”よりも“自社の利益の継続的確保”という“自社の都合”を優先して考える津賀社長の“徹底した合理主義”の“本音”が、現われています。

それ故、一見儲かるようにも見えるこのビジネス・モデルの明らかな欠陥は、肝心要の中身、つまり『お客様に継続的に提供する価値』自体が“世間の求めるもの”であるという実態があるのかどうかを確認されていないため、“顧客の支持”が得られるという保証が全くないことです。

さらに問題なのは、そのコンセプト自体の曖昧さ故に提供する側の自社の社員さえ理解することが難しいため、提供するサービスの中身がはなはだ心もとないことです。そもそも何を以て“アップデートする”というのか、そもそもそのような“アップデート”を世間の人々（のすべて又は一部）は本当に求めているのか、“アップデート（最新化）すること”が必ずしも“良いこと”であるとは限らないのではないか、そのサービスの内容に対する対価としてお客様はそれだけのサービス料を継続的定期的に支払う価値があると考えているのかどうか、顧客は不要なアップデートのために余計な費用を支払う（切れる電球を余計に買い置きするようなもの）意思があるかなど、次々と疑問が湧いてきます。

津賀社長の考え出したこの概念は、今後“後付け”で現場が“具体化”して行くこととなるでしょう。とすれば、現場の社員がこのコンセプトを聞いてすぐにわかるということが重要ですが、実際、社内でも『よくわからない』と評判が悪く、一般社員にもなかなか理解されていないことは、津賀社長自らも認めているところです。「言葉が曖昧過ぎて腹落ちしない」「意味がよくわからない」というのが、ベテラン社員の本音だったと言います。（2020年1月27日号『日経ビジネス』p.27）これでは、社員に“情熱”や“使命感”も湧いてこないでしょう。

従って、もし今後提供していく価値がお客様の求めるものから外れていたり、あるいは、求める水準を下回る“貧弱なもの”であれば、お客様の支持は得られず、頭で考えた“利益の確保”も“捕らぬ狸の皮算用”ということとなって、結局、この“大戦略”は失敗という結果に終わってしまうこととなる可能性が大きいものと考えられます。

ここでの津賀社長の大きな過ちは、『商いの原点』を忘れてしまったことにあると言えます。松下幸之助は言いました。「商いの原点は、“どうしたら売れるか儲かるか”ではなく、“どうしたら人々に心から喜んでもらえるか”である。」と。

ここで言う前者と後者とは、そのアプローチと効果の双方において、大変大きな違いがあります。津賀社長の考え方は、まさに前者の“どうすれば売れるか、儲かるか”という考えです。これは、“**自社の立場**”に立ち、そこから“**自分（自社）の利益**”のために『**どうすれば売れるか儲かるか**』を考える、“**自己（自社）都合**”の物の考え方です。極論すれば、お客様を“利益を搾り取る相手”と捉え、“お客様にとってどんな利益を提供できるか”とか“どのように喜んでいただくか”という視点は、認識から“削除”され、“盲点”となって見えなくなってしまう、結果として、“お客様の支持”が得られるような『**お客様価値**』を提供することができず、うまく行かなくなるという点に最大の問題点があるのです。（詳細は後述します。）

これに対して、後者の“**どうすれば人々に心から喜んでもらえるか**”という考え方は、まず

『人々に心から喜んでいただきたい』という“情熱”（感情）を持つところから始まります。その上で、『相手の立場に立って考える』こと、つまり“自社の立場”を離れて、“技術力”や“コスト”などの自社の制約を一旦脇に置いて、『人々の立場に成り切って』“人々（お客様）の視点”から“人々が心から喜ぶのはどのような場合か”“そのために自社は何ができるか”という点に意識をフォーカスしていく中で、直感的に感じ取るのです。この場合、注意の焦点化効果によって、人々が心から喜ぶようなアイデアがいわば地引網のように次々と集まってきます。『人々を心から喜ばせたい』という純粋な気持ち（感情）を持って、しかも何らの制約なく、『人々が心から喜ぶこと』を感じ取るというプロセスを踏むことができるかどうか成功するアイデアを生み出せるかどうかを決定すると言っても過言ではありません。（詳細は後述します。）

この点、前者の立場でも、『お客様に提供する価値』というものを考えるかもしれません。ただ、この場合には、後者のように『相手の立場に成り切って』考えるのではなく、あくまで“自社の立場”に立ったまま、“自社の利益”にとらわれた心の状態で、そこから論理的に“顧客の利益”を考えようとするため、何の制約もなしに“どうすれば人々に心から喜んでもらえるか”を考える後者の場合とは異なり、あくまで“自社の立場”と“自社の利益”からくる様々な制約、例えば“その時点で自社の持つ技術力やオペレーションの力”や“利益確保のためのコスト削減”などの制約を踏まえて、“顧客の利益”を考えるため、応えようとする“顧客の利益”の範囲が初めから大きく制約されてしまう点で全く異なった検討のプロセスと結果を生むことになるのです。

後者のアプローチに戻ると、第一段階で『お客様に提供する価値』は明確になりましたが、それだけでは、場合によってはコストがかかり、利益が出ずに、事業として成り立たないということにもなりかねません。そこで、次のステップとして『収支を立てる』ための作業をします。つまり、すべての業務の流れを見直して、コスト削減のための知恵を絞るというわけです。

大切なことは、これら二つのプロセスをこの順序でしかも分けて行うこと、これらを同時にやらないということが大切なのです。これらを同時にやると、“自社の立場”からくる“技術力”や“コスト”などの制約条件にとらわれて、そもそもお客様を喜ばせるアイデアが出なくなってしまうか、あるいは、出てきても“技術力”や“コスト”などの制約から『それでは儲からない』などと、それらのアイデアを歪めて評価し、諦める結果となってしまうからです。

松下幸之助は言います。「世の中の人々が企業に対して抱く様々な要望に応じ、生活の向上に貢献することによって、企業は見返りとして利益を得ることもできるし、発展もできる。だから、大切なのは、まずお客様に喜んでいただくことで、利益だけを追い求めても、決してうまくいくものではない。」（「人生談義」より）このように、松下幸之助が『まずお客様に喜んでい

ただくこと』を重視し、『利益を追い求めること』を戒めるのは、上に述べた理由によるのです。

結局、津賀社長は、“自社の継続的利益を確保すること”という“自己（自社）の利害”にとられて、“事業活動の結果”としての『利益重視の経営』を追求し、前者の『どうすれば儲かるか』ということを最優先して考えるアプローチを採ってしまったのです。そして、“自社都合”の『自社が儲かる仕組み作り』自体をパナソニックが中長期に目指すべき“大戦略”と捉えてしまったために、そのことに意識がフォーカスされてしまい、肝心要の『社会がパナソニックに求めるもの』や『どうすれば人々が心から喜んでいただけるか』という大切なことが“削除”され、“心理的盲点”となって見えなくなってしまった、あるいは、“後付け”で事後的に“自社の立場”から“自社の都合”で検討されるため、内容が疎かになってしまったところ、つまり、『商いの原点』を忘れてしまったところに、津賀社長の考え方の最大の問題点があったと言えるでしょう。

津賀社長は、社内において『お客様価値を徹底追求すること』という方針を繰り返し強く求めてきましたが、それが実は本人自身も本当に心からそれが正しいと信じてはいなかった、つまり、自身の“強固な信念”にはなっていなかったということが図らずもここから明らかになりました。

なぜなら、人間は、“自分の信念”に基づいて考え、行動するものだと言われています。従って、もしそれが津賀社長自身の“強固な信念”となっていれば、それは自然と津賀社長の“考え”や“行動”に現れてくるものだからです。例えば、津賀社長がパナソニックが中長期に目指すべき“大戦略”や短期の戦略であっても、それらを語るときには、自身の“信念”となっている『お客様価値』についてかくあるべきということを必ず言及するはずなのです。

ところが、残念ながら、上に見た通り、ほとんど言及されることはありませんでした。津賀社長の頭の中でも、空疎な内容しかなかったからです。逆に言えば、だからこそ、あれだけ津賀社長が繰り返し強調した『お客様価値を徹底追求すること』という方針が、全社の社員に理解されず、また、社員たちの心に響くこともなく、社員たちの“共鳴”を生み出すには至らなかった、その結果、全社で意味のあるレベルを超えて実践されることもなかったわけです。会社の社員というのは、社長の言葉がどこまで本気なのかということに強い“関心”を持って、その一言一言を実によく聞いているものなのです。

松下幸之助は言いました。会社が大きくなってくると、社員たちに“指示命令する”だけでは、社員たちは動かない。「頭を下げてお願いし、端の人がみて『気の毒な』と思うくらい一生懸命に働く姿を見せれば、全社の社員が一致団結して働く。」

津賀社長が自ら率先垂範して、『お客様価値徹を底追求する』姿を全社員に示さなければ、しかも、それに没頭して周囲が“気の毒な”と思えるくらいに真剣に取り組まなければ社員たちは付いてはこないのです。そして、それをやって見せたのが、松下幸之助の“愛弟子”と言ってもいい、倒産した日本航空をわずか2年で再生させた元京セラ会長の稲盛和夫氏でした。

(3) “利益” というものについての誤解

なお、津賀社長は“利益重視の経営”を推進してきましたが、津賀社長がそこでいう“利益”の捉え方は、『結果としての利益』自体にとらわれ過ぎている点で問題があります。

津賀社長は、2014年に一応の回復を果たしたときに、その原因を問われて、「円安などの運のよさもありましたが、突き詰めるとお客様のお役立ちの報酬である利益を最優先とした経営に徹してきたからだと思います。」と答えています。利益は『事業を通じた社会への貢献への報酬』だという松下幸之助の利益の概念を使ってうまく説明をしているように見えますが、津賀社長の“利益重視の経営”は、“利益”自体を“目的”と捉えているものと考えられます。

経営者として、“利益”に拘るのは当然ではないかと思われる方もおられるかもしれません。

しかし、松下幸之助は、“利益”について、次の様にも述べています。「“利益”、それ自体が究極の目的かというところ、そうではない。根本は、その事業を通じて共同社会の向上を図るところにあるのであって、その根本の使命をよりよく遂行していく上で、利益というものが大切になってくるのであり、そこをとりちがえてはならない。」(「実践経営哲学」p.26)つまり、松下幸之助は、“利益”それ自体は、“究極の目的”ではなく、あくまで“手段”に過ぎず、“本来の目的”は、『その事業を通じて共同社会の向上を図ること』にあることを忘れるなと警告を発しているのです。

この点、津賀社長は、“利益”を“お客様へのお役立ちの報酬”と説明しているにも拘らず、“結果としての利益”の金額に拘った経営をしており、そのような利益を得るために必要な自社の活動自体、つまり松下幸之助の言う『その事業を通じて共同社会の向上を図ること』自体をどのようにして実現していくのかという肝心要の“本論”については何も語っていないのです。この点、松下幸之助は、結果である利益自体ではなく、そのプロセスとしての『その事業を通じて共同社会の向上を図ること』を重視し、そこに意識をフォーカスして、しっかり考え、実行して行きさえすれば、利益というものは、自然に儲かるものだと考えたのでした。利益の捉え方が津賀社長とは全く異なっています。

また、津賀社長の目指す“利益重視の経営”が、利益自体を目的としたものであるということ、津賀社長が社員の“賃金カット”を断行したことについて、次の様に述べていることから明らかです。曰く、「**利益優先の必達目標を社会に向けて約束した以上、賃金のカットにも着手せざるを得ませんでした。**」つまり、津賀社長は、従業員の賃金をカットしてでも、社会に約束した利益目標（額）を達成しなければならないと考えたわけです。

しかし、“利益”というものは、『お客様へのお役立ち』の結果として、その報酬として社会から与えられるものであるというのが、松下幸之助の“利益”についての考え方であり、先に述べた通り、津賀社長自身もそのような意味で使っていました。そうだとすれば、その利益は、『社会の求めるより良い製品やサービスを社会に提供すること』を通じて挙げるべきものであって、『お客様へのお役立ち』には何らつながらない、『従業員の賃金をカットすること』によって挙げるべきものではないからです。

むしろ、それは、経営者の方針に従っただけの社員に、本来経営者が負うべき“**経営の責任**”を負担させるもので、“本末転倒”と言わなければならない、また、松下幸之助の目指した従業員を含む『人間大事の経営』にも反する、全く“筋違い”の判断であり、“経営者としてあるまじき行為”だと言わなければなりません。「とりわけ組合員の皆様から厳しい批判の声が出て、かなり辛い思いもしました。」のは当然のことで、このような重要な経営資源でもある全社の社員のモチベーションを下げるような“自損行為”とも言える“賃金カット”を「**パナソニックの将来のためにはやるしかない**と信じて断行しました。」というのは、“見当違い”も甚だしいと言わざるを得ません。

（４）私心へのとらわれ

このように、津賀社長の“徹底した合理主義”の頭の中では、本来“手段”に過ぎない“利益”が“目的”と化してしまっていました。それは、『自社の利益を確保したい』との“自社の利益”と津賀社長個人として『パナソニックの社長として利益を挙げ、文字通り V 字回復の成果を示したい』という“**自分の利害**”に“とらわれ”た結果、“利益”自体が目的となってしまったのです。

このように“自分／自社の利害”にとらわれて、“利益”自体を目的として“利益重視の経営”を推進した津賀社長は、『儲けよう』と思えば思うほど、それ以外の大切なことが見えなくなってしまうのです。松下幸之助が、『**儲けようと思っても儲かるものではない**』と強調したのは、このことなのです。

“**自分の利害**”にとらわれた経営者は、なぜ経営に失敗するのか、松下幸之助が見てきた多くの会社を倒産させた経営者に共通の特徴は、“**自分の利害や感情**”などの“**私心**”にとらわれたことでした。松下幸之助は、この人間の現実の姿、特徴というものを実に的確に捉えていたのです。それは、簡単に言えば、『人間というものは、自分の見たいものを見たいように見て、決めつけるものである』あるいは『人間というものは、自分の考えたいことを自分の考えたいように考えて、決めつけるものである』ということです。

これは、『自分が儲けたい』という“**自分の利害**”に“とらわれ”ると、そのことに意識が“固定”されてしまい、それに関連する情報が集まります。(注意の焦点化)しかし、その一方で、それ以外のことが“心理的な盲点”となって認識から“削除”されて、認識することができなくなってしまうのです。これは脳の **Reticular Activating System (=RAS 網様体賦活系)** というものがフィルターの機能を果たして、外から入ってくる膨大な情報を無意識のレベルで選択しているためです。その際、自分の**価値観**(自分が重要だと考えていること)や**信念**(自分が本当に正しいと思っていること)が選別基準となって、必要かどうかの選別が行われ、必要とされる情報が集まってくる一方、不要とされる情報は、認識から“削除”されて、認識されなくなるのです。この意味で、『人間は自分の見たいものを見ている』のです。

人間の認知のプロセス(見たり聞いたりするなど五感により外部情報を認識するプロセス)及びそれら外部情報を評価・解釈するプロセス(考えること)において、この“削除”というメカニズムが働いています。従って、見るものだけでなく、『人間は自分の考えたいものを考えている』のです。

ここで重要なことは、そのように“削除”される情報の中にこそ、『追求すべきお客様価値』や『人々に心から喜んでいただくこと』、あるいはそのヒントとなるものが含まれているということなのです。それ故、『儲けよう』と思えば思うほど、『お客様が真に求めるもの』という本当に大切なことが見えなくなってしまうのです。

昔から『**恋は盲目**』と言われるのはこのことです。好きになってしまった相手の“いいところ”しか見えなくなって、相手の悪いところは見えなくなるのです。周りの人たちがいくら彼の悪い噂を聞きつけて、それを伝えても“聞く耳”を持ちません。

最近の例では、“**オレオレ詐欺**”を想定していただければわかりやすいと思います。騙された人も、後から考えれば、どうしてあんな話に騙されたんだろうと不思議に思うほど簡単に騙されてしまうのは、自分の息子が事故に遭って重傷を負ったと言われて、そのことに意識がフォーカ

スされ、固定されてしまい、それ以外の情報が削除されてしまったのです。その削除された情報の中に重要な情報があり、それを確認していれば騙されることはなかったはずなのですが、その時には、認識することができないのです。

この“削除”という点について、松下幸之助は、次の様に述べています。「**素直な心がない場合には、往々にして一つのことにとらわれてしまったり、自分の考えとか感情にとらわれてしまいます。だから、ついつい物事の一面だけしか目に入らず、他の面まで見る心の余裕もなければ、また視野というものの自体がひらけなくなる場合が多いと思われます。したがって、素直な心がない場合には、物事のさまざまな面を見、考えることができず、単に一面のみを見てそれにとらわれるといった姿に陥ることにもなりかねません。**」（「素直な心になるために」pp.136-137）このように松下幸之助は、人間の様々なことへの“とらわれ”が、視野狭窄を招き、情報が認識から“削除”されることを的確に捉えていました。

同様に、人間の認知のプロセス及びそれら外部情報を評価・解釈するプロセス（考えること）において、“歪曲”というメカニズムが働きます。これは、自分の価値観（自分が重要だと考えていること）や信念（自分が本当に正しいと思っていること）を軸として、それらにとって都合のいいように歪めて（“歪曲”）外部からの情報を評価・解釈するのです。つまり、『人間は自分の見たいように見る』し、また、『人間は自分の考えたいように考える』のです。昔から、『あばたもえくぼ』とか、『坊主憎けりや袈裟まで憎い』と言われるのもそのことを言っているのです。

津賀社長のいう『徹底追求すべきお客様価値』というもののやそのヒントが仮に少しでも見えたとしても、例えば部下からそのような提案があったとしても、“自社の利益”と『儲かる仕組み』にとらわれていると、『それはアイデアとしてはいいけれども、コストがかかり過ぎる』『それでは儲からない』などという理由で却下してしまうということになりかねません。

例えば、2005年4月25日のJR西日本の尼崎での脱線事故がその例として挙げるができるでしょう。当時、関西圏での苛烈な競争状態にあって、JR西日本は、“利益重視”の経営を推進しており、そのことが様々な経営判断を狂わせ、あの事故を招いたと言えるからです。運転技術に熟練した団塊の世代のベテラン社員の大量の退職の結果、運転技術の未熟な若手の運転手が増える中、利益を重視して、過密なダイヤを組み、遅れたときには、遅れを取り戻す“回復運転”を要求したのです。その結果、頻発した“オーバーラン”や“遅れ”などの予兆現象も無視され、若手運転手の教育不足が原因とされ、その教育内容は現場に任された結果、“日勤教育”という延々と草むしりをさせられ、反省文を書かされるというような“いじめ”のようなものとなってしまいました。事故当日尼崎駅で72メートルものオーバーランをしてしまった運転手は、過去受けたことのあるこの日勤教育を二度と受けたくないと考えて、車掌と電話で懇請し、注意力が

散漫になっていたため、制限速度時速 70 km に落とすべきカーブに時速 116 km もの猛スピードで突っ込んでしまったことが大きな原因となったのです。また、事故現場への導入が既に決定されていた“最新式自動制御装置 (ATS)”の設置がコストの問題から事故の直前に延期されてしまったことも、事故の防止を不可能にしました。もっと冷静に現場で起こっていたことを捉えていれば、過密ダイヤを改めてもう少し余裕のあるダイヤとするとか、“最新式自動制御装置 (ATS)”の設置スケジュールは、コストではなく、リスクの大きさによって優先度を定めるなどの対策が打てたはずだと思われるのです。これが、“利益重視の経営”にとらわれた経営者の認識する情報に“削除”と“歪曲”のメカニズムが働いた結果だと言えましょう。

松下幸之助は、この点について次の様に述べています。「人間は、心にとらわれがあると、物事をありのままに見ることができない。たとえば言えば、色がついたり、ゆがんだレンズを通して、何かを見るようなものである。かりに、赤い色のレンズで見れば、白い紙でも目には赤くうつる。ゆがんだレンズを通せば、まっすぐな棒でも曲がって見えるだろう。そういうことでは、物事の実相、真実の姿を正しくとらえることができない。だから、とらわれた心で物事に当たったのでは判断をまちがえて、行動をあやまつことになりやすい。」(「実践経営哲学」p.161)

さらに、人は自分の数少ない経験だけでそれが世の中のすべてだと決めつけてしまう(“一般化”)傾向があり、この一般化のメカニズムが、同じように人間の認知のプロセスとそれら外部情報を評価・解釈するプロセス(考えること)において働くのです。

この“一般化”について、松下幸之助は、次の様に述べています。「・・・自分の目で見、自分の手でたしかめる—これほどたしかなことはないけれど、ともすればお互いに、自分の目のとどく範囲、手にふれる範囲のたしかさにとらわれて、これがすべてなり、これがまさに“世界”なりと速断しがちである。」(「続・道をひらく」p.162)

このように人間が“自分の利害などの私心にとらわれること”は、無意識のレベルで価値観や信念という“心の回路(ソフトウェア)”を構築し、それらに沿って物事を見て、考えるようになり、さらに“削除”“歪曲”“一般化”というメカニズムが、人の認知と評価・解釈のプロセスにおいて、その“とらわれ”を“増幅”するため、その人の『認識する情報の範囲』を大きく狭め(“削除”)、『情報の評価や解釈』を歪めて(“歪曲”)、『判断や決定』を自分の知っている数少ない例だけで簡単に決めつけてしまう(“一般化”)という極めて重大な弊害を生み出すのです。それ故にこそ、松下幸之助は、経営者に対して、『私心にとらわれること』を厳に戒め、『とらわれない素直な心』を持つことが経営者の基本的心構えとして最も大切だと強調したのです。

松下幸之助は言います。「会社を私的に考えて、会社自身のためにこれだけ儲けなければなら
ないと考え、卑屈になる。だから、私の立場、私の都合で考えてはいけない。」「商売とい
うものは、非常に難しい。しかし、また一面非常にしやすいものだとも言える。・・・己の心に
囚われて物を見る場合に色々と難しさが起こってくるようだ。自分の立場からしか物が見られ
ない。世間の声は二の次だという考え方でゆくと、事毎に支障が起こってくる。」

津賀社長は、まさに松下幸之助が上の言葉で戒めた姿そのものでした。つまり『会社を私的に
考えて、会社自身のためにこれだけ儲けなければならぬと考え』て、『私の立場』『私の都合』
で『儲かる仕組み』を考え出したわけです。しかし、そこには、“世間の求めるもの”はなく、
“後付け”で付け加えた、中身のない、あるいは、不確かな“くらしアップデート業”という、
自社の社員でさえも理解できないと言う“代物”だったのです。

松下幸之助は、津賀社長に次のような言葉をかけるでしょう。「大切なのは、やはり真実を見
るということや。そして、そのためには、個人の欲をもつものを見てはいけない。なにもの
にもとらわれず心を空にしても物を見るという、いわゆる素直な心が必要なんや。」と。

とは言え、経営者も人間ですから、“自分”というものがあります。松下幸之助もそのこと自
体は認めています。曰く、「人間誰しも自分が大事であり、可愛いものである。」従って、経営
者も“聖人君子”でない限り、様々な経営判断を行うときに、“自分”というものが顔を出して
くることがあるのは当然でしょう。そのような場合には、経営者の心の中に“私的欲望”と“公
的欲望”の葛藤というものが生じます。そして、松下幸之助は、経営者たる者は、この“私的
欲望”に打ち克ち、これを“公的欲望”に転換しなければならないと強調するのです。

この点について、松下幸之助は言います。「欲望には公的欲望と私的欲望とがある。必ず私的
欲望がついてまわります。この私的欲望をどの程度に抑えることができるか、公的欲望をどう
出すかということの葛藤・・・に打ち勝つことができたならば、すばらしい成果を上げること
ができると思います。」

“自社の利益”と“自社が儲かる仕組み作り”という“私的欲望”にとらわれて、それらに
打ち克つことができなかった津賀社長の“目”には“世間が求めるもの”が見えず、その“耳”
には“世間の声”は聞こえなかったのです。それらの肝心な情報が津賀社長の認識から“削除”
されてしまったからです。

松下幸之助は言います。「人間誰しも自分が大事であり、可愛いものである。そのことはごく
自然な感情ではあるが、しかしそうした自分の利害とか感情に囚われてしまうと、判断を誤る

こともあるし、また力強い信念も湧いてこない。そうした自分というものを捨て去って、何が正しいかを考え、なすべきことをなしていくところに、力強い信念なり勇気が湧き起こってくると言えよう。」（「指導者の条件」より）それは、“私心”というものの、“自分”というものを捨て去ったときに、初めて“素直な心”となって、それらは見え、あるいは聞こえてくるものなのです。それ故、津賀社長が『何が正しいか』やパナソニックが『為すべきこと』を掴むためには、“自分”と“自分の利害”を捨てて、“とらわれない素直な心”を持つことがどうしても必要だったのです。

まさにこの点にこそ『成功する経営者』と『失敗する経営者』の違いというものがあるのだと断言するのです。松下幸之助は言います。「成功する経営者と失敗する経営者の間にある大きな違いは、私心にとらわれず、公の心でどの程度ものを見ることが出来るか、ということにあると思います。私心つまり私的欲望によって経営を行う経営者は必ず失敗します。私的欲望に打ち勝つ経営者であってこそ、事業に隆々たる繁栄、発展をもたらすことができると思うのです。」（「松下幸之助一日一話」p.121）それ故、「自分の利害を超越し、私心を離れて、なすべきことを断固行うという態度と行動が大切である。」と断言するのです。

以上から、“自分の利害”と“自社の利害”にとらわれた津賀社長は、『私的欲望に負けて』『私心つまり私的欲望によって経営を行う経営者』であるが故に、『必ず失敗する』ということになります。津賀社長がすべきだったことは、『自分の利害を超越し、私心を離れて』『公の心』で『真に社会が求めるもの』、即ち『為すべきこと』を感じ取って、それを“大戦略”として全社に示し、断固『為す』ことだったわけです。松下幸之助は、そのような津賀社長に次の様に助言をするのではないのでしょうか。「しばらく自分というものを考えから抜いてみる。そして、素直に全体のためにはどうあるべきかを考えてみる事が大切である。そうすれば、迷ってばかりいたという状態からぬけ出して、これはこうすべきである、という答えがハッキリとわかってくる。」「素直な心になれば、物事の実相が見える。それにもとづいて、何をなすべきか、何をなさざるべきかということもわかってくる。」（「実践経営哲学」p.112）

松下幸之助が、『企業は社会の公器』だと捉え、『経営の心得』3か条の内の一つとして次の様に述べているのも、この点を忘れないようにするためです。曰く、「経営といい、商売といい、これ皆公事にして、私事にあらず、～商売は常に公の心をもって行ない、いささかも私心をはさまざるよう心がくべし」

これは、先にも述べた通り、松下幸之助が見てきた多くの会社を潰した経営者から“反面教師”として学んだ、会社を経営していく上での最も重要な“戒め”でした。

(5) 『“商人の使命” の理解 (社会的必要への使命感)』 の欠如

以上で見てきた通り、津賀社長は、“自社の利益を確保するための自社が儲かる仕組み”にとられ、まずそれを作ることを優先し、その後に“後付け”で『お客様に提供するサービス』の内容を考えました。ここには、さらに様々な問題点が含まれています。

第一に、検討の順序が“逆”であるということです。

松下幸之助は言います。「自分が儲けるために商売をするんじゃないわけですね。社会的にすることがあるために、商売ができるわけですね。だからね。そういう使命感というものはつきつかんでないと商売にならんと。」つまり、『社会的にすることがあること』(世間の求めること)というものが既に存在していて、経営者はまず“素直な心”でそれを見出して、あるいは、感じ取って、それをやらせていただくのだということです。それ故、そこに“使命感”というものが生まれるのです。そして、松下幸之助はこの『商人としての使命感』をつかんでいることが大切だと強調するのです。

逆に言えば、自分で勝手に決めても、“社会の必要”がなければ、“社会の支持”も得られず、商売にはならないのです。また、自分で勝手に決めたことには、その実現への“情熱”も“使命感”も生れないでしょう。津賀社長の場合は、“社会の必要”というものをつかもうとせず、まず『自分(自社)が儲けるために』事業をしているということとなっていて、松下幸之助から見れば、『そもそも“商売”というものがわかっていない!』と厳しく叱られることとなるのではないのでしょうか。

この点、順序が逆でも結局考えるのだから同じではないかと思われる方もおられるかもしれませんが。

しかしながら、この順序が決定的に重要なのです。

この点、松下幸之助は『社会が決める』のだとして、次の様に述べています。「(松下電器はどこまで伸びていくか)は、私や会社が決定すべきことではなく、社会に決めていただくことだと思います。われわれは、ただ社会の要望に従って誠実に仕事をしていけばよいのです。社会が松下電器を必要としなくなれば、会社は消えるでしょう。だから、われわれが、社会の必要とする仕事を社会の要望に忠実に従って進めていけば、会社は必ず伸びて行くものです。」(「わが経営を語る」p.186)

この点に関連して、米国に『U 字理論』という最近の経営学の理論があります。これは、マ

サチューセッツ工科大学（MIT）の上級講師のオットー・シャーマー博士が世界の成功した経営トップ 130 名にインタビューした結果から浮かび上がってきた共通のアプローチ（やり方）を理論化したものです。それは、大きく言えば3つのプロセスから成ります。①先入観を排し、ただひたすら観察し続けることを通して、行動の基点を源（ソース）に転換していきます。（センシング）そして、②一歩下がって内省し、自分自身を通して、『出現しようとしている未来』を迎え入れる（プレゼンシング）、③それを具現化、実体化していく（クリエイティング）という3つのプロセスです。

ここで、特徴的なのは、初めの二つ①②のプロセスは、「過去の経験によって培われた枠組み」を取り払って、“出現しようとしている未来”を“感じ取る”という右脳を使ったプロセスです。ここでは、左脳的な過去の経験や知識はむしろ邪魔になるのです。松下幸之助のいう「**自分というものを捨て去って**」「**なにものにもとらわれず心を空にしてものを見る**」ことによって、「**世間の求めるもの**」「**社会が必要とすること**」を直感的につかみ取るというプロセスは極めてこれに似ています。そして、そこで掴んだものを③で初めて“左脳”を使って、過去の経験や知識、データを総動員して論理的に具現化、実体化していくというわけです。

世界の成功している多くの経営者がこのようなむしろ“東洋的”とも言えるアプローチを採っていたということ自体、大変驚くべきことですが、ここで大切なことは、「**世間の求めるもの**」「**社会が必要とすること**」をつかみ取るという①②のプロセスにおいては、“自分”や“自分の利害、経験、知識”というものは邪魔なものとされていること、従って、それらから離れて、直感的に感じ取ることが大切だとされていることです。

これが、逆の順序でアプローチした場合にうまく行かない理由なのです。なぜなら、先に作った仕組み自体が“**自社が儲かる自社都合の仕組み**”ですから、後から考える中身のサービス自体もその仕組みにより様々な“**自社都合の制約**”を受けること、また、“**自分／自社の立場**”から“**自分／自社の利害**”にとらわれたまま左脳でいくら論理的に考えても、そこから出てくるものは“**自分／自社都合のもの**”であって、「**世間の求めるもの**」「**社会が必要とすること**」ではないからです。

この『U 字理論』からわかることは、あくまで“**素直な心**”で右脳的に『**社会の必要**』を感じ取った上で左脳的論理を活用して『**儲かる仕組み**』を考えるべきであって、その逆では決してうまく機能しないということです。

（6）『一商人なりとの観念』を忘れたこと

①松下幸之助の警告『一商人なりとの観念を忘れず』

実は、松下幸之助は、1935 年という起業後十数年しか経っていない段階で、松下電器基本内規というものを作り、その第 15 条で「松下電器カ将来如何ニ大ヲナストモ 常ニ一商人ナリトノ観念ヲ忘レス 従業員又ソノ店員タル事ヲ自覚シテ質実謙譲ヲ旨トシテ業務ニ処スルコト」と定めたのです。将来松下電器が“大企業”となっても、社員は決して『一商人ナリトノ観念』というものを忘れてはならないと、“質実謙譲”を旨とし、“傲慢”“横柄”になったりすることを厳に戒めたのです。これは、津賀一宏社長の下的一大グローバル企業となった現パナソニックへの“警告”でもあると言えるでしょう。

ここで、松下幸之助のいう『一商人ナリトノ観念』の意味は、第一に、商売の本質（“人々の役に立つこと”）と商人の使命（“社会の必要があるためにさせていただく”）がわかっているということ、そして、その上で収支を立てること、第二に、お客様の心が読める、即ち相手の立場に立って考えること、第三に、感謝の心、謙虚な気持ちを忘れないことの3つです。

この『一商人ナリトノ観念』という言葉は、松下幸之助の経営理念『お客様大事の心に徹する』ということをより具体的な実践方法のレベルで言い換えたものと言えるでしょう。そして、津賀社長が繰り返し強調した『お客様価値を徹底追求すること』は、松下幸之助の『お客様大事の心に徹する』という言葉で津賀社長なりに言い換えたものと言えるでしょう。

『一商人ナリトノ観念』を実践するには、実はこれら3つを上にした順とは逆の順に実行して行くのが理にかなっていると考えられます。（この点、松下幸之助は明確に述べていませんが）つまり、『感謝の心、謙虚な気持ちを忘れないこと』によって、“自分”や“自分の利害”から離れて、“とらわれない素直な心”になり、『相手の立場に立って考える』、即ち“自分の立場”から離れて、“相手の立場に成り切って”『商売の本質』たる“人々の役に立つこと”を考え、その上で最後に『収支を立てる』ために、全工程を見直してコスト削減を図るなどして、“利益”を生み出すのです。この順序は、まさに上で見た U 字理論の順序と同じであり、この順序で考えることが大変重要なのです。

②津賀社長による『一商人なりとの観念』の実践とその問題点（1）：

結論から言えば、津賀社長の下での業績の低迷を見る限り、津賀社長があれほど強調した『お客様価値を徹底追求すること』、従って、ここで言う『お客様大事の心に徹する』あるいは『一商人ナリトノ観念』は、十分には実践されなかったと言わざるを得ません。最近の事業部内部の具体的な情報については、著者は持ち合わせておりませんので、推測になりますが、恐らく以

下の諸点において、実践面に不十分さがあつたのではないかと考えられます。

第一に、『感謝の心、謙虚な気持ちを忘れないこと』ですが、津賀社長により繰り返し行われた早期退職の募集、事実上強制的なリストラは、対象となった社員だけでなく、残された社員たちの心にも大きな衝撃と自分の将来への不安を与え、心の余裕を失わせて、社員たちが『感謝の心、謙虚な気持ちを忘れないこと』を難しくしてしまいました。人間は二つの感情を同時に持つことはできません。それ故、自分自身の将来への不安と恐怖で心が占領されてしまい、顧客への“感謝の心”や“謙虚な気持ち”を持つことができなくなり、顧客に対して感謝の気持ちを返して行こうという外向きのベクトルも生じないのです。

第二に、『相手の立場に立って考えること』、そして、第三に、“商売の本質”である『人々の役に立つこと』を追求し、“商人の使命”（“社会の必要があるためにさせていただく”）を自覚することですが、その際に重要なことは、“自分の立場”に立ったままで“相手の立場”を考えてはならないということです。つまり、ここでは、“自分の立場”を完全に離れて、“相手の立場”に成り切るということが最も大切なのです。

その意味で、津賀社長が『お客様価値を徹底追求すること』について次の様に“逆算”すべきだと述べている点は、極めて正しい理解です。「売上を維持するために製品を出すということ」はしない。お客様が、「本当にこれが欲しい」「これを使って仕事や暮らしが変わった」と思ってもらえるものを作りたい。「コア事業という意味は一体何なのか。これまでパナソニックは、テレビ事業に徹底的に選択と集中して、一本足で成長と収益を勝ち取ろうとしました。私は必ずしもこういう方法は採りません。あくまでもお客様が何を求めているか、ということから逆算したほうが、間違えることが少ないのではないのでしょうか。」

なぜなら、“自分の立場”に立ったままでは、“自分の立場”やそこにある自社の技術や過去に成功した自社の製品やビジネス・モデルなどといったものにとらわれて、それらを引き摺り、それらを中心に物を見て、考えるため、視野が狭くなり、あるいは、目の前の情報をそれらにとらわれていることに都合のいいように歪めて評価・解釈して、その結果、“本当にお客様が求めるもの”が見えなくなってしまうからです。恐らく、それが津賀社長自身及び事業部の現場で起こっていた“過ち”であつたと考えられます。

津賀社長自身の“間違い”は、先に述べた通り津賀社長は、“成長戦略”は自分たちが“作り込む”ものだと考えて、“自社の立場”から“自社の利害”のために“儲かる仕組み”を作り込もうとしたことです。つまり、津賀社長は、『相手の立場に立って考える』ことができていないのです。

また、先に見た通り、その仕組みの中身となる『顧客に継続的に提供する価値』というものもまた、“自分たちの立場”から“自分たちの利害”にとらわれたまま、“後付け”で理屈で考えて自分たちが決定したものに過ぎず、その内実は曖昧で実に頼りないものでした。実際に提供されるものが『社会の必要とするもの』でなければ、また、そのやり方が『社会の要望に忠実に従って』いなければ、社会の人々の支持は得られず、決してうまく行くことはないでしょう。

ここで、経営者たる津賀社長のすべきであったことは、米国のU字理論と同様に、『心を空にして』“素直な心”で“社会の求めるもの”、即ち既に（潜在的に）存在する“社会の必要”を感じ取った上で、次の段階で“儲かるための工夫”に知恵を絞ることであって、初めから“自社の利害”にとらわれたまま“自社の都合”で“儲かる仕組みを作り込む”とか、“提供するサービスの内容を一方的に決めつける”べきではなかったのです。そのようにして企業の側で勝手に決めた製品やサービスの良し悪しも儲かる仕組みの顧客の側から見た良し悪しも、最終的には、すべて『社会が決める』ものなのです。このように『自分たちが決められる』と思い込んだ点でも“自分／自社の利害”という“私心”にとらわれた津賀社長は“間違い”を犯しました。

③津賀社長以前のパナソニックと『一商人なりとの観念』の実践

それでは、津賀社長以前のパナソニックはどうだったのでしょうか？

この点、特に日本全国に張り巡らされた販売網に支えられた『規格大量生産型のビジネス・モデル』で成功してきたパナソニックは、経営戦略の立案に際しても、自社の都合で“規格製品”を定めて開発し、効率よく大量生産し、販売網に乗せて一気に売っていくという、いわゆる“プロダクトアウトの発想”が強く、中村・大坪両社長時代までは、“相手の立場”に立つどころか、“自分の立場”に立ったままで製品開発を考える傾向が強かったのです。“効率的な生産”が重視され、世界の各地域から“お客様の声”としてあるいは営業の声として出てくる製品の改良の要望なども無視されることが多かったと言います。このことは、津賀社長自身も認めています。曰く、「日本メーカーがなぜ世界を席巻する商品を出せていないか。答えは単純だ。日本のお客様の声を聞いてきたから。」つまり、世界各国からの個別の要望を無視してきたのです。

そのことは、中村邦夫・大坪文雄両社長時代に副社長を務めた古池進氏の次の言葉からよくわかります。『市場が何を求めているかから考え、そのためのビジネス・モデルを発想することから事業の改革をする戦略がなかった。自分の反省点でもあるが、作り手の考え方が強すぎた』

この当時既に“大企業”となっていたパナソニックでは、松下幸之助の『お客様大事の心に

徹する』という“経営理念”は、『一商人ナリトノ観念』とともに忘れ去られ、“自社の立場”にとらわれた“プロダクトアウトの発想”しかすることができなかったのです。

④津賀社長による『一商人なりとの観念』の実践とその問題点（２）

そして、それを引き継いだ津賀社長は、パナソニック全社にこの“自社の立場”に立った“プロダクトアウトの発想”、換言すれば、“お客様無視軽視の発想”が蔓延していることを承知していました。それ故にこそ、自ら『お客様価値を徹底追求すること』という正しいスローガンを掲げ、“お客様からの逆算”のアプローチを何度も強調したのです。ところが、そのような事業部の現場の実態を知りながら、前提として不可欠な“大企業病”の“根本治療”という“全社改革”の必要性を軽視して、これを実行することもないまま、『お客様価値を徹底追求すること』との方針の言いっ放し（スローガンだけ）で終わってしまい、その結果、松下幸之助の経営理念の最も重要な概念である『お客様大事の心に徹する』ことの全社を挙げての実践に失敗したのです。

もう一つ大切なことがあります。それは、“相手の立場”に成り切って、『人々の役に立つこと』を考える際には、そのことだけに集中してアイデアを出すということ、言い換えれば、それを実現するのに必要な“コスト”や“技術”（特に自社にない場合）を“制約”として考えず、一旦脇に置いておくということです。そして、次の段階で改めて『収支を立てる』ことを考えるのです。そのアイデアを実現するためのコストを削減し、あるいは、不要な機能を削ぎ落とすために知恵と工夫をするのです。また、自社にない必要な技術は、M&A やライセンスの取得等により獲得すればよいのです。このようにすれば、アイデアは無限に出てくるものです。最近の家電ベンチャーが次々と出すヒット商品を見ていると、そのことがよくわかります。

ところが、これらの二段階の検討を初めから同時にやろうとすると、“コスト”や“技術”に足を引っ張られて、『そんなにコストをかけられない』『自社の技術を活かすべきだ』と、『人々の役に立つこと』（機能やサービスなど）を犠牲にしてしまい、アイデア自体が制約されて、何等特徴のない“当たり前の商品”になってしまうのです。恐らくこれも事業部の現場で起こっていることではないかと思われます。『週刊ダイヤモンド』が指摘した『イノベーションの芽を摘む企業風土』には、このようにコストアップや失敗を恐れて“挑戦すること”を避け、特に若手の“斬新なアイデア”をベテランが潰し、結局“過去の成功したモデル”を焼き直して、お茶を濁すというような商品開発の現場の姿が見えてくるのです。それは、“自分の立場”を引き摺ったまま“相手の立場”に立っていることから生ずる問題なのです。

それでは、ここで津賀社長がなぜもっと早い時期に“大戦略”を示さなかったのか、その理由

をもう一度考えてみましょう。先に述べた通り、津賀社長は、ほとんど“試合が終了しようとしている時期になってようやく”“大戦略”を提示した（その内容は上に見た通り問題が多いのですが、それはここでは置いておくとして）わけですが、なぜそれを緊急措置としての“止血”が終わって一応の回復ができた 2014 年度以降の時点で示さなかったのでしょうか？

この点、インタビューを受けた津賀社長は、次の様に答えています。「まず構造改革をして赤字事業をなくし、事業部制を導入して課題が見えるようにしました。それから（企業向けの）BtoB へ（事業内容を）シフトする視点で産業別のカンパニー制を導入した。次に求められたのが、成長戦略でした。比較的短期に成長できる領域を探しました。1 兆円ぐらいのお金をかけてでも投資をして成長をしようと。では、どこに可能性があるのか。その一つがオートモーティブだったわけです。」（2020 年 1 月 24 日日経ビジネスのインタビューにて）

この津賀社長の言葉からわかることは、この時点では、『中長期の成長戦略』は初めから考えていなかったこと、考えたのは、“比較的短期に成長できる事業領域”を探して、そこに思い切った投資をするという手っ取り早く成果の示せる『短期の成長戦略』だったということです。

そこに透けて見えるのは、『手っ取り早く成果を出したい』という“津賀社長個人の利害”です。つまり、津賀社長は、ここでも『早期に成果を示したい』という“自分の利害”にとらわれたために、“素直な心”を欠いて、『一商人なりとの観念』を忘れ、『世間の声』が聞こえず、また、聞こうともせず、パナソニックの社長として本来考えるべき“為すべきこと”、即ち『社会の人々の役に立つこと』『社会がパナソニックに求めること』という“大戦略”が見えなくなっ

て（“削除”）しまったのです。

あるいは、一応考えてみたが、『手っ取り早く成果を出したい』という“自分の利害”にとらわれていたため、それが大変困難な“茨の道”に見えて、成果が出るまでには相当な時間もかかるものに思えたことから、“自分の利益のためには手っ取り早く自分にできること”をやった方が得だと自分に都合のいいように判断して（“歪曲”）決めつけてしまった（“一般化”）と考えられるのです。

このように“自分の利害”にとらわれた津賀社長は、『為すべきこと（社会がパナソニックに求めること）』（＝大戦略）を無意識に“削除”し、見えなかったか、あるいは、見えても“自分の利害”の観点から『得策ではない』と自分の都合のいいように評価し、意識的に“回避”してしまったところに問題がありました。“私心”にとらわれて、『一商人なりとの観念』を忘れてしまったのです。

さらに言えば、“大戦略”に代わってつくられた“短期の成長戦略”自体の中身にも問題があります。津賀社長は、この点次の様に述べています。「どの領域で「お役立ち」を拡大すればよいのかを、今後の伸びしろが大きい産業からの逆算で考え、「自動車産業」「住宅産業」を選定した。この2つの事業領域に、家電、法人向け事業である BtoB ソリューションとデバイスを加えた5事業で成長を目指している。そしてこの5事業で勝ち抜くために複数の事業を束ねるカンパニー制を導入した。4つのカンパニーが、しっかりと産業と向き合い、キーとなるお客様との信頼関係を深めるとともに、One Window でオール・パナソニックとして価値を提供していく。そして、競争力の源泉たる個々の事業部は、それぞれの専門性と技術力に、他事業部の強み、さらには社外のパートナーの強みを掛け算することでイノベーションを起こし、新たな「お役立ち」を提供する。今では、この Cross Value Innovation（クロスバリューイノベーション）が、次々と生まれている。さらに、成長を実現する上では、地域軸からの視点も不可欠だ。5事業に、「日本」「欧・米」「海外戦略地域」の3地域を掛け合わせた「5×3 マトリックス」で、具体的な成長戦略を立案し、実行することで、成長加速を図る。」

これらは、いかにも“徹底した合理主義者”である津賀社長が“自分の立場”から“自分の利害”にとらわれたまま、頭で理屈で考えた“戦略”というべきもので、やはりここでも方向が逆なのです。これも津賀社長自身が“私心”にとらわれて、『一商人なりとの観念』を忘れてしまった結果なのです。本来、津賀社長は、“自分の立場”と“自分の利害”を離れて、“素直な心”で『真に社会が求めているもの』を掴むところから、文字通り“逆算”して行くべきなのです。先にご紹介した“U字理論”もまさにそうでした。

しかも、実はこの“逆算”のアプローチというものこそ、津賀社長自身が強調した考え方でもあったのです。曰く、「あくまでもお客様が何を求めているか、ということから逆算したほうが、間違えることが少ないのではないのでしょうか。」全くその通りです。“自分の立場”に立って“自分の利害”にとらわれたまま“顧客”を見ることが間違いの原因となるのだということをいみじくも津賀社長自身が正しく指摘していたのです。

ところが、ここでは津賀社長自身が自ら強調した“逆算”のアプローチを忘れてしまって、自ら強く全社に戒めた“過ち”を犯してしまったのです。つまり、自分の発する“言葉”と“やっていること”とが、ちぐはぐで、正反対なのです。人の“考え”というものは、その“言葉”に現れるものと言えますが、他方で、“言葉”というものは取り繕うこともできますので、必ずしも“本音”を表してはいない場合があるからです。しかしながら、その人の“行い”には、その人の“本当の考え（本音）”がよりよく現れるものと言えます。その“行い”の影響は直接自分自身に跳ね返ってくるものだからです。

そうだとすれば、“徹底した合理主義”の持ち主である津賀社長の本音は、“自分と自社の利害”にあると言わざるを得ないのです。

例えば、パナソニックの強みは“総合力”だと津賀社長は主張していますが、それは“自社の立場”からの“期待（そうであってほしい）”に過ぎず、顧客の側から見て、本当にそれが“強み”と言えるのか、疑問なしとしません。顧客の立場に立てば、各製品の機能と組み合わせのベストミックスが一番よいと考えるのではないのでしょうか。その際すべてがパナソニックである必要はないはずです。パナソニック製品だけの組み合わせが本当にベストミックスである場合を除けば、メリットは一度にまとめて買えることくらいではないかと思われます。ところが、“総合力”が“強み”だと信じ込んでしまうと、それが基軸となって、それに都合のいい情報を集めてきて（注意力の焦点化効果）、それに反する情報を軽視（歪曲）してしまうのです。その結果、肝心なことが見えなくなる恐れがあります。

同様のことは、直近の『パナソニックの中期戦略』にも、よく現れています。その骨子は、次のようなものです。『基幹・共創事業』（パナソニックの基盤を固める事業）については、第一に、『「くらし」分野でグローバル競争優位を築く』という“自社の立場”から“自社の利害”を目標としており、その実現方法は、『AP社とLS社の商材の真の融合による「空間ソリューション」をグローバルに展開する』ということで、“社会の必要”が本当にあるのかが不明確な“プロダクトアウトの発想”による“空間ソリューション”というものです。第二に、『モノ売りからコト売りへのシフトを徹底する』と、やはり“自社の利害”にもとづく“プロダクトアウトの発想”であり、その実現方法は、『ハードウェアではなく、ソフトウェアやサービスが主体の「現場プロセス」の展開』とされていますが、『現場プロセス』の中身はこれから考えるというものです。第三に、『世界に冠たるデバイスを持つ』という目標とその実現方法は、『高シェアのデバイスを極めるとともに、強いデバイス+ソフトのシステム製品を展開する』というもの。この目標は完全に“自社の立場”での“自社の利害”をあまりにもストレートに表現したもので、実現方法を見ても、それを実現するために“どのような顧客価値を提供するのか”は不明です。

“言葉”は、その人や会社の“物の考え方”を示しています。上記3つのいずれにも共通しているのは、“社会の必要”や“お客様の真に求めるもの”からの“逆算のアプローチ”は影も形も見られず、自分たちはこうなりたい、これが欲しい、そのために自分たちはこうすると決めたという一方向的な“プロダクトアウトの発想”です。

「ビジョンがないわけではない。このままではヤバイということもわかっている。ただ、具体的に何を作ればいいのかはまだ決まっていない。」という津賀社長自身の言葉が示す通り、津

賀社長自身が“自信”を持てないのも、社員たちが理解できず、付いて来れないのも、自分たちが頭で考えたものに過ぎないところに原因があるのです。自分たちは『真に社会が求めているもの』を掴んでいるとの“確信”が持てないために、“自信”が持てず、ましてや松下幸之助のいう『社会の必要をやらせていただく』という“使命感”など持ちようもなく、“どうすれば人々に心から喜んでもらえるか”という“情熱”が、そして“エネルギー”が湧いてこないのです。パナソニックの社員は優秀な社員もたくさんいます。その人たちにアイデアが湧いてこないのは、“使命感”や“情熱”を持てないからです。

松下幸之助は、如何に才能や知識があっても、熱意の乏しい人は“描ける餅”に等しいとし、「“どうしても二階に上がりたい”と願う人こそが梯子という工夫を考え出すのである。」と強調しました。“大戦略”を提示し、社員に夢と目標を与えて、“情熱”を持たせることはリーダーの重要な役割です。先にご紹介した松下幸之助が全社に提示した『5ヵ年計画』や『週休二日制の導入』という“大戦略”には“社会の必要”が明確にあり、全社員が“共鳴”したが故にその“情熱”を生み出し、それらがエネルギーとなって、高い目標であったにも拘らず、達成することができたのでした。

津賀社長の主張する『クロスバリューイノベーション』は、『次々と生まれている』との本人の言葉にも拘らず、必ずしもうまく行っていないことは、結果が端的に示しています。津賀社長が、“高成長事業”と位置付けた車載機器事業と住宅事業という二本の柱は、いずれもうまく行っていないのです。

車載機器事業については、ここ数年ほぼ1兆円もの集中投資をしてきたのも拘らず、結局2019年度は440億円の赤字となり、ついに新中期戦略では、“再挑戦事業”（成長よりも止血を先決とする事業）に格下げされ、『自動車業界での戦い方を見直す』とされました。主な原因は、米国テスラ向けの円筒形電池事業のため、ネバダ州の巨大電池工場に巨額の投資をしたにも拘らず、パートナーのテスラ社の迷走もあって、なかなかうまく行かなかったこと、また、買収した三洋電機の角形電池事業の拡大の失敗、さらには、“車内でのスマートフォンとの連携”という自社にない技術を含むドイツのダイムラーやBMWからの車載機器の注文を売上目標達成のために無理をして受けてしまったことだと言われています。しかも、自動車業界は、CASE（コネクテッド、自動運転など4つの技術トレンド）の波が押し寄せる変革の局面にあって、『業界自体がどう変わるのかが分からないと、危なっかしくて投資もできません。』と津賀社長が言うように、『自動車部品業界をどう渡り歩くか』という課題を抱えて戦略を見直すと言いますが、“自分の立場”から“自分の利害”にとらわれた情けない問題認識と言わざるをえません。

また、住宅事業は、『スマートシティの開発』や『地域密着型住宅（断熱・換気・防水、工期

半減、現地水準価格)の投入』を以って『ASEAN 地域への進出』を計画していましたが、十分なリソースが割けず、競争力が低下、安定的な収益の創出が困難となりました。結局、『共創事業』との位置づけとなり、『地域・他社連携で競争力を向上する』こととなりました。つまり、自力での他社との競争は困難となり、トヨタ自動車の子会社、トヨタホームとの合弁会社を設立して、“街づくり”に新たな価値を創出していくこととなったのです。

津賀社長の犯した“重大な過ち”は、結局のところ、松下幸之助が見てきた“会社を倒産させた経営者”の多くと同様、“自分の利害などの私心へのとらわれ”という“落とし穴”にはまってしまったことです。松下幸之助は言います。「人間誰しも自分が大事であり、可愛いものである。それはごく自然な感情ではあるが、しかしそうした自分の利害とか感情にとらわれてしまうと、判断を誤ることもある～」

先にも述べた通り、“自分／自社の利害”という“私心”への“とらわれ”が、『どうすれば売れるか儲かるか』という結果だけを追い求めることに意識をフォーカスさせてしまうため、その反面として『どうすれば人々が心から喜んでくれるか』という“商いの原点”を忘れさせ（“削除”）、とらわれた“自分／自社の利害”という“私心”を軸としてそれに都合のいいように見たり考えたりしてしまうからです。

“経営者としての最も重要な心構え”として松下幸之助が強調する“とらわれない素直な心”を欠いた津賀社長は、“私心”にとらわれて、『自分の立場からしか物が見られない』という状況に嵌ってしまい、『手っ取り早く成果を示したい』『継続的に利益が出る儲かる仕組みを作りたい』という“自分の利害”に固執して、松下幸之助の言う『世間の声』が聞こえず、また、自ら聞こうともせず、“社会がパナソニックに求めること”たる“為すべきこと”を掴むことができないままに、自分のやりたいことをやってしまった、そのため“社会の支持”も得られず、コスト削減等の“外科手術”と円安にも助けられてで 2014 年には一応の回復はしたものの、その後は鳴かず飛ばずの業績となってしまったものと考えられます。

(7)『社会とともにある』ことを忘れたこと

次に、“社会の捉え方”や“社会との関わり方”についても、津賀社長には“誤解”があるものと思われます。社会との関連について、松下幸之助は次の様に述べています。「我々の活動は社会に関連して初めて有意義となる。社会から離れては存在する価値がない。企業は、社会とともにあるかぎり永遠に発展するし、そうでなくなったらやがて衰退する。これが真理である。企業の大小に関係はない。」と述べ、『社会とともにあること』こそが“発展の秘訣”であるとして、これを重視しました。ところが、津賀社長はその発展の秘訣である『社会とともにある

こと』を選択しなかったのです。

それでは、『社会とともにある』とは、どういうことでしょうか？

松下幸之助の次の言葉にその答えがあります。「素直な心構えで、社会の要望するものを常に敏感に謙虚に把握し、真に社会から要望されるものを実現するという態度で使命観に基づいて仕事を行えば、事業は必ず成功するのであります。」（「社員読本 I 経営基本方針」より）そして、さらに「自分は、ただ世間の求めるところに対して、省みて過ちなきを期してゆけばいいのだ。それ以外のことには心をわずらわす必要はない。」とまで断言するのです。

ここで言う『社会とともにある』ということは、何も“きれいごと”で言っているわけではありません。社会とそれを構成している人々こそは、自社の事業活動の（潜在）顧客であって、どの商品を購入するかを決める 100%の決定権を持っているのです。自分たちの事業活動の結果を評価するのは、社会であり、そこにいる人々です。従って、“社会の人びとが真に求めるもの”に応じて、“人々の役に立つ”製品を開発し提供して行くことは、“社会の需要”を満たすことであり、社会の人々がそれを支持し、購入するのは当然です。そのように考えれば、この『社会とともにある』という考え方は極めて合理的な考え方と言えます。

言い換えれば、自分たちのやりたいことをやりたいようにやるのではない、また、自分たちが儲けるために、自分たちの都合のいいようにやるということでもない。それが、社会の求めている、需要のないところであれば、結果として、社会の支持を得られず、経営はうまく行かないのは当然のことです。それは「企業の仕事なり、事業の内容というものは、すべて社会につながっているものであり公のものなのである」からです。

松下幸之助は言います。「私心にとらわれて商売をしたならば、他に損害を与えても自分だけ儲けたらいいなどといった姿に陥り、世間に大きな迷惑を与えかねません。そしてそれはやがて自分自身の信用を傷つけ、みずから墓穴を掘ることにもなりかねないでしょう。やはり商売というものの、世の多くの人びとを相手に行う公のものであって、私心にとらわれて行ってはならないものだと思います。」（「素直な心になるために」 p.31）。

このような松下幸之助の警告にも拘らず、津賀社長は、『私の立場』に立って、そこから“自分の利害”にとらわれて、『(会社を私的に考えて) 会社自身のためにこれだけ儲けなければならない』『手っ取り早く成果を示したい』『継続的に利益の出る儲かる仕組みを作りたい』と『私の都合』『自社の都合』で考え、それらの本来心を煩わせてはならない『それ以外のこと』に執着したために、『為すべきこと』あるいは『真に社会から要望されるもの』という最も大切なも

のが見えなくなってしまった、あるいは、それが見えてもそれを選択することは自分／自社にとって得策ではないと決めつけて回避したわけです。その結果、津賀社長は、松下幸之助のいう『私的欲望によって経営を行う経営者』となって、『必ず失敗する』こととなってしまったわけです。その結果、津賀社長は『社会とともにある』ことができず、“社会”と“社会の求めるもの”から離れてしまい、松下幸之助のいう“発展への道”から外れてしまったのです。

ここで、津賀社長は、「自分の利害を超越し、私心を離れて、なすべきことを断固行うという態度と行動」を示すべきだったのです。

(8)『将来から現在を考える』ことの欠如：“大戦略”の回避と遅れ

津賀社長が、“延長戦”のその後によりやく時期は熟したとして示した『くらしアップデート業』などの『サブスクリプション（定額課金）型へとビジネスモデル』という“大戦略”の問題点は、先に示した通りですが、もっと前の時点、つまり、一応の回復をした2014年度以降の時点でなぜ“大戦略”を示さなかったのでしょうか？

二つの可能性が考えられます。

第一に、津賀社長自身が『手っ取り早く成果を出したい』という“自分の利害”にとらわれて、津賀社長の“心”がそのことに釘付けになってしまい、中長期に目指すべき“大戦略”というものが、認識から“削除”され、心理的盲点となって、見えなくなってしまうという可能性がまず考えられます。

第二に、やはり津賀社長が『手っ取り早く成果を出したい』という“自分の利害”にとらわれていたために、それ以外のことを自分の都合のいいように歪めて（“歪曲”）解釈していたことです。ここでいう『それ以外のこと』の中に、例えば、中長期に目指すべき“大戦略”というものが含まれるわけです。つまり、『手っ取り早く成果を出したい』という“自分の利害”にとらわれた津賀社長は、短期に安定成長の見込めそうな事業分野に投資するという短期の戦略に“魅力”を感じる一方、中長期に目指すべき“大戦略”には、“魅力”を感じないばかりか、時間がかかる割にリスクが高く見えたため、それを放棄して、先の短期戦略を採用したものと考えられるのです。

このことは、昨年末のインタビューでの津賀社長の次の発言からも推測されます。「中期計画で一気に大きな成長を見越すよりも、ビジネス・モデルを変革しながら赤字事業を処置し、成長できる体質に戻す。これが今の段階だ。」(2019年12月29日)この中長期の戦略を採用せず、

現状を改良していくとの短期戦略を優先する思考は、昨年末における津賀社長の判断ですが、同様の思考は、もっと以前の段階、例えば一応の回復を果たした 2014 年度終了時点以降においても働いたのではないかと考えられるからです。通常なら『一気に大きな成長を見越す』方がいはずですから、恐らくその道を敢えて避けたのは、実現が困難でリスクが高いと考えたから(今は延長戦だから時間がないということも考えられなくはないのですが)ではないかと考えられるからです。

いずれにせよ共通しているのは、津賀社長が「自分の利害を超越し、私心を離れて、なすべきことを断固行うという態度と行動」が求められていたにも拘らず、『手っ取り早く成果を出したい』という“自分の利害”即ち“私心”にとらわれて、『私の立場、私の都合で考え』てしまったことです。そのことによって、津賀社長には、中長期にパナソニックが目指すべき“大戦略”というものが困難な茨の道であるとその障害を過大評価した(“歪曲”)ために、採用されなかったというわけです。

中長期にパナソニックが目指すべき“大戦略”というものは、経営者が勝手に決めるものではなく、『社会と世界がパナソニックに求めるもの』であり、「常に敏感に謙虚に把握する」べきものであって、それは経営者に“とられるもの”がなく“素直な心構え”があれば、自ずと見えてくるものなのです。それ故、これを掴むことは、言い換えれば、そもそも経営者に必要な『将来を見通す力』だと言ってもよいでしょう。この点、松下幸之助は次の様に述べています。「経営を進めていくのに、経営者はいつも将来というものが頭の中になくといかんね。五年後にはどうなるか、あるいは十年後にはどうなるか〜そして、その上でいまどうしたらいいのかを考える。」「将来から現在を考える。こういう発想が経営者としての発想というもんや。」

松下幸之助は、ここで『将来というもの』『十年後にはどうなるか』という言葉を使っており、“世界や社会の将来の姿”を意味することは明らかですが、松下幸之助が強調する『理想や目標を示すこと』の重要性から考えれば、それだけに限らず、ここには、それを前提として『社会と世界がパナソニックに求めるもの』『パナソニックが為すべきこと』という“大戦略”をも含むものと考えるべきでしょう。

この点、これまで見てきた松下幸之助の考え方を踏まえて言えばこういうことです。つまり、『将来はどうなるのか』ということとそのような将来において“何を為すべきか”ということ。「私心を離れて」「素直な心で」考えること、そして「パナソニックが為すべきこと」即ち「パナソニックが真に社会から要望されるもの」を感じ取り、その「為すべきことを断固として行う」。それを具体的に実現すべくその“為すべきこと”が実現した「将来から現在を考える」ことによって、『いまどうしたらいいのかを考える』ということです。つまり、将来の“理想”

や“目標”を実現するための“大戦略”に基づいて、今現在の行動を決定することが重要なのです。

ところが、津賀社長は、先に見たように「中期計画で一気に大きな成長を見越すよりも、ビジネス・モデルを変革しながら赤字事業を処置し、成長できる体質に戻す。これが今の段階だ。」と述べて、中期の“大戦略”を初めから無視し、まずは病気の治療に専念し、健全な体質に戻すことを優先すべきだと考えたわけです。この考え方は正しいでしょうか？

一見もっともなように見えますが、いくつかの点で問題があると思われます。

第一に、『将来の“為すべきこと”（社会がパナソニックに求めるもの）』が何かという最も大切なことを見ようとせず、それを踏まえて『中期計画で一気に大きな成長を目指す』ことを放棄してしまった点です。まずは病気の状態を脱することが先決だというのは、一見尤ものように見えますが、実は、松下幸之助があれだけ強調した“素直な心”で“為すべきこと”を掴み取り、それを断固として実行するということをしないままに、左脳で理屈から考えて、問題を先送りしたのです。しかし、どんなときにも、“為すべきこと”を明確にし、目指すべき“理想”や“目標”を踏まえて、今何をすべきかを考えるべきなのです。

仮に『赤字事業を処置し、成長できる体質に戻すこと』を優先するとしても、その間にそのような“目標”に向けてやるべきことがありうるからです。例えば、人材の教育です。“人材教育”というものは、“一般教養”を身につけることが目的ではなく、“大戦略”に直結していることが重要です。しかし、それには時間がかかりますから、今から始めておかなければ、いざ“成長できる体質”に戻っても、それを推進できる“人材”がいないということとなって“実行”することができないからです。日立は、まさにそれを実行しました。『デジタル技術を使ったソリューション』という“大戦略”に向けて人材育成に投資をしたのです。

第二に、中期計画で目指すべき“成長戦略”を考えたが、その“茨の道”の“困難さ”に怖気づき、“できない”と諦めたのかもしれませんが。しかし、この点、松下幸之助は強く戒めています。

曰く、「将来のことを考えれば、これはやらんといかん、あれもやらんといかんということになるわね。そういうことになれば、それをやると。けど、～実行するのが困難であると。なかなか出来ませんというものもある。しかし、出来ませんからやりません、というようなことを言っておったら、それでおしまいということになるわな。その目標を実現することはできんわけや。経営は成り立っていかん。」「何としても目標を実現したいと願うならば、その出来んこ

とでも何とか出来るように考える。」「出来んけど出来るようにするためには、どうしたらいいのかを考える。そして断固やると。それを解決する知恵を出し、努力をせんといかんわけや。だから経営者は常に将来を考えてそして現在をどうするか、いまどのような手を打つのか、そういうことを考えんといかん。それがいかに困難であろうと、苦しくとも取り組むと。それを、今を考えてから将来を考える。現在を考えてその延長線上に将来を考えるというようなことでは、あまりええ経営者とは言えんよ。」（江口克彦著「経営秘伝」pp.141-143 より）

津賀社長は、『将来の“為すべきこと”（社会がパナソニックに求めるもの）』を考えてみたが、“自分の利害”という“私心”にとらわれて、視野が狭くなり、あるいは、色メガネがかかって、見えなかったか、あるいは、見えたが、それを実現する過程にあまりにも困難かつ大きな障害が見えてしまって、怖気づき、それを放棄して、大きな成長は見込めないが無難な道、即ち『現在を考えてその延長線上に将来を考える』という道を選んだものと思われます。つまり、取り敢えず“現状”を前提として、その問題点を“改善”“改良”して“病氣”を治療し、その上で次のステップとして将来の成長戦略を考えて行く、という安易な道を選択したのです。

しかし、それは現状の様々な制約条件を引きづるため、実現される成長も“現状の延長戦”上に止まり、大きな成長にはつながらないばかりか、将来の“目標”とその目標実現への全社を挙げた“決意”が、その目標の実現に向けて現在のパナソニックを引き上げ、変えて行く力になるということが認識されていないのです。

もし、津賀社長の考えが上に述べたようなものであるとすれば、松下幸之助の津賀社長の評価は、『あまりええ経営者とは言えんよ』ということになるでしょう。津賀社長に求められていたことは、『社会がパナソニックに求めるもの』を掴んで、それを“使命感”を持って、『出来んけど出来るようにするためには、どうしたらいいのかを考える。そして断固やる。』ことだったわけです。松下幸之助は、「何が正しいか、ということに生命を賭すことができないならば、経営者を辞したほうがよい。」とまで言い切っています。津賀社長がこの言葉に応えられないのであれば、できるだけ早く社長を辞し、次の社長に託すべきだということになります。

（９）『災い転じて福となす』経営の欠如：危機を過度に恐れ、発展に活かせず

第三に、自社の直面した経営の“危機”あるいは“困難”を積極的に活かすことができなかったことです。困難に直面した際の“困難の捉え方”が、津賀社長は、松下幸之助とは異なっています。松下幸之助は、『宇宙や自然だけでなく、その中にある人間社会も物心両面にわたって限りなく発展していくものだ』（生成発展の原理）という考えから“経営の危機”や“困難”をむしろ“発展への転機”と前向きに捉えました。

そもそも松下幸之助は、経営者たる者は、「限りない生成発展という自然の理法（生成発展の原理）が、この宇宙、この社会の中に働いている。その中でわれわれは事業経営を行っている。」（『実践経営哲学』p.16）ことを認識し、『ことごとく生成発展と考えること』が極めて大切だと強調しました。松下幸之助自身、「すべての事業を“生成発展”という心の窓を通してながめ、かつ、考えることは、私の人生観の中軸であり、我が社経営の根本理念の一つである。」（社史資料巻頭言より）と述べ、生涯そのような物の見方を貫いたのです。即ち、「経営というものは、正しい考え、正しいやり方をもってすれば必ず発展していくものと考えられる。それが原則なのである。」（『実践経営哲学』p.54）と断じ、経営を進める中で直面する“困難”も、『“生成発展”という心の窓を通してながめ、かつ、考える』ならば、「何が起こっても、生成発展の一コマやと思うたら、恐れるものではありませんわ。」というわけです。

松下幸之助は、なぜそのように考えたのでしょうか？

それは、「困難に直面したときに、それをどう考え、処置するかで、飛躍か後退か決まる。」からです。そして、松下幸之助は、そのようなときに、「不安を抱き、心配したり、誰が悪いと憤慨しても、そこからは何も生まれない。心も萎縮し、知恵も出てき難い。」と考えました。そして、松下幸之助は“経営の危機”や“困難”をネガティブにしか捉えられないのは、“素直な心”を欠いているからだとして、「危機に直面しても、志を失わず、よりよき道を素直に私心なく考えつづけていくなれば、よき知恵も集まってきて、画期的なよき道がひらけてくる、また、これをチャンスとして受け止め、“禍転じて福となす”こともできるようになる。」（『素直な心になるために』 p.89）と強調するのです。

このように、松下幸之助は、“経営の危機”や“困難”を前向きに積極的に捉えるか、あるいは、否定的にとらえるかの実際の結果を比較考量し、前向きに積極的に捉えることを“選択”したのです。ここで、私たちは、“困難”をどう捉えるかということを“決意ひとつで”選択することができるということが重要です。

この点、松下幸之助は、『商売に行き詰まりはない』として、次の様に述べています。「困難に直面しても、志を失ってはならない。今日困難だと思っていることでも、明日になればその道を発見するということもある。～これは、人類の限りない発展の過程の一コマであるとも考えられる。ただ、困難にするかしないかということは、それを困難なこととして認識するか認識しないか、認識してもそれを打破する道を見出すか見出さないかということだと思うのです。それは決意ひとつである、決意を固めるところからそれを乗り越える限りない手立て、工夫が生まれてくるということを信じて、その心持ちでもう一ぺん自分の仕事、活動を検討していけ

ば、随所に道・方法を見出すだろう。」

こうして松下幸之助は、「行き詰まっている仕事は、新しいものを生み出す一つの転機に立っていると考えるとええと思うんです。そういう考えを持てば画期的な躍進・・・に変わっていくと思うんです。」と“危機”や“困難”をむしろ“発展への転機”と捉えたのです。さらに、「事が困難になったり、問題に直面することは、皆さんを励ますことであり、それに対処して、より進歩をする機会が与えられたんだという風に解釈して、それと取り組んでいく、そういう態度をもってやっていただきたい。」と述べ、“危機”を“チャンス”と捉えよと励ますのです。

松下電器（パナソニック）におけるこのような考え方とその実践の積み重ねは、経営危機に直面したときにこそ、逆にその危機を最大限に活かしてむしろ会社を大きく発展させてきたという歴史を生み、松下電器（パナソニック）の“禍転じて福となす”という伝統的な事業遂行の基本的な考え方を確立させました。松下幸之助は言います。「われわれはつねに、いかなる場合、いかなる時にあっても、光明を見出していき、良くないことがあっても、それを福に転じて進んで行くということに、事業遂行の心構えを樹立しなければならないと思うのです。」（「わが経営を語る」p.77）

津賀社長が、この『禍転じて福となす』という“パナソニックの伝統”を守れず、“禍”を『発展への転機』と捉え大きく発展するチャンスを逸してしまったことは、誠に残念としか言いようがありません。

第四に、赤字に陥った今こそ、社員の誰もが『自分たちが変わらなければならない』との“危機感”を持ち、経営改革を実行する絶好のチャンスであったにも拘らず、津賀社長の採った当面の治療措置によって、そのチャンスをみすみす逸することとなったからです。その意味でも、経営者たる津賀社長の責任は重いと言わざるを得ません。この危機感の問題については、後述します。

なお、“大戦略”を示すことができなかったという点に関しては、基本的には経営者たる津賀社長自身の問題ですが、本社改革により生まれた戦略本部がこの点で津賀社長を適切にサポートすることができなかったということも指摘しておかなければなりません。戦略本部は、津賀社長が本社改革として7000名の本社スタッフを150名に絞って作った組織で、津賀社長自身、「一番大きいのは、絞り込んだ戦略本社の人員が「ヒト」「モノ」「カネ」を総合的に管理できるようになったことです。具体的には、人事と経理、財務、経営企画の部門がひとつの部屋にいて会議もすべて一緒に実施します。このため、改革しなければならない際の意味決定が速くなりました。」と“自画自賛”していたわけですが、「ヒト」「モノ」「カネ」を総合的に管理し、速く

意思決定することができるようになったのは、あくまで“戦術”のレベルであって、戦略本部の最も重要な機能と言っていい、“大戦略”を津賀社長に提案することはできなかったということになります。

この点は、『日経ビジネス』の指摘するように、社内の同質的な人材の集まりである戦略本部と社外の大手顧客の社長の声が戦略策定のプロセスの中心をなしている点で、戦略策定のプロセスが必ずしも適切ではなかったと言えるかもしれません。前者は社内の技術や製品、販売網など様々な制約を背負っている点で、また、後者は顧客としての自社の要求が中心となる点で、いずれも視野が限定され、あるいは歪められる恐れがあるからです。本来、何ものにもとらわれず、客観的に将来を見据えて多角的に検討した上で、自社の果たすべき役割として戦略を策定していくべきだからです。

(10)『任せて任さず』を忘れたこと～“大企業病”の放置

以上、“大戦略”の内の“成長戦略”に関する部分について論じてきましたが、その“成長戦略”をやり切るためには、当時既に重い“大企業病”に犯されていたパナソニック全社を再生させるため“体質改善”の取り組みを同時に実行する必要がありました。しかしながら、津賀社長は、“改革”の対象を当時“問題児”とされていたテレビ事業とその周辺事業に限定してしまい、それ以外の事業分野を“放置”してしまったのです。

そして、最近になって、テレビ事業以外の事業が、次々と低収益化・赤字化し“不採算事業”となって表面化するに至って、初めて津賀社長は、先に指摘された『全体最適を阻む事業部の縦割り志向』『イノベーションの芽を摘む企業風土』『社内の危機感の乏しさ』『人事の硬直性』など様々の“大企業病”の症状が事業部の現場には以前からあり、それらが原因となって、“収益悪化”という現象が生じてきたことに気づかされたというわけです。そして、現在も津賀社長は、それらの不採算事業と化した事業に対して、自ら“モグラ叩き”と称する“対症療法”に追われる羽目に陥っているという次第です。なお、この不採算事業への対症療法としては、M&Aも使われましたが、日立の“大戦略”に基づく一貫した基準による戦略的M&Aの場合とは異なり、パナソニックのM&Aは、追い込まれて事業の評価が下がった段階で手放すため、売却益も当然少なくなるという違いがありました。

この改革の対象を限定してしまった津賀社長の経営判断もまた、パナソニックにとって“致命的”なものとなりました。“体質改善”を怠ったが故に、次々と“成人病（大企業病）”の症状が現れて、“成長戦略”どころではなくなってしまうからです。津賀社長はなぜこのような判断をしたのでしょうか？

津賀社長は、先にご紹介した本人の言葉の通り、社長就任時にこれらのテレビ以外の事業については、大した調査・検証もしないままに、自身の“先入観”から、それらを『**安定的に成長できる若しくは維持できる事業**』だと“思い込み”、“決めつけ”てしまったが故に、それらの事業を“改革”の対象から外してしまいました。そのため、それ以降、それらの事業の現場の実態などへの“関心”も失われ、それらの情報が津賀社長の認識から“削除”されてしまったわけです。あるいは、新たに復活した『事業部制』によって、『**いままでよりも早く課題が見え、改善に向けて早く取り組みはじめた**』と思い込んで安心し、『**任せて任さず**』と考えた松下幸之助のように他のルートから別に情報を取得するというのも特段やらなかったため、そのようなネガティブな情報に触れることもなかったのです。その結果、テレビ事業以外の事業について、適切な対策が打たれることもないままに“放置”され、“**大企業病**”の症状は、この8年間にも進み続けました。

そして、ようやく最近になって“**モグラ叩き**”に追われる津賀社長は、『**もう許さない**』と怒り心頭の様子ですが、上記のような経緯から見れば現在の結果は津賀社長の“**自業自得**”と言わざるをえません。

しかしながら、『**安定的に成長できる若しくは維持できる事業**』だとの“思い込み”から『改革対象から除外した』との津賀社長の経営判断には、腑に落ちないところがあります。というのは、“徹底した合理主義”の持ち主である津賀社長が、テレビ以外の事業を改革の対象から外す際に、外しても良いという判断をするために合理的に必要と思われる“検証”のプロセスを何ら踏んでいないからです。それは、合理性を欠く判断と言わざるを得ません。

パナソニックのホームページに出ている津賀社長の紹介記事では、津賀社長の考え方について、次のような説明があります。「**技術系社長**、ゆえに「自分が出来ることは限られている」と自覚する。「出来る事」と「出来ない事」を割り切り、「出来る事を真剣に考える」。自分が知らないところは、分かる人間に任せるなど、人の意見には謙虚に耳を傾ける。もちろん、リーダーとして重要な判断は自ら行う。」

そこから考えられるのは、結論が先にあって、後付けで理由が考え出されたのではないかということです。そこには、津賀社長の人間としての“**弱い心**”が垣間見えるのです。

即ち、パナソニックという巨大企業の社長という重責を負わされる中で、自分の注意と力を自分自身がこれまで経験し勘の働く“テレビ事業”や“車載機器事業”の分野の『**出来る事**』に集中したい、他の自分に経験のない、いわゆる“白物家電”事業などの『**出来ない事**』は他の分か

る役員に任せたい、との“自分の利害”への“とらわれ”があったのではないか、それが津賀社長のメガネを曇らせ、『改革対象から除外する』との結論を出し、その自身の結論を“後付け”で正当化するために、これらの事業は『安定的に成長できる若しくは維持できる事業だと思っていた』ということを経由とし“厳密な調査や検討”もなく、“思い込み”（“歪曲”）、“決めつけ”た（“一般化”）のではないかと考えられるのです。

つまり、これら家電を含む事業分野は、客観的合理的な調査検討の結果、『安定して成長又は維持できる』と判断して任せたというのではなく、実は順序が逆なのではないか、自分の経験のある『出来る事』に集中するために不得意分野を任せたいとの結論が先にあって、後からそれを正当化するために考えた言い訳であったのではないかと推測されるのです。

しかし、それはもちろん“言い訳”にはなりません。2年連続巨額赤字という前代未聞の経営危機に陥ったパナソニックの社長を引き受けながら、いきなり“改革”の対象を“問題児”であったテレビ事業の周辺の事業分野に限定してしまったことは津賀社長の“致命的なミス”でした。

また、仮にテレビ事業以外の不得意分野については、信頼できる他の役員に任せるとの判断をしたとしても、“任せっ放し”ではいけません。任せた後のフォロー、今で言えば、『モニタリング（監視）』が必要です。津賀社長も事業部の活動結果を『見える化』することで、一応モニタリングを行っていたとも言えますが、後に述べる通り、『見える化』を過信し、重要なところが見えていません。

この点、松下幸之助は、自ら創設した事業部制の下で事業部長に担当する製品の開発・製造・販売に関する経営を任す一方で、事業部長の“女房役”として経理責任者を必ずつけ、本社の経理担当役員への報告ルートを維持し、二君に任せさせるとともに、自身も独自のルートで情報収集していました。『任せて任さず』と言われる、人間の性質を知り抜いた松下幸之助ならではの経営手法でした。経営というものは、“人間が相寄って行うもの”ですから、事業部において、それがうまく機能しているかどうかということは、『見える化』という結果指標以上に重要な情報です。人間というものは、自分の都合のいいことを上に報告し、都合の悪い情報はできるだけ報告せず（いよいよ隠せなくなったときを除いて）、都合のよい情報を、場合によっては、誇張や脚色して上に報告しがちであるという人間の特質を踏まえた対応をしていたわけです。

そのため、津賀社長は、テレビ事業周辺を除くそれ以外の事業について後から“モグラ叩き”に追われることとなるような様々な問題、一言で言えば“大企業病”に犯されているという事業部の現場の実態を見落としていました、というよりも、『見える化』を過信し、それ以外を見ようとしなかったのです。その結果、『外科手術で腫瘍を摘出しただけで、根本的な体質改善に

は至らなかった』（『週刊ダイヤモンド』）わけです。

津賀社長本人もこの点を振り返って次の様に反省の弁を述べています。「既存で安定的に成長できる、もしくは維持できると思っていた事業で痛みが出ている。私は「もぐらたたき」と言っていますが、もぐらをたたいたと思ったら、また別の問題が出てきよった、というところで。それは家電だけではなく。各社内カンパニーでそういう要素があります。ちょっと、もぐらの数が想定より多い。」（2020年1月24日日経ビジネスのインタビューにて）

津賀社長は、本来、世の中の将来の動向を客観的に見据えて自社の中長期に目指すべき方向を“大戦略”として全社に示して、全社員に夢と目標を与えたとともに、それを実現して行く上で“障害”となる、全社の事業部が当時侵されていた“大企業病”について、“その体質改善のための全社対策”を打ち出すことが求められていたわけです。ところが、その実態を認識していない津賀社長は、それができなかった。そこに、津賀社長の“リーダーとしての自覚”の欠如と経営者としての“甘さ”、そして、人間としての“心の弱さ”が見られるのです。

津賀社長が『大戦略を示すことができなかった』原因としては、『大戦略』を策定する能力の欠如ということも考えられます。リーダーとして、やるべきときにやらないということは、やれないのだとみられても仕方ありません。その意味で能力がないと言うのです。

（11）『日に新た（時代の変化に適応すること）』を怠ったこと

それは、松下幸之助が経営者に“実践すること”を求めた『経営理念』の一つである『日に新た』即ち『時代の変化に適応すること』について、その実践を怠ったことを意味します。つまり、政治的経済的社会的に世界が大きく変動しつつある現代においてこそ、松下幸之助の言う『日に新た』を実践し、『時代の変化に適応すること』が強く求められており、それを実践するための手段として、全社のリーダーたる津賀社長には“大戦略”を策定して全社にその目指すべき方向を明示し、全社をリードしていくことが津賀社長に与えられた“使命”であったと言えます。

『時代の変化に適応すること』について、松下幸之助は「経営理念は、時代を越えて、国を越えて普遍である」とした上で、次のように述べています。「その経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり方策というものは、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのでなければならない。いいかえれば“日に新た”でなくてはならない。」（『実践経営哲学』p.101）ここで言う“その時代において経営理念を経営の上で実践する方策”というものは、ここで言う“大戦略”と考えてよいでしょう。松下

幸之助は言います。「あらゆる面で絶えず変化し、うつり変わっていく」社会の中で発展していくには、「企業も社会の変化に適応し、むしろ一步先んじていかななくてはならない。」と。

それでは、現在、どのような経営環境の変化があるのでしょうか？

まず政治的には、米国はこれまで 40 年間、中国を自由貿易体制に取り込み、財政的技術的に惜しみなく支援する（それは破格の支援でした）ことで、中国はいずれ自由化、民主化していくだろうとの甘い期待の下に WTO への加盟を支援し、中国の国内でのチベットやウイグル人への人権侵害の実態をも見て見ぬ振りをしてきました。

ところが、中国は、いつまで経っても自由化、民主化する様子はなく、特に習近平が国家主席となって以降の中国は、米国の世界覇権に挑戦しようとする野心を隠そうともしなくなったのです。それまでアメリカの政権内の中国の専門家で親中派でもあったマイケル・ピルズベリーは、『China 2049』という著書を著し、自分は中国の狡猾な戦略にずっと騙されてきたことを告白しました。彼によれば、鄧小平の中国は、『韜光養晦』と言われる中国古代からの戦術（爪を隠し、才能を覆い隠し、時期を待つ戦術）を採用し、“弱い国”の振りをして、日本や欧米諸国から莫大な軍事的、技術的、経済的支援を取り付け、2049 年までにアメリカを超える大国になるというシナリオの「100 年マラソン」と呼ばれる戦略に基づいて行動してきていると言うのです。松下幸之助ですら、人の良さそうな鄧小平にすっかり騙されて多くの技術を中国に提供してきました。ところが、習近平国家主席になってからは、経済力・軍事力において米国を抜く手前の現段階で、『世界の覇権国となる』という野心を隠さなくなり、さらに行動にも現わし始めたため、さすがのアメリカも気がついたという次第です。

実際、中国は、南沙諸島（スプラトリー諸島）海域に存在する暗礁を埋め立てて人工島を建設し、行政区を設置して実効支配し、また、日本固有の領土である尖閣諸島に対して領海侵犯や領空侵犯を繰り返すなどの行為を堂々とするようになっていきます。また、全人代は、香港の国家安全法の制定を強行し、1984 年の中英共同声明から 50 年間認められている『高度の自治』に基づく『一国二制度』を 50 年間の満了を待たずに実質上『一国一制度』にしようとしています。

そこで、米国トランプ政権はこれまでの対中政策を根本的に見直し、米中貿易戦争から米中覇権戦争へと発展しつつあります。しかも、この動きは、共和党と民主党の一致した方針となっており、次の大統領が仮に民主党から出ても、対中国政策は基本的に変わらないとも言われています。その考え方の変化は次のスピーチから良く分かります。

○2018 年 10 月 4 日ハドソン研究所でのマイク・ペンス副大統領の演説

<https://www.youtube.com/watch?v=mYAHPPXmcts>

○2020 年 5 月 29 日のトランプ大統領のローズガーデンでの演説

https://www.facebook.com/watch/live/?v=615481332653834&ref=watch_permalink

また、最近の武漢市から発生した新型コロナウイルス感染症の世界への感染拡大の問題も、中国にかかれば、今や米中覇権戦争の道具に使われています。中国は、新型コロナウイルスを自国武漢市から発生させておきながら、実質的に支配してしまった WHO をも使って、発表を遅らせ、武漢市から中国内外に脱出した 500 万人について、国内では制限しながら、海外への渡航は制限せず、感染を意図的に世界に拡大させて、“人類共通の問題”の“被害者”になりすまし、あるいは、米国が発生源だと言い募り、やがては世界でも真っ先にこの感染症を制圧した“英雄”であるかのように宣伝するなどして、医師団の派遣やマスク外交を展開しています。（これらのマスクは、中国が事前に世界中から買い占めたもので、実際にはマスクが不良品であったりして、逆効果にもなっていますが）最近では、米国のワクチン開発を行っている研究機関にハッキングして、それまでに蓄積された研究データを盗み出す一方で、原データを破壊し、ワクチン開発を妨害しています。中国では、“超限戦”という言葉があり、貿易や経済だけでなく、情報や防疫まで、あらゆる局面が戦争だとされているのです。

これまでは欧米諸国も目をつぶってきたチベットやウイグルにおける強制収容所での 100 万人を超える人々の拷問や洗脳などの残酷な人権侵害や最近では新型コロナウイルスの発生源となったことなどから、中国への批判が益々強まりつつあり（その点で 1989 年 6 月 4 日の天安門事件の直後、欧米諸国が中国への批判を自制したときとは状況が全く異なります）、世界は米中に分断され、米国トランプ大統領の呼びかけに応じて、まずは米国企業において、また、日本やその他の国の企業でも、かつて中国に進出した企業の国内回帰や企業のサプライチェーンの中国離れ（デカップリング）も急速に進んでいます。今後世界は『中国を中心とする世界』と『米国を中心とする非中国の世界』に二極分化しているだろうとも言われています。

さらに今年のアメリカ大統領選挙では、前代未聞の大規模な選挙不正が行われており、これに民主党だけでなく、外国勢力、特に中国共産党が深く関わっていることが分かってきています。この点アメリカや日本のマスメディアはほとんど報道しません。『バイデン勝利』が既に決まったかの如く“次期大統領”として報道するのは、真実を報道することはかれらの利害に反するからです。そのような中でも、特に中立な報道を目指そうとする Epoch Times というメディアがあり、その特別報道（<https://www.youtube.com/watch?v=k6UOY7axW3Y>）によれば、『ジョージア州の開票現場では、監視員を追い出した後に大量の不正票が投入された。ミシガン州デトロイトの開票作業で発生した大規模な不正は法廷闘争に持ち込まれている。ペンシルベニア州の選挙管理システムは架空の百万票を「作り出し」、ウィスコンシン州では数十万の郵便投票を違

法に計上した。ネバタ州では重複した投票や死者による投票が大量発生し、アリゾナ州では選挙監視員による開票過程の監督が拒否された。そのうえ、激戦州の州政府は憲法と選挙法に違反し、選挙詐欺に対するけん制機能を自ら放棄した(注:違法な法改正によりチェック機能を緩めた)。』

特に激戦州と言われるペンシルベニア州、ジョージア州、ミシガン州、ウィスコンシン州などで起こったこれらの不正は、これまで台湾の選挙で中国共産党により行われてきたことと全く同じ手口です。今では台湾では、開票時に 5 名の監視員を置いて不正防止を行っているのだと言います。また、アメリカの 20 州で採用されているドミニオン社の投票集計システムは、当初からバックドアが付いており、悪意ある外部の者が侵入してデータを改ざんすることができるようになっていて、実際今回の選挙ではドイツのフランクフルトに置かれていたサーバーがインターネットに接続されており、中国他の外国勢力による侵入が実際にあったことが判明しています。アメリカ政府の権威的専門家ナヴィド・ケシャワルツ・ニア (Dr. Navid Keshavarz-Nia) 博士は、「私は、2020 年の大統領選のデータがすべての激戦州で変更され、結果としてトランプ大統領に投じられた数十万の票がバイデン副大統領に移されたという高い確信をもって本供述を締めくくる。」「私の見解では、証拠は圧倒的であり、議論の余地はない。」との宣誓供述書を提出しています。そして、アメリカ証券取引委員会 (SEC) の記録によると、ドミニオン社の所有者は大統領選直前の 10 月に中国共産党関係者から 4 億ドルの投資を受けています。

アメリカは今やまさに現代の“南北戦争”の最中であり、“武器”こそ使っていませんが、それ以外のありとあらゆる手段を使った“内戦状態”にある、そこに外国勢力、中国共産党が深く関与し、オーストラリアでも問題になった中国共産党による“間接侵略”の姿が露わになりつつあります。これは、もはやトランプ対バイデン、あるいは、共和党対民主党というアメリカ国内の問題ではなく、世界を巻き込む、自由と民主主義対中国共産党の共産主義の戦いです。それは、2021 年 1 月 6 日の連邦議会上下院合同会議において、議長のペンス副大統領は、各州の投票結果について選挙不正の疑義を唱えず、受け入れたことにより、決着がつき、バイデン氏が新大統領となりました。バイデン氏は、大統領就任初日に次々と大統領令を発令し、トランプ前大統領の大統領令を悉く覆しており、バイデン新政権の政策は、左派の傾向が強く、今後の政治動向については、注視していく必要があります。

このような大きな時代の変化の中にあって、日本の経済界は、まるで経済と政治は別の次元だと言わんばかりに、政治の世界での大きな変化を全く無視しているかのようです。このような時期にあって、今なお中国への投資を増やそうとしている日本企業もいくつかあります。トヨタや日本電産、そして、パナソニックです。

特に、パナソニックは、家電事業のヘッドクォーターの中国への移転を検討しているとの報道も

あります。その狙いの一つは家庭向けの家電を包括的に販売すること、つまり、次々と建つ新興住宅に、電球から冷蔵庫、ソーラーパネルに至るまでオールインワンで売ることだと言います。しかしながら、ここでも、“**自社の立場**” から勝手に“**総合力**”を強みだと思い込んでやる事業には、現地の潜在顧客のニーズを本当につかんでいるかの疑念がある一方、強い地元メーカーも多いと言われる中国の市場で本当にできるのかという問題もあります。さらに、そういうビジネス上の問題以上に、世界の大きな動きに反するものと言うべきでしょう。すなわち、世界の覇権を取ることを隠そうともせず、身勝手な判断で国際社会のルールを守らず、一方的に平然と自由貿易のいい所取りをし、ウイグルやチベットにおいて苛烈な人権弾圧を行い、香港の“一国二制度”を破壊し、民主化を阻止しつつある中国共産党は、世界から非難を受けて孤立し、サプライチェーンから切断されつつあります。このような大きな時代のうねりの中で、今この時点においてそのような投資を中国に対して行うということは、先に述べたように、このような中国（共産党）に対する隔離の動きに反し、目を瞑ろうとするものです。また、中国政府のオーストラリアやカナダ、台湾などに対するこれまでの政策を見れば明らかな通り、中国という国は、政治と経済の区別はなく、政治に利用できる限り、経済問題でも何でも利用しようとするからです。津賀社長があまりにも世界の政治の動きとその経済への影響についてあまりにも無知であると言わざるを得ません。

松下幸之助が、松下政経塾などの政治活動を始めたのも、経済活動は、平和な社会でこそ発展することができ、事業活動は、政治と無関係ではいられないことを第二次世界大戦下での事業活動の制限や戦後の財閥指定などの経験からいやというほど学んだからです。松下幸之助が身を以て痛感した教訓が全く活かされていないと言わざるを得ません。

また、技術的には、AI（Artificial Intelligence：人工知能）やIoT（Internet of Things：モノのインターネット）などの技術の進化とそれらデジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革するデジタル・トランスフォーメーション（DX: Digital Transformation）の進化の中でパナソニックは、『**世間の求めるもの**』を踏まえて、どのように自社の技術・製品・サービスを適応させていくのかについての“大戦略”が求められています。

さらに、社会的には、国連の主導する **SDGs**（2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標）の取り組みが企業に求められている中で、パナソニックは、世界の貧困や差別、環境等の様々な問題にどのように応えようとするのかが問われています。これまで『**企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility=CSR）**』は、企業の事業活動とは別の次元で、企業も社会を構成する“**企業市民**”としての活動を通じて“社会的責任”を果たすべきだと言われてきました。しかしながら、松下幸之助は、それ以前から『**事業を通じて社会に貢献するこ**

とが企業の社会的責任である』と明確に考えていたのです。つまり、社会的責任とは、企業の本業とは別次元で果たすものではなく、本業自体を通じて果たすべきものだということです。それこそが、今まさに SDGs によって『事業を通じた社会への貢献』、言い換えれば『社会の問題を解決するための事業』が求められているのです。このような世界の流れに対して、パナソニックはどう応えるのか、『事業を通じた社会への貢献』を社是（『綱領』）として取り組んできた伝統を持つパナソニックは、どのように“企業の社会的責任”を果たしていくのか、他社への模範となる取り組みが求められていると言えましょう。松下幸之助が、今のパナソニックの現状を見ると、次の様に叱るのではないのでしょうか？

「共同生活の向上に貢献するという使命をもった、社会の公器として事業経営を行っている企業が、その活動から何等の成果も生み出さないということは許されない。」（『実践経営哲学』p.43）「仮にも自らの怠りによって、人びとの求めに応じた良品が生み出せないとか、十分なコストの合理化ができないとか、必要なだけの数量を供給できない、といったことは許されないし、あつてはならないと思うのです。それほど厳しい責任が課せられていることを・・・強く自覚しなくてはならないと思います。」（『企業の社会的責任とは何か？』p.25）

このように時代と世界の大きな動きの中で、時代の変化の一步先を読んで、パナソニックが中長期的に目指すべき方向を社員がわくわくするような“夢”の形で示し、全社を導く、いわば“歴史的使命”が津賀社長には与えられていたと言えるでしょう。松下幸之助は、「あらゆる面で絶えず変化し、うつり変わっていく」社会の中で発展していくには、「企業も社会の変化に適応し、むしろ一步先んじていかななくてはならない。」としています。にも拘らず、津賀社長は、経営危機に陥ったパナソニックを『時代の変化に適応』させるべく、自社を『改革』することによって再生すること、松下幸之助の言う『日に新た』の実践をすべき時期であるにも拘らず、それを敢えてやらなかったのです。

それが、もしやらなかったのではなく、やれなかったのだとすれば、津賀社長のリーダーとしての、あるいは、経営者としての能力不足ということになります。

この点に関連して、米国の黒人差別の問題が想起されます。最近米国では、白人警察官が 20 ドル札の偽札を使用したとの疑いで容疑者の黒人男性の首を足で数分間押さえつけたことでその黒人が死亡した事件を契機に、黒人差別の問題が再燃し、全米に抗議デモが広がっています。そもそも黒人は、その昔アメリカ人がアフリカから“奴隷”として連れてきたもので、アメリカ憲法が『生命、自由、財産等』の権利を保障するアメリカ合衆国市民にはそもそも含まれていませんでした。その後、キング牧師等の法の上での差別撤廃を求めた公民権運動により、公民権法が制定され、法律的には黒人差別はなくなったはずですが、白人たちの意識の中には今でもくっ

きりと“差別意識”が残っていたのだということが、改めて明らかになりました。

この問題について驚くべきことは、キング牧師の公民権運動から 60 年以上も経過した現代においてなおこのような事件が起こり続けているという事実もさることながら、米国の歴史上黒人初の大統領となって、“Change”を呼びかけたオバマ大統領が、自身が当事者でもあるこの“黒人差別の問題”についてほとんど何もせず、差別の状況を“Change”しようとすることもなかったということです。大統領として、米国の政治を支配するユダヤ人グローバル金融資本やウォール街を中心とする層（ディープ・ステイトと呼ばれる）とうまくやっていきたいという“自分の利害”にとらわれて、自分に与えられた“黒人差別をなくす”という歴史的使命（それは白人たちの凄まじい抵抗に直面する“茨の道”であることは間違いありません）を放棄し、敢えて見て見ぬ振りをしたのです。

このようなオバマ大統領の“自分の利害”にとらわれて、黒人差別問題への取り組みを回避した選択が、津賀社長の“大戦略”の策定を回避した選択と重なって見えます。

（12）“為すべきを為す”実行力の欠如

津賀社長の『リーダーシップの欠如』の最も重要な問題点の一つは、『実行力の欠如』です。言い換えれば、津賀社長の『実行面におけるリーダーシップの欠如』ということです。これまで見てきたように、津賀社長は“大戦略”自体は示しておりません（試合終了後に示された“大戦略”は実行段階には至っていないため、ここではないものとして扱います。）が、それ以外で津賀社長の決定した様々な全社方針や計画が必ずしも全社で十分に実行されていないことは、一応の回復を果たした後の 2015 年以降の“鳴かず飛ばず”の業績から明らかです。

例えば、津賀社長は、就任以来、松下幸之助の経営理念の一つである『お客様大事の心に徹する』ということ、『お客様価値を徹底追求すること』という“自分の言葉”で表現し、一貫して強調してきました。津賀社長の次の言葉を見る限り、“社内の論理”や“自社都合”を排して、顧客の喜ぶような製品を作り、“顧客の視点”から“逆算”して経営判断をすべきだとしており、『お客様大事の心に徹する』ということの本質を極めて正しく捉えていると思われます。

「お客様の方向を向いている事業は収益が高い。お客様の要求を失った事業はおしなべて低収益です。」「売上を維持するために製品を出すということはしない。お客様が、「本当にこれが欲しい」「これを使って仕事や暮らしが変わった」と思ってもらえるものを作りたい。」「コア事業という意味は一体何なのか。これまでパナソニックは、テレビ事業に徹底的に選択と集中して、一本足で成長と収益を勝ち取ろうとしました。私は必ずしもこういう方法は採りませ

ん。あくまでもお客様が何を求めているか、ということから逆算したほうが、間違えることが少ないのではないのでしょうか。」「お客様が何を選ばれるかが一番大事です。プラズマテレビは昨年度の半分の250万台に設定しています。量を追うのではなく、お客様のニーズにフィットする良い商品だけを提供しようと腹を括っています。」「白物とかAVといった分け方ではなく、すべての商品がお客様にどう見えているかが大事です。」「あくまでも顧客の視点でパナソニックの商品を再構築したい。」

津賀社長がこの約8年間言い続けてきたこの『お客様価値を徹底追求すること』ということが、もしも全社で実行されていれば、仮に先の“大戦略”がなかったとしても、パナソニックは文字通りのV字回復を果たし、さらには日立やソニーと並んで“成長軌道”に乗っていたことでしょう。『お客様価値を徹底追求すること』の実行が、各事業部における“戦術のレベル”で顧客のニーズを捉えた製品の開発・販売を次々に生み出し、それらの集積の結果としてパナソニックは成長軌道に乗れたであろうと考えられるからです。

しかしながら、先にご紹介した通り、2015年度以降鳴かず飛ばずの業績という結果から見る限り、それは全社で実行されたと言い難いのです。これは一体どういうことでしょうか？

はっきり言えることは、笛吹けども社員たちが踊らなかったことです。先の『日経ビジネス』『週刊ダイヤモンド』の指摘するように、『全社で危機感が乏しいこと』『全体最適を阻む事業部の縦割り志向』『イノベーションの芽を摘む企業風土』『人事の硬直性』などから、パナソニックの社内は、危機感が乏しく、下から上へ、また、組織間での風通しが悪く、また、『改革』に対する経営陣と現場の温度差が広がっているという状況であり、津賀社長の強調した『お客様価値を徹底追求すること』を実践していく上で、あまりにも多くの障害が事業部の現場には存在していたのです。

『お客様価値を徹底追求すること』の最大の障害は、津賀社長が“大戦略”を“夢”や“目標”として提示することができない中で、“共通の目標”を持たない社員たちが、“私心”にとらわれたこと、つまり“自分や自組織、自社の利害”にとらわれて、“自分の都合”“自組織の都合（部分最適）”“自社の都合”で事業活動の様々な重要事項を決めてしまうことです。松下幸之助の指摘した通り、『お客様大事の心に徹する』ことの最大の敵は、自分自身であり、自分の私心にとらわれることなのです。

このような結果は、リーダーたる津賀社長の実行段階におけるリーダーシップの欠如を示すものです。その要因としては、いくつかの点を指摘することができます。

第一に、津賀社長に、自分の出した方針、特に経営理念の考え方に沿って全社の社員を動かすことが自分の役割・責任であるという自覚を欠いていたことです。それは、津賀社長の『徹底した合理主義』から来ているものかもしれません。つまり、社長である自分は方針を示し、その実行は各カンパニーと事業部の責任者の担当であるとの“合理的な役割分担”という割り切りに起因するものと考えられるのです。

しかしながら、会社という組織においては、社長がどんなに優れていても、社長自身が事業活動をやるわけではないし、また、できるものでもありません。実際に業務を行うのは、社員たちなのです。とすれば、パナソニックの 27 万人の社員たちがどのような“気分”“心の持ち方”で仕事をしているか、要するに“本気で”“情熱をもって”仕事をしているかどうかということが、“組織の方針や目標”を実現できるかどうかを左右すると言っても過言ではありません。この点、松下幸之助は「**経営者にとって、どうすれば部下、従業員の人がよりよく働いてくれるのかということが、極めて大事な問題**」であると断じており、これを経営の問題、つまり経営者自身が対処すべき問題だと捉えていたのです。

そもそも松下幸之助は起業して数年後の昭和 7 年に天理教の本山を訪ねた際に、全国から集まって来ている信者たちが嬉々として仕事をしている姿を見て感銘し、自分の会社でも社員たちがこのように働くことができないものかと考えに考えて、当時の社会問題と言ってもよい“貧乏の克服”を生産者の使命とすることに思い至ったのです。それを全社員の前で発表し、会社の使命を悟った年、『命知元年』として、「**社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを欲す**」という『綱領』を制定しました。それは、単なる“建前”ではなく、世の為人の為に働くことに人は喜びを感じるものだという人間の利他的な性質を見抜き、それを踏まえたものでもあったのです。実際、それ以降、松下幸之助自身が『**われながら驚くほど急速に発展して行ったのである。**』というほどの働きを社員たちは示したのです。

松下幸之助は、この他にも社員たちが潜在能力を最大限に発揮して働くよう様々な工夫をしています。

例えば、社員一人ひとりが自分の担当している仕事をただ“やらされている仕事”とみるのではなく、“一つの事業”とみて、自分はその事業の経営者だと捉えてみれば、そこから“**経営者の意識**”が身につく、実際経営者の視点で様々な工夫もできるようになるとして、これを『社員稼業』と称して、全社員に提言しています。「みなさんが松下電器の社員ということについて、“これは自分の稼業なのだ”“私は松下電器の社員稼業の主人公なのだ。これは、言わば自分個人の事業なのだ”そういうふうな考えに徹しられたならば、みなさんの頭からは想像もできない、偉大な力が生まれてくると思うのであります。」（1963 年度経営方針発表会にて）

また、松下幸之助は、実によく仕事を楽しましました。文字通り“寝食を忘れて”仕事に没頭し、自ら“仕事三昧の境地”と呼ぶ領域にまで達していたのです。「仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する。仕事から手を離すのが惜しくてならない。ただ働くことが愉快でたまらない。」そして、全社員にも“愉快に働く”ことを提唱したのです。「自分として今一番に深く考えていることは、大勢の従業員諸君が、毎日を愉快に働いておられるかどうかという点である。願わくは一人残らず、その日その日を愉快に働いてもらいたい。そのときに真に会社の発展も各人の向上も望みうるのである。・・・会社のためにも、自分自身のためにも、愉快に働けるようにひたすら心掛けていただきたいと痛感する次第である。」（1939年4月13日朝会にて）

最近の他社の事例で言えば、日本航空の再生の例があります。親方日の丸で赤字続きの日本航空の再生を請け負った稲盛和夫京セラ名誉会長は、就任翌期には、営業利益1800億円の高収益企業に生まれ変わらせ、わずか3年足らずで奇跡的に再上場させましたが、その際の“秘訣”はまさにこの点にありました。再生に向けて同氏がやったことは、京セラでその威力を発揮してきた小集団の組織をベースとして時間当たり採算の最大化を図る“アメーバ経営”の手法によって、どんぶり勘定の同社の文化を変えるとともに、『京セラフィロソフィ』に倣って「JALフィロソフィ」を策定導入し、自ら社内を走り回って徹底した社員の意識改革を図ったことでした。同氏は言います。『社長一人がいくら気張ってもダメ。社員の一人ひとりが動いてくれなかったらどうしようもない。』

これに対して、“徹底した合理主義者”である津賀社長は、先に述べた“役割分担”という割り切った考え方から、『自分の部下や従業員がよりよく働いてくれるようにすること』が自分の役割であるとの“認識”と“自覚”が全くありませんでした。それ故「どうすれば部下、従業員の人びとがよりよく働いてくれるのか」という問題意識も欠いて、そのために必要な“行動”も採ることもありませんでした。それどころか、これからの事業について、「これからは共働きで子育て世代の方をサポートする必要があります。従来の我々の強みにイノベーションを掛け算して、社会の変化に応じていくイメージです。でも、従来型の事業がないと、「Why Panasonic?」ということが説明できないので、総合力は可能な限り維持しながら、掛け算ができるような形に引き算する。これを今、全社のいろいろな事業領域でやろうとしているんです。」と説明した後、次のような発言をしています。「みんなから「分からへん」と言われるんですけど、人が簡単に分かるって、そんなに大事だとは私には思えない。」この言葉に、津賀社長が、「経営者にとって、どうすれば部下、従業員の人びとがよりよく働いてくれるのかということが、極めて大事な問題」であることが全く理解していないことがよく現れています。

(13)『人間観を持つこと』の欠如

こうして、津賀社長の『お客様大事の心に徹する』という極めて正しいメッセージを発信しながらも、それが全社員に正しく伝わらず、それが社員たちの“共鳴”と“行動”を生み出すという域にまで到達しなかったわけです。

このことは、裏を返せば、津賀社長が“人間”というものに対する本質的な理解を欠いていたところに、より大きな原因があるものと考えられます。それ故、この『人間に対する本質的な理解の欠如』が、『実行力の欠如』の第二の要因であると思われます。

『経営というものと人間との関係』について、松下幸之助は次の様に述べています。「経営は人間が行うものである。～経営は人間が相寄って人間のために行う活動である。したがって、その経営を適切に行っていくためには、人間とはどういうものか、どういう意味をもっているかを正しく把握しなければならない。いいかえれば、人間観というものをもたなくてはならないということである。だから、正しい経営理念というものは、そういう人間観に立脚したものでなくてはならない。」(「実践経営哲学」pp.30-31)と述べています。ここでいう“人間”には、社長や事業部長などの経営者自身だけでなく、社員たちも当然含まれています。そして、松下幸之助の経営理念、経営哲学は、“人間の本質”に対する深い理解とその“私心”にとらわれ易い“現実の姿”とのギャップを如何に克服するか、言い換えれば、人間が“無限の可能性”を持ちながら、それが十分に発揮されないのは何が原因なのか、どうすればできるようになるのかということを徹底して追求した、いわば“人間学”の集大成として、生まれたものでした。

“人間観なき経営”について松下幸之助は次の様に述べています。「そうした人間に対する正しい認識を欠いたならば、いかにいろいろ方策を講じ、努力を重ねても、それは往々にしてのり少ないものになってしまい、時にはかえって人間自身を苦しめることにもなりかねない。」(「指導者の条件」p.167) 早い話が、人間を羊に喩えれば「羊の本質をはっきりつかんだ人でないと、羊飼いになっても成功しない」というわけです。

では、人間というものはどういうものなのでしょうか？

松下幸之助は言います。「人間というものは、気分が大事な問題です。気分がくさっていると、立派な知恵、才覚をもっている人でも、それを十分に生かすことができません。しかし気分が非常にいいと、今まで何ら気づかなかったことも考えつくというように、だんだんと活動力が増してきます。そこから成功の姿、発展の姿も出てきます。それでさらに気分がよくなってくる、というわけです。こういうように、人間の心というものは妙なもので、希望がもてたり、

将来性というものが考えられると、「よしやろう！」という気分になります。そうするとまたやれるものです。そこに考えもつかないような発展性が生まれたり、発明心が起こったり、あらゆる仕事の遂行にいい方針が見出される、ということにもなるのです。それに反して、気分がくさってくると、別に悲観するようなことでなくても悲観と結びついていく。だんだん気が縮んでいき、おもしろくない、仕事を捨てよう、というような気分が出てきます。著しい場合にいたっては、それを通り越して、自殺するような極端に悲観的な気分も湧いてきます。・・・そういうことを考えてみると、人間の心ほど妙なものはないと思うのです。それほど変化性が高いのです。」（「道は無限にある」）

つまり、津賀社長は、この社員たちの“気分”あるいは“気持ち”というものをどう考えて、どのようにしようとしていたのかということがここでの問題です。

結論から言えば、先に述べた通り、津賀社長は、その『徹底した合理主義』の考え方から、それは“役割分担”であって『自分の問題』ではないと考えており、それは自分の出した方針に基づいて、カンパニーや事業部のレベルでそれぞれの責任者が対処すべき問題だと考えていたものと推測されます。あるいは、人間を“ロボット”のように捉えて、指示命令をすれば、その通りに動くものだと考えていたのかもしれませんが。いずれにせよ、“社員たちの気分”という問題を経営者たる自分とは関係のないものとして無視あるいは軽視していたことは間違いありません。

その証拠に、津賀社長が行ってきたことは、社員たちの“気分”を腐らせることばかりでした。例えば、中村改革に見習って、“早期退職の募集”という体裁を取りつつも“事実上強制的な人員削減（リストラ）”を繰り返し、執行役員的大幅削減や社員の賃金カットを行い、失敗を許さない“恐怖政治”を行うとともに、経営幹部の多くを外部から招聘したのです。

これらの津賀社長の行った行為は、その行為自体に止まらず、そこに隠れたメッセージが、リストラの対象となった社員ばかりか、残された他の社員たちの無意識のレベルに伝わるということに津賀社長自身は恐らく気づいていないでしょう。その隠れたメッセージとは、津賀社長の本心かどうかに拘わらず、『社員はコストに過ぎないということ』、そして、『失敗は許されないということ（敗者の復活は認めない）』、『人は育てるのではなく、出来上がった人を外から連れてくればよいということ』、『社内の人材は経営幹部として役に立たないということ』です。これらのメッセージが社員の“気分”に与えるマイナスの影響はあまりにも甚大なものであったと思われます。

社員たちは、次の様に感じるでしょう。自分たちは、上の方針に従ってやってきただけなのに、あるいは、自ら思い切って決断して挑戦したのに、うまく行かなければ、その責任を問われて（経

営幹部は責任を取らずにいるのに)、左遷されたり、リストラや賃金カットされてしまう、高齢の社員はコスト高だと言ってその能力を適正に評価することなく切られる、社内でいくら努力しても、結局幹部にはなれない、パナソニックのことをほとんど知らない外部の人材が経営幹部に採用される等々・・・“気分”は落ち込むばかりです。

そのようなネガティブな“心”の状態、お客様の求めているものを実現するために「よしやろう!」という気分には到底ならない、また、なれないでしょう。社員たちは、益々失敗を恐れて“挑戦”しなくなり、過去の成功した製品の焼き直しで誤魔化し、画期的な製品は出てこない、社員たちは自分の持てる力をほとんど発揮しようとはしません。社員たちは戦々恐々として必要最小限の言われた仕事だけしかやらない“指示待ち族”になっていきます。

『衣食足って礼節を知る』という言葉がありますが、『お客様大事の心』になるためには、まず自分の立場がある程度安定し“衣食”が足りて自分自身の“恐怖”や“不安”が取り除かれているという状態にならなければ、“自分の問題”から一歩前に出て、人（お客様）の為に考える余裕など生まれてこないのが普通の人間です。

この点、松下幸之助は、社員の“心の持ち方”というものを重視し、社員の“気分”がよくなるために、実に様々な配慮と工夫を施しました。社員の給与レベルも平均より高く、35歳くらいまでに自分の家が持てるようにという配慮で貯蓄制度等社員のために様々な充実した福祉制度が用意されていました。これにより、社員は後顧の憂いなく、存分にお客様の求めるものを実現していくことに専念することができたのです。

(14)『モノをつくる前に人をつくる』ことを忘れたこと

松下幸之助は、『モノをつくる前に人をつくる』として、“人”と“人材育成”を重視し、経営理念を理解し、かつ、社会的にも成熟した人間に成長するよう育成することに注力しました。ここでは、“大戦略”との関係が特に重要です。先にご紹介した通り、ソニーや日立は、経営危機に際して、中長期に目指すべき“大戦略”を発表し、その実現に向けて必要な人材を計画的に育成し、人的資源を有効活用しました。また、松下幸之助は、人間には『人間を含む万物を活かす力がある』のだとし、『すべての人間にはそれぞれの持ち味がある』として、それぞれの社員の“個性”を重視し、特に“長所”を見て人を大胆に使ったのです。松下幸之助の『人間大事の経営』には、“人間”たる社員がその潜在能力を最大限に発揮することへの“期待”とそのような社員に対する“深い愛”がありました。“経営者の責任”について、松下幸之助は次のように述べています。「それらの人、物、資金すべてに対し、愛情と公正さ、また十分な配慮をもって、それぞれが最も生かされるような使い方をし、その経営体を限りなく発展させていく責務

を負っているのである。」

これに対して、津賀社長は、恐らく意図せずして、全く反対の行動を取ってきたのです。即ち、“大戦略”自体を示すこともなく、従って、“大戦略”に沿った人材育成や長所を生かした人材の活用という取り組みも行わず、他方で、その“徹底した合理主義”から、むしろ社員をまるで“ロボット”のように、トップの方針に沿って行動するのが当然だと考え、あるいは、単なる“コスト”とみなして、コスト削減の観点からリストラ（人員削減）や賃金カットを断行するとともに、使える経営幹部がいらないとして、外部から人材を招いたのです。そこには、“人”を『最も生かされるような使い方』をするという発想がなく、社員に対する“期待”も“愛”も、感じられません。このような津賀社長に対し、松下幸之助は、次の様に叱るでしょう。「この世に無駄なものはない。役に立たない人もいない。そう思うのは、その使い方を知らないからだ。」

『クロスバリューイノベーション』などと言うコンセプトを導入するだけで、“人材育成”を疎かにし、経営改革が実行できると安易に考えている津賀社長に対して、松下幸之助が見ていたとすれば、次の様に叱るのではないのでしょうか。「経営の組織とか手法とかももちろん大切であるが、それを生かすのはやはり人である。どんなに完備した組織をつくり、新しい手法を導入してみても、それを生かす人を得なければ、成果も上がらへない。企業が社会に貢献しつつ、自らも隆々と発展していけるかどうかは、一にかかって人にあるとも言える。」と。

このように『人をつくる』には、第一に能力開発の問題と第二に“気分”や“心の持ち方”の問題があります。前者については、“大戦略”につながる“人材育成”が大切ですが、先に述べた通り、津賀社長は、これを疎かにし、経営幹部については、手っ取り早く外部から人材を登用しました。後者は、「社員の人たちの心構えとかやる気、心持ち」です。これは、経営上の『目に見えない要因』として次の項目で扱います。

（15）経営上の『目に見えない要因』を疎かにしたこと

津賀社長は、『お客様価値を徹底追求すること』との方針を打ち出しましたが、それを実践するに際しての“実践の過程や進捗状況”への関心の淡泊さから見ると、自分は社長として方針を出し、それを具体的に実践するのは、社員たちの仕事だという“合理的な役割分担”の発想があったものと思われます。しかし、蓋を空けてみれば、期待されたほど徹底した実践は行われていませんでした。社員たちは、期待ほど動かなかったのです。これはどうしたことでしょうか？

この点、松下幸之助は経営における“目に見えない要因”というものの重要性を強調して次の様に言います。「経営をすすめるときに考えておかんといかんことはな、目に見える要因と、

目に見えない要因を、両方とも考えんといかんということやね。～経営を改善して行こうとすると、大抵の経営者は、この目に見える要因に心を奪われ、それらを変えようとして、社内を動かし、社員に努力するように指示を与える。しかし、実際には、それでは無理や。そういうことだけでは、経営というものは決してよくはならない。そういうものも極めて重要やけど、もうひとつ、目に見えん要因というか、条件というものも合わせて考えんといかん。」

ここで「目に見える要因」とは、「技術や商品、組織・体制」を意味しますが、「目に見えない要因」として、松下幸之助は、「会社の経営理念や経営哲学」と「経営者や指導者の考え方や姿勢」「社員の人たちの心構えとかやる気、心持ち」の三つを挙げています（『経営秘伝』江口克彦著 pp.98-99）。ここに、“経営の神様”と言われる松下幸之助の“一般の経営者”との違い、非凡さが現れていると言えます。

津賀社長は、正に松下幸之助の言う『目に見える要因に心を奪われ、それらを変えようとして、社内を動かし、社員に努力するように指示を与える』“大抵の経営者”の一人でした。その結果は、『経営というものは決してよくはならない』のです。津賀社長には、先に述べた「目に見えない要因」の3つ目の要因「社員の人たちの心構えとかやる気、心持ち」の重要性の認識を欠いており、社員たちに如何に動いてもらうかということが経営者の重要な役割だということへの理解とその実行を欠いていることが、津賀社長の実行力の欠如の第三の要因です。

“徹底した合理主義者”の津賀社長は、方針を出すのが社長の役割だが、それを実行するのは、社員たちの役割だとの“合理的な割り切り”があったものと思われます。それ故、社長である自分が示す方針を実際に実行する社員たちがどのようにそれを受け止めて、どのような“気持ち”や“気分”で実行するかという問題を含めて、自分が発した方針についての『実行の問題』にはまるで関心がなく、ましてや社員たちに“夢”と“目標”を与えて社員たちを奮い立たせ、その（潜在）能力を最大限に発揮できるようにすることが経営者たる自分の責任であり、『会社としての経営課題』であるとの認識など全くないようです。

しかし、それはリーダーたる社長だけがなしうることであり、しかも、その社員への働きかけの成否が方針の実行の成否に直結するという意味でまさに経営課題なのです。それは、JALを見事に再生した稲盛和夫氏がいみじくも指摘されている通り『社長一人がいくら気張ってもダメ。社員の一人ひとりが動いてくれなかったらどうしようもない。』からです。一人ひとりの社員が、“使命感”と“社会への責任感”を持って、“良い気分”で嬉々として真剣に努力するかどうかによって、その結果は大きく左右されるのです。この点の認識を欠き、そのための行動を取らなかったところに、津賀社長の実行面におけるリーダーシップの欠如の大きな原因があったものと考えられます。

松下幸之助は、社員たちに如何に動いてもらうかということについて、次の様に述べています。

「小規模の会社の経営者であれば、みずから率先垂範して、そして部下の人に「ああせい、こうせい」と命令しつつみんなをつかって、大体成果をあげることができるでしょう。しかし、これが百人、千人となれば、そういう姿必ずしも好ましくないと思うのです。・・・形、表現はどうありましようとも、心の根底においては、「こうしてください、ああしてください」というような心持ちがなければいけないと思うのです。・・・これがさらに、一万、二万人になれば、・・・「どうぞたのみます、願います」という心持ち、心根に立つ、そしてさらに大をなして五万人十万人となると、これはもう「手を合わせて拝む」という心根がなければ、とても部下を生かしつつ、よりよく働いてもらうことはできないと思うのです。そのような心根を持っているならば、同じ言動であってもその言動のひびきは違ったものになりますから、部下の人びとは、そのひびきをくみとって多少無理と思われるような命令であってもそれぞれに得心して働いてもらうことができるのではないかと思います。だから、そういう心根がなかったならば、いくら命令を出しても、部下はその命令に感ずるところ少なく、従って働きにもぶくなくて大きな成果も得られない、ということになってしまいます。」（「商売心得帖」 pp.92-93）

経営者の言葉が、従業員の心に響くかどうかは、“**経営者の従業員に対する心根**”次第だと松下幸之助は言うのです。「**従業員の人びとに対する経営者の気持ち、心根というもの**」が“**言動のひびき**”として社員たちに伝わって、それに応じて「**社員の人たちの心構えとかやる気、心持ち**」が形成されていくと言うのです。これは、例えば、経営者の期待が伝われば、社員はその期待に応えようとするし、逆に、経営者が社員に期待していないことがわかれば、社員たちの“やる気”は失われるということでしょう。このように松下幸之助は、経営について、“**目に見える要因**”だけでなく、「**社員の人たちの心構えとかやる気、心持ち**」とそれに大きな影響を及ぼす「**従業員の人びとに対する経営者の気持ち、心根というもの**」という“**目に見えない要因**”も合わせて考えて取り組むことが重要だということを強調しました。

この点、津賀社長の「**従業員の人びとに対する気持ち、心根というもの**」はどのようなものだったのでしょうか？

この点、津賀社長には、社員を“育てる”という発想がなく、社員の潜在能力を過小評価し、社員を単なる“モノ”とか“コスト”と見ていること、社内の人材は経営幹部として不十分と見ているという“**経営者の従業員に対する心根**”が、賃金カットやリストラを繰り返し、外部人材を登用するなどの本人の行動と言葉（“**言動のひびき**”）を通じて社員たちに伝わります。その結果、社員たちの“やる気”もどんどん削がれて行き、津賀社長が懸命に旗を振った『**お客様価値を徹底追求すること**』が現場でほとんど進まなくなってしまったものと考えられます。社員

たちにしてみれば、明日の自分すらどうなるかわからない中で、“お客様”の価値を考え、生み出す“余裕”などないからです。また、モチベーションが大きく下がった社員たちは、失敗を恐れて自ら積極的に新しいことに“挑戦”をしようとしなくなり、言われたことをやるだけの“指示待ち族”となり、他方で自分の事業部・組織の利益（“部分最適”）や自分自身の利益を守ることに汲々とするようになって行きます。

会社が“経営の危機”にあり、津賀社長が『改革』の旗を振っているのに、『全体最適を阻む事業部の縦割り志向』、『イノベーションの芽を摘む企業風土』など“大企業病”と言われる症状が全社に蔓延り、現場からは『自分の部門には関係ない話』『風土改革なんて本音を言えばやりたくない』（前出『日経ビジネス』）などとの声が聞こえるなど、津賀社長と現場との“温度差”が全社に広がっているのは、そのような荒んだ「社員の人たちの心構えとかやる気、心持ち」の現れなのです。その結果、松下幸之助の言う通り「いくら命令を出しても、部下はその命令に感ずるところ少なく、従って働きもにぶくなって大きな成果も得られない。」ということになっているというわけです。松下幸之助が「羊の本質をはっきりつかんだ人でないと、羊飼いになっても成功しない」と言ったのはまさにこういうことでしょう。さらに、松下幸之助は、『目に見えない要因』を“金魚鉢の水”に喩えて言います。「早い話が金魚な。あれを飼うのに金魚そのものを考えるだけではあかんわね。水を考えんとね。金魚ばかり考えて、水を軽視したら、金魚、すぐ死んでしまうがな。」（『経営秘話』江口克彦著 p.99）“金魚鉢の水”のことを全く考えていない津賀社長の下では、“金魚”は瀕死の状態です。

社員たちに、『社会が真にパナソニックに求めるもの』という“大戦略”を示して、“夢”や“目標”を、そして、“使命感”と“社会的責任感”与え、“大戦略”に対応した人材育成を行うとともに、失敗を許し挑戦を奨励する風土を形成することで、“金魚鉢の水”を変えて行けば、“大企業病”と言われる症状も消えて、全社で一丸となって、経営危機の克服を達成することができたのではないのでしょうか。

津賀社長は社長就任直後 2 年連続巨額赤字を出したパナソニックは“普通の会社ではない”として、“普通の会社”になろうと激を飛ばしましたが、経営者としては、残念ながら“経営の神様”の領域に近づくことはできず、“合理的な経営”という観点だけからしか物が見えない“普通の経営者”の域を超えることはできませんでした。

また、津賀社長は、利益目標を達成できなかったときに“社員の賃金”をカットして、次のように述べました。「利益優先の必達目標を社会に向けて約束した以上、賃金のカットにも着手せざるを得ませんでした。」これは一体どういうことでしょうか？

先に述べた通り、パナソニックにおける“利益”の意義は、『事業を通じて社会の発展に貢献したこと』の結果として社会から与えられるべき報酬ですから、社会に向けて約束した“利益目標”の達成もまた、“良い製品をより安く提供する”という『事業を通じた社会の発展への貢献』という手段を通じて達成すべきものです。従って、その“利益目標”が達成できなかったということは、『事業を通じた社会の発展への貢献』が不十分であったということですから、その原因を追求して反省し、社員を鼓舞して次の利益目標の必達を目指すべきでしょう。目標未達の責任を問うのであれば、経営方針を決めた経営者が負うべきものとするのが普通です。

ところが、津賀社長は、それがうまく行かなかったからと言って、よりによって社員たちの賃金をカットしました。方針を決めて指示をした経営者が責任を取るのではなく、その経営者の方針に従って仕事をしてきたにすぎない社員たちの賃金をカットすることによって“利益目標”を達成しようとするのは、“社会への貢献”によらない点で“利益”についての理解に“誤り”があるというだけでなく、そのような“誤り”に基づいて“利益目標の達成手段”をも誤ったこと、そして、主たる責任を負うべき経営者がその方針に従ったにすぎない社員に責任を転嫁して不幸にする点、さらには将来の利益目標の達成を担う社員たちのモチベーションを大きく下げる“自傷行為”である点で、三重の意味で“不当”であると言わざるを得ません。

そのような津賀社長の“従業員に対する心根”は、さらに遡れば、経営者たる津賀社長自身の人間の捉え方、即ち『人間観』と“何のために事業を行うのか”という『事業目的』に大きく左右されるものと考えられます。この点、松下幸之助は、『まず経営理念を確立すること』、即ち“事業の目的（会社の存在意義）”と“経営のやり方”についてしっかりした基本の考え方を持つこととともに、“羊の特質を知らずして羊飼いはなれない”と『人間観を持つこと』を経営者に求めたのです。

この点、松下幸之助は、『事業目的』について、“経営”というものは、『人間のために』行うもの、具体的には『物心ともに豊かな人間社会』を実現するために行うものと考えており、そこで言う『人間』には当然社員が含まれていました。即ち、“事業経営”というものは、そのような目的を実現するための“手段”にすぎないというわけです。松下幸之助の経営が『人間大事の経営』と言われるのは、そのためです。従って、事業経営の結果、うまく行かなかったからといって、経営者の決めた方針に従って働いた社員（“人間”）がリストラされて不幸になるということでは元も子もないわけで、そんな『物心ともに豊かな人間社会』を作るという目的に反する結果になるくらいなら、そもそも手段に過ぎない事業経営などやらない方がよいということになるわけです。それ故、そもそも業績が悪いから社員を解雇するという発想は松下幸之助にはありませんでした。

この点について有名なエピソードがあります。昭和四年の世界恐慌の際、部下が提案してきた人員削減の案を採用せず、工場を午前中だけ稼働させ、昼からは全員で製品を販売して回ることによって、一人も解雇することなく、経営の危機を克服したとされています。しかも、「従業員がそのことを転機として非常に一致団結したです。それからの松下電器の発展ぶりは、天馬空を往くが如しというわけですね、そういう状態になりました。」と松下幸之助は後に述懐しています。

この点、当時と今とでは、状況が違うのだとの反論もあるかもしれません。それは、勿論どのような状況となっても一切リストラをしないとは言えないでしょう。ただ、ここでの問題は社員という“人間”を経営者が“事業経営”との関係においてどのように捉えるのかという『人間観』、つまり“心の持ち方”が極めて重要であるということ、具体的には、『社員はコストだ』とみるか、『社員も含めた人間の幸福の実現を目指す』と考えるかによって、その後のアプローチが全く異なってくるということが大変重要なのです。

この点、“徹底した合理主義者”の津賀社長は前者を採り、困ったときのリストラだのみと言わんばかりにいとも“簡単に”しかも“繰り返し”人員削減のためのリストラ（“退職勧奨”という美名に隠れて行われる事実上の退職強要を含む）に依存するようになってしまっています。本来やるべき経営方針の見直しや経営改革を徹底してやらず、安易にリストラに逃げてしまう、その姿はまるで“薬物依存症”に罹ってしまった麻薬患者のようにも見えます。

後者の考え方を採った松下幸之助も、第二次世界大戦の直後にはやむなくリストラを行ったこともありました。しかし、この戦争というのは、いわば不可抗力であり、一経営者には如何とし難いもので、経営者の判断や方針が間違っていたという場合ではありません。

では、先に述べた後者の考え方からは、経営者の判断が誤ったことによる業績の悪化の場合にも、一切リストラは許されないものでしょうか？

この点、松下幸之助は明確に述べておりません。昭和4年の事例のように“解雇”は一切認めないと判断するかもしれません。ただ、もし人員削減のリストラが許されるとしても、それは、次のような例外的な場合に限られるものと私は考えます。即ち、その経営判断を誤った経営者自身が責任を取って社長の職を辞した上で、しかも会社を救済するための他の考えられるあらゆる手段を講じ尽した後に、なお会社を存続させるために必要不可欠な緊急避難措置という“最後の手段”としてのみ許される（それ故、例えば業績が回復すれば、希望者を再雇用するなどの措置も含むべき）と考えるべきでしょう。

この点、津賀社長は、経営者の責任を棚上げしつつ、簡単にリストラを繰り返しました。実は、これは、先々代のやはり徹底した合理主義者であった中村邦夫社長（当時）が始めた悪しき慣行とも言えるものです。そして、津賀一宏氏を社長に指名したのは、この中村邦夫会長（当時）でした。徹底した合理主義者であって、人間と人間の本質に対する理解を欠いている点でこの二人は良く似ていると言えます。

もし、松下幸之助が、これらの“目に見えない要因”の存在やその重要な機能についての認識がなく、“合理的な経営”という観点だけからしか物が見えない津賀社長がこのように経営者の責任を棚上げしつつ、簡単にリストラを繰り返す姿を見れば、松下幸之助は次のように叱るのではないのでしょうか。

「目で見、手でたしかめるたしかさにはまちがいがいい。しかし、自分の目のとどかないところ、手にふれえないところにも、さまざまな人がいてさまざまな考えを持ち、さまざまなものがあって、さまざまな働きをしている。これもまたまちがいのない“世界”なのである。」（「続道をひらく」pp.162-163）「お互いに今すこし謙虚でありたい。すくなくとも、自分の目と手のワクを越えた“世界”に対して、謙虚に耳を傾け、これを吸収する柔軟な心を持ちたい。これがすなわち自分をひらくことで、同時にまた人をひらき、国をひらき、世界をひらく道にも通じてくるのである。」（「続道をひらく」p.163）「“経営”を単なる金儲けとか、合理的な経営という観点だけから見てはいけない。“人生”とは、“人間”とは何なのかというところから出発しなければならない。」と。

（16）悪しき先例中村邦夫元社長に倣ったこと

松下幸之助以降のパナソニックの歴代社長で、人員削減のためのリストラ（早期退職の募集）に初めて手を付けたのは、業績の落ち込んだパナソニックでV字回復を成し遂げた“名経営者”と当時もてはやされた中村邦夫社長でした。回復の手段としてリストラが使われたのです。そのやり方は極めて異常なものでした。中村邦夫氏は、『45歳以上はいらない』と言い放ち、年功序列制の下高給を取る年配者を対象に“早期退職の募集”を行い退職金の上乗せを加える一方、これを拒否する社員たちは、例えば、“追い出し部屋”と呼ばれる大部屋に入れられ、まともな仕事も与えられず、草むしりをさせられるなどの酷い扱いで、本人が会社を辞める決断をするように誘導される形で、事実上退職を強要されたのです。もしこれが、アメリカでの話であれば、直ちに“年齢差別”として訴訟を起こされていたことでしょう。しかも、中村邦夫氏は、アメリカ松下電器の会長を経験しており、米国の法律の厳しさや訴訟社会であることは熟知しているはずであるにも拘らずです。

それでは、中村邦夫社長（当時）は、一体“人間というもの”をどのように捉えていたのでしょうか？

この点に関して、中村邦夫氏は、PHP 研究所『これからのリーダーに－』という書籍の中に出てくるインタビューで「創業者は、人間自身をよく知って、それに基づいて『正しい人間観を持って行動する』ことの大切さを強調されていました。中村会長ご自身はどう受け止めておられましたか。正しい人間観を持つというのはどういうことだと思われますか。」と聞かれて、次の様に答えたと言うのです。「いや、これだけは僕にはわかりません。非常に難しく、難しすぎて、わかりません。『どうしたら正しい人間観を持てるのか』というのは、テーマが大きすぎて挑戦しがたいです。もちろん我々凡人も、凡人なりに、誰でも自分の生き方について、ごく身近なところでそれなりに考えているものだと思います。けれども創業者のこの高邁なお考えは、僕にはとてもわかりませんね。」

この言葉を聞いて、著者は啞然としてしまいました。『空いた口が塞がらない』とはこのことです。少なくともパナソニックの社員（元社員を含めて）の方々は恐らく、驚き呆れて物が言えなくなったのではないのでしょうか。

松下幸之助の“人間観”とは、次のようなものです。即ち、『宇宙や自然、人間社会は、限りなく生成発展していくものである。（“生成発展の原理”）』そして、人間社会について言えば、それは、『物心共に豊かな人間社会の実現』であり、これを実現する主体こそ、“人間”であって、人間は、それを実現するという“使命”が与えられているとともに、その使命達成のため、“宇宙の万物（人間を含む）の本質を見出し、活用する力”と“無限の可能性”が与えられた“万物の王者”であり、“崇高にして偉大な存在”である。そして、“事業の経営”というものは、『物心共に豊かな人間社会の実現』という究極の目的を実現するための手段であり、換言すれば『人間が相寄って人間の幸せのために行う活動だ』と言える。（『実践経営哲学』p.19）そして、経営者を始め従業員や顧客、取引先もすべて人間である。これらの人間すべてが“物心ともに豊かで幸せ”になるのであれば、手段に過ぎない“事業の経営”をやる意味はない。それが、『物心共に豊かな人間社会の実現』を究極の目的とする松下電器（現パナソニック）の『正しい人間観』に基づく『人間大事の経営（“人間による人間のための経営”）』です。

そうだとすれば、人間たる社員たちをリストラするということは、『人間大事の経営』に反する行為であり、また、経営者の方針に従っただけの社員たちに本来経営者が負うべき経営責任を転嫁しているという点からも、決して許されないものと言うべきです。にも拘らず、松下幸之助以降の歴代社長の中で“聖域”とも考えられた“人”にリストラという手段で初めて手をつけたその張本人が『人間がわからない』と言い放ったのです。中村邦夫社長は、この『正しい人間

観』を持たず、『人間』というものが分からない、松下幸之助の経営哲学の基盤とも言える『人間と人間の本質』に対する理解を欠き、むしろ、人間をモノやコストなどと捉えて、“経費削減”という合理的な観点からしか物を見ることのできない“徹底した合理主義者”でした。

パナソニックは、この中村邦夫社長の時代から、明らかにおかしくなったと言えましょう。伝統的な『人間大事の経営（“人間による人間のための経営”）』は、中村邦夫社長によって完全に破壊されてしまったのです。『物心共に豊かな人間社会の実現』を究極の目的として、松下幸之助が創り、『同じ使命に生きる者』が集い、『人間大事の経営』の下『固い団結の下に力強く使命に向かって邁進』すべき会社の経営者としては本来最も相応しくない人物である“破壊者”中村邦夫氏を社長としてしまったことは、会社として大きな過ちでした。松下幸之助が存命であれば、決して許さなかったでしょう。

この点、中村邦夫氏と対照的に、松下幸之助同様に社員を“人間”として見て大事に考えた山下俊彦社長は、次の様に述べています。「人生は感激すること、感動すること。その場をどれだけ多く持てるか。（社員に）その場を与え、持ってもらうことが私の仕事と思っている。」「未来は永久に未知の世界である。会社の将来性に対してアテにあるのは資本金や資産価値ではない。人間だけだ。」このような考え方を持つ山下氏は、人を育て、活躍の場を与えることが社長の仕事だと捉え、人の潜在能力の高さを信じていますから、リストラ（人員削減）ということを中村・津賀両氏のように“簡単”には考えることはないでしょう。そして、感激、感動の場を与えられた社員は、持てる潜在能力を十二分に発揮することとなるでしょう。

津賀一宏社長は、中村邦夫会長（当時）から大坪文雄社長の次の社長として指名されたのですが、実は、津賀氏は中村邦夫氏に良く似ており、中村・津賀両氏にはいくつかの共通点があります。一つは、“徹底した合理主義”の持ち主であること、そして、人間たる社員を“コスト”と見てリストラ（人員削減）を手段として使うことによってV字回復（実際はいずれも回復途上）を果たしたこと、言い換えれば、経営者が持つべき『人間観と人間の本質』の理解と『社員に対する“愛”』を欠いていたこと、さらに、“破壊すること”は得意とするが、“創造すること”が必ずしも得意ではないこと、最後に、自分自身の経営の失敗に対する責任を負おうとしないことです。

松下幸之助は、経営者たる者の基本的な心構えとして最も重要なものとして“とらわれない素直な心”を持つことを強調しましたが、これを持てば、「寛容の心、慈悲の心というものも生まれて、だから人も物も一切を生かすような経営ができてくる。」（『実践経営哲学』p.164）と述べています。それ故、“経営者の資質”について問われた松下幸之助は、「経営者にとって大事なことは、何と言っても人柄やな。結局これに尽きるといっても、かまわんほどや。まず、

暖かい心というか、思いやりの心を持っておるかどうかということやね。」と断言しています。

松下幸之助の“人間観”においては、先に述べた通り、人間を『人間を含む万物の本質を見出し、それを生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生み出すことができる偉大な存在』と捉えていました。それ故、経営者がリストラによって人員削減するということは、この『人を活かす』という人間に与えられた能力と経営者の責任を放棄することを意味します。

中村・津賀両氏には、松下幸之助が“経営者の資質”としてはこれに尽きると断言した『暖かい人柄、思いやりの心』というものが欠けていたように思われます。それは結局、中村・津賀両氏の“人間の捉え方”の問題に帰着します。松下幸之助の目指した経営の目的は、あくまで『物心ともに豊かな人間社会』の実現であって、その『人間』には、当然社員たちも含まれるわけですが、中村・津賀両氏の目には、社員たちはパナソニックが目指すべき『物心ともに豊かな人間社会』の構成員には含まれていなかったのです。

この両者の違いは、経営についての哲学、考え方の根本に係る違いであり、中村・津賀両氏の経営は、松下幸之助が目指し、実践した『人間を中心においた経営』とは、全く別物であったと言わざるをえません。敢えて表現すれば、徹底した合理主義という“論理”に基づく経営であり、社員たちを人間として尊重することなく、モノやコストとして扱う“愛”のない経営であるということになります。

(17)『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』との考えの欠如

中村邦夫氏と津賀社長の共通する特徴の『自分自身の経営の失敗に対する責任を負おうとしないこと』という部分は、リーダーシップに不可欠な要素として松下幸之助が強調し、自ら一貫して実践した『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』ことが、中村・津賀両氏に欠けていたことを意味するものです。松下幸之助は、特に経営者に対して『必ず成功すると考えること』を求め、同時にその論理的帰結として『失敗の原因はわれにありとの考えに徹すること』を“経営者の条件”として求め、それができなければ経営者として“失格”だと断じました。人間は、何か事がうまく行かないときに、防衛本能から、その失敗の原因を“他人”や“環境”のせいにして、自分を守ろうとするものです。しかし、人の上に立つ経営者はそれではいけないと言うのです。

松下幸之助は言います。「事業は正しい考え方・やり方でやれば、必ず成功するようにできている」「事業というのは、失敗しないのが本当で、失敗するのは、何かが間違っているためだ。失敗するには その原因が必ずある。原因をつくらない限り、成功の一途をたどる。」「事にあ

たって、行き詰まるということはない。行き詰まるということは、行き詰まるようなものの考え方をしているからである。」失敗の原因を“他人”や“環境”のせいにするのは、まさにこの“行き詰まるようなものの考え方”なのです。なぜなら、目の前の悪い状況には自分に関与していないとして、自分の責任を回避だけでなく、自らその状況を解決する力のないことを認めることとなって、問題の解決を放棄し、受け身で他人や環境が変わるのを待つ他なくなるからです。組織のリーダーたる者は、どのような状況であろうとも、目の前の困難な状況を主体的に解決していかなければならない責任を負っていますから、自ら何ら動こうとしないというのは、リーダーシップの放棄以外の何物でもありません。

もちろん実際には、他人のせいだと思われる事象もあるでしょうが、松下幸之助は、その場合でも、よく見れば自分の関与や影響というものもあったと見るべきだとして次の様に述べています。「人間というものは、他人の欠点は目につきやすい。何か問題が起こると、往々にしてそれはすべて他人のせいで、自分には関係ないと考えがちである。しかし、実際には、全く自分が無関係とは言えない場合も少なくないのが世の常ではないかと思う。実際他人のせいであつても、高い観点から見たならば、他人のせいではあるけれども、実は自分のせいでもあるのだということもあるのではないだろうか。これは本当のところはわからないことだけれども、少なくとも人間は、問題が起こった際には、他人のせいだと考える前に、まず自分のせいではないかということを一度考え直してみるということが非常に大切ではないかと思う。」

上の文言について、“他人”を“環境”と置き換えても同様です。つまり、経営環境の変化によって大きな影響を受けるということもあるでしょうが、誰もが同じように影響を受ける中で、その影響を最小限に抑える経営者とその影響を諸に受け、何等の対策をも講じなかったために、あるいは、それが遅れたために、受ける被害を拡大し続ける経営者もいるでしょう。さらに、事前に予測して予め対策を取っておくという慎重な経営者もいるでしょう。地震や新型コロナウイルス感染症への対策としての事業継続計画（Business Continuity Plan＝BCP）はその例です。その点にやはり経営者の考え方や行動が対応力の違いとなって現れてくるのです。

それ故、松下幸之助は「うまくいかない行き詰まりの原因というものは、外部なりいろいろの事情はあるにしても、そのほとんど100%、まあ少し割引くとしても95%までは自分にある。」（「経営のコツここなりと気づいた価値は百万両」p.73）と考えなければならないと強調し、『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』ことを生涯貫いたのです。松下幸之助は、自身の過去を振り返って、「物事がうまくいった時は『これは運がよかったのだ』と考え、うまくいかなかった時は『その原因は自分にある』と考えるようにしてきた。」と述べています。（「実践経営哲学」pp.55-56）

それでは、『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』という点について、中村邦夫氏と津賀社長はどうだったのでしょうか？

松下幸之助は、先にご紹介した通り、『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』ことを”経営者の条件”だとし、経営者たる者は、「うまく行かない要因は 100%、譲っても 95%は自分にあると考えなければならない」と断言しました。このように『うまく行かない要因』を自社内部の要因や自分自身の要因と捉えることはそれだけ対策を打つ選択肢が増えることを意味します。これに対して『うまく行かない要因』を他人や環境など外部の要因のせいにすると、それらに対してはコントロールできない、従って、対策も打てないということとなります。

中村邦夫氏が社長・会長時代のプラズマへの過剰投資や合理性を欠いた三洋電機の買収などの経営判断ミスと、その判断の誤りが判明した後もその誤りを認めず、軌道修正を図らなかったために赤字額が拡大し、2年連続 7500 億円を超える巨額赤字を出し、63 年振りの無配となりました。多くの社員を「追い出し部屋」に追い込み“希望退職”を事実上強要しながら、自分は一切責任を取らないばかりか、多額の退職慰労金（4 人で 18 億円）まで受け取り、その後も名誉職で報酬の出る相談役に居座り続けました。経営責任を取らない中村邦夫氏への批判が内外で起こっています。ここには、『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』姿は見られません。

津賀社長は、2020 年 3 月期の減収減益の見通しについて、インタビューを受けて、次のように述べています。「要因の一つに米中貿易摩擦があります。利益率の高い中国関係のビジネスがダメージを受けています。かなりの部分が一時的なものであるとは理解していますが、一方でいつこれが元に近い形に戻るかは分からない。不本意な数字の 8 割はこうした外部要因にあると我々は思っています。」「残りは内的要因です。特に車載事業では相当頑張って事業の拡大を目指してきましたが、足元では開発費の増加や、米テスラ向け電池ビジネスのオペレーション力の不足などの影響で赤字になっています。ただし、～内的要因については原因がかなり見えている。その意味では心配していません。」

津賀社長の発言は、外向けの説明という面は差し引くとしても、『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』という観点から見ると、業績悪化の原因の大半である 8 割を外部の“経営環境”のせいに行っていること、外部要因だから仕方がない、打つ手がないと諦めている点に問題があると思われます。また、内部要因としては 2 割しか把握しておらず、社内の隠れた真の原因が見えていないように思われます。もし、津賀社長が業績不振の原因として 2 割の内部要因しか認識していないとすれば、その 2 割の範囲でしか、対策を打つことができず、パナソニック復活の可能性は危ういと言わざるを得ません。

このような津賀社長を見たとなれば、松下幸之助は、次の様に叱るでしょう。「人間というものは、まことに勝手なもので、自分で自分をよほど注意していないと、とにかく責任を他に転嫁して、安易な納得におちいりがちとなる。」（「続・道をひらく」 p.251）

もっと他にも内部要因はあるのではないのでしょうか？

例えば、外からも指摘されている『大企業病』という老化現象、具体的には『全体最適を阻む事業部の縦割り志向』や『イノベーションの芽を摘む企業風土』『人事の硬直性』『社内の危機感の乏しさ』などは、ここで取り上げるべき内部の要因と言うべきでしょう。にもかかわらず、それらを見做して、8割が外部要因だと決めつけることは、先に述べた通り、それらの重要な内部要因を見過し、それらに対して対策が打てない点に問題があります。それらの“大企業病”という内部の根本的な要因に、手が打たれることなく残ることとなるため、今後も同じ失敗を繰り返すことになってしまうからです。

また、さらに言えば、『内部の要因』というときに、上に挙げた自社内の組織や制度、オペレーション上の問題もありますが、実は、それらは“要因”というよりも、むしろ“現象”であって、本当の原因は、最終的には、経営者自身の物の考え方自体に問題があるということに行き着くのです。すべての企業内の現象は経営者の“心の持ち方”の現れと言っても過言ではありません。それ故、松下幸之助は、『失敗の原因はわれにあり』と、経営者自身にその原因があると断言しているのです。そして、経営者が自らの誤った考え方を正しく変えさえすれば、それが組織や制度、戦略や方針、社員たちの行動に現れて問題（先に述べた現象を含む）が自ずから解決されて行くのです。

この点、津賀社長の考え方の問題点の例は、これまで述べてきた津賀氏の『人間の捉え方』であり、『リーダーの役割』についての認識だと言えます。

なお、米中貿易摩擦などのいわゆる“不可抗力”の外部要因については、企業の側ではどうしようもないようにも思われます。そうすると、環境が好転するのを待つほかないということになりそうです。しかしながら、そのような中でもうまくそれに対応して、利益を上げている企業が必ずあります。そうだとすれば、その企業の対応の仕方如何で結果は変わってくるということでしょう。

また、これは単なる米中貿易摩擦ではなく、今後しばらくは続く米中覇権戦争と捉えるべきです。そうだとすれば、環境が好転するのを待つのではなく、それが継続する中でもなおうまく事業経営をやっていく方法はないかということを考えて、手遅れになる前に今から手を打っていく

べきなのです。例えば、中国に進出した工場を日本国内に回帰させたり、ベトナムやミャンマー、タイなど東南アジアの国に移転させたり、また、自社のサプライチェーンから中国のサプライヤーを外していくデカップリングの動きを取っていくなど様々な対策が考えられます。インバウンド需要に依存し過ぎた観光業が如何に危険であるかということは、今回の新型コロナウイルス感染拡大による中国からの観光客の激減でよくわかったのと同様に、仕入先や顧客などについて、共産党一党独裁制による様々なリスクを抱えた中国に依存し過ぎることは、今後は命取りとなる恐れがあるでしょう。この1月19日にポンペイオ国務長官がジェノサイドと認定し、バイデン政権も同意したウィグル人権問題や香港の民主化運動の弾圧などにより、中国（特に共産党）が今世界から集中的に非難を浴びつつある現状に鑑みればなおさらそうでしょう。

津賀社長の頭には、この米中貿易摩擦という環境が変われば、業績も上向くだろうとの観測がありますが、環境のせいにしてはいる限り、何らの対策も打つことができません。松下幸之助は、そのような「不況だから利益があがらなくても仕方がない」というような見方を排します。このように環境のせいにしてはならない津賀社長に対して、松下幸之助は次の様に叱るでしょう。「業績の良否の原因を不況という外に求めるか、自らの経営のやり方という内に求めるかである。経営のやり方というものはいわば無限にある。そのやり方に当を得れば必ず成功する。だから、不景気であろうと何であろうと、必ず道はあるという考えに立って、それを求めていけば、やはりそれなりの成果はあがるものである。」

このように見てくると、津賀社長は経営者として『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』ことができていないとは言えません。むしろ、逆に、環境が悪い、部下が悪いと他責にしているように見えます。その結果、津賀社長には、その業績不振の原因の大元にある自分自身の“心の持ち方”や“物の考え方”の誤りや歪みなどが見えていない、気づいていないこと、それ故にそれらを“正す”こともできず、それらの根本原因が依然として残り、今後もまた同じ失敗を繰り返すことになってしまうでしょう。

松下幸之助は『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』ことは、“経営者の条件”だとし、『それができない者は、経営者として失格だ』と断言しています。その意味で、津賀社長自身が、『失敗の原因はわれにありとの考えに徹する』ことができておらず、自身の中にある“失敗の原因”に気づかないし、失敗に学ぶこともできない以上、『経営者として失格だ』ということとならざるを得ません。

とすれば、津賀社長が主張する、『今後も“延長戦”を続ける』という意味は乏しいと言わざるを得ないのです。

(18) “武士道の精神”に悖る：責任を取らないリーダー

また、松下幸之助は、“武士道の精神”に言及しつつ、リーダーのあるべき姿を次の様に述べています。「大將が、いつの場合でも、おれは生きるんだ、おまえらは死んでくれというんであれば、おそらく戦争も成り立たんでしょう。戦争にならんでしょう。だから昔の武將というのは、そのときの国民というか領民のために、あるいは家中のために、自分はいつでも死ぬんだという覚悟が常にできていないといかん。それがほんとうの大將というものですな。そういう大將のもとには、国のために、大將のために死ぬんだということを、潔く考える人もたくさん生まれるわけですね。今日もやっぱりそうやないといかんですね。」(1968年10月13日読売テレビ「宗教の時間」放映 『発言集』第17巻219頁)

それでは、この“武士道の精神”の観点から見て、中村・津賀両氏はどうでしょうか？

中村邦夫氏は、先にご紹介した通り、歴代社長の中で初めて“人”の問題に手を付けて、回復の手段として社員のリストラを断行する一方、自らの経営責任を棚上げして、多額の退職金を受け取り、その後も相談役に居座り報酬を得続けました。このような中村邦夫氏の姿は、韓国の多くの高校生が犠牲となったセウォル号沈没事件で乗客を差し置いて真っ先に逃げ出した船長の姿と重なって見えてきます。

また、津賀社長も、過去8年間の前半の一定の回復をさせたところとはともかく、その後、“大戦略”を全社に提示することもなく、自ら強調した『お客様価値を徹底追求すること』についても成果は不十分で、全社の業績も停滞している現在の状況について、一切経営責任を取ることもなく、現在も“延長戦”の最中で“構造改革”を続けていると言います。他方、津賀社長が社長に就任後行った人員削減のためのリストラでは、“延長戦”どころか、9回の裏までも戦わせてもらえなかった57歳以上のベテラン社員がたくさんいました。早期退職の募集に自ら任意に応じた社員もいましたが、松下幸之助なら絶対にやらないような“追い出し部屋”という事実上強制的なリストラ（“肩叩き”）をやったのです。これに対して異議を唱えて、退職金の上乗せ分を憤然と拒否した社員もいたと言います。

このように中村・津賀両氏とも、自らの経営の失敗について潔く責任を取ることではなく、むしろ自らの経営者としての責任をリストラや賃金カットなどによって、経営者の方針に従っただけの社員に転嫁しました。先に松下幸之助の挙げた“武士道の精神”の例で言えば、「おれは生きるんだ、おまえらは死んでくれ」と言った“武士道の精神”にも悖る大將そのものの姿ではないでしょうか。これでは、“大將のために死ぬ覚悟で仕事をするような社員”が生まれてくることはありませんし、それどころか、全社の社員のモチベーションは著しく下がり、その持てる能

力も発揮されることがないのも当然です。

リーダーの責任について、松下幸之助は、より直截に次の様に述べています。「指導者とは、責任をとるということである。責任を取れない者は、指導者たる資格はない。」この点から言えば、中村邦夫氏と津賀社長は、共に『責任を取る』というリーダーたる者の最も基本的な条件を欠いていたと言わざるを得ません。

ここでさらに重要なことは、上に述べたように、リーダーが、事後的に自分自身の判断と行動の“責任を取る”ことは当然ですが、遡って当初からそのような“覚悟”と“責任感”をもって事に当たっていれば、そのプロセスにおけるリーダーの判断や行動自体もその“真剣さ”と“厳格さ”において全く違ったものとなってくるということです。

逆に言えば、そのような“覚悟”と“責任感”のないリーダーの判断と行動にはどうしても“甘さ”が出てくるのです。まさにそのような“甘さ”が津賀社長には見られます。それは、津賀社長が、“改革”を主導した際、問題となっているテレビ事業以外の事業について、具体的な検証のプロセスもないままに「既存で安定的に成長できる、もしくは維持できると思って」対象から外してしまったことです。津賀社長自身、「自動車などが成長ドライバーになるなら、それ以外の事業は安定的に稼いでいればいいか」というような、今思えば甘い考えがあったのかもしれないです。」と自らの“甘さ”を認めています。2年連続 7500 億円を超える巨額の赤字を出した経営危機の真ただ中にあったパナソニックの社長を引き受けた以上、いきなり大した根拠もなく問題事業以外を自身の経営の対象から外したことは、パナソニック全体の経営を託された経営者として無責任と言われても仕方がないでしょう。

また、そこには“甘さ”とともに、津賀社長の人間的な“心の弱さ”も垣間見えるのです。つまり、『できれば、自分の経験のある得意分野（AV 関連事業、車載機器事業）に集中したい。それ以外の事業については、他の役員に任せたい。』『自分が少しでも楽をしたい。』という“自分の利害”への“とらわれ”が、『それ以外の事業は安定的に稼いでいればいいか』という根拠も検証もない自分勝手な評価・解釈（歪曲）と決めつけ（一般化）を生んだのではないかと思われるのです。

この点、同じく経営危機に直面したソニーや日立が新たな大戦略に向けて全社を挙げて“改革”に取り組んだこととは対照的です。

（19）“現場の実態”を把握しなかったこと①：“見える化”への過信

『実行力の欠如』の要因として第二に、津賀社長が事業部の現場の実態を十分に把握できていなかったことを挙げておきたいと思います。“現場の実態”がわからなければ、それに則した対策を打つことはできません。津賀社長が現場の実態を把握できていなかったことは、最近になって、次々と不採算事業が現れて、津賀社長が本人の想定以上に“モグラ叩き”に追われていると自ら告白しているという事実から明らかです。

なぜこのようなことになったのでしょうか？

津賀社長は、『会社をシンプルに見える化すること』を重視し、事業領域ごとに BU（ビジネス・ユニット）の上にドメイン・カンパニーを置くドメイン制の下で屋上屋を架すこととなっていて見えにくくなっていた組織の重層構造をシンプルにして事業部を本社と直結する『事業部制』を復活しました。本人も、その効果を「ドメインでは1兆円単位という「どんぶり」でしたが、事業部制に移行してからは、大きくても4000億円規模。その結果、いままでよりも早く課題が見え、改善に向けて早く取り組みはじめた。」と自画自賛していたのです。

ところが、蓋を空けてみると、津賀社長の“想定”以上に次々と不採算事業が現れてきたのです。しかも“家電”だけではなく、各社内カンパニーでも「既存で安定的に成長できる、もしくは維持できると思っていた事業」で“痛み”が出ているというのです。一体何を見ようとして、何がよく見えるようになったのか、筆者には情報がないため、定かではありませんが、はっきり言えることは、津賀社長の行った『見える化』によって、一定の情報が良く見えるようになった反面として、それ以外の情報が切り捨てられて、逆に見えなくなってしまうということです。いわば、『見える化』に潜むリスク、あるいはその弊害、副作用と言えます。

そもそも『見える化』というのはあくまで“手段”に過ぎず、それを使う人が“どのような考えで何を見たいのか（目的）”によってその効果は大きく左右されます。その意味で“経営者の力量”が問われる手段だと言えるでしょう。『見える化』するためには、何を見たいかに応じて“関連する指標”を選択する必要があります。例えば、これを使う経営者自身の“経営の捉え方”に問題があれば、“指標”の選択を誤り、その問題点を拡大してしまうのです。つまり、選択された“指標”だけでその事業部の経営のすべてが見えたものと“勘違い”して、それ以外の情報が“削除”されて見えなくなってしまうのです。

“想定外のモグラ叩き”という結果から逆に見れば、津賀社長が行った『見える化』によって逆に切り捨てられ見えなくなった情報の中に、少なくとも、後に不採算事業となって表面化するに至る原因となることや『週刊ダイヤモンド』や『日経ビジネス』が指摘した『全体最適を阻む事業部の縦割り志向』、『イノベーションの芽を摘む企業風土』、『人事の硬直性』などの“大企業

病”の様々な症状に関する情報が含まれていたということです。

『見える化』することは、使い方如何ではよいことにもなりますが、“何に見える化するのか”ということが大切で、対象とする情報を絞り込むことによって、逆に重要な情報を含む、それ以外の情報が削除されるのであれば、それは『見える化』の副作用・弊害としていわば『隠れる化』という現象が発生するというわけです。これは、人間の認知のプロセスにおいて働く“注意の焦点化”の反面としての“削除”のメカニズムと同じです。

また、『見える化』するということは、“指標化”するということですから、“指標化”に馴染まない情報は、『見える化』することができないという限界があることを認識しておく必要があります。経営は、『人間が相寄って人間のために行う活動』であるとすれば、相寄った人々は、一致団結しているか、生き生きとして働いているかということが非常に重要な情報と言えます。松下幸之助が重視したそれらの「社員の人たちの心構えとかやる気、心持ち」などの『目に見えない要因』は、“指標化”に馴染まないものですから、『見える化』のルートとは別のやり方（例えば人を通じて）で、事業部からそれらの情報を集めることを考えなければならないでしょう。

この点、松下幸之助は、先に述べた通り、『任せて任さず』と言われる経営手法を採り、事業部制の下、事業部長にその担当する製品の開発・製造・販売に関する経営のすべてを任す一方で、事業部長の報告を鵜呑みにせず、経理責任者や販売店その他独自のルートで事業部の生の情報を収集していたのです。

このように見てくると、津賀社長は、結局『見える化』という自らの策を過信し、それに溺れて、その結果として、重要な情報が“削除”され『隠れる化』して見えなくなってしまうていたのです。

（２０）“現場の実態”を把握しなかったこと②：『お客様価値を徹底追求すること』の実践

津賀社長が現場の実態を把握していなかったことの例として、津賀社長自身がこの８年間最も力を入れて発信してきた『お客様価値を徹底追求すること』という方針の全社への浸透度（実践度合い）ということを探り上げてみたいと思います。これは、松下幸之助が『お客様大事の心に徹する』という言葉で強調した“経営理念”の一つの津賀社長なりの表現ということになります。

先に述べた通り、津賀社長が繰り返し強調した『お客様価値を徹底追求すること』が、文字

通りパナソニックの全社で実践されていれば、“大戦略”がなかったとしても、各事業部からお客様のニーズを満たす新製品が次々と開発されて、パナソニックは一定の成長軌道に乗ったことでしょう。しかしながら、結果は先にご紹介した通り、2014年までに一定の回復をした以降は、泣かず飛ばずの業績でした。この結果から見れば、残念ながら、『お客様価値を徹底追求すること』が全社で十分に実践されたとは言えません。むしろ、それは実施されなかったと言わざるを得ないのです。

『お客様価値を徹底追求すること』は、津賀社長自身があれほど強調してきた全社方針ですから、それが本当に全社のカンパニーや事業部の“現場”において適切に実行されているのかどうか、されているとして、どの程度実行されているか、そこに問題はないかということに常に“関心”を持って見届け、その実行を確実なものにしなければなりません。ところが、津賀社長は、自らそれらを確認しようとした節がありません。結局、言いつ放しで終わっているのです。その後、最近になって自身の“想定外の”不採算事業が次々と現れて、津賀社長はそれらの“モグラ叩き”に追われる羽目に陥り、『もう許さない』と怒り心頭に達しているというわけです。

しかしながら、そのような現場の状態は、慢性的な大企業病として、津賀社長自身既に分かっていたのではないのでしょうか。あるいは、仮に知らなかったとしても、『任せて任さず』、意識して現場の実態を把握しようとしていれば、もっと早い段階で知ることができたはずですが、知らなかったとすれば、それは事業部の現場に対する無関心として、経営者としてあまりに“怠慢”若しくは“鈍感”と言う他ありません。あるいは、津賀社長は、『目に見える要因』にとらわれて『見える化』の情報に過度に依存し、松下幸之助が重視した『目に見えない要因』の重要性に気づかず、それらの情報を取ろうともしなかったために、“社員の心の持ち方”の現れとも言える様々な現場の“大企業病”的な症状を把握することができなかったのです。その結果、本人の予想外の不採算事業が次々と現れることとなったわけです。

この点、松下幸之助は事業の経営について「大胆にして小心であれ」と強調し、次の様に述べました。「事業の経営は気宇を大きくし、しかも一面、神経質でなければならない。“大胆にして小心”でなければ真の仕事はできない。～大胆である反面、あたかもメーターの針の如く、わずかの電流にも針がふれる程、神経質でなければならない。各位は経営に対して、このメーターの針の如く鋭敏であってほしい。すべて事には“萌”がある。小さいことが大事に至る。この“萌”を敏感に把握して、善処していかなければならない。さらにいえば、匂いによって嗅ぎ分け得るほど鋭敏であってほしい。」（昭和20年1月松下電器経営方針発表会より）

それ故、松下幸之助がこのような津賀社長の姿を見れば、次の様に叱るのではないのでしょうか。『言いつ放しではいかんな。自分の言うた方針を事業部が本当に実行しているかどうかという

ことは、絶えず気にして自分の目と耳で確かめんといかん。見える化とか言うて、その指標だけに頼ってはいは駄目や。“目に見えない要因”もあるんやで。現場がおかしいという萌しをいち早く掴まんといかん。少しでもおかしいと感じたら、直ぐに手を打つことや。』と。

(21)『正しい危機感』を全社で共有できなかったこと

①「危機感なきところ、成長なし」

次に、津賀社長の『リーダーシップの欠如』の要因としては、全社に『正しい危機感』を抱かせ、その危機感を最大限に活用して“為すべきこと（大戦略）”の完遂に向けた全社改革を実行することができなかったことです。実際、ソニーや日立と比較したときのパナソニック凋落・停滞の原因の一つとして『全社的に危機感の乏しいこと』という“大企業病”の症状が、指摘されていました。

“危機感”というものは、社長の示す“為すべきこと（大戦略）”を“為す”ための“改革”の必要性を社員たちに自覚させ、かつ、それを“実行”させる“力（エネルギー）”と“知恵”を生み出す重要な“経営資源”の一つとも言えるものです。後にご紹介する電化事業部の例のように、お尻に火がついて初めて人間は、本当に真剣に死に物狂いでやるべきことをやるようになるのです。この点、松下幸之助は「これは“金の卵”や。平穏な時は、一所懸命やっているようでも、まだ持てる力や知恵を十二分には出していない。困難に直面して、初めてそれが発揮されるのだ。」と述べています。

ところが、津賀社長は、先に述べたことから明らかな通り、そもそも全社で最優先すべき“為すべきこと（大戦略）”を示さず、また“危機感”を全社に広げるための有効な手立ても打たず、むしろ赤字事業に“部分治療”を施し“普通の会社”に戻すことで、“危機感”を萎ませてしまったのです。それは、全社で“正しい危機感”を共有することで生まれる力（エネルギー）と知恵という経営資源を“経営改革”に有効に活用することに失敗したことをも意味します。

特に、津賀社長の“監視の目”も届かなくなったテレビ以外の事業では、それまでと同様、『自分たちの立場』に立って、『自分たちの利害』を重視し、『自分たちの都合』で事業を運営していくことができるようになっていました。いわば、“社内自治区”あるいは“治外法権地区”が誕生したわけです。そこが、自分たちにとって、“最も居心地のいい領域（コンフォートゾーン）”となって、その中に閉じこもり、そこから出ようとしなくなるのです。それが、事業部やその中の組織、そして社員個人とそれぞれのレベルで“自分の利害”にとらわれて、“自分”や“自組織”、そして“自事業部”の都合で仕事を進めていくのです。そこには、顔の見えない“お客様

の姿”はありません。それが、“全体最適を阻む事業部の縦割り志向”を強め、津賀社長の繰り返し強調した『お客様価値を徹底追求すること』の実践を妨げたものと考えられます。

「危機感なきところ、成長なし」と松下幸之助は断言しました。経営の危機を脱却するためには、経営者が“為すべきこと（大戦略）”の完遂に向けた改革の方向を全社に明示した上で、現状を踏まえて、全社で危機感を共有することこそ、が、全社員に改革の必要性を心から理解させるだけでなく、その改革の完遂に向けて全社員を“一致団結”させ、さらには改革実行の“情熱（エネルギー）”と“知恵”を生み出すのです。その結果、会社は改革をやり切って大きく成長するというわけです。それ故、津賀社長は、この経営危機を克服するために、パナソニックが目指すべき新たな方向を“大戦略”として示すとともに、“正しい危機感”を全社で共有させて、それを『パナソニックの再生』への“情熱”若しくは“エネルギー”と“知恵”に変えて、“大戦略”実現に向けて経営改革を断行するべきでした。しかしながら、津賀社長はそれをやらなかったのです。

②津賀社長の認識と言動

全社に危機感が乏しかったことについては、津賀社長自身も、社長就任直後から分かっていた。そのことは、就任直後を振り返った津賀社長の次の言葉から明らかです。「しかし、困ったことに社内には『パナソニックは大きい会社だからつぶれない』との意識がはびこっており、社員、さらには役員にすら危機感が欠如していました」

そこで社長就任から4か月後の中間決算発表の場で、「当社は普通の会社ではない」、また「主力のデジタル家電では負け組である」という非常にセンセーショナルなメッセージを発信したのだと言います。これは社員に伝わることも意識したもので、「社員全員に他責ではなく自責、すなわち自分事としてこの危機を捉えてほしいと考えたからだ」と言うのです。

津賀社長就任後、“一応の回復”を果たした2016年の時点で、津賀社長は、円安の効果や利益最優先の経営とともに次の様に述べています。「会社をシンプルに見える化し、スピーディに改革の手を打ち、危機感を共有した社員が努力してくれた結果にほかなりません。」

③パナソニックの実態：全社における危機感の乏しさとその原因

では、本当に、全社で危機感は共有されたのでしょうか？

残念ながら、その後の業績の低迷を見る限り、また、『週刊東洋経済』や『日経ビジネス』の

特集記事に紹介されていた社員の声を見る限り、経営陣と現場との“温度差”は意外に大きく、全社で危機感を共有するには至りませんでした。7500億円を超える巨額赤字を2年連続で出しながら、全社で“危機感が乏しい”、つまり、『自分たちが変わらなければならない』という自覚がないというのは、およそ信じ難いことですが、その原因は一体何なのでしょう？

一つの要因は、会社が大きくなったことによる“安定”です。この会社の安定した状態が“自分たちの居心地のいい心の領域（コンフォートゾーン）”を形成し、『経営環境がどのようになろうとも、パナソニックは大丈夫』と考える強い傾向を生み出すため、危機感が生まれ難いのです。これは“大企業病”の症状の一つと言えます。

この点、松下幸之助はそれ自体が危機だと言います。「危機とは、今まで通りに安住し、転機の自覚のないことをいうのである。」（「続道をひらく」p.109）つまり、“経営危機”とは、会社を取り巻く客観的な状況をいうのではなく、“居心地のいいコンフォートゾーン”に安住し、そこから外に出て新たなことに挑戦しようとしなくなるという経営者や社員の“自ら変わろうとしない”消極的な心の状態自体をいうのだと言うわけです。

会社が大きくなって、事業が安定してくると、経営者も社員の心も安定してきます。そうすると、自分たちだけでここまでできたのだと自社の力を過信し、自社の商売や事業を支持し支えてきた“お客様”への“感謝の心”を忘れ、だんだんと態度も“横柄”になっていくのだと松下幸之助は指摘し、将来如何に会社が大きくなっても、“一商人なりとの観念”を忘れるなど警告を発していたのは、前にご紹介した通りです。

松下幸之助は言います。「やがて大きな～会社になってくると、次第にそういう最初の感激、商人としてのほんとうの心というものを忘れてくる。そうなってくると、お客様が自分のところの商品を買ってくれるのは当たり前というような、～無意識のうちにそういう態度になるんやね。」「経営者も社員もだんだんと態度が横柄になり、会社としてもいきいきとした活動ができにくくなる。」「これはあかんね。いつもいつも最初の商品が売れたときの、そのときの気持ち、感激、心やな、そういうものを忘れたらあかん。」（江口克彦著「経営秘伝」pp.165-166より）

言い換えれば、会社が大きくなってくると、お客様への“感謝の心”を持って“相手（お客様）の立場に立って考え（る）”て、“人々（お客様）の役に立つ”製品を開発し、製造、販売するという『会社としていきいきとした活動』ができにくくなり、むしろ『自分たちの立場』に立ったまま（“自分たちのコンフォートゾーン”に居ながら）、『自分たちの利害と都合』を中心に置いて事業を進める“プロダクトアウトの発想”が強くなっていくということです。

特に、家電業界において長い間トップメーカーの地位を維持し続けてきたことによる自信と安心感から、そのような状態を“正常な状態”と認識するようになり、それを否定することになる情報を受け入れず、“危機感”が持てないとも考えられます。心理学では、これを『正常性バイアス』と言い、人間には、災害の際に自分にとって何らかの被害が予想される状況下にあっても、それを正常な日常の延長上の出来事として捉えてしまい、都合の悪い情報を無視したり、「自分は大丈夫」「今回は大丈夫」「まだ大丈夫」などと過小評価する傾向があると言います。この点について、先にご紹介した古池進元副社長は、『国内で長年、テレビや家電のシェアトップや上位にいて安定成長してきた成功体験が強すぎるのではないかと』と“成功体験へのとらわれ”に原因があると言っています。

④津賀社長の言動とその効果

それでは、津賀社長の言動は、『全社で危機感を共有する』ために効果があったのでしょうか？

津賀社長は、先に述べた通り、社長就任から 4 か月後の中間決算発表の場で「**当社は普通の会社ではない**」、あるいは、「**主力のデジタル家電では負け組である**」と全社に対して警告を発しています。しかしながら、警告は“言葉”だけに終わり、“行為”が伴っていないのです。人間というものは、自分の身の安全が脅かされるような“脅威”が目に見えない限り、“言葉”だけでは変わりません。逆に言えば、それほどコンフォートゾーンは、安定していて居心地がいいのです。わざわざそこから出て新たなことに挑戦し、失敗のリスクを負うことはないでしょう。松下幸之助は言います。「**お互い人間は、とかく現状に安んずるというか、現状をもって事足れりとするような傾向に陥りがちではないかと思われ**ます」

⑤松下幸之助の採った方法：“ショック療法”

しかし、このコンフォートゾーン自体が破壊されたときに、人間は真の意味での“危機感”を持つのです。この点、松下幸之助は、“感謝の心”を忘れるのは、大会社になって“安定しすぎる”ことにその原因があると考えて、『**会社の中に敢えて“不安定な部分”を創り出して行くこと**』が、その“**対処のための処方箋**”だとしています。（「経営秘伝」pp.167-168）まさに心の中に出来上がった、安定した“コンフォートゾーン”を破壊することが必要だと松下幸之助は見抜いていたのです。

それを実践した有名なエピソードがあります。それは、奈良の電化事業部をたまたま訪問し、色々と話を聞いているうちに、5年連続赤字に陥っていることを知って激怒した松下幸之助は、

本社の経理担当副社長に電話をして、グループ内の融資を直ちに引き揚げよと指示し、その事業部の責任者には、自分が紹介状を書いてやるから、住友銀行へ行行って融資をお願いせよと突き放したのです。仕入先への支払いや従業員への給与の支払いにもすぐに困る責任者は、それだけは勘弁してほしいと懇願しましたが、聞く耳を持ちません。このような赤字の続くような状態で外しました。

それから、その事業部では、課長以上の幹部が招集され、責任者が『このままでは事業部が潰れる！』と檄を飛ばして、改革案を一から作り直すこととなったのです。それまでとは、全く異なっていて、全社員が必至に改革案を見直し検討した結果、銀行から融資を受けることができ、改革も成功して黒字化したと言う次第です。松下幸之助のいわば“ショック療法”によって、初めてその事業部の責任者と全社員が自分たちのコンフォートゾーンから放り出された結果、文字通り本気になって必至に考え、実行したというわけです。

津賀社長が、『**全社で危機感を共有する**』ことが本当に大切だと考えたのであれば、“言葉”だけではなく、全社の事業部や社員たちのコンフォートゾーンを破壊するほどの“ショック療法”を行う必要があったものと思われます。例えば、『**人事の硬直性**』という“大企業病”が指摘されていますが、逆に思い切った人事異動によって、“安定”を壊すということも考えられるでしょう。

残念ながら、津賀社長からはそのような『**会社の中に敢えて“不安定な部分”を創り出して行く**』というような手が打たれることはありませんでした。（執行役員の数の削減は 2019 年に実施されましたが、遅きに失した感があり、また、“罰則”的效果によりモチベーションを下げる逆効果となったものと考えられます）

⑥津賀社長の危機感を打ち消す言動

むしろ、逆に津賀社長の言動の中には、『**全社で危機感を共有する**』ことに反する言動すらあったのです。

(i)大戦略を示さなかったこと

例えば、第一に、先に述べた通り、津賀社長が“大戦略”を示さなかったことも、目指すべき戦略目標と現状とのギャップが示されることがないため、“改革の必要性”を感じにくく、現状のままでだめだとの“危機感”を持ちにくかった原因の一つとなったものと考えられます。そのような全社で目指す“大戦略”がないと、それぞれの事業部では、自分たちで勝手に都合のい

いように解釈をすることとなります。「パナソニックはよろず屋。各事業・製品で“ぼちぼち”稼げればいい。」というのが、多くの社員の声だったと言われているのはその例です。

(ii) 一部事業を安易に任せっぱなしにしたこと

第二に、自ら主導した“経営改革”の対象を全社とせず、問題のあったテレビ事業とその周辺に限定してしまい、それ以外の事業については、津賀社長自身『安定的に稼げればいいのか』と決めつけて、特に“問題視”することもなく、担当の役員に任せ切りにしてしまいました。このことは、実は津賀社長自身が、テレビ以外の事業について、“危機感”を抱いていなかったことを意味します。

しかしながら、松下幸之助は言います。「危機がないのではない。危機を発見する努力を怠っているのだ。どのような組織にも危機は必ず忍び寄っている。」そして、“危機”とは、「今まで通りに安住し、転機の自覚のないことをいうのである。」（「続道をひらく」 p.109）

(iii) 『日に新た（時代の変化への適応）』を怠ったこと

とすれば、先に述べたような大きな時代の変化の流れの真ただ中にある現在において、テレビ以外の事業について“これまで通りでよい”という津賀社長の経営判断は、経営者としては甘過ぎました。『時代の変化に適応していくこと』を『日に新た』であれと強く経営者に求めた松下幸之助の厳しさからすれば、許されないことでした。そのこと自体が危機だと松下幸之助は言うのです。

松下幸之助が、このような甘い判断をした津賀社長に接していたならば、次の様に叱るでしょう。「今までの考え通りで、今までのやり方通りで、それで事がすむならばよいけれど、天地は日に新たであり、人の営みもまた日に新たである。だからほんとうは、昨日の考えは、きょうは一新されていなければならないし、きょうのやり方は、明日にはもう一変していなければならない。刻々に新しい考えを生み出し、刻々に新しいやり方で事に処していく。それが自然の理法に則した生成発展の道というものであり、そこに人間としての真の歓喜というものがある。その歓喜が失われたとき、人の成長はとまり、社会の生成発展もとまる。・・・とまるということとはジリジリと崩壊するということである。」（「続道をひらく」 pp.108-109）

実際、苦心の末によりやく開発できた新製品の説明に來た技術者に対して、松下幸之助は、『そうか、ようやくしてくれたな。そしたら、明日からこの製品よりもいいものを作ってくれ。』とすぐさま要求したというエピソードがあります。

そのような津賀社長の“甘い判断”の結果、それ以外の事業に関して何らの働きかけもされず、任せっきりになってしまったため、それまでの事業部内に出来上がった“コンフォートゾーン”もそのまま維持されて、社員たちも“危機感”を持つことができなかった原因となったものと思われまゝす。恐らく、それらの事業部の社員たちは、『確かに危機はある、あるが、それはテレビ事業だ、自分たちは“危機”の“当事者”ではない』と考えていたものと推測されまゝす。

(iv) 応急措置として“普通の会社”に戻ってしまったこと

第三に、津賀社長は、延長戦の現在でも「中期計画で一気に大きな成長を見越すよりも、ビジネス・モデルを変革しながら赤字事業を処置し、成長できる体質に戻す。これが今の段階だ。」と述べて、まずは“病気の治療”に専念し、“健全な体質に戻すこと”を優先すべきだと考えています。しかしながら、ここで赤字事業を処置し、成長できる体質に戻してしまったら、会社の悪いところは応急処置が施されて見えなくなり、社員たちの“危機感”は益々薄れて、安心してしまい、“改革”へのエネルギーも萎んでしまうこととなってしまいます。その時点では、“危機感”をエネルギー源として経営改革を実行することはもはや難しくなってしまうのです。これを喩えて言えば、粉飾決算をした会社が、問題点が隠されてしまい、“経営改革”をすることができなくなるのと同じです。

この点、松下幸之助は、一般には悪い事だと思われる“不況”にもいいところがあるのだ、「不況またよし」として、「不況だからこそ、会社の悪いところがよく見えるようになるし、社員たちも“何とかしなければ”と思うから、一致団結して“改革”もやり遂げることができる。」としています。そうだとすれば、2年連続巨額赤字のときにこそ、将来のパナソニックの“為すべきこと”を“大戦略”として提示し、それに向けて全社で“危機感”を共有し、その“大戦略”を実行し、やり遂げるべきでした。そのような危機のときこそ、全社員が“危機感”を持つことのできる絶好の機会であったのに、津賀社長の治療優先の考え方によってその好機を逸してしまったのです。

(v) “禍転じて福となす”チャンスを逸したこと

津賀社長は、先に述べた通り、全社で最優先すべき“大戦略”を示さず、“危機感”を全社に広げるための有効な手立ても打たず、むしろ赤字事業に“部分治療”を施し“普通の会社”に戻すことで、“危機感”を萎ませてしまい、松下電器（現パナソニック）の伝統である“禍転じて福となす”経営ができず、“経営の危機”や“困難”を“発展への転機”として最大限活用することに失敗しました。

(22) 経営者津賀一宏氏自身の“心の持ち方”の問題：『松下幸之助の経営理念』の喪失

以上様々な観点から津賀社長の経営の問題点を見てまいりましたが、冒頭に申し上げた通り、一言で言えば、津賀社長の“リーダーシップの欠如”ということにつきますが、津賀社長の様々な言動は、さらに遡れば、津賀社長自身の“物の見方”と“物の考え方”、さらに遡れば、津賀社長自身の“心の持ち方”にすべての原因があったものと考えられます。

会社の経営者には、その会社の経営について、基本的に自分の思う通りに“目指す方向”を定め、それに則した組織を作り、経営資源を投入して、全社の社員の行動を導いて行くすべての権限が実質的にあります。(法的な手続きは当然踏む必要がありますが) その意味から、ある会社が“目指す方向”及びその“組織”と“行動”は、すべて経営者たる社長の“物の見方”と“物の考え方”によって、さらに遡れば、経営者自身の“心の持ち方”によって、大きく左右されるものだと言えるでしょう。言い換えれば、会社の目指す方向とその組織や具体的な意思決定と行動は、すべて経営者の“心の持ち方”の現われであると言っても過言ではありません。

それ故、松下幸之助は、『人生も仕事も心の持ち方次第だ』と喝破し、経営においては、経営者自身が持つべき“心の持ち方”こそが鍵となるとして、自らの経験からそれらを集大成したものを『経営理念』としてまとめ(『実践経営哲学』松下幸之助著)、経営者に対して、それらを自らの“強固な信念”とし実践することを求めたのでした。それは、松下幸之助自身が『私は、経営というものは、このような基本の考えに立って行うならば、必ず成功するものだと体験的に感じている』というものです。(『実践経営哲学 まえがき』松下幸之助著)

津賀社長は、これらの経営理念に時々言及しており、頭では良く分かっているということがわかります。特に前述した『お客様大事の心に徹する』という松下幸之助の言葉を『お客様価値を徹底追求する』と言う自分の言葉で表現し、その意味も“逆算”と言う言葉を使って正しく表現していました。

ところが、先に見たように、その行動はむしろそれに反するものが多かったのです。ということは、津賀社長は、松下幸之助の経営理念を“知識”として頭では分かっているけれども、結局自身の“信念”とはなっておらず、それ故“行動”として現れてはこなかったということになります。この点、松下幸之助は『経営理念というものは、単に紙に書かれた文章では何にもならないのであって、それが一人ひとりの血肉となって、はじめて生かされてくるのである。』と述べています。ここで、“血肉”とは、“信念”と置き換えることができるでしょう。“信念”とは、潜在意識のレベルに形成される、いわば“心のソフトウェア”であり、人間というものは、自分の“信

念”に従って物を考え行動するようにできているのです。

つまり、津賀社長にとって、『松下幸之助の経営理念』は頭で理解はしていても、自分が本当に正しいと信ずる“信念”は別にあって、その“自分の信念”に従って物を考え、行動していたということなのです。それは今後も変わらないでしょう。そして、津賀社長の“信念”とは、これまでの分析から明らかなように、“自分の利害や感情”などの“私心へのとらわれ”とその下での“徹底した合理主義”です。“自分の立場”や“自分の利害”にとらわれて（トランプ流に言えば“自分ファースト”）、経済合理性を徹底して追求したことの結果として、従業員やお客様（顧客）がそれぞれ考えと感情を持つ“人間”であることを忘れ、自分の考えに従わせるために指示命令できる存在であるとか、若しくは、誘導できる存在だと見て“非人間的な（モノやコストとしての）扱い”をしたことによって、松下幸之助の経営哲学の中核である“人間大事の経営”を喪失してしまったのです。

21世紀の現代は、以前とは比較にならないほど経営環境が大きく変動し続けています。このような激変する経営環境の下で、経営のかじ取りをすることは容易ではありません。しかし、その際経営者にとって大切なことは、このような時代の変化に対して、『変えるべきもの』と『変えてはならないもの』を明確に区別することです。

この点、松下幸之助は、「正しい経営理念」というものは、「基本的にはいつの時代にも通じるもの」であり、それは「不変である」とします。そもそも“経営”というものが、『人間が相寄って、人間の幸せのために行う活動』である（『実践経営哲学』p.19）以上、そしてまた「人間の本質がいつの時代においても変わらないものである」以上、『物心共に豊かな人間社会』の実現を目指して、“人間の本質”に基づき、それを最大限活かそうとする「正しい経営理念」（“人間大事の経営”）は、どんなに経営環境が変化しても、「不変である」というわけです。（『実践経営哲学』p.101）そのためには、『人間とはいかなるものか、どういう特質を持っているのか』ということを正しく把握しなくてはならない。いいかえれば、人間観というものを持たなくてはならないということである。（『実践経営哲学』p.19）と強調するのです。

その一方で、松下幸之助は、「その経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり方策」というものは、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのでなければならない。いいかえれば“日に新た”でなくてはならない。（『実践経営哲学』p.101）と述べています。

即ち、松下幸之助の経営理念から言えば、“人間大事の経営”は不変であり、あくまでそれを基礎として踏まえた上で、その時々の方策である経営戦略を“大戦略”として構築すること、

これこそが津賀社長に求められていたことでした。ところが、津賀社長は、自らの信念である“自分の利害”という“私心”と“徹底した合理主義”にとらわれたことの反射的效果として、“変えてはならない”不変であるべき基礎の“人間大事の経営”そのものを無意識の内に認識から削除し、喪失してしまったのです。

松下幸之助は、経営者に対して、この不変の経営理念を『強く願う』こと、つまり何度も自分に言い聞かせて“強固な信念（血肉）”とすることを求めました。先に述べた通り、人間は、“自分の信念（自分が本当に正しいと信じていること）”に従って、考え行動するようになっているからです。

例えば、「衆知を集める」ということについて、松下幸之助は、次のように述べています。曰く、「衆知を集めようと思えば、やはりまず、“衆知を集めたい”という気持ちを強く心に持つことです。そういうものが心にあれば、それはその人の態度物腰にあらわれて、おのずと衆知が集まるようになってくるものです。」（「経営のコツここなりと気づいた価値は百万両」 p.69）

上に見た通り、残念なことに、津賀社長は、『松下幸之助の経営理念』を頭で知識としては理解していながらも、それは自身の『強固な信念』のレベルには達していなかったわけです。社長がそうですから、周りの役員たちも、同様でした。例えば、毎年経営理念の役員研修というものが行われていましたが、自分たちはもう卒業したと言わんばかりに形ばかりのものと化しており、ある年の役員研修には“ワインの研修”までが付いていました。このようにパナソニックでは、松下幸之助の亡き後、特に経営層において『松下幸之助の経営理念』はほぼ形骸化してしまっており、その本当の意味を正しく理解し、自身の“強固な信念”として経営の中で実践しているというような経営幹部はもはやほとんどいないと言っても過言ではないと思われます。

しかし、世の中を見れば、会社によっては、自社の経営理念を本当に大切にし、実際の経営に活かしている企業も少なからず存在しています。例えば、Johnson & Johnson という米国企業は、『すべての顧客に対する責任を第一の責任とする』とし、従業員、地域社会、そして最後に株主の順でそれらに対する責任を置く Our Credo（“我が信条”）という経営理念を大切にし、実際に事業運営の中核として位置付けています。例えば、この会社では、経営理念のみをテーマとして、毎年全役員が集まって徹底した議論を行っており、また、それぞれの部下たちがその役員のクレドの実践度合いを評価し、悪い評価を取った役員は役員から外されると言います。それほど厳しく日常の経営の中で具体的に実践されているのです。同社では、“我が信条”という経営理念は単なる“飾り物”ではなく、実際の事業運営の中で“実践すべきもの”なのです。

『松下幸之助の経営理念』を忘れて“飾り物”と化してしまった現パナソニックは、真の V

字回復も、さらなる発展も望むべくもありません。経営理念のない(あるいは実践されていない)パナソニックは、もはや悪い意味での“普通の会社”に過ぎないからです。

最近では、“社会に貢献する”ということを経営理念として掲げる会社は多くあります。この点について、松下幸之助は、次のように述べています。「しかし、大切なのは、それにどれだけ徹しているかということではないだろうか。その徹し方によって、その会社の経営の実態というものにも差が出てくるような気がする。」(「思うまま」p.181)

“社会貢献”が単なる“建前”で“外向けの飾り物”として掲げているだけで、日常の事業活動は、全く別の、あるいは、むしろその対極にある“自社の利害”中心の(“自社ファースト”の)価値観によって行われている“普通の会社”やそれを方針としていても、多くの社員たちが、心から納得しておらず、日常の業務の判断基準とはなっていない“普通の会社”では、V字回復や大きな発展成長は望めません。なぜなら、正しい方向から外れており、しかも社内の力も十分に発揮されておらず、また、バラバラになっているからです。

誠に残念ながら、今のパナソニックはそのような“普通の会社”になってしまいました。これでは、世界の政治経済社会情勢の変化や景気の波に大きく左右され、その波とともにただ浮き沈みするだけです。

5. 松下幸之助、津賀一宏社長を叱る！

1) 総論

そのような今のパナソニックを見れば、松下幸之助は、津賀社長初め現在の経営幹部を次の様に叱るのではないのでしょうか。

「あれほどすっぱく言うてる経営基本方針(経営理念)を、最高幹部の連中が、最近になって、理解してるのか、理解していないのか、理解していないような形において、次々と失敗を重ねてきている。やったことは、松下らしくない、松下電器のやるべきことではないということをあえてやっていると。そうして一向にそれに対して自覚をしないと、反省しないと。」

「最近、経営基本方針というものを逸脱して失敗を重ねているということはきわめて顕著なものと。」

「皆さんが自らを信じて、松下の経営の基本方針を堅持して、その精神を発揚せんことには、自らを低くすると、自らを卑しめることになると思う。それは同時に松下電器 30 万の人の活力を減退させることになる。」

「もっと飛躍できるのに、それをとめているのは案外最高幹部の君らやないか。責任は従業員ではなくして、経営者にあると。そう感じている。」

2) 各論

さらに具体的に、松下幸之助は、津賀社長を次の様に叱るかもしれません。

『津賀君は、どうも“手っ取り早く成果を出したい”とか“経営者としての成功”というような君自身の利害や“収益を伴う成長をしたい”とか“儲かる仕組み”というような自社の利益にとらわれ過ぎておるようやな。そうした自分とか自社という私の立場や利害にとらわれた状態で世の中を見ても、客観的に正しく実相をつかむことはできん。とらわれたことしか見えんようになるし、見えても自分に都合のいいように歪めて解釈してしまうからや。そやから、私心つまり私的欲望によって経営を行う経営者は必ず失敗するんや。』

『そうした私の立場、私の利害・都合から離れて、“とらわれない素直な心”になることが、経営者として何よりも大切な基本の心構えや。素直な心になれば、物事の実相が見える。経営者として成功するための鍵は、公の心でどの程度ものを見ることができるか、ということやと言うてもええ。』

『その上で、今大きく動いている時代の変化を読み、その中でパナソニックが社会（の人々）から求められているもの、つまり、人間社会の発展のためにパナソニックが為すべきことは何かということをつかみ取ることや。素直な心になれば、物事の実相が見えるから、為すべきこともわかるようになる。頭で理屈で考えるんやないで。』

『次に、その為すべきことを中長期の目標として全社員に示して、使命感と社会的責任感を持って断固やり遂げるのや。“為すべきを為す”それをするかしないかが成否の分かれ道や。うまくいかんのは、為すべきことを考えていないからや。まず“普通の会社”になってからなどと言うて、そこから逃げたらいかん。』

『確かに商売というものは、利益を抜きにしては考えられん。しかし、“利益最優先”と君は言うが、利益を得ること自体が商売の目的やないで。あくまで根本の目的は、その事業を通じ

て共同社会の向上を図ることにあるのや。利益というものはその目的をよりよく遂行していく上で必要となるもので、それを究極の目的にしてはいかん。』

『利益が上がらんのは“社会へのお役立ち”が不足しているからや。“社会が真に求めるもの”に気づいていないか、実現できていないということや。そこを反省することが先決なんや。大事なことは、社会に奉仕してゆくということ、つまり、暮らしを高めるために世間が求めているものを心を込めてつくり、精いっぱいサービスをもって提供してゆくことや。そこに商売の尊さがあり、使命があるんや。その使命に基づいて商売を力強く推し進めてゆくことができるんや、いわばその報酬として自ずと適正な利益が世間から与えられてくるものなんや。』

『君は、“暮らしアップデート”とか“サブスクリプション型ビジネスモデル”などというて“儲かる仕組み”を先に考えておるようやが、そのように“自社の利益”にとらわれて、自分の立場から“どうすれば売れるか儲かるか”を頭で合理的な観点だけから考えてはいかん。それでは、“使命感”を持つこともできんやろ。“私”を心の中からすっと抜いて、相手の立場に立って、“どうすれば人々に心から喜んでもらえるか”をまず心で感じる大切や。そうして掴んだものを実現して行く過程で、君の合理的な頭を使うのや。そうすれば、利益は後から自然についてくるもんや。この順番を逆にしてはいかんよ。』

『“お客様大事に徹する”ことを自分の言葉で全社に求めたのはええことや。しかし、言葉だけでは不十分やし、言いつ放しではいかん。自分の言うた方針を事業部が実行するような仕組みを作る必要もあるやろうし、また、事業部がその方針を本当に実行しているかどうかということは、絶えず気にして自分の目と耳で確かめんといかん。見える化”とか言うて、その指標だけに頼ってはいかぬ。現場がおかしいという萌しをいち早く敏感に掴まんといかん。少しでもおかしいと感じたら、直ぐに手を打つことや。今頃になって気づいて“モグラ叩き”をしているようではいかんよ。』

『特に、我が社は、これまでのテレビやビデオの成功体験から、いつの間にか“お客様の求めるもの”よりも、自分たちの利害や都合を優先してモノ作りをするようになってしまおうと。 “将来いかに大をなすとも、一商人なりとの観念を忘れてはならない”と口をすっぱくして言うていたことが、すっかり忘れ去られている。いわゆる大企業病やな。商売の本質（人々の役に立つこと）と使命（社会に必要なから商売をさせていただいている）が忘れられ、相手の立場に立って考えることを忘れ、感謝の心、謙虚な気持ちを忘れていた。当社創業の原点に帰って、この“一商人なりとの観念”を再び全社員に浸透させること、つまり、自社中心の考え方からお客様大事の考え方に戻すことが当社の復活のためにはどうしても必要や。』

『また、“お客様大事の心に徹する”ことを担うのは社員たちや。社員の気分が悪くなって、“やる気”を失えば、お客様は大事にされん。社員に余裕なくなるからや。お客様を大事にするためには、社員を大事にすることや。社員をモノやコストとみなしてはいかんよ。利益が上がらんからと言うて、社員の賃金をカットするなど言語道断や。社員たちも、究極の目的である“物心共に豊かな人間社会”の一員やということを忘れたらいかん。簡単にリストラや賃金カットをする前に、社員たちを活かせないのは経営者たる自分自身の責任やと自覚することがまず先決やな。人間には無限の可能性があるし、人間を使いこなす能力もあるんや。社員たちがそれを発揮するかどうかは、経営者である君次第なんやで。そのためには、経営者たる君自身が社員たちをどのように見るか（人間観）というところから見直すことやな。』

『事業部制を復活して、見える化することで経営の姿が分かり易くなったのはええことや。そやけどな、何が見える化するかというところに経営者の力量が現れるよ。また、経営をしていく上で、“目に見える要因”だけを考えてはいかん。そういうことだけでは、経営というものは決してよくはならん。“目に見えない要因”、その中でも、特に大切な“社員たちの気分や心の持ち方”も併せて考えんといかんよ。君は、自分が方針を示せば、社員たちがそれを実行するのが当然やと思っとるようやが、それは間違いや。君の方針に社員が共鳴できん場合とか、使命感が持てない場合、あるいはリストラや賃金カットでやる気を失ってしまった場合などは、社員は最低限の仕事しかなくなる。社長一人がいくら気張っても、あかんのや。社員たちがやる気を出して、その持てる力を存分に発揮することがどうしても必要なんや。社員たちが、やる気を出し、その能力を最大限に発揮するようにするために、“社員たちの気分や心の持ち方”に気を配り、手を打つことも、君の仕事なんやで。業績が悪い時に、経営者が自分の経営責任を棚上げして、社員たちにリストラや賃金カットで責任を負わせるなどというのは、そもそも何のために事業をしているのかわからんようになるし、武士道の精神にも悖る卑劣な行為や。また、責任を取れない者は、リーダーとして失格や。それでは、社員たちがやる気を失うのも当たり前やし、社員たちはついて来んやろう。』

『そのためには、君は、社員たちが使命感を感じられるような大きな目標を社員に示すことが大切や。その際、単に方針を指示命令するんやなくて、頭を下げてお願いするんや。そして、端の人がみて「気の毒な」と思うくらい一生懸命に働く姿を見せることや。そうすれば、全社の社員が一致団結していきいきと懸命に働くやろう。』

『また、君は、方針を出して、計画を策定するだけで安心してはいかん。それらの方針や計画は実行されて初めて意味があるもんや。やり遂げることにもっと拘って、現場が期待通りに動いているかどうかを見届けること、動いていなければそこで直ぐに手を打つことも考えないかん。』

『君は、2020年3月期の減収減益の見通しについて、“不本意な数字の8割は米中貿易摩擦など外部要因にある”と言うていたが、うまくいかないときに、経営者は、その原因を環境や他人のせいにははいかん。そう考えると、打つ手がないこととなるし、それ以降も外部要因の影響に翻弄されることとなるからや。経営者たる者、常に、うまくいかない原因は自社に、そして、自分自身にあると考えないかん。また、初めから“失敗の原因はわれにあり”との覚悟を持って事にあたらないかん。そうすれば、全く違った対応となるやろう。』

『パナソニックの社長を引き受けた以上、君がパナソニック全社について経営責任を負うのが当然や。白物家電などの事業は、不得意分野やから得意な部下に任せるのはいいとしても、その分野が安定しているからと勝手に決めつけて、任せっ放しにははいかんよ。“任せて任さず”、常にその分野が上手く行っているかどうかということには気を配っておくことが必要や。それで、何か問題を見つけたら、直ぐに手を打つことや。ところが、君は、多くの分野を任せっ放しにしておいて、今頃になって“モグラ叩き”に忙殺されているようやが、それでは経営者の責任を全うできんよ。』

『社長には、社員みんなの注目が集まっているんや。言うてることとやってることが違ったら社員はついてこんで。君自身が社員たちをどのように思っているかという心根や君が実際に採っている行動から、君の本音が“言動のひびき”を通じて社員たちに伝わるもんや。そのことを一刻も忘れてはいかん。』

『“経営”を単なる金儲けとか、合理的な経営という観点だけから見てはいかん。君はわが社の伝統の“人間大事の経営”を破壊してしまったんや。君の経営には、人間の要素がないか、あったとしても、薄い。しかし、経営というものは、“人間が相寄って人間の幸せのために行う活動”や。そして、お客様も人間やし、社員たちも人間や。そやから、君は、“人生”とは、“人間”とは何なのかというところ（人間観）から見直す必要があるな。』

『2年に亘って巨額の赤字を出すという経営の危機にありながら、全社に“危機感”がないのは、なぜか。それは長年の安定経営ということもあるが、君がまずは“止血”して“普通の会社”になることを優先したことも原因の一つになっていると思う。普通の会社になったことで、当初の危機感も失われ、現状に安んずる傾向を強めてしまったのや。しかし、危機感というものは、全社員を団結させ、改革へのエネルギーを生み出す源泉となる、いわば重要な経営資源や。そして、我が社の伝統は、経営の危機に直面した場合に、その危機を逆に利用して新たな進むべき道を示し、全社一丸となって実現することで、むしろ発展につなげるという“禍転じて福となす”経営やった。ところが、君は“新たに目指すべき道”を示さず、止血してしまう

ことで、大きな発展へのチャンスを台無しにしたのや。』

『君は、我が社の大赤字を止血して“普通の会社”に戻したが、他方で、私があれほど口をすっぱくして言ってきた我が社の経営理念を経営層が忘れてしまったという悪い意味での“普通の会社”にもしてしまった。そのことが、今の経営危機を招いていることを深く自覚しなければいかん。“理念なき普通の会社”が大きく発展することはないよ。』

6. 津賀一宏社長の身の処し方

津賀社長は、2年連続 7500 億円を超える巨大な赤字を出したパナソニックの社長に 2012 年に就任して以来、既にパナソニックの慣行とされている社長の任期の 6 年を過ぎ、さらに 2 年の『特別延長戦』（本人談）を加えた 8 年間もの間、社長の座に座り、会社の方向と方針を定め、組織を決めて、全社の事業活動を行うほぼすべての権限を与えられながらも、これまでに見てきた通り、パナソニックを“普通の会社”に戻すことに終わり、その後再生発展させることができませんでした。彼の経営は失敗したと言わざるを得ません。

津賀社長は、ある機会に「ビジョンがないわけではない。このままではヤバイということもわかっている。ただ、具体的に何を作ればいいのかはまだ決まっていない。」と述べています。事ここに至ってなお、“ビジョン（大戦略）”に言及しているようにも思われます。

しかし、“ないわけではないビジョン”とは一体何でしょうか？

残念ながら、それは“社会が真にパナソニックに求めるもの”（大戦略）とは言えません。もしそうであるならば、どのような製品・サービスによって人々が心から喜んでいるのか、その具体的なイメージがくっきりと見えるはずだからです。少なくとも『具体的に何を作ればいいのかはまだ決まっていない。』ということにはなりません。

なぜそうなるかと言えば、それは、“自社の立場”に立って、“自社の利益”から“儲かる仕組み”として頭で理屈で“概念”だけを考えており、具体的な中身をこれから社員たちに考えさせようとしているから、今はぼんやりしたビジョンしかわからないのです。それで本当にお客様が心から喜ぶのかどうか、自信が持てないのです。ここでは、“自分や自社の利害”を離れて、“素直な心”になって、真にお客様の立場に立って考えること、さらにはお客様に成り切って感じ取ることができていないのです。

2020 年 2 月 10 日の日経新聞朝刊の記事の中で、津賀社長は、「現在の危機感はまだ 200%、

深海の深さだ。今のままでは次の 100 年どころか 10 年も持たない。」と述べています。先にも述べた通り、元々の長年の安定した経営の歴史と津賀社長の応急措置としての止血によりパナソニックは“普通の会社”に戻ったことによって、むしろ逆に津賀社長の感じるほどの“危機感”が全社で共有されなくなってしまうました。それ故、現場には過去のパナソニックの栄光と安定経営によって生まれた“居心地のいい心の領域”から出ることができず、リスクを負った新たな挑戦も改革に向けたエネルギーも知恵も生まれてこないのです。

津賀社長としては、できるだけ早い時期に引き継ぎたいが、「次の社長が『困ったな、弱ったな』という形でバトンタッチはしたくない」と話していると言います。ここにも、津賀社長自身の『経営者として有終の美を飾りたい』との“見栄”あるいは“自分の利益”が垣間見えるのです。パナソニックにとって本当に何が最もよいのかを客観的に考えてみれば、津賀社長が今どうすべきかは明らかでしょう。

しかも、この経営の失敗の原因が自分にあること、特に津賀社長自身の“心の持ち方”にあるということ（『失敗の原因はわれにあり』）にも津賀社長は未だ気づいていないのです。

先に述べた通り、松下幸之助は、『人生も仕事も心の持ち方次第だ』と喝破しましたが、それは“心の持ち方”というものが、その人の物の考え方や物の見方を規定し、それらに従って、人間は物を考え、行動するものだからです。つまり、“心の持ち方”こそが、人間の考えと行動の“源泉”となるもので、良い“心の持ち方”をしていれば、良い考えと行動が自然と生み出されるし、悪い“心の持ち方”をしていれば、悪い考えと行動が自然と生み出されるというわけです。そして、悪い“心の持ち方”の典型例が、“自分の利害や感情”などの“私心”を中心に置き、それにとらわれることでした。この場合、人間は、“私心”を軸として、“自分の見たいものを見たいように見て、決めつける”ため、視野狭窄となって、肝心のものが見えなくなったり、自分に都合のいいように歪めて見えてしまうからです。それ故、“心の持ち方”を最も大切なものとみなし、それが人生や仕事の成否を左右すると考えたのです。

松下幸之助自身の経営の実践と経験から、“事業の経営”についての良い“心の持ち方”を集大成したものが、『松下幸之助の経営理念』でした。松下幸之助は、この点『私は経営というものは、このような基本の考えに立って行なうならば、必ず成功するものだ』と体験的に感じているのです。』（「実践経営哲学」“まえがき”）と自信を持って断言しています。

津賀社長は、そのような『松下幸之助の経営理念』を一応頭では理解していましたが、先に述べた通り、それは知識のレベルに止まっており、自身の“強固な信念”には至っていなかったのです。自身の信念は別のところにありました。それは、“人間をモノやコストとみなす人間不

在の徹底した合理主義”でした。それ故、口では松下幸之助の経営理念を語りながら、その実際に採る施策は、それとは別の自分自身の“信念”に基づくもの、即ちリストラや賃金カットであり、自社の利益を重視した“儲かる仕組み”作りでした。

方針や施策の過ちならば、それを正すことで軌道修正をすることができるでしょう。しかし、それらを生み出す“源泉”である“心の持ち方”自体に“欠落”や“歪み”があり、それらをそのまま維持し続ける以上、個々の方針や施策を軌道修正することは意味がありません。津賀社長自身の信念に基づく考えと行動が限りなく生まれ続けるからです。そのような状態で、津賀一宏氏が社長の地位に居座り続けることは、パナソニックにとって傷口を広げる一方とならざるをえません。

さらに言えば、彼が社長の座に拘泥する間、今後新たに社長となる人の時間を潰してしまい、新社長の下でのパナソニックの再建を遅らせ、その打つ手の効果をも減じさせてしまうという重大な弊害をも生み出すのです。

事ここに至っては、津賀社長は、リーダーとして潔く“辞任”という形で経営の責任をとるべきであり、しかも、次期社長によるパナソニック改革への着手を遅らせないよう、一刻も早く社長交代を実施するべきでしょう。

7. 新社長楠見雄規氏への期待

著者が上記の原稿を書いた後、昨年 11 月 13 日にパナソニックの社長が津賀一宏氏から楠見雄規氏に交代する旨の発表がありました。これは、通例よりも約 4 カ月も早い社長交代人事でした。楠見次期社長は、2021 年 4 月 1 日付けで、CEO に就任し、6 月 24 日付けで社長となり、津賀一宏社長は、4 月 1 日付けで CEO を退任、6 月に取締役会長に就任するということです。また、パナソニックは、2022 年 4 月から持株会社制へと移行し、社名をパナソニックホールディングスに変更することも発表されました。

正式に社長交代する 2021 年 6 月まで半年以上も任期を残したまま発表する異例の前倒しとなった理由として、津賀氏は会見で「新たな経営体制に移行するため、さまざまなことを決める必要がある」と説明しました。『引き継ぎ期間を長くすることによって、35 以上もの事業を抱えるパナソニックの経営の難しさや進むべき方向性を確実に新社長の楠見氏に伝え、共に議論する狙いがある』との説明があります。(2020 年 11 月 16 日付け日経ビジネス Web 記事) しかし、これまで述べてきたことから明らかな通り、『進むべき方向性』は、津賀氏から引き継ぐべきではありません。もしそれが正しいものであるならば、津賀社長の 8 年間に成就していたはずで

すが、結果は“失敗”であったことは先に見た通りです。それ故、『進むべき方向性』は、新社長となる楠見氏自身が自ら“とらわれない素直な心”になって、“自分の利害や感情”などの“私心”から離れたところで『社会が真にパナソニックに求めるもの』を感じ取るべきものです。

楠見雄規新社長は、自身の経験を踏まえ、『私が学んだことは、現場の人が事業を動かしていることであり、それは深く理解したつもりである。現場がやる気を出し、改善することが、競争力につながる。』と述べており、また、津賀社長による楠見新社長の人物評は、『彼の方が現場に密着するねちっこさがある』とのことでした。

また、楠見氏は、『新しい会社の形は、創業者のころに似た形である。だが、私の世代にとっては、新しいチャレンジになる。創業者がやってきたことを勉強しなおす。』とも述べています。これは津賀社長を含めて歴代社長が就任直後に必ずやってきたことですが、これが、『創業者のやってきたこと』の表面的な勉強に止まらず、その背後にあった創業者松下幸之助の“心の持ち方”にまで迫り、それらの本当の意義を正しく理解した上で、自分自身の腹に落とし、“強固な信念”としてもらいたいと願うばかりです。そして、他の経営陣に対しても、同じことを要求すべきでしょう。

楠見次期社長は、一方で、津賀社長と同じ R&D 出身の技術者で『情より理を重んじる理論派』とされ、『その合理性と頭の良さ』という点で、“徹底した合理主義者”の津賀社長に似ている面もあるようです。次の言葉からは、松下幸之助の経営理念を理解した上で、合理的な観点からも考えているようにも思われます。曰く、「パナソニックには、低収益の事業がある。創業者の理念から言うと、社会に貢献した結果で、利益を得ることができる。利益が低いということは、社会貢献の度合いが少なくなっていることであり、競合他社に比べて、貢献度合やスピードなどが後手に回っていたり、負けていることだといえる。その観点から、競争力を徹底的に強化することが必要である。利益を伴った成長をするには、他社の劣後にまわらない要素があったり、他社が追いつけない要素を1つか、2つ持つ必要がある。他社が頑張っても追いつけない、というものがある事業がコアになる」

ただ、これが松下幸之助の経営理念を一応は理解しながらも、結局“建前”に止まり、自身の本音（信念）である“徹底した合理主義”に引き摺られて、『物心共に豊かな人間社会の実現』という最終目的を見失って、“人間大事の経営”を壊してしまった津賀社長と“同じ過ち”をすることのないよう祈るばかりです。

楠見新社長には“松下幸之助の経営理念”の経営陣及び全社での復活とそれを踏まえたパナソニックの真の再生発展を期待しつつ、筆を置くこととします。最後までお読みいただき有難うご

ざいました。

(完)

(注) ホームページ [「経営の神様松下幸之助の経営哲学ーすべては心の持ち方次第ー」](#) の方もぜひご覧下さい。