

松下電器の戦後60年史における企業家社長像

Profiles of Entrepreneur Presidents during 60 years of postwar history of Matsushita Electric Industrial Co.

前川洋一郎 (Youichiro MAEKAWA)

関西外国語大学国際言語学部

1. 本論の狙いと構成

21世紀初頭、企業の経営環境はグローバル経済の進行による外圧やあらゆるステークホルダーからの社会的責任 (CSR: コーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティ) の要求, そして、インターネットに代表されるICT (情報通信技術) 産業革命の進展, 事業構造の変革 (リストラクチャリング) の余波により, 産業界の再編が, 休む間もなく進行している。

創業者が革新と挑戦によって成長軌道にのせた企業を, 後継者は前述の荒波を超えて, マネジメントをどうこなして持続していくのか? その経営戦略は一体どんなものか? マスコミで報じられる企業トップの発言, 経営方針で「成長, 拡大, 発展」の言葉には多く接する。最近ではリストラの後, 革新や改革の言葉を見聞きしない日はないといっても過言ではない。ところが衰退, 低下したあとの復活再生よりも, 維持し続けるマネジメントはもっと難しいはずであるのに, 持続の言葉は見られない。

企業が不祥事によって存続が危なくなることも多い。企業へ最も期待されることは「持続」ではなかろうか。企業が顧客の創造, 資源の活用, 雇用の創出など社会的責任を果たすことが一過性であってはならない。持続はゴーイングコンサーンであり, サステナビリティとも言えるが, あえて中国の古典「貞観政要 (じょうがんせいよう)」に学ぶならば『守成』である。

(守屋, 2005; 岡田, 1990) 広辞苑第二版 (新村, 1970) では「創業の後を受けて, その成立した事業を固めること」となっている。創業者は革新と挑戦で, 戦略を選別と集中して前進する。創業のあとを引き継ぐ者は, 先祖先輩をみて守成に戦略を駆使していかなければならない。企業とは法人, 公器であるが故に幾代も持続する守成戦略が期待される。

松下電器の社史年表 (松下電器産業株式会社社史室, 2000) をみると, 戦前と戦後で大きく二分できる。戦前の松下電器は個人経営から株式会社化し, 持株会社体制へと転換している。松下幸之助は一貫して創業者として資本家経営者として統治している。これを創業期と捉える。又, 戦時下は国家の命により軍需生産を担当し, 第二次大戦の最中は国家体制の枠組に入っている。創業から終戦時までには本論の対象外とする。

戦後の松下電器は, 日本の復興, 高度成長の波とエレクトロニクスのイノベーションにより, 家電から部品, 住設, 業務用, 産業用までドメインを拡大した。電機業界における成長の花形選手となった。日本の国力増大と共に, 国内市場から輸出, 海外生産, そして多国籍企業へと変身した姿は, まさに日本経済の縮図, 代表選手ともいえる。売上高は戦後ゼロから昭和60年代には単独ベースで5兆円規模, 概してGDPの1%相当である。従業員は国内で10万人, 世界で20万人台となっている。しかも松下電器は創業者松下幸之助の経営理念を実直に遵守しつつ, 時代の先端をいき, 環境の変化を先取り

している。常に新製品を連打し脚光を浴び、発展している。そのトップは創業者から同族そしてプロパーの専門経営者へ戦後60年間で6代に亘って順当に継承されている。そして最近では構造改革、業界再編の中、中村改革といわれる経営改革で見事再生を果たしている。本論はこの1945年（昭和20年）から2006年（平成18年）までの戦後60年を研究対象とする。

創業期には創業者がいる。守成期に入ると、後継の経営者がいて、守成者がいることになる。創業者は革新のエネルギーで事業を立ち上げる。守成者はそれを引き継ぎ、いわゆる不易流行の「保守と改革」の戦略を選別と集中で舵取りしていく。日々PDCサイクル（プラン・ドウ・チェック）をまわすだけの経営者ではすまないことになる。

創業者に革新の企業家精神が必要ならば守成者にも守成（保守・改革）の企業家精神が必要と言える。J.A.シュンペーターは新結合を自ら主体になって遂行する革新（イノベーション）の担い手・事業イノベーターを企業家、と位置づけている。（シュンペーター，1998）企業家は単なる思い付き、アイデア、発明を一步進め、様々な経営資源の組合せの変換で新しい価値を創造する。

革新で事業を興す初代（第一走者）の企業家が創業者であるが、その次（第二走者以降）の守成期の経営者はどうか？宮本（1999）は「根本的革新と漸進的革新があり、企業家には前者の革新者、後者の経営管理者、技術者も含める」と述べている。（宮本，1999，18頁）同書によればハーバード大学企業家史研究センターの企業家の概念は「創業者、革新者だけでなく、維持発展に尽くす経営者、管理者を含める」となっている。（宮本，1999，17頁）また、A.D.チャンドラーは「企業内で経営資源をガバナンスする専門経営者が企業家である。一回きりの革新よりその後の組織能力が大切」（宮本，1999，20頁）そしてA.H.コールは「創始に次ぐ改善の積み重ねも大事であり、維持発展に努める経営者、管理者やチームも企業家と考える」（宮本，

1999，17頁）と述べている。

最近では、吉川洋は「企業家の多くは企業の経営者かもしれないが、すべての経営者が企業家であるわけではない」「企業家とは新しいことをやり遂げる人であり、特定の職業というよりむしろ人間のタイプである」と述べている。（吉川，2007）また、今井賢一は「新結合と創造的破壊の嵐を引き起こす経済主体が企業家である」「単に新規設立のためのみ働き、一つの経営体との間に継続的な関係をもたないものであっても差し支えない」「単なる通常の経営維持者や、技術発明家は新結合と指導者精神が伴わないなら企業家ではない」と述べている。（今井，2007）やはり守成をこなし切る経営者は単なる経営者とは違い、企業家なのである。こうした守成期の経営を担う企業家精神を持つ社長を、本論では「企業家社長」と位置づける。

本論は総合電機メーカー松下電器の戦後60年の経営史を鳥瞰する中から、復興、苦難、成長、発展、苦況、再生、転換のタイミング、ステージにおいて、歴代トップはどのように駆伝経営をすすめたか分析する。この中でトップの交代、輩出をみつつ、トップのあり方を整理する。さらに創業者の理念を引き継ぎ持続に邁進する守成者、即ち企業家精神を発揮する後継「企業家社長」の概念を模索する。

2. 松下電器の戦後60年史

戦後の1945年（昭和20年）から2006年（平成18年）までの60年間を見ると表1の通りである。

昭和20年8月終戦より25年前半までを戦後苦

表1：松下の戦後経営史

S20年後半—25前半(1945—50)苦難期	GHQ統制財源指定	松下幸之助	20. 8 民衆生産再開声明
25 — 29(50—54)	再建期	インフレデフレ	22. 6 社主呼称変更 25. 7 再建声明 29. 創業35周年行事延期
30 — 38(55—63)	拡大期	29年不況	31. 五カ年計画 39. 7 熱海会談 49. 11 臨時経営研究会
39 — 40(64—65)	改革期	39年不況	53. 2 山下社長 58. 5 Action61
41 — 48(66—73)	躍進期	48年オイルショック	H元. 松下幸之助逝去 H元. 6 ヒューマン21
49 — 60(74—85)	構造改革期	60年プラザ合意	
61 — H4(86—92)	体質強化期	'88年円高不況	
H5 — 12(93—2000)	再生持続期	'92年バブル崩壊	
13 — 18(01—06)	回轉転換期	'01年IT不況	
19 — (07—)			

36. 1 松下正治
 H5. 2 松下社長
 H12. 6 中村社長
 H18. 6 大坪社長

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

難期，昭和25年から29年を再建期としている。この間はGHQ統制下，インフレーションの混乱の中，松下幸之助社長の陣頭指揮により，戦後の復興再建をやりとげたのである。これは第二創業であり，実質上，創業期と位置づけられる。よって次の昭和30年から守成期に入っていくのである。

昭和30年（1955年）以降38年までは拡大期となっている。36年1月には第2代松下正治社長に交代している。次に昭和39年のポスト東京五輪不況のあと，新家電販売体制への移行時の昭和39年～40年を改革期としている。昭和41年から48年の業績は向上の一途であり，躍進期となっている。

昭和48年のオイルショック後にプラザ合意があり，企業環境が大きく変化しだしたことにあわせて，昭和52年に第3代山下社長に交代し，構造改革路線で非家電ウェイトの向上に拍車をかけた。社史では昭和49年～60年を体質強化期，昭和61年～平成4年を構造改革期としているが，これは山下社長の中期計画の柱の一つである，体質強化のワードから，及び谷井社長の中期計画の柱の一つである，経営構造改革のワードから引用したネーミングであると考えられる。

本論では，各社長の経営政策の中味をみれば，前者の山下社長時代は構造改革期であり，後者の谷井社長時代は円高不況の中であり，体質強化期そのものであったと位置づけて，社史とは異なる区分名称を用いる。また，平成5年から12年は森下社長時代のバブル崩壊をうけての再生持続期であり，平成13年から18年の中村社長時代はデジタル技術による家電本業への回帰，家丸ごと事業ドメインへの転換をすすめた。本論ではこの時期を回帰転換期と表現する。

戦後60年における松下電器の製品構成を10年きざみで概括すると表2の通りである。

松下電器の構造は電機業界の構造と相似形であるが，いかんせん重電（エネルギー）部門は小さく，情報（コンピュータ）部門は弱いのである。昭和25年（1950年）のベスト5が累計

表2：製品構成の変化

	1950年	1960年	1970年	1990年	2005年
松下電器 （売上ベスト5）	1.乾電池 (28) 2.ラジオ (22) 3.電球 (11) 4.灯器 (8) 5.電熱器 (6)	1.無線機(ラジオ・TV) (47, 1) 2.電化(28, 6) 3.管球 (9, 7) 4.電池(6, 2) 5.電機(モータなど) (4, 8)	1.テレビ (33) 2.オーディオ (13) 3.録音機・ビデオ (7) 4.エアコン (7) 5.暖房機・ガス (6)	1.ビデオ (17) 2.オーディオ (9) 3.カラーテレビ(8) 4.一般電子部品 (6) 5.PC・周辺機器 (5)	1.テレビ(含PDP) (9) 2.半導体 (5) 3.一般電子部品 (5) 4.カーエレ (5) 5.移動体通信 (5)
上位品 構成比	74.2%	96.4%	65.7%	44.6%	29.2%
業界 （生産トレンジャー）	電球 モータ ラジオ	白黒TV ラジオ 冷蔵庫	カラーTV コンピュータ テープレコーダ	半導体 コンピュータ VTR	半導体 携帯電話 コンピュータ

（出所）松下電器経営企画室 電機業界の動向より筆者作成

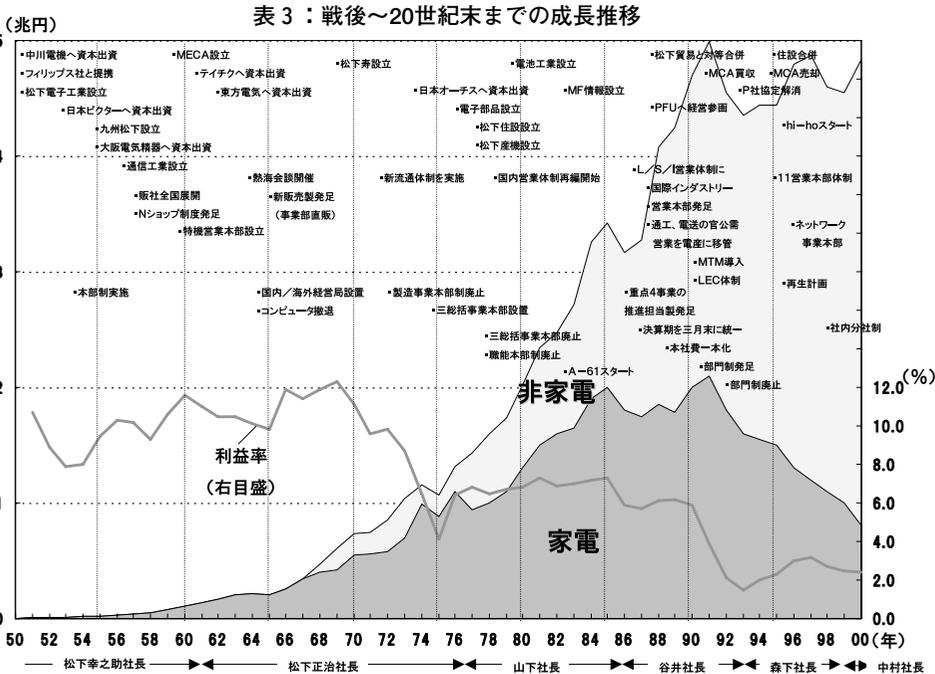
74.2%であったのに，平成17年（2005年）は29.2%となっている。大きな柱がなくなって，まさに総合百貨店であり，組織的にはトップの発言によくあるように，松下は中小企業の集合体である。

売上高と利益率の推移は表3の通りである。決算の連続性から，松下電器単独の数値である。これからわかることは各社長が交代する直後になんらかの大不況，大苦難が押し寄せている。歴代の各社長は順風満帆で引き継ぎそのあと苦しみもがき，そこからはいあがって一服ついて次に後退している—というパターンの繰り返しが松下電器の特長である。

このことは電機業界がほぼ8～10年のサイクル（昭和29年朝鮮特需後の反動，昭和39年五輪後の不況，昭和48年オイルショック，1988年円高不況，1992年バブル崩壊，2000年IT不況）で内憂外患のつらい時期が到来し，売上高がへこんでいる歴史からも証明される。そして谷井社長の頃，総合電機メーカーとしてトップグループに安定，即ち占有率が頭打ちとなる頃より成長は横ばいとなり，アップダウンの繰り返いで天井がつかえているのがわかる。利益率は片手の内におさまっているのである。

戦後60年間の中で守成期の歴代社長の社内向け経営スローガンを一覧し，かつ各年度の経営方針の骨子及び主要な中期計画（戦略）を羅列して整理すると，表4，5，6の通りになる。

電機業界のイノベーションや外圧に対して各社長は次々と手を打ってきた。新技術の着手



(出所) 松下電器社史年表及び決算報告より筆者作成

表4：各社長の経営方針骨子・中期計画のまとめ

(S36-52) 松下社長	高度成長期から成長期への転換 方針は単純明快、スローガンで具体明示 一貫して生産性向上が根底で、グループの拡大発展
(S52-61) 山下社長	スローガンは含営業、方針は具体的、全社運動Action61をベースに脱家電 事業構造改革を指導
(S61-H5) 谷井社長	円高バブルに対応して緊急対策と全社運動Human21を繰り返し、一貫して 経営体質の強化を指導
(H5-H12) 森下社長	再生計画と躍進計画の中計をベースとして新規事業の仕込みとグローバルな グループの拡大に取組み
(H12-H18) 中村社長	創生計画と躍進計画の中計をベースとして21世紀型経営モデルの構築と家 電業約、収益力向上に取組み

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

表5：電機業界のイノベーションへの対応(1)

	松下幸之助社長 S21('46)~36	松下正治社長 S36('61)~52	山下社長 S52('78)~61
新技術着手	電子技術 コンピュータ	生産技術 AV	半導体 ニューメディア
新商品開発	カラーテレビ ステレオ、エアコン	ビデオ、ビデオディスク 電子レンジ	OA,HA カーエレ
流通環境	販売代理店共業会 ショップ店会制度 ショールーム設置	公取カルテル カラーTV二重価格 特機設備・特品営業強化	国際インダストリー システム営業 電子部品営業
海外環境	輸出外資獲得 海外営業拠点づくり 技術導入	東南アジア中南米輸入 抑制 トルシヨク・オイルシヨク 消費地生産会社の増設	東アジア輸出拠点整備 製販統括 ビデオ対欧輸出自主 規制
経営革新	昭和31年5ヵ年計画 週休二日制 フィリップス提携 関連子会社M&A	労使協働仕事別賞金 熱海会談 新販売制度 地方工場展開	中計機能強化 情報システム統括 グループ12社ベース

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

(開花、結実是不透明なのに) 新商品の開発(刈り取りは次代になるのに) 流通革命への対応(既存勢力から嫌われるのに) 海外市場の開拓(コストがかかり、リスクがあるのに)。概して松下電器は、技術は世の流れにつかず離れず、商品の創造は横並びスタート、流通覇権と海外開拓は先手を打ち、そして人事、経理、組織のマネジメント、経営システムにおいては日本のトップメーカーにふさわしい新手法、モデルを連打してきた。これが新陳代謝、若々しい挑戦と躍進の原動力である。

表6：電機業界のイノベーションへの対応(2)

	谷井社長 S61('86)~H5	森下社長 H5('93)~12	中村社長 H12('00)~18
新技術着手	マルチメディア ハイビジョン	通信技術 インターネット	ロボット エネルギー
新商品開発	パソコン 光ディスク	移動体通信 DVD 薄型テレビ	エコロジー 燃料電池
流通環境	家電販売・店会改革 MTM(CIM)構築 東京強化	G&Gマトリクス経営 12営業本部体制 ネットワーク事業	Pブランド統一 家電、宣伝の流通中抜き ものづくり改革セル、IT活用
海外環境	欧米拠点進出 中国拠点強化 国際協調輸入促進	韓国・タイ経済 (EUNAFITA)への対応 R&D機能シフト	ISO環境規制 グローバル拠点再編 BRICs成長
経営革新	1800労働時間 L.H.S.L四部門制 4~3月連続決算	間接生産性向上 余剰人員吸収 社内分社制 CCM、年俸制導入	雇用構造改革、早期退職 ドメイン別子会社再編 電工TOB

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

その上、歴代社長はその方針、政策の遂行にあたっては常になんらかの形でなんらかの機会に創業者松下幸之助の言葉を引用して一致団結、力闘向上を求めている。即ち経営理念を口伝しているのである。

トップとして当然のことながら、PDCサイクルをまわす、即ち通常の執行としての仕事が社長の業務である。電機メーカーの場合、この本業専心の仕事は、第一に商品（もの）づくり—ヒット商品、第二にコスト力強化—資金力、生産性、第三に現場社員力—モラル、ガバナンスに集約される。

歴代社長の経営執行を上記の3点にフォーカスして社史より拾い出すと次の表7、8、9、10、11となる。

各時代に各社長は手をかえ品をかえ言葉の表
表7：通常執行における主な政策・行動

松下正治社長				
商品ものづくり力	S36	製品表彰制度 QCサークル活動 50周年記念号	47 48 44	第1回生産技術大会 製品提案の奨励 意匠センター
	44	第1回技術賞 第1回品質向上大会 第1回社内包装技術大会	50	第一回製品デザインコンクール 特別品質連絡員制度
	45			
	S36	国内社債 アメリカ社債 MIC間接合理化運動 (生産性倍増達成)	46 47 48 49	NY上場 VE教育スタート オイルショック、商品価格改訂 中間採用の中止
コスト資金力	44	資料本部	50	部品標準化3割削減運動
	45	株式時価発行		
	S37	BS制度 新入社員ショップ実習 週5日制 福祉年齢、仕事別賃金	45 47 40 41	定時社員制度 従業員持株制度 定年58—60才 管理職昇格中止 一部半日作業
	42	定年57—58才 44	44	新はたちの会

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

表8：通常執行における主な政策・行動

山下社長				
商品ものづくり力	S52	生産技術本部 60周年技術展	57	第1回松下グループ品質会議 重点TOP商品づくり
	53	製品の優位性 確保キャンペーン	60	松下ソフトリサーチ 全社RIAL導入推奨
	56	第1回技術統合シンポジウム 第1回全社技術情報会議		
	57			
コスト資金力	S52	公募新株 無担保転換社債 米国格付 AAA 主要原材料メーカー懇談会 LOOK VE大会 本社OA推進委員会	56 59 55 56	松下グループネットワーク化 金融会社 CPコマースルーパー発行
	S52	第1回教育訓練大会 新特許制度 労使参加、経営委員会 人材交流、積極推進 提案100万件突破運動 熟年ライフプラン	56 57 60	ナショナルファミリーカンパニー 富士通SE研修 地方15子会社と三者協定
	53			

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

表9：通常執行における主な政策・行動

谷井社長				
商品ものづくり力	S61	クオリティマネジメント運動 商品力強化TRY70運動 V商品会社大会 ヒューマンエレクトロニクス研究所 品質政策会議 70周年記念技術展	H元 H2 H3	フロン使用全廃宣言 画期的新製品づくり運動 システムプランニングセンター 海外商標パナソニック デザイン表彰制度 グローバルコード全社基準
	S61	松下グループ輸入促進委員会 欧州金融会社 円高対応マルエム運動 緊急経営政策—増販 間接経費3割削減 売月賞与一部現物支給	62 H元 H2	音響本部1000人配転 売上月未べ切翌月10日回収 MTM推進室 1800hフルタイムサービス体制
	S61	小集団活動全社大会 人事方針の改定 オープンチャレンジ 外国人 大卒採用 私が起業家キャンペーン アメリカ松下現地人社長	H元 H2	ヒューマン200人会 全松下労組連合会 独身寮社宅に10年間 1000億円投資

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

表10：通常執行における主な政策・行動

森下社長				
商品ものづくり力	H5	第1回知財権表彰	H12	次世代ネット家電 コンセプト創造プロジェクト 第1回システムデザイン展
	H6	商品アイデアコンテスト		
	H9	商品3年計画 初の商品づくり		
	H10	創業60周年記念商品 松下発明賞 科学賞 WILLプロジェクト		
コスト資金力	H5	資産活用委員会 無担保転換社債 間接人員30%圧縮 松下グループ為替 マリー制度 アジア地区金融会社	H11	米国格付 AA 資本コスト経営管理 CCM導入
	H9			
	H10			
社員現場力	H5	人材活用委員会 褒身大賞 福祉制度見直し 通年採用 ライフプラン支援制度 キャリア開発室	H10 H11	パナソニックスカラシップ コミュニケーションプログラム 全額給与支払社員 グローバルキャリアアデベロップ メントシステム 松下ものづくり大学
	H8			

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

表11：通常執行における主な政策・行動

中村社長				
商品ものづくり力	H14	V商品づくり SCM推進 セル生産方式導入 パナソニックブランド統一 廃棄物ゼロ、鉛フリーハンダ 松下電エコロパ商品		
	H15			
	H16			
コスト資金力	H13	年金改革 会社集中購買の推進 買上げゼロ 特別ライフプラン早期退職 自己株式買い付け	H17	在庫半減、統資産圧縮運動
	H14			
	H15			
	H17			
社員現場力	H13	社内ベンチャーファンド制度 海外幹部登用 ヨーロッパ松下現地人COO 雇用構造改革—人員削減 さわやかマネープロジェクト	H14 H	多面評価制度導入 組合 ドメイン別分離
	H14			

(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

現は違っても同じ事を繰り返して執行している。やはり企業経営に妙薬はない。当たり前のことを愚直に繰り返すことに前進と成就があるのである。企業は熱い内だけ打つのではなく、常に打って熱くしておかなければならないものかも

しれない。例えば商品作りをみると、松下社長は製品表彰制度，製品提案，山下社長は製品の優位性確保，重点TOP商品づくり，谷井社長はV商品・画期的新商品づくり，森下社長は初の商品づくり，ネット家電商品プロジェクト，中村社長はV商品，コラボ商品づくりと続いている。メーカーにとって商品づくりが本命本業であることがいやが上にも知らされるのである。

創業期を過ぎて守成期に入っている企業は、保守であれ改革であれ、守成の戦略に邁進しなければならない。松下電器の場合、この守成の戦略は、本業と周辺の事業戦略（研究開発，新規事業，撤退再編），国内と海外の市場戦略（新販路，マーケティング，仕組），本社とグループの組織戦略（人事，経理，ガバナンス，社会的責任）の三つに集約される。本論では一つの事例として光ディスクの技術，事業戦略の推移をとりあげて，技術革新と新規事業化が企業の守成戦略の中でいかにおこなわれたかをみてる。

出川（2000）によれば，新規事業の立上げ，

新製品の開発，そして市場投入には次のステップがある。第一は研究段階のシーズから魔の川（デビルリバー）を渡って開発段階の試作実験から知財ノウハウの確立にいたる。第二はそのあと死の谷（デスバレー）といわれる事業たちあげ量産までのつらい時が続く。第三は起業してからいかに顧客ニーズにフィットした商品を出すかで，ビジネスが始まり，市場を創造できる，ダーウィンの海に入る。（出川，2000，16頁）

トップが技術事業の流れの中で，どのようなスタンスに立ち，どう関与するかはどのステージに歴史的に巡りあわせたかで決まる。魔の川に巡り合わせたトップ，華々しいが消耗戦もある成熟期にたったトップ，そのパフォーマンスには違いがあって当然である。

現在エレクトロニクス業界で，各社の売上利益占有率のエンジンとなっているPDP（プラズマディスプレイ）LCD（液晶）の薄型テレビ，SDメモリーカード，DVDプレーヤーレコーダは，およそ30年前の1970年代に新技術が生まれ，1980年代に第一世代が誕生，1990年代に規格が

表12：事業・技術戦略・光ディスクの推移①

1970年～ (前世代)	ビデオディスク 開発ラッシュ	針式機械圧電方式	RCA, TeD, 三洋, ゼネラル						
		針式静電容量方式	1977松下VISC	1978ビクターVHD	1本化	1983 発売			1987 収束
		光学式	MeA, フィリップス	1978		1981			1991 収束
			トムソン, ゼニス	パイオニア	LD発売				
1970年後半～ (第一世代)	PCM技術 相変化 各社開発	1977	1978	1982	CD-I CDG	CDWO CDROM	CDV	CDR	CDRW →
0.7 GB (第二世代)	DVD各社開発	1985年～	PC業界—CDROM延長—MMCD	DVDフォーラム	DVD	DVD ROM	DVD	DVDRW	
4.5 GB (第三世代)	2000年～ 次世代 高精細度開発	2002年	B・Disc規格化(2層)— HD・DVD提案(両面)— はり合せ	2004年発売 2006年発売	BD ROM(コンテンツ) R(データ) RE(リライタブル録画)			第四世代 HVD ホログラフィック ディスク	
15～25 GB×2					HD, DVD, ROM, R, RW, RAM			1テラバイト	

(出所) 神尾健三『ビデオディスクが開く世界』中公新書 昭和60年及び新聞データより筆者作成

淘汰され、消費者ニーズにあう商品に絞り込まれて、2000年代に大量生産、大量消費を謳歌している。

表12で光ディスクの歴史を追ってみると、エジソンが1877年、音の出るレコード（蓄音機）を発明してから100年後、絵の出るレコードが欲しいという人類の夢を競って開発し、芽が出てきたのが1970年代である。レコードの延長線である針式にも機械圧電方式と、静電容量方式がある。そこへレーザー技術、半導体技術に乗かって光学式がでてくる。これら前世代に欧米日の電機メーカー11社が凌ぎを削った。それが1980～1990年代に、技術的及びコンテンツ的に収束して、商品として蓄となるのである。

第一世代としては1970年代の後半、PCM（パルスコードモジュレーション）技術によるデータ圧縮と材料の相変化技術によってデジタル記録が可能となり、デジタルオーディオが誕生したのである。極めつきは1978年フィリップス社のCD（コンパクトディスク）である。このCDはオーディオ用からコンピュータ用、画

像データ用にも使われるようになり、AV業界を席卷した。しかし1980年代の中頃より、マルチメディア時代となり、AV（映像音響）とIT（情報通信）の融合でPC用のCDの延長として容量の拡大とビデオの代替として高精細度・長時間の要望がでてきた。そこで第二世代としてDVD（デジタルバーサタイルディスク）が1990年代中頃に規格統一された。

それが2000年となり、より高精細度・大容量を求めてBD（ブルーレイディスク）とHD-DVD（ハイビジョンDVD）の規格争いとなり、2008年2月にはBDの勝利宣言となっている。これは第3世代であり、すでに第4世代の競争も視野に入ってきている。この間松下電器では、前世代を松下正治社長が、第1世代を山下社長、谷井社長が、第2世代を森下社長が、第3世代を中村社長が、第4世代を大坪社長が陣頭にたって研究開発、規格づくり、事業化と商品化、業界のリードに東奔西走している。

このことは表13の各社長の取組の一覧をみても理解できる。家電出身で家電が本業の松下

表13：事業・技術戦略・光ディスクの推移②

松下正治社長(VD) S36～52. 2 (1961) (1977)	山下社長(CD) ～61. 2 (1986)	谷井社長(HD) ～H5. 2 (1993)	森下社長(DVD) ～H12. 6 (2000)	中村社長(BD) ～H18. 6 (2006)
S41 製品開発推進本部 42 音響研究所、無線研究所 45 半導体 レーザー研究開始 48 相変化方式材料開発着手 48.6 第一開発事業部設置(ビデオディスク担当) 50 CD用半導体レーザー開発着手 光ディスクプレーヤー試作	S52.11ビデオディスク VISC発表 53 フィリップス社CD原型開発 54 松下共同提案拒否 55 CD開発着手 ビデオディスク VHD方式採用発表 非球面ガラスレンズ開発着手 57 光技術開発推進センター 第一開発事業部をディスクシステム開発センターに改称 CD発売 58 ディスクオーディオ事業部(CD担当) 60 ディスクシステム部(OA用光ディスク) 61 音響本部よりCDプラント、CDROM事業を本社へ移管	S63 AV本部AV研究所 (TV事業部 VHD収束) (ビデオ事業部 LD開発) H1 ハイビジョン開発センター H3～4 CDプラント →ティチク CDROM →九松、寿、電子部品 カーナビ →通工、九松 4 ハイビジョン事業推進室	H6 マルチメディア 全社推進本部 DMタスクフォース(DVD担当) DVD事業推進室 DVD事業推進室 H7 マルチメディア開発センター PD、光ディスク開発 光メディア事業推進懇談会(全社戦略をオーライズ) DVD5社規格提案 光ディスク事業部設置 光ディスク開発センター DVDメディア事業着手 H8 DVDプレーヤー発売 DVDROM開発 全松下DVD事業戦略会議 DVD企画室 H9 カーナビ、ポータブル開発 H10 DVDROM開発 光ディスク事業社長報告会	H12[オーディオ事業部と光ディスク事業部を統合] DVD事業推進室とAVメディアカード事業推進室を統合 記録メディア事業部とDVDメディア事業部を統合 DVDレコーダ商品化 13 次世代高出力青色半導体レーザー開発 [光ディスク開発センターをメディア制御システム開発センターに改称] パナソニックハリウッド研究所 任天堂ゲーム用DVDプレーヤー発売 14. 29社BD規格発表 DVDメディア事業をトムソンに売却 16 BDレコーダ商品化 17 BD/DVD/CD対応チップ開発 DVD事業を海外生産中心にシフト 18 BD-ROMオーサリングサービス開始

(出所) 松下電器社史年表及び新聞記事より筆者作成

電器は、光ディスクを家電の本命としている。各社長は花開き、実を結ぶ前のステージで必死に尽力をして、次に引き継いでいるのである。しかも第4走者で終わりそうにない、アンカーのいないレースである。それでいて事業であるから山あり、谷あり、平地あり、カーブあり、水面下あり、バトンゾーンも長い時や短い時がある。守成期の経営はゴールのない駅伝競争である。

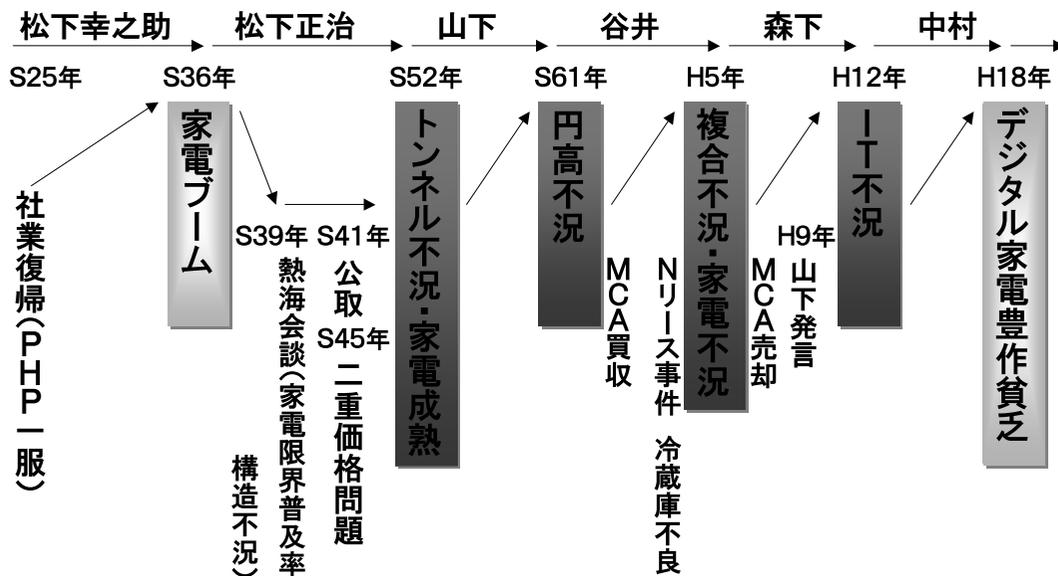
松下電器のDVDはレースをチームプレーで頑張り1996年10月、世界初のDVDプレーヤーを出荷してから、2006年には世界で5,000億円、内国内で1,500億円の大事業となり、世界需要1億台、その内600万台を占有している。4人の社長が引き継いでセミを育ててきて、5人目の時地上に出て鳴き声をきいたようなものである。各代トップがイノベーションに挑戦し続ける企業家精神をもった経営者、すなわち企業家であったから成功したのである。その意味で松下の歴代トップは、企業家社長なのである。

3. 松下電器に見る「企業家社長像」

各トップについてその時代だけでその達成度合、政策の良否を判断することはできない。リレー競争を考えると、前任からの受け継ぎ、後任への引き継ぎも大事ではないだろうか。企業の持続が社会的責任といわれればいわれるほど、経営の継続を多面的、歴史的に評価しなければならない。特に、巷に再生、改革、革新、戦略の言葉がジャーナリスティックに跋扈しているが、革新の創業と保守改革の守成を冷静に見つめなければならない。

売上、利益、株価、占有率など専門家しか判断できない財務的な数字でみることは、リレーの途中区間の記録だけみて、全体の勝負を見誤るのと同じである。前掲表12の、各トップを見ても、何が保守で何が改革かの戦略的価値判断に苦しむことが多い。時間が経過して保守か改革か、その中味外形が見えてくることもある。企業経営チームで駅伝とも言える継承持続に勝ってこそ、チームはサバイバルし、次のレースにも又出ていられるのである。だから創業期はスタートダッシュでよいが、守成期は駅伝経営

表14：トップ交代の推移



(出所) 松下電器社史年表より筆者作成

といえる。

松下電器のトップ交代の推移をみると、表14の通りである。昭和25年戦後の苦難混乱期を経て、創業者の松下幸之助はPHP研究を一服して社長業に復帰した時が、戦後の歴史のスタートである。初代社長として昭和25～36年までいわば戦後の第二創業期を勤めた後、2代目松下正治社長が昭和36～52年まで、3代目山下社長が昭和52年から61年まで、4代目谷井社長が昭和61年～平成5年まで、5代目森下社長が平成5年～12年まで、6代目中村社長が平成18年まで順次引き継いできている。

創業者は資本家経営者としてリードし、第2代目の同族経営者に引き継いだ。第3代目からは専門経営者である。以降創業者の高齢化と共に同族、譜代の番頭の相対的パワーは低下し、重役陣という専門経営者階層のパワーが増大している。

これは業容の拡大とも比例している。創業者から第2代への引継ぎは、家電ブームの絶頂である。その後東京五輪不況、価格乱売、オイルショックのトンネル型不況を経て第3代へ引き継いでいる。第3代は家電成熟不況、第4代は円高不況、第5代はバブル崩壊複合不況、第6代はIT不況…と歴代概ね景気、業績のよい時に引き継ぎ、直後に不況が飛来している。そして苦難をなんとか乗り切り、ようやく挽回したところで次に引き継ぐパターンである。その後引き継いだものが、前任からの息切れというか、交代の直後に不振に陥る。そして又挽回というパターンの繰り返しである。

第1章の企業家概念と第2章の事例研究とを重ね合わせた上で、松下電器のトップをまとめると、第一が愚直な執行役、本分に徹してPDCサイクルをまわし続ける。第二が社内をガバナンスし、社外にステートメントを出し、リーダーシップを発揮するまとめ役。第三が創業者の志を口伝し、実現に向け組織を引っ張っていく具現者。第四がタイミングよくバトタッチする、引き継ぎ交代の演出家。そして第五に守成期であっても事業、市場、組織の分野で

環境変化を察知し、機敏に保守と改革を使い分け、企業家精神でもって持続に成功してきた。まさに駅伝経営に責任を持つ、企業家社長である。

伊丹・田中・加藤・中野（2007）は「生む改革はその成果がでてくるまでに時間がかかることが多い。しかし努力を持続していく必要がある」（伊丹ほか、2007、325頁）さらに「敢えて守りと共に攻めの戦略を同時にもつ必要がある」（伊丹ほか、2007、326頁）と述べている。これから企業の持続性が重要視される中、守成期のトップ社長は単なる経営者（マネジャー）だけではない。企業家精神を併せ持つ革新家（イノベーター）の「企業家社長」が望ましい。守成期の駅伝経営においては、「守り」と「攻め」の守成戦略が大事である。

【付記】

本論は事例が一企業に限られていることは遺憾ですが、筆者の平成19年1月15日関西学院大学大学院経営戦略研究科の特別講義、4月26日と10月5日立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科の特別講義における議論を参考にしました。さらに平成19年7月7日、企業家研究フォーラム第5回年次大会の筆者の自由議題報告を基盤としてまとめたものです。原稿執筆中に松下電器の90年史が刊行されることを聞きましたが、その中味と対比検証する機会に恵まれず、甚だ残念ですが、今後研究を重ねる中で参考にいたしたく思います。最後に、松下電器産業株式会社社史室、はじめ引用参考文献一覧に掲載させて頂いた各位と、友人松本由香氏の心温まるサポートに謝意を記します。

【参考文献】

伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠『松下電器の経営改革』有斐閣 2007年
今井賢一『シュンペーター経済発展の理論』日本経済新聞・経済教室
2007年1月10日
岡田清治『守成の経営』PHP研究所 1990年
神尾健三『ビデオディスクが開く世界』中公新書
1985年
新村出『広辞苑第二版』岩波書店 1970年
J.A.シュンペーター『企業家とは何か』清成忠男（訳）

東洋経済新報社 1998年
出川通『技術経営の考え方』光文社 2004年
松下電器産業株式会社経営企画室 電機業界の動向
2006年
松下電器産業株式会社社史室 松下電器社史年表
2006年
宮本又郎『日本の近代Ⅱ 企業家たちの挑戦』中央公
論社 1999年
守屋洋『貞観政要のリーダー学』プレジデント社
2005年
吉川洋『企業家の営為で成長加速』日本経済新聞・経
済教室2007年1月10日