松村通信第４６号

2002 年 12 月 2 日

松村勝弘

できないのではなく やらないだけ

経営学部４０周年記念講演会大変有意義だった。水野博之松下電器元副社長の話「今こそ, 松下幸之助に学ぶ」は大変興味深かった。いま松下幸之助を見直すべきという話だったが，松下幸之助談にかこつけて，現在の日本の閉塞状態打開策を話された。健康，学歴，財産のいずれにも恵まれなかった松下幸之助がどうして成功したのか話された。

イノベーション（組み合わせ）　２つのポイントから話された。１つはシュンペーターのいうイノベーションとは組み合わせであるということである。日本ではしばしば「技術革新」と訳されるが，これは大きな間違いだという。単に新しい組み合わせのことを指すに過ぎない。今でも，この閉塞状況打破のために，ナノテクだ，バイオだともてはやされているが，ここから利益につながるのには相当時間を要する。これらを研究して悪いというわけではないが，それで今の不況打開策が出てくるとは思われない。

松下幸之助はどんな説明でもきちんと手をひざにおいて聞いたという。水野さんが若造の技術者だったときに集積回路について長時間説明したことがあったという。幸之助は，「それはもうかるのか」と聞いたという。別に短期的に儲かるということではなかっただろうけれど，儲かる技術なのかどうか聞きたかったのだろう。

最近の日本では議論が何か地に足がついていない。ナノテクだバイオだといって，これはまだ海のものとも山のものとのつかない段階ではないのか。それよりも，現在ある技術を組み合わせて事業化することが必要なのではないのか。幸之助の二股ソケットなどなんら新しい技術ではなかった。だが売れた。自転車のランプでも，乾電池が出てきた時，これを何かに使えないかと考えて作ったという。しかもそれを自転車屋さんに売ったのではなく，自転車屋さんに売れたら代金を支払ってもらうということで品物を置いてもらった。労せずして説明員をただで雇ったようなものだったという。

かつて，ソ連がスプートニクでガガーリン少将が空を飛んだとき，アメリカは月に人間を送り込むというアポロ計画を打ち上げた。でもその技術はなんら新しいものではなかった。既存の技術を組み合わせて，アポロ計画を実現させた。なんら新しい技術は使わなかった。そのはずで，完成されていない技術を使えば人間を月世界へ送るのには危険すぎ

る。既存技術を組み合わせたのだ。まさにイノベーションとはこういうものである。現にあるものを組み合わせて新しい商品を作ったりするわけである。そこらにある技術を使うのである。今の日本は間違っていないか。

できないのではなくやらないのだ　とはいえ，幸之助がそうであったのだが，断固としてやるのである。つまり２つ目のポイントは断固としてやることである。よく人は「できない」という。そうではないだろう。「やらない」のだ。やらないからできないだけだ。これは私も耳が痛い。

かつてビデオ再生装置の規格として VHS で，ソニーのベータに対抗したとき，世界規格にするには当時の家電の世界トップ RCA に採用されることが必要だと考えた。当時１時間しか録画できなかったが RCA は２時間録画できるのなら,それを採用するといった。幸之助はこれを引き受けてきた。そして技術陣を叱咤激励した。最初は１時間録画技術について，１０分は伸ばせるだろうと問うた。技術者もそれくらいならハイと言わざるを得なかった。それから毎日毎日工場へ来てもう出来たかといったという。出来たら，今度はもう２０分伸ばせないかというぐあいであった。

こういうように，幸之助は一度決めたら断固として実行していったという。トップが断固実行しなければ誰がついてくるというのか。今の銀行のように，旧大蔵省の言うままに経営してきて，断固たる経営を行うという姿勢がない。決めたら断固として実行する。これが必要である。

これは幸之助の話ではないが，『日本経済新聞』2002 年 12 月 1 日号で，前間孝則『日本はなぜ旅客機をつくれないのか』草思社刊，の書評で，かつて「零戦」を作り上げた技術力のある日本が旅客機開発でなぜうまく行かないのかと問う。「カナダのボンバルディア社は企業買収で航空機生産に参入し，その後も企業買収を重ねて世界三位の航空機メーカーになった。リスクをとり，決断も速い。日本でも三菱重工業は小型の国産旅客機開発を打ち出したが，民自身でやり抜くという気概がないかぎり，航空機産業の将来は暗いと指摘する。」気概，すなわち断固としてやり抜く気概がない限り成功しないだろうということだ。

背水の陣　しかも，背水の陣を敷いてやらなければならない。幸之助は一度に一つのことしかしなかったという。一度にいくつものことをすることはなかった。ひとつのことに注力したという。VHS の時でも幸之助は背水の陣を敷いた。言い訳を許さなかった。景気が悪いので赤字です，などというのは経営者として許されないわけだ。今の経営者にかけているのはこの点だろう。

メールを見て下さい。又何でも意見を。

皆さんの意見を歓迎します。また，メールで意見交換しましょう（matumura@ba.ritsumi.ac.jp）。メールをよこして下さい。個研 Tel(077)561-4645FAX 兼用