

リーダーなら知っておきたい

今求められる リーダー像とは

日本ビジネス協会（JBC）第6代理事長
松下政経塾塾長代理

神藏 孝之

■ 目 次 ■

1. 松下幸之助と松下経営	3
松下幸之助とは.....	4
強烈な逆境が立て続けに襲い掛かった人生.....	6
「公の怒り」(公憤)が人材育成の原点.....	9
革命家・予言者としての松下幸之助.....	11
両義的な精神性.....	12
松下復活の背景① M&AとPMI.....	13
松下復活の背景② 人材登用術.....	18
松下復活の背景③ 熱海会談の真実.....	20
経営の要諦とは.....	24
パナソニックの課題—ポスト幸之助.....	27
2. 幸之助がめざした国家経営の実践者	32
～転換期で活躍したリーダーのケース～	
幸之助の3つの政治ビジョンとその実践者.....	32
リー・クアンユー(シンガポール) 「涙の独立」から「アジアで最も豊かな国」へ.....	34
リー・クアンユー(シンガポール) 無税国家の実現と教育.....	35
鄧小平 中国、深圳の驚異的發展.....	37
任正非(ファーウェイ) 松下哲学と共通する実践経営.....	40
「経営マインド」と「パブリックマインド」.....	43
3. 時代認識を深める	45
幕末の転換期.....	45
なぜ幕末の転換期を乗り越えたのか 寛政の改革で成功した教育改革.....	48
リーダーや政治家のタイプ.....	53
猛獣型タイプの政治家・原敬.....	54
大切なこと.....	57

1. 松下幸之助と松下経営

私は1981年4月に、松下政経塾に第2期生として入塾しました。実は、1980年に早稲田大学を卒業後、トヨタ自動車販売株式会社（現・トヨタ自動車株式会社）に入社しておりましたが、1年で辞めたうえでの入塾でした。

トヨタ自販では広報部に配属されましたが、半年間は研修期間でしたので、実質的に働いたのは半年ほどです。1980年代は、終身雇用制の全盛時代で、トヨタのような一流の大企業を辞める人はいませんでした。幕藩体制でたとえるならば、「トヨタ藩」や「新日鉄藩」ともいえるのでしょうか。当時は、途中でそこから「脱藩」する人は「馬鹿じゃないか」と思われた時代でした。しかも、松下政経塾のような聞いたこともない塾に入るのは、「可哀そうな人」と認識されていたように思います。

今にして振り返れば、松下政経塾に入塾した当時の私は、商売をしたこともありませんでしたので、「松下幸之助とは、いったいどういう人なのか」ということについてあまりわかっていなかったように思います。しかし、実際に自分で商売をして、痛い目に遭ったり、矢玉に当たったりしているうちに「松下幸之助はどうして経営者として成功できたのか」が少し見えてきたように思います。

私が塾生するとき、松下幸之助は、少なくとも1カ月に1回は塾にやってきて、毎回2時間の講義を2コマくらいお話しくださいました。もちろん、全力投球の講義です。講義中にはお疲れは見せませんでしたが、松下幸之助は当時、80代半ばでしたから、やはり講義の後には、かなり疲れたお姿であったこともあったように覚えています。

松下幸之助は塾生たちの理解がまったく及んでいないと察する

と、「お前たちには、猫に小判だ。そんなことでは、あかん」と厳しく叱責することもありました。世間からは「経営の神様」と称されていましたが、われわれ塾生は松下幸之助のとても人間的な側面に、直にふれることができました。

時々、松下幸之助にお茶を持っていく機会がありました。その際「新聞を読んでくれ」と頼まれることもありましたが、初めのうちは「私を試しているのかな」と思っていたのですが、後から考えると、松下幸之助は尋常小学校を4年で中退して、^{でつちほうこう}丁稚奉公の世界に身を投じています。難しい漢字や文章を読むのが得手ではなかったのかもしれませんが。しかし、それをむしろ逆手にとって、若い人に新聞を読ませて、交流の貴重な機会とするのはまことに合理的で、さすが大経営者の発想だと、若い頃の私には新鮮な発見でした。

松下幸之助とは

松下幸之助は、1894年に生まれ、1989年に亡くなります。特筆すべき点は2つあります。

1つは「水道哲学」、つまり「産業人の使命は、貴重な生活物資を水道の水のように無尽蔵に提供することで、この世から貧乏をなくすことだ」というビジョンを打ち立てたことです。水道の水は、とても価値あるものだけでも、とても安価なので、たとえば蛇口から飲んでも、誰もあまり立腹しない。同様に、あたかも水道の水のように、「いい物を、安く、たくさんつくる」ことができれば貧乏は克服できるはずだ。それこそ産業人の使命だと、松下幸之助は高らかに訴えたのです。

この「水道哲学」を悟ったきっかけは、1932年に天理教の本部を見学したことだといわれます。このとき松下幸之助は、神殿の建設に労働奉仕であるにもかかわらず嬉々として熱心に働いている人々

松下幸之助とは

IMAGINEER

confidential

- 1894年 生まれ
- 1918年 会社創業
- 1932年 建設中の天理教本部を見学
「水道哲学」提唱
(この世から貧をなくす)
- 1945年 敗戦。GHQによる厳しい制限を受ける
- 1951年 再び開業へ
- 1962年 米国のニュース雑誌『TIME』の表紙を飾る
- 1964年 熱海会談
- 1950年代～1960年代の長者番付ランキングで何度も1位に
- 1979年 松下政経塾を設立
- 1989年 生涯に幕を閉じる



の姿を見て、愕然^{がくぜん}とします。当時の工場での仕事ぶりと比べて、なぜこんなにも違うのかと痛感させられたのです。この「なぜ、こんなにも違うのか」という疑問を徹底的に自問自答するなかで、理念を掲げることの重要性を悟り、産業人の使命とは何かを徹底的に考えて「水道哲学」の発想に至ったのでした。

もう1つは、敗戦の経験です。第二次世界大戦で敗れた1945年から、再独立するまでの1951年の間は、オキュパイド・ジャパン (Occupied Japan = 占領下) の時代です。昔の商品で、「Made in Occupied Japan」と書かれたものもありますが、その時代につくられたものだけということです。

この時代を知らないと、松下幸之助への理解は深まりません。この時期に松下幸之助は、そうとう痛い目に遭いました。戦時中に軍部からの要請もあって松下造船や松下飛行機などの会社をつくり、木造船や木造飛行機の製造に取り組んでいたこともあり、戦後、

GHQ（連合国軍最高司令官総司令部）から財閥指定を受けて、活動が大きく制約されてしまったのです。

ある意味では、どん底まで落ちるような経験でしたが、しかしその後、松下電器は1951年に再創業して、アメリカの『タイム』誌（TIME）の表紙に松下幸之助が載ったのが、1962年です。アメリカの『タイム』誌の表紙を飾るということは、名実ともに世界的な企業となったということです。どん底から、そこまでたった10年ほどです。これほど短期間で松下電器を復活させるどころか、世界に名だたる企業に成長させたのは素晴らしいことといわざるをえません。

強烈な逆境が立て続けに襲い掛かった人生

まずは、松下幸之助のバックグラウンドをひもといてみます。父親は小地主でしたが、米相場に失敗してしまい、松下幸之助は9歳で丁稚奉公に出されました。しかも、身体も弱くて、終生病気がちでした。尋常小学校を4年で中退しての丁稚奉公でした。その後、18歳の年に関西商工学校夜間部予科に入学し、翌年、本科に進みますが、本科の授業の口述筆記は尋常小学校中退の松下幸之助にはハードルが高く、やむなく中退せざるをえませんでした。

五代自転車店に奉公していた頃に撮った写真で、主人の美人の奥さんと2人で写っているものがあります。私は松下幸之助にその写真について「いい表情ですね」といったら「あんなのは可愛がられるように、うまくやっただけ」と答えました。それくらい丁稚というのは大変だったのです。

当時の丁稚奉公は、農村の口減らし的な側面もありました。あまりの辛さに、夜逃げしてしまう人もいたといわれます。年に2~3回

強烈な逆境が立て続けに襲い掛かった人生

confidential

幸之助は「経営の神様」の異名を得るまで、常人では屈してしまうほど強烈な困難を連続的に経験。
まさに悲哀と呻吟の人生。

幼少期・青年期～	会社創業～
貧乏 ・ 父が破産 病気 ・ 終生病気がち 学歴なし ・ 尋常小学校中退 丁稚奉公 ・ 「いじめ」「暴力」何でもありの世界 身内の不幸 ・ 20歳までに親族をほぼ全員失う ・ 長男は生後まもなく逝去	創業時 ・ 創業仲間2人がすぐ去り、倒産寸前に 世界恐慌 ・ 売上が半分になり、会社倒産の危機 乱売合戦 ・ 取引先が次々と競合メーカーに奪われる事態に 戦犯扱い ・ 倒産危機。社員約1万9千人解雇 熱海会談 ・ 全国の代理店や販売店の不満が最高潮に

くらいしか実家には帰れないのが当たり前でした。しかも松下幸之助が11歳のときに父が、18歳のときに母が亡くなり、兄弟も相次いで亡くなり、26歳のときには最後に残ったいちばん上の姉も亡くなって、天涯孤独の身になってしまいました。

その後も逆境は続きます。松下幸之助は市電を見て「電気の時代が来る」と予感し、15歳のときに五代自転車店を辞めて大阪電灯に入社。順調な会社員生活を送っていましたが、肺尖カタルを患って身体を壊したこともあり、一念発起して、22歳のときに自らが工夫した改良ソケットを製造販売する会社を起業します。しかし、創業を果たしたものの、改良ソケットは売れず、すぐに会社が潰れそうになり、最初に集めた創業メンバーが去ってしまいました。その後、何とか会社を軌道に乗せますが、世界大恐慌や第二次世界大戦での敗戦などの窮地にも直面します。

このような経験を重ねてきた松下幸之助について、普通に考えれ

ば「運がいい人」とは決して呼べないように思います。しかし、松下幸之助本人は「自分は運がいい」のだと終生語っていました。運がいいという理由は、「大阪湾で蒸気船から海に落ちてしまったことがあったが、夏でしかも船がすぐに戻ってきてくれたので助かったこと」「自転車に乗っていて自動車とぶつかり、路面電車の線路に飛ばされてしまったが、電車が急ブレーキで止まってくれて助かり、ケガ1つしなかったこと」。

このあたりの発想が、名経営者たるゆえんなのかもしれませんが。

現在にも松下幸之助と似たような経験を辿ってきた人たちがいます。それが、今のGAFAsの主人公たちです。

スティーブ・ジョブズの実の父親はシリア人で、イスラム教徒でした。実の母親の両親が結婚を認めなかったため、スティーブ・ジョブズは、生後すぐに養子に出されることとなります。実の父親には会ったこともないそうです。リード大学は半年で中退していま

<参考>

IMAGINEER

confidential

幸之助のような逆境を乗り越えて成功した企業経営者の代表例は、以下の通り海外に多く存在する。

<p>スティーブ・ジョブズ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 父はシリア人。母はドイツ・スイス系アメリカ人。 ・ 生後すぐにジョブズ夫妻の養子に。 ・ 実父はアラブ人ムスリムの家庭で、レバノンの大学に入学し、政治的活動に参加して投獄されたこともある。 ・ 実父とは死ぬまで会おうとしなかった。 ・ リード大学に入学するも半年で中退。
<p>ジェフ・ベゾス</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニューメキシコ州アルバカーキに生まれる。 ・ 両親はアメリカ人。母は17歳で出産。 ・ 母が離婚し、キューバ移民のミゲル・マイク・ベゾスという男性と再婚（当時4歳）。 ・ 一家はテキサス州ヒューストンに移住。
<p>イーロン・マスク</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 南アフリカで生まれる。9歳の時に両親が離婚。 ・ 父に厳しく育てられる（DV疑惑もある）。 ・ 学生時代はいじめに遭う。 ・ アメリカに移住を試みるも資金不足により断念。 ・ なんとかカナダに移住し、クイーンズ大学に進学。

す。

ジェフ・ベズスは17歳で母親が出産して、すぐに離婚をしました。その後、母親はキューバ移民と再婚し、ジェフ・ベズスはこのキューバ人を養父として育ちます。

イーロン・マスクは南アフリカで生まれました。父親はDVをしていたといわれています。ウォルター・アイザックソン著、井口耕二訳の『イーロン・マスク（上・下巻）』（文藝春秋）を読めばわかりますが、壮絶な人生です。いじめにも遭いますし、お金がないのでアメリカ移住ができず、まずはカナダに移住します。カナダのクイーンズ大学に行き、その後ペンシルベニア大学に行ってから、ようやく彼の起業家人生がスタートします。

今のシリコンバレーで成功した人たちの境遇の厳しさは、案外、松下幸之助と共通するようにも思います。

「公の怒り」(公憤)が人材育成の原点

さて、松下幸之助はなぜ政治に関心を持つようになったのか。松下政経塾生だった頃の私はよくわかりませんでした。その後、いろいろと調べたり、多くの方々のお話をうかがったりして突き当たったのが、1946年～1951年の、松下幸之助の「空白の5年間」です。

この時期は、松下幸之助にとって、最も不遇で苦難の時代でした。軍部から指示されて、木造の船や飛行機をつくる会社を立ち上げますが、ようやく完成した頃に敗戦になってしまいました。敗戦後、GHQに財閥指定され、すべての会社資産の凍結、賠償工場の指定、軍需補償の打ち切り、公職追放の指定など、厳しい制限を受けることになるのです。

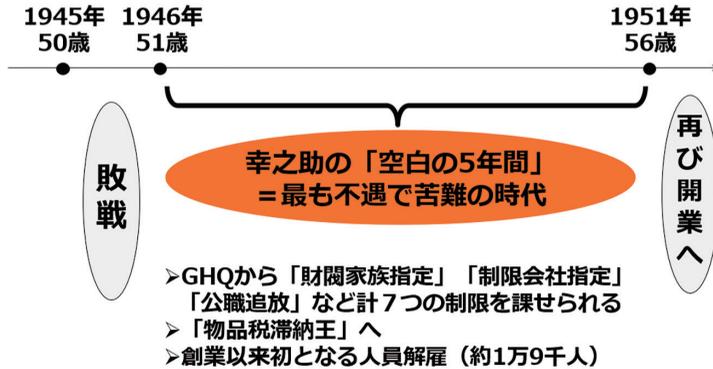
もともと松下幸之助は、大阪でそこそこ成功したお金持ちでしたが、財閥といわれるほどではなかったはずですが、財閥指定

「公の怒り」(公憤)が人材育成の原点

IMAGINEER

confidential

「国が国家経営を誤ったから、国に協力した者も身ぐるみはがされ追放された」という実体験に基づく強烈な“公憤”が、松下政経塾における人材育成の原点に。



され、遂には税金滞納王にならざるをえない状況に落とし込まれてしまったのです。

この厳しい経験が、人材育成の原点だと思います。「国家が経営を間違ったから、一生懸命、国のために協力したのに、身ぐるみはがされて、追放されてしまう」という公の憤り、つまり強烈な「公憤」があったのです。

果たして今の日本に強烈な「公憤」を持っている人がどれほどいるのでしょうか。

元海上自衛隊自衛艦隊横須賀司令官の山下万喜氏は、「公憤」について、以下のように指摘しています。「わが国の教育は多様性を尊重し競いあうよりも認めあうことに傾倒するがあまり、怒りや悔しさのなかで人が成長を遂げることを、あえて教えていません。そんな教育環境で成長してきた者に憤慨を推進力とする能力があるのか正直なところ心配です。情報が溢れている割には公の何がダメな

のかを明確にできない世の中で真のリーダーは育たないのでは思います」

何か大きなことを成し遂げるためには、「公憤」が必要不可欠なのですが、今の人たちに、松下幸之助のような強烈な「公憤」があるでしょうか。これは現代の大きな課題の1つではないでしょうか。

革命家・預言者としての松下幸之助

松下幸之助は、敗戦の時代を生きました。第二次世界大戦での日本での死者数は、軍隊で約210万人、一般市民で約100万人です。ほとんどの都市が焼夷弾で壊滅的に焼かれてしまい、人々は極貧を経験します。当時の日本の人口約7,400万人のうち310万人の死者が出たので、親類親戚の誰かしらが亡くなってしまった時代です。

そうしたなか、1946年に松下幸之助はPHP研究所を設立します。

革命家・予言者としての松下幸之助



confidential

1946年、敗戦で全てを失った日本において、かくも崇高なPHP理念を提唱・実践した幸之助は、もはや事業家の領域にとどまらない存在。

- ・ 日本は敗戦で全てを失う
- ・ 町は焼け野原
- ・ 310万人の戦死者
- ・ 人々は極貧

幸之助が1946年に提唱したPHP理念

「繁栄を通しての平和と幸福」

PHP : Peace and Happiness through Prosperity

この時代の誰の目にも映らなかった日本の未来の姿を見据える・・・**預言者**
繁栄に向かう決意と希望を掲げ、なおかつそれを実践した・・・**革命家**

ここで松下幸之助は、「繁栄によって平和と幸福を (Peace and Happiness through Prosperity)」という理念を掲げました。

この言葉は、敗戦の焼け野原に生きる当時の人たちにしたら、おとぎ話か夢物語のように響いたはずです。この言葉を一生懸命に唱える松下幸之助は、「そんな活動をして大丈夫か?」「いよいよ気がふれたか?」と思われたはずです。しかし松下幸之助には、誰の目にも映らなかった未来の日本の姿が見えたのです。ここが予言者としての松下幸之助の側面だと思います。

しかも、単に予言しただけではなく、自ら松下電器産業を率いて、空前の家電ブームを巻き起こし、日本を繁栄に導いていきました。自ら主張したことを、自ら実現する。その点では、まさに革命家ともいえます。

両義的な精神性

松下幸之助は、悲哀と呻吟^{しんぎん}を味わい尽くした人でもあります。だからこそ、彼は反骨精神、不良性がありました。あれだけ悲劇性の高い幼少期から青年期、さらに実業家として直面した数々の労苦や悩みを考えれば、そこから反骨精神が生まれてくるのは当然です。

しかし、それを単なる反骨精神に終わらせるのではなく、深い思索のなかから、公の心に目覚めていきました。日本の政治や経済、社会のあり方について数々の提言を重ねていることから、そのことがうかがえます。それがあつ種の高貴性につながるのです。

今は、良いものと悪いものを二元論で分けてしまいましたが、世の中はそう単純なものではありません。その2つが交錯していくなかに、物事の本質があります。高貴性と不良性という両義性から、光り輝くものが出てきます。

これは、本来の日本的な考え方でもあります。アメリカやヨーロ

両義的な精神性

IMAGINEER

confidential

- 幸之助には、悲哀と呻吟を味わい尽くした人生から生まれた「不良性（反骨精神）」と、様々な経験や深い思索から「公」に目覚めることで生まれた「高貴性」の両面が交じり合っていた。
- 現代の日本では、「良いもの」と「酷いもの」とを極端に分けてしまう傾向がある。
- しかし、この二つの交錯なしには、物事の本質を捉えたり、事を成すことはできない。崇高で気高い理念は、清濁併せ呑むことによってそそり立つ。
- 松下幸之助は、高貴性と不良性という両義的な精神性の中で、善悪をこね合わせ、そこから光輝くものを作り出す力を持った稀代の人物であったといえる。

ッパなどの西洋社会のように良いものと悪いものを分ける二元論的な価値観ではなく、両義性を持ち合わせるのが日本社会の特徴なのです。

松下復活の背景① M&AとPMI

どうして、松下幸之助のようにいったん破産的な状況まで追い込まれた人が、たった10年ほどでタイム誌の表紙に載り、日本一の実業家になることができたのでしょうか。

焼け野原から、再創業して、すぐに日本一になれるわけがありません。しかも、GHQに制限されたこともあって、戦前の松下幸之助の最大の側近だった義弟・井植歳男と彼の兄弟（井植祐郎、井植薫）たちも松下電器から離れて、三洋電機を設立しています。このことは、そこまで松下電器が厳しい状況に追い込まれていたことの

裏返しでもあります。

その松下電器がなぜ、その後、あそこまでの急成長を遂げたのか。実は戦後の松下電器の成功の裏には、M&Aがありました。

松下幸之助の買収ターゲット企業や経営者を見抜く眼力、人間力を活かしたPMI（M&A成立後の統合プロセス）は超人的でした。PMIは非常に難易度が高いといわれています。慶應義塾大学商学部教授の谷口和弘先生は、PMIの難しさを以下のように指摘しています。

《よく日本では「M&A戦略は時間を買う戦略」といわれます。たしかに買収先が持つほどの資源を育てるのは非常に難しいでしょう。ただし育成は、その後も続きます。結局のところPMI、つまりポスト・マージャー・インテグレーション（M&A成立後の統合プロセス）がうまく行っていないケースが多いように思います。

時間を買う戦略として、「M&Aでいい企業を手に入れた。これで終わりだ。うまく行った」というのではなく、それから後がおそらく見せ場であるはずなのに、それがうまくできていない。その後もお金を投資する必要があるのに、できなかったとか。そういうところがあるのかもしれない》

（谷口和弘 「海外M&A成功の条件（1）サントリーの
ビーム買収に学ぶ」 テンミニッツTV）

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2910



たとえば、松下電器がM&Aした企業のなかに中川機械があります。中川機械は、占領軍に業務用の大型冷凍庫を納めていました。

中川機械は技術力にはありましたが、顧客が進駐軍だったので、進駐軍が日本から引き揚げると、販売先に困ることになりました。そのとき、中川機械社長の中川懐春は知人の経営者に「松下に引き受けてもらうべきだ」と助言を受け、「松下幸之助なら、人を育てて

松下復活の背景①

戦後の松下電器はM&Aの嵐

IMAGINEER

confidential

1952	中川機械と提携・・・ フィリップスと提携・・・	冷蔵庫 テレビ
1954	日本ビクターと提携・・・	VHS
1956	日本電器精器と共同出資で、大阪電気精器設立・・・ ウエスト電気を傘下に・・・	扇風機 閃光電球
1957	神藤ポンプを傘下に・・・	工業用ポンプ
1958	相宅金属工業と提携・・・	自転車
1960	中川電機（中川機械）と 共同出資でマナ精密鑄工を設立・・・	鑄物部品
1961	大日本機械工業と共同出資で、 光自転車を設立・・・	自転車 レコード等
1962	東方電機と提携・・・	ファクシミリ



くれるし、経営理念があるから大丈夫」と考えて提携することにするのです。これは、松下と提携した他の企業も同様に思ったことでしょう。

たしかに松下電器は、「貧をなくす」とか「松下電器は人をつくるところ」などという経営理念を強調していました。このような経営理念に立脚する姿勢が信頼感につながり、求心力になったことは間違いないことでしょう。

その他にも、テレビをつくるために重要な電子管技術は、1952年に技術提携したオランダのフィリップスから持ってきました。また、1954年に松下電器と日本ビクターとの提携がなされますが、このことが1970年代から80年代のビデオ戦争で、日本ビクターが開発したVHSが勝利をおさめる背景になっていきます。同様に、扇風機（川北電気）、閃光電球（ウエスト電気）、自転車、レコードなど、他社との提携やM&Aにより、事業領域の拡大を実現することがで

きました。

松下幸之助は、家電を通して「女性を解放する」という理念も高らかに打ち出しました。1961年にソ連のミコヤン第一副首相が松下電器に来訪したことがありました。このとき「ソ連は人民を解放した」と述べるミコヤンに対して、松下幸之助が「私は家庭電気器具をつくって婦人を解放した」と語り、そのウィットに思わずミコヤンが「あなたは資本家だけれども、偉い」と握手を求めてきたというエピソードもあります。

洗濯機がなければ、洗濯板で洗うことになります。掃除機がなければ、ほうきで掃き掃除をしなければなりません。冷蔵庫がなければ、こまめに買い物に行かねばなりません。炊飯器がなければ、かまどに火をくべてお米を炊く必要があります。彼のことを「予言者」といいましたが、彼には女性が解放される未来が見えていました。

未来が見えたのは、再創業した1951年に、超大国アメリカを自分の目で見に行ったことも大きかったはずです。先見性がある人が見るべきものを見たら、未来が見えるのだと思います。まさに一番良い時代のアメリカのあり方に、大きな刺激を受けたのです。

しかも当時の日本は、世界最大の復興マーケットでもありました。戦争で約310万人を失いましたが、終戦直後に人口はどんどん増えていきます。しかも、そこそこの教育水準もありました。日本は1967年には、ドイツを抜いて、世界第2位のGDP大国になります。経済を牽引したのは、トヨタのような自動車業界、新日鉄のような鉄鋼業界、そして家電業界です。

そうしたなかで、松下電器は、家電業界のすべての領域をカバーしていました。いろいろな企業が持っていたバラバラの技術を集めて、垂直統合したのです。成長していくマーケットのなかで、松下電器はぴったりとはまったのです。ここは松下神話の1つのポイント

<参考>



confidential

企業を次々と吸収し価値を高めていった幸之助の業績は、近年存在感が増すプライベートエクイティ（PE）ファンドなどの企業と比較できる

超一流ファンド

ブラックストーン 設立：1985	・創業者：スティーブン・シュワルツマン ・総資産運用額：約1兆600億ドル（1月-3月決算）
ブラックロック 設立：1988	・創業者：ラリー・フィンク ・総資産運用額：10.5兆米ドル（2024年3月末）
その他	KKR、カーライル、ペルミラ・アドバイザーズ、 ペインキャピタル

- ・ IPOや売却によるリターン獲得が目的
- ・ ゴールドマン、モルスタ、マッキンゼー、ボスコン出身者が集まる



幸之助

- ・ リターン獲得を目的とせず、グループ傘下に置くことで事業規模拡大につなげ、“水道哲学”などの企業理念の実現を目指した
- ・ 買収先、提携先から優れた人材を抜擢

トです。

ちなみに、M&Aの話でいうと、ブラックストーンやブラックロックなどのヘッジファンドやプライベートエクイティ（PE）ファンドと、松下幸之助の経営を比較するのも興味深いかもかもしれません。

今、ブラックロックは動かせるお金が1,800兆円くらいあるともいわれています。日銀が7兆円～8兆円の介入をしても話になりません。ブラックストーンは、世界最大のPEの会社です。それらの企業には、ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレー、マッキンゼーなどの出身者を中心に世界で最も優秀な人材が集まり、最も儲かる会社ともいわれています。

松下幸之助がやったように、付加価値のある企業や事業にしていくことは、彼らがやっていることに近い部分があります。彼らは、デューデリジェンス（適正評価手続き）して、企業を買収していき

ます。しかし、松下幸之助の場合は、相手のほうから企業を持ってきてくれます。そのときに「人をつくる」「人を大切にする」という経営理念が大きな役割を果たしました。

プライベートエクイティファンドなどは、売却して儲かることが目的ですが、松下幸之助は、理念を実現するために、それらを全部グループのなかに提携・統合していきました。しかも松下電器は分権型の事業部制を採っていましたが、松下幸之助も提携・統合した企業の経営人材に敬意を払い、彼らを存分に生かす手法で統合していきました。

そのため、それぞれの独自の気風を活かしつつ、グループ内の企業や事業部が分権的に相互競争しながら発展していく姿となったのです。それも、経済成長してパイが拡大していく社会に非常に適したあり方だったといえます。

松下復活の背景② 人材登用術

買収先や提携先の成功は、単に経営規模の拡大だけに結実したわけではありません。実は松下幸之助は、提携先の企業の優秀な人材を登用したり、提携先に松下電器の社員を派遣して経験を積ませたりすることを積極的に行ない、優れた人材を^{ぼつてき}抜擢・育成していくことで松下電器を世界的な企業へと押し上げていったのです。これも、松下幸之助の優れた「目利き」があったからこそ成し遂げることができたといえます。

たとえば、松下電器の大番頭ともいわれた高橋荒太郎です。戦前に番頭的な役割を務めていた井植歳男が戦後、松下電器を離れますが、代わりに戦後は高橋荒太郎が松下を支えます。高橋荒太郎は、もともとは朝日乾電池の常務でしたが、朝日乾電池が松下電器と業務提携した後、昭和11年に松下電器に入社していました。また、中

松下復活の背景②

買収先、提携先の優れた人材

confidential

買収先や提携先の優れた人材を抜擢・育成していくことで松下電器を世界的な企業へと押し上げた。これらは幸之助の優れた「目利き」があったからこそ成し遂げることができた。

また、戦後直後の松下電器には、優秀な人材が欠けていたため、買収や提携をした企業から人材を見つけてくるしかなかったという事情もある。

高橋荒太郎氏	<ul style="list-style-type: none"> ● 神戸商業補習学校を卒業後、朝日乾電池に入社 ● 1936年に松下電器が朝日乾電池を買収 ● フィリップス社との提携や経営管理体制、松下経理システムの確立 ● 幸之助の大番頭。松下電器の取締役、副社長、会長を歴任
中川懐春氏	<ul style="list-style-type: none"> ● 1939年に中川機械を興す ● 1952年に松下電器と提携。1972年に中川機械は松下冷機(株)へ ● 中川氏は松下電器の副社長へ
山下俊彦氏	<ul style="list-style-type: none"> ● 1938年に松下電器に入社するも退社 ● 1956年に松下電子工業に復帰 ● 1962年に関連会社のウェスト電気に出向し経営再建を果たす ● 1965年に松下電器に復帰 ● 幸之助による異例の大抜擢を受けて社長に就任

川機械の社長であった中川懐春は、松下電器で生産部門のトップの副社長になりました。

その他にも、提携した企業に松下電器の人材を送り込むことで、経営人材としての力量を大きく伸ばした例も数多くあります。たとえば、1977年に松下電器の3代目社長となった山下俊彦も、1962年から1965年までウェスト電気に常務取締役として出向していました。

松下電器は、それこそ町工場から出発した企業であり、必ずしも世間一般で「優秀な人材」といわれる学歴・経歴の社員たちが集まっていたわけではありません。しかも、敗戦直後に優秀な人材の多くが三洋電機に移るということもありました。

しかし、会社を拡大していくフェーズでは、組織のなかに大きな隙間が生まれます。そのとき、たくみにM&AとPMIを展開していた松下電器では、もともとは外部にいた人材が、グループ内で大

大きく活躍していったのです。優秀な人が多くいるから良い会社になるとは限りません。むしろ、隙間が空いているほうが良いということもあるのです。

また、松下幸之助が経営理念を真剣に強調しつづけていたことで、もともとはバラバラの出自の人材に共通言語ができ、理念の下での結集力が生まれた面も看過できません。

松下復活の背景③ 熱海会談の真実

松下幸之助のもう1つの凄いところは、販売網をつくったことです。この販売網はトヨタのディーラーと同じです。トヨタも戦後、倒産しそうなくらいお金がありませんでした。そこで、神谷正太郎（トヨタ自動車販売株式会社初代社長）が考えた仕組みが、地元で最も有名な豪族たちにトヨタの販売会社をつくらせることです。他人資本でつくらせて、流通と商売を教えたのです。もちろん、お金はかかりません。

同じように、松下電器のショップ店は、電気屋の店主が独立経営者で、商売人です。他人資本で、商品を売ってもらうというかたちでした。その間には販売会社もあります。こうした取り組みが功を奏します。

結果として、ピーク時には全国に2万7,000店舗を持つまでに拡大しました。現在でも国内最大の地域電器店のネットワークとして知られています。

ところが、企業が大きくなってくると、どうしても会社のなかで「偉くなりたい病」になっていく人が出てきます。そのため、上から販売実績を挙げることを厳しく求められると、販売会社に対して押し込み販売をする人たちも出てきます。それまでの美風も、だんだんと失われていきます。

松下復活の背景③

販売網の構築



confidential

幸之助は、松下の販売チャネルの構築・強化に注力し、日本一の販売網を構築した。

販売網構築

1950年代から、
日本初の系列電器店ネットワークとして発足。

松下電器製品のみを扱う「ナショナルショップ」と
他社製品も同時に扱う「ナショナル店会」に分かれる。

ピーク時には2万7000店舗に。
現在でも国内最大の地域電器店ネットワーク。

松下電器も遂に危機に陥り、有名な「熱海会談」が行なわれることになるのです。

この「熱海会談」について、元松下電器産業副社長で、WOWOWの経営再建も成し遂げられた佐久間昇二氏がテンミニッツTVで詳細に語ってくださっています。

(佐久間昇二 「松下幸之助の危機克服～熱海会談の真実

(2) 最大の危機と予兆」テンミニッツTV)

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=5379



1958年から1961年まで「岩戸景気」といわれる好景気で、それを背景に松下電器も業績を伸ばしますが、松下幸之助が社長を退いて会長となった1961年頃から状況が変わっていき、1963年頃から不況に入ります。一方、洗濯機、冷蔵庫、白黒テレビが「三種の神器」といわれるほど爆発的に売れていましたが、その需要が落ち着いて

きたことに加えて、当時、重電会社と呼ばれていた東芝、日立、三菱電機などが家電業界に参入し、過当競争の状況が生まれていました。

そのようななかで、数字のノルマを達成するために「押し込み販売」もなされるようになりました。加えて、当時はクレジット制度もなかったので、販売店が顧客に「月賦販売」をするために卸店への支払いを手形で行なうようになり、松下電器への支払いも手形に変わっていきました。本来、松下電器では現金での商売を重んじており、本来的には手形などは出したらいけないことになっていたのですが、このときには、それは崩れつつあったのです。

現場を重んじる松下幸之助は、時間があれば松下電器のショッブ店や卸屋に直接出向いて、車から降りて「調子はどうですか？」と聞いて回っていました。1964年のある日、大阪の枚方の卸屋に行った折に、その社長から手形の山を見せられます。勘が鋭い松下幸之助は「これは危ない」と思って、全国の営業責任者を集めて実情を聞こうとしますが、皆、押し込み販売の実態は隠してしまう。これでは、埒が明かないと考えた松下幸之助は、1964年7月9日から3日間、熱海のニューフジヤホテルに全国の販売会社・代理店の社長を集めて実情を聞いて議論する会議を開きました。これが世にいう「熱海会談」です。

この3日間、松下幸之助は1人壇上に立ち、販売会社や代理店の厳しい声を聞き、議論を重ねていきます。激しいやりとりもありましたが、3日目の午後、「すべて私が悪かった。松下電器が悪かった。皆さんからの恩でここまで成長できたのに、それを忘れてしまっていた」と目に涙を浮かべながら語り掛けました。この涙に会場でも涙を流す人たちが続出し、再び心が1つになりました。

このとき、松下幸之助は、販売会社・代理店の社長1人ひとりに「共存共栄」と書いた色紙を渡したそうです。その数は、200枚とい

松下復活の背景③

販売網の構築



confidential

熱海会談後は、再び現場に復帰して陣頭指揮で問題解決へ。

熱海会談

(1964年7月9日から3日間)

- 過当競争や景気退潮による減収減益で構造的危機を感じ取り、熱海ニューフジヤホテルを3日間借り切り、全国の販社・代理店と直談判。
- 販売店同士の乱売、「押し込み販売」も横行、禁止されていた手形も乱発。
- (当時会長の) 幸之助は、営業本部長代行を兼務し、現場復帰へ。問題の本質をいち早く見極め、無駄を整理することに尽力。

- なぜ7月に熱海の超人気ホテルを3日間も借りることができたのか？
- なぜ販売店やショップ店の店主総勢200人に色紙を一枚ずつ渡すことができたのか？

用意周到に計画された幸之助の演出だった？

われています。

よくよく考えてみると、熱海会談というのは、前々から用意していないと説明がつかない部分があります。熱海ニューフジヤホテルのようなホテルを7月のシーズン中に急に3日間もおさえられるはずがありません。また、短期間に200枚の色紙を書くこともできません。そうとうの時間をかけて準備していたはずです。

しかも、現場主義だった松下幸之助は、現場を回るなかで、「どうも不良債権があるらしい」「在庫が山のように多い」「手形が乱発しているらしい」という状況を掴んでいたのです。情報を掴んだうえで、用意周到に準備して、「現場の状況や不満の声を聞いたうえで、最終的にどこで收拾させるか」ということを、自分の頭のなかで考えていたと思います。

ここが松下幸之助の経営者としての凄みです。まるで演出家です。松下幸之助に関しては、さまざまな種類の本が世の中に出回っ

ています。しかし本に書いてある、きれいなことだけを理解しても、何の学びにもならないというのが、私が商売をやっているなかでの実感です。

かつて、山岡荘八の歴史小説の名著『徳川家康』が経営者の必読書だとされてベストセラーになったことがありました。しかしそのブームのときに、本田技研工業の創業者である本田宗一郎は、「『徳川家康』は面白い本だが、こんなので天下を取れるわけがない」と思ったそうです。本に書いてあることに加えて、「どうしてなんだろう」と深掘りして考えてみると、松下幸之助は面白いはずです。

経営の要諦とは

松下幸之助が考える経営の要諦^{ようてい}の1つに「人間掌握力」があります。松下幸之助は「相手は何のために自分のところに来たのか」がわかりました。この部分は、田中角栄や二階俊博氏も同じ素質を持っているかもしれません。いちばんダメなタイプは、「自分が欲しいものはわかるけど、相手が欲しいものがわからない」という人です。若い政治家に多い気がします。

また、「理念」を掲げることの重要性も熟知していました。ジャングルのような世界のなかでは、何かしらの旗を掲げることが大事です。旗を立てることで、行動の原理・原則を示すことができます。周りの人も、安心してついていくことができます。

先述のように、「理念」の重要性に気づいたのは彼の実体験が影響しています。1932年に天理教の本部を見に行った際、無償の奉仕活動で熱心に建設工事に従事する信者の姿に驚きました。松下幸之助は、「なぜ信者たちは、これほどまでに無償で奉仕できるのか」と不思議に思いましたが、その理由は、天理教の理念にあると見抜いたのです。当時、天理教を見学した人はたくさんいましたが、理

経営の要諦とは

IMAGINEER

confidential

幸之助が考えた経営の要諦は以下の通り。

人間掌握	<ul style="list-style-type: none">● 人間の本質について、徹底的に理解すべき。● 人の心を掴むためには、高い人間力が必要。● “水道哲学”、“女性解放”のような「理念」を確立して、ビジョンを掲げて従業員の志を高めること。
運を磨く	<ul style="list-style-type: none">● 経営者やリーダーの条件は運が強いこと。● 自己の最善を他者に尽くし切ること徳を積み、運を磨くべき。● 人生には何度も絶体絶命のピンチが来る。そのときに助け舟が来るかどうかは運。● 「Aさんに徳を尽くしたからといって、Aさんから返ってくることは滅多にない。まったく違うところから返ってくる。だから、みんなに徳を掛けなきゃいけない」
自然の摂理を理解すること	<ul style="list-style-type: none">● この宇宙・大自然には、人間の意志や意欲を超えた法則・真理（＝自然の摂理）が働いている。それに順応することが大切。

念が肝だと見抜いた人は多くありませんでした。さらにいえば、自ら崇高な理念を掲げて成功した人は、松下幸之助くらいのものでしたでしょう。

さらに松下幸之助は、経営者やリーダーのいちばんの条件として「運が強いこと」を挙げていたといいます。自分が絶体絶命のピンチのときに、助け船がくるかどうかは運です。

松下幸之助は、運を強くするためには「徳を積むべき」と答えたといいます。徳とは「自己の最善を他者に尽くし切ること」です。

また、「ある人に徳を尽くしても、その人から徳が返ってくるとは限らないが、別のところから返ってくるのだ」と語ったそうです。たしかに、いろいろな人に徳を尽くしていると、まわりまわって別のところから返ってくることもあります。それが運気の法則です。

松下幸之助は、死の谷を渡ってきた人生なので、普通なら矢玉を

受けて死んでいてもおかしくありません。しかし、その時々で何かしら助けが来たのです。

この松下幸之助のエピソードは、東洋思想家の田口佳史先生にテンミニッツTVの講義でお話しいただいています。

(田口佳史 「『徳』から生まれる『感謝の人間関係』」 テンミニッツTV)

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=762



それから、松下幸之助は「天地自然の理法」ということを強調します。端的にいえば、この世を動かしている根源の原理を探ろうというのです。これは、「世の中には、見えない世界がある」という話でもあります。数字で見えるものだけがすべてではないのです。見えないものを、いかに見通すのか。その場その場の対応で追われるのではなく、「本質は何か」と常に考えていないと、なかなかその境地には到達できないでしょう。そのあたりの感覚があるかどうか大事です。

私の友人にHIS創業者の澤田秀雄氏がいます。彼が投資した企業の成功率は極めて高いのですが、澤田氏が投資先を判断する際に重視しているのは「経営者の人間性がいいかどうか」「商売が時流に乗っているかどうか」「オフィスや工場がきれいかどうか」の3つだといいます。このような着眼点は、松下幸之助に近いかもしれません。このことについて、澤田氏はテンミニッツTV内でも解説していますので、ぜひご覧ください。

(澤田秀雄 「わが行動原則『運氣と波動』」 テンミニッツTV)

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=179



パナソニックの課題—ポスト幸之助

松下幸之助は1989年に亡くなります。松下幸之助が逝去した翌年、1990年に遂行されたMCA買収は大失敗に終わってしまいます。百戦錬磨の企業相手に、徒手空拳で立ち向かうと滅多打ちに遭いかねません。

クロスボーダー M&A（国境を超えるM&A）を成功させるのは至難の業ですが、サントリー社のビーム社買収は、一定の成功をおさめた例として参考になると思います。このM&Aは、買収額が約1兆6,000億円といわれているとおり、巨大な案件でした。実際にサントリーもいくつもの壁に直面することになったそうですが、当時社長に就任したばかりの新浪剛史氏がさまざまな経験や人脈を駆使して、問題を解決していきました。

パナソニックの課題 - ポスト幸之助



confidential

幸之助が直々に社長に推した3代目の山下俊彦氏の時代に回復するが、以降は低迷へ。

歴代社長

初代	松下幸之助	～1961
2代	松下正治	～1977
3代	山下俊彦	～1986
4代	谷井昭雄	～1993
5代	森下洋一	～2000
6代	中村邦夫	～2006
7代	大坪文雄	～2012
8代	津賀一宏	～2021

MCA(ユニバーサル社) 買収失敗

1973	幸之助は会長を退き、相談役へ
1989	幸之助逝去
1990	MCA買収（約7,800億円）
1995	MCA買収は大きな成果がないまま8割の株式を手放す

クロスボーダーM&Aを成功させるのは至難の業。ましてやMCA社のような企業は一筋縄ではいけないため、幸之助のような人間掌握ができる猛獣タイプは必須。

このM&Aについて、私は新浪剛史氏と対談させていただいたことがあります。その様子は、テンミニッツTVで配信していますので、ぜひご覧ください。アメリカのエグゼクティブが、「日本の企業は大変おいしい獲物だ」と捉えている側面があることも伝わってきます。

(対談 | 新浪剛史 / 神藏孝之 サントリー流「海外M&A」成功術 (1) ピーム社買収の裏側 テンミニッツTV)

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2827



4代目社長の谷井昭雄氏の時代の後半くらいから、松下電器の低迷が始まり、2000年以降、リストラや事業部制の解体などを行いません。ちなみに松下幸之助は、敗戦時を除いて、一切リストラをしませんでした。「せっかく中卒や高卒の自分で人材を集めて一生懸命育てたのに、彼らをクビにしたら誰がくるのか」という思いもあったはずです。

2000年以降の中村改革は、V字回復で成功したといわれますが、その反面、本当に正しい改革だったのかどうかについて賛否両論があります。その改革の過程で、人材がサムスンやLG、アイリスオーヤマなどに流出しました。

たとえば、アイリスオーヤマは、売上高が約2,280億円の企業です。そのうち、5割以上は家電です。グループ全体の売上高は約7,540億円の企業です。もともとペット用品や収納用品をつくられていた会社ですが、その後、家電もつくるようになりました。その背景には、当時、松下電器をリストラされて転職してきた技術者たちの存在があります。アイリスオーヤマは松下電器の3次下請けをやっていたこともあり、松下電器の技術者の優秀さは熟知していました。とりわけ、高専や工業高校出身の人たちで、いかに手先が動く

パナソニックの課題 - ポスト幸之助

IMAGINEER

confidential

2000年以降、リストラや事業部制の解体、徹底的な合理化などを徹底するも、問題は残った。

人員削減、人材流出

- ・ 2000年以降、13,000人のリストラ。
- ・ 「理」で判断して「情」を添えるのが幸之助のやり方だったが、この時は「理」のみで判断。
- ・ 結果的に優秀な技術者がサムスンやLG、アイリスオーヤマなどに流出。

プラズマテレビからの撤退

- ・ 液晶ではなく、プラズマに選択集中。
- ・ 液晶に肯定的な意見を持つ役員を更迭。
- ・ 途中からプラズマの方が厳しいと認知したがサunkコストを気にして撤退できず。

人が多いかも知っていたのです。

一方、松下電器からアイリスオーヤマに転職した人たちは、意思決定のスピードが速く、意欲的なことをどんどんとやらせてもらえることに驚いたといいます。アイリスオーヤマは、これまで築き上げてきたホームセンターなどのルートで、特徴ある機能の家電を販売し、業績を上げていきました。

松下電器からアイリスオーヤマに転職した方々からすれば、能力を十分に発揮することができる所を得たということでしょう。しかし一方の松下電器からすれば、お家芸が流出し、切り崩されてしまったことになります。

また、パナソニック（松下電器は2008年10月1日付で、社名を「パナソニック株式会社」に変更）は2013年に、プラズマテレビからの撤退を発表します。これは、途中からプラズマテレビへの投資は成功する確率が低いとわかっていたにもかかわらず、サunkコスト（投

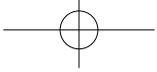
資した事業から撤退しても回収できないコスト)を気にして、撤退できなかつたといわれています。

このように低迷が続くパナソニックですが、課題としては、松下幸之助のような全体を見渡す眼力がある経営者の不在が挙げられます。

それから、商売人がなくなったことも課題です。昔の松下電器は、魅力的な人材がいっぱいいましたが、そういう人たちには、中卒や高卒、工業高校卒で叩き上げた人材も数多くいました。当時、いちばん学歴があるといわれていた人は、大阪商科大学(現・大阪市立大学)出身の丹羽正治氏(元松下電工代表取締役社長)です。

彼らは、商売人の塊でした。「どうやったら儲かるか」「こういうふうにつくったほうがいいのではないか」ということを、楽しみながら、ものすごく自由に考えていました。現在は、学歴の面では優秀な人材が集まるようになりましたが、ヒット商品をつくることが

パナソニックの課題 - ポスト幸之助  	
強力なリーダーシップの欠如と後継者の不在	<ul style="list-style-type: none"> 「全体を見通せる眼力のある経営者」を育成できず。
サラリーマン化した集団	<ul style="list-style-type: none"> 「商売人」がいなくなった。組織を変革していくためには、猛獣のような人材が必要だが、近代的な人材育成パッケージでは育てにくい。 →昔の人材 = 小卒、中卒、高卒、工業高校卒者が多数 →現在の人材 = 京都大学卒、大阪大学卒、理系学部を中心とした高学歴人材が多数
「両利きの経営※」を実現できず	<ul style="list-style-type: none"> 一度できあがってしまった組織や企業で、新しい何かを成し遂げることは非常に難しい。 トップの強力なリーダーシップが必要不可欠。 <p>※「主力事業の深化」と「新規事業の探索」を両立</p>



できなくなりました。

なぜ天才・松下幸之助がつくった会社が低迷することになったのかを分析してみることは、とても重要なことといえましょう。日本の近代史と同じですが、敗戦の分析は、誰かを傷つけることになるため、自分たちではなかなかできません。

たとえばアメリカは移民の国であり、多様性があり、育ちや人種、宗教、価値観が異なる人が多いので、ディスカッションが自由にできるといわれます。一方、日本は同質的な社会で「これをいったらまずいかもしれない」「偉くなれないかもしれない」「先輩方の誤りをあげつらうのは、失礼になるのではないか」などと思い、自由に意見をすることが難しい側面があります。そのため、敗戦の分析がうまくできないこと自体も課題だと考えます。

2. 幸之助がめざした国家経営の実践者

～転換期で活躍したリーダーのケース～

幸之助の3つの政治ビジョンとその実践者

松下幸之助は、1946年にPHP研究所を設立以降、国家経営についても数多くの提言を残しました。松下幸之助の国家経営への提言を分類すると、大きく3つに分けることができるのではないかと思います。

1つ目は、「無税国家論」です。基本的に日本の財政制度は単年度主義で、予算で決めた金額はその年度内で使い切らなくてはいけない姿です。しかし、そこに無駄はないか。企業であれば、経営努力で利益を上げて節約をして剰余金を積み立てている例がいくらでもあります。国の財政でもそれと同じことができないか。経営努力をして剰余金を積み立てていけば、やがてその剰余金の運用益を活用することで「無税国家」さらには「収益分配国家」が実現できるのではないか――。

松下幸之助のこの発想は、当時の日本では決して受け入れられたとはいえません。「小学校中退だから、財政や経済がわかっていない」などという声もあったようです。

松下幸之助の時代は、富裕層は約8割の税金が取られていました。手取りは、たったの2割です。相続税も約7割でした。

松下幸之助は、「世界のなかで日本のような重税国家はない」「税金を取るのが当たり前だという発想で良いのか」と「公憤」を抱いていたのだと思います。

2つ目は、「新国土創成論」です。日本は人口が多くて国土が狭い

幸之助の3つの政治ビジョンとその実践者

confidential

叩き上げの幸之助の思想は全てが具体論で、商売人から見た政治への問題提起。その実践者は日本ではなく、海外（アジア）に2人いる。

無税国家

- 実際に最高税率で納税した実体験に基づく
- 手本は二宮尊徳、渋沢栄一、本多静六の処世訓

新国土創成論

- 「国土の狭さが国民生活の大きな阻害要因」
- 「森林山岳地帯を切り拓き、埋め立てて土地をつくる」
・・・突き詰めれば「需要創造」

政治の生産性の向上

- 政治・行政の対応の遅さ、非効率性に対する疑問から

実践者

リー・クアンユー



鄧小平



ことが問題だというならば、山を崩して海を埋め立て、新しい国土を創成しようと訴えたのです。それによって国家として壮大な「需要をつくる」ことも考えていたのではないかと思います。

3つ目は、「政治の生産性」です。非効率なことを平気でやっている霞が関、地方自治体への公憤がベースになっています。産業界では生産性の向上が必死に追求されているのに、政治の分野ではその研究が真剣に行なわれていないのではないかと、ということを、松下幸之助はかなり早い段階から強調していました。

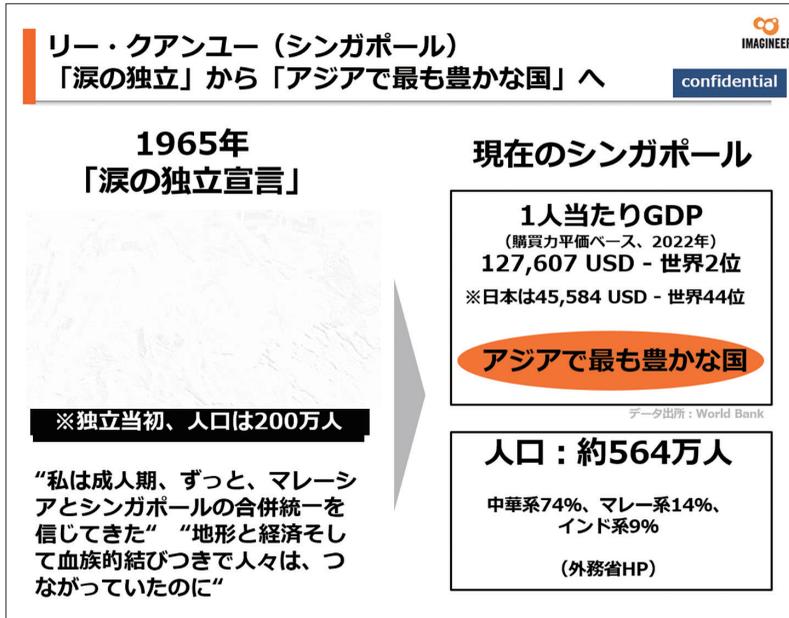
これらの国家経営のビジョンは、経済界の重鎮であった松下幸之助の発言だけに一定の注目はされたものの、日本ではまじめに実行へ向けての検討がなされることはなかったように思われます。

むしろ、松下幸之助の発想に通じる国家経営ビジョンの実践が行なわれたのは、海外においてでした。それを遂行して代表的な指導者が、シンガポールのリー・クアンユー、中国の鄧小平です。

リー・クアンユー(シンガポール) 「涙の独立」から「アジアで最も豊かな国」へ

シンガポール建国の父といわれるリー・クアンユーは、1923年にシンガポールで生まれています。ラッフルズ大学（現・シンガポール国立大学）で学んだ後、ケンブリッジ大学・フィッツウィリアム・カレッジで法律学を専攻し、弁護士資格を取得しています。頭が良くて、プライドも高く、傲慢だという評さえありました。

やがてリー・クアンユーは人民行動党を結党し、1959年にシンガポール自治政府（イギリスの自治領）の初代首相となります。彼はマラヤ連邦との統合を進めますが、華人系が多数を占めるシンガポールと、マレー人が中心のマレーシア政府との対立が激化。遂にシンガポールは、1965年に連邦から切り捨てられるかたちで、分離独



立することを余儀なくされます。

独立当時のシンガポールは、人口約200万人で、水も資源もありませんでした。リー・クアンユーは独立宣言をするとき、自信がなくなり涙を流します。その様子をおさめた『涙の独立宣言』の動画は、ぜひ見ておくべきものといえましょう。

リー・クアンユー(シンガポール) 無税国家の実現と教育

非常に厳しい状況に置かれた独立当時のシンガポール。リー・クアンユーは、まず「国民を食わすためにはどうするのか」を考えました。そこで、公用語を英語にしました。もともと英語が話せる人は人口の1割ほどでしたが、公用語を英語にすることで、アジアの中継地点になるしかないと考えました。

また、ハイエンド教育を徹底します。その結果、現在では、世界

リー・クアンユー (シンガポール) 無税国家の実現と教育

IMAGINEER

confidential

英語と教育を国策として推進、人の付加価値を高め成長している。

国策推進の背景と経緯

- ・ 資源も水もない国
- ・ 独立当時、英語を話せるのは20万人
→人口のたった1割

そうしたなかで、
「どうやったら飯が食えるようになるのか?」

英語 (公用語化) ハイエンド教育

アジア世界大学ランキング (2023)

- 1位 「清華大学」 中国
- 2位 「北京大学」 中国
- 3位 「シンガポール国立大学」
シンガポール
- 4位 「香港大学」 香港
- 5位 「南洋理工大学」 シンガポール

リー・クアンユー（シンガポール） 無税国家の実現と教育

IMAGINEER

confidential

税制面で世界で最も住みやすい国で、現在無借金。

無税国家の実践

- 経常収支の黒字分を毎年プールし、
国家系ファンド（テマセクHD、GIC）で運用
- 2ファンドの運用資産は推定で約150兆円
- 同国は現在無借金
- 優秀な人材を米名門大学や一流ファンド企業に送り込み、金融系関連情報を収集

極めて低水準の各種税率

- | | |
|-------|------------|
| ● 相続税 | 0% |
| ● 贈与税 | 0% |
| ● 法人税 | 17% |
| ● 所得税 | 22% (最高税率) |

大学ランキングを見ると、シンガポール国立大学や南洋理工大學は東京大学よりも上に位置します。このように、優秀な大学をつくっていきました。それから、人を呼び込むために相続税を0%にしています。

それからシンガポールには、テマセク・ホールディングスとGIC（政府投資公社）という2大国家ファンドがあります。このファンドは、儲かった分の約2割は国家に行くことになっています。運用資産総額は約150兆円といわれています。これらの資金を活用して、シンガポールの税金は日本と比べても少ないのに、無借金の健全財政での国家経営を持続させています。

テマセクとGICの驚異的な運用の成績は、ハイエンドの人材養成に関連します。ハングリーで優秀な人材をハーバード大学やスタンフォード大学やMITなどに留学させ、さらにアメリカのゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレー、ブラックロックなどの金

融機関に送り込み、友達をつくらせます。そこで、密な情報交換を行なうことで業績を上げているそうです。

今でもシンガポールに対して「小国だから成功できた」「リー家のファミリービジネスの国」「明るい北朝鮮」という人もいます。しかし、そのような解釈だけで終わると何も学ぶことができません。あれだけ貧しかった国がどうやって発展していったかをひもとくと勉強になります。

1人当たりの所得で見ても、日本よりもはるかに裕福です。今は、北海道のニセコなどに行くと、むしろ日本人のほうが貧しいことが如実に見えてきます。1965年当時、アジアのなかで発展している国は、日本しかなかったので、アジア各国が日本から学んでいましたが、今はまったく逆の状況になりつつあります。

鄧小平 中国、深圳の驚異的發展

鄧小平も松下幸之助に通じる政治ビジョンの実践者といえます。鄧小平は、1978年の来日時に、松下電器の工場に見学に行き、大きな刺激を受けていました。

鄧小平は1904年に、四川省の裕福な地主の家に生まれます。1920年にフランスに留学し、苦学します。フランス留学中に中国共産党に入党。1926年にはソ連に行き、モスクワで共産主義を学びました。1927年に中国に帰国すると、中国共産党のゲリラ戦争に身を投じます。

鄧小平の人生は、3度失脚して、3度立ち上がるというものでした。1度目の失脚は、毛沢東の路線に従って行動したために、毛沢東路線を煙たがっていた当時の中国共産党中央から失脚させられたものでした。その後、周恩来の助力により復活します。

鄧小平

中国、深圳の驚異的發展



confidential

市場経済化のビジョンを明確に打ち出した鄧小平の経済特区指定を契機に、深圳は驚異的な發展を実現

「南巡講話」（1992年）

- 武漢、深圳、上海、珠海の4地区を視察し、声明を發表
- 「計画と市場は全て経済的手段」「社会主義と資本主義の質において違いはない」

「先富論」

- 改革開放の基本原則
- 「豊かになれる奴から順番に豊かになれ」「貧しい奴は後からついてこい」

「百年不動揺」

- 社会主義と資本主義の一國二制度は、100年動かさないという宣言

2度目の失脚は、毛沢東の急進的な社会主義政策である大躍進の後です。大躍進は無残な失敗に終わりますが、鄧小平はその立て直しに尽力していました。すると毛沢東から「走資派（資本主義に走る勢力）」だと名指しされ、失脚と弾圧の憂き目に遭うのです。このとき毛沢東は鄧小平を抹殺するまではせず、失脚から5年後の1973年に、今度も周恩来の助けで復活します。

その後、周恩来を支えて活躍しますが、1976年1月に周恩来が没すると3度目の失脚に見舞われるのです。その危地から復活することができたのは、毛沢東の死去（1976年9月）の後、1977年のことでした。このように鄧小平も、非常に厳しい運命を生き抜いてきた人物でした。

3度目の復活を果たした後、鄧小平は中国共産党で実権を握り、文化大革命で大いに傷んだ国の経済を立て直すべく、改革開放路線を打ち出します。しかし、当初から順調に進んでわけではありませ

鄧小平 中国、深圳の驚異的發展

IMAGINEER

confidential

市場経済化のビジョンを明確に打ち出した鄧小平の経済特区指定を契機に、深圳は驚異的な發展を実現

深圳

1980年代の人口：6万人の漁村

2022年の人口：1,766万人

「中国のシリコンバレー」へ

- ファーウェイ 通信設備メーカー世界最大手
- テンセント 中国最大IT企業
- DJI 民生用ドローン世界最大手
- BYD EVメーカー中国最大手

ん。また、1989年には天安門事件も起きますが、このとき鄧小平は徹底的な武力弾圧に踏み切っています。

その後の中国共産党内の対立や混乱を取捨するためもあり、鄧小平は1992年に深圳や武漢、上海などを巡り、「南巡講話」を行いません。

鄧小平は「先富論」も唱えていました。「社会主義経済であっても、先に豊かになれる者たちは富ませればよい」という資本主義のような発想です。深圳の空港には、「百年不動揺」と書かれた巨大な看板も掲げられました。これは、「先富論」などの方針を100年間は変えないということです。

その結果、1980年代は6万人くらいの漁村だった深圳は、今では1,700万人以上の巨大都市になりました。新国土を創成したようなものです。ファーウェイ、テンセント、DJI、BYDなどテック系企業の集積地になっていて、中国版のシリコンバレーになっていま

す。

繰り返しますが、もともとはわずか6万人の漁村でした。今の深圳だけを見ても面白くありません。世界的な都市になった深圳の裏側には、鄧小平の存在があり、さらにその鄧小平の政治ビジョンをひもとくと、松下幸之助の国家経営観に通じるものがいくつもあるのは、非常に興味深いことだと思います。

任正非(ファーウェイ) 松下哲学と共通する実践経営

ファーウェイの創業者である任正非も、松下幸之助に共通する部分の多い経営者であるように思います。1944年に中国貴州省で生まれますが、彼も多くの逆境を経験してきました。

両親は高校の先生でしたが、文化大革命のときに弾圧されます。

任正非 (ファーウェイ) 松下哲学と共通する実践経営



confidential

ファーウェイの創業者・任正非は、幸之助やリー・クアンユー、鄧小平等と類似した困難を体験。今日の彼の偉業は、そのような経験を無くして語ることはできない。

任正非の過去

- 文化大革命により、知識層（教師）だった両親が、迫害を受ける。在学中の任正非も、武力闘争に巻き込まれる
- 文革の嵐の中、ようやく帰省した際、父から「知識は力だ。流されずに勉強しろ」と追い返される
- 1978年まで人民解放軍に所属。文革の嵐の中、独学でコンピューター、応用数学、自動制御理論、哲学、3つの外国語を学ぶ

松下幸之助	不当な戦犯扱い
リー・クアンユー	連邦からの追放
鄧小平	3度にわたる失脚
任正非	文革の不条理

人民解放軍に入った後に、独学でコンピュータ、応用数学などを学びます。1988年に独立して、だんだんと通信機器の会社として発展していきますが、当時の中国は、国有企業全盛時代です。「通信のような大事な分野は民間企業がやるべきではなく、国有企業がやるべき」「君たちは、農村かアフリカで売ってこい」といわれ、そうとう痛い目に遭ってきました。

しかし、いまや世界の通信機器のなかで、約3割のシェアを占めます。スマホについても、アメリカから一部半導体の輸入が禁止されましたが、半導体の自社開発を実現させて、今では販売台数をかなり伸ばしています。

なぜそのようなことができたのでしょうか。1つは、約3.5兆円のR&Dです。これは、売上高の約24%に上ります。この金額規模のR&D投資ができるのは、世界でもGAFAくらいです。なぜそのようなことができるのかというと、ファーウェイは株式を株式市場に

任正非（ファーウェイ） 松下哲学と共通する実践経営



confidential

ファーウェイ

創業	1987年
従業員数	約20万人
売上高	約14.7兆円
純利益	約1.8兆円
R&D	<ul style="list-style-type: none">・研究開発費は、約3.5兆円（売上高の24%）・数学学者700人以上、物理学者800人以上、化学者120人以上が在籍
その他 （社員株主制度）	<ul style="list-style-type: none">・任正非の持ち株比率は全体の1%以下・約10万人の従業員株主（ファーウェイ勤務歴がある人のみ保有可能）・創業当初は現金で給料支払いできなかったの で、株式で支払っていた

公開していないからです。すべての株式を社員が持っています。創業当初は、給料を株券で支払っていたそうです。当時はまだ、ただの紙切れです。現在の創業者の保有株式は1%もありません。

また、人材面にも特筆すべき点があります。アメリカからの厳しい制裁を受けても、技術者は1人も解雇されていません。2019年の時点で、数学者700人以上、物理学者800人以上、化学者120人以上が在籍していました。今ではもっと増えているはずです。

ファーウェイが中国内で認められたのは、アフリカで携帯電話が通じるようになった後です。当時の温家宝首相が、アフリカを回っていたときに「中国企業のおかげで、携帯電話がつながるようになった」と頻繁に褒められたそうです。そのとき初めて、温家宝はファーウェイの凄さに気づきました。

欧州で有名になったのは、2005年にブリティッシュテレコムの本拠地プレイヤーになった後です。当時のメインプレイヤーは、富士通とNECでしたが、2007年になって、ファーウェイがメインプレイヤーになりました。今は、NECと富士通の通信機器の世界シェアは1%以下です。

企業の研究対象として、ファーウェイはとても参考になります。

日本には、主としてアメリカのフィルターを通した情報ばかりが入ってきます。イギリスやフランスの新聞を読んでいる人は多くありません。われわれは、もっと多角的な視野を取り入れるべきだと思います。ヨーロッパ人のなかには「アメリカは田舎者がつくった国」という見方をしている人さえいます。アメリカなど一方からの情報を鵜呑みにせず、独自の情報収集に力を入れるスタンスは、日本も見習うべき点があります。

「経営マインド」と「パブリックマインド」

松下幸之助は、松下政経塾を設立したときに、「たった1人でも、宮本武蔵のような名人が出ればそれでいい」といっていました。これは逆にいえば、「残りの99人は、その肥やしでもいい」といっているようなものでもあります。その豪胆さと透徹した信念には、大いに驚かされます。

松下幸之助、リー・クアンユー、鄧小平などの姿を見るにつけ、真のリーダーは、パブリックマインドとビジネスマインドを組み合わせるべきであることを痛感させられます。

日本では、国の権限を担う役人に、経営的視点が不足していると思います。新しい取り組みをすとしても、単純に補助金をつけたりするだけで、競争力や持続可能性、永続性といった観点での有効

「経営マインド」と「パブリックマインド」

IMAGINEER

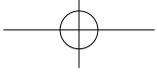
confidential

幸之助は政経塾からたった1人でも「政治の名人」を輩出したかった。

- 幸之助は、政経塾の中から「たった1人でも坂本龍馬や宮本武蔵のような名人が出てくれば、それでいい」と言い遣し、1989年4月にこの世を去った。
- 政経塾からは現在、多くの議員が輩出されているが、果たして幕末の偉人のような人材が輩出されていると言えるか。

真のリーダーは「経営マインド」「パブリックマインド」の両方を持つ。

- 「国家が経営を誤れば、国民が不幸になる」という「公憤」が幸之助の問題意識の原点。
- リー・クアンユーや鄧小平の大戦略はその全てが驚くほど経営者・商売人視点。
- 国のリーダーは「商売がわからない」「公の意識が薄い」ではダメ。



性が軽視されています。国を経営するという視点が足りていないのではないのでしょうか。

リー・クアンユーにしても鄧小平にしても、商売人視点です。日本の、とりわけ「公」の世界では、商売はどこか蔑まされる傾向もあります。しかし、アメリカでは、ビジネスで成功していないと全然話になりません。

商売人視点を身につけるためには、いろいろなことを知らないといけません。いろいろなことを見ていないといけません。いろいろな人と会っていないといけません。

3. 時代認識を深める

リーダーや政治家にとって、「今はどういう時代なのか」という時代認識を持つことは極めて重要です。

松下幸之助が赤字国債で大変だといって大いに警鐘を鳴らしていた時代でも、100兆円くらいでした。しかし今では、赤字国債は1,068兆円くらいあります。

また、戦後の日本人全体の「平均年齢」は、だいたい30歳くらいでしたが、今は49歳くらいまで上がっています。明らかに高齢化が進んでいます。少子化も止まりません。ものすごい早さで社会が変化しています。そのようななかで、世界で存在感を示している日本の企業や産業は、20世紀後半と比べると大幅に縮小しているようにも思われます。

そういった意味では、現代は歴史的な「転換期」の只中にあると思います。また、今は、まったく同じではありませんが、幕末に近いといえます。

幕末の転換期

幕末の転換点は、1837年の大塩平八郎の乱から始まります。ただし、一般人が転換期だと認識するのは、それより先の話でした。ペリー来航が1853年です。しかし、黒船が来たからといって、普通の人のにとっては、あまり関係ありませんでした。

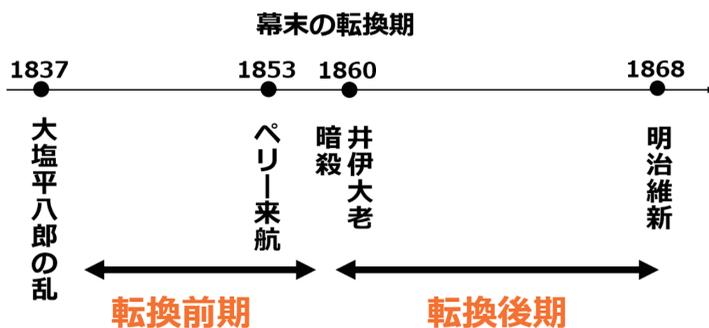
実際に世の中が転換期だと認識するのは、1860年の白昼堂々、井伊直弼大老が暗殺された事件の後でしょう。多くの江戸の庶民が、「御公儀の大老が、浪士に殺されるなんて、ありえない」と思ったはずです。その後、わずか8年ほどで明治維新を迎えます。井伊直

幕末の転換期 例

IMAGINEER

confidential

幕末は「転換前期」の始まりである大塩平八郎の乱（1837年）から見るべき。ペリー来航（1853年）や井伊直弼大老暗殺（1860年）という一般人にとっても分かりやすい大きな出来事を契機に「転換後期」へと移行する。



弼大老が暗殺された事件を起点に、転換前期と転換後期に分けることができます。

実は、今の日本も転換前期を迎えているはずですが。一般人も転換期だと気づくようになる転換後期に向けて、転換前期の期間にしっかりと準備しておくことが大事だと考えます。

幕末の転換後期は、どれくらいの混乱が起きたのか、物価で見えていくとわかりやすいです。テンミニッツTVで、養田功一郎氏がとてもわかりやすく教えてくださいました。

（養田功一郎 「歴史的転換点における影の主役「インフレ」(2) 幕末のインフレと1900年代前半」テンミニッツTV)

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=5242



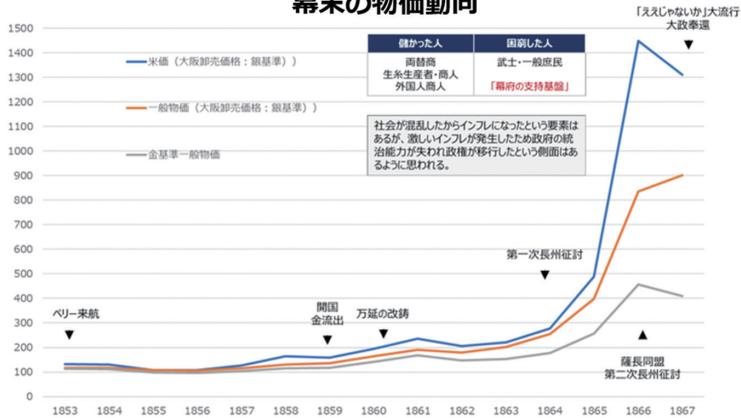
ペリー来航から10年くらいはインフレ率が2倍以内であり、それ

幕末の転換期 例

IMAGINEER

confidential

幕末の物価動向



引用元: (歴史的転換点における影の主演「インフレ」(2) 幕末のインフレと1900年代前半 テンミニッツTV https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=5242)

くらいなら耐えることができました。しかし、当時の日本と西洋諸国の金銀交換比率の違いもあり、ものすごいインフレが起きてしまいます。そこに、コレラパンデミックや地震などの震災も加わり、最終的に1867年の物価水準は銀ベースで約8倍、金ベースで約4倍の物価高になり、激動期を迎えることになりました。

今の円安水準であれば、日本くらいの大きな国家が減ぶことはありません。ただ、日本は、為替介入のために使えるお金は、100兆円くらいしかありません。1,800兆円くらい持っているといわれるブラックロックなどに対して、日本はどうやって勝つことができるでしょうか。円安が本当に止まらなくなったときに日本に本格的な危機がくるかもしれません。

なぜ幕末の転換期を乗り越えたのか 寛政の改革で成功した教育改革

なぜ幕末は人材に恵まれていたのでしょうか。東京大学教授の中島隆博先生から教えていただきましたが、結論からいうと、きっかけは1787年の寛政の改革です。この改革は、その前の田沼時代で、経済成長して格差が広がったので、緊縮財政をしたといわれています。改革を主導した松平定信も、緊縮財政の人だと知られています。しかし、寛政の改革のもう1つの側面として「学問吟味」などの教育改革が成功した点を挙げることができます。

もともと、幕藩体制では、高い地位につく人は、家柄によって決まっていました。徳川家康がつくった制度は、うまくできていたのですが、200年ほど体制が続いていくと、たとえ血筋が良くても、

なぜ幕末の転換期を乗り越えたのか
寛政の改革 (1787 - 1793) で成功した教育改革

IMAGINEER
confidential

分厚い人材の層の形成

江戸幕府成立～
寛政の改革まで

上級武士、士農工商の“士”のみが出世

寛政の改革後

- ・能力さえあれば活躍できる社会へ
- ・下級武士～上級武士、士農工商の全てにチャンス
- ・社会的流動性が高まった
- ・学問吟味では、状況や世界情勢を読むために“読解力”を重視

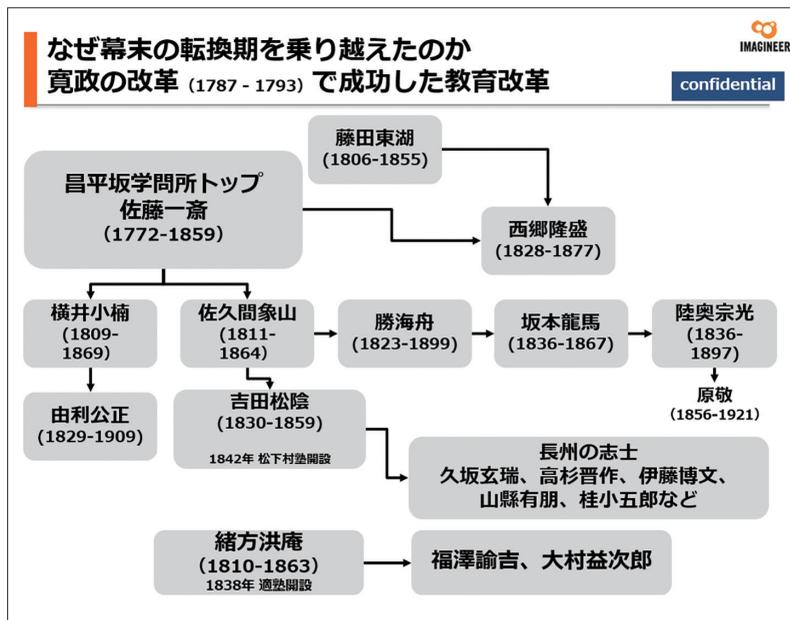
<人材の例>
構想係：横井小楠(熊本藩)、佐久間象山(松代藩)
幕臣：勝海舟、小栗上野介
地方：坂本龍馬、桂小五郎、伊藤博文、山縣有朋、西郷隆盛、大久保利通、
陸奥宗光、大隈重信、福澤諭吉など
→彼らは下級武士あるいは農民。乱世でこそ活躍ができる人材

必ずしも優秀ではない人材も増えてきました。

そこで寛政の改革では「学問吟味」という学問の試験が始められることとなり、その成績優秀者を人材として登用していく仕組みがつくられました。また、それまで湯島聖堂（昌平坂聖堂）は、林羅山を始祖とする林家の家塾の位置づけでしたが、幕府直轄の機関である昌平坂学問所となります。「学問吟味」も、この昌平坂学問所で行なわれました。

これらの改革が刺激となって、各藩でもどんどんと藩校が充実するようになり、さらに全国規模での学問的な人材交流も盛んになっていきます。

さらに、林羅山からの直系の血筋が林家7代の林信敬（錦峯）で途絶えると、将軍・徳川家斉の命により、譜代藩である岩村藩（現在の岐阜県恵那市）の藩主・松平乗蒞の三男・乗衡が養子として送り込まれます。彼が林家8代の林述斎（林衡）となり、林家の塾長



には、岩村藩家老の家に生まれ、松平乗衡（＝林述斎）の近侍も務めていた佐藤一斎が就任します。

この佐藤一斎は『言志四録』や『重職心得箇条』などを執筆したことでも名高い人物ですが、彼の弟子から、幕末日本の構想係ともいわれる横井小楠や佐久間象山などの優秀な人材が育っていきました。さらにその弟子には、吉田松陰や勝海舟、坂本龍馬などがいます。結果的に、このような人材の系譜ができあがりました。

この教育改革をきっかけに人材は活性化し、各藩の藩校や各地の私塾の活動も活発になりました。結果として、日本に分厚い人材の層が形成されるようになったのです。

幕末の人材について紹介すると、東ね役として、岩倉具視や西郷隆盛もいました。構想係として佐久間象山や横井小楠もいました。彼らは、日本の構想図を書くことができました。横井小楠について、田口佳史先生は、以下のように説明しています。

《横井小楠は、次のようにいっています。

西洋列強がものすごい軍事力でアジアに、日本に、どんどん攻めてきた。あれをどう受け取るかによって全然事態は変わるのだ。

そこで、われわれはどうするか。西洋が近代西洋思想を持って日本の思想、主に儒教に対して挑戦してきた。どっちが勝つかやってみようじゃないかといってきたのだ。したがって、われわれは儒教をもう1回、整然と整備し直して、逆に西洋思想を育てやらなければいけないのだ。

具体的にいうと、どういうことか。「ああそうか、領土が欲しいか。それで来たんだな。欲しければいくらでもやるけれど、要するに領土を取るといのはなかなか大変だよ。取った後がすごく大変なんだよ。それよりは、どうだ、一緒に協力して、あなたの国を世界一の富んだ国にしよう。そういうことのほうが、死人も出ない

し、いいんじゃないか。東洋道徳、西洋技術という考え方があって、われわれは道徳を、基本のほうを提供するから、あなたのほうは技術を提供して、お互いに発展繁栄の道を、共生観を持って歩んでみたらどうか」といって、西洋人を育てやる。その気持ちがないと、争ってしまうのです》

（田口佳史 「日本の特性とは何か～「日本的」の本質

(7) 異文化とどう向き合うか」テンミニッツTV)

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=3318



また、田口佳史先生は、佐久間象山については、以下のように説明しています。

《幕末の碩学の1人に佐久間象山という人がいます。彼は当時すでにこのことを見通していて、「東洋道徳、西洋芸」といいました。

東洋思想は、やはり根幹的な原理原則で、道徳という意味では長けていますが、欠点もまた多いのです。その欠点を補って余りあるのが「西洋の芸」だということです。「芸」とは「アルス（アートの語源）」、すなわち、技術です。西洋の技術は非常に優れています。それは、物事を普遍的にする力であり、今時の言葉では「モジュール化」する能力に長けているということです。

したがって、東洋からは原理原則を提供し、普遍的に人類がこぞって理解できるような広々としたものにしていくのは西洋に任せたいほうがいい。そうやって西洋と東洋が融合し、新しい人類の指針を出していくときではないかということです》

（田口佳史 「東洋思想を考える～東洋と西洋の融合と日

本 (1) 東洋と西洋の知の融合を21世紀の指針に」テンミニッツTV)

https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=734



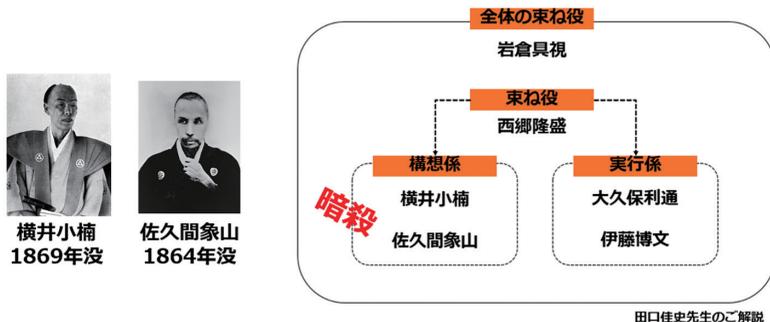
幕末の転換期 例

IMAGINEER

confidential

幕末には、横井小楠や佐久間象山のような「構想係」が活躍。しかし、彼らは早々に暗殺されてしまう。

幕末～明治の人材



当時の日本には、こうした構想係がいたことに加えて、その他、実行部隊として、大久保利通や伊藤博文など多彩な志士たちがいました。このように人材が豊富にいたのは、たとえ軽輩であっても能力があれば取り立てる気風を築いた寛政の改革によるところが大きいといえるでしょう。

当時は幕藩体制だったため、各藩が歯形の違う教育をしていました。教育も財政政策も各藩が独自でやっていたのです。しかし、今は中央集権体制なので、そのような多様性に乏しい点は、大きな課題だといえましょう。

幕末の転換後期で日本が一定の成功をおさめることができたのは、何十年も前から推し進めた教育改革で人材を育てることができたことが要因であることは、これまで述べてきたとおりです。転換後期になってから準備を始めても遅いのです。もちろん歴史は歴史なので、そのまま現在に置き換えて考えることはできません

なぜ幕末の転換期を乗り越えたのか 寛政の改革 (1787 - 1793) で成功した教育改革

IMAGINEER

confidential

現在との比較

江戸時代

- ・幕藩体制だったため、地方が独自で教育改革を主導でき、多様な人材が豊富に輩出される。徐々に世襲制は形骸化し始める。
- ・人材を抜擢するための“目利き”の存在や感化を与えることができる人材が多く存在。
- ・各藩で異なる歯形で教育がなされた。
- ・人間としての“軸”の確立を重視。
- ・自由さや柔軟性があり、多種多様な人材の交流があった。

現在

- ・自民党は実質的には世襲制。 例：岸田文雄、安倍晋三
- ・中央集権体制なので、地方独自の教育改革は簡単ではない。
- ・“目利き”の存在や感化を与えることができる人材が少ない。
- ・過剰な受験教育が浸透。全国で統一的な教育体系。
- ・人間の“軸”の確立が不十分。
- ・教育現場では、体系的なカリキュラムなどを重視する傾向があり、自由さや柔軟性に欠ける。

が、それでも参考になる点はあると思います。今の日本は、転換後期に向けて、しっかりと準備ができているといえるのでしょうか。

リーダーや政治家のタイプ

リーダーは、猛獣型と家畜型に分けることができます。猛獣型は、リスクを恐れず大胆で野心的な決断ができる人材です。また、失敗を繰り返しても、死の谷を渡るときに矢玉に当たっても、倒れないことも特徴です。一方の家畜型は、安定志向で極力リスクを避ける特徴があります。

ただし、リーダーたる者、リスクを取らないとどんどん小さくなってしまいます。転換後期を迎えつつある今の日本には、間違いなく猛獣型の人が必要ではないでしょうか。

1980年代までの日本には、猛獣型の人材が数多くいたはずですが。

リーダーや政治家のタイプ

IMAGINEER

confidential

猛獣型

- ・理想を掲げ、リスクを恐れず大胆で野心的な決断ができる。
- ・度胸や根性があり、喧嘩が強い。
- ・失敗を繰り返し、矢玉に当たっても倒れず、死の谷を渡り生き残った経験が何度もある。
- ・人を惹きつけるカリスマ性がある。
- ・視野が広く、限られた範囲を超えて思考することができる。
- ・必要ならば組織の変革をいとわない。
- ・創業オーナー経営者に多い。

家畜型

- ・安定志向で極力リスクを避ける。
- ・対立を嫌い、協調的に物事を進めていく。
- ・失敗は少ないが、チャレンジも少ない。
- ・人格よりもスキル面を評価されている。
- ・限られた範囲内では最適解を出すのが、枠を超えて思考することは苦手。
- ・現在の組織を効率的に回すという点では力を発揮する。
- ・サラリーマン経営者に多い。

しかし、その後のバブル崩壊後の長期デフレのなかで、猛獣型の人材は「リスクを^{ほら}孕む」ということで排除されていき、組織の中核には結果的に失点が少ない家畜型の人材ばかりが残ってしまったきらいがあります。猛獣型の人材がいなくなった時期と、日本が凋落^{ちようらく}していく時期は重なると思います。

猛獣型タイプの政治家・原敬

最後に原敬について紹介します。戦前の歴史を研究するなかで、原敬は絶対おさえておくべき人物の1人です。

彼は、賊軍藩（盛岡藩）に生まれたため、苦難を経験してきました。上京して、共慣義塾という学校で学びますが、学費の支払いが途絶えて、退学になります。その後は、学費不要のカトリック神学校で苦学しました。祖父は盛岡藩の家老になるほどの家柄でした

猛獣型タイプの政治家・原敬

IMAGINEER

confidential

原敬の強烈な「反骨精神」と「度胸」は、明治維新の賊軍（南部藩）出身というレッテルを貼られ続け、生死をさまよいつつながら苦学を強いられた過去からきている。



困難の連続だった生い立ち

- 1856年、南部藩生まれ。祖父は家老。
- 7歳で父を亡くす。
- 1872年、上京して「共憤義塾」に入学。学費の支払いが途絶えて退学。
- その後、学費不要のカトリック神学校で苦学。洗礼を受ける。
- 1875年、分家して平民へ。
- 1876年、司法省法学校に2番の成績で入学するも退学。
- 1879年、中江兆民の仏学塾で学ぶ。

が、20歳になるまでに平民になります。

特筆すべきは、彼が素晴らしいジェネラリストだったということです。20代の頃の彼は『郵便報知新聞』『大東日報』で記者を務めますが、ジャーナリストとしても一流でした。井上馨や陸奥宗光に見込まれて、官僚になり、農商務省参事官、外務省通商局長を歴任後、39歳という早さで外務省次官になります。

陸奥宗光が亡くなった後は、官僚を辞め、実業家に転身して成功します。大阪毎日新聞社では社長を務めて、2年間で売り上げを3倍に伸ばしました（後年、古河鋳業の副社長なども務めています）。

その後、伊藤博文が立ち上げた立憲政友会に参加し、新党結成の事務仕事を一手に引き受けて手掛けるようになり、政治家の道へ進みます。逓信大臣、内務大臣、司法大臣を歴任後、1918年に総理大臣に就任します。立憲政友会でも1914年から第3代総裁となっています。ジャーナリストとしても、官僚としても、実業家としても、

猛獣型タイプ^oの政治家・原敬

IMAGINEER

confidential

ジェネラリスト・原敬

ジャーナリスト	<ul style="list-style-type: none">郵便報知新聞社(23歳)大東日報の主筆(26歳)
官僚	<ul style="list-style-type: none">天津領事(27歳)パリ公使館書記官(29歳)農商務省参事官(33歳)外務省通商局長(36歳)外務次官(39歳)
実業家	<ul style="list-style-type: none">大阪毎日新聞社長(42歳)→1898年から2年で売上を3倍大阪北浜銀行頭取(45歳)大阪新報社長(47歳)古河鋳業副社長(49歳)
政治家	<ul style="list-style-type: none">立憲政友会幹事長(44歳)逓信大臣(44歳)内務大臣(50歳,55歳,57歳)立憲政友会総裁(58歳)総理大臣(62歳)

各種資料をもとに作成

政治家としても成功した、文字どおりのスーパージェネラリストです。

また、注目すべきは、1908年に官費ではなく私費で海外周遊に行ったことです。官費であればタダで行けたはずです。では、なぜ私費で行ったのでしょうか。それは、外務省がセッティングすると会う必要がない人たちと会わないといけなくなるからです。そうして世界中を見て回ったうえで、「20世紀はアメリカの時代になる」と確信し、日本を代表する知米家になります。自分で見て確証を得るといのが、非常に大切だということがわかります。

さらに、当時は、普通選挙制度を導入するかどうかの議論がありました。が、「もう少し待つべき」というスタンスでした。当時、税金を納めていない人たちに選挙権を渡すのは、時期尚早だと考えていたのです。「平民宰相」と呼ばれていますが、そういう面も含めて、もう一度見直されるべきだと思います。

大切なこと

この冊子で、さまざまな人たちの事例をみてきました。それらを踏まえて、私が学んだことをまとめたいと思います。

まず、いえることは、若い人たちは、たくさんリスクテイクをすべきだということです。猛獣型になるためにはリスクテイクをすることが大切だと考えます。

また、今はグローバルな世界になっているため、世界のいろんな場所を見に行かないとわからないことが多いと思います。シリコンバレーも昔とはだいぶ変わっています。アジアもかなり変わってきています。そのためにも、海外の人たちも含めて、多くの友達をつくっていくことが大切だと思っています。よくいわれているのは、重要なのは、語学力よりも好奇心だということですが、私も常に好

大切なこと



confidential

- 人間力を高め、年齢、国籍、経歴、人種など関係なく、さまざまな人たちと人脈構築をする。人との縁を大切に。さまざまな経験を通じて自分の感性を磨く。→**衆知を集める**
- いろいろな分野、タイプの人のお話が分かるだけの知識、学問を身につける。→**自修自得**
- リベラルアーツを武器として使いこなす。
→**幸之助は読み書きや数学はできなかったが、経営数字の把握や直観の鋭さは驚異的**
- 表面上の学びや小手先の技術ではなく、過去の歴史や哲学を教養として身につけ、洞察力、構想力を磨く。→**全体を見渡す眼力を養う**
- 小さな経験でもいいので、自分でリスクテイクして多少の矢玉に当たっても挫けない経験を重ねる。度胸や反骨精神、勇気は必要不可欠。
→「成功の要諦は成功するまで続けるところにある」
→**猛獣化するためには、幸之助やジョブズ、ベゾス、イーロンマスク、リークアンユ、鄧小平、任正非などのように、様々な経験の中で苦悩を味わっても、反骨精神を持ち、チャレンジし続けることが大事。**

奇心を失わないように心掛けています。

また、いろんなタイプの人とつながることが大事です。それぞれの分野にどれくらい質が高く、深い関係性の友達がいるかどうか大切だと考えます。もちろん、自分が相手から与えられるだけでは関係性は長持ちしないので、自分が相手に与えられる何かを持っているといけません。そのために、私はリベラルアーツを学ぶこと意識しています。

松下幸之助の妻さは、やはり人間力だったと思います。私は、「誰と会うか」「誰と友達になるか」「どこに属するか」が人生の大きな分かれ道になると考えていますが、そのためにはやはり人間力が必要不可欠だと信じています。

【著者略歴】

神藏孝之（かみくら・たかゆき）

1956年、東京生まれ。1980年、早稲田大学商学部卒業。1984年、松下政経塾卒塾（2期生）。松下幸之助塾長より直接指導を受ける。1986年、イマジニア株式会社設立、代表取締役社長就任。1996年、株式会社店頭登録（現・東証スタンダード市場に上場）。2006年、代表取締役会長兼CEO就任。2009年、東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム（略称・東大EMP）修了（2期生）。2019年6月、取締役会長ファウンダーに就任。2022年、公益財団法人松下幸之助記念志財団理事、松下政経塾塾長代理。2023年11月、日本ビジネス協会（JBC）第6代理事長に就任。
