

変革のチャンス逃すな

あきらめムードの漂う組織を動かした松下幸之助

文：川上恒雄（PHP 理念経営研究センター 首席研究員）



ニューノーマル（新常態）の時代においては、従来の事業や経営のあり方が通用するとは限らず、変化に挑む行動力が求められている。しかし多くの場合、自主的に変化するよりも、外部からの変化への圧力になんとか適応しようと努力するのが現実だろう。その際に大切なのは、圧力をネガティブにとらえず変革の好機だと解釈する、組織の風土や社員の思考様式だ。ただ、そうした風土や思考様式は簡単には変わらない。どうすれば変えることができるのか。大口取引先からの大幅な値下げ要請をチャンスであると訴え、社員にイノベーションを促した松下幸之助の事例から考える。

経済環境の大きな変化に際して

今年上半年期の自動車販売台数で世界のトップに立ったトヨタ自動車（以下「トヨタ」と表記）。日本の誇るそんな大企業でさえ、今後は厳しい経営環境に直面するといわれている。

むしろ現在のコロナショックも関係しているが、以前から急速に進んでいる経済のデジタル化や環境問題への関心の高まりから、自動車産業の様相が大きく変貌しつつあることは周知の事実だ。二〇一八年一月に同社の豊田章男社長自身が「自動車をつくる会社からモビリティカンパニーにモデルチェンジする」と宣言したことが、その証左である。

ただ、伝統的な自動車製造会社から大幅にモデルチェンジするのは、なかなか一社だけでできるものではない。事業によっては、他社との協業や提携も有効だ。例えば、「モビリティカンパニー」への転換に向けて取り組む街づくり事業を強化するため、今年一月にパナソニックと共同出資

して、プライムライフテクノロジーズ社を設立した。パナソニックとは今年四月にも、電気自動車などの車載用電池事業の合弁会社であるプライムプラネットエナジー&ソリューションズ社を設立している。

パナソニックにとっても、経済環境の大きな変化に直面していることは同様であり、事業によってはトヨタと組むことで、激変する環境への適応に向けた共同進化を模索していると考えられる。

もともと、両社のこうした関係は、合弁企業の創設とまではいかずとも、パナソニックの創業者である松下幸之助が松下電器産業の経営にあたっていた時代にもみられた。

本稿では、かつてトヨタの変革への取り組みが、松下グループの松下通信工業（現パナソニックモバイルコミュニケーションズ、以下「通信工業」と表記）のカーラジオ事業に、幸之助の巧みな指導もあって、派生的にイノベーションをもたらしたことに着目。現代の経営者にとっても学ぶべき事例として紹介する。

大幅値引きの要請に

一九五八（昭和三十三年）に松下電器産業の通信事業部から独立して設立された通信工業は、トヨタにカーラジオを納入していた。六一（昭和三十六）年頃、幸之助が通信工業を訪れると、幹部会議が開かれていたので、何を話し合っているのか尋ねたところ、「トヨタさんから価格を即日五パーセント下げ、向こう半年間でさらに

一五パーセント、合計二〇パーセントの引き下げの要求を受けて、困っている」のだという。カーラジオの利益率は三パーセント。そもそも稼ぎの少ない仕事だと幸之助は感じた。価格を五パーセント下げられた時点で赤字となり、商売にならない。二〇パーセントなんて論外だ――。

一般的に考えれば、トヨタの要求に応じるのは難しく、断るのが選択肢の一つである。しかし、両社の信頼関係の上に成り立っている取引を、そう簡単に断つことはできない。

二つ目の選択肢は、価格交渉だ。

ただし、元々利益率が低いため、値引き幅を二〇パーセントから数パーセント縮小する交渉にエネルギーを費やすことは、あまり合理的でない。

幸之助は、そんなわけで困り果てている幹部たちに、次のような指示を出した。

「性能は絶対に落としてはいけない。デザインも先方の要求に応じて、変えてはならない。その二つを維持できるのならば、全面的に設計変更してもよいことになる。だから、二つの条件を守りつつ、二〇パーセントを引いてもなお適正な利益のあるように、根本的な設計変更をしよう」

いくら幸之助の指示とはいえ、幹部たちには無茶な話に聞こえたことだろう。しかし幸之助は続けて、次のように述べた。

「一時的に損害が出て仕方がない。これは単にトヨタさんから値引き交渉を受けたというだけのことでではない。日本の産業を維持発展させるための公の声だと受けとめなければならぬ。なんと少しでもこれをやり遂げよう」

値引きをされても、「できる」

とか「できない」とかいう技術的な次元の話ではなく、公の使命感から「やるべきだ」と決断したのである。その結果、一年数カ月後には、驚くべきことに、二〇パーセントの価格引き下げにもかかわらず、従来の三倍の利益を上げるようになったという。

「日本の産業の要求や」

このエピソードからはまず、何事に対しても、はなから「できない」とあきらめるのではなく、強い使命感があればこそ、不可能と思えるようなことも実現できるという教訓を学び取ることができるといえる。

幸之助は、トヨタの要求に対して「できない」とか「困った」とか言っているばかりでは知恵がなく、そういう思い込みを捨てることが大切だと述べている。その上で、とらわれない心、素直な心で現実を直視すべきだという。

幸之助は、通信工業の経営者という立場を超えて、トヨタの立場にも目を向けた。通信工業からすれば値引きは非情な要求に思えるかもしれないが、トヨタにとって

は、経営環境の激変が目前に迫っていて、相当のコスト削減を実現できなければ、生き残りが難しい状況にあったのである。

経営環境の激変とは、貿易の自由化だ。日本は戦後の経済発展に伴い、国際競争力の高い産業から段階的に輸入の自由化を進め、一九六一年には貿易自由化品目が六割を超えた。輸入が規制されていた自動車業界にも、自由化への圧力が高まっていたのである。

日本企業は自動車の中でも、特に乗用車の国際競争力が低かった。当時の日本は高速道路が整備されておらず、乗用車がアメリカのハイウエイやドイツのアウトバーンを長時間疾走できるほどの性能を有していなかったのである。実際、日本では乗用車の保有比率が、欧米とは逆に、トラックの四分の一にすぎず、普及が進んでいなかった。

そのため、国内市場が欧米と比べて小さくて、日本の自動車メーカー各社は大量生産の設備面で進んでおらず、コスト高の要因となっていた。国産車は同性能の外国車の二割以上高い相場だったとい

う。貿易の自由化が実現されると、安価で性能のよい外国車が、たちまち国内市場を席巻すると予測されていた。そのような状況下で、トヨタが通信工業に二〇パーセントの値下げを要求したのもムリはない。

幸之助は約十五年後の一九七六（昭和五十一）年、当時のことを振り返り、「トヨタさんが『五分ほどまけてくれんか』とおっしゃったら、これはできません。そやけど二割まけるという話をしはったから、こつちもそれを受けて立ちました。これはトヨタさんだけの要求やない、日本の産業の要求や」と語っている。

当時の自動車産業は、現在のICT（情報通信技術）産業のように、世界のリーディング産業になるとみられていた。貿易の自由化が促す国際競争の場に、日本の代表的自動車会社であるトヨタが必死で生き残りをかけて適応しようとしているのを、幸之助は後押しせずにはいられたのだらう。幸之助の視点は、個別企業間の価格交渉という次元をはるかに超えていたのである。

「すぐに一流になれる」

しかし、いくら幸之助が日本の産業の発展のためという使命を掲げたとはいえ、わずか一年強の間に、通信工業がトヨタの大幅値下げ要求に応えることができたのみならず、従来よりも高い利益率を上げるようになったのは、何か魔法でも使ったのかと思えるほど、驚くべきことである。

「どうやらその魔法使いは幸之助であつたらしい。」
当時通信工業専務の茅野健氏によると（PH P総合研究所研修局編『松下経営の心を語る』PH P研究所刊）、社内では何度もトヨタからの要請について検討し、協力したいけれども技術的にはムリであるという苦渋の結論に達していた。ところが、幸之助は幹部らに向かつて、「これはまたとない絶好のチャンスである」と訴えたという。

幹部らはピンチの真つただ中なのに、「チャンス」と言われてもピンとこない。幸之助はチャンス理由を問われ、「ウチの会社が

二流か三流だから」と答えた。カーラジオ業界では、通信工業は後発組だった。

幸之助によると、従来の五パーセント程度の引き下げ要求に苦しむ程度であれば、一流への道のりは遠い。しかし、ここで二〇パーセントの値引きに成功すれば、瞬く間にカーラジオのトップ企業になれる。それに、こんなに大きな値引きの目標が与えられる機会は滅多にない。トヨタが必ず買ってくれるのだから、販売努力も不要だ。幸運がきても、そのことに気づかず、つかみ損ねてしまつたら意味がないのだ、という。

それからというもの、まるで魔法をかけられたかのように通信工業の組織と人が動きだす。松下電器のテレビ事業部から、有能な技術者が工場長として異動してきた。カーラジオは音響事業部の一事業部だったが、一九六二（昭和三十

七）年に自動車ラジオ事業部として独立し、経営に自主性と規律がもたらされた。

協力工場との取引まで全面的に再検討して、大幅なコストダウンを実現する。また、QCサークル活動を通して品質管理にも力を入れたという。

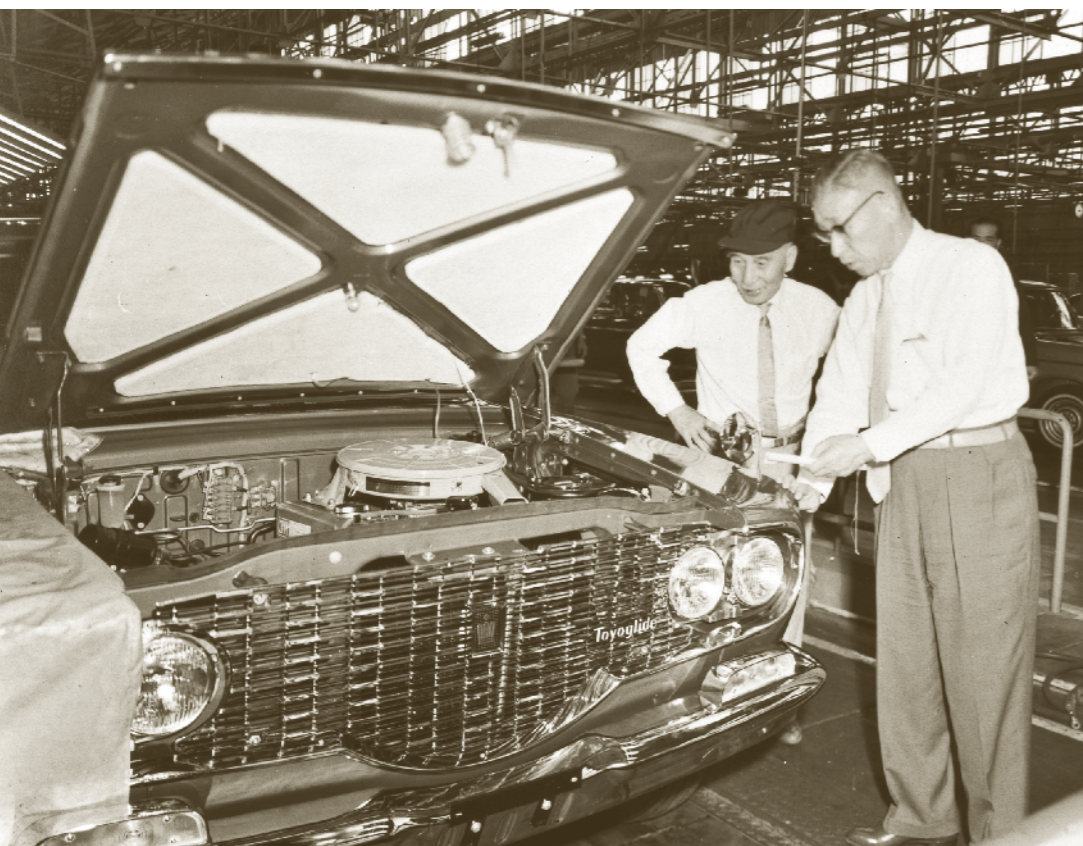
その結果、トヨタの要求を満たすどころか、利益率を大きく上げることができた。まさにイノベーションだ。同年八月には生産累計三〇万台を突破。社内で祝賀パーティーが開かれたほどの発展ぶりであった。

幸之助は社員のやる気に火をつけるのが上手な経営者だ。まず、トヨタの要請に応じることは、貿易自由化時代の日本の産業の発展のためであるという、社会的な大義名分を力強く説いた。しかし一方で、「それはわかるが、どう考

えても技術的にトヨタの値下げ要求に応えることは不可能だ」という社員の根強い見方もある。それを打ち破ったのは、「すぐに一流企業になれる絶好のチャンスだ」と幸之助が訴えたからだ。
ポストコロナの時代を迎えつつある現代は、貿易自由化の頃よりも大きな経済環境の変化が生じているのかもしれない。そういう時

代にあつて、従来通りのやり方では生き残るのが難しいことは頭ではわかる。しかし頭ではわかって、何かと理屈をつけて、変化への行動になかなか踏み込めないのもまた人間だ。

すには、変化すべきことの社会的使命を強調するのも大切だけれども、幸之助のように、それにとどまらず、とりわけ自社こそが飛躍的に発展できる好機であることも併せて力強く訴えることが重要であるのではないだろうか。



トヨタ自動車の工場を見学する松下幸之助（右、1963年）