

## 社長所感（29年3月）

松下電器（現在は、社名変更してパナソニック）を一代で創業し、「経営の神様」と呼ばれた松下幸之助さんの名言に、「槍は引くをもって名人となす。」があり、ご自身で「槍の名人は、突くときよりも引くときの方が速いと聞いている。経営でもなんでも、ほんとうに時期を誤らずに引ける人は、その道の達人と言える。」と解説しておられたと記憶しております。

具体的には「損切り」と言われる手法で、例えば、ある事業に邁進したが、どうも上手くいかないというような場合、未練を残さず、思い切って撤退してしまうということです。

この方法を取りますと、短期的には損がでます（それゆえに「損切」と呼ばれています。）が、世の中面白いもので、長い目で見ると得になる場合が往々にしてあります。

アサヒビールのスーパードライの大ヒットがその例で、店頭で古くなった従来のビールを思い切って回収、そのために掛った経費18億円を損切りし、新規にコクキレビール次いでスーパードライビールを投入して、ビール市場を激変（シェア10%から36%に躍進）させたことを覚えておられる方も多いことと存じます。

この損切り、理屈では分かっている、また、アサヒビールのような実例を知ってはいなくても、実際にそのような場面に身を置いてみますと

- ・それまでに費やした資金や労力が無駄になる。
- ・推進した経営幹部の面目がつぶれ、場合によっては経営責任を問われる。
- ・もう少し我慢して邁進すれば、成功するかもしれない。
- ・我慢して邁進しているうちに、社会経済情勢が激変して、成功するかもしれない---

と思いが乱れ、なかなか撤退、損切りの決断ができないのが、人間の弱いところで、先延ばしにしているうちに、さらに事態が悪くなってしまいうケースが多いようです。

最近では、シャープ、東芝、東京都が、その典型例です。

- ・シャープ : 液晶パネルへの過大投資と撤退の遅れに伴う多額な損失
- ・東芝 : 赤字隠しのために続けた粉飾決算と買収したアメリカ企業の巨大損失
- ・東京都 : 虚偽の説明を繰り返しながら強行しようとした豊洲市場への移転とそれに伴う信用失墜や時間のロスなど有形無形の損害

それぞれ、問題が発生した段階で、糊塗したり、弥縫策を講じたりしないで、素直に公開して議論の俎上に載せ、その時点で痛みは伴っても早期に対応策を講じていれば、現状（外国企業による買収や二部上場への降格など）と異なる姿になったのでは---思われます。

今後、本格化する人口減少、右肩下りの時代の中で、各方面で撤退の決断を迫られる場面が増えてくると思われます。

別に名人や達人でない普通の経営者でも、早目に撤退の決断がしやすいような社会、マスコミの対応（「しくじり先生」というテレビ番組があります。）なども含め、撤退の決断に対して寛容な社会システムを構築していくことが必要と思われます。