

Title	さらなる高みをめざすパナソニック : LUMIXとイメージング事業の進化
Sub Title	Panasonic, go higher! : LUMIX and the evolution of imaging business
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro) Fruin, W. Mark
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2021
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.64, No.2 (2021. 6) ,p.27- 42
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文では、パナソニックがLUMIXブランドの下でレンズ、カメラなど一連の製品をつうじて写真・映像文化の貢献に向けて展開してきたイメージング事業に焦点をあてる。われわれは、デジカメ市場をとりまく環境変化の文脈のなかに、大規模多角化企業かつ「後発」カメラメーカーであるパナソニックを位置づける。そして、当社の創業者 松下幸之助の経営理念にもとづくシグネチャ・プロセスの諸特性を考察したうえで、LUMIXブランドの下で展開されてきたイメージング事業の進化プロセスを検討する。本論文では、当社にとって経営理念ないしミッション（使命）が重要な意味をもつことを明らかにする。</p> <p>This paper focuses on the evolutionary process of imaging business at Panasonic where LUMIX brand has been created for contributing to the development of photo and imaging culture and a series of innovative products such as cameras and videos. We put this company, a large diversifier and late comer in camera industry, in the dynamic setting of the environmental change of the market for digital camera. And we examine attributes of the signature processes of the company which has evolved on the basis of the managerial philosophy or mission that Konosuke Matsushita developed as the founder of the company, as well as the evolutionary process of imaging business under the umbrella of LUMIX. We insist that managerial philosophy or mission does matter for the company.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20210600-0027

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

さらなる高みをめざすパナソニック — LUMIX とイメージング事業の進化

Panasonic, Go Higher! Lumix and the evolution of imaging business

谷口 和弘(Kazuhiro Taniguchi)

W.マーク・フルーエン (W. Mark Fruin)

本論文では、パナソニックが LUMIX ブランドの下でレンズ、カメラなど一連の製品をつうじて写真・映像文化の貢献に向けて展開してきたイメージング事業に焦点をあてる。われわれは、デジカメ市場をとりまく環境変化の文脈のなかに、大規模多角化企業かつ「後発」カメラメーカーであるパナソニックを位置づける。そして、当社の創業者・松下幸之助の経営理念にもとづくシグネチャ・プロセスの諸特性を考察したうえで、LUMIX ブランドの下で展開されてきたイメージング事業の進化プロセスを検討する。本論文では、当社にとって経営理念ないしミッション（使命）が重要な意味をもつことを明らかにする。

This paper focuses on the evolutionary process of imaging business at Panasonic where LUMIX brand has been created for contributing to the development of photo and imaging culture and a series of innovative products such as cameras and videos. We put this company, a large diversifier and late comer in camera industry, in the dynamic setting of the environmental change of the market for digital camera. And we examine attributes of the signature processes of the company which has evolved on the basis of the managerial philosophy or mission that Konosuke Matsushita developed as the founder of the company, as well as the evolutionary process of imaging business under the umbrella of LUMIX. We insist that managerial philosophy or mission does matter for the company.

さらなる高みをめざすパナソニック

— LUMIX とイメージング事業の進化 —

谷口和弘*

W. マーク・フルーエン

<要約>

本論文では、パナソニックが LUMIX ブランドの下でレンズ、カメラなど一連の製品をつうじて写真・映像文化の貢献に向けて展開してきたイメージング事業に焦点をあてる。われわれは、デジカメ市場をとりまく環境変化の文脈のなかに、大規模多角化企業かつ「後発」カメラメーカーであるパナソニックを位置づける。そして、当社の創業者 松下幸之助の経営理念にもとづくシグネチャ・プロセスの諸特性を考察したうえで、LUMIX ブランドの下で展開されてきたイメージング事業の進化プロセスを検討する。本論文では、当社にとって経営理念ないしミッション（使命）が重要な意味をもつことを明らかにする。

<キーワード>

シグネチャ・プロセス、幸之助の経営理念、素直、新しい人間観、リーダーシップ

1. はじめに

本論文では、パナソニック（旧松下電器：2008年に社名変更）が LUMIX ブランドの下でレンズ、カメラなど一連の製品をつうじて写真・映像文化の貢献に向けて展開してきたイメージング事業

*まず、本論文の土台になっている複数のインタビュー調査についてさまざまな便宜を図って下さった松下政経塾塾長 佐野尚見氏、同副塾長 神藏孝之氏にたいして、御礼を申し上げます。そして、実際にインタビューの機会を与えて下さったパナソニック専務執行役員 宮部善幸氏、同社スマートライフネットワーク事業部イメージングビジネスユニット長 山根洋介氏、同事業部 高林隆行氏、中塚紋太氏、同社パナソニックミュージアム 恵崎政裕氏、日本カメラ博物館運営委員 市川泰憲氏、さらにインタビュー調査の調整をして下さった同社秘書室長 稗田政秋氏、前掲事業部 深町妙子氏にたいして、御礼を申し上げます。なお、上記の職位・肩書についてはインタビュー調査を行った当時のものであること、および本論文では人名の記述に際して基本的に敬称略としていることをあらかじめお断りしておく。そして本論文に含まれた意図せざる過誤については、著者達の責任であることをここに記しておきたい。

に焦点をあてる。そして、この会社において歴史的にどのようにカメラの開発・イノベーションが行われてきたか、という進化プロセスを明らかにする。

本論文に先立つわれわれの試み(谷口・フルーエン, 2021)では比較制度分析の見地(e.g., Aoki, 2001)から、キヤノン、富士フイルムといったカメラメーカーの成功を、劇的な環境変化の下でのCX(コーポレート・トランスフォーメーション)に求めた。すなわち、各社を統率する2人の際立つ経営者——御手洗富士夫、古森重隆——の人間の要素を反映したDMC(経営者のダイナミック・ケイパビリティ)、そして特有の企業文化や歴史的な遺産であるシグネチャ・プロセスに焦点をあて、各社におけるCXについて論じた。もちろんここでは、会社全体の「変わる力、変える力」である組織的なDC(ダイナミック・ケイパビリティ)、VRIN(価値があり、稀少で、模倣困難で、かつ代替困難)な資源・ケイパビリティ、そして事業の仕組みであるBM(ビジネスモデル)を重視する見方(e.g., Foss and Saebi, 2017; Powell, 2014; Teece, 2014, 2016, 2018)が重要な意味をもつ。

本論文ではそうした見方を共有しつつも、キヤノン、富士フイルムについてすでに試みた複数企業間でのイメージング事業の類似性・差異性を明らかにするという共時的比較ではなく、むしろパナソニックという単一企業における当該事業の歴史的な進化プロセスを明らかにする通時的比較(e.g., Aoki, 2001)に取り組む。そして、スマホによるデジカメ市場の侵食に起因する市場規模の急速な縮小はもとより、ミラーレス一眼による一眼レフ市場の破壊、中国の新規メーカー——たとえば、ユーザーによるカメラとレンズとの自由な組み合わせを可能にするスマートアダプターの開発・生産に取り組む革新的なメーカー——の台頭に特徴づけられるデジカメ業界を取り巻く今日の環境変化について理解する。

こうした環境変化の文脈のなかに、大規模多角化企業かつ「後発」カメラメーカーであるパナソニックを位置づける。当社の創業者 松下幸之助(以下、幸之助)の経営理念にもとづくシグネチャ・プロセスの諸特性を考察したうえで、LUMIXブランドの下で展開されてきたイメージング事業の進化プロセスを検討し、当該事業を統率する長 山根洋介の際立つリーダーシップの吟味にうつる。とくに当社では、経営理念ないしミッション(使命)が重要な意味をもつことを吟味しよう。

このようにわれわれは、デジカメ業界を取り巻く環境変化という高次からはじまり、会社、事業部、リーダーといったより低次へと複数の次元を移動しながら考察を進めていく点で、複数レベルの比較研究(e.g., Fruin and Rodan, 2019; Helfat and Peteraf, 2015; Klein and Kozlowski eds., 2000; Langlois and Robertson, 1995)を志向する。

本論文は、以下のごとくに構成される。第2節では、スマホが社会で当然とみなされるようになったAS(アフター・スマホ)時代のデジカメ業界を取り巻く環境変化を概観する。第3節では、パナソニックのシグネチャ・プロセスの土台となっている創業者 幸之助の経営理念の諸特徴を中心に明らかにする。第4節では、パナソニックによるLUMIXブランドの下でのイメージング事業の展開を概観する。第5節では、山根の際立つリーダーシップについて敷衍する。そして、最後に結語を述べる。

2. AS時代のデジカメ業界を取り巻く環境変化の概観

(1) スマホ・ショック

カメラを日本のアイコンとなるような代表的製品にしようという動きが1980年代に生まれ、そうした状況のなかでとりわけキヤノンが積極的に活躍したといわれる。1954年に発足したJCIA（日本写真機工業会）は国内のフィルム写真産業の業界団体という性格を帯びていたが、2002年、その解散後に新設されたCIPA（カメラ映像機器工業会）には、デジタル時代におけるイメージング関連の問題解決に向けた国際的な業界団体という新たな位置づけがなされた。この業界団体は、SDカードなど一連の規格を保護する形でカメラ大国 日本を支えてきた（以上、「日本カメラ博物館運営委員 市川泰憲氏にたいするインタビュー」2019年4月2日実施（於日本カメラ博物館）による：以下、市川、2019）。

CIPAは、各月、各年のデジカメ市場規模にかんする「デジタルカメラ統計」（国内メーカー10社対象）を発表している。CIPAの当該統計によると、2019年度のデジカメ市場規模にかんして売上高、売上台数は、国内市場で759.3億円、231.6万台、そして海外市場で5112.1億円、1290万台となっている。さらにこの統計を用いて、デジカメに匹敵する機能をもつiPhone 3GSが発売された2009年にデジカメ市場規模が前年度と比べてどのくらい変化したかをみると、国内市場は売上高で21%減、売上台数で12%減、そして海外市場は売上高で26%減、売上台数で12%減といった形で、スマホ・ショックの影響がデータに如実に反映されている。

AS時代において、本来ならばカメラをもたない人々がスマホを利用する一方、写真や動画をもっと楽しみたい人々がカメラを利用するという傾向がみられる。しかしあいにく、カメラ業界は全体として市場規模の縮小という深刻な問題をつきつけられていることに間違いはない。実際のところ2020年のデジカメ出荷台数は、最高潮だった2010年1.2億万台のおおよそ10%以下になるだろう、という悲観的な予測すら存在する（大竹、2021）。

(2) ミラーレス一眼による一眼レフ市場の破壊

デジカメ市場を取り巻く環境変化を理解するには、スマホ・ショックだけでなく、ミラーレス一眼による一眼レフ市場の破壊にも注目しなければならない。そもそも日本における一眼レフ市場は、フィルムカメラ時代に確固たるブランドと高水準のケイパビリティの開発・蓄積に成功したキヤノンとニコンの複占により特徴づけられていた。しかし、日本における一眼レフの発展は、ある意味では日本のメーカーにとって次善の選択がもたらした僥倖だったのかもしれない。すなわち、ライカは1954年、かつてドイツで開催されていた映像関連総合見本市のフォトキナで、ほぼ完成形に近い完璧なレンジファインダーカメラ M3を発表した。その正確無比な距離計連動機構やファインダーの明るさなどにみられる機械工学的な精密性は模倣するのがきわめて困難だったため、日本のメーカーはそれを潔くあきらめ独自の一眼レフに活路を見出さざるをえなかった。つまり、逃げの選択を余儀なくされたのだった（市川、2019; <https://global.canon/ja/c-museum/>

history/story03.html)。

ソニーは2005年、コニカミノルタとともに α マウントに依拠したデジタル一眼レフを共同開発すると発表した。2006年、不採算事業からの撤退を決定したコニカミノルタはカメラ事業をソニーに売却した。この年、ソニーはDSLR-A100、通称 α 100によって一眼レフ市場への参入を首尾よくはたした。この一眼レフは光学ファインダーを搭載し、主に入門機として位置づけられた機種である。

他方、一眼レフ規格の1つとしてオリンパスとコダックが2002年に提唱したフォーサーズシステムを拡張したマイクロフォーサーズシステムは、2008年にオリンパスとパナソニックによって新たに策定された。この新規格は、一眼レフで用いられていた光学ファインダーを省いてボディとレンズの小型化・軽量化を図り、ミラーレス一眼への最適化を実現した。そして、その年の9月、パナソニックは世界初のミラーレス一眼DMC-G1を発表した。さらにソニーは2013年、以前に買収したコニカミノルタのケイパビリティを有効に活用し、世界初のフルサイズミラーレス一眼ILCE-7、通称 α 7を発売した。この α 7の成功によって、結果的には一眼レフ市場の破壊をもたらされた。この点については、第4節で立ち返る。

ミラーレス一眼へと向かう流れに、一眼レフの複占企業だったキヤノン、ニコンも追随した。すなわち、フルサイズミラーレス一眼が両社から発売された。2018年9月にニコンがZ7を、翌月にキヤノンがEOS Rをそれぞれ発売したことで、2010年代後半からデジカメ市場の主流は一眼レフからミラーレス一眼へとシフトした。こうした動きのなかでソニーは、 α 7の成功をつうじて世界ミラーレス市場の最上位ポジションを獲得し、急速に縮小するデジカメ市場での生き残りに成功した。さらに、カメラの中核部品であるイメージセンサーの内製化にも成功したのに加え、デジカメ、ビデオカメラ、監視カメラ、プロフェッショナル用カメラなど多様な製品ラインを網羅したことで、製品の設計・開発の共通化や範囲の経済すらも実現できた。

桂・花屋・徳本(2020)は、デジカメ7社——オリンパス、キヤノン、ソニー、ニコン、パナソニック、富士フイルム、リコー——のデジカメ事業を考察している。すなわち、これらの企業は2020年第2四半期まで10四半期連続で減収減益を記録し、2020年8月時点で株価がTOPIX(東証株価指数)を上回るのは、オリンパス、ソニー、富士フイルムの3社に限られ、一眼レフ市場の消失によって最も深刻なダメージをうけると予想されるキヤノン、ニコンは最下位集団に属することになった。残念なことに、日本メーカーが栄華をきわめた一眼レフ時代は、もはや終焉をむかえつつあるとさえいわれるようになった。

(3) 中国メーカーの台頭

カメラのボディについていえばまだ日本が競争優位をもつものの、レンズ、マウントアダプター、電気系統などについては中国が急速に競争力を高めつつある。中国では、とくにスマートアダプターの開発・生産に取り組む革新的なメーカーが発展を遂げている。たとえば、テックアートのLM-EA7というスマートアダプターを用いれば、ライカのLマウントレンズをソニーのILCE-7M3、通称 α 7IIIに装着できる。カメラ愛好家にとって、そうした楽しさ、組み合わせの

自由、意外性などの情緒的要素がますます重要になりつつある。概して日本人は、中国メーカーにたいして「パクリ」「コピー」「粗悪品」といった負のイメージを付与しがちである。だが、日本メーカーが人件費の安さを主たる理由としてこれまで中国メーカーに技術移転してきたことで、彼らは真摯に学習し、カメラ関連の多様なケイパビリティを開発・蓄積してきた。他方、かつてエリート・エンジニアとして日本に滞在した中国人が自ら起業するケースもみられるようになった（市川、2019）。

結果的に中国ではイメージング関連企業——たとえば、低価格高性能のレンズやストロボなど多様な製品を扱うヨンスオやニューワーなど——が発展し、グローバルに事業を展開するようになった。それによりユーザーは、こうした中国メーカーの格安レンズ（たとえば、ヨンスオのマイクロフォーサーズ用中望遠単焦点レンズ YN42.5mm F1.7）を、日本メーカーの「ヴェイロガー」向け高級カメラ（たとえば、パナソニックのマイクロフォーサーズカメラ DC-G100）で用いることにより新たな驚きや発見がえられるかもしれない。

3. パナソニックにおける幸之助の経営理念とシグネチャ・プロセス

ここでは、パナソニックの創業者 幸之助が当社の発展に大きな影響を与えてきた事実をふまえ、その企業文化や歴史的な遺産の基礎をなす彼の経営理念を敷衍しよう。かつて幸之助は、「お得意先に行き、『君のところは何をつくっているのか』と尋ねられたら、『松下電器は人をつくっています。電気器具もつくっていますが、その前にまず人をつくっているのです』と答えなさい」と、従業員によく述べていたという（松下、2001, p115）。つまり彼にとって、モノづくりではなく「人をつくる」ことがあくまで土台にあった。そして人づくりとは、すなわち「経営の分かる人」（*ibid.*, p119）を育てることを意味した。

幸之助にとって、経営とは聖なるものであった。では、聖なる経営とは何か。彼はいう。「それは水道の水だ。……生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なものでも量を多くして、無代に等しい価格をもって提供することにある。かくしてこそ、貧は除かれていく。貧より生ずるあらゆる悩みは除かれていく。……物資を中心とした樂園に、宗教の力による精神的安心が加わって人生は完成する。ここだ、われわれの真の経営は」（松下、1986a, pp 291-2: 傍点著者達）と。この真使命——産業人の使命、実業人の使命、経営の真使命などの別称をもつ使命——は1932年5月5日に発表された。よく知られるように、この1932年は、命を知ったという意味で創業命知第1年とみなされた。

川上（2009）によれば、幸之助の経営理念とは、すなわち一般的には『物の見方 考え方』の初版（1963）を機に普及したとされる「水道哲学」の名を冠した真使命を表す。さらに幸之助は、こうも述べる。「私の役は、水道の水のように、電気器具をつくってやることだ。そういうところに自分の生産の使命がある。……満ち足りた世の中にしていくところに、生産の使命がある。……そういうところに私の水道哲学がある。これこそ生産使命であるということだ。そうすると勇気が出る。金儲けするとか、個人が成功するとか——むろんそういうことも感情的にうれしく

ないこともないけれども、そんなことは問題にならないほど、この生産使命は尊いものをもっている。だから心魂を打ち込んでやるという正義感と希望が生れてくる。これが私の水道哲学である」(松下, 1986b, pp 117-8: 傍点著者達)。彼の使命は、つまり功利主義計算を超えた高貴さをもつ。

また佐藤(1997)は、幸之助による真使命は1929年の「綱領」「信条」に由来すると論ずる。営利と社会正義の調和を説くことで企業の社会的責任を強調した「綱領」、そして私利を超えた協力を強調した「信条」は後に改定されることになったが、これらは、幸之助の初期的な経営理念を反映し、真使命の発展に影響を及ぼしたということである。さらに彼の経営理念には、丁稚奉公時代に身につけた船場商人の商道体系、すなわち石門心学の影響がみられるという(佐野, 2016: 執行, 2019)。

幸之助にとって経営とは、「人間が相寄って、人間の幸せのために行う活動」(松下, 2001, p 30)である。そのため経営者は、「人間とはいかなるものか、どういう特質をもっているのか」(*ibid.*)にかんする正しい人間観に立脚した経営理念、すなわち会社の存在意義や経営の目的・仕方にかんする基本的な考え方もたねばならない。彼は、「人間は利によって動くという面もあるが、それだけでなく、使命を遂行する、使命に殉ずるといったことにそれ以上の高い喜びを感じるものでもある」(松下, 1989, p 85)という人間観を示した。ここでも、功利ではなく使命そのものへの喜びが強調される。だからこそ彼は、「金はどこまでも道具であって、目的は人間生活の向上にある」(松下, 1986c, p 180)と断言したのである。

執行(2019)は、幸之助の理念の根源は1972年の「新しい人間観の提唱」(松下, 2015, pp 22-5)に求められ、理念を実践するための考え方として1975年の「新しい人間道の提唱」(*ibid.*, pp 122-4)があると論ずる。新しい人間観によれば、「人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生み出すことができるのである。かかる人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である。……人間は、この天命に基づいて善悪を判断し、是非を定め、いっさいのものの存在理由を明らかにする」(*ibid.*, pp 22-3)。他方、新しい人間道によれば、「あるがままの容認の上に立って、いっさいのものの天与の使命、特質を見きわめつつ、自然の理法に則して適切な処置、処遇を行ない、すべてを生かしていく(ことにより、)万人万物の共存共栄の姿が共同生活の各面におのずと生み出されてくる」(*ibid.*, p 123: 括弧内著者達)。

環境変化は不可避な常態であるため、新しい人間観にもとづく経営理念を実現するための戦略は「日に新た」(松下, 2001, p 149)でなければならず、企業は「変化に適応し、むしろ一歩先んじていかなくてはならない」(*ibid.*)。そして経営者には、「正しい価値判断ができる」(松下, 1989, p 37)ことが不可欠な要件として求められる。それを前提に経営を行っていくうえでもっとも重要になるのは、素直な心、すなわち「とらわれない心、……物事をありのままに見ようとする心」(松下, 2001, pp 160-1)である。要するに経営者には、「過去の常識、固定観念、そのほか何のものにもとらわれることなく、つねに新しい目でものごとを見ていく」(松下, 1989, p 161)姿勢が求められる。

しかし幸之助は、経営者は「人間である以上、神のごとく全知全能というわけにはいかない。その知恵にはおのずと限りがある。……多くの人の知恵を集めてやるに如くはないのである」（松下、2001、p 125）と述べ、全員の知恵を経営に生かすべく衆知を集めた全員経営の重要性を主張する。そもそも個人の知恵が磨かれ集積されて、集団としての衆知となる。しかし、「きょうの最高の衆知は、必ずしもあすの最高の知恵ではありません」（松下、2015、p 74）という彼の見解にあるように、あいにく知の進化に終わりはない。そして彼は、「小さな人知だけにとらわれて、天地自然の理に反するような考え方や行ないをしがちである」（松下、1989、p 153）という人間の傲慢を戒め、「あたり前のことをあたり前にやる」（*ibid.*）ことを説いた。

われわれが注意しておかなければならないのは、幸之助が「物心一如」という禅用語を好んでよく用いてきたという点である。この点について執行（2019）は、「物を考えるときにも、松下幸之助の思想の根源には、必ず心がある。……だから必ず『心』と『物』を一緒に考えないと、松下幸之助の思想は全く理解できないということです。物だけだと思えば、すべて間違いです。必ず物の中に、心があって、心が生命と宇宙に繋がっている」（p 27）と述べる。そして、心を優先させることで物質主義に陥らずに心と物の均衡が成り立つ、という幸之助思想の解釈を示す。

したがって、水道哲学を掲げてモノづくりに邁進し、物質的豊かさを達成したところで、「物心一如の調和ある繁栄」（松下、2015、p 62）を実現したことにはならない。すなわち、幸之助の使命は文字通りのモノづくりに還元できるという見方はいくぶんナイーブであって、宗教の力による精神的安定が実現しなければ、彼の使命は完成をみない。人間は、宇宙のすべてを認識し、自然の理法を解明し、万物の特徴を見出し、これを支配・活用することで、万物を活用する能力を成長させられるよう、「素直な心を養いつつ、利害損失や感情にとらわれることなく、衆知を集めていく」（*ibid.*, p 77）必要がある。つまり、素直な心の習得と衆知にもとづくたゆまぬ成長は、人間にとって持続的な課題なのである。

さらに幸之助は1946年、敗戦直後の貧しき時代の日本で「Peace and Happiness through Prosperity（繁栄を通しての平和と幸福）」といういわゆる PHP 理念を唱えた。執行（2019）は、幸之助は貧しさのどん底で誰も思いもよらない繁栄を目指した点で革命家・予言者とみなされるべきで、この点は幸之助自身の内面にある商道にかかわる高貴性と反骨精神にかかわる野蛮性の両輪による賜物だと論じた。幸之助は、そうした両義的な精神性を内に秘めていたからこそ、善悪をこね合わせ、そこから光り輝く経営理念を創造できた（神藏、2019）。

幸之助の内面にあった高貴性と野蛮性は、パナソニックという組織にどう反映されているのだろうか。この点にかんして宮部義幸専務執行役員は、「パナソニックには組織の歯車になって頑張ってくれる人は多い。しかし10%くらいは、違うタイプの人がほしい。……マネジャーからすると面倒くさいとか、組織からはずされるような猛獣が重要だと思う。家畜ではない変人をどう集めるかがカギだ」（「パナソニック専務執行役員 宮部義幸氏にたいするインタビュー」2019年3月27日実施（於パナソニック松下幸之助歴史館））と述べた。彼は、幸之助の内面にある高貴性と野蛮性という拮抗しあう複数自己に対応する形で、組織の人々の複数のタイプを表すべく家畜と猛獣という興味深い二分法を示した。

さらに津賀一宏代表取締役社長は、「幸之助がすばらしい人であることは確かです。必要ときに、その知識、経験に立ち戻らない手はない」と述べ、変えてはいけない幸之助の経営理念のもっとも重要な要素として「素直な心」を挙げる（長田，2018）。実際、幸之助の講演・講話など残された97時間に及ぶメディアを分析すると、素直という言葉が用いられた回数が最多156回で、自修自得の65回を大きく上回ったという（金子，2019）。

幸之助の経営理念は、素直な心を習得し衆知を集めて使命を遂行することに高い喜びを感じるという人間観、および日に新たに生成発展するという世界観にもとづき、物心一如のたゆまぬ成長を志向すべし、ということに尽きよう。かくして、単に低価格大量生産に特徴づけられたモノづくりにとどまるものではない。素直な心を土台として、使命の実現に向けた主体性をもつ人間が天地自然の理が作用する世界において衆知を集め、物心一如による繁栄を実現していくことで人間の幸福と平和に貢献する、という幸之助の崇高な理念は、いまだ色あせてはいない。そして何より、パナソニックの企業文化として根づき、関連組織の人々の認知や行動に影響を与えてきた。このことを以下、イメージング事業の進化プロセスを吟味することで確認しよう。

4. LUMIX の進化プロセス

2001年11月、まだ松下電器の名を冠していた頃のパナソニックは、光（LUMI）とデジタル技術の融合（MIX）に由来する LUMIX というブランドの下、DMC-LC5と DMC-F7を市場投入することによりデジカメ市場への本格的な参入をはたした。実はそれ以前、ビデオ事業部がデジカメを担当し、小型軽量の COOLSHOT シリーズを1997年から1999年まで発売していた。だが、売上高が伸び悩んでいたため、子会社の松下寿電子（現 PHC）にデジカメ事業を移管した。その後、成長するデジカメ市場を目の当たりにして、2000年には中村邦夫社長（当時）が「これからはデジカメの時代。この分野で勝つ」「本気になれば、世界でトップシェアを獲得できる」として、一連の先発メーカーと比べて「3周遅れ」の不利なポジションにあった自社の担当者達を鼓舞した（板東，2016）。かくして、パナソニックによる LUMIX ブランドでのデジカメ市場への再参入が実現した。

パナソニックがその目玉としたのが、2001年7月に発表したライカとの提携だった。それにより、ライカの光学技術とパナソニックのエレクトロニクス技術との融合による新しいカメラのイメージが模索された。デジカメの画素数が500万画素近くに達するほどまでに解像度が上がったため、製品の差別化点としてレンズ性能がますます重要になった。この点でライカとの提携には、きわめて大きな意味があった。パナソニックは前年8月の時点ですでに、ライカとデジタル AV 機器用レンズの技術協力契約を締結していた。実は、これと同時に両社のデジカメ戦略もスタートしていたようである（西坂，2001）。当時のパナソニックは、ライカの技術供与による高性能レンズの搭載、そしてデジカメ部品のなかでも最も高価な部品の1つである CCD イメージセンサーの内製化といった点で独特な強みをもっていた。今回のライカとの提携をうけて、1982年に操業を開始したパナソニック山形工場では、ライカレンズの量産を前提として生産ラインをつく

り、ライカ思想にもとづいて LUMIX レンズの設計から開発を行うこととなった（折本，2011）。

さらに2002年，独自に開発した画像処理エンジンであるヴィーナスエンジンを搭載した DMC-F1と DMC-FZ1を発売した。2003年には，世界ではじめて光学式手ぶれ補正機構（MEGA OIS）を搭載したウルトラコンパクトカメラ DMC-FX5と DMC-FX1を発売した。そして，2004年に発売した DMC-FX7がヒットしたことにより，市場では「手ぶれ補正 = LUMIX」のイメージが定着するようになった。2007年には，世界ではじめておまかせ iA（インテリジェントオート）を搭載した DMC-FX33と DMC-FX55を発売した。誰でもこの機能を用いれば，被写体情報によって撮影状況に適したシーンが自動で判別されることできれいな写真を撮影できた。2008年には，世界初のミラーレス一眼 DMC-G1を発表した。2014年には，世界初の4K動画撮影対応ミラーレス一眼 DMC-GH4を発売した。LUMIX 誕生15周年でもある2016年のフォトキナでは，6K フォトと4K/60p 記録対応の動画機能をもつミラーレス一眼 DC-GH5を発表した。

2019年，Lマウントを採用したフルサイズミラーレス一眼 DC-S1と DC-S1Rを発売した。そして，「スペックだけいってもわかりづらいので，実際にさわって使ってもらってわかってもらう」（「パナソニック アプライアンス社スマートライフネットワーク事業部イメージングビジネスユニット長山根洋介氏にたいするインタビュー」2019年3月28日実施（於パナソニック南門真工場）による：以下，山根，2019a）ということで，ギャラリー「LUMIX GINZA TOKYO」をオープンした。

パナソニックは，1988年冬季にカナダで開催されたカルガリーオリンピックにはじまり，東京2020オリンピック・パラリンピックのワールドワイドパートナーとして大会運営をサポートしている。新型コロナウイルス問題によりオリンピックが延期され，大会開催があやぶまれる最中，2020年には小型軽量のフルサイズミラーレス一眼 DC-S5を発売した。また，B2Bの需要を期待して映像制作の自由度を高めるべくボックス型ミラーレス一眼 DC-BGH1を発売した。さらに同年，「LUMIX アカデミー」という動画・静止画撮影教室をオンラインで開始した。

とくに，DC-S5の商品化にあたって，パナソニック独自のシグネチャ・プロセスがはたした役割は大きかったようである。パナソニックはビデオカメラの事業を手掛けているが，その前身はビデオ，その派生としてビデオカメラ，それはさらに民生用と業務用に分類される。山根は，デジタルカメラ，ビデオカメラ，放送系カムコーダーの部隊が一緒になり，それぞれのケイパビリティが融合され，他社にとって模倣困難な価値が生まれてくると確信したという。そして，パナソニックに息づくこうした文化としてのシグネチャ・プロセス，そして LUMIX を高く評価し活用するユーザーである「パナチューバー」の声は S5誕生の原動力になったと評価する（竹内，2020）。つまり，S5をはじめとする画期的な製品は衆知の賜物だとみなされよう。

2001年からにはじまり2021年に20周年をむかえようとする LUMIX ブランド。そこでは，個人の知恵が集積した組織の衆知，いわば組織ケイパビリティが発展してきた。だが当然，強みと弱みがある。イメージング分野におけるパナソニックの強みとして，高度デジタル技術，多様なデバイス，非球面レンズ技術，手ぶれ補正技術などにかかわる開発力が挙げられる。そして，とくにビデオ関連で培ってきた人材，ケイパビリティの豊かさという点で人的資源のプールが確立している。他方，弱みとしては，カメラ後発メーカーとしてブランド力の面での劣位がある。家電事

業を重視してきた歴史ともあいまって、静止画への造詣不足に特徴づけられる文化的な弱みがある。さらに、販売担当が十分な専門知識を欠き、商品の魅力・スペックなどを顧客に理想的な形で訴求できないこともあり、流通チャネルの開拓という点でも劣位がある（前出 山根氏にたいするインタビュー」2019年5月10日実施（於東京ステーションホテル）による：以下、山根，2019b）。

次に、LUMIX ブランドでのイメージング事業を取り巻く環境変化についてふれよう。第1に、スマホによるデジカメの市場破壊に対応すべく、スマホでは不可能な大判に注力する。フルサイズならではの表現力の豊かさに加え、静止画と動画のハイエンドな組み合わせが重要な訴求点になると考える（前出 山根氏にたいするオンライン・インタビュー」2020年10月30日実施（Zoom）による：以下、山根，2020）。

さらに、スマホによってエントリーモデルが完全に存在意義を失い、デジカメ市場の規模が年々縮小し、カメラメーカーが背水の陣を敷かねばならないというこの危機的状況において、LUMIX はなぜ生き残ってこられたのか。デジタルメディア評論家 麻倉怜士によるこうした重要な問題提起にたいして、山根は答えた。すなわち、「光学と信号処理、そして自社でセンサーを作る技術を持っていたということ。また、それらを組み合わせる技術に長けたスタッフがいたということです。……レンズを知り、光を知り、撮像素子を知らなければならない。そこにはレンズをどう動かすのか、オートフォーカスはどんな機能なのか、といったことも含まれてきます。……それをある程度の規模でやろうと思うと、全部をフォローできる者がそれなりの数だけ必要になります。パナソニックではもともとこのセクションに潤沢な人数が揃っていたわけではありませんが、プロ系から民生までを限られたメンバーが全部をやっていたんです。そのようなキーマンが何人もいたことが幸いだったと思います。テレビやオーディオの世界では、ある程度の段階に達すれば組み上げるだけ、という領域があると思います。対してカメラの世界は最後まで寄せ集めでは成立しませんから、キーマンに依存する部分がテレビやオーディオよりも多い」（麻倉，2017）と。つまり、自社内の光学、機械、電気など多様なケイパビリティを組み合わせることで補完性を生み出すという資産のオーケストレーションに長けたキーマン達の存在こそが、LUMIX の生き残りのカギだったのである。

第2に、ミラーレス一眼の主流化にかんして、とくに2013年にフルサイズミラーレス一眼α7を発売したソニーは一眼レフ市場を破壊しただけでなく、ライカのスタンスを大きく変えたのだという。翌年から、パナソニックとライカは相互に技術を融通し合う関係になり、2017年にシグマもまじえ「夢を一緒においかける」ためのLマウントアライアンスが結成された（山根，2019b）。

そして第3に、中国の台頭にかんしていえば、山形工場でしかつくれないと思っていた特殊な非球面レンズですら中国でも大差なく生産できるようになり、中国でもケイパビリティの蓄積がかなり進んできた（山根，2019b）。

カメラ市場が急速に縮小していくなか、パナソニックはカメラを不可欠とする「ユーザーに寄り添う」「クリエイターに寄り添う」形で、概して「B2C から B2B」といった変化を志向する（山根，2019b）。当社では、「イノベーションの持続によって自社が戦えるフィールドをつくる」

(山根, 2019a) といったメンタルモデルを共有し、「モルモットのな実験を蓄積していき、他社がやらない領域へと攻める」(山根, 2019a) ことに重きをおく。だからこそ、4Kをはじめ数々の世界初のイノベーションを成功させることができた。

LUMIX は現在、「写真も映像も、想いのままに」というブランドタグラインを掲げる。そして、写真・映像文化の担い手であるクリエイターにとってかけがえのないパートナーとして彼らの創造性を支えていくことで、カメラというモノにとどまることなく、写真や映像にかかわるイメージングというセカイの発展にとって不可欠な存在であり続けたい、という使命を示す。すなわち、山根が統率する LUMIX は、「写真や映像を通して広がる、そんな豊かな世界を実現すること」を使命とする (<https://panasonic.jp/dc/philosophy/brand.html>)。このように、物心一如に根差した幸之助の理念は、21世紀のパナソニックにおいてはセカイづくりへの挑戦へと「日に新た」に進化したといえよう。

5. ミスター LUMIX のリーダーシップ

山根は、大阪大学工学部を卒業した1988年に入社して以来、エンジニアとして通信技術関連分野に携わってきた。当時、エンジニアは所属する大学研究室の指導教授の推薦により入社するという慣習が存在した。幸いにも大学院生の枠が1名分余ったことで、山根にとって好機が訪れた。そして、彼と同じ大学研究室の先輩で無線研究所の系譜にも連なる宮部専務とは機縁があり、幸運にもさまざまな支援やアドバイスがえられるという。

山根は入社後、その前年に組織変更によってできたばかりの技術本部開発研究所に配属され撮像技術に取り組んだ。そして、1995年に映像技術研究所とオーディオ・ビデオ研究所の統合により新設されたばかりの AVC 商品開発研究所でイメージング関連の要素技術開発に従事した。その後、2010年にデジタルイメージング先行開発グループ・グループマネジャー、2015年に AVC ネットワーク社イメージングプロダクツ・ビジネスユニット長、2016年に同社イメージングネットワーク事業部・事業部長となり、2019年から現職についている。彼こそ、パナソニックにおいてイメージング分野での経歴を真摯に積み上げ、カメラの開発・生産に一貫して貢献してきたという点で、「ミスター LUMIX」とよぶにふさわしい人物にほかならない。

実際、山根は LUMIX の新商品発表の際にはさまざまなメディアに登場してきた。それは、「パナソニック = LUMIX = カメラ」という図式が成り立たず、彼が統率する LUMIX のイメージング事業が高い自律性の下で成長をめざしてきたことを反映する (山根, 2019a)。つまり、新商品発表の際にキヤノン、ニコンなどの競合の場合は社長クラスが登場するのが一般的だが、パナソニックの場合はそうではなく、彼自身が率先して新商品の訴求を行うのが通例となっている。自主独立経営により、彼が LUMIX の顔として商品を直接訴求しながら、他社がやらないことへの挑戦を使命とすることが可能になった (山根, 2019a)。

パナソニックでは、もともとカムコーダーを扱ってきたメンバー、中央研究所 (中研) や無線研究所 (無線研) といった研究所出身のメンバー、松下寿電子でカメラを扱っていたメンバーな

ど、強いプライドをもって異端な物事に取り組んでいた人々がカメラの全体像をとらえ、カメラの開発・生産の土台をつくった。したがって山根は、「センスをもった人からなるこだわりの集団」(山根, 2019a)をつくるのが重要だと考える。

とくに当社では、デジカメの生産台数が増大したことで2000年代中頃から分業が進展してきた。そこで山根は長として、個別の部分的なテクノロジーに強い人がカメラの全体像をつかめる人へと成長できるよう風土の構築に力を入れた。とりわけ若手メンバーを集め、次の製品開発プロジェクトに参加させ、自分の専門領域を超えていく習慣を日頃から鍛えさせた(山根, 2019a)。さらに彼は、若手メンバーのなかでも自分の立場をわきまえずに率直な意見を述べ、現状の変革につながるような文句を平気でいう変人を、積極的に側近にあげて登用してきた(山根, 2019b)。

今日、ルールや標準から逸脱した野蛮性のごとき不純なる要素はことごとく排除される傾向にある。他方、忖度や空気を読むことに長けた優等生型の常人である家畜が増殖しつつある。しかし、こうした常人にとって有利な潮流にあえて逆行し、幸之助の野蛮性から宮部の猛獣につながる変人の系譜を、山根はリーダーとして尊重していると解釈できよう。イメージング事業を統括する山根自身、「日に新た」の精神で現状維持をよしとせず、一歩先の先制的な変革を志向するタイプの変人とみなされる。

そして、津賀社長と同期で、山根の上司かつその前任のイメージングネットワーク事業部長でもあった杉田卓也も、変人の系譜にあったとみなされる。彼は1997年、スマホの原型といわれるパーソナルコミュニケーターという PHS 機能搭載型情報端末ピノキオを開発した。だがこの画期的商品は、時代より一歩も二歩も先に進みすぎてしまったあまり200台しか売れなかったという伝説を残した。成功による失敗を経験した杉田は、部下 山根に「何もせず死ぬくらいならやれ、どうせやるなら生き残れ」という事業存続の使命を伝授してくれたという(山根, 2019b)。

かつて山根は、津賀、杉田とともにゴルフをプレイする機会をえた。その際、津賀社長から「パナソニックにカメラがどのようにシナジーを生み出すのか理解できない」という事業のポートフォリオにかんする合理的な見解を聞かされた。さらに、たたみかけるように「早くカメラ以外の行き先を探せ」とさえいわれ、イメージング事業の存続に危機感をおぼえた。だが山根は、それに一切ひるむことなく「東京オリンピックが開催された1964年生まれの自分は、せめて次の東京2020オリンピック・パラリンピックまでカメラをやらせてほしい」と、社長に直談判した。そして、「パナソニックとしてイメージング事業をつうじて将来に向けて頑張っていることを社内外にアピールし、業界内のイノベーターでありたい」という使命を掲げた(山根, 2019b)。山根のこうした使命への情熱によるところもあり、今もなおイメージング事業は存続し、革新的商品を発表し続けている。

この点でわれわれは、入社以来、イメージング事業に一貫して携わり「カメラを止めるな」という山根の当該事業への情熱が、津賀の合理性を止めさせることにつながったのではないかと、という試論的な解釈を提示しておこう。つまり、使命への情熱は合理的な功利主義計算をも凌駕することがありうるのだ、と。

ミスター LUMIX 山根が使命にこだわるのは、かつての上司 杉田をはじめとするパナソニッ

クの先人達が築き上げてきた衆知によるところが大きい。すなわち山根は、津賀、杉田、宮部、そして彼自身へと綿々と連なっていく無線研の変人の系譜から、事業の使命を形づくるうえで大きな影響をうけたと述べる。彼によれば、1979年入社の津賀から「大局観の下でゲーム・チェンジャーとして行動する野心」、1983年入社の宮部から「世代を超えた親身なサポート」、さらに1979年入社の杉田から「夢を語り、みんなを巻き込んでいく衆知」が大切だという教えをえたという（山根、2019b）。また、かつてAVCネットワークス社社長をつとめ、パナソニックでLUMIX立ち上げにかかわりデジカメ急成長の立役者となった吉田守による影響についても言及する。すなわち、1979年入社の吉田から「事業への粘り強さ」を学んだ、と（山根、2019b）。

以前、山根は、杉田を長とするイメージングネットワーク事業部で技術統括兼イメージング開発センター所長という職位にあった。しかし、現在CTOを兼務する大学先輩で専務の宮部とは異なり、自分は技術統括を担うCTOだったというもののChief Trouble Officerにすぎなかったと、当時の破天荒な変人ぶりを振り返る（山根、2019b）。山根は、自分がさまざまなトラブルにかかわってきたからこそ、失敗を恐れず行動することにたいして寛大になれ、若手の変人を積極的に登用できる。これはつまり、幸之助のいう大忍の精神の反映だと解釈できよう。

イメージング事業を粘り強く存続させるという山根の使命は、先輩達の衆知によって形づくられた。かくしてパナソニックには、学習に値する厚みのあるケイパビリティが蓄積され、いわばDNAとして次世代へと継承されてきたことで、衆知を集めた経営が実現したのだろう。もちろんこれは、幸之助の経営理念に由来していると解される。

そのカギの1つとなった無線研の歴史は、1949年に松下電器無線製造所（当時）のなかに研究課が発足したことにさかのぼる。この研究課は、1962年に無線研となり、「魅力ある商品、魅力ある開発は、魅力ある人間、魅力ある集団から生まれる」というスローガンの下、とりわけ映像分野を中心に画期的な技術を生み出した（岩原、1982）。無線研は、1953年に設立された中研とは異なり、「優等生型ではないちょっと変わった連中の集まり」であり、「中研でやっていないことをやる」という使命を掲げ、世界初・世界一の研究に取り組んだ。パナソニック創業以来、この変人集団出身のはじめての社長こそ津賀にほかならない（「HILLS LIFE DAILY」編集部、2018）。

幸之助が1933年からかつて本社を設置していた西門真拠点に2016年、Wonder LAB Osakaが設けられた。パナソニックでは、これを自前主義から脱却し、顧客や他社との共創のためのプラットフォームとして活用するという（野々村、2016）。この試みについて、宮部専務は述べる。すなわち、「そもそもそんなことが役に立つのか、顧客が欲しがるとかということを早い段階で顧客につけてフィードバックを得る。広く世の中から知識を得て、そこに自分たちの知識を加えて新規事業につなげる」（川合、2016）。異端の変人エンジニアで完結していた閉鎖系としての無線研は、顧客や他社をも巻き込む開放系の実験組織へと進化を遂げたということである。もちろんこの新組織には、無線研や山根のリーダーシップにも通底する衆知の経営という幸之助の理念が反映されているよう。

6. 結語——LUMIX, Go Higher!

本論文では、パナソニックにおけるイメージング事業の歴史的な進化プロセスを明らかにすべく複数レベルでの通時的比較を試みた。まず、スマホによるデジカメ市場の侵食に起因する市場規模の急速な縮小、ミラーレス一眼による一眼レフ市場の破壊、中国の新規メーカーの台頭といったデジカメ業界を取り巻く今日の環境変化の文脈のなかにパナソニックを位置づけた。

当社において、素直な心を習得し衆知を集めて使命を遂行することに高い喜びを感じるという人間観、および日に新たに生成発展するという世界観にもとづき、物心一如のたゆまぬ成長を志向すべし、という創業者 幸之助の経営理念はシグネチャ・プロセスとして時間をつうじて継承されてきた。彼の経営理念は、アメリカのプラットフォーム企業や飛躍型のベンチャー企業にも共通する、人類や地球のサステナビリティを念頭ににおいたスケールの大きな野心的変革目標 (Ismail *et al.*, 2014) とみなされよう。さらに、LUMIX ブランドの下で展開されてきたイメージング事業の進化プロセスを検討し、当該事業の長 山根のリーダーシップには、幸之助の経営理念だけでなく彼自身の野蛮性にはじまり、無線研の異端性、宮部の猛獣にいたる変人の要素が反映されていることをみた。

山根は述べる。「大型の非球面レンズの生産は難しいが、この点に関しては一日の長があると考えている。フルサイズミラーレス用の高性能なレンズを作る際に、大口径の非球面レンズの価値が出てくるので今後も強みを反映していきたい。100年にわたって続いてきたパナソニックのDNAが生かされているが、モノづくりの面だけでルミックスのイメージを浸透させるのは難しい。価値の伝え方には工夫が必要だ」(国広, 2019: 傍点著者達)と。つまり、モノづくりだけでは使命を完成できないという幸之助による物心一如の精神はここにも姿を現し、山根はイメージング事業の挑戦をセカイづくりというさらなる高みへと昇華させるのに寄与した。

山根の事業部では、LUMIX, Go Higher! という文字を記したオリジナルのデニム・トートバッグを作成し、メンバーに配布したという (山根, 2019a)。モノづくりにとどまらない LUMIX のイメージング事業は、物心一如のたゆまぬ成長をめざすパナソニックとともにさらなる高みをめざしている。その成長は、高貴性と野蛮性、あるいは家畜と猛獣などの相反する要素間の弁証法によって次元を無限に昇華していく止揚により特徴づけられよう。

功利ではなく使命の追求に相対的な重きをおくという幸之助の経営理念は、20世紀の典型的な営利企業のルールからは逸脱した異端であったにちがいない。しかし21世紀、サステナビリティや人類への貢献を使命とする企業にたいしてますます多くの人々が共感するようになり、経営者には、ESGの適切なバランスを適切に実現する仕方が問われつつある。

この点で、「写真文化を守る」という大きなミッションを掲げる富士フイルム (谷口・フルーエン, 2021) もさることながら、写真や映像といったイメージングをつうじて新しいセカイの創造に寄与するパナソニックもまたミッション志向型企业といえよう。とくに、多角化戦略にもとづく事業ポートフォリオをもつ大企業の新しい姿を考えるうえで、幸之助の共存共栄に注目してお

く意味は大いにありそうである。すなわち、かならずしも収益性が高いとはいえない、あるいは多少の損失すらも生み出しているが、使命の実現には確実に貢献しうる事業と、収益性の高い事業とを組み合わせることにより、会社の社会関係資本を高めつつ全社レベルである程度の適正利潤を獲得できれば、「ひとりその企業だけが栄えるというのではなく、その活動によって、社会もまた栄えていく」(松下, 2001, p 64) という共存共栄が実現しよう。いくぶん逆説的ではあるが、高貴な使命の実現に向けて全体として勝つためには個別で負ける必要すらも容認するということである。ここに大忍の本質がみてとれるのではないだろうか。

われわれを取り巻く日に新たな環境変化により、もっぱら収益性の観点だけで事業評価を行うという仕方はもはや陳腐化し、サステナビリティや人類への貢献という新しい「宗教の力による精神的安心」の意味が高まりつつあるといえる。こうした意味で、資本主義の本質、あるいは経済や経営の本質を考えるうえで人間観の変容を問う必要がありそうである。

参 考 文 献

- Aoki, M. 2001. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MA, MIT Press
- 麻倉怜士. 2017. 「パナソニック ルミックスが歩んだ15年間に事業部長と振り返る」『Stereo Sound ONLINE』2月15日 (http://www.stereosound.co.jp/column/av_trends/article/2017/02/15/53875.html)
- 板東和正. 2016. 「『3周遅れ』からトップに——パナソニックのデジカメ『ルミックス』15周年、強敵・スマホにどう立ち向かう?」『産経 WEST』11月15日 (<https://www.sankei.com/west/news/161115/wst1611150004-n1.html>)
- Foss, N. J. and Saebi, T. 2017. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, 200-27
- Fruin, W. M. and Rodan, S. A. 2019. Beyond firms: multi-firm models for global scale and scope, *Entreprises et Histoire*, vol. 94, no. 1, 145-63
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. 2015. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, vol. 36, no. 6, 831-50
- 「HILLS LIFE DAILY」編集部. 2018. 「パナ伝説のエンジニアが語るイノベーター論——特許件数1300件、ライセンス収入は380億円」『東洋経済 ONLINE』5月20日 (<https://toyokeizai.net/articles/-/221075>)
- Ismail, S., Malone, M. S., and van Geest, Y. 2014. *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do about It)*. New York, Diversion Books
- 岩原勝敏. 1982. 「松下電器産業株式会社 無線研究所」『テレビジョン学会誌』36巻11号, 61-2
- 神藏孝之. 2019. 「『悲願へ』を読んで」執行 (2019), 290-5
- 金子一也. 2019. 「松下幸之助の経営理念と人材育成」松下政経塾講演, 8月8日
- 桂竜輔・花屋武・徳本進之介. 2020. 「精密機器セクター——デジカメ業界アップデート」『SMBC日興証券株式会社レポート』8月13日
- 川合良典. 2016. 「自前主義の技術開発から脱却し始めたパナソニック。これから何をしますか? ——技術部門の担当専務に聞く」『ニュースイッチ』6月4日 (<https://newswitch.jp/p/4895>)
- 川上恒雄. 2009. 「松下幸之助の思想的背景はいかに把握されてきたのか——経営学者による研究を中心に」『論叢 松下幸之助』11号, 108-27
- Klein, K. J. and Kozlowski, S. J. W. eds., 2000. *Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations*. New York, Wiley
- 国広伽奈子. 2019. 「局面打開へ挑むカメラ各社 (3) パナソニックアライアンス社 山根洋介」『ニュースイッチ』9月19日 (<https://newswitch.jp/p/19224>)
- Langlois, R. N. and Robertson, P. 1995. *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London, Routledge

- 松下幸之助. 1986a. 『私の行き方考え方——わが半生の記録』 PHP 研究所
- 松下幸之助. 1986b. 『物の見方考え方』 PHP 研究所
- 松下幸之助. 1986c. 『仕事の夢 暮しの夢——成功を生む事業観』 PHP 研究所
- 松下幸之助. 1989. 『指導者の条件——人心の妙味に思う』 PHP 研究所
- 松下幸之助. 2001. 『実践経営哲学』 PHP 研究所
- 松下幸之助. 2015. 『人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』 PHP 研究所
- 西坂真人. 2001. 「松下電器, 『Leica』のレンズでデジカメ再挑戦」『IT media ニュース』7月24日 (https://www.itmedia.co.jp/news/0107/24/pana_leica.html)
- 野々村洗. 2016. 「今後は人工知能とエネルギー領域に重点——パナソニックの研究開発戦略」『日経 XTECH』5月15日 (<https://xtech.nikkei.com/dm/atcl/news/16/051502081/>)
- 大竹麗子. 2021. 「ソニー、デジカメ市場を一変させた『破壊力!』」『東洋経済 ONLINE』1月19日 (<https://news.yahoo.co.jp/articles/c67dd07455ccbd726245c502c29e8ca3a9584fa2>)
- 折本健治. 2011. 「インタビュー——パナソニックが仕掛ける LUMIX G 『X レンズ』とは」『デジカメ Watch』10月27日 (<https://dc.watch.impress.co.jp/docs/news/interview/485960.html>)
- 長田貴仁. 2018. 「パナ津賀社長『事業は合理的ではないの本意』——東京に何でもかんでも集中はおかしい」『東洋経済 ONLINE』2月10日 (<https://toyokeizai.net/articles/-/207506?page=4>)
- Powell, T. C. 2014. Strategic management and the person, *Strategic Organization*, vol. 12, no. 3, 200-7
- 佐野尚見. 2016. 「学校では学べない船場商人の思想を9歳で学ぶ——松下幸之助の経営理念(3) 原点は船場の丁稚奉公」10MV オピニオン動画
- 佐藤悌二郎. 1997. 『松下幸之助 成功への軌跡——その経営哲学の源流と形成過程を辿る』 PHP 研究所
- 執行草舟. 2019. 『悲願へ——松下幸之助と現代』 PHP 研究所
- 竹内純. 2020. 「お客様との距離を一気に縮め、飛躍を期す渾身の一作『LUMIX S5』。市場創造への意気込みをパナソニック山根氏に聞く」『PHILE WEB』12月2日 (https://www.phileweb.com/interview/article/202012/02/793_1.html)
- Taniguchi, K. S. and Fruin, W. M. 2020. A research agenda for institutional economics as a moral science: the Cambridge School in the twenty-first century. Unpublished draft
- 谷口和弘・W. マーク・フルーエン. 2021. 「さらなる挑戦——御手洗富士夫のキャノンと古森重隆の富士フィルム」『三田商学研究』63巻6号, 79-98
- Teece, D. J. 2014. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms, *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, no. 4, 328-52
- Teece, D. J. 2016. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm, *European Economic Review*, vol. 86 (C), 202-16
- Teece, D. J. 2018. Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, vol. 51, no. 1, 40-9

W. マーク・フルーエン [サンノゼ州立大学マネジメント・スクール]