



# 関西学院同窓会 大阪支部

## INTERVIEW

http://www.kwangaku-osaka.org

2017.12

探訪記

FILE

No.19

松下電器産業(現パナソニック)元副社長・阪神高速道路元CEO会長

### 田中 幸氏

一九六三(昭和38)年 関西学院大学 商学部 卒業

## 森下洋一・元同窓会長を偲ぶ

——2016年12月に故人となられた

元同窓会長・森下洋一氏についてお話を伺いた  
思います。まず初めに田中さんとの「関係」につ  
いて。

森下さんとは、数えてみればほぼ25年にわたつ  
てのお付き合いだったということになりますね。平成  
5年、森下さんが社長に就任された際経営企画室  
長でお仕えしたのが始まりでした。

会長職に就かれた際には、東京代表という立場で  
お仕えしました。

相談役になられると同時に関学の同窓会長、引き  
続き理事長の要職に就かれますが、ここでは理事と  
してお仕えすることになりました。そして2016年12  
月18日、逝去されるまでお近くで公私にわたりご  
縁を頂戴してまいりました。振り返ればほぼ4半  
世紀になるのですね。感慨深いものがあります。

——社長時代の森下さんについてお聞かせくだ  
さい。

パナソニック5代目社長に就任され  
ましたが、全く突然なことで、ご本人  
が決して望まれていたことではなかつ  
たように拝察しています。

その時期、社内外に事故や事件が相次  
ぎ、前任社長の辞意を受けての突然の  
就任でした。

森下さんのご経歴は営業一筋。本社  
も事業部も海外も全くの未経験。大松  
下の陣頭指揮、さらにバブル崩壊後の  
不況克服、事件・事故の事後処理……  
大変だったと思います。就任と同時に  
猛烈な勉強が始まりました。夜の10  
時、11時はザラ、日付が変わることも  
しばしばありました。決して皆が想像  
するような華々しいデビューではあり  
ませんでした。

——森下さんが指揮された経営  
について聞かせてください。

松下では当時、毎月の給料袋の中に社長メッセージ  
が挿入されていました。森下さんは、ある時このよ  
うなことを訴えておられます。

会社という場でも、地域社会や家庭という場にお  
いても、「ありがたい自分、なりたいたい自分の姿をもつ  
ともつと明確にして、自己実現をはかってもらいたい  
と思います。会社生活は分業、成り立っていますが、  
だからと言って、「私は百人のうちの一人にすぎない  
」という考え方は、「ありがたい自分、なりたいたい自分  
の姿は見えてきません。百分の一ではなく、百分の一  
の生き方をして、百パーセント個性と主体性を発揮  
していただきたいのです。」

強烈なリーダーシップで組織を引っ張っていく、ト  
ップダウン型でなく皆で夢や課題を共有しチーム全  
体を誘導していく、「全員参加型」のマネージメントス  
タイルだったんですね。

日頃は、凄さや怖さといったようなものを微塵も  
見せない方でしたが、いざというときには驚くほど  
の決断力・胆力・剛腕を發揮されました。

学生時代、全国優勝を果たしたバレーボール部主将  
として培われた経験がなせる業ではなかったかと拝  
察していました。ジエントルマンで背筋の通った社長た  
つたですね。

——会長になられた後は財界活動に。

はい。その変身ぶりには驚かされました。社業は  
大胆に社長に任せ、本人は財界・業界・永田町の政  
界・霞が関の官界活動に邁進されました。政界では  
当時の森総理・小泉総理や、各大臣との関係を構築。  
官界では税制・郵政・環境・産業構造・社会資本整備  
の委員会や審議会の長を歴任。ここでも社長就任時  
と同じように猛烈な勉強を重ねれば要職を見事に  
こなされました。経団連の歴代会長はじめ財界トッ  
プの方々とも持ち前の温厚で真摯なお人柄で信頼  
を得、財界NO2といわれる経団連副会長に就任され  
その手腕を遺憾なく發揮されました。

その時期、森下さんがよく口にされた言葉があり  
ます。それは「企業は社会の公器でした。私が民営  
化になった初代CEO会長に指名されたとき、  
「田中君！今までの仕事は松下電器の為、田中の為  
すなわち、《自分・私》の為の仕事だったといえる。」



しかし今度行く阪神高速の仕事は大阪・関西・国といった《公》の為の仕事となる。今日まで君に頂戴してきた「恩返しと肝に銘し、全身全霊を傾け励みなさい」4兆円の債務返済という気が遠くなるような使命を背負った気の重い就任でありましただけに、その言葉は何にも代えがたい励ましとなり、在任中の精神支柱であり続けました。森下さんは本業に加え財界活動を通して、もう一つの松下ブランドを構築された方でもありました。

贈状のお別れ会の祭壇に「従三位旭日大樹章」の勳章が燦然と輝いていました。誇らしく思いました。

——**関学の同窓会長・理事長に就任されましたね。**

平成18年会長職から相談役に引かれると同時に関学の理事・同窓会長、引き続き理事長に就かれ、病で退任されるまで丸7年、母校の発展のため献身的な努力を払われました。

理事長に就かれた当時の大学を取り巻く環境は少子高齢化の時代を迎え、大学は冬の時代。経営の再構築が全大学の課題であり、我が関学も例外ではありませんでした。

森下さんは教育や財政状況等各種データを開示、他校と比較し関学の位置づけ・見える化をはかられ、これで・このままでいいのか、これから何をしな

ければならないかを理事会の最大テーマに据えられました。迎えた120周年記念行事を簡素化され、4半世紀に当たる125周年に集約し次なる時代を切り開くべく「関学新基本構想」をまとめ上げられ内外に発信されました。建学の精神の再確認と次世代につなげるビジョン構築と発信でした。それは *Masterly for service* の精神に立った関学の誇り自負心の蘇生でありました。亡くなられる最後の最後まで母校関学を愛し続けられた先輩でした。

——**関西ゴルフ連盟の理事長も務めておられたそうですね。**

関学の理事長に就かれた平成20年に就任されており「ゴルフを国民的な生涯スポーツに普及発展させるためのゴルフ振興・活性化」を旗印にこども精神的な活動を展開されました。プレーヤーから1プレイ30円をゴルフ振興基金として徴収、関西2府4県の練習場と連携、実質無料の初心者向けゴルフスクールの開設や、高校・大学の保健体育の選択授業にゴルフ教料を推進するなどの全国で例を見ない取り組みです。

——**最後に今一度森下洋一さんについて書いて**

森下さんの座右の銘は自作の一文「天命に任せて人事を尽くす」でした。人事を尽くして天命を待つのではなく、自分に運命つけられた使命を素直に受け入れ、その完遂に全力を傾けようという考えです。森下さんの人生はまさにそれを地で行かれた一生であったような気がします。そしてそこには森下

流の確固たる

*Masterly for service* の血が流れていました。素晴らしい先輩・上司にお仕えできたこと、ご縁を得たこと本当に感謝していま



す。私にとって終生のお宝です。

——**ありがとうございます。**

取材：田中幸 田中幸 田中幸 田中幸 田中幸

田中幸（たなか・あきむ）氏

松下電産 現パナソニック 元副社長

阪神高速道路元CEO会長