

松下幸之助研究の新たな地平

〈創刊記念対談〉

大阪大学大学院経済学研究科教授

宮本 又郎 (みやもと・またお)
一橋大学イノベーション研究センター教授

米倉誠一郎 (よねくら・せいいちろう)



I 今、松下幸之助について論じられるべき点とは

米倉 ぼくは、もともと松下幸之助さんに対してもあまり興味はなかったんですね。祭られてしまった神様のような経営者というイメージに対して、何か自分の中であえて触れないでおきたい気持ちがあったのだと思います。

けれども、最近、横浜市長の中田宏さんや、実業界ではイマジニア社長の神藏孝之さんのような松下政経塾出身の人たちが活躍し始めています。

そうした現状を見ますと、ぼくは今まで間違ったイメージを松下さん

んに抱いていた。すなわち功なり名を遂げたから、あとは慈善活動のほうに行つたというイメージだった。しかし、最近、松下さんはもっと何か深いことを考えていて、そのための種を一生懸命まいていたのかな、と。それがやっと花開き、実り始めたのかなと思い直して、ちょっと興味がわいてきたというのが今の感覚です。ただ、今ミネルヴァ書房から松下さんの伝記の執筆を依頼されているのですが、伝記としてどう描くかという意味ではまだまだ白紙ですね。

宮本 たしかに松下さんは好きな人とそうでない人とに割合分かれますね。たとえば経済小説をよく書かれるある作家は松下さんに「一度ぐらい会つたらいいんですけど、「いや、りっぱな人ですが、私の感覚にはちょっと合いません」ということを言つておられました。

国民的人気という点では、松下さんは昭和三十年代末でしたか、あるアンケートで中学生の尊敬する人の一位になっているんです。今の中学生で尊敬する人に経済人を挙げる子などいますかね。

米倉 いないです。

宮本 ビル・ゲイツを挙げる子はいるかもしれませんけれども、子どもたちが尊敬する人として日本の経営者を挙げるかどうか……。そういう意味でも、松下さんは学歴もなく、資産もなくて、今太閤になつたわけですから、高度成長の英雄であつたことは間違いないと思うんです。

米倉 そうですね。高度成長とか、大衆化というイメージで一方は結びつくんですけど、もう一方でその慈善的活動が何かうさんくさいというふうに思つてしまふ。思えば、そうした純粹なものに対する白けた見方が今の日本の世相なんですよ。

宮本 だから知らない人はうさんくさく思つて、そういう人は『P H P』も読みたくないということにもなるのでしょうか。

米倉 P H Pって聞いた途端に（笑）。

宮本 そう。ぼくが大学生のときに、友達に「面白いよ」つていつも見せられたけれど、「ぼくはいいよ」と答えていました（笑）。今思うに、そういうふうに見たのが問題だつたんです。松下グループの社員で非常に信奉している人がいるわけでしょう。その人たちももちろんうさんくさく思つていいわけで、純粹に信じているんですね。だから、なぜみんなそんなに魅せられるのかという理由を、我々も真剣に研究しないといけないと思いますね。

米倉 今になつてやつとまじめに研究しなければいけない段階に來たのかなと思います。松下政経塾とかP H P研究所が、時代を経てなくなつてしまつものだつたら、やっぱりうさんくさいものだつたのだと思うんです。しかし、今、時代を経て何となく浮かび上がつてきているという印象をぼくは持つていて、興味がありますね。

宮本 戦後日本の教育の中に一時、こういうメセナ的なものに対して斜に構える風潮がありましたよね。

米倉 ありました、ありました。

宮本 だから小中学校の教師も松下さんの活動について理解した人もいるかもしれないけれど、批判的に見た人が多かつたのではないかと思うんです。それもまずいところだつたと思いますね。

とか自分で昇華したかつたんだろうなというふうに、今は感じますね。

米倉 話はちょっと変わりますが、最近、本当に思い直しているのは、日教組が果たした負の役割です。競争というのではなくて、脱落者を出すためではなくて、進歩をつくるためだという考え方を破壊したんですよ。だから要するに、競争は厳然として存在しているのに、一生懸命走つて最後は手をつけないでゴールインしなさいというんです。

経済学の大家の中村隆英さんでさえ、「高度経済成長は国民一人一人の賜物であつて、少数の英雄や何か特定の政策が行つたものではない」という論を、著書『昭和経済史』に書いてしまったわけですから、そうしたイデオロギーが日本社会の根底に流れていったと思うんです。けれども、ぼくに言わせれば、世界中どこの経済史を見たって、そうした経済とか経営の原動力というのは、やっぱり特定の個人とかアントレプレナーという人間です。いわゆるアントレプレナー史観だと思ふんです。

ところが、結局人間次第だといつている限りは科学になりえないから、学問的には制度史学のほうにどんどん行ってしまうんです。しかし、制度をつくったのはだれだ、制度を破壊するのはだれだ、となると人間の問題に回帰する。堂々巡りです。だからある意味では、高度成長の要因といったものも新しい視点で再構築する時期かもしれないですね。

宮本 むずかしいですよね。特に学者は人間を語るのがものすごく下手だから。結局、人間が重要だと思う人は、司馬太郎や城山三郎を読むわけです。そのほうが生き生きとしているし、インスピレーションもわくから。要するに自分が幕末の坂本龍馬であつたならば、と

いう気になるでしょう。ところが、学者はそれで納得してはいけないというふうに教えられている。それに商売上、手に負えないことは避けてきたというのが実情でしょうね。本当はこうした研究の視点をちゃんと持たないと困ることです。

米倉 本当ですね。それともう一つ挙げたいのは、遅きに失した感もありますが、同時代史として見る視点の重要性です。松下さんが生きていたその時代の中に立つて見ると、その視点がかなり重要なと思つたりするんです。

アメリカの経済学者アルフレッド・チャンドラーがデュポンやGMをケース・スタディとして『経営戦略と組織』を書きました。あれは歴史書ですけど、よく見てみると一九六二年の出版です。まさにGMやフォードとかデュポンが世界を制覇していく一九六〇年代の経営史を描いた同時代史として、そのルーツを辿つていいわけです。だから、歴史というのは随分前の話を分かつたように事後的に書くのではなく、同じ時代の視点も大事な気がするんです。

II 企業家・松下幸之助が誕生した要件とは

宮本 そういう意味では、松下さんは第一次世界大戦後に創業したわけですが、時代を見る目がたいへん鋭かつたといえるでしょう。三つの要点を挙げますと、まずあの頃はまさしく電気の時代です。第一次世界大戦後に大規模な水力発電所が開発され、電気が急速に普及する時代だったということがあります。二点目として、そんな時代にも

かわらず、電気製品に関しては輸入品ばかりでした。ところが、第一次世界大戦の影響でその輸入品が入ってこない。だから輸入代替の電気製品が要る、廉価な国産品が必要になつたという時代ですよ。それから三點目は、電気が家庭に入つてくる時代だから、まさに家庭電気製品が要るという時代になつた。この三つの要点を全部読んだわけですね。

米倉 時代の流れをね。

宮本 市電が走る姿を見て電気に興味を持つたというんですけど、そこのところは天性なのか、何か勉強したのか、たいへんな勘なんでしょうね。

米倉 最近の企業家論でも、初期市場をどうやって見つけるかといふことがかなり重要視されています。

ニュートンにしても、彼はりんごが落ちてきたから万有引力を発見したんじゃないくて、万有引力のことをずっと考えていて、りんごを見て「ああ、やっぱり」と思つたんですよ。だから、時代はどこへ行くのかというマクロの動向と、自分が持つてゐるミクロの皮膚感覚が結びついたときに大きな力を發揮するということなのでしょう。

きつと松下さんも、市電を見たときに、マクロ的に時代の変化を強く認識したのでしょう。ただし、面白いのは、電気の時代イコール工場だというふうに思わないで、家庭に入つていくと確信したところですよ。

宮本 そうですね。そういう見方からすると、最初の火鉢屋のあと、自転車屋へ奉公先が変わつたとも特別な意味を持ちます。一

一般的に、松下さんの個人史として自転車屋にいたことよりも、船場にいたことのほうをみなさん重視しているんですけれども、ぼくは自転車屋に身を置いていたことのほうが大事じやないかと思うんですよ。自転車というのは当時ものすごく……。

米倉 ハイテクですね。

宮本 そうでしょう。ですから、自転車屋で奉公していたというのは、そこに来るお客様もちょっと違つだらうし、そういう点で新しい消費財の普及に触れていたんじやないかと思うんです。

米倉 それは面白い視点ですね。先ほどぼくが言つた同時代史的というのは、そういうことなんですね。今の自転車屋と当時の自転車屋とは違います。たとえば、アメリカの鉄鋼王アンドリュー・カーネギーなども、初めは繊維工場でボビン・ボーイをやり、その後に電報配達夫になるんです。いずれも当時では最先端なんですよ。意図しての選択なんですが、松下さんが当時、一流企業の大坂電燈に職工として入つたというのは、けつこう才能なりセンスがあつたんですね。

宮本 通天閣のイルミネーション工事をやつたんですからハイテク産業ですよね。

米倉 ハイテクですよ。だから、こうある種の天性の技術とかそういうものは、ぼくは本当に大事だと思うんです。いちばん新しい職場に行って、時代の流れを体で感じたんです。

宮本 第一次世界大戦後の大坂というのは、高度大衆消費社会の入り口に差しかかつたようなところで、その頃にグリコ、カルピス、神

戸屋パンといった商品がいっぱい現れているわけです。

米倉 要するに戦後景気、一種のバブルですよね。

宮本 バブルに近いですね。今のIT産業の波に乗ったようなものだと思います。

米倉 なるほど。そこできつと自分の事業を構想するわけですね。

宮本 改良ソケットから始まってアタッチメントプラグ、その次が、コードをつなげて離れたところで電気が使えるという二灯用差し込みプラグ。

米倉 なるほど。

宮本 コンセントがない時代ですからね。

米倉 今の延長コードやUSBだ。

宮本 あの当時は定額の料金制だから、いっぱい使ったほうが得なんですよ、電灯一個につき一月間の料金だから。あんまり使うとヒューズが飛ぶでしょうが。

米倉 なるほどね。電気料が定額制だった、重要ですね。まるでブロードバンドのインターネットと同じじゃないですか。

最初にいろんなプロダクトが出てきて、最終的にスタンダード商品みたいなものが決まる。そうすると今度はそれをいかに安くつくるかというプロセス・イノベーションがスタートする。そして、流通チャネルまでつくっていこうとしたんです。要するに町の電器屋さんという最後の蛇口まで流していくこうとした。このプロセスづくりは水道哲学と直結していますね。

宮本 松下さんは、いわゆる二番手にいるところから事業を伸ばしてシェアを取るという手法を、どの辺から覚えたんですかね。最初は自転車のランプに必要な乾電池ですか。乾電池は自社開発できないから、最初、他社からOEMで買っていた。しかし、最後には自社生産にしないとダメだというはあつたわけでしょう。任せておくだけです。要するに消費財から始まつていらない点で松下電器とは違います。

重電は技術の輸入が不可欠で、日立、東芝は第一次大戦期に、アメリカの電機会社GEとかウェスチングハウスと提携しているわけで

米倉 そうです。戦略的補完性をちゃんと考へているんです。クオ

リティーの高いものを量産できるというのが競争力とすれば、競争力を高めるために必要な資源が自社になければよそから買つてきて、補完していく。夜、自転車で走るときに電灯が必要だ、さらには乾電池が必要だと、そういう必要なものを、初めはOEM供給によるものであつても最終的には自分の事業の中に取り込んでいく。だから自分の強みを知り、弱みを知つて補完していくというのが大きいんじやないですか。

宮本 松下電器は配線器具のほか、電熱器部門が伸展して拡大していますが、その中心にあつたアイロン事業への参入などは、最初からマーケットを意識しないとだめだという思想があつたのでしょうか。大衆に売れるためにはコストを下げて、既存品の三割安という臨界点まで行かないと絶対売れないという潜在的需要を洞察する感覚です。

最近のDVDレコーダーの“ディーガ”は急速に値段を下げたでしょう。あれも目標ラインがあつて、この価格まで絶対DVDは行くとという見通しを、松下電器として設定していると感じるんです。その意識は、アイロンの時代からある松下電器お得意のDNAみたいなものではないですか。

米倉 マーケット・クリエーションにおいて、これだけ価格を下げれば絶対顧客は買いたいはずだという、その臨界点を見定めて、規模の経済性が達成できるまでつくる、これが企業家のいちばん面白いところでしよう。

宮本 日本経済の変化として、そういう何らかの臨界点を超えるれば、大衆消費財がわっと普及するような時代はいつやってきたのでしょうか。

リティーの高いものを量産できるというのが競争力だとすれば、競争力を高めるために必要な資源が自社になければよそから買つてきて、補完していく。夜、自転車で走るときに電灯が必要だ、さらには乾電池が必要だと、そういう必要なものを、初めはOEM供給によるものであつても最終的には自分の事業の中に取り込んでいく。だから自分の強みを知り、弱みを知つて補完していくというのが大きいんじやないですか。

かね。

米倉 今の話で言いますとね、検証してみなければいけないのは、高度成長の時代、東京オリンピックの直前には、明らかに可処分所得が増えて、日本はイギリスのGNPを抜いているんですよ。明治維新以来わずか百年で二位になつたわけですからすごいですよ。そこは分かるんですけど、もう少し早い戦前の段階で、すでに日本国民の可処分所得は増えてきているはずです。それがやっぱり大衆化の大きな源泉になつていた。

宮本 まつたくそうでしようね。昭和十年頃のレベルでもかなり高いでしょう。たとえば、その当時につくられた建築物にいいものがたくさん残っていますが、それは消費者の目が肥えてきていた証拠です。

もう少し遡れば、大正デモクラシーの時代に、面白い話があります。今の中華料理といふか當時は洋食屋ですね、ロウの、ワックスでつくった料理の見本が置いてあるでしょう。あれは大正の終わりに始まつたらしいですね。なぜかというと、その頃、農村から人口の流出が起きて都会に住み着く人が増えた。そうした人々が洋食屋に行つても、どんな料理か分からぬわけです。それでメニューにカレーライスと書いたとしても、カレーライスなんて見たことないからね、「これ何?」と質問されるばかり、ついには面倒だからああいうワックスの見本ができたというわけです。まさしく洋食という新しい消費財が急速に出てきたことによる一現象だったんですね。

米倉 面白いですね。

宮本 ええ。だから、松下さんのマーケット感覚もそういう社会世

相の変化に根ざしているんじゃないかと思いますね。

米倉 松下さんは豊かになつていく日本を実感していたんですね。たしか一八九〇年代初頭、繊維の輸出が輸入を上回ったんです。といふことは、繊維に関しては今の中国みたいに、もう二十世紀初頭には世界的に競争力があり、先進国は日本に価格破壊をやられてしまったわけですよ。第一次世界大戦でも戦争に参加しなかつた分、準連合国側でしたから、景気も謳歌できて、大正期から昭和にかけて日本は豊かだつたでしょうね。そういう時代の中で、大衆化を確信し、アイロンならウエスチングハウス製の半分の価格のものをつくろうとした。面白いですよ。

宮本 戦後はどうでしようか。米倉さんは私よりもちょっと若い世代だからあまり感覚が分からぬかもしれないけれど、ぼくの世代でいくと、小学校の高学年から中学・高校ぐらいまでの間、毎年一個ずつ新しい家電製品が入ってきました。

米倉 一緒ですよ。ぼくたちはやっぱり三種の神器ね、まずテレビ、洗濯機、それから冷蔵庫。ぼく、多少まだ記憶ありますよ。氷売りが来て、いちばん上に氷を置いて冷蔵庫にしていた。それが電化したのが昭和三十年代の初めぐらいじゃないですか。

宮本 每年おふくろが、「今年のボーナスでどの家電を買おう」と言つていましたよ(笑)。つまり、高度成長期における松下幸之助さんの役割という面を考えると、家庭の電化はまさしく、松下電器の歩みとともに進んだんですね。

米倉 そういうことです。ただ、もう一つ大事だと思うのは、日本

は輸出によつて成長したというふうにいふんですけど、やっぱり内需主導という面も大事なんですね。もちろん輸出もあるでしょうが、まったく内需がないのに高度成長が起つたわけではなくて、それは今おっしゃったように、たとえば当時の子どもが「鉄腕アトム」を見たくてテレビがほしくなつたとか、さまざまな需要が喚起されて内需拡大につながつたという側面が強かつたと思います。

宮本 松下さんはどの程度意識して需要を喚起したのか分からないけれど、毎年のように、値段を下げて、新製品を投入していく企業家がいたから高度成長になったわけで、簡単にはならないはずですよ。

米倉 アイロンの例のように、ある臨界点より値段を下げれば爆発的にマーケットができるはずだという確信、それがやっぱり大きかったと思います。戦後、昭和二十五年の朝鮮動乱を機に完全にアメリカの同盟国になつて、戦前の水準に回復した。昭和三十年には、もう経済力が回復してしまつて、日米安保体制もでき上がつた。このときにはもうはつきりした自信がよみがえつたんじゃないですか。むしろ逆にいうと、こうした体制づくりをしたということが日本をまた成長に駆り立てた。

宮本 ここで松下電器の戦略面の特殊性を考えますと、販売系列の展開というのが大きな鍵になります。松下さんは臨界点を超えた価格の商品づくりができれば、ほうつておいても売れるとは思つていなかつたんでしよう。やっぱり販路をつくり出すことも必要だと考えていた。

米倉 末端、最後までね。

宮本 需要がマーケットをつくるのではなくて、やっぱり供給が需

要をつくる。セイの法則ですよ。販路をつくらないと売れないということ

」ことを自分で発見したんじゃないですか。

昔の織維業界でも、こんな現象がありました。紡績の東洋紡とかカネボウは、会社にやつてきた問屋に販売するというのが通常でした。

それで糸が売れるとき、あとはどこに使われているか我々の知ったことではない、というわけです。どこのカツターシャツがどこの糸を使っているかも知らなかつた。ところが、昭和三十年代に入つて、東レと

帝人がテトロンを開発した。そして、売り出すときに、こんなものはだれも買ひに来ないと思つて、シャツメーカーをみんな組織化して、「このテトロンを使うように」という手法で販路をつくつた。テトロンは普通の綿布と違つて、縫製も変える必要があつて技術指導をしなければならないのを逆手に取つたんですね。それによつて初めて東レや帝人のテトロンは普及したわけです。

そのとき異変が起きたのは、東洋紡やカネボウの綿布を使つていたシャツメーカーまでがみんな束縛、帝人陣営に寝返つたことです。それであわてて、東洋紡、カネボウも系列化にのりました。

それに対して松下さんの場合は、最初から系列化しますよね。どこで

学んだのか分かりませんけれど、販路を開くことが重要だつた。

米倉 價格を安くしたことと販路をつくつたこと、その両方が功を奏したといふことです。もう一つ教科書的な教訓ですが、アルフレ

ッド・チャンドラーが指摘しているように、新しい製品はどうしても壊れやすいでしょう。だから故障に対して、アフター・サービスまで徹底しないといけないんです。そういう意味でも、販売系列という形

で統合していく、自分の製品に対する責任を明確にし、きつちりとサービスをしていく。また、販路の開拓に力を入れて普及活動をしなければ、新商品の情報だって行き渡らないわけです。

IV ライバル企業との戦略の差別化

宮本 ライバル企業との差別化について考えてみますと、ぼくは子供のときの印象として、失礼ながら松下電器の製品というのは安物というイメージがありました。東芝、日立のほうがステータスは高かつた。それがいつ頃からか、そういうイメージがなくなつて、松下製品はいいということになりました、その分岐点はどこだつたんだろうつて思うのですが。

米倉 たしかに松下製品のイメージとして「マネシタ」とか、製品的にはあんまりイノベーティブではない。すぐに似たようなものを出してマーケットを押さえ、流通もしつかり押さえているというイメージがありましたね。

宮本 しかし昭和五十年代になると、たとえば量販店でも、松下製品は値引き率が低くて、もうそれは、ライバル企業より価格がはるか上だつた。だから、その頃には家電ではもうイメージが逆転していたかもしれない。

青山学院大学の長谷川信さんが書いた松下電器のテレビ開発についての論文では、最初にシャープがたいへん安い製品を出した。東芝は技術的に優れているけど高価格品を出した。松下電器はその中間をね

らつた。それで結果的に、技術的にも価格的にも中間をねらつた松下製品がトップになつたというんです。長谷川さんは、これが松下電器の製品戦略だというような考え方なんですね。面白いですね。

米倉 その辺はすごく大事なことです。マーケットを押さえていくときに、どのプライスラインをねらつて、どのセグメントをねらうかです。

ところで、最近のライバル会社としては、松下電器に対してソニーがよく比較対象になります。個人的には、本当にライバルになつたのはこの十年ぐらいじゃないかと思うんですが。ソニーは白物家電をつくつていませんから、多分テレビとオーディオといった製品領域に限られるでしょう。

ソニーには、トリニトロン・シンドロームとベータ・シンドロームがあります。つまり、独自性を出したいんだけど、仲間が乗つてこない。その点では、松下電器のほうが、仲間づくりがうまいというか、他社の警戒心が少ないのかな。ソニーの基準に乗ると結局ソニーだけが得をしていくというような、差別化にこだわりすぎる面を感じます。

宮本 よくいわれる「技術のソニー」「販売の松下」というのは本当に正しいのかと、ぼくは疑つているところがあるんです。二、三年前、明らかにソニーが勝つて松下が負けていた時代は、どうも松下が技術で負けたようなイメージがありましたが、ぼくはあるときも松下が負けたのは技術じゃなくてむしろ販売戦略ではないかと思うんですね。

米倉 なるほど、イメージ戦略も含むのですかね。

宮本 イメージという点でふみこんで言つてしましますと、人材面で、松下電器は関西・国立・工学部のイメージ、ソニーは東京・私学・文系のイメージ。双方のセンスや優秀さの論評は控えますが、そういうイメージを連想されませんか。

米倉 そうしたイメージの持たれ方はありますね。その反面、イメージと現実の差を感じることもあります。ぼくは今ソニーの戦略室に所属しているんですが、その経験では、ソニーのイメージとして、たいへんグローバル的な会社だと思つて行つたみたら、一方でものすごくドメスティックな部分を持つていています。

それに対して、松下電器は社員が画一化されていて、幸之助イズムに合わない人間はいににくいという感じがします。でも最近見ていると、社長の中村邦夫さんをはじめとして、けつこうかつての松下的ではないような人もいる。

もつとも、その幸之助イズムという理念も、本質が共有されているならないんですね。ただ礼儀正しいとか、理念を常に口で唱えていればいいとか、形式としての共有化になつていてる気もしていましたが。たとえば今、デルコンピューターでは、いちばん大事なのは、組織がどうとかということではなく、勝つて勝つて勝ちまくる結果にこだわる。いわば、ウイニング・カルチャーの徹底だそうです。

ビジョンとして勝つことが、ウイニング・カルチャーにまでならなければだめだとして、デルの場合は一生懸命やつていてるといわれるんですが、松下電器にも、その種のウイニング・カルチャーを感じるわけです。トヨタにも感じる。ただし、その理念に対する共通的理解が、

どこまで浸透しているか。平和と幸福を、繁栄を通じて実現するとい

うP.H.P.理念まで行っているのですかね。

宮本 水道哲学については浸透していると思いますがね。家電のあらゆるジャンルでトップを取らなきやならん、一番手じゃもう許されんという気持ちは松下電器の人はみんな持っていると思います。

米倉 だから、ある種ウイニング・カルチャーはある。

宮本 うん、それはある。ただ、そこから先の理念の理解度の差だと思うんです。松下さんが思索した人間観や宇宙観といったP.H.P.理念については社員も全然知らないかもしれない。松下さんも水道哲学レベルのところまで社員に浸透すればいいと思っていたのか、P.H.P.理念まで念頭に置いていたのか、その辺どうなんでしょうね。

中村社長の話を聞いてみると、いい松下の製品を普及すればそれが産業報国になるというような、そんなイメージかなと思いますが、どうなんでしょうね。

米倉 面白い視点ですね。

V 松下経営史上のエポックとは

宮本 松下電器の社史上のエポックにはいろいろな見方があるでしょうが、やっぱり家電メーカーとして昭和二十七年のフィリップスとの提携が大きいと思いますが、いかがですか。

米倉 松下電器が一番手で追随していく戦略から変わった瞬間だと思ふんですよ。ナショナル製品が信頼できる日本のブランドになつ

たのがいつかということにつながります。

宮本 フィリップスとの提携前は、要するに電子管の技術がなかつたからテレビをつくれなかつたわけでしょう。この提携で、東芝に負けないテレビをつくるめどが立つたという意味では、消費者の間で「松下の家電製品はいいよ」という評価につながつたと思うんですけどね。

米倉 フィリップスの技術でテレビに出て、さらに白物家電も加わってフルライン化が可能になった。総合家電メーカーになる道が整つた。これが花開いてくるということなのでしょう。

この意思決定プロセスをすごく知りたいですね。松下さんは、足りないものは買っていこう、できないものは技術提携しよう、でもやっぱり心の中では自社開発もしたいとか、いろんな戦略の葛藤があつたと思うんです。

フィリップスとの提携はテレビ放送開始1年前になるわけですね。だからそのときにはテレビは絶対重要だと思っていたはずです。

聞くところによれば戦前の昭和十一年に、欧米視察に技術者を半年ほど行かせて、テレビの実情を見させているんですね。そしてテレビの父といわれた高柳健次郎さんに協力してもらつて試作品もつくつている。戦前からテレビの普及が大事だと思っていた。冷蔵庫も中川電機を買収し、フィリップスとの提携で、フルライン化への体制ができる上がっていく。こうした動きが昭和二十年代の終わりです。で、三十年代の高度成長の爆発と一緒に進撃が始まるとんじやないですかね。

宮本 ナショナルショップをつくつたからフルラインになつたとい

うこともあるでしょうね。

米倉 それはあります。その裏返しで言うと、後年、ショップ店体制がだめになつていくのは、ショップ店を維持するためにさらなるフルライン化をしたからなんです。

我々が当時指摘していたのはフルライン化の危険性です。顧客の多様化にフルライン全部でこたえようとして、最後まで系列化してしまうと得意分野もややざるをえなくなり、選択と集中ができなくなるのですね。

今はショップ店を顧客の相談に乗るセンターとして生かすという方法が模索されているようですが。商品は置かなくてもオンラインで売れるわけですから、大事なのはサービスですね。

一方、今、量販店はいけないです。要するに、流通が強くなりすぎると、メーカーの研究開発力を落としてしまう。

宮本 本当?

米倉 マージンを下げないメーカーの製品は置かないし、置いても後ろのほうに置かれたりするので、利益圧迫されますから。

宮本 量販店との関わりといふ点では、いわゆる「正価販売論」というのが松下幸之助さんとダイエーの中内功さんとの間の問題としてありました。値下げ販売を許さないで、取引がなくなつたという問題でしたが。

米倉 この件も、もう一回見直すべき問題だと思います。というのは、やっぱり小売りが強くなりすぎるなどの問題があるわけです。家電製品は研究開発費もかかるし、進化していくものです。その利幅を

全部、顧客中心主義という建前で、小売りのパワーで取られていく。

それに対して松下電器が敢然と戦つたというのは、意義のある出来事だつたと思う。今どこの世界も随分、全部流通中心になつていますが、流通が支配しすぎると、やっぱり技術進歩が遅れますよ。

宮本 たしかに長期投資には向かないかもしねですね。

米倉 それと、価格破壊のしすぎに対する倫理的な問題です。たとえばコンピューターとか携帯電話でも、数千円で売られていますが、血と涙と汗の結晶をここまで値を下げて売つていいのか。一方では、ルイ・ヴィトンのかばんなんかが何十万円で売られている。液晶の半導体を数千円とか数万円で売つていいんでしょうね。

宮本 そうですね。

米倉 これは経営史の中で見直されるべき課題だと思いますね。

宮本 松下さんの時代には、メーカーといふのはちゃんと物をつくり、それに適正利潤を乗せる、つまり建値制ですね、メーカー建値制で売るのがいちばん理想だとされていました。そのためには最後まで流通系列を組み上げて、安定した投資をして、安定して物を流すというのが経営者の理想であつたといつてよいでしょう。

それには、時代的意味がありました。どういうことかと云ふと、相場に振り回されると、中には悪い物をつくったり、詐偽欺瞞をやつたりする傾向が強まるわけです。ですから、メーカーは、「ちゃんとした物をつくります。そのかわりそれに見合つた利潤はきつちり頂きたい」ということです。それは時代性として意味があつたと思うんですね。

ところが、消費財が普及して、今度はよい商品でも安くなるんだと
いう感覺が入るとちょっと分が悪くなつた。昭和四十年ぐらいになつ
て、有力メーカーでなくともある程度技術が確立されてきて廉価品が
出回るようになると、松下電器が力で価格を維持しているのはけしか
らんという社会風潮が出てきた。これはこれで理解できると思うんで
すけどね。

米倉 そうですね。何だ、やっぱり金もうけしているんじゃない。
主婦の味方はだれだと、それはダイエーに決まっているじゃないかと。
安くいい物を出せと。結局、適正利潤というのは相対的なもので
からね。この問題は、きちつと研究する必要があります。

宮本 だから、安からう悪からうの時代に松下さんが言つた「正価
販売論」は十分意味があつた。また中内さんが昭和四十年から言つた
「安売り哲学」にもやっぱり意味があつたと。

米倉 なるほど。

宮本 今、途上国製の品質不明の物が入つてくる時代には、もう一
度ちゃんとした物をつくることが大事だと言うほうがよい。

米倉 それと、やっぱり技術の問題。技術というのは、時間がかかる。
だからぼくは日本製品の値づけは失敗したと思うんです。ソニー
の盛田昭夫さんが昭和六十二年に著書『メイド・イン・ジャパン』の
中で指摘していたのは、こんなに大事な技術をこのプライスで売つて
いていいのかっていうようなことだった。でも、きっと当時はしよう
がなかつたんでしきうね。

宮本 今はちょっと時代が変わったのかもしれない。マクドナルド

の業績がまずくなつたのは、半額にしたからですよ。一度半額にした
らもう戻れませんよね。一回六〇円で売られたハンバーガーを再び一
三〇円と言わってももうだれも買いません。「六〇円でなぜできた
の?」という疑問をみんなが持つてしまつた。安ければいいというも
のではないということをまた悟りつつあるのも事実です。

米倉 面白いところですね。適正価格というのはどういうことなの

かを、もう一回ちゃんと研究すべきなんです。

宮本 そうですね。この例のように松下幸之助さんの周辺には経営
史上の重要な課題が随分残されているように思いますね。

(11003年11月20日 於・P.H.P.総合研究所京都本部)



経営理念の伝達・徹底・活用についての考察

小原 明

1 はじめに

(1) 本稿の目的

本稿の目的は、企業の経営理念がどのようにして社内外に伝えられ、どのように活かされてきたかについて論することにある。経営理念を早い時期に確立し、経営活動の基本に据えて発展してきた松下電器を対象として、経営理念をどのように組織の内外に伝達し、従業員に教育し、企業として活かしてきたかを記述する。そのうえで、社内徹底の度合い、効果などを検討する。

経営理念の内容および確立にいたる過程は、経営史あるいは企業家史の興味ある対象であるため、多くの研究が発表されている（筆者も松下電器の経営理念の内容と確立の過程について発表したことがある^[1]）。しかし、その伝達・徹底の方法について発表された例は少ない。経営理念を生み出した経営者の存在はもちろん重要であるが、それとともに、経営理念の核心をとらえて伝達し、経営に活用した次代の経営者も重要な役割を果たしたと考える。そこで、社内徹底の方法を中心について経営理念の活用と効果に焦点をあてて考察しようとするものである。

(2) 経営理念の定義

本論に入る前に、経営理念をどのようなものとしてとらえるかについて明確にしておきたい。

まず、経営理念の定義の例を二つあげる。「経営理念とは、経営者が企業経営にたいしてもつ基本的な価値、態度、信念や行動基準をさしている。それは経営哲学ともいわれる」（古部都美編『経営学辞典』中央経済社、一九八〇年）。経営理念とは「経営者が企業経営にあたつてもつところの信念、信条、理想であり、その企業の行動指針となる経営についての基本的な考え方」である（鳥羽欽一郎・浅野俊充「日本における経営理念の発展」小林規成ほか編『現代経営事典』日本経済新聞社、一九八六年）。

これらの定義にしたがって、経営理念の要件は三つあるとして話をすすめることにする。1. 「経営者が企業経営にあたつてもつ」考え方であること、2. 「基本的な価値、態度、信念、行動基準」、あるいは「信念、信条、理想、行動指針、経営についての考え方」を示していること、3. その企業の「行動基準、行動指針」となっていることである。

経営理念を明確にし公表する目的は、第一に、経営者があやまちなく企業の目的にはずれない経営判断を行うための基準・指針とする事である。第二に、明文化し公表することにより従業員全員の行動指針とすることである。さらには利害関係者、広くは社会に自企業を理解してもらう資料とすることも考えられる。

いま経営理念をつくるとしたら、経営についての考え方だけではなく企業目的を明示することが望ましいし、企業の不祥事の発生を自律的におさえる意味で、経営倫理を遵守させる機能が求められるであろう。しかし、古い時期につくられた経営理念ではそこまでは要求できない。

なお、経営理念という用語は一九六〇年代になつて一般化するので、それまでの経営思想、経営哲学、経営方針、基本方針、綱領など多様な用語が使われてきた。この文中では「経営基本方針」と表現している場合もあるが、これは松下電器の社内用語として長く使われてきたものである。一般的に述べる場合には「経営理念」を用いることにする。

2 創業者・松下幸之助の場合

(1) 経営理念の確立とその開明せんめい

松下幸之助が経営理念を確立するに至った経過とその内容について、詳細説明を省くが、簡潔にふり返っておきたい。

松下幸之助は一九一八年に松下電気器具製作所を創業した。アタッチメントプラグや二股ソケットなど配線器具の生産にはじまる事業

は、幸之助の工夫と努力によって一〇年代の不況の時期にも発展し、二七年の角型ランプ（ナショナルランプ）の発売と、電熱器の生産・販売開始により、ある程度の企業基盤が確立する。この時期に、最初の具体的な形での経営理念が示されている。⁽²⁾

最初の綱領・信条（一九二九年三月制定）

綱領 営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ 国家産業ノ發達ヲ図リ
社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス
信条 向上發展ハ 各員ノ親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ
各員自我ヲ捨テ 互讓ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト

綱領には、國家の発展と生活の向上を図るという企業の存在目的が明示されており、事業が營利目的から始まることが常識の時代に、營利と社会正義との調和を考えねばならないとの考え方を打ち出している。信条には、従業員の心構えを示している。

これが、どの程度従業員に徹底されたか、どのような効果があつたのかは、残念ながらわからない。掲示して幹部に説明したという程度であったものと思われる。

松下電器の経営理念が確立されたのは、三二年五月五日の「命知の日」であるとされる。二七年の金融恐慌、二九年末からの世界大恐慌の影響など厳しい不況が続いて、倒産、人員整理、失業者が世にあふれるという事態を幸之助は見聞する。経営についての悩みも多かつたと推察される。某宗教団体本部を見学したとき、その宗教の隆盛、信者たちの喜びに満ちて働いている様子を見たことをヒントにして、幸

之助はいろいろと考えたすえに、われわれが働く目的、企業の存在意義を従業員に理解させなければならないと思つた。

そこで、三二年五月五日に全店員を集めて、「生産人の使命は、社会に必要なものを安く豊富につくつて、社会生活の改善向上を図ることにある。生産につぐ生産で、物資を無尽蔵たらしめ業土を建設しようではないか」と、せつせつと訴えた。趣旨は「所主告辞」として示され、この使命達成のために二百五十年かかる、この使命を忘れないで仕事をするために、毎年五月五日を創業記念日とする述べたのである。⁽³⁾

所主告辞

（前半略）凡ソ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トルモノデアリ、私ノ念願モ亦茲ニ存スルノデアリマス。（後略）

幸之助の話が終わると、参会者はつづきと壇上に上がって所感を発表した。感動の場面であったと伝えられる。途中で幸之助がことばをさしはさむ。「みんなが賛同してくれて大変うれしい。しかし、みんなが感動しとのに、素知らぬ顔をしとるものが二人おる。名を呼ぶ。壇上に出てきなさい……」。年輩の幹部社員が、会場のうしろの席で若い社員の話を聞いていて、いまさら自分が発表することもあるまいと思っていたのである。あわてて壇上へ上がつてりっぱな所感発表をしたという。⁽³⁾

ここに、リーダーとしての厳しい姿勢が見られる。使命を明確にし

て伝えたという甘いレベルではない。使命を徹底するために、わざわざよい日を選んで大行事を開催し、全員に理解させ、実行への決意をもたせ、全員を感動のるつぼに巻き込んで、念おしをしているのである。

②一九三三年以降

「命知の日」（第一回創業記念日）からの經營は実に積極的な展開となる。従業員数でいえば、三一年八八六名、三二年一一〇二名であったものが、三三年一五九七名、三四四年一一八八名、三五年一八七四名、三六年三五四五名、三七年四〇〇七名へと急成長している。

門真に新しい工場を建設し、三三年に日本ではじめての「事業部制」を採用し、三つの事業部にはそれぞれ責任者を決めた。また、朝会・夕会を全職場で毎日行うこととに決めて職場内コミュニケーションの良化をはかり、經營理念を忘れずに仕事をするために「松下電器の遵奉すべき精神」（一八頁参照）を朝会で唱和させることにした。⁽³⁾

三五年制定の「松下電器基本内規」には、「第十五条 松下電器方将来如何ニ大ナストモ 常ニ一商人ナリトノ観念ヲ忘レズ 従業員亦ソノ店員タルコトヲ自覺シテ 質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スルコト」と、従業員の心構えを示した。同三五年十二月には「松下電器産業株式会社」を設立した。九分社を傘下にもつ分社制で、事業部制を発展させた分権的組織である。

三六年の代理店への挨拶文のなかで、幸之助は、生産者と販売者とはお互いにいうべきはいい、協力しあつて「共存共榮」していくなければならないと訴え、一方で、基本内規第十五条を引用して、株式会

1933年制定	1937年改訂
<p>松下電器の遵奉すべき精神</p> <p>一、産業報國の精神 一、公明正大の精神 一、和親一致の精神 一、力闘向上の精神 一、礼節を尽すの精神</p>	<p>松下電器の遵奉すべき精神</p> <p>一、産業報國の精神 一、公明正大の精神 一、和親一致の精神 一、力闘向上の精神 一、礼節謙讓の精神 一、順応同化の精神 一、感謝報恩の精神</p>

社になつたが社内ではこういう心構えでやつてみると説明している。「共存共榮」は社外に示した経営の考え方のひとつであつた。

四〇年に、それまで行つてきた年末座談会を発展さ

せて、「経営方針発表会」

を毎年年頭に開催すること

とし、年々の経営方針を社内に広く伝達することにし

た。五月五日の創業記念日は経営理念の理解を深め、功績ある者を表彰する場と

して続く。

なお、戦時期に「経営の心得」「経済の心得」や「製品劣化に関する注意」など、社内に多くの通達を発行して、必要な経営上の方針や注意事項を伝えている。こうしたなかで経営理念の理解を深めているのである。

には幸之助は幹部を集めて、直ちに民需生産に転換するとの方針を発表した。なお、戦時色に変えられていた「綱領」「信条」は改訂したが、「松下電器の遵奉すべき精神」は変えていない。

現在の綱領・信条（一九四六年二月改訂）

綱領 産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ

世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス

信条 向上発展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニ非ザレバ得難シ

各員至誠ヲ旨トシ一致團結社務ニ服スルコト

部品・材料の不足で生産がすすまなかつたし、財閥家族指定や公職追放指定があつて経営活動がままならぬ状況であった。そのときに幸之助は「P.H.P研究所」を設立して、繁栄によつて平和と幸福を実現するための研究と社会に訴える活動を開始している。経営にとどまらず、社会あるいは国家のあり方に目を向けてあるべき姿を考え、社会に向けて発信したのである。

やがて日本の経済復興がすすみ、ラジオ、洗濯機など家電製品の生産・販売が多忙になつてくる。幸之助は事業部長会議、営業所長会議など社内の経営幹部の会議で、経営上の報告を聞き指示をしたことはもちろん、「経営方針発表会」を行い、必要なときには臨時に会合を開いて経営の考え方を話した。社外関係者には地区ごとに販売会社、代理店、販売店経営者を集めての会合を開いて、経営の状況と考え方を説明し協力を求めている。五〇年代に入ると松下電器の事業は大きく成長し、製品分野が拡大し輸出も増加していくので、幸之助は経営環境の変化を先取りして、社内幹部に具体的な指示を与えていた。

(3) 戦後の松下幸之助

敗戦後五年間の松下電器は大変な苦難のときであった。終戦の翌日

しかし、戦後、幸之助は経営理念の変更にかかわるような発言はない。むしろ三二年に確立した経営理念を信念として守ることを求めていた。たとえば六一年度経営方針発表会で、幸之助は社員のお客様への態度が社外から批判されていることにふれて、「毎朝、われわれが遵奉すべき精神を読」み、「毎日の仕事をする上において、あの精神に反している、これはいかんということで、自分自身を過たないために」、精神を心にきざんでいる、それができないようでは何をしているのか、と厳しく指摘した。²²⁾

そして方針発表のあと、あらためて登壇して、松下正治副社長を社長とし自分は会長に退くと述べ、第一線を退いたのであった。自分が退いたあと全員が経営理念を守つて仕事をしてくれ、と言い残したのである。幸之助は、会長になってからP.H.P.研究に力を入れたが、毎年、経営方針発表会に出席して話をし、気づいたことがあると関係者に指示をしていた。

そのうちに、流通面での過当競争のために販売会社・販売店が赤字経営に陥っていることを知ると、六四年七月に「全国販売会社・代理店社長懇談会」(いわゆる「熱海会談」)を開催し、問題点を明らかにさせた。「こういう事態になつたのは松下電器が悪い」とい、みずから営業本部長代行となつて流通の正常化に乗り出したのであった。²³⁾ 参会者には「共存共榮」と書いた自筆の色紙を渡し、社内には「お客様大事」の考え方を再徹底した。事業部制の運営についても生産・販売の責任をもつ本来の姿に戻すように指導した。

その後、幸之助は社内の事業場長以上の幹部を毎月集めて、「経営

研究会」を開催した。そこでは、みずから事例をあげて経営についての考えを述べ、外部から講師を招聘して経営についての講演をしてもらい、あるいは幹部に経営事例を紹介させたうえで、みずからの話を付け加えた。重役、関係会社幹部、事業部長、営業所長に対して経営者教育をしたのである。

幸之助に直接指導を受けてきた人々は、幸之助に本当に心服しており、敬愛の念をもつていて思われる。幸之助に率直に意見をいふこともあつたし、ことばのうえでは「幸之助は神様ではないよ、いろいろ失敗もしてきた」といいながら心から従つていた。幸之助が決定したことには、疑う気持や反発心を全く捨てて、指示どおりに懸命に目標達成のために努力した。それが松下電器の組織風土をつくつていたのである。戦後に入社した社員は、幹部になつても必ずしもそうではない。反対意見や反発心を心のなかにもつたまま仕事をする場合もあつた。「熱海会談」と「経営研究会」は、こうした雰囲気を察しつつ、直接指導によって経営者意識を強めさせ、経営理念を遵守する集団にしようとしたものであつた。

(4) 松下幸之助の経営理念徹底の方法

まず、幸之助は、仕事を通じて経営を教え、あらゆる機会を用いて自分の考えを伝えて人を育ててきた。部門責任者を決め、責任者には経営について厳しく指導した。幸之助は、若いときはそうでもなかつたといわれるが、人のいうことに耳を傾けよく聞くし、実によく考える。そして相手のわかるように自分の考えを語る。対人能力という点

では余人のおよばないところがあつたから、指導の効果は高かつた。

第二に、一九三二年五月の経営基本方針の確立とその社内徹底の方法は注目すべきである。いつたんは、「綱領」「信条」をつくり掲示した。しかしそれだけではいけない、幹部だけでなく全従業員にまで伝えること、知らせるだけでなく、理解させ実際の仕事のうえに活かすことが必要と考えた。わざわざ男の子の節句というよい日を選んで、全店員に対して松下電器の使命を熱意を込めて話し、出席者に感想を求めた。

第三に、幸之助はさまざまことばを用いて、自分の考え方を幹部や中堅社員に理解させようとした。幸之助は大勢を集めて話をするとき、決まつたお題目を述べるのではなく、その都度、直近の事例をあげて適切なことばで自分の考え方を説明している。筆者も毎年数回、十数年間にわたつて話を聞く機会があつたが、幸之助は抽象的に「経営基本方針」を説明することはなかつた。関係した人の話によると、毎年の経営方針発表会で経営方針を話す場合でも、事前に原稿はつくるが、そのとおりに読むことはなくアドリブがたくさん入るという。そこに魅力があつた。

第四に、幸之助は戦後期までは「綱領」「信条」を書き換えたり、文章として方針を示したことがたびたびあつたが、高度成長期に入るところはほとんどなくなる。「綱領」や「松下電器の遵奉すべき精神」はことばが古くなつてゐるし、修正をしてもよさそうに思われた。六年に若い社員を対象とした講話で、ことばの変更にやや柔軟な考えを示したもの、幸之助には綱領や七精神を変更する気持がなかつた

ようである。

「松下電器の社員は金太郎飴だ」との批判に対しても、八二年に、「(松下電器のみなさんは) 松下電器の経営基本方針が何であるかといふことは、だいたい知つておられるはずです。それを批判したり、それを旧式やと言つたり、それを遅れていると言つたりすることは、断じて許されない。そういう人は潔く松下を去るべきだと思います」と厳しい調子で述べたのである。⁽¹⁹⁾

なお、理念の伝達という視点でいえば、P.H.P研究所の活動と出版物によるものがある。自叙伝「私の行き方考え方」にはじまる多くの著作があり、「実践経営哲学」「経営心得帖」「商売心得帖」「人間を考え」などは、社内外に発表した経営思想であり、多くの人々に読まれた。

3 松下正治（一九六一年社長就任、 会長をへて名譽会長）の場合

(1) 経営環境の激しい変化のなかで

松下正治は、一九三五年に東京帝国大学を卒業して三井銀行勤務後、松下幸之助の婿養子となつて四〇年に松下電器に入社した。戦時中は、工場責任者、外地勤務、監査役など、各分野の経験をしている。戦後には副社長となり、経営後継者の立場で経営の要職を担当したし、五〇年、経営の苦しい時期に第二事業部の責任者も兼務した。しかし、社長になるまでは幸之助の陰にあつたため、自分の見方、考え方を強

く打ち出すことはなかつた。

六一年に社長となり、六二年から十数年にわたつて毎年、「経営方針発表会」で従業員に経営の考え方を示したほか、幹部の会議などで話をした。六〇年代は輸出の拡大、海外工場の建設など企業の国際化が急速にすすみ、事業分野が拡大しつつあつたので、松下正治はその中心となつて活動し、世界情勢や市場動向について説明し指針を示した。

六二年には大学卒新入社員に「ショップ店実習」（販売店での三ヶ月勤務）をさせることにした。以前から数カ月間の工場実習により現場体験をもたせることは行われてきたが、販売店で一店員として勤務してお客様に接することは、「お客様第一」の方針を身につけさせる最良の方法であった。さらに、六四年には「社員読本」と銘うつて冊子「経営基本方針」と「松下電器の歴史」を作成して全役付者に配付した。経営基本方針の徹底を図つたのである。六七年からは大学卒新入社員導入教育の三週間あまりの集合教育を、経営基本方針の項目にそつて順序づけてすすめることにした。これらは、経営基本方針の教育を重視した証左であろう。

六五年には週五日制の実施、六六年に仕事別賃金制度の発足など、大きな社内制度の変更も実施した。幸之助（会長）の指揮のもと新販売体制への改革も断行した。松下正治は販売会社幹部や販売店主に対して話すときも、社内の会議で話すときも、経済情勢を説明しつつ経営の考え方を話すことが多く、幸之助の経営基本方針から大きく離ることはなかつた。たとえば、六七年の経営スローガンは、「全員経営で世界の優良会社に！ 創意工夫で生産性の倍増を！ 技術力で独

創的新製品の開発を！」とあり、世界を視野に技術力を重視した経営を行つとした点で、当時の経営の重点方向を適切に示している。⁽¹⁾

しかし一方で、困難な状況も出現した。消費者運動の高揚があり二重価格問題が取り上げられて、松下正治は国会に呼ばれて松下電器の販売政策について追及を受けたりした。⁽²⁾ 松下電器の販売施策に関して公正取引委員会から価格維持施策をやめるよう勧告を受けたとき、いつたんは松下電器の経営基本方針を説明して反論したが、最終的には勧告を受け入れることにしなければならなかつた。

(2) 経営基本方針を維持

世界が市場となり、国内の消費者の姿勢は変化し、企業間競争は激しく、企業への社会からの見方が厳しくなるなど、経営環境は大きく変化した。企業規模も急速に拡大し、松下正治が社長に就任した六一年の売上高は一三六〇億円であったものが、社長を退き会長となつた七七年には一兆四三四四五億円になつていて、一〇倍以上の成長である。産業用製品、輸出、海外事業が増加して、国内家電の比率は低下した。必需品を豊富に供給し、生活の改善と向上を図るという枠は突破してしまつていた。

新しい経営理念を打ち出すか、あるいは経営理念を示す新しい文章や新しい説明のしかたが出てきてもよいところであつた。しかし、松下正治は経営基本方針の内容は変える必要がない、時代に合わせた新しい解釈をすればよいと考えたようである。幸之助という創業者のもとで松下電器の経営基本方針を引き継いで経営をすすめてきた当然の

成り行きというべきかもしれない。

社員研修の面では、経営基本方針を教える方法が進歩し、主任や課長に昇格するときには集合教育が行われて、経営基本方針についての講義やグループ・ディスカッションが盛り込まれた。経営理念を理解し、お客様を大事にする姿勢を学び、みずから使命感を身につける機会となつた。幹部研修では社長が出席して講話することはもちろん、社長と受講者との意見交換が行われて経営意識を強める場となつた。

会長となつてからの講話のなかでは、販売面での問題、海外出張の体験、あるいは図書の引用などをまじえて経営上の所見を述べ、経営の考え方を話した。おおむねやさしくソフトな話し方であった。

のちに、松下正治（当時、会長）は、著書「経営の心—松下幸之助とともに50年」（P.H.P研究所、一九九五年）をあらわし、松下電器の経営理念をわかりやすく説明している。新しい説明のしかた、新しいことばを使っており、松下正治の経営に対する考え方の集成である。そこでは、基本的には幸之助の経営理念を受け継いでいる。

4 高橋荒太郎（専務、副社長、会長を歴任）の場合

(1) 松下の大番頭（優れた補佐役）といわれる

高橋荒太郎は、松下電器に入る前に、二十代の若さで朝日乾電池の常務となり、当時、経営困難に陥っていた会社の経営立て直しにあつていた。一九三六年、松下電器との業務提携が成立したとき、松下幸之助に請われて松下電器に入社した。監査課長として経理規程の制

定をはじめ経理制度の確立に貢献をし、松下電器が分社制組織であつたなかで経理部門総括責任者として各分社をまとめた。戦時中、四年四月に常務取締役になつて⁽¹⁾いる。

戦後、衆知のように、創業以来幸之助を支えて活動してきた義弟（奥さんの弟）の井植歳男が、三洋電機を設立して松下電器を離れた。歳男の第二人（祐郎と薰）も松下電器の要職を占めていたが、三洋電機に移つっていく。それで高橋荒太郎が四九年八月に専務となり、幸之助を支える立場に立つことになる。

戦後の十年間、松下電器にはいくつかの大きな経営問題が発生し、そこで荒太郎は重要な役割を果たした。

まず、戦後の混乱期にあつて復員者を受け入れ、一方でたくさんの退職者を見送らねばならなかつた。四六年には労働組合の設立があり、左傾思想が強くなつていていた社会のなかで組合対策と従業員指導に努力もした。

第二に、幸之助の財閥家族指定、公職追放指定があり、その解除嘆願のために、荒太郎が代表者としてGHQ（連合国軍総司令部）へ百回近くも通つて交渉を行つた。

第三に、四九年のドッジラインによる緊縮財政のもとで、松下電器は販売不振に陥り経営危機となつた。そのため人員削減を行い、事業を三事業部にわけて、幸之助社長が第一事業部、松下正治副社長が第二事業部を担当、もっとも苦しい第三事業部（モーター部門）を高橋荒太郎専務が担当して立て直しを行わなければならなかつた。

さらに第四に、五二年のフィリップス社との技術提携を行うにさい

しては、現地交渉を行い経営指導料を認めさせるなど、幸之助の意図を実現している。

これらの問題にあたって、荒太郎はつねに誠実に、ねばり強く取り組んで成果をあげている。その場のうちに嘘いつわりをいうことはないし、はつたりをいって相手を威圧することもない。恐らくそれが人柄なのである。幸之助もその点をだんだんと評価して、要職をまかせることになっていく。

荒太郎は五五年ごろ、専務取締役・管理本部長として、拡大しつつある組織をまとめるにはどうするかを考えたうえで、求心力として「松下幸之助」と「経営基本方針」をもつてきたのである。

(2) 経営基本方針を柱に経営指導

高橋荒太郎は、幸之助のつくった経営基本方針をはつきりとした経営理念として確定し、具体的な経営指導を行い、経営物語を付け加えて部門経営者に伝え、多くの管理者に教えた。

荒太郎は、まず経理制度を通じて関係会社経営者や事業部長、営業所長に経営を教えた。各事業場経理責任者に基本をしっかりと守らせ、事業部長、営業所長には数字で説明して納得させるように指導した。荒太郎の仕事のうえでの指導は、ことばはやさしいが具体的でしかも実に厳しいので、指導を受けている立場のときはやりきれないものがあつたというが、必ず基本に返つて考えるようにさせた。

ついで、一九五六年一月に「人事方針」をつくり、「人事の基本は、経営基本方針を十分に理解し、それを実践する人材を養成することに

ある」と明文化した。松下電器で働く人は、何よりも経営基本方針にそつて仕事をし、松下電器の使命を達成するために努力する人でなければならない、人材育成は経営基本方針を仕事のうえで実践する人材をつくることである、としたのである。^[14]

高橋荒太郎は、毎年行われるいくつかの幹部の会議、年初の経理担当責任者の会議、人事担当責任者の会議に出席して、必ず経営基本方針の大切さを説明し、経営基本方針を守つて経営に成功した二、三の事例を説明した。毎年のことであるから、たとえば事業部の人事課長が人事会議の内容について事業部長に報告する場合に、「高橋専務が一時間ほどお話をされました。経営基本方針が大事であること……」「フィリピンの会社で……」と説明はじめると、事業部長は「その話はわかった、その後は……」といふ。「九州松下の設立のときに……」と説明しはじめると、また、事業部長は「その話はわかった、その後は……」といふ。「乾電池名古屋工場の話」「佐賀工場の話」「ベルでの話」など、引用する事例はときに応じて替わるのであるが、毎年のことであるから五年、十年たつうちに、幹部は内容を覚えてしまうのである。ある人がそれを本人にいたところ、荒太郎は「経営基本方針は大事なことなので、みなさんがまたかと思つても、私は話さなければなりません」といったのである。

一九七〇年代後半であつたか、慶應義塾大学がそれまでのビジネススクールを二年制の大学院として発足させるとき、経営者の意見を聞くことのことで荒太郎（当時、会長）に申し込みがあり、筆者が二人の大学教授を松下電器本社へご案内したことがある。荒太郎への先

生の質問は「経営者として大切なものは何ですか。経営大学院に対しても何を求めるですか」という趣旨であった。その返事はつきのようであつた。

「まず、私の話を聞いていただけますか。私は松下電器に途中入社で入りました。前の会社では経営上の問題が起ころるたびに、いろいろと考え、判断がむずかしくて夜も眠れないことがありました。松下電器では、松下幸之助がつくった経営基本方針があり、判断に困るときには経営基本方針に照らして考えれば解決でき、私はずっと楽になりました」。四十分ほど話したとき、先生方の時間をもう少しいただけますかことわつたうえで、経営事例をいくつか説明して、「経営には、何よりも経営基本方針が大切です」としめくくつた。時間は予定の一時間をはるかに超えていた。食堂で昼食をとり（荒太郎は食餌療法中のため同席しなかつたが）、先生方が帰られるときには荒太郎が玄関先まで見送りに出て、ていねいに挨拶をしたのであつた。

(3) 経営基本方針の徹底

高橋荒太郎は、戦後、幸之助社長のもとで専務を担当、ついで松下正治社長の時代の副社長をつとめ、後半は会長となり、それを退任する七七年まで社長の補佐役に徹した。松下電器の経営にとって「経営基本方針」をもつとも大切なものとし、幸之助の考えた「生産人の使命」をはじめとする「経営の考え方」を具体的な事例をもつて説明した。今日でこそ経営理念が大切であることは多くの人に納得されているが、世間にそういう考え方があつた時代から約三十年にわたつて、

経営理念の大切さをみずから信じ、グループ内のすべての従業員に経営基本方針を徹底させようとした。

はじめは一人の力であつても、布教者のようなものである。一人の布教者は数人の布教者をつくり、やがては考え方が多くの人々に広まる。松下電器グループは大きな企業グループになつたが、創業者の考え方方が全体に伝わっている企業グループであり続けた。日本経済の高度成長期には高い成長をして、電機業界のなかでは売上高でトップに並び、利益額でトップとなつた。これは組織力あるいは集団の目標達成意欲のあらわれであり、荒太郎のとつた方法の効果であつた。

ただし問題もある。経営基本方針を示すことはが固定され、説明する事例が固まつてくると、考え方も固まつてくる。経営基本方針の基礎にある考え方までを理解し、自分の信念とするのはむづかしい。また、経営幹部や上司が経営基本方針を信奉しているなかで、新しい考え方や自分の主張を説明して理解を得るには努力が必要である。つい集団的意思に流されることになりがちである。

松下幸之助はかなり自由自在なところがあつた。経営がしつかりと行われること、基本をはずれないで行われることが大事だとしていたが、状況に合わせて話をし、相手にふさわしいことばで指導をした。高橋荒太郎も優れた経営者であつたし、自分自身は環境の変化に対応し自在に判断することができたであろう。しかし、部門経営者や管理者段階では、幸之助の指揮下にあり、荒太郎の指導を受け続いていると、考える自由さが失われてくる心配があつたといえる。

5 その後の歴代社長の場合

(1) 山下俊彦（一九七七年社長就任）

山下俊彦は、いきなり社長に抜擢されて苦労の多い立場にあったが、幸之助の支持のもと大胆な方針変更を行った。組織と人事情面での古い体制を打破し、グローバル化、デジタル時代に対応する方向を示した。具体的には、老齢化した役員の引退を求めて若返りをはかり、総括事業部制を廃止し、當業利益率による事業部の評価をつけて事業部長を督励した。中期計画をつくりて事業構造改革の方向を示し、半導体事業に大幅投資を行った。

山下は、経営基本方針を守りながらも、基本方針にそつてとか、基本方針を守つてといつたことは使わなかつた。改革者の姿勢をもつて経営の新しい方向づけを行おうとしたのである。新風を起こしたこととは間違いない。幸之助はこうした経営者を求めていたのかと思われ、自分の気持ちにそわない決定にも「忍耐」して、支持する姿勢を示したのである。

(2) 谷井昭雄（一九八六年社長就任）

谷井昭雄は、就任時に新聞記者からの質問を受け、「経営基本方針は堅持します」「事業部制は続けます」と述べた。社外の人々は、松下電器の経営基本方針は時代に合わなくなっているのではないか、事業部制は問題が多いのではないか、といいたいのである。これは松下

電器の経営後継者にとって避けられない質問であり、答えるほうもういうしかないようと思われた。

谷井は、ヒューマン・エレクトロニクスを標榜して経営体质の改善をすすめ、円高進行に対処して生産部門の海外展開を推進した。重点事業推進室をもうけて分野ごとの中期計画を立て、担当部門間の調整を行つた。重点新製品づくりには、全社プロジェクトとして各部門協力体制をつくり、情報家電の開発、ハイビジョン、マルチメディアなど新しい事業への取り組みを指揮した。いわば、事業部制の欠点を補うために最大の努力をしたのである。しかし、製品の不良品問題と関係会社の不祥事発生という、経営基本方針に反する事件によって退任を余儀なくされた。

(3) 森下洋一（一九九三年社長就任、のち会長）

森下洋一は、不況期というむずかしい時期に社長となつたので、経営理念を重視し基本から見直すこととした。休日にP.H.P.研究所に通い、松下幸之助の著書やことばを繰り返し勉強し、経営の心構えとした。映画会社M.C.Aの売却を行い、本部制・部門制を廃止するなど谷井路線を修正する方向をとつた。バブル経済期の反省に立ち本業中心に戻り、事業部制の基本に戻つて見直そうとしたのである。

経営理念への復帰という色彩を打ち出したので、期待された営業体制の改革は少し遅れだし、製品開発体制も激しい競争についていけなかつたと評される。ただ、他社の動きに先駆けて人事制度の改革に努力し、新しい時代に対応しようとしたことは、二十一世紀に向けて有

効なものであった。また、経営幹部研修にみずから出席して参加者の意見を聞き、経営者意識を高めようとした。そして改革者にふさわしい中村邦夫を後任社長に選んだのである。

6 まとめ

(1) 経営理念の確立と徹底

一般的にいって、創業者または中興の祖といわれる経営者が企業を大きく発展させたとすると、その示した方針、経営の考え方を示したことばは、次の世代に伝えられて「経営理念」となる。本人がはつきりした文章を残さなかつた場合でも、のちの人が経営者の事跡を文章で示し、成功物語をそえて説明すれば、経営理念として確立される。

松下電器の場合は、松下幸之助創業者が、松下電器の使命を明確に示した。はじめは経営者の指針として考えたものであろうが、やがて全従業員に理解させることが必要と考えて、全店員を集めて熱意を込めて訴え、参会者全員が賛同し実践への意欲をもつようになります。といったのである。事業部制のもとでの分権経営と日常指導によつて使命を実践させ、朝会での「松下電器の遵奉すべき精神」の唱和を通じて経営理念を全従業員に認識させた。加えて経営の考え方を多くのことばで示した。経営の考え方を示すことは多すぎるのである。とにかく経営幹部（部門経営者、関係会社社長、事業部長、営業所長など）には経営者としての意識と態度をもつことを厳しく求めた。

高橋荒太郎は、戦後の困難な時代に企業グループをまとめるために、

松下幸之助の経営理念を求心力として据えた。「経営基本方針」ということばで経営理念を説明し、あらゆる機会に社内に徹底した。みずからも子会社経営や経営立て直しのさいに経営基本方針を活用した。経営基本方針をすべての基本において経営し、経営評価の尺度とし、人材育成の目的とした。社内に浸透させた業績は大きい。高橋荒太郎のやり方は、経営理念の伝達・徹底・活用のモデルであるといつてよい。

松下正治は幸之助のもとで経営にたずさわり、二代目社長になつても幸之助のリーダーシップの影響のもとにあつたので、当然に経営基本方針を活用する立場となつた。経営環境の変化するなかで、基本をまもりながら適用をはかつた。内容を変えることはムリであつたし、必要もなかつたのであろう。経営理念を、時代に合わせてわかりやすく説明して従業員の理解を求めた。たとえば「お客様」は世界に広がり、販売店と最終顧客だけでなく社会そのものもお客様となつたし、「利益」は社会に通用する価格からコストを引いたものと解釈することになった。

その後の経営後継者は、社長就任にさいし、経営基本方針を堅持する表明した。実際には経営環境の激変のもと、経営改革を試み、新しい施策を打ち出していくのであるが、経営基本方針に新しい解釈を持ち込んで解決したのである。

(2) 経営理念の理解と実践

従業員が経営理念を理解して仕事をし、日常の行動・態度に現れるようにするには、企業内教育の徹底、すなわち集合研修と日常指導が

有効な方法である。松下電器では、古い時代には上司の指導が徹底していたし、一九六〇年代以降には研修が充実した。⁽¹⁾もともと、たとえばお客様に対する姿勢についてたびたび問題にされたように、また仕事への主体的取り組みについて反省を求められたように、十分に徹底されていたわけではなかった。

経営理念を本気で実践する態度を身につけるには、経営者としての体験を通して考え、努力して自分で学び取ることが必要と思われる。

幸之助は、部門経営者、管理者、さらには中堅社員にまで経営者としての態度を求めた。事業部制による分権組織経営は、ある程度それを可能にしたし、それを必要としたのである。部門経営者レベルの人聞くと、判断のさいに経営理念を指針とするということがなされた。ただ、よい経営ができるいるのかというと、反省すべき点も多いであろう。

(3) 不易流行

幸之助創業者自身は、必要な場に遭遇するたびに、つぎつぎと新しいことばを示して指導してきた。晩年には自分の考え方方にこだわった面もあったようだ。だいたいは過去の方針を修正するには何の困難もなかつた。

しかし、後継者が過去の方針を修正するには、大変な困難を伴うのである。松下正治は大きな嵐のような環境変化のなかでも、解釈を拡げて対応した。高橋荒太郎は、経営基本方針の骨子を明確にして社内に浸透させた。しかし、二人は経営理念を固定的なものにしてしまつ

たかもしれない。筆者は経営理念あるいは経営理念を表すことばは、十年ないし二十年ごとに見直すべきだと考えていて、長く固定することには問題があるとみてている。

経営革新が呼ばれている今日、経営者は経営に大きな変化を創らなければならぬ。しかし、変えてはならない部分と年々変えていかねばならないものとを見極める必要があるのである。

【注】

- (1) 小原明「経営理念を実践に結びつける仕組み」第一経済大学経済研究会編『第一経大論集』第二八巻第一号、一九九八年、所収
- (2) 「松下電器五十年の略史」松下電器産業・創業五十周年記念行事準備委員会、一九六八年、七二一～七三頁
- (3) 同前、九八頁。松下幸之助「私の行き方考え方」実業之日本社、一九六八年版、二六八～二九四頁
- (4) 後藤清一「叱り叱られの記」日本実業出版社、一九七二年、七一～七二頁
- (5) 前出「松下電器五十年の略史」一一五～一一九頁
- (6) 同前、一三二～一三五頁
- (7) P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編「松下幸之助発言集 第23巻」P.H.P.研究所、一九九二年、二〇九～二一〇頁
- (8) 前出「松下電器五十年の略史」三三二～三三四頁
- (9) 「松下幸之助発言集 第33巻」一九九二年、八九～九〇頁

- (10) 「松下幸之助発言集 第24巻」一九九二年、三三六頁
- (11) 前出「松下電器五十年の略史」三四九頁
- (12) 松下電器産業・社史室編「松下電器激動の十年」一九七八年、二二八～二三二頁、および二四四～二五一頁
- (13) 高橋荒太郎「松下幸之助に学んだもの」実業之日本社、一九七九年。同「語り継ぐ松下経営」PHP研究所、一九八三年。および小宮和行「松下幸之助が惚れた男」ダイヤモンド社、一九九六年、参考

主事の場合は、新入社員教育、会社行事・社内刊行物、仕事を通じての体得、上司の指導の順。

八〇年代に、主任新任者には経営理念研修を必ず受講させるようになり、それまで受講の機会がなかった社員のための経過措置として主事新任者にも研修受講をすすめたのである。

(おはら・あきら 第一経済大学教授)

- (14) 小原明「松下電器の企業内教育—歴史と分析」文眞堂、二〇〇一年、九七～一〇一頁

(15) 松下電器・教育訓練センターで、一九九〇年八～十一月に、経営理念研修に参加した新任主事七三名、新任主任八一名を対象に一回に分けて行つた事前アンケート調査の集計結果がある。

1. 経営理念を理解しているか（注、主観的な回答である）

	主任	主事
経営理念をほとんど理解していない	四%	—
経営理念をあまり理解していない	五〇%	三六%
経営理念を大体理解している	四六%	五九%
十分に理解している	四%	—

2. 経営理念をどのようにして学んだか、とくに役だったものは何か（複数回答）

主任の場合は、新入社員教育、上司の指導、受講した他の研修、会社行事・社内刊行物の順。

比較研究・ドラッカーと松下幸之助

—その1・経営哲学形成の要件とは

渡邊祐介

序章 一人の巨匠一本研究のねじり

完全なる経営哲学

すべての企業経営を成功に導く経営哲学というものは存在するのだろうか。もし存在するならば、それはどのようなものなのかな。本研究はそうした観点から、オーストリア出身の社会生態学者P・F・ドラッカーと日本の名経営者松下幸之助の経営哲学を比較し、一つの見解を示そうとするものである。

ドラッカーも松下幸之助もそれぞれ多数の著作を出版している。

ドラッカーの著作は日本語版に限っても二〇〇四（平成十六）年四月現在で一〇〇冊を越え、現在九十四歳の氏は今も現役で新しい論考を重ねている。一方、松下幸之助も自らの著作は五〇冊におよび、著書に富んでいる。未来志向の社会観・人間観はつねに時代を先取りし、評伝にいたっては一四〇冊を数える。主要著作の販売累計は一五〇〇万部を越え、その増刷は今も途切れていない。松下の場合は松下電器のグローバルな成長が、人気を後押ししてきた大きな要因といつてもよいだろう。

こうした現象そのものが、経営哲学の実効性を証明しているのであろうが、二人の著作を読み比べていくと、興味深い点がいくつかあぶり出されてくる。

二人の属性は、経営学者と経営者、あるいはヨーロッパ人と日本人という点でもまったく違う。人生の適応力としても、十五歳の年齢差、家庭環境、学歴、実業経験等々、経験の違いは甚だしい。それにもかかわらず、二人の哲学には看過し得ない共通点が多分に散見される。それはなぜだろうか。

たとえば、経営組織についてみてみよう。ドラッカーは著作『現代の経営』（原題 *The Practice of Management*）、「マネジメント」（原題 *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*）や、経営組織の形態として分権制組織の有効性を表明している。一方、松下幸之助も、一九三三（昭和八）年に日本で初めての事業部制組織を採用した事蹟を持っている。そのとき松下は、事業部制組織導入を裏づける理念として「自主責任経営」の重要性を挙げていた。つまり、責任の所在が明確となり、人材が自ら主体的に経営をすることで経営者としての成長を期待できるとしたのである。こうした意図は、ドラッカーの主張ときわめて近似している。

また、『経営とは何か』という根源的な疑問に対してはどうか。実は一人とも『経営』を企業経営者だけのものと考えていないところも共通している。企業ばかりではなく、同人サークルや地域の自治会、各種のNGOなど、産業社会を構成する組織は多様化し、数もふえている。

そうした組織それぞれにも『経営』が必要であるとドラッカーは説いている。松下の場合は、経営を政治に生かすことを訴えた。政治の生産性の向上を唱え、政治を「国家経営」であると位置づけた。『経営』に対するこうした発想は、企業経営を根底としている経営学に準じたものではなく、まったくの独創である。

したがって、多くの人に読み継がれている要因を考えれば、既存の概念に捉われない発想だからこそ、アカデミズムの領域を越えて、自己啓発を目的として読み継がれ、普遍的に受け容れられているという見方もできるのである。このようにドラッカーと松下幸之助の比較は、経営を広義に考えているという意味でも興味深いものである。経営者がドラッカーと松下をどのように評価しているかという一例として、ファーストリティリング創業者・柳井正氏は、雑誌論稿（柳井正「ミッショントリニティの公示」「松下幸之助研究」2000・秋季号、PHP研究所、八六頁）で次のように記している。

「(一)の見対照的に見える二人に私は大いなる類似点と畏敬の念を感じます。彼らの著作を読むときに私はいつも『物事の本質にせまり、それをわしづかみにし平易な言葉で誰でも解るよう説明してある』

と感心します。そしてその内容には時代に左右される事なく、世界中で通用する、文化や国民性にかかわりなく経営に有効な知恵が満載されています。それらは経営の常識であり原理原則でありコツなのではないかと思います」

柳井氏のような実践経営者のこうした表明は、普遍性のある経営哲学の探究に対して、ドラッカーの論点も松下幸之助の論点も見逃せない大きな位置を占めていることを大いに期待させるものである。

比較によつて得られる成果

ドラッカーと松下幸之助の著述を比較する上で注意したいのは、單なる表現の一一致から安易に結論をみてはならないということである。テーマによっては意見の一一致を予見できる」ともある。ただし、なぜ一致するかは、思考体系の背景にある必然性を問わなければ、考察そのものが言葉遊びに終わってしまうし、大きな錯覚をすることになりうる。不一致の要因をどこまで掘り下げて考えるかは、普遍性の限界を認識する上でも重要なことである。

また、とくに意識したいのは、経営哲学の形成過程を重視する観点である。ドラッカーは一年にして経営哲学を体系化したはずはないし、松下幸之助も独立した当初から経営哲学を保持していたわけではないだろう。とともに多くの人間とふれ合い、社会の変化や時代の波に影響を受け、人間的経験を積み、反省と考察をくり返したに違いない。哲学の形成過程を個人史的に比較することも、随所で必要だと思われる。

本研究の構成と大まかな哲学体系

ドラッカー、松下幸之助とも、その哲学は、個人の人生から国家・社会の運営にまで体系化されているから、それだけ広範な比較ができると思われる。そこで、以下の構成によつて検討を進めたい。

第一章 経営哲学形成の要件とは（本稿）

第二章 経営者とは何か

第三章 企業・組織とは何か

第四章 仕事と人生について

第五章 国家と未来社会について

第六章 日本について

終 章 これからの経営

ところで、ドラッカー哲学体系と松下幸之助哲学体系の比較検討は各章に譲るとして、とくに重要な共通点についておきたい。

二人の哲学体系が企業経営の範疇を越えているということは、先に述べたが、その中でとくに重要なのは、一人とも企業経営の根幹を“人間とはいかなる存在か”といった人間観に置き、さらに、その人間観を反映させた社会観の確立も同時に行つていることである。

ドラッカーは資本主義社会の進化を遠くに見据え、組織と個人の行き方を提言しようとする。松下幸之助は、宇宙観の中で人間を万物の

王者であると位置づけ、その能力に見合った使命を果たすべきだと考へてゐる。

人間のあり方を考える、人間観を持つということは、同時に、人間をとりまく世界をどう捉えるか、ということでもある。ドラッカーも松下幸之助も、経営を人間や社会との関係という大きな枠組みの中で考えようとした。経営の考え方には普遍性があるという背景にはそうした思索の姿勢があるのかもしれない。

ドラッカーの松下觀、松下のドラッカー觀

ドラッカーと松下幸之助の間に交流はなかつた。互いの著書がともに経営哲学をテーマとし、それぞれがベストセラーでありながら、直接的に意見の交換がなかつたのは、今にしてみれば不思議であり残念なことである。

ドラッカーと松下幸之助の本人同士を結びつけることによつて、経営哲学に大きな新機軸を見出そうという動きも過去にあるにはあつた。一九七三（昭和四十八）年、ダイヤモンド社社長の石山四郎氏が、カリフォルニア州クレアモントのドラッカーの自宅と松下電器本社を度々訪れ、往復書簡によつて双方の経営哲学の共通項を見出す、あるいは同じ経営課題についてそれぞれが回答を示すという方法で経営哲学の比較を試みる企画を推進した。ドラッカーも松下幸之助も同意して、企画が成立したかにみえたが、最終的には不都合が重なつて頓挫した。

同年四月十八日に石山氏が松下を訪問したときの速記録によれば、

当初、ドラッカー個人についての松下の認識は薄かったが、石山氏からドラッカーの経歴と人となりを聞かされ、さらに社会学者としての実績を聞くにおよんで、経営、経済のみならず、社会のあり方について話し合うことをたいへん期待していた。それだけに二人の対話が実現しなかつたのはかえすがえすも残念である。

本研究は、もし二人の対話が実現していたならば、という願いも込めて検討を進めていくことにしたい。

第一章 経営哲学形成の要件とは

1 ドラッカー哲学と松下哲学の出発点

ドラッカー・システムの捉え方の困難さ

ドラッカーの経営哲学は、アカデミズムとは一線を画している。

九十歳を越えてなお現役コンサルタントとして活動し、著述に精を出す。著作の傾向からいっても、学術的成果以上に啓発的成果に重きを置いている。学者としての実績評価といったベクトルそのものが通用しないのである。

法学博士であり、政治・金融のジャーナリストであり、経済学者でもある。しかし、当の本人は自らを「社会生態学者」と語ったり、「もの書き」と称したり、「傍観者」と表現している。ドラッカーの翻訳者として、日本におけるドラッカー哲学の伝道師といわれる上田博

生氏によれば、ドラッカーは社会の動きをひたすらに“観る人”、すなわち観察者こそ彼の本質だという。観て認知したことを論評し、また組織の啓発に努める。こうした活動がドラッカーの仕事のスタイルなのだ。

「マネジメントの父」「米国の産業を変えた男」「マネジメント理論が生んだ偉大な思想家」「資本主義の年代史家にして擁護者」などドラッカーを形容する表現は多い。しかし、ドラッカーの論点はマズローなら「欲求論」、マクレガーなら「X—Y理論」というように特定の理論として呼称されるものではない。ドラッカーの「マネジメント理論」という表現は奇妙である。結局、ドラッカーの最大の貢献は、それまで認識されていなかつた「マネジメント」を「発見」したことによるのである。

ドラッカーの業績がアカデミズムにうまくはまらないことは経営学者間では共通の悩みのようである。

ドラッカーの言論が日本でも紹介されるようになつた時分、寺沢正雄元名古屋工業大学名誉教授は、著書『ドラッカー・システムの研究』（日本経営出版会、一九六九年）「まえがき」において、「ダイナミックなドラッカー経営学の方法論的把握はきわめて困難であるといわざるをえず」と記している。社会論が主体であつたり経営論が主体になつたりと視点が変化する。著作がその都度前作を補填する形式で論が発展していくため、論理の帰結をつかみにくいのかもしれない。

ドラッカー学説の系譜

ドラッカーの経営哲学は著作の連作によつて整い、また認知されるようになったといえよう。そのため、執筆順にその論点をふりかえる」とが大切である。

まず、処女作「経済人」の終わり」（原題 *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*）から整理するところによつて、ひと言でいえば、ドラッカーの特徴は本書ですにはつきりと表れてゐる。すなわち、経営学の前提である企業を主体とするスタンスから入つていないのである。

本書がアメリカで出版された一九三九年、ドラッカーはすでにアメリカに移住し二年を経ている。波乱続きだった生活がようやく落ち着いた頃である。ドラッカーはまだ三十歳にすぎない。しかし、このオーストリア移民が著した本書の衝撃は大きかつた。米英でベストセラーとなり、最初の書評を書いたのはウインストン・チャーチルである。チャーチルはイギリスの士官学校卒業生への支給品に、このドラッカーの処女作を入れるほどドラッカーに共鳴した。

「経済人」の終わり」は純粹に政治に対するイデオロギーの書物であり、マネジメントという視点はまだない。副題に *The Origins of Totalitarianism* とあるように、当時ヨーロッパを席巻しようとしていたヒットラーのナチズムを觀察し、全体主義の起源を独自の教養と社会学的な視点で説明したものである。表題の「経済人」とは、『経済的満足だけが社会的に重要であり意味がある』とする概念上の人間の

」とをいう。ドラッカーの哲学は、いわば経済人類学の視点から出発しているのだ。

第一次世界大戦の敗戦により、ドイツでは従来の経済・社会・価値に対する秩序が崩壊した。その混乱により、大衆は旧秩序の合理性を信じられなくなった。そして経済的合理性を越えた価値観にも目を向けるようになつた。すなわち自由よりも統制を是認し、民主主義から専制主義への転換を肯定していく。

なぜ、こうした思潮に至つたかについてドラッカーは、ヒットラーの詐術的な政治的プロパガンダが大衆の不安や絶望に巧みに入り込んだからだと解説する。ヒットラーの考え方には、ヒューマニズムに欠け、社会的正当性もない。それでも、大衆が魔法にかかったように追随していくたのは、社会的不安と絶望の解消を何よりも望むという心理が世相の根底にあつたからである。その不安からの脱却のために民族主義が借用され、非人道的な論理にもかかわらず、罷りとおつた。そして、そうした現象も経済人の崩壊を示すものであると述べた。

結論としてドラッカーが主張したのは、詐術的に大衆を煽動し、独自の産業社会を作り出したヒットラーに対抗して、大衆ならびに国際社会は、自由と平等というヨーロッパの基本的価値を再編成して、新たな産業社会を生み出すことが必要だ、というものであった。

こうした論点は、一九四一年に刊行した次作「産業人の未来」（原題 *The Future of Industrial Man*）において一層明確になる。自由の放棄によって社会を機能させようという全体主義は大量虐殺というおそろしい結果までもたらした誤りであった。この誤った思想を正し、

全体主義に打ち勝つためには、新しい産業社会の構築が必要である。

どういう社会なのかといえば、それは人間の本質に立脚し、人間を

生かす社会である。すなわち、個々の人間は責任を伴う自由を天与のものとして与えられ、企業を中心とした産業中心の社会にあって、それが所を得て機能している、という姿であるべきだというのだ。

このようにドラッカー経営哲学の大きな特徴は、人間のあり方と社会のあり方がセットとして体系化されているところにあるのではないだろうか。

こうした特徴の上に、マネジメントのあり方が考察されていくわけだが、その研究に取り組むきっかけは、新天地アメリカではじめて受けた受託研究であった。

アメリカはすでに世界経済の牽引車である。その主役はピッグ・ビジネス。その代表格であるゼネラル・モーターズ（GM社）の研究に関わることができたことが、ドラッカー経営哲学の実質的な思索の始まりだったといえよう。

ドラッカーは自らの実態調査を依頼したGM社トップと、来る産業社会の主役たる企業のフィールド調査を欲していたドラッカーとの邂逅はまさしく運命的なものだったのかもしれない。かくて一九四五年刊行の「会社という概念」(原題 *The Concept of the Corporation*)は、産業社会における重要な位置づけとなる企業のあり方を認知し、為さるべきマネジメントの意味や方法を研究し始めた記念碑的作品となつた。

ドラッカーは企業を、人間の努力を生かす組織として観察する一方、

社会制度の単位組織として政治的な意義を検討した。ドラッカーのマネジメント論は、「ここに出発をみたわけである。

以降のドラッカー哲学の形成は各論の検討において随時紹介することとするが、そのスタンスは資本主義社会の変化を論じ、それに際して経営者に新たに求められる資質を提起するというものである。

総じていえることは、「経済人」の終わりが五十年前に書かれているにもかかわらず、現代でも版を保ち読み継がれている現実のところ、社会の動態的な変化を読み誤らないドラッカーの観察眼の鋭さである。その経営哲学の根底は、実は歴史から現実の法則を読み取るスキルに支えられているのかもしれない。

松下経営哲学の特徴

ドラッカー同様、松下経営哲学も経営の域にとどまらず、大きな体系を持っている。

産業一筋に生きた松下が、経営に対する思索を哲学として昇華させたこと自体は奇異とすることではない。古くは多くの近江商人が商売の極意を家訓として遺していくように、けつして少なくないのである。ただ、同時代の経営者と比べても、ひとり松下だけは経営のあり方を思考するのみならず、政治のあり方から宗教についてまでも思索の範疇を広げていた。ことに、一九七二（昭和四十七）年に示した「人間を考える」（P.H.P.研究所）における「人間の本質はダイヤモンドの原石」や「人間は万物の王者」という人間観、同時に「宇宙の根源」の認識、宇宙の生態を「生成発展」と表する独自の宇宙観は、その経

當哲学の根底にある思索としてきわめて重要である。なぜ松下は実業人でありながら、こゝまで哲学的になれたのであるか。

松下の思索者としての側面を、アメリカのジャーナリズムが日本に先んじて認知していくことは驚くべきことである。松下が存命してた一九六四（昭和三十九）年九月、「ライフ」誌は東京オリンピックを間近に控えた日本について特集を組み、その中で、松下を「Top Industrialist (最高の産業人)」、Biggest Money-maker (最高所得者)、Philosopher (思想家)、Magazine Publisher (雑誌発行者)、Best-selling Author (ベストセラー作家) の五つの顔を持つ人物」「フォードとアルジャー（アメリカの牧師・作家）の二人を一人で兼ね備えたバイオニア」として紹介した。

当時でも八〇〇万部の発行数を数えた同誌に、松下の人となり、事業を発展に導いた经营理念、人間觀・宇宙觀を含む松下が唱えたP.H.P. (Peace and Happiness through Prosperity=繁栄を通しての平和と幸福) の理念が記述されたことは、世界的にも大きな関心を集めた。松下の经营理念は即「水道哲学」と理解されることが多いが、その一言を以て松下経営のすべてを規定し代表させる」とは非常に危険である。

経営に関する哲学やれば、「水道哲学」のほか、「お客様第一主義」「自主責任経営」「率先垂範」「衆知経営」「ダム経営」「共生共榮」「適正経営」「適正利潤」「無形の契約」「適材適所」「社員稼業」等々さまざまなものがある。これらの思索はそれぞれが断片的に存在しているのではなく、人間觀や宇宙觀にまで連結した大きな体系に則した考え方である。

ドラッカーは一九二七年、十八歳でギムナジウム（パブリック・スクールのようなもの）を卒業し、イギリス、ついでドイツに赴き、ハンブルグの貿易会社の見習いを一年三ヶ月務めた。ハンブルグに出たことは父親を失望させたという。ギムナジウム卒業後は大学に進み、医業を継いでほしいと期待されていたのである。しかし、ドラッカー

方である。

それにしても、ドラッカーにせよ、松下幸之助にせよ、なぜそこまで広く深い思索を自らに課したのであろうか。その疑問の解消のためには、二人の人生の歩みからその要因を探つてみるとしたい。

2 ドラッカーの人生と松下の人生

ドラッカーの生い立ち

P·F·ドラッカーは一九〇九年にオーストリアのウィーンで生まれている。オランダ系である（ドラッカーという姓は、オランダ語で“印刷する人”を意味する）。ドラッカーハウスは文学的教養に優れ、父のアドルフは、オーストリア政府の高官を務めたのち、国際法学者となつた。一九三八年にヒットラーがオーストリアに侵攻すると、息子と同様アメリカに渡り、ノース・カロライナ大学の国際経済学教授となり、またカリフォルニア大学でヨーロッパ文学を教えるなど、多彩なキャリアを持つた。アドルフは一九六七年、九十一歳で他界していく。母のキャロラインはオーストリアで最初の女性医学者であった。こうした家系からもドラッカーの育ちのよさがうかがえる。

ドラッカーは一九二七年、十八歳でギムナジウム（パブリック・スクールのようなもの）を卒業し、イギリス、ついでドイツに赴き、ハンブルグの貿易会社の見習いを一年三ヶ月務めた。ハンブルグに出たことは父親を失望させたという。ギムナジウム卒業後は大学に進み、医業を継いでほしいと期待されていたのである。しかし、ドラッカー

自身は、学業の継続よりも経済的に自立した生活の確保のほうが魅力的であった。結果として、親の意向からどうしても大学卒業を果たさなければならなかつたから、同時期にハンブルグ大学法学部に入学、翌年、フランクフルト大学に移籍する。複線的キャリアはすでにこの時期から始まつてゐる。

フランクフルトでのドラッカーは活潑である。アメリカの金融会社マーチャント・バンクの証券アナリストをしたかと思えば、フランクフルト随一の発行部数を誇る『フランクフルター・ゲネラル・アンツアイガ』誌の金融・外交担当記者として採用され、すぐに上級編集者に昇格して活動する。並行してフランクフルト大学の国際法・国際関係論の博士号を一九三一年に取得するのだから、実にエネルギーッシュである。ヒットラーへのインタビューさえ経験している。

しかし、自らのイデオロギーとして、次第に台頭するナチズムをと

ても容認できない。やがて、そうした反発を抱いていた限り、ジャー

ナリストとしても、大学教師、ビジネスマンとしても、いずれドイツにとどまるることは不可能になるだろうと、ドラッカーは自らの進退を予見するようになつた。そして、執筆した論文が、ナチスの不興を買おうにおよんだことが決定的な契機となつて、身の危険をさけるため、イギリスに逃れた。

ロンドンでふたたびマーチャント・バンクのエコノミストとして勤め始めたドラッカーは、アメリカの新聞・雑誌にも寄稿を始め、次第に自由で未来志向のアメリカに惹かれていくようになつた。また、マインツ出身の物理学者ドリス・シュミットと結婚したのもこの頃であ

る。一九三七年、イギリスの新聞グループ四社とアメリカ通信員として記事を送る契約を結び、二十八歳でアメリカに移住する。

その後、ワシントンでしばらくドイツ産業に関する情報活動につき、ニューヨークのサラ・ローレンス大学で教鞭を取り、このときに初の著作「経済人」の終わり」を刊行する。この著作は先述のとおり評判を呼んで大きな実績となつた。大学からの勧誘も重なり、一九四二年から四九年までバーモント州のベニントン大学に奉職（教科は哲学・政治・宗教）、五〇年からはニューヨーク大学大学院で経営学を、七一年からはカリフォルニア州のクレアモント大学大学院教授として、現在も経営学・社会学の講義を続けていることになる。

この間で大事なことは、社会学・政治学・経済学を専門として言論活動をしていたドラッカーが、なぜマネジメント研究に踏み込むようになったかであろう。

それは、ベニントン大学への奉職時と重なる。著作第二作「産業人の未来」を読んだGM社の幹部が、同社の経営方針と組織構造の研究をドラッカーに依頼してきたのである。

ドラッカーは受諾し、十八カ月かけて研究を行つた。GM社のすべてのトップ・マネジャーにインタビューをして、企業内マネジメントの実態を調査した。この体験が、経営学者かつコンサルタントとしての新たな道筋を開いたということになる。

ドラッカーの人生は糾余曲折に満ちている。しかし、結果論を承知でいえば、血筋として法学・経済学・文学の広範な知識体系を有し、ヨーロッパでさまざまな社会的葛藤を経験し、そしてアメリカという

新興の土地においてじっくりと思索を熟成したこと。こうした境遇がドラッカーの人格に、天の配剤的に集約されて経営哲学に反映されたと考えれば実に運命的でおもしろい。

GM社は、まったくの第三者であるドラッカーに白羽の矢を立て、自社組織を研究させたという点でもかなり先進性を持つ企業だといえよう。ただし、皮肉なことながら、ドラッカーの研究成果【会社という概念】はGM社サイドから全面的に賛同されたとはいえないと言く。

なぜかといえば、組織を見るにあたって、ドラッカーは、社会学や政治学、さらには民族学と、種々のイデオロギーを含んだ広範な視点で観察することを志した。そして結論として、時代の最先端であるGM社は、すでに単なる営利組織ではないという発見をした。そこに「マネジメント」が発見できたということ、それは言うまでもない。しかも、その「マネジメント」は企業組織のみならず、企業以外の組織においても有効であることをドラッカーは認知したのである。ドラッカーにとっては画期的な機会だったが、GM社の自社研究成果としてはどうでもよいことだったというのが真相らしい。

それはさておき、大まかにみれば、このようにドラッカーの人生の変転そのものが経営哲学の形成に関係しているのは明白である。

ドラッカーに影響を与えた人たち

次に、少年期青年期のドラッカーが人生の過程でどのような人物との出会いを経てきたのかも、哲学形成の大きな要因としてみておきた

い。

一九七九年に刊行され、もともとドラッカーの自伝的色彩の強い『傍観者の時代』(原題 *Adventures of a Bystander*) は、ドラッカー一家の境遇、その人脈がドラッカーの精神形成にいかに影響があつたかを示している。ただし、この自叙伝は異色で、自分に接した人物群を紹介していく形で執筆されているため、肝心のドラッカー自身については詳述されていないくらいがある。その点、『傍観者の時代』よりも、他者によるドラッカーの伝記のほうがドラッカーの歩みを辿るにはわかりやすい。

アメリカ人ジャーナリストのジャック・ビーティが書いた『マネジメントを発明した男 ドラッカー』(平野誠一訳、ダイヤモンド社、一九九八年)によれば、ドラッカー一家はウィーン郊外の一流建築家によつて設計されたモダンな邸宅に住まい、ドラッカーが自室としていた屋根裏部屋からはぶどう畑が眼下に広がり、その先にはウィーンの森を一望に見渡すことができたという。上流の出である。

父アドルフは月曜日になると、必ずパーティを開き、経済学者や高級官僚、国際弁護士がよく自宅に訪れた。また、知人・友人宅で開かれる知識人サロンにもドラッカーは入り浸つっていた。そうした家庭環境、交友関係に恵まれていたことが、ドラッカーの哲学形成の要素としてます欠かせないものだったと考えられる。

先述のとおり、『傍観者の時代』はドラッカーに影響を与えた人物を時代順に列伝形式で描いている。こうした構成から、こと人間形成という点では、同書前半で紹介されるドラッカーの祖母、ヘルマン・

シュワルツワルト博士夫妻、小学校の先生だったミス・エルザとミス・ゾフィー姉妹、精神医学者の草分けであるフロイト、そしてトラウン・トラウネット伯爵と女優マリア・ミュラーといった人物が大きな存在であったと筆者は考える。

まずドラッカーの祖母のことであるが、彼女も良家の子女として生まれている（同書では名前が明記されていない）。彼女は、若い頃クララ・シユーマン（シユーマンの妻）の弟子で、グスタフ・マーラーの指揮で演奏をしたこともあるほどのピアニストであった。性格はよくいえば天衣無縫、悪くいえば「愚鈍」「間抜け」といった言動の持ち主だったとドラッカーはい。たとえば、買い物の帰りに銀行に行き、買ってきたものを預かってほしいと訴えて支店長に断られ、腹立ち紛れに口座を移してしまったこともあった。

同書が伝える祖母の印象的な思い出を紹介する。

ドラッカーが祖母と二人で市電に乗っていると、ある駅でナチス党の若者が乗り込んできた。すると、祖母はすたすた若者に近寄り、持っていた傘で身体を小突き、彼の襟にあるナチスであることを示す鉤十字章を指差しながら、「あなたがどのような政治をありがたがろうとあなたの勝手だし、あなたがたの政治にいいところがあれば私だって同調しないでもない。ただし、あなたのこの印章が他人の気分を害するかもしれないことは、あなたの教養からすればわかるんじゃないかな。そういう、他人様の宗教をけなすようなふるまいは他人様のにきび面を笑いものにするような不作法というものでしよう。あんたは他人様から面と向かって『にきび面の礼儀知らず』なんて悪態をつか

れたくないでしよう？」と説教してしまう。止める間もなく、若きドラッカーは息を呑んで成行を見守るしかなかつた。ところが、そのナチスの若者は、素直に鉤十字章を外し、降りるときにはわざわざ帽子をとつて会釈までしたというのである。

こうした無鉄砲さあまりない祖母の言動になぜ人は納得するのか。祖母の間抜けが単なる間抜けではないことをドラッカーは考えざるを得なかつた。自らの思想からナチスとの対決を決断したドラッカー自身、これまで言論武装を以て抵抗運動をしてみたところが、鉤十字章をたつた一つさえ減らすことができなかつた。それを、たとえ愚鈍のなせる業だつたにせよ、祖母は成功したのである。洗練された教養や才能やイデオロギーではなく、ある特別な分別による効果だ、とドラッカーは看破した。

間抜けなことを口にして変人として扱われるのが常だったが、それでも祖母はけつして軽蔑されるようなことはなかつた。毎度の失敗談はいつもユーモアにあふれ、聞く者に愛着の気持ちを抱かせた。その場における常識非常識とは別に、祖母の人間的な分別が人を納得させたのである。つまり、ドラッカーは、社会的道徳より人間的心情になつた倫理のほうが正しい面もあるのではないか、と祖母の言動から感じたのである。そうした発見から人間本位の考え方を形成していくのではないだろうか。

二人の教師、ミス・エルザとミス・ゾフィーは、ドラッカーに教育と学習のあり方を示した稀有な教育人として回顧されている。ミス・エルザは生徒一人一人に個性に応じた目標を与えた。そして、生徒自

身に改善点を気づかせ、自信を持たせることに配慮した。算数が苦手だったドラッカーは、ミス・エルザから次のように提案を聞いて驚いたという。「あなた、算数の出来がよくないと思っているようだけれども、ほんとうはよくできるのよ。それどころか、とてもよくできる。いつそ四年生のうちに小学校でやることを全部すませてしまつてはどうかしら？」

ミス・エルザは成績の悪さと潜在的能力を同一視しなかつたのである。そして、ドラッカーに検算と字の習練をくり返させたという。

ミス・ゾフィーのほうは、ドラッカーの表現を借りれば、「一人一人の生徒の頭上を舞い」、言葉というよりはしぐさで生徒を指導したという。生徒の中に身を置いて、次から次へと生徒の手に自分の手を添えて鉛筆や画筆を誘導する。生徒が得心して喜びの表情を見せる、「称赞」を示す微笑で応えた。

「ミス・ゾフィーにはカリスマがあった。ミス・エルザには手法があつた。ミス・ゾフィーは啓示を与える、ミス・エルザは技能を与えた。ミス・ゾフィーは洞察力を持たせ、ミス・エルザは学習の手引きをした。ミス・ゾフィーは教師であり、ミス・エルザは教育学者だったのだある」（P・F・ドラッカー／風間楨三郎〔訳〕「傍観者の時代」ダイヤモンド社、一九七九年、一二六頁）

と、ドラッカーは回想している。

こうした名教師との出会いもまた、ドラッカーのコンサルタントとしての啟发力に、またマネジメント理論の形成に潜在的影響があったのではないだろうか。

精神医学界の重鎮フロイトとドラッカーの接点は、ドラッカーの両親がフロイトと長年の知り合いだったという縁で持たれた。とくに女医の母には近しい存在だったようである。直接会ったのはドラッカーが八、九歳のとき、フロイト家のとなりの組合食堂にドラッカー一家もしばしば食事に訪れた時期があり、ある日、両家が偶然同じテーブルに着いたのがきっかけであった。

両親はフロイトとの交流をたいへん榮誉にしていたらしく、握手をしてもらつたドラッカーに、「今日という日をよく覚えておきなさい。今会つた人は、オーストリアで一番偉い人なんだからね。いやそれどころかヨーロッパで一番偉い人かもしれない」と語つたという。

こうした機会からドラッカーは、フロイトのオーストリア医学界における立場、ユダヤ人としての葛藤といった問題に、彼なりの考察を試みるようになった。ドラッカーにとって、こうした知識人の内的葛藤に対する思索は、個人と社会の関係において、経営哲学形成にも大きな影響を与えたことであろう。

その他、エピソードとともに紹介するのを省くが、ヘルマン・シュワルツワルト博士夫妻、トラン＝トラウネック伯爵と女優マリア・ミュラーの存在も、ドラッカーの哲学形成に大きな貢献をした知識人たちである。

ヘルマン・シュワルツワルト博士は三十五歳でオーストリアの枢密顧問官、財務次官を歴任する高級官僚。その妻オイゲニア・シュワルツワルトは学校経営や文化サロンといった社会活動に長けた教育学者である。夫妻のサロンはノーベル賞作家トーマス・マンが訪れるほど

知識人の集う知性に満ちたユートピア的場所であった。この夫妻との交流もドラッカーの父の社交による。この夫妻は、次第に政治的影響を受け、不幸な末路に至る。

トラン・ミュラーのカップルは、やはりドラッカーの両親の親友であり、近隣に住んでいたことからドラッカーと交流を持った。

トラン・ミュラーのカップルは社会主義運動に身を投じたが、社会主義そのものに絶望し挫折する。こうした政治的イデオロギーに翻弄された経緯をドラッカー青年に告白し、大きな示唆を与えていた。トラン・ミュラーの夫カップルとドラッカーの交流は、ドラッカー家がウィーンを去ることで終わる。そして、残った夫たちはドイツ軍が進駐してきた日に心中するのである。

先のシユワルツワルト博士夫妻にしても、「傍観者の時代」にはオーストリアの上流階級が、政治社会の当事者として複雑なイデオロギーに苛まれる様が描かれている。こうしたヨーロッパ知識人の葛藤が、ドラッカーの思索において整理され、「経済人」の終わりや「産業人の未来」といったドラッカー社会学の底流に収斂されていったのである。

松下幸之助の生い立ち

次に松下幸之助の生い立ちをふりかえっておく。

松下幸之助は、一八九四（明治二十七）年に、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木で松下政楠、とく枝の三男として誕生した。松下家は江戸時代からの小地主の家で、祖父房右衛門の代にもつとも栄えた。松

下の生家のそばには、樹齢七百年とも八百年ともいわれる松の巨木があり、近隣では「千旦の松」と呼ばれるシンボルとなっていた（この松は落雷と火災に遭って焼失したが、現在も根元の部分は残されており、その大きさが偲ばれる）。

松下は兄二人、姉五人の末っ子として生まれた。生誕時は裕福であった。一家に大きな波風が生じるのは、一八九九（明治三十二）年、父政楠が米相場に手を出して失敗したことからである。政楠は資産をすり減らし、和歌山市内に転居せざるを得なくなつた。家財を売り払つて残つたわずかなお金で元手で下駄商を始めるが、にわか商いではうまくいかず、長く続かない。

一家の不幸はとどまるところを知らない。この頃すでに松下は小学校に入学していたが、長兄、次兄、次姉を相次いで流行り病で亡くしている。商売をあきらめた政楠は一身大阪に出ることを決断、大阪盲聴院に奉職する。そして松下の転機は、四年生のときに訪れる。政楠が大阪の火鉢店で丁稚を求めていることを知つて、松下を大阪に呼び寄せたのである。

松下は宮田火鉢店での奉公、さらに盲聴院の設立者五代五兵衛の弟音吉が経営する五代自転車店での奉公を通して、大阪の商習慣を学びつつ成長していく。松下が電気事業を志したのは、十五歳の夏、大阪の市内を走り始めた路面電車を見たときである。『これからは電気の時代になる。電気に関する仕事をしてみたい』と思うようになった。自転車店の店主からは大きな信頼を寄せられていたが、電気事業へ

の思いは断ちがたかった。松下は辞めるきっかけをつくるため、母病気との電報を店あてに打つてもらい、その看病を理由に自転車店を辞する。そして義兄の紹介で、一時セメント会社に籍を置き、その三ヶ月後に晴れて大阪電燈株式会社に見習い工として入社することができた。十五歳のときである。

従業員としての松下はきわめて優秀だった。入社後わずか二カ月で工事担当者に昇格、二十二歳で最年少の検査員に抜擢されるなど、上出来すぎる出世であった。しかし、松下は予期しない気持ちに陥った。それは検査員という仕事の充実感のなさであった。配下の工事人たちの仕事を点検するだけの業務では、労働を全うしたという達成感が得られない。もやもやした気持ちを紛らわすために、自らソケットに工夫を加えようと試み、試作品までつくってしまう。ところが、上司はその改良ソケットを評価してくれない。ここに来て松下はじめて独立願望を持つに至つた。おりしも、肺尖カタルのために体調は思わずなく、常勤がむずかしい。この際独立して、自分なりのベースで仕事をしていく道を選ぼうと決心する。

そして、一九一七年（大正六）年六月、大阪電燈を退社。大阪市猪飼野でソケットの製造に着手する。高等小学校を出たばかりの義弟井植蔵男（のちの三洋電機創業者）が加わるのはこのときである。

当初、ソケットの売り込みはままならず、当時大手であった川北電気の下請けで扇風機の部品製造などをして急場をしのぎ、翌一八（大正七）年三月、大阪市内の西野田大開町で松下電氣器具製作所を開業。アタッチメントプラグや二灯用差し込みプラグがヒットしてようやく

事業が軌道に乗っていくことになる。

ここで、松下の経営哲学と、実際の松下電器での経営戦略の特徴を重ねて整理しておくことにする。経営史の視点に立てば、松下電器の成長には衆目の一致する理由がいくつか挙げられる。

その筆頭に来るのが、「流通優位の発想とそのためのシステムの創出」であろう。さらには「二番手として市場参入する戦略」、そして「独自の分権組織（事業部制組織）の採用」といったところである。

「流通優位の発想とそのためのシステムの創出」とは、大衆との密着を重視する、つまり「お客様大事」の考え方方に立つということである。大衆が望む商品をつくれば必ず事業は成功する。したがって、できるだけ顧客のものに近づき、需要のキヤツチに努める必要がある、と松下は考えたのである。製造業といえども、流通を他人任せにできない。その思いが代理店・小売店の組織化、すなわち顧客の玄関先にまで自ら足を運んで製品を届けようとする戦略に繋がつていった。そうすれば、顧客の要望に迅速に対応できるし、潜在的需要をいち早くキャッチすることもできる。つまり、家庭電器事業に徹した戦略だったともいえよう。

ところで、ドラッカーの有名な言葉として、「事業とは顧客の創造である」という表現がある。顧客の欲しいモノを見つければ事業になる。たしかに松下も顧客の需要を把握しようとしているのだから矛盾するわけではない。しかし、松下とは随分違うニュアンスである。それはなぜだろうか。

いわばこれが実業家と学者の違いなのかもしれない。松下のいう

「お客様大事」という表現には、お客様すなわち顧客とのつながりに売買関係を越えた感覚を感じるのである。「お」と「様」がつくところには「顧客」はない姿勢が見受けられる。

それに対して、「顧客の創造」というドラッカーの表現は、学者・理論家としての公理的表現というイメージがある。あるいは、アメリカン・プラグマティズム的と呼ばべきのだろうか。あつさりしたものを感じるのである。もつとも、それだけのことで優劣を評しているのではない。

次の「一番手として市場参入する戦略」は、やはり顧客第一主義の表れといつてよいだろう。ただし、ここでいう顧客は、「個客」ではなく、「大衆」である。競合品のまったくない新商品の創造は、当然れば大もうけ、はずれば大きな損失を背負う。他社はいち早く大衆のニーズに合った新商品を目指すのに対して、松下電器は違った次元に立っていた。「早い」ことよりも、「安く価値のある」商品づくりに徹していた。したがって結果的に、一番手でなくともかまわないというスタンスとして定着したのではないだろうか。

最後の「独自の分権組織（事業部制組織）の採用」は、ドラッカーが「現代の経営」において有効だとしている連邦型組織の意図とほぼ同じものである。

松下の意図は、部下に任せることで責任を明確にできること、そして部下にそうした経験を積ませることで経営責任者が育成されると、の二つであった。

ドラッカーの場合は、さらに連邦型組織はかなり低い階層の者まで

独立して指揮する能力があるかどうかの評価を可能にする、という効果を述べている。この点について松下は、事業部制組織とは直接結びつけていないが、「社員稼業」という理念に同じ意図を訴えている。

「社員稼業」とは、社員一人一人がそれぞれ“社員稼業”という個人事業の社長であるとの意識、見識に立って仕事をするように、という考え方である。

ドラッカーは観察者として、低階層の人材の経営センスを養える効果を指摘し、松下は経営者として、全社員が経営センスを磨いて仕事をせよ、といつてているのだ。その真意は近いのではないだろうか。

最後に、松下電器の事業部制組織に関して、その特徴を付言しておくなりば、アメリカの事業部制組織との成立の違いであろう。アメリカにおける事業部制組織は、アメリカの経済史家アルフレッド・D・チャンドラーによれば、一九二〇年代に主要なビッグ・ビジネスが形成される中、何万人もの従業員を組織化する葛藤と混乱を收拾する形で成立したとされる。

それに比べ、松下電器が事業部制組織を採用した当時はどうであつたか。経営規模は従業員が一〇〇〇人こそ越えていたものの、ビッグ・ビジネスの域には遠い。経営上に課題を抱えていたわけでもなく、一般的な職能制組織に問題があつたわけでもなかつた。つまり、松下電器における事業部制組織の採用は松下の強い意向に基づいて成立したわけで、かなり理念主導型の経営であったことがうかがえる。

以上、松下幸之助の経営手法は自らの経営哲学が直接的に反映されたものであった。では、先のドラッカー同様、その哲学はいかなる過

程を経て形成されたのである。人生経験に裏打ちされた結果として、やはり、松下に影響を与えた人物群をふりかえることとする。

松下幸之助に影響を与えた人たち

松下幸之助の著書『折々の記』（P.H.P.研究所、一九八三年）は、自分にとって印象に残る人物の思い出を綴った著作である。挙げられているのは二十数名で、その半数以上が、同時代もしくは先輩にあたる実業家である。

本書から推察するに、松下の哲学形成に大きな影響を与えたと思われる者は、まずは両親、以下、幼少の頃から青年実業家時代までに遭遇した群像、すなわち五代音吉夫妻、五代五兵衛、山本武信、岡田悌蔵、そして加藤大観といった人々ではないかと思われる。

まず両親について述べると、かなり複雑な影響を受けたものと思われる。

とくに注目すべきは父政楠の影響である。政楠の人生はそれ自体が松下の成功の前段になつている。松下の成功は政楠の失地を補つて余りあるかもしれないが、その成功を見ずして世を去つた政楠の人生は、松下の目にどのように映つていたのである。

松下から裕福な暮らしを奪い、学業さえまならない境遇に遭わせたという意味では、酷薄な仕打ちをした父親である。しかし、松下にとっては痛ましくもいとおしい存在であった。松下が『折々の記』で紹介しているのは、恨むどころか、感謝すべき父の思い出である。

丁稚時代、和歌山の母と姉が大阪に移り住んだ折に、二人は自分た

ちと住まいを共にすることで、松下の丁稚生活をやめさせ、夜学に通わせてはどうかという提案をする。松下もその提案に心が揺れかけた。ところが、政楠は松下にこう言つたという。

「お母さんから、おまえの奉公をやめさせて給仕に出し、夜間勉強をさす」という話を聞いたが、わしは反対じや。奉公を続けてやがて商売をもつて身を立てよ。それがいちばんおまえのためやと思うから、志を変えずに奉公を続けなさい。今日、手紙一本よう書かん人でも、たくさんの人を使って立派に商売をしている例が世間にはたくさんあることをお父さんは知つていて。商売で成功すれば立派な人を雇うこともできるのだから、決して奉公をやめてはいけない」（『折々の記』一八七頁）

松下はこれに従つた。そして、この父の見識に後年感謝の念を述べている。終生松下は政楠に対する尊敬の念を失うことはなかつたようである。

父政楠が松下に与えた影響とは何だろうか。

まず、近代資本主義のリスクをもつとも残酷な形で経験してしまつたという点で、実業においては反面教師といわざるを得ない。松下は子供心に生活の変転を痛感させられたことであろう。

松下の記憶によれば、政楠は資産を失つたあとも、挽回を期して相場に手を出したという。その姿を松下はやりきれない思いで見ていたはずである。資本主義のシステムが有する投機性が人間を変えてしまう怖さも知つたのではないだろうか。

ただし、こうした痛ましい政楠の姿が、尋常ならざるモチベーション

ンを松下に与えた、ということもいえるのではないだろうか。つまり、是が非でも松下家の失地回復の志を果たすというゴール・セッティングの役割を果たしたといえよう。

また渡部昇一上智大学名誉教授は、ユニークな主張をしている。松下はわずかな歳月であれ、没落するまでの間、女中に守りをしてもらうほどの豊かな生活をしていた。渡部氏は、そうした幼少期の豊かさの刷り込みを重要視し、「若いときに幸福だった人は、永久にベシミストになることがない」という西洋の諺、あるいは「人間は幼児期に多少なりの豊かさ、それも物質的のみならず、文化的な匂いをかいできないと大成しない」という一説から、松下の素質を評価している。わずかながらでも、父のおかげでそういう豊かさを享受できたわけである。

幼い松下にとって、目の前に表れた資本主義とは何だったのだろう。家を経済的破綻に導いたシステムだとしても、それを以て資本家を恨み、共産主義に走るということはなかつた。資本主義の合理性と父の失敗は別物であるという理解力が備わっていたといえよう。ただ、松下がよく「商売は本来成功するものである」と言う背景には、投機的な商売について強いアンチテーゼが働いているのではないだろうか。正しい道理に基づいた商売を志向すれば必ず成功できるというスタンスである。

次に母とく枝に関しては、こと実業における面では、その存在はあまり大きな位置を占めていないと思われる。紀ノ川駅から大阪へ向かう松下を涙ながらに送ったという話こそ有名だが、この話以外では、

松下の発言からそれほど母の話は出てこない。く枝はいつたん大阪に出たものの、政楠が亡くなつたあと和歌山に戻り、再婚したという。

松下にとつては複雑な思いがあつたのではないかと想像する。

両親はいずれも短命で病没することからしても、松下に親の慈愛の貴さと同時に、いやそれ以上に人生の慟きを示唆した存在ではなかろうか。

実業の中の得がたいコーチたち

松下に影響を与えたほかの人たちは、ひと括りでいえば、いずれも実業に身を置いた松下の、時には苛烈な指導者であり、同盟者だったという人々である。

まず五代音吉夫妻は、松下にとつてもっとも大きな存在であった。丁稚奉公先の自転車屋の主人夫婦であった彼らは、日常にあつては親代わりの存在であり、儀式教育の実践者であつた。箸の持ち方から礼儀作法まで五代夫婦の指導で学んだ。時にはビンタを張られたと、松下は述懐している。しかし、五代夫婦はけつして冷酷な主人ではなく、店の雰囲気からしても家族的で、温厚な人物であつたという。五代夫婦の役割は、船場せんばという商売の地で、お得意先やお客様に対する商売倫理を、最初に伝えた人物であることであろう。

次に松下が挙げているのが、五代音吉の兄五代五兵衛である。この人物は十代で視力を失う不幸に見舞われ、按摩をして一家を支えた。特筆されるのは、按摩業だけでなく不動産売買の周旋業までこなすという特異な人物であつたことである。松下によれば、五兵衛の周旋者

としての実力は並外れたもので、全盲の身の上ながら、物件に入れればその家の古さや値打ちを見分け、多くの信用を得ていたという。松下が大きな影響を受けたのは、こうした五兵衛の行き方が、生活の維持のみならず、社会活動にまで発展していったところであろう。

五兵衛は周旋業で相当の身代を築いて、その私財を投じて大阪盲聴院を設立し、盲聴者の生活の確立に貢献した。奇しき縁とは、その盲聴院の手伝いを松下の父政楠がするようになったことである。

そうした五兵衛の存在が松下に影響を与えたものには、二つの要素があつたのではないか。一つは人間の可能性である。全盲という障害が人生の選択肢を狭めざるを得ないものでは容易に理解できる。しかし、五兵衛は按摩業だけに安穩とせず、おそらく相当の精進を重ねて周旋業を営んだ。障害に屈することなく人生に対して積極性を持った人物、英気溌々たる人間だった。そこに松下は強い尊敬の念を抱いたに違いない。それともう一つは、こうした努力の末、盲聴院を設立するという、社会の改善活動に対する志と熱意である。社会的弱者になりがちな身でありながら、そこまでの活動を成し得た力は尋常ではない。のちに松下がP.H.P運動や松下政経塾といった社会活動に乗り出した動機は、無論本人しか語りようもないが、五代五兵衛という人物の影響を抜きにしてはあり得ないような気がする。

次の二人、山本武信と岡田悌蔵は松下にとって得意先であった事業者である。

山本は松下電器のヒット商品であつた自転車ランプの卸を一手に引き受け、松下電器の成長に一役買つた人物、また岡田は、その自転車

ランプに必要な乾電池の供給において、松下と提携を結んだ人物である。

山本は時に若き松下に自分の商売経験を語り、親しみを見せる兄貴的な存在であったが、契約においては油断ならないほどしたたかで厳しい得意先であった。

岡田も松下の経営観に影響を与えた実業家である。岡田は日本の乾電池製造の先駆者として知られた人物であり、松下との間に大きな交誼が築かれたのは次の一事による。

ナショナル・ランプの拡売のため、松下はランプを個別に売るよりも前に、一万個を見本として配るという宣伝策を立てた。しかし、それには当然一万個の乾電池が必要である。一万個を即買い入れられればよいが、当時の松下には不可能であった。そこで松下は、二〇万個の販売を約束した上で、一万個の無償提供をしてほしいと岡田にもちかける。岡田は松下の心意気を賞して了承したが、その結果は、予想を上回る四七万個の販売に繋がるという大成功であった。

岡田は翌年の年賀に、松下宅の玄関に紋付、羽織、袴という威儀を正した服装で現れ、礼を述べた。岡田がわざわざ東京から訪問していく乗り出しだけは、無論本人しか語りようもないが、五代五兵衛と

いう人物の影響を抜きにしてはあり得ないような気がする。

山本武信、岡田悌蔵との関わりは、松下にとって商人とはいかにあるべきかを考えさせるものであった。山本の尋常ならざるしたたかさと潔さ、岡田の商人としての高い倫理観、こうした先輩実業者の存在は、松下の経営感覚を磨き、経営理念形成を導く役割を果たしたのである。

はないだろうか。

最後に挙げるべきは加藤大観の存在である。加藤は真言宗の僧で、もともと京都で一庵を結び、祈禱や人生相談などを業としていた。加藤が山本武信の顧問をしていたことから、松下との交流が深まり、そのうち松下に、松下電器の発展と松下の健康を祈禱すると自薦して、松下電器の構内に居を構え、一九五三（昭和二十八）年に亡くなるまで、松下の人生や経営上の相談に乗った。

近代企業経営者の傍らに加藤のような宗教者が相談役にあつたということ自体、現代の感覚には遠いものが感じられよう。それだけ加藤の人柄に惹かれたのかもしれないし、宗教者に対する特別な親しみがあつたのかもしれない。戦後、宗派を問わず著名な宗教者たちと親交があつたことからもそれがうかがえる。

加藤のような宗教者の存在とは別に、宗教が、松下の経営哲学に大きな影響を与えていることは重要な視点である。

「私の行き方考え方」（松下幸之助、実業之日本社、一九六二年）をはじめいくつもの自伝、伝記が明らかにしているように、松下が産業人の使命を認識し、水道哲学を掲げるようになつた経緯も、知人を通して天理教本部の見学に訪れたことがきつかけである。信者たちの熱気にふれ、実業にも同様の情熱を生む正義、あるいは人々を驅り立てる聖なる経営があるのでないかという思いに打たれたという。

ただし、そうした思いは信仰からしたものではなかつたことは重要な認識かもしれない。天理教の信者の熱気は、松下個人の信仰には影響をもたらさなかつた。冷めているという表現が適切とはいえないが、

いずれ入信したい、といった接触ではなかつたようである。極論かもしれないが、松下にとって宗教とは、信仰とははなれたところにあり、純粋な理想社会の追求や経営に役立つ考え方を探るため、あるいは人生の修養のための判断の尺度として参考にしていたというのが、近いのではないだろうか。

事実、加藤との関係も、宗教上の師と弟子という関係にはほど遠かつたという。

3 経営哲学を形成した要件

何が経営哲学の形成を促すのか

ここまでドラッカーと松下幸之助の人となりや生い立ちを振りかえつてみたが、詰まるところ、二人の経営哲学の形成に大きな影響を与えたものとは何であつたのだろう。

ドラッカーは研究者の立場から、松下は経営の実践者としての立場から、いつしか経営哲学を形成した。共通点はその哲学体系が人間観を含む大きなものに体系化されたところにある。それは偶然なのだろうか。あるいは何らかの必然性があるのだろうか。

程度の差はある、経営というものに接した人間は、近代に限つても相当な数にのぼるだろう。その中で、経営という営為そのものに大きな意義を見出そうとした人間は極めてまれである。

すべての経営者が自らの経営課題に主体的に取り組むのは当然であろう。しかし、「よい経営」とは何かという問題を設定し、解答を見

出そうとし、なお啓発に努めたという点で松下は特異であろう。ドラッカーについても同じ視点に立つ経営学者は思い浮かばない。

そうしたドラッカーと松下の特異性は、職業上の適性といったものではいい表せない、人間的資質が根本にあるのではないだろうか。

もつとも、人間的資質といつても、天才的な数学的才能や、特別な身体能力があつたということではない。二人の天与の人格や才能に、経験的要素が合わさつて育まれた人間たる要件として、ここでは以下の三点を挙げておくことにしたい。無論、恣意的であることは承知の上である。

①挑戦的意欲の存在

まず、自己啓発や周囲への対応について挑戦的意欲が高いという点が、ドラッカーと松下ともに挙げられる資質ではないだろうか。こうした見方は、大成する人すべての要件とも思えるが、やはり、遭遇した社会の事象や個人的境遇に差異はあっても、とにかくつねに前向きである、ということが第一の要件と考える。

ドラッカーの場合、その家系と遺伝的要素からいつても、名門大学への入学はさして困難ではなく、ゆえにそれは挑戦的動機を与える目標にはならなかつたようである。ビーティの評伝によれば、「学校のイスにはもう十分座つた、さつさと大人の仲間入りをして大人として生活しようと考えた」と、ドラッカーは気ままにその道を自ら放棄し、明確な意志のもとに、実業の世界を選択するのである。両親への義務感から学位も取得していくが、ドラッカーにとってアカデミズムは当

初から主たる目標ではなかつたのである。

ナチズムに対する徹底した反駁も、ドラッカーの人間的資質として、挑戦的意欲を有していた表れであつたといえよう。

そうした天性の意欲は、松下の場合も共通しているのではないだろうか。松下の実業人としての出発は、ドラッカーより恵まれないことが多い。しかし松下は、奉公人という身分であつても、よき丁稚であろうとし、大阪電燈のサラリーマンになつても、よき工員であろうとした。要是目前の仕事につねに意欲を持つて取り組めたのである。

それは簡単なことのようだが、実際はそうではない。多くの人は概ね勤労の代償としての報酬や地位を意識するものである。

青年ドラッカーの行動は高等遊民のごとく奔放であり、松下の場合も、勤め人としてのモチベーションが低くなつたからこそ、あえてリスクの大きい独立の道を選んだように、進退決断の基準は内的な意欲そのものである。

こうした挑戦的意欲に富んだ人格を形成する環境といつたものは条件づけられるのだろうか。

筆者は、人生経験的要素として、ドラッカーも松下も富裕な、あるいは社会の上流階級に属する出自であったということを重視したい。もちろん、この点を普遍性ある条件と規定するのではない。そうであれば、現代の一世経営者は経営哲学に長じた名経営者はばかりになる。また貧困の中から出世した経営者も数多い。だから一概にはいえないが、物質的・精神的豊かさに恵まれた中での人格形成は、それ自体やはり大きな意味があるのでないだろうか。育ちのよさといった場合、

明るさ、気前のよさ、屈託のなさといった人格が連想される。なぜそうなのかは精神医学的見解を持たないが、直感でいえば、幼少期に「豊かさ」を享受してきたからこそその心的余裕があらゆる場面で發揮されるのではないだろうか。

先に紹介した渡部昇一氏の主張のように、一般論としては、幼児期に順境を経験していると、成長期において、社会の諸問題を屈託なく認識し、それらに対して自前の奔放な思索によつて解決を見出すようになるという。こうした結果として、あらかじめ挑戦的意欲を与えたかのような人格が誕生するのであろう。

知識階層に生まれたラッカーは、財政的にはともかく、その家庭文化の高さから、多様な文化やイデオロギーを天与のものとしていた。彼はこうしたものに触れて内的葛藤を十分に経験し、学校教育のエリートとしてではなく、自らの価値観で就業を目指し、また研究者の的生活を選択した。

松下の幼少時代は悲惨で、時代の波に翻弄されただけのように思えるが、幼児期のわずかな豊かさの経験と、先に述べた父の身を挺した人生訓が、高いモチベーションを持続させたものと考えてよいのではないだろうか。

「物質的・精神的豊かさ」の本質は必ずしも上流であるということを意味しない。とくに精神的豊かさの本質には家庭教育のあり方が大いに関係するという見方もある。

ある著名な経営者が、経営者の条件として、『愛された経験を有していること』を挙げていたが、こうした見解もあるだろう。幼児期の

順境というのは必要条件として、それほど高いハードルとは思えないが、時代・世相との関わりや昨今の教育環境の複雑さを考えれば、議論のわかれどころかもしれない。

②自己観照から「個の存在」を思考

そして、次には、ラッカーにおいても松下においても、個人といかにあるべきかという視点の存在であった。

ラッカーはナチスの台頭を多感な人格的成长とともに観察し続けた。そして、大衆がナチスの支持に傾き、ナチスが暴発する根源的な条件を、まったく独自の観察眼から解明したわけだが、そこで大きな問題となつたのは、大衆と個の関係である。

個々の人間の存在は社会に対してもうどのような意義を持つのか。ユダヤ人の排斥、そこには個の尊重はどこにもない。ただ極端な迫害があるのみである。

組織があらゆる面で機能する産業社会の到来をラッカーは予見した。その組織において、個という存在はいかに責任を果たし、いかに機能すべきか。ラッカーのナチズムの観察に始まつた社会学とマネジメント論の接点はそこなのである。

松下にとっても事業経営は、まず組織ありきではなかつた。わずか三人でスタートした事実が証明しているように、松下における経営組織とは個の集合であつた。松下がこうした意識を持つに至つたのは、まずは船場での家族主義的丁稚生活の経験であろう。そして、天の配剤か運命的というか、元来健康に優れず、人に任せざるを得なかつた

境遇である。

周囲の部下に仕事を任せてみて、人間は責任を持つことで成長し、可能性が拡大するという実感を幾度も味わった。

そうした経験から、事業部制組織導入を決断し、「社員稼業」という一個人を経営者に見立てる発想を、全社員に訴えたのである。その根本には、個それが組織内で機能し、また自らを最大限に生かす努力が必要との見方があったからである。

では、その「個の存在」を考えるに至ったドラッカーと松下の資質とは何だろう。筆者は、もっとも身近な個である自分という対象への客観的視座ではないかと考えたい。幼少のドラッカーが自宅の屋根裏から見える煙をどのような想いで眺めていたかは知るすべもない。しかし、間違いなくドラッカーは思索ができる環境において、自らを見つめていたはずである。もしそうでなければ、大衆が等しくなびいたナチズムに対して、流されずに明快な視座を保てたであろうか。

松下の場合も、肺尖カタルの病床にあって何を考えていたかは本人のみぞ知るものだろう。自分が病床にあるために、人に任せざるを得ないもどかしさ、あるいは期待以上に働いてくれる社員への感謝の気持ちだらうか。

松下は、経営者の要諦の一つとして「自己観照」の必要性を訴えている。人間とは自分のことさえそう理解していないものである。だからこそ、事あることに自分というものをよく知るように努めよ、といふ。単なる反省をせよということではない。人間として、自分の立場として、いかにあるべきかを見つめる。こうした思索が、転じて自分

と同じく思索する他の人々の「個の存在」のあり方にまで及ぶのは、松下の場合、むしろ当然だと思うのである。

③出逢いを出逢いとし得た感受性

最後の人間的資質の要件は、感受性の問題である。この資質はかなり天性のものかもしれない。

ドラッカーと松下はそれぞれの生き立ちで述べたように、逢うべき人に逢つてその哲学を育んできた。しかし、逢つた人が自分にとって有意義な存在になり得るかどうかは、やはり自らの感受性に優れたところがあつてはじめて成立することではないだろうか。

あらゆる人が、数え切れない出逢いと別れをくり返している。そのうち、特定の人に逢えたというだけで、経営哲学を物することなどできるはずもない。有名政治家の御曹司が、親の人脈を継承して政治家として有利な立場にあるということとは、まったく次元の違う話である。しかも、ドラッカーにしても松下にしても、けつしてエリートばかりとの邂逅ではなかつた。

もちろん一人とも優れた文学者とか実業家との出逢いはあつた。しかし、フロイトと逢つた八歳のドラッカーは瞬間にフロイトの持つ大きな社会的役割を認識しただろうか。それはたんなる事実にすぎない。その後、ドラッカーが物心ついて、フロイトをぶりかえつたときには、人生と社会を考える自らの問題意識の中で、フロイトの人生に思いをはせ、彼が自分に示唆したことを見出し、その出逢いにどんな意義があつたか、自分が納得できるように理由づけたはずである。

松下も、実社会における人との出逢いに、時には感動し、時には苦い思い出としつつその価値を心に刻み付けたことであろう。「万物みなわが師」「部下が偉く見えるか」というモットーを松下は人に語っていた。日々の人との出逢いにどれだけ学べるかということが、実は大きな要因ではないだろうか。

総括　いかに経営哲学を身につけるか

以上、ドラッカーと松下幸之助の経営哲学形成における人間的資質の要件について考えてきた。

挑戦的意欲の存在、自己観照から「個の存在」を思考、出逢いを出逢いとし得た感受性、と整理してみたが、つきつめてみればやはり、究極のところは二人の天性の人格に投るところが大きいのである。ただ、経営哲学を構築しようという者の心がけとしては、つねに自らの言動を省みてその姿勢に反映させ意識化することが大事だと思われる。

それと、経営哲学を自らのものにする上で、付け加えておきたいのは、「経験」という問題、とくに実業経験の重要性ということである。

ドラッカーは学校教育を継続する以上に経済的自立を志向したし、松下は選択の余地なく小学校を中退し、実業に入った。意志的であるとながらうと、そうした実業の中にいち早く身を置いたことは、二人に学校教育では学び得なかつた多くの知恵を与えたと思わざるを得ないのである。

人情の機微、社会意識の変化、組織と個人の関係についてなど、ドラッカーの経営哲学も松下の経営哲学も、共通しているのは理数的な論理の帰結ではない。その多くは身近な人間の観察および諸々の社会現象から経験的に身についたものの見方がほとんどではないだろうか。松下は丁稚時代の雇い主であつた五代音吉の教えを人間生活の基本としていると自ら述べているが、おそらく掛け合なしのことである。

それは学問的な人間学ではなく、船場の商人が有する倫理観の生き写しであつたかもしれない。しかし、その倫理観は五代音吉だけのものではない。つきつめていえば、船場商人のフィルターを何重にもぐり抜けた人間社会の公理である。だから、単純に実業経験の豊富さが経営哲学を生んだだというわけではない。若年期にそうした、経営哲学の土台ともいべき、人間社会の公理、職業人の公理に接することができたという幸運を要件と考えるのが正しいのではないだろうか。実業に身を置く環境は、全人教育的に人間としての修養を積ませる効果を持つからである。

ただし、先程の出逢いにおける感受性と同様、いくら実業に身を置いたといつても、「経営」を意識しない経験ならば、やはり経営哲学が構築される余地などないと思われる。

ドラッカーはGM社の研究でマネジメントに覺醒した、と紹介したが、それ以前において、大学の海洋法の講座に出て、「学習によつて習得できる知的体系」としてマネジメントの発想の原形を得たという。ならば、実業経験ではなく高等教育がやはりドラッカー経営哲学に貢

献したと思われそうだが、そともいえない。ドラッカーを教えた教官は、海洋法の根底には、歴史・社会・技術・法思想・経済のすべてが凝縮されている、と力説したという。つまり、そこには社会における人間の価値観や行動がやはり前提となっているのである。ドラッカーは人間の知的体系として、マネジメントの存在をなんとなくイメージしていたのであろう。

以上、経営哲学形成の背景についていろいろ検討してきたが、最後にもつばら経営者の立場に立つて、経営哲学を真に身につけるにはどういう姿勢が必要になるかを考えておきたい。

一つ考えられるのは、経営哲学というものが人間の価値観や社会秩序といった思索の体系として捉えられるならば、やはり人間的修養を自らに課す気持ちが必要ではないかということである。

努力するにしても、知識を暗記するといった努力ではなく、社会における人間の価値観やその行動の原理の探求こそ重要だと筆者には思われる。ドラッカーや松下は天性として、また早期の実業経験の修養から、自然のうちにそうした経営哲学を生んだということなのである。

それともう一つは、いかなる状況であれ周囲を肯定的に捉え、観察する姿勢である。組織の内外で何が何を動かしているのか、その要因は何か、さらにその要因は何かと、問題の答えを観察し続ける姿勢が必要ではないだろうか。

自ら意欲を持ち、自己観照に努める。組織内各個人の適性や役割を大所高所から考える姿勢を習慣づける。こうした姿勢のうちに、経営

の当事者として思索を重ねていけば、たとえ既存の経営哲学でも自分のものとして理解できるようになるのではないだろうか。その一助として、「ドラッカーならばどう観たか」「松下幸之助ならばどう考えたか」と、二人の哲学を参考にするのももちろんよいことである。そうした学ぶスタンスの工夫もたいへん重要であると指摘しておきたい。

（参考文献）

- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「経済人」の終わり—全体主義はなぜ生まれたか／ダイヤモンド社、一九九七年
- ・P・F・ドラッカー／風間禎三郎〔訳〕「傍観者の時代—わが二〇世紀の光と影」／ダイヤモンド社、一九七九年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「断絶の時代—いま起こっていることの本質」／ダイヤモンド社、一九九九年、
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔編訳〕「プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか」／ダイヤモンド社、二〇〇〇年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「ドラッカー選書③〔新訳〕現代の経営（上）」／ダイヤモンド社、一九九六年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「ドラッカー選書④〔新訳〕現代の経営（下）」／ダイヤモンド社、一九九六年
- ・P・F・ドラッカー／上田博生〔訳〕「ドラッカー選書⑤〔新訳〕産業人の未来—改革の原理としての保守主義」／ダイヤモンド社、一九九八年

- ・P・F・ドラッカー／上田博生「訳」「マネジメント」「エッセンシャル版」—基本と原則— ダイヤモンド社、二〇〇一年
- ・麻生幸「ドラッカーの経営学—企業と管理者の正当性」文眞堂、一九九二年
- ・寺沢正雄「ドラッカー・システムの研究」日本経営出版会、一九六九年
- ・ジョン・J・タラント／風間禎三郎「訳」「ドラッカー—企業社会を発明した思想家」ダイヤモンド社、一九七七年
- ・ジャック・ビーティ／平野誠一「訳」「マネジメントを発明した男 ドラッカー」ダイヤモンド社、一九九八年
- ・PHP総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編「松下幸之助発言集 第37巻」PHP研究所、一九九二年
- ・松下幸之助「私の行き方考え方」実業之日本社、一九六二年
- ・松下幸之助「人間を考える—新しい人間観の提唱」PHP研究所、一九七二年
- ・松下幸之助「崩れゆく日本はどう救うか」PHP研究所、一九七四年
- ・松下幸之助「私の夢・日本の夢 21世紀の日本」PHP研究所、一九七七年
- ・松下幸之助「折々の記—人生で出会った人たち」PHP研究所、一九八三年
- ・佐藤第二郎「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、一九九七年
- ・PHP総合研究所編「松下幸之助・経営の真髓」PHP文庫、一九九八年

（わたなべ・ゆうすけ PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部副主査研究員）

PHP総合研究所研究本部編「キーワードで読む松下幸之助ハンドブック」PHP研究所、一九九九年

・渡部昇一「日本不倒翁の発想」学習研究社、一九八三年

・ジョセフ・ボイエット&ジミー・ボイエット／金井壽宏「監訳」、大川修二「訳」「経営革命大全—世界をリードする七九人のビジネス思想」日経ビジネス文庫、二〇〇二年

創業期における松下電器の多角化戦略

—松下電器はいかにして新規市場に参入していくのか—

福西 敏

I はじめに

松下電器の発展の源には、創業者である松下幸之助の確立した経営理念があつたとされる。ところが理念が確立された昭和七年五月当時の松下電器は、大正七年三月七日の創業から既に十五年が経過し、家庭電器業界において将来を嘱望される企業に育っていた。

また、競争力の源泉となつたとしばしば指摘される、当時としては革新的な事業部制組織制度も、その導入は翌昭和八年五月まで待たねばならない。

経営理念の確立にせよ事業部制組織の導入にせよ、松下電器の発展を加速させる原動力になつたのは事実であるとしても、倒産確率の高い創業期の成長の要因ではなかつたのである。

松下電器の社史をひもとくと、独立当初に改良ソケットが売れず窮地に立たされたこと以外、幾度となく厳しい経営環境下におかれながらも数字のうえでは極めて順調な発展を遂げてきた。例えば従業員数の推移を見た場合、その間、市況では関東大震災や未曾有の世界恐慌を経験したにもかかわらず、一度も前年を下回ることはなかつた。そ

の伸びの凄まじさは、先行する他の電器メーカーと比較すれば明らかである（左表）。

しかも後に詳しく見ていくが、初期の松下電器の事業展開は極めて特殊であった。通常の場合、企業の成長過程を見ていくと、まず

基幹となる事業を育て、その後で枝葉を伸ばしていくというやり方で事業分野は広げられていく。経営資源の質、量において劣るベンチャーエンタープライズが、経営資源の豊富な大企業との競争に打ち勝っていくためには、強い事業にもてる経営資源を集中させなければならないからである。

ところが松下電器は、そういうやり方を探っていない。配線器具分野で創業を果たしたわずか五年後には自転車ランプの分野に参入し、その後も家電という領域のなかで短期間にいくつもの事業をほぼ同時期に立ち上げ、それらを並行して育てていくやり方が採られた。

有力メーカーの従業員数

	芝浦製作所	東京電気	松下電器
大正3年	2,164名	2,102名	—
大正8年	3,765名	3,263名	30名
大正13年	3,111名	2,904名	70名
昭和4年	3,863名	2,731名	477名
昭和9年	4,232名	4,357名	2,158名

※従業員数は店員、工員の合計数／年間平均
出典：『社史で見る日本経済史二 東京電気株式会社五十年史』
『松下電器五十年の歴史』

その結果、大阪の中央電気俱楽部で全店員を前に産業人の使命が発表された昭和七年には、既に創業時から携わってきた配線器具分野に加えて、乾電池・電池ランプ分野、電熱器具分野、ラジオ受信機および同部品分野と大きく分けて四つの製品分野への進出を果たし、すべて後にシェア N.O.1 を勝ち得るという大成功をおさめる。

さらに株式会社に改組された昭和十年十二月には、前年十一月に参

入したモートル分野を加え、五つの事業分野をもつ多角化企業へと育っていた。経営資源が不足する設立間もない時期であつたにもかかわらず、なぜ松下電器は挑んだ事業をことごとく成功に導くことができたのだろうか。

通常、新たな分野への参入を志す場合には二つの観点からの検討が必要であるとされる。

一つは、進出する事業分野が、市場規模・市場成長率・競合状況・技術などの環境面で参入に値する魅力があるかどうかである。その点においては、後に見ていくように、幸之助が選択した家庭電器という事業領域は、黎明期ともいうべき時期にあり、市場の成長はほぼ約束されていた。二つめに、そ

昭和10年12月当時の製品構成

製品分野	製品数	年産	参入時期
電気配線器具その他	200余種	1,200,000円	大正6年6月
乾電池・電池ランプその他	200余種	6,000,000円	大正12年3月
電熱器具類	100余種	1,200,000円	昭和2年4月
ラジオ受信機及び同部品	100余種	350,000円	※昭和6年5月
汎用モーター	-	120,000円	昭和9年11月

※ラジオ分野は自社生産開始時
出典：松下電器『社史資料 No.7』

の企業にとって独自の、他とは異なる競争優位性をもたらす経営資源の蓄積があるかどうか、という観点からの検討が必要であり、それなくして機会を有効に活かすことはできない。ところが、創業間もない当時の松下電器には、経営資源の蓄積など全くといつてもよいほどなかつた。

そのようななか、松下電器はいかにして事業領域を広げることに成功したのだろうか。

本稿では当時の松下電器を取り巻く環境を調べ、どのように製品一つひとつが市場に投入されたのかを紹介し、松下電器の多角化の成功要因を考えていくことにする。

II 家庭電化の黎明と松下幸之助の独立

(1) 松下電気器具製作所の開業

松下幸之助が自転車店での丁稚奉公から電灯会社に転じ、そして独立を遂げた明治末から大正初期の環境をひと言でいえば、まさに家庭電化の黎明期ともいうべき時代であった。明治時代には既に外国製の家電製品の輸入や、電球や扇風機など一部の製品の国産化がはじまつてはいたが、まだそれを使いこなすための電力エネルギーが供給されていなかつたからである。

一般家庭向けの電力の供給は、大正四年、猪苗代湖に水力発電所がつくられ、高圧送電に成功したところから本格的にはじまる。この成功によつて各地に水力発電所が開設され、低廉、大量の電力が供給さ

松下電器創業期の電灯普及状況

	電灯取付灯数	電灯需要家数	総燐光数	100世帯当たり 電灯需要家数
大正5年	9,035,468	3,744,141	98,011,153	39
大正6年	10,317,303	4,243,430	123,058,080	41
大正7年	11,900,633	4,860,978	146,914,252	46
大正8年	14,167,685	5,694,506	181,532,462	53
大正9年	16,137,870	6,423,857	218,153,142	60
大正10年	18,114,095	6,985,845	256,181,122	62
大正11年	20,522,324	7,899,718	307,123,757	71
大正12年	21,687,810	8,305,218	334,162,383	74
大正13年	24,447,632	8,796,991	404,210,635	79
大正14年	27,320,740	9,652,053	461,073,576	80

出典：『大正15年電気事業要覧』

れるようになつていくにしたがい、各電灯会社が家庭向けの電力の供給に力を注ぐようになつていく。

また明治末から大正のはじめには、後の電化時代を決定づける引用タンクステン電球が初めて国産化され（明治四十三年）、ニクロム線を応用した外国製の電気器具も輸入されるようになり、電化時代の基礎となる技術も導入されていた。

こうして来るべき家庭電化時代の環境が徐々に整備されるにしたがつて、大衆への啓発活動も活発になつていく。大正五年には中央電気協会のなかに家庭電気利用促進法調査会がつくれ、一部の先駆者や電灯会社を中心には家庭電化のPRが活発にされはじめた。また大正七、八年頃には、当時のエネルギー源の主役であつた石炭の埋蔵量はあと二十年ほどで枯渇するといわれ、「石炭は工業用に、生活用は電気で」ということが盛んに提唱された。¹⁾

その一方、当時の電気製品は高価なものであり、まだ一般大衆にとって手が届くものではなかつた。例えば幸之助が創業した大正七年の電気扇風機一台の価格は三〇円から四〇円ほどであつたが、それは當時の中堅サラリーマンの月給にほぼ相当した²⁾。

すなわち、当時の一般大衆の多くは、将来、電気製品が家庭のなかに入つてくることをおぼろげながら確信していた一方で、高価格がネックとなり、まだ家庭生活のなかに電気製品は普及していないかったのである。逆の面から見れば、アメリカン・モダンライフに憧れを抱く大衆に対し、家庭向け電気製品を安く提供さえできれば爆発的な普及が見込まれるという大きなチャンスが広がつていたということである。だからこそ幸之助は、知識も資金も乏しいという、いわばないないづくりのなかで独立を遂げたにもかかわらず、「前途の光明にからだじゅうが奮つてているという状態」³⁾だつたと考へるべきであろう。

(2) 独立当時のソケット市場

幸之助が事業を興した当時のソケット市場は、関係者の証言によるところ、少なくとも大阪に関するかぎりその分野で市場を席巻していたのは、東京の石渡電気というメーカーのものであつた。ところが大正十一年になると、「東京の石渡電気も盛んであつたし、大阪のトキワ商會も関西としては一流に位していたが、東京電気には比べべくもないほどであった」と幸之助が回想するように、その頃には東京電気の製品が市場を席巻していたことがうかがえる。

東京電気のソケット製造の歴史は古く、明治四十年四月にGE社か

ら機械および製造に必要な部品を購入してその組立を開始したことにはじまる。そして四十一年末には、その半成品材料製造のための川崎工場を完成させ、四十三年からはレセプタクル、シェードホルダー、挿込栓、プラグ等の各種電灯器具の製作を開始、さらに大正二年からはソケットの製造力を活かして電球口金、スイッチ等の器具製造にも着手し、川崎工場建設当初から企画していた本格的電灯器具の製造も行っていた。

しかし、当時の大阪近郊の市況は「ほとんど行商人が、各家庭に売つて歩いた」⁽³⁾ ような有様で、一般家庭向けの電気製品の流通経路は整備されていなかった。

東京電気でさえも営業の重点を各地の電灯会社への直接売込みや官公庁など大口需要家への一括納入においており、小売販売はほとんどなかつたという。その東京電気が大正十年前後に販売網を整備、内地販売の強化に乗り出し、家庭電器分野における地位を不動のものとしていく。⁽⁴⁾

したがって幸之助が独立した当時というのは、東京電気の製品が徐々に市場を独占しつつあった時期であるといつてよいだろう。

そのようななか、大正六年、満二十二歳のときに、幸之助はみずから考案したソケットをもつて大阪、猪飼野の地で事業をスタートする。資金は、電灯会社で七年間勤めた退職慰労金三三円二〇銭、会社の積立金四二円、それに手元の貯金二〇円余りを加えても一〇〇円にも満たなかった。

(3) 改良ソケットの失敗とその後の一連の成功

この幸之助の売り出した改良ソケットというのは、従来のものであればソケットのネジに配線コードを巻き、それを半田づけして固定しなければならないところを、最初から金属板をネジで止めとき、コードと金属板の間に高下駄形状の押し具を押し込むだけで接触させることができる⁽⁵⁾ というものであった。幸之助は配線に携わる工人としてその能率の悪さから改良ソケットを思い立ち、独立する前年の大正五年十月に実用新案を出願する。

ところがよく知られているように、独立時のこの改良ソケットは一〇円足らずが売れただけで失敗に終わる。

当時の一般の人は、電気をこわいものと恐れ、小売店すらも電気器具を扱った経験が乏しいなか、無名のメーカーがつくる新規の製品が採用されることがなかつたのも当然である。性能以前に、それが受け入れられるだけの素地がまだ育つていなかつたのである。それは、言いかえれば、専門知識をもつ電気工事人の立場から発意された製品であり、使用者の立場からのものではなかつたという失敗でもあつた。

独立当初の資金も底をつけ、仲間二人も辞め、その日の生計にも困るようになり、妻のむめのが質屋通いを重ねるまでに追い込まれていく。

ところがここで思わず好運が幸之助に味方した。川北電気企業社で製作する扇風機の碍盤の適当な下請先を探していた阿部電気商会が、ソケット本体部分の練物の製造技術に注目し、その見本注文をしてく

れたのである。そこに納めた製品の品質がよく、その後も引き続き注文があつたことから、幸之助は独立時の危機を脱した。

さて幸之助の後の成功を見ると、この独立当初の失敗が製品開発面における大きな教訓となつたように思われる。教訓とは、一つは製品コンセプト面で「市場性」を追求しなければならないこと、すなわち徹底して需要者の立場から発想した商品を市場に提供していくことである。

二つめに、製品戦略面において、先行する製品と比べ、無名の松下電器の製品が明らかに差別化されたものでなければならぬということである。

そのような制約のなか、幸之助は、翌大正七年に改良アタッチメントプラグ、引き継いで二灯用差込みプラグを製造し、市場に送り出す。この改良アタッチメントプラグは、「古電球の口金を応用し、当時としては、最もモダンな新しい型のものであつたし、その販売価段は市価より三割も安かつたから、非常に評判がよくて、よく売れたものである。と同時に松下電器の第一声を業界に印したもの」⁽¹⁾であった。

また統一して売り出された二灯用差込みプラグは、「当時、東京と京都で製作されていて、相当便利な器具として大いに売れていたが、品質的に見てまだまだ改良の余地があつたから、いろいろ工夫して実用新案をとり、売り出した」ところ、「これは前の『アタチ』にも増して大好評であつた」という。

すなわち無名のベンチャー企業、松下電気器具製作所がつくる製品がよく売れた要因は、既に名の通つたメーカーの製品が存在するソケ

ットという分野ではなく、プラグというニッチの分野で勝負したこと、かつデザイン、価格といった需要者の目にはつきりとわかるところに差別化の要因をおいた製品を市場に送り出したからに他ならない。

この「アタチ」と「二差し」の二品によつて、松下電器は新しい型のものを、しかも非常に安く売る工場であるという概念を業界に与えることとなつた。

以降、松下電器は二灯用クラスター、三灯用差込みプラグ、三灯用クラスター、切り替えスイッチなど配線器具分野において製品数を増やしつつも、大正十二年の砲弾型電池式ランプを開発するまでの約五年間、製品分野の拡大は行わず、専ら販路の拡大や従業員教育など、事業の基盤づくりを行つていく。

その結果、大正十一年末には製品の種類が十数種、従業員数四〇名前後（年間平均）、月商一万五〇〇〇円の企業へと徐々にではあるが成長を果たした。

III 基盤強化と多角化による事業拡大

ところが松下幸之助は、大正十二年、創業からおよそ五年が過ぎた頃から積極的な製品分野の拡大策に転じる。大正十二年六月の砲弾型電池式ランプの発売以降、冒頭で述べたように次々と新分野へ進出を遂げ、それをことごとく成功に導くことで松下電器の発展に拍車がかつっていくことになる。

(1) 砲弾型電池式ランプと角型ナショナルランプの投入

配線器具分野の基盤が整いつつあった大正十二年三月、幸之助は新たなる飛躍を期してまず自転車ランプに目をつけた。その理由は幸之助によれば二つあった。一つは、「自転車店に長くおつた関係から、なんとはなしに、一つ自転車部分品を造ってみたい」と考えていたこと、二つめに、当時、普及していたローソクランプがしばしば風によつて消えてしまい、その不便を感じていたことである。市場調査の結果、既に「万歳ランプ」という名称の電池ランプが出ていたが、電池が二、三時間もすれば消耗してしまう不経済なもので、かつ構造自体が不完全で改良の余地が十分に残されていることを知る。また自転車ランプの分野においては、「ニコニコランプ」という名称のローソクランプが八銭という低価格で広く普及していた。

一方、大正末から昭和初期に自転車は大衆普及時代を迎えており、国内の使用台数は逐年増加し、それに相応する生産が行われていた。

成功すればローソクランプの代替品としての販売数が見込まれ、しかもようやく整備されつつあった電気店ルートばかりでなく、自転車店という新たな販路も獲得できる。百余回にも及ぶ試作を重ね、砲弾型電池式ランプの試作品ができあがったとき、「これは売れる、きっと売れる」と幸之助は確信する。

そこでランプに必要な木製ケースの仕入先を決め、電源となる特殊な組立式電池の製造を依頼し、石塚利助という人物によって開発された当時出たばかりの五倍球を使って三十時間から四十時間ももつとい

う革命的な製品をつくり、同年六月末に「エキセルランプ」の名で販売を開始する。

当初はその性能に対して疑問がもたれていたことや松下電器の知名度がないこともあり、販売は困難を極めたが、幸之助は率先して小売店の店頭で実物による点灯実験を行い、無料で置いて回るという捨て身ともいいうべきマーケティング方法で苦境を脱した。

その後、大正十四年五月からは、製造に専念するため、ランプの全国販売権とエキセルの商標権を山本商店に譲渡したが、翌十五年十月には、三年契約の途中であるにもかかわらず、ランプの全国販売権を山本商店から買い戻すことになる。それは、山本商店店主、山本武信氏がランプの商品寿命を三年から五年の短期間と見なし、高額商品としてそれを購入しそる需要者を対象としたのに対し、幸之助は販売数の増加とともに原価の低減とともに価格を下げ、一般大衆に広く遍く普及させることを目的として掲げるという販売に対する信念の違いに起因した。

二万円という当時としては破格の高い違約金を払い、ランプの販売権を買戻した幸之助は、昭和二年四月、新たに角型ナショナルランプを販売する。その際、発売当初は代理店渡しで一円二五銭という高価格で発売したものを、生産数の増加とともに原価の低減にしたがい何度も値下げが行われ、昭和五年には六〇銭にまで下げられた。販売方法に関するみずから信念にしたがつたのである。

この新しく発売された角型ナショナルランプは、ケース本体を木管にかけて練物で製造し、自社開発できるように改められたり、また

特殊な乾電池でなく一般の乾電池が使用できるように改良されたこと、自転車にかぎらず、家のなかでも使用できるようにもち運びに便利な取っ手がつけられたというところにその特徴があつた。特に乾電池において、標準品を使用できるようにしたことで大量生産が可能になつたメリットは大きかつた。このような工夫を施し、市場に投入した結果、「全国津々浦々に普及し、家庭必需品とまでなつた」⁽¹⁵⁾という大成功をおさめ、遂にはランプの代名詞とまでなつていくことになる。さて、それでは弱小松下電器がなぜ自転車ランプの分野において独占的ともいうべき地位を確立することができたのか。言いかえれば、なぜライバル他社が参入してこなかつたのか。例えば当時の最有力メーカーであつた東京電気の電池式自転車ランプの製造は、松下電器の十年以上もある⁽¹⁶⁾ことであった。

その理由は、この角型ナショナルランプにおける実用新案を取得することで、十年間は幸之助以外の人が、これをつくることも、売ることもできないという独占権を得ていたからである。

具体的にいえば、この角型ナショナルランプの発売に先駆けて、幸之助は自転車用「ヘッドライト」（登録日大正十三年十一月二十一日）、自転車「ランプ」懸け（登録日大正十四年五月四日）、乾電池（登録日大正十五年九月二十五日）、電燈「ケース」（登録日大正十五年十月八日）と、立て続けに実用新案を取得し、参入障壁を築いたのである。

とりわけ大正十五年五月二十日に出願公告され、同年九月二十五日に登録されたナショナル乾電池は、その実用新案権をめぐって業界に印

大きな紛争を巻き起こした。⁽¹⁷⁾松下電器特許担当部門創設時から発明考案保護に関わってきた松下電器特許委員会元幹事小島勇は、この間の経緯について次のように語っている。「この権利は、角型小型ランプに使用する単一乾電池二個を組合せた集合乾電池の構造としては、必須要件ズバリで、この構造を逃れて模造することはほとんど不可能であるから、これには模造屋も手も足も出なかつたわけだが、それでもあつからましく『エイ、ヤツチマエ』的に、ズバリ模造する者が続出したので、その摘発処理に追われ、模造品につき再々権利範囲の確認審判も起きたが、いづれも当社の勝となり独占事業の状態でますます発展していった」⁽¹⁸⁾（傍点筆者）

この角型ナショナルランプのヒットは、その商品自体はもちろんのこと、後の事業領域の拡大という意味において、二つの意味で松下電器に大きな財産をもたらすことになった。

一つは、ナショナルブランドの浸透である。

幸之助はエキセルの商標権を譲渡した翌月の大正十四年六月、ナショナルの商標登録を出願し、翌十五年九月に商標権を取得、それをこの角型ナショナルランプで初めて使用している。またこの商品を売り出すにあたり、「買って安心、使って徳用、ナショナルランプ」という三行広告を実施、昭和二年四月九日付の「大阪朝日新聞」に掲載した。その結果、「ナショナル」の字体によって、一般電気器具を代表されるまで認識されるに至つたことは、その後の多数の製品と広告宣伝によるところではあるが、このランプによってどれだけ強く社会に印象づけられたかしれないものがある」と回想しているように、ナショ

ナルのマークが広く一般家庭に浸透することになったのである。

そして二つめに、結果として、家電製品の構成上必要不可欠である電池の自社生産が可能になったということである。

(2) 乾電池の自社生産を開始

幸之助が創業を果たした大正七年には既に乾電池製造業者として十数社⁽²⁾が存在していた。当時の乾電池は探見電灯（懐中電灯／当時はボール紙に黒ウルシ塗装が施されていた）など、ごく限定された製品に使用されるに過ぎなかつたが、幸之助が開発した電池式ランプが市場に出回るにしたがい、その製造数は飛躍的に拡大していく。その意味で幸之助は、乾電池工業分野における中興の祖ともいうべき存在であった。

その幸之助が乾電池と関わりをもつようになったのは、大正十二年

三月、砲弾型電池式ランプの製造にあたり、市場標準の乾電池では革命的な製品ができなかつたことから、東京の小寺工場⁽³⁾に特注の特殊乾電池の製造を依頼したところにはじまる。

次に出す角型ナショナルランプでは市場標準の乾電池を使用できるよう改良し、その生産を当初は東京の岡田乾電池、その後、生産数の増加とともにない大阪の小森乾電池にも製造を委託するようになつた。そしてナショナルランプの生産が月産一〇万個、乾電池月産五〇万個を超えた昭和五年から六年にかけて、幸之助は家庭必需品として全国津々浦々のいかなる家庭にも洩れなく常備されるよう、いつそうの低価格を目指し、製造業者に対して納入価格の引き下げを要求す

る。その要求に応えられない小森乾電池から、松下電器での工場を引き受けて欲しいとの要望を受け、昭和六年九月、大阪の大手電池製造業者であった小森乾電池を買収、さらに翌七年八月には岡田乾電池から辻堂工場を譲り受け、そこを専属工場としてコンペア方式によるナショナル乾電池の本格的な生産を開始することになった。

乾電池に関していえば、その製造の歴史は古く、技術やノウハウの蓄積が必要とされ、かつ幸之助が創業する頃には有力な乾電池業者が顔を揃えており、新規で参入していくのが難しい分野であった。

そのようななか、松下電器は、ランプの大量製造を通して極めて強い競争力をつけたうえで、買収により乾電池の製造を自社で行える体制を築きあげることに成功したのである。

(3) 電熱器の開発

電気アイロンの歴史は古く、既に大正四年頃には国産化されていたが、そのピッチが早まつてくるのは大正年代の後半から末期であった。特にその契機となつたのが、大正十二年九月一日におきた関東大震災であった。震災でガスの供給が絶たれ、その復旧に手間取つていたとき、電気の復旧は早く、ガスの代替として電気が使用されるようになり、さらに東京山手地区への郊外新興住宅の開発ともあいまつて、電熱器は家庭用エネルギーとして広く使われるようになつていつた。

幸之助が全くの異分野である電熱器部門に進出し、電熱部門における第一号製品としてスーパーアイロンを発売した昭和二年四月は、先進的な人々によつて電気アイロンがちらほら使用されはじめていた時

期であった。

当時の電気アイロンは、GEと技術提携していた東京電気がGE製のものを販売していたり、三菱電機や日本電熱器といったメーカーが一部、国産品を製造販売していた。しかし販売数量は全国で一万台に過ぎず、価格は輸入品が一六円ほど、国産品でも四円から五円もし、大衆にとっては閑心をもちつつもまだまだ高価なものであった。そのようななか幸之助は昭和二年一月、以降、松下電器の技術開発を牽引し続けることになる中尾哲一郎を技術責任者として電熱部をつくり、中尾に対し、「月給」一七円ぐらいで二階借りをして暮らしている師範学校を卒業したばかりの小学校の先生たちにも楽に買えるアイロン」というコンセプトを与えて、その開発を命じた。

「僕は電熱のデの字も、アイロンのアの字も知りません」と渋る中尾に、「きみだったらできるよ。必ずできる」といつて説得している。この命を受けて中尾は相談する相手もなければ、参考にすべき文献もないという状況のなか、市場に出ているアイロンを全部買い集めて分解し、テストしたり、あるいは市場でどのような不良事故があるかということを調べた結果、ニクロム線の質が悪く、ある時期がくると断線するという事実を突き止める。そこで、断線した場合に小売屋さんで簡単にヒータだけを取り替えられるようにスペアヒータを入れる構造にするなどの工夫を施す⁽³⁾、開発期間わずか三ヶ月で、目標の一円五〇銭には届かなかつたものの、小売価格三円二〇銭の製品ができるがつた。なお、この製品は昭和五年十一月に商工省の国産優良品の指定を受けるほどすぐれた品質のものであった。

その結果、「予想以上の好評であった。値は安いし品物は良いといふ具合で、代理店からも非常に喜ばれ⁽³⁾、後発ながら一気にシェアを奪い、日本一のアイロンメーカーの地位を急速に築いていった。続いで電気コンロ、翌三年には電気ストーブ、そして四年には電気コタツと、開発された製品が次々とヒットし、電熱分野は松下電器の有力な一事業分野へと育つていったのである。

(4) 配線器具分野の地盤強化（キーソケット分野への参入）

創業当初から携わっていた配線器具分野において、松下電器の基盤を確固たるものにしたのが、昭和四年のキーソケットの製造とその販売である。

それまでソケットの付属的な製品をつくっていた配線器具メーカー一、松下電器にとって、主力商品であるキーソケットは念願の製品でもあった。

幸之助は一連の配線器具製品のヒットにより、業界における松下電器の認識が徐々に強められていた大正十一年、得意先から強く要望されてキーソケットの製造販売を思い立つたことがあつた。ところが綿密な市場調査のうえで時期尚早として断念する。その理由として幸之助は、東京電気の独占市場であり、その他弱小メーカーが激しい競争を開拓しているといった競争環境にあること、製品自体に改良を施す余地が少ないとということを挙げ、このときの状況を振りかえつて、「あせつたり、面目上にこだわつたりしてはならぬ。仕事はどこまでも成り立つ基礎の上に立たねばならぬ⁽³⁾」と述べている。そしてこのキ

ソケットは「松下電器製品も東京電気製品とともに一流品として同格で市場に販出することができた」という理由で、昭和四年になつて製造販売されたのである。

しかしながら、昭和四年になつて急に東京電気製品とともに一流品として同格で市場に販出することができるかと判断したのであらうか。

当時、確かに松下電器は角型ナショナルランプで急速な成長を遂げていたとはい、まだまだ東京電気と比較できる業容ではなく、正面から競争を仕掛けることは不可能であった。さらに松下電器の新規技術を担つていた中尾哲二郎は電熱部の技術者でナショナルサーモスター（松下速断式自動温度制限器）開発の真っ只中にいたため、研究スタッフも不足していた。

そのようななかで参入を決断したのは、この時期に先行する東京電気と勝負していくだけの武器、ベークライトの成形技術を手に入れながらである。松下電器は昭和四年五月の橋本電器の買収による日本電器製造株式会社の設立と、その販社である松和電器株式会社の設立により、合成樹脂製のキーソケットを製造する体制を整えた。

それまでの東京電気製のキーソケットは、真鍮または陶器によつて製造されていたが、断熱性、電気的絶縁性に問題があつた。松下電器でもそれまでの油脂練物、陶器にかかるそれらの条件を兼ね備えた合成樹脂製品が研究されてはいたが、全くの異分野であることもあり、成功していなかつた。そのような折、橋本電器を買収することによつて、東京電気が昭和五年十二月に樹脂系製品をテコライトという名称で市場に出す一年以上も先行して市場に投入できたのである。

幸之助はこの買収を「ある人より…（略）…しかるべき出資をするか、またはこれを買収し引き受けてやつてはもらえないか」との話があり、「当時、松下電器では一般配線器具を造っていたが、多くは油脂練物または一部陶器を用いたものであつて、合成樹脂品はまだ研究途上にあり、製作をしていなかつた関係から、買収經營もよからうと考え」、ベーカライト絶縁物を主体とするラジオ部品の製造工場であつた明石の橋本電器を買収したという。

その結果、昭和十二年には月間二〇万個を製造するまでに伸び、松下のキーソケットは他社をはるかに引き離し、業界第一位になつた。かつての買収は、新たな製品展開および新分野への進出という意味でも、その果たした役割は大きかつた。なぜならベーカライトの成形技術がその他の配線器具類においても使用でき、以降の製品分野を広げることが可能になつたこと、あるいは大正十五年からはじめていたラジオ部品製造の基盤を強化することができたこと、その他既存製品においてもプラスチック生成部品の内製化が可能になつたことなどが挙げられるからである。

(5) ラジオの自社生産を開始

大正十三年から一部ラジオ部品を手がけていた松下電器が、ラジオセットの製造販売をはじめたのは昭和五年八月のことである。このとき既にセットメーカーとして四社がラジオの製造販売をはじめており、松下電器のラジオ事業への参入は後発に属するものであつた。しかし、同時にこの時期、大手通信機器メーカーの多くはラジオ事業から撤退

してしまい、ラジオ業界の勢力図は大きな変化を遂げていた。

大正十四年、日本で初めてラジオ放送が開始され、翌十五年には社団法人日本放送協会が設立された。同協会では発足時に政府から渡された命令書にしたがい、「全国放送網建設五ヵ年計画」を立て、五年以内に内地全般で鉱石ラジオによる番組聴取が可能となるよう、大がかりなラジオ中継網の拡大がなされていく。それにともない、放送内容も充実し、昭和五年四月末には世帯普及率が五・四%に達した。ところがこれからいよいよ一般大衆に普及するというときに、先行する大手通信機器メーカーは、テレfunケン社と提携した日本無線と、ウエスター社の特許実施権をもつ日本電気を除き、ラジオ市場からの撤退を余儀なくされることになる。⁽³⁵⁾その理由は、東京電気が当時、鉱石ラジオにかわって主役に躍り出た真空管式受信機の基本部品、硬質真空管の国内特許実施権を発動したからである。こうして大手通信機器メーカーの撤退にともない、東京電気など一部の有力メーカーと、東京電気から真空管の供給を受けながらラジオを製造する中小のセントメーカーが乱立する時代になつていった。

幸之助がラジオセットの製造販売を決意したのはちょうどそのようなときである。その動機は次のようなものであった。「ある日聞きたい放送があつて聞こうとした時、またまた故障で聞こえない。よく故障の起る機械だとむやみに腹立たしくなつてきた。その時である、私の頭にビリッと響いてきたのは⁽³⁶⁾」

しかし松下電器には通信機器技術に関するノウハウがなく、昭和五年八月、当時ラジオを製造しているメーカーのなかから松下の経営方

針に共鳴してくれた北尾氏（名前不詳）と共同出資で資本金五万円の新会社、国道電機株式会社を設立、そこで製造された製品を松下の販売網にのせるというかたちをとつた。

ところが販売してみると、北尾氏のつくるラジオが市場調査で最も故障率が低かつたにもかかわらず、故障、返品の連続で、代理店からのクレームが殺到する。当時、ラジオセットは故障するのが当たり前の前提のもとラジオ専門店に卸され、専門店はその故障を自店で直した後に顧客に販売していたのに対し、松下電器の販売ルートである電気店では製品をそのまま顧客に渡しており、そこに原因があることが判明する。

幸之助はそのような事実を前に、「松下でセットの製造販売を行なう以上は、技術の浅い電気屋さん方面でも容易に販売できるよう故障絶無のセットを作り出してこそ意味あれ、さもなくばむしろこれを造らず經營せざるにしくはない⁽³⁷⁾」という結論に達した。だが、北尾氏に相談したところ、北尾氏はそんなに簡単にはいかないという。幸之助と北尾氏の意見は平行線を辿り、結局、松下電器は国道電機の損失をすべて引き受けたうえで提携を解消し、自社開発していくことを決意、故障のないラジオの製造を中尾哲二郎に命じた。

ラジオに関しては、ズブの素人であることを理由に無理だと断る中尾に対し、「ある程度のセットというものは市場にたくさんあるのだから、これらを参考にして一歩すぐれたものを、なにがなんでも短時間に作りあげねばならぬと決心すれば、なんで工夫のできないことがあるものか⁽³⁸⁾」と激励し、中尾はこの期待に応え、わずか三ヶ月とい

う短期間で試作品を完成させた。

この製品は、ちょうどその頃、日本放送協会によるラジオセットの懸賞募集中であったため、試みにこれに応じたところ、多数の先行メーカーをさしおいて見事に一等に当選、その回路の一部を変更したものが「当選号」という名称で売り出されることになった。

ところが、ここで二つの大きな壁にぶつかることになる。

一つは販売価格の問題である。

幸之助はこの新製品の販売にあたって、プラグやアイロンのときとは正反対の行き方、すなわち高価格で売り出したのである。代理店主を集めた席上、この新型ラジオセットが披露され、その販売数と価格が発表されると、代理店側から価格に対する反対が猛然とおこった。いかに日本放送協会のコンクールで一等賞を獲得した優良品とはいえ、発売もないナショナル受信機が一流メーカー品より高くては引き受けかねるというのが大方の意向であった。この強い反対に対し、幸之助は「きょうは一つ間屋という観念を離れて、真に松下電器の代理店として、松下と共に存共榮でやるという心境になりきつていただきて、最も妥当にして適正な利潤を加味した価格をもつて販売すること」に商人の本道があり……（略）：だからこの値段は高いといわずに、共存共榮、業界の堅実な發展のために賛成願いたいのです」と、熱心に正面から説き訴えていくことで、代理店からの賛同を得る。二つめが特許の問題である。

当時、松下電器はもとより全ラジオメーカーは大発明家といわれた安藤博氏の所有する特許に主要部分が抵触するために、性能のよいラ

ジオ受信機の設計ができないでいた。事実、このとき安藤氏と山中無線が受信機を巡って抗争中であり、山中側が特許請求範囲確認審判を求めている最中でもあった。そのようななか幸之助は、安藤氏と単独で交渉し、重要三特許権を二万五〇〇円で買収すると同時に、東京の帝国ホテル、大阪の中央電気俱楽部に関係官庁、放送局、ラジオメークーおよび業界新聞記者を集め、買い取った特許をすべて業界に無償提供すると公表する。このときの様子を記した業界紙「日本ラヂオ通信」昭和七年十月十五日号の一面には、「松下電器特許無償提供を業界有力者を招き公約す」十日帝国ホテルで買収経過今後の態度説明業界始つて以来の大ホームラン」という見出しが大きく掲載されている。また同年十月二十日の「ラヂオ公論」でも、「痛快なる松下電器の壮挙！」と大きく紹介された。

幸之助の行ったこの施策に対して、世間から惜しみない讃辞が送られ、幸之助は世間を味方につけることに成功した一方で、大きな損害を蒙つたものもいた。他ならぬ電気業界の雄、東京電気である。

前述の「日本ラヂオ通信」紙には松下電器を賞賛すると同時に次のような記事が記載されている。

「特に興味を惹くのは最近真空管をめぐつてバルブ連盟との間に高率なローヤルティー支払の契約を結んだ東京電気の態度であるが、識者のいふ處によると一商人の松下らかくの如き崇高なる態度を示してゐるのであるから、天下の大会社であり、然も口に国産擁護を唱へて居る東京電気が、再び特許を口にし、ローヤルティーの支払を迫るが如きことは萬々あるまい」

また「ラジオ公論」はもとと辛らつに「甚だ失礼な言分かも知らな

いが四千数百万の資本を有する大工社は、特許権を振りかざして弱者を徹底的に攻めつくし、一方個人經營の一電器製作業の若き松下氏は、

この不況時に大金二万五千円の買収費を投じてそれを無償で業者に提供したのである。意氣、その雅量を弱小乍ら日本人は持ち合わし居るから三千年の歴史も続くであろうし、今後大いに自決して世界人類平和の大番頭を勤める資格もあるのだと思えば誠に痛快で堪らない」と東京電気を批判している。

このような記事から推測するかぎり、幸之助がほんとうにラジオ業界發展のために特許を無償公開したのかという疑問が残る。もちろん、そういう純粹な動機もあったであろうが、それだけでは角型ナショナルランプの特許を抑え、模倣に対して法廷で徹底的に争い続けたことへの説明がつかない。

むしろ、そこには世論を味方にしてることで、先行する巨大メーカー、東京電気を抑え込むといった強かな計算が働いていたとは考えられないだろうか。

あくまでこれは推測に過ぎない。しかし眞偽はどうであれ、その後、

東京電気がラジオセットの製造を中止し、真空管供給一本に絞ってい

き、また松下電器が参入からわずか三年後に市場占有率四〇%となり、

ラジオ事業におけるトップメーカーにのぼりつめたことは事実であ

る。

IV 創業初期の製品開発戦略の特徴

さて、以上述べてきた松下電器の昭和七年までの製品別市場参入のあり方を、(1)動機、(2)価格戦略、(3)時期、(4)差別化の源泉、(5)技術開発の進め方、という視点で整理すると、概ね共通する特徴的なパターンが浮かび上がってくる。

(1) 参入の動機

まず市場参入の際の動機について言えば、市場に出回る既存の製品を実際に使ってみて不便を感じたというみずから体験にその出発点をおいている。

そこに出発点をおく以上、製品開発のコンセプトが「故障のないラジオ」「二階借りしている師範学校を出たばかりの人でも買える(低価格)アイロン」「消えない自転車ランプ」など、一消費者の立場からのシンプルな発想に基づいてなされているのも自然の成り行きであろう。

これは松下幸之助自身が専門的な知識をもつていなかつたことにも一つの要因がある。もたぬがゆえに、技術面での限界にとらわれるところなく、消費者の潜在的なニーズをそのまま製品コンセプトにすることができたのである。そして製品コンセプトが確立されれば、「できる」と信じてストレートに製品化に結びつけていった。

したがって少なくとも初期の松下電器にかぎっていえば、既存製

品に対し、明確に差別化された製品コンセプトがイメージできるかどうかが、新規事業参入の決断の拠り所となっていたといつてよいだろう。

(2) 参入時の価格戦略

次に価格設定については、結果として大きく二つのパターンに分かれている。

まず、ソケット、電熱器など自社開発の製品の場合、消費者がいくらなら買えるかといった視点で価格が決められ、市場価格より相当低い価格で参入を果たしている。

一方、自転車ランプやラジオのように、セットメーカーとして参入した場合、相対的に高い価格で売り出し、生産数量の増加にともない価格を下げるというやり方が採られている。この違いは何に起因するのだろうか。

一見すると統一性のないようと思えるこれらの価格戦略も、その製品化までのプロセスを見ていくと説明がつく。すなわち高価格で製品市場に参入した場合には、砲弾型電池式ランプにおける木製ケースや特殊乾電池の発注確定分、角型ナショナルランプにおける違約金の支払い、ラジオにおける国道電機への共同出資金と損失コストというように、いずれも多大な初期コストがかかっていたのである。

逆に低価格を差別化の要因とした製品の場合、初期コストはかかるでいない。アタッチメントプラグの場合は、古電球の口金を応用するという製造方法の工夫によって、電熱器の場合は、市場需要の正確な

見通しに基づく大量生産によって原価を下げ、結果的に低価格での参入が可能となつたのである。

のことから推測できることは、創業当初から製品価格があくまでも採算をベースに決められていたということである。
低価格と高価格という相反する新製品価格戦略も、初期コストを含めたトータルコストで採算が勘案された結果、もたらされた結論であると考えるべきであろう。

(3) 参入の時期

既に先発商品が存在するなかで、松下電器はどの時期に新規製品を投入していくのか。それを製品別世帯普及率で見てみると、最も後発であったとされるラジオ市場でさえ八・三%の段階で参人がなされている（但し自転車業界への参入という意味では、大正十五年の段階で世帯普及率は既に三六・七%となつていた）。

すなわち幸之助の初期の市場参入は、イノベーター（一・五%）、アーリー・アダプター（一三・五%）、アーリー・マジョリティ（三四%）、レイト・マジョリティ（三四%）、ラガード（一六%）というE・M・ロジャースのイノベーションの普及過程にしたがえば、結果的にすべてイノベーターからアーリー・アダプターが採用していた時期であったことがわかる。

初期の松下電器は世の中にとつての新しい製品をつくりだすという技術面での革新性をもたなかつた。いやもてなかつたというべきであろう。しかし既存の製品に改良を加え、大衆の潜在的な欲求を満たす

製品につくりかえることで、家庭電化製品を大衆のもとに届けるという役割を先導してきたのである。

別の言い方をすれば、前に触れたように、幸之助は大正十四年六月、「名は体をあらわすたとえのことく、国民の必需品になろう」と考えて、ナショナルの商標登録を出願し、翌十五年九月に商標権を取得しているが、この商標どおりの活動を展開してきたということである。

(4) 差別化の源泉

これまで見てきたように、幸之助は創業当初からマーケットの標的を一般大衆におき、徹底した製品の差別化で市場に参入したが、その際、差別化の源泉を、みずから想い描く理想の製品と既存製品との間のギャップに求めた。そのギャップを幸之助の言葉におきかえれば、昭和二年四月九日に「大阪朝日新聞」八面中央に掲載されたナショナルランプ売り出しの際の三行広告「買って安心、使って徳用」というキャッチフレーズに見ることができる。

また差別化の効力を保ち続けるために、実用新案や特許を取得すること

で徹底して参入障壁を築いている。

大正から昭和の初期といえば、まだ知的所有権に対し無関心で、無策な企業が多く、第二次世界大戦後によくやく欧米の影響を受けて特許や工業所有権に目を向けるようになつたというのが一般的である。そのようななかで幸之助は独立前の改良ソケットで工業所有権を取得したことからもわかるように、発明考案を積極的に進め、それを知的所有権として保護した。また昭和四年には、当時としては珍しい特許

担当部門を創設している。

昭和十六年、松下電器ではこの特許課によって、松下電器発明考案者番付が作成されているが、後年、その理由を問われた幸之助は、自分たちは初步の初步からはじめたものであり、だんだん大きくなるためには、どうしても创意工夫が大切で、それを特許で守らなければ大きくなれなかつただろうと述べている。

技術を徹底して重視し、知的所有権として守り抜く政策も、初期の松下電器の大きな特徴であったといえるだろう。

(5) 技術開発の進め方

幸之助の新製品開発は、あくまでも消費者の潜在的な欲求を満たすことを既存製品に対する差別化の源泉としたが、そのコンセプトは、昭和二年に中尾哲二郎が技術責任者になつた後も一貫していた。

但し中尾が技術責任者になつて以降、幸之助はみずから先頭に立つて製品開発をすることはなく、その役割をすべて中尾に任せ、みずからはコンセプトの提示のみに留めている。

その際、特徴的なことは、既存製品との差別化が可能であるかどうか、そしてその市場に将来性があるかどうかといった視点から新規市場へ参入が決断され、内部の経営資源には判断の基準を求めていないことである。一見、無謀とも思えるこのやり方が成功したのは、次に述べる三つの条件が揃っていたからであろうと推測できる。

①黎明期にある家電製品を対象としたことによる技術面での参入の容易さ

②市場の成長に対する先見性と確信

③幸之助の思い描いたとおりの製品開発を可能にした中尾哲一郎の存在

これらのいずれの条件が欠けたとしても成功はおぼつかなかつたであろう。特に技術的な蓄積が不足するなかで中尾の果たした役割は大きかつた。

中尾自身が開発の先頭に立つた製品、即ち昭和二年四月以降の製品では、中尾はいすれの製品においても事前に専門的な知識を有してはいなかつた。したがつて製品開発のやり方として、既存製品を分解し、部品一つひとつを検討し、そこから製品を組み立てていくというやり方を探つてゐる。後にマネシタ電器と揶揄され、批判されることとなつたこの方法は、製品認知のための広告・販売促進費や研究開発コストを抑えられたばかりか、徹底して開発リードタイムを短くできた要因となつた。

その一方、キーソケットや乾電池、ラジオなど鍵となる技術の模倣が困難な製品については、結果的にコアとなる技術をもつメーカーと提携、その後買収し、内製化してその技術を内部にとり込んでいくやり方を探つてゐる。

幸之助はキーソケット分野への参入を見送るにあたり、「易より難に入る」ことが最も常識的で、また成功的である」と述べてゐるが、製品分野の拡大という意味でも、易（加工・組立）より難（基礎技術）に入るやり方が共通して採られたのである。

本稿では、新製品による市場への参入というところに焦点を当て、昭和七年以前の製品分野の拡大を、時代背景を交えながら時系列的に見てきた。

もちろん、上記に見てきた製品戦略面からのアプローチだけで松下電器の家電分野における急成長が説明できるわけではなく、様々な要素が絡み合つてそれが可能になつたというのがほんとうのところであろう。特にここでは取り上げなかつたが、人材育成と活用、あるいは販売網の構築と整備が果たした役割が大きかつたのはもちろんのことである。また、松下幸之助自身が指摘するように、黎明期にある家電分野を対象にしたという好運があつたことも否めない。

しかし、これまで見てきたように、製品分野の拡大なくして急激な発展が実現しなかつたということもまた事実である。

一つの事業分野に安住せず、新たな事業に積極的にチャレンジしていくこそ大きな成長がもたらされるということを、幸之助は身をもつて示してきた。それは言葉を換えれば、経営者には、あくなき事業意欲、ベンチャー精神が必要であるということであろう。

製品分野の拡大を一つひとつ見ていくことで、初期の松下電器のベンチャー企業としての側面を多少なりとも明らかにできたのではない

かと思う。

その一方、事業分野を広げていく過程を見ていく際、難しさを感じ

たことは、幸之助の発言を追つていいくだけでは決して松下電器の急激な発展の理由が見えてこなかつたということである。ここでは客観的な史実を拾い、それを幸之助の歩みと照らし合わせることで、初期の松下電器の急激な発展の理由を導き出すことを試みた。

しかし、何分、今から九十年近くも前のことをテーマとしたこともあり、今日となつてはもはや調べようのないものも多く、結果的に多くの疑問が残されたままとなつた。

しかしながら、松下電器の初期の発展を通してはつきりといえることは、たとえ秀でた技術をもたずとも、経営資源に乏しくとも、経営者の事業意欲と知恵の出し方次第で大手企業に打ち勝ち、市場におけるN.O.1になりえるということである。そのことが本稿を通して些かなりとも伝われば幸いである。

【注】

- (1) 背山芳之「産業の昭和社会史④ 家電」日本経済評論社、一九九一年、一一頁
- (2) 同前、二〇頁
- (3) 松下幸之助「私の行き方考え方」P.H.P文庫、一九八六年、六六頁
- (4) 黒田久市「大正から昭和にかけての大坂の電気業界と松下電器」『社史資料N.O.4』松下電器産業、一九六一年、七五頁
- (5) 前出「私の行き方考え方」一一二頁
- (6) 「社史で見る日本経済史二 東京電気株式会社五十年史」ゆまに書房、一九九七年、三九〇頁
- (7) 前出「社史資料N.O.4」七五頁
- (8) 「もし仮に当社社業発展の迹に最も顕著なる一時期を画するとすれば、この販売網整備の時たる大正十年前後に求められるであろう」(前出「社史で見る日本経済史二 東京電気株式会社五十年史」一六九頁)
- (9) 「社史資料N.O.6」松下電器産業、一九六一年、六七頁
- (10) 前出「私の行き方考え方」七八頁
- (11) 同前、八一～八二頁
- (12) 同前、一一四頁
- (13) 川辺武春「日向の国でのナショナルの道びらき」前出「社史資料N.O.4」四六頁
- (14) 保有台数：昭和元年・四、三七〇、九五九台、二年・四、七五一、六七八台、三年・五、〇一二五、一二四台(『昭和産業史 第1巻』東洋経済新報社、一九五〇年)
- (15) 前出「私の行き方考え方」一九五頁
- (16) 「自転車燈はマツダ乾電池の製作に先立ち昭和十年より製作しているもので……」(前出「社史で見る日本経済史二 東京電気株式会社五十年史」四〇三頁)
- (17) 「松下幸之助相談役の発明考案」松下電器産業、四四頁、四六頁、五五頁、五七頁
- (18) 「大正15年5月20日に出願公告となつたナショナル乾電池は、その実用新案権(第100874号)をめぐつて業界に大きな紛争

- を巻き起こしたが、この乾電池ランプはわが国乾電池工業の一大飛躍の基いとなつた』『日本乾電池工業史』日本乾電池工業会、一九六〇年、四四頁)
- (19) 小島勇「ナショナルランプを中心とした発明考案保護の思い出」『社史資料N.º.6』松下電器産業、一九六二年、五三頁
- (20) 前出「私の行き方考え方」一九五頁
- (21) 前出『日本乾電池工業史』三四頁
- (22) 同前、四四頁
- (23) その後、砲弾型電池式ランプの売れ行きが伸びるにしたがい、東京の岡田乾電池と取引するようになる。
- (24) 「技術者者・中尾哲二郎の歩んだ道」松下電器産業・中尾研究所、一九八二年、七二頁
- (25) 前出「私の行き方考え方」二〇八頁
- (26) 同前、一一三頁
- (27) 同前、一一三頁
- (28) 昭和十二年三月、松下電器明石工場となる
- (29) 前出『社史で見る日本経済史』東京電気株式会社五十年史』四八九頁
- (30) 前出「私の行き方考え方」一二一頁
- (31) 同前、一二一頁
- (32) 『松下電工50年史』松下電工、一九六八年、二六頁
- (33) 同前、二八頁
- (34) コンドル、ナナオラ、ティベアンの東京三社に大阪の早川電機が
- (35) 通商産業省重工業局電機通信機課編『日本の家庭電器』一九六〇年、三九頁
- (36) 前出「私の行き方考え方」二五一頁
- (37) 同前、二五六頁
- (38) 同前、二六〇頁
- (39) 同前、二六五頁
- (40) 前出「飛躍への創造—ラジオ事業部50年のあゆみ」七八頁
- (41) 前出「産業の昭和社会史④ 家電」三七頁
- (42) 前出「私の行き方考え方」一二三頁
- (43) 昭和四十四年十月二十九日の有恒クラブの講演で、幸之助は松下電器発展の要因を九つ述べているが、その一つめに、電気に関する仕事が時代に合っていたことを挙げている。
- (ふくにし・たけし PHP研究所第一普及本部京都普及一部係長)

松下幸之助 繁栄、平和、幸福のための宇宙観

大江 弘

1はじめに

発展途上にある電機業界で起業したことや適切な人材を得たことなど、松下幸之助の成功にはさまざまな要因をあげることができます。中でも特に重視すべきものは、その人生観、社会観、世界観、あるいは人間観や宇宙観といった基本的なものの見方、考え方ではないかと私は考えています。というのも、いろいろな要因が関わっているとしても、結局のところ経営の成否は折々の経営者の判断次第、しかもその判断は人それぞれの基本的なものの見方、考え方に基づいていると考えられるからです。実際、松下幸之助は、「この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行なっていくのか」ということについての考え方、すなわち経営理念を経営の根幹に据え、さらにその経営理念は「人生観、社会観、世界観に深く根ざしたものでなくてはならない」とし、経営の成否と基本的なものの見方、考え方が深く関わっているとの見方を明らかにしています。

それでは、松下幸之助に成功をもたらしたその基本的なものの見方、

考え方とはどのようなものだったのでしょうか。

基本的なものの見方、考え方といつても、それは人生観、社会観、あるいは人間観や宇宙観等、実に多様なものを含んでいます。やはり、少しずつ整理し、理解を深めていくしかありません。そこで本稿では、まず松下幸之助の宇宙観（万物、現象一切を含む総体に対する見方）を取り上げたいと思います。

松下幸之助は、宇宙についてどのように考えたのでしょうか。またどうしてそうした考え方を持つにいたったのでしょうか。

2 宇宙の仕組み

2-1 宇宙の誕生～宇宙は宇宙根源の力によつて創造された

私たちが生き、暮らしているこの宇宙に始まりはあるのでしょうか。あるとすれば、それはいつ、どのように始まったのでしょうか。これは、おそらく宇宙に目を向けた人であれば誰しも抱く疑問でしょう。神話や民話、宗教等には、宇宙の始まりについての物語が数多く見られます。今日でも、多くの学者がこの問題と格闘しつづけています。宇宙の起源の問題は、人類共通の関心事であり、宇宙

観の要と言えます。

それでは、松下幸之助は宇宙の起源についてどのように考えたのでしようか。

松下幸之助は、「私たち生き、暮らしている」の宇宙は、宇宙根源の力によって創造されたと言っています。宇宙根源の力とは、「宇宙の万物すべてをつくり、またこれを動かしている根源となる力⁽³⁾」として松下幸之助自らが想定し、名づけた宇宙の大本です。

たとえば私たちは、皆それに両親から生まれています。その両親もまた、私たち同様にそれぞれの両親から生まれています。何ものにもよることなく現れ出たという人はいません。すべての人が両親、またその両親と遡っていくことができます。そこで子から親へ、親からその親へと次々と遡っていくと、あるところで人間の始祖とでも言うべきものにたどり着くことになります。アダムとイブではあります。せんが、言わば人間の大本の祖先です。そしてさらに遡っていくと、ついには人間の始祖、人間を生み出した究極の存在というようなものに行き着くことになります。

こうしたことは、他の生物においても同様に考えられます。順々に遡つていけば、必ずその始祖と呼べる何かにたどり着きます。そしてその始祖を生み出した究極の何かを考えることになります。

また、生物以外の無機物についても、それを構成している物質の観点から遡ることができます。たとえば木製の机は、木を材料として作られています。その木は、いくつもの分子によつて作られており、分子はいくつもの原子から成り立っています。そしてその原子もまた

2-2 宇宙の動因～宇宙は宇宙根源の力によつて流転、変化する

宇宙に思いをはせる中で松下幸之助は、二つの点に着目しています。一つは、前述した起源の問題です。それでもう一つが、たえず流転、変化しているという点です。

空を見上げれば、太陽はたえず燃えながら、決して止まることなく動きつづけています。地球もその様相を変えつつ自転し、また公転しています。月もその他の星々も同様です。

目を地球の上に転じるなら、四季の移ろい、流れゆく風や雲など、流転、変化していないものは何一つありません。硬くて変化しないようと思える石であつても、少しずつ風化しています。永遠に変わらないものなどなく、短時間では気がつかなくても着実に変化しています。そもそも私たちの身体自体、常に同じままということではなく、変化しつづけています。何ら変わっていないように見えて、身体の細胞

くつかの素粒子によつて形作られていることがわかつています。今日の科学で明らかになっている限りでは、この素粒子が物質の始祖と言るべきものです。そしてこの物質の始祖についても、それを生み出した究極の何かを考えざるをえません。

つまり、宇宙の起源を求めて遡つていくと、宇宙の根源としか言いようのない何か、宇宙を創造した究極の存在に行き着くことになるわけです。そこで松下幸之助は、そうした宇宙の根源としか言いようのないものとして、宇宙根源の力を想定するのです。これは、いわゆる宇宙論的証明⁽³⁾と呼ばれるものと同様の考え方です。

は新陳代謝により次々と生まれ変わっています。髪や爪は伸びて成長し、脳細胞に至っても新たな体験、記憶を刻んでいます。ある人は身長が伸び、またある人はしわが一本増えているかもしれません。決して、昨日と今日の自分は同じではありません。

古代ギリシャの思想家ヘラクレitusは「万物は流転する」「同じ川に二度入ることはできない」と言い、また仏教では「諸行無常」と說いています。宇宙がたえず流転、変化することは、古くから多くの人に認められている事実です。松下幸之助は、宇宙が流転、変化することは「天下の法則である」「真理である」とまで言っています。

それではなぜ宇宙は流転し、変化するのでしょうか。

通常私たちは、物事が動いたり、変化したというような場合、その背後に何らかの力を推測します。それと同様に松下幸之助は、太陽が動き、変化するのも、四季が移ろいゆくのも、あるいは私たち人間が生まれ、成長し、老いて死んでゆくのも、そこに何らかの大きな力がたえず働いているからだと考えました。そして、そうした力の大本として、宇宙の創造と同じく宇宙根源の力を仮定するのです。松下幸之助は「この宇宙の運行、一切のね、現象は根源の力によって動いてんのや」と述べています。

2—3 宇宙の原理／宇宙根源の力は

自然の理法を通して働きかける

そこでは、宇宙根源の力はどのようにして宇宙を流転、変化させているのでしょうか。

松下幸之助は、宇宙根源の力は、自然の理法を通して宇宙を流転、変化させていると言っています。自然の理法とは、万物すべてに与えられている生命力と、物的法則、心的法則の総称であり、宇宙の流転、変化の原理であると同時に宇宙の秩序を保つ根本です⁽¹⁾。

動物にしろ植物にしろ、あるいは石や水などの無生物にしろ、万物には自らを存続させようとする力があります。たとえば動物は、食べ物がなければ食べ物を求め、水がなければ水を求めて動き回ります。植物であれば、水がなければ水を得ようととして根を伸ばし、光が足りなければ光を求めて葉を広げます。時には、硬いコンクリートさえも打ち割って植物は伸びていきます。それらはいずれも、生きるため、言い換えるば自らを存続させるためにばかりません。こうしたことには、無生物においても同様で、石が石のままであるためには、石として存続しようとする力が働いている必要があります。もし、こうした力が働いていないと、石は一時も石のままであることはできないかもしれません。

また一方で、万物には、自らを変化、発展させようとする力もあります。生物は、その生命活動を通じて刻々と成長しています。無生物は、生物ほど激しくはありませんが、長い期間をとつてみた場合には、たとえば石は石なりに、水は水なりに変化しています。それぞれに、自らを変化、発展させようとする力が働いているわけです。

さらに、生物、無生物を問わず、万物にはそれぞれ特質があります。そしてそれぞれが、その特質に応じて生き、あるいは存在しています。人間は空を飛べませんが、鳥は空を飛び回ります。鳥は水の中に住む

ことができませんが、魚は水の中で生きています。石は燃えることは

ありませんが石油は燃えます。人間は人間として、鳥は鳥として生き、そして石は石として存在しているのです。また、同じ種類であっても、個体ごとに特質が異なっています。そしてその異なる特質によって、それに生き方、存在の仕方が異なってきます。人間を例にとれば、ある人は音楽家に、ある人は経営者に、ある人は職人になっています。言わばそれぞれの特質が、それぞれの生き方、存在の仕方も定めているわけです。

松下幸之助は、こうした存続しようとする力や生きようとする力、あるいはいかに生きるか、どのように存在するかという特質は、宇宙根源の力が宇宙を創造するときにそれ自身に与えたものであると言います。そして、それらを生命力と呼び、宇宙を流転、変化させている原理の一つとするのです。

加えて松下幸之助は、宇宙にあまねく働いている法則を取り上げます。宇宙が、さまざまな法則にしたがつて流転、変化していることは誰しも認めるところでしょう。科学とは、こうした法則を明らかにしようとするとものであり、私たち人間は科学によって明らかにされた法則を上手に活用しつつ、今日の文明を築いています。松下幸之助は、こうした法則を大きく物的法則と心的法則に分け、流転、変化の原理とします。⁽³⁾

この場合、物的法則とは、万有引力のように自然科学によって明らかにされている法則です。それは、物質に関わるものであり、それゆえ巨大な星々から私たち人間の身体にいたるまで、すべてに働いています。

るものです。

一方、心的法則とは、心の面に働く法則であり、たとえば嫉妬や感謝などに関わっています。松下幸之助自身、これについては今後の研究で明らかにすべきものであり、自分でもはつきりとはわからないとされています。ただ、宇宙が物の面と心の面とをあわせ持つものとして作られているという観点から、物的法則に対しても心的法則があるとし、そうした心の面で万物に働くものが心的法則だと言うのです。⁽⁴⁾

2-4 宇宙の行方／宇宙根源の力は生成発展を目指している

古代ギリシャの思想家デモクリトスに端を発し、中世、近世と多くの思想家によって支持されてきた考え方の一つに、宇宙は自然的必然的な因果関係の連続によって生滅変化を繰り返していくにすぎず、そこには何ら目的はないとする機械論的宇宙觀⁽⁵⁾があります。科学技術が著しい進歩を見せ、自然現象を律していいる法則が急速に明らかにされていく今日、広くこの機械論的宇宙觀が支持されるようになっています。これに対し松下幸之助は、宇宙は単に流転、変化しているのではなく、それは常に生成発展に向かっていると言います。⁽⁶⁾

広大な宇宙空間では、今も多くの星が誕生しています。そして星は、いくつも集まって銀河系をなし、銀河系がまたいくつも集まって銀河團を形成しつづけています。

また、大昔、私たちが生きているこの地球は、どろどろに溶けた液状の団まりでしかありませんでした。それが時とともに形をなし、大地、大気、水に分かれ、山々に雨が降るとともに海が生まれました。そし

てその海には、長い年月の後に生命が誕生し、生命は海から陸へ、陸

から空へと広がり、地球は命が溢れた豊かな星へと変わってきました。

私たちの身の回りに目を転じれば、水の中、空、大地に、次々と新しい生命が誕生しています。たとえば、庭先の雑草は、どれほど丹念に刈つてもまたはえています。

このような流転、変化の姿に目を向ければ、たしかに松下幸之助の言うように、宇宙は生成発展していると見ることができるでしょう。

しかし他方で、この宇宙には、老いもあれば死もあります。生まれるものがあれば滅びるものもあります。仏教では「盛者必衰」⁽¹⁾と説いています。必ずしも生成発展ばかりではありません。それでも宇宙は生成発展していると言えるのでしょうか。

この点について松下幸之助は、老いも死も生成発展の一つの姿であると主張します⁽²⁾。

個々に考えれば、たしかに老いもあれば死もあります。しかし大きくなると、そうした老いや死があつてはじめて新たなものが生まれてきます。たとえば、古いものが滅びず生きつけたのでは、新しいものが生まれ、生きてゆく余地がなくなってしまうでしょう。古いものが次々と滅びることが、新たなものを生み出すには必要なのです。したがつて、老いも死も壮大な生成発展の一つの過程と見なせるのではないかというわけです。

そこで松下幸之助は、長期的に、また大きな目で見ることで、老いも死も、言い換れば衰退や滅亡も、すべて生成発展の姿であるとし、生成発展は宇宙の真理であると説くのです⁽³⁾。

2-5 宇宙の意志・宇宙根源の力は万物を生かそうとしている

唯物・機械論的宇宙観では、宇宙は、人間はもとより何もの都合にも一切配慮することなく、ただ法則にしたがつて淡々と流転、変化しているにすぎないと考えられています。これに對して松下幸之助は、宇宙根源の力は、宇宙をたえず生成発展させるとともに、万物、人間を生かそうとしていると言います⁽⁴⁾。

たとえば、私たちはきわめて恵まれた条件のもとで生きています。何ら努力も工夫もしていないのに、太陽の光を浴び、水を飲み、清浄な空気を胸一杯に吸っています。季節の移りわりとともに、海の幸、山の幸という豊かな実りを口にしています。さらには、強すぎることも弱すぎることもない適度な重力、速すぎることも遅すぎることもない自転によって、安定した環境を享受しています。どれほど恵まれた条件のもとで私たちが生きているかを示す事例は、この他にもたくさんあげることができます。

それでは、そうした恵まれた条件は、何の意味もなくただ偶然に整つたのでしょうか。

たしかにそう見ることもできます。そうした恵まれた条件が偶然に整うことは、確率的に限りなくゼロに近いかもしませんが、ゼロではありません。したがつて、偶然に、たまたま私たちにとつて恵まれた宇宙ができたという見方も決して否定することはできないと言えます。唯物・機械論的宇宙観ではこの見方に立ちます。

しかし松下幸之助の宇宙観では、宇宙はすべて宇宙根源の力が創造

したものであり、決して偶然の産物ではありません。さらにその宇宙

根源の力は、存続しよう、何としても生きようとする生命力を持つたものとして万物を創造したとされています。もとより万物が存続できず、生きてゆけないような環境、条件を作るという矛盾したことをするはずがありません。むしろ万物が存続し、生きやすいように配慮してしかるべきである、と考えられます。つまり、松下幸之助の宇宙観に立つならば、私たちに与えられているきわめて恵まれた多くの条件

は、万物を存続させ、生かそうという宇宙根源の力の意志の現れと考えることができるわけです。

ところで、ここで松下幸之助は、宇宙が万物を生かし人間を生かそうとしているのは宇宙根源の力の意志であるとしています。つまり宇宙根源の力に意志の存在を認めているわけですが、それは人間と同じような意志なのでしょうか。

松下幸之助は、その意志について、あまりにも広大するために、とうていわれわれ人間の小さな意識では判定することはできない⁽²⁾と述べています。万物を生かそうとしている、生成発展させようとしているなど、意志の内容として推測できるものもあるとする一方で、宇宙根源の力の意志とはあくまで人知を超えたものだと言うのです。

2-6 宇宙の働き／宇宙根源の力は人間を通して神を創造する

松下幸之助の宇宙観は、宇宙根源の力を中心に語られています。宇宙根源の力は、松下幸之助の宇宙観の要であり、核心と言えます。その宇宙根源の力について松下幸之助は、神のようなもの、あるいは神

のことであると言っています⁽³⁾。しかし、神と言っても宗教や人によつてさまざまな見方があります。いったいそれは、どのような意味なのでしょうか。

宇宙根源の力は、宇宙の創造者です。この点で、宇宙根源の力は創造神と言えます⁽⁴⁾。また、宇宙根源の力は、万物それぞれの生き方を定めています。それは使命とも言い換えることができます。万物それぞれに使命を与えるもの、それはたしかに神と言つてよいでしょう。また宇宙根源の力は、流転、変化の原理です。宇宙の流転、変化を司るものは神と言えるでしょう。さらに言えば、宇宙根源の力はただの原理、法則ではなく、意志を持っています。しばしば神は、人格的な意志を持つものと考えられていますから、この点についても神と言えるでしょう。すなわち、宇宙根源の力は、神についての一般的な考え方には、おおむね当てはまるわけです。

そうであるならば、何も宇宙根源の力という新たなことばを持ち出さず、神とすればよいはずです。そのほうが人に話をするにもわかりやすいでしょう。この点について松下幸之助は、「P.H.P.研究では、いま神さんという名前を使わんとこうと、ね。あるいは一緒にかもしれない、しかしこれは宇宙根源力にしよう、宇宙根源の力や。力はすべてのものを生み出すのだからな、いわば。だからそれは根源や」「宇宙は、宇宙の根源の力やと。まあ、言わば、創造主という名前を使つてもかまわんわけやな。そやけども、それよりもっと安易な名前がね、平易な名前がええと。神という名前はね、ちょっとまだわれわれは使うこととは、当を得ないと。それよりも、違うのにしようと。宇宙を動

かす根源の力というのにしようと、いうことで根源さん⁽¹⁾と述べています。つまり、あえて神ではなく宇宙根源の力ということばを使つたというのです。それはいつたいなぜでしょう。神ということばはどうして「当を得ない」のでしょうか。

宇宙根源の力は、たしかに一般的な神についての考え方とおおむね同じものです。しかし異なる面も少なからずあります。

いろいろある神に関する考え方の中には、信仰深い人を助け、そうでない人を罰するというものがあります。しかし松下幸之助の考え方では、宇宙根源の力は、たくさん祈れば優先して恵みを与えるというようなことはなく、祈つても祈らなくも、あるいは信じる信じないによらず、等しく恵みを与えるとされます。このことは、善惡に関するも同様で、善人を助け、悪人を罰するものが神であるとする考え方に対し、松下幸之助は、善人にも悪人にも等しく宇宙根源の力は恵みを与えると言います。⁽²⁾しばしば神は裁くものとして語られますが、宇宙根源の力は裁かないというわけです。

また、世間的に神は、神秘的な力で奇跡を起こして助けてくれるものと考えられています。しかし松下幸之助は、宇宙根源の力は自然の秩序を無視するようなことは決してなく、あくまで自然の理法に則つて恵みを与えているとします。

たとえば、信仰があれば薬を使わなくても神が奇跡によって病気を治してくれるという考え方がありますが、松下幸之助はそれは迷信であるとして否定しています。神に祈るなど、信仰心の深まりによって時に快方に向かうことがあるとしても、『病は氣から』と言うように、

松下幸之助が宇宙根源の力は神のことであると言うのも、流转、変化の原理、恵みを与える意志を持つた人格的存在、創造主といった点で類似しているからです。しかし、世間的な神についての考え方である現世利益、奇跡等の面ではまったく異なっています。そのため、あえて神ではなく宇宙根源の力という新たなものを想定するのです。

しかし、宇宙根源の力と神が厳密には同じものではないとすると、それはどのような関係になるのでしょうか。

ここで松下幸之助は、宇宙根源の力は神のようなものと説明する一方で、神とは人間が創造したものであるとの考え方をも示しています。

人間には、宇宙根源の力によって理性と本能が与えられていると松下幸之助は考えました。そしてその理性が、本能に人間が振り回されないように働いており、その一環として神を作り出したと言います。つまり、人間は理性によって神や仏を創造し、自ら創造した神や仏に帰依し、その教えの導きによって自らを高めていこうとしているというわけです。⁽³⁾

これは、一面において無神論的、唯物論的な見方であり、宗教の根幹を搖るがす考え方です。神のありがたみもなければ権威もなくなつ

それは心の安定のなせるわざであり、奇跡でも何でもないと松下幸之助は考えます。宇宙根源の力は何ら奇跡を起こしません。宇宙根源の力は自然の理法をあらかじめ与えており、私たちは、その自然の理法、すなわち物心両面にわたる法則を感じ、手術や薬等として生かすことではじめて病を癒すことができるというのが松下幸之助の考え方なのです。⁽⁴⁾

てしまふように思えます。この点について松下幸之助は、理性 자체が

宇宙根源の力によつて与えられたものだから、創造された神の大本は宇宙の根源の力であるとし、創造された瞬間から神は人間を超えた絶対的な存在になるとしています⁽³⁾。すなわち、人間を通してであれ、宇宙根源の力によつて権威が与えられるので、結果として神のありがたみも権威もなくならないと言うのです。

松下幸之助の宇宙観は、きわめて壮大です。宇宙万物の創造や流転、変化の原理、宇宙の意味や行方等、宇宙の基本的な仕組みを宇宙根源の力を中心に描いています。そしてこうした宇宙の仕組みについての考え方を踏まえ、松下幸之助はさらに自らのものの見方、考え方を開いています。

3 宇宙の見方

3-1 宇宙は価値あるもので満たされている

宇宙の主宰者である宇宙根源の力の意志にかなうように宇宙が創造されているとすれば、宇宙に存在するもので、役に立たない価値のないものはないということになります。

一九六五年に行われたP.H.P.研究所研究部での定例研究会で松下幸之助は、「世に存在するものは、みな存在価値があるからつまり存在しとるのや」と述べています。きわめて簡潔です。何であろうとも、またどんな人であろうとも、価値があるから存在している。この考え方には、存在価値に関する基本的な考え方として、松下幸之助の経営の

指針の一つとなつています。

たとえば、「この世の中に存在するもので、ムダなものは一つもない」と述べています。「この世の中に存在するもの」とは、人間はもとより、動植物などの生物、道端に転がっている石などの無機物、さらには私たちがムダだと思うようなもの、たとえば日々の生活の中から出てくるゴミや排泄物といったものも含まれます。要は、その姿形、私たちの受け止め方にかかわらず、私たちが存在すると見なすものすべてを指しています。そして「ムダなものは一つもない」とは、役に立たないものはない、価値のないものはないということにはかなりません。

しかし、現実には、万物すべてに価値があるとは思えないようなことにしばしばぶつかります。たとえば泥棒はどうでしょうか。悪人はどうでしようか。

これに対して松下幸之助は次のように述べています。

「泥棒がいなかつたら世の中はどうなるでしょうか。泥棒のない世の中というものはどういうものかといふと、實に味気ないものだと思います。もちろん泥棒が増えすぎでは困りますが、しかし一定範囲にとどまっている限りにおいては、むしろ世の中を潤すものとも考えられます。小説に書いてもおもしろく読めて、傑作もできます。しかし泥棒や悪人がいなくて善人ばかりでは、芝居にもなりません。ですから私は、いかなる人でも、いかなる悪人でも、いかなるバイ菌でも、われわれがまだその使い方を知らないのであって、存在価値がないとはいえないと思うのです」⁽⁴⁾

つまり松下幸之助は、すべて使い方、生かし方次第であると考えるわけです。

今日、戦争の原因ともなるほどの価値を持つ石油も、昔は飲めない毒の水にすぎませんでした。また、今では貴重な医薬品の素になると知られているカビも、以前はせっかくの食べ物をだめにしてしまう厄介なものでしかありませんでした。このように、価値がないと思われていたものがいつのまにかきわめて価値のあるものとして見直され、私たちの生活を豊かにしている例は枚挙にいとまがありません。同様に、泥棒やバイ菌でも、それが何であれすべてに使い方、生かし方があると松下幸之助は言うのです。

次々と事業所が増え、松下電器が急成長しつつあった昭和三十年代前半のこと。ある営業所長が、松下幸之助に、自分の新しい職場にはどうもいい人が来ない、役に立たない人が多くて困るという話をしました。それに対して松下幸之助は、松下電器の社員に役に立たない人はない、にもかかわらず役に立たない人ばかりで困るというのは、社員の能力を生かすことのできない責任者に原因があるのではないかと注意しています。⁽³⁾

しばしば計算ミスをして伝票を書き間違える、お客様と面談してもろくに話ができない、仕事が遅くて期限に間に合わせることができない等々、役に立たないなあと思える人は、どこの職場にもいるのではないかでしょうか。それゆえ責任者の立場にある人の中には、この営業所長の不満に共感する人も多いでしょう。それがお互いの現実の姿です。

ところが松下幸之助は、そうした現実のありようを見ても役に立たない人がいるとは考えません。松下幸之助は、そうした状況の原因を部下なり社員自身に求めるのではなく、部下を役に立たないと考える責任者の側に求めます。すなわちその部下の価値、力を見出し、生かすことができないでいる責任者こそ反省しなければならないと考えるのです。

万物それぞれに特質があります。その特質には、石、魚、鳥、人間としての特質とともに、同じ人間でも人それぞれの個性として与えられる特質もあります。そしてその個性によって、それぞれに得手不得手が生じ、時には役に立たない、価値がないと見なされる場合も生じてきます。しかし松下幸之助の宇宙観では、そうした個性もまた宇宙根源の力が与えたものにはなりません。つまり、得手不得手、長所短所のある個性も、生成発展の意志にかなうものであり、したがってそれは、何らそれぞれの存在の根本的な価値を減ずるものとはならないのです。

宇宙には何の意味もない、もとより価値などないとする見方もあります。しかし松下幸之助の宇宙観ではそうではありません。宇宙は豊かで価値あるものに充ち満ちています。そして私たち人間は、そうした価値あるものに包まれ、また自らも価値あるものとして生きていることになるのです。

3-2 宇宙根源の力は人間に繁栄、平和、幸福を与える

歴史をひもとけば明らかのように、人間はたゞ争い、また飢えと

貧困に苦しんできました。科学技術の進歩にともない、一面において私たちの暮らしが豊かになっていますが、世界を見渡せば、それはまだごく一部の人々に限られた幸運でしかないことがわかります。この瞬間にも多くの人々が、果てしなくづく争いと飢え、貧困に苦しんでいます。さらにまた、自然環境の悪化、エネルギー資源の枯渇、あらゆるいは人口爆発等、将来に不安を感じさせる問題も数多く目につきます。人類の滅亡、破滅ということが、ますます現実味を帯びてきていると考へる人も少なくはないでしょう。

こうした歴史、あるいは私たちが置かれている状況から、しばしば厭世的な見方が生まれてきます。それは、「繁栄を願いながら貧困に陥り、平和を求めながら争いに明け暮れ、幸福を夢見ながら不幸な暮らしを送る人間、しよせんこの世界は苦しみに満ちたものであり、私たち人間が繁栄し、平和に幸福に暮らすことなどできないようになっているのではないか」という見方です。

これに対して松下幸之助は、「宇宙根源の力は、人間を生かそうとしているだけでなく、さらに一步進んで人間に繁栄、平和、幸福を与えていた」と主張します。

人間に繁栄、平和、幸福を与えていたといつても、もちろんそれは繁栄、平和、幸福そのものを与えているということではありません。「宇宙根源の力は、宇宙の秩序（法則）を通じて、われわれ人間に限りない繁栄を与えていた」「宇宙根源の力、宇宙根幹の心、そういうものがわれわれに、限りなき繁栄を得るためにあらゆる条件を与えていた」と松下幸之助は言っています。つまりそれは、必要な条件や

宇宙の秩序（法則）、言い換えるなら、環境や道具を与えていたという意味です。たとえるなら、美味しい料理を作るための野菜や肉、調味料、道具がすべて与えられており、あとは調理して食べるだけになっているようなものと言えます。

しかし、それではなぜ宇宙根源の力が人間に繁栄、平和、幸福の実現に必要な条件を与えていると言えるのでしょうか。

宇宙根源の力は生成発展を意図して万物を創造し、自然の理法を定めている、簡単に言えば、宇宙のすべてが生成発展するようにできているというのが松下幸之助の宇宙観です。この考え方を前提とし、さらに人間の繁栄、平和、幸福も宇宙根源の力にとって一つの生成発展の姿とすれば、万物や自然の理法がその実現にかなうようにできているのは当然だと考えられます。つまり、宇宙が生成発展するようになっていているとする松下幸之助の宇宙観に立てば、宇宙根源の力が人間に繁栄、平和、幸福を与えていたと見なせるというわけです。

ところで、この考え方によると、ただ座して待つていただけでは繁栄、平和、幸福は実現できないということになります。たとえ美味しい料理を作るための野菜や肉、調味料、道具がすべて与えられていたとしても、それをうまく調理して食べなければ、決して味わうことはできません。それと同様に、私たち人間には、与えられている条件を生かす努力が求められるわけです。

つまり、繁栄、平和、幸福が人間に与えられているというだけでなく、合わせて工夫や努力も求められていると考えるのが、松下幸之助の宇宙観なのです。

3-3

宇宙は一大生命体である

一九七九年、イギリスの科学者ジェームズ・ラヴロックは、「地球の生物、大気、海洋、そして地表は単一の有機体とみなしていい複雑なシステムをなし、われわれの惑星を生命にふさわしい場所として保つ能力をそなえている」とし、地球は一つの生命体にたとえることができるというガイア理論を開発しました。この理論は、特に環境問題との関わりの中で多くの人々に多大な影響を与えた。ガイアとは、古代ギリシャ神話における大地の女神の名前です。

松下幸之助は、そのガイア理論が世に問われる以前に、さらに大きな視点で「この宇宙は一つの偉大な生命体」と見ることができると主張していました。もともとそれは、ジェームズ・ラヴロックのように科学的な視点に立つものではありません。

私たち人間の身体は、数多くの細胞が集まって形成されています。個々の細胞は、それぞれの役割を果たしながら、死滅と誕生という新陈代谢を繰り返し、全体としての生命活動を維持しています。仮に、

そうした個々の細胞から人間の身体全体を眺めたとするとどのように見えるでしょうか。おそらくわめて巨大で永遠の存在、すなわち大きな宇宙のように見えることでしょう。こうしたことを、私たちと宇宙との関係に当てはめて考えるならば、万物それが、宇宙から見ると一つの細胞のようなものであり、宇宙自体を大きな生命体と見なすことができます。

宇宙が一つの生命体であるならば、それを構成する細胞、すなわち

万物それぞれに役割があり、宇宙的新陳代謝の中で死滅と誕生を繰り返していくことになります。また、生命体であるからには、宇宙が自らの意志のもと積極的に活動しているということも当然のこととして理解できます。

松下幸之助の宇宙観では、万物には特質というかたちでそれそれに役割が与えられており、また宇宙根源の力は生成発展という意志のもと、宇宙を流転、変化させているとしています。宇宙を生命体と見なすモデルは、この松下幸之助の宇宙観にぴったりと当てはまるわけです。

また、生命体であるということは、血の通った有機的な温もりのあるイメージを導きます。松下幸之助が、宇宙を無機質で冷たいものではなく、血の通った温もりのあるものとイメージしていたことがこの考え方から推測することができます。

言わば松下幸之助にとって宇宙とは、一面において、宇宙根源の力の意志のもと、たえず生成発展しつづける温もりのある一大生命体というわけなのです。

3-4 宇宙は信頼すべきものである

遊園地で人気のあるアトラクションの一つに、ジェットコースターがあります。どこの遊園地でも、列をなして多くの人が乗る順番を待っています。しかしそのよう人に人気があるのは、前提としてよく整備されており、基本的に事故は起きないとの信頼感があるからです。整備不良のため、もしかしたら事故が起きるかもしれないということでは、恐いばかりでスリルを楽しむどころではありません。傍を見る余

裕などなく、目を閉じてジェットコースターにしがみつくしかないでしょう。ジェットコースターを楽しめるかどうかは、ひとえにジェットコースターに対する信頼感にかかるでいるわけです。

宇宙についても同様のことが言えます。この宇宙の中を、安心感を持つて生きてゆくためには、宇宙に対する信頼感がなくてはなりません。その基本的な信頼感がないと、いつどんな目にあうかわからないと考え、たえず恐怖で身を縮こまらせながら生きることになってしまいでしょう。宇宙は信頼にたる好ましいものと見るか、信頼できない油断のならないものと見るか、宇宙についてのこの二つの見方はきわめて重要なものと言えます。

それでは、松下幸之助はどうちらの立場に立っているのでしょうか。もとより松下幸之助は前者の立場です。原則としてこの宇宙は、私たち人間にとつて好ましいものであるとして強い信頼感を寄せてています。たとえば松下幸之助の宇宙観では、宇宙を司る宇宙根源の力は、万物を生かし人間を生かそうとしているとされています。また、人間が繁栄、平和、幸福を実現できるような環境、道具を与えているとされています。さらには、宇宙根源の力は、自然の理法によつて宇宙万物をきつちりと律しており、この宇宙は理に反するようなことは決して起らない秩序のあるものとされています。

あるいは、宇宙根源の力の意志によつてもたらされるものは、何かしらの意味があり、お互のためになるものであるとし、それゆえ時に悲しいことやつらいことがあつてもすべて宇宙根源の力の恵みであり、むやみに悲観することも絶望することもない⁽³⁾と松下幸之助は述べています。

以上、松下幸之助の宇宙観を概観しました。しかしながら松下幸之助はこうした宇宙観を持つのでしょうか。ここでもう一步踏み込んで検討し、松下幸之助の宇宙観のさらに根底にあるものの見方について考えてみたいと思います。

4 松下幸之助の視座

4-1 宇宙の始まりと終わりについての二つの見方

宇宙の成り立ちについて、大きく二つの考え方をあげることができます。一つは、宇宙は無始無終であり、始まりも終わりもないというものです。もう一つは宇宙には始まりもあれば終わりもあるというものです。前者は、物理学上では定常宇宙論などが主張しており、宇宙には始まりも終わりもなく、大きく見れば不变であるという考え方です。中國の思想家である莊子⁽³⁾や仏教なども、宇宙は無始無終であるとしています。

後者は、今日多くの物理学者によつて支持されているビッグバン理論がその代表です。これは、突然の爆発によつて宇宙は誕生し、生成、膨張を続け、最後はそのまま拡散して死滅するか、あるいは膨張から一転、収縮してビッグバン前のエネルギーの固まりになつて“熱的な死”を迎えるという主張です。インド、中国、ギリシャ等多くの神話が宇宙開闢物語を伝えており、宇宙の誕生という考え方は、広く見られる見解です。また、西欧文明に多大な影響を与えていたキリスト教では、宇宙は“光あれ”という神のことばで拓かれ、“最後の審判”を経て終末を迎えるとされており、始まりと終わりのある宇宙観を開いています。

それでは、松下幸之助の場合はどうでしょうか。

松下幸之助の宇宙観では、宇宙は宇宙根源の力によつて創造されたとされます。この点から、宇宙には始まりがあるという見方が導かれます。言うならば、ビッグバン理論に属するわけです。

一方、終わりについては、ないというのが松下幸之助の考え方です。松下幸之助の宇宙観では、宇宙根源の力の意志のもと、宇宙は生成発展に向けて流転、変化するものとされています。しかも「限りない生成発展」ということが、この宇宙の法則であると言うように、その生成発展には終わりはないということになっています。生成発展しつづける宇宙、つまり宇宙は無終なのです。この点では、定常宇宙論に代表される前者に属することになります。もつとも、たえず流転、変化、生成発展するとする松下幸之助の宇宙観は、変化しないとする定常宇宙論とは、一線を画しています。

すなわち、始まりがあるとする点では後者に属し、終わりはないといふ点では前者に近く、さらに変化、発展するといふ点では後者に近いのが松下幸之助の宇宙観と言えるわけです。

以上が、松下幸之助の描いた宇宙の仕組みから導かれる宇宙の始まりと終わりについての考え方です。ところが、松下幸之助は別のところで次のようにも述べています。

「時間的に有限か無限か、すなわちこの宇宙には初めと終わりがあるかという点についても、私は無限であると考えたいと思います」⁽⁵⁾ 「この大自然、大宇宙は無限の過去から無限の未来にわたつて絶えざる生成発展を続けてゐるのであり、その中にあつて、人間社会、人間の共同生活も物心両面にわたつて限りなく発展していくものだと思うのである」⁽⁶⁾

すなわち、宇宙は始まりも終わりもない無限であると言うのです。これは、明らかに宇宙根源の力を中心とした、始まりのある宇宙観とは異なっています。いつたいなぜこうした見方が出てくるのでしょうか。他の発言から見ても、決してただの思いつきでそうした二つの考え方を示しているわけではないということがわかります。また、一方の考え方が否定され、発展的に他方の考え方を示されるようになつたわけでもありません。

考えられることは、よつて立つ基本的な考え方が違うのではないかということです。

宇宙の始まりを想定する宇宙根源の力を中心とした宇宙観は、宇宙論的証明というような理屈に立つて導かれています。それは、元へ元

へと遡っていくと、ついには宇宙の大本、始まりにたどり着くだろう

という考え方です。しかし、始まりも終わりもないとする考え方は、理屈ではなく「考えたい」ということであり、松下幸之助の願望によっています。出発点が異なるのです。

それでは、なぜ松下幸之助はそのように願うのでしょうか。この点については次節で合わせて考えたいと思います。

4-2 永遠に生成発展しているとすることが人間のため

松下幸之助は、宇宙の流转、変化は生成発展に向かっているとしています。しかし突き詰めると、その考え方の合理的な根拠は、実のところ何もありません。客観的な事実からすれば、宇宙は生滅を繰り返しつつ、流转、変化しているとしか言えないでしょう。それでなぜ、生成発展と言うのでしょうか。

「宇宙がどうなるかわからんとか、ついうつかりすると地球がやね、太陽と衝突してね、そして滅亡するかわからんと。そんなことを考えておつたら君、そんなんやつたらもうどうもしようがない。やめておこうかとなつたら君、人間の進歩も何もないからね、宇宙は整然としない、つまり生成発展してくるんだと、こういうようなね、考え方をまあやらなならないな⁽²⁾」

人間は、将来に夢や希望を持つことができなければ、力強く生きてゆくことはできません。悲観的な未来像は、ただ人間の意欲、力強く生きる力をすぐだけです。当然、そうした見方では進歩、発展はありません。したがって、人間が力強く生きてゆくためには、どうしても生成発展と考えるしかないというわけです。

また、「變化は進歩と見るかということやな。これをわれわれは人間の知恵でね、これを進歩と、つまり要するにね、断定したいんだと。そういう断定したかて、それを否定するものは一人もないと。人間がそういう断定をすれば、その通りになる」と松下幸之助は述べています。つまり、人間の主観的な判断として、宇宙万物は生成発展していると考えるべきであり、そうすることが人間の生きる知恵であると言ふのです。

さらに、松下幸之助は、宇宙は、未来永劫生成発展しつづけるものであり、終わりはないし、終末論の考え方をも否定しています。それというのも、終わりを想定することが人間にとつて好ましくないからです。実際に終末があるのかないのかはわかりません。しかしわからないのだから、お互いにとつて都合の良いように考えればいいのであり、はるか未来にどうなるかを聞いたところで意味もないと松下幸之助は指摘します。大切なのは、お互いの人生を全うすることであり、そのためには、何もわざわざ終わりがあると考える必要はないと言うのです。

「終末論というものにはこだわらないほうがいいと思いますし、終末論を乗り越えるといふことも、あまり大そうに考えず、自然な姿で人間の歩みを進めていくのではないかと思うのです。つまり、この宇宙の生成発展、世の中の生成発展というものを素直に考えて、そこからおのずと生まれてくる道を求め、その日その日に素直に対処していくべきいいのではないでしょう⁽³⁾」

きわめて現実的な考え方です。

「偉大な宇宙というものには、【熱的死】といふようなことはありえないと考えたいと思うのです。しかし、かりに百歩ゆずつて、そういうことが科学的に考えられるとしても、それはいわば無限ともいっていいほどの遠い未来のことでしょう。われわれが考える将来においては、そのようなことは起こらないと思います。ですからお互の共同生活の発展、人間の福祉の向上」という観点からすれば、この宇宙は無限に生成発展していくものだと考へ、その生成発展に即した人間の在り方ということを中心に考えていつてさしつかえないし、またそう考へなくてはならないと思うのです」⁽⁴⁾

宇宙は生成発展する、しかもその生成発展に終わりはない、このように松下幸之助が考へるのは、そう考へることがお互いの人間にとって好ましいからというわけです。そして前節で宇宙には始まりも終わりもないとしているのも、おそらく松下幸之助にとって同様の理由からでしょう。

4-3 宇宙根源の力の存在とその意志を想定することが人間のため
松下幸之助は、宇宙を創造し動かしている大本として宇宙根源の力を想定します。しかしそれは、科学的な根拠に基づいてのことではあります。⁽⁴⁾ 松下幸之助は、宇宙根源の力とは物質的なものではなく、「これは想像なのです。しかしうまでも、実感なのです」⁽⁵⁾ と述べています。それではどうした想像を描くもととなつた実感とはどのようなものなのでしょうか。

宇宙根源の力が存在するかしないかは裁判所でも判定できない、つまりは科学的に証明できないとした上で次のように述べています。

「弱い人間が、根源の力とかそういうものがなんにもなくて、ただ人間の知恵才覚だけでこの社会を送っていくということでは、なんとなしに力弱いものがあるんじゃないかな。ところが、科学的にといふとかしいけれど、科学的に証明はできなくても、非常に大きな無限の力が存在しているんだという考え方のとてに人間を見ていこう、社会を見ていくとなると、ぼくはこっちのほうが強いと思う」⁽⁶⁾

「社会を送っていく」ための強さとは、おそらくさまざまなもので遭遇してもくじけることなく乗り越え、しっかりと生き抜くことで起きる心の強さというほどの意味でしょう。つまり松下幸之助は、宇宙根源の力が存在することを前提に経営なり人間や社会を見ることで、人は力強く生きることができるようになるのではないかと言っているわけです。そして松下幸之助の言うところの実感というのも、このあたりにあると思われます。

松下幸之助は幾度となく厳しい事態に直面し、それを力強く乗り越えた経験を持っています。そうした経験から、「普遍的にして、もつと絶対的な一つの力の存在」、すなわち宇宙を創造し動かしている宇宙根源の力の存在を認めることができるようになるのではないかと言つてはいるでしょうか。

「自」⁽⁷⁾というものを知り、宇宙根源の力とのあいだに、両親、先祖をかけ橋として、つながっているというところに人間の本質を見いだしたとき、安心立命の境地がひらける」「自分は宇宙根源の力に結ばれて

いるのだ、血がかよつているのだということを知ることによつて、大安心が生まれるのであります。底知れぬ偉大な力を感ずるのであります」

松下幸之助は述べています。宇宙根源の力を想定することによって、自分自身が寄る辺のない存在ではなく、大いなる絶対的な存在とつながつてゐると認識でくるようになり、それによつて安心感を得ることができます。たとえるならそれは、母親を見失つた幼子が、母親の姿を見つけて泣きやみ、安心するようなものかもしません。

結局、松下幸之助が宇宙根源の力を想定したのは、一面として、自らの体験による実感から、そうした存在を信じることが、お互いの人間が力強く生きてゆくために大いに役立つと考えたからだと言えます。端的に言えば、人間にとつて好ましいからこそ宇宙根源の力を想定したことというわけです。

さらに松下幸之助の宇宙観では、宇宙の大本である宇宙根源の力には意志があるとされています。この点について松下幸之助は次のように述べています。

「意志といふようなものがね、あるかないかちゅうことはね、こら人間が勝手にね、想像するんであつてね、實際は何ともわからんけどね、しかしあると見てね、工夫してると、いうことが人間のために都合良かつたらそつ見ていいと私は思うんや」

松下幸之助自身、たしかなこととして宇宙根源の力に意志があるとしているわけではありません。ただ、人間のために都合が良いという理由から、そう考えたと言うのです。つまり宇宙根源の力に意志があるという考え方も、現実の合理的な理由によつて導かれたものではな

く、人間にとつて役に立つということに根差しているわけです。

4-4 人間原理の宇宙觀

松下幸之助は、「一切の宇宙は人間のために存在する」と述べています。これは、人間原理による宇宙觀にほかなりません。人間原理とは、人間存在を中心として宇宙を説明しようとする考え方であり、宗教や哲学においてのみならず、物理学においても仮説として主張されています。しかし、ほんとうに宇宙は人間のためにあると言えるのでしょうか。

しばしば人間原理の考え方は、人間の得手勝手な理屈にすぎないなどと批判されます。たとえば太陽は、何らかの原因で人間が滅び、いなくなつたとしても、やはり今あるように東から上り、地球に光と温もりを注いで西に沈んでいくように思えます。人間がいなくとも太陽が何ら変わらないとすれば、とても人間のために太陽があるとは言えません。人間原理が批判されるのももつともなことでしょう。

これに対して松下幸之助は、「神を代表するもの、神の使命に生きるもの、それが人間であります」とした上で、「神の使命の遂行者である故に、人間のためにすべてが存在するということは当然だと思つ」と述べています。ここでの神とは、宇宙根源の力を指しています。つまり、人間は宇宙の創造者である宇宙根源の力の意志を体現している、だから人間のために宇宙があるのは当然のことだと言うのです。

しかしこの松下幸之助の説明では、人間のために宇宙があるかのよう見えるだけの話です。実際のところは、宇宙根源の力のために字

宙は存在し、最も重要な存在であるとはいっても、人間も、結局は他のものと同様に宇宙根源の力の意志を実現するための材料であるということにならざるをえません。

それでは、なぜ松下幸之助は「一切の宇宙は人間のために存在する」と考えたのでしょうか。

宇宙根源の力にしろ、生成発展の意志にしろ、そもそも人間の繁栄、平和、幸福のために松下幸之助が想定したものです。同様に、松下幸之助が人間原理の立場に立つのも、その考え方方が人間にとつて好ましいからではないかと考えられます。「人間のために自然は存在すると見てもさしつかえないと、それはそういう見方は成り立つと、人間の繁栄のためにはそういう見方は有効である」と松下幸之助は述べています。

5 おわりに

松下幸之助は、「いかなる説といえども仮説」であると言います。

さらに「人間の繁栄生活に役立つもの、必要なものは仮説として認めればよい、それを信ずることによって繁栄がもたらされるならば仮説でもよい」、「繁栄をもたらすものが、真理だと考えてよい」と説きます。おそらく、このプラグマティズム的な見解が、松下幸之助の根本にある考え方ちがいありません。

松下幸之助は学者でもなければ教育者でもありません。あくまで実業家です。そして実業家にとつて尊重すべきはまず結果です。"どれ

ほど立派な理論であっても、結果が伴わなければ意味がない"、あるいは「たとえ何ら科学的合理的な検証のなされていない考え方であっても、結果が出るのであれば大いに用いる」という見方は、実業家に顕著に見られる行き方です。松下幸之助が、仮説であっても繁栄をもたらすのであれば信じると考えるのも、実業家ならではでしょう。

そして松下幸之助の宇宙観も、こうした考え方に基づいています。つまり、人間の繁栄、平和、幸福を実現するという結果のためのものの見方、考え方として構想されているわけです。言わば松下幸之助の宇宙観は、人間の繁栄、平和、幸福のための宇宙観なのです。

しかし、人間の繁栄、平和、幸福を実現するためのものの見方、考え方として構想されたということは、自分の都合に合わせて人間が勝手に作り上げた宇宙観であるとも言えます。得手勝手と言えばまことに得手勝手なものであり、それはきわめて主観的なものと言わねばなりません。そのため、科学的合理的な根拠に基づく宇宙観を求める人々からすれば、受け入れがたいものでしよう。

たとえば、「語り得ぬものについては沈黙しなければならない」とオーストリアの哲学者ヴィートゲンシュタインは言いました。私たちが経験できず、検証することのできない問題、たとえば「神は存在するか」等については、何も語るべきではないと言うのです。たしかに、わからないことについてはわからないとし、判断を保留することが合理的な態度です。また、明確な根拠、科学的な検証をもとに是非を論じることのできない問題にぶつかったとき、意見を差し控え、判断を保留することが学問的な態度でしょう。それを、人間の繁栄、平和、幸

福の実現に都合が良いように考へるわけです。科学的合理的な立場からすれば認められるものではないにちがいありません。

それでは、松下幸之助の行き方は誤りなのでしょうか。また、そこで生み出された宇宙観に意義はないのでしょうか。

私たちは、繁栄、平和、幸福を願っています。そのために役立つ宇宙観が、私たちにとって意義がないはずがありません。たとえそれが科学的合理的な裏づけのないものであっても、いまだ科学的合理的に全宇宙が明らかにされていない以上、仮説としてお互いが持つても何ら問題はないでしょう。むしろ、科学的合理的にこの宇宙の姿は何とも言えないと判断を保留するよりも、こうした行き方で得られた宇宙観を一つの信念として持つほうが、どれだけお互いの人生に益するかわかりません。

宇宙にはやがて終わりが来る。この宇宙に意味も目的も何もない。

あるいは、この宇宙は人間にとつてつらく苦しいだけのものであるなど、しばしば私たちの心の中には悲観的、厭世的な見方が浮かび上がります。しかし松下幸之助は「人間自らみじめな真理を生み出すことはない」と言っています。まさしくその通りでしょう。事実を踏まえつつも、私たちは、お互にとつてより豊かな生き方ができるものの見方、考え方をもつと大切にしなければなりません。その意味から言っても、松下幸之助の宇宙観は、お互の役に立つものの見方の一つであり、大いに参考とし、生かすべきものではないかと思われます。

- (15) 「松下幸之助発言集 第38巻」一九九二年、一一一頁
- (16) 粟田賛三、古在由重編「岩波哲学小事典」岩波書店、一九七九年、四八頁
- (17) 「松下幸之助発言集 第5巻」一九九一年、三三二頁
- (18) 「盛なる者は必ず衰える、という意」(前出「佛教語大辞典 縮刷版」七五九頁)
- (19) 前出「松下幸之助発言集 第37巻」二八頁
- (20) 同前、二九一頁
- (21) 同前、二九二頁
- (22) 同前、二七六頁
- (23) 同前、二六五頁
- (24) 「松下幸之助発言集 第43巻」一九九三年、一八三頁
- (25) P.H.P.総合研究所所蔵資料「P.H.P.研究会」一九六一年九月一日
- (26) 前出「松下政経塾 松下塾長講話」
- (27) 前出「松下幸之助発言集 第37巻」二七五頁
- (28) 同前、二七七頁
- (29) 同前、一五四頁
- (30) 同前、一五五頁
- (31) 「松下幸之助「わが経営を語る」」P.H.P.文庫、一九九四年、二三一八頁
- (32) 同前
- (33) 松下幸之助「人を見る眼・仕事を見る眼—松下幸之助エピソード集」P.H.P.文庫、一九九〇年、一八八頁
- (34) 前出「松下幸之助発言集 第37巻」五七頁
- (35) 「松下幸之助発言集 第36巻」一九九二年、三八四頁
- (36) スワミ・ブレム・プラバッタ訳、ジェームズ・ラヴロック「ガイアの科学 地球生命圈」工作舎、一九八四年、一一一頁
- (37) 前出「人生問答(上)」三三二頁
- (38) 前出「松下幸之助発言集 第37巻」二九四頁
- (39) 前出「松下幸之助発言集 第29巻」一九九二年、一六二頁
- (40) 小川環樹責任編集「世界の名著4 老子・莊子」中央公論社、一九六八年、三七七頁
- (41) 「四劫」(前出「佛教語大辞典 縮刷版」五一二頁)
- (42) 「松下幸之助発言集 第41巻」一九九二年、二二二一頁
- (43) 前出「人生問答(上)」二八〇頁
- (44) 前出「実践經營学」二五頁
- (45) P.H.P.総合研究所所蔵資料「P.H.P.研究会」一九七〇年八月十八日
- (46) 同前
- (47) 松下幸之助／池田大作「人生問答(下)」聖教文庫、一九九七年、一八七頁
- (48) 前出「人生問答(上)」二八四頁
- (49) 前出「松下幸之助発言集 第43巻」一八一頁
- (50) 前出「松下幸之助発言集 第37巻」二六五頁
- (51) 前出「松下幸之助発言集 第43巻」一八四頁
- (52) 同前、一八三頁
- (53) 前出「松下幸之助発言集 第37巻」二六四頁

- (54) 前出「P.H.P研究会」一九七〇年八月十八日
- (55) P.H.P.総合研究所所蔵資料「P.H.P.研究会」一九六七年二月二十八日
- (56) P.H.P.総合研究所所蔵資料「P.H.P.定例研究講座」一九四九年十二月二十三日
- (57) 同前
- (58) 同前
- (59) 前出「P.H.P.研究会」一九六七年二月二十八日
- (60) 前出「松下幸之助発言集 第37巻」二六六頁
- (61) 同前
- (62) 同前、二六七頁
- (63) 野矢繁樹訳、ヴィトゲンシュタイン「論理哲学論考」岩波文庫、二〇〇三年
- (64) P.H.P.総合研究所所蔵資料「P.H.P.定例研究講座」一九五〇年五月二十三日

(おおえ・ひろし P.H.P.総合研究所第一研究本部研究事業部課長)

松下電器発祥の地・猪飼野

足代健一郎

1 独立の地は『大阪市東成区』

松下幸之助は大正六年の六月、それまで勤めていた「大阪電燈株式会社」を依頼退職し、独立の道を歩み出した。その頃住んでいた、『猪飼野』の借家を作業場に改造して、みずから考案による『松下式ソケット』（＝実用新案第四二二九号。二股ソケットではない。それはもう少しのちのことである^{〔1〕}）の製造を始めたとされている。

それは、二十二歳の青年の型破りな、常識的に考えればほとんど成算があるとは思えないような無謀な独立であつた。しかし、その『無謀』がなければ、今日の『世界の松下電器』の存在はなかつたわけである。その辺りの経緯は数多くの文献の随所に記述されており、また【大坂立身—小説・松下幸之助】（邦光史郎著、サンケイ新聞社出版局、昭和五十年）、【望洋—井植三兄弟】（同著、日本経済新聞社、昭和六十一年）その他の小説などによつても、そのあらましを知ることができる。さて、その独立の地、すなわち松下電器発祥の地が『大阪府東成郡鶴橋町大字猪飼野』であったことは、松下の自著『自敘傳』（松下電器産業、昭和十七年）に、

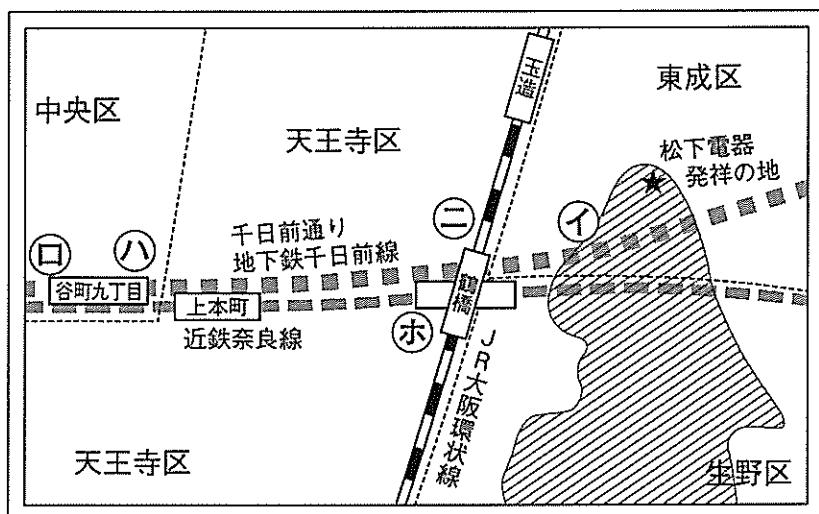
「工場は僕の住んでゐる平屋（當時猪飼野に居つた）……」
とあることによつて明らかである。^{〔2〕}

ところが、『松下電器五十年の略史』（松下電器産業・創業五十周年記念行事準備委員会、昭和四十三年）になると、「東成郡（現在は大阪市生野区）猪飼野」と、現・区名が注記されている。

しかし、猪飼野地区は現在の生野・東成の両区に跨っているので、猪飼野のどの地点なのが特定されない限り、生野区とも東成区とも断定できないのである。

この「生野区」という区名注記が誤りではないかということは以前、すでに指摘したところであつて、P.H.P.総合研究所・佐藤悌二郎氏の論考「【事蹟研究】松翁の足跡・其の一『独立の地・猪飼野』」（【松下幸之助研究】2000・春季号、P.H.P.研究所）に私の主張が採用されている。^{〔3〕}

このたび、佐藤氏のその論考をP.H.P.のホームページ上で読まれた吉村という方から、極めて重要な手掛かりとなる証言が寄せられ、これが突破口となつて、猪飼野における正確な住所をついに突き止めることができた。その住所は、



「松下幸之助ゆかりの地域」現況図
(■の部分=猪飼野地区、□の部分の詳細図を94~95頁に掲げた)

- ① 鶴之橋（明治末期以後、この橋の東側に人家が建ち始める）
- ② 大阪電燈株式会社・高津営業所
(現・関西電力高津変電所、大阪市中央区高津1丁目5番街区)
なお、西へ約100メートルの場所に、松下が貧窮時代に利用した田中喜兵衛経営の質屋があった（現・高津1丁目6番10号の近く）
- ③ 大阪電燈在職中の大正5年、松下式ソケット実用新案出願の住所（現・中央区上汐2丁目5番7号あたり）
- ④ 天王寺区舟橋町（松下がある時期、下宿していたと考えられる場所＝金山乾治の証言などによる）
- ⑤ 天王寺区東上町の東上湯（松下がある時期、この銭湯を利用していたとの伝聞がある。現・東上温泉）

- ・ JR環状線 = 当時、国鉄城東線（鶴橋駅は存在せず。レールは地上線。車両は汽車）
- ・ 近鉄線 = 当時、大阪電気軌道（通称「大軌」）。鶴橋停留所は現・鶴橋駅より東へ200メートルの位置。地上線だが、城東線を跨ぐ付近のみ高架。上本町終点以西は市電のエリアであった。
- ・ 千日前通り、地下鉄千日前線 = ともに、当時は存在せず。
- ・ 生野区の区域 = 当時、東成区に所属。

大阪府東成郡鶴橋町大字猪飼野字針求一三九九〇一四〇〇番地

であり、この場所はのちに大阪市に編入されて、

↓大阪市東成区猪飼野町同番地（大正十四、四、一）

↓大阪市東成区猪飼野大通二丁目一番地（昭和七、四、一）

↓大阪市東成区大成通二丁目一番地（昭和十九、一、一）

↓大阪市東成区玉津二丁目一番地（昭和四十五、九、一）

となつた（九五頁地図参照）。

住居表示では玉津二丁目七番街区・一四番街区の一部に該当する。

2 猪飼野地区のあらまし

さてここで、松下電器の社史が猪飼野について何故“生野区”と誤つて注記したのかという理由をも含めて、猪飼野地区（近世の猪飼野村、近代の猪飼野町）の位置・領域・沿革等の大要を述べておきたい。

猪飼野の地名は、日本書紀・仁徳天皇十四年の条に「猪甘（いかい＝猪飼）の津に橋わたす。その處をなづけて小橋という」と記すところの“猪甘の津”に由来する。これはわが国最古の橋の記述として有名な記事である。

この猪甘津の橋は、江戸時代、鶴が多く飛来したために名付けられた「鶴之橋」の場所にあつたとされており、この橋の名は、近代における鶴橋村・鶴橋町・鶴橋駅などの名前のルーツとなつている。「鶴之橋」は、大阪の東郊を南北に流れる平野川、古名百済川に架

けられたもので、そのはるか下流にあたる猪飼野北部には、江戸期以来、亀之橋（現・東成区玉津二丁目二〇番街区）があつた。猪飼野地区は、この平野川の右岸すなわち東側に沿つた、南北約一四〇〇メートルの細長い地域である。その集落は、鶴之橋付近（現・生野区桃谷三丁目）にあり、その他はすべて農地であった。

農地部分については、後述の舟橋町や、高津町方面に通ずる「亀之橋」の周辺が明治末期～大正初期にかけて先に開けた。大正六年の“独立の地”がこれにあてはまる。それ以南、すなわち生野区方面は大正八年からの「鶴橋耕地整理」事業によって昭和二年以降急速に市街化が進行した（『大阪建設史夜話』（關大阪都市協会、昭和五十五年）参照）。猪飼野は古来、東成郡に属したが、大正十四年、大阪市に編入されて東成区の一部となつた。

昭和十八年、東成区のうち近鉄線以南を分割して生野区を創設した際、猪飼野の大部分は生野区に属することになつたが、近鉄線以北（猪飼野全体の約六分の一）は従来通り東成区所属のまま残つた。

東成区に属する部分は、これより先、昭和七年に猪飼野大通一～三丁目と改称されたが、これは昭和十九年“大成通一～三丁目”と改められ、“猪飼野”的名称が生野区より三十年近くも早く廃止される。これが略史において、猪飼野＝生野区と誤認された原因であつて、それ以上の深い理由があるわけではない。

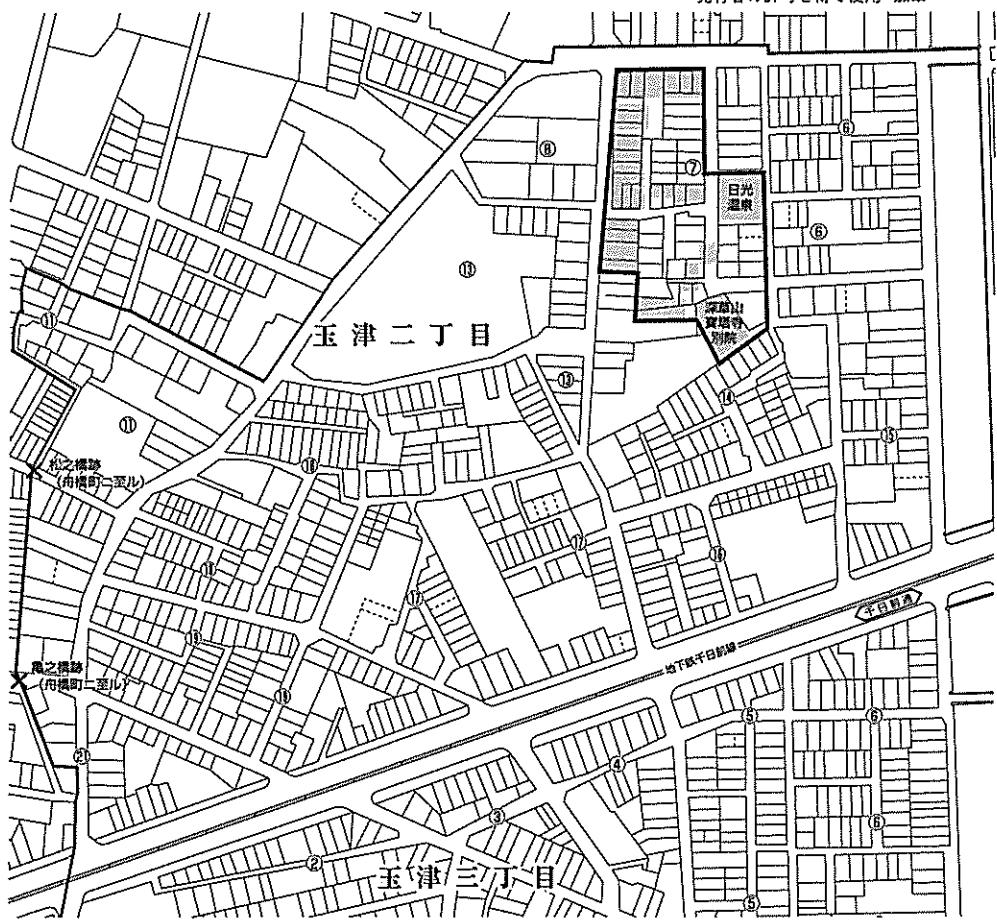
なお、生野区猪飼野（東・中・西）の方も、昭和四十八年、住居表示の施行に伴い、鶴橋・桃谷・中川西・中川・勝山北・同南・田島の各一部となり、町名としての猪飼野は全く消滅した。



東成区猪飼野町北部実測図（部分、昭和2～7年当時）

昭和2年に開通した市電道路（現・千日前通り）以外、町並みの基本的プランは大正6年頃とさほど大きな違いはないであろう。（戸川益良氏提供）

日本特殊地図協会発行、大阪市東成区
詳細図（大成連合町会区域図・部分）を
発行者の許可を得て使用・加筆



“発祥の地”周辺の町並み現況図

0 50 100m

■は右図による吉村安次郎所有地における昭和初期の建物配置

- ・現、玉津二～三丁目のうちの白抜き部分＝猪飼野地区。
- ・○の中の数字は住居表示の街区番号。

例：⑦……玉津二丁目 7 番街区

ちなみに、猪飼野の北端に位置する“字針求”（独立の地）は、室町

時代、四天王寺領であった「猪養野（いかいの）庄」の内の“字針水”という田地に比定されている（『猪飼野郷土誌』〈猪飼野保存会、平成九年〉参照）。

③ 検証の過程

今回の結論に至る糸余曲折を述べることは、一見蛇足のようであるが必ずしもそうではない。上記の結論を補強する傍証ともなるであろう。

邦光史郎作の小説『望洋—井植三兄弟』は、松下の猪飼野での住所について次のように記述している。

「鶴橋駅から東へ向かつてすこし歩いていくと、畑の中に、長屋が見えています」

これは幸之助の妻うめの（作中の仮名）が、郷里の弟・井植歳男を呼び寄せるために出した、松下の住居を教えるハガキの文面ということになっている。

また、そのあと的文章にも「細長い平屋建ての長屋」「チマチマとした家がすらりと六軒ほど一つ屋根の下につらなつていて」「井戸も共通なら、便所も公用で……」などと極めて具体的に述べられている。

そしてこの描写は、神坂次郎『天馬の歌』（日本経済新聞社、平成六年）や津本陽『不況もまた良し』（幻冬舎、平成十二年）にも採り入れられて、「借家は、鶴橋駅から東へすこし歩いたところの、畠のなかに六軒ほど並んだ軒の低い長屋の一軒であった」などと記されて

いる。

小説とはいえ、他に頗る記録が全くない以上、これを参考にせざるを得なかつたし、作者が松下に直接取材をした上で書いた可能性が十分あるようにも思えた。

私はこの記述と、略史の“現在は大阪市生野区”的記載に従つて、現・生野区鶴橋三丁目の柳橋通り付近^①を一応の候補地と仮定し、それを自作の“猪飼野ガイドマップ”に記入して知人等に配布した。ただし、この付近での聞き込みからは何の手応えも得られなかつた。

ところが、東成区大成連合振興町会会長の小川治海氏が、地元の会合でこのマップに記された“松下独立の地”を話題にしたところ、それに対して次のような興味深い発言があつた。

① 東成区玉津三丁目のA理容所は、元は、松下の大坂電燈時代の同僚であった金山（乾治。明治二十五年生まれ）という人の經營する“美人館”という理髪店であつた。のちにその店を買い取つてそこで営業しているA氏が、以前金山から聞いた話によると、松下さんは（玉造にあつた金山の実家での下宿ののち）筆者補足^②、天王寺区の舟橋町で下宿していたという。

余談だが、A氏によると金山は昭和天皇にそつくりな風貌の人だつたらしい。

② 戸川益良氏（昭和二年生まれ。玉津三丁目住在）からの情報によると、戸川氏の近所のB氏（明治三十三年生まれ。故人）は大正の中頃から昭和九年九月（室戸台風によって工場が倒壊したという）まで現在の東成区玉津二丁目辺りでメッキ工場を経営していた。そのB氏

が、松下さんの工場は自分の工場の近くにあつたと話していた。

私がその後、土地台帳によつて調べたところ、B氏の昭和九年以前の住所が“猪飼野大通二丁目二四番地”（今回の確定地から南約一〇〇メートル。現・玉津二丁目一六番街区に該当）であったことを確認することができた。

この戸川氏の証言によつて、“発祥の地”は現・玉津二丁目付近の確率が極めて高いと思われたが、この時点では未だ決定的な確証を得るには至らなかつたのである。

4 吉村氏からの情報

昨年十二月、P.H.P.総合研究所の佐藤氏宛に、吉村なる人（以下、Y氏と記す）からのEメールが届いた。

その要点は、

① 松下幸之助さんが鶴橋にて間借りしていた家の大家は自分の伯父の家（當時、防水布製造業）ではないかと思う（子供の頃、たしか親からそのようなことを聞いたと記憶している）。

② 幸之助さんが吉村家の親戚である林伊三郎氏と一緒に仕事をされていた関係で、吉村家に間借りすることになったと思う（筆者注：林は大阪電燈の元社員で、松下の以前の同僚。松下が大阪電燈を退職して独立した際、この人もその頃勤めていた会社をやめ、一時松下のソケット作りを手伝つた）。

③ 林氏は、幸之助さんの猪飼野での商売の不調が続いたので一旦別

れたが、晩年は松下に招聘され、P.H.P.にも在籍した。その子息は、昭和三十年代に阪神ショールーム所長となつたが同四十年代はじめに死去した。

というものであつた。

しかし、そこにはY氏自身の名も伯父という人の名も明記されていなかつた。またY氏が当時の伯父さんの住所と考へておられた地番が示されていたが、これはのちに誤認であつたことが分かつたので、こには書かない。

このメールはかなり具体的な内容を含んでいるので、信頼するに足る情報らしいという感じは受けたものの、伯父にあたる人の名前が分からぬ上に、そこに記された住所地番からは何ら有効な手掛かりを得ることができなかつた。

私は実はこの時点で、「大阪地籍台帳」（吉江集画堂、明治四十四年）という土地関係の資料の中から、

猪飼野村字針求一三九九・一四〇〇 吉村安次郎（住所：舟橋町）

（宅地一二二六坪、雑種地一三七五坪、計一五〇一坪）
の記載を見つけ出し、これを一応マークしていた。その土地の場所は戸川氏の証言にも大体合致するものであつたからである。

そして、それからしばらくの日数を経たのち、ふと、古い電話帳を調べてみるという方法を思い付き、下記の通りの記載を発見した。

大正十二年五月一日現在 大阪電話番号簿（電話番号は省略）

吉村安治郎 東成、鶴橋、字針求一三三九地 防水布製造業

大正十四年六月一日現在 大阪電話番号簿（電話番号は省略）

吉村安治郎

東成、猪飼野、一三三九地

防水布製造業

これによつて、Y氏の伯父がこの人であることは間違いないとの確信を得たので、そのことをY氏にメールで書き送ると同時に、「大阪地籍台帳」に吉村安次郎の住所として記載されている「舟橋町」についての心あたりも、そのついでに尋ねてみた。

それに対するY氏の回答は次の通りであった。一部省略したが、ほぼ原文のまま引用させていただく。

① この調査の「吉村安次郎（防水布製造）」は間違いなく私の伯父（父の兄）です。明治時代に石川県松任市北安田町（現在の地名）から大阪に出てきてこの業を起しました。

② 松下幸之助さんが伯父の所で借家生活をしていたというのは、私が小学生の頃（昭和二十年代前半）に父母から聞いたことを子供ながら覚えています。「土間で電気部品などを作つておられた」という程度で、何を作つておられたかなど詳細は存じません（黒い粉を練つて作った物を土間に沢山並べておられたとか？の程度です）。

③ 松下幸之助さんが伯父の所で借家した経緯ですが、伯父・父と親交のあつた従兄弟の「林伊三郎」（同郷出身）という人も大阪へ出てきています、当時たまたま松下幸之助さんと一緒に仕事をしていました。このような関係で林さんの紹介で防水布製造をしていた伯父の所へ相談に行つたそうです。

④ お尋ねの「舟橋町」については、あいにく記憶にありませんが、子供の頃伯父の家は鶴橋駅の近くといふことは聞いていました。直接関係はないかも知れませんが、「さなだやま」という言葉を父がよく使つていたのを覚えています。このようなことを知つている人も次々に亡くなられましたので、歴史に残る偉大な方の伝承としてお役に立てば、本当に光栄に存じます。

法務局備え付けの「移記閉鎖登記簿」の記載から、明治四十二年（昭和二年）当時の吉村安次郎の住所が次の通りと判明した。

大阪市天王寺区舟橋町四三番地（現・同区舟橋町四番街区と貞田山町五番街区の各一部に該当⁽¹⁾）

Y氏の証言①④と完全に一致している。

この舟橋町については、いろいろと述べるべき事柄があるが、論議が多岐にわたり過ぎるので、その問題は次の機会にゆずることとしたい。

なお、のちにY氏のご教示で知つたが、防水布製造業には自然乾燥のための広い場所が必要とのことである。先に掲げた吉村安次郎の土地のうち、雑種地一三七五坪というのは、そのための空き地かも知れない。

5 むすび

松下幸之助独立の地（松下電器発祥の地）が、現・大阪市東成区玉津二丁目一番地の場所に確定したことは、以上述べた通りである。

これに付随した情報は今後更に集まる可能性があるが、この結論を覆す材料が出ることは一〇〇パーセントあり得ないと思う（根拠のない誤った風説は過去にもいろいろとあったし、今後も出てくるだろう）。

過日、Y氏からの第二信が届いたちょうどその日、東成区大成小学校PTAの新年互例会が行われた。冒頭のあいさつの中で、大成連合会長の小川氏は、私からの連絡による“地点確定”のホットニュースを披露された。大成小学校の丹羽校長は地域の歴史に深い関心を持たれており、当校児童の地域学習の一環として“発祥の地”のことも取り上げたい、との発言もあつたという。

最近、松下電器創業の地である大阪市福島区において、顕彰碑の建立が計画されていることはまことに喜ばしいことである。

本年はちょうど松下幸之助氏生誕百十年の記念すべき年にあたっている。その年に“発祥の地”が判明したというのも、何かのふしぎな力が働いているような気がしないでもない。東成区においても、福島区同様に顕彰活動が盛んに行われることを希望している。

しかも来る二〇〇七年は、幸之助氏の猪飼野での独立後九十年の節目の年であるが、猪飼野地区の氏神である御幸森天神宮では、この年に向けて“創紀一六〇〇年祭記念事業”（反正天皇二年、日本書紀によると西暦四〇七年の創建）の計画が進行中である。これもまた、まさしく神縁というべきかも知れない。

【注】

(1) 世上、伝説的に語られている、いわゆる“二股ソケットの発明”は、現・福島区大開町に移転後のことである。

(2) 「自敘傳」は昭和三十七年に少し語句を改め、「私の行き方考え方」と改題して実業之日本社より発刊された。現在はPHP研究所、平冊として刊行されている。実日版は猪飼野の“猪”字を脱し、PHP文庫で元に復している。

(3) 佐藤氏の前著「松下幸之助 成功への軌跡」（PHP研究所、平成九年）は厖大な資料を駆使して著述された労作であるが、その後、『さらなる真実に迫』ることを目的として、この【事蹟研究】の連載が開始された。

(4) 現在の（新）平野川は猪飼野地区の中心を南北に貫流している。鶴橋耕地整理の際に開削されたもの。

(5) この地区（旧・鶴橋町）では大正五年一月一日に上水道の給水が開始されている。従つてその当時すでに井戸と水道を併用していたと考えられる。「長屋」との記述にも疑問がある。

(6) あとでよく考えるとこの仮定は明らかに誤りで、この近辺から何の反応も得られなかつたのはむしろ当然のことだった。旧・平野川に架す柳橋は、当時の大軌（現・近鉄線）鶴橋停留所に最も近い位置にあるが、この橋は大正十一年に架けられたものであることが、現在遺されている石の親柱の刻銘から推定される。松下が居た大正六年は鶴橋耕地整理が始まる以前であるから、その時点ではこの場所にはまだ街路も橋もなかつたはずである。

(7)

「私の行き方考え方」 PHP文庫、昭和六十一年、五二二頁

「私は下宿生活を十六の年から二十歳の結婚まで、金山という同じ会社の同僚の家で送った」とある。しかしこれは『美人館』の場所ではない。美人館の開業は昭和十年代のことだろうと聞いている。また佐藤氏著『松下幸之助 成功への軌跡』一四九頁によれば、その下宿は、電燈会社から二キロメートルほど離れた玉造と推定されている。

(8)

記述が煩雑になるので本文では省略したが、戸川氏の証言は実際はもう少し詳しい。大一電機北側を東の方へ入った弁天市場（現・ノバ今里）の裏側辺りの方角にB氏や松下さんの工場があった、とB氏から聞いていた、との話であった。古い伝聞のため、あいまいな点があるが、その辺りから更にもう少しばかり東へ（現在は通路なし）進むと、今回の“確定地”に至るので、方向的には矛盾しない。

(9)

この調査は、畏友・奥野博史氏の蔵書により、氏の手を煩わせた。安治郎の治は電話帳の誤植。

(10)

東成区大成通二丁目の土地台帳が法務局で欠本となつていて（一丁目と三丁目の分は完備）ため、調査上まことに歯がゆい感じがするが、しかし大体の目的はこれで達成されたと考えている。なお、舟橋町では吉村安次郎が土地を所有した形跡はない。

（あじろ・けんじろう　郷土史研究家）

松下幸之助関連資料

110011年1月1日～11月31日

- ◆松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛しています。
- ◆掲載資料には、社内限定、非売品など特殊なものも含まれています。
- ◆資料の閲覧については、編集室にて個々対応いたしますが、資料の性格によっては「要望に沿えない」とありますので、「」で承ります。

【書籍】

(編著)

- ◆池田大作・松下幸之助「人生問答〔下〕」(中国語・台湾版)正因文化事業有限公司、1月発刊
- ◆P.H.P.研究所編「Konosuke Matsushita Library The Art and Wisdom of Management VOL.2 Guidelines for Successful Business」P.H.P.研究所、11月発刊
- ◆松下幸之助「人生問答〔上〕」(中国語・台湾版)正因文化事業有限公司、1月発刊
- ◆前岡宏和「松下幸之助の遺伝子」かんき出版、5月発刊
- ◆岡本文良「MATSUSHITA KONOSUKE」(ペハニネシア語版)Penerbit PT Grasindo' 5月発刊(非売品)
- ◆「松苑 松下幸之助創業者とともに」松下電器顧問会、11月発刊(非売品)
- ◆谷沢永一「こんな人生を送つてみたい——私が惚れた十五人」P.H.P.文庫、1月発刊
- ◆P.H.P.研究所編「Konosuke Matsushita Library The Art and Wisdom of Management VOL.3 Guidelines for Leaders」P.H.P.研究所、8月発刊
- ◆松下幸之助〔文〕・江村信一〔絵〕「大切な人」P.H.P.研究所、12月発刊
- ◆佐藤允彦「教育技術MOOK 進級・卒業する生徒に「贈る言葉」——生きる力を育む名言・名句」小学校、11月発刊
- ◆竹内一正「松下で呆れ、アップルで仰天した」と 日本実業出版社、3月発刊
- ◆福田和也「滴みちる刻きたれば(第三部)——松下幸之助と日本資本主義の精神」P.H.P.ソフトウェア・グループ、1月発刊
- ◆岩佐仁雄ほか「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」

近畿大学商経学部、三月発刊

- ◆前川朋久「松下労使列伝——労使はお互いを映す鏡」「時代」から「次代」
く』日経大阪P.R.、四月発刊
- ◆Hwang, Kyu-ho [Asian Dream] Yongsan Publishing House、四月発刊
- ◆日本経済新聞社編「20世紀日本の経済人〈ゼンタクション〉」無から始めた
男たち】日本経済新聞社、五月発刊
- ◆大河原克行「松下電器変革への挑戦」宝島社、六月発刊
- ◆山根節「戦略と組織を考える——MBAのための7ケース」中央経済社、
六月発刊
- ◆樋口廣太郎「挑めばチャンス 逃げればパンチ」PHP文庫、六月発刊
- ◆西來武治「生きる心のパワーア」新葉館出版、六月発刊
- ◆宮田矢八郎「収益結晶化理論——「TKC経営指標」における「優良企
業」の研究」ダイヤモンド社、七月発刊
- ◆稻盛和夫「稻盛和夫の哲学——人は何のために生きるのか」PHP文庫、
七月発刊
- ◆西正「佐久間昇」の経営哲学——なぜ、WOWOWを再建できたのか」
PHP研究所、七月発刊
- ◆立石泰則「ソニーと松下（上）——企業カルチャーの創造」講談社文庫、
七月発刊
- ◆立石泰則「ソニーと松下（下）——生き残るのはどちらだ！」講談社文
庫、七月発刊
- ◆PHP研究所編「トップが綴る 我が心の支え——なぜ挫折なかつたの
か なぜ頑張れるのか」PHP研究所、七月発刊
- ◆丸山敏秋「小さなことから会社は変わる——「倫理経営」のすすめ」P
H.P研究所、七月発刊
- ◆津本陽「老いは生のさなかにあり」幻冬舎、九月発刊
- ◆新原浩朗「日本の優秀企業研究」日本経済新聞社、九月発刊
- ◆船井幸雄、水野隆徳「本音—100%の経営塾」ビジネス社、十月発刊
- ◆佐江衆一「商魂」PHP研究所、十一月発刊
- ◆杉田芳夫「経営者のための企業広報——松下幸之助などに学ぶ原点と時
代感覚」丸善、十一月発刊
- ◆**【商業雑誌】**
- ◆「TOPIC INTERVIEW」WOWOW会長兼社長佐久間昇「引退目前
で社長に返り咲いた私の真意」「月刊経営塾」一月号、経営塾
- ◆「松下幸之助に学ぶ」「経営哲学の歴史書」じんざい社、一月発刊
- ◆PHP総合研究所研究本部「創刊25周年記念特別企画」松下幸之助が夢
見た21世紀日本の光景」「Voice」一月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「総力特集 二〇〇三年に『きっと芽が出る人』の成功法則一
〇〇」『自分の熱意が本物か』を自問自答してみよう」「THE21」一月号、
PHP研究所
- ◆谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」一〇四回 感謝の心が人生を豊か
にする」「PHP」一月号、PHP研究所
- ◆大前研一「勝つ企業人の年末年始必読書 著者・大前研一想切指導「ビ
ジネス・エボン」読む前の心得5」「DIME」一月一日号、小学館
- ◆皆木和義「スペシャリスト武蔵」第二回 慢病こそ勝利の必須条件
「日経ビジネス」一月十三日号、日経BP社
- ◆「特集 中国という磁力」松下VSソニー 直球と変化球で常識に挑戦」

- ◆「日経ビジネス」一月二十日号、日経B.P.社
◆「新春巻頭インタビュー」三洋電機社長桑野幸徳「三洋のモノづくりの原点と将来ビジョン」「松下幸之助研究」新春号、P.H.P.研究所
◆矢内廣「第一特集 ほんとうのサービスとは何か」サービスの本質を突き詰めて出版社から情報伝達業へ「松下幸之助研究」新春号、P.H.P.研究所
◆P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助が説く“サービス”的本質」「松下幸之助研究」新春号、P.H.P.研究所
◆立松和平VS玄侑宗久「第二特集 信仰のあり方」対談 暮らしのなかの信仰の姿」「松下幸之助研究」新春号、P.H.P.研究所
◆松野宗純「第二特集 信仰のあり方」精神生活を充実させる信仰心」「松下幸之助研究」新春号、P.H.P.研究所
◆大江弘「第二特集 ものの見方考え方の原則」第三回 正しい認識が成功に通じる」「松下幸之助研究」新春号、P.H.P.研究所
◆福田和也「21世紀『松下幸之助』の読み方」「遺論・繁栄の哲学」の問い合わせにどう答えていくか」「松下幸之助研究」新春号、P.H.P.研究所
◆「特集 失わなかつた十年」ドトールコーヒー社長鳥羽博道「喫茶三四九社コボウ抜きの秘訣」「文藝春秋」二月号、文藝春秋
◆八ツ尾順一「特別記事 社長のための『決算学』」解説 決算の内容をどう受け止めいかに来期に活かすか」「経営者会報」二月号、日本実業出版社
◆福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」「第四部第一回 組合結成」「Voice」二月号、P.H.P.研究所
◆谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」一〇六回 谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」一〇六回
◆深澤誠・前川雅央「特集 松下電器革命一〇〇〇日」改革の現場・密着ドキュメント「工程表」に基づき進められた「破壊と創造」苦闘の日々」「週刊ダイヤモンド」三月八日号、ダイヤモンド社
◆深澤誠・前川雅央「特集 松下電器革命一〇〇〇日」V字回復は本物かシエア上昇に転じた国内市場今後の焦点は弱い海外市场」「週刊ダイヤモンド」三月八日号、ダイヤモンド社
◆皆木和義「スペシャリスト武藏」第五回 万事修行、自習自得」「日経
◆皆木和義「スペシャリスト武藏」第五回 万事修行、自習自得」「日経
ビジネス」二月三日号、日経B.P.社
◆「特集 松下電器『復活への一里塚』」中村邦夫・松下電器社長に聞く「聖域なき構造改革」は小泉総理より私が元祖」「月刊経営塾」三月号、経営塾
◆江口克彦「特集 松下電器『復活への一里塚』」「破壊と創造」と松下幸之助「中村改革」は幸之助イズムの否定ではなく継承だ」「月刊経営塾」三月号、経営塾
◆「Books Review」松崎隆司著「闇う経営者」「月刊経営塾」三月号、経営塾
◆伊吹卓「特集 人育て、自分で育てる」教えない教え方で人を育て、自分も育つ」「れいろう」「月刊経営塾」三月号、モラロジー研究所
◆月岡廣吉郎「声に出して読みたい『ビジネス名言集』」仕事が楽しくなる言葉「好況よし、不況さらによし」「THE21」三月号、P.H.P.研究所
◆福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」「第四部第二回 三洋電機」「Voice」三月号、P.H.P.研究所
◆谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」一〇六回
◆深澤誠・前川雅央「特集 松下電器革命一〇〇〇日」改革の現場・密着
◆八ツ尾順一「特別記事 社長のための『決算学』」解説 決算の内容をどう受け止めいかに来期に活かすか」「経営者会報」二月号、日本実業出版社
◆福田和也「滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」「第四部第一回 組合結成」「Voice」二月号、P.H.P.研究所
◆谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」一〇五回 何事も結構」「P.H.P.」「二月号、P.H.P.研究所
◆深澤誠・前川雅央「特集 松下電器革命一〇〇〇日」グローバル連結経営 営 真のグローバル企業を目指し自らを変革させた経理部門」「週刊ダイヤモンド」三月八日号、ダイヤモンド社

モハム】三月八日号、ダイヤモンド社

◆深澤誠・前川雅央「〈特集 松下電器革命1000回〉変わる松下デザイ

ン ライバル本気にさせた新たな遺伝子創造」[週刊ダイヤモハム]三月八日号、ダイヤモンド社

◆村田博文「〈特集 産業再生〉なぜ、日本は“底力”を発揮できないのか?」[財界]三月十一日号、財界研究所

◆「〈人・ヒト・ひと〉WOWOW会長兼社長佐久間昇二「経営が立ち直るまで無給を続けます」」[財界]三月十一日号、財界研究所

◆「〈直撃インタビュー〉松下電器産業社長中村邦夫「本日創業の精神でいへばーションを起してく」」[財界]三月十一日号、財界研究所

◆唐津一「〈技術者の眼〉技術の進歩は“信頼性の積み重ね”」[日経ビジネス]三月十七日号、日経BP社

◆少徳敬雄「〈本 書評〉中国市場開拓の教科書『市場烈々』」[日経ビジネス]三月二十四日号、日経BP社

◆村田博文「〈巻頭レポート〉“とにかく人を前向きにさせる”京セラ名誉会長稻盛和夫の企業再生論」[財界]三月二十五日号、財界研究所

◆福田和也「〈滴みちる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉第四部第二回 瑞納王」[Voice]四月号、P.H.P.研究所

◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一〇七回 楽觀主義に徹する」[P.H.P.]四月号、P.H.P.研究所

◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一〇八回 心配こそ生きがい」[P.H.P.]五月号、P.H.P.研究所

◆江口克彦「〈松下幸之助哲学・松翁諭語〉を読む」① 行き詰まつていな

いと思えは勇気と知恵が湧いてくQ」[PHP Business Review]五・六月

号、P.H.P.研究所

◆白永典「〈WORLD EYE〉第一回 韓国から見た松下幸之助「私が見た松下幸之助とP.H.P.理念」」[PHP Business Review]五・六月号、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈松下幸之助経営キーワード〉① 自主責任経営」[PHP Business Review]五・六月号、P.H.P.研究所

◆「真々庵の四季」[PHP Business Review]五・六月号、P.H.P.研究所

◆村田昭治「〈村田昭治のボジティブ経営学〉第九三回 支えあう力が企業成長の素」[財界]五月二十七日号、財界研究所

◆松井利夫「〈社長大学〉第二回 経営者は孤独。だからこそ、自己を客観視する修行が必要だ」[日経ベンチャー]六月号、日経BP社

◆江口克彦「〈第一九一回・経営塾フォーラムから「お客様を大事にせよとも」そ松下幸之助に学ぶ〉」[月刊経営塾フォーラム]六月号、経営塾P.J.六月号、P.H.P.研究所

◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一〇九回 見方を変える」[P.H.P.]六月号、P.H.P.研究所

◆「松下電器〈年金減額〉OB七八人が集団提訴」[サンデー毎日]六月十五日号、毎日新聞社

◆清丸恵三郎「〈特別記事 翡翠地でこそ問われるトップの“真価”〉Part2 解説 創業者の“遺伝子”を保ち続ける企業が強い」[経営者会報]七月号、日本実業出版社

◆新将命VS江坂彰「〈特別記事 翡翠地でこそ問われるトップの“真価”〉Part3 対談 混迷期のいま 人の上に立つ者が果たすべき“義務と責任”」[経営者会報]七月号、日本実業出版社

◆「〈CLOSE UP〉ノーナ・名譽会長大賀典雄「“退職金十六億円”で音楽示

- ール」「選択」七月号、選択出版
- ◆「蓋棺録」「文藝春秋」七月号、文藝春秋
- ◆谷口金平「(松下幸之助の遺した言葉)」一〇回 君、元氣でやつてゐるか?」[P.H.P.]七月号、P.H.P.研究所
- ◆財部誠一「(創刊特別企画)『破壊から創造』へ経営の機軸を移した松下電器の復活Part2 改革の全貌」[PHP Business Review]七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「(松下幸之助哲学「松翁論語」を読む)②『愛嬌のある人』に生きた情報が集まっています」[PHP Business Review]七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆ジム・P・ロッター「WORLD EYE」第一回 アメリカから見た松下幸之助「限りなき魂の成長」[PHP Business Review]七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「(松下幸之助経営キーワード)② 景気よし、不景気またぬ」[PHP Business Review]七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review]七・八月号、P.H.P.研究所
- ◆村田博文「(特集 松下政経塾)松下政経塾出身政治家は日本の政治を変えられるが?」[財界]七月八日号、財界研究所
- ◆「(特集 松下政経塾)松下政経塾出身国會議員インタビュー 前原誠司」[普通の家庭の人間にも政治を志す道を用意してくれた」「[財界]七月八日号、財界研究所
- ◆「(特集 松下政経塾)松下政経塾出身国会議員インタビュー 野田佳彦」「何かにつけて『真剣』な人でした。今の日本は瀬戸際。この五年以内が勝負だと思います」「[財界]七月八日号、財界研究所
- ◆「(特集 松下政経塾)松下政経塾出身国会議員インタビュー 原口一博」「モグラ叩き政策ではなく、一人ひとりの可能性を引き出す政策が必要です」「[財界]七月八日号、財界研究所
- ◆「(特集 松下政経塾)松下政経塾塾長インタビュー 関淳「卒業生は、幸之助翁の憂國の情を受け継いでいると、確信しています」「[財界]七月八日号、財界研究所
- ◆「(例えばこんな、川床の物語)元祖ベンチャービジネスの神様が人心をつかんだもなしの小部屋」「[O.E.]八月号、フェイム
- ◆福田和也「(滴みかる刻あれば——松下幸之助と日本資本主義の精神)第四部第四回 朝鮮戦争」[Voice]八月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「(松下幸之助の遺した言葉)」一一回 人間には本来悩みがなづ」「[P.H.P.]八月号、P.H.P.研究所
- ◆「(ロハグインタビューサイボウズ社長高須賀宣「覚悟と余力を常に備えている人がプロの商人になれる」「[日経ビジネスAssocié]八月五日号、日経BP社
- ◆櫻井秀勲「(言ふ訳無用! だめな理由を並べたてるな)第一四回 メンターを持つことの大切さ」「[財界]八月十九日号、財界研究所
- ◆青野弘「(第一章 経営とは)③ 経営ビジョンとミッション」「[経営者会報]臨時増刊号、日本実業出版社、九月発刊
- ◆福田和也「(滴みかる刻あれば——松下幸之助と日本資本主義の精神)第四部第五回 渡米といふ体験」「[Voice]九月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「(松下幸之助の遺した言葉)」一二二回 正しさから眞の勇気が生まれる」「[P.H.P.]九月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「(松下幸之助哲学「松翁論語」を読む)③ 互いに声をかけ、

- 助け合ふ、認め合う」とが成功につながる」[PHP Business Review] 九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆「ヴィジュイ・ミチヒト・バトラー」[WORLD EYE] 第11回 ハラスから見た松下幸之助「この世の誰もを奮ふ立たせん天子」[PHP Business Review] 九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助経営キーワード」③ 雨が降れば傘をさす」[PHP Business Review] 九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 九・十月号、P.H.P.研究所
- ◆「(本著者に聞く) 樹研工業社長松浦元男氏「先着順採用、会議自由参加で世界一小企業をつくった」」[日経ビジネス] 九月二十九日号、日経B.P.社
- ◆福田和也「滴みわる刻きたれば——松下幸之助と日本資本主義の精神」第四部第六回 繁榮のアメリカ」[Voice] 十月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」――原因は自分にある」[P.H.P.] 十月号、P.H.P.研究所
- ◆村田博文「特集 トップの企業の課題・頂点を極めた後の“攻め”」[財界] 十月七日号、財界研究所
- ◆「特集一 変革期に輝くチームリーダーの条件 ソニー社員VS松下社員」[日経ビジネスAssocié] 十月二十一日号、日経B.P.社
- ◆「ロンゲインタビューア」樹研工業社長松浦元男「学歴がない若い人の方が世界と渡り合える」[日経ビジネスAssocié] 十月二十一日号、日経B.P.社
- ◆「あの年、何が?」⑥ 一九八九年 松下幸之助、死去」[文藝春秋] 一月号、文藝春秋
- ◆曾根恵子「父母に学ぶ」意なく必なく固なく我なし」「れらやつ】十一月号、ヤマロジー研究所
- ◆「ボイス往来」日本の経営は非競争的か」[Voice] 十一月号、P.H.P.研究所
- ◆谷口金平「松下幸之助の遺した言葉」――原因 人の長所が目につく人は幸せである」[P.H.P.] 十一月号、P.H.P.研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学『松翁論語』を読む」④ 叹いてくれる人が泣けば、油断や隙は生まれない」[PHP Business Review] 十一・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆W・ローマン・バラック「WORLD EYE」第四回 ポーランドから見た松下幸之助「成功に導く“知的アボンメント”」[PHP Business Review] 十一・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助経営キーワード」④ 任せて任せや」[PHP Business Review] 十一・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 十一・十一月号、P.H.P.研究所
- ◆平原重信「特集 使える部下、使えない部下」『やある上同』の証言! 賴れるヤハ、はりが違う! ④ 幸之助は言いた。愛嬌やんな。人に好かれるハヤシやね!」[PRESIDENT] 十一月三日号、ブレンジントン社
- ◆江口克彦「特集 使える部下、使えない部下」明日の社員道 四つの心得その四「迅速、個性的、素直、プラスアルファの処理能力」[PRESIDENT] 十一月三日号、アレジントン社
- ◆「松下電器」10万人のV字回復」[週刊ポスト] 十一月二十一日号、小学館
- ◆堺屋太一「特集 企業好感度一四〇社ランキンク」経営者よ 志を高く持ち “知価ブランド”を構築せよ」[週刊ダイヤモンド] 十一月二十九日

号、ダイヤモンド社

◆「(やさシタミ)、『賢者』の名前」松下幸之助「筋がなければ強くはなれ
ない」[COSMOPOLITAN] +1月号、集英社

◆福田和也「〈産み出る刻あれば——松下幸之助と日本資本主義の精神〉

第四部第七回 フィリップス社「Voice」+1月号、P.H.P.研究所

◆谷口金平「〈松下幸之助の遺した言葉〉」+1月回 1田の遅れは[田の遅
れ]「P.H.P.」+1月号、P.H.P.研究所

◆「〈編集長インタビュー〉養老孟司「危ない、ヒリースの壁。」「田舎」
シネマ+1月+1月号、田舎P.H.P.社

◆「〈田原総一朗の直撃インタビュー〉松下電器・中村邦夫社長が激田一
「マネハタをやめて復活した!」[週刊ポスト] +1月五日号、小学館

【企画特集】

◆P.H.P.総合研究所研究本部監修「2003 CALENDAR 松下幸之助 夢」
(カレンダー)、松下電器産業

◆P.H.P.総合研究所研究本部監修「2003 Calendar 松下幸之助の言葉 創
造」(卓上カレンダー)、松下電器

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「2003 DESK CALENDAR 松下幸之助
人生の知恵」(卓上カレンダー)、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「2003 DESK CALENDAR 松下幸之助
人生的智慧」(中国語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「2003 DESK CALENDAR Konosuke
Matsushita's Words of Wisdom」(英語版 卓上カレンダー)、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「100周年版 日々の言葉 松下幸之助

〈田の新た〉(田ぬくらカンパニー)、P.H.P.研究所

◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈産むる〉」時代をへへへへへへへへへへへへへへ
したい」「あなたの街のやんかやねえ」+1月号 (WEBサイト)、松下幸
之助ノンクエトロニクス

◆P.H.P.総合研究所研究本部編「企業人としてのコハブライアンバード—H
じく仕事をするため」(番号)、P.H.P.研究所、1月発刊

◆大富敬康「Wake up!」エッセイは社員を輝かせるためにある」[PaNa]
+1月号 (社内誌)、松下電器産業

◆「〈ペナ俱楽部〉読者の声」[PaNa] +1月号 (社内誌)、松下電器産業

◆「Exhibit on Konosuke Matsushita travels to Brazil」OVER VIEW
+1月号 (社内誌)、松下電器産業

◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈産むる〉」絶べや自分で自分で励ま
てこなければいけない」「あなたの街のやんかやねえ」+1月号 (WEBサ
イト)、松下ライフノンクエトロニクス

◆「11001年度創業者メモリアルウイーク特別展 松下幸之助のお客様大
事の心」(番号)、松下電器産業、2月発刊

◆江口鉢彦「〈人徳経営〉松下幸之助・二つの思考軸」[神田商工だより]
3月号 (機関誌)、神田商工会議所

◆「〈今度じゃー〉自分が止まつたらみんなが止まるー」[PaNa] 3月号
(社内誌)、松下電器産業

◆P.H.P.総合研究所研究本部「〈商うのりのりの〉商売に行かないわけではない」
「あなたの街のやんかやねえ」+1月号 (WEBサイト)、松下ライフノン
クエトロニクス

◆日本ゼミナール (西山剛介・三宅耕平・岩石健吉)「ケースに学ぶ 松下

- 幸之助にみるリーダーシップ論」[佐賀大学経済学会助成教育用教材 ケースに学ぶ 松下幸之助にみるリーダーシップ論]（冊子）、山本長次、
三月発刊
- ◆岩佐仁雄「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」商
品開発における企業家の役割」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学
商経学部、三月発刊
- ◆野崎春男「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」市
場変化への三叉投資の展開」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学商
経学部、三月発刊
- ◆堀正幸「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」市
マインド志向の直販システム」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学
商経学部、三月発刊
- ◆宇田成徳「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」戦
略的な部材事業（モーター）の内部化」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、
近畿大学商経学部、三月発刊
- ◆松本幹夫「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」品
質とサービスの融合化」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学商経学
部、三月発刊
- ◆山口満雄「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」重
層構造文化の形成」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学商経学部、
三月発刊
- ◆杉山光夫「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」海
外事業におけるリーダーシップ」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大
学商経学部、三月発刊
- ◆真田啓志「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」経
営を支える人づくりシステム」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学
商経学部、三月発刊
- ◆桑田光輝「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」経
営情報システムの類型的進化」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学
商経学部、三月発刊
- ◆山本憲司「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」経
営羅針盤としての経理システム」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大
学商経学部、三月発刊
- ◆旭鐵郎「企業家精神とイノベーション——松下幸之助の事例研究」創業
者経営からの脱皮」[商経学叢 第四九巻]（紀要）、近畿大学商経学部、
三月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「[商このこ]る」衆知を集め、「あなたの街
のやんきやさん」四月号（WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス
三月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部「松下幸之助創業者 人を育てたひと話」第一
回「何のための仕事かね」[Energy] 四月号（社内誌）、松下電池工業
一回「何のための仕事かね」[Energy] 四月号（社内誌）、松下電池工業
の街のやんきやさん」五月号（WEBサイト）、松下ライフエレクトロニ
クス
- ◆「MEI FORMER CHAIRMAN ARATARO TAKAHASHI PASSED
AWAY ON APRIL 18」[OVERVIEW] 44-74頁（社内誌）松下電器産業
- ◆「EXTRAORDINARY "FAIR TRADE MANAGEMENT CONFERENCE"
HELD」[OVERVIEW] 44-74頁（社内誌）松下電器産業
- ◆「Special Feature」'Panasonic Ideas for life' INITIATIVE BY MECA」

- 【OVER VIEW】 H~七月号 (社内誌)、松下電器産業
- ◆「Voices from the US」 [OVER VIEW] H~七月号 (社内誌)、松下電器
産業
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのこころ〉紙一枚の差」「あなたの街
のやんきやさん」 六月号 (WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈松下幸之助創業者 人を育てたひと言〉」 第
二回 君ならできる! [Energy] 六月号 (社内誌)、松下電池工業
- ◆「高橋荒太郎元会長を偲ぶ」 [PaNa] 六月号 (社内誌)、松下電器産業
- ◆「環境経営報告書2003」 松下電器産業、六月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのこころ〉発想の転換」「あなたの街
のやんきやさん」 七月号 (WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのこころ〉フクの毒でも」「あなたの街
のやんきやさん」 八月号 (WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「松下幸之助創業者 人を育てたひと言」 第
三回 きみ、座布団が裏返しや! [Energy] 八月号 (社内誌)、松下電池工業
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのこころ〉心のつながり」「あなたの街
のやんきやさん」 九月号 (WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆「〈Special〉 ヴァンテアン第九二回例会講演 P.H.P.総合研究所第一研
究本部長佐藤悌一郎 「今こそ松下幸之助に学ぶ」「世直しかわら版」 第
一七号 (機関誌)、世直しネットクラブ、九月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのこころ〉坂本竜馬と経営」「あなたの
街のやんきやさん」 十月号 (WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈松下幸之助創業者 人を育てたひと言〉」 第
四回 信念をもつて仕事を! [Energy] 十月号 (社内誌)、松下電池工業
- ◆与儀清安「松下幸之助の碑史 I 父との約束」「文芸同人誌 SEA GULL
第一六号 (冊子)、SEA GULL、十月発刊
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのこころ〉先憂後楽」「あなたの街の
やんきやさん」 十一月号 (WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆関満博「〈特集 つながる時代〉グローバルマーケット中国の現場から」
[FUJITSU 飛翔] 十一月号、富士通
- ◆「特集 松下幸之助の健康観」「P.H.P. (イペ販売有限公司特別版)」十二
月号、P.H.P.研究所
- ◆堺屋太一「〈盛和塾20周年特別企画 経営の研究〉〈松下幸之助と稻盛和
夫〉二人の『経営の神様』が成し遂げた偉業とは」「盛和塾」十二月号
(機関誌)、盛和塾
- ◆兼子恒彦「〈20周年塾生寄稿 あの塾長の一言が私を変えた〉 売上七〇%
ダウンの中の生き残り」「盛和塾」十二月号 (機関誌)、盛和塾
- ◆宮本直和「〈私の好きな言葉〉強き、善き『思い』は実現する」「盛和塾」
十二月号 (機関誌)、盛和塾
- ◆「〈今度こそ!〉お客様に戻りより深く真実を読み取らう」 [PaNa] 十二
月号 (社内誌)、松下電器産業
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈商いのこころ〉会社のよさ」「あなたの街の
やんきやさん」 十二月号 (WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス
- ◆P.H.P.総合研究所研究本部 「〈松下幸之助創業者 人を育てたひと言〉」 第
五回 肝心なのはきみだよ! [Energy] 十二月号 (社内誌)、松下電池工業
- ◆江口克彦「松下幸之助 人をつくり併せて電気器具をつくる」(戦略行動
論5 リーダーの条件・第三章)、「タイムライフ経営大学院」(教材)、
タイムライフ・ジャパン、発刊日不明

◆村上正士「松下幸之助先生からいただいた座右の銘〈天命〉」「冷凍原酒天命」(説明書)、日本ホイスト、発刊日不明

◆「第三回かがやき未来塾 大阪大学大学院宮本又郎教授」七月一日、産経新聞

◆「この凄い中小企業に学ぼう! (TKC全国会広告)」七月八日、日本経済新聞
【新聞】

◆「〈若手議員初夢放談会〉多難な新年 大胆?予想」一月一日、読売新聞

◆「新春『正論』対談 内閣官房副長官安倍晋三氏」一月四日、産経新聞

◆「わたしの一品」松下幸之助さんの色紙 スポーツキヤスター永島昭浩

さん」一月二十三日、朝日新聞夕刊

◆「〈私の履歴書〉大賀典雄② VHS対ベータ」一月二十四日、日本経済新聞

◆「〈わたしの一品〉松下幸之助さんの色紙 スポーツキヤスター永島昭浩

さん」一月二十三日、朝日新聞夕刊

◆「〈私の履歴書〉大賀典雄③ VHS対ベータ」一月二十四日、日本経済新聞

◆「〈Sunday Nikkei〉松下政経塾の素顔」一月二十六日、日本経済新聞

◆「〈新・関西人国記〉赤福社長浜田益嗣さん」一月五日、産経新聞夕刊

◆「大阪・福島大開連合町会『松下創業の地』で、町おこし」三月一日、

毎日新聞夕刊

◆「〈新・関西人国記〉赤福社長浜田益嗣さん」一月五日、産経新聞夕刊

◆「大阪・福島大開連合町会『松下創業の地』で、町おこし」三月一日、

毎日新聞夕刊

◆「〈展望台〉WOWOW会長兼社長佐久間昇二」三月二十四日、読売新聞

◆津本陽「『老いは生のさなかにあり』松下幸之助①~⑩」四月五日~十八

日、夕刊フジ

◆「『松下の大番頭』高橋さん死去」四月二十一日、毎日新聞

◆「従来にない発想で エムケイ新社長会見」四月二十二日、産経新聞

◆「〈私の履歴書〉伊藤雅俊④ 松下幸之助さん」四月二十六日、日本経済新聞

◆「〈この人・この三冊〉松下幸之助」五月十一日、毎日新聞

◆「〈働くということ〉第二部 漂流する若者たち⑤ 幸之助翁の遺言」五月
二十四日、日本経済新聞

◆「松下幸之助さんの思い出を語ろう 創業の地、福島町おこし」六月十四
日、毎日新聞

【その他】

◆江口克彦「『社長応援団からの4つのヒント「社長の思いが事業を興す』」松下幸之助が実践した本人が気づく育成法」(CD)、F.Pステーション、発刊日不明