

松下と住友

——松下電器の株式会社化をめぐる客観事情（一）

小松 章

はじめに

松下幸之助（明治二七年（一八九四年）～平成元年（一九八九年）は、九四年にわたるその生涯の大半を実質的に「松下電器」の経営者として過ごしたが、その生涯あるいは松下電器の社史をあとづける時、そこには幸之助個人や松下電器一社に対する興味・関心を超えて、経営史（あるいは経済史、社会史）の視点から「史実」として注目すべきいくつかの点が見出されるように思われる。

本稿では、松下幸之助が松下電器を立ち上げた大正期後半、事業を発展させた昭和一期代および会社が軍国体制下に置かれていく昭和二期年代のいわゆる「戦前」期を時代対象として、主に松下電器の株式会社化をめぐる客観事情を中心に、これまでの研究において必ずしもふれられることがなかった新しい史実の一面を、二部に分けて明らかにしてみたい。

具体的には、松下電器はなぜ幸之助の単独出資になる個人企業形態の下で巨大企業にまで成長できたのか、昭和初期の金融恐慌時における松下電器の緊急貸付要請に対して住友銀行西野田支店はなぜ即座に

応じることができたのか、松下電器が日本初の事業部制をステップに持株会社（個別企業集団）への移行を速やかに成しとげることができたのはなぜか、松下幸之助が大正末期に伝記を読んで「恩人」と称するほどまでに影響を受けたヘンリー・フォードの伝記とは誰の手になる翻訳本であったのか……等々の問題に一応の解答を与えている。

記述に当たっては資料に即することを旨とし、安易に解釈を加えることは極力控えた。また、日本の歴史をできるだけリアルに描写したいと考え、本文中の年号にはあえて日本の元号を用い、（一）内に西暦を添えて表記していることを、また参考文献については、原則として本文中に直接引用または言及した文献・資料に限って注形式で示したことを、あらかじめお断りしておく。

※第一部（本号）のタイトル「松下と住友」にいう「松下」とは松下幸之助および松下電器の双方を、また「住友」とは住友銀行および住友財閥の二つを指す名称として使用している。

第一節 初期の企業形態

1

今日の松下電器産業株式会社は、大正七年（一九一八年）三月に「松下電器器具製作所」として創立を見たのであるが、当初は創業者である松下幸之助の出資と経営になる個人企業の形態をとり、昭和一〇年（一九三五年）一月にいたって「松下電器産業株式会社」として会社形態への転換を見た。

株式会社化する直前の昭和一〇年一月時点の従業員数は、「店員」（事務系従業員）五八五名、「工員」二九六〇名の計三五四五名の多きに達していたから、今日の感覚からすれば、よくそれまで個人企業形態のままに経営を維持できたものだという思いが強くする。

日本では明治三三年（一八九〇年）の商法（旧商法）公布によって「合名会社」「合資会社」「株式会社」の三形態が法的に制度化され、明治二六年（一八九三年）の商法部分施行によって、それまで複数出資者を擁して経営されていた集団出資企業（つまり実質的にすでに会社形態をとっていた企業）は、法的にも「合名会社」「合資会社」「株式会社」のいずれかを公式に選択しその名称を商号中に取り入れることになった²。そして、松下幸之助が事業を起こした大正七年当時には、株式会社形態は少なくとも制度としては国内に十分に定着していた。

それにもかかわらず松下電器が、いわゆる町工場レベルであった「創業期」はともかくとして、中小企業の規模を脱した後にはまだなお「個人企業」の形態を維持し続けたのはなぜであろうか。

ちなみに、松下幸之助は、昭和七年（一九三二年）頃までを対象とした半生の自伝『私の行き方考え方』の中で、松下電器の歴史を次のように段階づけている³。

「創業時代」：大正七年（一九一八年）～昭和二年（一九二七年）頃
「伸展時代」：昭和二年（一九二七年）～昭和七年（一九三二年）頃
また『松下電器社史年表（一九九九年版）』は、同社の戦前の歴史を次のように段階づけている⁴。

「創業期」：大正七年（一九一八年）～大正一五年（一九二六年）
「建設期」：昭和二年（一九二七年）～昭和六年（一九三一年）
「活動期」：昭和七年（一九三二年）～昭和十二年（一九三七年）
「戦時期」：昭和十三年（一九三八年）～昭和二十年（一九四五年）

前半

いずれの段階区分においても、株式会社化した年である昭和一〇年は「創業期」を脱している。

2

松下幸之助は、創業の翌年（大正八年）の暮れに、一瞬ではあるが、松下電器を「会社」形態にする決断を迫られたことがあった。独立前

に自分が勤めていた大阪電燈株式会社時代の知人から、松下電器を会社化して共同で事業をしようという提案を受け、幸之助は四、五日間決断がつかねながらも、知人の熱心な誘いに釣り込まれて承諾したという事実がある。もともと、承諾したものの、冷静に考えてみると、その知人の人格や経営手腕を検討したわけでもなく、また会社化したからといって多額の資金をそう簡単に集められるものかどうか疑問を感じ、幸之助は、やはりやめようと翻意する。しかし一度は約束したことであり、いかに断るべきか重い気持ちで知人宅を再訪したところ、なんと知人は急病で亡くなっていたという。幸之助は「人生のはかなさというものをつくづく感じ」、また「心がハッキリと定まらな

いまま、半信半疑といった状態で決断をしてはいけない」という教訓を得ることになるが、「もしこの話が成立していたならば、おそらく今日の松下電器はなかったであろう」と、彼は、後に自伝『私の行き方考え方』や『決断の経営』の中で繰り返し述べている。

結局、松下電器は、その後十数年以上にわたり個人企業として存続し、昭和一〇年（一九三五年）二月一五日に、商号変更（昭和四年に「松下電器製作所」と改称していたものをさらに「松下電器産業」と改称する）とともに株式会社形態への転換を実現した。公称資本金額は一〇〇万円。傘下に九つの子会社を擁する持株会社として、個別企業集団（企業グループ）の形態をとった。

子会社の公称資本金（合計一六一〇万円）を合わせると、グループ全体の公称資本金の総額は二六一〇万円となる。ただし、「公称資本金」という表現が示すように当時の株式会社の資本金制度は（昭和二五年

の商法改正まで）、株式の額面金額を一度に払い込む必要のない（つまり分割払い込みが認められる）形であったから、この時、直ちに公称資本金に見合う総額が実際に払い込まれたとはかぎらない。

しかし、株式会社としてすでに歴史のある巨大企業、たとえば芝浦製作所（現東芝）の昭和一〇年当時の公称資本金が一三七五万円、同じく三菱電機のそれが一五〇〇万円、住友電線製造所（現住友電気工業）のそれが一五〇〇万円（全額払い込み）であった事実には照らすならば、松下電器が巨大企業の域に近づいていたことは疑いの余地がない。ちなみに、松下電器の公称資本金額一〇〇万円および連結（グループ全体）の資本金額合計二六一〇万円を、米価を基準に今日の貨幣価値に換算すると、それぞれ約一七八億円、四六五億円に相当する。

なお、この時の株主名の一覧と松下幸之助の持株比率をぜひとも知りたいところであるが、残念ながら今では当時の株主名簿は松下電器産業株式会社の本社「杜史室」にも残っていないことである（残っている最古の株主名簿は昭和一六年一月三〇日現在のもの）。

3

松下電器産業株式会社の設立当日（昭和一〇年二月一五日）の日付で発行された『松下電器所内新聞』（第二二号）は、「十二月十六日発表」として、「多年宿望の的であつた我が松下電器製作所の組織変更は、今回遂に機熟し、茲に愈々実現して株式会社となつて本社並に分社が新設され……」と報じている。

ところで、まさにその同じ紙上において、松下幸之助は従業員に向けて、「株式会社に組織変更するといっても、実質的に従前と変わるころはない。目的は資本の外部調達や他企業との合併や人員募集のためではなく、業容の拡大により松下電器が社会の一大生産機関となつたので、経営の実状を公開する必要があることが、今回の組織変更の第一の理由である」という趣旨の声明を発表している。

「本所ノ組織変更ニ当リテ」と題する次の声明がそれである。

「本所ノ組織変更ニ当リテ

今回 本所ガ株式会社ニ組織ヲ変更致シマシタニ就イテ 一言自分ノ意ノアル処ヲ申上ゲテ 今日迄ノ皆サンノ熱誠御努力ニ対シ深ク感謝致シマス共ニ 将来一層ノ伸展ヲ期スル各新会社事業ノ上ニ 更ニ皆サンノ協力奮励ヲ御願ヒ申上ゲタイノデアリマス

サテ組織変更ト申シマシテモ 事実ハ従前ノ実質ト変ル処アルワケデハナク 元ノ保デアリマシテ 世間ニ往々見受ケル 資本ヲ他カラ求メルトカ 他ト合併スル為メトカ 又ハ他カラ人ヲ求メル為メノ必要上カラ 会社組織ニスルト言フヤウナモノトハ 全然異ツテ居ルノデアリマス

今日ノ松下電器ハ 業容モ相当大キクナリ 人員モ非常ニ増加シマシテ 考ヘ方ニヨツテハ 社会ノ一大生産機関トシテノ実体ヲナスモノデアリマス

サレバ今後益々コノ生産機関ヲ拡充スル責務モ痛感サレ 同時ニ其ノ経営ノ実状ヲ公開的ニ世間ニ発表シ得ル仕組ニスル事ガ公明正大ノ

精神ニモ合致スルト考ヘタノガ今回組織ヲ変更スルニ至リマシタ第一ノ理由デアリマス

ソレデ今日カラハ 株式会社トシテノ経営ニ移ルノデアリマスガ経営ノ指導精神モ方針モ従前ノ通りデ 何等変ル処ナク依然トシテ皆 オ互ニ手ヲ繋イデ 益々産業報國ノ実ヲ挙ゲタイト念ズルノ外ナイノデアリマス

何レ委シクハ 係リ主任ノ人カラ オ話モアラウトハ思ヒマスガ一言私ノ微意ヲ申上ゲテ御挨拶ト致シタ次第デアリマス

昭和十年十二月十六日

松下電器産業株式会社

社主 松下幸之助

親要ナル

従業員各位」

この声明文を素直に読むならば、株式会社化はまさに「経営の公開」のためであつたということになる。

一般に企業が株式会社形態を採用するきっかけは、多くの場合、基本的には株式発行を通じての出資資本（自己資本）の調達であるが、松下電器にとつての株式会社化の第一義の目的は「経営の公開」であり、少なくとも資本調達上の必要性ではなかったことが認められる。逆にいえば、資本面に関するかぎり、松下電器は必ずしも広く市場から自己資本を調達するような必要には迫られていなかったということである。

昭和一〇年（一九三五年）当時、松下電器の業容は拡大基調にあり、だとすれば、むしろ株式市場からの資本調達を積極的に行うというのが少なくとも今日の感覚からする経営の常道であるわけだが、当時の松下電器は株式会社化に必ずしもそのような企業金融面の大きな意義を見出してはいなかった。その理由の一つとして、じつは住友銀行との間に良好な関係があり、必要な場合には同行から長期設備資金を含めて無担保で貸付を受けることができる状況が形成されていたという固有の恵まれた事情があったことが大きい。実際、松下幸之助は住友銀行の貸付姿勢に対しては、自著の中でも繰り返し感謝の気持ちを表明している。

そこで——株式会社化の目的（理由）を「経営の公開」のためとしたことの意味については、あらためて第二部（次号）で論じることにして——ここではまず「住友銀行との出会い」にいたるまでの松下電器の資本（資金）面の状況を追ってみよう。

第二節 創業期の資本状況

1

一般に企業の創業期の歴史をふりかえる時、創業者が事業の元手（創業資金）をどのように調達し、また経営が軌道に乗るまで運転資金をどう工面していたかは、大いに興味ある点である。

松下電器の創業は、公式には大正七年（一九一八年）三月七日と表

明されている。これは幸之助が「大開町」（現大阪市福島区大開）へ居を移し、同時に「松下電器器具製作所」を創立した節目の日であるが、事業そのものの開始という点からすると、その前に旧居「猪飼野」（現大阪市東成区玉津）における八カ月ほどの助走期間がある。

幸之助は、大正六年（一九一七年）六月二〇日に、七年間勤務した大阪電燈株式会社を退職し、友人二人（林伊三郎と森田延次郎）を誘い、またむめの夫人の弟の井植歳男を呼び寄せて、猪飼野の借家を工場に、ソケットの製造に着手した。実質的には、これが事業の開始であったといえるだろう。幸之助は、この時の元手を「資本金」と称してその額を記録にとどめている。金額は、大阪電燈の退職慰労金三三円二〇銭と積立金（社内預金）四二円、そして手元の貯金二〇円余りの計九五円余りであったが、「機械一台買っても、型一つこしらえても百円はいる」^①なんにしても百円では足りない^②ということ、しばらくして林伊三郎の知り合いを「説得」して一〇〇円を借入れている。結局、計二〇〇円弱の金額が、独立直後の実質的な「総資本」額であった。今日の貨幣価値に換算すると約五七万円に相当する^③。

しかし、この時のソケットの製造・販売は成功せず、友人二人は事業を離れ、幸之助も窮地に立たされるが、運良く扇風機の碍盤製造の飛び込み依頼があり、これに応えたことで年末に一六〇円の資金が入り八〇円の利益を得た。この碍盤の製造を継続しながら、電器器具の考案・製作を本格化しようと、幸之助は大開町に移転し「松下電器器具製作所」を創立したのである。この日（大正七年三月七日）が「創

業の日」として社史に刻まれることになる。

この「創業」の時には幸之助の自己資金も多少増えていたことは確かであるが、工場は住居を兼ねた家賃一六四五〇銭の借家であったから、^⑤ けっして豊富な資本に恵まれていたとはいえない。それにもかかわらず、事業はその後、飛躍的に発展をとげることになる。それは何よりも基本的に幸之助が「発明家」であり、資金不足を補って余りある豊富な「知的出資」によって、ヒット商品となる実用製品をみずから次々に考案・製作したことが大きく貢献している。

幸之助は、大開町で、まず「改良アタッチメントプラグ」を、続いて「二灯用差込みプラグ」を考案・製作し、大成功をおさめた。製品改良への努力も怠らず、大正十一年（一九二二年）には「月々一品なり二品なりの新製品を加えていった」という。^⑥ 大正十二年（一九二三年）には、第三の主力製品となる自転車用「砲弾型電池ランプ」を考案・製作したが問屋に相手にされず、幸之助みずから小売店を回って販売の成功にこぎつけた。この時の苦勞の経験が後の連盟店制度の創設につながる。販売面では主要契約先であった山本商店との間にギクシャクした関係が生じたりするものの、世の不景気とは裏腹に業績は順調に伸展した。

2

昭和に入ると日本経済は金融不安を迎え、昭和二年（一九二七年）の金融恐慌時には松下電器も危機に直面する。当時、松下電器は、主

要取引先の山本商店が十五銀行を取引銀行としていた関係で、同じく十五銀行西野田支店を利用していた。ところが、同年四月二日に十五銀行が休業したため、松下電器は資金の借入先を失ったのである。しかし、この時、たまたまほんの二カ月前に取引を開始していた住友銀行西野田支店が松下電器の緊急要請に即座に応じたことで、松下電器は危機を脱し、以後は不況も乗り越えて順調に発展を続けることになる。

幸之助はこの時の住友銀行西野田支店の貸付承諾を「理解」「援護」と受け止め、それ以後、長期にわたって住友銀行一行主義を貫くことになった。また、住友銀行も今日いうところのメインバンクとして、さらに戦後にいたっては大株主として、松下電器との関係を強めるなど、両社の結びつきは長期にわたって続くことになる。

だが、ここで一つの疑問が浮かぶ。それは、金融恐慌の最中にあるなぜ住友銀行西野田支店は松下の緊急要請に即座に応じることができたのかという点である。幸之助はこれを松下電器に対する同支店の「理解」「援護」と受け止め恩義を感じるようになるのだが、客観的な事情はどうであったのか。

松下幸之助の自伝『私の行き方考え方』によると、住友銀行西野田支店が、開設（大正一四年九月）を機に松下電器に対して取引を勧めるようになった。^⑦ 幸之助は、松下電器がすでに十五銀行と取引があることを理由に当初はこれを断っていたが、一〇回近くに及ぶ担当者（伊藤）の熱心な誘いに、「二万円までは当方の必要に応じて貸し付けをしてくれるならば」という条件を付けて取引に応じる旨を返答した。

初めから無担保融資を求めるこの条件付き承諾の返答に支店側は戸惑い、まず取引を開始してその後期待に応えたいという申し出をしたが、幸之助が、松下電器を信用して初めから貸付の約束をしてくれることが取引開始の条件として必要だとこだわったため、支店長（竹田淳）が松下電器の経営状態の調査をした上で本店に交渉して、苦心の末に取引開始が決定した。昭和二年二月（日付は不明）のことである。

翌月（三月）一四日に衆議院予算総会で片岡直温蔵相が「東京渡邊銀行が倒産した」と失言したことをきっかけに、三月一五日から銀行の取り付け騒ぎが全国で起こり始め、金融恐慌が始まった。四月一八日には中小商人を得意相手としていた大阪有数の近江銀行が支払停止を発表したが、松下電器の主取引銀行である十五銀行は「宮内省の金庫」を看板とする大銀行であったところから多くの人々同様、幸之助もまさか十五銀行にまで危機が及ぶとは考えなかった。しかし、四月二一日、十五銀行は予告なしに休業。その衝撃に、国民は銀行を問わずいっせいに預金の引き出しに走り、「銀行バニック」が引き起こされた。そして政府による向こう三週間の銀行の支払猶予（モラトリアム）の発令。当時、松下電器は十五銀行に対して、七、八万円の当座預金（主に山本商店からの受取手形の割引分）と定期預金三万五〇〇〇円余りがあったが、この事態により、松下電器は、預金は引き出せない、割引手形については遡及責任を負わなければならないという状況に陥った。また、補完的に利用していた六十五銀行も閉鎖に追い込まれたため、それまでの銀行取引は継続不可能となった。

資金繰りに窮した幸之助にとって、頼みの綱は二カ月前に取引を始

めたばかりの住友銀行であった。この時の状況を、幸之助はみずから自伝の中で次のように記している。

「この時は、約束ではあるがまだ住友の金を借りておらなかったが、いかな住友といえども、この時機においては約束を履行することは困難であろうと思ったし、また自分も約束を履行しなくても不都合とも考えなかったが、主要銀行たる十五銀行が閉鎖して金融の道が途絶えたから、念のために住友銀行に貸出しの約束いかに尋ねてみた。ところが住友銀行いわく『ただいまのところお約束を変更しなければならぬ状態でもありませんから、お約束はよく心得ております。必要に応じていつでもご利用ください』ときた。自分はこの時、この意外にうれしくもあり恥ずかしくも思った。恥ずかしいとは、住友銀行が時節柄約束は履行できまいと思っていたのが、立派に銀行自身において約束の精神を継続してくれたのを考えてそういう感じがしたので、この、自分の運が強いというのか、住友に理解があったというのか、あの銀行騒動の時機に、しかも主たる取引銀行の閉鎖に直面したにもかかわらず、一方に流通の道が開いて、さしたる困難もなく切り抜け得たことは、今も忘れ得ぬ大きな出来事の一つであった。

爾来住友銀行との取引きが増大するとともに、固く一行主義を守って日とともに伸展したことは、一つは、住友銀行の援護にまところ大なるとともに、当初の支店長たる竹田氏に対して感激新たなるものがある。」

結果的に、住友銀行の貸付承諾によって松下電器は金融危機を乗り越え、以降は順調に発展を続けることになるのだが、この回顧文からは、当時の住友銀行西野田支店の対応が、幸之助にとって単に経済的にのみならず精神的にもいかに心強い支援となったかが、十分にうかがえる。その後の松下電器の発展がきわめて順調に行っただけに、幸之助にしてみれば、住友銀行のおかげという思いは、ひとときわ強かつたに違いない。

それでは、金融恐慌の最中に、住友銀行はなぜ、それも取引関係のきわめて浅い一中小企業の緊急要請に対して即座に応諾することができたのであろうか。筆者の知るかぎり、これまで、この時の住友銀行側の状況を詳しく考察した研究は見当たらない。そこで、この時のできごとを住友銀行サイドからも見ておこう。説明の便宜上、あらかじめ住友銀行の歴史を簡単に追っておくことにする。

第三節 住友銀行の歴史と西野田支店

1

日本の銀行は、本格的には明治五年（一八七二年）の国立銀行条例に基づく第一国立銀行の設立からスタートする。参考までに、国立銀行という名称はモデルとしたアメリカのナショナル・バンク（National Bank）の直訳（誤訳）であり、実体は私的出資になる民間銀行であるが、明治一五年（一八八二年）に中央銀行である日本銀行

が設立されるまでは紙幣発行（発券）機能を有していた（ちなみに、アメリカのナショナル・バンク制度は第一六代大統領リンカーン政権下で財務長官サモーン・P・チェイスによって創始され、これによってアメリカ国内では紙幣が統一され、また預金者にとって安心できる銀行制度が確立したのである）。

一方、国立銀行条例によらない（したがって発券機能を有しない）普通銀行として、まず三井銀行が明治九年（一八七六年）に創立された。今ではその三井銀行も系譜を引く「さくら銀行」が住友銀行に吸収合併されたことにより三井住友銀行（平成一三年四月一日発足）となっているが、住友銀行そのものは、三井銀行よりもはるかに遅く、明治二八年（一八九五年）に創立された。すでに日本銀行が設立され、国立銀行の普通銀行への転換が進められていた時期である。住友家（住友財閥）は、それ以前、倉庫の荷主に対して預かり荷物を担保に貸付を行う「並合業」を営んでいたが、自己資金を貸付けるだけの並合業から、預金を集めそれを貸付ける「銀行業」へと金融事業を発展させる方針を固め、それが住友銀行の創立となった。

ところで、先にふれたように明治二六年（一八九三年）の商法の部分施行によってすでに会社形態は制度化されていたのであるが、この時、住友銀行は会社形態を採用せず、当主であった一五代住友吉左衛門の単独出資になる個人企業として創立された。財閥であるがゆえに、銀行創立に当たり、特に共同出資者を募る資本調達上の必要性はまったくなかったのである。

住友銀行は、明治四五年（一九一二年）になって株式会社への転換

を図るが（三月一日設立登記完了）、この時の発行株式は、「行主」住友吉左衛門が八二・九パーセントを保有し、他の株主も住友家あるいは内部の関係者であった。実質的に株式の公開はなされず、地元の新聞から批判を浴びている。

住友銀行は大正六年（一九一七年）六月一日に株式を公開するが、この時同行は向こう三年間の配当金八分の支払いを約束し、行主（住友吉左衛門）がそれを個人保証した。すなわち銀行自体が八分の配当金支払いを約束し、仮に履行できなかった場合には、代わって住友吉左衛門が個人として不足分を補填するということであった。同行の社史は、これを「株式公開に際して住友家が一般株主の利益保護と住友の信用保持のため、万全の配慮をおこなったことを示している」と表現しているが、たとえそうではあったとしても、見方を変えれば、株式会社としての銀行になお財閥当主が個人的に関与していたということであり、当時の住友銀行が住友家から完全には独立し切れていなかったことを示している（加えて、最大株主は依然として住友吉左衛門なのであるから、個人保証の最大受益者も住友吉左衛門本人ということになる）。なお、実際には個人保証が発動されるような事態に陥ることはなかった。

住友銀行は後発の銀行であったから、大正期には三井銀行などとは対照的に積極的に店舗展開を図る。そして大正一四年（一九二五年）九月三日に西野田支店が開設された。開設準備中の八月二十五日には、行主の一五代住友吉左衛門が、住友病院への通院途中に同支店へ視察に立ち寄っている。

一五代住友吉左衛門は、もともと住友家の人間でなく京都の旧公卿であった徳大寺家から婿養子に入った人物である。住友家は三代当主の友忠が急逝した後、男子の後継者が途絶えたため、一三代友忠の母親（二二代友親の未亡人）が暫定的に一四代を継ぎ、徳大寺家から六男の隆磨を婿養子に迎えた（明治二五年）。政治家の西園寺公望は隆磨の実兄に当たる。隆磨は住友家一五代当主に就任し「住友友純」を名乗った。友純は住友財閥の事業経営そのものには深く立ち入らなかったが、個人としては潔癖で人間味に溢れていたという。当主に就任した直後から、住友財閥は新居浜で銅工場からの煙害が社会問題化しつつあり、友純はそれに心を痛めていた。

彼が西野田支店を訪れたのは晩年に当たるが（翌大正一五年に逝去した）、支店の屋上に案内された時、淀川河口近くの工場の空が黒煙で覆われていた。「どこの煙突か」と尋ねられた支配人（支店長）竹田淳が、事業の盛んなことを喜ぶものと察して「住友伸銅所であります」と答えたところ、友純は「そうか、伸銅所か。わしの罪ぢや」と嘆き、煤煙防止策を施させたというエピソードが残っている（住友伸銅所は現在の住友金属工業株式会社に継承されている。西野田支店から見えた工場とは、大阪市此花区の現「関西工場」であると思われる）。

2

さて、その西野田支店が開設の翌年に松下電器に取引を勧めたのであった。取引成立にいたる経緯は前述したように松下幸之助の自伝に

詳しく語られているが、西野田支店長の竹田淳が後に松下電器産業株式会社のために応じてその社史資料に寄稿した文書によると、幸之助が「当方の必要に応じて」いざという時に無条件で貸付をしてくれるならば、と条件を付けたその金額は「二万円」ではなく「一万円」であったという。ちなみに、昭和二年（一九二七年）当時の一万円は現在の貨幣価値で約一六〇〇万円強（したがって二万円は約三二〇〇万円強）に相当する。竹田は、松下の提示条件を受け入れるにいたったみずからの決断と銀行内の経緯を次のように説明している。

「翌〔大正〕十五年新春早々、松下電器から、初めて応答があった。『金二万円（註・金額は一万円が正当で、二万円は松下さんのご記憶違いと存じます）を、いつでも無担保で貸す約束をするなら、取引をしてもよい』とはなはだ虫のよい、高圧的なご託宣であった。……

場末の町工場に過ぎない、当時の松下電器としては、ずいぶん、うぬぼれの強い、ムリを承知での、牽制策とも思われて、私としては好感が持てなかった。この松下電器の申し入れに対しては、回答を保留して、しばらくは行きを見ることがした。

……大開町に新装なった松下電器製作所を、私が最初に、参観して、まず驚ろいたことは、所内に漲る活気と若さであった。三十才の主人公を筆頭に、スタッフ全員が、二十代の青年揃いで、精気横溢の感があった。

井植兄弟をはじめ、亀山氏等同族の融和、団結。中尾主任を頭に、技術部員の旺盛な研究心。真摯な態度。主人公の魅力ある話術、人柄、

熱力ある経営ぶり等をつぶさに観察するうちに、私は自ら強い感銘と暗示とをうけた。

『松下電器は大丈夫だ、あのやり方なら必ず成功する。……』と、ここで、私の腹が決まった。有望なこの事業をなんとかして、伸ばして見たい強い信念が、突き上げてきた。なお、念のため、主人公の了解を得て、内容の調査を進めた。結果は予想の通り上々吉、差当り問題もないので、本店に対して、この異例取引の申請をした。

当時銀行の内規には、はなはだ窮屈な制度があつて、西野田支店のごとき、もっぱら預金の吸収を目的として発足した店部には、一切の貸付取引に対して、極端な制限を設けてあったので、本店がこの申請に対してOKを渡ったのも、ムリからぬことであつた。強引な再三の要請もラチが明かず、私は遂に、本店に向いて、直接談判を試みた。……幸いにして私の微衷が、幹部に容れられたので、さしもの難件も、ようやく解決を見るに至った。」

竹田は、約束の金額について、「二万円は松下さんのご記憶違いと存じます」とわざわざ註を入れているが、じつは後掲の引用で示すように竹田自身の状況説明の中にも一部明白な記憶違いが見られるため、「金額は一万円が正当」という指摘自体についても彼の記憶違いによる可能性が絶対ないとは言え切れず、松下幸之助、竹田淳いずれの記述する金額が正しいのかは断定できない（ついでに、上記の引用中、幸之助の当時の年齢は正確には三三歳。また「松下電器製作所」と表現されているのは略称で、正確には「松下電器器具製作所」。

式に「松下電器製作所」となるのは昭和四年の改称後である。¹⁾

第四節 金融恐慌と住友銀行の事情

1

住友銀行西野田支店がその粘り強い勧誘と寛容的譲歩によって松下電器との間に取引を成立させたのは、昭和二年（一九二七年）二月であった。しかし、当時の金融情勢はきわめて不安定であり、一部の中小銀行では取り付け騒ぎが起るようになっていた。三月一日に東京渡邊銀行とあかぢ貯蓄銀行が休業し、金融恐慌が始まる。四月一日に台湾銀行が休業するに及んで金融不安は全国化した。

そして、四月二日に問題の「銀行パニック」が発生する。十五銀行の突然の休業という衝撃から全国に波及した異例の取り付け騒ぎに、各銀行は対応に追われた。日本銀行は全国の銀行を支援するため、有価証券を除くあらゆる資産を担保に取った上、規制を超えて貸出しに応じたものの、肝心の紙幣が不足し、ついには廃棄紙幣を持ち出したり裏白のままの二〇〇円券（当時の最高額紙幣）を発行したりする事態にまでなった。

この日、住友銀行はどうであったかというと、国内四九本支店のうち預金量が増加したのは本店営業部など七店、横ばいが三店で、他の三九店では預金量が減少した。特に東京の本所と神田、神戸の湊川、大阪の木津の四支店ではこの日一日だけで預金残高の四分の一以上が

引き出され、西野田支店では二二・二パーセント（五八万円）の減少を見た。住友銀行全体では前日比五・八パーセントの減少であった。²⁾ この事情は他の財閥銀行でも同様で、三井銀行では、京都支店と神戸支店で取り付けが顕著であった。

この銀行パニックに対して、政府は、緊急勅令により向こう三週間（四月二日～五月二日）の銀行の支払猶予（モラトリアム）を発令し、その結果、預金者は五〇〇円を超える預金の引き出しを規制されることになった。

全国の各銀行は、四月二日、三日の二日間いっせいに臨時休業し、週明けの四月二五日に業務を再開する。

ところが、この銀行の業務再開によって何が起ったかというところ、取り付けの反動としての預金者の「預け替え」であった。いったん各銀行から引き出された預金は必ずしも元の銀行口座に還流したのではなく、普通銀行に限って言えば「信用ある」財閥系銀行に集中的に預け替えられたのである。住友銀行は、数日間で預金残高の減少分を回復した。モラトリアムが終了すると預け替えは加速し、住友銀行の「六月末残高は前年末にくらべ八九〇〇万円、二〇・四パーセントの激増を記録した。」³⁾

事情は他の財閥系銀行でもおおむね同様であった（ただし、支店によつては事情に差があり、三井銀行では京都と下関支店で休業明け後もしばらく預金減少が続いた）。「恐慌を経て預金者の金融機関に対する選別はきわめてきびしいものとなり、中小銀行から引き出された預金は大銀行、郵便貯金、金銭信託に預け替えられた。その結果、金融

機関相互のシェアは大きく変化した。なかでも安田・三井・住友・第一・三菱（昭和元年末預金量順）の五行が普通銀行のなかで隔絶した地位を占めるようになり、『ビッグ・ファイブ』という言葉が用いられて、いわゆる五大銀行時代が到来した。²⁶⁾

財閥系銀行は、景気の低迷により思うように貸出先を拡大できない状況の中で、預け替えによる預金の一方的増加によって、昭和三年（一九二八年）にかけて逆に深刻な資金過剰（運用難）に陥ることになる。とりわけ預金の増加が顕著であった住友銀行は、昭和四年（一九二九年）末には、皮肉にも預金高において創業以来初めて全国普通銀行の首位に躍り出ることになるのである。²⁷⁾

2

松下幸之助が西野田支店に緊急貸付を要請した昭和二年（一九二七年）の正確な日付はわかっていないが、状況から判断して四月下旬から遅くとも五月初旬のことであつたろうと推測される。住友銀行には銀行パニック後の休業明け（四月二十五日）以降「預け替えによる預け入れが殺到し」、資金の回復・増大が見られたことからして、松下が要請した時には貸付資金への見通しに余裕が存在していたと考えられる。幸之助の自伝には、支店側が「ただいまのところ、お約束を変更しなければならぬ状態でもありませんから……」と返答したことが記されているが、この返答内容はまさに額面どおり受け止めるべきものである。つまり、住友銀行は松下の貸付要請に対して特段の配慮を

するまでもなく「ビジネス」として応じることができたのであり、いわんや松下電器のためにリスクを冒してまで貸出したというようなことはなかったのである。

もともと、住友銀行にとっても、預金の預け替えによる資金流入があつたとはいえ、資金過剰が明白になるのは少し後のことであるから、事態の先行きについては予断を許さなかつたであろう。それゆえ、もし二カ月前に取引の約束が締結していなければ、西野田支店としても（いかに相手が意中の企業であつたにせよ）、即座に緊急要請に応じることは困難であつたかもしれない。その意味では、ほんの二カ月前に住友銀行との間に取引が成立していたことは（しかもその取引締結がもともと西野田支店側の粘り強い勧誘と譲歩によって実現したものであることを思えば）、松下幸之助にとつてまったく幸運であつたというほかない。

以上が、金融恐慌最中の松下電器の貸付要請に対する住友銀行西野田支店の「応諾」の真実である。なお、この時約束の金額（幸之助によれば二万円、竹田によれば一万円）を上限として実際にいくらの貸付がなされたかについては明確な記録がない。参考までに、当時の西野田支店長竹田淳が松下電器『社史資料No.2』に寄せた文書には次のように記されている。

「昭和二年二月、かくして松下電器との思い出多い取引契約は締結されたのである。

翌三月二十日、かの大パニックが勃発した。この未曾有の恐慌は、

松下電器にも、当然、深刻なショックを与えた筈である。しかし、松下電器は、この急迫を来すべき非常の場合に、かねて約束を与えた一万円には手をつける気配も見せず、表面平静に、この急場を切り抜けた態度は、いささか意外であった。

このパニックの波紋は、その後しばらくにして、松下電器の金繰り上にも現われてきた。漸次帳面上、多忙の様相を示し、毎月初めおよそ一週間にわたり、相当額の過振りを見るようになった。この現象はだいたい、半年年間、毎月必ず繰り返えされた。自信のあった私も、ずいぶん気を揉まされたもので「あ」る。……由來、当座取引上の過振り制度は、相当危険の伴なうもので、もつとも注意を要する一つであった。自然、過振りは、金額の多少にかかわらず、そのつど、本店へ報告の義務を負わされていた。私は松下電器の過振りについては、確信があったので、あえてこれを黙視して、終始頰かむりで見送った。この背任は私の銀行生活中、ただ一回の作意的行為であった。あと味のよいものではない。しかしこの窮余の腹芸が、その後の取引の展開上、いかなる役割を演じたかを思えば、かえりみて自ら安んずることができる。」

竹田のこの寄稿文書には、銀行パニックの日付（四月二一日）を「三月二〇日」と誤る重大な記憶違いが見られる。もしこれが単なる寄稿時の勘違いであり、内容自体が実際に銀行パニック後の状況だとするならば、貸付は通常の「手形貸付」ではなく、実質的に「過振り」すなわち当座貸越契約の極度額を超える契約外貸越の形でなされたこと

となる。また、その際、支店長が松下電器の過振りを「黙視」できたということは、やはり貸付資金に余裕があった背景事情をうかがわせる。しかし、その場合の貸越金額は依然不明であり、また肝心の銀行パニックの日付に明白な記憶違いがある以上、状況説明の内容にも記憶違いがないとはいえず、竹田の記憶には残らなかった通常の手形貸付による緊急貸付がなされた可能性も残る（自分の責任で許容した契約外の貸出形式は記憶に残ったが、契約に即してなされた通常形態の緊急貸付は記憶の底に沈んでしまったというパターン）。

3

ところで、住友銀行にはじつは資金的余裕があったというこのような事情は、もちろん当時としては銀行側の当事者のみが知るところであり、またおのずから貸付先に告げるべき内容ではないから、松下幸之助にとっては、この時の緊急貸付の応諾は西野田支店の「理解」ある姿勢によるもの以外の何ものでもなかった。そして、客観的には、たとえ住友銀行がビジネスライクに貸付に応じたにせよ、個人企業として他はや他に追加資金調達の道を持たなかった松下電器がそれによって危機を脱したのは事実であるから、住友銀行が救世主であったことは間違いない。しかし、単にそれだけであったならば、両社の関係は中小企業が金融機関によって危機を救われるというきわめて一般的なビジネスの図式の中に解消する。この時、住友銀行西野田支店の応諾を自社に対する「理解」「援護」と受け止めたことで、松下幸之

助は「感激」し、住友銀行をビジネスを超えた恩義の対象として脳裏に刻み、それ以後、取引銀行を住友銀行一行に絞るとともに、松下電器が大企業に成長した後々まで深い感謝を表明することになる。

一方、このできごとをきっかけに、住友銀行もまた松下電器との取引を積極的に拡大することになる。松下電器は昭和三年（一九二八年）一月から大開町にランプ工場と第二次本店の建設を開始したが、西野田支店はこの建設資金として一五万円を無担保で貸付けている。また松下電器は、昭和七年（一九三二年）に大阪市の北東に当たる門真地区に二万二六〇坪（七万平方メートル）の土地を購入し、翌八年（一九三三年）に本店と工場群を移転したが、この時も所要資金五〇万円のうち三〇万円を住友銀行が無担保で貸付けている。先に述べたように住友銀行自身が当時、預金高の増加を受けて運用難に直面していたことから、発展を続けていた松下電器への融資は、じつは住友銀行にとっても「救い」であったに違いないのだが、それでも設備資金の融資について金額無担保というのは、銀行としては思い切った決断であり、幸之助との信頼関係を軸に松下電器と長期的な関係を結ぼうという住友銀行側の積極姿勢の表れであったとみなしうる。

こうして、住友銀行との間に築かれた良好な関係から、松下電器は、個人企業であったにもかかわらず、所要資本を有利な条件で銀行借入に求めることができるという恵まれた立場に置かれたのである。そのため、一方では、比較的順調に成長をとげ旺盛な資本需要を有していたにもかかわらず、株式会社化への内発的な動因は、松下電器の場合、

少なくとも資金面（金融面）からは働くことがなかったのである。

第五節 事業部制と企業集団編成

1

松下電器が、住友銀行と取引関係を結ぶ（昭和二年）にいたったことで、資金調達面で大きな便宜を得るメリットに恵まれたことは既述のとおりであるが、住友銀行との出会いは単に資金面にとどまらず、松下電器にとってももう少し大きな意味を持ったのではないかと思われる。それは、内容的に松下電器の企業形態面に関わることからである。

昭和初期当時、松下電器は個人企業形態をとっていたが、長期資金調達においてまで利用可能となった住友銀行との良好な関係は、逆に、個人企業としての松下電器がわざわざ会社化して出資資本の拡大を図る必要性を減退させ、個人企業形態のままでの存立を長続きさせる一因となったと考えられる。しかし、同時にその反面、一見矛盾する言い方になるが、住友銀行による融資の増大が松下電器の株式会社化を促進することになったという一面も否定できない。というのは、銀行側からすれば、事業が発展し企業規模が拡大すればするほど、松下電器の信用（債務履行責任）が松下幸之助ただ一人の無限責任に立脚する個人企業の状態は、リスク管理の点から見て危険極まりないものとなるからである。はたして、西野田支店長の竹田淳は、自分の在職中

に、「組織を株式会社組織に改め、将来発展の基礎を確立すること」を松下幸之助に直言したと述べているが、それは銀行の貸付責任者として当然の進言であったといわなければならない。

結局、松下電器は、昭和一〇年（一九三五年）一二月に株式会社への転換を実現することになるが、この株式会社化の際の具体的な「組織編成」にも、じつは住友銀行と接点を持ったことの影響が見られるのである。幸之助は、株式会社化に際して、松下電器産業を「持株会社」（純粹持株会社）に改組し、その傘下に九つの事業会社を擁する個別企業集団の編成をとったが、この編成は、まぎれもなく「財閥」の組織をモデルにしたものにほかならない。詳しくは第二部（次号）で述べることにするが、幸之助は昭和七年（一九三二年）に経営の「真使命」を宣言するとともに松下電器の遠大な将来計画を構想した。『松下電器所内新聞』（第二二二号）に見られる、株式会社への組織変更が「多年宿望の的であつた」（前出）という記述から判断して、株式会社への転換もその時には視野に入っていたと考えられるが、結果として幸之助は、大規模化（かつ多角化）した松下電器を、財閥組織に倣って、持株会社を頂点とする個別企業集団として編成するにいたつたのである。（図「松下電器産業の『個別企業集団』編成」参照）

2

組織の編成史という点からするならば、この松下電器の持株会社化は、それまで松下電器の組織内にあつた各事業部を子会社として独立

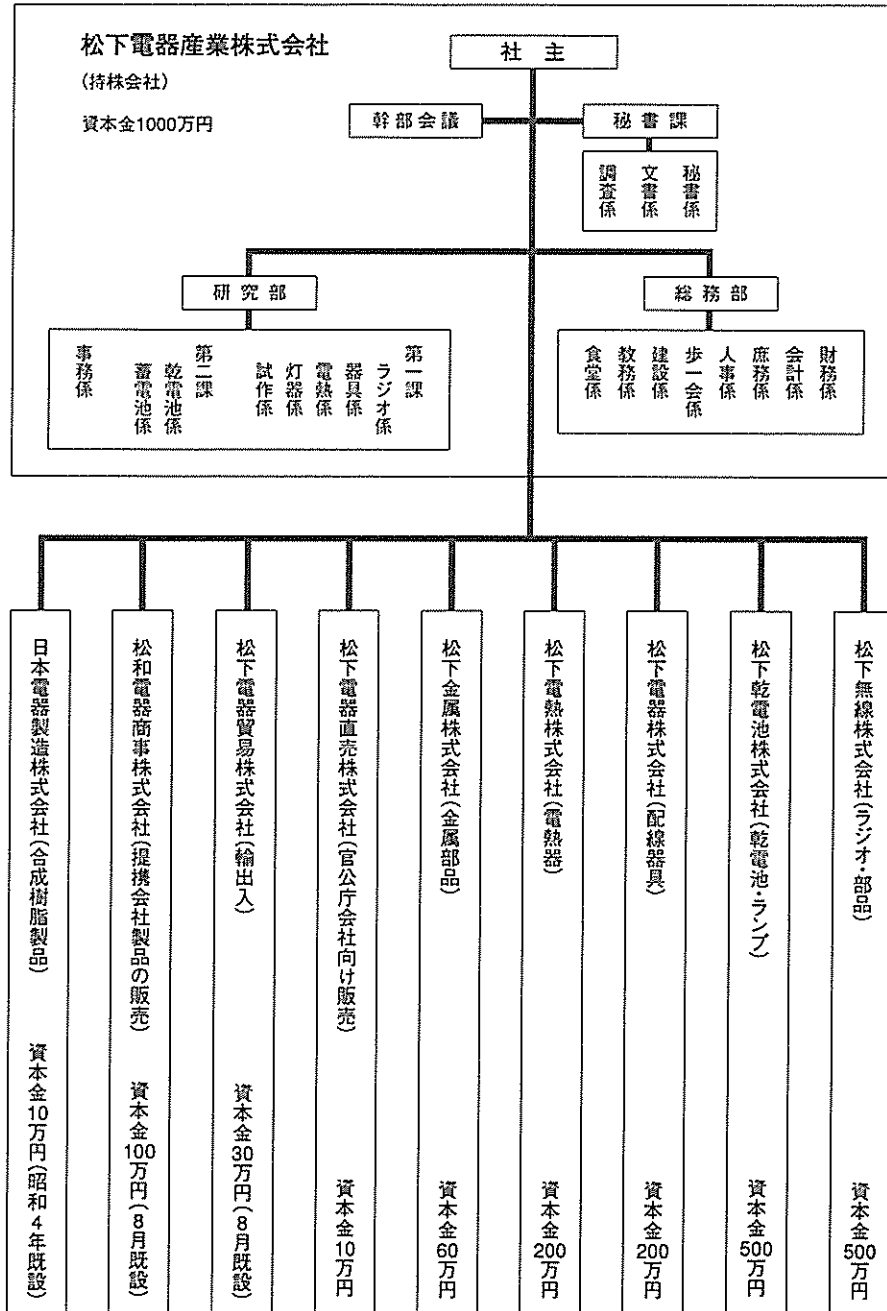
させる「分社化」によって実現したものであるから、前段階としての松下電器の「事業部制」についても言及しておく必要がある。

松下電器は、昭和一桁代には、業容が「加速度的」に発展したことから、組織編成にも思い切った改革を施している。真使命の表明がなされた昭和七年（一九三二年）五月には「職能制」による編成をとった。そして、翌八年（一九三三年）五月には製品別の「事業部制」を、日本で初めて導入した。一般に、日本の企業に事業部制が採用され普及するのは一九六〇年代以降であり、しかもそれはもともと一九二〇年代にアメリカの大企業で導入された「分権制」（decentralization）が近代的なマネジメントの一環として日本に紹介された結果としてである。したがって、松下電器の事業部制は、後の事業部制とはもちろんアメリカの分権制ともルーツを異にする、まさに松下電器の発明品であつたといえる。

なお、念のため記しておくならば、「事業部」という名称自体は、松下電器の発明品ではない。電球製造という点で松下電器と同業種といえる東京電氣株式会社は、昭和六年（一九三一年）に組織変更を行い「事業部」を新設している^①。ただし、この事業部は、複数の課を統括する通常の「部」の一名称であつて、組織自体が分権的ないわゆる事業部制をとっていたわけではない（ちなみに、東京電氣株式会社は、昭和一四年に東京芝浦電氣株式会社に吸収合併された）。組織編成カテゴリーとしての事業部制は、あくまでも松下幸之助の発明である。

『松下電器五十年の略史』には、事業部制の採用が、次のように説明されている。

図 松下電器産業の「個別企業集団」編成（昭和10年12月）



(資料) 松下電器産業株式会社「社史資料No.3」1961年8月
「松下電器の事業部制変遷一覧表」表5をもとに筆者作成

「門真地区の新店と工場群の建設工事完了を目前にした昭和八年五月、所主〔松下幸之助〕は、事業を製品分野別の責任経営にすることを決定、まず工場群を三つの『事業部』に分け、ラジオ部門を第一事業部、ランプ・乾電池部門は第二事業部、配線器具・合成樹脂・電熱器部門は第三事業部とした。

このとき第一事業部については、生産だけでなく販売も一緒に担当させる方式を採用したが、翌九年二月には、全部の事業部にこの方式を採用するとともに、第三事業部から電熱器部門を第四事業部として分離した。

この機構改革によって、各事業部は、それぞれ傘下^{さんか}に工場と出張所を持ち、製品の開発から生産販売、収支までを一貫して担当する独立採算の事業体になった。」

では、松下幸之助が事業部制を採用するにいたった先行事情はどのようなものであったのだろうか。『松下電器五十年の略史』は、幸之助が、昭和二年（一九二七年）に新しく電熱器（電気アイロン、電気コタツ）の分野に進出する際、「電熱部」を創設して、生産・販売に関する一切をまとめて責任者に一任する方法をとったことを紹介し、それが実質的に松下電器の事業部制の始まりであったと記している。

しかし、電熱部は、幸之助が近所の米穀商であった友人の武久逸郎を共同出資者として誘い、技術者の中尾哲二郎を配置して、経営を武久に一任した事業部門であった。したがって、松下電器内の「部」と

はいえ、もともとその位置づけは他の既存の内部組織とは異質であった。経営を一任した相手（武久）も部下ではなく、共同出資者である。おまけに、一任の結果は失敗であった。電熱部は、製品（アイロン）の技術的な成功とは裏腹に半期にして経営が行き詰まり、幸之助は経営を任せきりにしていたことを「痛く反省」して、損失負担を引き受け、電熱部を自己の経営下に置きなおすにいたっているから、電熱部の経験が直ちに事業部制につながったとは言いがたい。

3

松下電器が電熱器に次いで本格進出を図った事業は、ラジオ受信機の製造である。ラジオ放送は大正一四年（一九二五年）七月に社団法人東京放送局（現NHK東京放送局）が開局し、新しい文化媒体として、国民の間に普及しつつあった。昭和五年（一九三〇年）に松下電器もラジオ受信機の製造に参入するが、このラジオ事業への進出に伴う「多角化」こそが事業部制の採用につながるのである。

藤尾津与次（社史資料作成時の常務取締役）は、『社史資料No.7』の中で、松下電器の事業部制について論じ、ラジオ製造への進出がその採用の契機であったことを、次のように述べている。

「昭和八年当時のわが社の事業はいわゆるナショナル・ランプと称する乾電池ランプが主たる事業であって、その他に配線器具などがあつたわけです。……」

ですから、当時の松下電器製作所は電気屋であったわけです。その電気屋がラジオの製作を始めようとしたので、松下電器がラジオの製造を始めても、それはとうてい成功しないだろうというのが、業界や各方面の声でありました。そこで、現・会長（松下幸之助）は、ラジオ事業というものは電気事業といささか異なる、ゆえにこれに着手するためには、他の部門と混然一体化に行なっては無理であろうと考えられ、ラジオを製造して販売する部門を第一事業部、ランプならびに乾電池の製造販売の部門を第二事業部、配線器具ならびに電熱器の製造販売部門を第三事業部と名付けて、おのおの分離独立させて、ラジオの製作を開始されたのです。」

正確には、『松下電器五十年の略史』に記されているように、初めはラジオ部門のみが製造と販売を一体的に担当したのであり、他部門が販売も合わせて担当することになったのは翌年からであるが、藤尾によると、事業部の「非常に特徴のある点は、研究開発から製造・販売・宣伝にいたるまで、全部一貫して行なったところにあり」、しかも「三つの事業部はそれぞれの事業部長の名において銀行口座をもっていた」という。このことから、導入された事業部制は、独立採算原則の貫かれた本格的なものであったことが知られる。

ところで、それまでランプ、配線器具の製造を行っていた幸之助が、当時は電気関係とは別業種とみなされていたラジオ製造事業に新たに「多角化」進出を図るために事業部制を採用した、という説明は、一九二〇年代にアメリカで多角化を契機に事業部制が採用された事情と

重なるが、松下電器の場合には、けっして初めから事業部制が多角化のための最適方式として視野にあったわけではない。じつは事業部制の採用に先立って、ラジオ事業への進出の際にも、電熱器への進出の時とよく似た「失敗」の先行事例があった事実注意到しておかなければならない。その点に若干ふれておこう。

4

「ラジオの国民性」という点からラジオ事業への進出に関心を持った幸之助は、市販される受信機に故障が多いことに疑問を持ち、また諸代理店からの要望もあって同事業への進出を決心するが、松下電器内にラジオの専門技術者がいなかったことから具体策が浮かばず、「最後に得た案として、むしろ松下自体で製造するより、ラジオ・メーカーのうちで技術的に最も実質的に信用のあるメーカーにして、松下の経営方針のもとにその理想実現に共鳴せられるの士をさがすこととした」のであった。

そして、昭和五年（一九三〇年）、具体的にはK（北尾）という人物の経営する工場を買収して資本金五万円の国道電機株式会社を子会社として設立し、Kに経営を一任して松下電器としての生産を開始したのである。ところが、見込みに反して故障が続出する結果となった。理由は、それまでKの工場から出荷されたラジオは専門知識のあるラジオ主体の電気店に卸されていたため、顧客に販売される前に電気店で調整がなされていたのであるが、松下電器と取引していた一般の電

気店ではそのような調整がなされることはなかったからである。そこで、幸之助は、品質を販売店に依存せずメーカー・レベルで技術的に完成した品質の製品を造る必要性を感じ、翌六年（一九三一年）に国産電機を直営化して松下電器内に取り込み第七工場としたのである。

新事業に進出するに当たって第三者との共同出资方式を選択し、その「失敗」ゆえに当該事業を自己の経営下に置き換えるという経緯は電熱器の場合とほとんど同じであるが、決定的に違っていたのは、ラジオがまったくの異分野事業であったことである。それゆえ、新事業の内部取り込みにも格段の慎重さが必要であった。特に、共同会社をKから完全買収した際、K側の技術者がKの独立とともに引き揚げたため、幸之助は研究部主任の中尾哲二郎にラジオ事業の立ち上げを厳命した。結果は、幸いにも、中尾の開発した新型ラジオが、折しも同年（昭和六年）、社団法人東京放送局が懸賞募集した受信機コンテストの第一等に当選し、松下のラジオ受信機の品質は保証されることになった。そこで、松下電器はこれを「当選号」と名付けて売り出し、成功にこぎつけたのであった。

昭和七年（一九三二年）に幸之助は、すでにふれたように所要資金五〇万円のうち住友銀行から三〇万円の無担保融資を得て、門真地区に二万一六〇〇坪（七万平方メートル）の土地を購入し、翌八年（一九三三年）に本店と工場群を移転することになるが、この移転にあわせて彼はラジオ事業を本格展開すべく、ラジオが異業種であったがゆえに「他の部門と混然一体化に行なっては無理であろうと考え」（藤尾、前出）、おのおの事業を切り離して、事業部制を採用したのである。

新しく進出したチャレンジ分野ともいうべきラジオ部門を「第一事業部」に配置した点には、ラジオ製造に賭けた幸之助の強い意気込みをうかがい知ることができる。しかし、もとはといえば、事業部制は、Kのラジオ工場を買収して多角化に乗り出した結果が失敗であったことから、その対応策として導かれた所産なのである。「多角化」が事業部制の採用の契機であったことは間違いないにしても、それは新事業を第三者との共同出资方式で進めようとして、電熱器に続き二度目で失敗した後の深刻な対応段階における話として位置づけられなければならない。つまり、事業部制は、多角化のための合理的戦略として初めから幸之助の脳裏に浮かんだ天才的観念の産物ではなく、現実にとった戦略の失敗の中から生まれた汗の結晶だったのである。

なお、事業部制は以上のように目的としては「多角化」のための打開策だったわけであるが、製品別の事業部制を採用し、各事業部に製造と販売を一体的に担当させたことで、生産現場が製品市場の動向を意識する「市場志向の生産体制」が確立したことも、また事業部制の大きな成果であったという。『松下電器五十年の略史』は、生産と販売を直結させたことの意義・効果を次のように記述している。「製品分野を限定し、生産と販売を直結することによって各事業部は、徹底した管理の下に、小企業の長所である市場の動きに即応した機動的な活動をおこなうことができ、小企業の長所を失わないで大企業に成長する体制を整えることができた。」

ところで、藤尾は、松下の事業部制について、昭和八年（一九三三年）に発足したこの事業部制を「第一段階」と呼び、昭和一〇年（一九三五年）に株式会社化に当たって実現した分社制によるグループ化を、事業部制の「第二段階」と位置づけている。

「第二の段階は、昭和十年十二月の改革で、これはこの当時すでに業態も相当伸びてきて、事業部門の数も増してきたのです。

この段階において、事業部制の思想をさらに強く生かし、かつまた担当責任者と従業員に経営意識をより一層強くもたすという意味において、新たに分社制度を採用したのです。分社制度というのは松下電器産業株式会社を持株会社として、それぞれの品種別に独立した子会社、すなわちわが社の呼び方でいえば分社を設立したのです。」

つまり、松下電器は、昭和一〇年の「第二段階」では、内部で独立性を高めた事業部をすべて外部に分離し、「子会社」として配置することにより、各事業部門（事業単位）に法的な（つまり完全な）独立性を付与したのである。そして、松下電器産業みずからは、「研究」とすべての事業子会社をもつばら人事・経理面から「統括」する機能に特化した親会社として、持株会社化したのである。「この改組によって松下電器産業株式会社（産業本社）は、持株会社として、主として人事、経理の面で各分社を管理し、各分社は、これまでの事業部制のときよりも、一層徹底した自主責任経営の立場で生産販売をおこな

うことになった」と、『松下電器五十年の略史』は記述している。

事業部の独立性をいっそう高めるために分社化を図ったという意味では、株式会社化に伴う企業集団編成は、藤尾のいうように確かに事業部制の延長線上に「第二段階」として位置づけられる。そして、本来の事業部制の成功があったからこそ「分社制度」への移行が実行に移されたことは間違いない。とはいえ、分社化は事業部制の導入からわずか二年半後のことであり、それは、多角化のために導入した事業部制の成功を確信できるようになってほんの間もない時期である。それにもかかわらず、その成功に安住することなく、速やかに次のステップの「分社制度」へと大胆に移行した（移行できた）のは、いったいなぜであろうか。

それは、ひとえに持株会社を頂点とする個別企業集団の形態が、分社制度のモデルとして、「財閥」によって与えられていたからではないかと考えられる。

松下電器が、個人企業でありながらも、住友銀行との間に良好な関係を構築したことで、資本調達面で不自由を感じることがなかったことは、繰り返し述べてきたとおりである。しかし、他方、組織面においては、大規模化とともに幸之助による集権的管理が限界に達しつつあったことは、想像に難くない。はたして、幸之助は「私が小規模でやっていたときは、私だけの支配でこと足りた。しかし、さらに新しい仕事ができくるとなると、私自身も一人では、どれもこれも、よくわかるということではない」と述べて、規模拡大に伴う管理能力の限界が、そもそも経営一任を決断した「電熱部」の創設（昭和二年）

の契機であったことを表明している。そして、幸之助は、ラジオ事業進出の段階ではとりもなおさず事業部制を採用したことで、ひとまず自己の個人的管理の限界を克服し、松下電器を一段と巨大企業の域に近づけることができたのである。

しかし、事業部制によってみずからの管理の限界を克服したとはいえ、従業員数が三千数百名（昭和一〇年後半）に及ぶ巨大企業の経営者となった幸之助が、引き続き松下電器の組織のあるべき方向性を模索したに違いはないことは、容易に想像がつく。一般に、そのような時、具体的に参考にし、また参考になるのは自企業を上回る規模の既存企業にはかならないが、当時、参考にすることができた最高のモデルは「財閥」であった。そして、その財閥は、純粹持株会社と事業子会社という個別企業集団の編成をとっていたのである。

幸之助が一から築いた個人企業としての松下電器にとって、エスタブリッシュメントとしての財閥は、本来、桁違いに巨大で縁遠い存在であったに違いない。しかし、住友銀行との結びつきを深める中で、財閥は幸之助にとって次第に身近な存在となり、彼の財閥への認識が高まったであろうことは十分考えられる。多角化を機に事業部制への移行に成功した幸之助が、その先の新しい組織形態を財閥の構造の中に求めたとしても、けっして不思議ではない。成功した事業部制を、株式会社化に際して、さらに高次元の個別企業集団の編成へと一気に押し進めることができたのは、まさにそのような経緯によって財閥組織をモデルにしたからではないか。住友銀行との取引を通じて生じた幸之助の財閥への認識が、松下電器の個別企業集団編成に反映された

というのが、筆者の見解である。

【注】

- (1) 松下電器産業株式会社『創業三十五年史』一九五三年。四六ページ。なお、この数字は、株式会社化する時に作成された「松下電器組織及基本内規（昭和一〇年）」に記録されているが、その時の記録では「工員」は「職工」という表現になっている。松下電器産業株式会社『社史資料No.7』一九六二年八月。六八ページ参照。
- (2) 浅木慎一『日本会社法成立史』信山社、二〇〇三年。七四ページ、資料2「明治二三年商法（旧商法）および明治二六年改正法対照表」参照。
- (3) 松下幸之助『私の行き方考え方』実日新書、一九六八年。目次構成より。
- (4) 松下電器産業株式会社『松下電器社史年表（一九九九年版）』より。
- (5) 松下幸之助『私の行き方考え方』（前掲）八八―九一ページ。松下幸之助『決断の経営』PHP研究所、一九七九年。六六ページ。なお、ここでの引用は後者から。
- (6) 松下電器産業株式会社『松下電器五十年の略史』一九六八年。一三六―一三七ページ参照。
- (7) 東京芝浦電気株式会社『東芝百年史』一九七七年。六二〇ページ、資料「資本金・配当率」より。
- (8) 三菱電機株式会社『三菱電機社史 創立60周年』一九八二年。七

- 四ページ「資本金の推移」より。
- (9) 住友電気工業株式会社「社史 住友電気工業株式会社」一九六一年。巻末資料「資本・株式推移表」より。
- (10) 米価換算は、最新の米価に二〇〇五年六月現在の「水稲うるち精米一〇キログラム当たり（税別）平均小売価格」三八一三円（農林水産省発表）を採用。昭和一〇年（一九三五年）の米価には農林水産省関東農政局静岡農政事務所がホームページに掲載している「400年の米価」から二・〇四円（二〇キログラム当たり東京標準米価格）を採用。資料は、以下の米価換算においても同じ。筆者による社史室への訪問取材。二〇〇四年二月一七日。
- (11) 松下電器産業株式会社「松下電器所内新聞」（第二号）一九三五年二月一五日発行。
- (12) 同上紙（同号）。
- (13) 旧居の現「地名」は、猪飼野の住居を確認した足代健二郎「松下電器発祥の地・猪飼野」『論叢 松下幸之助』第一号（二〇〇四年四月）による。足代の調査以前は、「大阪市生野区」とされていた。
- (14) 松下幸之助『私の行き方考え方』（前掲）六三ページ。
- (15) 同上書。六四ページ。
- (16) 米価基準。大正六年（一九一七年）の米価（一〇キログラム当たり）を一・三三二円として。注（10）参照。
- (17) 松下幸之助『私の行き方考え方』（前掲）七二ページ。
- (18) 参考までに、松下電器産業株式会社の本社敷地内には、幸之助が
- (19) 昭和四三年（一九六八年）に同社の創業五〇年と明治一〇〇年を記念して建立した「科学と工業の先覚者」の群像がある。中央に、幸之助がその生き方に「感銘」を受けた発明家エジソンの立像があり、それを囲んで円周上に内外計一〇名の胸像が外側を向いて配置されている。
- (20) 松下幸之助『私の行き方考え方』（前掲）一〇四ページ。
- (21) 『松下電器五十年の略史』には「住友銀行の西野田支店から、初めて取り引きの勧誘を受けたのは大正一五年末で」（六四ページ）とあるが、正しくは、銀行の勧誘が一年も続いたのでゆっくり担当者の伊藤から話を聞くことにしたのが、大正一五年の末である。
- (22) 松下幸之助『私の行き方考え方』（前掲）二〇八ページ参照。
- (23) 松下幸之助『私の行き方考え方』（前掲）二〇五ページ。
- (24) 同上書。二二五ページ。
- (25) 国立銀行制度の歴史については、小松章『企業形態論第三版』新社、二〇〇六年。第三章を参照して欲しい。
- (26) 以下、住友銀行の歴史については株式会社住友銀行「住友銀行八十年史」（一九七九年）による。
- (27) 『住友銀行八十年史』（前掲）一八〇ページ。住友吉左衛門の持株比率は持株数から筆者が算出。
- (28) 同上書。一九六ページ。
- (29) 『住友春翠』編集委員会編『住友春翠』一九五五年（非売品）。七一七ページ。なお、「春翠」は一五代住友吉左衛門友純の号である。米価基準。昭和二年（一九二七年）の米価（一〇キログラム当

り)を二・三五円として。注(10)参照。

- (30) 竹田淳「松下電器と西野田支店」松下電器産業株式会社『社史資料No.2』一九六一年四月。九七―九八ページ。()は原文、()は引用者による補足。

- (31) ちなみに、竹田淳がこの回顧文を寄稿したのは、幸之助が社長職を辞した昭和三十六年(一九六一年)であるから、竹田にとっては三四年前の記憶(回想)ということになる。

- (32) 『住友銀行八十年史』(前掲)二五一ページ、表3―27より。

- (33) 同上書。二五〇ページ。

- (34) 同上書。二五三ページ。

- (35) 同上書。二五四ページ。

- (36) 同上書。二五〇ページ。

- (37) 竹田淳「松下電器と西野田支店」(前掲)九八ページ。「背任」の傍点は原文。日付の傍点と()は引用者による強調と補足。

- (38) 『松下電器五十年の略史』(前掲)七〇ページ。

- (39) 同上書。一〇八ページ。

- (40) 竹田淳「松下電器と西野田支店」(前掲)九八ページ。

- (41) 東京芝浦電気株式会社『東京電気株式会社五十年史』一九四〇年。「沿革篇附録第四 職制表二」。

- (42) 『松下電器五十年の略史』(前掲)一一二―一二二ページ。ルビは原文。

- (43) 同上書。一二二ページ。

- (44) 松下幸之助『私の行き方考え方』(前掲)一九九―二〇四ページ参照。

- (45) 藤尾津与次「松下電器と事業部制」松下電器産業株式会社『社史資料No.7』(前掲)一七ページ。()は引用者による補足。

- (46) 同上論文。一七ページ。

- (47) アメリカの事業部制の歴史についてA.D. Chandler, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press, 1962. (三) 菱経済研究所訳『経営戦略と組織―米国企業の実業部制成立史』実業之日本社、一九六七年)に詳しい。

- (48) 松下幸之助『私の行き方考え方』(前掲)二四四―二四五ページ。

- (49) 『松下電器五十年の略史』(前掲)一一四ページ。

- (50) 藤尾津与次「松下電器と事業部制」(前掲)一八ページ。

- (51) 『松下電器五十年の略史』(前掲)一三八ページ。ただし、分社化された事業子会社九社(図「松下電器産業の『個別企業集団』編成」参照)の社長は、すべて松下幸之助が兼務した。幸之助が株式会社化(および企業集団編成)に際して「組織変更ト申シマシテモ 事実ハ従前ノ実質ト変ル処アルワケデハナク 元ノ保デアリマシテ」と述べた(第一節参照)のは、兼務の事実も踏まえてのことであろうと思われる。実質的な「分権」の度合がどの程度のものであったのかは、依然、残された興味ある研究課題である。

- (52) 『松下電器五十年の略史』(前掲)一二二ページ。

(こまつ・あきら 一橋大学大学院教授)

CSR時代と松下幸之助

平田光弘

1 問題の所在

私たちの住む地球社会は、一部の地域を除いて、市場経済社会である。この市場経済社会において企業は何のために存在するのか、そしてその社会的役割は何なのか、という企業の根本に関わる問いが、二十一世紀を迎えたいま、二十世紀よりも一層の重みをもって、企業とその経営者に、そして社会に生きる私たちにも、投げかけられている。この企業の根本命題こそは、企業の社会性、すなわち、企業の社会的責任であり、それがいま、いくつもの理由を背景に、CSRという新たな装いをもって問われている。企業とその経営者は、この問いにどのように答えるであろうか。本稿では、松下電器産業株式会社（以下、松下電器と略称する）の創業者松下幸之助が自らの経営実践の中から生み出した企業観・経営観・企業の社会的責任観を検討し、この問題を考えてみることにしたい。

以下では、まず第二節で、企業の存在意義と社会的役割の変化を述べ、ついで第三節では、日本における企業不祥事の頻発と企業の社会的責任を振り返り、さらに第四節では、伝統的な古い企業の社会的責

任から新しい企業の社会的責任（CSR）への推移をめぐる内外の動向を鳥瞰し、そのあと第五節、第六節および第七節で、日本における新しい企業の社会的責任（CSR）への対応を概観する。これに関しては、まず第五節で、経済団体による新しい企業の社会的責任（CSR）への対応を取り上げ、ついで第六節では、松下幸之助の企業の社会的責任観と松下電器におけるその継承を跡付け、それから第七節で、松下幸之助の企業の社会的責任観と類似の企業の社会的責任観を実践する日本企業を掘り上げる。そして最後に第八節では、旧新の企業の社会的責任観をめぐる内外の動向および松下幸之助の企業の社会的責任観を整理し、松下幸之助の所説の今日的意義を明らかにすることにした。

2 企業の存在意義と社会的役割の変化

私たちの住む市場経済社会において、企業は何のために存在しているのか。この問題を考えるに当たって着目したいのは、企業という組織体が、学校、官庁、自治体、地域団体、消費者集団、宗教団体、民間非営利団体などの組織体とともに、社会の一員として、社

会の存続のためにそれぞれの役割を分担し果たしていることである。これらの組織体は、社会からそれぞれの役割を負託され、これを受託して、それぞれの役割を果たしているのである。

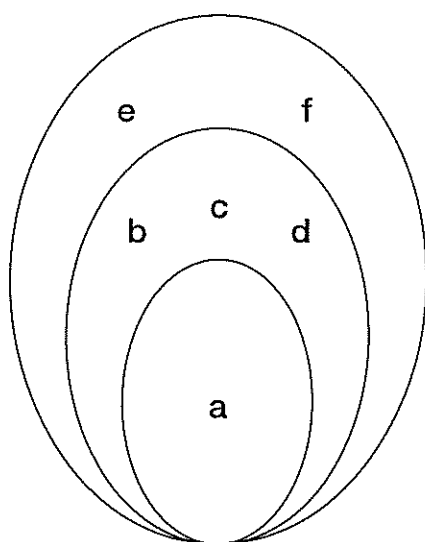
では、企業はどのような役割を社会から負託されているのであろうか。企業は商品生産という職分を社会から負託されている。だが、その商品は、ただの財やサービスであってはならず、消費者にとって必要とされ、かつ、良質で安心・安全な財・サービスであることが求められている。そして、これを実行することが、企業の正の活動（これを順機能という）であり、企業が社会の一員になるための必要条件なのである。企業は、このような順機能を遂行することによって、社会において存在する意味を与えられるのである。しかし、そこで行われる正の活動は、営利活動と密接なかわりをもっている。なぜなら、市場経済社会下の企業は、収益性（profitability）、すなわち、利益の極大化を企業活動の基本に据えて、商品生産活動を行わなければならないからである。それだけではない。企業は社会性（sociality）、すなわち、社会的責任をも重視して、企業活動を行っているのである。市場経済社会が成立し発展し始めた頃には、企業がどのような手段を使おうとも、正の活動によって利益の極大化を企てる企業自らの進歩・発展は、必然的に社会の進歩・発展をもたらすという論理が通用していた。しかし、そのような企業の正の側面のみを強調する論理は、やがて通用しなくなった。これに代わって出てきたのが、企業の進歩・発展は必ずしも社会の進歩・発展をもたらすとは限らないという論理である。量的拡大と質的深化による企業の進歩・発展は、おのず

から企業の社会に対する影響力を強め、企業の負の側面（これを逆機能という）が露になってきたからである。公害問題や消費者問題、環境問題などがそうである。そうになると、社会からの企業に対する反発も高まってくる。さらに、大規模化した企業では、経営者の発言力が増し、株主軽視の経営もあちこちで見られるようになった。これらの事態が背景になって、企業の社会性が一層大きく問われるようになってきた。こうして企業は、自らの活動において、収益性のみならず、社会性をも考慮しないわけにはいなくなったのである。

ここに、収益性を基本に据えた企業活動から、収益性と社会性を基本に据えた企業活動への変化が見られる。これは、企業の社会的役割に変化をもたらすことになった。企業は、社会性をも基本に据えることによって、その社会的責任を一層自覚するようになったのである。そのことは、企業活動が、単なる経済活動から経済・社会活動に移ったことを意味する。それとともに、企業の活動が、社会活動軽視の経済活動から社会活動重視の経済活動に移り、その結果、企業の社会的役割は、順機能重視の経営から逆機能重視の経営へと転換するようになったのである。

では、企業は、誰に対して、また、何について、責任を一層負うようになったのであろうか。企業は、かつてのように株主のみに対して責任を負うのではなく、株主を含むさまざまな利害関係者、すなわち、株主・投資家、従業員、債権者、納入業者、顧客・消費者、地域社会、環境保護団体などに対して責任を負うようになった。また、企業は、(a)社会に対して良質で安心・安全な財・サービスを供給する、(b)株主

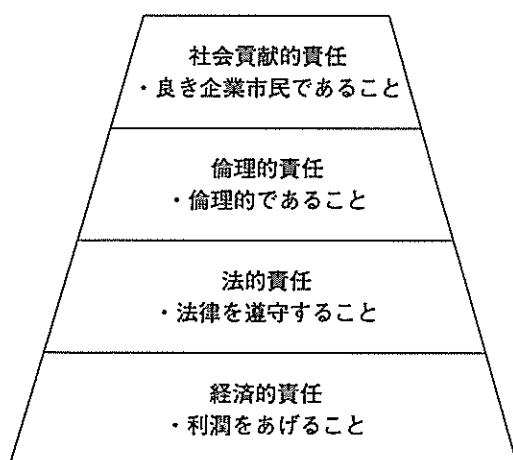
図1 企業の社会的責任（同心円型）



出所：筆者作成

などの利益を確保する、(c)公害を防止する、(d)社会的費用を負担することに加えて、(e)利益の社会還元を行う、(f)地域社会の環境づくりへ参加することなどについても責任を負うようになったのである。これらのうち、(a)は商品生産という基本的な経済機能の遂行に対する企業責任であり、(b)(c)はその経済機能の遂行から生じる、企業の利害関係者に対する企業責任であり、そして(e)(f)は企業が社会環境の改善に広く関与するにつれて生じる企業責任である。それらの企業責任は、三つの同心円で表すことができる。すなわち、(a)が内円、(b)(c)が中円、(e)(f)が外円に当たる。しかも、内円や中円の企業責任に比べて、外円の企業責任は、社会からの責任を求める声が大きくなれ

図2 企業の社会的責任（ピラミッド型）



出所：Archie B. Carroll. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 1991, p.42.

ばなるほど、広がっていく可能性がある。ついになら、このような同心円型の企業責任（企業の社会的責任）に併せて、ピラミッド型のそれを、ここに掲げておくことにする（図1、図2）。
しかし、このような企業の社会的責任に対しては、それへの関心が高まった一九六〇年代のアメリカで、強い反対もあった。自由経済主義の立場からの反対論がそれである。万人は生まれながらにして自由で平等な存在として種々の権利を与えられているが、経済社会では、私的所有権と経済活動の自由が何よりも尊重されなければならない、それを社会的責任によって制約してはならないという見解や、利己的な利益追求を各自の自由に任せて干渉しなければ、社会全体にとり最善

の結果が得られるから、そうした各自の利己的行動を制約してはならないという意見、企業は商品生産という経済機能の専門的担い手であるから、経済以外の領域に踏み出すべきではなく、社会的責任を負う必要はさらさらない、もし企業が経済以外の領域にも責任を負うことになれば、企業の発言力が増して社会のバランスが崩れてしまうという主張、さらには、企業が社会的責任を認めれば、やがては国家や社会からの介入を招くようになるという見解が出された。

社会的責任に対するこのような反対や懸念があったものの、当時のアメリカでは、企業は総じて社会的責任に対して消極的であり、これを積極的に取り上げようとする姿勢は見られなかった。しかし、一九七〇年代半ば頃から、企業は、社会環境の変化に即応しながら、社会的責任と能動的に取り組むようになった。その背景には、企業は株主のものという、それまで支配的であった株主論 (shareholder theory) に代わって、企業はさまざまな利害関係者のものという利害関係者論 (stakeholder theory) が広まってきたことがある。企業は社会から切り離された存在ではなく、社会に組み込まれて社会とさまざまな交換を行う社会的存在であり、企業と社会との間には、企業は社会から種々の恩恵を受ける代わりに、社会に寄与して社会的責任を果たすという暗黙の了解があるというのである。

このように、企業の社会的責任や企業と社会との関係をめぐる経営実践や企業観が移っていく中で、企業の社会的役割を問いつける「企業と社会」の理論は、アメリカにおいて、企業の社会的責任に消極的な実践時代の伝統的な「企業の社会的責任」 (social responsibility)

概念から企業の社会的責任に積極的な実践時代の「企業の社会的即応」 (social responsiveness) 概念へと軸足を移すことになった。しかし、「企業と社会」の理論は、それにとどまらず、後述するように、「企業市民」 (corporate citizenship)、「企業倫理」 (business ethics)、「社会的業績」 (social performance) 等の概念をも取り込みながら、進化を遂げていくのである。

3 日本における企業不祥事の頻発と企業の社会的責任

『企業社会責任の経営学的研究』(一九九四年)を著わした森本三男によれば、第二次世界大戦前の日本では、企業は制度的性格をもたず、企業の社会的責任という概念も存在せず、それは経営者の個人的善意による浄財に等しく、法的責任を超える責任の意識は一般に見られなかったという。その日本において企業の社会的責任が説かれるようになったのは、第二次世界大戦後、企業の自主的活動が本格化し始めた一九五五年頃からであり、この用語を広めるきっかけを与えたのは、ボーエン (Bowen, H. R.) の『ビジネスマンの社会的責任』 (Social Responsibilities of the Businessman, 一九五三年) であり、また、その実践的意義を提起したのは、経済同友会の大会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」(一九五六年)であったといわれる。

その中で、経済同友会は、いまや社会から負託された社会制度の一つになった日本企業の経営者は、「倫理的にも実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において、

生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。……経営者の社会的責任とは、これを遂行することに外ならぬ」と説き、さらに「しかし、日本の経済・社会環境は、欧米のそれとは違って未熟であるので、経営者は、この本来の任務とともに、経済体質を改造し健全化する任務を合わせもたねばならない」と訴えた。

しかしながら、経済同友会のこの決議は、企業の社会的責任問題の単なる提起にとどまった。なぜなら、当時の経営者の大多数は、利益第一主義を固持しており、企業の社会的責任については消極的であったからである。企業の社会的責任に対する経営者のこうした消極的姿勢を転換させ、日本企業に社会的責任の重要性と必要性を認識させたものこそは、四大公害（熊本水俣病、新潟水俣病、富山イタイイタイ病、四日市喘息）を始めとする環境汚染、欠陥・有害商品などの企業不祥事にほかならない。

戦後六十年にわたる日本企業の企業行動を振り返ってみると、そこにくつきりと浮かび上がってくるのは、企業行動の光、つまり、その「明るい部分」や「好ましい兆候」ではなく、企業行動の影、つまり、その「暗い部分」や「好ましくない兆候」である。企業行動のこの影、すなわち、企業不祥事（企業の反社会的行為）は、まず、①高度成長の歪みが露になった一九六〇年代後半から一九七三年の第一次石油危機にかけて見られたが、そこでの不祥事は、産業公害、環境破壊、欠陥・有害商品、誇大広告、不当表示など、企業行動の過程で事後的または副次的に発生して、結果的に反社会的行為になったものが多かった。

た。しかし、②第一次石油危機後の不祥事は、投機、買占め、売り惜しみ、便乗値上げ、株価操作、脱税、背任、贈収賄など、最初から反社会的行為であることを知りながら、世間の目を掠めてうまい汁を吸おうとして、意図的に引き起こされたものであり、企業行動の倫理性を問われるものが多かった。

これに対して、③一九九〇年代の企業不祥事も、価格カルテル、入札談合、贈収賄、業務上過失致死、私文書偽造・行使、不正融資、インサイダー取引、利益供与、損失補填、粉飾決算など、最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものであったが、その行為の悪質さから、企業行動の倫理性を厳しく糾弾されねばならないものがほとんどであった。そして、④二〇〇〇年代初頭の企業不祥事もまた、集団食中毒、食肉・産地偽装、自動車のクレーム・リコール隠し、原子炉の損傷隠し・点検記録の改竄、防衛装備品の代金増し請求、有価証券報告書虚偽記載など、最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものであり、一九九〇年代のそれと同様、その行為の悪質さから、企業行動の倫理性を厳しく糾弾されねばならないものばかりであった。

日本企業の戦後六十年に及ぶ企業行動に光が射したのは、一九五〇年代後半から一九七〇年代初頭にかけての高度成長期と、一九八〇年代の安定成長期ぐらいであろう。しかも、その光が最も輝いたのは、二度の石油危機時（一九七三年、一九七九年）およびブラザ合意後の円高ドル安時（一九八五年）に、日本企業が優れた適応力により、その強さを発揮したときであつたろう。すなわち、石油危機時には、日

本企業は、減量経営、脱石油、省エネルギー化によって乗り切り、さらに円高ドル安時には、事業の再構築によって内需開拓に努力し、競争力を強化した。このような日本企業の優れた競争力を側面から支えてきたのが「日本的経営」であった。

以上に見た四局面の企業不祥事のうち、①一九六〇年代の高度成長の歪みに起因する企業不祥事にいち早く取り組んだのは、企業の社会的責任や企業倫理を問う経営学などの専門家や実務家、社会人、そして経営者であった。②第一次石油危機後の企業不祥事に対しては、企業行動の倫理性が一段と厳しく糾弾された。これらの企業不祥事は、企業行動の全般に及ぶ企業不信、ひいては企業性悪説を当時の社会に蔓延させ、やがてこうした企業批判は、経営者に、企業行動の理念や行動規範のうちに企業の社会的責任・企業倫理を摂取することの必要性和重要性を認識させ、実践させるようになった。その点で、企業の社会的責任や企業倫理は、健全な企業行動に向けて、それ相応の抑止力を発揮したということができよう。なぜなら、「企業の社会的責任」概念は、受動的な「企業の社会的責任」から能動的な「企業の社会的即応性」へと理解の深まりをみるとともに、「企業倫理」概念もまた、危機管理の一環として理解の広まりをみるようになったからである。

しかしながら、一九八〇年代の安定成長期には、「企業と社会」への人びとの関心は急速に薄らぎ、経営戦略、日本の経営、経営の国際化といった日本企業の競争力問題に入びとの関心が移り、企業の社会的責任も企業倫理も、経営学などの専門家や実務家、なかならず経営者らの問題意識からすると抜け落ちてしまったのだった。ところが、

この企業の社会的責任も企業倫理も、一九八〇年代後半から一九九〇年代初頭にかけてのバブル経済が弾け、③新たな企業不祥事が顕在化し頻発する中で、再び研究と実践の場へ蘇り、さきの専門家や実務家、経営者らの問題意識の中へ根を下ろすようになったのである。こうして蘇った企業の社会的責任や企業倫理が、不健全な企業行動を健全なものにするために、一定の抑止力の発揮を期待されたことはいうまでもない。だが、バブル崩壊後の平成不況は、日本の社会と経済と企業を、瞬く間に谷底に突き落とした。こうした事態の中で、企業統治（コーポレート・ガバナンス corporate governance）が脚光を浴び始めたのである。

4 CSRへの推移をめぐる内外の動向

企業の社会的役割に関するアメリカ的「企業市民」概念が日本でも知られるようになったのは、公害の垂れ流しや企業の投機的行動が引き金になって企業不信の嵐が吹き荒れた一九七〇年代のことであった。しかし、それが日本企業の関心を引いたのは、一九九〇年の少し前のことであった。バブル時代に志をもった多くの企業が、良き企業市民でありたいと願って、社会貢献活動に取り組んだのである。その頃から、「コーポレート・シチズンシップ corporate citizenship」「企業フィランソロピー corporate philanthropy」「メセナ mécénat」や「パーセント・クラブ percent club」が、日本でも盛んにいわれるようになった。そのリーダーシップを取ったのが、経済団体連合会

(現・日本経済団体連合会)であった。経済団体連合会は、一九九〇年に早くも企業の社会貢献活動推進委員会、「1%クラブ」を設置するなど、企業や個人による社会貢献活動の促進に着手した。

ところが、一九八八年にリクルート事件が発覚し、日本全土が企業不信と政治不信の増埒と化した。経済団体連合会は、一九八八年十二月、他の経済三団体と共同で「リクルート事件に関する見解」を表明する一方、一九八九年に「企業倫理懇談会」を設置し、「企業倫理に関する中間報告」をまとめ、企業倫理の確立こそが企業の生き抜く鍵であり、企業存続の絶対的条件であると力説した。その火種が残る一九九一年六月には、野村・山一等の大手・準大手証券会社による大口顧客への損失補填事件が相次いで露呈し、またしても産業界に企業不信の嵐を呼び込んだ。

こうした一連の企業不祥事は、企業の社会的役割を、従来のように社会的責任という視点から捉えるのではなく、新たに企業市民や企業倫理という観点から捉え直すきっかけを企業や産業界に与えることになった。日本の産業界を主導し続けてきた経済団体連合会が、一九九一年九月、後述する「経団連企業行動憲章」を制定するに至ったのも、こうした背景からである。

その頃、東西冷戦が終結した世界は、一つの自由で開放的な巨大市場となり、人、物、資本、技術、情報が自由かつダイナミックに世界を移動することが可能になった。市場の地球化、すなわち、グローバル化がそこに実現したのである。企業は、地球規模で事業活動を展開し、国際競争力をより強化させることが可能になった。この

急速な経済・市場・経営のグローバル化は、やがて貧富の格差拡大、環境破壊、先進諸国中心の国際貿易ルールなどを生み、先進諸国に対する開発途上国やNGOの批判を招くようになった。

批判はこれだけではなかった。各地で頻発する企業不祥事に対して、利益第一主義や会社中心主義を是正して、節度ある企業行動を求める機運が高まってきた。そうした動きの中で、環境、人権、労働環境への配慮を求める消費者行動も強まっている。企業への投資に際して、収益性だけでなく、環境への配慮、社会貢献などの社会性、公正で誠実な企業行動、すなわち、倫理性をも重視して投資先を選定しようとする投資家の意識変化、さらに公正な企業行動、良き企業市民の考え方を実行する企業を評価し、社会から信頼される企業として選別する社会の人びとの動き、社会的責任への取り組みを重視して企業を選択しようとする従業員の意識変化も強まっている。これらの動きや意識変化に呼応して、一部の国では、社会的責任(CSR)や社会的責任投資(SRI)を側面から支援する法制化の動きも見られるようになった。

こうした動きや機運、企業を見る目の変化が国際的に高まり広まっていく中で、企業の社会的責任が新たな装いをもって人びとの注目を集め、CSR (Corporate Social Responsibility) という名のもとに、従来のそれとは質的に異なる問題を提起しているのである。

欧米などでは、早くからこの新たな企業の社会的責任と取り組んでおり、グローバル・サリバン原則 (Global Sullivan Principles of Social Responsibility: 一九七七年制定・一九九九年改定)・OECD 多国籍企業ガイドライン (The OECD Guidelines for Multinational

Enterprises：一九七六年制定、二〇〇〇年改定）、コー円卓会議の企業行動指針（Caux Round Table Principles for Business：一九九四年制定）、国連グローバルコンパクト（The Global Compact：二〇〇〇年制定）などの企業行動原則のほか、EUのグリーンペーパー（二〇〇一年発行）、ホワイトペーパー（二〇〇二年発行）、GRIガイドライン（Global Reporting Initiative：Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance：二〇〇〇年制定、二〇〇二年改定）、SA 8000（Social Accountability 8000：一九九七年制定、二〇〇一年改定）、AA1000（Accountability 1000：一九九九年制定）などが制定されている。

日本でも、経営品質協議会の日本経営品質賞（一九九五年制定）、麗澤大学経済研究センター企業倫理プロジェクトのECS 2000（Ethics Compliance Standard 2000：一九九九年制定、二〇〇〇年改定）が独自の企業評価に乗り出している。経済同友会や日本経済団体連合会なども最近になって取り組み始めている。こうした動きの中で、日本企業も、「社会的責任報告書」「CSRレポート」「サステナビリティレポート」「環境経営報告書」といった経済・環境・社会活動報告書を盛んに公表しつつある。以下では、CSRをめぐる日本の経済団体や松下電器を始めとする日本企業の新たな動きを展望することしよう。

5 日本の経済団体によるCSRへの対応

まず、経済同友会の対応から始めよう。経済同友会は、『二十一世

紀宣言』（二〇〇〇年）および『「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』（二〇〇三年）において、「市場の進化」概念を提示する。それは、企業の主導によって、市場自体を経済性・社会性・人間性により評価する市場へ進化させることを意味する概念であり、経済同友会は、その実現を企業と市場とに期待する。もしそれが達成されれば、社会の期待と企業の目的とが市場のダイナミズムを通じて自律的に調和する社会が実現するはずである。そのためには、企業は、社会の一員として社会に何をもたらすために存在するのか、また、企業の社会的責任とは何なのかを改めて問わねばならない、と。経済同友会がこのことを敢えて問うのは、一つには、この自明の理を疑わざるをえない事象が企業において多々繰り返されているからであり、二つには、グローバル化の中で社会と企業が相互に与える影響が格段に大きくなったからであり、三つには、IT化によりNPOなどの社会が企業を見る目が厳しくなってきたからであり、そして四つには、個人の価値観が新しい働き方やライフスタイルを求めて大きく変化してきたからである。

経済同友会は、企業が、このような事態を直視して、行き過ぎた株主資本主義を是正し、社会の側の変化に能動的に呼应して取り組んでいくことがまさにCSRなのであり、こうしたCSRこそは社会の持続可能な発展と企業の持続的な価値創造とに資することができるだけでなく、それ自体が企業の持続的発展と競争力向上に向けた投資なのであり、コンプライアンス以上の自主的な取り組みが期待されていることを強調する。そして経済同友会は、こうしたCSRの実践と、そ

れを担保するコーポレート・ガバナンスの確立を具体化していくツールとして、経営者自身が直接関与する新しい企業評価基準（評価基準は、①市場、②環境、③人間、④社会、⑤コーポレート・ガバナンス、の五分野一一〇項目の設問から構成されている）を提唱する。

二〇〇三年七月、経済同友会は、この企業評価基準を用いた自己評価の実施を、会員企業八七七社に対し、自主的な取り組みとして呼びかけた。その結果、同年七月末から十月末にかけて、二二九社から回答が寄せられた（回答率二六・一％）。その集計・分析結果から、会員企業のCSRへの取り組みの現状と課題について、以下の諸点が浮き彫りになったという。

1 CSRの体制づくりは、急速に進み始めている。

CSRに関する専門部署（ないし担当者）の設置（三一・九％）

内部通報窓口の設置（六三・四％）

CSRの観点から判断する調達基準の策定（四四・〇％）

社会・環境（持続可能性）報告書の発行（二三・三％）

2 製造業・大企業を中心に、環境分野での取り組みは非常に進んでいる。

環境保全に関する経営方針の策定（八一・三％）

グリーン購入・調達基準の策定（七二・六％）

環境会計システムの導入（四三・〇％）

温室効果ガス排出量削減目標（今後三年間で平均六・〇％減）

再生利用される循環資源の比率（現状七五・五％、目標八三・六％）

経済同友会は、二〇〇五年五月、如^{じやう}上の企業評価基準を改訂し（評価項目は回答必須の六〇共通項目と回答任意の六〇選択項目とから構成されている）、同年九月、この企業評価基準を用いた自己評価の実施を、会員企業および東証上場企業に対し、自主的な取り組みとして呼びかけた。その集計・分析結果は、二〇〇六年五月頃公表される予定である。

つぎに、日本経済団体連合会（以下、日本経団連と略称する）の対応を見よう。日本経団連は、二〇〇四年二月、企業の社会的責任（CSR）をより広い視野から捉え直すことが重要であるとの認識の高まりを受けて、国際的にCSRのあり方が議論されている状況に鑑み、この新たなCSRにも積極的に取り組むことを表明した。しかも、このようなCSRは、官主導によつてではなく、民間の自主的かつ多様な取り組みによつて進められるべきものであり、CSRの規格化や法制化に反対することをも表明した。その際、日本経団連は、「企業行動憲章——社会の信頼と共感を得るために——」（一九九一年九月「経団連企業行動憲章」制定、一九九六年十二月同憲章改定、二〇〇二年十月「企業行動憲章」へ改定）および「実行の手引き」を見直し、これをCSR指針とすることをも表明し、そして二〇〇四年五月、同憲章を改定した。

CSRの観点から見直された「企業行動憲章」の全文およびその主な改正点は、以下のとおりである（ただし、「序文」は省略。主な改正箇所は傍線で示す）。

企業行動憲章

― 社会の信頼と共感を得るために ―

企業は、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在でなければならない。そのため企業は、次の十原則に基づき、国の内外を問わず、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもって、持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する。

- 1 社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。
- 2 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
- 3 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
- 4 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。
- 5 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
- 6 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
- 7 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団

体とは断固として対決する。

- 8 国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。

- 9 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であること認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

- 10 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

これまで日本経団連は、すべての企業や個人が高い倫理観をもって自由に創造性を発揮できる経済社会の構築に取り組んできた。それにもかかわらず、一九九〇年の前と後に、会員企業の中から、そうした倫理観に欠け国民の信頼を損なうような企業不祥事が頻発することになった。一九九一年に「経団連企業行動憲章」が制定されたのは、こうした事情も絡んでいた。日本経団連は、同憲章を通じて、経営トップや業界団体に、企業行動や商慣行の見直しによる自己責任原則の確立と自由・透明・公正な市場の実現を強く呼びかけたのである。

同憲章は、企業の社会的役割を果たす七原則（①社会的に有用な優れた財・サービスの提供に努める、②社員のゆとりと豊かさの実現に努め、社員の人間性を尊重する、③環境保全に配慮した企業活動を行う、④フィランソロピー活動等を通じて積極的に社会貢献に努める、⑤事業活動を通じて地域社会の福祉の向上に努める、⑥社会の秩序や安全に悪影響を与える団体の活動に関わるなど、社会的常識に反する行為は、断固として行わない、⑦広報・広聴活動等を通じて常に消費者・生活者とのコミュニケーションを図り、企業の行動原理が社会的常識と整合するよう努める）、公正なルールを守る五原則（①すべての法令および精神を遵守する。とりわけ自由市場経済の基本ルールである独禁法の趣旨を社内に徹底し、独禁法遵守プログラムを作成する。また、社員が事業活動上の法律的疑問点について助言を得られる体制を整える、②企業行動全般を公正かつ透明なものとする。違法な行動はもちろん、経済的合法性を欠く過当な競争あるいは不当な手段による利益の追求や、国際的に説明のできないような不透明な行動をしない、③自己責任原則を徹底する。公正・透明・自由な競争を通じ、ビジネス機会を開拓する際の市場行動の結果は各経済主体の利益・損失に公正に反映されるべきであり、自らが負うべきリスクや損失は他者に転嫁しない。また、いやしくも行政との癒着という誤解を招かないよう行政依存を慎む、④情報は公正に入手・使用する。情報は合法的な手段で入手し、適正な管理基準の下に保管・使用する、⑤国際的に通用する商慣習の形成に努める。長年にわたって当然のことと考えてきた諸制度・諸慣行も、公正性・透明性の観点から積極的に見直し、

国際的に通用するものとなるよう努力する）、および経営トップの責務三原則（①企業の経営トップは自らの責務として本憲章の趣旨実現に取り組む、②関係する諸法令の遵守と本行動憲章の趣旨を社内に徹底する。社員が企業人としても社会的常識を逸脱した行動をしないよう、社員教育等の制度を充実し、企業の社会的役割に対する理解を深める。その際、社会貢献活動や企業の社会的評価の向上に寄与する活動を積極的に評価する、③企業行動に関する社内チェック機能を持つ部門を設置し、担当役員を置くなど、企業の実態に応じた社内体制を整備する。監査機能を強化し、違法・不正あるいは社会的常識に反する企業行動は、事実の確認により処分対象とする）から成っていたが、それらはいずれもCSRそのものであり、その精神は、爾後の企業行動憲章の十原則に脈々と生き続けている。

筆者はさきに、日本経団連は、二〇〇四年二月の段階では、CSRの規格化や法制化に反対することを表明したと述べた。ところが、同年六月、ISO（国際標準化機構）が、ストックホルム国際会議において、開発途上国の強い要望に応じて、第三者認証を目的としないSR（Social Responsibility）に関するガイダンス文書（国際規格）を作成することを決議したことを受けて、それまでの姿勢を変え、SRの規格化に積極的に参加するとともに、あらゆる組織にとって使いやすい規格となるよう呼びかけていくことにした。

ついでに言えば、ISO/SR国内対応委員会（主管：経済産業省産業技術環境局、事務局：日本規格協会）において、同年十二月、経済界主導で日本案をまとめ、二〇〇五年一月、これをISOへ提出し

た。日本案の内容は、①第三者認証を目的としない、②各組織が取り組むべきSRの要素（例：法令遵守、人権、雇用、環境等）を具体的に指摘し、③ステークホルダーとのコミュニケーションを重視するものとなっている。

二〇〇五年三月、ブラジルのサルバドールで、ISOのSRに関するワーキンググループの第一回総会が開催され、議長国ブラジルとスウェーデンから提案された原案（この原案は、マネジメント・システムに偏り、第三者認証に繋がりがかねない問題の多い案だったという）をめぐって議論が戦わされた。同年九月には、タイのバンコクで、第二回総会が開催され、設計仕様書（design specification：規格を策定する際の前提条件等を定めたもの）の合意に達した。

日本経団連は、さきにCSRの推進に積極的に参加する姿勢を見せていたが、その一環として、二〇〇五年十月、企業が自主的にCSRを推進する上で役立つと思われる「CSR推進ツール」を作成した。これに先立つ同年三月から四月にかけて、日本経団連は、会員企業のCSR活動の現状と今後の方向を把握するために、CSRへの取り組み、社内体制の整備、報告書作成および取り組み分野に関するアンケート調査を実施した。その調査結果（回答数一三二四社中五七二社、回答率四三・二％）は、以下のとおりである。

1 CSRへの取り組みについて

①七五・二％（四三〇社）の企業がCSRを意識した活動をしている。

②うち、五二・七％（二二七社）の企業が二〇〇三年以前から、

三七・七％（一六二社）の企業が二〇〇四年から、九・一％（三九社）の企業が二〇〇五年からCSRへの取り組みを開始している。

③CSRへの取り組みのきっかけになったのは、「マスコミ報道や世論の盛り上がり」（六六・七％、二八七社）、「経済団体の活動」（五六・七％、二四四社）などである。「不祥事を受けての社内改革の一環として」も一三・三％（五七社）あった。

④七九・〇％（三三九社）の企業がトップダウンで、また、一三・一％（五六社）の企業がボトムアップでCSRに取り組んでいる。

2 社内体制の整備について

①五二・五％（二二四社）の企業が社内横断的な機関を設けている。

②六六・三％（二八三社）の企業がCSR推進部署や専任担当者をつけている。

③CSR推進部署や専任担当者の所属はトップ直属、CSR部門、法務・コンプライアンス部門、経営企画部門、総務部門、環境・安全部門など多岐にわたっている。

3 報告書の発行について

①五五・四％（三二七社）の企業が何らかの報告書を発行している。

②報告書の種類は、環境のみが四四・五％（二四一社）、環境・社会が五四・九％（一七四社）となっている。

4 取り組み分野について

①現在優先的に取り組んでいるのは、「コンプライアンス」(九六・六%)、「環境」(六六・三%)、「安全・品質」(六四・七%)、「個人情報保護・情報セキュリティ」(六一・〇%)、「コーポレート・ガバナンス」(五五・九%)などである。

②将来優先的に取り組むのは、「コンプライアンス」(七三・六%)、「コーポレート・ガバナンス」(六〇・五%)、「環境」(六〇・五%)、「リスクマネジメント」(五六・八%)、「安全・品質」(四三・九%)などである。

6 松下電器におけるCSRへの対応

(1) 創業者松下幸之助の企業の社会的責任観

二〇〇五年六月半ば、筆者は、創業者メモリアルウィーク特別展「松下幸之助とCSR」を観るために、はじめて西三荘に松下電器歴史館を訪ねた。創業者のことを文字でしか知らない筆者は、創業者ゆかりの品々を通して、いつしか生前の松下幸之助さんに親しくお会いしているような想いと感動に浸っていた。この特別展に連なる一連のメモリアルウィーク特別展については、館長の加藤久男氏が、創業者に二度も三度も、いや四度も五度も会いにきたくなるような名文を本誌の第4号に寄せられている。そのテーマと重なるが、ここで創業者が物した『企業の社会的責任とは何か?』(二〇〇四年)を主な振り返りどころとしながら、松下の企業の社会的責任観を跡付けてみることにしたい。

にしたい。

松下幸之助は、自らの経営実践を通じて、企業というものは「社会の公器」であるとの考えに至った。企業は本質的に、特定の個人や株主だけのものではなく、その人たちをも含めた社会全体のものである。人、金、土地、物、つまり企業の活動に必要な諸々の要素は、これすべて本来、天下のもの、公のものであるから、そういう社会のものを社会から預かって仕事をしている企業自体、社会のもの、公器である。と。松下によれば、このような社会の公器としての企業は、その活動からなんらかのプラスを生み出して、社会の向上、共同生活の発展に貢献しなければならぬ。そうした責任を企業は負っており、それが「企業の社会的責任」にはかならない。こうした企業の社会的責任の基本は、本業を通じて社会に貢献することであり、この企業の使命を誠心誠意果たして人びとの共同生活を高めていくことだという。

この企業の基本的な社会的責任から、およそ七つの社会的責任が生ずる。その一つは、地域・環境との調和である。松下によれば、企業は、地域社会に溶け込み、一体化する心構えをもって、地域社会と調和し、共存共栄を図っていくこと(例えば、各地に工場を分散し仕事を提供し、各種の福祉施設を開放しリクリエーションの一助にする、周囲の景観と調和するような工場・施設をつくる、地域社会の行事や催しに進んで参加するなど)が求められている。これに應えることのできる企業は、地域社会から喜ばれる企業になることができる、と。

二つめは、公害の防除・絶滅である。松下は言う。もし企業の目的は利益の追求にあり、そのためには公害というようなものを軽視して

もよいと考えているとしたら、それは大変な錯覚であり、誤りである。公害をなくすことにより、非常に大きな国民的利益が生まれる、と。

三つめは、過密過疎の解消である。松下によれば、少しでも過密過疎を解消し、地域社会の役に立ちたいという考えをもち、経済性では多少劣っても、公害の地方分散を引き起こさないことを条件に、地方に工場を建設し、仕事を提供すれば、地域社会から協力が得られるなどの予期しない成果を生むことがあろう、と。

四つめは、自由な競争である。松下によると、自由な競争は、企業がその本来の使命をより良く果たしていく上で欠かすことのできない前提であるから、そこに繰り広げられる競争は、スポーツの試合のように、ルールに則った公正な競争でなくてはならない。そうした自由な競争があればあるほど、企業は良品を安くという社会のニーズに一層応えようと努力するようになる。したがって、例えば、過当競争というものは、健全な企業までも破綻に追い込み、業界を疲弊させ、社会を混乱に陥れる恐れがあるので、政府はもとより、企業自身が良識をもって、過当競争を戒め合い、自由かつ公正な競争を推進していくよう努めなくてはならない。見方によつては、企業間の自由な競争というものは、どちらがより多く社会的責任を果たすかの競争だともいえる、と。

五つめは、国民外交の推進である。松下は、企業が、国際活動を通じて国民外交の一端を担っていることも社会的責任の一つであること、を自覚し、進出先の現地で得た利益の大部分は、現地で再投資し、現地の一層の発展に役立てることを期待する。このことに関連して、

松下は、日本企業が互いに海外で激しい競争を繰り返していることを憂えて、日本企業が心すべきこととして、国内での熾烈な競争を海外に持ち込まないこと、および謙虚な態度で外国人に接することを望んでいる。

六つめは、人材の育成である。松下によれば、企業が人を育てることとは、本業を通じて社会に貢献するという企業の基本的な社会的責任に次ぐ、第二の社会的責任をなす。それは、企業という道場において人間教育・国民教育を施し、良き国民・良き社会人をつくることにはかならない。その人材育成に当たって松下が強調するのは、企業が正しい経営理念をもっているかどうかである。もし企業がこれをもっていなければ、企業の真の使命は何かを体得した真の人材を、企業は育てることができない、と。具体的には、経営者が正しい経営理念をもち、企業の真の使命を自覚し、それを社内の隅々にまで浸透させることによつて、やがて社員は諸々の社会的責任を体得し、良き社員、良き社会人になる、と。

七つめは、適正利潤の獲得である。松下によれば、適正利潤とは、社会の良識によつて承認された利益であり、企業の本来の使命を全うする活動の結果として得られるものである。それは、激しい競争の中で、骨身を削るような思いをして、徹底的な合理化を図ることによつて、はじめて獲得され得るものなのである。こうして得られる利益を、企業が国家社会の必要に応じて税金として納めていくこと自体が、一つの社会的責任をなすのである。そして、松下は言う。利益というものは、決して企業の社会的責任に反するものではなく、これを遂行し

ていく上で不可欠なものであって、資本家を富ますものでも、企業だけを富ますものでもなく、まさに国全体、国民全体を富ますものなのである、と。

以上に見た松下幸之助の企業の社会的責任観は、一つの基本的な社会的責任と七つの派生的な社会的責任とから成っている。ところが、松下は、別の著作『日米・経営者の発想』（一九八〇年）において、自らが考える企業の社会的責任観を、①企業の本来の事業を通じて、社会生活の向上、人びとの幸せに貢献していくこと、②その事業活動から適正な利益を生み出し、それをいろいろな形で国家社会に還元していくこと、そして③そうした企業の活動の過程が、社会と調和したものでなければならぬこと、の三つに分けている。

では、これらの二著作に提示された企業の社会的責任観はどのように整理され得るであろうか。この点について、筆者は、①には「本業を通じて社会に貢献すること」「自由な競争」および「人材の育成」が、②には「適正利潤の獲得」および「国民外交の推進」が、そして③には「地域・環境との調和」「公害の防除・絶滅」および「過密過疎の解消」がそれぞれ照応すると解したい。松下は言う。これらの社会的責任を実際に遂行するのは、企業に働くすべての人びとであり、彼らはそれぞれの立場に応じて社会的責任を分担し合い、そうした彼らの働きが総合され、企業の使命が果たされていくのである。わけても経営者の負う責任は重く大きい。企業が正しく社会的責任を果たしているかどうかの鍵を握るのは、まさに経営者であって、その経営者が自分ひとりで社会的責任のすべてを負うというほどの自覚をもたな

ければ、経営者は務まらない、と。

本稿を書き進めてきた筆者の手が、ここではたと止まった。松下は一体いつ頃から企業の社会的責任を考えるようになったのだろうかという問いが、脳裡を掠めたからである。PHP総合研究所松下理念研究部の渡邊祐介主任研究員に問い合わせると、折り返し回答が添付ファイルで送られてきた。一点は、『なぜ』（一九六五年）の中の一文であり、もう一点は、『かえりみて明日を思う』（一九七三年）の中の一文である。

まず、『なぜ』の中で、松下は、こう語っている。①企業は、天下の金と人と物を使って行う事業活動から、社会的にプラスするなんらかの成果、すなわち、安価な良品の提供を生み出す社会的責任を負っているが、これを可能にするには、適正な利潤が確保されなければならない。そこで、この適正な利潤を確保することとは、国家・社会の繁栄、国民の幸福の鍵をなす重要な企業の社会的責任なのである。②資本主義は競争の経済であるが、それは資本力による競争ではなく、事業力による競争なのであって、この事業力を強める適正利潤の確保は、汗と脂の産物であり、刻苦勉励、紙一枚をも節約しつつ、隅々まで工夫を凝らして、はじめて可能になるのである。③過当競争は、人間の決意一つで完全になくすことができる。この人間の決意は、理性的・精神的な判断に従った行動であって、そこから崇高な経営理念も生まれくる。こうした人間としての高い精神に基づいて資本を活用し、事業活動を行い、適正な競争のもとで適正な利潤を上げていくことを通じて、企業の真の意味での社会性が生まれるのである、と。こ

の一文は、松下が松下電器の会長時代の一九六五年に認められた。ここでは、社会的責任として「本業を通じて社会に貢献すること」および「適正利潤の獲得」が強調されている。

もう一つの「かえりみて明日を思う」の中では、松下は、こう語っている。①企業は本来、全国民共有のものであり、便宜上、経営者がそれを預かって経営しているにすぎない。企業が発展するか発展しないかは、国民の福祉が増進するか増進しないかに直結する。そのように考えると、非常に力強いものが生まれてくる（松下は、こうした考えを、つとに一九二一年頃から持っていた。そしていまも、松下電器を預かっている自分は、経営者として適格であるかどうかを常に自己点検してきたという）。②われわれは共同生活をしており、それをより良きものにするために、良き生産、良き消費をするのだということ、を、一切の基本に置かなくてはならない。そこに企業の意義があり、国家、政治、学問、芸術の必要もそこにあるのだ。もう一度言おう。一切は人間のために存在する。しかし、それには条件があり、より良き人間生活、より良き共同生活をするために、一切のものが存在するのだ。③企業は私ごとであり、儲けのためにやるのが企業だという従来の通念で企業を見てはならない。新しい人間観・社会観で企業を見なくてはならない。企業と社会は別々のものではなく、一体のものである。みんなが企業人であり、社会人であるのだ。そこから一切の好ましい状態が生まれてくる。④いま、あらゆる意味で「過の災い」の時代にある。経済成長も公害も議論も「過の災い」に陥っている。国民一人ひとりが「過ぎたる」を互いに戒め合い、調和の取れた世の中

をつくるために知恵を出し合うことが必要ではないか、と。この一文も、松下が松下電器の会長時代の一九七一年に認められた。ここでは、社会的責任として「本業を通じて社会に貢献すること」「自由な競争」および「地域、環境との調和」が強調されている。

だが、松下幸之助の企業の社会的責任観は、如上に尽きるわけではない。経営者松下は、折々に、その他の企業の社会的責任にも言及しているのである。そのいくつかを拾い出してみよう。

「公明正大」（いまやっていることに過ちがないかどうかを企業自らが反省し、世間に絶えず訴えていく。もし誤りがあれば、考え直し、もし誤りがなければ、それを力強くやっていく。これが公明正大な経営である。）

「透明性」（経営の実情を公開して世間に発表できるようにする。）

「対立と調和」（対立して調和のないところには、破壊、貧困、不幸がある。人類発展のためには、対立と調和が必要である。対立して調和する姿こそ、繁栄を生み、幸福を生むものだ。）

「見えざる契約」（われわれの仕事は、世の中に奉仕するためにあり、世の中の要望に直ちに応えられるよう万般の用意をしておくことは、大きな義務であり責任である。これは、われわれが大衆と見えざる契約をしていることにはかならない。）

「品質」（われわれ生産人として需要者の真の信用を勝ち得るには、優良品以外は一品たりとも製作・販売しないことを厳守することよりほかはない。需要者を満足させ得たか、サービスに不親切はなかったか等の点まで留意して、はじめて完璧を期すことができる。）

「株主に対する責任」(わが社を愛して株をもつてくださる株主に対して、一片の通知で減配するようなことは、責任ある経営者には許されない。)

「従業員に対する責任」(願わくは、一人残らず、その日その日を愉快に働いてもらいたい。そこに真の会社の発展も各人の向上も望める。)

「人権尊重」(どうすればその人も生き、同時に全体も生きるかを、合わせ考えることである。この精神が国民全体に育ち、これが実生活に生かされて、社会全体もまた向上発展していく。)

畢竟するに、松下幸之助の企業の社会的責任観は、本稿においてこれまで論じてきた新しい企業の社会的責任観、すなわち、C S R観そのものにほかならない。それが八十年以上も前に、開明的経営者松下の先見性に富む、優れた事業経営の中から生み出されたということは特筆されるべきことであり、このことを私たちは深く心に刻み込まなければならぬであろう。

(2) 松下電器が継承する創業者の経営理念

松下電器の経営は、すでに見た創業者松下幸之助が確立した「企業は社会の公器である」という企業観を、すべての礎としている。同社は、「事業を通じて社会に貢献する」ことを不変の経営理念に掲げ、あらゆる活動の根幹としてきた。常にお客様を原点にしたこの理念の実践が、おのずから同社における企業の社会的責任の遂行をなしているのである。

この不変の経営理念(同社では、これを経営基本方針と呼んでいる)

を、松下電器は、「綱領」「信条」「松下電器の遵奉すべき精神」の三フェーズで示している(次頁・図3)。周知のように、これらのうち、「綱領」と「信条」は、一九二九年三月、松下幸之助が、創業以来の名称・松下電器器具製作所を松下電器製作所に改称した際に制定され、それぞれ「営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ 国家産業ノ発達ヲ図リ 社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」「向上発展ハ 各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ 各員自我ヲ捨テ互譲ノ精神ヲ以テ一致協力店務ニ服スルコト」と表現されていた。この綱領と信条は、その後、戦時中の社会情勢の変化の中で、字句の改訂が数回行われ、一九四六年二月の改訂によって現在のものになった。

もう一つの「松下電器の遵奉すべき精神」は、同社(当時は松下電器製作所)の業容が拡大する中で、松下幸之助が、お互いが安易感におぼれることなく発展を続けるためには、日々の指導精神に強固なものがなくてはならないと考え、一九三三年七月、制定したものである。その松下精神は当初、「産業報国」「公明正大」「和親一致」「力闘向上」および「礼節を尽す」の五精神から成っていたが、一九三七年八月、「順応」「同化」および「感謝報恩」の二精神が加えられ、同時に、「礼節を尽す」の精神は「礼節謙譲」の精神に改められて、現在の七精神になった。

松下電器が継承する創業者の如上の経営理念に関連して、ここであと一つ「命知の日」のことに触れておきたい。これも周知の事実であるが、一九三二年三月のある日、松下幸之助は、知人に誘われて、天理教の本部を見学した。松下は、教団の繁栄ぶり、信者の人たちの敬虔な態度や喜びに満ちて奉仕する姿に感動し、自らの経営について改

図3 経営基本方針

綱 領
産業人たるの本分に徹し 社会生活の改善と向上を図り 世界文化の進展に寄与せんことを期す
信 条
向上発展は各員の和親強力を得るに 非ざれば得難し 各員至誠を旨とし 一致団結社務に服すること
松下電器の遵奉すべき精神
一、産業報国の精神 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、礼節謙譲の精神 一、順応同化の精神 一、感謝報恩の精神
行 動 基 準
第1章 私たちの基本理念 第2章 事業活動の推進 第3章 会社と従業員とのかかわり
社 内 規 程

出所：松下グループ「社会・環境報告2005」7頁

めて思いをめぐらし、一つの結論を得た。われわれの事業経営も、宗教と同じように、人間生活の維持向上に必要な物資を生産する聖なる事業ではないか。昔から、「四百四病の病より貧ほどつらいものはない」というが、貧乏をなくすためには、刻苦勉勵、生産に次ぐ生産によって、この世に物資を豊富に生み出すことである。そこにわれわれの使命がある、と。同年五月五日、松下は、松下電器（当時は松下電器製作所）の真の使命を、全店員一六八名に訴えた。いわく、わが社の真の使命は、物資を水道の水のごとく安価無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設することにある、と。松下電器の経営理念が確立され、真の創業に入ったのは、この「命知の日」であった。

こうして確立され、継承されてきた松下電器の経営理念を實踐する指針が「行動基準」なのである。この行動基準は、一九九二年に制定されたが、近年のCSRへの関心の高まりや、グローバル化の急激な進行、ITの革新的な進展などの経営環境の変化を背景に、グローバルかつグループ横断的に徹底・推進するために、二〇〇五年一月に二度目の改定が行われた。それは、いま「松下グループ行動基準」と称され、グローバル統一基準として、松下グループのすべての取締役・役員、従業員に適用されている。

この「行動基準」の改定に当たって、中村邦夫社長は、「スーパー正直」を基本として企業倫理を徹底し、透明性の高い事業活動を行い、そして説明責任をしっかりと果たしていく松下グループであり続けた、と語っている。

第一章・私たちの基本理念では、①新たな価値の創造によって持続可能な社会の発展に貢献すること、②事業は社会と密接に関わっており、社会から育まれていること、③常に公正かつ正直な行動をすばやく行うこと、④かけがえのない地球環境をより良い状態で次世代に引き継ぐための活動を自主的かつ積極的に行うこと、⑤グローバル企業として人権を尊重し、各国・各地域の法令を遵守し、文化・宗教・価値観などを正しく理解し、敬意を表し、誠実に行動することが謳われている。

第二章・事業活動の推進では、①世界の人びとの豊かな未来に貢献する研究開発、お客様が満足できる商品の開発、②グローバルな調達先との公平かつ公正な取引、法令遵守と企業倫理に基づいた正しい調

達活動、③地球環境にも配慮し、豊かで快適で充実した生活を実現できるモノづくり、信頼と安心を生み出す品質第一のモノづくり、俊敏で柔軟なモノづくり、④新しい市場の創造、お客様の信頼と期待に応える営業、法令遵守と企業倫理に基づいた正しい営業活動、⑤広報・宣伝などによる社会とのコーポレート・コミュニケーション、事実に基づく表現を基本としたコーポレート・コミュニケーション、創造性と先進性を発揮し、人びとに感動を与えるコーポレート・コミュニケーション、⑥事業活動における地球環境への取り組みの位置づけ、環境リスクを織り込んだ目標設定と環境負荷低減への取り組み、教育・啓発活動などを通じての環境意識の高揚、⑦安全性を最優先した商品とメンテナンス、商品の安全な使用などに関する適切な情報の提供、商品の安全性の確保と事故の拡大・再発防止への適切な対応、⑧法令と企業倫理の遵守、公正かつ自由な競争の尊重、関係法令の社内徹底、法令違反の早期是正と厳正な対処、⑨戦略・技術・個人情報などの適正な活用、情報セキュリティの徹底、他社情報などの機密保持と情報漏洩の防止、個人情報の適切な取り扱い、⑩企業・財務情報のステークホルダーへの適時適切な提供、正確、公正かつ充分な情報の開示、⑪企業市民としての社会貢献活動、地域社会との共生、社会貢献として意義のある寄付、賛助活動、公益事業の運営支援、⑫グローバル・ブランド・コンセプト“ideas for life”（全従業員がそれぞれの業務において、人びとの豊かなくらしや社会の発展に価値あるアイデアを提供し続けること）の実践によるブランド価値の向上、ブランドを輝かせる商品・サービスの開発と提供が挙げられている。

第三章・会社と従業員とのかわりでは、①「経営の根幹は人なり」の考え方に立った人材の育成、一人ひとりの人格・個性を尊重し、互いの多様性を認め合い、それを育む制度の維持改善、良識と豊かな人間性を備えた良き社会人、良き企業人としての行動、②基本的な尊重、差別的取り扱いの禁止、雇用における機会均等、強制・意思に反しての就労や児童の就労の禁止、個人の多様な価値観を認め、プライバシーを尊重し、人格を無視する行為の禁止、公正で明るい職場づくり、安全で快適な職場環境の確保、誠実を旨とした従業員との健全な対話、③会社資産の保全、利益相反行為の禁止が謳われている。

松下電器における不変の経営理念の実践は、これに尽きるわけではない。それは、まさにCSRの遂行にほかならないところから、同社の事業活動を経済・環境・社会の視点から見つめ直し、CSRの実践に向けたさらなる取り組みを開始している。そして、すでにCSRへの全社的取り組みを強化するために、CSR担当室やCSR推進委員会を設置してCSR活動の総点検を行い、また、全社CSR会議やステークホルダー・ダイアログを開催し、取り組みテーマの設定に生かしている。さらに注目したいのは、同社が将来に向けた取り組みの方向として、①全ステークホルダーを対象とする「スーパー正直」な経営の徹底、②お客様を対象とする社会価値の高い商品の提供、③地球環境を対象とする環境革新のあくなき追求、④コミュニケーションを対象とする地球市民としての社会貢献活動、⑤取引先を対象とする信頼と責任に基づくパートナーシップの確立、⑥従業員を対象とする優れた職場環境の実現を掲げ、CSRの具体的な実践を図っている。

ることである。

7 日本企業によるCSRへの取り組み

環境省は、日本企業において環境に配慮した行動が定着し、環境保全に向けた取り組みが効果的に進められるよう、その実態を的確かつ継続的に把握し、これを評価し、その成果を普及させていくことを目的としたアンケート調査「環境にやさしい企業行動調査」を、平成八年度（一九九六年度）以来、上場・非上場企業等を対象に実施している。平成十六年度（二〇〇四年度）の調査結果（平成十七年四月実施、有効回答数・六三八三社中二五二四社、有効回答率三九・五％）によれば、まず、①環境に関する考え方については、環境は「社会貢献の一つ」と回答した企業が三八・〇％、「最も重要な戦略の一つ」と回答した企業が二七・五％、「業績を左右する重要な要素」と回答した企業が二二・三％、「ビジネスチャンス」と回答した企業が六・九％などとなっている。これは、回答企業の環境への関心が極めて高いことを示している。②環境情報の公開については、情報を「一般に公開している」と回答した企業が四七・四％、「一部のみに公開している」と回答した企業が八・〇％、「情報公開はしていない」と回答した企業が四三・六％などとなっている。

つぎに、③環境報告書の作成・公表については、「作成・公表している」と回答した企業が三一・七％（八〇一社）、「作成していない」と回答した企業が六二・八％などとなっている。④環境報告書を作

成・公表している八〇一社のうち、「環境面だけでなく、社会・経済的側面も記載している」と回答した企業は四九・八％を占めている。⑤その記載手段としては、「環境・社会報告書」が五五・六％と最も高く、「持続可能性報告書」が二三・五％、「CSR報告書」が二二・五％などとなっている。

さらに、⑥CSRを意識した企業経営については、「実施している」と回答した企業が四九・七％と最も多く、「現在検討している」企業が三五・五％、「実施することを考えていない」企業は二三・四％などとなっている。これは、回答企業のCSRへの関心が極めて高いことを示している。⑦CSRを意識する理由については、「不祥事発生防止等の様々な社会的リスクを回避、軽減するリスクマネジメント」と回答した企業が七六・九％と最も高く、「企業ブランド価値の向上やイメージアップ」と回答した企業が六二・六％、「多様なステークホルダーとの信頼関係確保」と回答した企業が五九・三％などとなっている。

以上の調査結果は、回答企業が自らの経済活動に加えて、環境・社会活動にも深い関心を寄せ、注力していることを端的に示していると言える。このことは同時に、日本企業の経済・環境・社会活動についても妥当するとみてよいであろう。

では、数多ある日本企業の中で、松下電器の経営理念と類似の経営理念を掲げてCSRを遂行している企業には、どのような企業があるであろうか。東洋経済新報社『CSR企業総覧二〇〇六』（二〇〇五年）に拠りながら、以下に列挙してみることしよう。

日立製作所 創業以来の社は「事業を通じて社会に貢献する」を継承し、八つの基本方針①企業活動としての社会的責任の自覚②事業活動を通じて社会への貢献③情報開示とコミュニケーション④企業倫理と人権の尊重⑤環境保全活動の推進⑥社会貢献活動の推進⑦働き易い職場作り⑧ビジネスパートナーとの社会的責任意識の共有化」に基づいてC S Rを推進する。

富士電機ホールディングス 経営理念「地球社会の良き企業市民として豊かさへの貢献、創造への挑戦、自然との調和を使命とし、誠実にその使命を果たす」のもとに、価値ある商品・サービスを創造し、顧客に最大の満足を提供する日々の事業活動を通して、社会の持続可能な成長に貢献し、企業の持続的な発展を図る。C S Rの基本はコンプライアンスである。

日本電産 基本理念「誠実な心を持って世界に通じる製品を生産し、社会に貢献する」のもとに、事業を通じて社会貢献、また企業市民として社会的責任を果たす。

オムロン 社憲の精神「企業の公器性」のもとに、環境・社会倫理・人権・多様性・地球との共生等の課題に対して、すべてのステークホルダーからの信頼を得ることにより、社会的責任①事業を通じて社会貢献②公正性への取り組み③社会課題への取り組みを三位一体とした経営行動」を果たす。

セイコーエプソン 従来からの「信頼経営」の実践そのものがC S Rである。倫理・遵法、お客様に喜ばれる商品の提供を通じた適

正利益の確保、ステークホルダーとの対話等を実践し、すべてのステークホルダーに信頼され、社会とともに発展し、より良い社会の創造に貢献していく。

アンリツ 企業理念「誠と和と意欲をもって、オリジナル&ハイレベル」な製品とサービスを提供し、豊かなユビキタスネットワーク社会の実現に貢献する」のもとに、健全な事業活動により収益性を高め、社会への還元を図り、持続可能な社会の発展に寄与する。

日立マクセル 創業の精神「和協一致」「仕事に魂を打ち込み」「社会に奉仕したい」をさらに高揚させ、マクセル人としての誇りを堅持し、優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献することを基本理念とする。併せて、企業が社会の一員であることを深く認識し、公正かつ透明な企業行動に徹するとともに、環境との調和、積極的な社会貢献活動を通じ、良識ある市民として真に豊かな社会の実現に尽力する。

豊田自動織機 基本理念「事業そのものによって社会貢献する」の徹底をC S R活動の基本として、社会やお客様のニーズに合った品質の高い製品を引き続き提供することを目指す。コンプライアンス、環境等の社会的責任を果たすとともに、社会的要請を敏感に捉え、事業活動に敏感に反映すべく努力する。

山善 経営理念「人づくりの経営・切り拓く経営・信頼の経営」のもとに、企業行動憲章、自主自律の行動指針を徹底実行し、社会における存在価値を高めるとともに、社会の持続的発展に貢献す

る企業として広く社会から信頼され、期待され、支持されるグローバル企業を目指す。

大和証券グループ本社 CSR活動は、企業理念「信頼の構築」「人材の重視」「社会正義の貫徹」「健全な利益の確保」を具体化するための取り組みである。このようなCSR活動を通じてステークホルダーからの信頼を高め、事業の持続的発展を実現し、そしてその事業によって社会の持続的発展に寄与する。

バナホーム 「企業は社会の公器」との理念のもとに、企業に求められる社会的責任を自覚し、地球環境やさまざまなステークホルダーに配慮しながら、創造性と勤勉性を発揮して、新しい価値の創造によって持続可能な社会の発展に貢献する。

日立プラント 基本理念「企業が社会の一員であることを深く認識し、公正かつ透明な企業行動に徹するとともに、環境との調和、積極的な社会貢献活動を通じて良識ある市民として真に豊かな社会の実現に尽力する」のもとに、「環境配慮」や社会性も含めたステークホルダーとの「共創」に努める。

帝人 企業理念「人間への深い理解と豊かな創造力でクオリティ・オブ・ライフの向上に努める」のもとに、急激に変化する社会の中で、社会の要請を的確に把握し、最適な価値を提供し続けることにより、社会的存在としての貢献と、自らの持続的成長を目指す。

信越化学工業 ①企業目的「素材を通じて、暮らしや産業、社会に貢献する」のもとに、公正かつ健全な企業活動を行い、また企業

価値を高め安定成長する企業を目指す。②基本原則「安全・環境第一」のもとに、環境重視の企業活動を推進し、ステークホルダーから信頼され続ける企業を目指す。

旭有機材工業 顧客のニーズを満足させるより良い製品・技術を提供することにより、社会に貢献できる企業を目指すとともに、地球環境にやさしい製品を開発し、人・社会・地球の共存を図る。また、法令を遵守し、社会の一員としての責任を果たし、情報を積極的に開示してステークホルダーとの対話に努める。

旭電化工業 環境にやさしく、お客様のニーズに応えた安全で高品質な製品の提供を通じて社会に貢献することが、CSRの基本であり、第一歩だと考える。また、地球社会・国際社会との調和と、地球環境との共存共栄を目指し、さまざまなステークホルダーの利益に配慮した、健全で持続性のある発展と収益性の向上を通じて、社会、環境、経済の三側面でのCSRを追求する。

花王 企業使命「消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルに目指し、心をこめた「よきモノづくり」を通じて、世界の人びとの喜びと満足のある豊かな生活文化の実現に貢献する」の遂行を通して、すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得するとともに、社会の持続的な発展に寄与する。

富士写真フイルム CSRの基本は、まず本業（お客様のニーズに応えた高品質の製品の提供）を全うすることであり、同時に、安定した収益・雇用の確保、環境配慮、社会貢献を忘れず、経済・環境・社会の三側面をバランスよく活動に反映させながら、企

業・社会・地球の持続可能な発展に貢献することである。

住友スリーエム 社会的責任は、イノベティブな製品を開発し、優先的に選択される企業になるというビジョンを追求し、健全な事業活動を営むことと同時に、良き企業市民として社会貢献、環境課題、遵法と妥協なき倫理を重んじ、社会的に正しいと思うことを着実に実行することによって、持続可能な発展に寄与することである。

日本ガイシ ①開かれた経営を目指して積極的に社会とのコミュニケーションを行い、良き企業市民として社会の発展に貢献する。②社会に役立つ安全な商品を開発し、顧客に満足を提供する。③国際社会の一員としてそれぞれの文化や慣習を尊重し、地域社会との共生に努める。④環境問題への取り組みは企業の活動と存続に必須と認識し、主体的に行動する。

神戸製鋼所 市場のニーズに適合した世界トップレベルの製品・サービスを提供することにより、社会の発展に貢献するとともに、法令その他の社会的規範を遵守し、良き企業市民として、ゆとりのある豊かな職場環境の実現、地球社会の発展、地球環境の保全と豊かで住みやすい社会づくりに貢献する。

三菱マテリアル 企業理念「社会に不可欠な基礎素材を供給するとともに、環境負荷の低減や循環型社会システムの構築を目指すなど、事業活動を通じて豊かな社会づくりへ貢献する」のもとに、引き続き社会に貢献し、ステークホルダーから信頼される企業であることを目指す。

日立造船 企業理念「技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し豊かな未来に貢献する」のもとに、健全な事業活動により適切な利益をあげ、社会・株主・取引先・役職員への還元を図り、社会の発展に寄与する。

三菱重工業 社は「社業を通じて社会の進歩に貢献する」のもとに、適法・公正・透明な事業活動を当然の前提としつつ、豊かな社会づくりに役立つ商品や技術を提供し続けることをC S Rの機軸とし、「卓越した技術でお客様の信頼に応え、世界中の人びとの安全で豊かな生活に貢献し発展し続ける」企業を目指す。

以上に掲げ上げた企業は総じて、松下幸之助、したがってまた松下電器の経営理念と類似の経営理念を基本に据えながら、それぞれの事業活動を行い、そしてまたそれぞれのC S R経営を展開しているものと思われる。しかしながら、そこに展開される各企業の事業活動を主導する経営理念、そしてまたC S Rが、松下幸之助、したがってまた松下電器のそれと比較して、質的にどれほど類似しているかは定かではない。各社についてそれを確かめるには、さらに多くの作業が必要になる。ここでは、その作業は諦めて、正確さに欠けるが、文言上の類似性によって判断するほかはない。

8 C S R時代と松下幸之助

以上において、筆者は、企業の社会的責任が、旧い概念から新しい

概念へ推移するにつれて、日本の企業社会にもようやくCSR時代が到来するようになったことを鳥瞰的に論じてきたのであるが、そこから明らかになった諸点（ただし、一部に本稿で言及しなかった内容も含む）を、私見を交えながらまとめれば、以下のように整理することができよう。

1 企業の社会的存在の根拠は、消費者が必要とする良質で安心・安全な財・サービスの提供という順機能の遂行にある。しかし、それがしばしば利益第一主義と結びつくとき、社会の進歩・発展を阻害するような逆機能に転じる恐れがある。この逆機能に対する社会からの反発が、やがて企業に社会性、すなわち、社会的責任の必要性和重要性を自覚させるようになった。それとともに、企業の活動が、社会性軽視の経済活動から社会性重視の経済活動に移り、その結果、企業の社会的役割は、順機能重視の経営から逆機能重視の経営へと転じるようになった。

2 企業の社会的責任は、内円、中円、外円という三つの同心円で表すことも、また、経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任という四つの階層、または経済的責任、法的責任、倫理的責任という三つの階層で表すこともできるが、企業が社会環境の改善に広く関与するにつれて生じる外円部分の社会貢献的責任あるいは倫理的責任は、これを求める社会からの声が大きくなればなるほど、広がっていく可能性はある。しかし、市場経済社会にあつては、常に収益性が社会性よりも優先されるのであり、企業経営において社会性がどれほど重視されてい

ったとしても、そこには、おのずから企業として行える限界がある。

3 企業における社会的責任の実践は、初めは受動的であつたが、次第に能動的になり、やがて企業市民、企業倫理、社会的業績等の概念をも取り込みながら、実践上および概念上の充実が図られている。

4 新しい企業の社会的責任がCSRの名において内外で注目を集めている理由としては、グローバル化に伴う貧富の格差拡大、環境破壊等に対する開発途上国やNGOの懸念、利益至上の経営を是正し節度ある企業行動を求める機運、環境、人権、労働環境への配慮を求める消費者行動、社会性、倫理性を重視する投資家の意識変化、社会から信頼される企業を選別するNPOなどの社会の厳しい目などが挙げられる。

5 国際的にも国内的にも合意形成されたCSRの定義はまだないが、CSRが対象とするものは市場（誠実な企業活動）、環境（地球への配慮）、人間（人間の尊重）および社会（社会との調和）であり、企業の経済的側面という前輪と社会・人間・環境的側面という後輪とをつなぐ車軸の働きをするのがCSRである。したがって、両輪はCSRを介して長期的には企業業績に寄与し得るものである。

6 国際的にCSRに関する各種の国際基準や規格化の動きが活発化しつつあるが、責任の内容が明確ではない（その内容としては、社会に対する最低の責任と自主的な責任とが考えられる）

ので、CSRの規格化は容易でないであろう。³⁾

7 日本におけるCSRへの関心は、如上の国際的動向に敏感な風土や、企業不祥事の発生防止に対するCSRへの期待感から非常に高まっている。確かにCSRがコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスと連動すれば、それは、企業不祥事の発生防止にとって極めて実効あるものになり得るであろう。とはいえ、日本におけるCSRへの取り組みの現状は、ようやく緒に就いたばかりではないが、それが本格的に軌道に乗る日はそう遠くないであろう。

CSR時代を迎えて、私たちは、松下幸之助の企業観・経営観、そしてまた企業の社会的責任観をどのように受け止めたらいであろうか。

つづめて言えば、企業は本質的に社会の公器であるという企業観が、松下幸之助の根幹をなしている。企業も、そしてその活動に必要とされる人、物、金などの経営資源も、すべて天下のものであって、企業はその本業を通じてなんらかのプラスを生み出し、社会の向上、共同生活の発展に貢献しなければならない。なぜなら、企業も、政治、学問、芸術と同じように、より良き人間生活、より良き共同生活のために必要とされているからである。この共通の使命（これこそが企業の真の使命にはかならない）を企業は誠実に果たす責任を負っている（だから、赤字を出すことは企業の国家的・国民的な罪悪であり、本当は許されないことになる）。それが企業の基本的な社会的責任にほかならない。ここに企業の基本的な社会的責任と、そこから派生したいくつかの社会的責任（例えば、人材の育成、適正利潤の獲得、地

域・環境との調和、公害の防除・絶滅、過密過疎の解消など）とを負って、企業の使命を果たしていく要の位置にあるのが、経営者なのである。経営者は、共存共栄という自然の理法、社会の理法に根ざした正しい経営理念をもつて、事業運営に当たらなければならない。しかし、経営者を始めとするすべての企業構成員が自主・独立性をもち、協力し合う態勢を敷かない限り、共存共栄はあり得ないというのが、松下の経営観なのである。

このような松下の企業観・経営観を貫流する企業の真の使命、すなわち、本業を通じて社会生活の向上、人びとの幸せに貢献する使命を誠実に果たしていくことが、企業の社会的責任の基本をなしている。松下によれば、その本業から適正利潤を生み出し、それをさまざまな形で国家社会に還元していくことも、そしてまた、本業の遂行過程が社会と調和していることも、企業の社会的責任の大切な要因をなしているのである。松下はさらに、これらの基本的要因を補完する要因として、「公明正大」「透明性」「対立と調和」「見えざる契約」「赤字は罪悪」「品質」「人権尊重」「株主に対する責任」「従業員に対する責任」「地域社会」「公害」等の鍵概念も随所に掲げている。こうした諸々の要因から松下の企業の社会的責任観は成り立っており、それはまさしく新しい企業の社会的責任観、すなわち、CSR観そのものにほかならないのである。⁴⁾

松下電器の生みの親・松下幸之助がこのような企業観・経営観・企業の社会的責任観を抱き始めたのは、松下が松下電気器具製作所を設立してから数年後のことであり、それらを悟ったのは、一九二九年か

ら一九三二年にかけてのことであった。こうして生み出された松下幸之助の経営思想は、広大無辺の感があり、ひとり企業についてのみならず、国家、地方自治体を始めとするあらゆる人間組織体についても深いかかわりをもち得る思想となつて、爾後広がり、そして深まつていくのである。それは、あらゆる人間組織体の経営の根本原理を説いた深遠な経営思想であり、普遍性のある経営思想である。

私たちの生きる今日の時代は、社会・政治・経済・経営等の環境が目まぐるしく変化する状況下にある。それは、近い将来ですら読み切れない不透明な時代である。松下幸之助が自らの経営実践の土壌から大切に育て上げた貴重な精神的遺産は、これから生きていかなければならない私たちに、大きな勇気と自信を与え続けていくであろう。しかし、ありとあらゆる組織体を操縦しているのは、生身の人間である。そこに繰り広げられる生臭い現実の世界は、不祥事にあふれている。これを完全になくすことが不可能であるにしても、私たちは、拱手傍観していてよいだろうか。私たちは、松下の遺産を味得し実践するときにもう来ているのではなからうか。

【注】

- (1) キャロルは、企業の社会的責任について、一九七九年および一九九一年の論文では、経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任の四階層説を採っていたが、二〇〇三年のシュワルツとの共同論文では、社会貢献的責任を倫理的責任に含め、経済的責任、法的責任、倫理的責任の三階層説に変わった。この点に関し

つは、つぎの文献を参照された。

Carroll, A. B. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 18, 49-58, 1979.

Carroll, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48, July-August, 1991.

Schwartz, M. S. and Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 503-530, October, 2003.

- (2) この点に関しては、つぎの文献に示唆を得ている。

リコーグループ『社会的責任経営報告書2004』株式会社リコー、二〇〇四年

リコーグループ『社会的責任経営報告書2005』株式会社リコー、二〇〇五年

- (3) この点に関しては、つぎの文献に示唆を得ている。

リコーグループ『社会的責任経営報告書2004』株式会社リコー、二〇〇四年

リコーグループ『社会的責任経営報告書2005』株式会社リコー、二〇〇五年

- (4) このような松下幸之助の企業観・経営観・企業の社会的責任観について、筆者は、必ずしも諸手を挙げて賛同しているわけではない。その主な理由を、以下に挙げておきたい。

第一は、企業は社会の公器であるという企業観についてである。筆者は、松下が、企業の社会的存在の根拠を「本業を通じて社会生活の向上、人びとの幸せに貢献する」という企業の使命に求めていることには同意する。なぜなら、筆者も、その根拠を、「消費者が必要とする良質で安心・安全な財・サービスの提供」という企業の順機能に求めているからである。そうだからといって、筆者は、「企業も、そしてその活動に必要とされる人、物、金などの経営資源も、すべて天下のもの」という松下の企業観に、直ちに同意するわけにはいかない。筆者は、「社会の公器」を、企業は生来天下のものという意味で捉えるのではなく、大規模化した企業のみがもち得る社会的制度という意味で捉えているからである。

第二は、社会性、すなわち、社会的責任の範囲についてである。松下は、これを広義に解し、収益性（つまり、適正利潤）を含む概念として捉えているが、筆者は、これを狭義に解し、収益性（つまり、極大利潤——これは松下の言う適正利潤に相当すると思われる）を含まない概念として捉えているからである。

第三は、収益性と社会性との関係についてである。松下は、社会性を基本的社会性として、収益性を派生的社会性の一つとして捉えながら、社会性自体は事業経営の目的をなすものであるが、収益性は事業経営の結果として得られるものと解している。だが、筆者は、収益性と社会性とをいずれも事業経営の目的と解しており、「市場経済社会にあつては、常に収益性が社会性よりも優先

されるのであり、企業経営において社会性がどれほど重視されていったとしても、そこには、おのずから企業として行える限界がある」と考えている。

第四は、利潤観についてである。松下によれば、利潤、すなわち、適正利潤は、「社会の良識によつて承認された利益であり、企業の本来の使命を全うする活動の結果として得られるもの」であり、それは、「激しい競争の中で、骨身を削るような思いをして、徹底的な合理化を図ることによつて、はじめて獲得されるもの」である。それは、まさしく事業力による自由かつ公正な競争のもので、はじめて可能になるものである。だが、筆者は、利潤、すなわち、極大利潤の獲得そのものが企業の生得的目的であり、したがって、企業の営む事業はおのずから営利事業として展開されるものと解している。

第五は、いわゆる水道哲学についてである。松下は、若き経営者として、「わが社の真の使命は、物資を水道の水のごとく安価無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設することにある」という経営理念を抱き、これを生涯にわたって実践した。しかし、こうした意味の経営理念が、消費者のニーズが多様化し、生産形態が多種多量生産から多種少量生産へ転換した今日の時代に、果たしていまなお事業経営の根本理念たり得るかどうかは疑わしいように思われる。

《参考文献》

- ・ 有森隆「日本企業モラルハザード史」文藝春秋、二〇〇三年
- ・ 梅澤正「企業と社会—社会学からのアプローチ—」ミネルヴァ書房、二〇〇〇年
- ・ 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
- ・ 小原明「経営理念の形成とその実践—松下電器の事例—」経営哲学学会編『経営哲学論集』第17集、二〇〇一年、八六—八九頁
- ・ 加藤久男「今日的視点から幸之助思想を訴求する歴史館特別展—「創業者メモリアルウィーク特別展」を振り返って—」『論叢 松下幸之助』第4号、PHP総合研究所、二〇〇五年、八七一—〇七頁
- ・ 環境省「平成十六年度「環境にやさしい企業行動調査」調査結果【概要版】」環境省、二〇〇五年
- ・ Carroll, A. B. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 18, 49-58, 1979.
- ・ Carroll, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, July-August, 39-48, 1991.
- ・ Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective. In: M. J. Epstein and K. O. Hanson (Eds.), *The Accountable Corporation*, Vol. 3 *Corporate Social Responsibility*: 3-30. Connecticut: Praeger Publishers, 2006.
- ・ 経営学史学会編『経営学史事典』文眞堂、二〇〇二年
- ・ 経済同友会「『市場の進化』と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—」経済同友会、二〇〇三年
- ・ 経済同友会「日本企業のCSR…現状と課題—自己評価レポート2003—」経済同友会、二〇〇四年
- ・ 櫻井克彦「企業社会責任研究の生成・発展・分化とその今日的課題」名古屋大学経済学部『経済科学』第47巻第4号、二〇〇〇年、二九—四九頁
- ・ Schwartz, M. S. and Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 503-530, October, 2003.
- ・ 谷本寛治編著『CSR経営—企業の社会的責任とステイクホルダー—』中央経済社、二〇〇四年
- ・ 津田秀和「『企業と社会』論における「責任」概念の再検討」愛知学院大学『経営学研究』第12巻第1号、二〇〇二年、三五—四七頁
- ・ 東洋経済新報社『CSR企業総覧』2006年版、『週刊東洋経済』臨時増刊、第5980号、二〇〇五年
- ・ 西岡健夫「経営学における倫理・責任問題の理論的変遷と未来展望」経営学史学会編『経営学百年—鳥瞰と未来展望—』文眞堂、二〇〇〇年
- ・ 日本経済団体連合会「企業行動憲章実行の手引き(第4版)」日本経済団体連合会、二〇〇四年
- ・ 日本経済団体連合会「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果」日本経済団体連合会、二〇〇五年十月二十一日
- ・ 日本経済団体連合会「CSRインフォメーション」第一号〜第七号、二〇〇五年

- ・平田光弘「新世紀の日本における企業統治の光と影」経営行動研究学会編『経営行動研究年報』第11号、二〇〇二年
 - ・平田光弘「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」東洋大学経営学部『経営論集』57号、二〇〇二年、一一五頁
 - ・平田光弘「コンプライアンス経営とは何か」東洋大学経営学部『経営論集』61号、二〇〇三年、一二三―一二七頁
 - ・P H P 総合研究所研究本部編『松下幸之助小事典―キーワードで読む経営哲学―』P H P 研究所、一九九三年
 - ・松下グループ『社会・環境報告2005』松下電器産業株式会社、二〇〇五年
 - ・松下幸之助「なぜ」文藝春秋、一九六五年
 - ・松下幸之助「かえりみて明日を思う」P H P 研究所、一九七三年
 - ・松下幸之助『実践経営哲学』P H P 研究所、一九七八年
 - ・松下幸之助「企業の社会的責任とは何か？」P H P 研究所、二〇〇四年
 - ・松下幸之助／ルイス・ランドボルグ『日米・経営者の発想』P H P 研究所、一九八〇年
 - ・松下電器歴史館「メモリアルウィーク特別展『松下幸之助とCSR―持続可能な社会の実現を目指して―』」松下電器歴史館、二〇〇五年
 - ・水尾順一・田中宏司編著『CSRマネジメント―ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任―』生産性出版、二〇〇四年
 - ・森本三男「企業社会責任の経営学的研究」白桃書房、一九九四年
 - ・リコーグループ『社会的責任経営報告書2004』株式会社リコー、二〇〇四年
 - ・リコーグループ『社会的責任経営報告書2005』株式会社リコー、二〇〇五年
- (ひらた・みつひろ 星城大学教授)

戦前における友松圓諦の真理運動

——高嶋米峰、松下幸之助との連関と共に

坂本慎一

序

友松圓諦（一八九五～一九七三）は、戦前から戦後にかけて活躍した仏教学者であり、仏教啓蒙家である。圓諦は昭和九（一九三四）年にラジオで「法句経講義」を放送して爆発的な人気を呼び、真理運動を興した。高嶋米峰らの新仏教運動を継承したこの運動（後述）は、東京と大阪を中心に全国へ波及し、正会員（同信）だけで二万五千人以上を集めた。「真理運動」の名は、当時において広く知られていたと言って良い。

松下幸之助は、敗戦によって荒廃した日本を見て、繁栄を通じた平和と幸福を目指すPHP運動を興した。幸之助は、昭和二三（一九四八）年二月一日、大阪市立愛珠幼稚園において開かれた「PHP講話及座談会」で、次のように言っている。

信というやつはやはり一つの信心を持たねばいけない訳です。PHPに対す一つの信仰を持つと言うことですね。解というやつは、真理を究めるといふか、理解を持って行くということですね。

何でも両心で行くと言うことは、PHPをやはり大衆は、PHP運動はいいのだ、PHP運動をやれば、必ずよくなつて来るんだ、あれは真理運動だと言うことだけを頭に入れて行く訳ですね。¹

幸之助は、ここで「真理運動」と述べている。幸之助がどの程度詳しく真理運動について知っていたのか定かではないが、「真理運動」と言っていることは注目すべきである。また、同年の一〇月二三日、PHP定例研究講座「教育の大本」と題する講話の質疑応答で次のように言っている。

松下 PHP運動とは宗教運動であるか。違う。それでは精神作興運動か。違う。社会運動か。違う。それじゃなんだ、という、その全部を包含したものだ。PHP運動は全部を包含しているんだ、だからいわば宗教運動とも言えるし……

問 PHPは真理運動と理解しますが。

松下 それだけじゃなく、また精神運動ともいえる。そうして社会運動とも言える。そうして宗教や精神運動や、社会運動だ

けかという、決してそうではない。要するにそこに現実的性格を十分に盛っているのである。現実的性格をはつきりとつかむのである。精神運動でも、社会運動でもなんでもない。また宗教運動でもない。要するに、お互いの生活、生々しい教育、生活をはつきりつかんだ、いわゆる明日のパンをおいしく食べるという運動です。

幸之助は、ここではPHP運動とは真理運動を含み、それだけではなく社会運動などさまざまな側面を含むものであると説明している。幸之助は真理運動を継承しつつも、さらに何らかの形で一段上の運動を目指していたようである。

幸之助によるこれらの発言から、次のことが分かる。第一にどうやら幸之助は真理運動について知っていたようであり、これとPHP運動との連関を示唆している。第二に、質疑応答にもあるように、当時の人の中にはPHP運動と真理運動が似ていると感じた人もいたことである。

真理運動を主導した圓諦自身は、「私の読書遍歴」という文章で、次のように言っている。

松下幸之助さんの『なぜ』という本などは、ちよつと私の申すのと同じような主張ですけども、やっぱりいい本だなあと思って読んでおります。

『なぜ』は昭和四〇（一九六五）年に出版された幸之助の本であり、政治や道徳についてさまざまに論じている。圓諦は、幸之助の主張が自分の主張とよく似ていることに気がついていたようである。圓諦は初期の『PHP』誌に何度か寄稿しており、PHP研究所とも交流があった。

圓諦に関する今日までの先行研究は、その社会的影響力に比べると非常に少ない。最も詳しい著作は、圓諦の息子であった友松諦道と娘であった山本幸世の共編による『人の生をうくるは難く 友松圓諦小伝』（真理運動本部、一九七五年）と、山本幸世による『友松圓諦日記抄 道をききてこころやすらかなり』（真理舎、一九八九年）である。両書とも、圓諦の事蹟については詳しいが、真理運動の詳細についてはまだ研究の余地を残していると言つて良い。

本稿では、分析対象とする時代を戦前に限り、PHP運動に似ているとされた真理運動がどのようなものであったのかを探りたい。特に真理運動のリーダーであった友松圓諦について、その思想と事蹟を明らかにする。また真理運動がその精神を引き継いだとしている新仏教運動と、幸之助によるPHP運動との比較も試みたい。さらに圓諦による戦争肯定についても分析し、幸之助が真理運動とよく似た運動を興しながらも真理運動自体には参加しなかった理由を推測したい。

（以下、雑誌『真理』からの引用は、昭和一〇年五月号一二頁を「真理S1015112」と記す）

I 真理運動までの友松圓諦

1 友松圓諦の前半生

友松圓諦は明治二八（一八九五）年四月一日、名古屋市中区矢場町若宮裏、現在の若宮八幡社の付近で生れた。父の勝次郎について圓諦は「米穀小売商と精米工場とをかねてゐた」（真理S一一―七―一二）と述べ、父は「仰々に商売に上手で、一代に相当に産をなした人」としている。生家の宗派は浄土真宗東本願寺派であった。圓諦は、明治三七（一九〇四）年二月一三日、満九歳で叔父が経営する浄土宗の安民寺に跡継ぎとして養子に出された。寺の場所は当時の住所で東京市深川区三好町三一であり、余り裕福な寺ではなかったようである。

その後は、寺での生活が不満で、中学のころから「仏教改革」（真理S一一―五―一二）を志したと証言している。また、寺を出ようと医者を目指し、一高を受験して落第したとも言っている。宗教大学（現・大正大学）に入学の後、在学中に足かけ二年に渡って近衛歩兵第二連隊へ入隊した。後の圓諦は、「仏教の狙ふところ」は「軍隊の狙ふところ」と同じだと述べている。宗教大学では、特に渡邊海旭から教えを受けることが多かった（後述）。宗教大学卒業後は、慶應義塾大学文学部史学科で学び、歴史学の田中萃一郎、日本経済思想史の瀧本誠一に師事した。慶應では「五ヶ年」に渡って学び、「卒業するとき四人のうちの三番というすばらしい成績であった」と言っている。

卒業後はそのまま慶應で教鞭をとっていたが（真理S一一―五―五）、昭和二（一九二七）年に渡欧した。費用は幼少時代からのバトロンであった、実業家の藤井栄三郎などが負担したようである。留学の目的は、マックス・ウェーバーの研究であった。ハイデルベルク大学では、マックス・ウェーザー教授（不詳）に特に師事しており、隣の家に住んでいたと証言している。その他、同大学では、カール・ヤスパースやカール・マンハイムにも教えを受けた。その後フランスへ渡り、シルヴァン・レヴィに会ったことで、明治時代の日本の仏教を研究しようと志した（後述）。圓諦は昭和六（一九三一）年四月に帰国し、以後研究に励んだ。

2 研究者としての友松圓諦―瀧本誠一門下として―

友松圓諦は、最初の本格的な研究書となる『仏教経済思想研究 第一巻』の自序で、次のように自らの学問を振り返っている。

慶應義塾の史学科に籍を置くや、故田中萃一郎博士と渡邊海旭ドクトルとは三ヶ年間、東照宮三百年記念奨学金の補助を斡旋して僕のこの研究を鞭撻せられた。研究漸くならんとして忽ち大正十二年、震災の厄難に遭ひ文献資料悉く烏有に帰し辛じて身を以て免かるゝを得た。田中博士も又是に先んずる二句にして突然他界せられ、内外のこの不幸は僕の研究に致命的の打撃を与へた。爾後今日に至る十年に近からんとして誠に僕の怠慢と貧窮とが瀧本誠一博士の倦まざる指導を有ちながら常に研究に集注することを

許さなかったのは故田中博士に対しても誠に慚愧に堪へないところである。幸に、昭和二年秋、内外の援助により留学の好機を恵まれたので、滞欧三ヶ年半、僕の念願はたゞの学的債務を少しでもはたしたいことであつた。

圓諦は、当時亡くなつたばかりの田中幸一郎と、渡邊海旭、瀧本誠一を師事した先生としてゐる。このうち経済思想家は瀧本だけであるが、瀧本について圓諦は他の著作の中でも敬意を払いながらしばしば言及している。

瀧本誠一は安政四（一八五七）年に江戸麻布龍土町の宇和島藩邸で同藩藩士の子として生れた。学校教員や朝日新聞記者を経て、明治二五（一八九二）年頃から経済学を独学で勉強し始めたようである。慶應義塾で教鞭をとるようになったのは大正八（一九一九）年であつた。瀧本の学問について小室正紀は、「良い意味でのディレッタンティズムあるいはアマチュアリズムとも呼べる広い関心と知識が基礎にある」とし、「ディレッタンティズムを一方で持ちながら、晩年のライフワークとなつていった仕事は、日本経済思想史や経済史に関する史料集の編纂という、極めてアカデミツクな作業であつた」としている。

『経済一家言』で瀧本は、経済学の一部が「数学、幾何学若くは理化学の如き外見を得せしめたる」ことは「浅学俗儒の徒を欲ばしむるに足るべし」と雖も、是れ実に斯学を殺したるもの」と主張する。経済学の数学化の原因を作つたアダム・スミスに対しては、「アダム・スミスの罪人たるに止まらず兼て又学問界の大罪人と為さる可らざる

なり」と厳しく批判している。

瀧本が推奨したのは儒学的な経世済民の思想であつた。瀧本は「儒者の解釈は或る制限の下に概ね最近の学説即ち之れを以て社会に於ける人間の経済的行為を支配する現象を講究する所の学問とするの意見に符合するものありと信ずるなり」と述べる。儒学的な経世済民思想は、「今日に謂ふ新らしい思想に近い」としている。この「新らしい思想」が何を意味しているのかは分からないが、これが儒教的な経世済民思想に似ていると解釈しているのである。『日本法制経済史』の序文では次のように言っている。

経済学は経世の学である。経世済民の学である。夫れでヨーロッパにおいては経国済民の学をアダムスミスが唱へたが、マンチエスタースクールなどで説くやうになり、卑しい錢金の勘定の学のやうになつた。眞の経済学はそんなものではない。

瀧本は「卑しい錢金の勘定の学」となつた当時の欧米の経済学に対し、批判的であつた。

圓諦は、こうした瀧本の思想を明白に相統している。まず、圓諦は「私は福沢先生の教へを受けて居る一人であります」と述べているように、自身が慶応の出身であることに強い誇りを持っていた。そのうえで「現代の欧米経済学説といふものは、目に見える、直ちに勘定出来るだけの原因しか考へてゐない、非常に貧弱なる因果論だけだ」と述べている。また『真理』でも次のように言っている。

今日では西洋の経済学のために、賃金がさきにきまって、労働時間がきまって、そこから労働者が出来る様に思ふと大間違ひです。時間には労働賃金の基礎は出て来ない。現代人は非科学的な西洋の経済的思想に迷はされてゐる。人間は働くこと、はたのお役に立つこと、これから値段がきまるのです。(真理S一一—五—一

四二)

圓諦はしばしば厳しく欧米の経済学を批判し、自らが信じる仏教的な経済思想を主張する。彼が思いきつて欧米の経済学説を批判できたのは、やはり恩師であつた龍本がこれを厳しく批判していたからであろう。この態度は後に述べるように、松下幸之助にも相通ずると考えて良い。

3 新仏教との出会いとその位置づけ

友松圓諦は、新仏教徒同志会の思想との出会いについて、大正元(一九一二年)の義兄の死がきっかけであつたと回想している。³⁹⁾ 義兄が新仏教など近代仏教思想関連の書を多く残して死去したため、それらの蔵書が当時学生であつた圓諦のものとなつた。義兄の蔵書は、若き圓諦の関心を新仏教へ引きつけるのに充分であつた。

そもそも古代インドの仏教を研究しようとして欧州へ留学した圓諦が、明治時代の日本の仏教思想に興味を持ったきっかけは、フランスにおけるシルヴァン・レヴィの示唆によるものである。レヴィは圓諦

に「わざわざインドの古代の勉強をしているけれども、そんなものは、充分資料はないんだ」と述べ、日本に「帰ったら、明治関係の仏教資料を集めてみたらどうか」と示唆したという。圓諦は「ヨーロッパに行きますといふと、かへって日本がわかります」(真理S一〇—九—一三八)と述べており、レヴィの示唆は当時の圓諦にとって共感するものだったようである。

直接会つた人物としては、先の引用にもあつた通り、圓諦は新仏教徒同志会メンバーの渡邊海旭(一八七二—一九三三)から大きな影響を受けた。⁴⁰⁾ 海旭について高嶋米峰は、雑誌『新仏教』発刊のころ多額の寄付をしてくれたと証言している。⁴¹⁾ 海旭は一〇年間ドイツへ留学(一九〇〇—一〇)し、帰国後は宗教大学や東洋大学で教授をしながら、東西仏教の橋渡しの役割を果たした。海旭は、大乘仏教の精神に基づいた社会事業を起こしたり、「新戒律主義」を提唱するなど、多彩な活躍をした仏教者であつた。

また、圓諦は新仏教運動のリーダー格であつた米峰とも懇意であつた。圓諦によれば「個人的に懇意にさせて頂いたのは聖徳太子の鑽仰運動を通じてからのことであつた」という。⁴²⁾ 米峰の死後、圓諦は次のように述べている。

先生の話風警告には、その声、その語調に、独特のものがあつた。何の気なしにラジオから流れてくる声にも、「高嶋先生だな」と気づくほどであつた。たしか、終戦直後だつたと思ふが、当時、長野の疎開先きでラジオ講演をうかつたときほど、感銘ふかく

感じたことはなかった。少しばかりこの方面には興味をもつたので、永田青嵐、下村海南のお二人と共に、いつもききもらすまいと注意して伺ったものだ。とりわけ先生の話風にはいつも「警世の声調」があった。

圓諦は、米峰と個人的に懇意にしていたのみならず、ラジオ講演の「話風」にも強い関心があった。実際に会った回数に限られているであろうから、ラジオ講演から米峰の思想を摂取した部分も大きかったのではないか。

このようにさまざまな経路から圓諦は新仏教の影響を受けた。真理運動の初期において、圓諦は次のように述べている。

「全日本真理運動」の登録せる同信、一万四千有余名について見るに、専門の仏教々役者はその一割にも及んでゐない。……真理実践の運動は今や、町に村に、学校に工場に、商店に官衙に、男性に女性にあらゆる方面に向つて根づよい歩みをつづけてゐる所以だと思ふ。あの明治仏教史に華やかな色彩あるページをつづらせてゐる「新仏教徒」の運動がやはりその半数に近い同信を在俗者の間にもつてゐたことは誠になつかしいことである。今や、当時の血氣青年は一部の者を除いては、或は鬼籍に入り或は平和なる晩年をたのしんでゐられる。私達は彼らの念願をうけついで、これを現代的形態の上に実践しようとしてゐる。(真理S—〇一七—二二三)

真理運動は新仏教運動を意図的に「うけついで」いたものであった。言わば「昭和版・新仏教運動」が真理運動であったと解釈できる。義兄の蔵書やラジオによる米峰の啓蒙、海旭との交流やレヴィの示唆によって、圓諦は新仏教運動を継承する運動を興したのである。

新仏教運動と真理運動の相違については後に詳論するが、新仏教を一步進めたこととして特に注目すべきなのは次の点である。新仏教は井上円了の「仏教活論」を受けついで、仏教は時代に合わせて現世肯定的でなければならないと主張した。これに対して圓諦は、学術的な古代仏教研究から得た結論として、仏教とはその原点において現世的なものであったと主張したのである。

圓諦は「仏教は後世考へられたやうな実世間を無視した観念論ではない」(真理S—〇一八—五)と述べ、釈迦が商工業に関する道徳をしばしば説いていたとしている。また、「釈尊にとつて重大なる役目は、つねに人間に往来して世間を利し、人天のためにはたらくこととあります」と主張していた。仏陀は「ただ常識的、実践的な『正行』を要求」し、古代の「多くのインドの宗教の中で、めずらしく地上的で、建設的であった」のが原始仏教であった。圓諦はこれを、自身による学術的な見解として述べていた。(圓諦による原始仏教の研究に関する議論の詳細は、本稿の課題を超えるのでここでは不問に付したい)

こうした真理運動に米峰も共感したのか、彼も真理運動に参加していた様子がうかがえる。昭和一五(一九四〇)年、京都の知恩院にお

いて開かれた講演会に、講師として圓諦の名と米峰の名が並べられている（真理S一五―三一―〇三）。その他、雑誌『真理』における米峰の寄稿は、長い文章だけでも終戦まで六回、短文も含めると一六回にも及ぶ。その他新仏教徒同志会メンバーとしては、杉村楚人冠（真理S一〇―一―六三など）や加藤咄堂（真理S一四―一―一六八―七二）なども寄稿している。昭和一三（一九三八）年当時の新仏教徒同志会について加藤咄堂は「当初の青年、今は老年、意気は旺んだが、各自其活動を自由にして居るから集団としては談話会と同人雑誌に名称を留めて居る位だ」（真理S一三―二―四六）と述べている。やはり実働部隊としては、真理運動がその代わりをしたと解釈して良い。真理運動は新仏教運動を受けついでと認識していたが、新仏教徒も真理運動に期待するものがあつたのではないか。

II 真理運動の展開

1 真理運動の発端、運動の実態、特徴

昭和九（一九三四）年二月の中旬頃、第一書房で仲間の将棋の観戦をしていた友松圓諦へ、日本放送協会放送部長であつた矢部健次郎から会いたいという電話があつた。翌日放送協会へ行くと、三月一日から二週間、毎朝三〇分ほど仏典の講義をして欲しいという依頼があつたという。これが真理運動の発端である。

圓諦は一日間『法句経』について、「原稿を読まずにメモを片手に三十分間の放送」を行なつた。放送が終了する前から、放送協会へ

大量の手紙が届き、その数は数百通にものぼつたという。その反響は爆発的なものであり、日本放送協会も「聖典講義は昭和九年の放送史を飾る一大収穫である」と述べた。歴史的とも言うべき反響を呼んだ原因について、圓諦は当時仏教を求めるような「時代思想の動き流れ」があつたこと、『法句経』の講義は若いころから行なつていたので「自分としても多少の自信はあつた」こと、さらに「滞欧四年のあと帰朝したので多少私の身についていた新鮮な西歐的気分も幾らか役に立ったのかもしれない」と述べている。

この反響を受けて第一書房から、圓諦と、ラジオの「般若心経講義」で人気を呼んだ高神覺昇を中心に、雑誌を刊行しようという提案を受けた（真理S一四―一〇―一七）。協議の結果、バトロンであつた藤井栄三郎の援助もあつて、雑誌の刊行は独自に行なうこととなつた。当初の中心メンバーはこの三人の他に松岡譲と江部鴨村がいる。昭和九（一九三四）年九月一日銀座に事務所を構えて真理運動の発足とし、翌年一月の『真理』創刊号までは第一書房発行の雑誌『セルバン』で運動の紹介を行なつた（真理S一四―一〇―一七）。『真理』創刊まで四ヵ月余りの間に既に全国に二〇〇以上の支部が出来ていた。

運動の目的は「一言で言へば、すべての人々に人間生活の指導原理を与へ、人生の価値に目覚めさせたい」（真理S一〇―一六―一五七―八）と説明している。こうした運動を六年前から待望していたという人もおり（真理S一〇―三―一六〇）、圓諦自身も「おそかれ、早かれ、誰人かによつて起されねばならないところのものであつた」（真理S一〇―二―二）と述べている。恐らくは米峰ら新仏教徒同志会による

頻繁なラジオ出演によって、既に機は熟していたのであって、彼らが説く理念を実際の行動に移すことが待ち望まれていたのではないか。その具体的な受け皿となったのが、真理運動であったと考えられる。

運動の具体的な行動は、主に四点挙げられる。第一に地方で支部を作ることに、第二に全国大会を開くこと、第三に機関誌を発行すること、第四に山中結衆を行なうことである。

支部の作り方について『真理』は具体的に指南している。支部は五人いれば結成でき(真理S一三―四―一四六―七)、支部が集まって支部連合となっていた。支部の具体的な活動としては、定例講話会、仏典研究会、座談会などを行なっていた。座談会では、日々の生活における仏教的反省が話し合われたようである。地方ごとに機関誌を発行することもあり、『大阪真理』は非常な反響を呼んだ(真理S一〇―四―一五九)。圓諦は機会あるごとにこうした支部連合をまわって演説を行ない、九州や(真理S二一―八―五四―九)朝鮮へも出講していた(真理S一三―七―九九―一〇八)。

全国大会は、第一回が名を「第一回全国同信大会」といい、昭和一〇(一九三五)年一月二三―四日の二日間に渡って行なわれた(真理S一〇―一―一三〇―一、S二―一―一三三―四―七)。場所は日比谷公会堂と日本青年館であり、各地方の同信代表などが一五〇〇人、一般参加者が二五〇〇人の合計四〇〇〇人が集まったという。内容は、日比谷公会堂では、真理同信聖歌の斉唱、開会の辞、大会宣言の朗読、各地方同信の挨拶、高神覚昇と圓諦の演説などがあった。次に車三〇〇台で日本青年館へ移動し、圓諦らの法話の後、各地方同信の活動報

告があった。二日目は日本青年館で聖歌斉唱のあと覚昇の法話、総会、職業別の部会(商工業、婦人、教育者、教役者、医師、交通関係、学生七部会)があり、地方別部会も催された。閉会の辞の後には晩餐会があり、晩餐会の参加者は二〇〇名であったという。第二回大会は昭和一一(一九三六)年一月二三―三日、大阪の実相寺と国民会館などで行なわれた(真理S二―一―九―八三、S二―一―七〇―四)。この時は大阪の街中にポスターや立て看板が数多く立てられ、二〇〇〇人が集まった。その後の雑誌『真理』には五周年大会の模様も記されている(真理S一三―一―一〇―一)。

機関誌は中心となったのが月刊誌『真理』であり、創刊号は三万部が発行された(真理S一〇―一―一五五)。「真理」は後に述べるように「論文事件」をきっかけに一般書店での再販をとりやめ、同信への直接販売となった。昭和一一(一九三六)年の八月頃には、『真理』、『真理の友』、『仏教』の三誌がそろい(真理S二―一―九―七六)、これが真理運動の中心的機関誌として位置づけられるようになった。「真理の友」は真理運動の活動の実際を指南した内容だったようであり、「仏教」は仏教学の専門的な内容である。さらに昭和一四(一九三九)年から『二日一訓』というカレンダーも発刊した(真理S二―一―一三九)。他にも『全日本真理運動』という新聞も発刊していたが、これは『仏教』と共に、昭和一四年四月から『真理』へ併合されている(真理S一三―四―一三三)。

山中結衆は、毎年一回富士山麓山中湖畔で行なう合宿であり、第一回の結衆は昭和一〇(一九三五)年八月二日から六日まで行なわれた。

具体的な活動については次のように紹介されている。

五日間の結衆生活を簡単にしるせば、まづ午前四時半木柘の音とともに起床、講師とともに普新行に移り、朝の爽涼の中に長發行をつとめ、五時より厳肅な晨朝謹行に入り、友松・高神両師が交互に曉天講話を行ひ、六時半朝食、八時より講義、十一時半時食、午後一時よりふたゝび講義に入り、衆議會によつて真理運動の実践について意見を聞はせ、教育者、教役者、実業家、農村人、女性、等の各種連盟の協議会と行動方針を決定。午後三時より六時までの長養、無垢両行ののち夕食をしたゝめ、食後経安、軽行と称して思ひ思ひに森林や湖邊を逍遙してしづかな信仰のものがたりにふける。

夕風の訪れとともに一同は演習と衆議に時を忘れ、午後九時のタイムとともに初夜偈の擗けさのうちに就寝。(真理S一〇—九—一五五)

この記事から考えると、活動の大半は講義か討論のようであり、勉強会の合宿としての性格が強かつたようである。合宿では仏教的な思想を如何に日々の生活に活かすかが議論され、ここで話し合われた成果は各地方の支部で広められて、同信の日々の実践として活かされた。この山中結衆は雑誌『真理』で比較的詳しく紹介されていると言つて良い。

さらに真理運動の特徴を四点挙げるとすると、第一に超宗派の活動

であること、第二に経済活動と宗教的反省を結びつけようとする傾向が強いこと、第三に女性や二〇代の若者が比較的多いこと、第四に都市部の人々による活動が多かつたことが指摘できる。

超宗派であることに關して、圓諦は「私達は決してこの運動によつて新宗派を建設しやうなどとはおくびにも思つてゐないことを明瞭に申上げて置きます」(真理S一〇—二—三)と述べている。真理運動は「基督教でも、天理教でもどんな宗派の方でも抱擁してゆく」(真理S一一—四—一五六)運動であつた。

また経済活動との連関について言及は多いが、例えば「商売は信用が大事だ。真面目にやればきつとうだがあがる。お客の役に立つのが商道だ」(真理S一二—九—九〇)と主張していた。詳細は後述するが、彼らは近代資本主義に肯定的であり、資本主義的な活動の中で如何に道徳的であるべきかを議論していたのである。

若者が多いことについて圓諦は、「統計の示すところに従へば『同信教役者』の年齢は大体は二十台の春秋に富む人々のみである」(真理S一〇—七—八)としている。女性が反応したことについても、次のように言っている。

去年の春、法句經の放送講義がまだをはらぬうちから、私はおびたゞしい書信をうけとつたことであるが、そのうちの先づ三分の二に近いものは女性であつたやうに記憶してゐる。講義がをはつてからも、毎日幾組かの訪問者をうけたが、その大半は御婦人であつた。思へば、その当時の、初めてお目にかゝつた女性方が今

日の全日本真理運動の中心的勢力の一部をなしてゐられるのである。(真理S一〇—二二—)

当時は教育の機会に恵まれない女性が多かったと思われるが、真理運動はこうした人々に受け入れられていったのである。

真理運動は都会を中心に広がった運動であった。先の経済の重視とも重なるが、圓諦は次のように言っている。

(真理運動は) ぐんぐんと、日夜勤勞の生活をいとなんでゐる階級にひろがつて行きつゝある。とりわけ、最近、大阪と東京との情勢はこの傾向を最もよく物語つてゐる。今や、仏教の根本精神は机上の空論や、専門學者のいぢくりまはす学説ではなく、現実、実際に、その商店、会社、銀行、工場の中にうごき出さうとしてゐる。といふよりは、真理運動に参加せる商店、会社、工場が正しい全面的な発展を示さうとさへしてゐることは最も注目にあたひする。しかも、それは、その商店の代表者、主人格の人々の発展にはじまつたのでなくして、むしろ、主人達の知らぬ間に、先づ、店員達が自発的に、自主的にうごき出してきたのである。(真理S一〇—八—二)

大阪への広がりについては後に議論するが、ここで重要なことは「商店、会社、銀行、工場」への運動が浸透したことである。特に「大阪と東京」に広がったことは、圓諦の説く思想が農民や漁民向け

というよりは、都会で生活するサラリーマンや経営者向きの思想であったことを物語っている。

2 「論文事件」とその影響⁽¹⁸⁾

初期の真理運動の中で「論文事件」と呼ばれる事件があった。この事件をきっかけに、運動は多少の路線変更を行なっている。事件とは、友松圓諦がゴーストライターに書かせた論文の中に盗作があったことである。岩波書店が昭和一〇(一九三五)年五月に発行した『東洋思想』の中の「印度社会経済思想」は、圓諦の名による論文だが、その一部が大島長三郎による未発表の論文「仏陀時代に於ける仏教と社会との交渉」の無断転用だった。事件の発覚は昭和一一(一九三六)年の六月である。圓諦は、大島に謝罪して学会を引退することになった。ゴーストライターは、越智道順であったと記されている(真理S一一—七—七八)。圓諦は「こゝに静居常在したい決意」(真理S一一—八—九)を表明してしばらくの間は表立った活動を自粛した。後の圓諦はこの事件を回想して「この事件で真理運動は大分脱落者を出したし、越智、増谷(文雄)君を初め初期の幹部は大半ひきさがつてしまつた」と述べている。

幹部に脱落者を出したのは事実であるが、真理運動全体として、「大分脱落者を出した」というのは圓諦の記憶違いであろう。表一やグラフ2を見ると、「論文事件」の昭和一一年六月以前の同信総数は増加率が徐々に鈍り、総数二五〇〇〇人未満で頭打ちのように見える。しかし表2の様に、その後の同信の数は二五〇〇〇を超えており、増

表1 真理運動・同信総数・支部総数(「真理」各号の編集後記より作成)

	同信総数	支部総数
昭和9年12月	5067	224
昭和10年1月	6953	277
昭和10年2月	8501	353
昭和10年3月	9925	414
昭和10年4月	11844	495
昭和10年5月	13159	542
昭和10年6月	14419	594
昭和10年7月	15646	667
昭和10年8月	16612	729
昭和10年9月	17266	754
昭和10年10月	17843	786
昭和10年11月	19290	836
昭和10年12月	20212	865
昭和11年1月	20773	886
昭和11年2月	21214	906
昭和11年3月	21527	919
昭和11年4月	21822	929
昭和11年5月	22143	949
昭和11年6月	22576	969
昭和11年7月	22765	976
昭和11年8月	22901	981

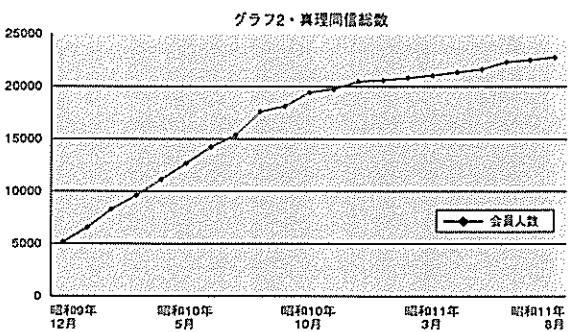
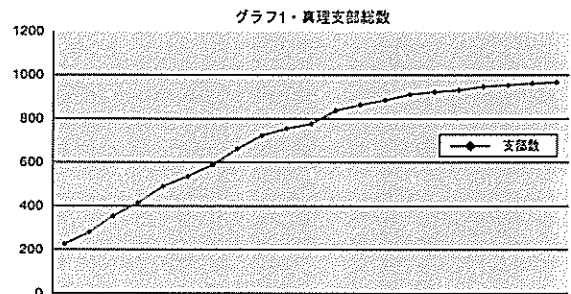


表2 「論文事件」後の真理同信総数(各号の「真理ニュース」や「真理運動とは」等から)

	同信総数
昭和12年6月	24179
昭和12年8月	24513
昭和12年10月	24768
昭和12年11月	24907
昭和13年1月	25084
昭和13年3月	25167
昭和13年5月	25217
昭和13年6月	25256

加するものの一向に減少していない。もちろん事実上の幽霊会員になった同信もいたであろうが、データ上からは同信の減少は確認できない。^⑧「論文事件」の後、昭和十一年の九月号で圓諦は「最近、会員の申し込みや、会費の新納が激増してゐる」(真理S一一九―七四)と言っているので、当時の圓諦は「論文事件」をきっかけに同信が増加したことを認識していた。恐らくは、圓諦の事件に対する真摯な対応が、人々の共感を呼んだために増加したのではないだろうか。

また「論文事件」は、真理運動に質的な変化をもたらした。事件以前の圓諦は「真理運動は真面目すぎるから、中々経済的な基礎が出来

ない。もっと経営を考へなくてはいけないと思つてゐる」(真理S一一六―一二)と述べている。事件以前は、運動の財政に苦慮していたことがうかがえる。

「論文事件」以前から雑誌「真理」は「市場を去つて同信だけの機関誌にしてほしい」(真理S一一七―一〇六)という声もあり、この事件をきっかけに広く普及するより「質」の時代がきた」と考えられるようになった。圓諦は「私は真理をぢみにやってゆきたい」と述べ、雑誌「真理」は「今度からは全部事務所から直送」(同一一〇七)になった。圓諦は、「書店委託販売といふものは私達のやうな学

問畑に育った者のやりきれる者ではない」と言っている⁵¹。

しかしこうした改革の結果、昭和十一年の十一月号で圓諦は「運動の財政が日と共に順調になってきた」（真理S一一一一七七）と言っている。また同信の間に危機意識が広がったのか寄付を申し出る人が全国各地より出て、これが「篤志財」として制度化されることになった（真理S一四一〇一一一七）。「篤志財」は、年間「二三千円の巨額」にのぼったという。その後も一口一円から寄付を募り、一人で一〇〇〇円を寄付する人も出るなど（真理S一四一一二五五）、財政的には安定したようである。「論文事件」は真理運動にとって試練であったが、結果的に財政も安定させることになった。

3 大阪における真理運動―軌道に乗るまで―

友松圓諦が運動の普及に特に力を入れたのは、東京以外では大阪であった。松下幸之助が住んでいた大阪に、真理運動はどのように波及したのであろうか。

最も早い記事では、『真理』創刊号で既に真理運動について「大阪における市民大衆へのアピールがあった」（真理S一〇一一一五六）と書いてある。正確にこれがいつであったのかははっきりしない。この時は大阪に限らず、ラジオの反響を受けて真理運動の開始は各地方で宣言されていたので、その一環であると解釈して良いであろう。

また昭和九（一九三四）年二月一日、大阪毎日新聞社主催によって中之島中央公会堂で「友松圓諦氏大講演会」（真理S一〇一一一八）が開かれた。聴衆は三〇〇〇人だった（真理S一一一一〇一

三二）。既に高神覚昇による同地での演説会は、四〇〇〇人の聴衆を前にして九月に開催済みであった（真理S一一一一〇三〇）。この時の圓諦の来阪をきっかけに、天王寺高等女学校講堂で大阪の同信大会が開かれた。会は大阪市連合支部を結成するとの決議を採択している（真理S一〇一一一九）。

昭和一〇（一九三五）年二月一日、再び来阪した圓諦を招き、北区堂ビル清交社ホールにて、五〇〇余名の同信は「大阪連支結成式」を開いた。会の宣言は「我等同信は一宗一派に偏せず、純真なる仏教徒として現代日本に鬱積せる不安焦燥を一掃し、光明返照の世界を建設せんと念願する」（真理S一〇一一一五七）と述べている。

この時点で圓諦は必ずしも大阪の状態を楽観していなかったようである。圓諦は次のように述べている。

何かの結果を期待し、あかしを求めることは正しい宗教生活じゃないのです。大阪に行きました時「真理運動もあれですぐ何かの功德がある、と約束してくれたら、大阪の人間は十万人位一どきに入りますよ」といふ人がありましたが、さういふ同信は真平ご免蒙りたいと思ひます。（真理S一〇一四一一四七）

圓諦はまだ大阪における真理運動に懐疑的だったのかも知れない。しかし、その後の『真理』は陸續と結成される大阪の支部に関する情報を毎号のように掲載している。昭和一〇年六〇七月の時点で、大阪で結成された支部の数は全部で二九である。東京の一二、静岡の六

五、京都の三二について新潟の二九と同数である（真理S一〇一六一五〇～五、S一〇一七一一六二～七、S一〇一八一五九）。支部一つ当りの人数は固定されていないので、支部の多さが同信の多さに比例しているわけではないが、支部の数だけを見ると、この時点の大阪の支部数はそれほど多くなかった。

昭和一〇（一九三五）年七月一七日大阪同信は、大阪朝日会館大講堂において友松圓諦を迎えた講演会を開いた。圓諦は『現代人の宗教』と題し大阪市民に近代商工業の発展の中に宗教的人間の完成道が厳然として存在することを明示し、『真理商工道』の大旗をかかげ、雄々しく進まんとすることを要望（真理S一〇一九一一五七）したという。

昭和一一（一九三六）年、圓諦は大阪に長期滞在する計画を立てた。真理運動が始まってから初めての長期地方滞在である。当初は、同年四月二〇日から七月一七日まで大阪を拠点に活動する予定であった（真理S一一一四一一五二）。ラジオ出演も予定され、在阪中に九回出演する予定であった（真理S一一一五一一四七）。四月二〇日には予定通り、夫人と大阪に来て『青年学校講座聖典講義』をラジオで放送した（真理S一一一六一一三六）。大阪に来た圓諦は『大阪止住記』を書き（真理S一一一六一一四八）、大阪の様子を見て『先づ大阪をものにすることが大事だ』（同一一一七）と言っている。滞在したのは当時の住所で大阪市東区上本町四二〇の実相寺であった（同一一四二）。既に発刊されていた『大阪真理』同年六月一日発行の第九号は、『今大阪連支では四十九支部を擁している。七月中旬の友松師大阪引上げの時までには相当の支部同信の増加を見ることである

う』（真理S一一一七一三三五）と言っている。この大阪滞在は成果もあったものの、『論文事件』によって急遽東京へ戻らなくてはならなくなり、滞在は六月一五日までとなった（真理S一一一八一七六）。同年九月五日には第一回の『婦敬式』を大阪で開いた（真理S一一一〇一八二二三）。これがどのような意味づけの『式』なのか記事からは不明であるが、おそらく新同信の入会式のようなものではないか。これは東京と大阪だけで行なわれたようであり（同七七四）、ここにも大阪重視の姿勢を見ることができる。

『真理』は同年一〇、一一月号において『真理はのびゆく 大阪の巻』と題し、二回に渡って大阪における活動を紹介している（真理S一一一〇一三〇～三、S一一一四四～七）。地方の詳しい活動紹介としては最初の記事である。記事は、この時の大阪の支部の数を「五十余」（真理S一一一四四）としている。大阪に日本で最初の「円タク」を作った松永定一、当時は高級レストランとしても有名だった「食料品店」の野田屋、皮靴屋の松崎商店、婦人部や青年会と共に、辻吟治と中村新太郎による沖電気の大坂工場、東淀川の武田製薬試験所、鐘紡の淀川工場など工業界における真理運動も紹介している。そのほか三越大阪支店などのデパートにも周囲への指導に熱心な同信がいて、日々の仕事の中で真理運動を実践していた様子が紹介されている。

昭和一一年一〇月四日には実相寺で、圓諦による第五回の法句経講義が行なわれている（真理S一一一七七）。第一回がいつであったのかは分からない。以後、圓諦は月に一度大阪を訪れ、実相寺で

講義や講演を行なった。圓諦はこのころ「いよいよ、大阪も本物になってきた」(真理S二一―二一六五)と言っており、「大阪が月と共に量質ひとしく進んできたことを喜ばずにはゐられない」と言っている。圓諦は「第二回(全国大会)を大阪でやりたいと提案されたときには多少の不安がないでもなかった。然し今日の大阪真理運動は隔世の思ひのするほどの充実ぶりである」と述べている。ここに来て大阪における真理運動は軌道に乗ったと考えて良い。

以後、先に記したように第二回全国大会は大阪で開かれた。創立八周年大会も四五〇〇人を集めて大阪の中之島公会堂で開催されている(真理S一七―一三三)。昭和一五年「真理」一二月号からは「大阪通信」が連載されるようになる(真理S一五―二一九四―六)。その後の支部の数は記されていないので大阪にいくつの支部が出来たのか把握できないが、商工業者を重視する真理運動が大阪の気風と相性が良かったことは想像に難くない。松下電器は、大正時代からレストランの野田屋を利用しており、⁵⁵⁾ 沖電気の大坂工場も松下電器と接点がありうる。タクシー、デパートにも真理運動が波及していたことを考えると、冒頭の引用の通り幸之助が真理運動を知っていたとしても当然であろう。

4 真理運動とラジオ

ⅰ 真理運動におけるラジオの重要性

真理運動や友松圓諦は、ラジオと密接な関係にあった。最も古くラジオと圓諦の関係が確認できるのは、大正一四(一九二五)年三月一

一日の日記であり、「夜ラジオをきいて帰る」と書いてある。⁵⁶⁾ この当時のラジオは実験放送や啓蒙が行なわれていた段階であったが、この段階で圓諦はラジオと接触していたのである。同年三月二日には放送が開始され、七月一二日には本放送が開始された。日記を調査した実子の山本幸世は、同年の「四月三日以降は毎晩きいている」と⁵⁷⁾ しており、聴取者としての圓諦は、ほぼ最初期からラジオを聞いていた。出演者としては、大正一五(一九二六)年頃大阪放送に出演し、昭和二(一九二七)年七月二五日にも出演している。⁵⁸⁾ 同年、一月二日の日記にも出演らしき記述がある。⁵⁹⁾ 昭和九(一九三四)年の「法句経講義」の前に、既に何度かラジオに出演しており、圓諦はラジオ出演のこつをつかんでいたものと思われる。

真理運動に参加した人たちは、主に圓諦の「法句経講義」を聞いて賛同した人たちであるが、圓諦も含め、彼らは今日とは違う態度でラジオを聞いていた。例えば、真理運動の最初期から幹部であった江部鴨村は次のように書いている。

今朝、裏のいちご畑で三人のちひさな子供と一緒に莓を摘んでみると、生垣を隔てた向ひの家からラヂオの放送が聞こえてくる。
(中略)

……精神一到何事か成らざらんやといふ諺もあります、皆さんも徳川家康にお倣ひになって……

音波は遠慮なく手放しに流れる。なんたる手痛い教訓ぞや。わたしは覚えす空を仰いで「アッハハ……」と爆笑した。

「どうしたの？ おトウちゃん」と子供等が眼をまろくした。

「……………」

放送者の熱心な講演のまへに、いきなり吹き出すなんて、たとへ畑中の立聴きにしろ、赦されたい不謹慎な態度と受取られるか知れないけれど、私はなにも放送者の講演を侮蔑せんがために、まして家康その人の偉さを侮蔑せんがために吹き出したのではない。実は今の放送の言葉によって、不図、自分自身の少年時代のことが出され、それが今の放送の言葉と対照されて妙に可笑しかったからである。（真理S一〇一七―一五）

江部は畑の中でラジオを立ち聞きしていた。放送内容から思い出し笑いをしたのだが、それを「赦されたい不謹慎な態度」とか「放送者の講演を侮蔑せんがため」と考えて弁解している。ラジオに對するこのような態度は、今日では考えにくいものである。

昭和十一年に圓諦が大阪へ長期滞在した時、次のようなことを圓諦は書いている。

私は大阪放送局にたのまれて、毎日の午後九時から農村青年のために講話をしてゐた。何でもその前の晩に話したらしい。まじめな木邊さんといふ同信がこんなことを私に言はれました。「実はゆうべ、先生のお話をうかゞつてみましたら、村のためには一人や二人の青年が死ぬがいい、その覚悟をもつがいいと言はれたとき、私は思はずすわりなほしましたよ」。（真理S一一一七―二

八）

この時の圓諦の話がどのようなものだったかは分らないが、この木邊という同信は、圓諦のラジオを聞いて思わず座り直したという。圓諦自身も日中戦争の初期を回顧して次のように言っている。

朝夕ラヂオのアナウンサーが戦死をなされた方の名前を言ふのを聞くと座り直して聞き、傍に寝そべて居る子供にも座り直して聞くことを要求したものです。（真理S一五―六―四四）

これが当時における一般的なラジオの聞き方であったのか、それとも真理運動に参加した人たちに特有のものであったのかは分らない。しかし少なくとも真理運動に参加した人たちは、今日よりはるかに真剣にラジオを聞いていたことは間違いない。当然のことながら、これほど真面目に聞いている彼らがラジオから受ける影響は、今日とは比べものにならないほど大きなものだったはずである。

ラジオ放送が社会へ影響を与えていることも、彼らが認識していたことであつた。『真理』創刊号で圓諦は、人々が「近頃になつてだんだん仏教がラヂオや書物などで新しく紹介されたので、漸く仏教の本当の姿を幾分か認識し始めて来た」（真理S一〇一―一五四）と述べている。圓諦は座談会で「迫水さん、先刻のあなたのお話ね、あゝ言ふ意見をラヂオなんかで一般性を持つて発表されたら良いでせう」（真理S一三―三―六〇）と言ひ、ラジオの社会的影響力を明白に認

めた上でラジオ出演を勧めた場合もあった。

また、昭和一三（一九三八）年一〇月一日の商店法施行を受けて、午後一〇時から二〇分間「店員の時間」という番組を東京、大阪、名古屋の三局中継で第二放送から放送したが、³³『真理』の無記名記事はラジオの「店員の時間」に音楽や話を聞かせることも効果的である」（真理S一四一八—一六）と言っている。ラジオの「効果」は真理運動において明白に意識され、活用されていた。それは出演して啓蒙するだけでなく、聴取者として放送を有効活用することも含まれていたのである。

ii 友松圓諦の話し方

友松圓諦は雄弁家として世に知られた人物であった。圓諦は自分の話し方について、次のように言っている。

世間で私の話風はどこからきてあるかを時折たづねられるが、正直のところ誰のまねをしたこともなし、そんな器用のことの出来る自分ではない。勿論、海老名弾正、加藤咄堂、高嶋米峰、渡邊海旭、かうした先輩のお話をきいたことはきいたが、きいたのは内容であつて、技術ではない。³⁴

注31の引用にもある通り、米峰の話風に興味はあったようだが、特に真似をしたとは言っていない。恐らくはこれら諸先輩を参考にしつつも、圓諦の話風自体はほぼ独自のものだったのではないか。圓諦は、

最初の講演は満一八歳の時であると証言しているので、若いころから人前で話す訓練を受けていたと考えて良いであろう。³⁵

圓諦は、『真理』の昭和二三（一九三八）年六月号から二月号まで「話の仕方」という連載を行なっている。これは人前で話すことが多かった圓諦が自分の経験を踏まえて、話し方についてまとめた連載である。内容は次の通りである。

六月号（無題）（総論的な内容）

七月号「第二課 用意」（事前の調査などについて）

八月号「第三講 講題」（題名の決め方）

九月号「第四講 声について」（声音、声量、声幅、声質など）

一〇月号「第五講 能所一体の位置」（立ち方や立ち位置）

十一月号「第六講 言語」（日常語、俗語、漢語、外国語など）

十二月号「第七講 発音」（日本語としての正しい発音など）

これらの連載から想像されることは、圓諦が自身の話し方を常に気にかけていて、話し方の研究を怠らなかつたということである。彼は「一生に一度でもいいから、会心の話をして死んでゆきたいと思つてゐる」（真理S一三一六—一八三）と述べていた。世間から雄弁家とされながらも決して満足せず、相当に厳しい自己評価をしながらさらに上手な話し方を目指していたのである。

上手な話し方のこつについて、圓諦は「きいてゐる者の気持にはいいり乍ら、自分でいい気持になることが一番き、いいと思ふ」（真理S

一三―八―九〇」と言っている。また「私の話方について、『素人じみてゐる』といふ批評をくれたものがあるが、これこそ、私のねらつてゐるところである」(真理S一三―九―七九)とも述べている。圓諦は「ええ」とか「ああ」とかいう音はなるべく出さないようにしているとも言っており(真理S一三―二―七三)、これをラジオの雑音に喩えている。

ラジオ講演については、下村海南、永田青嵐、高嶋米峰、加藤咄堂を上手な例として挙げている(真理S一三―九―七八)。逆に下手な例については「十人のうち六七人までは、どこでどう習ってきたものか、又、それとも、それがいいとも思つてゐるのか、明治初年の壮士時代を思はせるやうな『演説調』のことばをつかふ人がある」(真理S一三―一―三三)と言っている。さらに「仏教でも基督教でも『お説教』をする人には必ず形式的な抑揚、ふしまはしがあるが、いやである」(真理S一三―九―七八)と述べている。圓諦の話し方は「演説調」でもなく仏教の「お説教」でもない、ラジオに相応しい新時代の話し方だったと考えられる。^④

Ⅲ 新仏教運動、真理運動、PHP運動の比較

1 三者に共通の特徴

①「物心一如」

真理運動は、新仏教運動を明白に受けつぎ、冒頭の引用にもある通りPHP運動も真理運動に似ていると言う人がいた。三者の運動には、

いくつかの共通点が見受けられる。

思想的な内容に関して言えば、三者の運動は「物心一如」の運動であるという点が共通している。この言葉を最初に作った人を特定することは困難であるが、近代日本において最初に広く宣伝したのは、高嶋米峰と見て間違いないであろう。雑誌『新仏教』(一九〇〇―一五)の時代にこの言葉の用例を見つけることは出来ないが、「物質主義」と「精神主義」を調和させるといふ考えは、境野黄洋が主張している。^⑤

米峰による最も古い用例は、恐らく大正一五(一九二六)年四月九日のものであり、^⑥同じ年の一〇月一二日には次のように言っている。

唯物一元論と唯心一元論とが対立して、互に取つて下らないといふところに、争闘が発生するといふのなら、即ち物と心とが取つ組合つて、勝敗を決するといふのなら、それはチョット面白くもあるし、又、調停の道もあるのでありまして、そこに新に、物心一如論が生れて来るのであります。物心一如論なんて、チョット変に聞えるかも知れませぬが、兎も角、私は、この物心一如論、物と心とは、離すことの出来ないものだといふ考への上に立脚して、すべての事物を批判もし、解釈もしてゆきたいと考へて居るのであります。^⑦

この言い方から推測するに、「物心一如」といふ言葉は米峰が作った公算が高いのではないか。新仏教徒同志会が明治時代から同様の議論をしていたので、唯物論や唯心論への批判を意識しながら、キャッ

チフリーズとして「物心一如」という言葉を編み出したものと思われる。

友松圓諦も「物心一如」を主張しており（真理S二二七—八六）、
「物心一如の行動へ」（真理S一〇一—一五七）と主張することもあった。松下幸之助も「PHPが目指す繁栄は、単に物だけではなく、心の豊かさをも含む、すなわち、心も豊か身も豊かな姿を意味しているのであります。言い換えますと、物心一如の繁栄であります」と述べている。恐らく三者の中で「物心一如」の使用頻度は幸之助が最も高い。幸之助は「人間を考える」の冒頭「新しい人間観の提唱」でも「物心一如の真の繁栄」を主張している。

②労働による修練・修行—「道場」としての職場—

「物心一如」の主張から、三者は近代資本主義における勤労を、一種の修行のようなものと位置づけた。高島米峰は『店頭禪』の冒頭で、「僧堂の禪にもあらず、学林の禪にもあらず、丙午出版社の帳場格子裡に、独り自ら、実参実究したところの禪なり」と述べている。店頭に座ることを、禅宗の修行と同様のものと解釈している。

友松圓諦は、これをさらに発展させて「資生産業これ仏道」（真理S一〇一—八—二）という言葉を鼓吹していた。「店がそのまゝ、道場である」（同—九）と主張し、「所在是道場」（真理S一〇一—一〇—一三三）と唱えている。近代資本主義社会における全ての職場は、仏教的な道場であると解釈したのである。松下幸之助も「世間は道場である」と述べ、松下電器の社員にも常に「職場は人生の道場である」と訴えていた。

また米峰は、自身の商業活動は世の人を「真人間」にすることが目的だと主張した。圓諦も商業とは客を「真人間」（真理S一〇一—八一—二）にすることだと主張している。幸之助は自分たちの仕事の目的とは「世の中の人を全部真人間にするため」と言っている。圓諦はどんな仕事であっても、その仕事を通じて「大きな世間の向上に役立ちたい」（真理S一〇一—一五五）と考えるべきだとしたが、これは三者に共通の思想であろう。

圓諦は商業活動において人を使うということは、「人間をつくる」（真理S一〇一—八一—二）ことだと主張していた。これは米峰の思想を一步進めたものと考えて良い。幸之助も、松下電器は製品をつくる前に「人をつくる」会社だと述べている。

圓諦は、一〇〇円の月給をもらっていたとしても「われ百円の月給に働いてゐるだらうか」（真理S一〇一—五—一五四）と考えることが大事だとした。幸之助は月給が「十万円の人であれば少なくとも三十万円の働きをしなくてはならない」と主張した。圓諦は「人間といふものは自分の仕事の中に味がわかる」（真理S一〇一—一四三）と述べたが、幸之助は「仕事の味を知る」ことが大切だとしている。

③聖徳太子の奉賛

高島米峰、友松圓諦、松下幸之助の三者が、最も高く推奨する日本の先人は聖徳太子である。雑誌『新仏教』の時代において、特に聖徳太子に関する際だった動きは見られないが、後に米峰が中心になって大正一〇（一九二一）年、聖徳太子没後一三〇〇年記念法要が行なわれ

た。その前後において、米峰による聖徳太子の本の出版も多い。聖徳太子については、新仏教徒同志会の境野黄洋も高く評価しており、加藤咄堂も「文化の父と仰ぐべく」人だとしている。聖徳太子を高く評価することは、米峰のみならず、新仏教徒同志会の主要なメンバーに共有された思想であると考えて良いであろう。

真理運動において聖徳太子は特別な存在であった。昭和一二（一九三七）年三月号の扉には青年時代の聖徳太子の肖像画が描かれ、「太子は最も進歩的な仏教青年であられた」と紹介されている。圓諦は聖徳太子のことを「日本文化の父」（真理S一三一—一五）と述べたり、「太子は日本人としてはすばらしく思想的に早熟であった」と主張している。太平洋戦争が始まってからは、自身の寺である「安民精舎」で、毎月第二土曜日に「十七条憲法研究会」を始めた（真理S一七一—二七六）。

幸之助は秋山ちえ子に「尊敬なざる人」は誰かと聞かれて「ぼくは聖徳太子をあげます」と答えている。池田大作との対談においても、「私は聖徳太子という方を非常に尊敬申し上げており、それだけその業績に学ぶところが大きかった」と言っており、「私は、太子が政治的手腕を発揮されたその根底に、仏教をおいておられるということによって、なおいっそう太子を尊敬するのです」と述べている。

④学校教育批判——仏教的知性から——

新仏教運動は、当時の学校教育に対して批判的であり、これを知育の偏重であるとした。高島米峰は当時の初等教育が「児童に何事かを

詰め込んで居る」として、実社会における労働から学ぶことを重視した。苦学するくらいなら「一念發起して、小僧となれ、丁稚となれ、職工となれ、真の牛乳屋となれ、真の新聞配達夫となれ、真の車挽きとなれ」と主張していた。

友松圓諦はこの主張を相続し、「今日の学校は知恵ばかり教へるのです」（真理S一〇一—一四八）と主張する。インテリは「素直に物にとびこむには知識をもちすぎてゐる」（真理S一二—一九—九）とし、「インテリの弱さ」を主張した。明治維新以来の教育は「偏智教育、主智教育、科学万能」であるとしたが、これはそれまでの学校教育が仏教的知性を軽んじてきたことを批判の主眼としている。

松下幸之助も「インテリの弱さ」について頻繁に議論しているが、「わが国でもよく、インテリの弱さ」という言葉を聞きます」という言い方をしている。どこでこの言葉を聞いたのかは明言していない。他の書でも「インテリの弱さ」という言葉を「よく耳にする」と言っている。その上でこの言葉は非常に正鵠を得ているとし、賛同している。学校教育をほとんど受けていない幸之助がインテリを批判することは、かなり思い切った発言であるが、これは圓諦の主張が背景にあると考えて良いのではないか。

⑤音声的知性——「声」の思想としての三運動——

高嶋米峰はその生涯において、自らの思想を多く「声」で表現した思想家であった。彼がそれまでの思想家と決定的に異なる点は、彼が最初期のラジオ放送に「何百回」と出演したことであった。思想を伝

えるのに、目前の弟子に口頭で教えるか、本を記すしかなかったこれまでの思想家と違い、米峰はラジオによって多くの人々に自らの思想を聞かせた人であった。

話し方は本人によると「放送の場合大抵筋書だけで喋るか、原稿も筋書も無しで喋るかして居た」という。また「マイククロホンを人の頭のやうに見立てたり、あるひは自分自身で目標をこしらへて、それを目あてに、これを説き伏せてやるといふ気持でやる」とも述べている。昭和一二（一九三九）年当時日本放送協会の報道部にいた成澤玲川は「周知のように高嶋さんは初期放送の功労者であり講演放送の名人」だったと述べている。同じく日本放送協会に長く勤務していた矢部謙次郎も、米峰のことを「ラジオ講演者としては下村海南、永田青嵐氏等と共に、稀れな名手であった」としている。

また新仏教徒同志会には、境野黄洋や加藤咄堂など、演説の名手があり、優秀な話し手がそろっていた。彼らは、思想的内容はもとより、演説の上手さもあって、ラジオ向きの思想家集団であったと言いうことができる。

友松圓諦がラジオ講演によって世に出たことや、真理運動において演説や座談が重要な位置を占めていたことは既出の通りである。圓諦は真理運動に先立って、「声」の文化の重要性を理論的に考えていた。圓諦は「文字の世界より不立文字の世界へ」と主張していた。彼は「文字になりますとかざりの世界です」と述べ、「此世界を破って行かうとしたのが、仏教の狙ふところ」とか、「弾力性のある一つの大きな不立文字の世界、こんな世界こそが、宗教の望むところ」としてい

る。

これは「意識の世界より無識の境へ」行くことも意味していた。日本の歴史においては、平安時代を文弱による文字に流れた時代と解釈し、鎌倉時代を不立文字の時代であったとしている。その上で、これからの時代は不立文字の世界を重視して行くべきだと考えた。以後、この発想に基づいて、真理運動は演説や講話、職場における実働など、必ずしも文字を使わない形で展開されることになる。

松下幸之助は、その生涯において自身の思想を「声」で表現し続けた人であった。彼が生涯のうちに出版した四〇余冊の本は、全て口述筆記か代筆によるものであり、彼自身がペンを握って書いたものは一冊もない。口述筆記の方法について、秘書であった江口克彦が詳しく証言している。幸之助は書きかけの自分の原稿ですら、黙読せずに部下に音読させて耳で推敲を行なっていた。江口は「飛行機や新幹線のなかでも原稿を読まれた」と言っており、普通の人ならば黙読するような環境でも音読させて「声」によって自分の原稿の文章を考えていたのである。経営においても、幸之助は「電話で仕事をすると述べ、「声」による情報を重視していた。

幸之助は尋常小学校中退で、母親は「幸之助は学校へろくに行かず、字もよう書けん」と心配した。しかし、父親は「商売やつたら、字を知らんでもやっていける」と考え、夜学へ通うことに反対した。幸之助自身も、奉公時代から大阪電灯に勤務していたころまで「字を書くことは、とんとやらなかった」と述べている。その幸之助が「つとめて」聞くようにしていると述べたのがラジオの宗教番組であった。幸

之助は自身の勉強の手段がラジオであったと強調して証言したことはなかったようであるが、ラジオによって人知れず勉強を行ない、文字の読み書きが苦手なハンディキャップを乗り越えていたと想像される。^⑩

現在PHP総合研究所第一研究本部には、幸之助の講話や対談の録音テープが約三〇〇本残っている。逆に手書きの手紙などは、松下電器社史室を含めても非常に少ない。幸之助もまた「不立文字」の世界に生きた人であった。

三者の運動は雑誌や単行本の刊行も伴っていたが、その主となる表現が「声」であった点は特に強調して良い。この「声」の思想は、物証が残りにくく、特に戦前のラジオ放送は録音もほとんど残っていないので、紙媒体の思想から内容を読みとるという特殊な作業を通じていとその全貌を想像することができない。今日まで幸之助が影響を受けた思想の分かりにくかった最大の原因は、彼が明治以降続く「声」の思想史の流れを汲んでいたことであろう。

⑥その他

三者に共通の思想として、他に仏教の「諸行無常」を進歩や発展と解釈する点がある。雑誌『新仏教』の時代から、米峰に進歩発展の主張はあったが、後にこれを「諸行無常」と結びつけるようになる。米峰は「諸行無常なるが故に進歩発展」と述べ、宇宙は「生成し発展」していると解釈した。

友松圓諦も「真理は生長発展の道理である」（真理S一一一〇—

七四）と述べ、「進化発展の原則が無常」の意味するところとしている。幸之助も「生成発展」を重視し、「生成発展という言葉を使い換えますと、すなわち諸行無常ということでもあります」と述べていた。

三者は労働者の休日も重視した。米峰は「休むべき機会を与へることを主張し、圓諦も「必ず心のゆるみといふものがなくては叶はぬ」（真理S二二一八—六）と述べていた。松下電器は、戦前において週に先駆けて週休制を導入し、戦後は日本初の週休二日制を導入している。^⑪

2 新仏教運動と真理運動にあつてPHP運動にない特徴

①宗教団体としての自覚

三者の運動は、それぞれ非常に似通った面があったものの、必ずしも一致しない部分もあった。ここではそれぞれの特徴を明らかにするために、あえて一致しない部分を取り上げたい。

友松圓諦は、真理運動について「新正に理解された仏教的信念に基いて一貫した態度をとってゆかう」（真理S一〇一—三）と述べていた。真理運動とは、キリスト教など他の宗教に配慮しつつも、基本的に仏教的な運動であると自覚されたものであった。新仏教運動もまた、宗教的ではないという批判がつきまといながらも、あくまで仏教と連関のある運動であるという自覚を持った。一方のPHP運動は、宗教運動を内包しつつも、宗教そのものではないという自覚を持っていた。幸之助は「PHPは教団でも、宗教団体でもありません」と述べ、宗教そのものからは一定の距離を取ろうとしていた。

②何を継承しているか

新仏教運動は、井上円了の『仏教活論』の継承を自覚した運動であった。^②真理運動は、先の引用にもある通り、新仏教運動を継承している自覚があった（真理S一〇一七―二一三）。PHP運動は、思想的 content や運動の形態も含め新仏教運動や真理運動に非常に似ているにもかかわらず、これを継承しているとは述べていない。特に冒頭の引用にもある通り、真理運動に似ていると気づいた人もいたが、幸之助は真理運動との連関を明確にしていない。近代日本史上において自分の思想がどこに位置づけられるか、幸之助は余り問題にできなかった傾向にある。

③指導者と高等教育

新仏教運動は、高等教育を受けた人や仏教的訓練を受けた人が牽引した。境野黄洋と高嶋米峰は哲学館出身であるし、加藤咄堂や杉村楚人冠もそれぞれ仏教的訓練や高等教育を受けている。真理運動を主導した友松圓諦や事実上の副代表格であった高神覚昇も高等教育と仏教的訓練を両方受けている。

ところがPHP運動を主導した松下幸之助は尋常小学校中退であり、本人も再三述べるように、何か本を読んで自らの思想を形成したわけではない。^③新仏教や真理運動が、その主張の根拠を多く仏教的思想に求めたのに対し、PHPは幸之助の経験だけが根拠とされてきた。幸之助が自分の思想的立場を充分に理解出来なかったのは、彼が

正規の教育をほとんど受けなかったためだと考えて良いであろう。

また、米峰には『仏教の全貌』（学風書院、一九五七年）、圓諦には『仏教に於ける分配の理論と実際』上巻（春秋社、一九六五年）、中巻（同、一九七〇年）のように学術的な著作があるが、幸之助にはこれに該当するものはない。

3 新仏教運動とPHP運動にあつて真理運動にない特徴

①指導者の実業経験

高嶋米峰は鶏声堂（一九〇一―三四年）、丙午出版社（一九〇六―三四年）を経営し、経営者としての実務経験があった。幸之助は二〇代から自身の会社を経営し、実業家としての経験は豊富であった。両者とも実業の経験から思想を形成し、またその思想に基づいて実業活動を行なう人物であった。

これらに対し、圓諦は先の引用にもある通り「学問畑に育った」（真理S一〇一七―一〇七）人であるし、謙遜も込めてか「世間の知識ということになると皆無といつていいほどの貧困」であったと言っている。三者の運動とも経済活動を重視したが、米峰や幸之助が自身の経済活動の体験談を主張にじませることができたのに対し、圓諦はそれができなかった。圓諦は、自身の体験談となると、家族の話や地方で公演した経験を述べる場合が多かった。^④

②税制に関する議論

実業経験の有無に関係あるのか不明であるが、三者のうち戦前の友

松圓諦は税金に関する議論をした形跡がない。少なくとも創刊から太平洋戦争開始までの雑誌『真理』で、税金に関する議論をしているところは見あたらない。高嶋米峰や松下幸之助は、比較的この議論を好んでおり、詳細は異なるものの、両者には税制改革の持論があった。

③ 政府批判

後に「Ⅳ 真理運動の戦争肯定」で分析するが、戦前の真理運動は政府に対して厳しい批判の目を向けたことがない。部分的な批判はあるものの、基本的に政府の政策に対して従順であった。これは「社会の根本的改善を期す」と宣言し、政府によって雑誌廃刊にまで追い込まれた『新仏教』とは異なり、後に松下政経塾設立へ発展して政治の改革を目指したPHP運動とも異なる。これも友松圓諦の経験と関係があるのかも知れないが、真理運動は他の二者に比べて社会科学的な議論が弱い傾向にある。圓諦は三者の中で唯一大学で経済学を学んでいるが、政治や経済の議論はそれほど得意ではなかったようである。

4 真理運動とPHP運動にあつて新仏教運動にない特徴

① 人間は万物の王者

真理運動は新仏教運動を引き継いだものであったが、その基本理念をより発展させたために、新仏教運動にない思想も持つに至った。PHP運動は、そうした真理運動特有の主張にも共通するものを持っている。

友松圓諦は『法句経』を重視し、その第一八二番の冒頭を「人の生しょう

をうくるはかたく」と訳した。これに注釈をつけて次のように言っている。

釈尊は、ともするとこういう人間の存在を否定し、反人間の方であつたように世間で考えていられる向きがありますがすけれども、決して、そうではない。人間に生まれたことはありがたいことである。ありがたいこと、すなわち滅多にないこと、他の人間ならぬ多くの生物に思いくらべて、人間であることは難きことだといわれた。すなわち人間の尊い値打ちをここに教えられたのであります。

圓諦は、釈迦が「人間に生まれることは尊いことだ」と述べたとしている。この「人の生をうくるは難く」は、後に息子の諦道らが編集した伝記が「人の生をうくるは難く 友松圓諦小伝」という題名になった通り、圓諦の思想を代表する言葉となった。

松下幸之助は昭和二六（一九五二）年九月に「人間宣言」を発表し、「人間は世の支配者となり万物の王者となる」と主張した。この主張は後に発展して「人間を考える―新しい人間観の提唱―」（PHP研究所、一九七二年）にまとめられる。一見すると日本の近代思想史において唐突に出現したかのように見えるこの主張も、圓諦が述べた「人間に生まれるありがたさ」をさらに一歩進めたものだと解釈すると、その唐突さは緩和される。「人間は万物の王者」という主張は、その思想的先駆を『法句経』第一八二番に求めることができる。これ

と類似の思想は新仏教にはほとんど見られないと言って良いので、真理運動とPHP運動に特有の思想であると考えられる。¹⁵⁾

② 素直な心

松下幸之助の思想の中で中心的な位置を占めるのが、「素直な心」という主張である。これと似た思想は新仏教には見られない。

一方、友松圓諦は仏教の「悟り」について説明する際に、しばしば「すなお」ということばを多く使っていた。例えば釈迦の悟りについて、次のような説明をしている。

（釈迦は）そのすなおな心をもって、自然の中から「ここだな」という大きな問題、人生の意味を看取された。仏教流で申しますと飛花落葉の中に悟りを見出す。ヒラヒラと散る花や葉の中に、すなおな自然界のやわらぎの中に、悟りを見出す。したがって、彼はしばしば野辺に咲く一輪の名も知らぬ花に、また空行く白い雲に、あるいは流れゆくところの水に、さえずる小鳥に、そういったすべての自然の前に、敬虔な、合掌したいような心持を持たれたようです。¹⁶⁾

圓諦は、「すなおな心」をもって「人生の意味」を看取することが、釈尊の「悟り」であると説明している。圓諦は、「悟り」を「こたわり無き心境」と説明する場合もあった。

幸之助も仏教の「悟り」と「素直な心」が同質のものであると考え

ていた。彼は次のように言っている。

素直な心と言い換えますと、「すべてを捨てた心」じゃないかと思えます。仏教の悟りです。悟りというのは物事を真実につかむ心です。素直なることです。ですから悟った人は融通無碍です。物の実相というものを直につかめる。これが悟りの境地です。それと同じことになる心の持ち方を「素直」といっているのです。ですから素直な心が段々高まるという事は、段々悟りの境地に近づいて行くことやないかと思えます。¹⁷⁾

幸之助は「素直な心」は「仏教の悟り」であると説明している。他のところでは、「素直な心」の効用として、こだわらない心になると説明している。幸之助の説く「素直な心」は圓諦の主張と非常に似たものがあつた。

幸之助は仏教学を修めた経験がなく、寺に入って修行したこともない。「素直な心」は経験し得ても、「仏教の悟り」自体は経験したことがないはずである。つまり、ここで幸之助は明らかに自分の経験にないことを話している。この主張は誰かの思想から影響を受けたものと解釈するしかない。戦前のラジオで絶大な影響力を持った圓諦が同様のことを言っているの、これは圓諦の影響と考えて良いのではないか。

③ 社会の公器

友松圓諦は、近代資本主義における所有の概念を仏教から考察し、

全ての財は本来公のものであると考えた。彼は全ての財について「私有でもなければ、共有でもない、天下の公物なんだ」と主張し、個人(18)の存在についても次のように述べる。

こう考えてくると、自分は自分のものではなくして、天下の預りもの、借りものじゃないか、世間の公器、公物じゃないか、お前はただこれを壊さないように、死ぬまで、なるべく世間の役に立つように、護り持つことだけを許されている。これを傷つけ、私し、はなはだしきは、これに最後の止めを刺すだけの資格はどこにも与えられていないのだ。これが積尊の無我、無我所の心境であらうと思います。⁽¹⁹⁾

圓諦が言うには、全ての財は「世間の公器」であり、個人所有や共有というべきものはない。自分自身すらも「世間の公器」というべき存在である。

松下幸之助も「社会の公器」という言い方を好んだ。幸之助は仕事について次のように述べている。

お互いの仕事について考えるとき、それぞれの仕事はすべて「私」のものでなく社会の公器というべきであり、したがって会社もまた、社会的な機関であると考えます。これを経営し、ここに働く、その立場は個々に違っても、一様に公の機関に奉仕する公的活動であると一言わねばなりません。⁽²⁰⁾

幸之助にとってお互いの仕事は「社会の公器」であった。彼は終戦直後の昭和二一（一九四六）年に松下電器は「社会の公器」であると述べており、以後も「企業は社会の公器」としばしば述べていた。これは圓諦の影響であるか断定はできないが、両者がしばしば述べていた共通の言い方として取り上げることができるであろう。

④世間は正しい

友松圓諦は、「世間」の正しさを主張することがあった。これもまた仏教的思想に裏付けされた発想であった。圓諦は次のように言っている。

世間にはめあき千人がゐます。よく伴が言ふことを聞かないと親が説教します。「世間様に聞いて見ろ」と世間の眼をたよります。世間といふものは道理をわきまへてゐる。世間の眼は高い。決して世の中は盲ばかりぢやない。「天道様が付いてゐる」と言ふ言葉がうけとれる。天道様が付いて居るといふことは、世間には眼がある。道理を知つてゐる。天道様は盲ぢやない。かう人々は世間の正義を信じた。茲に大きな信仰がある。自ら法に帰依し奉るといふことは世間を信ずることである。（真理S一二―一二―六二）

世間の正義を信じることは、「大きな信仰」である。これは人々の

間に自然にある考え方である。この主張に続けて圓諦は、一時的に世間が間違っていることはあるが、長い目で見た場合、世間は必ず正しい判断をすると言っている。

松下幸之助も、同様の主張をすることが多い。例えば次のように言っている。

自分は、世の中というものは非常に正しいものだと思う。世間というものは、正邪をはっきり判別する力をもっておるものだと思う。そういうところにはよくは非常に安心感をもっているんだ。幸いにして松下電器が無理をせず、何が正しいかということを考えつつ仕事をしていったならば、必ず世間はこれを受け入れてくれるにちがいない。それは正しい世間というものが存在しているからである。^④

幸之助もまた「世間は正しい」という認識を持っていた。この主張に続いて、世間が一時的に間違っていることはあっても、全体を通じて世間の見解は常に正しいものをつかんでいると述べている。

この主張もまた、幸之助の人生経験だけではなく、誰かの影響も加味されていたと思われる、圓諦の影響と考えることもできるのである。

⑤道は近きにあり^⑤

友松圓諦は日々の生活の中に「真理」の実践を求めた。その際に、しばしば「道は近きにあり」と主張していた。例えば、当時日暮里駅

の改札係をしていた二二歳の青年が「世界全人類にとり、温き住み良き楽土の建設」をするにはどうすればよいかと質問したことがあった（真理S一四―一―五四）。これに答えて圓諦は、改札係の仕事をしながら行き来する乗客の言動の中に「日本精神」を受け止めるべきであるとアドバイスし、「道は近いところに在る」と述べている。

この「道は近きにあり」は、当時真理運動が扱っていた商品に同名の物があり、『真理』には次のような広告が見える。

朗詠文 道は近きにあり

工場会社等でさかんに読まれてゐます

一部二銭 送料十枚各三銭

代理部扱（真理S一四―七―四〇）

「十枚」としてるところから、これはポスターかカードの様なものと想像され、「朗詠文」とか「読まれてゐます」と表記してあるので、工場の朝会等で音読されていたものと考えられる。こうした言動は、真理運動の重要な特徴であり、真理運動が「声」の活動であったことを物語っている。

松下幸之助もしばしば「道は近きにあり」と述べている。例えば次のように述べている。

PHPでは一面政治というものをそう難しいものではないとも考えているのでございます。

と申しますのは、道は近きに在りというような言葉もありますように、本当の真理は手近なところにあるのである。捜しても捜しても求めることのできないほどの遠い彼方にあるのではない、という考えであります。

ここで幸之助は「道は近きに在り」というような言葉もあります」と述べている。どこかでこの言葉を聞いたかのような言い方をしている。

他にも幸之助と交流のあった散髪屋の言動を見て、幸之助は「まことに道は近きにあるという感じを持った」と述べることもあった。また、月刊誌『PHP』昭和四四（一九六九）年十一月号（通巻二五八号）の特集は「道は近きにあり」であった。この号において特に圓諦の文章は確認できず、この特集についても圓諦の主張を参考にしたとは明言されていない。しかしこの時の『PHP』誌の編集長は大辺豊であり、先にも述べたように圓諦との交流が確認できる。

⑥ 欧米経済学批判

先の龍本誠一に関する考察で述べたように、友松圓諦は欧米の経済学に批判的であった。圓諦によれば、欧米の経済学説は非常に一面的であり、その思想は「貧弱」である。

同様のことは松下幸之助も主張しており、欧米経済学への批判は徹底している。幸之助は欧米の経済学説に対して、終生共感するところが多かった。例えば昭和二三（一九四八）年九月二三日のPHP定例研究講座では、「経済学なんかが進歩していなくても、人間生活、お

互いの生活が現実には豊かになり、生活が潤うということになればそれで結構であると思うのであります」と主張している。幸之助はこのころ経済学者の飯島幡司と交流があったが、その感化は余り受けなかったようである。これは幸之助の立脚する思想が欧米の経済学説とは全く異なるからだと思われ、その立脚点はやはり新仏教的な世界観ではなかったか。

⑦ その他——外国に関する議論——

新仏教徒同志会には、杉村楚人冠のように海外の情勢に詳しい人もいたが、高嶋米峰は終生海外へは行かなかった。米峰が訪問したのはせいぜい台湾や満州などであり、それすらも事前に決った（真理S一三——一六八——七一）。外国への渡航は再三に渡って要望されたようであるが、特に本人が船を嫌いだったために実現しなかった。

友松圓諦はドイツとフランスに留学していたため、海外に関する議論も少なくない。松下幸之助も戦後は海外へ渡る機会があったので、海外と日本を比較した議論は多かった。これは、圓諦と幸之助に共通していると言うよりは、米峰に特殊な事情があったと考えるべきであろう。

IV 真理運動の戦争肯定

1 日中・太平洋戦争の礼賛

真理運動とPHP運動は活動の形態や思想が非常によく似ており、

松下幸之助が真理運動に参加しても不思議ではなかった。しかし幸之助は、戦後にあえて別な運動を興した。その理由を幸之助は明確にしているが、真理運動による戦争の肯定を意識したのかもしれない。ここでは、真理運動が戦争の肯定へ脱線していく過程を分析し、その原因を探りたい。

①初期の態度

真理運動は、日中戦争以降、戦争に対して肯定的であった。太平洋戦争が終結するまで、戦争に対して建設的な批判はあっても、否定的な批判はしなかった。

当初の真理運動は、必ずしも政府に対して従順であろうと目指したわけではない。例えば創刊号の巻頭論文において、圓諦は次のように言っている。

若しまた社会の一部の権力者が理不尽なる横車をひかうとするならば、私達は果敢に真理の幟を樹て、その中道にかえらんことを要求するでせう。(真理S一〇一—一七)

また、戦争に関しても次のように述べていた。

直面する戦争の性質を見きはめ、主張すべき場合には敢然としてこの仏教的非戦論をふりかざし、「法」による「国家」の諫暁を断行するの覚悟がなければなりません。(真理S一〇一—九—七二)

初期の頃は、このように政府批判や戦争反対がありえることを示唆していた。しかし同時に「大乘の方便」(真理一〇一—〇—三五)を主張したり、「全体主義」への共感を早い段階で示すなど(真理S一—一—二〇六)、戦争肯定への伏線は既にあった。

②日中戦争観

日中戦争が始まると、圓諦はすぐにこれについて言及した。圓諦が述べるには、この戦争は中国を「懲らすため」(真理S二二—八—一〇)のものであり、「日本軍はその一発の砲弾といへども『支那人を目ざます』ための啓蒙の武器であってほしい」と述べている。しかし当初は戦争に対して冷静であり、圓諦は戦争に興奮する世論を批判して「頭をひやせ」(真理S二二—九—二)と書いた。ここでも「道は近きにある」と述べて、浮き足立つべきではないと主張している。この時、圓諦は「この一ヶ月間、一番私の関心をあつめてゐたものは第三回目の山中結衆であった」(真理S二二—九—七五)と言っている。そのわずか一ヶ月後になると圓諦は戦争のための総動員を強く主張し、「今はもう支那事変についてあれこれと批判をさしはさむべき時ではない」(真理S二二—一〇—二)と述べている。圓諦は「金あるものは金をもって、物あるものは物をもって、力あるものは力をもって、才あるものは才をもって、夫々の天分職能を通じて、『国のために』総動員するのだ」(真理S二二—一〇—五)と言っている。さらに「非常時十年の覚悟」(真理S二二—一一—二二)を提唱し、当時

の挙国一致を「一時的のものにしたいくない」(真理S一三一—一四)とまで主張した。日中戦争は、「侵略のための行動ではない」(同—七一)のであって、「邪悪をこらす」ためのものと解釈されたのである。

③太平洋戦争へ

日中戦争に肯定的でも、圓諦は戦争の拡大には否定的であった。圓諦は次のように言っていた。

私共の前には、のりか、つた船『支那事変』といふ一大手術があるではないか。手術服をきて、メスを右手にしてゐる以上、一番いけないのがわき目である。この後、断じて気を散らしてはいけない。英仏の力をむりにかりる必要はない。米ソにこびることはない。といって独伊を目的の仇にする必要もない。(真理S一四—一〇—一四)

この時の圓諦は、あくまで中国とのみ戦争するべきだと考えていた。圓諦は「しばしば、私はヒットラーやムッソリーニの如き霸道をゆくひとの尻馬に乘らぬやうに警告してきた」(同—一九)と述べている。

しかし欧州で戦争が開始され、ヒットラーの電撃作戦が成功すると、圓諦は「今日までヒットラーのしたことはすばらしいものであった」(真理S一五—八—一五)と述べ、ヒットラーを参考にすべきだと主張し始めた。圓諦はヒットラーを「英傑」とか「すばらしい政治家」(同—一六)として絶賛するようになった。

翌年になると、タイ国が当時戦争中であった日本などの国々に対し、「仏教の精神に基づいて」(真理S一六—一—四七)、「可及的速かに」戦争を止めるように訴えた。『真理』の無記名の文章は、これをタイによる「伝統的日和見の中立外交策を一步も出でぬもの」として否定している。

さらに、太平洋戦争開戦の直前に書いたと思われる論文で、圓諦は「東亜共栄圏が成立する。そこに『道』がある。道理がある」(真理S一七—一—五)と述べている。当時の『真理』に「東亜共栄圏」の語はしばしば見ることができ、圓諦はこれをどういう統治形態で、領土はどこまでと考えていたのか、全く不明である。この頃になると、特定の戦争用語だけが一人歩きし、中味のない非論理的な戦争礼賛が『真理』の中で繰り返されるようになっていた。

太平洋戦争が始まると、その直後の圓諦は悲観的であった。「この日米英の戦争も十年はかゝる」(真理S一七—二—一五)と述べていた。ところがその後日本軍の快進撃が伝えられると、「マレー沖の大海戦のみでなく、次から次へ、ニュースからニュースへ、丸で勝利の連続、勿体ないほどの勝利である」(真理S一七—四—二)と喜びを隠さない。開戦から一年後には巻頭論文に次のように書いている。

昭和十六年十二月八日！日本民族の歴史あつて以来の大業が電光の如く閃めいた日、畏くも宣戦の大詔を拝して、一億国民の魂は奮ひ起つた。我々はあの日の感激を永久に忘れることは出来ないであらう。「帝国陸海軍は今八日未明、西太平洋に於て米英軍

と戦闘状態に入れり」―あの朝のラジオ放送の声は今もはつきりと我々の胸に響いてゐる。その時、すでに遠くハワイ真珠湾に於ては我が海軍は米國太平洋艦隊を撃滅し去つてゐたのである。天佑神助といはずして何であらう。(真理S一七―二二―二)

圓諦は、もはや太平洋戦争を手放しで礼賛するまでになつていたのである。

また、この主張から分かる通り、圓諦にとって太平洋戦争はラジオによつて始まつたものであつた。その後の日本軍は周知の通り敗戦を重ね、やがて玉音放送を聞くことになる。敗戦の日、圓諦は日記に「何故に『日本破れしや』の厳密なる科学的反省」が必要であると書き記した。終戦の日の圓諦にとって、戦争をしたこと自体は問題ではなく、戦争に負けたことが問題なのであつた。^②

2 戦争に賛成した原因

① 未完成だった友松圓諦の思想

欧州への留学経験もあり、大学の教壇にも立っていた友松圓諦がなぜここまで間違つた判断をしたのか、今日の観点から圓諦を責め立てることは余り生産的ではない。重要なことはその原因がどこにあったのかを求めることであらう。彼が日中戦争開始以降、戦争に関して不安定な主張をし続けたのは、第一に当時の圓諦は思想家としてまだ未完成であつたからではないか。

圓諦は晩年に『中道』(一九七一年)を書いている。最終的に仏教

の根本義を「中」に見ていたようである。^③しかし真理運動初期の圓諦は、次のように言つていた。

宮本正尊先生の如きは「中」といふものが仏教の根本義だ、だからその「中」がその後発展して行くのだといふ見方がありますが、……広い釈尊のお説きになつたと思はれます原始經典を克明に読んでまゐりますと、それに当てはまるのに多少の無理なところがあります。(真理S一〇―九―二三)

この時の圓諦は、仏教の根本義が「中」とあるという見解には否定的であつた。これは後年の圓諦とは異なると見て良いであらう。

また圓諦はその生涯を『法句經』の研究と啓蒙に捧げたと言つても良く、『法句經』こそ彼の代名詞であつた。しかし彼は一時期『法句經』から離れて『法華經』に接近したことがあつた。当時月刊誌『真理』に連載されていた「法句經講義」は昭和一三(一九三八)年の三月号で突如中断され、『法華經講義』が始まつている。「法華經講義」の初回到圓諦は次のように言つてゐる。

私はいつまでも法句經の牙城に立てこもる必要もない。時がくれば『法華經』でも『論語』でも講じさせて貰つてもわるいことではない。わるいことでないのみか、一年一年と、年をたべてくると、何となく法句經だけでは淋しいやうな、今の自分の心持をつくしてゐないやうに感じるのである。たまたなく私といふものを

ひきしめてくれるが、何となく青年くさい狭いところがある。するどさはあるがふくよかさが足りない。そこへゆくと、法華経は温かみがある。(真理S二二—三—九二)

しかし、昭和一四(一九三九)年七月号で「法華経講義」は終わり、昭和一五(一九四〇)年九月号になると、予告もなしに「法句経講義」が再開している。圓諦による「法華経講義」は「法句経講義」に比べると、やはり内容的にも深く掘り下げていない印象を受ける。この時期、なぜ一時的に『法華経』を好んだのかは分からないが、圓諦がまだ不安定な思想であったことを物語る一つの証拠ではないだろうか。

②ラジオに煽られた友松圓諦

友松圓諦が徐々に戦争肯定的な発言をするようになった第二の原因は、ラジオの影響であろう。圓諦はラジオによって一躍有名になり、真理運動の同信もラジオを真剣に聞く人たちであった。真理運動はラジオと共にあったと言っても良い。

既に議論したように、圓諦は高嶋米峰のラジオ演説から大きな影響を受けたようである。また、米峰の盟友であって新仏教徒同志会の幹部であった境野黄洋のラジオ放送を聞いて、圓諦は昭和八(一九三三)年三月五日に次のように書いている。

倉田百三さんだったと思ひます。千手観音はしみじみと慈悲そのものをあらはしてゐるものだと言はれたやうに覚えてゐます。け

さも、ラヂオの宗教講座に境野博士が、やはり同じやうなことを言はれました。……私の思想はけさ十時の境野博士のお話をうかがつてから、はてしもなく「千手」に結びついて動いて行きます。そして、今更のやうに、大乘仏教そのものが、あの「千手」の中に素直にあらはされてゐることに気づきました。

境野の放送を聞いて非常に感銘を受けた様子が伝わってくる。圓諦は最初期からラジオを聞き、またラジオに影響された人でもあった。

表3、グラフ3は、東京におけるラジオの放送時間をその内容別にしたものである。大正一四(一九二五)年度は娯楽放送が多かったものの、次の年から教養や報道も多くなり、昭和六(一九三一)年の第二放送開始以降は教養放送が圧倒的に多くなった。しばらく教養重視の放送が続くも、日中戦争開始以降は報道が増えて、やがて報道が放送の中心になる。友松が好んだラジオは教養放送主体のラジオであったはずだが、戦争が開始されるとラジオは教養を与えるよりも戦果を伝える機械となった。圓諦を世に送り出した昭和九(一九三四)年のラジオと、昭和一三(一九三八)年度以降のラジオは、聴取者にとつて質的に異なるものであったと言っても過言ではない。ラジオから強い影響を受けていた圓諦や真理運動の同信の思想もまた、放送内容の変化に伴つて劇的に変化したとしても不思議ではない。

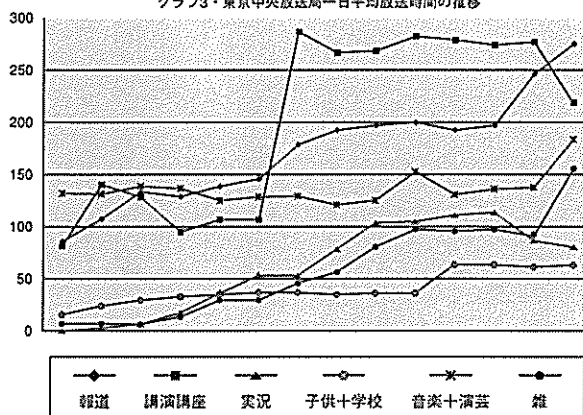
圓諦は基本的にラジオに強い信頼を置いていた。圓諦は次のように言っている。

表3 東京中央放送局一日平均放送時間の推移
(単位分、昭和6年度以降は第二放送も足す。『昭和15年ラジオ年鑑』95頁より)

	報道	講演講座	子供十学校	音楽十演芸	実況	雑
大正14年度	83	77	17	134	0	7
昭和元年度	112	139	25	131	1	7
昭和2年度	131	126	29	136	7	6
昭和3年度	128	97	32	133	21	15
昭和4年度	133	107	33	125	35	31
昭和5年度	147	107	34	126	51	31
昭和6年度	176	281	33	127	51	45
昭和7年度	188	231	28	122	77	57
昭和8年度	193	234	31	125	103	78
昭和9年度	200	263	31	151	105	99
昭和10年度	189	257	63	130	110	93
昭和11年度	199	249	63	137	113	95
昭和12年度	248	251	61	138	82	87
昭和13年度	275	219	63	169	80	155

どこへゆかずとも毎日新聞が家庭にはこぼれる。そとへ出かけることがきらひなひと坐してラヂオをき、雑誌や本をよむことが出来る。かうした耳目にふれるものからひとは毎日教育されてゆく。ラヂオのやうに充分に国家が統制してゐるものは、多少の不満や形式化はあるにせよ、とにかく、大きな害毒を流すことはない。その放送する音楽、演劇、ともにあやまちが少い。とこ

グラフ3・東京中央放送局一日平均放送時間の推移



どこへゆかずとも毎日新聞が家庭にはこぼれる。そとへ出かけることがきらひなひと坐してラヂオをき、雑誌や本をよむことが出来る。かうした耳目にふれるものからひとは毎日教育されてゆく。ラヂオのやうに充分に国家が統制してゐるものは、多少の不満や形式化はあるにせよ、とにかく、大きな害毒を流すことはない。その放送する音楽、演劇、ともにあやまちが少い。とこ

ろが家庭の子女の目にふれる新聞雑誌を一度ゆつくり手にとつてみるがいい。一流の新聞雑誌といはれるものまでが、少くとも、営利を目的とするものである以上、随分といかゞはしいものがのつてゐる。(真理S二二四一二)

雑誌などのメディアから人々が「毎日教育」されているという認識は正しいと言える。しかし圓諦は新聞雑誌には批判的であつたにもかかわらず、ラジオに対してはほとんど無批判であつた。ラジオ放送が戦争礼賛へ暴走した場合、圓諦はこれに流されたと考えられる。

日中戦争が開始されると「毎日のやうにラヂオで『兵隊さん、ありがたう』と言ふ童謡が放送」(真理S二二一〇一三)されたという。また「愛国行進曲は私達に力強く、この日本国民精神を朝夕にきかせてくれる」(真理S二二一三一一)と述べているが、これも恐らくラジオ放送であらう。日中戦争が開始されると、ラジオは音楽などで戦争気分を煽り、論理や理性ではなく雰囲気や感情で、国民を戦争へ誘つていったようである。圓諦はドイツ軍がマジノ線を突破したことに關する解説や(真理S一五八一二二)、太平洋戦争の開戦(真理S一七三一二)もラジオで聞いていた。

圓諦のような重要なラジオ出演者がラジオの強い影響を受けていた事実は、次のことも示唆している。軍国主義に傾いて行くラジオは圓

諦に影響を与えたが、その圓諦が戦争を礼賛するような放送をしたのならば、聴取者であった別のラジオ出演者や番組制作者にも影響を与えたであろう。彼らがさらに戦争礼賛的な放送をすれば、再度圓諦へ影響を与えたと考えられる。この時期、日本の大衆が加速度的に戦争礼賛への色彩を強めたのは、思想的な「循環」のようなものがラジオに起り、その「循環」を通じて戦争礼賛が加速されたためではないか。丸山真男が「何となく何物かに押されつつ、ずるずると国を挙げて戦争の渦中に突入した」と分析した⁵⁶、当時の大衆の集団心理は、ラジオを抜きにして語ることができないはずである。

その戦争の終結は、玉音放送というラジオ放送によってもたらされた。圓諦達当時の多くの日本人にとって、太平洋戦争はラジオに始まり、ラジオに終わった戦争だった。圓諦にとってラジオ演説は最大の武器であったが、ラジオは真理運動にとって最大の弱点だったのかもしれない。

戦後に真理運動は再開され、神田寺が創立された。圓諦の雄弁も健在であった。昭和二三（一九四八）年に圓諦が刊行した『仏教聖典』は、物のない時代にもかかわらず、二〇万部以上を売り上げた⁵⁷。

しかし、ラジオでは民間放送が開始され、商業放送の時代が来た。さらにテレビジョンの出現によって、ラジオはメディアの王様ではなくなった。スポーツ選手や芸能人が、大衆の英雄となる時代になった。ラジオの影響力が低下すると共に、圓諦の社会的影響力も低下して行く。圓諦は、ラジオ演説家が大衆の指導者だった時代に活躍した思想家であった。

真理運動がラジオを中心とする「声」の運動であったため、今日この運動を知る人は少ない。しかし松下幸之助など同じ時代を生きた人は、全国へ広まったこの運動と方々で接触していたはずである。幸之助は真理運動を知りつつも、PHP運動を別に興した。幸之助は自らの運動の名前の頭文字をPeace（＝平和）のPとした。幸之助が戦後の真理運動に参加しなかったのは、真理運動がラジオと共に戦争礼賛へ脱線した事実を意識したせいではないだろうか。

V まとめ

今回の論文で指摘した新しい事実は、第一に松下幸之助は真理運動を何らかの形で意識していたらしいこと、第二に真理運動の「論文事件」は同信の数を減らしていなかったこと、第三に真理運動は明白に新仏教運動を意識してこれを受けつぐうとしていたこと、第四に「物心一如」はやはり高嶋米峰が作った語である可能性が高いこと、第五に戦前のラジオ放送は第二放送開始以降は教養放送重視であったが日中戦争開始以降は報道中心に変化したことなどが挙げられる。

しかし、これらより重要なことは、新仏教運動から真理運動を経てPHP運動へ流れて行く系譜が、「声の文化」であったという点である。幸之助が受けついでた思想は、こうした「声」によって表現された思想であった。幸之助の思想の形成過程には全くと言っていいほどに物証がなく、それでいて幸之助の思想は小学校中退の人が本も読まずに独りで形成したにしては、余りにも内容がありすぎる。彼の思想が

「声の文化」の系譜上にあるとすれば、こうしたことが無理なく説明できるのではないか。これら「声」の思想史は、これまで近代日本思想史でも決して充分に考察されてこなかった。戦前の真理運動はこの「声の文化」が全盛の時代の運動であった。この「声の文化」を支えたのがラジオである。

本稿では、友松圓諦による仏教経済思想の学術研究について、ほとんど本格的な分析をしなかった。これは筆者の力量を超えるので、識者の指摘を待ちたい。また、真理運動が当時の大阪にどのように広まったのか、『真理』以外の史料も参考にしたいところであった。現在神田寺には、未整理の圓諦の資料が多く残っているそうだが、これら識者によって本格的に調査される日が来ることを願う。幸之助との連関で言えば、幸之助が戦後のラジオ放送で宗教番組を好んだことは、本人がはっきり証言しているのので、戦後のラジオ放送における圓諦の出演も今後の課題としたい。

なお圓諦は昭和四八（一九七三）年十一月一日に亡くなり、月刊誌『真理』は昭和五九（一九八四）年二月に廃刊となった。息子の諦道が始めた真理幼稚園は孫の浩志氏によって運営され、現在拡張しつつある。真理運動は形態を大きく変えたが、仏教を世に生かすというその精神は健在である。

【注】

- (1) 《旧速記録》三六卷（PHP総合研究所第一研究本部所蔵）、一二八～九頁。

(2) 同前二〇巻、一二九～三〇頁。

(3) 他にも、佐々木崇好著『財界の新十二傑』（雪華社、一九五七年）三八五頁は、PHP運動のことを括弧付きで「『真理運動』」としており、加藤寛『松下幸之助全研究』³ 大いなる構想（学習研究社、一九八二年）二二頁も、友松圓諦と幸之助のPHP運動との連関を示唆している。

(4) 友松圓諦『現代を生きる心 7 まことの生活』（筑摩書房、一九七二年）、二三五頁。

(5) 友松圓諦は、『PHP』誌最初の二〇年間で八回の寄稿が確認できる。

① 一九四七年五月号（二二）二六～七頁、「一、私の気のついた無駄、二、最も魅力を感じるもの」に短文を寄稿。

② 一九四七年八月号（五号）一二頁、一三～四頁、「宗教は社会改良に如何に役立つか」にそれぞれ短文を寄稿。

③ 一九四九年十一月号（三一）二七頁、「私の愛する言葉」に短文を寄稿。

④ 一九五〇年二月号（三四）二〇～二頁、「若き人々に与ふ」と題する文章を寄稿。

⑤ 一九五〇年八月号（四〇）三七頁、「生きるありがたさ」と題する文章を寄稿。

⑥ 一九五一年十一月号（五二）二六～七頁、「手離しではない」と題する文章を寄稿（松下幸之助の「人間宣言」に対する評価）。

⑦一九五二年一〇月号(六〇号)七頁、「私の不愉快の処理法」に短文を寄稿。

⑧一九五四年四月号(七七号)一八〇九頁、「五つの戒め—宗教家のしつけ—」と題する文章を寄稿。

また、PHP総合研究所第一研究本部所蔵の友松圓諦「中道」(経済往来社、一九七一年)の見返しには、圓諦によると思われる「中に生きる 圓諦 大迦豊様」という署名があり、裏の見返しに別な筆跡で「昭和四十六年七月十七日 友松圓諦先生より」とある。大迦豊は、昭和四六(一九七二)年七月当時の「PHP」誌編集長である。

(6) 友松圓諦の孫にあたる友松浩志氏は、山本幸世編集「友松圓諦日記抄 道をききてころやすらかなり」(真理舎、一九八九年)四七三頁で、圓諦に関する先行研究を、学術、非学術を問わず三本挙げている。このうち学術的な論文は、真柄和人「友松圓諦論(一)」(『浄土宗学研究』第一〇号、知恩院浄土宗研究所、一九七七年)である。この論文は「未完」としているが、続編は確認できなかった。また、山本泰英『照破されたる友松圓諦真理運動の全貌』(自由社、一九三五年)五二―三頁には、当時の批判の論文が一六本紹介されている。

(7) 友松圓諦「父心」(偕成社、一九四〇年)二六六頁。

(8) 友松圓諦「母心」(偕成社、一九三九年)二二八頁。

(9) 同前「母心」二八三―五頁。

(10) 友松圓諦「世間虚假」(誠信書房、一九五九年)一四二頁。

(11) 友松圓諦「友松圓諦先生講話集」(東方書院、一九三五年)三七〇頁。

(12) 前掲、「世間虚假」一六五頁。足かけ五年の意味であろうか。

(13) 同前一二二頁。その他前掲、「友松圓諦論(一)」一七三頁は、若き圓諦に白樺派の影響があったとしている。

(14) 友松諦道・山本幸世編「人の生をうくるは難く 友松圓諦小伝」(真理運動本部、一九七五年)五五―六頁。後に引用する通り、「仏教経済思想研究 第一巻」の自序では、留学の費用を「内外の援助」と言っているので、藤井栄三郎だけではなく、慶應義塾からも費用を得たのかもしれない。注17参照。また、友松圓諦「人生日訓365日」(日本法令、一九六四年)の「著者紹介」には、大正大学と慶應義塾大学の「両大学留学生として独、仏に四カ年留学」とある。

(15) 前掲、「まことの生活」二三二頁。

(16) 友松圓諦「不二の世界」(第一書房、一九三四年)二九〇頁。

(17) 友松圓諦「仏教経済思想研究 第一巻 印度古代仏教寺院所有に関する学説」(東方書院、一九三二年)一頁。

(18) 例えば前掲、「不二の世界」五一頁、前掲、「父心」三〇〇―一頁など。

(19) 以下、瀧本の略歴は、慶應義塾大学経済学部Bibliographical Database of Keio Economists内における小室正紀の「解説」と瀧本の「個人年表」に負っている。

(20) 瀧本誠一「経済一家言」(国文堂書院、一九二〇年)七一頁。

- この発言が瀧本の生涯における不変の思想であったか否かは、本稿は確認していない。ここでは、ある時点で瀧本がかように考えていたことだけ指摘したい。圓諦が慶応に在学したのは大正一〇（一九二二）～二三（一九二四）年であり、ほぼ同じ時期である。
- (21) 同前七一九頁。
- (22) 同前七六九～七〇頁。
- (23) 瀧本誠一・豊田仁『日本法制経済史―大日本史食貨志釈―』（福田書房、一九三五年）七頁。瀧本による序文より。
- (24) 前掲、『友松圓諦先生講話集』二九九頁。圓諦が慶應義塾大学に入学した時、既に福沢諭吉は亡くなっていたので、これは福沢の思想を継承しているという意味であろう。
- (25) 同前二七〇頁。
- (26) 前掲、『世間虚假』一四八～九頁。同様のことを真理S一五～六一九五でも述べている。
- (27) 前掲、『まことの生活』二三四頁。友松圓諦がその後に集めた明治仏教関係の資料は戦災を免れたようである。孫の友松浩志氏によると、現在も神田寺に未整理の圓諦の資料が多く残っているそうである。帰国後の圓諦が集めた明治仏教関係の資料も、現存しているものと思われる。
- (28) 前掲、『世間虚假』一七二頁。渡邊海旭については、芹川博通『渡邊海旭研究―その思想と行動』（大東出版社、一九七八年）が最も詳しい。海旭は興味深い人物であるが、本稿では十分な調査をしていない。
- (29) 高嶋米峰『隨筆 人』（大東出版社、一九三九年）一〇六頁。以下、米峰の名字は昭和一一（一九三六）年までを「高嶋」とし、以後を「高嶋」としたい。その人生を概観するときは「高嶋」とする。坂本慎一「高嶋米峰と松下幸之助をめぐるラジオ」『論叢 松下幸之助』第4号（PHP総合研究所、二〇〇五年）三九～四〇頁参照。
- (30) 高嶋米峰『高嶋米峰自叙伝』（学風書院、一九五〇年）「追憶」一三七頁。
- (31) 同前一三八頁。この時、友松圓諦が聞いた高嶋米峰のラジオ演説は、「連合軍の進駐を迎へて」（高嶋米峰「心の糧」（金尾文淵堂、一九四六年）七七～八三頁）であると思われる。
- (32) 戦後の友松圓諦は真理運動のことを「新仏教真理運動」と呼ぶこともあった。前掲、『人生日訓365日』一頁など。
- (33) 新仏教運動に関する詳細は坂本慎一「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助―境野黄洋と高嶋米峰の思想を中心に―」（『論叢 松下幸之助』第3号（PHP総合研究所、二〇〇五年）を参照。
- (34) 前掲、『友松圓諦先生講話集』四七頁。
- (35) 友松圓諦「仏陀のおしえ」（『講談社学術文庫、一九八〇年』一二五頁。
- (36) 友松圓諦『中道』（経済往来社、一九七一年）六七頁。
- (37) 高嶋米峰による戦前の『真理』における長い文章は、「雑録二題」（真理S二二―二四―四）、「台湾へ行ったわけ」（真理S一三―一六―八―七二）、「身辺雑筆―遺言状―」（真理S一五―

一三三〇四、「信仰といふ言葉」(真理S一六六―一六七七)、「自分で自分を見切るな―傷痍軍人諸君に望む―」(真理S一六一九―一六二〇)、「僕と僧侶」(真理S一七一―一七二〇)がある。

(38) 友松圓諦『法句經講義』(講談社学術文庫、一九八一年)六頁。この書は放送を元に単行本化されたものである。

(39) 前掲、『世間虚假』一八〇頁。また、社団法人日本放送協会編『昭和十年ラヂオ年鑑』(日本放送出版協会、一九三五年)一二六頁によると、圓諦の放送は昭和九(一九三四)年三月一―一七日まで、日曜日以外の毎朝午前八時から八時三〇分の放送であった。高神覚昇の『般若心経講義』は同年四月三〇日―五月二日、加藤咄堂の『葉根譚講話』が七月一六―三一日、高島米峰の『遺教経(抄)』が八月一三―二三日であった。咄堂の放送は『放送葉根譚講話』(大東出版社、一九三四年)、米峰の放送は『遺教経講話』(明治書院、一九三四年)とそれぞれ単行本化されている。

(40) 前掲、『昭和十年ラヂオ年鑑』一二四頁。

(41) 前掲、『世間虚假』一八一頁。

(42) 昭和九(一九三四)年三月における世帯当りのラヂオ受信機普及率は、東京で四三・一%、全国で一三・四%であった。社団法人日本放送協会編纂・発行『日本放送協会史』(一九三九年)三一六―八頁。

(43) 前掲、『世間虚假』一八二―三頁。

(44) 同前二八三頁ではこの時の支部の数を「千位」と言っているが、

後の記憶違いであろう。

(45) 米峰ら新仏教徒同志会メンバーの頻繁なラヂオ出演については、前掲、『高島米峰と松下幸之助をめぐるラヂオ』四六頁。

(46) 今回の研究で、『仏教』はいくつか現物を確認したが、『真理の友』は現物を確認できなかったため、内容は『真理』から推測するのみであった。

(47) 折り込み広告によると正式名称は『修養カレンダー一日一訓』であり、一カ月分の日めくりカレンダーであった。これはその後ほぼ毎年作られるようになり、戦後に前掲、『人生日訓365日』にまとめられた。折り込み広告は、高野山大学図書館所蔵の『真理』にあったが、最初はこの号に折り込んであったのか不明である。

(48) 昭和九(一九三四)年二月にも、西方浄土の解釈をめぐる「指方立相事件」があった。この分析には、浄土宗の知識が要求されるものと思われ、筆者の力量を超えるので本稿では扱わない。

(49) 前掲、『世間虚假』一八六頁。

(50) 『真理』は創刊号から昭和一一(一九三六)年六月号まで増谷文雄が編集を担当し、編集後記に同信総数と支部数を記載していた。その後、増谷の辞職によって編集の方法が変わり、同年九月号までは同信総数と支部数が確認できるものの、同年一〇月号からはデータが記載されていない。昭和一二(一九三七)年七月号から、時々同信総数がさまざまな箇所に記載されているが、これも戦前は昭和一二(一九三八)年七月号を最後に、記載されていないようである。今回の調査では、戦後の『真理』は充分確認してい

- ない。
- (51) このように直販にした結果、今日雑誌『真理』は非常に入手し難い。今日では古本市場にもほとんど出回っていないようであり、国会図書館といくつかの大学図書館に現存しているだけである。これは、友松圓諦や真理運動が当時においてかなりの社会的影響力を持ったにもかかわらず、今日まで余り研究されてこなかった原因の一つでもあると思われる。
- (52) 松下幸之助『私の行き方考え方』（PHP研究所、一九八六年）一六五頁。野田屋には、大阪連支の本拠が置かれていた（真理S 一一—一〇—三二）。
- (53) 前掲、『友松圓諦日記抄』二〇頁。
- (54) 同前二六頁。
- (55) 前掲、『友松圓諦小伝』（真理運動本部、一九七五年）九二頁。
- (56) 同前九三頁。
- (57) 前掲、『友松圓諦日記抄』三四頁。
- (58) 社団法人日本放送協会編『昭和十五年ラジオ年鑑』（日本放送出版協会、一九四〇年）一四六頁。小売店主の経験もある高嶋米峰はこの番組にも出演し、「店員はかくありたい」という放送を行っている。
- (59) 友松圓諦『これからの寺院—教化と経営—』（真理運動出版部、一九四八年）一〇七—八頁。
- (60) 前掲、『世間虚假』一四七頁。
- (61) 今日、圓諦の演説や法話は、日本音声保存発行の『法句経』の
- 世界 生きているよろこび 友松圓諦』全一〇巻（カセットテープまたはCD）で聞くことができる。
- (62) 新仏教徒同志会編纂・発行『新仏教』第一巻九二九頁。その他、田中治六も『新仏教』第四巻一一六頁で同様の主張をしている。
- (63) 高嶋米峰『隨筆思ふまゝ』（大日本雄弁会・講談社、一九二七年）三八一頁。現在までの調査で見えた一番古い例であるが、この調査は継続中なので、最終的な断定は避けたい。
- (64) 高嶋米峰『高嶋米峰氏大演説集』（大日本雄弁会、一九二七年）一八六—七頁。
- (65) ただし、こちらは無記名なので友松圓諦の筆によるか断定は出来ない。また、圓諦において「物心一如」という単語の使用例は、他の二者に比べるとやや少ない印象を受ける。真理運動の副代表格であった高神覺昇も「物心一如」を説いていた（高神覺昇「般若心経講義」『世界教養全集10』（平凡社、一九六三年）一四—頁）。
- (66) 松下幸之助『PHPのことば』（PHP研究所、一九七五年）二八四頁。
- (67) 松下幸之助『人間を考える 新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』（PHP研究所、一九九五年）一三頁。
- (68) 高嶋米峰『店頭禅』（日月社、一九一四年）「はしがき」三頁。
- (69) 真理S 一〇—一〇—三二では、圓諦は「資生産業は仏道」といふ言葉がありますが」と述べており、自分が作った言葉ではないことを示唆している。この言葉を真理運動が強く推奨したのは事実であるが、出典は未詳である。

- (70) 真理運動では、実際に専用の「店員道場」を作った所もあった
(真理S二四―一九八―一〇二)。
- (71) 松下幸之助『社員稼業』(PHP研究所、一九九一年)四七頁。
- (72) 松下幸之助『人生談義』(PHP研究所、一九九八年)五頁。
- (73) 『新仏教』第二巻四八五頁。
- (74) 松下幸之助『物の見方 考え方』(PHP研究所、一九八六年)一三三頁。その他前掲、『社員稼業』七八頁でも「われわれの仕事は」世の人全部を「真人間にするため」のものと主張している。
- (75) 松下幸之助『実践経営哲学』(PHP研究所、二〇〇一年)一一四―二三頁。PHP総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編集室編『松下幸之助発言集』(PHP研究所、一九九二年)第二七巻一三九頁。また、同第一四巻八三頁で幸之助は「人づくりに道場がなければいけない」と主張している。
- (76) 松下幸之助『社員心得帖』(PHP研究所、二〇〇一年)五五頁。
- (77) 同前四九頁。
- (78) 聖徳太子奉賛に関して米峰の果たした役割は大きい。画家の結城素明は、聖徳太子の名譽回復運動が「高嶋君一人の力であったと謂ふも不的当の言ではないと思ふ」(前掲『高嶋米峰自叙伝』「追憶」九八頁)と言っている。米峰自身の回顧は「聖徳太子奉賛会誕生の頃」(高嶋米峰『米峰回顧談』(学風書院、一九五一年)七八―九二頁)に詳しい。また米峰による「聖徳太子と青淵翁」(『青淵』一九四九年五―六月号(社会教育協会))にも、渋沢栄一との関連で、聖徳太子の法要について書かれている。
- (79) 前掲、『高嶋米峰自叙伝』の「高嶋米峰著書目録」(二六六―七〇頁)における聖徳太子関連の本は、『聖徳太子と逆臣馬子』(大正九(一九二〇)年)、『聖徳皇太子』(大正二〇(一九二二)年)、『十七条憲法略解』(大正二〇年)、『皇太子聖徳奉賛』(昭和一〇(一九三五)年)、『訓読十七条憲法』(昭和二二(一九三七)年)、『聖徳太子』(昭和一七(一九四二)年)、『聖徳太子正伝』(昭和二三(一九四八)年)がある。
- (80) 境野黄洋『日本仏教小史』(鴻盟社、一九二一年)八―一七頁。
- (81) 加藤咄堂『仏教と人生―仏教入門―』(東南書房、一九五二年)一七五頁。
- (82) 前掲、『世間虚假』二九頁。
- (83) 戦火の拡大に伴って思想統制が厳しくなると、真理運動は一時的に「聖徳太子十七条憲法鑽仰会」と改称された(前掲、『友松圓諦小伝』一三五―六頁)。この時『十七条憲法』の定本を決めたり、訓読法を統一する運動を行なったが、ここでも圓諦と米峰の協働が確認できる。
- (84) 前掲、『松下幸之助発言集』第二巻三〇四頁。
- (85) 松下幸之助・池田大作『人生問答』上(潮出版、一九七五年)一三三頁。
- (86) 同前三二〇頁。
- (87) ただし終戦直後の最初期PHP運動における幸之助の言動には、聖徳太子に関するものは今のところ見あたらない。この頃の運動は、史料が不十分である。

- (88) 『新仏教』一六卷四〇四頁。
- (89) 高島米峰『理想的商業』（丙午出版社、一九一〇年）七四頁。
- (90) 前掲、『友松圓諦先生講話集』二四八頁。
- (91) 同前二九三頁。
- (92) 前掲、『社員心得帖』七四頁。
- (93) 例えば、松下幸之助『その心意気やよし』（PHP研究所、一九九二年）一三二頁、同『人間としての成功』（PHP研究所、一九九四年）一二四頁では、「よく耳にする言葉」と言い、同『思うまま』（PHP研究所、一九九八年）七八頁では「ということばもあって」と言っている。幸之助本人は「インテリの弱さ」を自分が作った言葉だとは言っていない。
- (94) こうじはWalter Ong, *Orality and Literacy*, Methuen & Co.Ltd, 1982（桜井直文他訳『声の文化と文字の文化』（藤原書店、一九九一年））より考え方の手がかりを得ている。
- (95) 前掲、『米峰回顧談』一四七頁。
- (96) 同前一六六頁。既出の通り、友松圓諦の『法句経講義』も「原稿を読まずにメモを片手に」（前掲、『世間虚假』一八〇頁）放送していた。一方、同じく放送の相手として有名だった永田青嵐は完全原稿を作って読み上げるスタイルであった（永田秀次郎『青嵐』『放送機海』（実業之日本社、一九三七年）、八〇九頁。）
- (97) 高島米峰『放送寓感』『ラヂオの日本』九卷（社団法人日本ラヂオ協会発行、一九二九年）一六三頁。
- (98) 前掲、『高島米峰自叙伝』『追憶』一三九頁。
- (99) 同前『追憶』一五七頁。
- (100) 同前、本文二〇七頁。高島米峰は加藤咄堂を「弁論の雄」とし、境野黄洋を「二代の雄弁家」としている。
- (101) 前掲、『友松圓諦先生講話集』三六三頁。この「不立文字」の談話は、昭和九（一九三四）年六月一九日であったと記されている。時期としては真理運動本部の事務所開設の準備段階であった。
- (102) 同前三七一頁。
- (103) 同前三七〇頁。
- (104) 同前三九〇頁。
- (105) 同前三七八頁。
- (106) 同前三八二―四頁。
- (107) 前掲、『法句経』の世界 生きているよろこび 友松圓諦（テープまたはCD）第四巻6「聞」では、『法句経』第一五二番の「聞くこと少なきひとは、かの犂をひく牡牛のごとく、ただ老ゆるなり」を引いて、「聞く」ことの重要性を説いている。この時、ラジオについて言及し、仏教において「聞く」ことが大切であることと、ラジオが「聞く」メディアであることの連関を示唆している。放送は、ラジオ日本（旧ラジオ関東）「お早うアラム」で昭和四三（一九六八）年十一月五日（同前の解説本五九頁）。
- (108) 江口克彦『成功の法則』（PHP研究所、一九九六年）九〇―三頁。
- (109) 松下幸之助『経営心得帖』（PHP研究所、二〇〇一年）一八頁。
- (110) 松下幸之助・田川五郎『明日をひらく経営』（読売新聞社、一九

- (11) 前掲、『私の行き方考え方』五四頁。

(112) 『速記録』三二七卷（PHP総合研究所第一研究本部所蔵）七五頁、前掲、『松下幸之助発言集』第一七卷一〇〇頁。共に、一九六二年の証言。幸之助はこれらの証言で、宗教放送を「つとめて」聞いていると述べているが、放送内容について強い不満を述べている。これは現状の放送に満足せずに、一段上の放送を求めて批判していたものと解釈できる。

(113) 松下幸之助が、説書ではなくテレビやラジオから影響を受けていたことは、既に三鬼陽之助が指摘していた（三鬼陽之助「私の見た松下幸之助」『財界』新年特大号〔財界研究所、一九六六年〕一八頁）。

(114) 例えば、『新仏教』一二卷三〇〇頁、一三卷一八七頁。

(115) 高島米峰「宗教と人生」（帝國教育出版部、一九二九年）一八頁。

(116) 同前四一頁。

(117) 前掲、『法句経』の世界 生きているよろこび 友松圓諦（テープまたはCD）第一〇卷3『無常』の世界はノンストップ（昭和三九（一九六四）年浜松市における講演。解説本は一二二頁が該当しているが、この表現は圓諦の音声のみである）。

(118) 『旧速記録』二〇・二二卷二四頁。

(119) 『新仏教』第一五卷一五一頁。

(120) 『法句経』の世界 生きているよろこび 友松圓諦（テープまたはCD）第五卷8「精進」でも、休むことの重要性を述べている（前掲、「お早うアラーム」昭和四三（一九六八）年九月二五日放送、解説本七一頁）。

(121) 前掲、『松下幸之助発言集』第三〇卷一五〇八頁。

(122) 前掲、『松下幸之助発言集』第二七卷六七〇七七頁。

(123) 前掲、『明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助の思想』五五〇七頁。

(124) 『旧速記録』二三卷一四一―一二頁。

(125) 前掲、『明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助の思想』五五頁。他、高島米峰による井上円了に関する論述は、「井上円了先生を憶ふ」（前掲、『高島米峰氏大演説集』三二七―四八頁）、「護国愛理の権化井上円了先生」（前掲、『隨筆 人』三―二三頁）。

(126) 例えば、池田大作との対談で、強い影響を受けた書物について聞かれて、「書物については、これまでほとんどそういうものを読んでおりませんので、とくにこれというような書物はございません」（前掲、『人生問答』上巻一三三頁）と言っている。ただし、子供のころは講談本を良く読んだと証言していることもある（前掲、『松下幸之助発言集』第一一巻一〇二頁など）。

(127) 『世間虚假』四三頁。

(128) 家族の体験談として代表的なものは、前掲、『母心』、『父心』である。

(129) 前掲、『明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助の思想』四六〇七頁。

(130) 『新仏教』第一一巻九〇二頁。

- (131) 前掲、「明治・大正期の新仏教運動と松下幸之助の思想」三三頁。
- (132) 友松圓諦訳『法句経』（講談社学術文庫、一九八五年）一二五頁。
- (133) 前掲、『法句経講義』八五頁。
- (134) 前掲、『PHPのことば』四〇四頁。
- (135) 前掲、『法句経』の世界 生きてゐるよろこび 友松圓諦（テープまたはCD）第六巻7「得此生」では、「人の生をうくるはかたく」という思想が福田行誠にも由来し、さらに行誠が教えを受けた慧澄にも淵源がある旨を示唆している。前掲、「お早うアラーム」昭和四三（一九六八）年一月四日放送（解説本八二頁）。
- (136) 前掲、『法句経講義』一五六頁。
- (137) 前掲、『法句経の世界』生きてゐるよろこび 友松圓諦（テープまたはCD）第九巻7「こだわり無き心境」。この法話で、圓諦は『般若心経』の「狙い」は「すなおな心」であるとしている。放送は日経ラジオ社（旧日本短波放送）「朝の聖典講話」昭和三〇（一九五五）年八月七日（解説本一一六頁）。
- (138) 〈旧速記録〉三卷三三―四頁。
- (139) 松下幸之助『素直な心になるために』（PHP研究所、一九七六年）七五―八頁。
- (140) 前掲、『法句経講義』二八一頁。
- (141) 同前二七六頁。
- (142) 前掲、『松下幸之助発言集』第三二卷三八頁。
- (143) 同前『松下幸之助発言集』第二五卷一九頁。
- (144) 同前『松下幸之助発言集』第三〇卷二二頁。
- (145) 大内青巖に『道は近きにあり』（東亜堂書房、一九一五年）という書がある。高島米峰も、特に強調はしていないが、「道は邇に在り」と述べる時があった。『新仏教』第二二卷四一二頁。
- (146) 〈旧速記録〉一三卷七―八頁。
- (147) 松下幸之助『その心意気やよし―増補改訂版』（PHP研究所、一九七一年）六九頁。
- (148) 〈旧速記録〉九卷五―六頁。
- (149) 友松圓諦の日記を調査した娘の山本幸世は、圓諦が軍国主義へ転回した時点を昭和一二（一九三七）年の一二月頃としている（前掲『友松圓諦日記抄』七六頁）。しかしこれは、山本による史料の読み違いであろう。本文で書いたように、日中戦争を全面的に肯定するようになるのは、同年の九月頃である。翌年一月号では、山本が言うように確かに「国民精神総動員の合い言葉によいしれる愚をいましめ」（『友松圓諦日記抄』同頁）ているが、これは一時的な挙国一致では不十分だと主張しているのであって、むしろ挙国一致を強く推奨している発言である。
- (150) 同前『友松圓諦日記抄』一三三頁。
- (151) 前掲、『世間虚假』一二四頁では、「大戦中には自分の生命がこわくて戦争の反対をいい通せなかった」としている。
- (152) 前掲、『法句経の世界』生きてゐるよろこび 友松圓諦（テープまたはCD）第一巻1「春秋の彼岸は中道の思想」（昭和四四（一九六九）年三月二二日神田寺における講義、解説本一九頁）や第三巻7「中ということ」（前掲、「お早うアラーム」昭和四三

「一九六八」年八月一九日放送、解説本五〇頁）などでも「中」の重視を説いている。

(153) 前掲、『不二の世界』二二〇～三頁。

(154) この時圓諦は「ラヂオ」とは言っていないが、「おひるのニュースを聞いてみると」と言っているのでラヂオのニュースであろう。丸山真男『増補版現代政治の思想と行動』（未来社、一九六四年）二四頁。丸山は、日本人が戦争へ向った「無責任の体系」（同前一二九頁）の原因を天皇制にあるとした。しかし、天皇制は古代から存在しているので、この時期にだけ集団ヒステリー的な社会現象が起きた第一の原因であるとは考えられない。一方、佐伯啓思は丸山の態度を「巧妙な自己特権化」（佐伯啓思『現代日本のリベラリズム』『講談社』一九九六年）一八九頁）として批判したが、これもラヂオと関係があるだろう。つまり、多くの大衆はラヂオ演説や音楽による思想的な「循環」に煽られ、集団的無責任体制のまま無計画な戦争を遂行したのではないか。丸山など一部の知識人はこうした「声の文化」や「音の文化」には染まらず、書籍を中心とする「文字の文化」でものごとを考えていたため、戦争後は「自己特権」的な立場で戦争責任を問うた。太平洋戦争の本質を集団的な無責任体制に求めるならば、第一原因はラヂオであり、それは日本放送協会が画策したものでなく、思想的「循環」によるものではないだろうか。

(155) 友松圓諦『仏教聖典』（講談社学術文庫、一九八一年）四頁、友松諦道による解説より。

(157) 「真理幼稚園」の語は、真理S一〇―二一―四四に既に見えている。

※現在、戦前の雑誌『真理』は現存する数が非常に少ない。本稿の作成に当って、高野山大学図書館、大正大学図書館、佛教大学浄土宗文献室で特別に『真理』を閲覧、複写させて頂いた。また、友松圓諦の孫にあたる友松浩志氏からは、貴重な資料を頂くことができた。特記して感謝の意を表したい。

（さかもと・しんいち PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部主任研究員）

松下幸之助のお茶と真々庵

この写真を見て欲しい。実に凜としてゐる。ゆったりとした自然体で松下幸之助が柄杓を構えている。次に静かに釜の蓋を開け湯を汲む、そんな動きも見える。「真々茶室」での写真である。

「茶はさびて心は厚くもてなせよ道具はいつも有合にせよ」（利休道歌）のとおり特に名品は使っていない。古備前耳付水指が一層侘びを増している。この一葉は幸之助のお茶を語り尽くしているように思う。



「真々茶室」で点前する幸之助

お茶との出会いと淡々斎との交流

幸之助とお茶の出会いには昭和十二年頃枚方の田中車輛社長田中太介邸宅「萬里莊」においてであった。三万坪の山全体が庭園となり、溪流が走り、数々の石灯籠や十三塔、重要美術品の七重塔が点在し、淀川の流れをへだてて吹田、茨木、高槻あたりが一望でき、大阪城も見えたという。「萬里莊」の名もそのようなことでつけられた。

田中太介は当時裏千家流茶道をする数少ない財界人で、田中の紹介した人々、茶道具商善田喜一郎、大阪茶道会理事長矢野宗幹がその後の幸之助のお茶を支えることになる。特に裏千家十四代家元淡々斎との交流は幸之助の茶道観形成に重要な役割を果たした。

淡々斎は温厚な人柄で、人の話にじっと聞き入り、去り難い雰囲気を持っていたといわれる。

昭和十四年、幸之助は西宮の自宅「光雲荘」の完成にあたり、茶席「光雲」に淡々斎夫妻を招いて茶席披露を行っている。

谷口全平「宗晃——茶人としての松下幸之助」によると、幸之助は「茶を習ったといっても、もとより本式ではなく、茶の精神も、点前

徳田樹彦

も作法もまことに未熟なものであったので、人を招き、その上茶道の家元を客にお迎えするということは、一大事ともいえるべき出来事であった。万事はお茶の先生におまかせし、私はあやつり人形のようなもので終始したものである。当時宗匠(淡々斎)は四十五歳くらいで、すでに大宗匠としての風格を備えておられたように記憶する。亭主役として私はおそろのお茶をたてたのであるが、接してみても肩の荷がおりたような暖かい感じがした。家元といういかめしさはどこにもなく、場の雰囲気とうまく作られて、その場を穏やかに誘導される……その姿が極めて自然で滋味あふれるものがあり、四時間にわたる行事やお話の間に、私は素人ながら茶の精神というものを、おぼろげながら知ったのである」と語っている。

淡々斎の人柄と、お茶の精神に強くひかれた幸之助は生涯お茶を愛し、「昭和最後の大茶人」といわれるに至った。

淡々斎にこんな一文がある。

「茶の湯が一つの『道』であることは、すでに、初期茶道時代に、珠光が義政公の間に答えて以来知られておりますとおりで、茶の湯の営みをととして、人の人たる道を学び、高い理想を持って修業を続けて行くものであります。(中略) しつとりと打水された露地に立ち立って、自然の風物に接し、名香のただよって来る中に無言の迎え付けをうけて、すべてを忘却して静かに席入りの歩を運ぶとき日ごろは見ることできぬ世界、真実の自己を見いだすのであります」

昭和三十九年九月、淡々斎が北海道阿寒湖畔で客死した時、遺憾が裏千家に帰るやイの一番に幸之助が駆け参り抱き付いて、「何で私を

おいて、早い！」と語りかけた。ふと見ると、背広に足袋姿であったという。

淡々斎夫人嘉代子は淡々斎が亡くなった頃をふり返り、「あちらさまのお邸(真々庵)の一畳台目でお点前されたのが貴方(淡々斎)の小間でのお点前の最後となりましたのも何十年の友情のお名残りでありましたろうか。そして松下様は今も朝毎一服のお茶を楽しまれご自



淡々斎夫妻(右)を迎える幸之助夫妻(左)
(昭和38年 真々庵にて)

身でもお点前をなさいます。(中略) 忙中閑のまことの衣服を味わっておられます。このようなことを繰り返しお話しているといかにもおうれしい時の貴方の笑顔が目に見え、浮かんでまいります」と語っている。

真々庵の庭の改造

京都南禅寺界限に「真々庵」がある。

元は茶人としても名高い事業家染谷寛治の別邸で、千五百坪(約五〇〇〇坪)の敷地に、東山と南禅寺山門を借景とした池泉廻遊式庭園に書院、茶室が点在し、頼山陽の「静観」の扁額が掲げられ、また「聚遠亭」ともいわれていた。

庭は明治四十二年七代目小川治兵衛(植治)の作で、当時完成した疏水から水を引き入れ、瀧、流れ、池泉を見どころとした。露地には三畳台目「毘盧界」席、二畳台目向板席の茶室、腰掛待合があった。幸之助は入手してすぐ庭師川崎幸次郎に命じ庭園の大改造に着手した。

川崎幸次郎はその時のことを「作庭覚書」に記している。

「ご主人様にはじめてお目にかかったときおともをして庭を一巡しながら、いろいろのご指示をいただいた」

「ご主人様は、むかしの武芸者、宮本武蔵や荒木又右衛門といった達人は、身に寸鉄を帯びず、敵を制したように、庭も同じ気持ちでやってくれ、といわれ、その禪問答のようなお言葉には思案にあまったものである」

幸次郎はそのこの意味を一生涯自らの課題と受け止め、後年次のように語っている。

「これ(禪問答のようなお言葉)は、庭に派手な色目の石を据えたり、人工的な樹木を植えたり、大きな灯籠をいくつも立ててはならないという意味に解釈しております。以来、私はこの言葉をいつも頭におき、地味でごく日常目にする平凡な石でも大切に使い、穏やかで静かな庭、あまりてらいのない庭造りにつとめております」

「ある時、もう一つ飛石が必要と思つて自宅からとつておきの石を据えた。ご主人様はそれを目敏く見つけられ、『どうしたんや』とお尋ねになった。『良い石でしょう。なかなかこんな鞍馬石はありません』と答えた。じつとご覧になっていたご主人様は、『せっかくやけど、これ持つて帰ってくれへんか。ワシはこんないもんはいらんのや。普通の石でええ。あんたの腕が見たいんや』とおっしゃった」

庭園の大改造の一期工事は昭和三十六年五月より始まった。その様子は、「門より玄関に至る通路は、ゆつたりとした板石敷の延段に改造し、庭への境界は鉄砲垣で区切り、階段を下りて庭へ通じるようにした。この付近の景観は、ほとんどむかしの面影がないほど改造された」

離れ座敷については「江戸末期ごろの建物があったが、それも改造にあたり、取りこわされた」

また、庭園については池廻りを中心に大々的に改造されている。

「座敷前の小流れを芝生にかえ、斜面はサツキの大刈り込みに、景をあらたに池を拡大した。石組は全部これをやりかえ、芝生がその上



改造前の庭
(昭和36年5月)



現在の真々庵庭

におおいかぶさるようにして石組のもつ強さはさけた。これで池の全体の線はやわらかくなった。灯籠をうつしかえ、中島を小さく縮小し、池の周囲をめぐる苑路全体のつけかえはご主人が歩かれて、そのつど改修して現在のものとなった」

さらに「毘盧界」席など二つの茶席については、「まえは茶室と腰掛待合があつたが、とりはらわれて、新しく盛土して整地され、白砂をまいて杉の木を十五、六本補植した」

幸之助は改造中頻繁におとすれ、すべてにわたり詳細な指示をしていたようだ。

「ご主人様は、『庭作りというのは難しいものやなあ』と申されたり、『腹八分目というが、この庭も八分目ぐらいか…』と、おたずねになったものだ」

一人娘の松下幸子は当時のことを次のように回想している。

「京都の真々庵も母の知らないあいだに買ってしまった、母に『見に来たらあかん。こんな荒れた屋敷をなぜ買ったって、きつというに決まっとるから、ちゃんと整備するまでは見せへん』といっていました」

第一期工事が完成した昭和三十六年八月十八日、幸之助は自ら「真々庵」と命名し、PHP活動の拠点とした。そして幸之助が精魂をかたむけた著書『人間を考える』は、昭和四十七年この真々庵の庭を眺めながら書かれたのだ。

「人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に発揮することはできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人びとの知恵が、自由に、何のさまたげも受けずして高められつつ融合されていくとき、その時々々の総和の知恵は衆知となって天命を生かすのである」
そのような幸之助思想を具現化したものがまさしくこの庭園だった。

「ある日、ご主人様がみえて、この赤松は処分したらどうかといわれたが、わたしはおいしいような気がしたので、いま一度お考えをあらためていただくようお願いしたが、それからも再度おみえになり、とうとうご意向にしたがつて処分してしまった。その赤松が取り払われてから、意外にもその付近は、視界がひらけパースと明るくなり、残った赤松もいきをふきかえしたようにいきいきとしたのだった。反省してみても、わたくしは、処分した赤松が幹も太く、姿の美しさにひかれたあまり、ついつい庭全体の見透しがくもり、それにひきかえて、ご主人様の示唆にとむお考えにまったく敬服したものだ」

「京都・東山に、真々庵という庵があります。岡崎かいわいの静けさの中でも、ひとときわ静寂な一角です。僕はここにこもってPHPの想を静かに練るのです。どうです、いい名前でしょう、真々庵。語呂がよくて、憶えやすいんです。『シンシン』は全てに通じますよ。このあたりは静かでしょ。雪でも降ったら、さらにシンシンなんですよ。これを指すほか、また真実の真でもあります。その真を二つ重ねて、真実を追究する意気込みを示しているのです。僕は自分が名づけた『真々庵』を気にいっているんです」(松下幸之助)

真々庵茶室の変遷

現在の真々庵には一畳台目向板付向切「真々茶室」と立礼の二つの茶席がある。両席とも数奇屋大工中村外二の作であるが、それまでの経緯が面白い。

染谷別邸「聚遠亭」にあった三畳台目は白隠禪師「毘盧界」の扁額が掛かった名席であり、二畳台目向板付逆勝手向切の茶席は数奇者ならではの珍しい席であった。

通常、茶人は先人の茶席を理由もなく壊すことはしない。まして幸之助はその後に自ら茶席を設けている。実はその二席は、嵐山の吉兆に移築されていたことが最近判明した。

当時、幸之助は吉兆主人湯木貞一に「最近買った東山の別邸にえらい良い茶室があるのや。あんなもの持っていれば道具屋が煩そうてかなわん。すまんけどもろうてもええないやろうか」と頼んだ。

数奇者としても有名な湯木は「おおきに、それじゃあ」と承諾する。その時茶席だけでなく離れの「書院」も引き取ることになった。

その書院は十畳と長四畳の隣室があり、縁の化粧軒裏に六間のくぬぎ丸太が通った特徴のあるものだった。

数奇屋大工西川富太郎が書院と茶席を解体し、嵐山の吉兆に移築した。書院は玄関を入った突きあたり正面に「待幸亭」と名を変えて今も使われている。床廻り、欄間は変わっているが、縁やくぬぎ丸太は当時そのまま、おおらかな風情を伝えている。

茶席は「待幸亭」の前露地に腰掛待合と共に移築された。三畳台目の席は「幽仙」と名を改め、二畳台目向板付の席は本勝手の一畳台目向板付向切に変えられた。完成の折幸之助もお茶に招かれている。

その後「幽仙」は、湯木の米寿を期し昭和六十三年保津川上流の清滝に再移築され、現在に至っている。

また、真々庵母屋の改造も西川が手掛けた。母屋の北東、庭に突き

出た六畳台目「青松」席も、この時作られている。後に立礼席に改められるが、お客様とのお茶はほとんどこの「青松」席が使われた。なかなか使い勝手が良かったらしい。

幸之助は「宇宙の根源の力によって自然万物は創られ、その力は自然の理法として一木一草の中にも生き生きと満ち溢れている。そして自然の理は衰退死滅でなく生成発展である。したがって何にもとらわれない素直な心で理法に従い、衆知を集めて努力する限り、物事はうまくいくようになっていく」と考え、庭の大改造の翌昭和三十七年四月十八日に「根源社」を建立した。北庭の、以前「毘盧界」席があった場所だ。幸之助は来庵するとまずこの前で手を合わせ、時にはワラの円座を敷いて坐り、しばし瞑想にふけた。

さらに昭和三十八年十月二十三日、「根源社」の東南に新たに茶室を建てた。設計は仙アトスタヂオ堤順一郎、施工が中村外二、露地を川崎幸次郎が担当した。

茶室工事は六月五日、茶室を作らせていただくための土地に対する礼から始まった。その時読み上げられた「真々庵に茶室を作ることの意義」によると、

「そもそもこの真々庵はPHPすなわち繁栄によって平和と幸福とを実現するための道理と方策を究めるべく縁あって私どもに与えられたいわば天与の道場であります。したがって、ここ真々庵の一木一草にいたるまでも全てこれ自然の理法の現われを見、そこから素直に謙虚に学びとる態度をもって私どもは日夜精進を重ねているのであります。今この一隅に建てられる茶室もまた真々庵に与えられているこの

尊い使命の一環をなすものであります。

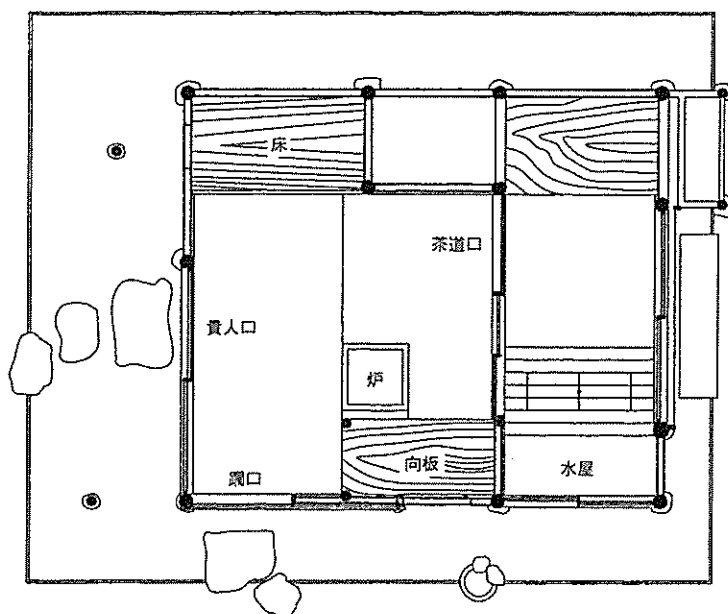
ことに日本古来の歴史と伝統によって育まれた茶の道には限りなき先人の教えが含まれております。この茶の道を味わいつつ時に瞑想し、時に清談することによって、私どもはこの上なき心の安らぎと潤いとして勇氣とを与えられることを信じます。

その意味において、これはPHP研究のいわば道場でもあり、私どもが真理に思いを馳せつつ、心を養うための精進の場であるとも申せましょう」

茶席披きは昭和三十八年十月二十三日、幸之助とむめの夫人が淡々斎夫妻を迎えて行っている。幸之助が「真々」と命名し、淡々斎揮毫



「真々茶室」。扁額は淡々斎筆



一畳台目向板付向切「真々茶室」平面図

の扁額が掛けられた。新席にて幸之助自ら薄茶点前をし、続いて座敷で懷石があった。それ以来この「真々茶室」は幸之助にとって特別な存在になるのである。

「真々茶室」は裏千家「今日庵」^{こんいちあん}写しといわれる檜皮葺切妻屋根の一畳台目向板入向切席である。

しかし子細に見ると「今日庵」とは異なる箇所が多い。「今日庵」は壁床であるが、「真々茶室」は同じ所が蹴込床となっている。また茶道口は勝手付のいわゆる「突っ込み」であり、西側切妻に庇をつけ、そこに「貴人口」もある。さらに電燈、そしてエアコン（当時は冷房）まで備わっている。エアコンを入れるなど茶人の風上にも置けぬといわれた時代、恐らく日本で最初に小間に使われたのではなからうか。何ごとにもとらわれない自然な発想の幸之助の、時代を見通す合理性が働いている。事実最近ではエアコンが設けられるのは当然となっている。

先年、「真々茶室」の檜皮葺替工事の折、屋根裏より「奉根源施主松下幸之助」と墨書された棟札が発見された。普通は「奉根源」とは書かない。茶室の北隣りにある「根源社」を明らかに意識し、対と見なしている。幸之助にとってはお茶もまた、根源の理法に従うためのものであったことがわかる。あるいは「真々茶室」を「根源社」と対座している自分自身の姿と重ねていたのかもしれない。

茶道の普及と茶室の寄贈

戦前は多くの実業家が競ってお茶を楽しんだ。

三井財閥大番頭益田鈍翁^{とんわう}、朝日新聞村山香雪^{こうせつ}、東武電鉄根津青山^{ねづやま}、電力王松永耳庵^{じあん}、野村財閥野村得庵^{とくあん}、荏原製作所畠山即翁^{そくわう}、東急電鉄五島慶太、阪急電鉄小林逸翁^{いつわう}らがそうだ。

仏教美術や西洋のものをお茶に取り入れたり、広大な庭園に茶室を



松永耳庵と真々庵にて（昭和37年）

点在させその意匠に凝ったり、蒐集した古美術、茶道具を使った大茶会をしたり、そのスケールの大きさ、作意は目を見張るものがある。名物道具を競い合い、一道具に豪邸が建つような値がつき、またそれを入力するや得意満面披露目の茶事をしたなど逸話には事欠かない時代であった。

真々庵の東に「碧雲荘」がある。野村証券、大和銀行などの創業者野村徳七（得庵）の別邸で、昭和三年の完成である。東山を借景に広大な池が拡がり、その周りに書院、茶室、灯籠、奇石を点在させ、南禅寺界隈屈指の山荘として名高い。庭園小川治兵衛、建築数奇屋大工北村捨次郎を督し、庭の一木一石、建物の細部まで得庵自ら指示をし、

彼の美意識と心意気を余すところなく表現している。

また、得庵は茶道具の蒐集にも情熱を傾け、遺言書の中に「所蔵品には自己の精神が籠っているから断じて散佚せしめないよう」戒めている。こうして蒐集した名品をもって数々の茶会が「碧雲荘」で催された。その質とスケールは豪壮であった。

邸内の各茶席で濃茶、薄茶の釜が懸かり、名物道具の数々が披露された。池に舟を浮かべ、その中に水上の茶席を設けた。大書院に宴席が用意され、夕刻ともなれば能舞台で薪能が演じられた。当時の数奇者たちの茶会は概してこのようなものであった。

「茶の交会に至っては人間交際の最高の礼儀の道場として、而して其の用ふる珍什名器は客を尊敬し、接待を丁重にするが為であれば」とし、「和敬清寂」の四字は実に茶道の真髄であって、茶道は礼儀のみでなく、道徳のみでなく、学問のみでなく、芸術のみでなく、此等の全部に通ずるものであって、一大美的価値を有して居る我国特有の一大道である」と、得庵は自らの茶道観を語っている。

茶道にはこのように常に新しいものを取り入れ、道具にこだわりを強く持つ「数奇」と、禅に代表される求道的な「侘び」の二面性がある。

「数奇」は知的な遊びであり、座の芸術であり、主客の美意識が主張し合ってそれを楽しむものである。当時の実業家のお茶はまさしく「数奇」であり、創意、見立て、趣向を重んじ、道具を競ったお茶であった。それら数奇者たちのコレクションの多くは、その後美術館と残っている。

一方「侘び」は「茶禅一味」ともいい、お茶の精神性を重視し、在

家の露地草庵にあって禅の境地に達しようとするものである。

やや遅れてお茶を始めた幸之助は耳庵や逸翁との交流はあったものの、彼ら数寄者と道具を競い合うことはなかった。幸之助も多くの名物道具を所持し、一時は「松下美術館」の思いを持ったようであるが、それよりはお茶の中の日本民族の伝統と精神文化の方に強くひかれていった。いわゆる「侘び」に傾斜するのだ。

「お茶の精神には、日本のすぐれた伝統精神というものがありませんね。戦後、日本の文化として残っておるものはいろいろありますけれど、その中で、茶道なんかは、日本独自の創造文化といえましょうね。しかも、非常に庶民的ですし、また、たいへん格調の高いものでありますね」

「それに上下の隔たりがない。しかも、利休さんの考え方は平和であり、自由である。だから、現在の民主主義と同じです。お茶は、あの当時から民主的だったのですから感心ですな。將軍と町民とが同座しますものね」

「お茶の精神というものは、どの思想よりも新しいものがあります。しかも四百年前から今日と変わらない自由、平和の精神が生かされていたのですから」

そして「このようにすぐれた日本人、日本の伝統をもつとみんなが、ひとりひとり認識して、これから先へと受け継いでいかなければならん時だと思えます」と茶道の普及に努力するようになった。

その最たるものが昭和四十五年の日本万国博覧会であった。松下館は建築家吉田五十八の設計で中に茶席を設け、入館者に薄茶を差し上

げた。「世界中の人々にお茶の心を」という幸之助の思いからだった。「物質文化が先行してしまつて精神文化が停滞しているものだから、精神と物質の調和がくずれてしまつているところに、いまの日本の、いや世界中の行き詰まりがあるのではないかと思います」

「日本万国博覧会のテーマは、『進歩と調和』というのでしたね。ほかはこれ間違いないかと思つてます。これは反対にしくなくちゃいかんです。『調和と進歩』というテーマに切りかえないと。たえず『調和』を先にもつていつて『調和しつつ進歩』していく、こうしたらぜったいに物質文化と精神文化のアンバランスはおこりません」

淡々斎夫人嘉代子は万博の松下館茶席を次のように評している。

「会長さん（幸之助）は万人に一服のお茶をという心意氣を実現なさつたのでございます。貴重なお道具をさまざまお持ちのご老分松下様がそれに全くこだわらずほとんど無際限に点てつづけられたその姿こそ批判をこえ、すべての範となられた、いわば茶心の一端でございましょう」

幸之助の経営の根本に「水道哲学」がある。万博での茶席はまさしく「精神の水道哲学」を实践したものではなかったか。「物心一如の真の繁榮」を唱え、努力した幸之助の「一つの人類の大きな転換期」を迎えた時の答えだった。

そしてまた、茶道の普及には公共の場所に市民が気軽に茶に親しめる茶席が必要だと考えた。茶席の寄贈は昭和三十八年京都美術クラブ「松庵」が最初だが、公共的な場所としては昭和四十年高野山金剛峯寺本堂西の「真松庵」をはじめとする。それから辯天宗の「智松庵」

国立京都国際会館の「宝松庵」、中尊寺本坊の「松寿庵」、大阪城西の丸公園の「豊松庵」、四天王寺の「和松庵」と続き、昭和六十年四月の伊勢神宮の茶室まで十三を数える。

そのほとんどが設計は仙アトスタヂオ堤順一郎、施工が数奇屋大工中村外二、露地を川崎幸次郎という真々庵以来の組み合わせだった。幸之助はいくつもの工場や事務所を建てた経験から空間について独自の感性を持っていた。寸法ばかりでなく、材料についても子細に注文を出した。

「(光雲荘の) 図面は父自ら引いていたのをよく覚えています。ほんとうに一所懸命で、材木も自分で選んで買っていました。(中略) 屋根ができたとき、父は『屋根が一尺高い。削れ』っていうんです。(中略) 母が『もったいない』といっても、どうしても父は承知しないんです。それで、せつかくつくった家の屋根を一尺下げたりと、そういうことをやりました」(松下幸子)

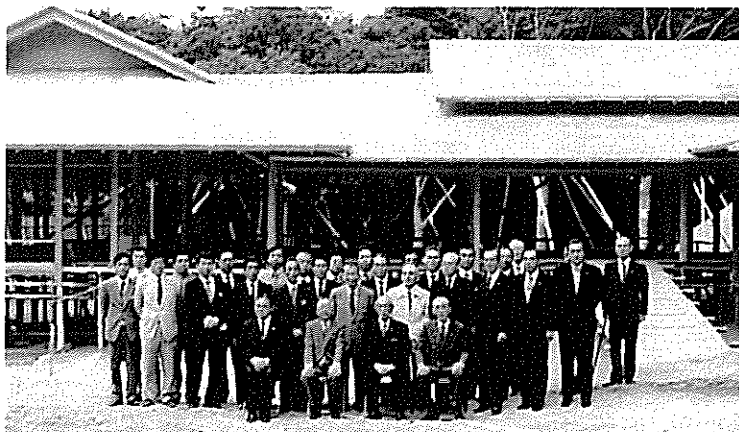
幸之助の茶席は概して天井が低い。目線が低かったからだという。ある時中村外二に床脇の垂壁をもつと低くするように言った。外二は過去にそのような前例はなく、床脇は床垂壁よりも高いものと決まっているとして聞き入れない。二人とも一步も譲らない。いつもの例で外二がぶいとして出て行こうとすると、幸之助は「中村はんは明治三十九年の午歳やろう、ワシは二十七年の午や。子馬は親馬の言うことを聞くもんや」と一喝した。さすがの外二もそれには参り、そのとおりにしたという。後年外二は自宅座敷の床脇垂壁をも幸之助の言ったように低く作っているから面白い。

また外二は、出来上がってから変更を言われては大変なので、原寸大の模型を作り、幸之助のチェックを受けるようにした。伊勢神宮茶室は広間席十畳と九畳、小間席四畳半を設えた昭和の名茶室建築であるが、その時も百坪もの巨大な原寸大模型を五十鈴川河畔の現地に作り、幸之助が確認した。このような規模にもなると、もう模型とはいえない。

材木選択にも幸之助の目が光った。大切な床柱は門真の本社にまで持ち運び決定された。この時にはむめの夫人も本社に出向く徹底ぶりだった。

外二は息子義明にこう言った。

「松下さんの仕事はいつの時も最初だと思ってしろ。前はこうであ



伊勢神宮茶室の原寸大模型の前で(昭和58年)

ったからというのは通らない。毎回工夫し新しいものをお見せするように。松下さんはどんどん変わっていったらいい」

事実、寄贈茶室を時系列的に見ると、初期は小間席と広間席の組み合わせだったのが、後半は立礼席と広間席の組み合わせに変わっていく。昭和四十二年「宝松庵」をはじめとして、その後はほとんどの茶室に立礼席を設けている。真々庵の六畳台目「青松」席も昭和五十五年立礼席に改められた。

しかし、このことをもって幸之助が立礼を好んだとは言いがたい。西宮の自宅「名次庵」でも「真々庵」でも幸之助が常に入るのは小間であつた。これは茶室寄贈の目的が「より多くの人々にお茶の心を、そして素直な心に」であり、必ずしも「茶人の育成」ではなかったからだ。

「この人類の一大転換期において、これからそれを推進していくのは、なんといつても若い人びとであろう。その若い人びとが、お茶を通じて、この転機に処していく上で大切な心の落ち着き、素直な心を養い高めていくことはまことに好ましい。その意味では、茶道がさらに一段と普及し、より多くの人びとがお茶をたしなむことは意義深いことであり、茶道興隆に力を入れることは、それだけこの一大転換をああまちなく進めていく一助にもなるわけである。

いずれにしても、今日はそういう時期であり、お茶の持つ今日的意義はまことに大きい」

「今日のこのいろいろと問題の多い混乱の世において、お茶室を建て、こういう茶道を広めていくことは、お互い日本人の精神文化

の向上のためにもやはりそれなりに意義のあることではないかと思う。またそういうこととあわせて、お茶室建築の伝統・伝統美というものをありのままに残すということもまたそれなりに意義が深いと思う」

幸之助にとつて茶の普及は、「美術館」を作ることではなく、公共の場に「茶室」を作ることだった。しかも、茶室の寄贈に際しては、茶道具のみならず、当面のメンテナンス費までもつけていることを見ても、その思いの並々ならぬことが知れよう。

幸之助の茶道具

昭和六十一年九月七日、京都大徳寺にて淡々斎夫妻の報恩茶会が催された。「如意庵」では幸之助が老分代表として濃茶席を担当した。これが幸之助最後の懸釜となった。

待合床 清巖宗潤筆「空是色」

本席床 小野道風筆 継色紙（重要文化財）

「よのなかほかくこそありけれふくかせのめに見ぬ人はこひしかりけり」

（大聖寺前田家、三井家伝来）

花入 唐物古銅桃尻 唐物黒盆添（鴻池道億筆、所持）

釜 天貓 文字入

「ふどうみやうわうきしんしたてまつるかまや太良吉」
（益田家伝来）

風炉 黒道安形 了全造
水指 伊賀 銘「破袋」(重要文化財)
茶入 中興名物 瀬戸 飛鳥川手 銘「三笠山」
(船越伊予守箱、文添 肥前島原松平主殿頭家伝来)

大正名器鑑所載
茶杓 有楽作 共筒 仙叟替筒 原叟、淡々斎箱
茶盤 彫三島 五段彫

唐物古銅桃花入に木槿と思草が入られた。実に名品揃いの中に、追善と淡々斎夫妻への敬慕の情が表わされた道具組となっている。二点の重要文化財、特に伊賀「破袋」水指は天下一といわれるものである。古瀬戸金華山茶入「三笠山」も名品として名高く、「さすが松下さん」の声が聞こえてくる。

幸之助は裏千家の大茶会に協賛する形で添釜を数回懸けている。特に淡々斎の亡くなった直後の昭和四十年、四十一年が多い。いずれも名品揃いで、例えば茶盤は、井戸、雨漏、三嶋など高麗が多い。茶盤は、初代長次郎黒筒が一度使われたきりである。自分が喫むのはほとんどが黒楽だったことを考えあわせると興味深い。

幸之助の茶道具のほとんどは茶道具商善田昌運堂の善田喜一郎、一雄親子が納めている。一雄は毎日曜日、阪急電車始発に乗り西宮の名次庵に通った。幸之助が朝食後茶席で一服喫む用意をするためだ。これぞといった道具があれば、その朝の席で使ってみる。幸之助は持ち込まれた道具を褒めた時には買わなかった。「いい茶盤やなあ、こんなのがあったらいいなあ、しかし今貧乏しとるからなあ」となり、反

対に「ちよつと重たいなあ、それに前のと似てるなあ」などとけなすと、「まあ、置いときたいや」となる。

また名物だからとか、珍しいとかで買うのではなく、持ち込んだ人の熱心さ、誠実さがあったらしい。ある時某道具商が大変な名品を買って欲しいと、床に莊つて幸之助の帰りを待った。幸之助は帰宅するなりそれを見て、「立派なものやなあ、ワシとこでは不釣合や、住友さんのような大家にあるべき道具やなあ」と言つて奥に去った。しばらくして和服に着替えて戻ると、すでにその道具商は帰ってしまった後だった。むめの夫人は「うちの人、あの道具欲しかったんや。あの道具屋さん、それわからなかったんやなあ」と話したという。

一方、真々庵で度々開催された茶会ではこのような名品は使用しなかった。好きな黒楽茶盤では楽四代一入や五代宗入が古い方であった。むしろ新しい道具が多い。また一般にお茶には不向きと思われている現代伝統工芸作家のものを数多く使っている。荒川豊蔵、三輪休雪、楠部彌一などの茶盤、松田権六、黒田辰秋の薄器、角谷一圭の風炉、釜などである。

昭和三十五年頃から二十一世紀の日本に「ものづくりの心」を伝えたいと、幸之助は日本伝統工芸会を支援するようになった。そのようなことから現代作家のものをお茶に多く用いるようになったのだらう。

このように見てみると、幸之助の茶道具は実に多様である。まず戦前は茶室を建てひととおりの道具を揃えた。所得番付の一位二位を連続する昭和三十年代は裏千家の老分という自覚もあり、名品を多く揃

えた。裏千家の懸釜にも積極的に協力し、美術館を作る思いを持ったのもその頃らしい。しかしそれら名品を添釜以外の自分のお茶で使うことはしなかった。

幸之助は道具は好きだったが、概して淡泊で執着しなかった。むしろ道具を作る人の創意工夫に興味を持ち、その中に日本人の伝統を感じたようだ。冒頭の「茶はさびて心は厚くもてなせよ道具はいつも有合にせよ」は、道具は分相応の取り合わせでよい、それよりも心を温かくしてもてなす方が大切だという意味だが、幸之助の道具観はまさしくそれだった。

お客様のおもてなし

幸之助は朝、真々庵に來庵すると「根源社」の前で手を合わせた。そして「真々茶室」に入り薄茶を一服喫んだ。朝の第一服は黒茶茶盤だった。そして仕事に疲れると「お薄もらおうか」と茶盤を替え一日に何服も喫んだという。

「真々茶室」は一畳台目の小間で現存する最小の茶席の一つである。一般に広間は「草」、小間が「真」といわれている。「真々茶室」は小間中の小間なので一番格式が高い茶席である。

幸之助は特別なお客様と「客一亭」で入ることがあった。この狭い空間で主客の距離約九〇cm、戸を閉め切ると、意外なほど外の音が聞こえる。鳥の囀り、水の流れ、木の葉の風になびく音、夕方四時には永観堂入相の鐘が。池田大作とは二人きりで三時間出てこなかったと

伝説になっている。

幸之助は空間に対して独特の感覚を持っていた。数寄屋大工棟梁中村義明によると、「頼みごとをする時は小間です。相手が逃げられないからや。逆に頼まれる時、特に金の話の時などは広い所で聞く。いつでも逃げられる」と話していたそうだ。日本ビクター社長松野幸吉は、「真々茶室」で幸之助から茶を点てもらった数少ない人の一人だ。その時、「君、ビクターに行ってくれ」と言われたそうだ。

また、茶室内の明るさにうるさかった。あまり明るいのはダメ、どちらかというと薄暗い方が落ち着くと好んだ。

現在母屋にある立礼席は二面に広く雪見障子が設けられていて、開けると素晴らしい庭の景色が飛び込んできく。しかしお茶の時には雪見障子を閉けさせなかった。障子を透した柔らかな光の中で、お客様の話にじっと聞き入った。非常に聞き上手で、知らず識らずに相手が饒舌になったという。そんなところにむめの夫人が入ってくると、「まあ！ 暗いわね」とバツバツと障子を開けたそうだ。夫妻の性格を表わす逸話である。

昭和三十七年からは「青松会」という茶会を催している。淡々斎夫妻を中心に、老分で岡崎鉦産物社長岡崎重之、老分湯浅電池社長湯浅佑一、老分室酒造会長大宮庫吉、三和銀行頭取渡辺忠雄、京福電鉄社長石川芳次郎、ノーベル賞物理学者湯川秀樹、京都市長井上清一、元京都市長高山義三、京都新聞社主白石古京、京都御所事務局長石川忠などがメンバーだった。春秋ごとに集い、淡々斎の亡くなる昭和三十一年まで計五回続いた。

翌四十年五月からは、同じ顔触れで「青雲会」と名称を改め、裏千家十五世家元鵬雲斎を囲む会となった。この会は永く続き、後にワコール社長塚本幸一らも加わった。「青雲会」は若い家元鵬雲斎を守り立てる趣旨も含まれていたようだ。

「三、四カ月に一度ほどのペースで真々庵で茶会をしました。それだけでなく門真の本社にもよく伺いました」「松下さんは掌にすっぱり入る小振りの茶盃がお好きでした。本当の茶人でした」と、楽十一代慶入の富士絵茶盃を手に鵬雲斎は語る。「松下さんがこの茶盃で喫まれた時『日本一の経営者と日本一の富士山との出会いですね』と申し上げました。その後この茶盃を特にお好きになりました」

「松下さんはたとえ数茶盃であっても必ず一度はご自分で喫まれ、自分のものとされてからお客様にお出しになった。それは私がお教えたのですが、守っておられました」

茶会は六畳台目「青松」席で行ったが、庭の芝生に御園棚、床几、大傘を出し、野点することも多かった。その後、庭に面した十畳座敷と六畳次間を開け放して点心が出た。点心は瓢亭か辻留から取っていた。

真々庵にお客様をご招待する時、幸之助は二時間ほど前から庭や座敷のチェックに余念がなかった。「座布団が逆になっている、灰皿をまっすぐ並べろ」と、隅々まで見て廻り、実に細かな指示をする。周辺は大層緊張したそうだ。事前の掃除は特にうるさかった。庭は落葉一枚もなく入念に掃き清め、お客様到着の直前には庭一面打水をしてお待ちした。

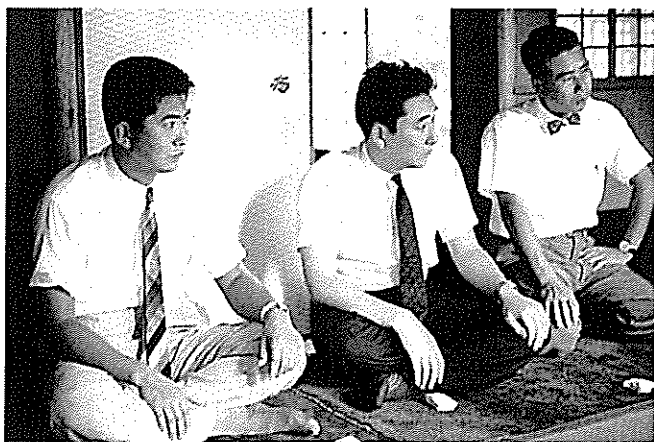
「本質的には、人を呼んで宴会するのは好きじゃなかったと思います。ただ、決して手を抜かない人ですから、お客様を呼ぶとなると、事前に自分で点検をして、準備万端整えるのです。光雲荘の庭など、ホウキをもつてきて自分で掃いていましたよ。座敷の座布団も全部自分でそろえていました。そういうことは実にまめめしく体を動かしただ人です。あの人には手厚く、この人にはいい加減ということは嫌だったんだと思います。誰に対してもできるだけのおもてなしをする姿勢で、それはいまでも私の脳裏にこびりついています。どんな人にも、誠心誠意、心から応対していました。（中略）

当時の私には、『そこまでする必要があるかな。そこまですなくてもいいのじゃないかな』と考えることがよくありました」（松下幸子）幸之助は庭全体を露地と考えていた。露地は仏様の住む世界、清浄に清めた上でさらに打水して清める、庭を清めていると同時に自分の心を清めてお待ちすると考えていた。したがってお客様と庭を廻る時は全員露地草履に履き替えた。世俗の塵埃を持ち込まないという意味だ。そして大方は「青松」席で薄茶を喫んだ。矢野宗粹が点前をすることが多かったが、時には幸之助自らすることもあった。

ここに茶席での写真が残っている。まだ三十歳位の石原慎太郎が浅利慶太と坐っている。よく見ると慎太郎は素足だ。幸之助はそんなことは意に介せず和やかに談笑している。幸之助のお茶は型にとらわれない。常に相手に合わせている。そして、実に楽しそうだ。

ウシオ電機の牛尾治朗はその頃のことを、

「住友金属の日向方斎さんが、瀬木庸介さんや提清二さんや遠山直



「青松」席の石原慎太郎（左）と浅利慶太（中央）

道さんや僕といった三、四人の東京の若手経営者を、京都にある松下さんの別邸、真々庵に連れて行ってくれたわけです。松下さんは我々を玄関に迎えに出て、庭を自分で案内をしてくれた。そして、自分でお茶をたててくれたんです。（中略）

そのときは、経営の話というよりは、真々庵の由来とか、PHPの話がされました。提さんや僕は経営の話を聞きたかったですけどね。（中略）帰りに、みんなで『意外だったね』と言いつつ帰りました。（中略）

非常にいい印象でした。成功して真々庵を買って、それまでは『やはりお金持ちの人はみんな野村徳七（得庵）さんのように京都に別邸を持つんだな』という風に思っていたんですから。PHPの話聞いて『へえ、すごいなあ』とみんなで感心したんですよ』と語っている。

幸之助のお茶

お茶は「露地（庭）、茶室、道具」というハードウェアと「点前、懷石」のソフトウェアから構成され、それらを駆使してお客様をおもてなしする。お客様はそれらから亭主の心を汲み取る。そこには精神的な「数奇、侘び」といったバックボーンがあり、亭主の「お茶の心」の違いによってハード・ソフトともあり様が変わるものだ。

したがって表に見えるハード・ソフトを紐解くと、その人のお茶に対する姿勢や理解の仕方にたどりつくことができる。

真々庵の露地や茶室などの変遷を見ると、何故という疑問をしばしば感ぜずにはいられない。「真々庵七不思議」と呼んでいるのだが、例えば「使い易く立派な小間席がありながら、何故新しく建て替えたのか」「名物道具を数多く所持しながら、何故自分の茶席でそれらを使わなかったか」「立派な石組の庭園に、何故杉と白砂の簡素な庭園を作ったのか」等々。そんな疑問をひとつひとつ考えているうちに幸之助の心に近づいていく。

幸之助はよくいわれるように、お客様への心配り、接し方は真々庵ばかりでなく、会社でも極めて丁寧である。

お客様の姿が見えなくなるまで玄関でお見送りをする、お客様の歩かれる経路は事前に何度も歩いて支障がないか自分の目で確認する、などの逸話も多い。

これらは幸之助がお茶の持つ精神性に比重を置いたからである。船場に奉公に出て以来のお客様大切という心が自然と形に表われるよう

になり、そして茶道に出合った時、その中に今まで大切だと思っていたものと同じ形があった、商人の心も茶人の心と同じであると感じたのではないだろうか。

立花実山が書いた『南方録』は利休の草庵茶の精神を伝えるものだといわれている。書かれた貞享、元禄頃は経済活動の拡大とともにお茶が華美になり、豪商達の間で名物道具を用いた茶事がしきりに催された頃であった。実山はそんなお茶に警鐘を鳴らし、利休に返れと『南方録』を書く。そんな時代背景も現代に似ている。

巻一の冒頭に次のようにある。

「茶の湯は台子だいすを根本とすることなれども、心の至る所は、草の小座敷さしよにしくことなし」

「小座敷の茶の湯は、第一仏法を以って修行得道しゆぎやうとくどうする事なり。家居いえの結構、食事の珍味ちんみを樂とするは俗世の事なり、家はもらぬほど、食事は飢ぬほどにてたる事なり、水を運び、薪きんをとり、湯をわかし、茶をたてて、仏にそなへ、人にもほどこし、吾ものむ。花をたて香をたく。みなみな仏祖ぶつその行ひのあとを学ぶなり」

「露地に水うつ事、大凡おおよそに心得べからず、茶の湯の肝要、ただこの三炭さんたん、三露さんろにあり」

「帰時きとき分なるゆへ、露地をあらため、疎略そりやくなきやうに手水鉢てすいばちにも、また水をたたへ、草木にも水をうちなどすべし。亭主露地口まで打送りうち送りて暇乞いさまぎ申べきなり」

幸之助と『南方録』の世界とが実にオーバーラップしてくるではないか。

幸之助は常に食事は「一汁三菜、大食いは短命のもとだ」と言っていたし、真々庵での朝食会も小さなおにぎり二個、それに菜一皿だった。酒も次の楽しみのために半分とっておく主義だった。

打水して清浄無垢の仏の世界として清めに清めた露地にお客様を迎えし、自らお茶を点てておもてなしをする、もっぱら薄茶点前に専念した。

「濃茶の手前に一段と草あり、薄茶手前に極真あり」まさしく『南方録』の実践である。

さらに驚くのはお客様のお見送りであろう。それは井伊直弼いゐすけのぶの『茶湯一会集』で亭主の心得について記した箇所と同じである。

「主客とも余情よじやう残心ざんしんを催し、退出の挨拶終れば、客も露地を出るに、声高に咄はなさす静二あと見かへり出行ば、亭主は猶更のこと、客の見へざるまでも見送る也」

そのあと続いて、「いかにも心静かニ茶席に立ちもどり、此時にしり上りより遁入はいつ、炬前に独座して、今暫く御咄ごはなしも有べきニ、もはや何方まで可被参哉いかにちやべさや、今日一期一会済いちごいちえきで、ふた、びかえらざる事を観念し、或ハ独服どくふくをもいたす事、是一会極意の習なり」

ああこれなんだ、幸之助のおもてなしはと納得する。幸之助はお客様の車が見えなくなるまで見送り、再び静かに深々と一礼していた。

茶席において主と客は、互いに相手に細かな心づかいをし、まごころを持って接することが一座建立いちざんけんりつとして大切なこととされる。しかし、幸之助はその前に自分自身の心のあり様を問題とした。自然で、素直でなければならないと考えた。何の飾り気もこだわりのない精神

の調和を持った自分でいたい、小間に静かに独座し、釜の煮え立つ音を聞きながら独服する。そうすることで精神の調和が得られたのではなかったか。

決して茶の湯の巧者や数奇者を求めたのではない、長年にわたった商人としての、あるいは人間としての体験を経てそうありたいと考えた「素直な心」が利休の心『南方録』に一致していたのだ。

「ぼくは幸いにして学問をしてないんです。マルクスの本も、哲学者の本も、いっぺんも読んだことなしで、無学ですわ。ほんとのところは、ただぼくの生活体験から割り出すから、どの説にもぼくはとらわれないで、客観的に見られるわけです。どの道にも入ってないから自由ですわ」

「茶の湯は日本人の心のふるさとである。私は以前より茶の湯に親しみ、ときには自分でお茶を点て、心からその味わいを楽しんでいる。日々忙しくしていることが多いけれども、茶を点てるひとときは何かしら心の安らぎをおぼえ、私の精神生活に欠かせないものになっているのである。

もちろん、このお茶の道、茶道というものは、究めれば究めるほど奥のあるもので、その極意に達するようなことは、これはなかなかできないものだと思う。しかし、ごく通俗的な表現をすると、茶の湯というものは非常に気分を落ちつかせるものである。あの茶室に入った時の気持ちほど楽しい時はない、といってもいいほどの和やかな安らぎ、余裕を感じさせてくれる。そしてゆとりというものこそ今日お互いにとってきわめて必要なものではないかと思うのである」

「一大転換期に立つて、個人として、より新しい、よりよいものを誤りなく正しく求めていくについては、やはりなんといっても心のありようが大切だと思う。もっと、落ち着いた静かな心で、虚心坦懐に世の中を見ていくのでなくてはならないと思う。それは素直な心といってもいい。素直な心というのは、何か一つのものにとらわれたり、一方に片寄ったりしない心である。ものごとをありのままに見る心でもある。(中略)

数百年の伝統を持ち、その間ずっと心の落ち着きを養ってきた茶道というもの、お茶の心というものには、素直な心に通じるものがあるように思っている。お茶席におけるいろいろな心づかい、お茶室の静寂なたたずまい、あるいは一服のお点前の中に、何か非常に心が洗われるというか、そのひとときには、ふだんなかなか持てないでいる心の落ち着きというものがごく自然のうちに得られるような感じがするのである。そういう意味ではお茶の心というのは、とらわれない心であり、ありのままに見る心であり、いつてみれば素直な心そのものではないかという感じも一面にしている」

すなわち幸之助がお茶に求めたものは、通常いわれる「侘び」ではなく、自らの理念である「素直な心そのもの」であった。

素直な心で、ありのままの現実を直視し、とらわれない心で、その本質を見抜き、その上で宇宙根源から与えられた自らの命を感謝しつつ全うする。そのような真の「道」を自覚するためにお茶が欠かせなかったのだろう。

「真々茶室」での幸之助の点前写真は静かに松風を聞き、自然に謙



真々庵庭にて（昭和51年）

なる「侘び」でもなく「素直のお茶」だったのである。

あとがき

幸之助は真々庵をこよなく愛した。晩年は脚力が衰え、摺足で歩くようになるが、それでも、庭園中に手摺を設けさせて廻ったりもした。

虚に、和んだ一人の人間の姿である。立花大亀^{だいかい}禅師が評した「憂愁の美の方」の面影は感じられない。「雨が降れば傘を差す」ごとく、自然の人が誰のためにもということでもなく心静かにお茶を点てようとしている。

幸之助のお茶を一言でいえば、「数奇」でも単

そして多い時には週一度ほどのペースでお客様をご招待した。会社の事業とは直接関係のない文化人、宗教家、芸術家も多く来庵した。東山魁夷^{かいゐ}、橋本明治などの画家、立花大亀、梶浦逸外^{いつがい}など禅僧、将棋の大山康晴名人、陶芸の荒川豊蔵、歌舞伎の市川團十郎、相撲の初代若乃花、声優の徳川夢声^{むせう}などだ。

そのような意味では真々庵は幸之助の私的世界、即ち「藝」の舞台になっていたのである。したがって公の「晴」の世界より幸之助の思いがストリートに出易い。真々庵での一部始終をつぶさに見ていくと、人間幸之助をよりクリアにできるのでないかと思っている。

この度はその「藝」の世界の中心をなすと思われる「お茶」に関してまとめた。

しかし、私は真々庵の幸之助はおろか、直接お話しする機会すら一度もなかった。真々庵に残る茶道具や資料、それに当時を知る方々にお話を伺いながらこの拙文を書いた次第である。

読者の皆様のご批判をお受けしたい。

【注】

（1） 千利休の教えを百首の歌にしたもの。裏千家の茶室「咄々斎」の襖に十一世家元玄々斎^{げんげんさい}が道具の扱い、点前作法などとともに「利休居士教諭百首詠」と題して利休道歌を書いている。

（2） 淡々斎（一八九三—一九六四）裏千家十四世家元。無限斎、碩叟^{さくそう}とも称す。淡交会をつくり広く茶道の普及につとめた。

- (3) 『松下幸之助研究』二〇〇二年冬季号 (PHP研究所)
- (4) 村田珠光 (一四三—一五〇二)
- 室町中期の茶人。京都六条堀川に四疊半の数寄屋を構え、足利義政も訪れたという。『珠光茶道秘伝書』『茶湯者覚悟十体』を書く。
- (5) 『茶に生きる』淡々斎 昭和三十五年 (淡交新社)
- (6) 『胸の小径』千嘉代子述、記・登三子 昭和四十九年 (淡交社)
- (7) 『日本庭園史図鑑』重森三玲 昭和十四年 (有光社)
- (8) 七代目小川治兵衛 (一八六〇—一九二二)
- 本名 源之助、京都出身。小川家に養子に入り「植治」をつぐ。琵琶湖疏水から水を引き入れ、東山界隈の名園を数々手掛けた。山県有朋邸「無鄰庵」、平安神宮、円山公園、西園寺公望邸「清風荘」、住友邸「有芳園」、野村得七邸「碧雲荘」など。
- (9) 川崎幸次郎 (二九〇八—二〇〇二)
- 京都市出身、父熊三郎につき庭師となる。二十五歳頃から重森三玲が主宰する京都林泉協会で創作活動を行う。主な作品に「真々庵」(京都)、「水戸部邸」(山形)、「吉兆」(東京)、「嵐山吉兆」(京都)、「暫遊荘」(愛知)、「萬野美術館」(大阪)、「中里邸」(佐賀)、「国立京都国際会館 宝松庵」(京都)、「大阪城 豊松庵」(大阪)、「金剛峯寺 真松庵」(和歌山)、「四天王寺 和松庵」(大阪) などがある。
- (10) 『川崎幸次郎作庭集 数寄屋の庭』昭和五十三年 (誠文堂新光社) 掲載「作庭覚書」
- (11) 同前
- (12) 『数寄の庭 川崎幸次郎作庭集』平成六年 (淡交社)
- (13) 平成十六年、京都の庭師小野陽太郎の講演の中で、「川崎幸次郎に聞いたこと」として
- (14) 前掲「作庭覚書」
- (15) 同前
- (16) 同前
- (17) 同前
- (18) 同前
- (19) 『ほんとうの時代』特別増刊号『松下幸之助の生き方・考え方』平成九年八月 (PHP研究所) 掲載、松下幸子「娘が語る『父と母の生きざま』」
- (20) 『人間を考える』松下幸之助 昭和四十七年 (PHP研究所) 前掲「作庭覚書」
- (21) 前掲「作庭覚書」
- (22) 『道は明日に』松下幸之助 昭和四十九年 (毎日新聞社)
- (23) 湯木貞一 (一九〇一—一九九七)
- 日本料理「吉兆」の創業者。二十四歳で松平不昧の「茶会記」に接し、「お茶の料理を自分の料理に取り入れ、新しい品格のある料理をつくり出したい」と一生を料理の道にかける。茶道にも「料理と茶の湯は人生の両輪」として傾倒する。昭和六十二年「湯木美術館」をつくり蒐集品を収める。
- (24) 西川富太郎 (一九〇〇—一九七二)
- 父音次郎につき数寄屋大工となる。「北村美術館 茶室」「吉兆(嵐山) 新書院」「大和屋(大阪) 茶室」「大磯吉田茂邸」「つる家

(大阪) 和室「帝国ホテル 茶室」などを手掛ける。

- (25) 利休の孫千宗旦が一六四八年に千家屋敷に作った茶席。一畳台目向板付向切、水屋洞庫付。利休が作った最少空間茶席一畳半(一畳台目)に、宗旦は向板を入れ、さらに水屋洞庫をつけた。佗びの極といわれている。重要文化財。

- (26) 益田鈍翁(一八四八—一九三八)

本名 益田孝、佐渡出身。三井物産を設立。その後、三池炭鉱、芝浦製作所、鐘淵紡績、王子製紙など三井財閥を総括する。

明治より海外に流出されようとする日本の仏教美術ほかの古美術品を数多く買い求め、近代の卓越した古美術蒐集家として有名。日本美術の保護と同時に新しい美術の鑑賞に大きな役割を果たした。御殿山の自邸に茶室「太郎庵」を営み、鈍翁と称して豪快で男性的な茶をした。

- (27) 村山香雪(一八五〇—一九三三)

本名 村山龍平、伊勢出身。朝日新聞を創業、岡倉天心が編集する「国華」を引き継ぐ。没後四十年を記念し「香雪美術館」が設立される。

- (28) 根津青山(一八六〇—一九四〇)

本名 根津嘉一郎、甲斐出身。東武電鉄創業、東都の鉄道王と呼ばれた。蒐集美術品は「根津美術館」に収められる。

- (29) 松永耳庵(一八七五—一九七二)

本名 松永安左エ門、彦岐出身。慶應義塾卒業後、九州水力電気や東都電力などを創業して電力業界に君臨する。茶の湯は還暦頃

から本格化し、「茶道は生活であり、理念ではなく実践である」を信条にした。蒐集品の一部を東京国立博物館に寄贈、残りを「松永記念館」に収めた。

- (30) 野村得庵(一八七八—一九四五)

本名 野村徳七、大阪出身。大和銀行、野村證券などいわゆる野村財閥をつくる。蒐集美術品は「野村美術館」に収まる。

- (31) 「碧雲荘」平成四年(野村碧雲会)掲載、中村昌生「碧雲荘散策」同前

- (32) 「物とところ」松下幸之助、千宗室対談 昭和四十八年(読売新聞社)掲載「利休と現代をつなぐもの」同前

- (33) 同前

- (34) 同前

- (35) 同前

- (36) 前掲「物とところ」掲載「日本のよさ」への回帰

- (37) 前掲「物とところ」掲載「物とところ」のハーモニー

- (38) 同前

- (39) 裏千家の最高顧問。常に複数人いて財界人が多い。

- (40) 前掲「胸の小径」

- (41) 前掲「娘が語る『父と母の生きざま』」

- (42) 中村義明の話より

- (43) 中村義明(一九四六—)

中村外二工務店社長。昭和四十四年頃から父外二の仕事を手伝い、幸之助寄贈茶室の多くを手掛ける。

- (44) 小間席とは普通四畳半以下の狭い茶室をいう。炉の切り方により

- (45) 立礼席は机と椅子で点前をする茶席。立って一礼することから立礼という。裏千家十一世玄々斎が京都博覧会を機に明治五年考案。『淡交』昭和五十一年一月号（淡交社）掲載、松下幸之助「ざわついた世相とお茶の心」
- (46) 『松下真々庵茶室集録』昭和五十一年（淡交社）掲載、松下幸之助「お茶の妙味」
- (47) 『淡交』昭和六十一年十一月号（淡交社）掲載「報恩茶会記」
- (48) 桃山時代伊賀焼水指の代表作。重量感のある肉厚の成形のため窯焼き時に大きな亀裂が入りこの銘がついた。五島美術館の同銘のものとともに伊賀水指の絶品とされる。
- (49) 楽家初代長次郎（？―一五八九）は千利休にしたがって赤楽茶盃、黒楽茶盃を作り楽焼を創設した。長次郎の制作した茶盃は利休形といわれ、利休の侘び茶を表わしたものとされる。昭和四十年淡々斎の一周忌に大徳寺徳禪寺松下名次庵席で長次郎黒筒茶盃が使われた。
- (50) 楽一入（一六四〇―一六九六）
楽家四代。やや小振りの茶盃が多く、黒釉に朱色の釉が混ざりあった朱釉を完成させる。
- (51) 楽宗入（一六六四―一七二六）
雁金屋三右衛門の子、一入の婿養子となる。尾形光琳、乾山の従兄弟。装飾性を排したカセ釉と称される独得の黒茶盃は侘び茶に適しているといわれている。
- (52) 昭和三十五年、日本工芸会近畿支部長就任。昭和四十八年、日本工芸会へ松下基金を寄贈。昭和五十二年、日本工芸会名誉会長に就任。昭和五十四年、日本伝統工芸展「松下賞」発足。
- (53) 茶席で客一人だけを招いて茶をすること。侘び茶の理想とした形。
- (54) 鵬雲斎（一九二三―）
淡々斎の長男。昭和三十九年、淡々斎の後をうけ千利休十五世宗室家元となる。平成十五年、家元を長男坐忘斎に引き継ぎ、玄室を名乗る。
- (55) 前掲「娘が語る『父と母の生きざま』」
- (56) 「PHPほんとうの時代」特別増刊号「松下幸之助 成功する人の「習慣」」平成十三年十月（PHP研究所）掲載、牛尾治朗「虫の目と鳥の目」
- (57) 立花実山（一六五五―一七〇八）
筑前福岡藩黒田家老。三代黒田光之の側近として権勢をふるったが、光之没後失脚、一七〇八年流罪となり、同年刺客によって殺害。獄中日記「梵字卿」がある。

(58)

『南方録』の奥書によると、一六八六年、立花実山が藩主に從つて江戸へ参勤する途中、堺の南坊宗啓が師利休からの聞き書きをまとめた全七巻を発見したとある。しかし現代の研究では著者は南坊宗啓でなく立花実山であるというのが定説。巻一「覺書」は武野紹鷗と利休の茶法について禅の精神性から説いたもので特に重要な巻とされる。

(59)

井伊直弼(一八一五—一八六〇)
近江彦根藩主、幕末の大名。井伊宗親といひ石州流茶道をよくした。茶の湯における「一期一会」「独座観念」を唱え、著述に『茶湯一会集』『茶湯をりをり草』『閑夜茶話』などがある。

(60)

前掲『物とこころ』の「ハーモニ」

(61)

前掲「お茶の妙味」

(62)

前掲「さわつた世相とお茶の心」

(63)

釜の湯のたぎる音

《参考文献》

- ・久松真一『南方録』淡交社、一九七五年
- ・『茶室の見学』河原書店編集部、一九六三年
- ・江守奈比古『わびの研究』河原書店、一九八九年
- ・筒井絃一『茶人の逸話』淡交社、一九八四年
- ・『茶道の源流』全六巻 淡交社、一九八三年
- ・桑田忠親編『茶道人名辞典』東京堂出版、一九八二年

・阿部宗正『利休道歌に学ぶ』淡交社、二〇〇〇年

・筒井絃一『南方録』講談社、二〇〇三年

・桑田忠親編『茶道名言辞典』三陽社、一九八一年

・松下真々庵茶室集録』淡交社、一九七六年

・『碧雲荘』野村碧雲会、一九九二年

・松下幸之助・千宗室対談『物とこころ』読売新聞社、一九七三年

・『神宮茶室造営工事覚帖』松下電器産業、一九八五年

・久松真一『わびの茶道』一燈園燈影舎、一九八七年

・筒井絃一『山上宗二記を読む』淡交社、一九八七年

・松下幸之助『人間を考える』PHP研究所、一九七二年

・『川崎幸次郎作庭集 数寄屋の庭』誠文堂新光社、一九七八年

・『数寄の庭 川崎幸次郎作庭集』淡交社、一九九四年

・『庭園学講座Ⅱ 茶室と露地』京都芸術短期大学／京都造形芸術大学、一九九五年

一九九五年

・十一代小川治兵衛監修『「植治の庭」を歩いてみませんか』白川書院、二〇〇四年

二〇〇四年

・芳賀幸四郎『わび茶の研究』淡交社、一九七八年

・濱本宗俊『茶人随想・利休とその道統』淡交社、一九八七年

・『鈍翁の眼』五島美術館、一九九八年

・『日本の茶書1』東洋文庫、平凡社、一九七二年

・『日本の茶書2』東洋文庫、平凡社、一九七二年

(とくだ・ただひこ 松下美術苑真々庵苑長)

PHP総合研究所蔵

松下幸之助関連資料

二〇〇五年七月一日～十二月三十一日

【書籍】

(編著)

◆松下幸之助「文」・江村信一「絵」「大切なこと」(韓国語版) Thean Publishing Co. 八月発刊

◆松下幸之助「文」・いのうえかおる「絵」「もっと大切なこと」(韓国語版) Thean Publishing Co. 八月発刊
(関連記事・記述を所収するもの)

◆橋爪紳也・西村陽「編」／都市と電化研究会「著」「にっぽん電化史」日本電気協会新聞部、七月発刊

◆北城格太郎「ニッポン「起業」学」日本実業出版社、七月発刊

◆大隈和雄・神田千里・季武嘉也・山本博文・義江彰夫「知っておきたい日本の名言・格言事典」吉川弘文館、八月発刊

◆ラモーナ・ビジネス・カウンセシル「プロビジネスマンになれる!」【図解】

経営者30分速習ノート——ステイプ・ジョブズからウェルチまで「PHP研究所」八月発刊

◆竹内一正／ケニー・タケダ「松下電器 10兆円グループ戦略」ぱる出版、

・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ご要望に沿えないこともありますので、ご了承ください。

八月発刊

◆「名言名句に強くなる!」世界文化社、十月発刊

◆渡邊美樹「夢に日付を!」夢実現の手帳術」あさ出版、十月発刊

◆大西宏「自由と強制のリーダーシップ」中経出版、十一月発刊

◆五木寛之・稲盛和夫「何のために生きるのか」致知出版社、十一月発刊

◆田坂広志「使える弁証法」東洋経済新報社、十二月発刊

◆永井隆「現場力——企業を変える真の力」PHP研究所、十二月発刊

◆伊藤隆・季武嘉也「編」「近現代日本人物史料情報辞典2」吉川弘文館、十二月発刊

◆西村昌彦「快老をゆく——七十路は明楽健」十二月発刊(自費出版・非売品)

【商業雑誌】

◆皆木和義「《楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱》第十回 心の門」「日経ベンチャー」七月号、日経BP社

◆和波衛身「怒りの警告 この財政危機を知っているか(上)」【自由】七

月号、自由社

◆「繁栄を築いた人々たち 松下幸之助」『ザ・リバティ』七月号、幸福の科学出版

◆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〉」第四部第二十四回 新党運動『Voice』七月号、PHP研究所

◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一三四回 頭を下げ下げやってきた」『PHP』七月号、PHP研究所

◆的場正晃「〈リーダーのMission&Passion〉第2回『意味』を問うマネジメント」『PHP ASSIST』Vol.2 PHP研究所、七月発行

◆「〈松下幸之助初めに思いありき〉日本人の心」をとりもどす『PHP Business Review』七・八月号、PHP研究所

◆植木豊「〈PHP経営者友の会〉人をつくる「心」の経営」『PHP Business Review』七・八月号、PHP研究所

◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む」⑭「言うべきことを言える雰囲気積極的ににつくりだす」『PHP Business Review』七・八月号、PHP研究所

◆「真々庵の四季」『PHP Business Review』七・八月号、PHP研究所

◆「〈ひと烈伝〉植松豊行氏「松下電器産業 バナソニックデザイン社長」」『中村革命の生んだ異端児』『日経ビジネス』七月四日号、日経B P社

◆村田博文「〈ZAIKAI TOP REPORT〉業績に明暗「二極化の時代」をどう生き抜く」『財界』七月五日号、財界研究所

◆「なぜ今、松下幸之助精神が見直されているのか? 〈答える人〉」WOW O W会長・佐久間昇二『財界』七月五日号、財界研究所

◆村田博文「私の雑記帳」『財界』七月五日号、財界研究所

◆「〈本 新刊の森〉」中村邦夫「幸之助神話」を壊した男」森一夫著、日本経済新聞社「日経ビジネス」七月十八日号、日経B P社

◆永野芳宣「〈「著名の無名人」を訪ねて」第10回 お客の求めを掴む達人」『財界』七月十九日号、財界研究所

◆「ロングセラーを応援します」『週刊朝日』七月二十二日号、朝日新聞社

◆梶原一明「〈特集 行動なくして幸運なし「運氣」は自力で掴み取る!〉「解説」進取の気性と行動力で幸運を掴んだ経営者たち」『経営者会報』八月号、日本実業出版社

◆皆木和義「〈楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦悩〉第十一回 峠越え」『日経ベンチャー』八月号、日経B P社

◆「〈LONG-LONG INTERVIEW〉日本電産社長・永守重信「経営者は苦しんでこそ、仕事のプロヤ!」」『日経ベンチャー』八月号、日経B P社

◆原口一博「岡田代表、私は参拝します」『諸君!』八月号、文藝春秋

◆佐々木征夫「〈ウォッチング経営〉一九〇 リストラ賛歌をうたう危うさ」『WEDGE』八月号、ウェッジ

◆高原慶一朗「〈私のこの一冊〉「経営者の教科書」江口克彦著、PHPンフトウェア・グループ」『Voice』八月号、PHP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〉」第四部第二十五回 最後の日々『Voice』八月号、PHP研究所

◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一三五回 お得意先の仕入れ係になる」『PHP』八月号、PHP研究所

◆村田昭治「〈村田昭治のポジティブ経営学〉第一四四回 言葉は人なり」『財界』八月二日号、財界研究所

◆永野芳宣「〈「著名の無名人」を訪ねて」第11回 理教力崩壊を救う達人」

- ◆「財界」八月二日号、財界研究所
- ◆「特集 ニッポン放送買収劇の教訓」SBIホールディングスCEO・北尾吉孝「ベンチャー経営者よ、倫理的価値観を持って!」『財界』八月十六日号、財界研究所
- ◆「すいだん横丁」タカシヨ社社長・高岡伸夫氏「郷里の大先輩」『財界』八月十六日号、財界研究所
- ◆「ロングインタビュー」陸上四〇〇メートルハードラー・為末大「プロとして世界で勝つためには冷静で論理的な経営者の視点が必要」『日経ビジネスアソシエ』八月十六日号、日経B P社
- ◆「特集 なぜ絶てぬ企業不祥事 CSRで会社を守れ」『日経ビジネス』八月二十二日号、日経B P社
- ◆「連載 決戦 テレビ最終戦争」⑧ 勃発第一次フラット化戦争 中村改革の先陣切った「画王」『日経ビジネス』八月二十九日号、日経B P社
- ◆皆木和義「楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦悩」第十二回 無茶な若者『日経ベンチャー』九月号、日経B P社
- ◆原田隆史「カリスマ教師の人間改造論 仕事と思うな! 人生と思え!!」最終回 カリスマ指導者になるために「日経ベンチャー」九月号、日経B P社
- ◆片山修「短期集中連載 スペシャル・インタビュー! 原田泳幸の「現場の哲学」第3回 人間観 インタビューを終えて」『THEG』九月号、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」第四部最終回 長逝『Voice』九月号、P H P 研究所
- ◆谷口全平「松下幸之助の遺した言葉」一三六回 寸鉄を帯びずして敵を制するような庭に『PHP』九月号、P H P 研究所
- ◆「特集 新分野開拓に成功する忍耐経営」用瀬電機「コイルメーカーが画期的抗ウィルス素材開発に成功」『PHP Business Review』九・十月号、P H P 研究所
- ◆「松下幸之助 初めに思いありき」日々の積み重ねで、大事は成し遂げられる『PHP Business Review』九・十月号、P H P 研究所
- ◆「CSRの課題」③ 工業・工科高校生を対象としたインターンシップというCSR——大阪府立工業高校・工科高校と松下電工の取り組み『PHP Business Review』九・十月号、P H P 研究所
- ◆加藤力也「PHP友の会」一家を治むるもの天下を治むるも一家を治む『PHP Business Review』九・十月号、P H P 研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学「松翁論語」を読む」⑤ 「勝てば官軍」で正しい経営は行なえぬ『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
- ◆「連載・第3部 ブランドは社員がつくる」④ 松下電器産業「一夜城作戦」に息づく幸之助精神『日経ビジネスアソシエ』九月六日号、日経B P社
- ◆「時流超流 どうする日本」立候補45人でもブランド力に陰り「存亡の秋」の松下政経塾『日経ビジネス』九月十二日号、日経B P社
- ◆「特集 ユニクロ作り直し」同義の誤謬「超えられるか」『日経ビジネス』九月二十六日号、日経B P社
- ◆松井道夫VS宋文洲「The対決 ベンチャー激闘60分」第一回 社長は感情を表に出せ!!『日経ベンチャー』十月号、日経B P社

- ◆皆木和義「〈楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱〉第十三回 商人の歩み」『日経ベンチャー』十月号、日経B P社
- ◆「特集 挫折を乗り越えた10人のサムライ」川又三智彦・ツカサグループ代表「ウィークリーマンションを失い負債一千億円からの再出発」『BOSS』十月号、経営塾
- ◆「〈ハースナビゲーション〉破綻したゴルフ場は松下幸之助の天領」『BOSS』十月号、経営塾
- ◆「〈長野智子の好奇心インタビュー〉No. 27 ライブレポリューション社長・増永寛之」『BOSS』十月号、経営塾
- ◆花岡淳三「レクサスは日本では売れない?」『諸君!』十月号、文藝春秋
- ◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一三七回 奥さんがしっかりしているお店は成功する」『PHP』十月号、PHP研究所
- ◆佐藤二郎「特集 現場から学ぶリーダーのあり方」リーダーとしての松下幸之助『PHP ASSIST』Vol.3、PHP研究所、十月発行
- ◆「特集 松下電器復活への死闘」『週刊ダイヤモンド』十月一日号、ダイヤモンド社
- ◆村田博文「私の雑記帳」『財界』十月十八日号、財界研究所
- ◆皆木和義「〈楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱〉第十四回 上げ潮の中」『日経ベンチャー』十一月号、日経B P社
- ◆「特集 キターツ!株で勝つ 上げ潮相場を動かす男たち」北尾吉孝・SBIホールディングスCEOが語る「野村を視野に据えたためざすは新たな金融帝国」『BOSS』十一月号、経営塾
- ◆「特別インタビュー」松下電器社長・中村邦夫「幸之助とアメリカに学んだV字回復の秘策」『月刊現代』十一月号、講談社
- ◆山岡景一郎「〈私の座右銘〉人々からして欲しいと望むことは、人々にもそのとおりにせよ」『致知』十一月号、致知出版社
- ◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一三八回 二人の結婚には縁の力が働いている」『PHP』十一月号、PHP研究所
- ◆「〈松下幸之助初めに思ひありき〉貿易自由化と自主経営」『PHP Business Review』十一月・十二月号、PHP研究所
- ◆大川智「〈PHP経営者友の会〉『Thinking different』を信条」『PHP Business Review』十一月・十二月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉⑩ 心からの丁寧さが人の感動、成功を招く」『PHP Business Review』十一月・十二月号、PHP研究所
- ◆「真々庵の四季」『PHP Business Review』十一月・十二月号、PHP研究所
- ◆東森義昌「〈敗軍の将、兵を語る〉利用された世代間対立」『日経ビジネス』十一月七日号、日経B P社
- ◆皆木和義「〈楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱〉第十五回 塞翁が馬」『日経ベンチャー』十二月号、日経B P社
- ◆江口克彦「〈特集 強運の法則〉伝説の強運経営者①松下幸之助」『病弱な子』が日本一の金持ちに 九死に一生で信じた自分の運』『BOSS』十二月号、経営塾
- ◆「特集 強運の法則」運をつかむ①佐久間昇二・WOWW会長「つまずいても全力投球 誰かが必ず救ってくれる」『BOSS』十二月号、経営塾
- ◆松瀬理保「〈コミュニケーションリスクをマネジメントするコーチングの技術〉Feature01 コーチング入門」『コーチングは管理職・マネジャーに

とって必須スキル―』[SUCCESS] 十二月号、金研本社

◆谷口全平「松下幸之助の遺した言葉」一三九回 この世に自分という人間は一人しかない」[PHP] 十二月号、PHP研究所

◆稲盛和夫「敬天愛人」西郷南洲遺訓と我が経営 第10講「信念」「日経ビジネス」十二月五日号、日経BPP社

◆「第2特集」勝ち続ける経営者」[日経ビジネス] 十二月十二日号、日経BPP社

【企画刊行物】

◆「住まいは人間形成の道場」(パンフレット)、パナホーム、七月発行

◆「特集 営業現場力の進化」【巻頭特集 巻頭インタビュー】ソフトライン代表取締役会長・宋文洲さん「お客様の求める『価値』にいか近づけるか」『新経営研究』VOL.35(社内誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、七月発行

◆渡邊祐介「特集 営業現場力の進化」【巻頭特集 特集寄稿論文】松下幸之助に見る営業現場力とは」『新経営研究』VOL.35(社内誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、七月発行

◆古川啓滋「特集 営業現場力の進化」【第3章・売る 特集寄稿論文】営業現場の「Ideas for life」実践が、ブランドをいっそう輝かせ強くする」『新経営研究』VOL.35(社内誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、七月発行

◆「特集 営業現場力の進化」【第4章・ケアする】ホンダクリオ新神奈川代表取締役会長・相澤賢二さん「継続的にCSを進化させる仕組み」とは」『新経営研究』VOL.35(社内誌)、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、七月発行

編集委員会、七月発行

◆「松下の歩き方」熱海のこだわり」[Pana] 七月号(社内誌)、松下電器産業

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉責任者は要求者たれ」『あなたの街のどんきやさん』七月号(販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス

◆岩井慶「〈柔らかな眼〉44 松下創設者とさわやかマナー」『研究NET通信 道は無限』第六十七号(社内向けWEBサイト)、PHP総合研究所研究本部、七月発行

◆「すなお」一八二号(機関誌)、日本PHP友の会「すなお」編集室、七月発行

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉指導者の二つの型」『あなたの街のどんきやさん』八月号(販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス

◆濱利子「明日の君たちに伝えたい」『ありがとう』を言い続けられた松下創業者」『研究NET通信 道は無限』第六十八号(社内向けWEBサイト)、PHP総合研究所研究本部、八月発行

◆「松下の歩き方」雷門と創業者」[Pana] 八・九月号(社内誌)、松下電器産業

◆佐藤二郎「特集 長期継続企業に学ぶ勝ち残るリスクマネジメント」【松下幸之助のリスクマネジメント】『リスクマネジメントTODAY』vol.34(会員誌)、リスクマネジメント協会、九月発行

◆「活動報告 事業所見学会レポート」松下電器松下資料館「リスクマネジメントTODAY」vol.35(会員誌)、リスクマネジメント協会、九月発行

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉 知恵を他に求めれば困難はない」「あなたのでんきやさん」九月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス

◆岩井慶「〈柔らかな眼〉45 質問の手を挙げれば昇格」「研究NET通信 道は無限」第六十九号（社内向けWEBサイト）、PHP総合研究所研究本部、九月発行

◆「〈松下の歩き方〉高野山の運だめし」「PanZa」十月号（社内誌）、松下電器産業

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉 社長、部長はお得意先」「あなたのでんきやさん」十月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス

◆大邊豊「〈明日の君たちに伝えたい〉 松下創業者の叱り方・励まし方」「研究NET通信 道は無限」第七十号（社内向けWEBサイト）、PHP総合研究所研究本部、十月発行

◆「すなお」一八三号（機関誌）、日本PHP友の会「すなお」編集室、十月発行

◆「〈松下の歩き方〉創業の森」「PanZa」十一月号（社内誌）、松下電器産業

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉 失敗したときに出る真価」「あなたのでんきやさん」十一月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス

◆「〈光文堂グループ合同創業記念講演会〉 PHP総合研究所代表取締役社長・江口克彦氏「今に生きる松下幸之助・成功の法則」」「NICE COMMUNICATION」vol.56（社内誌）、光文堂印刷、十一月発行

◆岩井慶「〈柔らかな眼〉46 おわりに」「研究NET通信 道は無限」第七十

一号（社内向けWEBサイト）、PHP総合研究所研究本部、十一月発行
◆「松下幸之助創業の地」（顕彰碑建立記念誌）、「松下幸之助創業の地」顕彰会、十一月発行（非売品）

◆「PHP友の会」総合ガイド」（冊子）、日本PHP友の会、十一月発行
◆松崎昇「新しい財政的國家観としての無税・最小限國家制度の推奨」「上武大學經營情報學部紀要」第28号（紀要）、上武大學經營情報學部、十二月発行

◆「〈松下の歩き方〉ふるさと和歌山」「PanZa」十二月号（社内誌）、松下電器産業

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉 道は無限にある」の信念」「あなたのでんきやさん」十二月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス

◆新屋純之輔「〈明日の君たちに伝えたい〉 松下哲学を絶やさぬために」「研究NET通信 道は無限」第七十二号（社内向けWEBサイト）、PHP総合研究所研究本部、十二月発行

【新聞】

◆松田光輝「〈夢ノート〉これからは2人で描く」七月一日、フジサンケイビジネスアイ

◆「インフォメーション」「松下とホンダ 勝利のDNA」大西宏著、実業之日本社」七月一日、朝日新聞夕刊

◆島野喜三「〈私の履歴書〉③ 父・庄三郎 徒弟から腕磨き独立」七月三日、日本経済新聞

◆加来耕三「〈承継の時〉トヨタ自動車5代社長 豊田英二⑩」七月四日、

フジサンケイビジネスアイ

- ◆「『鬼の耳』幸之助氏の哲学とは 江口さん」七月十五日、産経新聞
- ◆「われら元氣人」松下電器産業パナソニックデザイン社参事・細山雅一さん」七月十五日、毎日新聞夕刊
- ◆「ほん」『君の行く道は無限に開かれている』『財界』編集部編、財界研究所」七月十七日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「戦後の日本を代表する経済人は？」七月十八日、日本経済新聞
- ◆「戦後の日本を象徴する企業は？」七月二十五日、日本経済新聞
- ◆「ほん」『松下とホンダ 勝利のDNA』大西宏著、実業之日本社」七月二十五日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「ほん」『企業倫理とは何か』平田雅彦著、PHP研究所」七月二十五日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「関西経済同友会事務局長・萩尾千里さん」戦後60年振り返り、関西を展望」八月十日、日本経済新聞夕刊
- ◆「昭和の風景 映画『ALWAYS 三丁目の夕日』から」⑤ ちゃぶ台で家族だんらん」八月十二日、読売新聞夕刊
- ◆「幸之助の志」初対決 松下政経塾出身、京都2区で『自』『民』がつぶり」八月二十七日、産経新聞夕刊
- ◆「ふるさと再生」米子・モーター製造『A&M』八月二十九日、毎日新聞
- ◆「戦後経済60年 得たもの失ったもの」④ 忠誠」九月一日、京都新聞
- ◆「アジアと関西」第2部 異郷から新風⑧「幸之助さんがまいた種」九月七日、日本経済新聞
- ◆堺屋太一「やさしい経済学—ニッポンの企業家」小林二三①「夢」をプロデュース」九月八日、日本経済新聞

- ◆「流通革命の旗手 逝く 中内功さん」九月二十日、朝日新聞
- ◆「中内功氏死去 持ち味は庶民感覚」九月二十日、京都新聞
- ◆「優れた経営者ベスト3」【3位】『経営の神様』松下幸之助イズムを破壊した松下電器産業・中村邦夫社長」九月二十三日、夕刊フジ
- ◆「先望鏡」拡大志向挑み続けた中内功氏」九月二十八日、日本経済新聞夕刊
- ◆小樽雅章「故中内功氏を悼む」十月十四日、朝日新聞夕刊
- ◆「ニッポン人脈記」トヨタウエイ⑪ 創業家復権へ期待の声」十月十四日、朝日新聞夕刊
- ◆「(ニュースの主役) 民主党代表・前原誠司さん」十月十八日、日本経済新聞
- ◆「神戸大大学院・加護野忠男教授に聞く『理念なき村上』型投資家 従えば会社に損失」十月十九日、毎日新聞
- ◆「CM通信簿」60 松下電器産業「クーガ115」十月二十一日、フジサンケイビジネスアイ
- ◆「文字・活字文化の日」特集」本社編集委員おすすめの3冊 松下幸之助著『実践経営哲学』(PHP文庫)」十月二十七日、日本経済新聞夕刊
- ◆「読ん得」作家・城山三郎さん「おれが、おれが」より、優れた後継者を考えるのがリーダー」十月三十一日、毎日新聞夕刊
- ◆「経済観測」勝ち組負け組」十一月三日、毎日新聞
- ◆「春秋」十一月六日、日本経済新聞
- ◆「大阪企業家ミュージアムから」① 松下幸之助氏らの気概に学ぶ」十一月七日、産経新聞夕刊
- ◆「生活型録」企業ミュージアム」十一月八日、読売新聞夕刊

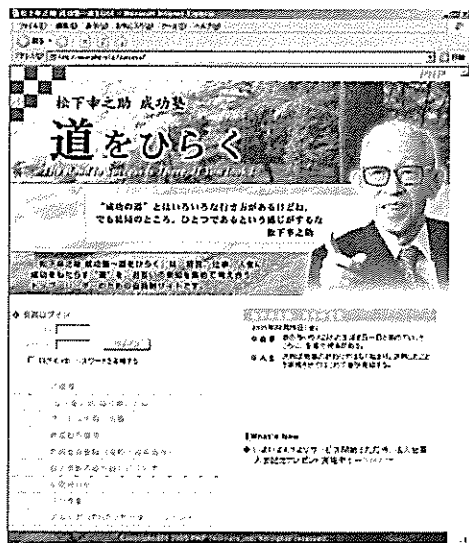
- ◆「南海沿線リレーフォーラム」【基調講演】津本陽氏「和歌山巨人列伝」十一月十一日、読売新聞
- ◆「列島深化論」世界遺産の1年後 高野山の空が高く広いのは?」十一月十四日、産経新聞
- ◆「アジアと関西」現役こだわり、台湾で起業」十一月二十二日、日本経済新聞夕刊
- ◆「野球 社会人日本選手権」どん底からサヨナラ日本一 松下電器」十一月二十八日、産経新聞
- ◆「名誉会長アルバム 対話の十字路」第3回 実業家・松下幸之助氏」十一月三十日、聖教新聞
- ◆「社説」松下温風機事故「お客第一」忘れたのか」十二月八日、京都新聞
- ◆「スキヤナー」松下電器温風機事故「対応後手揺らぐ信頼」十二月十日、読売新聞
- ◆「社説」温風機事故「回収に全力を尽くせ」十二月十一日、朝日新聞
- ◆「人間発見」赤福会長・浜田益嗣さん④」十二月十五日、日本経済新聞夕刊
- ◆「自由席」家業と企業」十二月十八日、読売新聞
- ◆「Skills Japan シンポジウム」パネルディスカッション「ものづくり立国・日本」の再生をめざして」十二月二十七日、日本経済新聞
- ◆「その他」
- ◆「日々のことば Thought for the Day」(CD) 七月、長濱企業グループ(非売品)

会員制WEBサイト「松下幸之助 成功塾―道をひらく」法人会員募集中

経営のコツにかなりと気づいた価値は百万両!

「松下幸之助成功塾―道をひらく」は、松下幸之助の経営観、人間観をヒントに、衆知を集めて「成功への道」を探究する、トップ・リーダーのための会員制プレミアム・サイトです。

PHP総合研究所がこれまで蓄積してきた松下幸之助に関する膨大な経営資料、著書、講演録などを整理し、会員限定(有料)で提供しています。また、現在各界で活躍されているリーダーのインタビュー・講演の配信、PHP総合研究所の専門研究員と会員の皆様とのWEB上での交流・意見交換なども実施しています。現在法人として参加いただける法人会員を募集中です。志高き経営者、起業家、ビジネスリーダーの積極的なご参加をお待ちしております。



※法人会員入会記念プレゼント実施中。
詳しくは <http://www.php-el.jp/success/> まで!