

理念形成と経営公開

—松下電器の株式会社化をめぐる客観事情(二)—

小松 章

第一節 経営理念の形成

第一部(前号)では主に松下幸之助(松下電器)と住友銀行との関係について詳しく述べてきたが、第二部(本号)では幸之助の「経営理念」に目を転じてみよう。というのも、幸之助が昭和一桁代に松下電器を大きく成長させることができた理由としては、電器、ラジオ製造といった事業自体が拡大市場に恵まれ、また住友銀行を通じて金融面でも恵まれたという環境的な事情と併せて、幸之助自身が時代を見据えた確固たる経営理念を持ち、それに基づく企業内教育・管理を実践したという主体的な事実をもあげなければならぬからである。

また、経営理念との関連で、幸之助が松下電器の株式会社化の目的を「経営の公開」に求めた点に注目し、株式会社となった松下電器のその後(昭和一〇年代)の動向についても考察を加えることにしよう。

1

初めに、松下幸之助が経営の使命を自覚したという「真使命」につ

いて述べておこう。経営の真使命は、幸之助の経営理念が取り上げられる時には必ずといってよいほど言及される事柄であり、よく知られてはいるが、その内容にはヘンリー・フォードの思想が反映されているということを論じることが本稿の目的の一つであるから、後述するフォードの思想と対比する意味で、あらかじめ明確にしておきたい。

松下幸之助は、昭和七年(一九三二年)に、五月五日の吉日を選んで幹部と全店員を大阪堂島の中央電気倶楽部に集め、松下電器製作所所主として経営の「真使命」を表明するとともに、この日を「創業記念日」と定めた。その背景を、松下電器産業の『創業三十五年史』は、次のように説明している。

「松下電器のかぎりなき発展にひきかえ、過去の不景気に災されて破産、閉鎖、縮少^{すくしょう}などの相次いだ多数同業者の現状を眺め、業界全般の貧困さを目のあたり(に)した所主が、経営ということに深い反省と検討を加えはじめたのは、ちょうどこの時期であつた。

聖なる経営、真個の経営とは如何なるものか、について、連日、深更におよぶ思索の中から生みだされた結論は次のようなものであつた。……

生産者の使命は、貴重な生活物資を水道の水のごとく安価に、無尽蔵に提供することにより、人間生活を豊かに幸福にするにある。かくてこそ、貧より生ずるあらゆる悩みは除かれ、生活の煩悶も極度に縮少されて、やがて楽土が現出されるはずである。所主はここに想いを到し、こゝにこそ、生産者としての松下電器の真使命があることを大悟した。」

松下電器は、大正七年（一九一八年）の創業以来、創業記念式典を挙行したことはなかったが、「わが松下電器の遼大なる真使命が闡明された日」すなわち昭和七年（一九三二年）五月五日を「真の創業に入るべき記念日として、毎年、厳粛な式典を挙行することに決定した」というのであるから、この真使命の表明は企業としての松下電器にとっても画期的なものであったといえることができる。

はたして、幸之助は、この年を「命知」第一年と定めた。「命知」とは文字どおり「使命を知った」という造語であるが、彼はこの日以降二五〇年をもって使命到達期間とすることとし、第一節の二五〇年間をさらに三期に分割して、第一期一〇年を建設時代、第二期一〇年を活動時代、第三期五年を貢献時代と構想した。そして、この第一節二五〇年間は自分たちの世代が担うものとし、第二節二五〇年間は次代の人々が、さらに第三節二五〇年間は次々代の人々が担うことにする……というようにして、これを一〇回繰り返すことにより「世を物資に充ち満ちた、いわゆる富み栄えた楽土たらしめんとする」遼大な構想を打ち立てた。ちなみに、今日でも松下電器関係の社内資料やカレン

ターには、西暦、元号と並んで「命知」の年数が刻まれている。たとえば二〇〇六年（平成一八年）は「命知七五年」（創業でいうと八八周年）に当たる。

それゆえ、幸之助の経営理念を語る時、この命知の基になった「真使命」の内容と背景を考察しないわけにはいかないが、さしいわい幸之助はこの真使命を悟るにいたった経緯を、自伝『私の行き方考え方』に詳しく書き残している。それによると、昭和七年（一九三二年）一月、取引先の知人が某宗教（天理教）への入信を勧めに来た。幸之助は気乗りしなかったが、知人の熱心な勧めに応じて三月にその宗教の本部を参詣したところ、そこで多数の信者が教祖殿の建築に奉仕し、また永続的發展に備えて建築用の製材所が稼働している光景を目の当たりにして、「強い感動と感激とを覚えた」。そして、宗教が「多数の悩める人々を導き、安心を与え、人生を幸福ならしめることを主眼として全力を尽くしている聖なる事業」なら、自分たちの業界もまた「人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産をなし、必要かくべからざるこれまた聖なる事業である」との思いに到達する。「人間生活は精神的安心と、物資の豊富さによつてその幸福が維持され向上が続けられるのである。」

それでは「聖なる経営、真個の経営とはいかなるものか」と、幸之助はさらに考え、「生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである」という結論を得る。水道の水は価値ある貴重なものであるにもかかわらず、仮に食糧が水道の栓をひねつてその水を飲んだとしても咎められることはない。なぜなら、

水道の水は貴重であつてもその量が余りに豊富であるがゆえに、許されるのである。いかに貴重なものであつても量を多くして無代に等しい価格をもつて提供すれば、貧困は除かれ、貧困から生じる悩みは除かれていくに違いない。ここにこそ、経営の真使命がある。これが、幸之助の得た結論であつた。

幸之助は、それまでの松下電器の経営は「單なる商習慣による経営にすぎなかつた」といい、それゆえ、この真使命を従業員に宣言した日をもつて新たな創業記念日としたのである。

2

ところで、この真使命の表明にあわせて、幸之助は「店則」を整備した。その内容は「綱領」「信条」および「規定」全三章から構成されておられ、項目（章題）のみ示すならば、次のようなものであつた。

松下電器製作所	店則
綱領	
信条	
第一章 総則	第一条〜第十六条
第二章 業務規定	第十七条〜第三十一条
第三章 店員規定	第三十二条〜第六十二条

この「店則」は末尾に「昭和七年五月改定」とあり、それ以前に原形があつたことを示している。事実、少なくとも綱領と信条については、昭和四年（一九二九年）三月に制定された次の「綱領」と「信条」に遡る。

綱領「營利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ 国家産業ノ發達ヲ図リ 社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」

信条「向上發展ハ 各員ノ和親協力ヲ得ルニアラサレハ難シ 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」

上掲の昭和七年（一九三二年）の店則には、この昭和四年（一九二九年）の綱領と信条がそのままの文言で引き継がれている。それゆえ、幸之助が経営のあり方を思索したのは、じつは天理教本部を訪ねる以前からであつたと見てよいであろう。宗教に直接ふれることによつて一氣に啓示を受けたのであろうが、問題関心はすでに数年前から芽生えていたと思われる。

ところで、基になつた「綱領」と「信条」の制定された年が、住友銀行と取引を開始した昭和二年（一九二七年）の翌々年であるところから、幸之助が住友銀行から影響を受けて「綱領」「信条」の制定にいたつたのではないかという可能性を指摘する見解がある。住友財閥では、本社（持株会社）である住友合資会社が昭和三年（一九二八年）に「住友家法」に代えて「社則」を制定しているが、住友銀行を通じてそのことを知つた松下幸之助が、みずからも倣つて松下電器の

綱領と信条を制定するにいたったのではないかとする仮説である。

残念ながら、今日、住友合資会社社則を直接に確認する機会はきわめて制約されている。筆者が同資料の閲覧可能性について財団法人住友財団に照会したところでは、「社則」は京都の住友資料館には保管されているが研究者の閲覧に供しようようには整備されていない旨の回答であった⁹⁾。ただ、同資料についてはすでに麻島昭一の研究があるので、手がかりをつかむことはできる。麻島によると、「社則」は傘下の諸会社にも適用が及ぶものとされたのであるが、旧来の「住友家法」と同様に厳格な管理を義務づけられ、社外への持ち出しはもちろんその内容を社外に漏らすことも固く禁止されていたということである。ちなみに、「社則」の凡例には次のような注意が記されていたという¹⁰⁾。

- 五、店部ハ備附ノ社則ノ部数ヲ記録シ 且保管責任課係ヲ指定シ 其ノ紛失ヲ防止シ 併セテ修正加除ノ勵行ヲ期スヘシ
- 六、社則ハ機密ニ属スルヲ以テ 之ヲ店外ニ持出シ 又ハ其ノ内容ヲ外部ニ遺漏スヘカラス

「社則」がこのように厳格な社外秘扱いの内部規程であったことから判断するならば、その内容はもちろんのこと、その存在すらも、住友銀行西野田支店を通じて松下幸之助に伝えられた可能性はきわめて低い。持株会社を頂点とする財閥の集団構造が、その外観だけは部外にも明らかであり、したがってまた松下電器も株式会社化（昭和一

〇年）に当たってその集団構造に倣うことができたのとは対象的に、住友財閥の経営理念は秘匿されたがゆえに、幸之助がそれにふれる機会はおそろくなかったであろうと考えられる。経営理念に関するかぎり昭和一桁代の幸之助は、むしろ一個人企業の経営者として、自由に思索したと考えた方が適切であろう。

第二節 ヘンリー・フォードの伝記

1

昭和初期における幸之助の経営理念への影響という点では、幸之助自身が述べているように、むしろ大正末期にヘンリー・フォード（Henry Ford 1863～1947）の伝記を読んだことからの影響をあげなければなるまい。幸之助は、著書『仕事の夢・暮しの夢』の中で、「商売のコツを教わった二人の恩人」として、大正末期まで松下電器の有力販売代理店であった山本商店の山本武信と、伝記を読んで知ったヘンリー・フォードをあげている。「ぼくは山本さんによって、商売の道を教えられるとともに、一方ではフォードの本を読んで、そのやり方に大いに感銘を受け、ぼくの事業家としての考え方は非常に成長した¹¹⁾」

興味深いのは、松下電器の自転車用ランプの販売をめぐる、売れる時にしっかり儲けるのが商売でみずから値を下げるなどすべきでないという山本に対して、幸之助が本で学んだフォードの考え方を

持ち出して価格引き下げによる顧客の開拓を説き、ついに値下げ販売に同意しなかった山本とその後取引を打ち切るにいたった事実があることである。幸之助が、商品価格の引き下げによる大衆顧客の開拓というフォードの経営手法に、いかに傾倒していたかが知られる。

「ぼくはそのころに、アメリカの自動車王フォードの伝記を興味をもつて読んでおった」という幸之助。ヘンリー・フォードは、デトロイトに近いディアボーン郊外の農家に生まれたが、機械いじりが好きで一七歳の時にドライドック・エンジン会社に徒弟入りし三年間奉公した。その後、ウエスティングハウス社の代理店で技師となるが一年で見切りをつけ、父から譲り受けた農場に工場を造って自動車の試作を始める。結婚後、デトロイトのエジソン照明会社 (Edison Illuminating Company) に技師兼機械工として招かれ、夜勤技師の身から次第に昇格を重ねて技師長となるが、工場総監督の地位を提供された三六歳の時、みずからの信念で自動車製造の道を選んで独立し、デトロイト自動車会社の設立に関与した後、一九〇三年 (明治三六年) にみずからフォード自動車会社 (Ford Motor Company) を設立した。その経歴は、大阪電燈に勤め検査員に抜擢された後に独立を果たした幸之助のそれと、どこかしら共通するものがある。フォードの伝記を読んだ時、おそらく幸之助は、若き日のフォードにみずからを重ね合わせて将来の夢を描いたのではないだろうか。

では、当時、幸之助が読んだフォードの伝記とはいかなるものであったのだろうか。この点も研究者の関心を集めながら未解明の部分が多いので、筆者の知見を加えておきたい。

佐藤悌二郎は、幸之助が雑誌『実業之日本』を愛読していたところから、そこに掲載された記事を読んだのではないかと見当をつけ、版元の実業之日本社で当時の雑誌をくまなく調べたがフォードの伝記を掲載したそれらしい記事は見つからなかったとし、また当時の主要図書目録中にも該当するものを見出せなかったとしている。「松下が読んだフォードの伝記はどのようなものだったのか。この点に関しては依然確固たる結論を得られないままである。」

その後、数年たって筆者もまた同じ疑問に直面したのであるが、社団法人日本自動車工業会内の「自動車図書館」での調査をきっかけに、さらには国立国会図書館の図書検索システムが整備されたことも手伝って、大正時代から昭和初期にかけて刊行されたフォード関係の図書を一とお把握することができたので、判明した事実を紹介しておく。

大正時代に発行されたフォード関係の図書は、少なくとも次の五点ある。刊行順に掲げてみよう。

- [1] アラン・エル・ベンソン著、加藤三郎訳『産業界の奇蹟 自動車王物語』文興院、大正一三年二月二七日発行。
- [2] 京谷大助著『星とフォード』厚生閣、大正一三年六月二五日発行 (同一四年四月一日三二版)。
- [3] ヘンリー・フォード述、サミュエル・クロザー編、加藤三郎訳『我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳』文興院、大正一三年八月五日発行 (八月二五日七版)。

- [4] ヘンリー・フォード述、サミュエル・クロザー編、加藤三郎訳『我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳』加藤三郎（出版者）、大正一五年五月二五日発行。非売品（自费出版）。
- [5] ヘンリー・フォード著「新産業革命 大量生産」『邦文パンフレット通信 第九三冊』ジャバンタイムス社邦文パンフレット通信部。大正一五年二月一六日発行。会員頒布。

ついでに、フォード関係ではあるが、ヘンリー・フォード個人ならびに会社としてのフォード自動車 (Ford Motor Company) ではなく、輸入されたフォード車 (Ford car) についての構造的な性能や運転技術を紹介した運転者のための書物が、すでに大正時代に発行されているので掲げておく。

- [6] セール・フレージャー株式会社編『フォード自動車分解図』セル・フレージャー株式会社、大正一〇年四月二八日発行。
- [7] 川口自動車商品部『フォード自動車部分品定價表』川口製車所、大正一一年一〇月二四日発行。
- [8] 松本政次著『フォード自動車取扱法』松本政次（発行者）、大正一二年六月二五日発行。
- [9] 築瀬幸三郎著『フォード自動車学』山田自動車学校、大正一三年七月二〇日発行。
- [10] 山田忍三著『僕はフォード自動車の親友也』山田出版、大正一四年四月二五日発行。

- [11] 松平義雄著『フォード自動車の操縦と修繕』城北堂書店、大正一四年七月二五日発行。
- [12] 巽清治著『最新フォード自動車図解』徳文堂書店、大正一五年六月一日発行。

なお、関連して、昭和初期に刊行されたフォード関係の図書についても、松下幸之助が命知を宣言した昭和七年（一九三二年）以前のものに限って、刊行順に掲げておこう。

- [13] ヘンリー・フォード著、包荒子訳『世界の猷太人網』二松堂、昭和二年二月一三日発行。
- [14] 山田忍三著『立志物語 自動車王フォード』山田出版、昭和二年二月二〇日発行。
- [15] ヘンリー・フォード著、加藤三郎訳『ヘンリー・フォード自叙傳』（合本一九版）編理堂、昭和二年二月二二日発行。
- [16] ヘンリー・フォード著、加藤三郎訳『今日及び明日』大日本雄辯会、昭和二年六月三〇日発行。
- [17] 『フォードの産業』日本フォード自動車株式会社（発行）、昭和二年一月二五日発行。非売品。
- [18] 有川治助著『ヘンリー・フォード―人及びその事業』改造社、昭和二年二月三日発行。
- [19] 前原久夫著『自動車王ヘンリー・フォード』修文社、昭和三年二月一五日発行。

[20] 奥村毅著『ヘンリー フォード』榎本進一郎(発行者)、昭和三年四月二十五日発行。

[21] ヘンリー・フォード著、坂正逸訳『フォードの産業哲学』章華社、昭和四年六月五日発行。

[22] ヘンリー・フォード著、マネジメント社調査部訳「フォードの事業哲学」『マネジメント研究資料 第一六号』マネジメント社調査部、昭和四年六月七日発行。

[23] ヘンリー・フォード著、萩原隆吉訳『フォードの産業哲学』松山房、殿松堂書店(共同刊行)、昭和四年六月一八日発行。

[24] ヘンリー・フォード著、井草住雄訳『予の産業哲学―機械が新時代の救世主だ』大森書房、昭和四年六月二十五日発行。

[25] 立石美和著『自動車王フォード』(世界少年少女偉人傳大系十七)金の星社、昭和五年四月二十五日発行。

[26] ヘンリー・フォード著、松本悟郎訳『僕の産業哲学』アルス、昭和五年八月八日発行。

[27] マネジメント社調査部編『フォードの工場経営原則』マネジメント社調査部、昭和五年一〇月二〇日発行。

[28] 大瀧鞍馬著『自動車王フォード』(『少年少女教育講談全集3』に所収)大日本雄辯会講談社、昭和六年一月二二日発行。

[29] 清澤冽著『フォード』三省堂、昭和六年六月一五日発行。

[30] 松本浩著『少年フォード傳』文化書房、昭和六年一二月二五日発行。

[31] ヘンリー・フォード著、ラティオ研究部訳『前進』知進社、昭和

七年三月一五日発行。

2

これらの図書を一覽するならば、同じような、あるいはきわめて似た図書が並んでいることに気づくであろう。そもそもヘンリー・フォードがサムエル・クローザーの協力を得て半生の自伝ともいえるべき *My Life and Work* を著したのは、一九二二年すなわち大正十一年のことである。日本でこの本にいち早く注目し出版元の許諾を得て邦訳を手がけたのは、株式会社三越呉服店外国課に勤務する加藤三郎であった。加藤は慶應義塾の出身で、甲斐織衛がサンフランシスコに開業した甲斐商店(美術雑貨商)に長く勤務した後、大正十一年(一九二三年)春に三越呉服店に移籍した人物である。ただし、加藤の翻訳書は若干数奇な運命をたどることになり、それが結果として幾種類もの類似図書を生むこととなったので、その事情を明らかにしておく必要がある。

加藤の記すところによると、¹⁾彼はもともと翻訳文を大正十一年(一九二二年)八月末に脱稿したのであるが、九月一日の関東大震災による火災で、翻訳原稿も原書およびフォード社から寄せられた写真数葉も焼失したため、原書を再注文して翻訳をやりなおさなければならなかった。原書到着を待つ間、加藤は英文雑誌等からフォード関係の記事三本を訳出し、これをまず『産業界の奇蹟 自動車王物語』として刊行した。上掲リストの[1]がそれに当たる。ちなみに、同書は、

表題のアラン・エル・ベンソン著「産業界の奇蹟 自動車王物語」を主要内容としつつ、エドガー・エー・グエスト述「ヘンリー・フォード亡き母の事を語る」およびサミュエル・クロウザ述「マツスルシヨールズに於ける大計画とヘンリー・フォード」の二編を附録として収めている（著者名の表記は同書に従う）。次いで、加藤は再入手した原書 *My Life and Work* から翻訳を完成させ、これを『我が一生と事業—ヘンリー・フォード自叙傳』として、翌大正二三年（一九二四年）八月に同じ出版社から刊行した。上掲リストの〔3〕がそれである。この翻訳書には、加藤の依頼に応じて、林毅^{よき}（慶應義塾塾長）、団琢磨^{たくま}（三井合名会社理事）、武藤山治（鐘淵紡績株式会社社長）、増田義一（実業之日本社社長）の四名が序文を寄せている。加藤訳のフォードの書物は二冊とも好評だったようで増刷を重ね、大正一三年（一九二四年）一〇月には、煙草王と呼ばれた村井吉兵衛（村井兄弟商会）を通じて皇太子（後の昭和天皇）に献上されている。

ところが、その後、出版社の文興院が小説類の出版に手を抜けたことで経営に失敗し、加藤の翻訳書二冊は絶版となる。当時、他社の絶版書をすぐに引き受ける出版社はなかったようで、加藤は『我が一生と事業—ヘンリー・フォード自叙傳』をみずから「出版者」となって非売品の形で大正一五年（一九二六年）に自費出版した。これが上掲リストの〔4〕である。しかし、さいわいにも、翌昭和二年（一九二七年）に、加藤は『我が一生と事業—ヘンリー・フォード自叙傳』と『産業界の奇蹟 自動車王物語』の二書を合冊して、前者を本編、後者を「附録」とする構成の『ヘンリー・フォード自叙傳』を、新た

に編理堂から刊行することに成功した。同書の奥付には「初版」とは記されず、旧二書の増刷数（『産業界の奇蹟 自動車王物語』が一刷、『我が一生と事業—ヘンリー・フォード自叙傳』が七刷で、計一八刷）を継承して「合本一九版」と記されている。これによって加藤訳の旧二書は一冊の新装版となって市場にのみがえった。これが、上掲リストの〔15〕である。

一方、フォードは *My Life and Work* に続いて、その続編ともいうべき *Today and Tomorrow* を一九二六年（大正一五年）に著したが、これも加藤が翻訳権を取得して邦訳を手がけ、翌昭和二年（一九二七年）に『今日及び明日』として刊行した。上掲リストの〔16〕がそれである。序文には「前訳『我が一生と事業』の出版では苦い経験を嘗めて居る故、今度は発行所の選択が第一と思ひ、出版界のフォードたる大日本雄辯会を訪問し原稿を提出した処、幸ひにも同社の共鳴する処となり……」とある。ちなみに、「大日本雄辯会」は現在の株式会社講談社の前身である。

以上が、加藤関係のフォードの翻訳書であるが、大正期には伝記物としても一冊、京谷大助著『星とフォード』が刊行されている（上掲リスト〔2〕）。書名からは一見、子供向けのフォードの伝記かと思わせるような印象を受けるが、書名にいう「星」とは夜空に輝く星（*star*）ではなく、星製薬株式会社の創業社長「星一」^{（しほいち）}（明治六年（一八七三年）〜昭和二六年（一九五一年））のことである。著者の京谷大助はダイヤモンド社の雑誌記者であり、この書物はフォードに重ね合わせて星一を紹介した書物である。題材の星は、苦学して米國

(コロンビア大学) 留学を果たした後、製薬会社を築くとともに、政治家としても活動し、また米国で知友となった野口英世の凱旋帰国を財政支援するなど、熱血漢として知られていた。京谷は、星とフォードの奇跡的成功の根本にはともに「奉仕」があることが両者の比較を思い立った動機であると述べているが、それにしてもフォードの『My Life and Work』が加藤の『我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳』によって日本に紹介される以前に、このようなフォードにかこつけた書物が刊行されたことは注目に値する。なお、星自身は、フォードを自分の「敬愛する人傑」であると表明しており、加藤三郎の依頼に応じて『産業界の奇蹟 自動車王物語』に、倉知誠夫(三越呉服店専務取締役)とともに序文を寄せている。

ところで、大正時代にはもう一点、フォードの執筆になる原稿を翻訳した「新産業革命 大量生産」がパンフレットの形で発行されている(上掲リスト⑤)。フォードは『ブリタニカ百科事典』(第二三版)のために『Mass Production』を執筆したが、ニューヨーク・タイムズ紙に事前掲載されたその原稿を、当時の海外の新聞雑誌情報を邦訳して希望会員に頒布していたジャパンタイムズ社が、シリーズに加えて紹介したのである(ニューヨーク・タイムズ紙の掲載日は不明だが、パンフレットの読者宛メッセージには「ニューヨーク・タイムズの近著号に掲載されたものから譯出した」と記されている)。内容はもちろん自伝ではない。

いずれにしても、ヘンリー・フォードを日本に広く紹介したのは加藤三郎の貢献である。フォードの『My Life and Work』の版元であるダ

ブルデー・ページ社(Doubleday, Page and Co.)は、加藤に日本語の独占翻訳権(一九二三年四月一九日付)を与えているところから、加藤の翻訳書が日本における最初の紹介本であることは間違いない。松下幸之助がフォードの伝記を読んだのは大正時代であるから、それは、おそらく加藤の手になる『産業界の奇蹟 自動車王物語』(上掲リスト①)もしくは『我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳』(上掲リスト③)であった可能性が高い。これらの書物は前述したように皇太子に献上されたことから話題性もあり、経営者ならば人一倍の関心を寄せて購入・講読したに違いない。もともと、京谷著『星とフォード』も発刊から約一〇カ月後の大正一四年(一九二五年)四月一日には早くも三二版(三一刷)を数えているから、相当数の読者を得ていたはずである。星一が主人公ではあるが間接的にフォードの半生を知ることができる内容であるから、そのかぎりではこれであった可能性も否定はできないが、「星」ではなく「フォードの伝記」というからには加藤の翻訳書と見た方が自然である。また、形式は別として、後述するように幸之助はフォードに対して一定の評価を述べているが、その評価に該当する対象箇所が京谷の書物には希薄である。幸之助が読んだであろうフォードの伝記は、事実上、加藤の手になる翻訳書①と③の二冊に絞られる。

それでは、幸之助が読んだフォードの伝記とは、①と③のどちらであったのだろうか。あるいはその両方であったのだろうか。この点については、書物の内容に立ち入って検討することが必要となるから、後にもう一度取り上げることにして、引き続き関連するかぎり、他

の書物についても言及しておこう。

ヘンリー・フォードの伝記紹介に合わせるかのように、大正一四年（一九二五年）にはフォード自動車株式会社そのものが日本に進出している。当時、フォード社がターゲットとした市場は、日本だけでなく、中国、仏領インドシナ、フィリピンをも含んでいた。それゆえ、日本フォード自動車株式会社は、海運の便宜を最優先させて横浜の子安に組立工場（部品は輸入）を建設し、翌大正一五年（一九二六年）には同工場で早くも一万台の車を生産している。

その日本フォード自動車、アメリカカ本社の出版した会社紹介のための図書を邦訳し、昭和二年（一九二七年）に『フォードの産業』と題して刊行している。上掲リストの^[17]がそれである。この書物の第一章「ヘンリー・フォード―其為人と自撰^{そのひとごころ}」には、やはりフォードの半生がごく短く紹介されており、以降の諸章にはフォード社の経営が紹介されている。この本は非売品であったから、どのような範囲の人々に頒布されたのかは不明である。幸之助は昭和二年（一九三七年）に「かねてから事業の根本にしていたフォードの工場なので」ということで、上京した際に横浜の工場を見学している（昭和二年六月一〇日の社員向け講話で「過日上京の際、よいつてがあつてフォード会社の工場を見学した」と述べている^註）。幸之助が横浜工場を訪問した際、この本を入手したかどうかは、わからない。日本フォード自動車は、日米関係の悪化に伴い昭和一五年（一九四〇年）に本国に引き揚げた。今日のフォード・ジャパン・リミテッド（米国Ford Motor Companyの完全子会社）とは継承性がない。

また、昭和二年（一九二七年）には、梁瀬自動車株式会社（現株式会社ヤナセ）がスチュードベーカー（Studebaker）社と日本国内における同社輸入車の独占販売権を結んでいる。松下幸之助は、昭和五年（一九三〇年）に初めて自家用車を購入しているが、それがスチュードベーカーの大型車であった。幸之助は、自伝の中で、同年の八月に自動車屋がやってきて「この節は緊縮時代で自動車がさっぱり売れない。……松下さんはこの不景気にもかかわらず盛んにやっておられるから、ぜひ助けると思つて一台買つてください」といわれ、にわか「緊縮政策では絶対に繁栄をきたさない。……国家を経済的に発展さすには生産につぐ生産、消費につぐ消費としたいだけに加速度を大ならしめるところにその根本原理を見いだすべきだ——という考えが痛烈に胸にわいてきた。よし！ 俺は自動車を買おう。この不景気時代に物が余つて皆が困る時代になんの緊縮だ。世のため人のため物を買ひ得られるほどの者は、それぞれ分に應じてどんどん買うべきである、と思ひ、勧められたスチュードベーカーの大型車を、提示された半値よりもさらに値切つて「たしか五千八百円であつたと思つたが、それを買うことにした」と記している^註。

買ひ値の五八〇〇円は、今日の貨幣価値に直すと一三三〇万円ほどの金額である^註。当時は大阪でも自家用車を持つている会社の数は「指を折るほどしかなかった」ということであり、また実際、昭和四年（一九二九年）に大開町に完成した松下電器の第二次本店とラジオ工場の「土地買取費」が五万五〇〇〇円（当時）であつたと記録されているから、車の購入代金はその土地代金の一割強に相当する。いか

に半額以下に値切って買得であったとはいえ、このスチュワードベーカー車はすいぶん思い切った買い物である。それにしても、ヘンリー・フォードの伝記から事業経営のあり方を学んだ幸之助であったが、最初の自家用車をフォード車にしようという思い入れはまったくなかったようである。

ヘンリー・フォードは、一九二九年（昭和四年）に、*My Philosophy of Industry*を著すが、この日本語訳はたちまち数種類の翻訳書となって刊行された。上掲リストの[21]から[24]および[26]がそれらである。ただし、いずれの翻訳書にも、正式に翻訳権を得たという記述は見られない。

また昭和五年（一九三〇年）から六年（一九三一年）にかけては、児童向けの図書にフォードが「偉人」として紹介されるようになったのも注目されることである（上掲リスト[25][28][30]）。

3

松下幸之助は、前述のように「フォードの本を読んで、そのやり方に大いに感銘を受け、ぼくの事業家としての考え方は非常に成長した」と述べているが、彼がフォードの伝記から学んだ内容は、商品価格の引き下げによる大衆顧客の開拓といった事業の戦略的な側面ばかりではなかった。事業の社会的側面についても、幸之助はフォードから多くを学び取っている。

「フォードのやり方は、その当時としては非常に積極的で、社会性というものを考えていることにおいてフォードほど徹底した考え方はなかった。自分の製造する製品がいかに大衆なり社会なりに大きな影響を与えるものか、という大きな使命感に彼は立っている。

もちろん自分がもうけることも考えたかもしれないけれども、しかしフォードは自分がもうける以上に、事業というものが、どれほど多くの人たちの生活を潤すものか、また社会生活を進歩させ、向上させるものかということに興味をおぼえた。だから彼は次々に値を下げていって、多くの人を自動車に乗らせて、事業を大きくしていった。

このフォードの事業と社会の発展を結びつけようという考え方は、ぼくはあらゆる事業に必要なかと思う。」

そこで、幸之助が読んだであろうフラン・エル・ペンソン著「産業界の奇蹟 自動車王物語」（上掲リスト[1]）もしくはフォードの自叙伝『我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳』（上掲リスト[3]）の内容に立ち入ってみるならば、後者[3]には、フォードの「公衆奉仕」ともいべき精神が、次のように繰り返して説かれている。

「製産者が彼等の繁栄を得るには、公衆に奉仕する事に依る。……一朝公衆が目を覚まして、彼等は奉仕を受けて居らぬ事を悟つたならば、其製産者の終末は、最早眼前に迫つて居る。」

「金銭は奉仕の結果として自然に来る。そして金銭を持つ事は絶対的に必要である。併しながら我々は、金を儲ける目的は安逸を得るた

めでは無く、尚一層多くの奉仕を遂行すべき機会である事を忘れようとは思はぬ。」

「利益の前に奉仕を置く事。……良く経営されたる商事的企業にして、利益を発生し得ざる理由はない、併しながら其利益は良き奉仕の報酬として来るものであらねばならぬ、又それは必ず来るものである。利益は奉仕の基礎たる事は出来ない——それは奉仕の結果であらねばならぬ。」

「事業の基礎は奉仕である。」

「九割五分の公衆に奉仕する事が商売の基礎 此は私には自明の事と見える。社会の九割五分に対して奉仕する事を心懸けるのが、如何なる商売に於ても、それが理論的基礎である。」

しかも、同じ自伝の中で、フォードは、企業思想とは金儲けではなく生産を芸術の域にまで進化させて有益な製品を大量生産することであると論じている。

「先づ企業思想を取て考へて見給へ、一体それは何であるか？ 真なる企業思想は金を儲けると云ふ事では無い。企業思想と云へば、世間にそれを需要する人間がある限りの数に依て、一の役に立つべき思想を言ひ顯はし、又一の有益なる思想を複写するのである。」

生産し、製産して、果ては製産を美術とまでに進化せしむる組織に達する事、又製産をして拡張の方便を具備せしめる様な基礎に据ゑて、尚益々多くの工場を建て、尚益々幾千の多き有益の品物を製出す

る事——之こそ本當の企業思想と云ふものである。」

第一節で述べたように、幸之助は、昭和七年（一九三二年）に天理教本部を訪ねた直後に、経営の真使命について自問し、「生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである」という結論に達した。生活物資を水道の水のごとく大量に生産し、それによって人間生活を豊かにするという「水道哲学」は、幸之助が、宗教の精神面からの社会貢献に匹敵する、事業の物質面からの社会貢献の具体的な内容として思い至った結論にほかならないが、フォードのこの記述を読むならば、幸之助の水道哲学がじつはフォードの企業思想とまったく同趣旨の内容であることが知られよう。「無尽蔵の生産」による社会貢献という幸之助の発想は、「生産し、製産して……尚益々幾千の多き有益の品物を製出する事」というフォードの企業思想に間違いなく通じるものがある。幸之助に経営の真使命を考えさせることになった直接のきっかけは天理教本部への訪問であったにしても、結論として得た真使命の内容をなす水道哲学そのものの発想の根底に、フォードの社会的な企業思想があつたことはほとんど疑いの余地がない。

そして、この両者のつながりから逆に、幸之助が学んだであろうフォードの伝記とは、フォードの自叙伝『我が一生と事業——ヘンリー・フォード自叙傳』(3)であつたことが推理されるのである。アラン・エル・ベンソン著『産業界の奇蹟 自動車王物語』(1)にもフォードの思想は紹介されているが、そこでは「従業員に対する高賃

金支払い」「大利益と大量生産」「大成功の秘訣」「目覚しき財政手腕」など、どちらかといえば経営の斬新性に重点が置かれており、「社会性」の記述は比較的希薄であって「公衆への奉仕」という言葉も明示的には出てこない。仮に幸之助が書物〔1〕だけを読んで〔3〕を読むことがなかったならば、フォードへの上記のような評価（共鳴）にいたったかどうかは疑問である。

以上の理解が正しいとすれば、結局、幸之助の水道哲学（「経営の真使命」）は、大正末期に加藤三郎訳のフォードの自叙伝『我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳』を読んで学び取ったフォードの企業思想に由来すると結論することができる。幸之助自身がフォードを商売上の「恩人」と呼び、フォードの工場を「事業の二本」と表現したことからもうかがえるように、幸之助がフォードから受けた影響は、けっして小さくない。幸之助が読んだとされる「フォードの伝記」の实体そのものが未解明であったところから、これまで両者の思想上の関係については過小評価されてきたきらいがあるが、幸之助に対するフォードの思想的影響は再評価する必要がある。

4

なお、松下幸之助とフォードとの関連について、若干の補足を加えておきたい。第一部の注（19）で紹介したように、松下電器産業株式会社の本社敷地内には幸之助が昭和四三年（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。中央にトーマス・アルバ・エジソン（Thomas Alva Edison 1847～1931）の立像があり、それを囲んで同心円状に内外計一〇名の胸像（時計回りに、豊田佐吉、マルコニ（G. Marconi）、オーム（G. S. Ohm）、佐久間象山、平賀源内、ファラデー（M. Faraday）、アンペール（A. M. Ampère）、橋本曇齋、関孝和、フィリップス（A. F. Philips））が外側を向いて配置されている。会社と国家の節目に当たる記念の年に後世に残すべく会社内に造られたこの群像には、幸之助の思想を知る手がかりが潜んでいるように思われるのだが、その中にヘンリー・フォードは含まれていない。少なくとも若き日の幸之助の思いからすれば、また「工業」の先覚者という客観的視点からしても、フォードは含まれていてけっして不思議（不自然）ではない人物である。戦前にはフォードを商売上の「恩人」とまで形容した幸之助だが、その時の幸之助の念頭にはもはやフォードは存在しなかったのであろうか。

この群像建立の趣旨を記した冊子『科学と工業の先覚者』によると、群像の人選は、当時松下電器産業の顧問をしていた大阪大学名誉教授の田中晋輔に委嘱された。田中は、幸之助が当初から企画し像がすでに制作されていたエジソンを除く他の候補について、「松下会長の意図や、当社の業態を勘案し、また社内・社外の多くの先輩知友の意見を聴いて、英、独、仏、伊、蘭各国から、M. Faraday、G. S. Ohm、A. M. Ampère、G. Marconi、A. F. Philipsを選び、それらと同数の日本人とで、計一〇名を推挙することにしました」と記している。

「幾多の先覚者が、話題にのほり、いずれも甲乙をつけがたく苦慮しました」とも述べているが、選考経緯の説明中にフォードへの直接の言及はない。

一方、群像の完成に先立って、幸之助自身は次のように述べている。

「私は中央研究所の前にエジソンの像を建てたのでありますが、エジソンは偉大な発明をした人であります。技術者といいますが、発明家といえますか、科学者といえますか、それをみな兼ねた人ですが、彼は教えてもらわずにみずから研究自得したわけですね。そういう意味において、だれの像を建てるよりもエジソンの像を建てたほうがいいだろう、そしてわれわれはエジソンを見習うことにしたらどうだろう、ということ、あのエジソンの像を建てたのでありますが、エジソンの像を建てただけではもの足りない。少し欲が深いんでありますが、さらに十人ばかりそれに類する人を選んで、像を建てることにしました。その中に、みずから技術もやり経営もやって成功した人を東西から一人ずつ選ぶということで、日本からはトヨタ自動車の先代でありますところの豊田佐吉さんを選びました。それから外国人からはフィリップスの先代社長さんを選んだのです。この方は経営者であり、創業者であります。これら十人の人の像をわれわれは朝に夕にこの目で見て、その姿を頭へ入れて、そしてみずからそこにくふうをすることがあっていいだろう、と念じている次第です。」

エジソンのほかに豊田佐吉とフィリップスについてだけわざわざ名

をあげて言及したところを見ると、この二人の選定には幸之助の意向が反映されていると推測される。ちなみに、群像中央のエジソン像に正面から向き合うと、左手前に豊田佐吉、右手前にフィリップスの像が位置する配置となっている。幸之助の言及とこの配置は無関係ではあるまい。

しかし、「みずから技術もやり経営もやって成功した人」ということであれば、フォードもその条件を満たしている。フォードにどこまで思案が及んだのか、あるいはそもそも群像全体の人選の過程で「話題」（候補）にのぼった「幾多の先覚者」の中にフォードがいたのかどうかは不明だが、事実としてフォードは像にならなかった。

おそらくその最大の理由は、フォードが候補として残ることが客観的に困難であったということだろう。「みずから技術もやり経営もやって成功した人を東西から一人ずつ」という条件下では、松下電器と事業上の関連でつながるフィリップスに軍配が上がる（ちなみに、松下電器は昭和二七年（一九五二年）にオランダのフィリップス社と技術・資本提携を結び、満期を迎えた昭和四二年（一九六七年）に、さらに一〇年間の更新を決めていた）。群像全体として外国人は各国から一名という配慮も働いたようであるから、そうなるとエジソンがアメリカを代表する。あえてフォードを入れると、豊田佐吉がトヨタ自動車につながるところから自動車業界のイメージが強くなってしまふ——どこから見てもフォードが残る余地はなかったのであろうと、筆者は解釈している。

ところで、この群像には、幸之助とフォードに関連して、もう一つ

の疑問が潜んでいる。それはほかならぬエンジン像である。そもそも幸之助は、トーマス・エンジンをとのようにして知ったのであろうか。

「中央研究所の前に幾多の先人の銅像があります。あのいちばんまんに立っているのがエンジンです。私がエンジンの銅像をむこうへなぜ立てたかという、もう四十年も昔であります、エンジンの話を聞いたことがあるのです。

エンジンは電球を発明したということになっています。松下電器も電球をつくりたいと思っていたときですので、いたく私は興味をもちました。そこでエンジンの写真を大きく引き伸ばして、私の部屋にしばらく掲げておいたことがあります。それから電球の製造にとりかかったのです。」

この記述からすると、幸之助がエンジンを知ったのは、昭和八年（一九三三年）頃ということになる。松下電器は、昭和十一年（一九三六年）二月に当時乾電池事業部・第八工場であった豊崎工場に電球工場を造り、同年六月にナショナル電球株式会社を設立して九月に電球を発売している。電球製造の担当責任者であった谷村博蔵は「昭和十年以前から社長〔松下幸之助〕は電球生産の計画を考えておられたようです」と述べているから、昭和八年（一九三三年）頃という時期は符合する。

しかし、幸之助の記憶には残らなかったかもしれないが、じつは幸之助が読んだであろうフォードの自叙伝〔3〕にはエンジンが登場する。

というのも、フォードはエンジンと知己を得ており、エンジンを尊敬していたからである。フォードは、自叙伝の中で、エンジンを次のように讃えている。

「限界の広遠と、理解力の透徹に於て、トーマス・イー・エジソンの上に出づる者は誰一人も無い。」

「彼は私の親友の一人である、そして我々は度々種々の思想を交換した。」

彼の知識は殆んど普遍的である。彼は考へられ得る問題には、何事にも興味を持つて居る、而して彼は何等の限度も認めない。彼は凡ての物事が可能であると信じて居る。此れと同時に彼は足を地上に保つことを忘れない。彼は一歩一歩と前進する。彼は『不可能』と云ふ語を以て、我々が其れに対して其瞬間に遂行すべき知識を持たぬと云ふ形容詞であると考へて居る。彼は我々が知識を蓄積するに随つて、我々は不可能なる事にも打克つべき力を養成することを知つて居る。其れは『不可能』の事を成さんとするに極めて合理的の仕方である。知識を積むと云ふ辛苦をせずして、其の計画を始めるのは、不合理の仕方である。エヂソンは真に世界中最大なる理学者である。尚ほ其の上に彼は構成的及び経営的の感念を持つて居る。」

フォードの伝記を「興味をもって」読み、フォードの「やり方」に大いに感銘を受け「たというからには、このエンジンに関するフォードの記述も、いったんは幸之助の脳裏に刻まれたはずである。仮に幸之

助が読んだフォードの伝記が〔3〕ではなく〔1〕であったとしても、エジソンが登場する点は変わらない。〔1〕ではエジソンは読者に周知の人物として扱われ、「発明王」としての紹介はないが、エジソンを「偉人」と讃えるフォードの言葉が載っている。また、著者のアラン・エール・ペンソンがエジソン本人に会って逆にフォードの印象を質すシーンも記述されている。それゆえ、可能性としては、幸之助はフォードの伝記を読んだ時（大正末期）にフォードだけでなくエジソンを知ることでもできたはずなのである。

もし、幸之助がエジソンに関心を持ったのがフォードの伝記を通じてということであれば、幸之助がフォードから受けた影響はじつに大きいものとなるが、真実はそこまでは広がりえないようだ。幸之助がエジソンに関心を持ったのは電球製造を意図した時期であるというから、フォードの自叙伝を読んでいた時には幸之助はもっぱらフォード自身だけに学ぶべきものを見出していたのであろう。フォードの伝記を読んだ時期と電球製造を意図した時期との間には九年ほどの隔たりがあるから、エジソンについての知識は必ずしもフォードの伝記を通じてただちに形成されたわけではなく、あらためて誰かから「エジソンの話を聞いたこと」により生じた、と受け止めなければなるまい。

ところで、幸之助は、その後、昭和一二年（一九三七年）に「かねてから事業の根本にしていたフォードの工場なので」（前掲）ということ、上京した際にフォード自動車の横浜工場を見学に訪れ、「得るところ実に大であった」と述べている。興味あるのは、この時期の幸之助にとっては、あくまでもフォードこそが経営の師であり、エ

ジソンへの関心は「電球」の範囲にとどまっていたという点である。ところが、戦後になると、エジソンが研究者の模範として幸之助の全関心を集めるようになる。もはや電球といった特定の技術とのかかわりではなく、学校中退者であるにもかかわらず常に学び研究する姿勢を持ち続けたエジソンの生き方そのものが、幸之助には研究者の模範と映ったのであり、次代へのメッセージとしてエジソンを群像の中心に置かしめるにいたったのである。

戦後の幸之助にとっては、エジソンの存在（感）の方がはるかに大きくなっている。しかし、フォードがエジソンを偉人として尊敬していたというフォードの伝記中に描かれた事柄を幸之助が記憶していなかった以上、幸之助の意識にのほることはなかったであろうが、結果として、晩年の幸之助は、自分が偉大視するエジソンの像に向き合う時、図らずもみずから「恩人」フォードと同じ立場に重ねていたことになるのである。

第三節 経営の公開

1

経営の「真使命」の表明から三年後の昭和一〇年（一九三五年）に、松下幸之助は松下電器を株式会社化した。同社は商号を「松下電器産業株式会社」と改称するとともに、事業部を子会社化して個別企業集団の編成を採用した。

その松下電器の株式会社化を経営理念とのかかわりから見る時、注目されるのは、幸之助が株式会社化の目的を「経営の公開」と表明している点である。

第一部第一節で紹介したように、幸之助は、株式会社へ転換した当日に発行された『松下電器所内新聞』（第二二号、昭和一〇年二月一五日付け）において（翌二月一六日発表として）、株式会社化の目的は資本調達のためでもなければ合併のためでも人集めのためでもなく、経営を公開するためであると表明している。幸之助の立場からすれば、住友銀行から融資が得られる以上、株式発行による出資資本の調達が第一義の目的でなかったことは確かであろう。そして、住友銀行からの進言があったにしても、株式会社への転換に踏み切るからには、表明した経営の「真使命」に則した明確な「目的」を見出す必要があった。結果として、幸之助は、その目的を「経営の公開」に見出したのであるが、じつは経営公開は当時、財閥が社会から突きつけられていた課題でもあった。第一部の終わりに住友銀行との取引を通じて幸之助に財閥への認識が生じたことを示唆したが、彼が財閥に（あるいは財閥に対する世上の批判に）関心を寄せていたことは、この「経営の公開」という観念においてもうかがい知ることができるのである。しかし、経営公開に関しては、幸之助はけっして単に財閥の行動を後追いしたわけではなかった。

当時、財閥は世間から強い批判を浴びていた。金融恐慌という言葉一つをとってみても昭和十桁代がいかに困難に満ちた時代であったかは、容易に想像がつこう。金融恐慌自体は、第一部ですでに指摘した

ように直接には国会での片岡直温かたむね蔵相の失言に端を発したものであるが、背後には関東大震災（大正一二年）による打撃やその復興の遅れなど日本経済全体の脆弱化があり、深刻な経済問題が一気に爆発した結果が、じつは金融恐慌であり、さらには「昭和不況」であった。

そのような時代状況の中で、ひとり肥大を続ける財閥に対して世論の批判は激しくなり、財閥は「社会」に目を向ける方向転換を余儀なくされつつあった。住友財閥は、五代住友吉左衛門（友純ともひと）の当主時代に、大阪府への「大阪図書館」（現大阪府立中之島図書館）の寄付（明治三三年出願）、同図書館の増築資金の全額寄付（大正六年出願）、大阪市への天王寺茶臼山本邸の公園・美術館用地としての寄付（大正一〇年出願）など、単発的に地元中心に社会還元を志していたが、諸会社の経営そのものは、明治一五年（一八八二年）に制定された「住友家法」（明治二四年、二九年に改正）に則り、あくまでも「住友家」を中心に据えてなされていた。そのような中で、住友合資会社は、昭和三年（一九二八年）に、傘下の全系列会社にも適用が及ぶ「社則」を制定して、名目上、会社を住友家から分離・独立する形に改めた（準備は数年前から委員会を設置してなされていた）。

当時、最大の財閥でもあった三井は、三井合名会社理事長の団琢磨を、三井銀行のドル買いを非難する右翼血盟団のテロ（昭和七年三月）によって失った衝撃から、後継者となった池田成彬いけだなるひらの下で社会転向を図るべく、①財団法人「三井報恩会」の設置と公共事業・社会事業への寄付、②三井一族の事業経営の第一線からの退陣、③三井合名会社および主要系列会社が保有していた財閥内株式五〇万株の一般公開

(市場売却)、④三井各社の重役の定年制施行という四つの対応を実施した。²⁰⁾

三菱財閥は、昭和七年(一九三二年)から社会事業義捐金の寄付を始め、また昭和九年(一九三四年)三月に「三菱精神要綱」を作成して、株式の公開、岩崎一族の事業会社経営からの退陣を表明した(ただし、後者の退陣の件は表明されただけで実行されなかった)。²¹⁾

そして、財閥が次にとった行動が本社の株式会社化であった。昭和一桁代は、財閥傘下の事業会社を含む多くの大企業がすでに株式会社形態をとっていたが、四大財閥の本社そのものは、住友合資会社、三井合名会社、三菱合資会社、合名会社保善社(安田)というその商号中の形態名称が示すように、会社形態を採用してはいたものの、いまだ株式会社形態には踏み切っていなかった。理由は、財閥家族からの出資と傘下の事業会社から受け取る配当利益だけで十分な自己資本を調達できたからであり、また財産の秘密保持の必要性から、経営内容の公開(貸借対照表の開示)を伴う株式会社形態をあえて避けていたのである。

しかし、昭和一〇年代に入ると、財閥は、戦時体制への移行という時局の変化を背景に、自己資本の増強のために資本の社会的調達之道を開く必要と、増大する税負担を回避したい事情とから、結果的に経営が公開されることもやむなしとして、本社の株式会社化に踏み切るにいたる。住友合資会社は昭和十二年(一九三七年)三月に改組して「株式会社住友本社」となり、三菱合資会社は同年二月に改組して「株式会社三菱社」となった(昭和十五年に「株式会社三菱本社」

と改称)。三井合名会社は、昭和十五年(一九四〇年)に軍備拡張のための増税法の成立を前にみずから子会社の三井物産株式会社を吸収併させて重税を回避した後、昭和十九年(一九四四年)三月に独立して「株式会社三井本社」となった(安田財閥の合名会社保善社は、株式会社化構想を実現することなく敗戦後の財閥解体を迎えた)。

松下幸之助が松下電器を「経営の公開」のために株式会社化したのは、昭和一〇年(一九三五年)であったから、財閥本社よりも先んじていたことになる。幸之助は、松下電器の将来組織を設計するに当たり、個別企業集団の編成を財閥に倣ったが、だからといって頂点に立つ持株会社についてはこれを閉鎖的な合名会社ないし合資会社とすることなく、財閥組織とは一線を画して「株式会社」形態としたのである。巨大な財閥本社にとって経営の公開が一大事件であったのに対し、松下の場合には一個人企業の経営公開であったから実行は自分ひとりの決断でたやすかったに違いないが、財閥への社会批判から幸之助なりに学び取った結果としての「経営公開のための株式会社化」であったということができようであろう。

2

なお、松下電器の株式会社化については、株式会社形態が個人企業に比較して税制上有利であるところから、これが実質目的であったのではないかという可能性についても、念のため検討を加えておく必要があるだろう。前述したように、財閥においても税負担の回避が本社

（持株会社）の株式会社化の動機の一つになっており、特に三井合名会社の場合には、軍備拡張費捻出のために計画された増税法に対して三井一族が合名会社では対応しきれなくなったことが決め手となつて、合併を経ての「株式会社三井本社」の設立となったのである。⁵⁷この点、松下電器の場合はどうであつたのだろうか。

幸之助は、株式会社化から遡る十数年前の大正十一年（一九二二年）頃、税務署から税務調査を受けた際、自己申告額（五〇〇〇円）以上の利益が上がっているはずと指摘され、「二晩ぐらいは心配で……眠れなかつた」のだが、思い悩んだ結果、儲けはすべて国のおかげだから払うべきものは払おうという結論に達したという経験を有している。「二日間調べられた結果、二日目の晩に、こんなことでこう心配してはいてもならんということ、一つの悟りといえますが、結論を得たわけです。それから非常に気持ちになりました」と、幸之助は告白している。したがって、その時以降、オーナー経営者として「税金」への認識は常に念頭にあつたはずであり、もし節税への欲求がきわめて強ければ、幸之助はもっと早く松下電器を株式会社にすることを考えたに違いない。松下電器がその後もあえて個人企業形態を維持し続けたのは、税負担を十分承知の上での幸之助の判断であつたと考えられる。

ちなみに、この点で参考になるのは、幸之助が税務調査を受けたのとほぼ同じ頃、東京新宿では相馬愛蔵の経営する「中村屋」が個人企業としてやはり税金に悩まされており、ついに税負担に耐えかねて株式会社化したという事実が見られることである。相馬愛蔵は、中村屋

が株式会社化に踏み切つた事情を、みずから次のように語っている。

「大正十二年中村屋の売上高は一ヶ年二十萬圓に達した。これに対して税務署は、純所得を之の売上げ高の一割五分として三萬圓に査定するといふことであつたが、さうすると税金だけで六千圓近くになる。

税務署の斯かる追求には、中村屋は本郷（創業の地）以来相當悩まされ、どれ程折衝したか知れないが、遂にこゝに至つて、査定通りの税金を払つたのでは立行かぬといふことになつた。」⁵⁸

「中村屋は遂に窮餘の末、十二年四月急に株式会社組織に改めた。その結果純所得が約五分の一の六千三百圓に決定され、税金は、私の個人所得をも加へて千五百圓となつた。即ち中村屋は個人商店を株式会社に改めて、初めて税金が負担に堪へ得る程度のところに落着いたのであつた。」⁵⁹

製パン業の中村屋と異なり、松下電器の場合には事業そのものが飛躍的に成長し続けたところから、幸之助の税負担もさほど苦になるほどではなかつたのかもしれないが、いずれにしても、もし節税が株式会社化への強い動機であつたとしたならば、松下電器の場合には、個人企業である以上、もっと早い時期に身軽に株式会社化を実行できていたはずである。それゆゑ、昭和一〇年（一九三五年）という時期における松下電器の株式会社化は、節税目的をまつたかには否定しないまでも、基本的には、むしろ財閥への社会批判から幸之助が学び財閥に先んじて実行した「経営公開のための株式会社化」であつたと、額

面どおりに受け止めてよいであろう。

第四節 株式上場と大株主

繰り返しになるが、松下電器は、昭和一〇年（一九三五年）一二月に個人企業から株式会社に変換し、子会社九社を擁する純粋持株会社の松下電器産業株式会社となった。この時の株主名簿は残されていないから断言はできないが、幸之助自身が株式会社化の目的は「経営の公開」であつて資本調達や合併および人集めの必要からではないとわざわざ表明しているところからして、この時にはおそらく「株式の公開」（譲渡）はなかつたであろうと思われる。

その後、松下電器は、昭和一七年（一九四二年）一〇月三日に大阪株式取引所（現大阪証券取引所）に株式を上場する。

上場前年の昭和一六年（一九四一年）の株主名簿が、残された株主名簿としては最古のものとして、現在、松下電器産業株式会社の本社「社史室」に保管されている。昭和一六年（一九四一年）十一月三日時点の株主数は二二三名であり、親族はじめ古からの従業員など関係者の名が連なっている。創業者である幸之助以外の株主がいつ株式を購入したのかは、それ以前の株主名簿が残されていないため不明であるが、同社社史室の説明では、おそらく上場準備のために比較的直前に関係者に株式購入の勧誘がなされたのではないかということである。上場時においても、公称資本金額は昭和一〇年（一九三五年）以来の一〇〇万円（二〇万株）のままであつたから、上場に当たっ

て新株発行はなされず、幸之助の保有株式が譲渡されたと見てよい。上場前年の昭和一六年（一九四一年）の株主名簿と上場直後の昭和一七年（一九四二年）の株主名簿から上位一〇大株主をリストアップして作成したものが、表1と表2（次頁）である。

昭和一〇年（一九三五年）の株式会社化が「経営の公開」を目的としたとはいえ、株式の公開を伴っていなかったのであれば、経営の公開は、実質的には実効性に乏しかったといわれても仕方がない一面を持つ。昭和一七年（一九四二年）に株式を大阪株式取引所に上場したことによって、松下電器は名実ともに、経営の公開を果たしたといえるであろう。はたして、上場によって、個人のほか金融機関（保険会社と信託会社）もが、上位一〇以内の大株主に名を連ねることになった。

また大阪株式取引所に上場した当初の時点での松下電器のポスト（産業分類）は「雑種ポスト」であつたが、昭和一八年（一九四三年）七月に「機械ポスト」に移行した。

なお、参考までに記しておくならば、昭和一八年（一九四三年）三月には戦時経済統制が証券取引所にも及び、「日本証券取引所法」が制定されて、全国一カ所の株式取引所は統合され、営団組織「日本証券取引所」が設立された。大阪株式取引所は日本証券取引所大阪支所に改組されている。昭和二〇年（一九四五年）八月一〇日には、戦局悪化のため全国の市場が閉鎖され、戦後の昭和二二年（一九四七年）四月に日本証券取引所は解散した。

戦前の松下電器産業株式会社の株主名簿から判明する事実として注

目されるのは、松下電器のメインバンクである住友銀行が、戦前には松下電器の株式を保有することなく、株主としての関係をまったく持たなかったことである。ちなみに、松下電器は戦後、証券取引法に基づき証券取引所が設置されると同時に、東京、大阪（ともに昭和二四年四月）ならびに福岡、京都（ともに同年七月）の各証券取引所に株

表1 上位10大株主（上場前年：昭和16年11月30日時点）

	株主氏名	保有株数	持株比率
1	松下 幸之助	148,190	74.10
2	井植 暹雄	17,600	8.80
3	亀山 武雄	10,800	5.40
4	酒井 朋三	5,000	2.50
5	松本 亀太郎	3,500	1.75
6	山田 福壽	3,000	1.50
7	増井 松治郎	1,500	0.75
8	平岡 治平	700	0.35
9	中尾 哲二郎	630	0.32
10	井植 祐郎	520	0.26
上位10大株主 計		191,440	95.72
総株主(213名) 計		200,000 株	100.00 %

(資料) 松下電器産業株式会社「株主名簿(昭和拾六年拾壹月参拾日現在)」より筆者作成。

式を上場した。松下電器が提出した最初の『有価証券報告書』によると同社の戦後の事業年度は「第一七回」（昭和二一年八月一日〜昭和二四年一二月一五日）からスタートするが、住友銀行が松下電器の上位一〇大株主のリストに登場するのは、第二七期（昭和二九年五月二一日〜昭和二九年一二月二〇日）以降のことである。^⑤

表2 上位10大株主（上場直後：昭和17年11月30日時点）

	株主氏名	保有株数	持株比率
1	松下 幸之助	121,635	60.82
2	井植 暹雄	15,000	7.50
3	亀山 武雄	10,000	5.00
4	野村生命保険(株)	5,000	2.50
5	野村信託(株)	5,000	2.50
6	酒井 朋三	4,000	2.00
7	山田 福壽	3,000	1.50
8	塩崎 與吉	3,000	1.50
9	松本 亀太郎	2,800	1.40
10	高橋 幸三	2,550	1.28
上位10大株主 計		171,985	85.99
総株主(344名) 計		200,000 株	100.00 %

(注) 野村信託(株)の数値は自己勘定分で、別に信託財産勘定として500株を保有。

(資料) 松下電器産業株式会社「株主名簿(昭和拾七年拾壹月参拾日現在)」より筆者作成。

第五節 戦時体制への移行

株式会社化（昭和一〇年）を契機に「純粹持株会社」となり個別企業集団（グループ）体制を敷いた松下電器であったが、同社は、戦時体制下の昭和一四年（一九三九年）一月には、子会社（「分社」）三社——松下乾電池、松下無線、松下電熱——の販売部を親会社に統合し、松下電器産業株式会社の中に一元的な「販売部」を設置した。

さらに、戦局の悪化に伴い、資材や人員に不足が生じるようになったため、松下幸之助は「各分社が全体的な観点に立って資材や人員の不足を互いに補い合い、協調し合って総合力を発揮するように指導」したが、昭和一七年（一九四二年）には、「資材と人員の総合的な活用を徹底させるため」、傘下の電球関係の四社——ナショナル電球株式会社（昭和一一年六月に子会社として設立）、ナショナル工業株式会社（昭和一二年一〇月に株式会社浪華製罐所として設立、一五年三月改称）、扶桑電球株式会社（昭和一四年九月設立）、松下特殊電球株式会社（昭和一五年一〇月設立）——を解散して、親会社に譲渡し、松下電器産業の中に直轄製造部門としての「電球事業部」（昭和一九年に「真空工業所」と改称）を新設した。

そして、昭和一九年（一九四四年）一月には、さらに、中核的な子会社であった四社——松下無線（資本金一四三〇万円）、松下乾電池（同七八〇万円）、松下電気工業（同三五六万円）、松下蓄電池製造（同三四万円）——を、親会社に吸収合併し、松下電器産業は、

内部に再び複数の製造事業部門を取り込むにいたった。ちなみに、この時、内部に新しく再編成された直轄製造部門は、次の六部門であった。

- 真空工業所（「電球事業部」の改称）（電球・真空管）
- 無線製造所（無線・電波機器）
- 電池製造所（乾電池・蓄電池）
- 電極製造所（電極・接地棒）
- 電化精錬所（金属マンガ）
- 電機製造所（モートル）

こうして、戦争のために、松下電器産業自体は、純粹持株会社から事業持株会社へと組織上の変更（後戻り）を余儀なくされたのである。子会社の吸収合併によって、資本金は四六〇〇万円になった。しかし、戦局へのこのような組織上の対応は、けっして松下電器の事業そのものの縮小を意味したわけではない。むしろ戦争の進展に伴う日本領土の拡大に伴い、松下電器は日本が植民地化したアジア地域に進出して、積極的に事業の拡大を図っている。この点で、松下電器はもはや当時の巨大企業の例外ではありえなかった。

松下電器が戦前に進出した海外拠点^④は、以下のとおりである。

- 松下電器産業株式会社京城出張所（昭和七年開設）
- 松下電器産業株式会社奉天出張所（昭和一〇年開設）

満州松下電器株式会社（昭和一三年設立）
 天津松下乾電池公司（昭和一三年設立。昭和一六年松下電器貿易株式会社天津出張所に改組）
 松下乾電池株式会社上海工場（昭和一四年開設。昭和一五年松下電業株式会社本社工場に改組）
 西鮮電器共販株式会社（昭和一六年設立）
 中鮮電器共販株式会社（昭和一六年設立）
 朝鮮ナショナル電球株式会社（昭和一六年日本電球株式会社を買収して設立）
 松下電器貿易株式会社北京駐在所（昭和一六年開設）
 北鮮電器共販株式会社（昭和一六年設立）
 南鮮電器共販株式会社（昭和一七年設立）
 朝鮮松下乾電池株式会社（昭和一七年設立）
 朝鮮松下無線株式会社（昭和一七年設立）
 台湾松下無線株式会社（昭和一七年設立）
 松下乾電池株式会社ジャワ工場（昭和一七年開設）
 松下電器産業株式会社電球事業部マニラ工場（昭和一八年開設）
 松下電業株式会社漢口工場（昭和一八年開設）
 朝鮮松下電器株式会社（昭和一九年設立。同時に、朝鮮ナショナル電球株式会社、朝鮮松下乾電池株式会社、朝鮮松下無線株式会社を吸収）

一方、戦争が及ぼした松下電器への影響は、必ずしも既存の電気関

係の事業面のみにとどまらなかった。というのも、松下電器は、その資本力、技術力を買われて、軍により、松下造船株式会社（昭和一八年四月、資本金一〇〇〇万円）と、松下飛行機株式会社（昭和一八年一〇月、資本金三〇〇〇万円）の設立を要請されたからである。その結果、松下電器は、グループ内に軍需産業を抱え込むことになった。そして、親会社である松下電器産業は、必然的に、本来の電気関係事業分野を担当する製造所グループと、戦時下で要求された軍需事業（造船、飛行機製造）を担当するグループの双方の経営を扱うことになった。

しかし、経営という点からは、戦争によって資源（資材、人員）の集中の必要性から事業持株会社へ組織上の後戻りを余儀なくされた後も、従前の事業部制および「分社」制がめざした「自主責任経営」の方針そのものは、（少なくとも電気事業を担う製造所機構においては）そのまま引き継がれたという。「戦時中という特殊事情のために、各分社の販売機構は昭和十四年に産業本社（Ⅱ松下電器産業）に統合しており、十八年には松下産業団戦時指令体制を設けるなど、これら各事業部門に対する統制は平時より強くなったが、事業部制、分社制の基礎である自主責任経営の方針は、製造所制機構にも、そのまま引き継がれ、増産の達成に大きな効果を発揮した。」⁴⁵

とはいえ、グループ内に軍需産業を抱え込んだことは、敗戦後の松下電器の再出発に大きな影響を及ぼさずにはおかなかった。

終戦直前の松下電器産業の資本金額は四六三〇万円（昭和二〇年一月増資）。また連結（グループ全体）の公称資本金総額は三億六〇〇

〇万円（昭和一九年）で、従業員数はグループ全体で二万六八三二人（昭和二〇年）に達していた^⑭（ちなみに、松下電器産業（単体）の資本金額および連結の資本金額合計を今日の貨幣金額に換算すると、それぞれ二九四億円、二二八八億円に相当する）^⑮。

敗戦によって、日本の大企業は、大小さまざまな変革を強いられることになるが、松下電器の場合は、本来の財閥とは実体を異にするにもかかわらず、松下家が財閥家族指定を受けるなど、異例の事態に遭遇する。幸之助が一代で築いた企業であるとはいえ、急成長によって傘下に子会社群を抱える巨大事業持株会社へと変身していたことが「財閥」視された一因であることは想像に難くないが、政府側による拙速な指定であったことは否定できない。松下家がなぜ財閥家族指定されるにいたったかは、ひとり幸之助あるいは松下電器産業株式会社にとつただけの問題ではなく、日本の戦後占領政策の「史実」という点からも解明されなければならない課題である。おそらくそこには、当事者であった松下幸之助自身が知る由もなかった真実が隠されているに違いないが、戦後の事柄については機会を改めてアプローチを試みなければならない。

【注】

- (1) 松下電器産業株式会社『創業三十五年史』一九五三年。三一―三二ページ。() は引用者による補足。
- (2) 同上書。三三―三三ページ。
- (3) 松下幸之助『私の行き方考え方』実日新書、一九六八年。二八

八ページ。

(4) 同上書。二七八―二八一ページ。

(5) 同上書。二八一―二八三ページ。

(6) 同上書。二八三ページ。

(7) 松下電器産業株式会社『社史資料No.1』一九六二年二月。八九―九一ページ。

(8) 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。二二―三三ページ。

(9) 小原明『経営理念を実践に結びつける仕組み―松下電器の事例―』『第一経大論集』第二八巻第一号、一九九八年。三六―三九ページ。

(10) 財団法人住友財団を通じての住友資料館からの回答。二〇〇六年三月二日。

(11) 麻島昭一『戦間期住友財閥経営史』東京大学出版会、一九八三年。四六―四七ページ。

(12) 松下幸之助『仕事の夢・暮しの夢』実業之日本社、一九六〇年。九三―九四ページ。

(13) 同上書。九一―九二ページ。

(14) 佐藤梯二郎『松下幸之助の愛読誌「実業之日本」をめぐる』『道は無限』一九九八年六月号、PHP総合研究所。

(15) 本文掲載のリスト^[15]ヘンリー・フォード著、加藤三郎訳『ヘンリー・フォード自叙傳』（合本一九版）（編理堂、一九二七年）に記載された加藤による「重版合本に就て」。

(16) 本文掲載のリスト^[2]京谷大助『星とフォード』厚生閣、一九二四

年。序四ページ。

- (16) 松下幸之助「仕事の夢・暮しの夢」(前掲) 九四ページ。
- (17) 松下幸之助「フォード工場の見学」昭和十二年(一九三七年)六月一日。PHP総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編集室「松下幸之助発言集29」(PHP研究所、一九九二年)二〇一ページ。
- (18) 松下幸之助「私の行き方考え方」(前掲) 二二九―二三〇ページ。米価基準。昭和五年(一九三〇年)の米価(二〇キログラム当たり)を一・六六円として。第一部第一節の注(10)参照。
- (19) 松下幸之助「仕事の夢・暮しの夢」(前掲) 九三―九四ページ。
- (20) ヘンリー・フォード述、サミュエル・クロザー編、加藤三郎訳「我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳」文興院、一九二四年。二二ページ。
- (21) 同上書。二三ページ。
- (22) 同上書。三五ページ。
- (23) 同上書。七二ページ。
- (24) 同上書。八八ページ。
- (25) 同上書。二四〇ページ。
- (26) 松下電器産業株式会社「科学と工業の先覚者―次代への道しるべ―」に記載された田中晋輔「先覚者の人選にあたって」より。本資料は群像の竣工記念冊子であり、ページ表記と奥付はないが一九六八年一月に発行されたものである。
- (27) 松下幸之助「昭和維新の志士になろう」『松下電器 店会タイムス』昭和四三年二月一日付け。
- (28) 松下幸之助「新生松下」の意識革新を」(在阪技術担当責任者講話会、一九七三年一月六日)「松下幸之助発言集28」(PHP研究所、一九九二年)二八六―二八七ページ。
- (29) 谷村博蔵「ナショナル電球製造開始」松下電器産業株式会社「社史資料No.1」五五ページ。〔〕は引用者による補足。
- (30) ヘンリー・フォード述、サミュエル・クロザー編、加藤三郎訳「我が一生と事業―ヘンリー・フォード自叙傳」(前掲) 三九六ページ。
- (31) 同上書。三九八ページ。
- (32) 注(17)に同じ。
- (33) 住友商事編「住友の歴史から」(住友商事株式会社広報室発行)一九七九年。六七ページ。
- (34) 大阪府立図書館「中之島図書館の歴史」(同図書館ホームページ、二〇〇六年七月一日アクセス)参照。
- (35) 株式会社三井銀行「三井銀行 一〇〇年のあゆみ」一九七六年。一六九―一七一ページ参照。
- (36) 三宅晴輝・梅井義雄「三井・三菱・住友」要書房、一九五三年。一四二―一四三ページ参照。
- (37) 三井本社が株式会社化を実現するに当たり、みずからをいったん子会社の三井物産株式会社に吸収合併させたいと再独立するという異例の経緯をとったのは、「三井銀行 一〇〇年のあゆみ」によれば、次のような事情からであった。

- 「……昭和十五年八月、三井合名は三井物産と合併した。この改組の最も大きい理由は、戦時経済遂行のために税金、ことに相続税が高率となったので、三井一家の共有財産である合名会社を株式組織に改めて、三井同族社員の特権を現金に替えられるようにすることであった。しかし、当時一〇億円以上の含み資産がある合名会社を株式会社にする、其の含み資産は、ほとんど税金に持たれる可能性がある、三井物産が三井合名を合併することとなったのである。」同書（前掲）一七九―一八〇ページ。
- (38) 松下幸之助「企業と社会」（第九回関西財界セミナー、一九七一年二月三日）『松下幸之助発言集4』（PHP研究所、一九九一年）一〇一―一〇三ページ。
- (39) 相馬愛蔵「商人として」岩波書店、一九三八年。九八ページ。（）は引用者による補足。
- (40) 同上書。九九ページ。
- (41) 社史室への訪問取材により得た情報。二〇〇四年二月一七日。同上。
- (42) 同上。
- (43) 松下電器産業株式会社の戦後の事業年度は、以下のとおりである。変則的な期間があるので、参考までに掲げておく。
- 第一七回 昭和二十一年八月一日～昭和二十四年二月一五日
- 第一八回 昭和二十四年二月一六日～昭和二十五年五月三一日
- 第一九回 昭和二十五年六月一日～昭和二十五年十一月三〇日
- 第二〇回 昭和二十五年十二月一日～昭和二十六年五月三一日
- (以下)までは「第〇回」という表記
- 第二二期 昭和二十六年六月一日～昭和二十六年十一月三〇日
- 第二三期 昭和二十六年十二月一日～昭和二十七年五月三一日
- (以下、同サイクルで繰り返し)
- 第二五期 昭和二十八年六月一日～昭和二十八年十一月二〇日
- 第二六期 昭和二十八年十二月一日～昭和二十九年五月二〇日
- 第二七期 昭和二十九年五月二一日～昭和二十九年十一月二〇日
- (以下、同サイクルで繰り返し)
- 第六七期 昭和四十九年五月二一日～昭和四十九年十一月二〇日
- (ここまで「半年」制が続き、第六八期より「二年」制へ移行。以降省略)
- 松下電器産業株式会社「有価証券報告書」各事業年度版より。
- (44) 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。一六七ページ。
- (45) 同上書。一六七ページ。
- (46) 同上書。一六七―一六八ページ。
- (47) 同上書。巻末「年表」より筆者作成。
- (48) 同上書。一六八ページ。（）は引用者による補足。
- (49) 同上書。一六八ページおよび巻末「年表」より。
- (50) 米価基準。昭和二〇年（一九四五年）の米価（一〇キログラム当たり、ただし全国消費者米価）を六・〇円として。第一部第一節の注（10）参照。

〔終わりに〕

本稿執筆に当たり資料の点で、株式会社P H P総合研究所の佐藤悌二郎取締役、渡邊祐介主任研究員、ならびに松下電器産業株式会社社史室の加藤久男室長（兼松下電器歴史館館長）、大段雅宏主事、また小原明第一経済大学教授から、多大な御協力を得たことを感謝いたします。

なお、前号二〇ページ上段二行目の「社団法人東京放送局」とあるのは、後身に当たる「社団法人日本放送協会（東京中央放送局）」に訂正させていただきます。

（こまつ・あきら 一橋大学大学院教授）

松下幸之助翁、最後の提言——「歴史街道」計画

井戸智樹

松下幸之助翁との出会い

テレビで松下政経塾の入塾式を見たのは、大学最終学年の春、そろそろ進路を考えなければと思っていた頃のことだった。

しばらく忘れてしまっていたのだが、二カ月くらいたったある日、知人との何気ない会話の中で、たまたま政経塾のことが話題になった。テレビで紹介されていた内容が鮮やかに、まるで何かを誘いかけるように思い出されてきた。

縁というのはいえてしてそういうものなのだろう。

あの時もテレビをつけていなかったら、また知人との間でそんな話にならなかつたなら、私が政経塾を受験することはなく、その「卒業論」を実践するという形で、松下幸之助翁とのゆかり浅からぬ今の仕事を推進する立場になることもなかったはずである。

幸之助翁と初めてお会いしたのは論文審査や何種類かの試験を経た、最終面接の場であった。

緊張したという記憶はない。面接会場にいる松下電器関係者たちの

空気があまりにも張りつめていたため、かえって冷静になってしまったようなところがあった。

「政治家志望ではありません。が、自分にしかできない社会貢献の方法を見つけない」といったことを話した。

終了後、誰かに「松下幸之助の判定基準はその人に『運と愛嬌』があるかどうか」だと聞かされた時には、「何と素晴らしい加減な話だ、勘弁して欲しい」というのが正直な気持ちであった。

しかし、今となつてはそれも大いに分かるような気がする。

同期で最も「愛嬌満点(?)」の面接をしたのは前田正子氏(現横浜副市長)で、よりによって幸之助翁の前に「まだ生きてらっしゃったんですね。私はてっきりエジソンの時代の人かと思ってました」などと言つたらしい。関係者の冷や汗ぶりが目に浮かぶ。

本紀要の読者には無用の説明であろうが、松下政経塾は神奈川県茅ヶ崎市にある。

幸之助翁の「日本の政治を何とかしないとイケない」という思いをもとに、一九七九年に設立された財団法人で、卒業生の約半数は政治家もしくは政治志望者である。

卒業生二〇〇名に対し現職の国会議員三〇名、知事二名、市長等六名、地方議員二七名という「経過」は、若い政治志望者に道をひらいたという意味で、一定の評価が得られるものではないかと思う。

もちろん、「それによつて、日本をどれだけよくすることができたのか？」と問われれば、道はまだまだ険しいと言わざるを得ないが、かの日本新党ブームの時などはじめ、政経塾が「政治刷新の受け皿」として大きな役割を果たしたことは事実である。

運もよかつたのだと思う。一九八〇年頃といえば、自民党政権が揺らぐことはおろか、国民の投票行動いかんによつて社会が大きく変わるといふことすら、なかなか想像しづらかつた時代である。

特に国政に出るには、「地盤・看板・カバン」が不可欠とされた。

政経塾初の政治家は一九八三年に愛媛県会議員に当選した小野晋也（一期生、元文部科学副大臣）であるが、当時は一県議の当選のために関係者が総力をあげて戦つたものだ。と同時に、「県議になることですらこれほど大変なのか」と、皆して途方にくれた思い出がある。

ちなみに国会議員の第一号は逢沢一郎（一期生、衆院議院運営委員長、一九八六年に祖父からの選挙区を引き継ぎ当選）であるが、野田佳彦（一期生、前民主党国会対策委員長）、松原仁（二期生）、松沢成文（三期生、神奈川県知事）、原口一博（四期生）、前原誠司（八期生、前民主党代表）など、「若手」としてメディアなどに登場している現職政治家たちの多くは、実は地方議員からのスタートである。

一方で政経塾には、私を含め経済・経営・社会事業などを志向する

者が半分程度いた。ベンチャー企業を起こし長者番付に載つた者もいれば、国際社会・地域・学会・教育・メディア等の場で、意義ある仕事をしている者も多い。

私を除く三期生一五名の進路は政治関係が六名（国会議員二、神奈川県知事、横浜市副市長、国会議員・東京都区長の浪人各一）、学者・講演業各二名、金融エコノミスト・公認会計士・地域コンサルタント・雑誌編集長・松下政経塾頭が各一名である。

「修行」から「万差億別」の自己へ

「政経塾ではどんな教育をやっているのか？」と、よく聞かれる。が、塾の基本方針は「それぞれの問題意識に沿つて、自分なりに現場場で研修しろ」ということなので、その説明がなかなか難しい。

「可能な限り異質で多様なものが出会う環境こそが大切。それがクリエティブな人間がさらにクリエティブになれる唯一の条件である。最悪の研究所とは同じ考え方をもつた優秀な人間の集まりである」とは、マサチューセッツ工科大学のアンドリュー・リップマンの言葉である。「研究所」を「都市」や「会社」「教育機関」などに置き換えてもいいと思う。

この言葉をなぞれば、政経塾とは「異質」な若者を出会わせ、「同じ考え方」からも学ばせながら、「万差億別」の自己を確立していくための場であるということになる。また、この言葉どおりにいけば、「同じ考え方」に関わる部分の行き過ぎが、「最悪」の集団化をもたら

す危険性をも秘めているということになる。

「同じ考え方」の部分について言えば、入塾後一年目の約半分は「幸之助流人づくりメソッド」に沿った「修行」的時間であった。

早朝の掃除、ランニング、塾是・塾訓・五誓の唱和、茶道、剣道……。私を含め「一体、こんなことをして何になる」と感じる塾生は少なくなく、「神様」が言っておられるのだからやるのが当然」と言わんばかりの松下電器出向職員との間で、摩擦が絶えなかった。

肉体派訓練やいわゆる「丁稚」型研修もあった。岩手県の雪山の中で三泊飲まず食わずで帰って来いとか、一〇〇キロ歩けとか、社会の苦勞を知れということ、工場のライン作業や飛び込みセールスマンの研修も四カ月程度あった。セールスマン研修は二カ月に二〇〇万円がノルマだったが、実際には誰も売れはしなかった。

そういうことを通し、頭でっかちな若造たちも「偉そうなことを考え政経塾に来たが、実際の自分はまだ何もできない存在でしかない」、あるいは「机の上だけで、世の中を分かった気分になるのは大間違いだ」といったことを、次第に思い知っていったのだと思う。

もちろん一年目からも、共同研究や大学院のゼミのような感じの授業はあった。専任の先生はいないため、残る半分は「こんな人の話を聞きたい」という要望を出して教えを請うたり、塾生間でディスカッションをしたりという日々だった。

しかし、今になって多くの卒業生が語るのには、「皆個性が強烈な分、あのような共通体験がなければ独特の同じ釜のメシ意識は芽生えなかっただろう」「研究や議論に関しては以降でもいつでもできた。が、

一見馬鹿馬鹿しいことも含めたあのような体験はあの時を逃してはできなかった」「官僚や研究者等と比較した場合の明らかな自分たちの強みは、不十分ながらも各種の現場体験を持っていることだ」といった「修行」肯定論である。

「鳴かぬならそれもまたよし」

だが、研修内容は二年目から、いわば「やってみなはれ」式のものに一変する。

「現地現場に学ぶ」ことをさらに、今度はそれぞれの個性や志向分野にあわせて、強く勧められるようになるのである。

私の場合、二年目のテーマは国際社会を見る目を養うこと。いわゆる東西問題と南北問題の両方を体感できそうな場として、タイ・カンボジアの国境の村で半年間、井戸掘りをした。三年目は地域づくりをテーマに、神戸でポルトビア博の跡地利用をどうするかといったことを研究・提言した（現在の神戸ファッシュタウン）。四年目には実務能力を身につけたいということで、小さいながら自分の会社を持ち、外国の面白い物件と契約して日本で流行らせるようなビジネスに従事した。当時一緒にやっていたメンバーがその後、一時期成功したのが「ジュリアナ東京」というディスコである。

やりたいと思うことを基本に、あの時期にしかできない体験を積み重ねたのは、政経塾に進んだからこそ得られた「人生の宝」だと、今でも思っている。

さて振り返れば、幸之助翁が定期的に茅ヶ崎を訪ねて来られていたのは、一九八三年くらいまではなかったかと思う。

聞き取りにくい言葉に苦戦しつつも、報告し気軽に雑談をさせていただいた。

今思えば赤面もののシーンも多い。

例えばある時、翁が「うどん屋ができればたいいの組織の経営はできる」という話をされたことがあった。

「うどん屋」には立地選定・店がまえ・メニュー・仕入れ・味付け・採用・接客・品質管理・経理・宣伝等、ほぼ全ての基本的経営要素が関係している。が、実際の経営者でもそれらを全て把握している人はだんだん少なくなってきた。社会のリーダーになろうと思えば、その全体像を把握しなければいけないが、「うどん屋」経営ですら知らなければいけない基本事項はこれだけ多岐にわたるのだから、その大変さを推して知るべし……という話だったのだと思う。

が、真つ先にある塾生から出た質問は「話に感銘を受けた。さつそく明日からでも『うどん屋』をやってみたい。ついては松下さん、そのための資金を私に貸してくれないか?」といった、天真爛漫すぎる内容であった。

「幸之助流」への戸惑い、将来への不安、塾生・職員双方の「塾の方針」に対する未消化ぶりなどが相まって、発足当初の政経塾は決して順調な状態とは言えなかった。

塾生が信長・秀吉・家康を引き合いに出し、「松下さんならどんな

ホトトギスの句を詠むか?」と問うたことがあったが、即興で出た翁の答は「ワシなら『鳴かぬならそれもまたよしホトトギス』やな」という見事なものであった。

とつさの一言「鳴かぬならそれもまたよし」は、発足当初の政経塾の状況や塾生のレベルに少しガツカリしながらも、運を信じ、決して悲観してはいなかった翁の心境を表わしたものでなかったかと、今にして思ったりする。

歴史の舞台を訪ねる

政経塾での研修年度が進むに従い、幸之助翁とお目にかかれる機会は次第に減っていく、最終的には年に一、二回程度、体調がすぐれる時だけになった。

そんな折、たまたま神戸時代の研修論文が東洋経済の高橋亀吉賞をいただき、それを見た江口克彦さん（現PHIP総合研究所社長）から突然の電話をいただいた。

「幸之助さんが座長、私が事務局長を務める『世界を考える京都歴史会』で『歴史街道』という提言をしようと思っている。プロジェクト・リーダーは堺屋太一先生。ついては推進するための事務局役をやってみないか?」というお話であった。

「雲をつかむような話だな」というのが第一印象。

堺屋先生にうかがうと、「これから日本は観光立国を目指していかなければならない。そのために日本の歴史を分かりやすく若い人や外

国人に伝えるためのルートづくりを提案したい。具体的には伊勢—飛鳥—奈良—京都—大阪—神戸。二十一世紀にちなんで二一の歴史の場所を指定し、それをざっと巡ると日本の歴史そのものを旅できるようなものを考えている。そのルートを中心に、地域おこしや観光開発を進め、ひいては『美しい日本づくり』に貢献したい」とのことであった。

あまり気が進まなかったが、現場を知らずして返事するのは憚られた。ともかく一度、現地に足を運んでみることにした。

「歴史街道」構想ではまず、伊勢・飛鳥・山の辺の道・斑鳩を「古代史ゾーン」としてとらえ、神仏混交の日本文化を表現しようとしている。

①伊勢は言うまでもなく伊勢神宮がある場所。弥生時代に稲作が伝わり、その中から今にも伝わる自然崇拜や「ムラ社会」的伝統が生まれた。②飛鳥は国家としての日本誕生の地。仏教が伝来し、六四五年にはここで大化改新が起きた。飛鳥と奈良を結ぶ③山の辺の道は記録に残る日本最古の道。周辺はいわゆる古代大和王朝があった場所とも言われている。④斑鳩には世界最古の木造建築物・法隆寺などがある。次の奈良は「奈良時代ゾーン」として、近く遷都一三〇〇年を迎える。

大陸文化を取り入れつつ、七一〇年に本格的な中央集権国家が誕生した舞台が⑤平城宮跡。南西にある⑥西の京には薬師寺や唐招提寺が遺されている。東大寺・春日大社・興福寺などがある⑦奈良公園周辺

は当時、平城京の外京にあたる場所だった。

続く京都は「平安—室町時代ゾーン」。

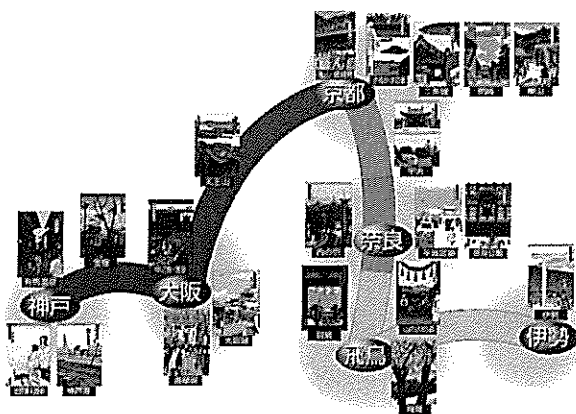
源氏物語ゆかりの⑧宇治は当時の貴族文化や「かな文字」に象徴される国風文化の誕生を、清水寺のある⑨東山地区、平安京大内裏を三分の二に復元した平安神宮がある⑩岡崎地区は八世紀末の平安遷都を、金閣寺・竜安寺などがある⑪きぬかけの道と⑫嵐山・嵯峨野は武士たちの台頭や「わびさび」に代表される緻密な日本文化をそれぞれ

象徴している。

さらに、⑬二条城、

⑭天王山、⑮大阪城から元禄ゆかりの⑯道頓堀・文楽劇場にかけては「戦国—江戸時代ゾーン」、⑰適塾・中之島から⑱宝塚、⑲有馬、⑳北野異人館街、㉑神戸港にかけては明治維新前後から大正に至る「近代ゾーン」として位置づけられている。

これにより、「日本の歴史」を双六のよう



歴史街道21景

に巡ることができる。

松下電器が東京デザインランドで二〇〇二年まで提供していた「ミート・ザ・ワールド」に見る「日本史の流れ」を、大胆にも実際の歴史の場所で体験できるようにしようというアイデアということが、おぼろげながら分かった。

結局、この「歴史街道」なる計画の推進を、基礎調査終了までの四カ月間という条件つきでお手伝いすることになった。

「歴史は苦手、他に適任者がいるはず」と固辞したのだが、堺屋先生に「こういうものは、かえってそういう人がやる方がうまくいく」と、愛嬌たっぷりに切りかえされてしまったからである。

政経塾での研修期間（当時は五年間）をあと一年ほど残す、一九八六年のことであった。

松下幸之助翁と歴史文化顕彰

「歴史街道」の調査活動を通し、発見や再認識をしたことは少なくなかった。

その一つは、ほかならぬ幸之助翁が各地の歴史文化顕彰や、それらを通じた日本文化の継承、精神文化の復興に並々ならぬ貢献をしているということだった。

「いい商品をつくってお客様に喜んでいただくとともに、しっかりと稼ぎ、その中から従業員やお得意様、そして社会にもしっかり還元

する」という、翁の言葉が思い出された。

「歴史街道」に沿って、その代表的なものを紹介する。

1 伊勢

「歴史街道」の研究が始まる前年の一九八五年、幸之助翁は伊勢神宮・内宮の宇治橋のもとに茶室を寄贈している。

翁の茶室寄贈は高野山金剛峯寺・京都国際会館・中尊寺・大阪城・四天王寺など一三を数えるが、この茶室が最後のものとなった。

いかに幸之助翁といえどもなぜ「神域」内に茶室を寄贈できたのか、翁が伊勢神宮崇敬会ならびに全国神社総代会の会長を務めており、また皇族関係の松下電器社員が後に伊勢神宮の大宮司に迎え入れられたことがある、といった縁があつてのことらしい。

事前に現地に実物大の模型を組み立て、自



伊勢神宮茶室



高松塚を訪問された昭和天皇を「飛鳥保存財団」理事長として案内する幸之助翁（1979年）

ら最終チェックをおこなったというエピソードには、翁のすさまじいまでの熱意と誠意が表われている。¹⁾
建設に際しては松下興産・関根恒雄社長（当時）が何度も現地に向き、調整に当たられたという。

2 飛鳥・奈良

飛鳥では、翁は「飛鳥保存財団」の設立に大きな貢献をし、初代理事長を務めている。

親しかった鍼の先生が飛鳥の保存を熱心に説いておられ、感銘を受けた幸之助翁がその肉声をテープに録音。月に一回開かれていた「吉兆会」（首相を囲む食事会）で佐藤栄作首相にそれを聞かせたことが、今日に至る飛鳥保存のきっかけとなった。

ちなみに財団の発足は一九七一年。高松塚壁画の発掘によりいわゆる飛鳥ブームが起きるのはその翌年のことであり、はなやかな脚光をあびる以前の活動であったという点に、注意を払う必要がある。

奈良は幸之助翁が一九三二年、「産業人の使命」に目覚めた「命知」の地。ここでも翁は、多数の寺社等に寄付をしている。

一九七六年、ある座談会の席上で薬師寺への多額の寄付を感謝された翁は、逆に同寺が金堂建立復興のための写経勸進をおこない、それが一〇〇万巻に達したことを賞賛して次のようなコメントを残している。

「あれ（写経勸進）は大成功でしたな。

単に金を集めるだけじゃなく、信仰を込めた労作を土台にして、それで金を集める。これは本当に物心一如ですな。みんながそういう精神的なものの価値判断ができるようにならないといかんですな」²⁾

3 京都

続く京都は真々庵やP H P研究所がある、翁の社会活動のいわば「本山」とも言える場所である。

幸之助翁ゆかりの場所は多いが、歴史文化関係の中で特に思い入れが強かったと思われるのは、東山の霊山歴史館であろう。

霊山は坂本龍馬、中岡慎太郎など明治維新の志士五四九柱の霊が祭られてきた場所だが、第二次大戦後、祭祀や保存が継続できなくなり、次第に忘れられた存在になってしまっていた。

明治百年（一九六八年）を機に、それらを整備復旧しようとする有志が集い霊山顕彰会が発足。「やがては明治維新に比すべき大転換期が起きるかも知れない。その時には維新の志士に劣らない心意気をもって、



霊山歴史館

事に当たらなければいけない」と考えていた翁が初代会長を務めている。

霊山歴史館の館内には、翁の伝統文化に対する考え方を端的に示すものとして、次のような挨拶文が掲げられている。

「日本には二千年にわたる長き歴史とその中で培われた、すぐれた伝統、文化がある。

今日に生きるわれわれは
そうした自国の歴史、伝統、文化を正しく知り、その継承、振興をはかりつつ、日本と世界の真の平和と繁栄に貢献しなくてはならない。
かかる趣意に基き、ここに近代日本発祥ゆかりの地、霊山に歴史館を建設するものである」

4 大阪・神戸

大阪は、言うまでもなく松下電器創業の地である。
すぐに思い出されるのは一九七〇年に開催された大阪万博の松下館

だが、以降も翁は「大阪城築城四百年」事業や「大阪21世紀協会」の設立を推進し、協会の初代理事長を務めている。さらに一九八〇年代後半には「国際花と緑の博覧会」を実現するため六〇億円を寄付、「松下幸之助花の万博記念財団」を設立して初代会長に就任するなど、長きにわたる地元貢献を続けている。

最後の神戸は本宅（西宮市）にも近く、翁はポルトアイランドや六甲アイランドを「新国土創成論」の成功事例として、高く評価していた。

一九八一年のポルトピア博には、地球の創生から人間を見つめる、翁の人間観をテーマにしたバビリオンが展示されている。

もちろんこれらは、幸之助翁が個人として、また松下電器が企業としておこなってきた社会貢献事業（公職・広報宣伝事業などを含む）のごく一部に過ぎない。

だが、翁が日本の歴史文化の継承や関西の地域振興に対し、並々ならぬ問題意識を持っていたことは、これだけの事例をもって也十分理解できるであろう。

幸之助翁との因縁浅からぬ場所と関わっていくうちに、遅まきながら私にも、歴史文化の面白さが分かり始めてきた。

構想の目指すところが少しずつ腑に落ちるようになり、一方では翁の「志」の一部を、自分なりに発展させていきたいという想いも芽生えてきた。私は活動を二年後の「世界を考える京都座会」からの提言

発表まで続けていくことに決めた。

幸之助流社会貢献に見るバランス感覚

ところで、幸之助翁の社会貢献観には一体、どのような特徴があるのだろうか？

その第一は、先にも述べたように、その根底をなす考え方が「しっかりと稼ぎ、その中から従業員やお得意様、そして社会にもしっかりと還元する」というものだという点である。

幸之助翁ほどのスケールでそのことに取り組んだ人は日本にはいないと思われるが、その本分はあくまで「産業人」。文化や趣味におぼれ、家をつぶす成功者も少なくなかった中で、幸之助翁の考えにはそのような「スキ」が少しも感じられない。

第二の特徴は、単に個人としての社会貢献や研究・提言活動にとどまらず、企業としての広報宣伝活動にまで社会的なメッセージを込めた、という点ではないかと思う。

松下電器で長く宣伝本部長を務めた真木嘉裕氏は「近頃、勧善懲悪のテレビ番組が減ってきた。予算がかかるので、時代劇も少なくなつた。また老人が主人公となるような番組もない。どうせやるならこれらを何とかできないか」という翁からの指示を受け、思案の末、「水戸黄門」を考え出したという。

大阪万博の松下館もその代表的事例と言える。進歩的風潮一辺倒の時代にあつて、「どうして今どき古くさく和風にこだわっているのか」と感じた人もいただろうが、幸之助翁は当時から、すでに全く違う次元でものを考えていた。

「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。ほかはこれ間違いじゃないかと思つてます。これは反対にしくちやいかんのです。『調和と進歩』というテーマに切りかえないと。たえず『調和』を先にもつていって、『調和しつつ進歩』していく。こうした絶対的物質文明と精神文明のアンバランスはおこりません⁵⁵」

真々庵苑長を務めた徳田樹彦氏は「物心一如の真の繁栄を唱え、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が万博（松下館）であり、和風建築の中で万人に茶を振る舞ったことを「まさしく精神の水道哲学を実践したものでなかったか」と記している⁵⁶」。

しかし、幸之助翁はどちらかと言えば「陰徳を積みばいい」というタイプの社会貢献家ではなかった。

例えば松下館では真夏にもかかわらず列をなす観客を見て、すぐさま館内への誘導法を工夫し日よけをつくるよう指示。最終的には「社名入り」の帽子が観客に配られた、という有名なエピソードが残されていたりする。

この種の大阪商人らしいご愛嬌というか、「聖・俗あわせ持つ」バランス感覚が翁の社会貢献の第三の特徴であろう。

幸之助翁は社会的事業を通して信用やブランド力がアップし、商品

が売れるようになることについて、「それもまたよし」として素直に歓迎する姿勢を持っていた。

そのことを示すエピソードとして、幸之助翁が一九七六年、幹部を集めた経営研究会で、わざわざ飛鳥保存財団への市民からの礼状を披露した折の話をご紹介しよう。

手紙の主は調布に住む三十六歳の主婦。内容は飛鳥に行き保存財団に大変世話になった。及ばずながらこれからは全ての家電製品をシヨナルに替えたいというものであった。

幸之助翁は「いろんな手紙をもらうが無理や苦情のものがほとんどである」といった話に引き続いて、秘書の六笠正弘氏に主婦からの手紙を朗読させ、次のように語っている。

「いつも文句ばかり言うところから、今日はいっぺん逆の話をね(笑)。

無理言う人も最近はお出てきてるけれども、たまにこういう手紙がきて、もう今度から全てシヨナルは吟味せずに買うだろうと言うんやから、こらまあ非常に嬉しい話やと思うんやね。

まあ相当の犠牲も払ってやってる仕事であるけれども、やはり心から喜ぶ人もやっぱりちゃんとおあるわけで、全部は無にならないと。

やはり、いいことをすればそれはわかってくれる、知ってくれる人は知ってくれてるんやということも言えると考えてね。非常に愉快な手紙やなことと、これはまあ、僕だけやなくして皆さんにも説

んでもらおうと、こういうことやな²」

自らの問題意識に沿った行為が、一個人からとはいえ非常に意義あることとして認められ、それが会社の評価向上につながったことを、翁はまんざらでもないこととしてきわめて素直に喜んでいる。

と同時に、社会貢献が巡り巡って自分のところに返ってくることもあるのであって、全くの利他行為だけではない(従ってあまり単純に反対しないように?)というメッセージを、幹部たちに伝えている。

また、一通の手紙を紹介することにより、(自分ですら)市民からの声に日頃から耳を傾けている姿勢を示し、あわせて、人知れずおこなう努力を奨励。さらに、日常から苦情や批判、さらには翁からの「文句」にも対応せざるを得ない幹部たちをねぎらってもいる。

「一石五鳥」である。

産業人、大阪商人、思想家、社会貢献家、革命指導者(?)と、いくつもの顔を持っていた幸之助翁は、何をするにつけてもさらなるひと工夫を考え、「一石」で一体何羽の鳥を落とせるかについて、無意識の中にも注意を払っていたのだろう。

「観光立国」と「美しい日本づくり」

松下幸之助翁を座長とする「世界を考える京都座会」から、二年間にわたる研究期間を経て「歴史街道づくりの提言」が発表されたのは一九八八年三月のことである。

「外国人に『日本について何を知っていますか』と尋ねると、まず返ってくるのは商品と企業の名前です。経済大国の日本としてそれは当然でしょうが、それ以外のことがほとんど知られていないのは寂しいことです」

これが、「歴史街道づくりの提言」の書き出し部分である。

「提言」やその後作成された「歴史街道のマスタープラン」には、

①「歴史文化を活かした地域づくり」を進めていく。そのためにはそれぞれの歴史的地域が競い合い、また連携していくことが重要である。

②「新しい余暇ゾーンづくり」を進めていく。そのためには次の世代の日本人や外国人を含む人々が歴史文化に親しみ、楽しく味わえるような仕掛けづくりが不可欠である。

③「世界への文化発信」を進めていく。そのための有効な手段として、国際観光的手法を用いた情報発信をおこなっていく。といったことが書き込まれている。

さて、歴史文化や精神文化の重要性とあわせ、「歴史街道づくりの提言」の大きな下地になっているのは、幸之助翁が折にふれて繰り返してきた「観光立国」あるいは「美しい日本づくり」に関する主張である。

一九五三年、経済人や有識者が「一日大臣」として政策提言をおこなうという趣向の「新政治経済研究会」第一回記念講演が開かれた。翁は自ら「観光大臣」となり、次のようなスピーチをおこなっている。



「世界を考える京都座会」メンバーによる視察（一番右が筆者）

「繁栄を招き、平和で幸福な生活を営むためには、あらゆる観点から国の資源をもっとも適切に生かさねばなりません。わが国で、その最たるものは、天与の景観の美であります。

ハワイのホノルル、ワイキキの浜も世界に名高い風光であります。日本の景観美の比ではありません。ことに持てるものが持たざるものに

与えるという相互扶助の理念から考えますとき、瀬戸内海を初め津々浦々の美は決して日本人のみが私にすべきものではないと思うのです。これを世界にひろめ、そこから自然に生れる収益をわが国産等に投入して活用する処に、観光事業の真使命もあるうかと考えます。

観光を国の基礎事業として年々一千億を自然に施設に注いでも、恐らく十年を待たず、毎年二十億ドル（七千億円…当時）の収益は予想

されます。これが天与の景観の活用次第で立派に実現するわけで、また必ず成し得ると考えるのであります。夢に終らせてはならないと思
います」

ちなみに、当日の「一日大臣」は当時の関西電力社長・太田垣士郎氏（電力大臣）、東洋ゴム工業社長・富久力松氏（技術大臣）、住友金属工業常務・日向方齊氏（生産大臣）ら。

また翁の「観光立国」への思いには、初の米国視察（一九五一年）やファイリップス社との技術提携（一九五二年）といった欧米体験が少なからず影響しているものと思われる。

次に示すのは「美しい日本への決意を」〔PHP〕一九七一年二月号）からのものである。

「もしかりにこの地域が四国と本州と陸続きの平地だとして、ここへ瀬戸内海を人間の力で一からつくろうとすればどうなるか。すなわち、この平地をより味わいのある、すばらしい景勝地にしたいということ、土を掘り、そこかしこに変化に富んだ入江をつくり、外海から水を流す。さらにはそうしてできた内海のうちこちに松を抱いた美しい島々を点々と配する。そういった一大事業を敢行したとすればどうなるか、ということである。考えただけでも気の遠くなるような話だが、おそらくそのためには何百兆円、何千兆円という莫大な費用を投入しなければならぬのではあるまいか。しかも、それには何十年、何百年の長い年月を要するであろう。（中略）

そのように考えてみると、産業開発はたしかに大事であり、また経済性の点から瀬戸内海地方は産業開発に適してはいませんが、やはり自然との調和を失ったときには、産業開発によって得られるプラスよりも、それによって失うマイナスの方がはるかに大きいということにはつきりといえるように思う。たとえばここを通過する何万トンというタンカーの一パイでも転覆するというようなことが起ればたちどころにそのほとんど全域が油などで汚染されるであろうといわれている。もしそんなことにならばそれこそとり返しのつかないことにもなりかねない。われわれはこのことを十分に認識し、まずこの失われつつある自然を守り、とり戻すことに何よりも力を注いでいかなければならないと思うのである」

前の発言は戦後間もない復興期、後のそれは高度成長がようやく始まった時代のものである。

そういった時期にこのような発言をしている翁の先見性には、改めて舌を巻かざるを得ない。

近年、翁の指摘から実に三十五〜五十年もの年月が経過し、ようやく「観光立国」や「美しい日本づくり」が、国の重要施策の一つとして認識され始めた。

「ビジット・ジャパン・キャンペーン」「景観三法」「シーニックバイウエイ」（日本風景街道）計画といった施策が、試行錯誤の中、ようやくにして推進され始めている。

しかし未だに、その水準はどれだけ国策として真剣なものかを疑わ

ざるを得ないものに過ぎない。

例えば国の観光予算はまだやっと六〇億円を超えるといった程度、本年度から始まった「シーニックバイウェイ」のそれはたった一億円である。

計報

提言発表と並行しつつの課題はそれをどう広報し、賛同者を募り、推進組織づくりを進めていくかということであった。

広報活動としては、各関連地域で中間段階からシンポジウム等を開催し、気運の盛り上げを図ってきた。

提言発表は東京でおこない、ほぼ全ての全国紙に記事掲載された。

それと前後して、NHK衛星放送で「エッセー・ロマン 歴史街道」が一五〇回にわたって放送され、またPHP研究所からは月刊「歴史街道」が創刊された。

一連の作業を通し、いつしか私自身の気持ちは「この計画を何が何でも実現したい」というものに変わっていた。

しかし、計画推進の受け皿となる組織づくりはきわめて難航していた。

「世界を考える京都座会」はそれまでも教育改革（一九八四年）やジャパン・コリドール・プラン（一九八六年）などの提言活動をおこなっていたが、それらはいずれも提言を世に問い、国等の後の政策

にそれを反映させることで、機関としての任務は一応終わる形になっていた。

だが、この「歴史街道」計画は多くの関係者をキメ細かく巻き込まなければ実現しない内容であり、「誰かがやってくれることを期待します」ではただの絵に描いた餅に終わりがねない性格のものであった。

一方では地元からの期待もあり、「我々は提言だけです」ということでは済まされないような雰囲気も出てきていた。

とはいえ、残念ながら実際には構想具現化のための受け皿はすぐには見つかりそうになく、従って活動推進のための資金等の目処も全く立たないような状態であった。

特に消極的だったのは、地元関西の各府県である。

国の機関や京阪神の商工会議所、関西経済連合会といった関西財界も、それでは危なっかしくて支援に回ることなどできないという反応であった。

そんな中、個人として救いの手を差し伸べてくださったのが、各地の有力経済人の方々だった。

徒手空拳、たった一人で東奔西走する毎日であったが、結局は幸之助翁が各位と長年にわたり築いてきた信頼関係の存在が、活動を大きく後押ししてくれることになった。

一代で名を成された「サムライ」のような経営者が数多く残っており、それがまた経済情勢が悪くなかったといった幸運もあった。

一九八八年十一月、当面の準備組織として、経済人有志を加えた

歴史街道構想推進呼びかけ人会（肩書きは発足当時）	
天谷直弘（電通総研所長）	小林庄一郎（関西電力会長）
飯田経夫（国際日本文化研究センター教授）	斎藤精一郎（立教大学教授）
石井威望（東京大学教授）	堺屋太一（アジアクラブ理事長）
石野信一（太陽神戸三井銀行相談役名誉会長）	佐治敏三（サントリー会長）
稲盛和夫（京セラ会長）	角田 寛（京阪電気鉄道会長）
上山保彦（住友生命社長）	塚本幸一（ワコール会長）
牛尾治朗（ウシオ電機会長）	丹羽正治（松下電工名誉会長）
宇野 収（東洋紡績会長）	広中平祐（ハーバード大学教授）
江口克彦（PHP研究所専務取締役）	松下正治（松下電器産業会長）
大西正文（大阪ガス社長）	三宅重光（東海旅客鉄道会長）
鬼塚喜八郎（アシックス社長）	村井 勉（西日本旅客鉄道会長）
加藤 寛（慶應義塾大学教授）	山地 進（日本航空社長）
金森茂一郎（近畿日本鉄道社長）	山本七平（山本書店店主）
坂正亮（京都大学教授）	渡部昇一（上智大学教授）
小林公平（阪急電鉄社長）	

「歴史街道構想推進呼びかけ人会」が立ち上がった。集っていたいたのは、右表の方々である。

計画は提言者である「世界を考える京都座会」から、実質的には関

西を中心とした経済人たちの手に委ねられていくことになった。

会費収入や協賛金で事務局を構え、構想実現に向けての活動基盤が整ったことで、ようやくにして計画実現への第一ステージが終了した。

幸之助翁の訃報に接したのは、そういった一連の作業に方向性が見えてきた、一九八九年四月のことである。

結局、この「歴史街道づくりの提言」が、松下幸之助翁が「世界を考える京都座会」座長としておこなった最後の提言、ということになってしまった。

個人的には政経塾卒業に際し三期生が作成したビデオレターで、「歴史街道をやっています」と申し上げたことが報告の最後となった。

それからの「歴史街道」計画

一九九一年四月、一〇〇回以上の地域会合を経て、「歴史街道」推進協議会が発足した。

初代会長は関西経済連合会会長（当時）の宇野収さん。

幸之助翁の意を汲んだ丹羽正治松下電工名誉会長（当時）が宇野さんを訪ね、少し強引に手を握って「あんたしかおりまへん、はい握手しましよ。確かに頼みましたで」と、ニコニコ笑いながら口説かれたことが忘れられない。

今は亡きお二人も愛嬌たっぷりな方々だった。



「歴史街道」推進協議会発足総会
 (宇野初代会長〈右から二番目〉と大阪・京都・三重の知事)

世話になり、また事業展開を工夫しながら活動資金を得ている。

事業のうち、まず「歴史文化を活かした地域づくり」の分野では、一九九三年からスタートした「歴史街道モデル事業」が、すでに五〇の歴史的地区に及んでいる。

地域ごとに「歴史街道」計画のコンセプトを踏まえた「市町村テーマ」を設定し、国・府県・市町村・民間事業者・市民組織などが一堂に会して、歴史文化を活かした個性ある地域整備を進めていくという

年間予算は二億円前後。一社からの突出した寄付等はなく、広く浅く多くの方々のお

官民六五団体により発足した「歴史街道」推進協議会はその後、二〇〇六年現在で一六一団体（九省庁・八府県・八五市町村・四八民間企業、経済団体等一〇）と四〇〇〇名の市民からなる一大ネットワークへと成長した。

スタッフは常勤一〇名（うち出向社員四名）に過ぎないが、各組織内には合計数百名に及ぶ関係者がいる。

試みである。この事業が大きな刺激となり、関西以外の地方圏でも同様の事業が志向され始め、結果として国土づくりに歴史文化性を活かすといった方向性が確かなものになってきた。

これからの課題は「シーニックバイウェイ」計画等とも連動し、鉄道や比較的景観に優れた道路、古道、河川などを活用して、保全・整備を「点から線へ」と拡大していくことである。





明日香



宇治



彦根

整備が進む各地区

中国でのラジオ番組シリーズの放送やメディア・エージェントの招聘事業などについても実施しており、「歴史街道」各地の情報はすでに数億人の外国人に届いている。ドイツ・ロマンチック街道、カナダ・メイプル街道等、海外の同種事業関係者との交流も長きにわたっている。

「歴史街道」の考え方や私たちのノウハウを取り入れ、ベトナム、タイ、

「観光振興」に関わる地域連携や広報事業も着実に進んだ。寺社、鉄道会社、美術館・博物館、地域のガイド団体、観光案内所などがルートに沿って連携し、多彩なネットワーク事業を展開している。広報面では、一九九四年から朝日放送にて「歴史街道」ロマンへの扉」が放送されている。すでに三〇〇回以上の放映となっており、関西の歴史魅力の発掘やその保全・活用に関わるコンセンサス形成に、大きな役割を果たしている。

当面の課題は各ネットワークの進化と融合、また蓄積されたアーカ

イブをホームページや携帯端末などで、どう再活用していくかという点である。

本来の課題である「日本文化の発信」については、阪神淡路大震災があった一九九五年から、震災の復興状況報告を兼ねた「海外フォーラム事業」を開始した。

以降、情報を観光的なものにシフトしながら、アジア・欧州・北南米・オセアニアの主要都市で計五〇回の開催となっている。



NY・ロスにおけるサムライミッション(2004年)



北京におけるコシノファッションショー(2005年)

ウズベキスタンなどの国々で同種のルートづくりが始まっているのも嬉しいことである。

おわりに

「自分にしかできない社会貢献を」と考え、政経塾の門を叩いてから二十四年、「歴史街道」なるアイデアとの出会いからも二十年の歳月が流れた。

二〇〇六年の段階で、協議会が同時並行的に推進している事業は、以上を含め約五〇種類。組織形成期から基礎事業の実施期を終え、そ

ろそろ第二のステージが終わろうとしているが、地域連携団体が実施可能な基礎的事業については概ね実現できる実力はついてきたのではないかと思う。

政経塾で学んだ「既成にとらわれない」「自らの足で歩く」「衆知を集める」「成功するまで続ける」等々の教えは、事業推進の各局面で大いに役に立った。

だが、この計画が本当に意義あるものになるのかどうかは、政経塾同様、まさにこれからの第三ステージが正念場ということになるのだろう。

一方、個人的には、この道が果たしてよかつたのかどうか、思案に余る日々がまだ続いている。

幸之助翁との因縁浅からぬ場所での「卒論」を形にしてきたこれまでの時間に対する誇りや愛着はあるが、今後はこれに限らず、何世紀も先の人々から評価されるような仕事を遺していくことを、改めて考えていきたいとも思っている。

【注】

- (1) 山口栄一「イノベーション破壊と共鳴」(NTT出版、二〇〇六年)
- (2) 「松下政経塾二十五年の歩み」(松下政経塾、二〇〇四年)
- (3) 徳田樹彦「松下幸之助のお茶と真々庵」(論叢 松下幸之助) 第5号、PHP総合研究所、二〇〇六年)
- (4) 松下幸之助氏の新春清談「祖国愛こそ世界平和の原点」(「東京タイムズ」一九七六年一月一日号)

- (5) 松下幸之助・千宗室対談「物とところ」(読売新聞社、一九七三年)
- (6) 徳田樹彦 前出論考
- (7) 松下電器第一三〇八回経営研究会(一九七六年四月十九日) 議事録
- (8) 「歴史街道づくりの提言」(全文)

外国人に「日本について何を知っていますか」と尋ねると、まず返ってくるのは商品と企業の名前です。経済大国の日本としてそれは当然でしょうが、それ以外のことがほとんど知られていないのは寂しいことです。文化や歴史、功績ある人々の名前などがほとんど知られていないのです。

「人間の顔のない経済大国」「商品を吐き出すブラックボックス」。日本に対するこうした評価は正しいものではありませんが、私たち日本人もこれまでは、自国の文化や伝統、こころや生活感覚を世界に知らせようという意識が薄かったことも事実でしょう。いや今も、日本の文化やこころを知らせるのは、貿易摩擦のため、よりよい経済関係を深めるため、つまり経済が目的で文化やこころの問題はそのための手段という気持ちがあるのではないのでしょうか。

さらにいえば、私たち日本人自身も、物質的な豊かさ、物理的環境の快適さや便利さを追い求めるのに忙しく、その根底にある日本の文化や伝統や特有の発想について考える余裕を失っているきらいがあるのではないのでしょうか。

今や日本は、世界の一六%もの生産力を持ち、世界の総輸出の

五%にも当たる貿易黒字を計上し、世界中の貯蓄の半分以上を占める巨大な経済力をもつようになっていきます。日本の経済は、私たちの実感をはるかに超えて、国際化し巨大化しているのです。このままでは日本は「金儲けにしか関心のない国」という評価が定着してしまう恐れがあります。

このような現実を超え、日本人自身も外国の人々にも、長い歴史に培われた日本の文化とこころを深く認識するような実効ある具体的な計画を考える必要があると考えます。

そこで、私たちが着目したのは、日本の文化、日本人のこころが形成された過程を、その現場において見聞することです。

独特の風土をもったこの国土で生まれた日本文化には、特有の性格があります。同時に世界にも類例のないこの国土の文明的位置の故に、東洋と西洋の文明を巧みに吸収し消化することもできました。現代の日本の文化と日本人のこころは、そうした歴史の成果として築かれたものです。従ってこれを正しく認識し深く理解するためには、歴史現場においてそれぞれの時代の文物と環境を味わうことが大切でしょう。

文化を知りこころを解するためには、書かれた文章を覚え、並べられた事物を知るだけでは充分ではありません。体験の記憶と自ら試みた実感をもって親しみひたるのでなければ、本当の文化を知ることにはならないのではないかと思います。

このような考え方から、私たちは日本の文化と歴史を体験し実感する旅筋、いわば「歴史を楽しむルート」としての「歴史街道」

の開発整備を提唱するものです。

幸いにして日本では、主要な歴史の現場を、ほぼ歴史年代の順に訪ねる旅をすることができます。それは、さほど遠い距離でもなくあまり長い時間をかけることもない範囲にあります。つまり、「勤勉に楽しむ」日本人の性格にも、短い日数で日本を訪れる外国人にも、無理なく巡れるルートとなり得るのです。

この「歴史街道」構想は、日本人のところに伝えられてきた「生なり」の文化の源流というべき神話の地・伊勢からはじまり、古代から中世にかけての三つの都―飛鳥、奈良、京都―とその近郊を巡り、秀吉以降の商人文化の中心地「大阪」、明治以降の国際交流を象徴する「神戸」を結ぶこととなります。

勿論、日本文化の最も古い歴史をもつこの地域には、多くの歴史文物があり、伝統的な行事や芸術技能が保たれております。また、隠された文物や知られざるころの跡も多いことでしょう。さらにこれから追加すべき「もてなし」のハードやソフトの開発も重要になるでしょう。新しい技術や思想を吸収し活用してきた日本の歴史そのままに、高度な技術や斬新な発想を導入しなければならぬことも多いに違いありません。快適な移動方法や多様な楽しみの導入も大切です。「歴史街道」は、常に開発され更新される知的な観光ルートでなければならぬと思うからです。

文化は突如として興るものではありません。伝統を大切にしながら文化が長く栄えたためにはなく、新しい技術と発想の導入なしに長く保たれた伝統もまたありません。豊かな国になった日本は、

その歴史とところに根づいた文化を、歴史の現場から世界に発信する必要ががあります。私たちは、この「歴史街道」を現代に生かすことが、二千年の日本の歴史に新しい楽しみを加えると共に、百年後、千年後に現代の英知と繁栄を伝える試みでもあることを願うものです。

今、日本では新しい街づくり、新しい国際交流の場の建設が進められていますが、同時に先人から受け継いだ歴史の現場を、新たな知的興奮の舞台にすることも大切ではないでしょうか。

一九八八年三月 世界を考える京都座会

松下幸之助

天谷直弘 飯田経夫 石井威望 牛尾治朗
加藤寛 高坂正堯 斎藤精一郎 堺屋太一
広中平祐 山本七平 渡部昇一

(9) 「一日大臣の抱負 美しく豊かな日本を」(「新政経ニュース」第

二九号、新政治経済研究会、一九五三年十月一日発行)

(いど・ともき 「歴史街道」推進協議会総合プロデューサー・松下
政経塾三期塾員)

比較研究…ドラッカーと松下幸之助

—その5・企業とは何か

渡邊祐介

1 企業の根本を支える哲学

根源的な課題と現実

今、企業の根本的な命題が問われている。すなわち、企業とはそもそも社会においてどんな存在なのか。どんな組織であることが望ましいのか。また、個人の生き方として企業で就労することがどんな意味を持つのか等々である。企業論でポピュラーな課題として、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility = CSR)、企業統治 (Corporate Governance)、M & A といったことが取り上げられているが、本当に必要なのはその根本的な意義を再確認することではないだろうか。新たな局面にある日本資本主義の将来を見据える上でも、社会的組織としての企業のあり方を整理することは大切だと思われる。企業の歴史は古い。資本主義の産声とともに、近代社会を形成する重要な組織として企業は発達してきたわけであり、存在するべく設計され、誕生し、持続してきたものである。にもかかわらず、今日、企業の本質が問われ、社会性があらためて議論されているのは、不可思議ともいえる。しかし、個々の人間関係、人間と組織の関係が変化せ

ざるを得ないのと同様、企業と社会との関係もまた時間の経過とともに同じではいられないのであろう。

本稿では企業をめぐる代表的な論点であるCSRと企業統治を軸に、企業とは何たるかをドラッカー、松下幸之助の企業観から考察し、企業家・経営者にどのような示唆を与えられるかを検討する。

CSRの議論

まずCSRについて考えてみる。今日、CSRの議論が活発なのは、企業倫理の欠如が招いた事故や不祥事、犯罪が跡を絶たない現実を受けてのことである。

CSRが注目されるようになった要因としてよく指摘される点は以下のようなものである。

①情報化・グローバル化・環境悪化

外的要因を総括すると、情報化・グローバル化・環境の悪化の三つがある。

情報化は企業のあらゆる情報を瞬時に開示してしまう。かつて社内多くの情報は、社長以下経営幹部までしか共有されず、組織内に垣根があったが、今やその垣根はずっと低くなった。IT革命が

もたらした大きな変化である。

またグローバル化は一国一地域のビジネス慣行を許さなくした。企業の活動が拡大すればするほど、普遍性のあるビジネス体制への移行を余儀なくされるようになった。

そして自然環境の保全に対して、企業はもともと厳しい責任を追及されている。現状では、環境悪化の最大の原因は企業の産業活動によるものとされる。全世界の課題は地球環境を持続可能にすることであり、環境の保全を前提として、企業活動がなされなければならない。

このような情報化・グローバル化・環境悪化が互いに関係しつつ、外的要因として企業にCSRの重要性を示唆するようになったといえる。

②組織・個人のモラルの低下

また企業内部の要因として、科学や技術、社会制度の発展に対して人間の道徳・モラルがより低下していることから、CSRが強調されるようになったという見方がある。すぐれた科学的知識を有しながら、その知識や技術を反社会的活動に利用する、公的に秘匿義務がある情報を私的に盗用するといった事件や、入札の上委託された管理業務を実質的に放棄したために起こった事故等が相次いでいるのを見ると、そうした見解も否定できない。

堺屋太一は著書『組織の盛衰』で、企業のようなある目的達成のためにつくられる機能体組織は、できあがった瞬間にそれ自体本来の目的とは違った目的、すなわち自分たちの組織を守ろうとする目的を持つと指摘している。組織社会がますます浸透しつつある現代において

は、そうした組織のやむを得ざる自家撞着の習性が企業活動にも表れて、問題をもたらずのかもしれない。

もちろん、家庭環境、地域コミュニティの通念、教育制度、就業形態といった社会全体の変化も、企業に間接的に影響を与えていることだろう。

このように複雑な要因を抱えての問題だけに、CSRの徹底はかなりの困難を伴っている。普及されなければならないという結論は明快であるにもかかわらず、個々の要因をめぐる現実が容易に解決できない。したがって議論の高まりがあっても、各企業への普及に寄与しないため、消化不良の感が拭えないのである。

新しい視点

では企業のあり方に対して、ドラッカーと松下幸之助はどのような考え方をしていたのであろう。分かっていることが一つある。それは、ドラッカーも松下も法的な知識の解釈や経営技術の有無で結論づけようとはしていないことである。

ドラッカーも松下もその示唆するところはノウハウや手法ではなく、哲学的思索からの発想である。ドラッカーは企業を社会組織の一つとしてみているし、組織はなぜ必要なのかという根源的な問いから問題を想起している。また、松下は企業家としての数十年にわたる実業経験から経営をめぐる事象に対して、何が正しいのかを反芻しながら、自分なりの哲学を築いてきた。そこから企業のあり方を問うている。社会生態学者（ドラッカー自身は自らをそう定義する）、実業家

として同時代的に企業観を模索してきたことによるのであろう。

ドラッカー、松下の哲学的醸成も一日にしてなつたわけではない。その哲学形成過程を含めて考察することができれば、新たな示唆が生まれるかもしれない。

まず、ドラッカーの企業観から整理してみる。

2 ドラッカーの企業観

企業をみる視点

「企業とは何か」と問うたとき、企業をどのような視点で捉えればよいのだろうか。ドラッカーがGM（ゼネラル・モーターズ）を企業研究として初めて取材し、レポートした著作『企業とは何か』では、次の三つの側面から考えなければならないという。

第一の側面 自立した事業体として

第二の側面 目的とする信条、約束と社会の価値観の関係

第三の側面 実際の活動と社会への貢献

第一の自立した事業体としての企業とは、経済活動を目的として存続し、自立し得る組織として評価できるかを問う。

第二の側面では、企業が活動するにあたっての信条なり約束が、社会通念と一致しているかどうかを問題とする。たとえば、アメリカにおいては国民のすべてに個人の尊厳があり、機会は平等で、報酬は努

力と能力に応じて与えられるといった社会規範なり信条がある。企業の理念や目的が社会規範と矛盾や齟齬を生むものであつたら、企業はその時点で存在意義を失うことになる。

第三の実際の活動と社会への貢献というのは、理念が社会貢献を謳った高邁なものであつても、実際の活動においてはそれと矛盾しているといったことが多いことに則している。中でも大きな論点は、企業の生産する財とサービス、それと利益の関係である。いずれもが企業の目的なのは明白だが、その二つは対立するものか、それとも調和するものなのかを見極めなければならない、と説く。

ドラッカーの視点

ドラッカーがこうした原則を打ち出した背景には、ドラッカー自身の姿勢があり、それに則した見方があることをふまえておかなければならない。その姿勢とは、まず人間社会を政治的な視点でみるということである。人間は一人きりで生きることができない。何らかの形で衆を頼み、また群れる必要が出てくるから、集団が誕生する。集団が誕生すれば、そこに何らかの秩序が必然的に求められる。その秩序ある集団こそ「組織」であり、ドラッカーは人間が政治的に幸福で豊かな社会を創造するためには、その「組織」が大きな鍵を握るものと捉えた。

そしてさらに、その「組織」の中でも、もっとも重要な組織を「企業」とみた。なぜか。それは、企業こそ現実社会の富となる財やサービスを生み出す基盤であり、多くの企業が互いに良き財とサービス

の創造を競い合う産業社会こそ、もつとも繁栄し得るシステムだと認知したからである。

そうした社会生態学的な見地から企業を捉えているために、社会の目指す方向性と企業を目指す方向性は元来一致しなければならぬわけである。

またこの視点に基づいて、ドラッカーの考え方はさらに二つの価値観を有することを強調しておこう。

① 調和の概念の重要性

社会と企業の方向性の一致というのはまさしく理想である。しかし、現実問題としてそれは容易なことではない。ことに企業の事業活動とは営利を求めらるものであり、そのことによる倫理的規範との葛藤は昔も今も変わらない。また事業活動のもとに集う人びとの個々の価値観の相違も企業内部の調整によって解決されなければならない。

そのような企業の内と外を問わず、社会全体の概念として必須のこととして、ドラッカーは「調和」という概念の重要性を説く。調和という概念も政治的な発想である。政治は保守と革新に分類される。つまり、現実に対して漸進するか、理想に則して変革するかである。この二つの姿勢は相容れるものではない。

この明確な相違のある理念を調和させながら成立する社会観が必要である、とドラッカーはいう。それは法によって解決されるものではないし、そうであつてはならない。法はすなわち特定の価値観によるからである。調和という価値観は、相違があることを前提としている。ドラッカーはマネジメントを技術として具象化したのが、マネジメント

はある種、調和を具体化する方法であるという見方もできよう。

② 個の人間の尊重

さらに、これがもつとも不変の価値観であるが、個として存在する人間をないがしろにしてはならない。個人をして社会に自立させ得る、成り立たせる価値観が根底になければならない。ドラッカーは、こう述べている。

企業は社会的組織である。共通の目的に向けた一人ひとりの人間の活動を組織化するための道具である。

（『企業とは何か』二〇―二二頁）

この個人を尊重する価値観がドラッカーにおける前提であることは、本連載でたびたび紹介しているように、ドラッカーがオーストリアで吹き荒れた全体主義を目の当たりにし、それに強烈に反発した経験があるからである。そうした中でドラッカーが考えざるを得なかったテーマこそ、人間はいかに社会の中で生きるべきかという問題であった。

現在問われているCSRの問題とドラッカーの考え方は、そのスタンスがかなり違うようにみえる。

昨今CSRが取りざたされているのは、企業と社会の持続可能性を保持するという原則が重要だとされているからである。二〇〇四（平成十六）年六月に発表された「欧州マルチステークホルダーフォーラム最終報告書」では、CSRを「企業が社会問題と環境問題を、従来

の財務問題と同じように、企業の責務として利害関係者とのやり取りの中に自主的に組み込むこと」と定義している。

至極もつともであり、ドロッカーの考え方からしてそれを否定するものではないと思われるが、ドロッカーのいうCSRとは、このようなマニユアル的なものではない。もつとシビアである。

故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある。これが原則である。組織が社会に与える影響には、いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。

〔マネジメント【エッセンシャル版】二九四頁〕

ドロッカーにおいてマネジメントは一人の人間の人生設計も、企業の舵取りも同じで、それだけに重要な技術である。個々の人間や組織のマネジメントが互いに社会において持続可能ならしめるように働くことが、困難が伴うもののドロッカーが理想とすることなのではないだろうか。

企業統治に対する見解

次に、こちらも今日話題となっている企業統治（コーポレート・ガバナンス）の問題から企業の本質を考えてみよう。企業統治とは企業が日々直面している課題に対して、必要に応じて経営体制の刷新を行ない、いかなるリスクにも対応し得る自己制御のメカニズムを指す。

CSR、企業統治、企業倫理といった企業に関する諸概念はそれぞれ

れ大きな課題ではあるが、ドロッカーにいわせればそれらは本来わざわざ分けるものではなく、本質的には一つの括りとして捉えるべきものかもしれない。

ドロッカーのいうマネジメントとは、戦略上に特化した「経営の手腕」ではない。彼の定義は、「マネジメントとは組織の機関である」〔マネジメント【エッセンシャル版】八頁〕というだけである。そしてその組織とは、企業組織のみを指すのではない。政府もNPOも範疇に入る。すなわち、社会のすべての組織においてマネジメントが必要となるというのが、これまで何度も述べてきたドロッカーのエッセンスである。

その意味からすれば、企業統治もマネジメントそのものであることに変わりない。ただ、企業統治が現在複雑なのは、株主、経営者、従業員、お得意先といった各者をどう捉えるかが問題だからである。

今日、企業統治に関して、もつとも大きな論点となっているのは、企業は株主のものか、従業員のものかという主権論の見解である。ドロッカーにいわせればどちらが正しいのであろうか。答えはまず、少なくとも株主のものではないということである。

ドロッカーは株主について、「今日の社会的実体としては、株主とは、企業とかかわりをもつ多くの利害当事者の一つにすぎない。企業が永続的な存在であって、株主のほうが一時的な存在である。企業は事実上、社会的にも政治的にも、実体的な存在となっている。株主のほうが生派的であって、法律上の存在にすぎない」〔企業とは何か〕二二頁〕と述べている。

個としての人間の生き方を重視して、社会の生態を観察していたドラッカーには、組織をモノ扱いする思想は到底受け容れられるものではなかったであろう。

では、組織を構成する従業員のものなのだろうか。先に述べたように、企業はある目的のための共有の道具であるという。その点からみるならば、たしかに従業員のものであろう。しかし、道具の所有者一人ひとりにそうした実感は期待できない。

詰まるところ、ドラッカーが考えるところの企業統治の本質は、経営者のリーダーシップと株主、従業員ら利害当事者の調和を図るところにある、ということになろう。

企業の本質を組織の実体あるのみという考え方に立つならば、その社会的存在は然るべき役割を果たせるかどうかにかかってくる。しかしそれには組織が円滑に機能しなければならない。そのためには、所有権をはっきりさせて統制するよりも、株主、従業員から付託された企業家・経営者にマネジメントという技術を使って治めてもらうのが一番である。

マネジメントこそ企業のみならず社会のあらゆる組織に意義をもたらす重要な技術なのである。

3 松下幸之助の企業観

生計を得るための道具から

次に、松下幸之助の企業観についてみることにする。

ドラッカーの企業観に比べ、松下の企業観は、企業家であり経営の当事者である主体者としての立場から語られる点に注目しなければならぬ。そしてもう一つ、企業家というものはいつ企業観を確立していくかという点が重要である。

個人が企業を興すとき、企業家として、当初から組織は社会のもの、国家のものという信念がどこまで付随しているだろうか。創業時においては、社会に対して財とサービスを提供しつつ、なんとか利益を得、従業員の生活を保障していくという使命観があるのみかもしれない。

こうしたスタートアップ期のベンチャー企業家が、「企業とは何か」という抽象的な問いを投げかけられて、すぐに「企業は社会の公器」と回答できるだろうか。本音は「自分の会社を持てた」という意識がやはり強いのではないか。またそのことを非難されるいわれはない。

ただ、企業は変化し続けるものであり、企業家・経営者と組織の関係も変わる。問題は、企業家が日々の経営を通じて、自らが行なう事業の意義について思索を重ねる、または経営の真髓について哲学的思考を余儀なくされるような機会を得るかだろうかである。

松下幸之助の転機

松下幸之助の場合、次のような転機があった。

一九二二（大正十一）年、まだ松下電器が従業員数四〇名ほどの個人経営の時代のことである（松下電器の株式会社化は一九三五（昭和十）年）。

当時、大阪における町工場や中小商店の年一回の税の査定は、税務

署員が付近の寺に出張してきており、そこに出向いて売上、利益を申請するというものだった。

この年も松下は例年同様に申請したところが、思わぬ展開に立ち至った。年々順調すぎるほど事業が拡大し、利益率が高すぎたことが仇になったのか、税務署が社への立ち入り調査を求めてきたのである。

見解の相違もあって松下としては理屈に合わないものと感じられた。「心配で寝られなかった」とも述懐している。しかし、その眠れない夜のうちに、松下は思慮の結果一つの見解に達した。それは、この利益は自分が働いて儲けたと考えるから悩むのである。これは本来国家のものであり、土地も含め、あらゆる財産も帰結するところは国家のもので、現状は便宜上、個人の所有が認められているにすぎない。したがって、本来の所有者であるところの国家がいくら税金をとろうが知ったことではなく、悩む必要もない」というものだった。

翌日訪れた税務署員にもこの考え方を自分なりの信念として話したという。この経験から松下は、自分がこのような公益意識にまで到達し得たことで精神的に楽になり、以降の税の問題についてもゆるぎない考え方を持つて臨めるようになったといっている。

松下が創業五年に満たないうちに、納税を通じて「企業とは何か」を思考したことが早いのか遅いのかは分からない。しかし、企業家は松下のように、諸々の契機を捉えて、企業と社会について何らかの思索をしなければならぬのではないだろうか。

一九七一年（昭和四十六）年、関西財界セミナーにおける講演で松下は、次のように語っている。

結局、企業というものは全部国家のものであって私のものではない。それを私のもの、あるいは私らのもの、あるいは株主のものだということのような考え方でやっているところに問題がある。だから企業は国家から預かっているものであるという観点に立っていっさいをみていこう、そうすれば非常に楽であるし間違いがないと、こういう考えでやってきておるんです。

今、いろいろ企業と社会の関係がともすれば問題になっていますが、これはひとり日本だけじゃありません。自由資本主義の国家においては、とくにそういう兆しがございます。そういう点に対して、われわれ企業者たる者は、はつきりと一つの理念といますか、企業観というものを打ち立てないといかんと思います。

その企業観は、いま申しましたように考えてはどうか。そういうところからいっさいを割り出してものを考えていけば、非常に力強いものが持てるという感じがするんです。また一般国民もそういうった考え方を持つていなければいけないという感じがします。

この講演の最後に松下はさらに言葉を継いで、「企業は社会と別には存在しない、企業と社会は対立でも何でもない、一体のものなのだ、一体でみんなが企業人である、みんなが社会人である、ということだと思います。そういうことをはつきりとこの際に思い定めなくちゃならないと思うのです」と述べている。

こうした論調からも、企業の公共性は、社会の大前提として認識さ

れなければならぬといえよう。

松下のCSR観

松下のCSR観は、そうした企業の公共性から、まず本業で社会に役立つ財とサービスを提供することを第一としている。それ以外の面は、時代の要請もふまえ諸々に派生するものと捉えていた。

一九七四（昭和四十九）年に発表した『企業の社会的責任とは何か？』（非売品）は、田中角栄内閣の日本列島改造論以降、企業の投機的行動に対する批判が高まった時勢に加え、第一次石油ショックによる便乗値上げ、買い占め、売り惜しみが横行して企業への反感ムードが広がったことから、松下なりの姿勢を示す要に迫られ、発刊したものである。

四万字程度の小論だが、先の企業の公器性とその使命を訴えて以降、掲げている項目は、「地球・環境との調和」「公害の防除と絶滅」「過密過疎と企業」「自由な競争で共存共栄を」「国民外交の推進」「社会人の育成」「利益と社会的責任」の七項目である。そして最後に、この責任は経営者が担うことは当然としながらも、企業に属する全社員も等しく負うものであると結論づけている。

近年のCSR論において重要視される点は、環境保全や地域社会への貢献であり、松下もこの点は最初にふれている。市場における公正な態度も当然のこととして、もっぱら松下らしさが強く出ているのは後半の三項目である。

「国民外交の推進」は現代のグローバル化を予見したようであるが、

財とサービスが輸出されるにおいて、当然人材も諸外国に滞在する。そうした海外事業展開の現場において、各国の価値観にそぐわない独善的な行動をとってはならないとし、そうした節度ある姿勢が国民外交となることを強調している。

「社会人の育成」は「物をつくる前に人をつくる」という松下の経営哲学に則したものであろう。

最後の「利益と社会的責任」は企業家たる松下ゆえに発せられる厳しい姿勢ではないだろうか。税をきつかけとして松下に企業の公的責任感が芽生えたことは先に述べたとおりである。企業は責任として税を納めなければならない。もしも利益を上げられず、税を納めない企業があるとすれば、それは資本を提供した社会に対する背信行為である。そんな事態に至っては企業家の沽券に関わると松下はいうのである。企業の利益は即公益、企業こそ社会のプロフィット・センターであることを松下は強く求めている。

企業統治について

松下が社長を務めていた時代には、企業統治のあり方など経営の課題ではなかった。したがって、今現在問われている企業統治の問題に松下がいかなる回答をするか、具体的に予見することはむずかしい。

ただし、松下の経営上の工夫なり試みを社史に則って顧みれば、いくつか松下らしい姿勢というものは散見できる。

たとえば、松下は得意先の顧問として知り合った真言宗醍醐派の僧・加藤大観と一時期起居をともにし、事業の相談をしていた。いわ

ば社外取締役的な役割として宗教家を置いていたのである。企業統治上の工夫というには異例だが、松下が自らの経営判断に対して、第三者的立場の御意見番たる人材を求め、側に置いていたのは、ユニークな姿勢といえよう。

人材の登用に關しても次のような例がある。

一九五三（昭和二十八）年のこと、M & Aにより傘下に入った日本ビクターの社長として、松下は実業経験のまったくない元海軍大将で、学習院院長、外務大臣、駐米大使であった野村吉三郎を起用した。その理由は、野村の人的資質であった。松下曰く、「清廉潔白で、スケールが大きく、茫洋として、しかも感じが柔らかく、一口でいえば人間の偉大さというものを感じさせる」、すなわち組織の上に立つ人物としてふさわしい人格者であったから、と説明している。

また、取締役に元警察官僚を招いたこともある。この官僚は少年輔導のエキスパートで、補導所設立のため一口一百万円の寄付を企業に依頼して回っていたところ、松下から一千万円の寄付を得て設立を実現できた経緯があり、官を退いたのち、松下電器の社会活動担当の役員として迎えられた。内部から昇格した者や、取引銀行から招いた人ではない人材を、専門的実績から役員に登用したわけである。この役員は常務にまで昇格して松下電器の社会活動部門を統括した。

このように、自らへの監査を意識していたこと、組織の長には経営の専門的知識とは別に有徳・公正さを重んじたこと、また現代のCSRの一端を担う社会貢献活動に、然るべきキャリアの人材を外部から招いたことなどから、松下自身が現代の企業統治に通じた行動をとっ

ていたことが分かる。

4 企業倫理とマネジメント

企業倫理観が問われる背景

では、こうしたCSRや企業統治のあり方をきっちり認識し、実行するために企業倫理をどのように構築し、維持・継承すればよいのだろうか。

まずいえることは、企業家・経営者個人の生活倫理、社会倫理がそのまま社としての企業倫理に結びつく社風であれば、極論すれば新たに企業倫理を論じる必要もなければ、勉強会を開く必要もないということだ。

松下幸之助は企業倫理を徹底させるために、特別な組織をつくったわけではない。松下電器における企業倫理は、創業者松下が自らの経営哲学を究め、探求し、「綱領・信条」以下、成文化した種々の経営理念のうちに網羅され、会社に浸透していったといえよう。

高品質で廉価な商品を広く社会に普及させたいといういわゆる水道哲学のもと、公器たる使命の遂行に邁進する企業家として、社会に不実なふるまいをすることは自らの信念に反することだったのである。

経営学上、企業家が企業の資本家と経営者を兼ねている「企業家（資本家的）企業」に分類される企業形態であれば、その企業家なりの価値観がそのまま転用され、その形態が続くうちは高度な倫理意識を維持生成しやすいということが考えられる。

問題は、現代のベンチャー・ビジネスのような若い企業でもなく、それでいてそれなりの規模を持つ中規模以上の企業で、カリスマ的な創業経営者も去り、いわゆるサラリーマン社長が経営をしている「経営者の企業」である（日本の有力企業もこの比率は大きくなっている）。

創業以来、企業倫理が社の経営理念や行動規範のうちに盛り込まれていけばよいが、リーダーシップの弱い組織になってくれば、倫理の維持はむずかしい。加えて、やみくもに利益責任を追及する体質になれば倫理の垣根が低くなってしまいう例も多い。

経営責任者の交代はまた、大きな転機となる。高い倫理意識を有した企業家のあと、違った方針の経営責任者に代われば企業の社内風土も変わる。とくに倫理観は上げるときには非常な努力を要するのに対して、下がるのはいとも簡単だとされる。

ドラッカーの説明

企業倫理について、ドラッカーはこう指摘している。

倫理はあくまでも個々の人間の行動に適用されるものであって、道徳律は、王子も乞食も、金持ちも貧者も、強者も弱者も同じように適用されるとする。ユダヤ・キリスト教の伝統においては、倫理とは、つまるところすべての人間は平等であるということの確認である。創造主が、神か、自然か、社会かは、別の問題である。

しかるに、企業倫理はこの基本公理を否定する。伝統的倫理の主

流の観点からは、企業倫理は倫理以外の何かではありえても倫理そのものではない。

なぜならば、企業倫理は、普通の人間ならば非道徳的でも違法でもない行動が、企業ならば非道徳的となり違法となると主張しているからである。〔すでに起こった未来〕一三七頁〕

たとえば、ある個人が自分の商売の保証を得るために、暴力団に「みかじめ料」を払ったとしてもそう非難されることはない。しかし、企業が株主総会を穏便に進行させようと総会屋に金を払うことは、似たような構図ではあるものの非難される。

これは非常にむずかしい問題である。偉大な経営哲学の持ち主であれば、その個人の信条・哲学をそのまま企業倫理に委ねることができるかもしれないが、その哲学の倫理的正当性はじつはだれも保証してくれるものではない。

ドラッカーはこの企業倫理のむずかしさについてさらにこう指摘する。企業倫理とは、じつは倫理的な規範の問題ではないというのだ。

企業倫理は、企業や企業のエグゼクティブが社会に対して影響力をもつという理由から、彼らに課された社会的責任が彼らの倫理を規定すると言う。まさにそれは、倫理的な規範ではなく、政治的な規範である。〔すでに起こった未来〕一四二頁〕

すなわち、企業倫理を企業家・経営者の立場からいうならば、それ

は単に種々の実情に対して的確なスタンスが過たずとれるかどうか、今風にいえばマネジメントの適切な「現場力」の問題にすぎない、というのである。

企業家の修養か、マネジメントの付帯責任か

こうしてみると、ドラッカーと松下とは企業倫理の捉え方において若干差異がある。

松下ならば、企業の倫理はおそらく組織のトップに立つ人の人格にすべてが帰する。したがって高い倫理性を有している人物に組織を委ねる。日本ビクターにおける野村吉三郎の抜擢などが好例である。それに対してドラッカーのいう企業倫理は個人の倫理性よりも、マネジメントの責任に個人が身を投じるという理屈である。企業倫理はまさに、技術としてマネジメントに付随するもの、あらゆる組織においてなされるマネジメントの社会的責任として把握されるべきものだと考える。ドラッカーによれば、企業そのものがいわばマネジメントに寄託されているのであり、マネジメントは公的に認知される技術として、企業を脅かすような世論や要求を引き起こさせないようにするためのものであるというのである。

日本人はだれがやったという当事者の顔をイメージして責任を考えるが、西洋人は職務における機能不全だと考える傾向があるのではないだろうか。日本人が企業倫理を、屋上屋を架す、当たり前の論点だとする感があるとするならば、それは元来、マネジメントの責任を技術の欠如とはみないで、当事者たる経営責任者の人格に帰すると考え

がちだからかもしれない。

5 企業家・経営者が持つべき姿勢とは

二つの認識と四つのスタンス

以上、ドラッカーと松下幸之助の考え方から企業観と企業倫理のあり方を述べてきたが、最後に今、企業の本質に則して企業家・経営者はどのような姿勢を持つべきかを考える。

ここでは二つの認識と四つのスタンスを提言したい。

一つめの認識とは、いわずもがな企業の公器性である。これは、どんな企業であれ、だれに設立されたものであれ、また設立した企業家の意識がどうであれ変わることがない。先に松下が租税における葛藤をきっかけとしてそれを認識したことを述べたが、松下は妥協したわけでも方便で思いついたのではない。

松下が企業の公器性を説くのは、次の二つの理由があるからだ。一つは、企業の使命たる財とサービスの生産は、社会や人びとの求めから生まれてきていること。もう一つは、事業は突き詰めれば、いわば天下の人、天下の金、天下の土地、天下の物資を使って行なっているのであり、そうした公的な資本を元手にしている以上、社会に寄与、貢献できないことは許されないからである。

またドラッカー的にあらためていえば、組織の社会性である。すべての人間の幸福のために組織は必要不可欠である。そして実際、組織社会が到来している現代においては、企業のみならず組織の公器性は

逃れようのない一つの大原則とならざるを得ない。

したがって、事業の将来性を思うとき、社会における正当性というものを、企業家たる者は、願わくは事業を興すのと同時に意識するとともに、日々の活動の中で折にふれ真摯に捉え直さなくてはいけない。このことをまず強調したい。

利益こそCSRの根本

もう一つの認識は、利益こそCSR遂行の根本にあるということである。昨今の企業の不祥事に対して、利益を優先したばかりに安全性がないがしろにされた、あるいは回収されるべき欠陥商品が回収されず事故が起こったとして、利益優先体質が非難されている。

しかし、CSRの本質を考えた場合、利益の追求がもたらしたものと安易に結論づけるのは問題であろう。利益こそ企業の根本的な社会的責任である。これは松下もドロッカーも訓符を合わせたように強調する。

松下は次のようにいう。

もし利益は好ましくないということで、すべての企業が利益をあげなかつたらどういふことが起こるか、いうまでもなく、国や自治体の税収がそれだけ減って、結局、国民全体が困ることになるわけである。(中略)

そういうことを考えてみると、企業の利益というのはきわめて大切なものであることが分かる。だから企業は、どのような社会情勢

の中にあつても、その本来の使命の遂行に誠実に努力していくと同時に、その活動の中から適正な利益をあげ、それを税金として国家、社会に還元していくことに努めなければならないのである。それは企業にとつての大きな責務だといえよう。

〔実践経営哲学〕五五―五六頁

したがって、利益の追求は企業の義務であり、問題は社会的倫理に反しない儲け方をしているか、そして利益は適正な額かを企業が自省しつつ活動しているかどうかだと松下は指摘する。

一方、ドロッカーはこう表現する。

経済的な業績こそ、企業の第一の責任である。少なくとも資本のコストに見合うだけの利益をあげない企業は、社会的に無責任である。社会の資源を浪費しているにすぎない。業績をあげられないのでは、企業は他のいかなる責任も遂行できない。よき雇用者にも、よき市民にも、よき隣人にもなれない。

〔ポスト資本主義社会〕一八二頁

松下もドロッカーも企業活動はすべて公益につながるものでなければならぬと考える。そして公益を持続可能とするためにこそ、それぞれ「適正な利益を得るべき」(松下)、あるいは「公益の一部を適切な私益として得られるよう調整すべき」(ドロッカー)という。すなわち根本的に、企業は事業益なくして責任を果たし得ないのである。

企業家ゆえの感性

こうした二つの点を十分に認識しつつ、企業家は精進し続けなければいけない。そのために企業倫理をいかに高めるか、また企業統治にどんなスタンスで臨むか、さまざまな工夫があるが、ドラッカーと松下の思考からいえることを以下に四つの姿勢として挙げておきたい。

① 調和を重視する

企業活動はさまざまなステークホルダーとともに築かれていく。それゆえに否応なく葛藤の危機に立たされる。こうした環境下で、企業家・経営者がだれもが納得できる唯一無二の見解をその都度みつめることは不可能に近い。企業内外の主体者同士の価値観は相容れない場合が多々あるからだ。そこで現実をいかに調和させるかという姿勢が重要になってくる。調和の思想がつねに有効であることを悟るべきだといえる。

これは奇しくもドラッカーも松下も同じように指摘している。ドラッカーは、「今日こそ、自由社会の実現のために、調和の概念、単一的でも多元的でもない社会観、すなわち、全体と部分が補完し合うものとしての社会観に立ち返ることが必要」（『企業とは何か』一八頁）と述べている。

また、松下は、もつばら労使関係のあり方に「対立しつつ調和すること」が重要と主張しながら、この考え方は、「いわば一つの自然の理法であり、社会のあるべき姿である」（『実践経営哲学』一三四頁）という見解を示している。企業家としての決断に際して心すべき姿勢

といえよう。

② “世間は正しい”と考える

これは、松下の基本的な一つのスタンスである。松下は自らの経営判断の是非を世間がどうみているかに託していた。もちろん、世間を構成する個々の人間は正しくないこともある。また誤った世論が一時まかり通ることもある。しかし、正当性が貫かれていれば、最終的には世間はそれを受け容れてくれる。またそう考えなければ、経営はつねに不安に包まれた状況下に置かれることになる。それは健全な経営の姿ではないと松下は考えた。

日頃から“世間は正しい”と認識し、自らにはつねに“何が正しいか”という問いかけを課すことが重要といえよう。そうした姿勢から、松下のようにある種の経営哲学が醸成されていくのかもしれない。

③ 自分の倫理と企業倫理は別物と考える

ただ、“世間は正しい”とすることはよいとしても、企業倫理のあり方については、ドラッカーの指摘したことをより深く受け止めておくことが重要である。「企業倫理は、普通の人間ならば非道徳的でも違法でもない行動が、企業ならば非道徳的となり違法となり得る」という見識である。

このことから企業家・経営者として日々注意しなければならないことは、“昨日の会社と今日の会社は違う”ということだ。かつては零細企業であっても、大企業となれば求められる社会から要求や問われる倫理はいつの間にか違ってくる。従業員千名を越えた企業なら、あるいは売上百億円を越えた企業ならば然るべきであるといった倫理が

新たに付加されてくる。企業が生成発展する限り、問われる倫理もおのずと変わらざるを得ないのである。

こうした課題に対して、ドラッカーは「分別の論理」を説く。日常的にいう「分別」と意味は同じだが、ドラッカーは分別を最高の教義としたアリストテレスにまで遡って、こういうのである。「分別の倫理は、何が正しい行動かを明らかにしはしない。単に、何が間違った行動かは明らかはずだとするだけである。もしわからなければ、それはすでに問題であって、避けるべきものだとする」(「すでに起こった未来」一四八頁)

さまざまな事象に対して、非を悟れる感性ともいうべきか。

④イノベーションに努める

また、企業家・経営者が事業において大きな展開を起こすのに必要なのはイノベーションだとされるが、このイノベーションはCSRや企業統治にも活かせることを忘れてはならない。

ドラッカーは次のようにいう。

社会の問題を事業上の機会に転換する最大の機会は、新技術、新製品、新サービスではなく、社会の問題そのものの解決、すなわち事業としての社会的イノベーションにある。成功を収めた企業の秘密は、そのような社会的イノベーションにあった。

〔『マネジメント』エッセンシャル版』一九八頁〕

ドラッカーが挙げる例はヘンリー・フォードの話である。フォード

は労働争議がさかんで、失業者があふれた時代に、平均三倍の日当を保証し、労働者を大量に雇用した。そして、地道に熟練性を高めることのでかえってコストの節減に成功し、事業を拡大することができた。フォードは製造のイノベーションとともに、裕福な労働者、中産階級を社会に誕生させたという点で大きく社会に寄与したわけである。

また松下は、夏から秋にかけて日本に被害をもたらす台風について、こんなことを述べたことがある。

時速百キロの風速と、樹木や家を倒した風圧を利用し、また台風のもたらしてくれる膨大な雨量を活用して、風圧は動力に、雨量は電力にとそれぞれに利用したならば、私たちの生活はどれほどゆたかになることでしょう。

もしこのことに成功したならば、台風はもはや恐るべきものではなく、逆に私たちに利益を与えてくれる貴重な資源にかわります。しかも災害は絶無になるのです。

その意味において、この貴重な資源を活用するために「台風産業株式会社」というものが生まれてきてもよいと思うのです。こんなふうに考えたならば、何一つとして資源でないものはありません。(一九五三(昭和二十八)年十一月、松下電器社員向けパンフレットのなかで)

松下の「台風産業株式会社」を荒唐無稽のものと考えてはならない。つまり、社会問題そのものを解決し得る根本的なイノベーション

を発想し、事業を実現したとき、企業は錦の御旗を持ってCSRを実現していることになるのである。社会に対して何ができるか。フォードや松下のような奔放でしたたかな発想にこそ、企業の可能性は広がるのである。

以上四点のほか、最後にあらためて強調しておきたいことは、企業活動のさまざまな点で、人間第一主義が貫かれなければならないということである。問題が生じたときに、顧客はもちろんのこと、従業員に対しても被害が及ぶことは本来許されない。

いかなる事態にもそうした鉄則が守られるかどうか、企業を構成するすべての人びとに課せられていることを忘れてはならない。その意味では、企業観は企業家・経営者だけが確立すればよいのではなく、社会全体で広く議論されることがますます重要になっていくのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・堺屋太一「組織の盛衰」PHP研究所、一九九三年
- ・岡本享二「CSR入門」日経文庫、二〇〇四年
- ・P・F・ドラッカー／上田惇生・佐々木実智男・田代正美「訳」『ポスト資本主義社会——21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社、一九九三年
- ・P・F・ドラッカー／上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美「訳」『すでに起こった未来——変化を読む眼』ダイヤモンド社、一九九四年

・P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー選書④「新訳」現代の経営』（下）ダイヤモンド社、一九九六年

・P・F・ドラッカー／上田惇生「編訳」『マネジメント「エッセンシャル版」——基本と原則』ダイヤモンド社、二〇〇一年

・P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『企業とは何か——その社会的な使命』ダイヤモンド社、二〇〇五年

・松下幸之助「私の行き方 考え方」PHP文庫、一九八六年

・松下幸之助「縁、この不思議なるもの——人生で出会った人々」PHP文庫、一九九三年

・松下幸之助「実践経営哲学」PHP文庫、二〇〇一年

・松下幸之助「経営心得帖」PHP文庫、二〇〇一年

・松下幸之助「企業の社会的責任とは何か？」「復刻版」PHP研究所、二〇〇五年

・PHP研究所編「松下幸之助 発想の軌跡」PHP文庫、一九九七年

（わたなべ・ゆうすけ PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部主任研究員）

【研究ノート】

「人間宣言」と「新しい人間観」に関する試論

坂本慎一

序

松下幸之助は、自らの主著を昭和四七（一九七二）年発刊の『人間を考える』であるとした¹。この書における「新しい人間観の提唱」²は、その中心部分である。これは、昭和二六（一九五二）年に『PHP』誌上において発表された「人間宣言」³をその原型としている。

ここでは、これらを二つの前提に基づいて考究し、論文未滿の「研究ノート」としたい。その二つの前提とは、

第一に、古今東西、どんな思想家も、大量の古典を読破するなど
の専門的訓練によらず、新しくかつ普遍的な思想を形成しえな
かった

俗に、希有な人生を送った人はその経験によって、普遍的な哲学を築き上げると解釈されることがある。しかし、思想の歴史に照らし合わせれば、普遍性の高い哲学や思想が、高等教育や特別な宗教的・思想的訓練を受けていない一個人の人生経験だけから生まれるというこ

とは考えにくい。その人間の経験がどんなに希有であっても、それはやはり一人の人間の経験に過ぎず、何千年にもわたる先人の知恵の蓄積である古典を、本質的に凌駕することは到底不可能である。新しくかつ普遍的な思想は、その形成に際して古典の大量の読み込みなど、思想家としての専門的な修行を不可欠の要因とする。こうした努力が可能なのは、若い頃からこの種の訓練や修行に相当な時間と労力を注ぎ込んだ特殊な人たちだけである。ここでは、こうした人を「専門的思想家」と呼びたい。新しくかつ普遍的な思想の成立は、この専門的思想家の存在を不可欠とするのである。

第二に、幸之助による「新しい人間観の提唱」は、新しい思想であり、専門的思想家に匹敵する普遍性を有する

幸之助の「新しい人間観の提唱」を、幸之助個人の思いつきによる不十分な思想と判断する人もいるかも知れない。しかし、ここでは前提として、この思想は十分な普遍性を有していると考えたい。また、幸之助はこれを「新しい」としたが、やはり何らかの新しいさがこの提唱には存在することも前提としたい。

この二つの前提を満足させるために、二つの解釈が想起される。それは、幸之助が「新しい人間観」を提唱するにあたって、専門的思想家に匹敵する訓練を積んでいたか、専門的思想家の思想を非専門的な思想家として可能な限り応用したということである。前者は、若い頃から商工業に従事していた幸之助には難しい。つまり、前記の二つの仮定から、幸之助による新しい人間観の提唱は、専門的思想家の思想を可能な限り応用したり、修正を加えたりしたものという見方が導き出される。以下、この前提に沿って議論したい。

1 「人間宣言」と「新しい人間観」の検証

「新しい人間観」の原型となったものは、昭和二六（一九五二）年、『PHP』第五〇号二頁において発表された「人間宣言」である。原文は次の通りである。

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、絶えず発展する。万物は日々に新たであり、生成発展は自然の理法である。

人間には、この宇宙を支配する力が、おのおのの本性として与えられている。すなわち、人間は絶えず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたるそれぞれの使命を見出しながら、これを活用することによって、自身の繁栄を生み出すことができるのである。

かかる人間の権能は、自然の理法に従って、宇宙根源の力が

ら与えられたものである。それは絶対至上の命令である。これこそは、人間に与えられた天命と名付けてもよいであろう。

この天命が与えられているために、人間は宇宙の支配者となり万物の王者となる。即ち人間はいわば神の代行者の如き地位に立ち、善悪を判断し、是非を定め一切のものの存在理由を明らかにする。そして何者もかかる人間の判定を否定することはできない。

まことに人間は偉大である。宇宙一切のものが人間に奉仕し、その繁栄に役立つべく待機する。

しかしながら、かかる人間の偉力は、一人の力では到底これを發揮することはできない。すべての人の智慧があますところなく融合され、それが真の衆智として生かされるときに、人間に与えられた天命は、はじめて生き生きと發揮される。大なる智慧も小なる智慧も、すぐれた智慧も劣れる智慧も、すべて自由に平等に、何のさまたげも受けずして融合され活用されるとき、衆智はその社会を支配する叡智となり、いわば神の意志を象徴するものとなるのである。

従って衆智こそ、人間の逞しさを発映する最大の武器である。宇宙の支配者となり、万物の王者として君臨し、すべてを人間の繁栄のために役立たすことのできる唯一最大の武器は、実にこの衆智である。

繰返して言う。人間はまことに偉大な存在である。お互に、この人間の逞しさを知り、その天分を自覚し、衆智を高めつつ、生

成発展の大業を営まなければならない。そこに初めて、繁榮の生活が生れ出てくるであろう。

この主張の重要な点は二点ある。第一に、「人間は万物の王者」と述べ、人間中心説を唱えていること、第二に「衆智」（以下、「衆知」）を集めることの重要性を唱えていることである。

この「人間宣言」をさらに発展させ、昭和四七（一九七二）年、幸之助は「新しい人間観」を提唱した。原文は次の通りである。

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。

人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたるそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の眞の繁榮を生み出すことができるのである。かかる人間の特性は、自然の理法に従って与えられた天命である。

この天命が与えられているために、人間は万物の王者となり、その支配者となる。すなわち人間は、この天命に基づいて善悪を判断し、是非を定め、いつさいのものの存在理由を明らかにする。そしてなにもかかると人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である。

このすぐれた特性を与えられた人間も、個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない。人間はつねに繁榮を求めつつも往々にして貧困に陥り、平和を願いつつもいつしか争いに明け暮れ、幸福を得んとしてしばしば不幸におそわれてきている。

かかる人間の現実の姿こそ、みずからに与えられた天命を悟らず、個々の利害得失や知恵才覚にとらわれて歩まんとする結果にほかならない。

すなわち、人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に發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つて天命を生かすのである。まさに衆知こそ、自然の理法をひろく共同生活の上に具現せしめ、人間の天命を發揮させる最大の力である。

まことに人間は崇高にして偉大な存在である。お互いにこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業を営まなければならない。

長久なる人間の使命は、この天命を自覚実践することにある。この使命の意義を明らかにし、その達成を期せんがため、ここに新しい人間観を提唱するものである。

この「新しい人間観の提唱」は、「人間宣言」と同様に、人間中心

説を主張し、衆知を集めることを重視している。さらに「人間宣言」にはなかった「物心一如の繁榮」という言葉が盛り込まれている。

「人間は万物の王者」と似た主張は、儒教など古代中国思想全般に見られる発想である。『書経』の泰誓上に「此人は万物の靈なり」とあり、『荀子』の王制篇には、「人は氣あり、生あり、知あり、またかつ義あり。故に最も天下の貴となすなり」とある。

また仏教にも、釈尊の教えを最も良く理解できる存在として人間の尊さを説くことはある。俗に言う「馬の耳に念仏」も、念仏は馬より人間の方が良く理解できることを前提にしている。「人間は万物の王者」という主張は、特にこの点を強調したという意味では個性があるものの、その発想自体は日本思想上、特に新しいものではない。

「衆知」を集めることの重要性は、類似的思想を既に儒教が強調している。『論語』の公治長篇には政治家のあるべき姿として「下問を恥じず」とあり、衛霊公篇には「人を以て言を廢せず」とある。どんな身分の人からも教えを請うことの重要性は、『論語』が重視したことであった。国内の「衆知」を集めることは、儒教における政治論の基礎であると言って良い。

ただし、儒教の場合、その「衆知」は、同じ時代の国内に限られる。過去の様々な思想については、「先王の道」など一部だけが価値のあるものとされ、その他の過去の思想は必ずしも価値のあるものとは認められない。

「人間宣言」や「新しい人間観の提唱」において最も注目すべき点は、「衆知」に進歩概念を含ませていることである。「人間宣言」では、

「衆智を高めつつ、生成発展の大業を営まなければならない」とされ、衆知と進歩概念の連関が示唆されている。「新しい人間観の提唱」では、「古今東西の先哲諸聖」の知をも集めることが明言され、またそれによって人間の知恵が「高められつつ融合されていく」ことが示されている。この発想は、これまでの日本思想上、ありそうでなかった発想だった。

幸之助によると、人間は知恵を蓄積しながら進歩して行く存在である。幸之助は「衆智は絶えず高めなければならぬ」と述べ、未来に向けて衆知が高まって行くべきだと主張する。この考えによれば、一〇〇年前の人間の衆知よりも、現在の衆知の方が優れたものになるはずであり、現代よりも一〇〇年後の衆知の方が優れたものになるであろう。過去の蓄積を重視している点で幸之助は伝統主義者であり、これからの蓄積を重んじている点では進歩主義者である。

通常の伝統主義は、現在の否定のうちに過去を賞賛する傾向が強い。特に儒教にとつて、もどるべき原点はるか古代にあり、理想化された古代に比して現代は劣った時代であると解釈される。

また、通常の進歩主義（例えば社会主義）は過去の否定のうちに現在を礼賛するか、現在の否定のうちに未来を礼賛する。この見方によると、過去は間違った時代だったのであり、未来に比べれば現代は誤った時代になる。この種の進歩主義は、歴史を描く際には過去を暗黒時代と解釈することが多い。

一方、幸之助は過去の知性を否定せず、積極的に意義を見出そうとする。さらに過去の肯定のうちに現在の衆知を肯定し、現在の肯定の

うちに未来への希望や目標を語るのである。

幸之助の主張は、過去の衆知を肯定しつつ進歩概念を強調する。過去を肯定しつつ現代を否定するこれまでの伝統主義とは、この点で大きく異なる。進歩を主張しつつ、過去を否定するこれまでの進歩主義ともやはり異なるのである。この意味で、幸之助の伝統重視と進歩概念は新しい見方と言える。

また、「人間宣言」の解説として、幸之助は「多数智は衆智ではない」と言っている。現代人だけの多数決では真の衆知にはならないと考えたのである。後にもう一度考察するが、この発想は、通常は専門的思想家しか考えないと行って良いほど、民主主義の核心をつく主張である。

衆知による発展と人間中心主義を結びつけた思想は、過去の日本に存在しなかった。「新しい人間観」の思想的重要性は「人間は万物の王者」という部分よりは、「衆知」と進歩概念を結びつけたところにあると言える。

2 高嶋米峰、友松圓諦と松下幸之助

筆者によるこれまでの研究で、幸之助によるPHP運動は、友松圓諦による真理運動をモデルとした可能性が指摘された。圓諦の真理運動は高嶋米峰らによる新仏教運動を継承したものであり、新仏教運動、真理運動、PHP運動は、近代資本主義における勤労を修行や社会改良の一環であると解釈している点、「物心一如」を基本としている点、

聖徳太子を奉賛している点などで共通している。

戦前のラジオに最も多く出演した米峰や、ラジオ講話によって時代の寵児となった圓諦は、当時のラジオリスナーにとって周知の存在であった。彼らの活動によって仏教は、昭和初期に「仏教ルネッサンス」と呼ばれるほど興隆した。

圓諦がラジオ番組『聖典講義』で「法句経講義」を放送した昭和九（一九三四）年三月の時点で、全国の世帯あたりのラジオ普及率は一三・四％である。国民全体から見れば、ラジオリスナー自体は、まだ少数派であった。

しかし、既にラジオ受信機の販売を始めていた幸之助は、彼らの思想を十分に知り得たと考えられる。圓諦による真理運動は、昭和初期の大阪で特に大きな盛り上がりを見せていたため、幸之助は実際に真理運動にも接触していた可能性が高い。

米峰と圓諦は、ここで言う専門的思想家の要件を十分に満たす人物である。この論考の最初に掲げた二つの前提からすれば、幸之助はこれら専門的思想家に代わって思想を創始することはできないが、自らの人生経験に照らし合わせてそれらの思想を応用したり修正したりし、より意義あるものとすることはできる。

米峰は、恐らく諸行無常の概念を生成発展と結びつけて解釈した最初の思想家である。彼の中で、この主張はラジオに出演し始めた大正一四（一九二五）年頃から見られるものである。また、「物心一如」も、かなり高い確率で同じ頃米峰が作ったと思われる言葉である。米峰は、井上円了の影響と自身の実業経験から、経済重視の思想を展開

した思想家であった。生成発展と諸行無常を結びつける思想は、圓諦にも相続されている。

ところが、米峰は人間中心説に関しては否定的であった。米峰は、動物愛護の観点から、「人間は万物の霊長」とする発想に対してしばしば否定的な態度をとっていた。この点に関して言えば、米峰と幸之助には不連続性があった。

一方の圓諦は、人間中心説を主張の根本に据えていた。『法句経』の第一八二番を「人の生をうくるはかたく」と訳した圓諦の人間中心説は、当時ラジオ受信機を持っている全ての人が聞いたと言われる昭和九（一九三四）年三月放送の「法句経講義」で、既に主張されていた。戦後は、幸之助が「人間宣言」を発表する一〇号前、『PHP』第四〇号において、圓諦は「人の生をうくるはかたく」を再度主張している。『PHP』誌にもこの主張が掲載されていることから考えて、圓諦の人間中心説は幸之助が知り得た思想であった。

『法句経』のこの部分を特に強調したのは、必然と言うよりは、圓諦独自の読み方による可能性も否定できない。『法句経』第一八二番は、圓諦によって注目されるようになったのではないか。圓諦は、人間中心説を主張する際に、福田行誠が「人界に生れ出たる思い」を述べたとしてもあるが、これは行誠の中で特に中心的な主張であったかどうか判定しがたい。行誠のこの主張も、圓諦が特に注目して発掘した可能性はある。つまり、人間中心説が最初であり、そのうえでこれらの仏教的典拠から人間中心説に近い発想を独自に抽出したのではないか。少なくとも『法句経』や行誠の主張を普通に読めば、これら

から人間中心説を見出すことは比較的恣意的な作業である。

若き頃の圓諦はヨーロッパに留学しており、ヨーロッパのヒューマニズムに触れる機会があったと想像される。留学中の圓諦については、資料が少ないので推測するしかないが、彼がヨーロッパのヒューマニズムから刺激を受け、同様の思想を仏教の中から探したと見なすこともできる。この体験は、少なくとも米峰にはないものである。

幸之助と比べると、圓諦の場合は生成発展の主張と「人の生をうくるはかたく」という人間中心説の連関が必ずしも明白ではない。二つの思想は、圓諦の中で別々に主張されている感が否めない。

米峰と圓諦の主張を総合して整理すると、そこで初めて過去の蓄積を踏まえた進歩思想や、それらと人間中心説の融合が見出される。圓諦はこれらを結合させた主張を思想の中心に据えたとしても不自然ではなかったが、そのような思索を十分に行なわなかった。この意味では、圓諦の思想は未完成であったと言えるかも知れない。

幸之助が両者の強い影響を受けたものとすれば、両者が不十分にか言い得なかったこれらの思想を整理し、思想の根本として「人間宣言」や「新しい人間観」を提唱したと考えることができる。この程度ならば、専門的思想家ではない幸之助にも、十分に可能な作業である。この論考の最初の二つの前提から考えれば、幸之助が米峰や圓諦から影響を受けつつ、こうした思想的作業をしたのが最も自然な解釈となるであろう。

しかし、この解釈の場合、最大の難点となるのは、米峰や圓諦の表現と「人間宣言」の表現が大きく異なることである。思想的内容は類

似しているとしても、表現が異なることは見逃せない。この点は後にもう一度取りあげたい。

3 当時の思想状況

日本国憲法の公布から五年ほどたった当時、サンフランシスコ講和会議を目前にひかえ、『PHP』第四七号では、憲法の改正が議論されている。前年には朝鮮半島情勢をにらんで警察予備隊が設置されており、軍隊の放棄を唱えている日本国憲法の修正が意識され始めた頃であった。幸之助は「PHPのことは(三十五)」として「憲法の淵源」を書き、憲法について論じている。その他にもこの号では金森徳次郎「憲法は変わってよいか」、小林珍雄「憲法の硬軟」、俵静夫「憲法改正の限界」など、憲法改正に関する論考が掲載されている。

日本国憲法において強調された思想は、主に四つあると考えられる。第一に基本的人権、第二に主権在民(いわゆる「民主主義」)、第三に象徴天皇制、第四に戦争放棄である。このうち、「人間宣言」と関係があるのは、基本的人権と主権在民である。基本的人権は、当時の日本において様々な思想家によって儒教や仏教に沿う形での解釈が試みられていた。圓諦の「人の生をうくるはかたく」も、戦前から圓諦が強調した思想であるが、戦後において改めて主張したのは、新憲法の基本的人権との関わりを想像して良いであろう。また、主権在民も、より広くは「衆知」の概念と重なるところが多く、幸之助が「多数知は衆知ではない」と主張したのも、民主主義の理解に一石を投じる意

図があつたのではないか。

「多数知は衆知ではない」という主張は、「衆知」に過去の思想を含ませることが最も重要な点である。現代人だけの多数決ではなく、過去の衆知の重要性もこの主張は認めている。この発想は、過去の思想の価値を良く知る人でないと考えにくい。過去の思想とは、古典であり、古典の価値を良く知る人は、これを大量に読み込んでいる専門的思想家に他ならない。つまり幸之助の民主主義に関する議論は、専門的思想家の影響を思わせるのである。

このことから、次の推測も成り立つ。

推測1、当時「民主主義」を「衆知を集める」と表現した専門的思想家のいた可能性がある

推測2、当時「民主主義」を歴史的蓄積と連関づけて論じた専門的思想家のいた可能性がある

今回の調査では、戦前の幸之助の発言の中に「衆知」や「衆智」という表現を見つけることはできなかった。本稿では、幸之助が「衆知」や「衆智」という言葉を使い出したのは、戦後であると判断したい。従って、幸之助は、戦後の知識人の言説から影響を受けて「衆知」や「衆智」という言葉を使い出したのではないかと思われる。

その知識人は、恐らく民主主義を儒教に引きつけて解釈した人ではないだろうか。「衆知」は後期水戸学の藤田東湖などが主張したように、漢文的素養を想起させる表現であり、儒教的民本主義と呼ばれる

思想と多くの部分で重なっている。

推測2については、特にトクヴィルによる民主主義批判（いわゆる「多数者の専制」）が、専門的思想家の間では最も有名と思われる。日本でも『春秋左氏伝』やこれを重視した亀井南冥・昭陽の学が同様の議論をしていたが、この時期にこうした議論が改めて盛んになったとは考えにくい。むしろこの時期は欧米的発想がもてはやされる傾向にあったので、トクヴィルを日本へ紹介しつつ、当時の状況に合わせて民主主義を議論した人がいたのではないか。

この議論は、過去の知恵を重視する発想であり、大衆民主主義を避ける知恵であった。当時の日本はまだ混乱が続き、労働争議が激しかったことから考えても、大衆の横暴が民主主義の名の下に正当化され易い状態であった。「多数知は衆知ではない」という幸之助の主張は、専門的思想家による言説を通じないと発想しにくいと思われ、これは類似の主張が当時の言論界にあったと推測されるのである。

また、「人間宣言」にはある疑問も想起される。もし幸之助が「人間は万物の王者」と主張しただけならば、必ずしも衆知と進歩概念を含ませた歴史観を述べる必要はない。また逆に衆知と進歩について論じたければ、人間は偉大な存在だと述べる必要はない。なぜ幸之助は「人間宣言」において、人間の問題と歴史の問題の二つを連関させて論じているのであろうか。

幸之助は専門的思想家ではなかったから、このように二つのことを同時に言うようなまとまりの悪い主張をしたという解釈も一応は成立する。しかし、本稿の最初に設けた第二の前提から、何らかの意図や

論理的必然性があつて、このような主張になったと考えたい。

憲法改正が議論されていた当時の状況を特に重視するならば、この憲法の歴史観と人間観について考えてみる必要がある。第九七条は、この意味では重要な条文と言えるかも知れない。第九七条は次の通りである。

この憲法が日本国民に保障する基本的人権は、人類の多年にわたる自由獲得の努力の成果であつて、これらの権利は、過去幾多の試験に堪へ、現在及び将来の国民に対し、侵すことのできない永久の権利として信託されたものである。

基本的人権を謳ったこの条文は、内容的には「国民は、すべての基本的人権の享有を妨げられない。この憲法が国民に保障する基本的人権は、侵すことのできない永久の権利として、現在及び将来の国民に与へられる」としている日本国憲法第一条と重なっている。いかに基本的人権が重要であろうと一つの憲法の中に二回も書くことは不自然である。

それでもあえて挿入された意義を考えると、ここで重要なのは人権の思想ではなく、過去の数多の思想を否定的に捉えるその歴史観であろう。この条文によれば、人権は価値ある思想だが、過去の多くの人間はそれを「獲得」していなかったという。過去の多くの間違った思想は人権という普遍的で絶対的な真理に対して「試験」を与えたことになつている。「自由獲得の努力の成果」を強調するということは、

過去の人間は自由ではなく、圧迫されていたことが前提となっており、過去の人々は誤った思想の持ち主か、その犠牲者であったことになる。これは、日本の思想史をほとんど把握していないうえでなされている主張である。⁵¹⁾

つまり第九七条は、ある種の人間観と共に多くの過去の思想を否定的に見る歴史観が混在しているようである。唯一絶対的な真理が過去の一人の人にだけ理解され、それが数多の間違った思想から「試練」を加えられながら、それらの間違った思想を駆逐して行くという歴史観が背後に存在するのである。

もしこうした解釈が、当時の知識人の間に存在したとすれば、「いっさいを容認する」と考える幸之助が、これに異議を唱えようとしたことは十分に考えられる。幸之助にとって、正しい主張とは、衆知を集めながら求めて行くものである。過去の多くの思想も「容認」されるべきであり、邪悪なものとして駆逐されるべきではない。さらに「衆知は絶えず高めなければならぬ」という考えからすれば、未来の人間が現代人よりも優れた知恵を持つことは当然であり、現代人が「侵すことのできない永久」の答えを持つことはありえない。この条文の発想は、幸之助の目的には現代人の傲慢に見えたかも知れない。

基本的な人権が人間の尊厳を謳うものであるならば、幸之助もそれには賛成したはずである。しかし、日本国憲法の唱える基本的人権は、幸之助にとって受け入れがたい歴史観が付随したものだったのでないか。幸之助が、これをより妥当な歴史観と習合したいと考えたならば、人間観に歴史観を含ませた思想を模索したとしても不思議ではな

い。それは、専門的思想家に刺激を受けた幸之助による基本的人権の再解釈の試みと言っても良い。サンフランシスコ講和会議を目前にひかえ、憲法改正が議論され始めていた当時において、「人間宣言」は今後の新憲法の根本となる人間観と歴史観を考えようとした可能性がある。

4 「人間宣言」の表現

思想はその内容もさることながら、表現も専門的思想家でなければ、創造することは難しい。思想そのものの形成よりは比較的容易ではあるにせよ、表現も古典を読破した専門的思想家から借りた方が自然で無理のないものとなる傾向にある。

幸之助は、文字の読み書きがそれほど得意ではなく、自身の思想を声で表現することの多かった人物である。一方、「人間宣言」は、幸之助が自身の思想の根本を、最初から文章で表現しようとしたもののようにある。それは当時の幸之助にとっては、珍しい表現方法であったと考えて良いであろう。

「人間宣言」が文字による表現であることから、ここでは幸之助が読んだと思われる文章から類似の表現を探してみたい。彼が読んだ可能性の高い書物と言えは、その直前の「PHP」誌である。⁵²⁾ その中でも、「人間宣言」の一号前、「PHP」第四九号に掲載された、吉川幸次郎の「中国に於ける人間——人は万物の霊である——」は興味深い。⁵³⁾ その一部を抜粋してここに紹介する。

万物、それはすなわち自然といいかえてもいいのであるが、万物はみな同じ方向にむかっている。その方向を「道」とか「理」というのであって、それは要するに物みなが秩序を保ちつつ、おたがいに生存してゆくという方向である。

その代表は、天であって、日月は秩序ある運行をすることによって、昼を生み、夜を生み、春を生み、夏を生み、秋を生み、冬を生む。そうして、それによって生物は生育する。

ところで人間も、万物のひとつ、自然のひとつであるから、おなじ方向をもっている。だからこそ人間は、うまれながらにして善を好むのである。

かく人間をもふくめて、万物はみなおなじ一つの方向に向っているとすれば、大きくその背後にあつて、そうした方向を生む力はないか。他の国の人々ならば、そこに神を考えるところである。しかし中国人はそうは考えなかつた。神、死んでからの世界、そうした見も聞きも出来ないものを、道理の尺度として考えることは、きらいであつた。

では道理の尺度となるものは、何か。それはほかならぬ人間である。一ばん人間に近い人間そのものであつた。道理は遠いところを求めなくても、人間そのものの中にあるのだから、人間が即ち人間の尺度になる。「道は人より遠からず、人より遠き者は道に非るなり」

ところでそう考えて見れば、人間は道理の尺度となり得る性質をもっている。少くとも道理の代表となり代弁者となる資格をもっている。植物はうごかない。動物はものをいわない。人間はうごき、ものをいう。つまり自然の道理を、自然の選手としておしすすめ得る。

この吉川の主張は中国の思想の紹介としているが、より正確には宋学の紹介と言つて良い。言いかえれば、朱子学や陽明学の宇宙観と人間観の基礎となる部分を分かり易く説明しているのである（陽明学は明代の学であるが、宇宙観は宋学的である）。宋学は、禅学と儒学を習合した思想であり、儒教と仏教を合わせたような宇宙観と人間観を持つ。

この吉川の説明は、「万物」「人間」など、「人間宣言」と同様の単語が出現する。万物を同じ方向に向かわせる「力」として神を考えることも似ている。違いを言えば、吉川は「道理」を述べるのに対し「人間宣言」は「理法」としていることなどもあげることができるが、いくつかの表現を参考にする程度ならば、人間中心説などの主張も似ているので、十分に連関を考へうる文章である。

吉川と「人間宣言」の内容における最大の相違は、吉川が衆知を集めることの重要性を説いていないことである。やはり「人間宣言」の最も画期的な部分は「人間は万物の王者」ではなく、「衆知を集める」であることが、ここでも確認できる。

また「人間宣言」は、「まことに人間は偉大である」と述べ、「新し

「人間観の提唱」には「まことに人間は崇高にして偉大な存在である」という表現がある。これについても「人間宣言」直前の『PHP』第四六号に、評論家の大久保恒次が「死して生れよ」という文章の中で「人間は偉大な存在です」と説いていることが確認できる。³³大久保のこの主張にはどのような思想的淵源があるのか不明である。これ自体も別な専門的思想家による主張が背後にあると予想されるが、ここでは深入りしない。

幸之助は、「人間宣言」の文言を考える際、様々な文章を参考にしていたであろうが、直前の『PHP』誌に掲載されていた文章も、その有力な候補と考えて良いのではないか。もちろん、有識者に直接教えを請うなど、様々な方法がとられたと推測できるが、一つの方法として、直前の『PHP』誌から有意義と思われる表現を抽出し、「人間宣言」の文言を考えた可能性がある。

では「宣言」とは何であろうか。「人間宣言」はなぜ「宣言」という表現なのであろうか。「宣言」という言葉は、その後の幸之助の言葉の中に余り見当たらない。昭和三一（一九五六）年の「五ヶ年計画」も「五ヶ年宣言」という名称にはならなかった。昭和三六（一九六一）年のPHP研究再開の時や、昭和五四（一九七九）年の松下政経塾設立の時も、「PHP再開宣言」とか「政経塾宣言」という表現をしていない。「人間宣言」を改稿したのも「新しい人間観の提唱」である。この時期の幸之助には、特に印象に残る出来事があったため、「宣言」という表現を用いたのではないだろうか。

一見すると「宣言」は、「共産党宣言」など左翼思想を想起させる

言葉である。また、昭和天皇による昭和二一（一九四六）年元旦の「新日本建設に関する詔書」は、左翼系の思想家やマスコミから、「天皇の人間宣言」と呼ばれた。³⁴幸之助の「人間宣言」も、あるいはこうした表現の影響を受けているかも知れない。しかし、幸之助が、「天皇の人間宣言」という当時の左翼系の俗語を使って、自分の思想の根本を表現するであろうか。しかも、幸之助の「人間宣言」は「天皇の人間宣言」より数年経過している。ここでは、直前の『PHP』誌に、何か別の手がかりがないか探ってみよう。

『PHP』第四六号には、幸之助が昭和二六（一九五二）年一月一日から四月七日にかけてアメリカに渡り、様々なことを見聞して大いに刺激を受けた様子が「雑信」として紹介されている。³⁵幸之助は「米国に来て非常に得るところがありました」とか「アメリカの社会については、具体的なことは別として、大体見当がついたと思われる」と述べている。アメリカに渡った幸之助は、その滞在から多くのものを吸収したようである。³⁶

もし幸之助が、アメリカという国の根本について質問する機会があったのなら、当然のことながら、幸之助は「アメリカ独立宣言」について説明を受けたはずである。「アメリカ独立宣言」は多くのアメリカ人やアメリカ通の日本人が知っていることであり、専門的思想家だけでなくとも、その説明は十分に可能である。

つまり、「人間宣言」の「宣言」という言い方は、「アメリカ独立宣言」から刺激を受けた可能性もある。

この時期は、左翼系の思想家が「宣言」という言葉を好んだ時期で

はあるが、「人間宣言」の直前に、幸之助がアメリカの文化に触れて大いに刺激を受けていた事実も看過できない。後の幸之助がほとんど使わなかった「宣言」が、この時期では思想の根本を示す言葉に用いられていることから、これは直前のアメリカ滞在も考慮に入れることができるのではないだろうか。

5 友松圓諦による「人間宣言」評価

『PHP』第五二号は「人間宣言を批判する」という特集が組まれ、様々な方面の識者が「人間宣言」について論じている。友松圓諦も、そうした識者の一人として論考を寄せている。圓諦は「手離してはいけない」という題で次のように述べている。

「人間宣言」の「人間」という言葉は仏典から出ているが、単数ではなくて複数、しかも相互の関連性を意味する。この宣言の後段に出ている「衆智」において正しい「人間」の意味が成立するのである。単なる個人は往々にして善悪の判断をあやまり、是非の判定にくるい、一切のものの存在理由をさえ殺すことがあるのである。こうした「個」の陥り易い誤謬を修正してくれるものは、「真理」と、その「真理」を身をもって体験した偉大なる個人、すなわち天才とである。

仏教では釈尊を「両足尊」として尊敬し、帰依する。それは自らを卑下することなくして、むしろ、各自の中に「仏性」のあ

ることに感奮することを要望する。禪門で「見性成仏」といつているのは自らの中に偉大なる天才の萌芽を発見し、これを現成するのである。浄土門が「念仏」することは凡下の自分の中に「両足尊」たる仏陀が光被し、自分の中に偉大なものが約束されていることを確信する仏凡融合のすがたである。自らの一寸の生長は釈尊成仏のすがたであるとうけとってこそ、われの榮は神の榮、われの歡喜は仏陀の歡喜となりうる。人類の生長のすがたはそれゆえに仏力の拡大であり如来の聖業の一步前進である。その意味で「人間はいわば神の代行者の如き地位に立つ」ことができるのではあるまいか。「天命」をうけとる者にのみ、その代行者たるの榮誉は与えられる。万が一、手離して生物としての人間の上に神の代行者を期待するならば善悪、是非を判断することさえできぬような新興邪教の「神様」があらわれぬとも限らぬ。

宇宙、万物が「諸行無常」である故に日日に生成発展していることは自然の理法であるは勿論である。しかし、人間もその宇宙、万物の一部であることを忘れてはならない。しかもその一部として支配されながらも自由意志をもつ人間として同時に宇宙万物に働きかけていることは明白である。自然を利用、開発することは人類にのみ与えられた特権ではあるが、うっかりすると、その科学的知力によつて自ら人間界をも自滅する危険をもっていることも注意せねばならぬ。手離して人間の偉大性を賞讃することはできないが、そうした自讃に限界を知っているところに人類の知性の永遠性、偉大性があるのかも知れない。²⁶⁾

圓諦の評価は、①衆知、②神の代行者、③生成発展の三点に分けられるであろう。

「衆智」において正しい「人間」の意味が成立する」と述べるあたりは、圓諦と幸之助がかなり重要な点で一致していたことを示唆するものである。圓諦は儒教の「人間」とは異なる仏教の「人間」について説明しており、これは単体で存在するものではないと言っている。あるいは、この発想も圓諦が幸之助に影響を与えた部分ではないか。今後の課題とすべき問題である。

「神の代行者」に関しては、仏陀を例にあげて圓諦なりに解釈している。この解釈は、幸之助と一致しているのかどうか、良く分からない。あるいは圓諦が幸之助の主張を、専門的立場から深読みしすぎているように見えるし、幸之助も明言しなかっただけで同様のことを考えていたのかも知れない。幸之助における「神の代行者」がどのような意味なのか本稿ではまだ十分に解釈できないので、ここでは判断を留保したい。

「宇宙、万物が『諸行無常』である故に日に生成発展している」という主張は、新仏教の流れをくむ圓諦としては当然の発想である。諸行無常を生成発展に結びつける思想は、米峰による創始であり、圓諦や幸之助がその影響下にあった証と見ることもできる。

また、圓諦は「真理」に連関して「天才」に関する議論をしている。この議論は戦前の雑誌『真理』でも特に見当らなかつたように思われる。戦前のドイツで流行ったニーチェの超人思想であろうか。ここで

は「天才」を仏陀だとして論理を展開しているが、仏陀をすぐに例として出さず、わざわざ「天才」について言及する必然性が何かあったのだろうか。

圓諦は、いくつか細かい注文をつけているが、おおむね「人間宣言」に肯定的であったと考えられよう。

「新しい人間観の提唱」で、幸之助は「人間も、個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない」とし、人間中心説について一定の留保をつけた。これは「人間宣言」に対して「手離して人間の偉大性を賞讃することはできない」とした圓諦の指摘と、基本的な方向が同じである。このような修正をしたのは、圓諦の建設的批判を受け入れた結果と考えることもできる。⁴⁰

まとめ

幸之助の世代のラジオリスナーにとって米峰や圓諦の思想は、ほとんど周知のものと行って良いほどに著名であった。さらに圓諦による真理運動にも、幸之助は実際に接触していた可能性が高い。これらの思想家の主張には幸之助が唱えた「人間宣言」や「新しい人間観の提唱」の原型となるものが含まれていた。

専門的思想家ではない幸之助は、これらの専門的思想家の主張を整理して修正し、その最も肝要と思われる部分を抽出して自らの思想の根本に据えたのではないか。「衆知」と「進歩」を連関させる歴史観の強調を盛り込んだこの思想は、確かにそれまでの日本には存在しな

い「新しい」と言えるものであった。この思想を『PHP』誌に掲載された文章なども考慮に入れて表現したものが「人間宣言」であると考えられる。これは、日本国憲法の改正が議論されていた当時の思想状況に反応したものであると推測できる。さらに「人間宣言」を再度修正したものが「新しい人間観の提唱」である。この論考では幸之助による「新しい人間観」の成立過程を暫定的に斯様なものと判断したい。

【注】

- (1) 「私もいままでいろいろ本を出してきましたが、この「人間を考える」が一番力を入れた本ですわね」(松下政経塾編『松下政経塾塾長講話録』(PHP研究所、一九八一年)二二三頁)。他にもこの書について「二十年来考えてきた私の考えの集大成」(PHP総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室編『松下幸之助発言集』(PHP研究所、一九九一年)第一四卷、三〇三頁)と述べてたりしている。
- (2) 松下幸之助『人間を考える』(PHP研究所、一九七二年)、目次後の巻頭の頁。
- (3) 『PHP』(PHP研究所発行)第五〇号、二頁。
- (4) 松下幸之助『PHPのことば』(PHP研究所、一九七五年)掲載の一九七五年版「人間宣言」(四〇三〜五頁)では、「権能」が「特性」になっている。以下の注に示す通り、「人間宣言」は発表当時と後の一九七五年では異同が多い。

- (5) 一九七五年版では「宇宙の支配者」が「世の支配者」。
- (6) 一九七五年版では「是非を定め」の後に読点がある。
- (7) 一九七五年版では「人間に奉仕し」が「人間に活用され」。
- (8) 一九七五年版では「偉力」が「特性」。
- (9) 一九七五年版では「知恵」。以下の「智恵」も同様に「知恵」。
- (10) 一九七五年版では「衆知」。以下の「衆智」も同様に「衆知」。
- (11) 一九七五年版では「叡智」が「英知」。
- (12) 一九七五年版では「唯一最大の武器は、実にこの衆智である」が「唯一最大の武器は、実にこの衆知から生まれた叡智である」。
- (13) 一九七五年版では「繰返して」が「繰り返して」。
- (14) 一九七五年版では「お互に」が「お互いに」。
- (15) 一九七五年版では「初めて」が「はじめて」。
- (16) 一九七五年版では「生れ」が「生まれ」。
- (17) 松下幸之助『人間を考える 第一巻 新しい人間観の提唱 真の人間道を求めて』(PHP研究所、一九七五年)所収の一九七五年版の「新しい人間観の提唱」では、「自然の理法によって」。
- (18) 例えば、中村元編『ブッタのことば―スッタニパーター』(岩波文庫、一九八四年)一三四〜五頁では、他の生物と人間との相違が強調されている。また六一頁では、「獣」のごとくの人間であってはならないと述べられている。ブッタは、全ての生物に対して慈悲の心を持つべきであるとしたが、これは人間と他の生物が単純に平等であるということを意味しない。スッタニパータは、ブッタの言葉に最も近い仏典であると言われている。

- (19) 日本思想史上における「進歩」の概念については、坂本慎一「日本の『近代』を特徴づける資本主義的精神とは何か——波沢栄一と松下幸之助を例として」『論叢松下幸之助』第2号（PHP総合研究所、二〇〇四年）参照。
- (20) 『PHP』第五〇号、七頁。
- (21) 同前同号、五頁。
- (22) 坂本慎一「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」『論叢松下幸之助』第5号（PHP総合研究所、二〇〇六年）。
- (23) 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。
- (24) 例えば、昭和初期の大阪で真理運動の普及に努めた鈴木専次郎は、「（大阪における）真理運動の浸透は著しく、ある時（友松）先生と市電に乗ったところ、一斉に乗客が席をたつて挨拶されたのは驚いた」（友松圓諦道・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）一二八頁）と証言している。
- (25) 例えば高嶋米峰『高嶋米峰氏大演説集』（大日本雄弁会、一九二七年）一四七頁。米峰は、ダーウインの進化論が人間中心説を破壊したと述べている。一方、幸之助は進化論に対して否定的である（『松下幸之助発言集』第一九卷二三三～五頁、第四三卷八七～九頁など）。
- (26) 友松圓諦『法句経講義』（講談社学術文庫、一九八一年）八一～
- (27) 『PHP』第四〇号、三七頁。
- (28) 望月信造編『行誡上人全集』（大東出版社、一九八七年改訂発行）一五四頁。
- (29) 「多数知は衆知ではない」を「進歩」に結びつける幸之助の主張は、やや未完成な印象を受ける。少なくとも説明不足の感が否めない。が、その分だけかえって重要な主張である可能性も高い。一般的に言って、ある思想の根本的矛盾や脆弱な部分にこそ、その思想の最も重要な部分が隠されていることが多い。矛盾であるがゆえにその思想家が最も悩み抜いた部分であり、オリジナルであればこそまだ歴史的試練にさらされておらず、未完成な部分である。思想史研究者は、過去の思想家のそうした部分をしばしば「研究の課題とするものである。言いかえれば、説明不足のところこそ、その思想家の思想がさらに発展する余地が隠されていることがある。その説明不足の箇所の向こうに、思索者本人が語らなかつた有意義な世界が広がっているのである。ここでは、幸之助が衆知と進歩を連関させて論じている部分がそれに該当するものと思われる。
- (30) ここで憲法に書かれている「試練」という単語は、「広辞苑」や、諸橋徹次著『大漢和辞典』には見当たらない。法律用語でもないようである。本稿では、とりあえず「試練」を「試練」や「試煉」と同様の意味として解釈した。注31参照。
- (31) さらに言えば、過去に数多の間違った思想が人権概念に攻撃を加

えて「試鍊」を与えたという主張は、かなり粗雑なキリスト教的歴史観に基づいていると思われる。過去の間違った思想は、キリスト教から見た邪教になぞらえることができ、「試鍊」を与えられて、最終的で絶対的な真理とされた思想はキリスト教になぞらえられる。キリスト教徒がこうした主張をすることは当然であるとしても、日本の思想史に照らし合わせると、この歴史観自体は強引な解釈であると思われる。また、この条文では「試鍊」ではなく「試鍊」という単語が使われているが、これも「聖書」の日本語訳で一部使われている表現である。宗教的に意味があつて「鍊」の字を使っているのか、誤字がそのまま広まったものなのか、本稿では確認していない。邦訳によっては「試練」としている。「聖書」もある。

(32) 前掲、「人間を考える 第一巻」一五七頁。

(33) 後に説明するように、この直前に幸之助はアメリカに数ヶ月滞在している。日本では忙しい幸之助でも、アメリカでは夜などは「PHP」誌を読む時間がとれたものと想像できる。

(34) 『PHP』第四九号、一八〜九頁。

(35) 同前、第四六号、二八〜九頁。

(36) 昭和二一（一九四六）年一月一日、『朝日新聞』に掲載された「新日本建設に関する詔書」を普通に読めば、これは新しい日本を建設して行くように昭和天皇が民心を鼓舞したものであつて、いわゆる「天皇の人間宣言」と言うべき内容ではないであらう。しかし、同日の「朝日新聞」は、これに「天皇、現御神にあらず」

という題で解説をつけている。

(37) 『PHP』第四六号、一〜二頁。第四七号、三一頁にも続きの「雑信」が掲載されている。

(38) 同前、第五三号、四〇〜五頁に同年一〇月一日から再度アメリカやヨーロッパへ渡航した様子が紹介されている。

(39) 同前、第五二号、二六〜七頁。

(40) 対照的に江部鴨村は「独我論に陥るな」という文章で、「人間宣言」をほぼ全面的に否定している（同前、同号、二二〜四頁）。江部は「人間宣言」はあまりにも批判の余地が多いようにおもわれます」と述べた。江部は真理運動の最初期からの幹部であり、友松と近い思想のほうであつた。圓諦の人間中心主義的な主張は、圓諦個人にとっては重要な主張であつたが、真理運動において特に強調されなかつたため、幹部であつた江部ですら、その思想を共有していなかつたようである。

（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）

【特別寄稿】

松下電器グローバル展開の略史

圓越 淨

I・松下幸之助の海外事業に対する基本の考え方

松下電器の海外事業は、現在四五カ国・地域に二二三社、売上高の約四八%を占め、約一八万人の海外社員を擁して日々、事業を行なっているが、海外活動のスタートは一九三二（昭和七）年四月、「自ら作って自ら輸出をする」との松下幸之助（当時所主）の考えから貿易部を設置したことに始まる。翌五月に第一回創業記念式典を挙げて、松下幸之助が産業人の真使命を闡明^{たのめ}、この年を創業命知元年として新たな出発をした、まさにその年にあたる。事業を通じて豊かな社会を実現したい、その使命を海外においても実践する、という思いのもと七〇有余年、松下電器の海外事業は、「その国の会社として、その国の発展のために貢献する」との松下幸之助の思いを基本に推進されてきた。

その歴史をまとめるため、松下電器本社社史室では、創業八五周年記念事業として、二〇〇〇（平成一二）年から「海外事業史」の編纂に取り組んだ。「その国の会社として、その国の発展のために貢献する」との松下幸之助の思いを基本に推進した海外事業の足跡に学ぶと

ともに、そこから得られる経営ノウハウを今後の海外事業成長のエンジンとして少しでも役立ててもらうことを目的とした。編纂にあたっては、「松下らしさ」とは何か、各国の社会・産業発展にいかに関与してきたか、また、なぜその国に展開したのか、なぜそのように判断・決断したのかといった、「なぜ」をキーワードとして意思決定のプロセスを明確にすることを主眼に、会社設立や経営等に関わった個人のドキュメンタリーの要素も加味した。

北米編、中南米編、アジア・大洋州編、中国大陸・香港編、欧州編、中近東・アフリカ編と、各地域ごとにプロジェクトを組み、OBの協力を得つつ、約五年を経て完成に至ったが、執筆者は四〇〇人を超え、関連冊子を含めると一八分冊（約六、〇〇〇ページ）にもなる一大資料集となった。この資料集は松下電器歴史館にて閲覧が可能である。

本稿ではその資料集の骨子である松下電器グローバル展開の歴史を、海外事業に対する松下幸之助の思い、その思いをふまえて、どのように実践されてきたのか、なぜその会社を設立したのか、トップはどのような方針を話し実践してきたのか、といった点に視点をおいて概観したい。

まず、松下幸之助の基本的な考え方をふまえて、どのように各国や地域に進出していったか、北米と中国大陸のケースを紹介しよう。

【北米】

松下幸之助が初めてアメリカを訪問したのは、一九五二（昭和二六）年一月一八日のことである。この年の経営方針発表会で松下幸之助は、全社員に世界的視野に立った経営の必要性を説き、そのために自らアメリカに行くことを明らかにした。そしてアメリカに何が売れるか、アメリカから供給を受けるものは何か、また、同じような製品を作っているながらアメリカの社員は日本の一〇倍もの給料をもらっており、

会社も日本と比べて大きな

利益をあげているのはなぜか、といったことも調べてきたい、と述べている。

当時の『松下電器時報』によると、松下幸之助はアメリカ滞在中に一六通の書簡を会社に寄せている。まずハワイのホノルルに立ち寄り、その商店街の整然とした家並みやネオンの美しさ、郊外の美しい住宅や立派な道路に魅了された（同



初めてのアメリカ視察に出発する松下幸之助

時報二月一日付掲載の第二信)。次のロサンゼルスでは都市の広大さ、華麗な商店街、そして豊富な商品、なかならず安く多様なテレビジョン・セットに感嘆させられた（同二月一五日付掲載第三信）。

一月二五日にニューヨークに到着、そこでは「家庭電化が徹底しています。これには大いに感心させられました。日本でも大いに電化の普及に努め生活改善を行わねばならないと思います」（同二月一五日付掲載第五信）と、強い決意を表明している。当初約一カ月の予定が大幅に超過する長期滞在（約三カ月）となったが、このアメリカ滞在中に見聞したことや調査活動が松下幸之助のアメリカ市場への熱い思いをかきたてるとともに、その後の松下電器の経営に大きなインパクトを与えることとなったのである。

松下幸之助は四月七日に帰国、この旅行によって、専門細分化の方針について確信を得るとともに、アメリカ市場の大きさ、先進性に感銘を受け、アメリカ市場で松下電器製品の販売を是非成功させたいとの思いにかられた。また、エレクトロニクスの技術について、海外に学ぶべき点が多いことも確認した。松下幸之助は同年一〇月に再渡米・初渡欧を果たすが、この二度にわたるアメリカでの見聞に基づき、一九五三（昭和二八）年、アメリカの技術や市場の動向を調査するために、ニューヨーク出張所を開設している。

さらに海外から一ドルでも多くの収益を得て、国の富を蓄積することに貢献したいと考えた松下幸之助は、翌一九五四（昭和二九）年一月の経営方針発表会において、アメリカへ積極的に輸出することを松下電器貿易（当時）に要望した。アメリカへは以前からラジオ部品な

どを輸出していたが、この輸出積極化の方針によって真空管式AC／DCポータブルラジオPL1420B、PL1415を各500台、合計一、〇〇〇台をメーシーズ百貨店に同社の「Herald」ブランドで出荷、松下電器としてアメリカ向けの輸出に初めて成功したのである。

【中国大陸】

一九七八（昭和五三）年一〇月、鄧小平副首相（当時）が日中平和友好条約批准のため訪日した折、松下電器炭木テレビ事業部に来社した。鄧小平氏が松下幸之助（当時相談役）に対して開口一番、「松下さん、あなたは日本では経営の神様といわれていますね。中国の近代化を手伝ってくれないか」と求めたのに対し、松下幸之助は「二一世紀は日本や中国などアジアの繁栄の時代。大きな視野で中国の近代化に協力しましょう」と即座に答えた。この応答が、「中国国民の生活向上に貢献する」という松下電器の決意表明となったのである。

鄧小平氏の招聘により、松下幸之助は一九七九（昭和五四）年と一九八〇（昭和五五）年に訪中し、中国電子工業の近代化を図るための「日中電子工業連合弁会社設立構想」について話し合った。しかし、日本の旧電子機械工業会での賛同が得られず、「業界全体ではできないが、松下電器が単独で合弁会社をつくる」という意向を表明した。

設立にあたっては、真に国際競争力を有した合弁会社としての理想像を求め、場所は首都北京、製品は成長期に入ったカラーテレビの基幹部品で、それまで輸入に頼っていたカラーテレビ用ブラウン管を選

定。数年にわたる交渉を経て、一九八七（昭和六二）年に中国における合弁会社第一号「北京・松下彩色顕像管（BMCC）」（現北京・松下ディスプレイデバイス）を設立した。生産・販売開始に向けて、「ものを作る前に人をつくる」との考えに基づき、二五〇名の現地従業員による半年から一年に及ぶ日本実習を経て、一九八九（平成元）



1978（昭和53）年10月、鄧小平副首相（当時）一行がテレビ事業部に来社、松下幸之助らの案内で松下電器製品を視察

年六月三日、第一号機が完成した。翌日、「六・四天安門事件」が発生したが、日本大使館の理解、中国側パートナーの全面的なバックアップ等により生産を確保し、七月に販売を開始したのである。松下幸之助は第一号機が完成する一カ月前に死去したが、生前に当時の山下俊彦相談役と谷井昭雄社長から完成しつつあった工場のアルバムを見せられると、非常に喜んだという。鄧小平氏と約束したことが実現できたからである。

この二つのケースを見てもわかるように、海外展開は国、地域によって違い、一様に始まるものではない。市場開拓を目的としつつも、時には政府の強い要請を受けるといったこともあった。いずれにせよ、積極的に状況に応じながら展開してきたといえる。

そして、松下幸之助はできる限り先方に赴き、自分の目で事業展開の可能性を確かめて事を進めていた。各地域を見聞しながら、市場の状況把握だけにとどまらず、その国の文化や産業構造、国家のあり方にまでさまざまな考察をしている。こうした松下幸之助の学ぶ姿勢が海外事業に対する基本の考え方にも反映されているといえよう。

松下幸之助は、創業五〇周年記念式典（一九六八（昭和四三）年）の席上、次のように語り、世界の繁栄に寄与せんとする松下電器のあり方を明示している。

「松下電器は工場を外国につくりましても、何が正しいか、何が
進歩か、何がその国に役立つかということ、その国の人々に認識

してもらった上で、実行していくことを力強く推進しているのです。言いかえますと、正しいことであれば、その国の習慣を変えてでも遂行しております。そしてそれに成功しつつあるわけです。その国にあって仕事をさせてもらうというだけでなく、さらに一歩進んでその国により新しいものを、より進歩した姿をあわせて生み出していくということが、松下電器に課せられた使命であります。

事業をすることによってその国に何がもたらされるか、ということが生まれてくるか、そのことがその国の人々にどのような幸せをもたらすか、ということを考えて仕事をしているのであります。」

その点で松下幸之助が海外事業において重視したのは、従業員の各
国での経営理念の実践と国際親善への努力であった。

一九六七（昭和四二）年の夏季経営懇談会において、松下幸之助は
ベルギーでの事業について次のように語っている。

「遠く離れたベルギーの国で、いまだ小さい会社でありますけれども、松下電器の精神がピシッと通っているということでもあります。しかもそれがベルギーの習慣すらも歓迎のうちに変えつつあるということです。これは偉大な仕事だと思っております。国際親善ということがありますが、これは身をもって親善の実をあげている一つのりっぱな成果ではないかと思っております。

これは、高橋君（高橋荒太郎副社長（当時））が松下電器の基本

精神というものはつきり認識し、かつまた現地の山田常務その他の人々が、知らず識らずのうちに申しますか、あるいはそういうように育てられたと申しますか、自然身についたものの考え方というものを、遠くペルーへ行って実行されたということだと思いません。」

また、一九七二（昭和四六）年の経営方針発表会においては、海外でも評価される経営方針について、マレーシアを例に次のように話している。

「松下電器の経営の方針というものは、各国におきましても、大體において妥当として受け入れられています。マレーシアの会社にいたしましても、非常に模範的な工場になっています。一昨年、当社工場の女子従業員三名の方がマレーシアの工場に指導に参りました、向こうの工場の女子従業員の方々に、いろいろ技術を授けたのでありますが、二カ月の滞在期間中に、マレーシアのラーマン首相に招待を受けまして、晩餐を共にするという破格の厚遇に浴したということでもあります。珍しい一つの姿ではありますが、そういうことが行われている。また指導に行った女子従業員の方々は、たいへん親切に向こうの人々を指導しまして、技術だけでなく、余暇にお茶のけいこなり、あるいはまた、生け花というようなことまで教えてきたということでもあります。もちろんマレーシア松下電器の従業員のみなさんは、たいへん喜んでくれたということでした。」

そういうことで、今度はマレーシアの工場従業員のうち、五名の女子従業員に、日本の松下の工場を見学し、またいろいろと覚えて帰っていただくこうと招いたところ、このことを知った衆議院の外交委員長から佐藤首相に伝わり、日本から行った女子社員がマレーシアのラーマン首相に招待されて晩餐を共にしたというのであれば、これは外交上ほうっておくわけにはいかないということで、佐藤首相が日本に参りました五名のマレーシア松下電器の従業員を官邸に招いてくださいます、お茶の会をやってくださいだったので。そしてお土産に、佐藤首相が筆をとった扇子を贈ってくださいました。その人々が帰国して、そのことを報告したということが、現地の新聞なり、ラジオ、テレビで放送され、両国の親善がたいへん高まった、ということでもあります。そういうことで、海外の会社は発展しております。」

このように海外事業の推進にあたって、松下電器では、すべて相手国の繁栄に寄与することを第一義とし、それぞれの国情に沿ったあり方で、相手国の自主性を尊重しながら仕事を進めることを、基本の考え方として推進してきたのである。

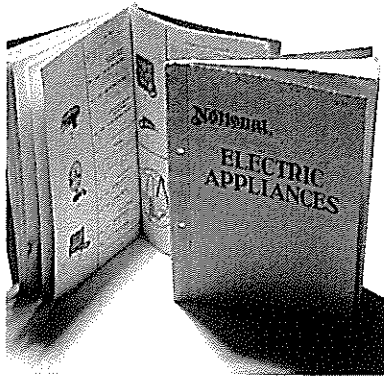
Ⅱ・グローバル展開の略史

このような思いのもとに進めてきた松下電器のグローバル展開の足跡を、年代を追って（二〇〇五年まで）、当時の経営環境と地域ごと

に、主な現地会社（主として生産事業）の設立背景に視点を置いて概観する。

◆創業時から終戦まで——一九三二年、世界に目を向け貿易部を設置

松下電器の海外活動は、前述の如く、一九三二（昭和七）年四月、松下電器製作所（当時）に貿易部を設置したことに始まる。前年に乾電池、ラジオの生産を開始、企業規模が飛躍的に拡大するにつれて海外にも目が向けられ、「自ら作って自ら輸出をする」との松下幸之助の考えから貿易部の設置へとつながったのである。当時、日本の貿易は商社や貿易商によって行われるのが通常であり、メーカー自らの手で輸出するのは画期的なことであった。



1935（昭和10）年頃の英文カタログ

一九三五（昭和一〇）年一月、松下幸之助（当時所主）は「海外輸出に積極的進出を期す」との方針を発表した。そのポイントを「十年度の本所新方針」（『松下電器所内新聞』一九三五年一月二五日付）から引用する。

「日本製品は今やその優秀性を以て、総ゆる障

壁を打破して素晴らしい進出をなして居り、本所も年々輸出額の増加を示しているが、本年度よりは更に輸出の積極的増進を期し、大々的活躍を図る事となった。

既に輸出部前川主任は昨年来或いは上海に、或いは満州に夫々出張、新販路開拓に鋭意努力を傾倒されつゝあり、而も此の積極的輸出増進の新方針は必ずや本所の輸出額に輝かしい大記録を樹立するに至るであろう事は疑を容れない。今や国内に普く喧伝せられるナショナルの名は全世界に謳はれんとしつつあるのである。」

この方針のもと貿易業務が一層拡大し、その体制の強化が必要となったことから、同年八月、輸出担当部門を分離独立させて松下電器貿易（当時）を設立。積極的海外進出の第一弾として、フィリピン市場開拓のためマニラ駐在員事務所を設置した。

先進国の欧米については、一九三六（昭和一一）年（ベルリンオリピックの年）、松下幸之助は幹部を欧米視察に派遣している。

また、一九世紀末から始まったメキシコ、ブラジル、ペルー等への移民により古くからつながりがある中南米市場に対しては、一九三八（昭和一三）年、当時配線器具の大口市場であったメキシコに第一号の駐在員を派遣した。

一方、同年、輸出が主体であった松下電器貿易に輸入部を新設し、松下電器及び電機業界で必要とする資材を主体に原材料の輸入を開始。翌一九三九（昭和一四）年には、初の海外工場「松下乾電池上海工場」を設立し、通信用乾電池の現地生産をスタートした。この頃中

国、台湾地域、フィリピンなどに販売拠点や工場を数多く設置したが、第二次世界大戦の終戦とともに全ての拠点（三九カ所）が相手国に接収された。

このように戦前期は、思想（企業の真使命表明、海外活動に対する思い）を形成し、それを実践・挑戦した時期ではないかと思われる。戦争という不幸な時期があったが、この時期に培った経験、ノウハウは貴重な経営資源となった。

◆一九五〇年代——輸出と海外市場開拓

戦後になり、GHQによる七つの制限や会社存続の危機を乗り越え、松下幸之助（当時社長）は一九五二（昭和二六）年一月、初めてアメリカを訪問、同年一〇月、再渡米・初渡欧したが、翌年には、松下電器の技術力を強化するためフィリップス社との技術・資本提携により、合弁で「松下電子工業」（当時）を設立した。世界有数の技術水準と規模をもつ新工場を大阪府高槻市に建設、電球、蛍光灯をはじめ真空管、ブラウン管、半導体等の生産を開始した（一九九三（平成五）年、フィリップス社との合弁契約を解消。二〇〇一（平成一三）年、松下電器と合併）。

一九五〇年代の海外活動については、輸出に対する積極的な方針が打ち出されて以降、活発に海外市場の開拓を行なったが、加えて発展途上国への技術援助を促進した。

【輸出積極化方針】

一九五四（昭和二九）年の経営方針発表会において松下幸之助は、「つねに広い視野に立ち、世界各国の良さを取り入れることに努めねばならない」と述べ、海外進出について次のように表明した。

「本年の経営の一つとして、海外への進展を具体的に考え積極的に推し進めたいと期しております。

一般に貿易の不振が叫ばれるのには、国の政治、経済にいろいろの難点があるからとも考えられますが、わが社は、いかにすればスムーズに海外へ販出できるかを検討して、海外から一ドルでも多く収益を得て、国の富を蓄積したいと念願するのであります。幸いこの間、南アフリカから五〇〇万円に近いラジオ部品の注文を受けましたが、今後は大いに積極的にこの方面に努める方針であります。もちろんその成果については、今後の推移にまたねばりませんが、必ず道はひらけ、これに成功すると信じます。その販路は、東南アジアはもちろんのこと、ドルの本場アメリカへもナショナル製品を販出することは、決して不可能なこととは考えないのであります。」

【海外市場開拓】

①独自の販路開拓、「アメリカカ松下電器」設立

この輸出積極化の方針によって、この年、アメリカ市場に初めてポータブルラジオ一、〇〇〇台を輸出したのを皮切りに、市場の研究や開拓を行なった。そして松下電器独自の販売網として、「アメリカカ

下電器（MECA）（現パナソニックノースアメリカ（PNA）を一九五九（昭和三四）年九月に設立した。戦後初の海外販売会社であり、少し詳しく設立経緯を紹介する。

「アメリカ松下電器」設立前年の一九五八（昭和三三）年、インベリアルナイフ社との合併で販売会社「MACO Electric Corporation（MACO）」を設立し、当時の松下電器貿易から社員一名を派遣してトランジスタラジオの販売を始めたが、経営はうまくいかなかった。単なる輸出というのは基本的には貿易商社を介した販売であり、スポット取引で終わるので販売以後のことには関知できず、アフターサービスの体制も取れなかったからである。そこで、アメリカ市場にターゲットを絞り、独自の流通チャネルとサービス体制を整えて輸出マーケットینگを展開するため、松下電器全額出資による「アメリカ松下電器」を設立したのである。



「アメリカ松下電器」の事務所はパンナム・ビルの29階に移転（1963（昭和38）年）

ところが、独自の販売体制は敷いたものの、八六機種あった輸出ラジオのうちアメリカ市場向きはほとんどなく、一九六〇（昭和三五）年にわずか四モデルのラジオを「MATSHITA」ブランドで輸出するにとどまっていた。当時のアメリカでは日本商品が安売り屋の目玉商品として売られ、またアメリカ商品も不況のため極度の販売不振で値崩れが大きく、販売店は利益が落ち込んで不満があふれていた。

「アメリカ松下電器」はこの状況を松下幸之助に報告、卸店を通さず直売し、販売店の利益を守りつつ「喜びのある商売」の実現に努めれば必ず成功する、との提言を行なった。そして、これはたいへん勇氣ある決断であったが、当時の業界では一般的だった代理店経由のツーステップ販売をやめ、セールスレップ採用による販売店へのワンステップ販売に踏み切ったのである。「アメリカ松下電器」はあくまでも品質で勝負し、値下げ競争には加わらないという方針で、Fair Trade Law（公正取引法）に基づき小売価格維持に努力、この方針は販売店にも喜ばれ、価格表を大きく下回って売られていた業界の風潮を、根本的に改めるものとして業界でも歓迎された。

② 欧州市場を視野に「ハンブルグ松下電器」設立

戦後の経済発展が緩やかに進行しつつあったヨーロッパにおいては、移動駐在員を一九五九（昭和三四）年に派遣、一九六一（昭和三十六）年にはハンブルグ駐在員事務所を開設している。

市場調査の結果、ヨーロッパメーカーと対等に競争するには商品在庫が近くにある即納体制が必要であるとの判断から、ハンブルグの自由貿易港を活用してヨーロッパの各国に商品を配達するため、一九六

二（昭和三七）年に、ヨーロッパ初の販売会社「ハンブルグ松下電器（MEH）」（現パナソニックマーケティングヨーロッパドイツ支店（PD））を設立。社名にドイツという国名ではなく「ハンブルグ」を冠したのは、ハンブルグ市には世界的な規模を誇る保税倉庫群があり、欧州市場を視野に入れて欧州全体の代理店と取引し、商品を供給することをねらいとしたからである。

③中南米市場へも駐在員を派遣

一方、中南米においては、一九五四（昭和二九）年頃から駐在員の派遣及び技術援助を積極的に進めたが、当時、現地側の外貨不足に基づく輸入禁止措置等のため、輸出事業は十分な成果をあげられないまま推移していた。

そこで、従来の完成品輸出から、現地資本との合弁による現地生産に切り替える必要性が生じた。このような背景のもと、松下電器貿易（当時）は本格的進出を計画して、パナマ駐在員事務所を一九六三（昭和三八）年に設置、市場調査を進めるとともに、現地生産の可能性の検討と適切なパートナーの発掘に努めた。

【発展途上国への技術援助促進】

さらに、東南アジア市場に対しては、一九五一（昭和二六）年頃から日本国内市場での販売網づくりやマーケティング活動等のノウハウを活用して、原則として一國一代理店制度を展開した。

しかし、当時の発展途上国では、外貨不足から輸入禁止をする国が多く、ラジオの自国生産のための技術援助要請が松下電器に殺到した。

これを受けて、ラジオの技術援助等を一九六一（昭和三六）年から始めている。海外の生産活動において技術援助の果たす役割は看過されがちであるが、それを通じて得た経験、ノウハウは、その後の海外事業に大きく貢献することになった。

◆一九六〇年代——発展途上国での生産拠点づくり

【「ミニ松下」の展開】

一九六〇年代における松下電器の国際化の特徴は、発展途上国での生産拠点、特に消費地生産型複品会社「ミニ松下」といわれる製造会社の設立である。一九六〇年代に入ると、多くのアジア諸国では、「外貨不足のために輸入ができない」「工業化の促進や雇用機会を増やしたい」といった状況のなか、輸入禁止等の措置を取り、自国の工業化を推進するとともに、外国企業に対しては一〇〇%出資ではなく自国資本との合弁（外国資本はマイノリティ）を義務付けた。

この動きに対応し、加えて現地代理店の要請も受けて、合弁による戦後初の海外製造会社「ナショナルタイ（NTC）」（現パナソニックタイ（PTH））を一九六一（昭和三六）年二月に設立した。その経緯は次のようなものである。

合弁パートナーのシュー氏は、第二次世界大戦後いち早く松下電器の総代理店となり、電子部品、アイロン、乾電池、発電ランプ、扇風機等を手始めに販売していた。一九五四（昭和二九）年頃、松下電器と Siew and Co.（シー社）との合弁で乾電池工場を設立する可能性を

【発展途上国での生産拠点づくり】

中南米では、歴史的に関係の深いペルーにおいて、ラジオ、白黒テレビの輸入が禁止されたが、乾電池については将来性が有望視され、一〇〇%外資の進出が認められていたこともあり、南米初の製造会社「ナショナル・ペルアーナ（NAPSA）」（現パナソニックペルー（PANAPERU）を一九六六（昭和四一）年に設立した。

続いて同年、コスタリカに中米初の製造会社として「ナショナル・セントロアメリカーナ（NACC）」（現パナソニックセントロアメリカーナ（PCA）を、ブラジルには「ブラジル松下電器（MEBRIC）」（現パナソニックブラジル（PANABRAS）を一九六七（昭和四二）年に、ともに松下電器一〇〇%出資で設立した。いずれも乾電池の生産からスタートし、その後、ラジオ、録音機、テレビと生産品目を拡大していった。

アフリカへの展開も一九六〇年代半ばに始まった。一九六五（昭和四〇）年に東アフリカ三国（ケニア、ウガンダ、タンザニア）が突如乾電池の対日輸入制限に踏み切ったが、アフリカの英領地域総代理店UAC社の現地販売会社からの強い要望もあり、翌年、アフリカ初の製造会社「東アフリカ松下電器（MEFCA）」（松下電器一〇〇%出資）（現パナソニックバッテリータンザニア（PB TZ）をタンザニアの首都・ダルエスサラームに設立、乾電池の生産を開始した。

【アメリカでのキャッチアップ】

一九六〇年代初頭、アメリカのラジオ市場では「時計付きラジオ」

の販売が好調であった。使用されている時計は一年間に一秒以内の誤差しか生じないような精密な「同期式電気時計」で、日本国内では未開発の製品であった。アメリカでもGE社とウエストロックス社の二社だけが生産しており、両社とも品不足を理由に日本への輸出には応じなかったのである。やむをえず「アメリカ松下電器」は電気時計をアメリカ国内でGEから購入し、ラジオ本体を日本から輸入して、松下電器とは資本関係のないエスクワイア社でノックダウンによる生産を行い、一九六二（昭和三七）年に販売を開始した。

しかし、下請けメーカーから組み立て工賃の大幅増額要求を受けたり、以前から品質上のトラブルも続いていたため、種々検討した結果、現地において自ら組み立てを行うのが最善の策であるとの結論に至り、一九六五（昭和四〇）年五月に「プエルトリコ松下電器（MEPE）」（松下電器七〇%、アメリカ松下電器三〇%）（現パナソニックプエルトリコ（PPR）を設立した。

まずエスクワイア社から「時計付きラジオ」の生産を引き継いだ、これが松下電器としてアメリカでの初の現地生産となった。翌年には木工工場を開設、日本からの輸入では嵩が張るためコスト高となるスピーカーボックスやステレオの生産を順次スタートしたのである。

【オーストラリアにも新展開】

一方、オーストラリア市場においては、「オーストラリア松下電器（MELCOA）」（現パナソニックAVCネットワークスオーストラリア（PAVCAU）を一九六八（昭和四三）年に設立、大洋州に

おける最初の会社である。

当時、松下電器代理店であったHACCO社を通じ、乾電池、ラジオ、テープレコーダーを中心に活発に販売活動を行っていた。しかしテレビ等は現地産業保護のため、ほとんど輸入禁止同様の関税がかけられて販売ができない状況となり、輸入代替生産拠点として、同年、「オーストラリア松下電器」を設立したのである。

これはオーストラリア市場の成長性に対応した松下電器一〇〇%出資による生産展開であり、一九七〇年代以降の先進国市場向け生産拠点形成の先駆けともなる動きであった。

上述のように一九六〇年代は、現地製造会社の経営形態として、その国の産業政策や外資政策を反映し、合併による経営と松下電器一〇〇%出資による経営を推進した。合併の場合、さまざまな経営ノウハウが蓄積できると同時に、合併パートナーとの問題点を乗り越えていくにうまく経営を進め、利益を得、還元するか、理念と事業を同時に実現するためにさまざまな努力を行ってきたのである。こういった経験やノウハウが後の海外会社の設立、運営に暗黙知として大いに役立つたといえよう。

◆一九七〇年代——世界戦略的生産会社設立

一九七〇年代になると、ニクソンショック（七一年）、二回の石油危機（七三年、七九年）、ベトナム戦争（七五年終結）等、世界は大

きく変動した。特に、強大国アメリカの経済力が低下、それまでドル三六〇円だった固定相場が崩壊し、変動相場制に移行、大幅な円高時代を迎えた。またアメリカとの間ではテレビ輸出の急増等による貿易不均衡が大きな政治問題となった。

【高橋会長、「海外活動の基本的考え方」を明示】

このような一九七〇年代、海外事業に関する方針の原点ともいうべき「海外活動の基本的考え方」について、高橋荒太郎会長（当時）が社内外に対し、次のように明示している（一九七七（昭和五二）年、原文ママ）。

① 海外活動にあたっての基本方針

・ 相手国の方針、国情を尊重した上での自主責任経営

② 輸出についての考え方

・ 市場秩序、販売のルールを守った製品供給

③ 海外事業についての考え方

・ 現地社員の雇用と登用

・ 自力で運営できる財務、資金

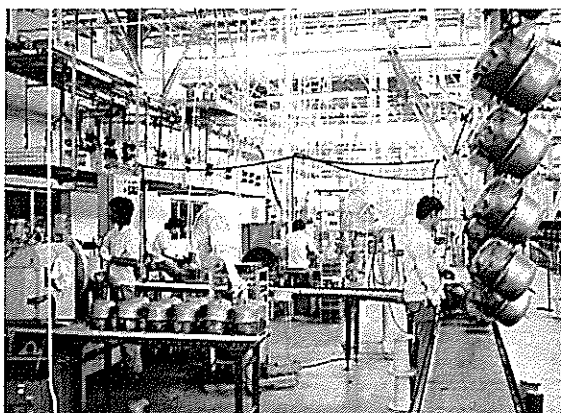
・ 将来のリーダーは日本派遣、習得の機会を付与

④ 発展途上国に対する考え方

・ 先進国の義務としての援助、育成

⑤ 利益についての考え方

・ 貢献度合いに応じて与えられる結果



「シンガポール松下電器」の冷蔵庫用コンプレッサー生産現場（1973〈昭和48〉年）

当時、海外会社数は約六〇社となり、これらの会社は、すべて松下電器の経営理念に基づき、その国の繁栄に貢献することを基本方針として運営され、いずれも規律正しい能率的な経営によって、模範的な工場として注目を集めた。時代が変わり、表現は異なるものの、これらの基本的考え方は現在も継承されている。

【円高対応によるアジア輸出生産拠点展開】

一九七〇年代における松下電器の海外事業の特徴としては、戦略的な海外会社の設立があげられる。すなわち、円高に対応すべく冷蔵庫

用コンプレッサーの

先進国向け輸出拠点として「シンガポール松下電器(MESCO)」（現パナソニック冷機デバイスシンガポール(PRDS)）を一九七二(昭和四七)年に設立。これが海外で最初の輸出拠点であり、設立背景を敷衍したい。

設立の前年七月、ニクソン米大統領が、金

とドルとの交換性を一時停止するなど、ドル防衛を図った新経済政策を発表した。その年の暮れにはワシントン・スミソニアン一〇カ国蔵相会議が開催され、戦後の世界経済体制は大きく転換、新レートはドル三〇八円となった。『松下冷機四十年の歩み』（一九七九(昭和五四)年発行)によると、このような状況のなか、松下冷機中川懐春社長(当時)は一九七二(昭和四七)年の年頭方針を次のように発表している。

「わが国経済が為替レート、輸送コスト、特恵関税、国内賃金など、それぞれが大幅にアップするというように、企業経営上の難問を現在たくさん抱えております。加えて、いよいよわれわれの身辺にも多国籍企業の影がしのび寄ってきていることを考えますと、わが社は何らかの形で海外へ進出して国際化を図らなければ、数年を経ずして業界から脱落せざるを得ないと思っております。われわれが念願としている海外進出を果たすためには、本年は好機到来の年だと確信するのであります。(中略)われわれが果たそうとする海外進出は、発展途上国である現地政府の国策にも協力し、外貨の獲得、雇用の増大、技術技能の養成を通じて産業の発展に貢献し、あわせてその国の生活文化の向上を図るとともに、結果的にはそうすることが、われわれ自身の業容の拡大、あるいは企業防衛策でもあることを銘記して、全社をあげて応援していただきたい。」

当時、松下電器でも、マレーシアにウインドウ型クーラーの生産会社を設立することを検討していた。将来の生産体制や、既存の「マレ

「マレーシア松下電器」において冷蔵庫の生産を行なっていることなどから、いずれはマレーシア松下電器へのコンプレッサー及びコンプレッサー部品供給体制を整えるために、東南アジアの要所に松下グループのコンプレッサーメーカーが必要であるとの結論に達し、一九七二（昭和四七）年三月、「シンガポール松下電器」の設立を発表。候補地として韓国、台湾地域、フィリピン、シンガポール、インドネシア、マレーシア、プエルトリコ等を検討した結果、シンガポールに決定したのである。その要因は次のようなものであった。

- ・工業化、外資導入に対するシンガポール政府の積極性及び優遇策
- ・政治、経済、治安の安定度
- ・輸出拠点としての立地条件
- ・低廉な人件費、労働者の質
- ・アジアダラーの中心地

加えて、政府がクリーンでスピーディ、官僚は若く建国の意気に燃え、熱心かつ強い要請があったことがあげられる（「シンガポール松下電器」製コンプレッサーは、当初は日本、韓国向けの輸出が中心であったが、一九七六（昭和五一）年になってニュージーランド、カナダ向け輸出を開始し、さらに念願のアメリカ向け輸出が実現。翌年、「シンガポール松下冷機（MARIS）」として新発足し、現在、「パナソニック冷機デバイスシンガポール」として冷蔵庫用コンプレッサー、リレー、モータ、鋳物等の製造を行なっている）。

また、既存の海外工場において部品内製化が急ピッチで実施されるなか、海外での初めての電子部品生産拠点として、一九七二（昭和四

七）年に「マレーシア松下電子部品（MECOM）」（現パナソニックエレクトロニクスデバイスマレーシア（PEDMA））を設立したのははじめ、部品製造会社を多く設立したのもこの頃である。

【欧米貿易摩擦対応】

一方、アメリカでは家電メーカーの衰退が始まり、テレビ等日本からの輸出が急増、政治問題となった。このような状況のなか、松下電器は米国モトローラ社からテレビ部門売却の申し出を受けて買収、一九七四（昭和四九）年に「クエーサー・エレクトロニクス社（QEC）」を設立した。

買収のもう一つの背景としては、この申し出を受け入れることが日米親善友好に役立ち、アメリカ経済の発展、アメリカ市民の福祉向上にも貢献しうる、との考えもあった。松下電器によるこの買収は、日本がアメリカへのキャッチアップを果たし、追い抜いたことの象徴ともみなされた（一九七九（昭和五四）年、クエーサー社と改称。九五（平成七）年、発展的に解消）。

さて、ヨーロッパにおいては、フィリップス社との合併で「フィリップス松下電池（PMBBC）」（現パナソニックバッテリーベルギー（PBBE））を一九七〇（昭和四五）年に設立したが、本格的な製造事業は、カラーテレビのPAL特許対策とカラーテレビの日欧通商摩擦対応のため、一九七四（昭和四九）年に設立した「イギリス松下電業（MELUK）」（現パナソニックマニファクチャリングイギリス（PMUK））が端緒である。

当時、イギリス側から繰り返し返される強い牽制的態度に対し、日本メーカーは現地生産の道を選び、イギリス側は、日本メーカーがイギリスで生産するならば歓迎との結論に至ったのである。これを受けて、日本メーカーは次々とイギリスでのカラーテレビ生産を決定、松下電器はウェールズ的首都・カーディフにて現地生産を開始した。

【中南米——新規生産展開】

中南米での新規展開として、一九七五（昭和五〇）年に初めての現地部品事業会社「ブラジルナショナル電子部品（NACOB）」（現パナソニックエレクトロニクスブラジル（PEDBR））を設立、コイル、トランス、ポリウム、スピーカー等の生産を開始した。

また、メキシコでは、キンデイグループとの合弁事業を解消し、メキシコ政府から信託方式による会社設立の認可を受け、松下電器一〇〇%出資による「メキシコ・パナソニック（PANAMEX）」（現パナソニックメキシコ（PANAMEX））を一九七八（昭和五三）年に設立、ラジオ、録音機、テレビ等の生産をスタートした（信託方式：新会社設立において合弁パートナーを選択するまでの期間、資本金のうち四九%は松下電器が所有、五一%はメキシコの銀行 Bancomer S. A. に信託し、名義上の所有者となる。事実上、松下電器一〇〇%の出資形態）。

【イランに最初の生産会社設立】

まったく新しい地域展開として中近東に進出したのも一九七〇年代

である。中近東各国は、一九六〇年代後半から輸入制限により国内生産を加速させたが、イランでも工業化が急がれ、完成品の輸入禁止措置が取られたので、やむなく一九七三（昭和四八）年に合弁企業「ナショナルイラン電業（NEICO）」（現イラン電化機器（NEICO））をイスファハンに設立。市場適格商品として、おこげのできる炊飯器、ミートグラインダー（肉挽き器）、ジュースの生産を開始した。

◆一九八〇年代——貿易摩擦回避対応の消費地生産展開

一九八〇年代を概括すると、アメリカの財政・貿易赤字、さらなる円高（八五年プラザ合意以降）、日・欧米間の貿易摩擦（日米半導体協定等）、経済のポータラレス化、EC統合の動き等、より不透明で混乱した時代となり、一九八九（平成元）年には、「ベルリンの壁」崩壊、東西冷戦終結といった世界規模の激動があった。

【山下社長、「海外事業についての基本的考え方」を提議】

そのようななかで、松下電器は欧米を中心に、AVや情報通信関連機器等のハイテク商品の海外生産、そして、中国では改革開放政策（一九七八（昭和五三）年）のもと初めての生産会社を設立する等、盛んに現地生産を進めたが、海外事業を行う上で最も根幹となる基本的な考え方が山下俊彦社長（当時）から提議されている。山下社長は一九八三（昭和五八）年に、「ACTION-61」（経営体質・事業構

造改革運動。海外では「ACTION'86」の推進を表明。特に海外については、海外生産の拡充、海外会社への技術移転、相手国に歓迎される事業展開を強く要請した。そして、翌一九八四（昭和五九）年、海外事業の基本的な考え方について、高橋会長の基本的考え方を継承して次のように提議した。

①その国に歓迎される事業であること。
②その国の政府の方針に従って事業を推進し、その一方で、その国の政府に松下電器の考え方を十分に理解していただくよう努力すること。

③技術移転を積極的に行うこと。
④その会社で生産される商品は、品質・性能・コストにおいて、国際的な競争力をもっていること。

⑤利益を生み出す企業体質をつくり上げ、その会社が事業の拡張のために必要とする資金は自らが生み出すこと。

⑥現地従業員育成。

【中国事業の始動】

この方針のもと、より力強く海外事業を推進したが、特筆すべき動向は、中国において、合弁会社第一号として、「北京・松下彩色顕像管」を首都である北京市との合弁で、一九八七（昭和六二）年に設立したことである。一九八九（平成元）年の天安門事件を乗り越えてカラーブラウン管の操業を開始した（八一―八二頁参照）。

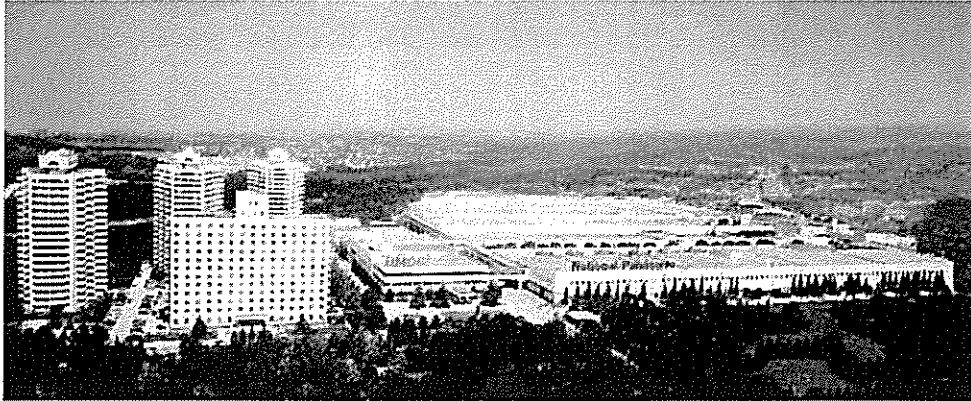
【欧州――さらなる現地生産の拡充】

さて、日欧間においても貿易摩擦がさらに激しさを増し、アンチダンピング対策としてビデオ、カーラジオや関連電子部品の現地生産を加速させた。まず、ポッシュ社との合弁で「MBビデオ（MBV）」（現パナソニックAVCネットワークスドイツ（P AVC G）を一九八二（昭和五七）年に設立、これはビデオのアンチダンピング対策として設立したものであり、その経緯を解説する。

当時、ホームビデオは、日本の二つの方式（VHS方式とベータ方式）が欧州市場に輸入されてくると、消費者の評価が高くなって日本方式の製品が市場を席巻するようになり、政治問題へと発展。通産省（当時）は、旧日本電子機械工業会に対して欧州へのビデオ輸出を自粛するよう要請し、「集中豪雨的な輸出」を規制する方向へ動き始めた時期でもあった。

その頃、松下電器は世界の大手電装部品メーカーであるドイツのポッシュ社傘下の子会社ブラウブント社（カーオーディオ、カラーテレビ等の製造メーカー）にVHS方式をOEM輸出で供給しており、VHS方式は欧州市場で順調に販売シェアを伸ばし、注目されていた。一九八一（昭和五六）年初め、ポッシュ社はビデオの取引をさらに拡大してブラウブント社の経営を強化するために松下電器の製造技術の移転を強く求め、合弁会社の設立を要請してきた。

ビデオ事業部（当時）はこれを受け、この年の九月にビデオの現地生産についてポッシュ社が提案したオステローデ市の工場を調査、検討した。同市では当時、産業過疎化が進み、失業率が一六%を超え、国



1987 (昭和62) 年「北京・松下彩色顕像管」外観

と州はこの地域の企業誘致の奨励及び助成を進めており、インセンティブとして生産設備投資額の二五%を支援する制度を実施していた。

ちょうどビデオを巡り EC 委員会による輸出規制の動きが急速に表面化してきたこともあり、翌年一二月、オステローデに「MBビデオ」を設立したのである。生産品目はVHS据置ビデオ(二ヘッド)。当初は旧西ドイツ国内販売を主体とし、「Panasonic」と「Blaupunkt」のブランドで、西独における両社の販売会社を通じて販売されるもののみに限定、初年度は三万五、〇〇〇台で生産を開始し

た(一九九八(平成一〇)年九月、ボッシュ社から持分譲渡の申し入れを受けて合併は解消され、松下電器一〇〇%出資の「ドイツ松下オーディオ・ビデオ(MAVD)」として継承、現「パナソニックAVC ネットワークスドイツ」としてDVD機器の開発・生産を担当)。

次いで、「ドイツ松下通信工業(MCD)」(一九八五年設立。現パナソニックASヨーロッパ(PASE))、「ヨーロッパ松下事務機器(MBM)」(一九八六年設立。二〇〇一年閉鎖)、「イギリス九州松下電器(KMEUK)」(一九八六年設立。現パナソニックコミュニケーションズイギリス(PCCUK))、「イギリス松下通信工業(MCUK)」(一九八八年設立。二〇〇二年閉鎖)、「イギリス松下電送(MGUK)」(一九八九年設立。二〇〇一年閉鎖)等を設立した。

また、部品アンチダンピング対策としては、一九八四(昭和五九)年の「ヨーロッパ松下電子部品(ECOM)」(現パナソニックエレクトロニクスデバイスヨーロッパ(PEDEU))に始まり、「ヨーロッパ松下モータ(MEG)」(一九八六年設立。九三年生産停止)、「イギリス松下電子部品(UKCOM)」(一九八八年設立。現パナソニックエレクトロニクスデバイスイギリス(PEDUK))、「イギリス松下電子マグネトロン(MMUK)」(一九八九年設立。二〇〇〇年閉鎖)等を設立した。

後述するが、一九九〇年代後半以降、世界最適地生産体制を追求するなか、中東欧等への生産拠点のシフトを進め、統合・閉鎖を行なっている。

【北米——事業部門主体の現地会社設立促進】

北米を見てみると、アメリカ製造業の空洞化による貿易摩擦激化のなか、摩擦対策・円高対応策として事業部門主体の海外戦略が重視された。松下電器直轄の事業部のほか、当時の松下電子工業、松下通信工業、松下電子部品、松下電池工業、松下冷機、松下寿電子等の関係会社がそれぞれ現地に製造会社を設立している。

【アジア——ハイテク機器の現地生産】

アジアにおいては国境を越えた経済活動が活発になり、アジアNEES（韓国、台湾地域、香港、シンガポール）とASEAN諸国が経済の中心となった。松下電器は、民生用完成品、部品・材料の生産拠点の充実・拡大に加え、アジア各国政府の「高付加価値産業育成」等の方針に呼応して、通信機器、半導体、CRT、FAX等のハイテク機器の現地生産を進め、さらに金型の現地生産や生産技術の現地化にも力を入れた。

【中南米——免税恩典活用の新規展開】

一方、中南米地域へのさらなる展開として、ブラジル政府、アルゼンチン政府の過疎地振興政策における免税恩典の活用に向けて、ブラジル・マナウスに「スプリンジャー・ナショナル・アマゾンニア（SNAM）」（現パナソニックアマゾンニア（PAM））を一九八一（昭和五六）年に設立し、カラーテレビの生産を開始。アルゼンチンのフエゴ（南米大陸の最南端に位置する島）には「フエゴナショナル（FUE

GO）」を一九八四（昭和五九）年に設立、音響製品（HES=Home Entertainment System）の生産を始めた（二〇〇二〈平成一四〉年一二月売却）。

ところで、海外における事業経営では日本と異なるさまざまなリスクに遭遇することがある。松下電器は早い時期から海外へ事業を展開し、なおかつ海外会社数が順次増加したこともあり、インドネシアの反日暴動（七四年）、ベトナム戦争終結（七五年）、イラン革命（七九年）等数々のリスクを経験している。

そのなかで中南米において、人命が奪われた初めてのケースが発生した。中南米では一九八〇年代に入り、メキシコ金融危機に端を発する累積債務危機が発生、加えて冷戦下の東西大国の覇権争いのなか、域内紛争の激化という深刻な事態を迎え、「失われた一〇年」と呼ばれる停滞期に入った。

このような時期、一九八二（昭和五七）年、「コスタリカ松下電器（MASC）」の小菅徹二社長がゲリラ誘拐事件に巻き込まれ、死去するという痛ましい事件が起きた。この事件を契機に、翌年安全対策委員会を設置。安全対策網の完備や「海外安全の手引き」の作成・配布等により、きめ細かい安全施策が講じられることになったのである。一九九六（平成八）年のベルー日本大使公邸人質事件の対応において、この時の教訓が活かされた。

【地域統括機能の現地シフト推進】

さらに、大きな動きとして一九八〇年代後半には、開・製・販一体

となったグローバル化や地域本部の現地シフトを推進した。地域統括機能の現地化では、一九九三（平成五）年の欧州市場統合に向け、一九八八（昭和六三）年、当時の「イギリス松下電器（PUK）」を改組し、欧州地域統括会社として「欧州パナソニック（PE）」（現パナソニックヨーロッパ（PE））を設立、統合の準備を開始した。

次いで一九八九（平成元）年には、「シンガポール松下電器貿易（METOS）」を改組し、アジア地域の統括会社「アジア松下電器（AMS）」（現パナソニックアジアパシフィック（PA））を設立した。

また、一九八八（昭和六三）年には、松下電器産業と松下電器貿易（当時）が合併。そのねらいは、海外事業のウエイトが増大し、よりグローバルな視点からの事業推進が要請されるなか、名実ともに製販一体のグローバル企業を目指すことにあった。

◆一九九〇年代——地域経済圏域内の拠点シフト

一九九〇年代は、東西冷戦の終結、ソ連や東欧諸国をはじめとする民族独立運動の高まり、東西ドイツの統一等、激動の幕開けとなった。世界経済は、一層のグローバル化・地域ブロック化が進み、ECの市場統合、AFTA（アジア自由貿易地域）、NAFTA（北米自由貿易協定）、MERCOSUR（南米南部共同市場）等が形成されるとともに、WTO（世界貿易機関）が発足した。金融面では、アジア通貨危機、ユーロ導入等世界規模の動きがあった。

【森下社長、「グローバル経営の基本の考え方」を制定】

そのなかで、松下電器は世界最適地生産体制を追求し、アジアの「ミニ松下」の再編、中東欧への生産シフト、R&D機能の現地化等グローバルな視点による世界経営を推進した。また、二一世紀という新しいミレニアムを迎えるにあたり、一九九八（平成一〇）年には二一世紀の発展に向けた「グローバル経営の基本の考え方」が社長通達として制定された。

同年度の経営方針において森下洋一社長（当時）は次のように表明している。

「『グローバル経営の基本の考え方』について申し上げます。グローバル経営とは、日本から見た海外事業にとどまらず、日本、海外一体での経営という文字通り地球規模での経営であります。すでにわが社の海外事業は、日本を中心としたものからまさにグローバルな展開へと移ってきております。

発展二〇〇〇年計画（一九九七年度～二〇〇〇年度）では、海外の従業員数が日本を上回ってまいります。それだけに松下グループとして、全世界で基本の考え方を理解、共有し、普遍的な活動を進めていくことが非常に重要になってまいります。そこで今般、一八四年以来の『海外事業についての基本的考え方』を改定し、二一世紀の発展に向けた新しいステージにふさわしい『グローバル経営の基本の考え方』を、六カ条として制定いたしました。」（以下原文ママ）

グローバル経営の基本

当社の掲げている経営基本方針をグローバルに実践することを旨として、以下の六カ条をグローバル経営の基本とする。

- ① その国で歓迎される事業を行い、現地に根差した事業活動を行うこと。
- ② その国の方針に沿って事業を推進していくこと。それと共に常日頃、松下電器の考え方をその国に十分御理解頂けるよう努力すること。
- ③ 品質、性能、コストにおいて、国際競争力のある製品とサービスを生み出し、顧客に豊かな価値を提供すること。
- ④ グローバルな研究・開発体制のもと、グローバルな技術移転・技術交流を推進すること。
- ⑤ 自主責任経営の実践のもと、強固な経営体質を作り上げ、事業を拡大するための資金は自ら生み出すこと。
- ⑥ 現地従業員とともに経営し、現地従業員の育成・登用に努力すること。

補則 グローバル展開に伴う企業行動規範

- ① その国の各種法律を順守すること。
- ② 良好で適正な労使関係を確立すること。
- ③ その国の産業との共存共栄をはかり、業界活動に於いては尊敬されるメンバーとなること。

- ④ 地球環境の維持と改善に貢献する事業活動をすすめること。
- ⑤ 地域コミュニティの社会活動、文化活動等への積極的な参画を行うこと。

それでは、この「基本の考え方」に基づき、各地域ではどのような事業が展開されたのかをまとめてみたい。

【中国——現地会社の飛躍的拡大、総合事業支援会社設立】

Emerging market (新興成長市場) である中国市場においては、中国側からの要請に答え、一九九二(平成四)年「杭州金松洗濯機(KMC)」(現パナソニックH A洗濯機杭州(PHAWMH))、「北京松下通信設備(MCB)」(現パナソニック・普天通信設備北京(PM CB))、「広州松下・万宝アイロン(MWIC)」(現パナソニック・万宝H Aアイロン広州(PWHAEIG))の三社を設立、以降、相次いで製造会社を設立した。

一九九二(平成四)年から九九(平成一一)年に設立した製造会社は三三社、生産品目は、カラーテレビ、ビデオ、オーディオ、電化機器、各種部品と多岐にわたる。さらに、科工贸三位一体の総合事業支援会社として中国政府から認可を受けた合弁会社「松下電器(中国)(CMC)」(現パナソニックチャイナ(PC))を一九九四(平成六)年に設立した。

【欧州——中東欧での生産開始、シフト加速】

欧州においては、EU発足による域内自由貿易の促進・拡大と、厳しい価格競争に対抗するため東欧へ生産をシフト、R&D機能の現地化（特に通信、放送等の分野）等グローバルな視点による経営を推進した。東欧の生産拠点として、ポーランドにフィリップス社との合弁でマンガン専任会社「ポーランドフィリップス松下電池（PMBP）」（現パナソニックバッテリーポーランド（PBPL））を一九九三（平成五）年に設立。次いで、チェコには「中欧松下テレビ（MTE）」（現パナソニックAVCネットワークスチェコ（PAVCCZ））を一九九六（平成八）年に設立した。「中欧松下テレビ」は日系のチェコ進出第一号であり、その設立背景を述べたい。

テレビ事業については当時、二〇〇〇（平成一二）年に向かい、西欧、東欧、CIS市場において需要の増大が予測されていた。それに対応するためには、欧州の生産拠点が従来の「イギリス松下電業」だけでは生産規模、立地条件、コスト力等も含めて不十分となってきた。

そこで、最適地生産・販売、さらには建国に燃える旧東欧諸国の産業発展にも貢献できるという観点から、一九九五（平成七）年の春から秋にかけて、中欧のチェコ、ハンガリー、ポーランドの三カ国を中心に、欧州第二テレビ生産拠点のフィジービリティ・スタディ（実現可能性調査）を実施。結論として、立地条件、政治・経済の安定性、労働力の質等の観点から、一九八九（平成元）年のピロード革命以降、自由世界への仲間入りをして市場経済への転換を進めつつあるチェコ

共和国のピルゼン市に設立したのである。

この会社設立はグリーン・フィールド（新規展開）であったため、土地の購入、会社設立の認可、建物の建設と認可、生産設備の搬入と設置、従業員の採用と訓練、会社のシステムづくり等において、チェコ政府、ピルゼン市及び内外の全面的な協力を受け、過去に例を見ない短期間で操業にこぎつけて、チェコ産業の歴史に新たな一ページを刻んだ。

また、ピルゼン市が開発していたBory Field工業団地内に、インフラ整備（電気、ガス、道路、下水道）やバスルートの拡大・延長等で市から大きな支援を得ることができた。生産立ち上げは、「イギリス松下電業」で生産中のモデルを移管し、一四インチ、二二インチのテレビを集中的に導入した。（一九九九（平成一一）年には通貨統合によりイギリスのポンド高が顕著になり、「イギリス松下電業」からの生産移管に拍車がかかり、合計五〇機種を生産。翌年以降は、さらにフラットの二八、二九インチ及び三二インチの生産も移管し、「イギリス松下電業」のR&D部門との密接な連携のもと、二〇〇二（平成一四）年度には「チェコ松下テレビ」オリジナルのEuro10を自前開発するまでに成長した。現「パナソニックAVCネットワークスチェコ」としてプラズマテレビ、LCD等の製造を行なっている）。

スロバキアへも展開が進み、一九九七（平成九）年に「スロバキア松下電子部品（ECOMISK）」（現パナソニックエレクトロニクスデバイススロバキア（PEDEUISK））を設立した。

【北米——事業提携、M&A促進】

アメリカでは、当時、情報技術に対する巨大な投資によってIT産業が勃興し、一方で日本に対する市場開放の要求が高まった。そのなかで松下電器は、一九九〇（平成二）年、ハードとソフトの融合を指したMCA社の買収（後に売却）や、PDP生産の加速を目的としたプラズマコ社買収（一九九六（平成八）年）等のM&A、事業提携、新規事業への参入、及び既存事業の再点検と生産拠点の強化を進めた。

【アジア——“ミニ松下”再編】

アジアにおいては、AFTA創設（一九九三（平成五）年）、その基本条約であるCEPT（共通実効特恵関税）制定を受けて、松下電器では一九九五（平成七）年に経営構造改革の方針を打ち出した。従来の複品製造会社（“ミニ松下”）の経営を再調整し、東南アジアでの商品別最適地生産を進め、グローバル経営体制を構築。一九九七（平成九）年の通貨危機を乗り越えて今日に至っている。

【中南米——事業再編】

中南米では、地域経済統合が再び活発化するなか、一九九〇（平成二）年、「スプリンジャー・バナソニック・アマソニア（SPAM）」と「スプリンジャー・ナショナル電子部品（SNACO）」を一体化させ、「スプリンジャー・バナソニック・アマソニア（SPAM）」（現バナソニックアマソニア）を発足（二〇〇六（平成一八）年四月、

バナソニックブラジル（PANABRAS）に一体化）させる等、事業再編を推進した。さらに生産事業再構築のため、オーディオやテレビの生産休止も実施した。

一九五九（昭和三四）年に戦後初の海外販売会社「アメリカ松下電器」及び、一九六一（昭和三六）年に戦後初の海外生産会社「ナショナルタイ」を設立して以来約四〇年、一九九九（平成一一）年には海外会社の数が約二二〇社となり、その業態は、統括・支援・製造・販売、製造、販売、研究・開発、金融等多岐にわたる内容となった。

◆二〇〇〇年

——BRICsの台頭とグローバル拠点戦略の再構築

二一世紀に入り、世界経済は主にアメリカ・中国が牽引力となっているが、特に中国は、二〇〇一（平成一三）年のWTO加盟に伴い、外国直接投資の流入などにも支えられて高成長を続けており、世界経済におけるプレゼンスが高まっている。なかでもエレクトロニクス分野においては、ハイアールやTCLなど中国地場企業がデジタル家電を中心に自社ブランド製品を世界市場に送り出し、一定の評価を得始めている。また、日中企業の事業提携も促進され、二〇〇二（平成一四）年四月には松下電器とTCL集団が、家電分野における提携を検討していく意向で合意に達し、提携意向書を交わした。

他方、二〇〇三（平成一五）年一〇月、ゴールドマン・サックス社

のレポート“Dreaming With BRICs: The Path to 2050”が発表されて以降、ブラジル、ロシア、インド、中国の四方国からなるBRICsが今後の有力新興市場として注目を集めている。

さらに、世界の主要国ではFTA（自由貿易協定）の締結がますます活発化している（FTAは、WTOにおける例外として認められた多角的貿易自由化の補完的な手段）。FTAの発効件数は、五〇年代（八〇年代までは年間〇〜三件で推移したが、九〇年代に入ると三〜六件、二〇〇〇年代に入ると九〜二三件に増加、二〇〇四（平成一六）年は一年間で過去最高の二〇件が発効した。二〇〇六（平成一八）年六月時点では累計が一四八件となっている（『ジェットロ貿易投資白書』）。

欧州経済はユーロ導入の効果もあり、総じて域内経済は成長を続けている。その背景には、EUの東欧拡大（二〇〇四（平成一六）年）、IT産業のさらなる進展、クロスボーダーM&Aの大型化（英ボーダフォンによるチェコの携帯電話事業者オスカ・モバイルの買収（四四億ドル）等）、加えて地中海沿岸諸国やアフリカ等域外諸国とのFTA締結の加速等があげられる。

こうした新しい経済動向に対応すべく、松下電器においては一層の世界最適地生産体制を目指し、国際競争力の強化を訴求してグローバル拠点戦略の再構築を進めている。二〇〇四（平成一六）年には、全社方針として「海外においてもグローバル連結経営を強力に推進するため、地域統括会社は担当地域においてG&G（グローバル&グループ）本社に代わる出資者の立場から、事業ドメインの海外事業会社を

含めた域内の全グループ事業に対する『地域総連結』の観点からの経営責任を負うこと」が表明され、海外事業経営は、事業ドメインと地域統括会社のマトリクス経営の推進を要請されることとなった。

また、二〇〇六（平成一八）年八月現在、海外会社数は二二〇社を超えているが、二〇一〇（平成二二）年に「グローバルエクセレンス」の実現を目指すなか、海外事業の成長と収益力強化のため、海外製造事業の評価項目を導入、海外製造拠点の統廃合を進めるという新たなフェーズに入っている。

Ⅲ・おわりに

以上、海外事業に対する松下幸之助の思いと松下電器グローバル展開の歴史を概括したが、私見ながら、松下電器の海外事業は他社に先駆けて異文化経営を推進してきたといえるかもしれない。松下幸之助の思いを体して、海外を含めた多様な人材が同じ基本理念のもと、経営環境、市場、文化・民度等の違いのなかで、基本は守りながらもその国に合ったやり方を取り入れて経営を進めてきた。

特に一九五〇年代、六〇年代の戦後草創期においては、海外市場開拓、技術援助、合弁パートナーとの経営、〃ミニ松下〃といわれる複品製造会社の設立・運営等、ほとんど手探りの状態から教えを請いつつ海外経営を実践。会社の設立のみならず、撤退や統廃合、さらにはリスクマネジメント等のノウハウを蓄積してきた。巡って一九九〇年代以降は、中国大陸や中東欧等、政治・経済体制を異にする環境下に

において、現地側とのタフな交渉、会社の設立、事業運営を推進してきた。その過程においては血の滲むような努力がなされてきたのではないかと思う。

さて、現在、松下電器は、二〇一〇（平成二二）年の「グローバルエクセレンス」の実現を目指して事業を推進しており、海外事業については「成長エンジン」としての役割を果たしていくことが期待されている。そのためにも、国内の社員はもちろんのこと、一八万人の海外社員がいま一度、松下幸之助創業者が松下電器の経営精神として定めた「産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」との理念を実現するという強い思いのもと、海外経営に邁進することが求められているのではないだろうか。事業を進めるにあたり、過去を単に年表的に振り返るのではなく、戦後の海外事業を推進してきた先人・先達の足跡から、うまくいった事例以上にうまくいかなかった事例に学ぶことにより、効率の良い経営が行えるのではないかと思う。松下幸之助は、会社の歴史について次のように語っている。その思いを紹介して本稿をしめくくりたい。

「会社の歴史を知る ―ものにはすべて道程がある―」

「ローマは一日にして成らず」ということばがあるけれども、どんなものにも、それが今日ここにあるということの裏には、それぞれにそれぞれの生い立ちなり経過なり事情というものがあるわけで、その

背景というか道程というものを無視したり、無視しないまでも深い考慮を加えずに、軽卒に言動することは、お互いに充分につつしみたいと思うのである。

道端の無心な石一つ草一本にも、それがそこにあることには、いろいろの事情があり、流転があったにちがいない。そして、草に心があり、石に口があったならば、われわれにその流転を語り、今日ここにあることの事情を切々と話しかけるにちがいない。

われわれは、事を成すにあたって、その事の成果を大事にすることももちろんであるけれども、同時にその成果を生むまでの過程をも、もつと重視したい。そうすることによって、自然な謙虚さが生れ、軽卒な判断も、これを避けることができるようになるであろう。

松下電器が、今日ここにあるまでには、やはりいろいろの道程を辿ってきたのである。苦しみもあつたし喜びもあつた。狭く暗いトンネルを、半ば這うようにしてぐりぬけてきたこともあつた。しかしそんなときも、お互いが伝統の精神に生きて身を寄せ合い、心をシッカと結び合い、隠忍自重、絶えまない努力をつづけてきたのである。

これらの生い立ちなり道程については、お互いにある程度は知っておきたい。ことに管理監督の立場にある人は、仕事の知識もさることながら、会社の歴史についても、深い理解をもつてほしいと思うのである。

『けいえい』五号（松下電器・一九五九年）より

（えんのこし・きよむ 松下電器産業社史室参事）

PH P総合研究所蔵

松下幸之助関連資料

二〇〇六年一月一日～六月三十日

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

【書籍】

(編著)

- ◆松下幸之助「新装版」指導者の条件」PH P研究所、二月発刊
(関連記事・記述を所収するもの)
- ◆長田賢仁「The Panasonic Way——松下電器「再生」の論理」プレジデント社、二月発刊
- ◆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)」PH P研究所、二月発刊
- ◆中牧弘允「会社のカミ・ホトケ——経営と宗教の人類学」講談社、二月発刊
- ◆五口市剛「ツキを呼ぶ魔法の手帳」評言社、二月発刊
- ◆五口市剛「ツキを呼ぶ魔法の手帳(ゴールド)」評言社、三月発刊
- ◆松井健一「強い社長は「ケチ」で「せっかち」「小心」である」かんき出版、三月発刊
- ◆林英臣「人を動かす「7つの術」——松下幸之助と韓非子の教え」太陽企画出版、三月発刊
- ◆松下政経塾「編」(「松下政経塾第24期生卒業論集」松下政経塾次の25年に向けて)松下政経塾、三月発刊(非売品)
- ◆中島孝志「デキる人の教式」廣済堂出版、四月発刊
- ◆財部誠一「中村邦夫は松下電器をいかにして変えたか」PH P研究所、五月発刊
- ◆大久光「松下幸之助の私は「この生きかた」を大事にしてきた！」三笠書房、五月発刊
- ◆岩井慶「そう考えると楽ですな——松下幸之助との日々」PH P研究所、五月発刊
- ◆牛尾治朗「縁尋機妙——人生は縁にはじまり味に極まる」致知出版社、五月発刊
- ◆日本経済新聞社「編」『経営に大義あり——日本を創った企業家たち』日本経済新聞社、五月発刊
- ◆新原浩朗「日本の優秀企業研究——企業経営の原点・6つの条件」日本経済新聞社、六月発刊
- ◆岬龍一郎「仕事」論——自分だけの「人生成功の方程式」をつくる」P

H P 研究所、六月発刊

◆木村剛「和魂米才の発想法」ナレッジフォア、六月発刊

◆江口克彦「成功したい人の夢実現ノート」PH Pソフトウェア・グループ、六月発刊

◆ボブ・ジョンストン「著」／伊浦志津「訳」『松下流起業家精神』東洋経済新報社、六月発刊

〔ムック〕

◆〔別冊宝島シリーズ偉大な日本人〕松下幸之助 宝島社、六月発行

〔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〉第十六回「不」への挑戦」『日経ベンチャー』一月号、日経B P社

◆北尾吉孝「〈大研究「村上世彰的」生き方〉阪神タイガース上場は投資家への裏切りだ」『BOSS』一月号、経営塾

◆片山修「〈特別企画「師弟」——人間教育の原点〉松下幸之助とその後継者たち。』『潮』一月号、潮出版社

◆本澤二郎「深刻な事態を迎えた日本の前途——9・11総選挙後の高価な代償——」『自由』一月号、自由社

◆〔マスコミ情報〕三一一 週刊誌記者匿名座談会「第三次小泉改造内閣評——後継レース・誰が本命か——」『自由』一月号、自由社

◆〔特集〕21世紀の無税国家論 part 2 松下幸之助の無税国家論・新提言「ザ・リバティ」一月号、幸福の科学出版

◆〔特集〕21世紀の無税国家論 part 3 松下政経塾出身の政治家は

「無税国家論」をこう考える」『ザ・リバティ』一月号、幸福の科学出版

◆三國陽夫VS福田和也「〈総力特集 日本経済は買いた！〉円安待望が日本を弱くする」『Voice』一月号、PH P研究所

◆谷口全平「〈松下幸之助の遺した言葉〉一四〇回 日本は太平洋に浮かぶ宝船」『PH P』一月号、PH P研究所

◆〔松下幸之助初めに思いありき〉松下幸之助の考えた投資活動』『PH P Business Review』一・二月号、PH P研究所

◆江口克彦「〈松下幸之助哲学「松翁論語」を読む〉⑦ 天分を発揮する機会を仕事は与えてくれる」『PH P Business Review』一・二月号、PH P研究所

◆〔真々庵の四季』『PH P Business Review』一・二月号、PH P研究所

◆〔ひと劇場〉前原誠司氏「民主党代表」直球派党首の強さと軽さ』『日経ビジネス』一月三十日号、日経B P社

◆河原一有「〈二〇代の視点〉⑥ 佐藤悌二郎氏に聴く」『道』冬号、合気ニュース、一月発行

◆泉田宗健「わが師 立花大亀老師」『禅文化』第一九九号、禅文化研究所 一月発行

◆〔特集 社長の質問力を磨く〉なぜ「質問力」が必要か?』『日経ベンチャー』二月号、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〉第十七回 背水の陣」『日経ベンチャー』二月号、日経B P社

◆〔読者の声〉小説・松下幸之助が楽しみ』『日経ベンチャー』二月号、日経B P社

◆稲田朋美VS高市早苗VS山谷えり子「〈特集「日本政治」は買いか、

- 売るか) 目標は和製サッチャーよ」『諸君!』二月号、文藝春秋
- ◆中西輝政VS福田和也「PHP研究所創設60周年記念企画」松下幸之助と経済人の志」『Voice』二月号、PHP研究所
- ◆谷口全平「松下幸之助の遺した言葉」一四二回 日本ほど結構なところはない」『PHP』二月号、PHP研究所
- ◆田中康夫VS浅田彰「田中康夫と浅田彰の続・憂国果談」41 「紛い物」がはびこる国」『週刊ダイヤモンド』二月四日号、ダイヤモンド社
- ◆「特集 最新! 言葉のテクニク」PART 4 「組織のエンジンに点火する」朝礼メッセージ集」『PRESIDENT』二月十三日号、プレジデント社
- ◆村山元理「掃除の哲学——日本人経営者のスピリチュアリティ」『アジア遊学No.84』(特集 アジアのスピリチュアリティ——精神的基層を求めて) 勉誠出版、二月発行
- ◆「特集 社長がケチで何が悪いっ!」『日経ベンチャー』三月号、日経BP社
- ◆皆木和義「(楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱) 第十八回 人づくりの門」『日経ベンチャー』三月号、日経BP社
- ◆「読者の声」小説・幸之助が楽しみ」『日経ベンチャー』三月号、日経BP社
- ◆「特集 捨てる決断、跳ぶ決断」①中村邦夫・松下電器産業社長「ファウンダー死亡事故で松下電器CM完全自粛」『BOSS』三月号、経営塾
- ◆「新・経営人国記」第二十五回 奈良真編」『BOSS』三月号、経営塾
- ◆萩正道「トップストーリー 迷走する三洋電機」ロマンチスト経営者の系譜その栄光と挫折」『Forbes』三月号、ぎょうせい
- ◆「体験的リスクマネジメント論」東海大学名誉教授・唐津一氏「アップレキシビリティ」が変化の時代を切り切るためのキーワード」『Business Risk Management』三月号、リスクマネジメント協会
- ◆谷口全平「松下幸之助の遺した言葉」一四三回 体験の中の失敗や成功の味をかみしめよ」『PHP』三月号、PHP研究所
- ◆「松下幸之助初めに思いありき」新製品開発と感謝の念」『PHP Business Review』三・四月号、PHP研究所
- ◆阿部行「(PHP経営者友の会) 新たな時代を創造する経営者友の会」『PHP Business Review』三・四月号、PHP研究所
- ◆江口克彦「松下幸之助哲学」松翁論語」を読む」⑧ 前任者肯定のよい循環が企業を永続させていく」『PHP Business Review』三・四月号、PHP研究所
- ◆「真々庵の四季」『PHP Business Review』三・四月号、PHP研究所
- ◆「緊急特集 松下、危機からの生還」『日経ビジネス』三月六日号、日経BP社
- ◆村田博文「私の雑記帳」『財界』三月十四日号、財界研究所
- ◆「編集長インタビュー」永守重信氏「日本電産社長」『企業買収で人を育てる』『日経ビジネス』三月二十七日号、日経BP社
- ◆「レポート」松下電器次期社長・大坪文雄の経営力を点検」『財界』三月二十八日号、財界研究所
- ◆「特集1 社員満足を高める」『総論』社員を愛する すべてはそこから始まる」『日経ベンチャー』四月号、日経BP社
- ◆「特集1 社員満足を高める」『名経営者の教え』水野博之氏(元松下

電器産業副社長「松下電器産業創業者・松下幸之助」社員に愛情を注ぎ
続けて育てる」『日経ベンチャー』四月号、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」第十九回 丁
丁発止」『日経ベンチャー』四月号、日経B P社

◆「読者の声」小説・幸之助に感銘」『日経ベンチャー』四月号、日経B P社

◆「特集 私たちのホリエモン」私のライブドア事件 ⑥北尾吉孝・S B
Iグループ代表「徳は事業の基なり」『利の元は義なり』[BOSS] 四月
号、経営塾

◆「特集 松下政経塾の全貌」『論座』四月号、朝日新聞社

◆田中真澄「中高年のいきいき人生戦略」28 “私は運がいい”と信じる
ことの大切さ」『れいろう』四月号、モラロジー研究所

◆「お勧めの一冊」松下幸之助「指導者の条件」『企業リスク』四月号、
トーマツ企業リスク研究所

◆北尾吉孝「人徳」なき若手企業家たちへ」『Voiced』四月号、P H P 研究所

◆「Longseller Collection」松下幸之助著「素直な心になるために」
[TOPPOINT] 四月号、パーソナルブレイン

◆谷口全平「松下幸之助の遺した言葉」一四三回 お願ひするのは私です」
「P H P」四月号、P H P 研究所

◆「経営の新常識」エシックス・マネジメント代表・平田雅彦氏（元松下
電器産業副社長）『日本流CSRを世界に向けて発信せよ』『日経ビジネ
ス』四月三日号、日経B P社

◆田坂広志「特集 ゴーン流「予測する」技術」『見えなかつた商機が見
える』ただ一つの法則」[PRESIDENT] 四月十七日号、プレジデント社

◆「時流超流」リアルチャイナ 社会貢献で中国に根づくトヨタ、温故知

新の松下」『日経ビジネス』四月十七日号、日経B P社

◆「融合の研究」松下電工オール松下で攻め抜く」『日経ビジネス』四月
二十四日号、日経B P社

◆「融合の研究」編集長インタビュー 畑中浩一氏「松下電工社長」『家
丸ごと」の強さを発揮」『日経ビジネス』四月二十四日号、日経B P社

◆「インタビュー」国際コミュニケーションズ・スクール社長室ゼネラ
ルマネージャー・佐藤直美氏「人材育成のポイントは人間力を高めるこ
とにあり」[PHP ASSIST] VOL.5 P H P 研究所、四月発行

◆佐藤正明「日経新聞を揺るがす「株主」の反乱」『文藝春秋』五月号、文
藝春秋

◆皆木和義「楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱」第二十回 運
試し」『日経ベンチャー』五月号、日経B P社

◆長田貴仁「レポート」『松下の危機』を救った中村邦夫が選んだ男」
[BOSS] 五月号、経営塾

◆財部誠一VS 中村邦夫「財部誠一が訊く経営者の真髓」『マネタ電器』
だけには絶対なるまい」『フィナンシャルジャパン』五月号、ナレッジフ
ォア

◆「特集 燦たる創価教育」(関西創価学園)実業家松下幸之助氏「グラ
フS G I」五月号、聖教新聞社

◆谷口全平「松下幸之助の遺した言葉」一四四回 宗教も学問もすべて人
間の幸せのためにある」『P H P』五月号、P H P 研究所

◆「松下幸之助初めに思いありき」経営理念が会社を強くする」[PHP
Business Review] 五・六月号、P H P 研究所

◆江口克彦「松下幸之助哲学」『松翁論語』を読む⑨ 共に発展し、繁栄

するための努力が必要である」【PHP Business Review】五・六月号、P
HP 研究所

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

◆「話題の書」『デキる人の教式』中島孝志著・廣済堂出版」【日経ビジネス】五月二十九日号、日経 B P 社

◆「経営者読書アンケート」仕事に生きる本人生を豊かにする一冊」【文藝春秋】六月号、文藝春秋

◆皆木和義「(楽土の商人——人間、幸之助の秘めたる苦惱)第二十一回 暗雲迫る」【日経ベンチャー】六月号、日経 B P 社

◆小林吉弥「(永田町 今月のレッドカード) 第 6 回 民主党松下政経塾 O B 順風に慣らされての危機管理能力欠如」【BOSJ】六月号、経営塾

◆江口克彦「(特別企画) 珠玉のエッセイ 日本の風いろいろ」料亭はわしのもの」【俳句界】六月号、文學の森

◆「特集 1 女の品格のつくり方」嘉祥流観相学専主・藤木相元さん「松下幸之助の顔の変遷を読む」【P H P カラット】六月号、P H P 研究所

◆谷口全平「(松下幸之助の遺した言葉) 一四五回「諸君は、社員稼業」の社長である」【P H P】六月号、P H P 研究所

◆「特別読物」(開屋から土地成金まで「さらば長者番付」60年浮沈史(前編)「週刊新潮」六月二十二日号、新潮社

◆「特別読物」(開屋から土地成金まで「さらば長者番付」60年浮沈史(後編)「週刊新潮」六月二十九日号、新潮社

【企画刊行物】

◆P H P 総合研究所研究本部監修 【2006 CALENDAR 松下幸之助物心一

如の繁栄」(カレンダー)、松下電器産業

◆P H P 総合研究所監修 【2006 CALENDAR 松下幸之助の言葉 飛躍】(卓上カレンダー)、松下電工

◆P H P 総合研究所研究本部編 【2006 DESK CALENDAR 松下幸之助 人生の知恵】(卓上カレンダー)、P H P 研究所

◆P H P 総合研究所研究本部編 【2006 DESK CALENDAR 松下幸之助 人的智慧】(中国語版 卓上カレンダー)、P H P 研究所

◆P H P 総合研究所研究本部編 【2006 DESK CALENDAR Konosuke Matsushita's Words of Wisdom】(英語版 卓上カレンダー)、P H P 研究所

◆P H P 総合研究所研究本部編 【二〇〇六年版 日々のことば 松下幸之助 お客様大事】(日めくりカレンダー)、P H P 研究所

◆P H P 総合研究所研究本部編「成功への指針」【2006 PHP DIARY】(手帳)、P H P 研究所

◆【Diary 2006】(手帳)、松下電工

◆【Pocket Diary 2006】(手帳)、松下電工

◆P H P 総合研究所研究本部「(商いのこころ)心は自由自在」【あなたの街のでんきやさん】一月号(販売店向け情報 W E B サイト)、松下ライフ エレクトロニクス

◆水野要「(巻頭言) 日本の魅力を問い直そう!」【世直しかわら版】第三〇号(機関誌)、世直しネットクラブ、一月発行

◆江口克彦 V S 津田章裕「(社長対談) 21 ものづくり新次元」【拓人】第一五三五号(社内誌)、第二工業製薬、一月発行

◆「特集 個の力を生かす」【第 3 章 成果を引き出すエンパワーメ

ントの実践」樹研工業代表取締役・松浦元男さん「モチベーション、チャンス、コミュニケーションは三位一体」【新経営研究】VOL.37（社内誌）、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、一月発行

◆「新成人の皆様へ」【Our 20th Anniversary】（成人式記念誌）、北上市、一月発行

◆「PHP友の会文庫①」〈インタビュー〉「素直な心——日々の生活に生かす」江口克彦さん（PHP研究所社長）（冊子）、日本PHP友の会、一月発行

◆「すなお」一八四号（機関誌）、日本PHP友の会「すなお」編集室、一月発行

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉度胸をきめて」『あなたの街のでんきやさん』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

◆土方宥二「〈明日の君たちに伝えたい〉考えさせる経営」【研究NET通信 道は無限】第七十四号（社内向けWEBサイト）、PHP総合研究所研究本部、二月発行

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉経営の名人になろう」『あなたの街のでんきやさん』三月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス

◆佐藤悌二郎「松下幸之助のリスクマネジメント（後編）」『リスクマネジメントTODAY』vol.36（会員誌）、リスクマネジメント協会、三月発行

◆倉橋俊「終戦から60年」（冊子）、三月発行

◆針木康雄「平河だより」【経営塾フォーラム】四月号（機関誌）、経営塾フォーラム

◆「二〇〇五年度経済同友会「東西首脳懇談会」三月八日」道州制実現に具体的取り組みを二〇一〇年を目標に働きかけ」【関西経済同友会会報】四月号（機関誌）、関西経済同友会

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉あぐらをかいては」『あなたの街のでんきやさん』四月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス

◆「第44回関西財界セミナー記録」『めざすべきこの国のあり方——国・地域・企業・個人の自立——』（冊子）、関西経済連合会・関西経済同友会、四月発行

◆小川治海「大成連合の猪飼野村」【御幸森天神宮壹千六百年祭記念誌】（記念誌）、創建壹千六百年祭実行委員会、四月発行

◆「特集 新emotion宣言」【視点2「新emotion」を追求する企業に学ぶ】鶴屋吉信代表取締役会長・稲田和子さん「技と感性を磨きあげ“ヨキモノ”を創る」【新経営研究】VOL.38（社内誌）、松下電器産業「新経営研究」編集委員会、四月発行

◆田村英一「〈明日の君たちに伝えたい〉無限の求心力を備えた人」【研究NET通信 道は無限】第七十六号（社内向けWEBサイト）、PHP総合研究所研究本部、四月発行

◆「すなお」一八五号（機関誌）、日本PHP友の会「すなお」編集室、四月発行

◆PHP総合研究所研究本部「〈商いのこころ〉正々堂々」『あなたの街のでんきやさん』五月号（販売店向け情報WEBサイト）、松下ライフエレクトロニクス

◆「企業ミュージアムで感動体験」ものをつくる前に人をつくる【松下電

器歴史館」「チャオ！産経」(フリーペーパー) 六月号、産経新聞開発

◆「創業命知第七十五年特別展より」松下幸之助「ものをつくる前に人をつくる」[Pana] 六月号(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」仕事は社会の要望」「あなたのでんきやさん」六月号(販売店向け情報WEBサイト)、松下ライフエレクトロニクス

◆三井泉「二〇〇五年度年次大会・共通論題報告」共通論題「企業家の特異条件―狂気・異形・才覚」報告4 狂気・異形・才覚そして革新

「企業家研究」第3号(機関誌)、企業家研究フォーラム、六月発行

◆森川史朗「明日の君たちに伝えたい」若い人の意見も尊重された松下創業者「研究NET通信 道は無限」第七十八号(社内向けWEBサイト)、PHP総合研究所研究本部、六月発行

【新聞】

◆「自由席」神戸市株式会社 一月八日、読売新聞

◆「リーダー像を問う」7 シンクタンク・ソフィアバンク副代表 藤沢久美さん「官の役割明確に語れ」一月八日、読売新聞

◆津本陽「やさしい経済学―ニッポンの企業家」松下幸之助①⑧「一月四〜六日、九〜十三日、日本経済新聞

◆「関西経済同友会代表幹事に小嶋氏」一月十三日、読売新聞

◆「故郷への夢を追って 消えた日本人再発見の旅」一月十四日、産経新聞

◆「レスポットライト」関西経済同友会代表幹事に内定 がんこフードサービス会長・小嶋淳司氏」一月十四日、毎日新聞

◆千玄室「時代の証言者」茶のこころ⑧ 米で喜ばれた“和”の精神」一

月十六日、読売新聞

◆千玄室「時代の証言者」茶のこころ⑨ 経営者たちと風格を磨く」一月十七日、読売新聞

◆「こころを育む総合フォーラム」メンバーの基調報告 中村邦男氏「超正直」を社員に徹底」一月二十六日、読売新聞

◆「春秋」二月六日、日本経済新聞

◆「利益率5%達成を確信 松下社長インタビュー」二月八日、日本経済新聞

◆「関西財界セミナー 国の針路関西から発信」二月十一日、日本経済新聞

◆「けいざいじん」松下電器産業次期社長・大坪文雄氏」二月二十四日、日本経済新聞

◆「松下、「成長」に軸足鮮明」二月二十四日、日本経済新聞

◆「松下電器社長交代(登板)次期社長・大坪文雄氏」二月二十四日、産経新聞

◆「経済教室」やさしい経済学―ニッポンの企業家 座談会「先駆者の夢 未来も拓く」三月八日、日本経済新聞

◆「原点」二股ソケット―松下電器産業「大正期を代表する実用発明」三月十八日、京都新聞

◆「本よみうり堂」福田和也著「滴みちる刻きたれば」全4巻・PHP研究所」三月二十六日、読売新聞

◆「夕悠関西」インタビュー 発明家・宇田成徳さん」三月二十七日、日本経済新聞夕刊

◆「京菓子小町ゆめかの輪ッ」松下美術苑真々庵苑長・徳田樹彦さん」四

月三日、京都新聞夕刊

◆「大阪企業家ミュージアムから」21 家電ブーム牽引、松下幸之助一四
月十一日、産経新聞夕刊

◆江口克彦「暖流」ものは考えよう」四月十六日、京都新聞

◆「夕悠関西」インタビュー 関西経済同友会代表幹事・松下正幸さん
四月十七日、日本経済新聞夕刊

◆福山琢磨「私本時代・出版の現場から」『松下電器一筋に』四月二十一
日、産経新聞

◆「ニッポン人脈記」外資系で挑む② 草創期はドブ板営業」四月二十五
日、朝日新聞夕刊

◆「日経シンポ」『法化社会の企業責任』パネル討論「法律違反への視線厳
しく」五月二十九日、日本経済新聞

◆「気持ち高める この言葉」六月三日、日本経済新聞

◆「関西人国記」松下電器産業副会長・松下正幸さん ②松下家に生まれ
て」六月六日、産経新聞

◆「関西人国記」松下電器産業副会長・松下正幸さん ③米国経験」六月
七日、産経新聞

◆「関西人国記」松下電器産業副会長・松下正幸さん ⑤道州制への思い」
六月九日、産経新聞

◆「人間発見」日本エイム社長・若山陽一さん ⑤半導体工場現場で支え
る」六月九日、日本経済新聞夕刊

◆「堀江人気」衰えず「尊敬する起業家」4位 立教大調査」六月十二日、京
産経新聞

◆「それでも…ホリエモン」尊敬する起業家」学生に調査」六月十二日、京
産経新聞

都新聞

◆「キーワードで語る戦後60年の原点」シリーズ総括「経済成長」 城山
三郎さん「自分の本懐問え」六月二十九日、毎日新聞

【その他】

◆「未来へ語り継ぐ不易の経営哲学」(CD)二月、PHP研究所

◆「PHP道をひらく」(CD)四月、PHP研究所

◆「仕事の喜び 商売のコツ」(CD)六月、松下電器産業専門店販売推進本
部(オーディオ版)