

## 繁栄・幸福・平和に向けて 企業と人々のあり方を探求し続けた企業家

〈取材先〉パナソニックミュージアム・松下幸之助歴史館

大阪府門真市大字門真1006

最高の産業人、長者番付トップ、哲学者、雑誌主宰者、ベストセラー作家…という5つの顔を持つ人物。56年前、アメリカの雑誌『ライフ』は松下幸之助（1894～1989）をこんなふうで紹介した。松下電器、現在のパナソニックの創業者は、一企業家であっただけでなく、各界の人々と交流し、繁栄、幸福、平和に向けた企業と人々のあり方を探求し続けた。没後30年余、グローバル化とデジタル化によって世界は一変し、加えて、いくつもの震災とコロナ禍を経て、私たちはすすむべき方向を見失いそうになっている。もしもこの人が存命だったら、いまの社会をどのように捉え、どのように導いてくれるだろうかと思像する。そのことへのヒントが見つけれられるかもしれないと思って松下幸之助歴史館を訪ね、パナソニックミュージアム運営担当のえさきまさひろ恵崎政裕さんに、94年に渡る幸之助の生涯を解説してもらった。

### ■ 丁稚奉公時代

松下幸之助は1894（明治27）年、和歌山県海草郡和佐村で8人兄弟の末っ子として



恵崎政裕さん

生まれた。裕福な小地主の家だったが、父、まさくす政楠が米相場で失敗して先祖伝来の土地と家を失い、政楠は家族を養うため

に大阪に働きに出た。その政楠からの勧めで、幸之助は9歳で尋常小学校を中退して大阪に奉公に出ることになった。

最初の奉公先、宮田火鉢店は3ヵ月後に店をたたんだため、その後は船場の五代自転車店で奉公した。主人、五代音吉は実直な船場商人だったようだ。その兄、五代五平は幸之助の父、政楠が勤務する私立大阪盲啞院の創設者で、自身も若くして視力を失い、障害者の救済事業に生涯を捧げた人だったから、五代音吉もまた、世のため、人のためという広い視野を持った人物だったと思われる。この五代自転車店で幸之助

は行儀作法をはじめとする商売の基本を身につけた。

13歳のとき幸之助は、はじめて自分で自転車を買った。「1割負けてくれるのやったら買うてやる」と言われ、それをOKしてしまったが、主人からものすごく叱責された。「1割も負けたらその後のサービスができなくなる」と言われ、泣き出してしまった。そこへ当のお客がやってきて、事情を話すと納得してくれ、5分引きで買ってくれた。この体験を通じて、幸之助は取引の中で相手に誠意を尽くすことの大切さを学んだという。

こんなこともあった。お客さんの中に「煙草を買って来てくれ」という人があり、その都度1町ほど走って買いに行っていたが、20個まとめ買いすると1個おまけがもらえることを知り、自分でまとめ買いしておいて、お客さんから頼まれたときにその場ですぐに煙草を差し出した。「賢い子やな」とお客さんから褒められ、20個に1個分の儲けも残ったが、丁稚仲間から恨みを買って、「あれはやめておけ」と主人から禁じられた。もしも20個に1個分の儲けをみんなに還元していたらそうはならなかっただろう、と後に幸之助は語っている。この体験は、仕事の場での人間関係を理解する貴重な経験となった。

## ■電気へのあこがれ

15歳のとき、幸之助は大阪の市街地を走

りはじめた路面電車を  
見て、電気  
というもの  
の威力に心  
を奪われ  
た。これか  
らは電気の  
時代だ、と  
の思いが募



松下幸之助肖像

り、やがて、かわいがってもらった主人や奥さんに申し訳ないと思いつながら、五代自転車店を飛び出し、大阪電燈（現在の関西電力）に入った。さまざまな現場で電気配線工事に携わり、その傍らでソケットの改良に取り組んだ。

当時の家の壁にはまだコンセントはなく、天井から電灯用の配線がぶら下がっているだけで、アイロンや電気コンロを使うときは電灯用配線にソケットを取り付け、そこから電気をとる必要があった。幸之助はそのソケットの改良を工夫して会社に提案したが、とりあげてもらえず、大阪電燈を辞め、わずかな手持ち資金で自ら起業することを決意した。1917年、22歳のときのことである。2年前に結婚した妻、むめのと、むめのの弟の井植歳男<sup>いうえとしお</sup>、そして大阪電燈の同僚だった2人が幸之助を手伝った。

## ■創業

ソケットの絶縁部は、樹脂やタールを加

熱して練ったものを成形してつくる。これを練り物と呼んだ。そのつくり方がわからず、練り物工場からかけらを拾ってきて研究したという。

最初のソケットはなかなか売れず、妻、むめのが自分の着物を風呂敷に包んで質屋通いする日々が続いた。困窮した経営を救ってくれたのが、川北電気からの扇風機のがいばん碍盤の注文だった。碍盤は扇風機のスイッチ部の配線を収納する絶縁部品で、当初は陶器でつくられていたが、割れない素材を求め、幸之助の練り物を知って注文してくれたものである。この碍盤の受注に支えられながら、幸之助はソケットなどの配線器具を開発し、やがてそれらが少しずつ売れるようになった。

1918年、幸之助はそれまでのいかいの猪飼野（現在の大阪市生野区）の借家を出ておおひらきちよう大開町（現在の大阪市福島区）に作業場を構え「松下電気器具製作所」の看板を掲げて、配線器具の開発、製造、販売を本格化させた。このときが松下電器（現パナソニック）の創業の年とされている。

5年後の1923年には、自転車用の砲弾型電池式ランプを開発。これを問屋に持ち込んだが、電池式は壊れやすいと言われ、まったく売れなかった。そこで、小売店にサンプルを無償配布し、店先で点灯させてもらって耐久性を実証。以来、爆発的に売れるようになった。

1927年には角型の電池式ランプを開発

し、これを国民の必需品にしたいとの思いから「ナショナルランプ」と名付けた。これが「ナショナル」ブランドの原点となった。同じ1927年に、後に技術担当副社長となる中尾哲二郎がアイロンを開発。中尾はその後、電気こたつ、電気ストーブなどの電熱器具を次々と世に送り出した。1931年、中尾はさらに独自のラジオを開発した。これが東京中央放送局（現NHK）のコンテストで1位となり、「当選号」と名付けられて発売された。

## ■綱領、真使命、遵奉すべき精神

「ずいぶん儲けているなあ、一度調査に行こうか」。創業から3年ほどたった頃、税務署からそう言われ、幸之助は心配でならなかったという。しかし「自分の金だと思いうから心配になるのだ」と気づき、「このお金は全部国家のもので。必要なだけとってください」と申し出た。「そこまでしなくても」と税務署員は言って、調査は簡単にすんでしまったという。

企業は、世間から人とお金を預かって仕事をし、世間に対して何らかのものを返していくべき義務を負っている、と幸之助は考えていた。その背景には、五代自転車店時代に教わった大阪船場の伝統的な考え方が流れているのではないかと、恵崎さんは言う。

従業員数が数百人規模となった1929年、幸之助はこのことを明文化し、「営利ト社

会正義ノ調和ニ念慮シ，国家産業ノ発達ヲ図リ，社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」という綱領を制定した。1932年には，天理教本部で信徒たちが使命感にあふれ，無償の奉仕活動に精を出す様子を見て大いに刺激され，産業人の真の使命は，人々が求める物資を提供することにより，



ナショナルランプ



自社製ラジオ1号機「当選号」

この世の中から貧困をなくすことだと宣言。真の使命に気づいたこの年を「命知元年」とし，以後，この使命を達成するために，建設に10年，活動に10年，貢献に5年，合わせて25年を1節として，それを10回繰り返すと宣言した。

そのために従業員1人ひとりが遵奉すべき精神として，1933年には，産業報国，公明正大，和親一致，力闘向上，礼節謙讓の5つ。さらに1937年には，順応同化，感謝報恩を付け加えた7精神を制定。先の綱領と合わせて，毎日の朝会で唱和することにした。この伝統は，海外事業場まで含めて，パナソニックの多くの事業場でいまでも続いている。

「命知」によって新使命に向かっての歩みをはじめた翌1933年，従業員数は1000人を超え，製品数も200を超えて，手狭になった大開町を離れ，本社と工場群を大阪の郊外，門真に移した。

## ■事業部制と自主責任経営

1933年から事業部制をはじめた。第1事業部（ラジオ），第2事業部（ランプ，乾電池），第3事業部（配線器具，合成樹脂，電熱）。翌年，第3事業部から電熱事業部が独立して4事業部制となった。各事業部はそれぞれに，研究開発，製造，販売，利益計画，資金調達まで責任を負い，あたかも独立した企業のように自主責任経営を行う。幸之助はさらにそれを社員1人ひとりにまで徹底させた。1人ひとりに自分が担当する仕事の主人公であれと説き，任せられた範囲で，自ら計画を立て，実行し，結果を見極め，評判を聞いて，それを次の仕事に活かす形で，PDCAを回すことを求めたもので，後にこれを「社員稼業」と呼んでいる。

## ■PHP 研究

1941年，太平洋戦争に突入すると。軍部からの要請で松下電器も軍需生産を余儀な



雑誌『P H P』創刊号



「三種の神器」と呼ばれた白黒テレビ・冷蔵庫・洗濯機

くされ、戦争末期には木造船、木製飛行機を製作した。しかし、敗戦後はそのために、GHQから軍需補償の打ち切り、持ち株会社の指定、公職追放…などの処分を受けることになった。借金を重ねてはじめた軍需生産への補償がまったくなかっただけでなく、多くの幹部が会社を離れざるを得なくなった。創業前から幸之助の右腕だった井植歳男も1946年に松下電器を去り、翌年、三洋電機製作所を起こした。

国土は焼野原となり人心も荒廃した。国は頼れる状況にはなく、自分たちの力で繁栄を築かねばならない。幸之助は、繁栄による平和と幸福（Peace and Happiness through Prosperity）の実現を目指して、P H P 研究所を設立、雑誌『P H P』を創刊。各界の人々と意見交換し、講演や雑誌を通じて自身の考え方を発信した。

## ■技術革新、高度成長、晩年

1950年の朝鮮戦争が契機となって、日本経済は息を吹き返した。幸之助は視野を世

界に広げて会社を再建すると宣言。1952年にはオランダのフィリップスと提携して松下電子工業を設立。電子部品、エレクトロニクス関連分野に進出した。やがて、高度経済成長時代の到来とともに、「三種の神器」といわれた電気洗濯機、白黒テレビ、電気冷蔵庫が国民の間に急速に普及した。1955年当時220億円だった年間売上げを5年後に800億円にまで伸ばすという「松下電器五カ年計画」を発表。実際にはその目標を4年で達成し、それを見届けて1961年、幸之助は社長を退任し、会長に就任した。

その後、いったん中断していたP H P 研究を再開。人間の本質は何かという哲学的テーマの追求に没頭した。『ライフ』誌が幸之助を、最高の産業人、長者番付トップ、哲学者、雑誌主宰者、ベストセラー作家…と紹介したのはこの頃である。

1973年には会長職を退いて相談役となり、1980年には政治経済のリーダーを育成するために「松下政経塾」を開塾。その1

期生の中に、後に総理大臣となった野田佳彦氏がいる。1980年代にはノーベル賞に匹敵する賞の創設を目指す政府の構想に共鳴し、財団を立ち上げて「日本国際賞」の創設に尽力した。

1989年、年号が平成と変わってすぐ、幸之助は94歳の生涯に幕を閉じた。

それ以来、世界の潮流は大きく変わった。松下電器は2008年に社名を「パナソニック」と改め、家電中心だった事業構成を部品、デバイス、システム、ソリューション

にいたるエレクトロニクス全般へと移行させた。

振り返ると幸之助の生涯は、その時々々の社会課題と向き合い、衆知を集め、事業と向き合いながら、より良い社会の実現に向けて貢献し続けた生涯だった。「幸之助後の7人の社長は、時代に合わせて幸之助の理念を解釈しつつ、衆知を集めて新たな貢献の道を模索し、困難な時代の舵取りに当たっています」と、恵崎さんは解説してくれた。

\* 本稿の執筆に当たっては次の資料・図書を参考にしました。パナソニックホームページ・松下幸之助の生涯 (<https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/konosuke-matsushita.html>) / 百年史編纂委員会著『パナソニック百年史』(パナソニック, 2019) / 加護野忠男著『日本の企業家・松下幸之助』(PHP研究所, 2016)

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

● 創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中