

経営の神髄

第1巻

危機管理の神様

松下幸之助

針木康雄



経営の神髄

第1巻

危機管理の神様

松下幸之助

針木康雄

講談社

経営の神髓①

危機管理の神様 松下幸之助

一九八五年十一月十八日 第一刷発行

定価——一二〇〇円

著者——針木康雄

装画——生頼範義

デザイン——平良 徹

© Yasuo Hariki 1985, Printed in Japan



発行者——野間惟道 発行所——株式会社講談社

東京都文京区音羽二丁目三—三 郵便番号二三 電話東京三—九四—二二(大代表)

印刷所——慶昌堂印刷株式会社 製本所——株式会社黒岩大光堂

落丁本・乱丁本は小社書籍製作部宛にお送りください。送料小社負担にてお取り替えます。(字二)

ISBN4-06-190921-5(0)

まえがき

何年か前の話、昭和五十七年（一九八二）の正月、枚方市ひらかたの松下体育館で開かれた「経営方針発表会」の席上だった。

七千三百人の幹部を前に、松下幸之助まつしたこうのすけは、珍しく顔を紅潮させて「業績がいいからと言って、基本方針を忘れたらいかん！」と叱咤、もっと「原点を見つめて一生懸命やれ」と声を荒ら立てて叱った。

満場、水を打ったようにシーンとしていたなか、松下は、「松下教」の布教師と言われた高橋荒太郎たかはしあらたろう（元・会長、現・顧問）の講演のテープを流させ、それが終わるや「高橋の言う通りや。分かったか、分かったものは手をあげえ」と呼びかけ、全員が「ハイ」とそれに応じるのを見て、安心するかのように椅子に腰を下ろした。

このシーンは本文でも触れているが、いかにも松下らしい特色がいかになく出ている。

「分かったものは手をあげえ」

「ハイ」

これはどこか小学校の朝礼の風景だ。いかにもファミリー的光景である。売上げ三兆円を越すマンモス企業のそれではない。

さらに、当時九十歳近い（彼は昭和六十年十一月二十七日で九十一歳）松下が、顔を真っ赤にして叱りつける姿。それも史上最高の売上げ高を上げている最中のできごとだ。「こんなことで浮かれていいのか」と、松下は叱るのだ。

松下電器の三大危機といわれるものがある。それは昭和のはじめの金融恐慌、戦後の占領軍による財閥指定の危機、昭和三十九年の販売網崩壊の危機の三つといわれている。

このなかで、経済恐慌と財閥解体は、世界不況と太平洋戦争による敗戦という巨大な波に呑み込まれたもので、松下内部の問題ではない。

しかし、松下という人は松下電器にとつてこうした国家的、社会的危機も回避する方法はないかとまで考える人なのだ。

それがPHP運動であり、政治家を育てるための松下政経塾であり、みずから論じる国家創成論である。国あつての松下電器という考え方は、危機管理の守備範囲を国家的レベルまで高めたものと言えよう。

本書では、この部分は極力避けた。しかし松下幸之助が、企業レベルの経営の危機において、さらには危機の予感のなから、どんな行動に出たか、どんな処置をしたか、細部まで突っ込ん

で分析、描写したつもりだ。このまえがきの冒頭のシーンは、いかにも幸之助らしく、私の好きなシーンなのである。

『経営の神髄』と名づけたこのシリーズは、松下幸之助を第一巻として、二巻・本田宗一郎、三巻・豊田英二、四巻・盛田昭夫、五巻・中内功、六巻・稲盛和夫、七巻・堤義明と続刊する。

私がこの七人を選んだのは、いわゆる激動の昭和を生き抜いた、さらに戦後、奇蹟の経済復興を成し遂げた、またさらに世界的な競争力を持ち、オイルショック、ドルショックを切り抜け、日本の経営を創り出した日本の経営者の生きざまを追ってみたかったからである。

そして、一冊一冊がその経営者のドラマであり、小伝であり、さらにそのときどきの政治・経済環境であり、その状況のなかで、七人の経営者がいかに考え、いかに経営を守り切ったかを書こうと試みた。

だから、これを伝記と考えてもらってもいい。経営史と見て戴いていい、ドキュメンタリーと受けとめられても結構だ。

同時に、かつてドメスティックな世界で生きてきた経営者たちが、いまでは世界経済の牽引車となり、一人一人の動向が世界的注目を浴びる時代にもなった。

しかし、私は、彼らの影響力はそれとして、ここでは彼らの経営の原点に触れようと思う。

松下幸之助は、松下電器をいかにして創り、発展させたか。そして、何度かの危機をいかに切

り抜けたか。

読者の好奇心と筆者のそれが同化していれば幸いである。

昭和六十年十一月

針木康雄

経営の神髄① 危機管理の神様 松下幸之助 ●目次

第二章 大胆かつ迅速な決断

衝撃的な人事 18

マンモス化した松下グループの再生 20

幸之助への直接取材 23

幸之助が明かした「社長にする二つの条件」 25

「意思決定の早い男」 27

本社に一切世話にならずたった一人で再建 29

幸之助を襲った危機感 30

「このままでは松下は潰れる」 32

修羅場をくぐってきた男 33

商売がなんたるか肌で知っている男 36

危機を予感できる経営者とは 38

第二章 松下のベンチャー発想

小成に甘んじないチャレンジ精神 40

百円からの出発 42

まったく売れなかった創業第一作の新製品 43

独自技術による初めての利益 44

新製品の発明と考案を常に怠たらず 46

成功をもたらす商売哲学 48

「三円の蚊帳かやは贅沢ぜいたくだ」のケチ精神 50

私心のないパートナーの存在 51

大衆が求めている商品を読む 53

思わざる市場の新製品への拒否反応 55

とてつもない販売アイデアが大当たり 57

壁にぶつかった代理店商法 59

製造することと販売することの違い 62

第三章 人事を尽くして天命を待つ

- 売れる新製品をつくる判断力 64
- つくる側の論理と売る側の論理 66
- 自分でつくったものは自分で売る 67
- 国民の必需品をつくりたい 71
- 攻撃的な販売政策、一万个を無料配布 72
- ベンチャーから大企業への変身 74
- 「僕の九割は運だけできた」 78
- 運を呼ぶ前に人事を尽くす 79
- 「運以外のなものでもない」 81
- 自分は「運の強い男」 83
- 幸運の背景にある人一倍の努力 85
- いまの松下電器が存在する運 86
- 一大ピンチ、主力銀行が支払い停止 87

相手を深く信頼することから商売をはじめる

89

「雨の日に傘を貸してくれた」

91

第四章 人は心で動く

異様な雰囲気ではじまった経営方針発表会

94

「業績よくとも基本方針を忘れるな」

96

怒っていることを知らせ、活を入れる

98

雄大な構想、二百五十年間の基本方針

101

危機を救うユニークな発想と元氣

103

人間の奉仕の姿に感動する

104

経営は聖なる事業

107

「人間、悪い服装になったらどんな仕事でもできる」

108

「わが松下電器の究極の目的」

110

感激して壇上に駆け上がる従業員

111

われわれは何のために働くのか

113

永遠に生き続ける松下の五精神 115

強い意志に基づいて積極策を採用 117

どんな形にしろ社長の考えを一人一人に伝える 118

世界に通用する言葉「PHP」 121

敗戦のショックから「人の心」へ 124

三日に一度は講演説法 126

「大事なものは高く買う」 126

人を惹きつける直感的発想 129

一貫している世直し精神 131

第五章 人間松下の強さと魅力

財閥指定で死んだも同然の松下電器 136

GHQの誤解をとくため年に五十回上京 138

平和産業への転換を宣言 139

適者生存の原則を忘れるな 141

第六章

危機はかく克服された

基本方針はどんな時代にも不変 142

追放解除に労働組合がGHQに陳情 144

松下電器が生産した軍需品 145

自分自身を見事に危機管理 146

早くも視野は世界に、アメリカ旅行を計画 147

特需はあてにしてはならない 149

弱点を埋めるためにフィリップス社と合併 150

「技術は買う、しかし経営指導料はいただく」 152

生きた経営は仕事を通じて学ぶしかない 155

基本方針と誠意がフィリップス社の信頼を勝ちとる 156

三年間で売り上げは倍増したものの 160

一人だけ予知したしのびよる危機 161

「悪いところは大きくえぐりとれ」 162

樂觀的だった幹部たち 164

劇的に発表された五ヵ年計画 165

「一般大衆の要望に基づいた大計画」 167

会長に退いたときが幸福の極致 168

創業経営者の一種の業 171

危機を察知する動物的なカン 172

結論が出るまで時間無制限の熱海会談 173

「会社始まって以来の危機」 175

「松下の長所も短所も遠慮なく言ってほしい」 177

「あなたは血の小便をしたことがあるか」 178

「一切の原因がすべて松下にあることがわかりました」 181

声涙せいろともにくだる劇的な終幕 182

巧妙な幸之助の心理作戦 184

みずからが率先して実行にとりかかる 186

小売店を活性化する大改革を断行 188

幸之助流の社内意見調整法 189

強い反対があっても決断は妥協せず 191

日本の産業史に残る大改革 192

「共存共栄」の意識革命 193

第七章 消費者を知る

盛田昭夫の松下幸之助への怒り 196

ソニーが提唱したビデオの規格統一 198

緒戦で苦戦、グループもバラバラの松下ビデオ 200

悩みに悩んだ末でのVHSへの決断 202

消費者がどちらを選ぶかで決断 203

裏目に出たソニーの自信 206

「技術」だけでは商品は売れない 209

失敗から学んだソニー 211

「マネシタ電器」と言われた屈辱 213

「松下電器は亀です」 215

大量生産技術と大量販売技術の勝利 216

第八章 創業經營者の執念

毛筆による直筆の礼状 222

目標めざして積極的に生きる 224

松下電器を永遠に存続させるといふ執念 225

「一業専心」を誉め上げた幸之助の真意 227

恐ろしいばかりの「誉め殺し」 231

松下電器を松下一族の手で守ろうといふ執念 233

松下の血に会社を譲りたい 234

孫娘の恋人にみずから厳しい面接試験 236

「堤義明によく教われ」 237

三代目教育の開始 239

「経営学は教えられても、経営は教えられない」 241

持ち株二・八パーセントのオーナーの心くばり 244

幸之助の最後の大仕事 246

経営の神髄・年表 250