

佐藤 悌二郎 [著]

松下幸之助 その経営哲学の源流と 成功への 形成過程を辿る 軌跡

PHP研究所

佐藤 悌二郎 著

松下幸之助
その経営哲学の源流と
成功への
形成過程を辿る
軌跡

PHP研究所

〈著者略歴〉

佐藤悌二郎（さとう ていじろう）

昭和 31 年、新潟県生まれ。55 年、慶應義塾大学文学部卒業後、PHP 研究所に入所。研究本部に勤務し、研究員として PHP 理念および創設者松下幸之助の経営観の研究に従事。『松下幸之助発言集』全 45 巻をはじめ松下幸之助に関する多数の書籍、テープ集等の原稿執筆、編纂、制作にあたる。著書に『経営の知恵・トップの戦略——変革期を生き抜く 150 の名言』（PHP 研究所）がある。現在 PHP 総合研究所主任研究員、松下社会科学振興財団主任研究員。

松下幸之助・成功への軌跡

その経営哲学の源流と形成過程を辿る

1997年 3月27日 第1版第1刷発行

著 者	佐 藤 悌 二 郎
発 行 者	江 口 克 彦
発 行 所	P H P 研 究 所
東京本部	〒102 千代田区三番町 3 番地10 医療・研究出版部 ☎03-3239-6227 普及一部 ☎03-3239-6233
京都本部	〒601 京都市南区西九条北ノ内町11 ☎075-681-4431
印刷所	図 書 印 刷 株 式 有 限 公 司

© Teijiro Sato 1997 Printed in Japan

落丁・乱丁本は送料弊所負担にてお取り替えいたします。

ISBN4-569-55574-8

序——まえがきにかえて

「経営の神様」と称された松下幸之助は、経営に対する確固たる哲学、理念をもった経営者であった。また、特に戦後は、経営のみならず、人間をはじめ政治や社会のあり方、さらには宇宙にまで、その思索は及び、経営者の面だけでなく思想家としての色合いを濃くしていった。その姿は、まさに「哲人経営者」というにふさわしいものであった。

しかし、その松下幸之助も、最初から確固とした哲学、理念があつたわけではない。それはやはり、松下幸之助という人の長年の人生と体験のなかから徐々に形づくられてきたものだと考えられる。

また、いかなる思想、哲学といえども、いわば「時代の子」であり、その時代の空気、一般通念といったものの影響を、厚薄、多寡はあるとはいえ、まぬがれることはできない。もちろんそれは、松下幸之助の経営哲学についてもあてはまることであろう。

そこで、「松下幸之助研究」に携わる者として、松下幸之助がいかにして「哲人経営者」になつていったのか、松下のものの見方、考え方、特に経営哲学はどこに源を発し、どのように形づくられてきたのかを、その生きた時代や一般通念といったものも含めて、源流、原点に溯つて一度徹底

的に追究し、整理、分析して見る必要があると考えた。それが、この研究に取り組もうとした一つの大きな理由である。

本研究に取り組んだいま一つの理由は、松下自身や第三者による書籍などの記述や発言に、さまざまな食い違いや辻褃の合わない点がみられたり、あるいは欠落している点があり、その疑問点や不明点を明らかにしたいと思ったからである。

人間の事蹟は、時とともにベールに覆われ、ときに虚偽があたかも事実のように一人歩きしてしまふ。世に偉人伝、逸話集は多いが、それらのなかに事実と異なる記述も少なくないのはよく知られるところである。

それは松下幸之助の事蹟に関しても同様である。世にいわゆる「幸之助本」は多い。その存命中はもとより、没後においても、夥しい数の関連書籍が発刊され、評論がなされている。また、松下みずからも、実に膨大な講演記録や書籍等を残している。松下幸之助ほど、その思いを、世と人に訴えてきた経営者もめずらしいといえよう。

私は、P H P 研究所に入所して、松下幸之助研究に携わるようになってから、それらの講演記録や書籍などを、第三者による松下について書かれた書籍や評論なども含めて、数多く読んできた。そのときに、それらのなかの記述や発言に、さまざまな食い違いや矛盾があったり、ほんとうはどうなのか疑問に思われることが少なくなかった。なかには明らかに事実と異なるものや、憶測や想像で書かれたために、松下幸之助という人物の実像がゆがめられているように感じられるもの、あ

るいは、聞きかじりで判断して、その心や真に意図するところをほんとうに理解しないままに、批評、批判したり、時代遅れと断じたりしているものもあつた。

物語ならそれもよからう。しかし、研究者としては、これを座視することは許されない。やはり可能なかぎり事実を究明し、錯誤をただしていくのが研究者の社会的責任であろう。そう思ったのが、この研究を始めたもう一つの理由である。

以上の二つの理由から、その作業に取り組みはじめたのは、いまから十年ほど前のことであつた。爾来、松下幸之助に関する商品制作というもう一つの仕事に取り組むかたわら、船場奉公時代や大阪電燈時代など、時代を追つて、少しずつ研究、考察を進め、その成果の一端を、弊所研究本部から毎年一回発行している「PHP研究レポート」に七回にわたつて発表してきた。それらのレポートを加筆修正し、さらに未考察の時代のもを新たに加えて、このたび一冊の本にまとめ、出版するにいたつた次第である。

本書は、松下幸之助の考え方、特に経営哲学がどこに源を発し、どのようにして形成されてきたのかの分析を試みたものだが、本書で取りあげている範囲は、松下幸之助の出生から、昭和二十年代後半までとなっている。その生涯でなく、昭和二十年代で終わっているのは、この時期に本書のねらいである松下の経営哲学はすでに形成され、考え方がほぼ固まっていたと考えられるからである。

構成はつぎの二部からなっている。

第一部は、出生から大阪船場での奉公、大阪電燈会社での勤務を経て独立し、ソケットの製作にとりかかるまでの、いわば「独立前史」である。ここでは、松下幸之助の足取りを辿り、当時のさまざまな体験が松下経営哲学の形成にどのような影響を与えたかを探っている。

その考察の過程では、特に、松下幸之助の足取りを克明に追い、食い違いを洗い出し、あるいは欠落している部分に光を当てて、可能な限り事実関係を明らかにしようと努めた。

第二部では、独立・創業後のそれぞれの時代のなかで、それぞれ違った視点と角度からテーマを取りあげ、松下経営哲学がどのように形成されてきたのかを探っている。また、巻末には、本論を補足し参考になると思われる資料編を加えた。

なお、本文中に引用した資料および付録資料には、旧字のものも多いが、読みやすいように、すべて新字に変えている。また、「注」にある出典・参考文献は、特にことわりのないかぎり、PH P 研究所発刊のものである。

これまで、あまたの「幸之助本」が上梓され、松下幸之助については語りつくされた観なきにしもあらずである。だが、松下幸之助という人は、研究していけばいくほど、奥深く、多面的で、とても魅力的な人である。また、注意してみいくと、まだまだ謎の部分も多く、突き詰めていけばいくほど、わからないところが出てくる。その意味でも研究への意欲と興味をそる人物である。

したがって、松下幸之助の事跡はとて一冊の本では語りつくせない。よって、本書がその魅力や謎の部分を余すところなく掘り起こし、描きつくしているかといえ、ノーである。もっとも、

人間の一生を、一冊の本で描きつくそうというのが、そもそも無理な話といえよう。本書では、それを承知で、松下幸之助の足取りをできるだけ丹念に追い、可能なかぎり細かく描いたつもりである。

私には、松下幸之助に対する強い思い入れがある。そのため、あるいは松下の事跡を客観的にみられなくなっているかもしれない。しかし、その強い思い入れは、悪い面ばかりでなく、よい面もある。つまり、文字で表れた表面的なものだけでなく、そのときの松下の心情に同化しやすく、真意を推察しやすいということである。

ともあれ、本考察では、できるだけ冷静に、客観的に幸之助の言に耳を傾け、行動を追おうとした。本書は松下幸之助という稀代の経営者が、いかに「哲人経営者」となっていたかの、いわば魂の軌跡を辿ったものである。本著が、松下幸之助の人とその思想をより深く知るうえで、いささかなりとも役立つことになるならば、これにすぎる喜びはない。

最後に、本書を上梓するにあたって、つねに貴重な助言と励ましをいただいたP H P総合研究所代表取締役副社長江口克彦氏、同専務取締役研究本部長山口徹氏、同理事研究本部長谷口全平氏に心から感謝の意を表したい。また、松下電器社史室の皆様をはじめ、P H P総合研究所のO B、諸先輩の方々、研究事業部の皆さん、そして医療・研究出版部の鈴木賢一副編集長にも心から感謝を申しあげたい。これらの方々の長年にわたる地道な資料整理と蓄積のご努力、お力添えがなければ、この研究も、本書の発刊も叶わなかったであろう。また、十年という長きにわたった「松下経

営哲学の源流と形成過程」を辿る道行きの中かで、大阪・船場の経営者の方々はじめ、多くの方々に、ご多忙のなかにもかかわらず、快く取材に応じていただき、貴重な話や助言、示唆をいただいた。心から御礼を申しあげたい。

平成九年二月

佐藤悌二郎

◇『松下幸之助・成功への軌跡』——目次◇

序——まえがきにかえて

第一部 創業前史

第一章 和歌山時代——出生から紀ノ川の別れまで……………21

(一) 生誕の地と松下家……………24

父政楠のこと

母とく枝のこと

兄弟のこと

(二) 和歌山での生活とおもな体験および感懐……………39

下駄商の失敗と兄姉の死

小学生時代の生活

紀ノ川駅から単身大阪へ

(三) 考え方、性格に影響を与えたと思われる幼少年時代の体験……………50

第二章 船場奉公時代——商売のメッカで修業……………63

第一節 奉公時代の幸之助

(一) 奉公生活と体験……

火鉢店に奉公

五代商店に奉公替え

丁稚の仕事と生活

みずから求めて電氣の道へ

(二) 経営哲学に影響を与えたと思われる奉公時代の体験……

五代音吉氏の影響

五代五兵衛氏の影響

日々の実地体験を通じて

学校のこと

制度や行事などへの影響

人間関係の難しさ

誠意と熱意の大切さ

一四歳で店を改革

実力競争の世界にはじめて身をおく

講談本に学ぶ

幸之助の語る「船場商法」

第二節 船場商法とは何か

(一) 船場商法形成の背景……………100

船場商人のルーツ

家訓の制定とその影響

西鶴商法

石門心学の商人道

船場商人の信仰心

(二) 船場商人の商い心と船場商法の特徴……………111

家業の存続第一

進取の気象に富む

バランス感覚に優れる

自力自助の精神

お得意さま大事

第三章 桜セメント・大阪電燈時代——勤め人時代の幸之助……………135

(一) 幸之助の生活と当時の環境……………138

当時の大阪電燈会社と電気事情

電燈会社の組織

電燈会社の職制と待遇

当時の幸之助の生活

(二) 発言・記述の食い違い……………154

夜学に通った時期

肺炎カタルに罹った時期

改良ソケットの試作を始めた時期

電気の道に入った動機

大阪電燈を辞めた動機

(三) 桜セメント・大阪電燈会社時代の体験と感懐……………163

運が強いという信念を得る

世相、人情の機微を知る

成功者のあり方

宣伝広告の大切さ

提案を喜ぶ姿勢

第二部 独立・創業

第四章 独立―大開町時代――産業人の真使命感得のあとさき……………183

第一節 松下電器「綱領」「信条」の制定と命知

(一) 「綱領」「信条」の用語と内容……………188

(二) 「綱領」「信条」制定の背景……………195

(三) 「企業の社会性」にめざめていく過程……………202

創業当時の心境

店と個人の会計を別にする

税金で思い悩む

フォードの商法に学ぶ

代理店との関係を緊密化

(四) “産業人の真使命”感得へ……………

知人に宗教をすすめられて

真使命を感得

第一回創業記念日

感激の所信表明

第二節 主要经营理念の成り立ち

(一) 共存共栄への歩み……………

“共存共栄”を志向

懇請に終始したはじめての代理店会議

販売店・代理店との関係強化

ラジオの普及に貢献を

ラジオの特許買収と無償公開

全国の需要家から懸賞論文を募集

販売店・製造者は同一企業体

正価販売への協力、実行を

わが業界を商店経営の模範郷に

松下の経営への積極的参与、教示を

(二) その他の主要理念の成り立ちとその契機……………

251

“ガラス張り経営”

“世間は正しい”

無理をしない“適正経営”

“自主責任経営”と“事業部制”

人使いの心がまえ

企業の姿勢を訴える

強運を確信

人との出会いから

第五章

門真移転、終戦まで——従業員への訴えにみるその経営精神……………

277

(一) 従業員向け戦前諸資料……………

281