

公開講演会記録

困難を乗り越える松下幸之助

— 考えの根底にあるもの

佐藤嘉信（会員）

昨年、一部の善隣会員を松下政経塾に案内し『善隣』に寄稿したところ、

鄧小平の要請に応えた松下幸之助の話が頼まれた。善隣協会の交流活動に支障がでるほど今日の国際情勢は混乱の度を増しており、時代は違っても何かヒントになるのではないかと思ひ引き受けた。

中国が改革開放に転換する黎明期、1978（昭和53）年、鄧小平が来日し近代化への協力を要請した。

貧困・病弱・無学歴や大恐慌・戦争などの困難を乗り越え、一代でグローバル企業を築いた松下幸之助は、政治

経済体制の異なる近代化協力にどのように応じたのかを報告する。

浅草寺雷門再建にも協力した松下幸之助

浅草寺雷門が100年近く姿を消した時代がある。1865（慶応元）年の大火で雷門は焼失したままであったが、

松下幸之助の寄進によって1960（昭和35）年に再建された。自ら彫刻家の平櫛田中に龍神像を依頼した。10年に一度の大提灯の修復にも寄進にしている。現在の大提灯は6代目。雷門は日本を代表する光景になり、国内外

から多くの人々が訪ねる名所になった。

「こういうものはご縁」と話した松下幸之助から「人の心を明るく照らしたい」「売る前のお世辞より、売った後の奉仕、これこそ永久の客をつくる」などものの見方を教えこまれたことを思い起こす。

私は松下電器に入社し四国に配属された。入社式でしか知らない遠い存在だった松下幸之助が、入社4年目の秋、突然身近な人になった。あるプロジェクトのメンバーになり3か月報告し続けた。その直後に本社転勤となり、松下幸之助が94歳で亡くなるまでの14年



浅草雷門

間、日々その言動に触れたことから今日の報告になった。

生涯で三つの事業

松下幸之助（1894〔明治27〕年～1989〔平成元〕年）は、生涯で三つの事業を手掛けた。

23歳で「ものづくりで暮らしや社会を豊かに」しようと、松下電器産業（現.パナソニック）を創業。戦争の悲惨さから「繁栄・幸福・平和を追求しよう」と、51歳で「PHH (Peace and Happiness through Prosperity) 研

究所」創設。「理想社会のビジョンをつくり、実現するリーダーを養成」しようと、84歳で松下政経塾を設立。1964（昭和39）年、アメリカの『ライフ』誌は特集で、松下幸之助には五つの顔があると紹介した。「最高の産業者、最高所得者、思想家、雑誌発行者、ベストセラー作家」。著作は181冊。これらの事業を通じ「人類の繁栄・幸福・平和」を生涯探求した。

中国の人たちは松下幸之助の何に関心があるのか

コロナ前、中国から年間2000名以上の学生やビジネス関係者がパナソニックミュージアム松下幸之助歴史館や松下資料館を訪れた。リピーターもいる。私は中国で何度も松下幸之助の話をした。中国の方々の関心が高いのは「経営理念」「素直な心」「人づくり」「企業の永続性」「時代に合った経営」である。

生い立ちから紹介する。

逆境の中から生まれたものの見方

4歳のとき、父親が米相場に手を出して失敗し没落、一家は困窮し家族離散。幸之助は小学校を4年生で中退し、わずか9歳で丁稚奉公に。11歳で父が病死。幸之助は15歳で肺尖カタルにかかると生来病弱。17歳で母が病死。26歳のとき最後の家族だった姉が亡くなり天涯孤独。この過酷な運命をどのような考えで乗り越えたのか。

晩年に成功について問われると常に「運がよかった」と答えている。

「牛でも馬でもなく、人間に生まれてよかった」。破産してからは食事にも事欠いた。しかし「家が貧しく奉公にでたから商人の躰が身に付いた、貧しかったからどんな小さなことでも嬉しかった」と言い、「学問がなかったので、謙虚に教えを乞うことができた、衆知を集める経営になった」「病弱だったが人に頼んで仕事をしてもらうことを覚え、仕事は人に任せるしかない」と日本で初めて事業部制を導入し、経営者が育った。「お金がなかったから、現金を生かした商売、健全経営になった」。

「世の中面白いもので、一見マイナ

スに見えることにも、プラスがある。物事がもつプラスの面に目を向ければ、悩みや不安も消え人生や社会発展の糧になる。そうならないのは、何かにとらわれた考え方があるからかもしれない。これまで、「素直な心」になろうと努めてきた理由はここにある」と。松下幸之助の「素直」は、人から言われたことを何でもハイハイと応えることを言うのではない。「何が正しいか、物事を利害・感情・知識・先入観などにとらわれずに観る」「ありのままの実相が見えてくる」「与えられた境涯に素直に生きる」「謙虚さ素直さを失ったとき、逆境は卑屈を生み、順境は自惚れを生む」「与えられた運命から逃げることなく、真正面から取り組めば、道はひらける」というのだ。

また「人間は繁栄、平和、幸福を願いながらどうして不幸に陥るのか、戦後の混乱からこれが人間の本来あるべき姿なのか」という疑問をいただき、物心両面の繁栄を生み出す人間と社会のあり方を研究する、やむにやまれぬ気持ちから、1946（昭和21）年、P

HP研究所を設立した。

「企業は社会の公器」と気づき、経営理念が生まれた

9歳から大阪船場で商いの世界に入り、火鉢店へ、次は自転車店に。ここで身に付いた商人の心構えが生涯の財産になったことから自転車産業への恩返しに、パナソニックが自転車業界に参入した歴史がある。15歳のとき路面電車を見て電気にあこがれ、店を飛び出し関西電力の前身、大阪電灯に入社。電気配線工事に携わり、その経験から二股ソケットを考案、試作品を上司に見せるも否決され、自分でやることを決意。1918（大正7）年、23歳で松下電気器具製作所（現パナソニック）を創業し、妻と妻の弟の3人でソケット製造に着手。電池式ランプ、アイロン、ラジオなどに次々取り組んだ。しかし、従業員も増え、扱うお金も増える中、「このままでよいのだろうか」「会社は何のためにあるのか」「この会社はどんなやり方で仕事をするのか」を考えるようになったという。

企業が儲からないと、給与も払えない、税も納められない。そうなると国家経営はどう営むのか。企業が利益を出すことで人々や社会も国家も発展する。暴利は論外だが適正利益の確保は企業の社会的義務、企業は社会とともにある。企業は「私」のものではない「公」のもの、「企業は社会の公器」であることに気づいたというのだ。最初から経営理念を考えて事業を始めたわけではなく、それまでは食わんがために黙々と働いたという。人に教えられ、世間に教えられ、仕事に教えられながら、「企業は社会の公器」の考えになった。1932（昭和7）年、168名の社員を集め、この会社は何のためにあるのか、どんなやり方で進めていくのか、松下電器の使命を発表した。「私たちの使命は事業を通じ、社会生活の改善と向上、世界文化の進展に寄与すること」。250年かけて世界の隅々まで、一代ではできないから25年を一代とすれば10代かければできる。パナソニックにはこの250年計画が今も生きている。仕事の進め方は「企業は

社会の公器」だから、何が正しいかを考え「お客様第一」。仕事は同じ繰り返しではなく「日に新た」と示している。松下幸之助が会社の使命を示した、この日を創業記念日にしている。

ものを作る前に人をつくる

松下幸之助は3人で事業をスタートし、金も技術も伝統や信用もない中、生産と教育を同時に行う工場学校の夢をいだき店員養成所をつくった。小学校卒業の人を対象に勉強4時間、実習4時間、3年制、生産と教育を同時にする。目標や計画があるものは全て経営と考えた松下幸之助は「人に言われて、その通りやる程度では知れている、一人ひとりが自分の仕事を稼業とする商店主、会社の社長と考えれば、一社員であっても、社会人、経営者、責任者の自覚ある人が育つ」「事業は人にある」と考え、自分の頭で考える人、経営感覚をもつ人を育てた。

「利益は社会に貢献した報酬」という利益観

およそ事業の目的は社会生活の改善と向上にある、とした松下幸之助は「利益は社会に貢献の度合いに応じて与えられる」、もし利益を得ることを事業目的としたら、利益を得ることに専念するあまり、人間は汚い手を考えやすく社会の支持を失う、と企業の不正や不祥事を想定していた。一方、利益を生み出せない経営は社会に何ら貢献していないから「赤字は罪悪」。赤字の事業部長が呼ばれ、「きみはここに来るまで、どの道を歩いてきたのか」「小さくなって道の隅を歩いてきたか」と問われ、道は税金でつくられた公道である、赤字を出している事業部長は、道を通るにも通り方がある、身を縮めて通れというわけである。「利益は社会に貢献した報酬」「赤字は罪悪」「企業は社会の公器」を説きながら人を育てた。

仕事に向き合う姿勢

松下本社には毎日海外からの来訪者があり、その国の国旗が正面玄関に掲げられる。国内外のメディア取材も多

かった、インタビューに応じた松下幸之助を紹介する。

1961(昭和36)年、政治体制の異なる当時ソ連第一副首相ミコヤンが来訪した。ミコヤンは「私はソ連の人民を解放した」と話すと、松下幸之助は即座に「私は日本の女性を解放した」と応じた。洗濯機、掃除機、炊飯器、冷蔵庫などを手掛け、女性の過酷な家事労働から解放、ショッピング、観劇、趣味、教養などの時間を生み出し、日本の女性の暮らしを豊かにした自負がにじみ出ている。ミコヤンは「あなたは資本家だが偉い」と言った。その感想はミコヤンの著書にもある。

多くの実業者の中でも、特に松下幸之助は印象的だった。現代における説得術の達人だ。多くの経営者が土地を買い、儲けている。なぜあなたは土地を買わないのかと聞いた。「それはしない、僕の経営観です。松下電器は電気器具の会社、必要なものをつくって売る、そうしてみんなを潤す、それが目的の会社だからしない。僕は売人、計算できます。工場をつくるとき必要

な土地の倍の土地を買いその半分を高く売れば、工場はタダでできる。しかし、そんなことしたら、土地を必要とする人が困るでしょ」「私は何が正しいかを考えます」。

松下幸之助がどんなものの見方や考え方をするのかを理解いただいたところで、「鄧小平の要請にどう応じたか」報告する。

鄧小平来日のこと

1972（昭和47）年、日中国交正常化はしたものの、台湾に投資する企業とは取引しないという周恩来の4条件があり、日中間のビジネスは限定的であった。多くの企業は台湾企業と取引関係があり、松下電器も台湾松下電器がある。

1976（昭和51）年、毛沢東の死去とともに文化大革命が終わり、1978（昭和53）年の鄧小平来日となった。文化大革命から改革開放に転換する黎明期、中国には株式会社はまだまだなく、工業分野のほとんどが国有企業だった。そのころ松下電器は欧米、中南米、

アフリカ、東南アジアなど世界に56社の製造会社や販売会社をもつ企業。松下幸之助はすでに第一線から離れ、相談役（83歳）。指導者養成の松下政経塾を設立すると、9月に記者発表した。

その翌月、10月28日土曜日、テレビ工場は振替出勤して歓迎、小雨の中、鄧小平を出迎えた。

工場にはカラーテレビや高速ファクシミリ、漢字プログラムシステム、ビデオカメラなどの製品を展示し実演説明した。電子レンジからシュウマイが湯気をたてて出されると、鄧小平がパクッと試食し会場がなごんだ。

松下幸之助との会談で、鄧小平は中国の立ち遅れた現実を語り「中国の近代化建設にお手伝いいただけますか」と電子産業での支援を求めた。松下幸之助は「21世紀に世界の繁栄の中心がくるアジアの時代」「日本と中国が手をたずさえて世界の繁栄、平和と幸福に貢献しなければなりません」「中国国民の生活向上に全力で支援する」と約束した。

第1回訪中

鄧小平の招聘に応え「単に商売をする技術を供与するのではなく、新しい経営のやり方を中国に根づかせ、近代化によって、中国の国民に幸せを与えたい」「中国は人口も多く、国土も広く、中国はひとつの小世界、小地球、中国が潤えば他の世界が潤う、中国が行き詰まったら世界にその波紋がでる、これは先行投資、長い目で見た協力」との中国観をもって応じ、2回中国を訪問した。

1回目は1979年6月25日、国賓級の待遇で迎えられた。

人民大会堂で、鄧小平から「中国の電子工業は全てお任せする、万事よろしく」との発言があり、工場の視察や関係者との協議から「日中電子工業合弁構想」が生まれ、実現に向けた期待が寄せられた。

松下幸之助は帰国すると、大阪国際空港で記者会見し「中国は四つの近代化で、電子工業に重点を置いている、電子工業技術の進歩は日進月歩であり

事業経営は難しい、そのため中国政府は日本に協力を求めている。その規模も莫大で一社の力では不可能である。日本の有力メーカーと中国の共同出資で合弁事業をしたいと強い要請を受けた。人類の4分の1を占める中国国民の生活文化の向上発展に寄与する重要性を強く感じた。同時に日本に寄せられたこの要請に感謝し、日本メーカーの首脳に実情を訴え、具体案を作成すると中国に約束した」と述べた。

翌朝の新聞に「日中電子工業合弁構想」は大々的に報道された。その後、メーカーや日本政府に説明し、松下電器はこの年からブラウン管のプラント輸出を開始した。他の日本メーカーは中国のインフラや法整備が進んでいないことから、合弁事業には参加しないが生産設備や技術許与に応えた。

第2回訪中

1980年6月、来日した華国鋒と会談した松下幸之助に再度訪中の要請があり、10月再び訪中した。

第2回訪問では、松下電器が単独で

「総合技術交流展」を上海と北京で開催した。

人民大会堂で鄧小平と会談し、「日中合弁構想は、日本の電機業界全体でまとめることはできないが、松下電器単独で中国との合弁会社をつくる」決意を伝えた。高齢を押し動いた松下幸之助の姿勢は、中国側に高く評価された。その後の中国事業の大きな推進力になった。人民大会堂には5回訪問している。

2回目は鄧小平の要請で政府機関、国有企業幹部対象の「経営講話」を2時間半行った。経営講話は国家経済委員会康世恩が代表して質問し、松下幸之助が答える対話形式で進められた。

質問は「企業の使命や役割」から始まり、松下幸之助が考えを述べた。「資本主義体制下で、企業は何のためにあるか。国民生活や社会発展のために、人々に奉仕する。人民に奉仕する中国と実質的に同じ」「指導者は使命感に立つことが大事、これも中国と同じ」「国にどれだけの富があるかは物資を見ればわかる。利益を創造する物

資は生産力と関係がある、生産力が上がれば富が増える、しかし、生産力を上げるには消費がないと上がらない。消費を増やすには国民に収入と時間を与えなければならぬ」。生産と消費をバランスよく発展させるために、一企業として週休2日制を導入し、「1日教養、1日休養」を実施していると紹介した（松下電器の週休2日制導入は公務員より27年早い）。

知財権やノウハウを自由諸国では売買している、それを認めることが中国で会社が成り立つ基礎である、と念押ししている。

合弁会社設立と人づくり

中国はインフラ建設や法整備が始まったばかり、松下電器と中国の共同チームは市場調査を行ったが、実務者の意見調整は困難を極めた。将来起こりうることを想定し、議論し、文書化する作業が進められた。

当時、中国は白黒テレビを生産していたが、中国製のブラウン管工場はなく、日本メーカーからの輸入に依存してい

た。そこで生産する商品は今後普及するカラーテレビ用のブラウン管になった。ブラウン管はテレビの基幹部品である。工場は近代化を指導する政府の人がいつでも来られる北京とした。合弁契約にこぎつけ、会社設立の調印式は、1986年11月27日、松下幸之助の誕生日に人民大会堂で開催され、李鵬副総理、松下電器谷井昭雄社長、中江要介中国大使が出席した。

1987年、北京に松下彩色顕象管有限公司（BMCC）を設立、資本金は200億円（松下100億円、中国100億円）。松下にとっても極めて多額の投資であった。日中の物価差は20倍ぐらいいり、2000億円ぐらい集める感じだった。中国は、外貨が不足し高金利の時代、銀行から借り入れたが、極めて多額の投資であった。この事業に従事した松下の出向者は、プロジェクトに参加した北京市副市長のノートに「この事業は絶対に失敗できない」と大きく書かれていたのを覚えている、と。

松下電器がイニシアティブをとる経

営とし「企業は社会の公器」「使命感をもった経営」という松下幸之助の経営理念は、中国事業でも貫かれている。松下電器の海外進出には六つの原則がある。

- ①その国の政府・国民に歓迎される企業になること。
- ②その国の法律・法規を遵守し、もしそれが不適切であると判断されれば、正々堂々と説得し、改善を要望すること。
- ③絶え間なく新技術を提供すること。
- ④その国で製造する商品は国際競争力を有すること。
- ⑤企業の拡大に必要とする資金は、自己（事業部）の事業努力により調達すること。
- ⑥現地スタッフの人材育成に努力し、積極的に登用すること。

この考え方は中国政府や関係者全員に説明している。中国の外資導入、外国技術導入の考え方にびったり当てはまり、従業員大事や利益配分も中国政府は大賛成と公言している。

そして「ものをつくる前に人をつく

る」が開始された。

人事、経理など管理部門も含めた第1ライン250名全員が、日本で半年から1年にわたる研修をした。テレビ工場がある宇都宮で、社宅や寮に寝泊まりし実地研修が行われた。人事や経理も研修に参加し、研修会のテキストには松下幸之助の『実践経営哲学』（中国語訳）も使われている、松下電器では「経理は経営経理」の略と教えている。例えば、工場の経理が材料の相場も知らずに代金を払うのは経営経理ではない。材料がどれだけ使われているか、新しい材料になったら今までの材料とどう違うのか、材料は輸入品か国産か、コストにどう影響するかなどを把握し分析し、提言するのが経営経理の仕事、「経理の乱れは経営の乱れ」になる、と学び実践している。

人材育成が後々の経営に大きく生きている。研修を受けた社員は、あとで入社する人や社外対象の研修では講師となり、職種ごとに人材育成の仕組みを導入している。

激動の1989年、松下幸之助死去、生産開始、天安門事件

1989年4月27日、松下幸之助が死去し、工場では遺影を掲げ追悼した。同年4月には胡耀邦が亡くなり、追悼と民主化の集会在中国各地で行われていた。

工場は北京空港と人民大会堂の中間地点、天安門広場に近い。

6月3日午後、ブラウン管1号商品が完成し、出荷式を行った。その日の夜、天安門に兵士や装甲車が現れ、騒然となっていった。日本大使館は救援機を手配するなど、日本人に国外退去するよう指示が出た。松下の出向者が大使館に行くと「松下さんの場合は要にして急だから残ってやってください」と明言され、中国側の責任者、呉儀北京副市長はヘルメットをかぶって現れ「水、電気、ガスは確保する、私が責任をもつから帰らないように」と、日中協力で通常通りラインを動かした。一部の報道には非難もあったが、「松下が中国の孤立化を防ぐ役割を果

たした」「困ったときの友人こそ本当の友人」との評価は今も続いている。民族が違い、宗教、文化が違う海外の経営には、常に困難が待ち受けている。世界各地で活動する松下電器では、

それまでも現地会社が巻き込まれる事件に何度も遭遇している。1974年インドネシアの反日暴動、1975年ベトナム戦争、1979年イラン革命、1980年韓国貿易摩擦、1982年コストリカ販売会社社長誘拐殺害事件、1983年フィリピン政情不安、災害などの困難を乗り越えているのはその国の人々や社会とともにある企業として活動し、人を育てたことが功を奏している。

没後も松下幸之助の経営理念を中国の人々に

鄧小平の協力要請について松下幸之助は、「強く感じたのは、早く近代化しよう、という中国の人々の熱意。外国の技術を入れ、資本も借りようと誠心誠意われわれの協力を頼むという態度だった」「遣唐使をやっていた時分は、

中国から都市計画まで日本に入ってきたでしょ、同じように今度はこちらが返してあげようという考えをもつべきでしょう」といった活動は今も続く。

日本も海外から学んだ

松下幸之助は「日本も自力で難しいので、欧米の技術を入れ、今日の日本になった。あなたがたがおやりになることは、我々から見れば当然のことだと思うと話したら、えらく意気投合した」と述べている。

1951（昭和26）年、松下幸之助50歳、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランス、オランダを視察し、1か月の予定が3か月になる。民主主義、技術、デザイン、電化生活、賃金などに強い印象を受け、「デザイン課設置」「技術提携」「事業買収」「ニューヨーク出張所開設」「週休2日制」「欧米並み賃金」などを次々と打ち出した。

井戸を掘った人を称える中国

改革開放40周年記念式典が2018年12月、人民大会堂で開催された。貢



「北京の松下記念館」国外に松下幸之助の記念館をつくるのは初めて

献した10人の外国人が表彰され、松下幸之助に「中国改革友誼賞」が贈られた。

井戸を掘った人を称え、松下電器（現パナソニック）本社を歴代の首脳が訪ねている。1978年鄧小平、1980年華国鋒、1997年李鵬、2008年胡錦濤。井戸を掘った人を称える「飲水思源」の文化が脈々と続いており、2018年の改革開放40周年記念式典では中国の近代化に貢献した外国人10人が表彰された。日本人は松

下幸之助と大平正芳。グローバル企業経営者は松下幸之助ただひとりだった。

人間大事と国際協力

松下幸之助は事業をする中で人と社会について探求し「人間は無限の能力をもっている」「人間大事」「衆知を集める」などの考え方、人間観をもっていた。

「生活習慣や風俗はもちろん違うが、どの国の人も人間としての基本的なものに変わりはないはずだ、世界の国々に工場をもっている、何万人という外国人を使っている、その経営者としての実感だ、人間みな同じであると思うところに経営の根本がある。人間を大事にする、松下イズムと呼ばれるものがあるとすれば、それは人間を大事にすることだという以外にない」。

「人間が生み出した知恵は、人類全体の価値として国境や人種、時代を越えて活かし合い協力し共同生活を高めるところに、他の動物と違った人間本来の特性がある。そのことを自覚し実践することなしに、繁栄・平和・幸福

は求められない。しかし、現実の世界は、分かち合うより利害の対立、いさかいや戦争が後を絶たない、共同して現代文明の正しい活かし方を考えるのが、人類の一員としてもつべき心構えだと思う」と。

経営は、数字で冷静に分析判断して手を打つことは必須だが、「短期志向」「近視眼的」モノの見方が世にあふれているように思える。人間を単に「コスト」や「物」としてとらえれば、非人間的なやり方になってしまふ。財界の鞍馬天狗と呼ばれ、松下電器の社外重役だった中山素平は「私も銀行家として算盤をはじくが、松下幸之助の算盤は、桁がちがう、まさに桁はずれの人」（PHPインタビューより）と評した。

松下幸之助が時代や国を越えて理解されるのは、「人間大事」の考えが経営だけでなく政治、経済、社会、国家にも当てはまるからだろう。この世の中を動かしているのは、結局は全て人間なのだから。

（2023年3月28日・公開講演会）