

自主責任経営を支える考え方

「経営者たれ」日本から届いたお年玉

後に経理担当副社長を務めた樋野正二が、朝鮮の京城出張所で勤務していた1934年（昭和9）1月1日に、日本からお年玉が届いた。そのお年玉は物ではなく、「経営のコツ」というスローガンであった。この当時のことを、樋野氏は次のように述べている。

「今から考えると、この当時の経験は、私にとって非常に貴重なものであったと思います。会長（創業者）のいわゆる生きた経営学というものを学び、身につけることができたと思うのです。この生きた経営学の中でもことに私が大きな感銘を受け、今でもはっきりと心に刻まれているのが、『**経営のコツ** **ここのなりと、気づいた価値は百万両**』という、いわば**経営についての金科玉条**ともいうべき言葉です。

会長がこの言葉によって私たちに望んでおられることは、『**経営者たれ**』という一語に尽きるのではないのでしょうか。私は経理担当の人たちによく、経理を通じて経営を学ぶということをお話しするのですが、少なくとも**当社の全従業員は経営者と同じ考え方を身につけることを目標とすべき**であろうと思うのです。どんなポストにいても、日々の業務について、また物の見方、考え方について**経営的にどうあるべきか、どうすれば経営管理に役立ち得るかを常に考え、研究、研鑽を積み重ねなければならない**。この努力を続けることによって初めて**経営のコツが体得される**のではないのでしょうか。



1933年（昭和8）当時の京城出張所

社員すべてが会長の考えを常に念頭におき、業務に精励していて、こうだと思いついた時、この時ほど自分自身にとって大きな喜びを感じることはないでしょうし、それが百万両の価値を生むのだということを、この言葉は意味しているのです。ということは、**会長はこの言葉によって、私たちに要求と激励の二つを示された**のではないかと思います。

1934年3月に第一から第四事業部を設けて、いわゆる製造部門と営業部門を直結させる制度が確立されましたが、私はこの制度変更は、『**経営のコツここのなり・・・**』という会長の言葉と一連のつながりをもっていると考えています。**自分と同じ考え方に立つ人を育て、自分の分身となって仕事をしてもらおう**。言い換えれば会長は、この制度変更によって**自分の経営理念を身をもって体得できる人を望み、育てようとしたのではないか**ということなのです。当社が昔から若い人たちに仕事を任せるといっても、こうした会長の考え

を物語っていると思うのです」

(1961年2月「社史資料 No.1『経営のコツ』」)

商売に徹しよ

1956年(昭和31)当時、電球や蛍光灯などの管球は、松下電子工業が製造し、管球事業部が販売を担当していた。管球は地味な商品で、中でも電球は販売店の関心も低く、先行のT社に大きく水をあけられていた。

創業者は、管球事業部長の前で、松下電子工業の社長に向かって「**どんどん電球をつくって、事業部の前に山になるほど積み。そうすれば事業部長が、寝てもさめても電球を売らんといかんと思ひ込むから**」と言った。

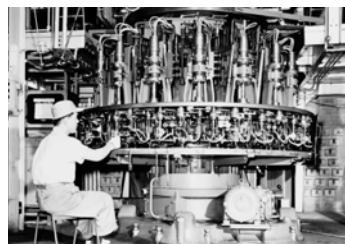
事業部長は、売れない理由を考えた。すると、T社の方が平均で2円50銭くらい拡売費をよけいにつけているのである。電球1個が30円の時に、この差は大きかった。1個あたりの利益は1円50銭から2円しかないので、2円出しているだけでは利益がなくなってしまう。**事業部長は悩み苦しんだ。そして、その中で「売れない理由は自分自身にある」と悟ったのであった。**



1955年(昭和30)
工場長会議で製品を検討

「拡売費が少ないとか、電子工業がその費用を出してくれないとか、最寄商品だから販売会社や販売店が相手にしてくれないんだと言って、**グチをこぼしている間は売れない**。事業部長である自分がそのことをもっとしっかり認識しないとイケない。**自分が、販売店に売ってもらう窓口を増やしてもらうよう説得し、販売会社にも電球という最寄商品の使命をもっと認識してやってもらうようにしなければならない**」そう割り切ったのであった。

事業部長は、原点に帰って、お店の立場で電球を売ることの価値を真剣に考えた。そうしてつかんだのが、“電球は隣近所のお客様とお店を結びつける絶好の商品だ”という考え方であった。そのために、事業部でキメ細かな販売助成対策を実施してお店を支援する一方、事業部の全員がこの思想を持って、誠心誠意ご販売店を説得した。その結果、月に200万個そこそこしか売れなかった電球が、300万個を突破するようになったのである。



1950年(昭和25)
松下電子工業の電球工場

電球に集中してやっていると、蛍光灯や他の商品までよく売れるようになってきた。あんなに売れなかった電球が売れるようになったことで、皆が活気づき、事業部内で競争するようになったのである。

事業部長は後年、こう語っている。「あの時は、創業者はえらい酷なことを言われるな、と思いましたが、結局我われに、**まだまだ徹し方が足りない**ということをおっしゃっていたのです」

(社内誌「松風」1986年8月号『佐伯廣志客員に聞く』)

赤字は罪悪「君は罪人だ」

松下通信工業（現・パナソニックモバイルコミュニケーションズ）で社長を務めた小蒲秋定氏が、無線事業部長を命じられた1962年（昭和37）頃の話である。

当時、通信工業の社長を兼任されていた創業者は、役員会に毎月出席され、そこで各事業部長が数字を報告していました。通信事業部から独立したばかりのころ、無線機の経営は苦しく、私は役員会で毎月叱られていました。度重なるうちに、私は、創業者が、自分を教材にして他の重役さんも教育されているのだと、感じるようになってきました。



1960年（昭和35）松下通信工業・本社工場の開所式にて

赤字を出して叱られていた時のことです。私に「**天下の人、天下の金を使って、赤字を出しているというのは罪人だ。君は刑務所に行くべきだ**」ということを言われました。私は、「一生懸命仕事をしているのに、何で自分が刑務所に行かなくてはならんのだ」とその時は思いました。

けれども、後で考えてみました。「**みんなが一生懸命働き、ない資金をあちこちから集めてきてやっている。にもかかわらず、赤字が出ているというのは、税金が納められないということだ。天下の人、天下の金を使っていながら、税金も納められないというのは、これは罪悪だと言われても仕方がない。われわれもやっぱり道路を通り、水道の水を飲んでる。なるほど創業者の言われる通りだな**」と思うようになりました。

それで、「**そういう状況においているのは誰かと言ったら、やっぱり事業部長だ**」と自分で考えました。「これは、何としても、早く赤字が出なくなるようにしなくちゃいかんな」と、私もずいぶん努力しました。

やっと創業者に「来月から黒字になります。もうずっと黒字にします」と申し上げたら、「**そうか、ほんとやな。覚えとくで**」と言われました。翌月から7%の利益を出すようになったら、それ以来、プツンと来られなくなりました。「これは、僕のために毎月来て下さってたのかな」と後でつ



1983年（昭和58）松下通信工業を視察、小蒲社長(当時)とともに
©パナソニック ミュージアム 松下幸之助 歴史館

くづく感じた次第です。

(1979年 PHP 研究所「続・松下相談役に学ぶもの」)

ダム経営と安定経営

われわれ自身といたしまして、安定せる経営に入っていくにつきましては、一つの覚悟が必要ではないかと思うんです。そのやり方につきまして、私は「ダム経営」という名前をつけたんです。

私の言うダム経営というものは、最初から一割は余分に設備を常にしておかないといかん、それは社会事変に対するところの企業者の責任であるという自覚であります。その自覚において、普通の需要を正確に設定いたしまして、変事に備えるために一割の設備増強をやっておく。これがダム経営やと思うんです。



1965年（昭和40）
ダム経営について講演した
第3回関西財界セミナー

ですから、少々の変動があつたり、需要の喚起がありましても、そのために品物が足りなくなつたり、値段が上がつたりすることはありません。そのときは余分の設備を動かせばいいんでありまして、あたかもダムに入れた水を必要に応じて流すようなものでございます。そういう意味の、設備のダム設置、いいかえますと設備の増強であります。

したがって採算は、常に90%の生産をして引き合うところにおいてやっていく。日本の今日までの経営を見ても、需要を過大に評価して、そうしてそれに対して設備を拡張していこう。だから、全部動かさなければソロバンに合わない、こういう状態になっておるのではないかと思います。

これはダム経営でも何でもありません。非常に極端に言いますと、無責任な経営と、こういうように思います。

したがって、売れないときには非常に値を安くして過当競争する。まあこれぐらい拡張したらいいだろうということで拡張したが、もっと要るときには、値段がやっぱり上がるということになります。

これは設備だけではありません。**資金の上においてもお互い資金のダムをつくらないといかんです。必要に応じて資金を使う。要らるときにはダムで余らせておく。こういうことをやっぱりやらなくてはならんと思います。そうでないと安定経営というものが生まれてこないと思います。**

(1965年第3回関西財界セミナー)

雨が降れば傘をさせ「君、あんまり働きなや」

1962年（昭和37）10月、当社は、台湾松下電器（現在のパナソニック台湾）を現地資本と合弁で設立した。人員は100人あまりで、主にラジオとステレオをつくっていたが、当初、経営は非常に厳しく、設立から約一年で資本金にほぼ等しい赤字が生じていた。



1962年（昭和37）
台湾松下電器の建物外観

出張で帰国していた出向責任者が、創業者のところへ経営概況を報告に来た。ひと言もしゃべらず、20分ほどじっと報告に聞き入っていた創業者は、「君、せっかく帰ってきたんだから、ひとつ土産をやろう」と初めて口を開いた。

「君、あんまり働きなや」と、たった一言であった。芳しくない報告をした後だけに、叱咤激励されるものとばかり思っていた責任者は驚いた。創業者は、その後もじっと責任者の顔を見つめ、しばらくして、ようやく口を開いて言った。

「君の今の話をずっと聞いていると、現在の台湾松下というのは月々損を重ねている。それは責任者である君からすればおそらくたまらんことやろう。けれどもこの損は、言うたら食うだけの損や。だからあんまり働いたらあかん」

つまり、工場が十分稼動していないのに、慌てて物をつくって不良を出した時の損害は極めて大きい。また販売網もろくにできていないのに、慌てて物を売って、変な売り方をしてしまったら貸し倒れになり、非常に損をするぞ、ということであった。

責任者はこの時を述懐し、こう語っている。
「台湾へ帰り、一人になると、時間が経つにつれて、創業者のおっしゃったことの意味がわかってきました。創業者はあらゆる機会に、“素直な心になろう” “雨が降ったら傘をさせ” ということを言われていますが、その時もやはり、素直な心で問題点を正しくとらえ、それに適切に対処するようにということを教えられたのだと思います」



1973年（昭和48）
台湾松下電器の生産ライン

（1981年 PHP 研究所「松下相談役に学ぶもの第5集」岡田重治氏の話）

一業に徹する

1958年（昭和33）の初め頃から、電熱器事業部の炊飯器部門が不良を出し、全国から返品が相次ぎ、生産よりも製品の手直しが主体になるという苦境に陥った。炊飯器の品質問題で、事業部長は意気消沈し、誰もがこの先どうなることかと不安な気持ちでいるところへ、創業者から「炊飯器事業部をつくれ」という指示が出た。

まさに青天の霹靂であった。そんなことをしたら人事は要る、経理は要る、いろいろな経費もかさむ、とても経営は成り立たないということで、創業者のひと言をめぐって多くの議論が交わされた。

そのとき、電熱器事業部を訪れた創業者はこう言った。



1958年（昭和33）
当時の炊飯器事業部・姫島工場

「人間は、失敗をして自殺したくなるような状態に追い込まれることがあるかもしれない。そやけど、死ぬというような気持ち、境遇に立った時、二度と再びそういうことを起こさない、何とかして名誉を挽回しようという大きな決意というものが生まれてくるんや。その決意が持てるか持てないか。そういう決意を持てる人は、立派に再起して成功することができる」

「それに、経費がかかると言うけど、たとえ経費がかかっても、それ以上売らんと飯が食えんという気持ちになれば、必ず成功するで。炊飯器一品だけで事業部にせえや」

この後、炊飯器事業部では、当時社長であった創業者の指導を仰ぎ、心血を注いで品質改良の研究を続けた。そして、2年後には50%のシェアを誇るまでに成長したのであった。



1961年（昭和36）
再起した炊飯器事業部を訪問、
坂本事業部長の説明を受ける

（1994年 PHP 研究所「感動の経営ちょっといい話」）

自主責任経営あつての共存共栄

驚異的な高度成長を遂げていた日本経済は1964年（昭和39）、過熱景気に対する当局の金融引き締め策により景気が悪化、当社の販売会社や代理店にも、赤字になるところが激増した。

会長に退いていた創業者は、状況打開のため、7月に全国販売会社代理店社長懇談会（熱海会談）を開催した。170社の出席者から出された声は、経

営が苦しいという切実な訴えばかりであった。それは、当社の製品や販売政策に問題があるからであり、当社だけが儲かっているのはおかしいという声に集約された。利益が出ている会社に手をあげてもらったところ、わずか20社あまりに過ぎない。事態は深刻であった。

この会議に出席していた山形ナショナル電機（現・山形パナソニック）の清野源太郎氏（当時社長）は、後にこう語っている。

「松下さん（創業者）の創業間もない頃からの古い代理店さんの中には、『おやじの代からやっているけど、今ほどひどい時期はない』と言われた人もいました。『おれはお得意さんだ』という気持ちが強かったのでしょうか。しかし、よく考えれば、**我われは松下電器さんの一方的な“お客さん”ではありませんし、またお店も我われのお客さんというだけでもない。松下電器さんが商品をつかって我われに対してご提供いただくので、この商売をさせていただけなのだということですから、松下電器さんも我われから見ますとお客さんです。我われとお店の関係も同じことです。**



1964年（昭和39）延べ13時間も壇上に立ち続けた創業者

この会談の後で、松下さんは“共存共栄”とご自分でお書きになった色紙を代理店の方々に渡されて、それは今もうちの会社で大切にしておりますけど、やはり**“共存共栄”は、商売の基本的な考え方でしょう。**

松下さんの思想として一貫して流れているのは、『仕事はあなたのもですよ』ということです。“自主独立”ということでおっしゃっているのは、**経営というものは誰の経営でもない、どんなことがあっても、あなた自身の経営ですよ、ということでしょう。**だから天に唾するのと同じで、『あなたが悪いんだ』という方がおかしいと、私はあの会場でその時に思っていました。



1949年（昭和24）東北ナショナル共栄会発足時の写真（前列道右から4人目が創業者、後列右から4人目が清野社長）

松下さんの場合、“自主独立”という内に燃えてくるものがあれば、少々の失敗があってもそれを許すということであった、と伺っています。それが、非常に大事なことなのではないでしょうか」

（PHP 研究所「松下幸之助研究 1999・春季号」）

本社は本山の役割を

本社は、あたかも宗教でいう本山のごときもんやと思うんです。事業部の方々が、日々難しい仕事に取り組んでいる中で、うまくいく場合も、いかん場合もある。悩む場合もありましょう。そういうときには、本山へ参っていただく。

そうすると、**玄関入るときは、みな難しい顔して入るけれども、本山で本山の人に会ったらカづけられる、勇気づけられる、いい知恵を借してくれる。そして帰りはにこにこして帰ると、そういうような本社にしなくてはならん。**

ところが、「お叱りを被った。本山というところは、恐ろしいところである」と。長く説明して許可さえもらえば、やれやれと言って帰るといようなことでは、私は本山としての務めは果たせんと思います。本山は、「みんな悩みを持ってきてください」「悩みを解いてしんぜましょう」。悩みを解くだけの考えが出ない場合は、「まあ、元気出してください」と慰めてあげるくらいはせないかん。



1961年（昭和36）当時の本社事務所

私は、営業本部長の代理として、営業本部に関する限りは、そういう存在になろうと思います。みんなが困るということであれば、営業本部に相談に来て下さい。そしたら、売れんもんでも売ってあげます。売る方法を考えてあげます、と言えるようにやりたい。

皆さんも、そういうように考えてほしい。**本社に勤務する人には、会ったら、「さすがに本山は違うなあ」「やっぱり丁寧にやってくれるなあ」「うれしいなあ」といような姿になってもらわないかん**と思います。そこへ行ったら、来るときには憂うつな顔をしとつても、帰りはみんながにこにこして帰る。そういうものを与えずして本山の価値がないように、本社の価値はないと断じなければならん。

また、**事業部の皆さんには、そういう本社を、いい意味において活用していただきたい、ということをお願いしたい。そうすれば、必ずそこによりいいものが生まれて、それが販売力ともなり、また、販売店の支持を受けるところの力にもなる**と思うんです。



1963年（昭和38）本社にて訓話

（1964年7月 本社での会長講話）

名人、達人の経営を

事業部間のヨコの連携のまずさや対立が指摘されることがあるけれど、**たとえば二つの事業部のあいだで、その経営がどちらも真に生きたものになってくれば、二つの事業部が一体となって、おつきあいができてくるわけ**ですな。

だから**真に生きた経営、達人の経営をすれば、対立というものは自然に融けてなくなるはず**ですわな。今までの常識ではタテ割りにしてそれを強化すれば対立し、ヨコの連携がまずくなるという見方であったけれど、それはいつてみれば凡夫の考えでしょうな。

まあ、お互い凡夫ばかりの世の中でもありますから、そういう見方があるのは、これは無理のない話です。しかし、事業部の強化とヨコの連携を保つことを同時にやるのが、「不可能だからやめとこか」となると、それはまさに“凡夫の考え”に終わってしまうこととなりますわな。だから今後も、いわば**名人の考えに立ち、達人の経営をしてもらわなくてはならん**ということで、それが**事業部制を存分に生かす経営につながる**わけです。



1972年（昭和47）
事業部長営業所長合同会議にて

さらにいえば、**ヨコの連携がうまくいっているかどうかということが、事業部の経営が問われる一つのポイントになる**と思いますな。

（「松下電器社内時報」1973年1月1日号）

経営が好きかどうか

私は、経営者として成功する、そのコツをつかむということを申しましたが、**成功するということは、経営が好きであるか、好きでないかということが、まず第一である。**

「自分は、誰よりも経営は好きだ。端から見たら苦しいやろうなあとは人は同情してくれる。けれども、僕はちっとも苦痛に思わんのや。経営をやることは、ある場合には誤解されたり、部下に疎んじられたり、いろいろ問題も多い。自分の思うとおりにやってくれない部下もある。しかし、そういうことを全体押し並べて好きなんだ、そういう渦中に入ることが。だから僕は経営者としてや



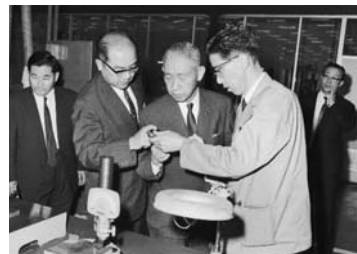
1967年（昭和47）
録音機事業部で、松本事業部長の報告を受ける

るんだ」こういうことを、皆さんが静かに自問自答してね、経営は自分は飯より好きやと言うんならば、必ずこれはコツはつかめると私は思うんです。

しかし、「どうしても事業部長をやってくれと言うから、僕はやるんやけども、ほんとは事業部長は僕はいやなんだ。社命によってどんな仕事でもせならんけれども、自分はずっと他の好きな仕事をしたいんだ。事業部長、必ずしも自分は適任や思わんのや」という人は、遠慮なく申し出てもらいたい。それは、他に好きな仕事があれば、変わってもらっていいと思う。

経営が好きだということでない、私は経営者としては、その人もつらいだろうと思うし、また端(はた)にも影響することが多いし、部下も育たないし、成果も上がらない、そして自分は苦しんでいると、こうなるから、好きになってももらいたいということ。好きになることができなかつたらいかん。

反対に、好きですから、というんやったらね、「好きやったら君、勉強したまえ、きっと君は立派な経営者になれる。また君のもとから人も育っていくだろう。また技術者の人もどんどんと仕事しやすくなっていくだろう。従って、技術が伸びていくだろう」こういうことに私はなると思うんですがね。これはもう何の商売でもそうやと思うんですね。



1970年(昭和45)
山下事業部長(当時)の案内で
クーラー事業部を視察

(1972年12月「第1回事業部長経営研修会」)

経営のわかる人をつくるんやで

1973年(昭和48)のこと、創業者は、新しく任命した教育訓練センター(現・人材開発カンパニー)の所長にこう言った。

「君、わかっているな。経営のわかる人間をつくるんやで。全員がそうならなあかんのや。大変な仕事やで。わしは今までこれを一人でやとったんや。そやけど君も知つとるように会社もこんなに大きくなつたんやから、多くの従業員に失望を与えんようにせないかん。そのためには、皆が『経営をやっているんだ』『社会への奉仕ができていんだ』と思えるように、そういうことを実現できる人を育てないといかん。君は会社が小さいときから一緒に仕事をしとるんやから、それをやってくれよ」



1970年(昭和45)
枚方市の教育訓練センター
(現・人材開発カンパニー)

経営のわかる人材の育成、それが眼目であった。

この所長は、テレビ事業部長時代、創業者から「お前の仕事は30点や」と厳しく叱責されたことがある。だから教育訓練センター所長の辞令を受けたことは意外に思われ、最初は固辞したと言う。しかし、創業者は、失敗の苦汁を知る人物こそ、人材を育てるにふさわしい、と考えていた。

**「なるほど、君ほどの失敗をした男は、あまりおらんかもしれんな。けど、だからやってもらうんや。
“経営のわかる人” 育ててや」**

“経営のわかる人”、それは製造は製造として、営業は営業として、それぞれの立場から会社全体を見わたせる専門家である、と所長は理解し、人材育成に尽力していった。



1984年（昭和59）
社員研修所20周年記念で建立されたる碑、題字は松下名誉会長

（1993年PHPゼミナール特別講話集・松本邦次氏の話、
1984年読売新聞社「松下企業連邦の人材パワー」）

信じて任せる

1978年（昭和53）、『中日新聞』のインタビューに応え、創業者は次のように語っている。

— “企業は人なり” と言いますが、いかにうまく働いてもらうかが問題ですね。

人間というものは働きたいものですよ。働くようにできているんやから、働くことをじゃましないこと、それがいちばん人の使い方がうまいんですな。

僕も、部長なら部長が一所懸命働いている、それをなるべくじゃましないように心がけてきたですよ。それなら何も言わへんのかというと、やっぱり社長は社長として、言わんならんことはちゃんと言いましたけどね。しかし、じゃまするような言い方はせえへんわけですな。まあなとなしに、「あの人に使われていると働きやすい」とか、「よく理解してくれる」とか、よく言いますな。それは結局、じゃましないということです。ところが、じゃましている経営者がいかに多いか。それが不平になるわけですな。経営を考える場合、人の使い方が上手か下手かということが大きな問題ですね。

— じゃまをしないということは、相手を信頼するということで・・・。

あの人はいいというようなことは、まあ60%は分かりますな。しかしそれ以上は分からん。運否天賦ですわ。けど、「それは結構だ。そうか、あんたの考えは結構だ」という基本態度、信頼を第一においた基本姿勢が大切ですよ。

—しかし、お互いに生身の人間、どこまで信頼するかが難しいのでは。

僕の今までの体験をいうと、任しきったですな。というのは、任しきるのがいちばん楽ですよ。(笑)任しきったために、失敗することもあります、失敗の数よりも成功の数の方が多かった。**お互いに神様やないんやから、時には疑ってみたくもなりますが、任しきるという姿勢が根本になけりゃいかんでしょうな。**100%信じて任すということはなかなかできにくい。60%は大丈夫やけど、あとの40%はどうか分からん。危惧の念もある。そやけど、そう言っとったらしょうがないから**「君やってくれよ。必ずできる。頼むわ」**となるわけですな。

—その危惧の念のある40%は、どう補っていくのですか。

忠告することがあればする。けど、40%はやはり運否天賦です。そこは度胸を決めないとはいけません。いちいち「こうだ、ああだ」と言うて、率先垂範はできませんよ。第一能率が落ちますわ。