

## 松下幸之助「世界に学ぶ」

### 大衆に親しまれる商売

砲弾型ランプを販売していた1924年（大正13）、創業者は、アメリカの自動車王フォードの伝記に興味をもって読んでいた。価格を下げて販売量を増やしていくという考え方は、フォードから学んだ。「企業は社会の公器」の源流がここに見られる。

「フォードのやり方は、その当時としては非常に積極的で、社会性というものを考えていることにおいて、フォードほど徹底した考え方はなかった。自分の製造する製品が、いかに大衆なり社会に大きな影響を与えるものか、という大きな使命感に彼は立っている。フォードの事業と社会の発展を結びつけようという考え方は、私はあらゆる事業に必要じゃないかと思う」

（1963年12月 実業之日本社「仕事の夢 暮しの夢」より）



1924年（大正13）  
砲弾型ランプの組立工場

### 徹底的に合理化された工場

1925年（大正14）に、フォードが横浜に組立工場をつくった。創業者は、事業の手本にしていたフォードの工場を見学した。

「工場の建物はすこぶる手狭で、事務所もきわめて少ない人員ですべての事務が滞りなく運ばれ、会計係はたった一人で、その大きな会計事務をいささかの間違いもなく処理していると聞いて、実に驚いた。発信物のごときも、毎日各部より無封筒で一カ所へ集め、一定時間に同あて名のものは一括して一つの封筒へ入れ、発送することになっているそうだ。できあがった製品はその場からそのまま販売店に運ばれるため、製品倉庫の必要なく、販売店が製品倉庫となっている」



1926年（大正15） 当時のフォード車

（1937年6月 朝会にて）

### 初めての外国人社員、カール・スクリーバ氏

1935年（昭和10）8月、創業者は松下電器貿易を設立したが、それに伴い、同年10月には初めての外国人社員として、日系ドイツ人のカール・スクリーバ氏（後に国際本部部長）を採用した。以来、スクリーバ氏は、40年間にわたり創業者の通訳を務めるとともに、海外メディアの「タイム」「ライフ」などの取材に対して、創業者の生い立ちか

ら経営理念に至るまでの情報を提供し、わが社のイメージを国際的に高めた。

後に松下電器の会長を務めた高橋荒太郎は、その著書の中で次のように語っている。

「GHQ との交渉でも、重要な陳情書とか抗議書類というものは、すべてスクリーバ君が作ってくれた。しかもその書類をもう一度、アメリカ人の奥さんが、アメリカ人の目から見た場合どう感じるかという点までチェックしてくれたのだから、ほとんど完璧とっていいものだった。フィリップス社との交渉でも、通訳、翻訳の仕事を一手に引き受けてやってくれた。もし彼がいなかったら、この交渉は本当に暗礁に乗り上げていたかもしれない。戦後の松下電器発展の功労者をあげるとすれば、彼の名を決して忘れてはいけないと思う」



1963年(昭和38)  
アメリカ松下電器の社員に話をする  
創業者と、通訳するスクリーバ氏

(1979年3月 実業之日本社 高橋荒太郎著「松下幸之助に学んだもの」より)

## 中尾哲二郎ら3名の社員を欧米視察に派遣

1936年(昭和11)、創業者は中尾哲二郎(当時取締役)を含む3名をアメリカ、ヨーロッパに派遣した。視察は6カ月間にも及び、アメリカではフォード、シアーズ百貨店、イギリスではハロッズ百貨店、ヨーロッパではフィリップス、ジーマンスなどを訪問した。ベルリンでは、現在のIFA(ベルリンショー)にあたる「第13回ドイツラジオ展覧会」も視察している。



1936年(昭和11)  
欧米視察に出発する前、船上にて

中尾取締役は帰国後、報告した。「何と言ってもアメリカの商工業は一步進んでいる。われわれがこれから実行したいと思っていたことは、すでに実行されている。世界第一の市場であるだけに、すべての工場が大量生産的見地から、断然群を抜いている」

「ベルリン滞在中、ラジオ展覧会に毎日5日間通い続けた。会場は言うまでもなく、出品される製品も実に立派なものばかりであった。内地の製品とはそのレベルにおいて大きな開きがあるように見受けられた。この会場で特に人気を呼んでいたのはテレビであった」

「ドイツにおいて驚かされたのは、ジーマンス社の業容の膨大さだ。全従業員約12万人の大規模に比すれば、松下の4千人はまだまだ比較にならぬ寂しさです」

「機械文明、工業においては、残念ながら、まだまだ幾多の及ばぬ点のあることも事実だ。われわれは、われわれの特長を大いに生かし、そしてなお西洋のもつ特長をも大いに採り入れなければならない」

(1936年「松下電器社内新聞」12月10日号より)

## 高賃金、高能率を目標に

「欧米先進国における国民一般の生活内容の豊かさは、わが国のそれとは段違いであるが、これは、一般大衆の収入の多いことに起因するものと考える。あちらではサラリーマンの俸給も、たいていは週給であり、職工さんの賃金のごときは時間給で、しかもそれが相当高率であるようだ。収入が多いから生活のためにはどんどん消費する。その需要を満たすべく産業は大いに勃興する。合理化された生産による廉価品がどんどん市場へ出る。金儲けが多くて比較的物が安いから、購買力はますます旺盛となるわけである。われわれ今後の目標もぜひ、高賃金、高能率におき、その実現に邁進せねばならぬと痛感されるのである」



1937年（昭和12）当時のモーター工場

（1936年9月 朝会にて）

## 部門の専門細分化

（初渡米を目前にして）「経営の能率をあげるために、かねてより期していた専門細分化を、本年度の経営方針の一つとして取り上げ、実施をしたいと考えている。事業場を適正の大きさに分割し、その単位ごとに専門化し、職能におけるチャンピオンに育てたいのである。こうすることによって、責任感の強い人なら、誰でも成績をあげることができると思う。間口を拓げるのではなく、つまり、仕事を深く掘り下げ、一人一人がその道の専門化になるよう願っているのである。この点アメリカでは、ずいぶん進んでいることと思うので、大いに今度の機会に学んでくるつもりである」

（1951年1月 経営方針発表会にて）

## 徹底した家庭電化に関心

「家庭電化は徹底しています。これには大いに感心させられました。日本でも大いに電化の普及に努め、生活改善を行なわねばならないと思います。一般の商店広告は盛んなもので、これには考えさせられることが大きく、広告術のすばらしさ、光、光、光で目をうばわれるばかりです。ネオンよりも電球を多く使い、平面よりも立体的です」



1951年（昭和26）  
アメリカ視察時の創業者（右から2番目）

（1951年1月 「松下電器社内時報 アメリカ通信第5信」より）

## 目につく婦人の活躍ぶり

「R社のSさんの自宅に招かれましたが、自動車の運転は夫人で、何事につけ婦人がよく働いています。じっくりみると婦人の活動が非常に目につきます。日本でも台所を根本的に改造して婦人に活動の時間を与えなければならぬと思います。R社で非常にいい電気冷蔵庫を売り出していますが、Sさんのお宅でもこれを使っておられました。松下電器でも、婦人生活の改善という見地から、こういった方面をよく研究しなければならぬと思います」

(1951年2月 「松下電器社内時報 アメリカ通信第7信」より)

## 青年社員は英語の勉強を

「その後もずっと私は健康で、できるだけいろいろ調査もし、見聞も広めたいと思っていますが、なかなか能率が上がりません。なにぶん会話が不自由なことは一番つらいです。これからは、わが社では青年社員の訓育に語学力を採り入れ、米国で大いに活動できるようにしなければならぬと痛切に感じました」

(1951年2月 「松下電器社内時報 アメリカ通信第9信」より)

## テレビをやがて日本に



1951年(昭和26)  
合同朝会にて帰朝挨拶

「日を重ねるにつれて、テレビジョンの普及には全く驚くほかありません。アメリカは今、テレビに明け、テレビにくれる都市となりました。それは結局テレビそのものの価値にあるのです。実際テレビは便利なもので、日本もやがて必ずテレビジョンの世の中になります。その時こそ、松下電器の実力を現す時です」

(1951年3月 「松下電器社内時報 アメリカ通信第16信」より)

## 民主主義は繁栄主義

1951年(昭和26)10月、創業者は2度目のアメリカ視察に出向いた。「冬の海水浴場を見に行きたくなり、行ってみると、誰もいない海水浴場なのにきれいに整備されていた。便所をのぞいてもこれが公衆便所かと思うほどよく手入れされていた。私が思わず『きれいだなあ』と感嘆すると、案内の人は『きれいなのは当たり前だ。そのためにわれわれは税金を払っている』と答えてくれた。私は初めて



1951年(昭和26)  
アメリカの海水浴場にて

アメリカの繁栄の原動力を垣間見る思いであった。日本人は政府に税金を納めたら、政府が何に使おうと無関心である。ところが、アメリカでは、税金は自分たちが生活や事業を営む上で必要な政治をやってもらうためにあるのだと考えている。私は、このようなアメリカ人の税金に対する考え方に思い至ったとき、『民主主義というものは繁栄主義だ』と強く感じた。日本も真の民主主義になったら、必ず繁栄する。私は一日も早く、日本において民主主義の誤りのない普及に努めなければならないと心に決めたのである」

(1951年1月「松下電器社内時報 アメリカ通信第5信」より)

## 映画でアメリカを勉強

(1951年に初めてアメリカに行った時のこと)「庶民生活を知る一つの方法として毎日、映画を一人で見に行きました。入ってみると、全部英語です。わからないんですよ。わからんけれども、わかるんですな。これはこういうことやな、あれはああいうことをやっているのやなど。そうすると、アメリカはこういうことをやっているのか、これが普通なのかと、非常に勉強になる。それで通訳も何もなしで、毎日欠かさず行ったんですよ、晩に、食後」

(1976年3月「朝日カルチャーセンター特別講座」にて)

## 水害の少ない国

創業者は、1951年(昭和26)10月、アメリカから、イギリス、フランス、ドイツ、オランダを訪問している。特にオランダについては、現地から出した手紙の中で、「何一つ資源のないオランダの、繁栄の姿を見て、大いに発奮するところがありました。会社の経営の上に参考になることが非常に多いと考えます」と記している。



1960年(昭和35)  
夫妻でオランダを訪問

「オランダは水面よりも土地の方が低いので、ちょっとびっくりしました。アムステルダムも水都と言われるくらいで、川また川といったところに水面が見られます。明日は船で都市見物をする予定ですが、これほど水位が高く川が多いのにもかかわらず、水害は少ないと聞きました。わが国のごときは大いに考えねばなりません。毎年毎年の水害は少々恥ずかしいことでもあり、また大きなマイナスなのです」

(1951年「松下電器社内時報 オランダ通信11月4日発」より)

## ドイツの工場に学ぶ

「ドイツは、一見したところ半壊の建物や破壊された残骸で、見るからに当時の悲惨な有様を偲べるのですが、さすがに活気がみなぎっております。オペル自動車工場を見学しました。この工場は半分ばかり破壊されたのですが、昨年中に全部修復して、今日では立派な工場になって月産1万台を作っています。その工場の整備ぶりには、すっかり感心してしまいました。4万キロの自家発電装置をも備えております。またその設備が極めて小さく出来ています。その他の設備はアメリカの自動車工場と何ら変わりはありませんが、一体に欧州ものは入念に作られている感じがします。総体に熟練工も多いように思われ、大いに参考になりました」

(1951年12月 「松下電器社内時報 ヨーロッパ通信」より)



1951年(昭和26)  
第2回欧米視察に出発

## 48カ国にある工場

「フィリップスという会社は、ほとんど全世界と言っていいほど、48カ国に直営の工場を持っている。オランダという国は、非常に資材が乏しい。にもかかわらず、フィリップスは世界的大会社になった。しかもフィリップスは生産の20%しか国内で消費できないのだ。人口が1千万であるから、80%は輸出している。そういう状態で世界に覇をとなえるようになった。

その時分(1953年頃)は、戦争直後だったから日本は非常に貧困な状態であったが、それでも、オランダから見ればまだ資源がある。オランダの8倍の人口がある。オランダのこのような会社が、もし日本に発生したらフィリップス以上に世界的に発展できるだろうということに考えついた。

そうしてみると、われわれは国の資源が乏しいとか、人口が多いとか何とか言っているけれども、決してそうとは言えない。フィリップスという会社は人が少ないために、オランダ人だけ使うわけにはいかない。また、人が集まらないから一カ所に工場をつくるわけにはいかない。人の集まるところへ点々と工場を持っていく。だから、もし日本でこういう会社が発生すれば、オランダの3倍は発展できるという考え方を持ったらどうだろう」



1953年(昭和28)  
フィリップス社を訪問、同社の拡大  
投射型テレビの前

(1963年 実業之日本社「仕事の夢 暮しの夢」より)



## 堅実経営に感心

当社は、フィリップス社との技術提携に際して、技術指導料 4.5%の他に、イニシャルペイメント 55 万ドル (2 億円) を支払うことになった。



1952 年 (昭和 27)  
フィリップス社調査団が来社、  
提携最終に対する覚書に調印

「その 55 万ドルを払うわけですが、合弁会社の資本金として払い込みするんですから、本来は金を向こうへ送る必要ないんですね。『日本で共同会社つくるんだから、あなたの持ち分は私が払って株券をあなたに送るから、それでいいでしょう』と言うたら、『それはいかん』と、こう言う。『いっぺんその金を送ってこい』と、こう言うんですよ。送れば送金料が千ドルほど要るわけです。『つまらんやないか』と言うと、『その千ドルについてはわが社でもつから、送ってこい』と言う。きちんと送ったという記録を残すわけです。そういうところは非常に感心しましたね」

(1964 年 6 月 防衛庁職員研修会にて)

## 勤勉で経営のうまいドイツ人

「ドイツへ行った人はみな感心して帰るのでありますが、ドイツはなぜそのように繁栄するのか、なぜドルがどんどん集まるかという、これはきわめて簡単なことで、すなわち、ドイツ国民は非常に勤勉である、そして事業の経営がうまいのです。従って、ドイツの製品は各国から喜ばれる。非常に好かれる。同じものを買うのであればドイツの商品を買おうということが世界的に起こっている。従ってドイツに金が集まる。最近では、あまり金を集めても困るから『輸出をやらんようにしよう、輸出を奨励せずにおこうではないか』というような傾向になっているそうです」



1978 年 (昭和 53)  
西ドイツ・シュェール大統領がテレビ事業部に

(1957 年 9 月 「野村証券株式会社第 39 回 N I C 講演会」にて)

## アメリカと競争する

「今、アメリカも日本も売上金額の 10%が利益である。残りは日本で、経費が 30%、材料が 50%、人件費が 10%で、アメリカは、人件費が 25%、材料が 50%、経費は 15%です。その違いは、アメリカは人件費がよけいに要るかわりに、経費が 15%少ない。

その 15%高い経費をどう縮めるか。5%は、経営者が非常に努力して合理化します。

あとの5%は、国民の経済道義というものが高まらなければ、縮まらないのです。卑近な例をあげると、日本ではお互いが集金に行きますから、相当な集金費用というものが要ります。ところがアメリカは、大部分が銀行に払い込む。集金という面だけ見ても、日本は3倍要るのです。これを少なくすることは、お互い一人の力ではできない。国民全体が経済性、道義性というものを高め、いい習慣をお互いの努力によって作り出さなければ、減らないのです。



1962年(昭和37)  
アメリカのロバート・ケネディ司法長官  
夫妻が来社

最後の5%は、これも一例ですが、名古屋から大阪まで荷物を運ぶのに、今なら3時間かかります。道も悪い。これがアメリカですと、もっと立派な道路が数本ついておりますので、1時間半もかからない。タイヤも減らなければ、中の荷物も傷まない、時間は半分で行けるのですから、コストが非常に下がるわけです。政府がそういうことを強く考えて、国の施設を早く充実し、経済的に活動できるようにしてもらわねばならぬのです。

そういうムダがすっかり取り去られないかぎりには、アメリカと競争できない。競争できないから人件費を減らすしかない。今その15%を徹底的に低くするというところに、われわれが、日本をして、本当に文化国家というものにしなければならぬと、かよように考えるわけです」

(1960年2月 名古屋地区有力店大会にて)

## カナダ発展の大きな原因

「カナダが、ああいう北国で必ずしも気候風土がいいと言えないのに、非常に繁栄している原因はどこにあるかということ、結局ほとんど外国の資本、外国の技術、外国の人を入れて、そして自国を開発せしめたということがいえると思うんですね。そこに今日のカナダがアメリカに次ぐと申していいような繁栄の姿になっている。そういうことを考えてみますと、日本も海外に開放しないといかんと思うんです」



1961年(昭和25)  
カナダ・ディーフェンバーク首相夫妻が  
テレビ事業部に

(1964年6月 防衛庁職員研修会にて)

## 世界から注目されるシンガポール

「シンガポールは人口200万ほどの小さな国だが、今は世界の寵児になってますわな。全世界から注目されている。むこうも上手で、各国の企業はどんどん来て下さい、10年



間は無税ですよ、儲け次第です（笑）とやるから、世界の企業が出てくる。おかげでずいぶんと立派になりましたね。あの国は独立してから、まだいくらかたっていないでっしゃろ。きわめて簡単なことだ。税を取らない代わりに、他人の力によって金も技術ももってくる。そこへ建ったものはシンガポールの国のものですわな、持って帰ることができない。他人の力、他人の知恵で自分の国を立派にする、非常にうまいやり方でんな」



1992年（平成4）  
当時のシンガポール松下無線

（1980年1月 神奈川新聞の対談にて）

## スイスに比べて安くつくはずの日本の政治

「スイスという国がありますな。スイスの人口は700万ぐらいでしょう。非常に信用のある平和な国である。世界の金が集まっている。無利子で預かるというところもありますわな、今。それほど好ましいスイスやけども、国の公用語が4カ国語あるんです。これをわれわれと比べたら、大変なことだと思うんです。手数がかかるだろうと思うんですわ。しかしそういう国であってもああいうように繁栄している。そういうことをいろいろ考えてみると、私は日本民族は1億も人口があって、しかも一言語である。ですから商売でもそうですが、まず政治をやっていくという点について一番手数のかからん国やと思うんですよ。一番安くつくように日本の国はできてるわけですな。ですから、もっと安い税金でもっといい政治ができるということを考えるべきやと思うんですよ」



1991年（平成3）ジュネーブで開催された世界最大規模の通信展示会「テレコム'91」の当社ブース

（1977年1月 京都経済同友会新春臨時総会にて）

## 海洋資源はスイスの100倍

「スイスは非常に繁栄している国であり、安定している国であります。世界の金持ちという金持ちは、皆スイスへ金を預けている。また世界の国でも、国家としてスイスの銀行に金を預けている。ところが、そのスイスは海というものを持っておらない。海岸線を持っておらない。一匹の魚を消費するんでも、全部輸入せねばならん。海洋資源というものは絶無である。いちばん海洋資源が乏しいスイスが、どうしてそういうような世界の信用をかちえたかということ、長きにわたって国家の政治がうまかったからです。国家経営がうまかったからです。スイスと日本を比べたら、日本はスイスに100倍したものを持っている。私は日本ほど豊かな国はないと思うんです」

（1977年5月 関西生産性本部 関西産業人大会にて）