

「限りない経営への厳しさと人への優しさ ～創業者に学んだ自主責任経営～」

当社・電子レンジ事業部長を経て、松下住設機器（株）（現・アプライアンス社）の社長を務めた小川守正氏（当社客員、現・学校法人甲南学園名誉理事、（財）甲南病院名誉理事長）。「実践経営学—松下幸之助に学んだ自主責任経営とは」（1990年PHP研究所）を著し、創業者に学びつつ自ら体得した自主責任経営を、89歳の今もなお経営者や学生に語り続ける。

2010年10月、小川氏は社史室の取材に対し、自らの体験談を語るとともに、創業者を「“限りない経営への厳しさと、限りない人への愛情”を持った人」と評した。

ここでは、小川氏の取材時の話、著書等から自主責任経営の実践事例を紹介する。

「君、しっかり給料払うんやで」

もともと技術者だった小川氏は、35歳で松下電器に途中入社し、電化本部研究所等で10年勤務したあと、1963年（昭和38）、45歳で電子レンジの責任者に任命された。

「電子レンジの試作品ができて、榎坂電化本部長（当時常務）と創業者（当時社長）に見せると、『これはなかなかいい商品や。将来一つの事業になる。技術的にもまったく新しい商品やから、どこかの事業部につけるわけにはいかん。事業部をつくらなあかん。これについて一番よう知ってるのは小川君か。それじゃあ、君に任す。君は今日から経営者や』と言われ、電子レンジ部の部長に任命された。

さらにその時、『君はこの商品をつくって売るんやで。経営者という者は、お客さんから学んで、お客さんの要望されるものをつくるんや。売れば、必ずお客さんから、ここが悪い、あそこが悪いとクレームが来る。それを研究テーマにして商品をつくる。それを繰り返しているうちに、研究品は商品になるんや。そしてお客さんから原価を上回る評価をしていただけるようになったらその分が利益や。部下にしっかり給料払うんやで』と言われた。



1976年（昭和51）
小川事業部長の案内で、電子レンジの生産ラインを視察する創業者

私は、『給料は会社が払うものではないか、おかしいことを言う人だな』と
思った。しかし間もなく、**このことこそ経営者の最も大切な要素であり、自
主責任経営の出発点であることを、手痛く知らされたのであった**」

自分の給料は自分で稼ぐ

こうして電子レンジ部は、内部資本金 200 万円、運転資金 400 万円、わず
か 20 名で、独立採算制の一部門として出発した。技術部門の経験しかなか
った小川氏は、「商品は、ナショナル・マークをつけて作りさえすれば、販売会
社と小売店が自動的に売ってくれるものだと思っていた」と振り返る。

ところが 1 カ月たっても 1 台も売ってくれない。販
売会社も小売店も自分の経営だから売れるものしか
仕入れない。1 台 100 万円以上もする電子レンジなど
論外というわけだ。7~8 台も在庫すれば、資本金も
運転資金も全部それに化けてしまい、給料を払うお金
がない。小川氏は、この時初めて、創業者が言った、
「君、しっかり給料払うんやで」という言葉の千鈞の
重みを知った。切羽詰まり、生産をストップして、全
員が飛び込みでドア・ツー・ドア・セールスを繰り返
した。



1973 年（昭和 48）
お客様へ製品の性能や
機能、使い方をわかり
やすく説明して回った。

給料を払い、下請会社に部品代金を支払うためにはコンスタントな販売が
必要である。1960 年代後半に入り、従業員が 300 名くらいになっても、電子
レンジはまだまだ高額で、電器店の暇な時だけ売る典型的な環境商品だった。
従って、年に何回かは設定された運転資金では足りなくなり、給与支払いが
できなくなる。そこで端境期には自分で売りに行った。普段、経理や人事や
製造の仕事をしている人たちも、セールスの訓練をして、自分で電子レンジ
を売って自分の給料を稼ぎ出さなければならなかった。

小川氏は、事業部の 3 階建ての建物の屋上から「給料
の払える経営をしよう」という大垂れ幕をつるした。本
社から、みっともないので外すようにとの指示があった
が、「これは全員で決めた事業部の経営理念だから」と
掲げ続けた。当時は家電ブームの最中で、全社としては
経営は絶好調だったが、電子レンジ事業部ではこのよ
うな状態が 3 年近くも続いた。



1963 年（昭和 38）
当社電子レンジ 1 号商品
「NE-100F」（当時 115 万円）

給料を稼ぐために、事業部の 80% 近くがセールスの経験者となった。小川
氏は言う。「この 3 年の間に、松下電器の中にも、給料というものは、自
分の責任で稼ぎ出さねばならぬものだ、という信念に近いものが、全員の心
にしっかりと根づいたと思う」

課単位の「商店経営」で意識改革

小川氏は、事業部長として部下に苦勞をかけているのだからと、各職場を巡回し、全員に月次決算を詳しく説明した。そうしているうちに、**各職場で、何とかもっとうまくやって、もっとたくさんの給料がとれるように、自分たちも考えてみたいという気運が出てきた。**氏は次のように振り返る。

「まず、営業各課から出された提案は、**それまで事業部長の専管事項であった販売政策と販売促進費・宣伝費の運用を地域担当の各課に任せてもらいたい。そして担当地域の実情に応じた商売をやりたい。その代わり課ごとに、きちんと年次計画や月々の経営収支を報告します、**というものだった。

私は提案を直ちに採用し、**営業課の名称を廃止し、課長名を冠して『酒井商店』『木挽商店』などと言うことにした。これが私たちの部門経営の始まりだった。**初めは取引先も本社も驚いたようだったが、商店名で注文が入るようになり定着した。営業部長は商店会の会長、事業部長は顧問、経理部長は監査役となった。

製造部の鍍金課は、課長の名をとって『原メッキ工作所』の看板をあげて、作業計画を改善し、他の事業部の下請仕事をとって収益向上を図った。そうなると、これにならう者が続出てくる。製造各課に続いて、総務課・人事課までが独立経営体になった。経理課は増員して部門経営体にコンサルタントを派遣する営業を始めた。このようにして、**3年目には、電子レンジ事業部は小さな会社の集合体になった。**

各部門ごとに創意工夫をこらした施策・改善が行われ、その結果は全員参加の部門（課）月次決算検討会で検討され、半期ごとに事業部長主催の連合部門決算検討会が開かれた。これは一種の成果発表会でもある。黒字を出した課には、私から祝賀パーティー用のジョニ黒ウイスキーを出して喜ばれた。



1972年(昭和47)
当時の電子レンジ工場

中には会社更生法を適用され、在庫を引き取られ、商店主交代となった課もあった。こんなことをやっているうちに、**市場占有率が40%を超え、全社一の高利益率の事業部になった。事業部全員が喜びに沸いた**」

部門経営の事例①「庶務課」

小川氏が著書で述べている、部門経営の具体的な事例について紹介する。
庶務課には、各部門から様々な雑事が回ってくるが、同時に部門経営の巢でもある。文書係にタイピストが3人いて、ワープロ打ちと印刷を引き受け

ていたが、代金が高いとの苦情が持ち込まれた。

3人の給料と機械の償却費、部屋代や用紙代などから原価計算して決めた単価が、街の印刷屋の3割も高かったのである。**3人の担当者は庶務課の部門決算書を見て、別棟の倉庫にあった事務用品書庫を自分たちの広い部屋に引き取り、その管理もやると申し出た。その月から、書庫の管理収入が加算され、印刷単価を街の業者並みに引き下げても何とか黒字を出すことができるようになった。**

庶務課には運転手グループもあり、運転手が3人とトラックが3台、乗用車が2台あった。運転手は運送会社からの派遣社員で、上司である若い社員から、節約せよと度々言われることに反発してか、**自分たちで自主経営をやらせてもらいたいと申し出た。**

まず費用実績を見せられ、こんなにかかっているのかと驚いたようであった。原因は、緊急不足部品の発生で、早期や夜間に頻繁に下請工場巡りをする時間外手当だ。収入は多くなるが、本当は昼間仮眠で早朝や夜間の仕事はやりたくなかった。

緊急運行をなくし積荷を増やし、道路の空いている昼間に走れば、30%近くコストダウンが可能だとの提案に現状のデータを添えたものが提出され、工場長を反省させた。

また、**車の買い換え規定を10万キロ走行から7万キロにした方が下取り価格を考えると有利であり、その査定は自分たちに任せてもらいたい**との提案も出てきた。**会社の指定よりも3%安いガソリンスタンドも**見つけてきた。

さらに、**運行効率の良い下請工場巡回コースを研究し、部品の引き取り時間を交渉し決めることも**やってのけた。結果、**定常化していた応援トラックの必要もなくなった。**

このような**運転手グループの努力と工夫の結果、グループのコストは1年後には20%も低減した。餅は餅屋であり、餅屋の知恵を引き出すのが部門経営である。**

部門経営の事例②「補修パーツ課」

補修パーツには法令により生産打ち切り後20年にわたり支給義務のあるものもあり、補修パーツ課は膨大な在庫と大きな倉庫を抱えていた。課の収入は補修パーツの売上げであるが、人件費、家賃、在庫金利と相当なコストがかかり、赤字が常態化していた。その上、縁の下の力持ち的な存在であり、あまり士気の上がらない職場でもあった。

赤字の原因として以下が抽出された。

- ① 保証期間内の無償支給パーツは4%
 - ② 販売側の要請で無償支給した有償パーツは7%
 - ③ 製造で生じた余剰部品が持ち込まれ、それが在庫の約20%を占有
これでは赤字は当然である。収益改善策が検討された。
- ① 保証期間内無償パーツ代金は、その制度を決めた社長に請求
 - ② 販売部門の指示による無償分も販売部門に請求
 - ③ 製造部門で生じた余剰パーツは必要なものだけ引き取る。
過剰在庫は全部廃棄し、倉庫面積を減少

上記試算により赤字は2%足らずに止まることがわかった。16名の課員は奮起し、コストダウン策を出し合った。一部品棚を3段から5段積みにし、倉庫面積を縮小する。設計部門に共用部品を増やすことを要求し在庫を遡減。一等々のアイデアが生まれた。これらの策は実行すればすぐにも課の決算に現れる。1年後には見事、黒字2%の経営に転じたのであった。



1970年（昭和45）
電子レンジの生産ライン

モラルは更に向上、職場には「わが課こそ、会社の信頼を向上する唯一の課である」との使命感が充満した。即納率（毎日の注文を午後3時で締切り、5時までに発送した分の比率）も一年あまりで95%以上へと飛躍的に高まったのである。

運転資金を取り上げられる

1980年（昭和55）当時、小川氏は、松下住設の専務となっていた。同社は、ガス機器や石油ストーブ、ボイラーなどを主製品としていたが、家電商品とは販売ルートも異なり、低迷状態が続いていたところに、オイルショックが追い打ちをかけ、売上げは急落、在庫は急増し、大赤字で経営は危機に直面していた。資金調達は本社の責任という姿勢であった。以下は小川氏の話である。



1980年（昭和55）松下住設を視察、機嫌よく工場内を回る創業者。左が小川専務（当時）

「本来なら、早々と撤退すべき経営内容だったが、当の松下住設では幹部社員までが、苦境にある子会社から利息を取る本社は冷たい、との怨嗟の声をあげるほど、自主責任経営とはほど遠い状態にあった。

そのような時に、たまたま相談役であった創業者が立ち寄った。悪い時に、と思ったが仕方がない。全役員が集まり商品を見ていただいた。「工場も商

品も素晴らしかった」と大変ご機嫌だったが、経営が大赤字と聞いたとたんに顔つきが変わった。

『売上げが1000億以上もあるのに、90億の赤字とは何事か。こんな経営が松下の中にあるとは知らなかった』とその場で本社の幹部に電話をかけ、『こんな会社に200億もの金を貸している本社が悪い。200億円を即刻引き上げよ』と命じた。今このお金を引き上げられれば、当月の給料も払えない、業者への支払いもできない。倒産である。

電話を横で聞いていた社長代行の副社長はショックで倒れてしまった。それに対し、創業者は、『経営が危機に瀕している時に、トップたるものが倒れるとは何事か。小川君がナンバー2やな。君がやれ』

私は必死になって『それでは即刻倒産です。しばらくの猶予を下さい』と取りすがった。しかし返事は、『ダメだ。君たちのような経営者には本社の金は貸せない。3,000人の従業員の衆知を集めて再建案をつくれ。再建案ができれば、銀行の頭取に紹介状を書くから、土地と工場を担保に入れて金を借りて再建せよ』であった」



1977年（昭和52）ガス機器事業部のガステーブル生産ライン

こうして、小川氏は、南都銀行など3行からお金を借りることとなった。

「経営がない」

松下住設を視察した5日後、創業者は、経営研究会で幹部に対し、同社のことを次のように語った。

先日、奈良の郡山の工場へ行ってきた。ここ数年うまくいかんし、気がかかっていた。6年間にわたって欠損である。資本金はどうに食いつぶしてしまっている。普通なら倒産である。**本社が金の面倒をみなかったらこの会社は潰れる。**

ひと言で言えば「経営がない」ということである。工場はよくやっているが、借金だらけで儲からん。200億円も借金している。そんな状況なのに、誰も資金の心配をしていない。資金の“資”の字も言わん。完全に本社依存であり、独立していない。6年も赤字とは、完全な独立会社なら、銀行が放っておかんだろう。社長交代である。以前の僕なら一日も許さん。郡山の工場へ毎日行って実体をつかみ、手をうつ。

松下は大丈夫と、その工場の全員がそう思っている。説明を聞くと、だい

たい当を得た話をするが、根本的な問題である資金のことを頭においていない。工場を見る限り、誰も赤字とは思わんだろう。本来潰れている会社なのに、誰も行き詰まってしまっているとは思っていない。どことなく安心感がある。しょせん親方日の丸という姿勢である。

結局、売れる品物を作っていない、ということである。「販売は本社だ。うちは製造だけだ。資金は本社が手当てしてくれる」ということで、**真の独立意識がない。極めて危険な状態である。**

自分で製造したものは自分で売る。このことは松下の方針である。ただ作りっぱなしで、自ら売ることを考えず、しかも不良を出しているのだから、うまくいくはずがない。取り組んでいる姿勢は熱心である。しかし、熱心にやればやるほど、かえって損が大きくなっているといえる。即刻やり方を変えねばならん。誰を責めてよいかわからんほど皆が一生懸命である。しかし、売れるか売れないかがわからんようではダメだ。



1980年（昭和55）
ソーラー工場を熱心に視察

各事業部長は、製造・研究・開発のあり方は当然自ら考えねばならんが、販売についても自分のこととして考え抜かねばならない。はっきり主体性をもった経営を進めなければならない。

3,000人の衆知を集めた再建計画

一方、小川氏は翌日、係長以上の全役付者300余人を集めて宣言した。

「これからは松下の会社ではない。銀行から借りた金で再建する。3,000人の従業員の知恵を絞って、それぞれの職場単位で黒字を出す再建案を作れ。それができなければ、会社は解散だ。松下電器に戻ることはできない」



1981年（昭和56）
輸出用電子レンジの生産ライン

突然のことで全員びっくりしたり、意気阻喪し、大変な状態になったが、**全課が部門経営で黒字を出そう**ということになり、その条件として、各課10%の人員を削減し、工夫して今まで通りの仕事をこなすことに合意した。

その10%の人たちは松下住設の本部で引き取り、一部は新製品の生産ラインの新設に携わり、大半は販売促進要員として代理店・販売会社に本部費用で出向した。全体の人件費は増えずに、増販・増産しようというわけである。

また、事業部ごとに営業・技術・研究の総合チームを作り、3年後のヒット商品づくりを企画した。さらに、すべての伝票を、もし経営をうまくやっておれば発生しなかった費用（赤伝票）と、そうでない費用（黒伝票）に分けて計上し、赤伝費用（6%もあった）の撲滅を通じて体質改善を図るという案も生まれ、実行した。



1982年（昭和57）
北米向けストーブの商品会議

このようにして、少々乱暴な応急対策と、**全員の知恵と創意が織り込まれた中期計画・体質改善計画が幸いにも実を結び、翌年はわずかな黒字、3年後には6%を上回る黒字を計上することができた。**

小川氏は言う。「この立て直しは、現場の人たちが出した知恵の数々が積み重なった結果である。しかし、そのもとは、不振の理由を他に求めていた我われの考え方を打ち砕き、奮起せしめた創業者の事業・仕事に対する厳しさ以外の何物でもなかった」

働く人への限りない愛情

1977年（昭和52）奈良地区の5つの事業部と研究所が松下住設として独立することになり、電子レンジ事業部長の小川氏と他の5人の事業部長が創業者から昼食に招かれた。以下は、小川氏の話である。

ホテルのレストランで、創業者を囲んでフランス料理をご馳走になった。創業者は、話もはずんで大変ご機嫌で、ビールを2杯も召し上がった。そのうちに料理も進み、メインのステーキが出てきた。私たちは早々に平らげてしまったが、ふと隣の創業者の皿を見ると、半分残っている。

創業者が私に声をかけた。「小川君、このステーキを焼いたコックさんと呼んで来てんか。マネージャーと違うで、コックさんやで」

私は、「これはクレームだ。創業者もお客になるとなかなか厳しいな、と思うと同時に、せっかくの楽しい雰囲気、そんなこと言わんでもいいのに」と思った。



1976年（昭和51）電子レンジの生産ラインで小川事業部長に質問する創業者

コックさんと呼んでくると、彼もクレームと思ったのか、創業者と私の間に入って、畏まっていた。何しろ相手は松下幸之助である。

「何か不都合がございましたか」

創業者は言った。「このステーキあんたがせっかく焼いてくれたけど、半分残すわ。まずいからと違うで。みんなはきれいに食べてしまいよった。わしは年寄りやから、全部よう食べんのや。氣い悪うせんといてや」

小さな声だったが聞き耳を立てていた私にははっきりと聞えた。クリームだとばかり思っていた私は、とんだ下衆（げす）のかんぐりだったと恥じ入ると同時に、**創業者の働く人への深い思いやり、愛情を見て、胸がジーンとなり目頭が熱くなるのを抑えることができなかつた。**

私は35歳での途中入社者なので、松下の昔のことは知らないが、わずか3名の零細企業から出発して、60年足らずで日立や東芝と並ぶ大企業になったのだから、大変厳しいことや相当な無理もあったと思うし、またそのような話も聞く。しかしその間、**全員が総帥・松下幸之助のもとによく団結し、常に明るさを失わずに困難に耐え、今日を築き上げた理由が、この瞬間に分かったような気がした。**



1977年（昭和52）
松下住設の設立式

「事業にはあくまでも厳しく、人には限りない愛」の師の姿は、今でも眼底に彷彿として残っている。

私も自主責任経営のもとで従業員と苦楽を共にできた。いろいろな仕事を経験したが、松下時代が一番楽しかった。

<参考文献・資料>

- 1990年 PHP 研究所 小川守正著「実践経営学」
- 1990年 教育訓練センタービデオ「松下幸之助相談役に学んだこと」
- 1998年 飛鳥新社 ジョン・P・コッター著「限りなき魂の成長」
- 1999年 PHP 研究所「松下幸之助研究」春季号