

## 事業部制を活性化する

### 自分の手で売ってこそ

1980年(昭和55)7月、創業命知50年を翌年に控えた夏季経営懇談会で、創業者は、“自分でつくったものは自分で売る”ことの重要性を幹部に訴えた。

私が初めて自分で商売した頃、夜汽車で東京へ行き、朝着いたらその足で得意先を回って、晩の汽車で帰ってきた。それを3年間続けた。それで非常に私というものを知ってくれて、東京で売れるようになったわけです。それくらいやらなかったら、今日の松下をつくることができなかつたと思う。

### 夏季経営懇談会



1980(昭和55)

夏季経営懇談会で事業の真の使命を訴える

毎月決まったように、晩8時の夜汽車に乗って、朝着いて、その日一日東京を回って、値段の交渉から、製品の説明から、状況の判断から全部引き受けて、そしてその日の夜汽車で帰ってきた。行きも帰りも夜汽車で寝たのです。そういうことを私の弱い身体で、半病人になっているにもかかわらず、3年間一日も休まずやったのです。それで、東京で得意先がついたのです。

それと同じことを各事業部長にやらしてもらわないといかんのです。そうしたら、どんな品物でも売れるようになる。売れるものが作れるようになる。心配ないのです。それをやらずして、机の上で考えたものを作らせて、営業本部を通じて売らすということでは、ある程度までは行くかもしれないが、すばらしい成果を挙げることはできない。



1980(昭和55)

創業者の話を熱心に傾聴する幹部

事業部の部屋において、ああせい、こうせいと命令している。それで品物が売れたならば、楽なものです。しかし、そういうことでは、一時は売れてもやがて売れないようになってしまう。あるいは、新しいものをつくることができない。ご販売店へ行ったら、「松下さん、こんなものを作りなさい。そうでないと、遅れますよ」とみんな言ってくれるのです。私は、そういう助言を自分で受けてきたわけです。もっと新しいもの

のをやりなさいということを経営者から聞いたのです。その助言によって考案する。そうすれば下手な考案でも生きてくるのです。

だから、事業部長のみなさんは、自分で行くか、自分に代わるべき人をやらねばいかん。自分で考案したものは、自分の手で売るということを終始一貫してやらねばならない。そして、そういうことを最高幹部から社員の隅々にまで浸透させないといかん。そうしたら、そこに無限の才能が発揮できるようになるのです。

## 良き人材づくりこそ経営者の責務

ラジオ工場長を経て、長年にわたって録音機事業部長を務めた松本正男氏の話である。

事業の展開とは、人を育てる、商品を育てる、事業部の基盤をつくる、ということです。**松下電器は人づくりの会社です。**損益計算書は数字で出てきますが、数字に表れないものがある。それはどれだけ人材が育っているかということです。功をあせったり、つくることをあせったりするよりも、**まず素直で、しっかりした価値観をもっている人を育てることが大事なのです。**メーカーである以上、品質管理も重要ですが、その品質管理をする人間が間違っているのはダメで、「人質管理」が重要なのです。



1967 (昭和 42)

録音機事業部で、松本事業部長や女子社員と

松下電器に入社した人は、たいてい半年かからないうちに松下社員になってくれます。なぜでしょうか？それは経営基本方針があるからです。綱領があり、指導理念である七精神があり、昭和7年5月5日に全従業員に<sup>せんめい</sup>闡明した「生産者の真の使命」があるからです。

もう一つ、人づくりについて重要なことに、「**よき従業員とはよく知らされた従業員である**」ということがあります。当社は創業まもない頃から全員経営でやってきました。企業秘密以外の現実のことはすべて知らせていく。**従業員は会社のことを知る権利があり、また会社は知らしめる義務がある、**ということです。

**当社ほど事業部に任せきっているところはありません。**これが「自主独立」につながり「責任経営」となっていくわけです。人間には100点満点ということはありませんので、60点ぐらいでもう任せるのです。任された人は期待されて頑張りますから、60点から70点にと向上していきます。**この任すということ、信頼するということが、大事なのです。**こうして人を活かす経営をしてきたわけです。

事業部長は99%社長と同じ仕事をしています。ラジオ事業部なら、どんなに苦しくてもラジオに関係したものしかつくりません。なぜなら、人間には限界があり、それを越えようとどっちつかずになるからです。一人一業に徹する——これが松下電器の経営手法なのです。

1981年「飛躍への創造 — ラジオ事業部 50年のあゆみ」

## 社内の取引も実力本位

松下グループでは、松下電器の各事業部や多くの関係会社が、それぞれ自主独立の意識を持って、グループの内外を問わず、自由に取引をしています。テレビやラジオの部

品を調達する場合でも、身内の部品メーカーから買付けなければならないというきまりはありません。「仲間うちじゃないか。多少のことは目をつぶってくれ」と頼んでも、これは通りません。**実力本位が、松下グループのモットーなのです。これでないと、消費者にいい品物をお届けできないじゃありませんか。**

こんな話がありました。ある事業部から、「部品まで自分のところで作らせてほしい」と言ってきたのです。従来、社内の他の事業部から部品を仕入れていたんですが、何か気に入らないことがあったんでしょう。理由は何か、と問いましたが、明確な理由は言わない。それでいて、再三、うるさいくらい“陳情”に来るのです。どういふわけかと、いぶかっているうちに、その部品を供給していた事業部長が亡くなってしまい、新任の事業部長が赴任すると、たちまちその話は消えてしまいました。



1980 (昭和 55)  
松下電子部品・作州工場を視察

そこで、新任の事業部長を呼び、経営の仕方を聞いてみました。彼はこう言いました。

**「正月の挨拶に最初にどこへ行くべきかを考えました。じっと帳面を見ますと、得意先の1番目と2番目は社内の事業部なんです。それで、その順に挨拶回りをし、“今年もよろしく”と頼んできました」**

前の事業部長は「社内は内輪だから」と、3番目の社外の得意先から挨拶回りをし、社内の大得意を後回しにしていたのです。このような身内意識が禍し、ついつい社内での取引が甘くなったというか、うまくいってなかったのです。



1983 (昭和 58)  
松下電子部品の内覧会を視察

この例で言えることは、**いい加減な仕事をしている事業部は、仲間うちとして甘やかさずに、取引相手にしないという厳しさです。そして、社内であろうが社外であろうが、大事な得意先には区別はない、ということです。内輪だから…とお得意を粗末にしている事業は進展しません。**

1974年 毎日新聞社「道は明日に」

## 職場の空気を変えた生きた教育

1956年(昭和31)に発表された5カ年計画が遂行されていた頃のこと。営業本部に対し、販売会社から「欲しい商品が来ない。来たと思ったら不良品だった」との苦情があった。スピードを重視するあまり、商品の生産管理が悪くなり、不良品が多く出る、商品がますますできない、という悪循環が生じていたのであった。

その報告を聞いた創業者は、「わしは大失敗した！」と突然言い放った。  
「わしは『物』をつくるのに夢中になって、いちばん大切な『人』を忘れてしまっていた。人づくりをしっかりとやったら、いくらでも商品ができるし、不良など出るはずがない。今日から人づくりにとりかかろうと思う」

創業者は、さっそく各部門へ社員教育の手配を取った。営業本部にも、「毎月、営業所の主任または主任になる一歩手前の社員を集めよ。一営業所につき2名ずつ」と指示。「午前中はわしが担当で、午後からは君たちや」と自ら教育の陣頭に立つと言った。



1957 (昭和 32) 営業所長会議での創業者

当時の社員教育は、営業所長か部長を集めて部下指導を促す形式であり、創業者が主任クラスを指名したその真意をみんなが図りかねた。ましてや扇風機や冷蔵庫の出荷で多忙を極める季節であったため、営業の要の主任を二人も出すというのは大変なことであった。

研修当日、創業者は、午前中 3 時間ほどごく当たり前のことをよく説明して聞かせ、何も特別な話をしたわけではなかった。しかし、主任たちはすっかり感動し、喜び勇んで営業所へ帰った。

この時、研修の事務局を担当していた営業本部の商務部長は、後年次のように語っている。

「なるほどと思ったのはこの後です。社長が話された松下電器の展望や目標を、今度は主任が営業所で熱心に語る。そして率先垂範して事にあたる。上司や所長は、主任の姿を見て、ぼんやりしているわけにはいきません。今までの社員教育の後にはない活気が、営業所全体にみなぎり、職場の空気がガラリと変わりました。たった一日の研修で、第一線で働く社員たちに活気を吹き込まれたのです。生きた教育を目の当たりにした思いでした。」



1970 (昭和 45)  
全員経営を盛り立てるために開催された  
提案推進研究会

私は、5 年計画は、電化ブームに便乗しただけではおそらく達成できなかった。あの時に的確な教育をされたからこそ、躍進があったのだと思っています」

PHP 研究所「松下幸之助研究 1999・夏季号」河西辰男客員のお話

## 松下電器の総力を活用せよ

ルームクーラーの生産に着手した 1963 年 (昭和 38) 当時、クーラー事業部長を務めていた田上平吉氏の話である。

私は、それまで営業が長く、創業者から「君、ものをつくるんでも、売るんでも経営というものには変わらないで」と言われて、東京の営業所長からポンとクーラーの事業部長に代わりました。当時の松下電器は、ややもするとメカ関係が弱く、コンプレッサーをつくるとなると投資も必要であり、生産技術という点においても非常に難しかったわけですが。しかもクーラーには販売網もサービス網もありません。加えて2年続きの冷夏ということで、1965年には、在庫が膨れ上がりました。

苦しみ、焦った私は、いよいよ最後に、これは責任をとらなければいけないと、創業者のところへ行ったのです。

「期待をかけていただいたクーラー事業が、破綻をきたして大きな赤字になってしまいました。おまけに大きな工場まで建ててしまいました。本当に申し訳ありません」と申し上げました。

すると創業者は、「あれだけの機械をやるうというのだから、難しかったやろうな。君以下、工場長やら技術の人やら、みんなが一生懸命に苦勞して、よう努力してくれた。しかし、こういう状態になったということは、何か欠けたな。松下電器にはすでに50年の歴史がある、蓄積がある。その蓄積をもった会社としてクーラーをつくり、販売したのか。なぜ君は、中尾さん（技術担当、後に副社長）に、あるいは榎坂さん（電化事業担当、後に専務）に、その他多くの人々にもっと応援を求めなかったのか」とお叱りを受けたのです。



1965（昭和40）多くの人の関心を集めたクーラーの新製品発表会

それぞれの立場で苦勞するという事は、事業部を担当している以上は当たり前である。しかし一人の力ではおのずと限りがある。生産技術の力も借りる。技術の方の力も借りる。先輩の力も借りる。ありとあらゆるところにあるノウハウをすべて活用して、松下電器としてもものづくりをしなければいけない。このことを皆さんにはぜひ参考にしていただきたいと思います。

1979年 PHP 研究所「続々 松下相談役に学ぶもの」

## ヒット商品を敵と思え —— 製品は会社の顔

ラジオ工場長、ラジオ事業部長を務めた竹岡敬一氏（後に専務）の話である。

「ヒット商品が生まれたらそれを敵と思え」それは創業者から再三にわたり諭されたことであった。事実、当時はみんなの努力で次から次へとヒット商品を生み出していた。それは、創業者の言われる「敵と思え」が、私たちの仕事を進める基本の一つとして焼きついていたのである。

「ヒット商品を作れ」「すぐれたデザインの商品を創れ」それはどの責任者でも要求できることであるが、私はもっと進んでその方向、ある場合はもっと具体的な要求を出してきたと思う。そのことが事業部全員の理解を得て、世界をリードするラジオ時代を作り上げることができたのだと思っている。

大先輩から、「ラジオは水商売みたいなもの」とよく聞かされた。ラジオは当時すでに大変な競争商品であり、ちよっと油断するとすぐ落伍する業界であった。まさに毎年毎年ヒット商品を出し続けることで命をつないできたものであった。



1969 (昭和44) 創業者とラジオ・ステレオ事業本部長時代の竹岡氏

私は、「製品はその事業部の、そしてその会社の顔であると思え」と訴えた。事業部が、正しい企業観に基づいて、会社の方針を体して仕事を進めなければ、決して良い製品は生まれない。顧客に歓迎される、すぐれた製品を市場に送り出せば、その製品を通じてその事業部の考え方や会社の考え方、すなわち経営基本方針を知っていただけるし、また知ってもらわなければならない。

いい加減な製品を作ってはならない。ラジオの仕事に、責任者として携わって10余年、世界の市場を回り、ラジオを扱ってくださる方々に接し、「製品は会社の顔である」としみじみと感じ、みんなに訴えたものであった。



1978 (昭和53)  
日本初のラジオ生産累計1億台を達成

それは、世界120カ国余の販売会社、代理店、そして販売店にいつまでも製品を供給し続けていかねばならない重大な責任があったからでもあった。

1981年「飛躍への創造 — ラジオ事業部50年のあゆみ」

## 経営者の一番の仕事は、社員にやる気をおこさせること

サービス本部長を務めた中井豊氏が、1955年(昭和30)、東京営業所の無線課長から九州の小倉営業所長に任命された時の話である。

今までは一つのポジションの長でしたが、営業所長ともなれば、その地域全体の経営、販売、人事、すべてのものを見ていかなければならない立場です。しかもその頃の九州は、電化ブームで市場が戦国時代の様相を呈し、当社の勢いは下がり気味でした。35歳と若く、“東京から九州とは大変なところへやらされるな”と内心不安を抱いていた私に、創業者は辞令交付の時、こんなお話をされました。



1955 (昭和30)  
社内誌「松風」の座談会で出席者と

「中井君、九州はね、今はちょっと状況が悪いんだ。しかし、昔はものすごくよかったんだ。言うなれば今は最低の線だ。これから君が行って、何かをやればやるだけ成績が上がるんだよ。これ以上悪くならんのだから。やればやるだけ業績があがるというのは、君、いいところへ行くね、君は幸せだよ」

すると、そう言われればそうや、やり方いかんによって昔以上の力に戻せるぞ。どれだけの仕事ができるかやってみよう、という気になったのです。赴任してみると、聞きしにまさる荒れた市場でしたが、全力をあげて頑張りました。

この時私は、創業者に乗せられたような形でしたが、いざ自分が人を使っていく場合に、人にやる気を起こさせる、その人が10の能力を持っているのなら、12の能力を引き出させるコツのようなものを教わった気がしました。

私は、人の能力というのは、結局やる気だと思うのです。いかに素晴らしい能力を持っていても、その人のやる気がなければ、その能力が10あるとしても5しか出せません。10の力を12も13にも出させる、こういう雰囲気、心理状態、会社の社風をつくっていかなくてはならないと思います。



1957年(昭和32)  
中井氏が所長を務めた小倉営業所

社員にやる気をおこさせるということ、しかも、普段の姿の中にやる気をおこさせる、これが経営者としての一番の仕事ではないかと思うのです。

1981年 PHP 研究所「松下相談役に学ぶもの第5集」

## 熱意、感受性、感動性を持たんとあかん

1970年(昭和45)当時、特機営業本部次長を務めていた中川一氏の話である。

営業所長会議の席上、創業者からこんな話がありました。

「君らな、経営学と経営力は違うもんや。仕事は、経営力でやるんやで。知識は大事やけれども、その知識と知恵とはまた違う。経営は、仕事は、知恵でやるんや。その知恵は何かというと、これはわしの経験やけどな、知識に掛け算や。熱意を掛けんといかん、熱意を。それにプラス経験や。そこで初めて知恵というのが生まれてくるもんやとわしは思う」と。

足し算じゃないんです、掛け算なんです。知識が仮に6あったとして、それに掛ける熱意が2ぐらいだと、 $6 \times 2$ で12です。しかし、知識は4ぐらいだけでも、熱意が8とすれば $4 \times 8 = 32$ になります。約3倍になるんです、3倍に。

「知識」×「熱意」+「経験」=「知恵」という方程式を教えていただいたと同時に、熱意については、他の誰にも負けないというくらいの自信を持って、ということをお我々に



示唆されたのだと思います。

一方、「経験」については、こんな質問をされたことがありました。

「君、経験には、3つの種類があるのを知っているか」と。「僕は、経験には、大の経験、中の経験、小の経験という3つの種類があると思う。だけど、経験そのものには大も中も小もない。その経験から受けたその人の感受性、感動性が非常に強かったか、中くらいだったか、弱かったかによって、その経験が大の経験にも中の経験にも、小の経験にもなるんや。商売人は何といっても、熱意が大事や。同時に感受性、感動性を強く持たんとあかん」とこうおっしゃいました。

「勤続何十年という人でも、あまり経験がない人もいる。それは、その経験に対して感じてない人や。だから、去年入った新入社員の方が、感受性、感動性が強かったら、勤続何十年の人よりも先輩になるかもしれん」と。

「感受性、感動性を強く持って、大の経験をして、それをきっちりと整理整頓して大いに活用せよ」いかにも創業者らしい、非常に示唆に富んだ教えではないでしょうか。



1970 (昭和 45)  
特機関係新製品社内内覧会を視察

1990年 教育訓練センター「松下相談役に学んだこと」

## 前を向いたほんとうの商売をする

1964年(昭和39)の熱海会談前後に、名古屋営業所長を務めていた浅野勇氏(後に常務)の話である。

1964年当時は、営業所が事業部の窓口になって商品を仕入れ、代理店、販売会社に販売していましたが、熱海会談の翌年から、事業部と販売会社が直接取引する制度に改革されました。

制度を検討している時に、創業者から言われたことは、「わが社の営業社員は、前を向いた本当の商売をしていないのではないか」ということでした。つまり、事業部との交渉、もしくは代理店、販売会社に商品を売るための仕事に、大半の時間と労力を費やして、一番肝心な需要者やご販売店のサイドに立った営業という本来の仕事をしていない。これを抜本的に改めなければいけない、ということでした。



1964 (昭和 39)  
浅野所長(手前)の案内で、新設の  
名古屋営業所を視察

そして実際に、直取引制度を実施したところ、確かに営業は、前を向くことはあっても後ろを向くことは極めて少なくなったわけです。以降、商品の開発強化、販売店と松下電器との信頼関係、また需要者、消費者対策というものに対するウエイトが高くなり、



仕事も前向きになってきたのです。

その頃、創業者から言われたことで印象に残っていることがもう一つあります。ちょうどテレビの小型化が進み、13インチとか11インチのテレビが他社から売り出された時のことです。「**テレビ事業というのは非常に大きいので、小型だけでも営業を専門にやったらどうか**」ということでした。テレビ営業所を新たにつくったらどうか、という発想です。その時は実現しませんでした。後年、テレビ事業部の出先として東京に営業所ができました。結局、創業者の頭の中には、新しい一つの事業分野が生まれた時には、たえず専門化していくという発想が出てくるということです。



1965（昭和40）直取引制度を開始した頃の事業部長営業所長合同会議で

よく組織の活性化ということが言われますが、私は、松下電器の歴史は、一口で言えば専門化、専門細分化の歴史のくり返しだと思ふのです。これがやはり事業部の発展につながっていますし、どんな苦しい時にも人の助けを求めず、自立の精神を貫いていくことが大切だということです。

1980年 PHP 研究所「松下相談役に学ぶもの第4集」

## 小物商品事業部で本当の商売を身につける

1956年（昭和31）頃、管球事業部長を務めていた佐伯廣志氏（後に営業担当専務）の話である。

夜行列車で仙台へ出張した時のことです。朝早く6時半ごろ仙台駅に着くと、営業所の所員がナショナルの旗を持って迎えに来ていました。私は、てっきり自分を迎えに来てくれたのだと思って、「やあ」と言ってカバンを渡しかけました。するとその人は、「いや違いますねん」と言って私の前を通過して向こうへ行っていました。多少照れくさそうな顔をして、「いや事業部長には誰か来とるはずです」と言って行ってしまった。

その人は、テレビの営業課長を迎えに来ていたのです。私の迎えは誰もいません。これには私もやはり人間ですから、いい気はしませんでした。私は事業部長で、地位から言えば私の方が上なのに、私には誰も迎えに来ないで、営業課長には旗を持って迎えに来ている。これは、やはりおもしろくないです。

しかしその時に私はふと、これは怒っちゃいかんと思ったのです。つまり、営業所員が迎えに来たのはテレビの営業課長ではなく、商品を迎えに来ていたんだというように考えたのです。当時、白黒テレビは黄金商品で、どこでも引っ張りだこでしたらから、営業マンは自分の方の地域に早く商品を取ろうと手ぐすね引いて営業課長を待ち構えていた。これは当たり前のことです。

それに引き換え、我われは小物で、どちらかというと歓迎されざる商品というか、む

しろこちらからどうぞ売って下さいということで交渉に来ているわけです。背景がまったく違うのです。ですから、これは商品を迎えに来ているのであって、人間を迎えに来ているのではないということを、ふと悟ったわけです。



1988 (昭和63)  
管球事業部創立30周年記念式典

私は、管球事業部に帰ってすぐに、朝会でこの話をしました。「**事業部長の僕ですらこのような形やから、営業部長や営業課長のみなさんも、そういう場面に何回もぶつかっているだろう**」と言うと、「その通りです」と言うわけです。そこで私は、彼らにこう話しました。「**それを怒ったらあかん。それは確かに寂しいといえば寂しいことかもしれないが、見方によっては本当の商売をしに行ってるのは我われの方なんだ。むしろ商品は割り当てに行くんだから、本当のセールスマンとしての勉強は我われの方がよくできるんだ。そう思えば、むしろ管球事業部にいるということを感じせんといかん**」

それは、事業部の人たちへの励ましであると同時に、私自身に対する励ましでもあったように思います。

1980年 PHP 研究所「松下相談役に学ぶもの第4集」