経営の神様

松下（まつした）　幸之助（こうのすけ）（1894－1989）

松下電器産業ほか

『松下電器産業株式会社
創業三十五年史』より

§人物データファイル

出生

明治27年（1894）11月27日、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木（現・和歌山市禰宜）に、父正楠、母とく枝の三男として生まれる。８人兄弟の末子であった。

生い立ち

松下家は享保時代より続く旧家であったが、明治32年（1899）幸之助４歳の時に、父正楠が米相場に失敗したため、先祖伝来の土地も家も売却して和歌山市に移り住み、父は下駄屋を営むこととなる。明治34年（1901）幸之助は和歌山市内の小学校に入学するが、病気で１年間休むなど体はあまり強くなかった。また、その頃、長兄・次兄・次姉を次々と亡くしている。父は２年余りで下駄屋を閉店し、明治35年（1902）に当時創立間もなかった私立大阪盲唖院に職を得て単身上阪する。

明治37年（1904）11月、幸之助９歳の時に、父の指示で小学校の卒業を待たずに島之内八幡筋（現・大阪市中央区西心斎橋２丁目）にある宮田火鉢店に住み込みの小僧となった。しかしその３ヵ月後に店が移転したため、火鉢店の主人の斡旋で船場堺筋淡路町（現・大阪市中央区淡路町）にある五代音吉の自転車店に奉公先を変え、ここで「船場商法」を叩き込まれる。

実業家以前

五代商会での奉公に幸之助は満足しており、このまま自転車の商いを学び、その技術とノウハウを取得して、将来独り立ちするつもりであった。しかし、電車の普及によって自転車業界の将来に不安を感じ、電気事業の発展を予感した幸之助は明治43年（1910）に転業を決心し、大阪電燈株式

会社に入社するため、五代商会を退職する。すぐに大阪電燈に入社する予定であったが欠員待ちとなり、築地埋立地にあった桜セメント株式会社でとりあえず臨時運搬工として働く。同年10月、欠員ができた大阪電燈に内線係見習工として就職する。幸之助は、仕事に熱心で技能にも優れていたことから、３ヵ月という異例の速さで見習工から担当者に昇格する。また、小学校を卒業することができなかった幸之助は、同僚に夜学に通うことを強く勧められ、18歳の時に関西商工学校の予科に通い、１年で終了する。しかし、口頭筆記で行われる授業に、筆記が苦手な幸之助は追いつけず、電気学を修める本科は終了することができなかった。

大正４年（1915）幸之助は22歳で兵庫県津名郡浦村の井植（いうえ）むめのと結婚する。大正６年（1917）には24歳で検査員に昇進。当時、検査員の仕事は工事人にとって出世目標の一つであったが、幸之助にとっては簡単でもの足りない仕事であった。またその頃、会社のソケットの改良品を主任に提案したが、全く相手にされなかったということもあり、会社を辞めてソケットや電気器具の製造をする決心をし、同年７月、７年間勤めた大阪電燈を退社する。同年10月に、大阪電燈時代の友人２人と妻の弟である井植歳男と４人で製作所を構え、改良ソケットを製造・販売するがほとんど売れず、友人２人は幸之助の元を去った。しかし同年末、練物の品質を認めたメーカーから扇風機の碍盤（がいばん）の注文が入り、運転資金を得ることができ、転機を迎える。

実業家時代

大正７年（1918）幸之助、むめの、井植の３人は、大開町（おおひらき）（阪神電鉄野田駅付近）の借家に移り住み、１階を工場として松下電気器具製作所を発足する。碍盤の他、改良アタッチメントプラグの製作を開始するが、３人では対応しきれないほど売れ、人を雇うようになる。その後も幸之助は、二灯用差込みプラグ、砲弾型自転車ランプなど次々とヒット商品を考案する。また、大量に生産することでコストを下げ、値段を安くして皆が買えるようにするというヘンリー・フォードのやり方に強く影響を受け、昭和２年（1927）に合理的な設計で安価にでき、しかも品質のよいアイロンを

開発し、これが予想以上に売れる。昭和４年には松下電器製作所と改称。

昭和７年（1932）５月５日、自らの産業人としての使命を感じ取った幸之助は、第１回創業記念式の場で、独自の「水道哲学★」を説き、この日を「創業命知の日」と命名し、松下電器製作所の創業記念日とした。

昭和８年（1933）幸之助は、事業拡大により複雑になってきた経営組織を改革して事業部制を独自に導入する。事業を各製品別にわけ、研究開発から製造、販売、宣伝にいたるまでを一貫して行うことにより、経営責任を明確にするとともに経営者の育成に取り組んだ。この事業部制は、1920年代のアメリカの企業改革（ＧＭなど）で始まったもので、多くの日本企業の場合は、それらの成功を見て戦後から応用したが、幸之助の場合は独自に作ったものだった。体が弱かった幸之助には、人に仕事を任せる傾向があり、事業を人に任せるということは、自然な流れであった。

昭和 10 年（1935）幸之助は松下電器製作所を株式会社に改組し、「松下電器産業株式会社」を設立した。同時に、これまでの事業部をさらに発展させた分社制をとり、事業部門別に９社の子会社を傘下に設立、ほかに４友社をおいた。これにより、松下電器産業株式会社は持株会社として人事・経理面で分社を管理し、各分社はより徹底した自主責任経営体制のもとで生産販売を行うことになった。

第二次世界大戦中に、幸之助はその経営手腕を買われ、政府の要請を受けて松下造船株式会社を設立し、試行錯誤の末、ラジオ工場の流れ作業を応用して終戦までに56隻の木造船を建造する。また、海軍の要請を受けて松下飛行機株式会社を設立し、終戦までに３機を完成させた。

昭和21年（1946）ＧＨＱの占領政策により、松下電器全社が制限会社の指定を受け、さらに松下電器産業本社が持ち株会社の指定を受けたために、経営に多大な制限を受けることとなった。また、松下家は財閥家族の指定を受け、資産が凍結されてしまう。幸之助は納得せず、４年半の間に50回以上も「自分は断じて財閥ではない」とＧＨＱに財閥指定を解くように訴え続けた。さらに幸之助は、戦時中に軍需生産の指導をしていたことから公職追放★のＡ級（無条件追放）に指定され、社長を辞め

る覚悟をする。しかし、松下電器産業で結成されたばかりの労働組合が署名を集め、ＧＨＱや大臣などに嘆願したことにより、Ｂ級（要審査）へと変更になり、経営を続けられることとなった。当時、労働組合が率先して社長を退職に追い込むことはあっても、社長を擁護することは珍しかった。しかし、幸之助の負債はこの間に10億円に達し、昭和24年（1949）末には「日本一の滞納王」として幸之助の名前が新聞、ラジオで報道される。

昭和26年（1951）戦後の困難期を乗りきった幸之助は、経営再建のためにアメリカを視察した。また、その後もアメリカやヨーロッパを訪れて欧米社会を詳細に観察し、自らの経営にいかしていった。後に、幸之助は全国に先駆けて「週５日制度」を松下電器産業に導入する（昭和40年）。また、幸之助は早くから事業部制を導入し、経営の細分化、専門化を打ち出していたが、アメリカ体験によってこれが確信に変わり、事業が拡大するにつれて事業部を細分化し、事業部の数を増やしていった。

昭和36年（1961）幸之助は社長を退任する。会長となってからは、戦後日本経済の成功を象徴する人物として、国外で取り上げられるようになる。アメリカの雑誌“ＴＩＭＥ”では、松下幸之助特集記事を掲載し（昭和37年）、タイム社の創業40周年祝賀パーティに松下夫婦を招待している。アメリカの雑誌“ＬＩＦＥ”でも、幸之助を大きくとりあげている（昭和39年）。また、幸之助は国際経営科学委員会（ＣＩＯＳ）の招きで第13回ＣＩＯＳ国際会議に出席し、「私の経営哲学」というタイトルで外国において初めての講演をした（昭和38年）。

しかし、昭和39年（1964）高度経済成長の反動と金融引き締めが相まったことによって、全国の販売店・代理店が赤字経営に転落する。事を重視した幸之助は、営業所長と全国の販売店・代理店社長を全員熱海に集め会談を行い、３日間徹底的に話し合った。その後、幸之助は自ら営業本部長として現場に復帰する。

政治との関わり

大正14年（1925）に区会議員選挙に出て、当選する。出馬28人中２位で

の当選であった。

昭和27年（1952）アメリカを訪問し、繁栄の社会を築くためには民主主義の健全な発展、普及を心がけなければならないと感じた幸之助は、志を同じくする者を集め、「新政治経済研究会」を発足した。その後、役目を終えた同会は、昭和41年（1966）にＰＨＰ研究所へ編入される。

昭和54年（1979）、「21世紀の日本を担う人材育成」などを目的に、私財70億円を投じ財団法人松下政経塾を設立。全寮制で専任の教員やカリキュラムがなく、理想の国家経営はどうあるべきかを仲間たちと研鑽をつみながら自得していくという独特なシステムで、多くの国会議員、地方首長を輩出している。

社会・文化貢献

昭和21年（1946）11月に「繁栄こそが幸福で平和な生活をもたらす。いまの日本にはその繁栄をもたらす理念がない」としてＰＨＰ研究所を創設。「繁栄によって平和と幸福を（Peace and Happiness through Prosperity）」を実現するために、人類の繁栄、平和、幸福を達成する方途を研究し、機関誌『ＰＨＰ』の創刊、講演、勉強会、街頭でのビラ配りなど、広く社会にその実現を呼びかける活動を始める。

昭和 43 年（1968）有志に呼びかけ、相協力して「霊山顕彰会」を設立する。幸之助は推されて会長となった。同会は、霊場とその周辺を整備して「維新の道」をつくり、志士たちの遺品や資料を集めて一般に公開する霊山歴史館を建てた。昭和 50 年（1975）に財団法人となり、さらに本格的な精神文化活動をすすめている。

また、知人の御井（みい）敬三氏から飛鳥保存について訴えられた幸之助は、その訴えの純粋さに感動し、この訴えを録音して佐藤栄作首相に会合で聞かせた。これが契機となって、政府は閣議で「飛鳥保存対策」を決め、官民一体の協力によって昭和 46 年（1971）財団法人飛鳥保存財団が発足し、幸之助はその理事長に選任された。

松下電器は、米国・経営大学院ハーバード・ビジネススクールに100万ドル（約２億3,000万円相当）を寄贈。この基金により「松下幸之助教授

職」が設置されることになり、昭和56年（1981）幸之助とジョン・H・マッカーサー学長との間で調印が行われた。同経営大学院には、大企業や個人の名を冠した教授職はほかにもあるが、アメリカ人以外では、幸之助が初めてである。

晩年

昭和48年（1973）７月、創業55周年を機に会長を退いて相談役となる。引退後は、「松下政経塾」の開塾や「日本国際賞準備財団」の発足など、さまざまな社会貢献活動を行なう。

平成元年（1989）４月27日に死去。享年94歳。墓所は、幸之助の生誕の地である和歌山県和歌山市の和佐遊園内にある。

関係人物

井植歳男（いうえ）　三洋電機の創設者。幸之助の妻の弟である井植歳男は、松下電気器具製作所の創業メンバーであり、元専務取締役であるが、昭和21年（1946）公職追放の指定を受けて松下電器産業を退社した後に三洋電機を創立する。また、三洋電機会長・社長を歴任した井植祐朗、薫も妻むめのの弟である。

エピソード

五代商会を退職するにあたり、主人に暇をくれと言い出せなかった幸之助は、「ハハビヨウキ」の電報を打たせ、着替え１枚を持って店を出、それきり戻らなかった。後日、おわびと暇をもらいたいという手紙を書いて許しを得て、半年後、手土産を持ってお詫びに行った幸之助を主人夫妻は喜んで迎えてくれたという。

幸之助は94歳まで生きたが、幸之助の家族は皆早逝であった。まず、次男の八郎が明治33年（1900）に17歳、次いで翌34年に次女の房枝が20歳、その直後に長男の伊三郎が23歳で亡くなっている。死因はいずれも流行性感冒あるいは結核とされている。明治39年には三女のチヨが21歳、四女ハナが17歳で死亡し、大正８年（1919）には五女あいが28歳で死亡している。長女のイワは、比較的長生きをしたが大正10年に46歳で死亡している。

妻・むめのとは見合い結婚であるが、その見合いは、兄弟姉妹が次々と他界し、跡取りがいなくなることを心配した姉の世話で行われた。見合い場所は西大阪の松島にある八千代座の表看板の下で、看板を見ながらというものだった。予定の時刻に八千代座の前で待っていたが、いざ相手が来ると上がってしまい、顔を見ることができなかった幸之助は、義兄が「決めとけ、そう悪くはないぞ」というので結婚することにしたという。

家庭用ビデオをめぐる規格戦争は、カセットが小さくて画質のいいソニーの「ベータマックス」と軽くて録画時間が長いビクターの「ＶＨＳ」とでしのぎを削っていたが、幸之助の「ベータは100点。でもＶＨＳは200点や」という一言でその開発戦争に決着がついた。

キーワード

水道哲学　「水道の水は価あるものであるが、通行人がこれを飲んでもとがめられない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も水道の水のごとく、無尽蔵たらしめ、無代に等しい価格で提供することにある。それによって、人生に幸福をもたらし、この世に楽土を建設することができるのである。松下電器の真使命もまたその点にある」とする幸之助独自の哲学。

公職追放　公共性のある職務に特定の人物が従事するのを禁止すること。戦後の民主化政策のひとつとして、昭和21年（1946）１月、ＧＨＱの覚書に基づき、議員・公務員その他政財界、言論界の指導的地位から軍国主義者・国家主義者とみなされた者など約20万人が追放された。追放を受けた者は、会社経営の実務にあたったり、発言をしたりすることが禁じられた。昭和27年（1952）４月、対日講和条約の発行とともに廃止され、全員解除となった。

神奈川との関わり

前述の財団法人松下政経塾は、茅ヶ崎市にある。

§文献案内

著作

『私の行き方　考え方』松下幸之助著　甲鳥書林　1954〈K〉

「所得倍増の二日酔い」松下幸之助著　文藝春秋　39（12）　1961 p62-68〈Y〉

この文は、第21回文藝春秋読者賞を受賞した。

『崩れゆく日本をどう救うか』松下幸之助著　ＰＨＰ研究所　1974〈Y〉

60万部の大ベストセラーとなった。

『私の夢・日本の夢21世紀の日本』松下幸之助著　ＰＨＰ研究所　1977〈Y〉

「松下幸之助　先見の明、決断の速さ」松下幸之助著　『私の履歴書３　昭和の経営者群像』日本経済新聞社編　日本経済新聞社　1992 p8-100〈K〉

社史

『松下電器産業株式会社　創業三十五年史』　松下電器産業　1953〈K〉

『社史で見る日本のモノづくり』シリーズの第５巻『松下電器産業株式会社　創業三十五年史』（ゆまに書房 2003〈K〉）は、上記の『創業三十五年史』を復刊させたもの。復刊にあたっては、神奈川県立川崎図書館の所蔵本を原本としている。

『松下電工50年史』　松下電工　1968〈Y、K〉

『松下電工60年史』　松下電工　1978〈Y、K〉

伝記

『松下幸之助　その人と事業』野田一夫著　実業之日本社　1968〈Y、K〉

『発明特許に賭けた松下幸之助の創業時代』豊沢豊雄著　実業之日本社　1981〈K〉

『滴みちる刻きたれば　松下幸之助と日本資本主義の精神』全３巻　福田和也著　ＰＨＰ研究所　2001～2003〈Y〉

幼年期から終戦後までの幸之助について、エピソードを交えながら詳細に記述したもの。

『日本人が最も尊敬する経営者　松下幸之助（別冊宝島）』宝島社編
宝島社　2006〈K〉
　前半はセイコーグループの服部金太郎について書かれており、後半が松下幸之助に関するもの。幸之助の生涯を通して読むことのできる数少ない文献。
「松下幸之助」『世界を驚かせた技術と経営（シリーズ情熱の日本経営史７）』平本厚著　芙蓉書房出版　2010　p98-217〈K〉

¶参考文献

「社史」Panasonic作成
http://panasonic.co.jp/history/chronicle/（参照2011-11-15）
「創業者　松下幸之助」Panasonic作成
http://panasonic.co.jp/founder/　（参照2011-11-15）

＜稲木美由紀＞

コラム　実業家の伝記小説②

　邦光史郎は『小説ダイエー王国』（徳間書店 1987）で中内功を取り上げている。他にも『巨人岩崎弥太郎 上・下』（にっかん書房1980）、住友の本店を仕切っていた広瀬宰平（さいへい）を扱った『住友の大番頭』（にっかん書房 1981）、松下電器産業を興した幸之助の『小説 松下幸之助』（日本実業出版社 1986）などがある。同じ1986年には『日日これ夢 小説小林一三』（淡交社）も出版されている。また、2011年には、やはり松下幸之助を取り上げた、皆木和義著『楽土の商人』が駒草出版より刊行された。
　白洋舎といえばクリーニング屋であるが、その創業者である五十嵐健治の熱烈な生涯を描いたのが、三浦綾子著『夕あり朝あり』（新潮社 1987）だ。五十嵐は、まだ作家として知られる前の病の床に就いていた三浦をたびたび見舞ったという。この作品には三浦の感謝の念も込められているようだ。