

Newsletter

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

2011年度 土曜セミナー全9回

開講にあたって

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所では、2011年度市民講座の一環として土曜セミナー全9回を開催することになった。本年度は「新たなイノベーションへの挑戦」をテーマに、本研究所員並びに学外研究員がそれぞれの専門分野の視点に立って、日頃の研究成果を披露することになった。各講演の概要は当研究所Newsletterで紹介することにした。

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所長 米倉 穰

第5回

サービス・イノベーション -製造業のサービス化-



経営学部教授 篠原 健

(要旨)

製造業の海外移転が進行している。例えば筆者がこの11月末に訪問したインドネシアでは最近の円高により日本から自動車部品関連を中心とする中小企業の進出が相次いでおりジャカルタ周辺の15の工業団地はいずれも満杯の様相を呈している。インドネシアはその豊富な労働人口や天然資源に恵まれ高成長を維持しており、世界経済の中心がアジアにシフトし始めていることを実感させるものであった。

日本国内に目を転じると必然的に国内製造業の空洞化につながる。経済の中でサービス産業の占める比率が高くなるのは時代の流れであるが、新しいイノベーションを起こすことなしには雇用や経済の成長はあり得ない。このセミナーでは製造業のサービス化によるイノベーションについて述べている。特にICT(情報通信技術)が与える影響とその活用によるイノベーション事例を説明する。

まず最初にICT(情報通信技術)の変化を俯瞰したい。1995年頃に通信の分野で大きな変化が起きた。それは(1)光通信技術の革新(光多重通信技術)が起き、事実

上無限大の通信容量を手にした。(2)インターネットは、特にブラウザ技術の出現により爆発的な普及とそれによる通信爆発が始まった。(3)規制緩和による競争環境とインターネットの定額制の普及により広帯域アプリケーション進化の環境が生まれた。(4)デジタル無線技術による携帯電話の革新などである。結果として通信分野における価格性能比は10年で1000倍という速度で進化を始めた。これはたとえば東京大阪間の新幹線は所要時間2時間半で料金13000円であるが、それが9秒あるいは13円になることを意味している。これにより、10年前は想像できなかったユビキタス環境が実現したのである。現在のユビキタス環境はさらにクラウドやSNSといった新たな進化を始めており、そのインパクトは計り知れない。

次に製造業の価値連鎖(バリューチェーン)における付加価値率について説明している。PCを含むコンピュータ産業においては、1990年と2005年を比較してみると付加価値のつく場所が大きく変化している。一言でいえば、コンピュータ産業は単なる組み立て加工産業となり

付加価値が低下し、その代わりに上流の高機能部品分野と川下の保守、サービス分野の付加価値が向上している。いわゆるスマイルカーブと言われる現象である。このことはミクロ的な視点で個々の企業の製品やサービスの付加価値を高める視点を与えてくれる。

以上を踏まえ、ICT を使ったイノベーションの具体的な事例をいくつか説明をしている。例えば(1) コマツや日立建機の遠隔保守サービスの事例。これは GPS とセンサーを建設機械に付与して通信衛星経由、稼働状況を中央で監視するというもので、顧客にとって稼働率の向上、盗難防止という付加価値を与え、建機会社にとって保守サービスの高度化というメリットを与えている。(2) MPS (マネージド・プリンティング・サービス) (3) その他 などなどである。これらを通じて、バリューチェーンからサービス化を考えるいくつかの類型化を説

明している。自社の製品やサービスをどの様に高度化してゆくかのヒントになり得ると考える。

最後に、米国と日本におけるサービス化の違いについて触れている。米国においては 1990 年代初頭にサービス経済化が大きく進展している。当時の製造大企業の国際競争力の低下にともなうリストラが出発点となっているのである。大量の失業者が一部は起業、多くはサービス業への転職している。低賃金化に伴い主婦の社会進出、それによる家事関連サービスの出現などが起きている。その際、米国においては起業に際してさまざまな政府支援や軍事・宇宙開発技術の民間移転がなされている。家事関連サービスにおいては安い移民労働マーケットの存在があげられる。日本の置かれた立場を考えると、米国の後追いではないあらたな取り組みが求められる。

(以上)

第6回

人的ネットワークの投影法的測定



経営学部マーケティング学科准教授 原田 章

「投影法」は自己の内面を測定するために用いられる手法のひとつである。本セミナーでは、「仮想街空間構成法」と呼ばれる投影法を用いた心理測定の手法を紹介し、個人の間関係に対する考え方を探る方法について解説した。また、参加者に測定用ツールキットを用いた測定を体験してもらい、手法に対する理解を深めてもらった。

仮想街空間構成法とは、碁盤目状の白地図に街を構成するさまざまなカードを自由に並べ、「便利で住みやすい街」を作成するというものである。「便利」かつ「住みやすい」という条件は背反する内容を内包している。したがって、この条件を満たすためには、さまざまなリスクに対処したり、何をもって「住みやすい」とするかについて考えたりといったことが必要になる。また、白地図上には「自宅」の位置が指定されており、自宅周辺とそれ以外の範囲で心理的に重要な範囲とそうではない範囲が暗黙的に提示されている。

本セミナーでは、このような条件下で人間関係に対する考え方を知らるために改良した仮想街空間構成法を紹介した。このバージョンの特徴は、白地図に並べるカードに「知人宅」や「友人宅」といった「知り合い」を示すものが含まれていることである。作成された街の「自宅」周辺にどのようなカードが並べられているかを調べることで、作成者の人間関係に対す

る考え方が浮き彫りになることを解説した。

本セミナーの参加者には、この手法の真意を隠して街作成を行ってもらい、その後、この手法の意図と街の解釈について解説した。その過程で、投影法的測定の長所やその限界、解釈の難しさなどについても触れた。また、すでに開発済みとなっている仮想街空間構成法による子どものリスク認知測定ツールキットについても紹介した。

参加者からは、アンケート調査や実験、観察とは異なる方法での測定に関する驚きと、計量的な方法にも耐える仕様になっていることに対する高評価が寄せられた。ただし、まだ十分に検討されていない部分もあり、今後ツールキットとして完成させるには、社会人を対象とした測定結果の検討やマニュアルの整備が必要になるのではないかという意見もいただいた。また、この手法は応用次第で十分ビジネス場面で利用できるものになるので、続けて開発を行って欲しいという励ましも受けた。



松下幸之助 成功の発想と危機克服の心得

日 時：2011年10月22日(土) 午前10時～11時50分
 会 場：追手門学院大学5号館3階5301教室
 講 師：川越 森雄 氏 (松下資料館顧問、ベンチャービジネス研究所顧問)
 後 援：茨木商工会議所

◆司会◆ ただいまから、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所主催「経営セミナー」を開催いたします。本日は時間帯が少し長いので、午前10時から11時50分までが講演となります。それから5分間休憩し、11時55分から12時25分まで質疑応答の時間を取ります。少し長いですが、よろしくお願いいたします。

本日の司会は、ベンチャービジネス研究所所長の私、米倉が担当いたします。よろしくお願いいたします。

始めに、開会のごあいさつを、本学、松本副学長よりいただきます。よろしくお願いいたします。

◆松本◆ おはようございます。

◆一同◆ おはようございます。

◆松本◆ 本日は、追手門学院大学のベンチャービジネス研究所主催の経営セミナーにご参加いただきまして、どうもありがとうございます。雨が心配でしたが、今のところ何とかもっているようで、少し安心しています。

今、司会をしていただいている米倉先生を中心に、このベンチャービジネス研究所は非常に活発に研究活動を行っている、本学の代表的な部門の一つです。

今日は、松下資料館の川越森雄様に講師をお引き受けいただきました。テーマを見ると、まさにこのベンチャービジネス研究所にふさわしいテーマを設定してご講演いただけるということで、非常に喜びしております。見ますと、質疑応答の時間もかなり長くとっているようなので、ぜひとも活発な議論が交わされることを期待しております。今日は、どうもありがとうございました。

◆司会◆ どうもありがとうございました。

続きまして、本日のご講演講師のご紹介をいたします。

本日のご講演講師は川越森雄様で、松下資料館の顧問でいらっしゃいます。1946年、鹿児島県出身で、1969年に松下電器産業、現パナソニックに入社されました。同年、PHP研究所に配属後、PHP誌の普及や、書籍の出版事業等に携われ、普及部長、出版部長、研修局長等を経て、2005年より松下資料館、館長、2011年4月に顧問に就任されています。

松下幸之助様をご存命中、20年間にわたり直接、ご指導、ご薫陶を受けながらお仕事をしてくれました。企業、大学、各種団体での勉強会、講演会の講師も務めておられ、全国PHP友の会・常任顧問と、本

学のベンチャービジネス研究所の顧問をお引き受けいただいています。それでは川越様、よろしくお願いいたします。

◆川越◆ ありがとうございます。ご紹介いただきました、川越です。今日は、よろしくお願いいたします。

追手門学院大学は、今日のテーマである松下幸之助と非常に縁が深い学園です。幸之助は9歳から15歳まで船場時代に丁稚奉公をしており、船場とも縁が深いのです。そういう縁もあったと思うのですが、生前、こちらの学園にお茶室を寄贈しているようです。また、学園で一度、講演をした記録も残っています。私が今日お招きいただいたのは何かそのような運命があるのかと思い、今日は幸之助の考え方の原点を精一杯ご紹介したいと思います。よろしくお願いいたします。

幸之助は、平成元年4月27日に亡くなりました。この年は、昭和から平成に変わった転機の年で、昭和天皇が逝去されて、昭和から平成になります。そして、4月に幸之助が亡くなりました。若い方はご存じないと思いますが、その後に演歌の女王、美空ひばりが亡くなり、昭和を代表する3人が亡くなった年でした。それから、もう既に23年になります。ですから、若い皆様は、ほとんど記憶にないと思います。

私が勤務している松下資料館には、経営者のご来館を中心に、全国から多種多様な方が来ます。学生も来ます。最近では海外からの人が非常に多く、とりわけアジアの中でも中国から多くの人が来ます。一昨日、中国から50名の大きな研修団が来て、熱心に勉強をして帰られました。昨日は、ある大手の企業の幹部研修がありました。約50名のうちの半分が日本人で、半分がいろいろな国籍の方々 came。多くの方が国内外から、いまだに幸之助の考え方、経営哲学を求めて来るので、私も驚いています。

その中でも、とりわけ若い世代が、予想以上に幸之助に関心を持っているような気がします。これを、映像でご覧いただけます。

(映像)

◆男性A◆ 松下幸之助さんは、どのような方か、知っていますか？

◆男性B◆ おおよその感じは分かりますが、詳しくは勉強していません。ただ、大阪人であれば、みんな知っていると思います。

◆男性A◆ 私も知りませんが、名前だけがどこかにあります。しかし、どんなことをした人なのかは分かりません。

◆男性B◆すごいです。

◆男性A◆ すごくおざっぱですね。知らないのではないですか？

◆男性B◆ しかし、特集をするので、今日、勉強をしたいということです。

◆女性◆ そこで、今日は、「経営の神様」といわれた松下幸之助さんの大特集です。サラリーマンや、経営者の皆さんは必見です。

◆ナレーション◆ 先月、都内、某一流大学で、尊敬する起業家に関するアンケートが実施されました。その結果、第三位はマイクロソフト会長ビル・ゲイツ、第二位はソフトバンク社長の孫正義でした。そして、第一位は……。

◆男性◆ 名経営者。

◆男性◆ 格好いいですね。

◆男性◆ カリスマ的存在があった方でしょう。

◆男性◆ 従業員の首を切らないという方針は、素晴らしいものだと思います。

◆男性◆ 戦後の発展期に、よくあれだけの事業をされたと思います。

◆ナレーション◆ ITベンチャー企業の経営者ではなく、昭和を生きたある人物が、現代の若者から「最も尊敬に値する経営者」として圧倒的な支持を得ました。その人物とは、松下電器産業創始者、松下幸之助です。

日本の高度経済成長を支え、「経営の神様」とうたわれた幸之助の経営手腕は、ソニー創業者・盛田昭夫、伊藤忠商事会長・丹羽宇一郎、ソフトバンクの孫正義など、経済界のトップに君臨をするさまざまな経営者に影響を与えています。

◆男性◆ 「常に生活に役立つもの、国民生活を豊かにするものは、一体何なのか」を追求し続けたのが、私は松下幸之助だと思います。

◆ナレーション◆ 松下幸之助をお手本にしたのは、日本企業だけではありません。電化製品から金融まで幅広いビジネスを展開する、アメリカ最大手のジェネラルエレクトリック社。その元最高経営責任者であるジャック・ウェルチ氏も、幸之助の思想を経営に生かしていたといいます。

世界の企業が手本にした、経営の神様、松下幸之助。国内に104社、海外に200社の関連会社があり、従業員数は30万人います。何と、年商は8兆円を誇ります。幸之助の経営姿勢は、それらのグループ傘下にも脈々と受け継がれています。

(映像終了)

◆川越◆ ありがとうございます。これはイントロの部分です。3年少し前の映像で、少し古くなりますが、幸之助を知らない若い世代の人が、非常に興味を持っているのがよくわかります。

特に中国では、幸之助は、いまだに尊敬する起業家のナンバーワンで

す。23年たって、幸之助の経営哲学や人生哲学を求める人が、非常に多いように思います。

多分、皆さんもご覧になったかと思いますが、先日、NHKで「神様の女房」という、幸之助の奥さん、「むめの」さんのドラマのテレビ放送がありました。

それに加えて、最近、非常に関心が高まっているのは、松下政経塾出身一期生の野田さんが総理大臣になりました。そのような色々な話題もあり、さらに関心が高まってきているように思います。

ご来館者は何を求めて幸之助を学びに来るのかというと、「松下幸之助は、なぜ成功したのか」、「何もなしから事業を興して、なぜ成功し、成功し続けたのか」という共通のテーマが一つあります。これは、もう世代を超えて共通のテーマです。

ここ3年ほどは、それに加えて「この危機を、どう乗り越えればいいのか」というテーマがあります。3年前にリーマンショックが起こり、そのために起きた経済危機はまだまだ収まる気配がありません。日本を含め、ヨーロッパやアメリカなど、世界中で経済危機がどうなるか分からない状態です。

そうした経済危機に加えて、今年は大震災がありました。台風が直撃して、近畿圏は大変な被害に遭いました。また、タイでは大洪水が起こっています。今の時代、さまざまな危機が次々と押し寄せてきます。

「こういう危機の中で、われわれはどのようにこの危機を乗り越えればいいのか」という知恵やヒントを、この幸之助の考えの中から見つけていきたいということで、危機克服の心得や、発想、知恵をぜひ紹介してほしいという依頼があります。

幸之助は明治、大正、昭和という、三つの激動の時代を生きてきました。94年の生涯の中で、さまざまな危機に直面しながら、それを乗り越えてきました。

私は幸之助の下で20年間に亘って仕事をしてきましたが、そういう危機に際してどのような考え方で対処すればいいのかということについて、生前教えてもらった三つのポイントをご紹介します。

一つは、「歴史にしっかり学びなさい」とよく言われました。人間の歴史の中に、危機に遭遇し、それを乗り越えた知恵がたくさんあるので、それをしっかり学ぶことで、将来起こるかもしれない危機に対しての心の備えができる。歴史をしっかり学びなさい、ということです。

そういう思いに基づいて、PHP研究所では『歴史街道』という雑誌を出しています。最近では歴史ブームで、女性読者が増えて結構売れています。

二つ目は、「原点に立ち返ることが、大事や」と言っていました。例えば、商売や事業の創業のときには、もともと何もありませんでした。お客さんもゼロで、資金もそんなにたくさんあるわけでもなく、信用もありませんでした。しかし、そこから一生懸命、努力したのでお客さんが増え、信用が増え、商品もだんだんと増えて、今日があります。危機に遭遇して、そういうものを失ったとしても、もともと何もなかった時のことを思い起こせば、また再チャレンジする勇気が出てくるというのです。幸之助は創業記念日には、創業の原点、3人で商売を始めたときの原点の話を必ずしていました。

商売だけではなく、人生の原点もあります。学生の方であれば、大学に入ったときの原点、社会人になったときの原点など、人生の節目、節目にいろいろな原点があります。そういうときに、われわれは、それなりの志を立てて頑張っていきます。そういうことでもいいと思いますが、自分の初心時の原点に立ち返ることです。

三つ目は、「起こってしまった現実からは、逃げることできん。あるがままの現実を、素直にそのまま受け入れる。まず、それが基本やで。受け入れんことには、それをどう乗り越えるかという知恵や発想が出てこない。

解決の道は、必ずある。人間の知恵だけは無限や」という話をよくしてくれました。「人間の知恵だけは無限や。全てを失ったとしても、知恵は失うことがない。必ず解決の道はあるはずだから、そのためには現実を受け入れるところからスタートしないと。」と、言われたことを思い起こします。今、思い起こすと、以上の三つが大切なポイントだったように思います。

幸之助の考え方を理解するときには、「不況や危機に、どういう発想をしたか」を見ると非常によく分かります。ということで、今日はできるだけ、幸之助が危機に遭遇したときにどう対処したのかをご紹介します。その考え方、発想をご紹介します。

皆さんも、お聞きになったことがあると思いますが、幸之助は生前、「不況またよし。不況はチャンスや。不況の時こそ、新しい物が生まれるやないか。不況の時こそ、人が育つ」とよく言っておりました。不況の時は、会社も思い切った改革で体質を変えることができ、むしろ不況がなければ発展はないと言っていました。非常に積極的な発想で、事業をやってきました。

この幸之助の考え方がよく表れている映像があるので、これからご覧いただきたいと思います。

(映像)

◆松下◆ 今は、世界中が不景気でしょ。日本も不景気であると、アメリカも不景気である。その他、欧州も不景気である。みんな、不景気で弱っていますよ。

「不景気や、不景気や」と言っている。この不景気はね、天然現象やないですよ。これは皆、人知によるところの不景気。われわれが、勝手にその不景気を作っているんです。天然現象やないですよ。天然現象で不景気になることもありますけども、だんだん人知が進んで、天然現象で不景気になるということはありません。だから、今はもう繁栄に次ぐ繁栄でいいわけですよ。繁栄に次ぐ繁栄が、当然の話であると。

しかし、それを邪魔する者は誰かという、お互いの人知ですよ。お互いの考えが至らぬために不景気を作っているのです。で、お互いに喧嘩している。

経済摩擦。今、各国に経済摩擦が起こっている。各国に起こっている経済摩擦は、経済摩擦でも何でもあらへん。これは、各国の国民の意識が勝手に作っているわけです。だから、不景気なんていうのは、世の中にないのです。人間が作らない限り、あり得ないんです。全部、人間の意思の所産である。お互いに「不景気や、不景気や」言っているけれども、不景気はみな自分で作り出しているのである。本来の姿は、不景気やないのです。なんぼでも繁栄できる。繁栄に次ぐ繁栄をもってしても当然やと、それが人間の知恵やと。

だから、実業家が寄ってですな、世界大会をなど、いろいろやっていますわな。まあ、やってよろしいと。やってよろしいけども、寄ってね、だんだん貧乏するような話ばかりしとる。これはあかんと思うのです。

本日の会合でもね、「どうすれば、幸せになるか」と、「どうすれば、繁栄するか」、「どうすれば平和になるのか」というためにやっておられるでしょうが、

皆さんの心の中でやっていることは、その反対のこと。平和を願って平和を壊しているというようなことを、やってへんかどうかと思います。私の目から見れば、そういう感じがするのです。もっともっと結構うまくやっていると、どうして、無理やり苦い酒を飲むのかいなというような感じがするのです。苦い酒を飲まんと、甘い、好ましい酒を飲みましょう。そうすれば、世界はもっとよくなります。

(映像終了)

◆川越◆ これは、世界中から若い経営者が集まった大会での話の一部です。ここに、幸之助の基本的な考え方が非常によく出ているので、この話を念頭において、この後を過ごしていただきたいと思います。

幸之助は、生涯「繁栄」を求め続けました。昭和21年にPHP研究所を作りましたが、最初の「P」は「Peace」、真ん中の「H」は「Happiness」、三つ目の「P」は「繁栄」という意味の「Prosperity」です。

ただ、幸之助が求めた繁栄は、物の繁栄だけではなく、「物心一如」という昔の日本語がありますが、物と心の両方で、これが生涯のテーマでした。

実は、幸之助は、最初からそういう願いを持っていたわけではありません。後でご紹介しますが、昭和7年に「経営理念」を発表します。パナソニックグループではこれを「命知元年」と言いますが、この時からです。これは昭和7年、幸之助が37歳の時でしたが、それから94歳で亡くなるまでの生涯のテーマ、目標は、この「繁栄の実現」でした。これが、まず一つです。

もう一つは、「本来、不景気はない」と言っていました。「君らが勝手に作っているだけや。人間が勝手に作っているだけや。君らの考え方、やり方が当を得ないから、不景気になっただけや」という発想です。これは、当初、私もなかなかすんなりとは理解できませんでしたが、ここが非常に幸之助らしい発想です。

ということは、逆説的にいえば、「不景気は、いくらでも解決の道がある。人間が作った不景気やから、人間が解決することができる」という発想です。天災は人間がつくったものではないので、天変地異は別として……、ときには人災的なものもありますが、基本はそういうことです。今日は、ここをぜひ頭に置きながら、お互いに勉強をしたいと思います。

危機の時には、幸之助は非常に積極的な発想、考え方で、われわれを励ましてくれました。

逆に、順調な時はどうでしょうか。会社の業績がよく、世の中はバブルで調子がいい時はどうだったかという、全く逆の厳しい顔をして、われわれを戒める言葉を発しました。

私がPHP研究所に入社した昭和44年の頃、『PHP』という雑誌は、1冊50円で、これしか商品がありませんでした。一生懸命やっていたが、赤字経営の状態だったようです。しかし、昭和50年代に入ると出版事業が軌道に乗ってきて、いろいろな本を出し、ベストセラーも出ました。ちょうどその当時、昭和50年代半ば、私は現場の第一線の責任者である普及課長で、日本中を飛び回って営業活動をしていました。

売り上げも上がって利益も出るようになったので、幸之助の下に何名かと一緒に報告に行ったことがありました。「おかげさまで、非常に順調で、経営的にも自立してきました。利益も、きちんと出るようになりました」と報告しました。最初は、そういう話を聞いて、「そうか、そうか」とこやかに聞いていました。そんな話を聞いて、嫌な顔をする経営者はいないと思います。

しかし、途中から顔色が変わって、厳しい顔つきになってきました。そこで、私は「何か、余分なことを言ったかな」と思っとうたえましたが、報告を続けました。その時に、「君ら、『治に居て乱を忘れず』という言葉を知ってるのか」と聞かれました。今日のレジュメの一番上に書いていますが、若い人はあまり聞いたことがないかと思います。「治に居て乱を忘れず」。『順調な時が、危ないのや。業績がよくて、世の中も景気がよくて、順調なときには、いつまた戦争が起こるのかもしれない。不況がくるかもしれない。また、災害が襲ってくるのかもしれない。そのときのための備えをするのが、今やで』とびしっと言われました。叱られたわけでは

ありませんが、厳しく戒められた思い出があります。

幸之助は「順調な時には、常に次の危機に備えて準備をする」ということを、経営の面でもよく言っていたようです。これを、「ダム式経営」といいます。常に、危機に備えた準備をするということです。「会社が行き詰まったり、潰れるのは、不景気が原因ではない。順調な時にその備えをしていないから、不景気が来たらひとたまりもないのや」と、よく言いました。私は調子がいいときには気持ちか緩む人間だったので、幸之助の直感力でぱっと心の中を見抜かれました。「こいつら、このままでは危ないで。PHPはまた赤字になって、ひょっとすると潰れるかもしれへん」という危機感を持ったのかもしれませんが。

ここが、経営者としての神髄だと思います。やはり、バランスなのです。世の中の変化と、人間の心理の変化を見ながら、常にバランスをとりながら経営を進めていく。「これが、名経営者たるゆえんだろう」と、後になってじわじわと分かってきましたが、その時はよく分かりませんでした。

そういうことで、最初は、私は幸之助の発想は分かりにくい面がありましたが、後で少しずつ分かってきました。これから、幸之助の歩んだ道を映像でご覧いただき、私が幸之助と最初に会ったときのエピソードなども織り交ぜながら、その考え方の基本をもう少し深くご紹介します。

(映像)

◆ナレーション◆ ……「千旦の松」と呼ばれる大きな松がありました。樹齢800年のこの大きな松の下の家は、いつのころからか「松下さん」と呼ばれるようになりました。これは、本当の話です。

当時、松下家は小さいながらも地主でした。幸之助さんは明治27年11月27日、8人兄弟の末っ子として生まれました。しかし、松下さんが4歳のときに父親が米相場に手を出して失敗し、一家は松の木のある家を離れることになりました。

松下少年は小学校を4年で中退し、10歳で家計を助けるために丁稚奉公に出ました。初めの奉公先は大阪八幡筋の火鉢屋さんで、来る日も来る日も火鉢を磨いていました。次に奉公しましたのが、船場淡路町の五代自転車店です。くるくる働く松下少年は「気の利く小僧さん」ということで、店主夫妻から大変かわいがられました。

15歳のときに、大阪電灯会社に入社しました。自転車が嫌いになったわけではなく、そのころ開通した市電に乗って電気に魅力を感じたためです。

配線工時代に、20歳で結婚をしました。仕事の傍ら夜学で電気を学び、当時としては会社で一番若い検査員に昇進しました。

これはコードのねじれないプラグで、松下さんのアイデア第1号です。これは検査員時代に工夫しましたが、会社の採用するところとならず、松下青年は独立の決意を固めました。

大正6年に、23歳で独立しました。退職金や何やかやかき集めてできたお金が95円20銭でしたが、今日のお金にして10万円ぐらいです。これが、独立の全資金でした。二人の仲間と、奥さんの4人でスタートしたプラグ製造も、期待していたほどの売れ方をせず、まもなく二人の仲間も去って行きました。

第2号製品の「二股ソケット」が爆発的に売れ、立ち直りのきっかけをつかみました。

これは第3号製品の「砲弾型自転車ランプ」ですが、小田原ちゃんに頼っていた当時の自転車にとっては、革命的な製品でした。

これは、昭和2年に開発した「角型懐中電灯」です。これは、昭和6年製作のラジオです。このころになると事業の規模も次第に大きくなり、このラジオをはじめ、家庭電化製品の数々に取り組み始めました。

昭和8年に大阪の門真に工場を造り、同時に事業部制を取り入れて、経営者としても非常に注目されるようになりました。

40年前に、この同じJOBKのスタジオから放送したときの松下さんです。演題は、「実業道を語る」でした。

(映像終了)

◆川越◆ 幸之助の歩んだ道を、簡単にご紹介しました。

私が幸之助の下で仕事をするようになったきっかけは、1969年、昭和44年なので既に42年ほど前になりますが、私はたまたま松下電器に入社しました。半年間の実習があり、最初、製造現場で実習をしました。その後は販売実習で、電気屋さんに派遣され、お店でお手伝いをしながら商売の勉強をしました。そして、10月に配属が正式に決定するという仕組みでした。

その配属決定で私を含めて8名だけが別室に呼ばれ、「君たちは松下電器に入社してもらったけれども、京都にあるPHP研究所に行って仕事してください」と採用部長に言われました。「ええっ」ということで、青天の霹靂というのか、びっくり仰天しましたが、社命なので行かざるを得ませんでした。しかし、PHPといってもよく分かりませんでした。50円の『PHP』の雑誌はもらっていましたが、私はあまりまじめに読んでおらず、何をやっているところかよく分かりませんでした。何か仕事をさせられるということで、何をすればいいのかよく分からないままにPHP研究所に行くことになりました。

京都駅近くの八条口に、今は「PHP」とマークが付いた10階建てのビルがあり、新幹線や近鉄からよく見えます。当時、そこには5階建ての、茶色の清楚なPHPの本部ビルがあり、そこに赴任することになりました。

PHPに来てちょうど1週間たったときに、新入社員8名が集められました。当時、幸之助は74歳で、松下電器の会長という立場でした。同時に、PHP研究所の社長であり、京都を拠点にPHPの研究活動を一生懸命やっていた時代です。ですから、私の直属のトップが、たまたま創業者の幸之助でした。

「新入社員と話がしたい」ということで8名が集められ、2時間ほど懇談会が催されました。新入社員として、一番新鮮な時ですし、幸之助との初めての出会いなので、その時のことが記憶に鮮明に残っています。少しだけその時の話をし、人間「松下幸之助」のイメージを皆さんにお伝えしたいと思います。

ちょうど朝10時に私たちが待っていると、入り口から入ってきました。われわれは寮で先輩に「どんな人ですか」と聞いていましたが、先輩は異口同音に「とても厳しい人で、怖い人だ」と言いました。当時、テレビ事業部長などいろいろな事業部長がいて、赤字を出している事業部長が幸之助に呼ばれると、「君のそこは、どうなっているのか。赤字をどうするのや」と、直立不動で2時間、3時間、立ったまま叱られ続けるというのです。「かなり気の強い事業部長でも、途中で貧血起こして倒れるらしい」という話を聞いていたので、われわれは緊張しました。

どきどきしながら待っていると、幸之助が入り口から入ってきました。思わず、われわれも直立不動で立ち上がり、お迎えてぱっと顔を見ると、全然怖くないというか、本当ににこやかな優しい笑顔で入ってきたので、一瞬、拍子抜けしました。身長167センチ、体重48キロぐらいで、本当にきゃしゃで、スリムな体で、その日は和服で入ってきたのでびっくりしました。われわれの顔を見ると、にこやかな笑顔で「座って、座って。これから話をしようやないか」という感じで、2時間の懇談会がスタートしました。

最初に、われわれの顔を見ながら言われたのは、「君らは、PHPに来

てくれたんやなあ。ひとつ、頼むで」という言葉でした。その後、「これから仕事をしていく上で、『感謝』ということをしっかり考えながらやってくれるか。感謝ということ、しっかり考えながらやってほしい。わしが世の中に出た時は、わしには何にもなかったのやで。君らは、ちゃんと学校も出とる。こう見たら体も健康そうやし、頑張ったらんぼでも、わし、成功すると思うわ、しかし、『感謝』ということ、いつも考えながら、大事にしながやっついていかんと、なかなかうまくいかへんで」という話がありました。「感謝」、「感謝」、「感謝」と、5〜6回「感謝」という言葉を一生懸命言っていました。私が「若かったこともあり、当時はあまりそんなことを考えていなかったの、感謝と、仕事と、何の関係があるのか」と腹の中では思いつつ、ずつと話を聞いていました。

後になってだんだん分かってきたことは、幸之助はどんな人間であったのかを一言で申し上げるとすれば、「あらゆる人、あらゆる物に感謝をしながら商売をし、そして人生を生き抜いた人だった」と、私は徐々にその生き様の中から理解をするようになりました。PHPには時々、「幸之助さんに会いたい」といういろいろなお客様が来られました。お客様のお相手をした後、幸之助は、どんなお客様に対しても必ず1階まで一緒に降りて、玄関までお見送りしました。さらに、玄関の前に車寄せがあり、その先がもう京都駅の前の道路でした。そこまでお見送りして、お客様の姿が見えなくなるまでお辞儀をしていました。今でも、その姿は目に焼き付いていますが、3回お辞儀をしました。しかも、そのお辞儀の仕方は、船場の丁稚奉公時代にたたき込まれたお辞儀なので、なかなかまねできません。エビのように腰を曲げて、深々とお辞儀をしていました。「お客様の姿が見えなくなるまで」というのが、当時の幸之助流のお辞儀の仕方です。

私もそうですが、PHPの最近の若い人たちも、これだけはちゃんと守っています。そういう姿で、あらゆる人に感謝の気持ちを伝えていたということ、今、思い出します。

その後は懇談会になり、われわれに幾つか質問をしながら話が進んでいきました。その一つに、「君、学校で何勉強したんや」という質問がありました。私は経済学を専攻していたので、「一応、経済を勉強しました」と答えました。今の学生と違って、当時の学生はほとんど授業には出ていないので勉強していませんが、一応、卒業はできていたので「経済学の勉強をしました」と答えました。

そうすると、その後、少し変わった言い方で、「君、経済学というのは、どう勉強するのや。わしに分かるように、一言で教えてくれへんか」という質問をしてきました。経営の神様が、私たち新入社員に「わしに分かるように、一言で教えてくれへんか」と言われたので、私は頭が真っ白になり、何かをむにゃむにゃと答えた記憶があります。

その時に驚いたのは、幸之助は、われわれの訳の分からない答えを、しっかりと顔を見ながら真剣に最後まで全部聞いてくれたということです。しかも、時々うなずいて聞いてくれました。私は驚いて、「やはり、この人は普通の人ではないな」と思いました。ご存知のように、幸之助は耳が非常に大きく聞き上手の人です。

その後の話ですが、幸之助は、「君ら、若い人の話をよく聞かなあかん」とよく言いました。私は時折、「しゃべりすぎや」と叱られました。

そういうことで、その時幸之助は、われわれ新入社員の見えないと思われるような答えを全て聞いてくれました。これで、気持ちがコロコロと変わりました。

実は、私を含めて8人全員が、「なぜ、こんなところに配属されたのか。別に、望んでもいないのに」と、腹の中では不満を持っていました。私の場合は、本来であれば「その頃、脚光を浴びていたカラーテレビの営業をやっ、世界中を回りたい。格好いいな」と思っていたのですが、「50円の雑誌を売る仕事をしなさい」というのです。内心ではがっかりして、

「いい加減に、こういうところは早く替えてほしい」と思っていました。

しかし、この2時間の懇談会が終わったところに、「PHPのことはもう一つよく分からないけれども、こういう人の下で仕事ができたら幸せだ」という気持ちに変わりました。これが、私にとっての大きな原点になりました。それからは、様々な危機や挫折もありましたが、それを乗り越えることができたのはこの人間、松下幸之助との出会いがあったからでした。私自身が幸之助の大ファンになってしまったので、「この人の下で、この人の願うことを少しでも手伝って、その実現に向かって頑張っていきたい」という気持ちに変わりました。単純といえば単純なのですが。

もう42年前ですが、幸之助との最初の出会いは、昨日のこのようにまだ鮮やかに残っています。

当時、幸之助は、いろいろな成功の顔を持っているといわれていました。一つは、「経営の神様」。二つ目は、「日本一の大金持ち」。三つ目は、「ベストセラーメーカー」。今、幸之助の本が120冊ほどありますが、当時は特に、出世は売れました。そのおかげで、PHPの出版事業は何とか立ち上がりました。四つ目が、PHPでの主な顔であった「哲学者、思想家」です。

このようにさまざまな成功の顔を持ち、いつも「松下さんの成功の秘訣(ひけつ)は、一体何ですか。なぜ成功したのですか」という質問を受けていました。これに対して、幸之助は分かるような、分からないような、当時の私には全く理解不能な答え方をしていました。これを、これから映像でご覧いただきたいと思います。

(映像)

◆司会◆ それから40年経つわけなのですね

◆松下◆ そうですな。ついこの間のように思うのですけどな。

◆司会◆ ああ、そうですか。しかし、今、こうして写真で振り返りましても、松下さんのこれまでの生涯は、波瀾(はらん)万丈のドラマを見ているような気がします。

◆松下◆ そういうふうだね、話しを聞くと思いますがね。本人はそうは思わないですな。本人は、至極淡々とやったのですな、波瀾(はらん)万丈というような、そんな手に汗握るというようなことはあんまりないですな。

◆司会◆ そういうものですか。

◆松下◆ あったかもしれんけども、今は忘れてしもとるな。

◆司会◆ では、どこで一番苦勞をしたなという……。

◆松下◆ そういうことも、「こういう苦勞したな」といって話をするほどのものは、ないとっていいわな。いつとはなしにこうなったというわけだ。早く言えば。

◆司会◆ でも、運だけではないでしょう?

◆松下◆ 運だけやないと思いますがね、大部分は運ですな。

◆司会◆ 運ですか?

◆松下◆ 大部分は。

◆質問者◆ 「運と」いうのは、車を道の上に乗せて運ぶという字なので、運ばなければ運は来ませんよ。

◆松下◆ なるほど。さようか。難しいことは……。

◆質問者◆ 私は、松下先生は経営の神様だと思います。私も経営をやってきましたが、経営の神様だと思います。それをやられて、日本で経営の神髄を打ち立てた人だと思います。

どこが、松下さんの経営の神髄かという。借越ですが、松下さんは10人の工場のときは、10人の工場の最良の工場長です。50人になったときは、50人の最良の工場長です。500人になったときは、500人の会社の最良の社長です。5万人になった時は、5万人としての最良の社長です。事業とともに、松下幸之助という人格、経営者が、無限に成長していきます。これは、大変なことだと思います。

私は、300人の工場を経営しています。300人であればかろうじて出来ますが、500人になればもう私はとても経営できません。

先生は無限に成長なさってきた。刻々と成長をしている。これは、大変なことです。

◆松下◆ あなたにそうおっしゃって頂くとね、やはり嬉しくなりますよ。

◆質問者◆ 嬉しいって。私は神様だと思って、いつも手を合わせています。今日は生の神様に会えたのだから、これはせめて倍ぐらいにはして返してもらおうと思っています。

(映像終了)

◆川越◆ これは、昭和51年、81歳のときの対談の一部ですが、大体こういう感じで答えていました。「何で成功したか」と問われても、わし自身、ほんとのことはよう分からへんのか。あえていえば、そうなる運命になっただけやないかと思うわ。まあ、運でしょう。もう、運としか考えられせんわ。」というのが、まず一つ目の答えでした。

二つ目は、「いや、わし、何にもなかったから、うまくいったんやないかと思うわ。」「何にもなかったから。それ以上はあまり説明をしてくれないので、禅問答のような感じだったような記憶があります。

特に、この「何にもなかったから、うまくいったんやないかと思う。これは、当時の私の常識の逆で、私は「成功というのは、いろいろな条件が整わなければうまくいかない」とずっと思っていました。頭も優秀で、体も頑健で、親が財産をたくさん持っていて、いろいろな条件があれば、私も「それは、うまくいく」と思っていました。

しかし、幸之助はそれだけではなく、いろいろな物の考え方が私の常識と反対なのです。当初、ここが、なかなか理解できませんでした。「何もないから、うまくいったんやないかと思うわ。」

「何もなかった」を、もう少し説明します。皆さんのお手元のレジュメを1枚開けると、「松下幸之助の歩み」というものがあります。説明はしませんが、そこから皆さん方と、どこが違うのか、何が「何もなかったのか」だけを申し上げます。

一つは、学歴です。これは、ご存知だと思います。

二つ目は、健康がありませんでした。19歳のときに血を吐き、今でいう肺結核になってしばらく療養生活をしました。その後、肺結核は治りましたが、それから94歳で亡くなるまで寝たり起きたりで、生涯、体が弱かったです。「わし、半病人だったのやで」というのが、幸之助の口癖でした。「半病人」という言葉をよく使っていました。ですから、元気な状

態で事業をしたわけではありません。本当に寝たり、起きたりで、無理をするとすぐに寝込みました。

三つ目です。右下に家族の一覧表を整理して書いていますが、8人兄弟の三男の末っ子でした。次々と兄弟が亡くなり、親も亡くなりました。創業したのは23歳ですが、創業から3年目の26歳のときに長姉のイワさんが46歳で亡くなり、幸之助の身内は全滅しました。一人だけ生き残った幸之助も結核性の体質で、非常に弱い体でした。

95円しか、お金もありませんでした。今でいえば、大体30万円ぐらいだと思います。本当に、何もありませんでした。

ところが、「だから、わし、うまくいったのかもしれへんな」と言うので、当初、私は「理解不能だ」という気持ちでした。実は、幸之助の成功を考える時は、ここが非常に大事なポイントになります。なぜ、何もないと成功するのか、ということです。

これを理解するには、幸之助の人間観を理解しなければなりません。それも後でご紹介しますが、それに加えて先日、「神様の女房」のテレビ放映があったので、今日は皆さんにオプションで急遽、珍しい映像ご覧いただけます。幸之助と奥様が一緒に創業記念式に出席をされている映像ですが、創業の頃の苦労話をして、最後に奥様にある言葉をかけられます。これをご覧いただけます。

(映像)

◆松下◆ 今日こうして創業の日を迎えるということは、実は、その当時としては考えも及ばなかったことでございます。

ともかくも、仕事を始めたのでありますが、当時といたしましては今日の大を成すようなことは夢にも考えておりませんでした。「ともかく、生活の道を」というような、切実な考えの下に仕事を始めたわけでありませぬ。もちろん、従業員の方々も4~5名でございました。

どうなるか分からないながらも、まあ、仕事は一生懸命やらなくちゃならないということで、時間を超越いたしまして、朝早くから晩遅くまで仕事を続けてまいったのであります。だんだんとお得意先も増えてまいりまして、だんだんと忙しさも増してきたのであります。

そのようなことで考えてみますと、その当時、確固たる基本方針でありますとか、使命と申しますような非常に高いものは、実は考えておらなかったのが本当のところでありませぬ。ただ、社会通念に基づきまして、商売をする以上は熱心にやらなくちゃならない。また、お得意先を大事にしなければならぬ。また、製品はいい物を作らなくちゃならない。そういうような一般的な通念をできる限り誠実にやっというふうな考えの下に、皆さんと共に仕事をしたと思うのであります。

そういうことで、いわば家族主義と申しましうか、そういう状態で16年の間、仕事が進められたと思うのであります。従って、いわゆる奥さんもその中に入りまして、共に仕事をしました。よく、喧嘩をいたしましたけど。これは、やはり商売に口出しをしたり、店員の方々の世話をすれば、彼女も主張があったり、意見があったりしますから、私に対してくっつかうようなこともございました。

そういうことで、今日この50周年を迎えるということにあたりまして、一番考え深いのは、私自身であることはもちろんですが、奥さんも、そう思っているだろうと思って、今日は二人喜んでここに参上をしたような次第でございます。どうも奥さん、長い間ありがとう。(拍手)

(映像終了)

◆川越◆ この創業期は、本当に何もない中から事業がスタートし、奥さんが経理を担当しました。「経理の担当」といっても、質屋に通いなが

ら着物を入れて、何とか資金繰りをするのがその役割でした。

また、住み込み店員制度を取っていたので、その子どもたちの食事の世話、しつけもしなければなりません。

そのために、この奥さんの支えがあって初めて、幸之助の創業期の事業は何とかやっていけたのだと思います。昭和8年に本店工場を門真に移した時に、奥さんは、経営から一切身を引いて家庭に専念しました。

明治の人にしては珍しく、幸之助の女性観、夫婦観というのは、女性を同じ対等な独立した人格、もしくはパートナーという考え方をしていました。共稼ぎということもあったのでしょう。夫婦でも人格は別々で、お互いが自立した存在だと考えたので、昔のように女性が夫に全て仕えるということは考えませんでした。

しかし、お互いが自立しているということは主張があるので、当然、対立や喧嘩が起きます。幸之助の口ぶりでは、どうも喧嘩をすると大体、奥さんが勝ったようです。これは、どこの家でも一緒に、特に最近は大抵、女性の方が強いようです。

喧嘩や、対立がありましても、対立だけでは喧嘩別れになるので、そこに調和が大事だということを、幸之助は言っていました。対立と調和が、全ての世の中の原理原則だと言っていました。例えば、労使の対立は、労使はお互いに独立しているので当然です。しかし、対立だけではなく、対立と調和、バランスが大事だということです。

幸之助の成功を語る時には、昭和8年までは、半分はこの奥さんの功労を考えなければいけないと思います。詳しくは、NHKで再放送があるようなので、3回分のドラマですが、見ていない方にはご覧いただきたいと思います。

こういう中で、事業が始まりました。人も、金も、技術も、設備も、何もなかった中から始め、何とか成功していきました。

幸之助はよく、「君らは人間として生まれてきているわな。この人間というのは、万物の霊長と言われとるで。君ら、別に『人間で生まれてほしい』と思って望んだわけじゃないけども、たまたま生まれたら人間やった。男だった、女であった、日本人であった。これ、別に、わしら自分で決めたわけじゃないで。しかも、顔も全部違う。背格好も違う、性格も違う、能力も違う、持ち味も、全部人間は違うのやで。そのことを、しっかり考えなアカんで」と言いました。「みんな人間は違う。われわれは、人間で生まれたただけでも、これは奇跡やで。わし、奇跡やと思う。

そのことを、君ら、しっかり考えないとアカんで」とよく言いました。

幸之助は「一体、人間の本质とは何か」ということをテーマとして、研究をしていました。昭和47年、77歳のときに、『人間を考える』という本を出しますが、これが松下哲学の結論なのです。戦後、これをずっと考え続けてきたようで、結論を出したのは昭和47年、77歳の時です。

その内容を簡単に申し上げると、「一人ひとりの人間は、どんな人でも素晴らしい存在、偉大な存在である。万物の王者である」という考え方をしています。平易に言えば、「人間の本质は、磨けば輝くダイヤモンドの原石である。この世の中に不要な人は、一人もいない」という結論です。

また、幸之助は、「運命の与えられ方もみんな違うけども、この運命は90%決められたもの、与えられたものやから、素直に受け入れて、そして、与えられた運命というか、持ち味というものを120%生かしかるかどうか、これが、わし、その人にとっての成功やと思う。地位や、名誉や、財産も大事かも知れんけど、本当の成功というのは自分に与えられた持ち味を120%生かし、その結果、例えば、職人で大成してもいい、商売人で成功してもいい、先生で成功してもいいという、いろんな成功の形があるのだから、みんなが同じ成功を求める必要はない。自分を生かした結果、成功の形がみんな違っていいのや」と言っていました。

幸之助の経営を考える時には、ここが一番基本です。幸之助は、多分

「何もない」という運命を素直に受け入れざるを得なかった、受け入れたのだと思います。そして、そこから独自の経営を、自分なりに知恵を出して作り出していました。

昭和8年に、事業部制を日本で初めて作りました。これは、一つ一つの事業、商品別に、全部独立した会社を作るようなものです。なぜ幸之助はこの事業部制を作ったのかと言うと、「しょうがなかったんや。わし、体が弱いから自分で出来へんから、商品がだんだん増えてくる中で、商品別に責任者をつくって『君、頼むわ』、『君、わしの代わりに全部やってくれや』と任してきたんや」。幸之助の経営は任し任せられる経営で、これを「自主責任経営」といいます。

事業部制は、今のパナソニックの中村会長によって解体されました。これは、当たり前といえば当たり前です。昭和8年につくった組織は、時代とともに、変わっていかざるを得ません。しかし、この「自主責任経営」という考え方は経営の一番神髄の部分なので、時代が変わっても不変です。今は「ドメイン」という形で事業再編しましたが、それぞれが自主的に経営を行います。幸之助は、「社員、一人一人、全員が経営者です、自分の仕事の社長は自分です。主役は自分だ」という意識でやらなければ、仕事は面白くなく、やりがいもなく、成果も出ません」と訴えていました。これは別の表現で、「社員稼業」や「一人一業」といいます。専門に徹する。「一人一業」、一人一人全員がその道のプロになることを要求してきました。

幸之助の「分からんことは、謙虚に人に聞きながらやらないとアカんで。独断、独りよがりやると、必ず行き詰まる。賢い人間ほど、人の意見を聞かん。わしは学校出てへんから、何にも分からんで、そうせざるを得なかったんや」という考え方が、「衆知経営」という経営の考え方になっていきます。

私が新入社員の時に、幸之助は「君、経済学というのは、どんな勉強するのか、わしに分かるように、教えてくれへんか」というのは、そういう思いがあったのでしょうか。幸之助は誰にでも、「教えてくれへんか。教えてくれへんか」と言っていました。学校を出ていなかったのだから、「全ての人が、自分の先生や」という意識がずっとあったのでしょうか。「賢い人間はそれをせん。だから行き詰まるのやで」と、よく言っていました。

「ダム式経営」という言葉があります。ダムのももとの役割は湯水に備えることですが、これは最初に申し上げた「治に居て乱を忘れず」の考え方です。経営における「ゆとり」です。この「ゆとり」がなければ、不況がくればびとたまりもないので、経営にもダムがあると考えました。経営のダムには、いろいろなものがあります。人材のダム、資金のダム、技術や設備のダムなど、あらゆる経営を進める要素は、過剰なものは困りますが、少しゆとりが必要で、ゆとりがなければ危機のときに耐えられないので、順調な時にこのゆとりを作らなければいけないという考え方が「ダム式経営」です。

なぜダム式経営を発意したかという、人も、技術も、何もなかったからなのです。ドラマを見た人はお分りのように、当初の従業員はみんな子どもです。私も、「あんな人達で、よく事業をやっていたな」と思います。人、物、金、技術、設備の全てが、当時の東芝や日立に比べれば圧倒的に後発でした。その中で、「しかし、ゆとりをつくらなければならない」という強い思いが、ダム式経営を生み出しました。

このように、幸之助は「何もない」という運命を受け入れ、それをむしろ生かし、そこから知恵を出していくことで、幸之助流の独特の経営が生まれました。

この経営は、時代が変わっても変わらない普遍性があります。いまだに、中国や、アメリカなどの海外からや、国内の経営者の方などが、業界や時代、国籍を超えて松下哲学を学びに来ます。これは、そこに普遍性があるから来るのです。なぜ普遍性があるかという、幸之助は、経営だ

けでなく、あらゆる物事の本質を考え続けました。自分なりの本質をつかんだので、そこに普遍性があるのです。

幸之助は、「君、世の中はどんどん変わっているのやで。だから事業のやり方も変えなあかん。組織、戦略、戦術含めて、制度も全て変えないとあかん。しかし、この経営の本質、理念を変えたらあかん。これを変えると、もう松下電器の存在意義ないで」と言っていました。

四千数百億の赤字を出して「松下電器は危ない」といわれた時に、パナソニックの中村会長は「破壊と創造」で立て直しました。彼は「経営理念以外は、今までの物は全部壊しなさい」と、徹底的に事業の構造を変えていきました。彼は「経営理念をもっとわれわれがしっかりと理解して、今の時代にどう生かすか考えなければいけない」と言い続けて、改革を行いました。

これをご理解いただいた上で、この後の話を進めていきたいと思えます。皆さんのお手元に、「危機のたびに飛躍した幸之助の経営」というものがあります。幸之助は生前に、「わし、3回、大きな危機があった」と言っていました。

1回目は、昭和の初期です。これは歴史で勉強をされた方も多いと思いますが、1929年、昭和4年はアメリカ発の大恐慌が勃発した年です。この年は、今と丁度似たような状況で、世界中が大不況、大恐慌に陥りました。そのため、昭和の初期は、日本も非常に不安定な時期でした。

2回目は、第二次世界大戦の敗戦後です。これは経済危機の次元を超えた危機で、日本中が危機でした。

三つ目は、東京オリンピックが行われた昭和39年で、この年は大変な家電不況でした。

幸之助はこの三つを、「わし、大きな危機が三回あった」と言っていました。今日はその中から、昭和の初期の危機のときに何が生まれたか。二つ目はオプションになりますが、今のように大変な大型台風が関西を襲ったときの状況が映像で残っており、そのときに工場長をしていた後藤清一さんが幸之助に話しかけられた言葉を話している映像があります。後藤さんは戦後、三洋電機の創業に加わり、副社長になりました。大きな災害が起こった時に、幸之助がどのような対処の仕方を指示したかという映像をご覧ください。

そして三つ目は、昭和39年の家電大不況のときに、松下電器では熱海で三日間、熱海会談が行われました。幸之助が先頭に立って、大改革を行ったときの記録があります。この三つをケーススタディーにして、これからお話を進めていきます。

幸之助が経営理念を確立した昭和7年を、パナソニックグループでは「命知元年」といいます。昭和7年5月5日です。この時に経営理念を確立したいきさつを本人が話しているので、まずこの映像をご覧ください。

◆松下◆ 今から50年ほど前に、当時、一生懸命やって発展しておりましたけれども、どことなく信念的な点に弱さがあった。いわば、当時の業界の不況のせいで、びくびくしたから。そういう状態やから、景気のいい時には非常に喜んだけれども、景気が悪くなってくると、心配で夜も寝られないというような状態になりました。

そういう状態であります時に、ある宗教にお会いして人生観、変わりました。

それで、われわれも、その宗教の繁栄している姿のように繁栄をしないといけない。それにふさわしい人としての信念というものがないといけない。

われわれはこれまで、ただ世間の通念に基づいて一生懸命やってきたということは、それでいいのでありますけれども、その奥に「何がために」という答えというものがない。

ところが、宗教団体を見ると、そんな生やさしいものじゃないと。全部、活動するのも奉仕の活動やと。いろいろ奉仕をして、そうして賃金は何ももらわんと。働いていると。それで非常に喜んでいてという姿を見まして、大変に感動致しました。

それで、私はどうして宗教は、ああいうふうに分者の人というのは熱心にやれるのかと。自分の財産の半分を出して、そして納めると。そして、徹底した奉仕の精神でやっていると。われわれは、儲けというものの方々に計算して、常にやっていると。

そういう姿を私は見まして、単純ではありますが、「これは、いかん」と。われわれの、この単純な考えじゃいかんと。もっと奥の奥に、何か使命感みたいなものがある。「それは何か」ということを感じましたんや。そして、昭和7年の5月5日に全店員を集めまして、先ほど社長が読み上げた所主告示を読んだのです。

そして、これから、われわれの使命は、こういう使命であると。その使命を達成することは、容易でないと。相当な期間がいると。まず、250年かかると。250年かかると、250年の年月をもってこの目的を達成しよう。ということで、250年を10で割って、1節25年やと。

ところがその時、社員も非常に感銘して、よし、分かったと。われわれの使命というのは、そういうものやと。いわゆる、一番の目的は、貧乏の克服やと。貧乏を克服することが、われわれの使命であると。

ということで、以来、50年間、1節、2節は、非常な発展に次ぐ発展と申しますか、生産に次ぐ生産と申しますか、毎年、予定通り、予定以上に発展してまいりました。

(映像終了)

◆川越◆ これが、幸之助が真の経営の神髄に目覚めて、それを確立したときの話です。背景は昭和初期の経済危機の状態の中で悩んでいた時です。

ある宗教というのは、奈良にある天理教です。工場の近くに熱心な信者の方がおられたようで、幸之助が悩んでいる姿をいつも見ていたのでしょう。「松下さん、なぜ、あなたはそんなに悩んでいるのですか。私がその悩みを解決してあげます、一緒に、天理教の本部に行こう」と熱心に誘われ、ついに最後は情にほだされて昭和7年の正月明けに行ったときの話です。

その日は、日本中からの信者の方が溢れていて、活況があり、幸之助はびっくりしました。信者の方が、一生懸命、教祖殿を建築中で、汗流して一生懸命やっているその顔つきが、自分の工場の職工さんに比べて全く違う顔つきで、本当に喜々とした笑顔で作業していました。幸之助は、「何で、この人たちはこんなうれしそうにやっているのだろう」と思ったらしいのです。

しかも、全部、奉仕で、賃金をもらっていないことにも驚きました。「なぜ、この人たちはお金ももらわぬのに、こんなに楽しそうにやっているのだろう。自分の工場とは全く逆だ。こっちは、金もちゃんと払っているが、そんな、うれしそうな顔でやってくれていない」。

「なぜ」と疑問を持ち考え続ける中で、幸之助は「物やお金はもちろん大事だが、それを超えたもっと大事なものがあるのではないか」と気付きました。これが、心の問題です。信者の方は無報酬で喜びに満ちた顔で作業をやっているのは、これは、自分の信じる信仰心があるからです。われわれも、立派な事業をやっている。しかし、何がなかったかという、その信仰心に代わる使命感がなかったことに初めて気付きました。

これは、しょうがないと思います。何もなしの中から事業を始めて、最初から立派な使命感や経営理念をもっているような会社は、まずないと思

います。私もPHP時代に、数百人のいろいろな創業経営者を取材しましたが、もう死にものぐるいでした。「何のために」などと考える暇もなく、今日、明日のために必死にやっていました。幸之助も創業当初から、「いつ、つぶれるか分からない」という危機感の中で、一生懸命、まじめにやり続けてきました。

そして、ある程度、軌道に乗ってきた時には世の中は不景気で、同業者がどんどん潰れていきました。足の引っ張りや乱売合戦で、業界が乱れに乱れていた中で彼は悩んでいました。

「わしは、何のために事業やっているのか」という答えに、はっと気がついたのでしょう。出した結論が、本人が言ったように、一言でいえば「貧乏の克服」、「楽土をつくりたい」。「みんなが幸せに、豊かに生活できるような、生きていけるような、そういう社会の実現の一翼を担うのがわれわれの使命である。そのために、事業をやっているのだ」という思いに至りました。先ほど申し上げたように、幸之助は一つの疑問を考えると、徹底的に本質を考え抜く人です。4カ月間考え抜いた結論が、そのような結論でした。

実は、パナソニックには「綱領」や、「信条」や、「7精神」など、たくさんあって覚えるのが大変ですが、私は集約して三つのポイントを整理してご紹介しています。

結局、そこで何を悟ったかということ、「企業の使命は、社会の繁栄と、人々の幸せの実現」だということです。究極は、この一言に尽きるということです。しかし、この逆は困ります。社会の衰退、破壊と、人々、お客様の不幸せに貢献したら困りますが、人間は行き詰まると時々してしまいます。これをすると存在意義がありませんから、潰れて、消えてなくなります。

二番目は、「企業は社会の公器である」。お預かりのものであるという考えです。そこに謙虚さと、力強さが生まれます。社会からのお預かりのもので、私物化してはいけないということです。

例えば、社員一人でもそうです。松下電器に入った社員は、松下電器の社員ではありますが、それは社会や、ご家庭がきちんと育ててくださり、その育ててくださった方をお雇いするので、それは松下電器の私有物ではなく、社会からのお預かりものだという考え方です。ですから、一人ひとりを立派な社会人に育て、立派な人材にしなければいけないという使命があります。これが、「企業は公器」という考え方です。

三つ目は、「利益は社会の貢献の度合いに応じて頂く報酬である」。いい商品、いいサービスを、適正な価格で。適正な価格とは、買った人も値打ちを感じる価格であり、非常に満足感があり、売った人も利益が出る価格です。実は、これはなかなか難しいのです。このために、今、みんな必死で努力をしています。それをご提供してお客様が喜んでくだされば、そこで初めて「ありがとう」という感謝の気持ちで報酬をくださる。それが利益であるという考え方です。基本はこれです。

この後も含めて、幸之助は、この三つを自分なりの経営理念の根幹にしたのではないかと思います。

今日は時間もないので、具体的な内容は詳細には説明できません。しかし、この基本の三つが、私は一番根幹だと思います。

これを、私は皆さん方お一人お一人の立場に置き換えれば、幸之助の志の確立だと捉えていただきたいと思います。初めて、そこで自分の人生の目標が決まりました。それが、たまたま松下電器の目標でもあったということです。最初に申し上げた「繁栄」ということが、生涯の目標でした。

その目標のために、幸之助は戦後、昭和21年、PHP研究所を創設しました。「P (Peace)」、「H (Happiness)」、「P (Prosperity)」です。

そして、昭和54年、84歳のときに、「日本をさらに繁栄国家にするために」という最後の大仕事をするために、私財70億を出して神奈川県の

茅ヶ崎に松下政経塾を設立しました。今は松下政経塾出身の国政の政治家が38名、地方の政治家を入れると86名います。松下政経塾出身者である野田さんや前原さんが、幸之助の思いを引き継いで、これからさらに頑張ってくれることを期待したいものです。

そういうことで、最後の大事な仕事は21世紀の日本のリーダー作りでした。それは何のためかということ、日本を限りない繁栄国家にするためであり、さらに世界を平和にするためです。

大事なことは、なぜ幸之助が、この経営理念に目覚めたのかということです。それは、不況があって悩み、自分なりの答えを強い思いで求め続けたからです。幸之助はよく我々に、「君ら、悩みを大事にせなあかね。悩みがないと、コツなんて、掴めへんで。悩みを大事にしいや」とよく言いました。私は悩むことが嫌だったので、「なぜ、悩みを大事にしなければいけないのか」と思いました。しかし、幸之助は、「悩みがあるからこそ、ほんとうの神髄、コツを掴めるのやで」と言いました。本を読んで理屈や、理論を勉強することも大事ですが、本当の経営は実践の中から体得していかなければなりません。幸之助は、「経営と経営学とは違う。経営学は学ぶことも、教えることもできるけれども、経営は学ぶことも、教えることもできへん。自分で、実践の中から体得しなければならない。やり方は、みんな違っていい。千差万別、成功の方法は無数にある」。つまり、経営の基本をきちんと押さえて、それをどう生かすかというところは、自分流をつくれればいいと思います。ここが非常に大事で、これが経営と経営学の違いだと思います。幸之助の経営は、実践の中から100%生みだされたわけです。

経営理念ができたおかげでその後どうなったかを、時々話していました。

「それから、わし、悩みなくならんかった。しかし、どんな危機がきて悩んでも、動揺することはなくなった」と言っていました。ここが大事だと思います。特に、若い方はこの志、自分の目標、夢がしっかりとできれば、あまり頑なになってもいけません、世の中がどう変わっても自分の使命や信念を貫けばいいのです。志がなければ、世の中が変化するたびにコロコロと心が動揺してしまい、自分自身の生きる方向が見失われてしまいます。この志がいつできるかは別として、幸之助は37歳の時にこの志を確立しました。ですから、若い方は、これからじっくりと志を立ててもらえばいいと思います。

これが、最初の危機の時に生まれました。この昭和初期にはいろいろなものが生まれましたが、一番の大きな転機になったものはこの「経営理念の確立」です。

二つ目のケーススタディーを、ご覧いただけます。昭和8年に本店工場を門真に移した翌年に、室戸台風が直撃して工場がほとんど全滅に近い状態になった時の思い出話を、後藤清一さんが話しています。

(映像)

◆後藤◆ 昭和9年5月に室戸台風があり、関西は大きな被害を受けました。ご存じのとおり、死者が3,000人、負傷者が1万5,000人と言われています。

その時、ご多分に漏れず、松下も乾電池と電工の工場が倒壊しました。一月ほど工場で寝泊まりして、私も工場を再建したことを覚えています。倒壊した時に、松下さんが来ました。ガラスの破片で顔を切り、病院かどこかでばんそうこうを貼っておられたことが印象に残っています。工場に来られた時に、私が出迎えると、「えらいことやな。みな壊れたのか」、「みんな壊れました」。私が「倒壊した工場を見てください」と言うと、松下さんは扇子を持って「見んでもええ。しかし、後藤君な。こけたら、立たないかね。これから建設が始まるのやから、そうしいや」と

言って帰られました。「こけたら立ちなはれ」という私の本の題名は、その時のことが私の頭に残っていたのです

われわれも倒れたり、具合の悪い時など、いろいろあります。しかし、こけたら、立たなければなりません。一つ、二つのよいいと歩く子どもでも、こけると立ち上がるのに努力します。松下さんは、「われわれは、困難に向かって立ち上がる気迫を持たないといけない」と言われました。扇子を持って、「こけたら、立たなあかん」と。

もう一つ印象に残っているのは、その当時、室戸台風で大阪は全面的に被害を受けました。ということは、松下のお得意先も、相当な被害がありました。夜にみんなが呼ばれて、「工場の方の建設もさることながら、お得意先も非常に被害を受けている。そのため、これからお得意先に慰問に行きなさい」と松下さんは言われました。現金と、石けんや、タオルなど、いろいろなものをたくさん持って行きました。玉川町から、船に乗っていかなければなりませんでした。

あの当時、松下さんは、自分の会社の工場が8割方倒壊していたのに、お得意様のことを真剣に考えておられました。われわれが船で行くと、屋根に上っているお店がありました。2階に上がって、金額は忘れましたが現金と、石けんや、パンや、懐中電灯などの日用品を持って行くと、抱きつかれて泣かれました。その時、売ってもらうというお得意先との人間としての温かい心のつながりが、商売の根本ではないかと私は思いました。自分が出したのではなく会社の命令で持ってきたのに、随所で、お客さんは私に抱きついて親子ともども泣かれました。そのようにして、持って行きました。

高いの心や、商売という難しい経営学がありますが、私はその根底は暖かい血を通わせた人と人とのつながりだと思います。いわゆる、人間が人間によるつきあいがどうなのかということをしみじみと教えられました。

(映像終了)

◆川越◆ これは昭和9年の話なので少し古い話になりますが、基本は今でも同じだと思います。

これは、今でもパナソニックグループにおいては、伝統やDNAとして残っています。今回の震災が起きた翌日には、営業の責任者が現地に行き、販売店さんを回っていました。

やはり、幸之助は、自分の会社の工場が破壊された状態においても、やっぱりまずお得意さんを気かけました。これが、高いに対する一つ基本の考え方で、それが今も連綿と続いています。

ですから、今あるということは、こういういろいろな危機に遭遇した対処の仕方が伝統となって残っていて、それが企業の風土やDNAという形でつながっているのです。そういう面でも、歴史を学ぶことはいいことだと思います。

次は、昭和39年の熱海会談について、少しご紹介したいと思います。

東京オリンピックの行われた昭和39年に、なぜ家電大不況になったかという、それまでは「三種の神器」という時代でした。これが経済をどンドン引っ張り、空前の好景気の状態が続きました。若い人は「三種の神器」をご存じないと思いますが、白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機が飛ぶように売れました。当時、幸之助は、「私は、電気製品で主婦を家庭内労働から解放したいと思います。これからは、空いた時間で、女性もどんどん社会で活躍してください。」という素晴らしいセールストークで家電製品を普及していました。しかし、それが終わって普及が一巡して売れる商品がなくなり、大きな不況となりました。

これが回復し始めたのが昭和42年頃からで、ご記憶の方もいらっしゃると思いますが、今度はよいよ「3C時代(カー、クーラー、カラーテ

レビ)」に入りました。

その翌年の43年は、日本経済にとっては非常にエポックメイキングな年で、GDPが西ドイツを抜いて第二位になり、「奇跡の経済復興」と言われました。一方で、「エコノミックアニマル」とも言われ、いろいろな批判を受けました。

そして、皆さんご存じのように、昭和45年に大阪万博が吹田で開催されました。もう、日の出の勢いでした。ちょうどその一番いい時に、私は大して努力もせずに松下電器に入れたというラッキーな面もあります。今とは違い、大変勢いがある時代でした。

この昭和39年に、松下電器も危機に陥りました。この映像は、幸之助が、リーダーとしてどのようにその危機に対処し、周りを説得して改革をしていったかというところをご覧いただければ、非常にご参考になるのではないかと思います。まず、今言った話の背景の映像をご覧いただいた上で、具体的な幸之助の危機に対処した話がありますのでご覧ください。

(映像)

◆ナレーション◆ 止まるところを知らないかのように見えた、戦後日本の高度成長。しかし、昭和30年代の後半には、需要の停滞、販売不振、販売代理店の経営悪化など、大きな落とし穴が産業界を待ち受けていました。

当時、会長に退いていた幸之助さんはこうした状況を察知し、熱海で三日間にわたる全国販売会社代理店社長懇談会を開催しました。会場内では、苦しい状況を訴える声相次ぎました。

そして最終日、「こうした厳しい事態に至った究極の責任は、やはり松下電器にある。文字通りゼロから出発した松下電器がここまでくることができたのも、お得意先である皆さまのおかげである」と、幸之助さんには万感胸に迫るものがありました。

◆松下◆ まあ、いろいろお詫び申し上げます。今日、久しぶりに皆さまにご出席いただきまして、本当に皆さんの窮状と申しますか、そういうものが分かりました。また、経営の困難というものが分かりました。業界が荒れに荒れてということも分かりましたから、今日まで蓄えました松下電器の力を、本当に適切に行使いたしまして、やはりやれるだけやってみたいと思います。

◆ナレーション◆ 閉会にあたり、1枚ずつ思いを込めて書いた「共存共栄」の色紙が、一人一人に手渡されました。

この熱海会談をきっかけに、松下幸之助は営業の第一線に復帰し、販売制度の大改革に取り組みました。そして、折に触れて、幸之助さんは社員に仕事をする意義や、心構えについて語りかけ、問いかけてきました。

(映像終了)

◆川越◆ 今の時代背景と、その時の状況をご理解いただいた上で、具体的に改革に向けてどのような形で説得を進めていったのかを本人が話していますので、ご覧ください。

(映像)

◆松下◆ 当時の代理店、何と24億円の手形というわけだ。それで、「この代理店は、なんぼ売ってくれるのか」と聞くと、「月に3億円売っている」。3億円売って、24億円の手形を持っているというのであれば、こ

れは、この会社は儲けてへんでということ。これはいかんと。こんな状態ではあかんと。それで、3年ぶりに皆を集めようと、集まってもらった。それで、集まってもらったのが熱海会議である。

あの熱海会議で全ての人の話を聞いて、それが三日間あったのだと。三日、僕は壇上に立って各代理店の言い分を聞いて、またいろいろ僕の考えも話した。けれども、尽きるところがないと。それで1日延ばして二日の予定を三日にしたわけだ。

その時に、「ほとんどが赤字やけれども、この中に黒字のとこありますか」と尋ねたら、27人が手を上げた。「私のとこは黒字でやっています」と。そうすると、これほど皆さんが「赤字や、赤字や」と言っているのに、その中でも、黒字の店が27軒あるということを知って、私は非常に安心したと。

やっぱり、やり方やと。皆さんのやり方に当を得てないという点があることも、一つの原因でもあると。もう一つが、松下電器に、適当な指導なかったということも原因であると。だから、お互いに反省をして、やり直しましょうと。儲かるようにいたしましょうと、お互いに。

それで、それが熱海会議において、新しい販売制度というものを作ることになった。私は、熱海会議の時は70歳やった。熱海会議後、毎日、代理店の方々に会社に来てもらって、「あなたは、こういう方面を担当したらどうですか」、「あなたは、こういう方面を担当したらどうですか」と。「それは、松下さん、殺生や。そんな小さいとこやったら、やっていけん。もっと大きな場所をください」と。そんなことで、非常に真剣な討議が行われた。

それで、その討議が終わって、その新制度で仕事をしようということになったのでありますけど、代理店だけではないかと。小売り屋さんも、それを承認してもらわないかと。それで、小売り屋さんを、大阪に1,800軒あると。800人ずつ、2回に分けて話した。これも、朝から晩までかかりました。

そして、夕方4時ごろまでかけて、このままでは、皆さんも困るし、代理店も困るし、私らの会社も困るのだと。この際に、新制度を確立して、真に共存共栄を得なければならぬということの話を、ようやく承認してくれるようになったわけです。

それで、いろいろ、議論もその間にありました。けれども、だんだん静まってきて、「松下さんの言うことを聞こうか」というようなことになってきた。それで、「私は、もう十分言い尽くしたと。皆さんの小言も聞いたし、このへんで新制度にご賛成願いたい」ということになった。そしたら、賛成の拍手だったのです。しかし、その賛成の拍手は、800人ほどのうちの100人ほどであると。あとの700人は手をたたかない。反対はしないと。反対はしないけれども、手はたたいてない。

それで、私が「どうもありがとう。よく皆さんがご理解くださって、賛成の拍手をいただいたと。大変、結構でありますけども、手のたたき方が少ないと。この事業というものは、大変な事業やと。これは、満場が一致する位の熱情が生まれなければ、この仕事は成功しません」と言うて、また1時間話をした。

そうして、今度「どうですか」といって尋ねたところが、今度は全員が拍手した。それで、「ありがとう。そこまで皆さんがご理解くださって、全員拍手をしていただければ、これは成功する。これは、非常に難しい仕事です。この仕事は、松下電器のためにやるのではない。業界の安定のために、皆さんの安定のために、業界全体のためにやる仕事やから。皆さんが、そうして拍手してくださったことに、大変感激にたえません」ということで終わったわけや。そういうことをやったわけです。

(映像終了)

◆川越◆ これは熱海会議というか、危機のときの幸之助の説得のプロセスです。これからリーダーになる方も、現在、リーダーの方も含めて、これは非常に参考になるのではないかと思います。

一つは、危機の察知力です。先輩に聞くと、当時、松下電器の本社ではまだ利益が出ていたので、首脳部の方々はここまでの危機感がありませんでした。

幸之助は、代理店との雑談の中でぱっと危機を察知するのです。それは、常に「治に居て乱を忘れず」の気持ちがありますから、雑談の中のある言葉にぱっと危機を察知しました。「現場」、「現物」、「現実」という言葉がありますが、全ての情報は現場にあります。この察知力がなければ、早めには手は打てません。

二つ目は、「すぐに会議を招集しろ」ということで、担当の方々は混乱の中で熱海会議をすることになり、大変だったようです。議論だけをしていても、迅速な行動がなければ駄目です。

三つ目は、代理店さんとの間における徹底的な議論です。当初は、お互いがお互いの立場を非難し合い、理屈でお互いを責めました。松下電器は代理店を、代理店は松下電器を「おまえのやり方がまずい」と責めたために、ずっと平行線でした。総論賛成、各論反対の世界でもそうですが、既得権者がいますので、改革を行うときはそう簡単に賛成しません。これは、松下電器でも、どんな世界でも同じです。

それが、最後の三日目に、代理店さんが「やろう」と一つの気持ちになったのは何かというと、「理」ではなく「情」でした。幸之助が創業の頃の思い出を涙ながらに話し、「何もなかった松下電器がここまで来たのは、本当に皆さんのおかげだ」ということをもう一度、思い起こし、「ゼロからやり直す」という情が気持ちをつかみ、納得して協力することになりました。

その次の段階は、当時の全国の3万店ぐらいの販売店さんに話をしなければ、改革は進みません。幸之助が一番難しい大阪を担当しました。大阪が一番古いので、様々なしがらみや、人間関係があって難しかったので、大阪が成功すれば他も成功すると考えたのでしょう。

幸之助は、「仕事は、止めを刺すやり方でしないとあかん」とよく言いました。あまりいい言葉ではありませんが、「中途半端な理解、納得、合意では、改革というのは進まん。全員が納得、理解せなあかん。止めを刺す。99%いけたと思っても、最後の1%で仕事っていうのはひっくり返ることがよくあるのや」とよく言われました。「最後の一人に至るまで拍手を求めるとして説得しなければ、改革はできない」という考え方で進めていきました。

平時は、責任者は幸之助ではありませんが、寝ていてもいいのです。しかし、危機のときには先頭に立って方向を出し、決断してやっていかなければなりません。幸之助は当時70歳で、京都の真々庵というお屋敷でPHPの研究会をやっていましたが、急遽、松下電器に戻って営業本部長代行に就任して陣頭指揮を執りました。終われば、また真々庵で研究会をやるという状態でした。

以上のようなケーススタディーも含めて、結局、幸之助は何を最も大事にしなから事業を行い、人生を生きてきたのでしょうか。

戦後、幸之助は「結局は、素直な心が大事やで。素直な心がないと、捉われておっはうまくいへん」と言い始めました。

不況もそうです。不況に捉われすぎると、やはりうまくいけません。自分の地位や、名誉、財産に捉われすぎると、これも間違いを起こします。商売で「自分だけ儲けよう」と思ってそれに捉われすぎると、相手が儲からなければ、自分も儲からないので、これはうまくいけません。

私も耳にしたことがある「素直な心」という言葉を聞きましたが、実践は難しいのです。続いて、松下幸之助の「素直な心」についての映像を、ご覧いただきたいと思います。

(映像)

◆松下◆ 素直さが大事ということを言っているでしょう。

◆司会◆ そうですか。

◆松下◆ というのは、素直な人はやっぱり一番仕事しんな。[この人は、素直な人や]と思う人ほど、仕事がかうまいでしょう。

そやから、素直な心が、あなたを強く、正しく、聡明にすると。強く、正しく、聡明なんやと。素直な心がなかったら、いかんと。今、素直な心を宣伝してるんですわ。

「いや、私もまだ素直かと言うと素直ではありません」。すぐには素直になれません。

毎日、碁1回打って、30年したら1万回になるでしょう。大体、初段になるのですよ。そりゃ、先生付いて特別な人は別やけども、普通の場合、1万回も打てば大体、初段になるのです、大体は。

「素直な心になろうと」と考えるでしょう。毎日、朝起きたら「今日は一日、素直な心で、素直な心になって物を考え、行う」ということを念ずると。そうすると、30年たてば一人前になるのですよ。素直になれば、常に素直な心が働くというような状態になれば、それには30年かかる。

そうすると、大体、素直な心の初段になると思います。

◆司会◆ なるほど。

◆松下◆ 僕が「素直な心にならないかん」ということに気がついたのは、30年ほど前やありません。戦争が済んでからしばらくしてからです。から、そろそろ、30年になりますけどな。

◆松下◆ だから、そういうことを考えても、30年はかかるでしょう。

◆司会◆ 何かを身に付けるにはそれ位かかるということですね。

(映像終了)

◆川越◆ 結局、一人ひとりが様々な危機を乗り越えていく時や、商売をする時、そして、人生を生きていく上でも、捉われては、なかなか成功することは出来ません。

専門家になり、だんだんと知識やキャリアを積むことはいいけれども、それに捉われすぎると、それしか見えなくなります。われわれは、時々、このことを自分に言い聞かせることが大事だということで、幸之助はこれを「自己観照せなあかん」と言いました。客観的に、自分を見つめるということです。

一番分かっているようで、見えないのは自分です。会社でも、自分が会社のことを一番分かっているようで、一番かかっていないのは自分かもしれません。むしろ、外から客観的に見る方がよく見えます。人を見る場合もそうです。自分の顔は見えませんが、人の顔はよく見えます。

自己観照することはなかなか難しいので、皆さんのお手元に「『素直な心』になるための自己チェック表」を付けています。後で暇があれば、一度、点検をしていただければと思います。

最後の「松下幸之助・危機克服の心得十力条」は、今日の話のまとめ、整理になると思いますので、お役に立てていただければありがたいと思います。

今日は若い方が結構いらっしゃるので、5分だけ時間をいただいて、映像をご覧いただいて締めくくりたいと思います。「苦勞は買ってでもせ

よ」という話が残っているので、ご覧いただきます。

(映像)

◆松下◆ 会社がいつも順風満帆で、順調に発展して行くことは、まことに望ましいことである。しかし、そういう状況にあると、社員は知らず知らず温室育ちになってしまう。

発展の過程には幾多困難があって、その困難におびえずして、喜んでそれを迎えて、そしてそれを切り抜けて行くということがしばしばその過程にあって、国なり、会社なりは永遠のものであると私は思うんであります。そして、その社員はつねに筋金が入っていると思うのです。

だから、いつも順調に行っている会社というものは、むしろ私は不幸な会社であると。発展はするけれども、その過程においていろいろな問題が起こって、しかもその時に志を堅く持って、それを突破していくというような体験を積み重ねて行っておることが、きわめてわれわれの長い人生には大事なことやないかと思うんです。

昔の言葉であります。「苦勞は買ってでもせよ。苦勞を嫌がってはならない。苦勞は、むしろ買ってでもしないといかん」ということを、私は、子どもの時分に教えられたものです。

苦勞を嫌がるというような貧困な、懦弱なことではいけない。苦勞は進んでするだけではないのだ。苦勞は買ってでもしないといかん。そうしてこそ、本当に真人間になるのだ、本当に筋金入りの人間になるのだ。単なる知識、学問じゃいかんのだ。それを超す強いものをその根底に培って初めて諸君が習った知識なり、学問が生きてくるのだ。その根底なくして学問、知識というものは、むしろじゃまになるのだ。諸君の出世のじゃまになるのだ。こういうような教養を、私は昔聞いたことがございます。

「非常にひどいことを言うなあ」という感じもしたのであります。その後長い人生を経て、今顧みますと、その言葉のいかに尊いものであるということ、私は体験からしみじみと味わうんです。

これは皆さんにも、そういう考えを申し上げておくということは、非常に大事なことであり、皆さんは皆さんの立場、皆さんのお考えにおいて、それを咀嚼して、何らか形でそれを役立てていただきたい、ということをお願い申し上げたいのであります。

(映像終了)

◆川越◆ お手元のレジュメにエッセンスが書いていますので、特に若い学生の皆さん等は苦勞というものを積極的に、前向きに捉えていただくことが、多分、大きな成長につながるのではないかと思います。先輩諸氏からもこういうことを言われることが多いと思いますが、ぜひ参考にしてもらえればと思います。

以上、少し長くなりましたが、「松下幸之助・成功の発想」、特に、危機克服に際しての成功の発想を、これで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。(拍手)

◆司会◆ 川越さん、どうもありがとうございました。

ちょうどこの震災後の状況について、いろいろ有益なアドバイスをいただいたと思います。

松下幸之助さんは37歳のときに、自分の志や、目標や、夢がきちんとできあがってきました。学生さんたちはまだこれからですから、しっかりと頑張ってほしいと思います。

(講演終了、質疑応答割愛)

追大ベンチャービジネス研究所が グローバル研究所へ飛躍する！

趣 旨

現代はオープン・イノベーションの時代である。研究所を学内に閉じ込めておくのではなく、グローバルなニーズに対応できるようにシステムを変革していかなければならない。そこでわれわれは、現研究所をグローバル環境に対応できる研究所へ脱皮させようと日夜努力している。その第1弾が、台湾省商業会・台湾綜合研究院・関西ベンチャー学会主催の「日・台ベンチャーフォーラム」に後援団体として参加することになった。研究発表は日本側、台湾側各4名ずつで行う。研究者・実務家各2名ずつで行う。つきましては追大の中から一人でもこのフォーラムに参加頂ければ幸いに存じます。

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所長 米倉 穰

日 程 2011年11月2日(水) 出 国
11月3日(木) 日・台ベンチャーフォーラム開催
11月4日(金) 新竹サイエンス・パーク見学
11月5日(土) 帰 国

会 場 台湾省商業会

研究発表者 米倉 穰 氏 追手門学院大学 経営学部教授
同大ベンチャービジネス研究所所長
狩俣 正雄 氏 大阪市立大学大学院教授
三根 早苗 氏 有限会社パワーエンハンスメント 代表社員
松村 敦子 氏 有限会社アクティア 代表社員

主 催 台湾省商業会、台湾綜合研究院、関西ベンチャー学会

後 援 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

台灣綜合研究院
—金融證券投資諮詢委員會財金/產經論壇

台日創業投資現況與發展趨勢 —女性創業成功案例分享

議題一：日本創業投資發展現況與問題
議題二：近年日本女性創業發展趨勢
議題三：創投企業技術革新與信賴關係之形成
議題四：台灣創業投資發展現況與創新
議題五：創業改變我的一生—從家庭主婦到創業之路
議題六：支持女性就業的另類創業
—彭婉如基金會的居家方案

主辦單位：台灣綜合研究院(金融證券投資諮詢委員會)
日本關西創業投資學會

協辦單位：台灣省商業會
淡江大學財務金融學系
日本關西創業投資學會女性創業家研究會
追手門學院大學創投經營研究所

地 點：台灣省商業會(台北市中山區104松江路168號13樓)

2011年11月04日

「日・台ベンチャーフォーラムに参加して」
同ベンチャーフォーラムは日・台合わせて六十名の参加があった。開会にあたって台湾行政院の李大臣のご挨拶があり、続いて日本側を代表して米倉が挨拶を行った。フォーラムは現地の方々の期待度も高く成功裏に終了することができた。
これを機会に本学ベンチャービジネス研究所も海外で研究成果を報告する機会を持つ必要性を痛感した。今後の所員の皆様方の一層のご活躍を期待したい。
文責、米倉 穰

**研究グループ
募集**

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所規程第4条 研究所に前条第6号に基づき研究グループを編成し、研究を推進する。
とあり、下記8つのグループの研究員を随時募集しております。

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| (1) ベンチャービジネス研究グループ | (5) コミュニティ・ビジネス研究グループ |
| (2) 投資に関する研究グループ | (6) 国際研修・調査グループ |
| (3) マーケティング研究グループ | (7) アカウンティング・グループ |
| (4) アントレプレナーシップ研究グループ | (8) その他必要と認められる研究グループ |

お申し込みは下記まで。

お問い合わせ・お申し込み先：追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所
TEL：072 (641) 7374 (月・水・金 9：15～16：00)
FAX：072 (643) 9597
<http://www.otemon.ac.jp/investigation/labo/venture/>
E-mail venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

土曜セミナー参加者募集

「土曜セミナー」参加申込をご希望される方は、下記FAXまたはメール（件名を「土曜セミナー」としてください）で、郵便番号・住所・氏名（フリガナ）・電話番号・参加日・テーマをご記入の上、お申し込みください。

定員：24名（先着順）

受講料：無料

会場：追手門学院大阪城スクエア

所在地：大阪市中央区大手前1-3-20（追手門学院大手前中・高等学校本館6階）

FAX：072-643-9597

E-mail venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

講座日程

開催日	回	時間	テーマ	講師
終了 6月11日(土)	1	18：30 ～ 20：00	「イノベーション研究のフロンティア」	米倉 穰
終了 6月18日(土)	2		「クローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへのパラダイム転換」	米倉 穰
終了 7月2日(土)	3		「エネルギーシフト ～脱原発の道筋～」	今堀 洋子
終了 7月16日(土)	4		「これからの企業内教育の在り方について」	朽尾 安伸
終了 11月12日(土)	5	受付 18：00 より	「サービス・イノベーション -製造業のサービス化-」	篠原 健
終了 11月19日(土)	6		「人的ネットワークの投影法的測定」	原田 章
終了 12月3日(土)	7		「新たなイノベーションへの挑戦-温故知新、19世紀の英米の文化・文学から探る『発明(イノベーション)の精神』」	増崎 恒
終了 12月10日(土)	8		「中国の高度経済成長 新興ベンチャーの隆盛」	潘 燕萍
12月17日(土)	9		「オープン・イノベーション時代の知的財産戦略」	林 茂樹

Newsletter vol.3

■ 編集・発行 2011年12月15日印刷
2011年12月15日発行

■ 編集代表者 米倉 穰

■ 印刷所 川西軽印刷株式会社

■ 発行所 追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所

〒567-8502 茨木市西安威2-1-15

TEL/072(641)7374 FAX/072(643)9597

E-mail：venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

<http://www.otemon.ac.jp/investigation/labo/venture/>