

# 産業人の使命は貧乏の克服 —松下幸之助の水道哲学—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

古希を迎えて社員から成功の秘訣を尋ねられた。経済界の頂点を極めた経営の神様は3つの恵みとして家が貧しかったこと、身体が弱かったこと、小学校までしか進学できなかったことが好結果をもたらしたと答えたという。

パナソニックの創業者である松下幸之助(1894-1989)は世界に轟く大企業を一代で築き上げて経営の神様と崇められた。松下がもっとも情熱を燃やしたのは人づくりだ。自分は万能ではない。だからこそ弱点を補ってくれる社員を育成する。

有能な人づくりに欠かせないものは何か。松下は社員を鼓舞し、奮い立たせ、会社の揺るぎなき支柱となる新たな理念・信条・倫理などに思案をめぐらせた。そして水道水に着眼し、誰でも簡単に理解できる独自の経営哲学を練り上げていく。

## 路面電車に魅せられて

松下は現在の和歌山県和歌山市<sup>ねぎ</sup>禰宜で小地主の家の3男として生まれた。幼い頃から病弱で兄や姉も若くして亡くなっている。4歳のとき父が米相場に手を出して破産し、先祖伝来の土地と家を売り払う。逃げるように引っ越して下駄屋を開業したものの、2年ほどで閉店に追い込まれた。

尋常小学校に通っていた松下は4年で中退し、9歳で大阪の火鉢店へ丁稚奉公に出される。次に自転車店に移って都会ぐらしにも慣れてきた頃、市内を走る路面電車に魅せられて電気関係の仕事に就きたいと思いつく。15歳で大阪電灯、現在の

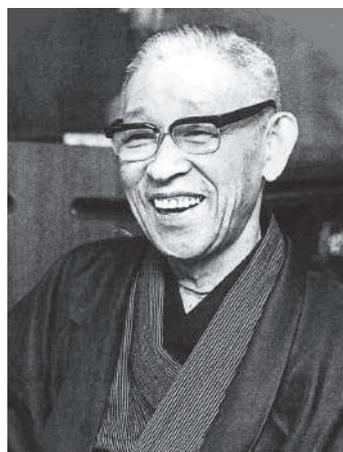
関西電力に配線の見習い工として入社し、熱心に仕事に励む傍ら関西商工学校夜間部予科に通った。20歳になって兵庫県出身の井植むめのと結婚し、異例の速さで検査員に抜擢される。

当時の電球は各家庭に直接電線を引いて使用され、取り外しが難しく、安全に作業するために専門的な知識を必要としていた。そこで松下は誰でも簡単に取り外すことができる新型ソケットを開発する。だが上司に黙殺されたことから、22歳で依願退職して独立する。

新型ソケットの製造・販売を自宅で開始し、妻むめの、その弟の井植歳男、友人らが手伝った。義弟の井植はのちに三洋電機を創設する。

発売当初はほとんど売れず、むめのが質屋通いをするほど困窮する。しかし洗濯機の部品を大量に受注し、窮地を脱した。松下が手掛けた部品は仕上がりがよいと評判になり、順調に注文が増加していく。

勢いに乗って1918年、松下電気器具製作所を



松下幸之助

設立する。新製品のアタッチメントプラグ、2灯用差し込みプラグ、取り外し可能な自転車用電池ランプなどがいずれもヒットし、乾電池の製造にも手を広げた。1925年から「国民の」を意味するナショナルを商標として使用する。4年後に松下電器製作所へ名称を変更し、国民の必需品としてナショナル・ブランドの全国的な浸透をめざす。

### 物心両面の豊かさを希求

命知元年と松下が定めた1932年の5月5日、大阪・堂島の中央電気倶楽部で松下電器製作所の第1回創業記念式が開かれた。命知とは真の使命を知ること由来している。松下は当時の全社員約170人をまえに水道哲学をはじめて開示した。

「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには物資の生産に次ぎ生産をもって富を増大しなければならない。水道の水は価値ある物であるが、乞食が公園の水道水を飲んでも誰にも咎められない。それは量が多く、価格が余りにも安いからである。産業人の使命も水道の水の如く、物資を無尽蔵たらしめ、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、この世に極楽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」。

松下電器の製品は水道水のように低価格で質のよいものでなければならない。それを消費者に大量に供給することによって豊かで幸福な社会をつくることができると訴えた。

水道哲学の提唱にあたって松下はアメリカの自動車王ヘンリー・フォードを手本にしていた。フォードは大衆車を大量に廉価で提供し、国民から圧倒的に支持された。松下はフォードと異なり、人々の精神面をより重視した。「精神的な安定と物資の供給が相まって初めて人生の幸福が安定する。自分が松下電器の真使命として感得したのはこの点である」と物心両面の豊かさを希求している。

産業人としての使命を達成するために宗教的な信念に基づく250年計画も構想する。「建設時代10年、活動時代10年、社会貢献時代5年、計25年を1節とし、これを10節繰り返し、250年後に楽土の建設を達成しよう」と奮起を促した。事業のさらなる拡大へ大阪府門真市の広大な土地に本社・工場を移転し、1935年に松下電器産業株

式会社として法人化する。

太平洋戦争中は軍需品の生産に協力する。終戦を迎えるとGHQ(連合国軍最高司令官総司令部)から制限会社に指定され、松下ら役員のお多くは戦争協力者として公職追放処分を受けた。

### もう覇道をやめて王道を

戦後復興の一環として1946年11月に倫理教育を行うPHP研究所を立ち上げる。「Peace and Happiness through Prosperity」(繁栄によって平和と幸福を)の頭文字を組みあわせてPHPと命名した。まもなく制限会社指定を解除され、1947年に松下は社長に復帰した。1950年代中盤から60年代にかけて何度も長者番付で全国1位を記録する。1961年、第一線を退き会長に就任した。

東京オリンピックが開かれた1964年、家電品の廉売をめぐる新興スーパー・ダイエー社長の中内功と30年にわたるダイエー・松下戦争が始まった。ダイエーはメーカー小売希望価格の値引き許容範囲15%を超える20%で松下電器の製品を販売しようとした。対抗措置として松下電器はダイエーへの製品出荷を停止する。ダイエーは独占禁止法違反の疑いで松下電器を告訴した。中内は自著の『わが安売り哲学』で「ダイエーの存在価値は既存の価格を破壊することにある」と宣言し、価格決定権は消費者にあると主張した。

同年、松下は金融引き締め策による景気後退で経営難に陥る販売店が増えていたことから、熱海ニューフジヤホテルに全国の販売店を集めて打開策を協議した。後世に伝えられることになる熱海会談で松下は自筆の「共存共栄」の色紙を配り、紛糾する議論の沈静化を図る一方、営業本部長代行として事実上の現場復帰を余儀なくされた。

多くの政治家を輩出した松下政経塾は1979年、私財70億円を投じて設立された。10年後、松下は94歳の長寿をまっとうして永眠する。

生前、ダイエー・松下戦争の収束の道を探っていた松下は1975年、京都の別邸・真々庵に中内を招き「もう覇道をやめて王道を進んではどうか」と論じたという。もともと松下の水道哲学も中内の安売り哲学も消費者の豊かな生活を実現するという使命感では相通じている。それでもふたりが和解する日はついに訪れなかった。