

“日本一の金持ち”松下幸之助の金銭哲学

お金は儲けるより使うほうがむずかしい

「お金は天下の回りもの」というが、昨今、お金のために道を誤るケースがあつとを絶たない。では、史上最高の遺産額を誇る松下幸之助の場合、稼いだお金をどう使ったのだろうか。事例をもとに、お金に対する価値観を検証する。

PHP総合研究所
理事・第一研究本部長
谷口全平

独立38年で日本一の金持ちに

“経営の神様”と称された松下幸之助は、平成元年（1989）4月27日、94歳でその人生の幕を閉じた。明治、大正、昭和、平成と、4代を生き抜いた雄魂壮大ともいえる生涯であった。遺産は国内史上最高の2449億円。高額遺産歴代2位の大正製薬、上原正吉氏の669億円をはるかに超えるケタはずれのものであった。

そして、その遺産の内容にも人々は驚いた。97.5パーセントにあたる2387億9000万円が松下グループなどの株式で、後の2.5パーセントが、西宮の自宅、茶の道具や美術品などであったからである。明治以来の大経営者のほとんどがもっていた別荘はなく、不動産があまりにも少なかった。

松下は、明治27年（1894）11月27日、和歌山県海草郡和佐村に生まれた。父は小地主で村会議員をつとめるほどであったが、松下が4歳のとき当時活況を呈していた米相場に手を出し失敗、先祖伝来の家も田畑をも手放し、松下家は困窮を極めることとなった。松下は、尋常小学校を4年で中退、9歳で単身大阪の船場の商家に奉公に出、15歳で電気の事業にあこがれ大阪電灯（関西電力の前身）に就職、22歳で独立し、電気製品の製造販売の事業を始めた。資金も乏しく、学問もなく、健康にも恵まれない、いわばない

づくしからの出発であった。

それから38年の歳月が流れ、昭和30年（1955）松下幸之助は所得番付第1位にランクされた。そして、30年代には2回1位を譲っただけで、1位を占め続け、“日本一の金持ち”の地位を不動のものにしたのである。

昭和37年（1962）のある日のPHP研究会で、松下は若い研究員を前にして、「いまから40数年昔は、日給82銭で働いておったわけや。ぼくは小学校も卒業していないし、身体は半病人で弱い。どこ1つ取り柄がない。その人間が、50年先に日本一の金持ちになるとは誰も思わんわな。にもかかわらずこうなったということは、ぼくはそういう運命をもっておったと思うのや。過去の50年というものは、点数でいうなら1点から1万点になったというほどの差があると思うな」と、しみじみ感懐を述べている。

確かに松下は、日本一の金持ちになろうとして努力をしてきたわけではない。父親の失敗を見て育ったためか、土地や株など、投機的なものにはいっさい手を出さなかった。土地については、「要る人が買えばいい。要らん者が、値上がりを待って儲けるために買うことは非社会的や」という考え方であった。競馬や競輪などの賭事もしなかった。誠実に、こつこつと商売の正道を歩んできた。ただひたすら、なすべき事をなしてきた。従業員の幸せ、会社の発展、そして生活文化の

向上、社会の繁栄ということを考えて仕事をしてきた。その結果が、“日本一の金持ち”であった。

けれども、“日本一の金持ち”への道は、決して平坦であったというわけではない。

金、金、金、金、……金に困った日々

大正6年(1917)6月、大阪電燈を退社し、自分が考案していた改良型のソケットの製造販売を志したときから、松下の前に大きな壁が立ち上がった。

いざ始めようとはしたものの、材料の買い方、製造の仕方、値段のつけ方、すべてが分からないことばかりで、第一歩から勉強しなければならなかった。苦勞に苦勞を重ねて作ったものの、ソケットは思うようには売れなかった。大阪中を10日間駆けずり回って、売れたのはようやく100個ほど、10円足らずの売り上げを得ただけで、資金も乏しくなり、明日の生計さえもどうなるか分からないというほどの困窮に陥った。

むめの夫人が松下に黙って質屋通いをしたのはそのころである。いまま松下家にそのときの質屋の通い帳が残っているが、着物や帯、さらには指輪まで質入れされたことが記されている。

このようなエピソードも残っている。

仕事が終わって松下が、「これから風呂へ行くから金を……」といったが、2銭の風呂代がなかった。むめのは、夫に心配させてはいけないと、とっさに、「さっきから、この品物の調子がどうも良くないのですよ。1回あなたに見てもらおうようにいわれているのですが……」と、さりげなく仕事の話に話題をそらした。すると、松下は風呂に行くためにもっていた手ぬぐいを放り出し、その品物の検査に夢中になって、風呂に行くことを忘れた。むめのは、その間にお湯を沸かし、たらいに入れ、「もう遅くなりましたから……」と、行水を勧めるのだった。

あるいは、このようなこともあった。むめのは米を石油缶に入れていたが、すっかりなくなっていることに気がついた。“これでは夜遅くまで真っ黒になって働いている夫にご飯が炊けなくて申し訳ない”と思っ

たが、米を買うお金がない。ふと、父親の位牌の前に洗い米と餅が祀ってあることを思い出した。そこで、それをお粥にして、「今日は、寒いから餅粥にしましたよ」といってさし出した。幸い、12時も過ぎて、銭湯も閉まっていた。

このような若い日の苦しい時代のことについて、むめのは後にこう語っている。

“苦勞”と“難儀”とは、私は別のものだと思っています。“苦勞”というのは心のもちようで感じるものだと思うのです。ものがない、お金がないというのが苦勞だといわれる方がありますが、私は、これは“難儀”だと解しています。苦勞は気分の問題であり、難儀とは別のものではないでしょうか。

常に希望を持っていましたから、私は苦勞という感じは少しももたなかったのです。それにどれだけ働いても、難儀するのはまだ自分の働きが足りないからだと思っていたふしもありました。また、主人は他人よりよく働きましたし、働けば何とかやっていけるという自信をもっていましたから、不安はあまり感じませんでした」

妻・むめのの明るさと機転によって苦難を切り抜けたともいえようか。

私生活での第1期の苦難期が独立直後だとすれば、第2期は第2次大戦後の数年間かもしれない。昭和21年(1946)6月、松下家は財閥家族の指定を受け、資産が凍結された。そればかりではなく、財閥家族に指定されると、社長を辞めなくてはならなかった。実際、同じく指定を受けた他の13社の社長はみな辞職してしまった。けれど松下は辞めなかった。“自分は事業を始めてまだ30年。決して財閥ではない。それはどこから調べてもらってもよい。一片のデータで松下を財閥と決めつけることには、絶対承服しない”と、徹底して抗議をした。みずから超満員の不便な列車に乗って大阪から東京のGHQ(連合国軍総司令部)まで50数回も資料を持って説明に出向いた。そうした努力にもかかわらず、指定は簡単に解除されることはなかった。解除されたのは、昭和24年(1949)12月のことであった。

その間、松下自身の財産であるにもかかわらず、GHQの認可なしには勝手に資産にふれることができない

かった。お手伝いの女性に給料を払うのも、GHQの許可をもらわなければならなかったのである。しかし、経営者としての体面も保たねばならない。だから、生活はどん底に陥り、自宅の冷蔵庫にはサツマイモのツルしか入っていないこともあった。

しかたなく松下は、サントリーの鳥井信治郎氏や寿工業の常田健次郎氏など、親しい友人に日々の生活費を借りて回った。当時の手帳に、「金、金、金、金、... ..」と記していたという。

こうした苦しみの時期を乗り越えて所得番付一位に躍り出たのは、それから五年後であった。経済情勢が大きく変化し、電化の時代に入ったのである。

お金は仕事の潤滑油 あくまで道具である

88歳のとき、「松下さんにとってお金とはなんですか」と問われて、「お金がなかったら何もできまへん。お金は重要ですよ。まだお金は欲しいでっせ」と答えている。ただ、その後で、「けど、金は天下の回りものやから、いいことをしていれば、自然に集まってくる。やることに間違いがなければ集まってくる」とつけ加えている。

松下は、お金は仕事の潤滑油であると考えていた。われわれはなぜ仕事をするのか、それは、食べるだけではなく、人間生活のいっさいを今日より明日、明日より明後日とより良くしていくためであり、そうした人間生活の働き、つまり経済活動をスムーズにするいわば潤滑油がお金である。だから、お金は目的ではなくあくまで道具であって、目的は人間生活の向上である。仕事そのものが良くて、世の中のためになるという場合には、潤滑油としてのお金がついてくる。たとえば、歌手を考えても、あの人の歌を聴きたいと思えばこそお金を出してコンサートに足を運ぶし、あそこのレストランの食事が安くて美味しいと思えばこそ、食べにいくのである。いくら儲けようと思っても、それに値するものがなければお金はついてこない。儲けというのは、“おまえ、もっとしっかりやれよ”という世間の声でもある、という。

そういうふうに解釈すれば、「金というものに対す

る考え方が変わってくる。命よりお金が大事だと考えているとお金にお互いの畑をとられてしまう。お金のために、人格のない人間はみんな使われてしまう」という話。

また、お金は不自由しているときのほうがその価値が光るものだともいう。つまり、資本をもって仕事を始めても、資金がなくなって困るようになって初めて真剣になるし、お金の値打ちが心底わかるものである。だから、自分は、創業間もないころからたくさんお金をもっている人より、たとえば夫婦一緒に働いて、堅い生活をしているお店と取引をするようにした。そういう人のほうがお金の値打ちをよく知っているので、長い目で見ればよいお得意になったという。

私が、『PHP』誌の編集に関わっていたころ、大和ハウス工業の創業者、石橋信夫氏にインタビューをしたことがあった。そのとき、石橋氏は、「実は、松下さんの言葉で忘れられないものがあるんですよ」といわれた。尋ねてみると、それは、「お金のないときほど儲かりまん」という言葉だった。大和ハウス工業が、創業の苦しみを乗り越えて、かなりの業容になったころ、松下に会ったときいわれた言葉だという。石橋氏は、その言葉に、“まさにその通りだ”と感じ、心を引き締めたということであった。

松下は、ゼロからの出発であっただけに、金の価値が身にしみてわかってきた。「お金の中にはさまざまな人の労苦がこもっている。だから大事に使わなければならない」と、強く感じていたのである。

「降るほど儲かる」竹内栖鳳の絵

それでは松下は、その大事なお金をどのように使ってきたのだろうか。

昭和10年前後に、ある百貨店の美術部にいた竹正直氏は、このような思い出を語ってくれた。

東の横山大観か西の竹内栖鳳かといわれた大画伯・栖鳳に、京都高台寺にあった邸宅に何度となく足を運び、ようやく、1枚の絵を描いてもらった。それは、海上に船を浮かべ、漁師が昆布を採っているとき、あたかも雨が降りだした、といった情景を描いた絵であ

った。それを、3000円で売ろうということになり、京都中を走り回ったが、なかなか買い手が見つかなかった。それを、あっさりと買ってくれたのが、すでに新興の経営者として名をなしていた松下であった。

当時松下は、体調がおもわしくなく、診てもらっていた医者が京都の医科大学の先生であったという関係もあって、京都の今出川に居を構えていた。

竹氏は、その絵は、苦心して栖鳳さんに描いてもらった本物であることを熱心に説いた。そして、大変おめでたい絵だと説明した。つまり、雨が降っている中、藻を刈っている、つまり、降るほど、藻を刈る（降るほど儲かる）というわけである。

松下は、「これは面白いな」といい、即座に3000円を出して買ってくれたというのである。当時の3000円といえば、大金であった。それ以来、竹氏は、松下に可愛がられ、「君からは30万円は買ってあげる」とまでいわれたという。

松下が買ったのは、その絵がめでたいこと、竹内栖鳳の本物の絵を当時新築中であった西宮の家の床の間に飾ろうということもあったろう。しかし、竹氏の熱心さ、誠実さ、知識の深さを買ったといえるのではなからうか。事実、その後松下が亡くなるまで、2人のつながりは消えることはなかった。

私が、編集の仕事をしていたとき、山口華揚画伯や三輪兆勢画伯など京都在住の多くの画家の方々にお会いしたが、「松下さんには、若い頃、絵を買ってもらい、大変お世話になった」といわれる方が多く、驚いたことがあった。今日でいう、“メセナ”ということであろうか。

ともあれ、松下は熱意ある人を可愛がった。西宮の自宅の門の前で、早朝、家の人々が“気の毒だ”と思うくらい、松下が出てくるのを何日も待ち、株を買ってもらった証券マンもいた。松下は、そのような熱意のある人にはお金を使ってもその金が生きると考えていたのではなからうか。

光るお金は資本となり 資本が資本を呼ぶ

松下は、人から聞いた話として、しばしば、ある旅

館の仲居さんの話をした。その仲居さんは、東京の旅館で永らく奉公していたが、自分も年を取ってきたし、自分で旅館業を始めたいと思うようになった。それで、常連の客に、「この話は、ここのご主人も賛成していただきましたが、資金が少し足りないのです。出してくださいませんか」と頼んだ。客は、「いま資金をいくらもっているのかね」と尋ねてきた。

「はい、私はこの旅館で15年間奉公して、ようやくこれだけのお金ができました」

「ほう、よくぞそれだけ貯めたね。それではひとつ足りない分を貸してあげよう」

その客は、その仲居さんが、苦勞に苦勞を重ねてある程度まとまったお金をつくったことに感銘を受け、応援をしてあげようという気になったのだろうと、松下はいう。そして、次のように語っている。

「同じお金でも、そういうかたちで長年にわたって貯めたお金は、都合よく人にもらったり、貸してもらったお金とは違う。お金に光があるわけですね。そういうお金であれば、それは必ず資本になる。そして、その資本が資本を呼ぶということになる。これは大きいですね。これが私は信用だと思うのです。お金に生まれる信用であると同時に、人に生まれる信用だと思うのです」

このような考え方をもっていたから、松下自身、銀行からお金を借りるときも、「70パーセントは自分の力でできるのですが、あとの30パーセントを、銀行で貸してもらいたいのです。銀行でお貸しくださいれば、この仕事をやろうと思うし、銀行が危ないな、と言われるのなら、これはやめようと思うのです。いかがでしょうか」というようなかたちで相談をかけた。それで、「いままで銀行に断られたことがなかった」という。

松下のところに、寄付をして欲しい、お金を貸して欲しいと頼みに来る人が後を絶たなかったが、それらに対しても、これまで述べてきたような基準をもっていたように思う。松下が関係していたある団体が、会館を建てようとしていたとき、自分たちである程度まで努力して資金をつくれれば、足りない部分を寄付しましょう、と約束したことはあった。けれども、自助努力もせず、ただ単に、これだけ寄付をして欲しい、こ

れだけ貸して欲しいというような人や団体には、いっさい耳を貸さなかったといってもよからう。親しい友人に対してもそうであった。

ある友人から、自分の経営する会社が資金面で行きづまりかけているので、金を貸してほしいと頼まれたことがあった。しかし、お金は貸さなかった。よく聞くと、その会社は松下に頼んできた金額の何倍かの売掛金をもっていたからである。そこで、まずお得意先に窮状を訴えて、売掛金の一部を払ってもらうようにしたらどうか、と助言をしている。そんなことをしたら、かえって信用を落としはしないかとためらっていた友人に、松下は、そのようなことはない、売った代金をいただくのは当然のことだし、ありのまま窮状を訴えたほうが信用を増すものだ、と励ました。

その友人は、そのとき“冷たいな”と思ったかもしれない。しかし、松下のアドバイス通りにしたところ、結果的に、必要以上の金額が回収できたのであった。松下は、その友人から、後日、感謝の言葉を受けている。

不況時に自動車を買って 300年もつ家を建てる

昭和4年(1929)、34歳のときのことである。当時、浜口内閣はデフレ政策をとっていた。緊縮財政で物価を国際的な水準にまで引き下げて合理化を進めるとともに国民には消費の節約を訴え、輸出の増進によって不況の打開をはかろうとしたのである。折しも、その年の秋に起こった世界大恐慌が波及してきたために、産業界は二重の打撃を受け、物価の暴落、企業の倒産が広がっていった。各省官庁においても文明の利器である自動車を廃止、あるいは減少し、もって国民の範としていたし、大企業もそれにならって緊縮経営を行っていたから、ますます不景気は募るばかりであった。

松下は、“これでは自分で自分の首を絞めるようなものではないか”と疑問に思った。“お金のあふれる人、あふれるところが使わなくて、景気がよくなるはずはない”、たまたまそう考えているところに自動車のセールスマンがやってきたので、思い切って自家用車の購入を実

行した。もちろん破格の値段にしてもらっているが、松下の初めて買った自動車はステュードベーカーの大型であった。またそのころ、「家を新築しようと思っていたのだが、気が引けるので当分新築を思いとどまろうと考えている」という知人に、「この不景気の時代に、君のような資産家こそ建築をすべきだ。君のような人が手控えていては、第一、大工や左官の職をもつ人は何によって生活するのだ」と、新築を勧めている。

昭和12年、松下は多少の財産もできたので、西宮に300坪ほどの家を建てることにした。そのとき考えたことは、後世、日本建築というものが吟味・研究されたりする場合に参考になるように、300年先までもつようにしたいということであった。つまり、文化的遺構にでもなればと思ったのである。2年半の歳月をかけてつくられた建物は、先年の阪神大震災で半壊したが、修復されいまでも健在である。

第2次大戦後は、日本の良き伝統文化を継承するために財団法人霊山顕彰会や飛鳥保存財団をつくったり、科学技術の振興や国際理解を深めるため、国際科学技術財団や松下国際財団を設立したりもした。そして、昭和54年(1979)には私財70億円を投じ、21世紀を担う人材をつくるための松下政経塾を設立している。

他にもあげればきりがないが、松下の「お金の使い方」に流れる哲学は、「人間の労苦が含まれたお金を生かして使う」ということであった。生かすとは、人間の幸せのため、社会の発展のために使うということであり、正しい価値判断に基づいてお金を使えば、お金は必ず生きてくると考えていた。

私心を消すために日々葛藤していた

あるとき、「お金を儲けるのと使うのはどちらがむずかしいですか」と問われて、「それは使うほうがむずかしい。儲けるほうが楽ですわ。使ったら必ず効果がないとあかんやろ。効果のある使い方というのはむずかしいでせ。だから、お金を儲けることよりも使うほうがむずかしい。3倍はむずかしいな」と答えている。

またある席では、「人はようお金をこさえたという。確かに、ある瞬間には自分は金持ちになったと思うことがある。しかし、ある瞬間には金をもっているという意識が全然ないときもあるんだ。まあ、それが正直なぼくの心境だ」といっている。金は天下の回りもの、と考えていた松下の偽らざる心境であったろう。

81歳のとき、名古屋青年会議所の例会で、「同じ賢い人で成功する人と失敗する人の違いは私心があるかないかだ。私心がある人は必ず失敗する」と語りかけ、次のように述べている。

「私のような老人でも“私心”という個人的欲望が出て来るんです。それではいかんといってそれを打ち砕くと、打ち砕いた瞬間にまた自分が出てくる。やっ

ぱり欲望というものは、ほんとうにどうしたって消せないです。だから、私は、自分で葛藤をしてるんです。こういうことは“公”の人間としてやってはいけないと、そう思っておっても、次の瞬間には自分の私的欲望が出てきます。そうですから、なかなか人間あか抜けすることはできませんな」

金に対して恬淡としているように思われた松下であったが、ここでも“公”と“私”の葛藤を繰り返すなかで“公”に従う努力を重ねていたのかもしれない。

人間があまりにも金にとりつかれ、振り回されている昨今の世相の一面を見るにつけ、松下幸之助がみずからの金銭哲学をもってわれわれに警鐘を鳴らしているように思えてならない。