

訪米・アメリカは松下経営哲学にどのような影響を与えたか

昭和26年初訪米のあとさき

P H P 総合研究所

研究本部第一研究部主任研究員

佐藤悌二郎

1. はじめに

昭和26年1月18日、松下幸之助氏は生まれて初めての海外視察の途についた。アメリカへのそれは、当初1カ月の予定であったが、思いのほか長期におよび、約3カ月の滞在となった。その後、松下氏は、昭和20年代に都合4回にわたってアメリカ及び欧州各国を訪れている(注1)が、なかでも特に、1回目の3カ月にわたるアメリカ視察は、松下氏に極めて大きなインパクトを与えたように思われる。それは、その後の松下氏のアメリカに関する発言の膨大さを見れば、十分に推察されることであろう。本稿では、それがどのようなものであったかを、特に経営面を中心に、松下氏の残した手紙や帰朝報告、講演録等をもとに整理、考察してみたいと思う。

松下氏の経営哲学の研究を進める一方途として、筆者はこれまで、それがどのような源から発し、どのように形成されてきたのかを辿ってきているが、この先進国アメリカとの関わりも、その形成の上で重要な位置を占めるであろうと考えられ、その整理、分析が必要不可欠と思われるからである。

また、訪米当時の資料が未収集・未整理の状態であり、従って、この時期の埋もれた資料の発掘を行ない、資料の充実、整理を併せて図りたいというのがいま一つの理由である。

整理、考察の進め方としては、まず、創業以来初訪米に至るまでの松下氏の特にアメリカ企業とその経営法に対する見方を、残された諸資料をもとに整理する。次にアメリカにおける松下氏の訪問先や工場見学など、

行動や見聞、感想などについて辿る。そして、帰朝後の松下氏のアメリカに関する発言を、残された諸資料から抽出し、整理する。最後に、これらをもとに、アメリカ及び訪米が松下経営哲学にどのような影響を与えたかについての考察を進めてみたい。

2. 松下氏は訪米以前にどのような影響をアメリカから受けていたか

(1) 情報入手法

松下氏は、電器業界の将来の動静や事業のあり方を研究するため、早くから先進国アメリカに注目し、企業やその経営法、電気製品の普及状況について、最新情報の入手に積極的に努めていたようである。

それを物語るものとして、昭和5年3月に松下電器に入社にしたある幹部の話がある。その幹部は、入社間もないある日、初めて接した松下所主(当時)から、こんな話を聞いたという。

「これからは、メーカーが市場を左右する時代である。つまり、メーカーはものをつくり、販売するだけでなく、市場はいかにあるべきか、また市場において販売網をいかに築いていくか、そしていかなる姿で販売するか、これらは、今後メーカーが決定すべき仕事である……」

この松下所主の話の中にある「市場」という言葉は、当時の日本ではまだ一般化されていない全く新しい言葉であった。その「市場」に関する学理を、その幹部は神戸高商において学んだのであるが、それは、他の

どの大学・専門学校でもまだほとんど講座も開かれていない、新しい学問上の言葉だったのである。それだけに、「これからはメーカーが市場を左右する」という所主の言葉に、その幹部は非常な衝撃を覚えるとともに、その話の内容は、当時の商人の常識を超え、新しい学理に合致したものであることに驚き入った、と述懐している（注2）。

それらの最新情報の収集は、新聞・雑誌の類はもとより、さまざまな人や書物や実地見学などを通じて行なわれたと思われる。なかんずく、松下氏の特徴からして、人からの情報が一番多かったであろうと推察されるが、当時、どのような人物と交際し、どういった情報を得ていたかについてはつまびらかではない。書物、見学に関していえば、例えば大正末期にヘンリー・フォードの伝記を読んだり、昭和12年には横浜にあるフォード社の自動車組立工場を見学（注3）したりして、経営のやり方について大いに啓発されている。

また、戦前に松下電器から発行していた「松下電器月報」「松下電器連盟店経営資料」「ナショナル経営資料」といった販売店向け機関誌でも、アメリカの電器業界や企業経営についての研究が紹介されており、それらから知識を得ていたことも考えられる（注4）。

一例をあげれば、昭和7年9月の「松下電器月報」で、アメリカ市場の動向が紹介され、その中で、アメリカではこれまで工場だけで使用されていた機械が家庭にも進出するようになり、その先駆として自動車の大衆化や、ミシン・電気冷蔵庫・洗濯機・ラジオなどが普及している状況が述べられている。また、同じ「月報」の昭和9年3月号では、「統計が語るアメリカの業界」と題して、米国における家庭電気器具の普及率といったデータとともに、アメリカの電器界の展望が語られている。さらにこのほかにも、流通組織の研究や論議が紹介され、アメリカの流通機構について、チェーンストアやボランティアチェーンといった用語を用いての論述なども見られる。こうしたものも、松下氏が情報源としていたであろうことは十分に想像される。

情報収集のやり方としては、然るべき人を海外視察に派遣するという方法もとられた。これについては、例えば昭和11年に、松本亀太郎氏（当時大阪商工会議所常議員・朝日電池株式会社社長・松下電器産業相

談役）中尾哲二郎氏（当時松下無線株式会社専務、のち松下電器産業副社長・技術最高顧問）を欧米各地の電気事業状況の視察のために派遣している（注5）。

戦後の情報収集はどうかといえば、基本的には、戦前と同様であろう。ただ、GHQの進駐とともにアメリカについての情報は洪水のごとく押し寄せ、意識的無意識的に関わらず、さまざまな媒体を通して、松下氏のアンテナに飛び込んできたことと思われる。特に、松下家、松下電器はGHQより財閥家族や制限会社の指定など、7つの制限を受けたため、GHQとの接触は頻繁に行なわれた。従って、直接に情報が入ってくる機会も多かったことであろう。実際、松下氏の話の中で、「先日、会った進駐軍の連隊長は33歳の若さであった。どうして、その若さで連隊長になれるのかと聞くと、実力本位だからであるということであった」とか、「ある進駐軍の将校から招待を受けて感心した」といったものがある（注6）ほか、進駐軍の技師が松下の工場を見学したり、当時世界最大のラジオ会社であったアメリカRCA社の特命代表者（注7）が松下を訪れた記録などが残っている。

また、松下氏が戦後間もなく始めたPHP運動の機関誌「PHP」（昭和22年4月創刊）には、有識者によるアメリカ紹介が幾度となく掲載されている（注8）し、“アメリカニユウス”といったコラムも見られる。あるいは「松下電器産業社内新聞」にも“アメリカの顔”といったコラムが連載されているのをはじめ、アメリカ社会やアメリカ企業に関する記事がしばしば掲載されている。これらは特に、松下氏も目にしていたことであろう（注9）。

(2)アメリカ企業とその経営に対する言及

戦前

では、上記のようなさまざまな情報収集を通じて形成されるに至ったであろう訪米以前の松下氏のアメリカ企業とその経営法に対する見方は、どのようなものであったのか。それに対する言及箇所を時代を追って見てみよう。

まず、最初に出てくるのは、先ほどあげたヘンリー・フォードである。「商売のコツを教わった二人の恩人」として、松下氏は、大正12年から3、4年取引関係に

あった山本商店の山本武信氏とヘンリー・フォードをあげている(注10)。

松下氏によれば、フォードは値切られない先に値を下げている。この値段であればどの階級まで買える、ということを考えて、値段を逐次下げていって、買える階級を広げていった。フォードのやり方は、その当時としては非常に積極的で、社会性というものを考えていることにおいて、フォードほど徹底した考え方はなかった。自分の製造する製品が、いかに大衆なり社会なりに大きな影響を与えるものか、という大きな使命感に立っている。フォードは自分が儲ける以上に、事業というものが、どれほど多くの人たちの生活を潤すものか、また社会生活を進歩させ、向上させるものかということに興味を覚えた。だから彼は次々に値を下げていって、多くの人を自動車に乗らせて事業を大きくしていった。このフォードの事業と社会を結びつけようという考え方は、あらゆる事業に必要ではないかと思う、と言っている。

このように松下氏は、大正末期にすでにフォードの伝記から、アメリカのフォード社のやり方を学び、大量生産の根本にある社会的な事業観を学ぶとともに、量産によるコストと価格の引き下げ、そして大衆への幅広い普及という生産者としての使命観に近いものを考えるようになっていた。

ほかにアメリカの企業経営について松下氏が戦前語っているものを拾い出してみると、意外なことに、昭和8年までの半生を綴った松下氏の自叙伝『私の行き方 考え方』には一箇所もない(注11)。

他の資料で強いてあげれば、昭和11年12月に、松下社主(当時)が、「返品整理並びに修理」に関して、各分社ともさらに一層の関心を持ってその仕事にあたるよう呼びかけている文書がある。その中で、「返品について深い考察と検討を払うところに、全経営上幾多の得がたき資料が発見されるのであって、外国の大メーカーあたりでは、新品の販売のためにするサービスよりも、むしろ返品の修理・取扱いにより厚く深き意をそそいでいると聞くのは、まことにもっとものことと肯かれる」とある(注12)。ここにある「外国の大メーカー」は、もちろんアメリカ企業もその範疇に入っていることであろう。

このほか、戦前のアメリカに関する言及は、「歩一会誌」(注13)「社内新聞」等の社内誌紙及び昭和8年からの松下氏の朝夕会での話を摘録した「社主一日一話」(注14)の中で幾度かなされている。しかし、それらは、一部のものを除いて、ほとんどが戦時下でのものであり、従って、経営云々よりも、“敵性米英”、殊にアメリカの世界最高水準を誇る科学の力にものをい寄せた膨大な生産力による軍備なり豊富な物資についての言及と、これに対する銃後の生産人としての奮起を促しているものがほとんどである。経営に関連するものは、横浜にあったフォード工場を見学して、すべての点で徹底的に合理化されていることに学ぶべきところ多大であったということや、電話取付における日米の差を例に、事務の簡素化、能率化をもっと考えなければいけないといったことなど、数少ない(注15)。

終戦から訪米まで

ところが、これが戦後になると、アメリカ及びアメリカ人の優れた点を語るとともに、企業経営のあり方についての言及が急増する。それらの言及のすべてについては紹介できないので、ここではポイントだけ整理して紹介することにしよう。

敗戦後間もない頃から初訪米までの間におけるアメリカに対する言及箇所は、ほぼ例外なく一定のパターンをもって話が運ばれている。それは、日本と対比して、アメリカがいかに素晴らしいかがまず語られ、次にその優れた特徴、繁栄している原因の分析がなされ、最後に、日本人として、松下電器として、こうあらねばならない、こうしたいといったパターンである。

以下、特に経営に関連する箇所を数例引用する。なお、「……」以下は、前文と反対の意味のものが続くことを表している。また、日本についての言及のないものは、日本では違うということが、その前後で語られているか、もしくは言外にそれがにおわされているものである。

「アメリカ人がきわめて能率的であるのに対し、日本人が非能率であることは、進駐軍の日々の行動を見るにつけていよいよ痛切に感じられる。その原因の一つは、アメリカ人は、地位よりも職能を非常に尊重する観念から、適所に人を配し、それぞれを専門化してい

こうとするのに反し、日本人は……。(中略)わが社も、今後、職能を重視していくようにしむけていきたい」(注16)

「実力主義といふわけである。米国がこの代表的なるものである。例へば自動車を造ることの最も上手な人が、自動車を造る。従つて業界はその道の選手ばかりである。茲に米国の産業が急速に発達した一因がある。日本は反対で、……」(注17)

「アメリカ等では政治問題と組合は別になってゐる、組合はどこまでも純粋な労働問題だけの組合なのである。先進国アメリカのこの態度はわれわれも大いに学ばなければならない」(注18)

「民主主義の国アメリカでは会社に於て事業の為の会合が開かれると、社長、部長、社員夫々が、企業経営の合理化と云ふ同一目的の為に夫々の立場から深く突込んだ研究を行つてゐるから、お互ひに相手の専門を尊重し合ひ、自分の意見のみならず他人の意見もそれが正しければ直ちに採用し、万事O・K、従つて会議の進行も極めて迅速である。このようにアメリカでは各人の完成といふ事に対し各人が絶えざる努力を行ふと共に、一方世間も不完全な人は用ひないから、両者相まって民主主義が達成されていくのである。之れに比しわが国では、……(中略)この点から諸君の職能に対する徹底的研究と相互に職能を尊重しあふ事をお願いする」(注19)

このように、彼我の差がさまざまに語られている。

また、アメリカ繁栄の鍵、原因といったことで松下氏が分析しているものをあげると、

「アメリカ繁栄の鍵は科学を率直に取り入れたところにある」(注20)

「アメリカの賃金はすべて職能本位である。(中略)旧さを問わず、地位を問わずその人の業務に応じただけの賃金を支払う人の能力を中心とした賃金の支払い方、これがアメリカの繁栄を招来する大きな基本的原因である」(注21)

などが見られるほか、「ナショナルショップ」「PH P」両誌の昭和22年10月号では、“アメリカの繁栄に学ぶ”“繁栄への鍵”と題して、アメリカの繁栄のよつて来たる原因を研究し、それに学ぶ必要があるとして、自らの分析結果を詳しく開陳している。

それによれば、広大な領土と豊かな資源・資材といった一般に指摘されていることよりむしろ、経営が簡明で能率的であること、自分の仕事に対する責任感が強いこと、コツコツと勤勉や努力を彼等の共有する最後の理想・希望につないで邁進してきたこと、アメリカ人の優れた素質、受け継がれた不屈の開拓者精神、宗教的情熱、義務観念にまで発達した勤労精神、科学と精神の完全な調和、その他いろいろなことによるであろう、ということである。

特に驚かされるのは、労働者の作業について、「8時間なら8時間と決められれば、その間はタバコ一本吸わず、無駄口一つきかず、仕事に没頭するアメリカ人気質は、わが国に繁栄をもたらすヒントを与えるものではなからうか」と述べているところで、当時のアメリカの労働者のモラルの高さが偲ばれる。

さらに、個々のアメリカ企業に言及しているものもある。例えば、「ナショナルショップ」誌上において、ゼネラル・モーターズの前年度(昭和22年)の生産額が54億ドルで、かりにレート200円としても、1兆8百億円、わが国総予算の2倍半強という数字になることが指摘され、しかも「これは単なる一会社のことであつて、こうした会社は2、3に止まらないわけであるから、いかに巨額なものであるかは驚くほかない」とコメントしている(注22)。

また、同誌昭和25年10月号でも、当時ミシンといえばシンガーと言われるほど、世界的に著名であったシンガーミシンが斯界の王座を占めている理由がつづさに検討されている。松下氏によれば、製品の品質が優れていることも大きな原因であるが、それとともに忘れてならないのは、「いかに販売するか」に極めて当を得ていた、つまり、優れた販売方法を持っていたことだと言う。そして、特に販売の衝にあたるセールスマンを次の3点、すなわち、第1に、シンガーミシンを薦めることによって、求める家庭に幸福をもたらし、ひいては社会の福祉に貢献するという信念を培い、この精神的な喜びに生きる使命を感じるように躡けたこと、第2に、他製品に較べて、どこが優れているかを、製造工程から、技術的な点から、その他あらゆる点から教え込んだこと、第3に、お客に満足のいく説明の仕方を教えたことの3点から常に訓練してきたことを

あげ、参考になるとしている。

さらには、昭和 21 年 8 月 10 日の「一日一話」で、アメリカのある有名なチューインガムをつくっている会社が、最近、商品に著名なマークを印刷しないかわりに、“この商品は戦争のために原料の質が低下し、従来ほど良い品質ではありません。ご満足願えないと思いますが、粗悪な品物ではありませんから、ご安心して用いてください”といった意味の但し書きを印刷しているということを知ったとして、これは、やむなく自己のマークに恥じる商品を売り出しているからマークを出さないということであって、実に見上げた態度である、これほどまでにマークを尊重する心があればこそ、商品に対する絶大の信頼が得られる、松下の従業員諸君はまずその心構えとして、ナショナルのマークに対する信用を保持し、マークを尊重する観念を持たねばならない、と訴えている（注 23）

松下氏が外国企業の情報収集と分析を当時意欲的に行っていたことが、これらの話から窺われる。

このほかに、アメリカがらみで、日本企業あるいは松下電器の経営について言及している箇所をあげると、「日本の産業界の基礎は、中小企業体にあつたのであるが、近時アメリカの産業に刺激され、大資本大経営主義を採つたのである。然し大きくやつて本当に成功してゐるものは少ない（中略）自力では能率があがつてゐない」（注 24）

「専門細分化した業態を、さらにアメリカの大企業体に統合する、これが今後の松下電器の行き方である」（注 25）

「生産形態のアメリカ的システムへの移行につれて、われわれの事業運営も高能率を主体とする大量生産たらねばならないが、この要求を満たすための専門研究機関として、このたび能率研究所を設立することにした」（注 26）

「各種調査統計資料は、今までわが社においてはおろそかにされてきた傾向が強いが、アメリカでは、綿密なる調査統計が今日の隆盛を招来した重要な要素であることを学び、今後この点を整備強化していきたい」（注 27）

「当社に於ても、アメリカの範とすべき点を取り入れて、経営の面に、社員の勤務態度に、改革を加え、新

たなる行き方を以て、社員の日々の実際の行動の面に之を顕現し、新時代に即応した当社の経営伝統を打ち樹てねばならぬ（中略）これが躰けとなり、皆の自覚となつて社員の中に浸透したならばここに必ず限りない会社の繁栄の姿がもたらされよう。（中略）アメリカは凡ゆる物資を、繁栄の為に駆使している。われわれは之を範としなければならない」（注 28）

といったものがある。アメリカのいいところを積極的に取り入れていこうとする意欲が強く伝わってくる。

以上が、訪米前のアメリカ企業と経営に関する松下氏の言及の主なものである。このように、アメリカ企業とその経営のやり方が、理想に近いものとしてとらえられている。この時期には、資料を見る限り、アメリカの短所は全くといっていいほど語られていない。

ところで、ここまで見てきた限りでは、アメリカ企業の経営が松下氏の経営観なり経営手法にどのような影響を与えたかについて特定するのは難しい。フォード氏の影響など、一部は考えられるが、例えば事業部制などはどうであったのか。松下氏の過去の発言からは、松下氏が事業部制を敷く十数年前にすでにそれを取り入れていた GM やデュポンといった欧米企業の制度を参考にしたという形跡は見あたらない。しかし、これまで見てきたように、海外企業の経営のやり方について、かなり以前から情報収集を行っていたことを考えれば、松下氏が事業部制というものを昭和 8 年に敷く以前に知っていた可能性もあるのではなかろうか。

ともあれ、収集したさまざまなアメリカ情報が、松下氏の経営のどこに、どう反映しているのかを判断するのは難しいが、何らかの形で松下氏の経営に影響を与えていたことも疑い得ないことであろう。

いずれにしても、訪米前にアメリカ企業の経営について松下氏が言及している内容は、以上のようなものであった。

3. 訪米中の松下氏の見聞・体験

次に、残存する訪米時の手紙や社内報の記事などをもとに、アメリカにおける松下氏の行動を辿り、いつ

どこに行き、誰に会い、何を見、どう感じたかを整理してみたい。

松下氏自身の言葉によれば、アメリカ視察の主な目的は、

1. 日本製品がどの程度売れるか
2. 海外から得られるものは何か、例えば経営手法、設備、資本、技術など
3. 日米の比較において、製品に使用の原料、資材は変わらず、できた製品の売価にも、大差はない。しかしそれをつくりだす過程において、アメリカの方が賃金や利益や品質、性能の各面において進んでいる、その原因は何か

といったことについて、松下氏自らの目で確かめることであった(注29)。

(1)訪米中の足取り

以下の行程表は、「松下電器時報」の“アメリカ通信”と「PHP」誌の“雑信”に掲載された松下氏のアメリカからの手紙をもとに作成したものである。ただし、括弧内は、帰国後の報告から分かったものである。また、「松下電器時報」に掲載されたものと「PHP」掲載のものとはかなり文章が異なっており、「便りの一部をここに掲載することにした」という前書きもあるので、双方とも必ずしも手紙の原文をそのまま再現したものではないと考えられる(注30)。だが、手紙そのものは今日残されておらず、確認することはできない(注31)。なお、それぞれの日付の前の印は、手紙が書かれた日を示している。

〔随行者 斎藤周行氏(松下電器貿易専務) 馬淵治氏(囑託)[先発](注32) 高橋弁一氏(松下電器貿易輸入部長)[先発]〕

昭和26年

1月18日 午後6時 パン・アメリカンのクリッパー機にて羽田出発
ハワイ(ホノルル) 午後6時〔日本時間19日午後1時半〕 ハワイ着
午後8時頃 モアナ・ホテルに入る(ハワイに着いたときバスがストライキをしているのを見る)

19日ハワイ(ホノルル) ハワイ商業会議所の午餐会に、一万田日銀総裁と共に招待を受け出席
新聞に訪問が掲載される

20日ハワイ(ホノルル) 会議所副会頭の古屋氏に市外や郊外を自動車で見学してもらった(当地で最も生活水準の低いと思われるところを見たが、その境界の家々が皆自家用車を持っているのを見て驚く)
午後9時 ロサンゼルスに向けハワイ出発〔予定〕

21日 ハワイを発ってロサンゼルス着

22日 ロサンゼルス (馬淵氏の世話で、氏の友人に市街を案内してもらう)

23日ロサンゼルス

24日ロサンゼルス ハリウッド、ニッカポッカ・ホテル泊
合理化されているスピーカー工場と放送局を見学

25日ロサンゼルス ロス出発ニューヨーク着 ホテル・ルーズベルトに入る
ニューヨーク 午後、P社のB社長(注33)と以前に日本に来たことのあるY氏の2人が挨拶に来る

26日ニューヨーク

27日ニューヨーク

28日ニューヨーク

29日ニューヨーク

30日ニューヨーク

31日ニューヨーク

2月1日ニューヨーク

2日ニューヨーク		2日ニューヨーク	
3日ニューヨーク		3日ニューヨーク	この日までに 13、4 力所の工場を見学
4日ニューヨーク	R社のS氏の私宅に招かれる	4日ニューヨーク	
5日ニューヨーク	あるテレビ工場を見学 夜、案内を受けて高級アイス・スケート・ショーを見物	5日ワシントン	(突然ワシントンの軍需省から来てほしいといわれ行く)
6日ニューヨーク	朝からある真空管工場を見学	6日ワシントン	議会を見物
7日ニューヨーク		7日ニューヨーク	ワシントンからニューヨークに戻る
8日ニューヨーク	ある電池会社を訪問	8日ニューヨーク	
9日ニューヨーク	百貨店とエンパイヤー・ステート・ビルを見物	9日ニューヨーク	
10日ニューヨーク		10日ニューヨーク	
11日ニューヨーク		11日ニューヨーク	
12日ニューヨーク		12日ニューヨーク	
13日ニューヨーク		13日ニューヨーク	
14日ニューヨーク		14日ニューヨーク	
15日ニューヨーク		15日ニューヨーク	
16日ニューヨーク		16日ニューヨーク	
17日ニューヨーク	日本人の経営している店で日本食にありつく ある人の私宅に招かれ、夫妻2人の手料理を、台所兼食堂でいただく	17日ニューヨーク	
18日ニューヨーク		18日ニューヨーク	
19日ニューヨーク	夜 ニューヨーク発	19日ニューヨーク	19 から 21 までの3日間にわたり、無線、ラジオの「全国展覧会」が開催されるので、それを見てからニューヨークを発つ
20日シカゴ	朝 シカゴ着 パーモフラクスというスピーカー専門の工場を見学	20日ニューヨーク	
21日シカゴ		21日ニューヨーク	先に21日に当地を発つと知らせたが、急にワシントンに行く用事ができたので、予定より5、6日遅れることになる
22日シカゴ		22日ニューヨーク	
23日シカゴ	シカゴ滞在中代表的な工場を数力所見学〔ハイクラス社など〕	23日ニューヨーク	
24日シカゴ		24日ニューヨーク	
25日シカゴ		25日ニューヨーク	ルーズベルト・ホテル 復活祭の日
26日ニューヨーク	シカゴからニューヨークに戻る	26日ニューヨーク	
27日ニューヨーク	湯川秀樹博士に会う〔27日か数日前〕	27日ニューヨーク	
28日ニューヨーク		28日	
3月1日ニューヨーク		29日	
		30日	

31日
 4月1日
 2日
 3日
 4日
 5日
 6日
 7日 午後0時30分 フィリップス極東総支配人
 ヨンゲネール氏、馬淵治松
 下電器囑託同道で羽田着

松下氏の便りから分かるアメリカでの足取りは、以上がすべてである。便りはかなりの分量に及んでいるが、それでもこれだけ不明な部分が多い。今回克明に追って、不明なところがいかに多いかが改めて分かった。

なお、上に記した以外に、特に日にちが特定できない行動・見聞として次のようなものがある。これらは帰国後の松下氏の発言から浮かび上がってきたものである。

- ・サンフランシスコの知人を訪問。サンフランシスコの町を見物。海岸通りを走る。金門橋に驚く。(『松下幸之助発言集』第25巻 p.76、同第44巻 pp.79~80 ほか)
- ・ニューヨークのセントラル・ステーションのホールの床が鏡のように綺麗なこと、タイムズスクエアで昼間から電灯がついていることに驚き、大変な国だと思う。(『松下幸之助発言集』第33巻 pp.156~159 ほか)
- ・ニューヨークから50マイルほど離れた海水浴場を自動車で見に行く。冬でも公衆トイレがピカピカに綺麗なのに驚く。[2月頃]('PHP'昭和26年5月号 ほか)
- ・ニューヨークのナイトクラブへ行く。(「松下電器時報」昭和26年5月1日)
- ・アメリカという国を何らかの形でとらえたいということで、ニューヨーク滞在中、通訳も何もなしで、毎日欠かさず(「滞在中の日数の半分」と言っている箇所もある)夕食後、映画を見る。(『松下幸之助発言集』

第10巻 pp.202~203 ほか)

- 仕事の面でいえば、
- ・日本で知り合ったS氏が勤めているブース・アレン・アンド・ハミルトンという経営指導会社を訪れる。(『松下幸之助発言集』第25巻 p.54 ほか)
- ・カナダの某会社にほしい機械があったので電話し、翌日、社長に会う。(『松下幸之助発言集』第25巻 p.60 ほか)
- ・RCA社の研究所に行く。(『松下幸之助発言集』第9巻 p.324 ほか)

(2)アメリカ便りに見られるアメリカ観

理想の社会像を見る

次に、松下氏のアメリカ便りから、アメリカに対する感想・論評を見てみよう。なお、括弧内の番号は「時報」に掲載された通信番号を示し、「PHP」誌掲載分については特に(P)で示してある。また都市名が入っていないものはニューヨーク発のものである。

まず、アメリカ人、アメリカ社会など一般的なものに対する感想・論評で特に際立っているのは、何と言ってもアメリカ社会なり文化に対する賞賛と驚きである。それはホノルルからロサンゼルス、ニューヨークへ行くにつれて、ますますエスカレートしていった。

「当地の商店のウインドには、惚れぼれするような商品がたくさん並んでいて、どれもこれも買いたいものばかりです。日一日とニューヨークの豪華さに驚きを深くしています」(第5信・1月30日)

「一般に何処へ行つても非常に綺麗で、塵一つ落ちていません。唾を吐く人を未だ一回も見ず、公德心はすばらしく進んでいます」(第8信・2月6日)

といったように、アメリカの素晴らしさが、手紙の中で毎回のように伝えられ、まさに見るもの聞くものすべてが驚きの連続であったことが文面に横溢している(注34)。

また、アメリカの家庭電化生活の進歩発展に感心するとともに、それを日本に何としても普及したいという思いが表明されている。

「家庭電化は徹底しています。これには大いに感心させられました。日本でも大いに電化の普及に努め生活改善を行わねばならないと思います」(第5信・1月30

日)

「何事につけ婦人がよく働いています。(中略)じつくりみると婦人の活動が非常に目につきます。日本でも台所を根本的に改造して婦人に活動の時間を与えねばならぬと思います。R社で非常にいゝ電気冷蔵庫を売出していますが、Sさんのお宅でもこれを使つておられました。松下電器でも、婦人生活の改善という見地から、こういつた方面をよく研究しなければならぬと思います」(第7信・2月5日)

といった具合である。

そして、ここで忘れてならないのは、アメリカの民主主義についてである。特に、この民主主義については、帰国後盛んに、おそらく最も言及しているものの一つであろうが、手紙でふれている箇所としては次のようなものがある。

「米国に来て一ヶ月になります、一日居れば居るだけ、知らず知らずにアメリカが理解されてくるように思います。米国の民主主義にしてもそのように考えるべきでしょう。民主主義が言葉で分る位では、本当の事が分らないと言つてよいと思います。それほど深いものだと思います」(第12信・シカゴ・2月20日)

そしてこれに関連する話として、同じ第12信で、軍に納入している工場の人を紹介している。それによると、アメリカでは、ものの統制にしても何にしても、官の意見は従で、民間代表の意見が事を決するやり方であり、それが徹底しているという。自分たちが自分たちのために政治をやらせているのだから、自分たちでよいと思うことを官にやらせるのだという意識でいる。だから民主的なわけで、アメリカの繁栄も、こんなところにあるのではないかと考えられる、と述べている。

これがさらに旅も終わりに近づいた頃には、「だんだんに民主思想を解するようになると思いますから、日本の将来は世界で一番たのもしく期待されるものがあります」(第16信・3月25日)と、日本の将来に対する期待を語るようになっていく(注35)。

まさに、アメリカ社会を見て、日本の目指すべき一つの姿、そして松下電器の目指すべき方向をアメリカに見たと行ってよいであろう。

企業経営について感じたこと

では、企業経営に関する感想・論評はどうであろうか。以下に主なものをあげてみよう。まず1点目は、アメリカ電機業界の繁栄ぶりを見て、その将来の発展、発達に大いなる希望を見出していることである。

「テレビジョン・セットを見ました。多数の電気店、ラジオ店に二百ドルか三百五十ドル位で、色々あります。製作会社も沢山あるようで、全くテレビ全盛の有り様です。(中略)当地には放送局が十四、五局もあつて、(中略)百貨店のラジオ売場にあるテレビジョンには、みな異なつた映像がうつゝいて盛んな有り様です(注36)」(第3信・ロサンゼルス・1月24日)

「テレビジョンの発達は驚くべきもので、ロサンゼルスだけで四年間に百万台近くになり、アメリカ全土では今七百万台に達するとのこと。ラジオは一億台を越えるということです。これに要する真空管は年に四億本だといゝます」(第4信・1月25日)

「最近アドミラルという会社が急に進出して来ておりまして、テレビジョンでは米国第一の生産をしているとの事です。(中略)松下電器の三十倍の生産をして居るのです。驚いたではありませんか。(中略)シカゴの工場を見学して、テレビジョンの売行が増大して行く姿がよく呑みこめました。(中略)有望な事業になることはたしかで、松下電器に於ても今からこの準備に入らねばならぬと思います」(第13信・2月27日)

といったことが書かれている。

2点目は、さまざまな会社、工場の見学を通じて、多品種・大量生産ができる設備と生産性の高さに改めて感心していることである。当時は、準戦時体制で、工場見学にはすべて政府の許可が要るようになっており、それぞれ伝手を求めて承認を得るのに手間どつたということであるが、大小さまざまな工場を見学している(注37)。

言及箇所としては、「今日は朝からある真空管工場を見学しました。予想通り充実したもので、しかも驚いたことには昼夜三交替の勤務だということです。工場設備のいゝことは申すまでもありません」(第8信・2月6日)「今日はパーモフラクスというスピーカー専門の工場を見学しました。従業員三百五十名位の中工場ですが、スピーカーの月産が各種合せて十五

万本程で、種類は百五十種もあります。(中略)如何なる音質のものであります」(第12信・シカゴ・2月20日)といったものがある。

3点目は、専門細分化についてである。

「米国ではどこでも一切専門細分化しています。それを相互に活かし合っているのが、今日の繁栄をもたらした原因だと思えます。私が何時も話している専門細分化を米国では完全にやっているわけで、まことに参考になりました」(第9信・2月9日)

「ここ(パーモフラクスというスピーカー専門工場)でも各々専門化していて、一つの係りの人は他の係りの事を知らないのか、一向に話しません。極度の専門化といつてよいと思えます。(中略)この点は、日本としても日本人としても余程考え直さねばなりません」(第12信・シカゴ・2月20日)

「そんなわけで、(アメリカのラジオ、テレビ業界は)段々専門化してきているのです。これ等の動向から考えますと、われわれの今後の行き方も自然に出てきます。私がかねてから申しておりました専門細分化と、総合化することに、真に成功する方法を見出さねば米国と競争は出来ません」(第13信・2月27日)

「その後知り得たところによりますと、アメリカの専門化の効果の程には、誠に感じるところ多く」(第16信・3月25日)

といった具合である。ここで注目すべきは、訪米以前から松下氏自身が強く主張していた専門細分化がアメリカでも徹底的に行なわれ、しかもそれで大いに繁栄していることに、自分の考え方、行き方に誤りがないという自信と確信を深めたことであろう(注38)。

4点目は、輸出についての言及が繰り返しなされていることである。これは、アメリカ視察の目的の一つが、日本製品がどの程度売れるかを見るにあったことと関係がある。

「松下が輸出しようとするれば、あらゆる観点から確実な検討を加えた上でないといけないと思えますので、私はこの点を十分に調査したいと思つています。しかし此の際、アメリカに商権を確立することは是非必要です」(第4信・1月25日)

「一般に米国の商品は非常によく出来ているようで、我々はまだまだ品質を良くしなければならぬと思いま

す。今日の日本品の品質では、世界市場に対しては安心して出荷できません。今後世界に進出せんとする松下電器では、この点充分考えねばならないと思えます」(第7信・2月5日)

「一時的な輸出よりも永久的な輸出に持つて行かねばならないし、それは出来ない事とは思いません」(第12信・シカゴ・2月20日)

「一時的な売行によつてする輸出は大変に危険ですから、注文を受ける事にあせつてはなりません。根本的に経営を合理化した上でのことです。(中略)これを成功させ、これを如何にして達成するかという事に今後の重点を置きたい」(第13信・2月27日)

「松下電器の品物をどうしてアメリカに販出するか、それは一時的でなく恒久的にです、私はいましきりにそれを考えております」(第14信・3月3日)

ここでは、アメリカに恒久的に輸出できることが大事であり、そのためには焦らずに経営を合理化して何よりも品質の良いものをつくらなければならないという主張がなされている。

5点目は、アメリカの繁栄はアメリカ人の合理性にあるという見方をしていることである。例えば、

「米国では、仕事をみな合理的に科学的にすゝめて、決して気分的にやることはありません。その点日本と大分違うところがあり、話の食いちがいもこうした点から多く起こつてくるようで、少々話がしにくいようにも感じられます」(第6信・2月5日)

「米国人は何事にも、如何にすればよいか、という点に大きな力を入れて、それを教育の中心にしています。米国の繁栄にはこの『どうすれば』 Know How が大事なことゝされています。松下電器を良くするにも Know How 如何にすればそれが出来るかということを考えねばならぬと思えます」(第10信・2月9日)

「今日までのところ具体的には言えませんが、われわれが今まで経営してきたやり方についても、アメリカを見てから考えると、だいぶロスがあることも分かります。(中略)米国の会社は一見動きがのろいようですが、全部科学的にやり、結局は早くなるようになっていきます」(第12信・シカゴ・2月20日)

といった文面が見られる。そして松下氏は、「工場の

機械化に限らず徹底的に合理化を計ることを帰国後みなさまに相談し度いと思っております」(第14信・3月3日)と書いている。

6点目は、賃金や休日といった人事関係のものである。

「こちらでは日曜日と土曜日が休日で、慣れない私には仕事をする時間がないように感じられます。こちらへ来て、たしかに、ものの考え方が変わり、心が広くなり、見方も進んでゆきます。今後の経営の上に、得るところ大いにあるものと思います。米国での電気器具の販売方式を出来るだけ調査したいと思います」(第5信・1月30日)

「工場設備のいゝことは申すまでもありませんが、賃銀のよいのはこれまたさすがアメリカで、女子工員の初任給が、一週五日勤務で五十五ドル、月二百三十ドルだそうです。日本円に換算すると八万二千八百円で、日本の社長級です。アメリカでは今、中産階級が全体の八割ぐらいを占めているということも、わかるような気がします。一日も早く日本もそこまでもつて行きたいと痛切に感じました。少くとも松下電器ではその尖端を切りたいと思います。何にしてもやり方はあるものだと思います」(第8信・2月6日)というように、女子工員の給料の高さと週休二日制に驚いている。

ここで注目すべきは、週休二日制についてはともかく、日本の賃金を早くアメリカと同程度の水準にもっていきたいということ、そして松下電器がその尖端を切りたいという思いを述べていることである。

仕事への意欲、将来への思いもしばしば語られている。

「世界的な松下電器を建てるには、このニューヨークを中心しなければ駄目です。そのつもりでやります。今この手紙を書きながら、十年先の松下電器を想像しております」(第4信・1月25日)

「日本のラジオがどうすればアメリカで売れるかを、徹底的に研究してみたいと思つています。見本にもつてきたラジオセット並に部品は二、三の人に見せましたが、そのうち結果をお知らせできると思います」(第6信・2月5日)

「今後は仕事がふえ、相当資金も要ります。給与も上げたいし、資金はいくらでも要るのですから、しつか

り儲けなくてはいけないのです。そしてその金を社会の繁栄のために活用して行くように考えねばならぬと思います。(中略)経営の上にも更に合理化をやりたいと思つています」(第11信・2月17日)

このほか注目すべきものとしては、広告の盛んなさまや婦人の社会的進出ぶりの紹介などがある(注39)。

また、仕事とは直接関係ないことであるが、言葉の面で歯がゆい思いをしていることを幾度となく吐露し、語学力の必要性を訴えているものもある。

「読めず聞けずで、われながら歯がゆい次第です」(第5信・1月30日)、「英語が直接判らないので時間がかゝります。残念ですが止むを得ません」(第7信・2月5日)、「何分会話が不自由なことは一番つらいです」と言い、「これからは我が社では青年社員の訓育に語学力を採り入れ、米国で大いに活動できる様にしなければならぬ」(第9信・2月9日)と痛感している。

満足できたアメリカ視察

ところで、訪米の目的は、すでに述べたように、松下氏の言によると、(1)日本製品がどの程度売れるか、(2)海外から得られるものは何か、例えば経営手法、設備、資本、技術など、(3)アメリカの方が賃金や利益や品質、性能の各面で進んでいる原因は何か、の3点であった。このうち1番目については、輸出のところで見たように、あわててやらない方がよいという結論になった。また3番目については、これまでの論評から判断すると、高い生産性、合理的科学的精神に基づいた経営、徹底した専門細分化などがその原因であり、そしてさらにその根底には民主主義があると松下氏は理解したと見てよいであろう。

では、2番目の目的はどうであったか。これは、海外からの技術導入、さらには、訪米発表時にははっきりと言明されていないが、提携先をできれば選定したいという意図のあったことが、帰朝後の報告で明らかにされている(注40)。しかし、手紙を見る限りでは、「特殊な機械は非常に高く、いろいろ買いたい機械も見に行きましたが、高いのには一寸驚きました」(第6信・2月5日)

「出発前に方々から依頼されたことも沢山ありますが、なかなか思うように時間がとれません。出来るだけ努

力したいと思つています」(第7信・2月5日)

「出来るだけ色々調査もし、見聞もひろめたいと思つていますが、なかなか能率が上がりません。(中略)各工場から依頼されたことも具体的には何も出来ていません。概念的な報告ぐらいがせきの山です。(中略)いろいろ見本を買い集めたいと思つてはいますが、時間がなくて思う様になりません」(第9信・2月9日)

「会社の各工場から依頼を受けました機械や商品は、出来るだけ調査しますが、日本で考えていたように一寸簡単にゆきませんから、そのつもりで居て下さい」(第12信・シカゴ・2月20日)

といった具合で、技術導入や提携先の選定といった所期の目的は容易には達せられず、必ずしも十分な成果を得ることはできなかつたようである。従つて、松下氏は、技術の提携先を求めて、同年10月再びアメリカを訪れ、さらに欧州へも赴かねばならなかつた。

とはいえ、おおむね当初の目的は達せられ、満足のいく視察であつたといつてよいであろう。松下氏自身も、訪米について、「製造のやり方、ものの考え方、また経営の仕方にも、いろいろ方法のあることが分りました。米国に来て得るところ誠に大です」(第12信・シカゴ・2月20日)「私は米国に来て非常に得るところがありました。今後の経営に更に自信がつきました。松下電器の行くべき基本方針に対する確乎たる信念を得ました。いずれ詳しくは帰つてからお話しします」(第15信・3月7日)と大いに評価している。

もっともその一方で、「今度の見学で松下電器が従来考えもつかなかつたところのものを知りました。でも、みなPHPの考え(注41)の範囲です。それで私はまことに意を強く致しました」(第16信・3月25日)とあるように、専門細分化に確信を得たのと同様、従来の自らの考え方に自信を深めたことを披瀝していることも注目に値しよう。

これはさらに、「日本もやがて必ずテレビジョンの世の中になります。その時こそ、松下電器の実力を現わす時です。松下電器の発展はいまやあらゆる角度から見て認識せられるようになりました。(中略)日本の将来は世界で一番たのもしく期待されるものがあります」(第16信・3月25日)といった、将来の繁栄・発展への確信へと続いていく。

以上が、松下氏のアメリカ便りに見られる経営に関する主な内容である。こうした感懐を抱いて、松下氏は帰国の途についたのであつた。

4. 帰朝後の松下氏のアメリカ観と今後の経営に対する主張

(1) アメリカ企業の経営

昭和26年4月7日、松下氏は、3ヵ月ぶりに日本の土を踏んだ。その盛大な出迎えぶりは、社内新聞に詳しく報じられている。併せて、帰朝後に社内はもとより関係取引先やさまざまところで松下氏が語つたアメリカ視察の模様や視察から得た、あるいは深めた日本の将来、松下電器の今後の行き方に対する主張が掲載されている。「PHP」誌や「ナショナルショッブ」誌等に寄稿したものを加えると、それらは膨大な数に上る。

ここでは、そうした残された諸資料から、帰朝後の松下氏の、特にアメリカ企業とその経営法に対する言及と今後の松下電器や電機業界のあり方についての主張を抽出し、整理してみよう。

もっとも、帰朝報告などの話の内容は、基本的には、すでに手紙で指摘された点が多く、ただ手紙では書ききれなかつたさまざまな具体的な体験や見聞があげられているといつてよい。アメリカ電機業界の発展ぶり、いろいろな会社、工場の見学を通じて知つた設備の立派さや生産性の高さ、専門細分化の徹底している様子、合理的な仕事の進め方と仕組み、賃金の高さなどについて、見聞や体験とともに繰り返し語られている。

例えば、専門細分化ということでは、手紙で触れていたスピーカー専門会社の例を出して、できる限り各々の好みに応じられるよう製品を幾種類も取りそろえ、専門細分化して製造している様子が語られているほか、A社の真空管に使用するガラスは自家生産せず、コーニングという会社に発注しており、それはその方が有利だからで、そのようにすべて能率主義で専門化しているといったこと、どこの会社に行つても、自分の担当以外のことについては答えられる人がほとんどいないかわりに、自分の仕事には豊富な知識を持

っており、深く掘り下げて研究していること、あるいは、会社経営の相談所、顧問のような役割をしている経営指導会社が、一流に属するものでも全米で4社あることをあげ、これは日本では考えられないことで、競争が激しく、経営に熱心なるがゆえにアメリカではこういった部門が専門化され、存立しているのだ、と感心している（注42）。

このように、さまざまな見聞や体験をもとに、手紙にあったようなことを帰朝後に語っているのであるが、それらについて一つ一つ取り上げていきりがないので、ここでは、特に注目すべきこと、あるいは手紙で触れられていなかったものを中心に紹介することにしよう。そして、それらの見聞・体験から導き出されたと思われる松下電器の経営のあり方についての松下氏の考えと具体的な施策はどのようなものであったかを整理することにする。

まず注目すべきは、先にも触れたように、民主主義に関する発言が極めて多くなっていることである。アメリカからの手紙で、松下氏は、「滞在を少しのばしてでも、その実相を知りたいと考え、仕事はともかくとして米国繁栄の真相をつかみたいと思つています。（中略）この点がかめたら、日本将来の発展は大したものと思つています」（第12信・シカゴ・2月20日）と書いているが、その繁栄のよって来たる根源は民主主義にあると解した松下氏は、帰朝後“民主主義は繁栄主義である”と、さまざまな会合において語り、かつ雑誌等で訴えている（注43）。

この民主主義の研究と普及への思いは、その後、“新政経運動”（注44）へと繋がっていくことになるが、本稿の主題に沿って、ここでは特に経営面でアメリカの民主主義が言及されているものをあげることにする。

その一例は、28歳の若い技師長の話である。これは手紙になかった話であるが、松下氏が、ある小さな機械会社で、4人の技師に会ったところ、そのうちの一番若くて、前の年に入社したばかりの人が技師長をしていた。しかもその下で、何十年とその会社に勤務している40～50歳の年輩の技師が何のわだかまりもなく仕事をし、一度も感情的なもつれを起こさないでいる。それを知って驚くとともに、これは民主主義の理念から生まれたものだと述べている（注45）。この体験は、

松下氏にとってかなり印象深かったようで、民主主義とは真に適材が適所に立つことだと言うときの例として後年よく話に出しているものである。

適材が適所につくことの大切さについては、松下氏は戦前から強く主張しており、また、先ほど見た訪米前の話の中にも、アメリカは職能を重視し、適所に人を配し、専門化していこうとしている、といった内容のものがあつたが、実際にアメリカでその実体を目の当たりにして、改めてその徹底ぶりが実感されたのであつた。

手紙になかったものでは、アメリカの女性についての話もある。アメリカのオフィスや工場を見ると、男性に伍して活躍している女性の働きぶりが著しく目についたのと友人の奥さんから聞いた話をもとに、女性の地位が高く、尊敬されている姿とその理由が語られている（注46）。

また、労働組合についても語っている。アメリカの労働組合の姿は日本と違って非常に明朗で、労使双方が会社のことを中心にいかにあるべきかをまず考えている、経営を危殆に瀕せしめるような要求はしない、と述べている（注47）。

なお、これは渡米直後ではなく、かなりたってからの話に出てくることだが、訪ねていったある機械会社の社長から、労働組合がアメリカの繁栄の大きな要因だということを聞いたという。つまり、労働組合ができたことによって労働者の地位が確保され、収入も安定する。そこに需要が起こって、消費につながってゆく。従って生産が起こり、繁栄する。これがアメリカの今日の繁栄である、ということであつた。これを聞いて松下氏は、組合に対する理解が一層深く確信づけられたという。すなわち、自分のかねてから考えていたところと全く合致しており、爾来、会社の方針として、労働組合には非常な理解をもってきた、と語っている。

それから、アメリカは販売口銭が日本に比べて大きく、非常に利益率が高い点が注目に値するということも言っている。自ら調べたアメリカの電気器具の販売方法を紹介した後で、日本の一般通念では、小売りで20～30%、問屋で10%だが、アメリカは、そんな薄口銭では商品を取り扱わない。自ら調査した範囲では、

小売りは40～50%、問屋は15%～20%である。しかもこの利益の確保にメーカーも問屋も努力している。ニューヨークにいたとき、価格を乱したということで、あるデパートに対して訴訟を起こしているメーカーがあった。それほど販売口銭の確保に懸命なのであると述べている(注49)。

そして、この利益率が高いところにアメリカの繁栄があるように思うとも言っている。すなわち、利幅の大きいことは各業種の経営に安定をもたらす。従って、生産力も増し、改良も加わり、消費も盛んになって、生産原価の引下げも可能になる。国全体から見れば、生産、消費ともに活発になり、従って流通もスピードがあがり商品の流れが速くなる。お互いに富み、恵まれ、生活も向上し、豊かになる、すなわち繁栄の姿であるというのである。そして、この点をわれわれは学ばなければならない、利幅を縮めることが消費者へのサービスではないし、社会生活を向上させるものでも決してない、適正なる利益を十分に確保してこそ、生産と消費をともに高め、流通の速度を速めて、繁栄をもたらすことができることをアメリカを見て教えられた、と語っている(注50)。

この利益に関しては、松下氏はさらに、今まで経営成功の信条であるかのように思われていた「薄利多売」は資本主義の欠陥から生まれたものであり、「厚利多売」こそ社会も会社も共に繁栄に導く基であると主張している。もちろんそれは、利益確保の負担を需要者に負わせるのではなく、合理的経営によって公正に利益をあげ、その利益を公平に分配しようということで、現にアメリカは、すでにそれを実行して世界第一の繁栄を実現している。こうした販売面の「厚利多売」と工場での「高能率・高賃金」が車の両輪のように助け合い、力となって絶え間ない繁栄を築いているアメリカの事実を、わが国にも招来したいと強く念願する、と述べている(注51)。なお、この「厚利多売」の考え方は、その後、至るところで主張されることになる(注52)。

さらに、物価について、変動が極めて少ないことも語っている。ある乾電池会社でつくっている単一乾電池が、その間に世界恐慌や第二次大戦があったにもかかわらず、30年前、10セントの値段であったのが、そ

のまま変わっていないことを聞かされ、驚くべき米国の生産力、底力をまざまざと思い知らされたと言っている(注53)。

また、特許についての考え方も述べている。A社(注54)の研究所を訪れたところ、研究所の費用が本社から10%もらい、後の90%は競争メーカーから受けることになっていると聞いた。これは、A社はたくさんの特許をもっており、これを他の同業者が使用するので、この代価を受けるのである。これは日本と違っており、こうしたお互いに特許を尊重しつつ、容易に代価を取って使用を許し合い、そしてお互いによい品をつくることに努力し競争している、これも良品の生産を可能ならしめ、アメリカ企業の製品が優れている理由であるとしている(注55)。

さらには、アメリカの代議士が、月に一万通もの意見書を選挙民から受け取り、その数多い意見を基礎にして政策を検討し、よき政治を確立していることを紹介し、我が社の経営も、それと同様に、皆さんの提案を総合した協力の姿で運営していきたい、松下電器の全員から寄せられた衆知で経営を確立しなければならない、と呼びかけている(注56)。

(2) 帰朝後の具体的施策

では、アメリカを見た結果、松下氏は、松下電器の経営において、どのような施策を具体的に講じようとしたのであろうか。

まず技術、製造面では、エレクトロニクス技術の驚くべき発展を見たことで、早急にエレクトロニクスの技術を海外に学ぶ必要があることを確認した松下氏は、海外からの技術導入の準備を本格的に進めた。これは半年後の昭和26年10月、技術提携先を決定すべく、再び訪米し、さらにヨーロッパを回って各メーカーと話し合い、交渉した結果、昭和27年10月、オランダのフィリップス社との技術・資本提携の契約を結ぶことになる。

また、アメリカでは技術者を尊重し、訪問した各工場とも、それぞれ技術研究機関を設け、真剣に技術者養成に努力している姿を見て、松下電器も広い意味での技術者を尊重するとともに技術の研究に関心を強め、その伸長に手を打たなければならないと考えた松下氏

は、技術向上を計る具体的な施策として、2回目の欧米視察後、昭和27年1月に技術部を設置、そして昭和28年には、中央研究所を新設している。

さらにこの考えから、近い将来、アメリカに技術研究所（技術導入機関）をつくって、彼の地の高度技術と直接に結びつきたいと考えた（注57）松下氏は、昭和28年10月、海外の技術や市場の動向を調査するとともに海外進出の拠点にするため、ニューヨーク出張所を開設している。

また、アメリカのテレビの発達が目覚ましく、800万台普及しているのと、アメリカのメーカーがラジオからテレビに重点を置きつつあるのを見た松下氏は、テレビに着手することを決める（注58）。テレビについては、戦前すでに完成していたが、戦争のためやむなく中断、昭和25年に研究を再開していた。しかし、アメリカのあまりに普及した姿を見て本格的に取り組むことを決心したのである。テレビは昭和27年12月に発売となった。

組織、機構の面では、専門細分化への試みの一つとして、昭和26年6月、電球、蛍光灯、真空管などの管球部門を第一事業部から分離して第五事業部を新設している。なお、細分化によって、事業部は、昭和25年当時4事業部であったのが、昭和30年には10事業部に増えている。

また同昭和26年6月には、各事業部ごとにあった宣伝部門を統合して宣伝部をつくって本社に置き、一層強力な宣伝ができるようにするとともに、全製品のデザインを検討するため、宣伝部にデザイン専門の課を設けている。これは、課の設置を発表したときには特にその理由は述べられていないが、後年語ったものを見ると、アメリカでさまざまな製品のデザインや宣伝のやり方を見たことが、そのきっかけとなったことが分かる（注59）。

人事政策面についてはどうか。一つは、高賃金にしたいという思いを強めたことである。アメリカの女子工員の賃金の高さについては、帰国後何度も繰り返し話の中に出てきており、よほどショックだったことが窺える。また、アメリカにいたときに、当時世界的電機会社であったGEのラジオの値段と賃金を調べたところ、相当立派なラジオが20ドルないし25ドルで、

工員の賃金では3日で買えるということであった。ところが帰って松下電器を調べてみると、28日働かなければ同じ程度のものが買えない（注60）。そのようにアメリカでは、はるかに高給が支払われておりながら、諸会社の経営は自若たる黒字経営をしている。わが松下電器もこのような傾向を辿って、会社の収益を高め、給与を高めていきたい、としている（注61）。なお、この賃金に関しては、かなり後になるが、「欧米並みの賃金に」といったことを松下電器の方針として掲げ、実現を目指していく（注62）。

また、定年制の再検討、変更もアメリカを見て決めたことの一つである。松下氏は、工場を見学していくうちに、年老いた人々が多く働いている工場の多いのに驚いた。しかも、55、6歳の人と話をしたところ、楽しく仕事をしている。その姿を見て松下氏は、人間の本当の味は、一部の例外は別として、だいたい55歳くらいから出てくるのではないか。そうした、その会社に長年勤め、人間として本当に分別のできた人を、定年だからといってやめさせ、慣れない場所に振り向けることは、会社自体として損失であるばかりでなく、社会全体、国全体から考えても、人の能力を殺ぐこと甚だしく、ますます貧困に導くことになる、という結論に至り、定年制を改めたいと社員に語った。当時アメリカのA社の定年は65歳で、松下電器は日本の他社を真似て55歳にしていたが、アメリカに行って非常に誤っていることに気づいたと言っている。ただ、定年制を再検討するにあたっては、古参だからというだけで上役にすることはなく、実力本位を建て前にするという一つの前提を設けることも併せて述べている（注63）。これは、その後いろいろ検討がなされた結果、昭和29年に、55歳から57歳へ2年延長されることになった。

以上が、アメリカから帰国後に語られ、具体的に講じられた施策である。実際には、2回目の欧米視察後に多くの施策が具体的に講じられることになるが、初訪米後に発表されたものとしては、いまここであげたものが主なものである。これらの考えや施策は、訪米による影響の具体的な表われと見ることができるであろう。

5. おわりに

アメリカの、特に企業とその経営に対する松下氏の見方を、訪米前、訪米中、訪米後と順を追って見てきた。これらをもとに、訪米及びアメリカが松下氏の経営哲学にどのような影響を与えたかを考察してみると、アメリカ企業とその経営法は、松下氏の経営に何らかの形で影響を与えていると言ってよいであろう。古くは大正末期に学んだフォードの経営法から訪米前のアメリカに対する言及、訪米時のさまざまな工場・会社見学による見聞・体験、訪米中・訪米後に語られた経営に関するさまざまな論評、帰朝後に講じられたさまざまな施策等を見れば、意識するとしないと関わらず、アメリカ企業の経営が、松下氏の経営観なり経営手法に影響を与えているのは明らかである。

しかし、こと訪米による影響ということ言えば、経営理念の基本の部分では、影響はほとんどなかったと見てよいのではなかろうか。

松下氏自身も、帰朝後の発言で、「長年のあいだの経験から得た人生観なり社会観を、今後も変える必要がないと感じたことは大きな力づけだったのであります」(注 64) とか、「私はアメリカの各会社、工場その他を視察して、その目ざましい進歩の姿なり発達の実情に、大いに学ばねばならぬと考えておるのでありますが、さらに押しつめて考えまして、松下電器の基本的な経営方針は不変のものであり、アメリカに於けるものと決して遜色はない、ある面では更に優れた経営精神をわれわれがもつていると信じて、大いに自信をつよくして帰つてきた次第であります。それを進める手段についてアメリカから学ぶ点が多々ありました。今後これをとり入れて経営を進めたいと考えています(中略) 私たちは、培つてきた伝統のよさを益々伸ばし、アメリカのとつていく道を十二分に採り入れて、もつとも効果的に、松下電器本来の念願するところを

成果あらしめたい」(注 65) と語っている。すなわち、こと経営理念といった経営の基本に関わる部分においては、何ら変えることを要せず、ただ経営を進める手法、手段について学んだということであろう。

松下氏のアメリカでの行動については、当時を知る人はすでに亡くなっており、記録も本稿で見たもの以外は残っていないため、結局分からない部分が多い。しかし、アメリカの社会や人々の生活ぶりを直接目で見、耳で聞いたことは、その後の松下氏の日本の政治や社会についての考え方にかかなり大きな影響を与えるものであった。例えば、アメリカの民主主義の本質を見たことが、その後の新政経運動といったものへとつながっていったのであるが、こと経営に関していえば、企業の規模や工場の近代化といったことについては驚嘆したものの、経営の基本の考え方においては影響を受けるほどのものは特になかった。むしろ自らの考え方、やり方は、アメリカのどの企業にも負けない優れたものであり、決して引けを取らないものであることを確認、確信し、自信を深める機会であった。これが今回の研究から得た一つの結論である。

なお、最後に、今回の一連の作業を通じて感じたことを一言申し述べて、本稿の結びとしたい。それは、なぜ松下氏は、これほどまでに、社員に自らのアメリカでの見聞・体験を伝え、考えるところを訴えたのかということである。それはおそらく、松下電器の再建をするにあたっては、社員全員が情報と価値観を共有し、目指すべき方向に向かって、同じ思いで一丸となって仕事に取り組むことが不可欠であると考えたからであろう。ここにいみじくも、松下氏年来の主張であり経営哲学であるガラス張り経営、衆知経営の実践を看取することができる。まさに経営者松下幸之助の真面目がここに表れているような気がするのである。

<注>

- 1) なお、2回目以降については、以下のとおりである。
 - 2回目〔随行者 馬淵治博士（顧問）カール・スクリーバ氏（渉外課長）〔先発〕 中尾哲二郎氏〕
昭和26年10月11日羽田発、12月12日羽田着
 - 3回目〔随行者 中尾哲二郎氏（常務） 馬淵治博士（技術部次長） カール・スクリーバ氏（渉外課長）〕
昭和27年10月3日羽田発、11月4日羽田着
 - 4回目〔随行者 カール・スクリーバ氏（外国部次長） ヨングネール氏（フィリップス社代表、日本電子開発取締役）〕
昭和28年10月9日羽田発、11月3日羽田着
- 2) 『PHPゼミナール講話集 続々松下相談役に学ぶもの』（1979年）pp.62～65、『松下電器・営業史（戦前編）』（1979年）pp.74～75.
- 3) 『松下幸之助発言集』第29巻 pp.201～202.
- 4) 「松下電器月報」は昭和2年11月に、代理店制度の強化と並行して、さらにその先の小売店とも、この機関誌を通じて相互の関係を深めていく意図のもとに創刊された。内容としては、製品のPRや松下電器の経営の状況、販売店の経営に参考になると思われるさまざまな資料などが掲載されている。当時は、メーカーが卸問屋をとり越えて小売店と直接接触することが、まだほとんどなかった時代であったといわれ、このような機関誌を通じて小売店との関係を深めていこうという企ては、きわめて斬新であったとされる。また、これは文書として松下電器に残っている一番古い資料であり、その意味でも貴重なものである。昭和11年まで発刊され、同年1月に別途創刊された「松下電器連盟店経営資料」に統合された。

「松下電器連盟店経営資料」は、松下電器と全国の販売店を直接に結ぶ連盟店制度が昭和10年11月に創設されたのに伴い、その推進の徹底を期し、連盟店との緊密な連携を図っていくために創刊された。

「ナショナル経営資料」は昭和14年8月、「連盟店経営資料」にかわって創刊され、戦局の悪化で、昭和18年10月発刊分をもって廃刊となった。
- 5) 昭和11年5月14日、郵船浅間丸で横浜を出帆、北米合衆国各市場を巡覧し、ついで英仏独及び各全欧諸国市場を視察した。当初の予定は、11月15日神戸帰着であったが、松本氏は10月12日、中尾氏は11月28日の帰朝となった。そのときの盛大な送別会や見送り、出迎えの模様をはじめ、視察の日程や視察団一行の旅の様子、さらには電報、葉書、手紙などの便りが、逐次地図入りで「松下電器社内新聞」で報じられている。また、帰国後には、松本氏の視察概要報告書が「経済的方面から見た最近のアメリカ」と題して2回（昭和11年8月15日、8月25日発行）、「経済的方面から見た最近のヨーロッパ」と題して2回（昭和11年10月25日、11月10日発行）同紙に掲載されたのをはじめ、中尾氏の欧米視察旅行帰朝談、帰朝歓迎会、視察報告会の模様なども掲載されている。
- 6) 臨時経営方針発表会（昭和20年11月3日）『松下幸之助発言集』第29巻 p.320.
- 7) RCAの特命代表者アレキサンダー・ストラウス氏が、昭和23年8月4日に松下を訪れ、2時間余りにわたって懇談した。なお、同氏は、各工場を仔細に視察した後、「松下電器にこれまでストがなかったことは大いなる関心事である」という感想を述べた（「松下電器社内新聞」昭和23年9月1日）。
- 8) 太田垣士郎氏（当時・京阪神急行電鉄社長、のち関西電力会長）「アメリカを訪ねて」（「PHP」昭和24年9月号）野村吉三郎氏（当時・元駐米大使、のち日本ビクター社長）「平和を求めて」（「PHP」昭和24年12月号）ほか、在米生活の長かったビジネスマンや外交官の話が掲載されている。
- 9) さらに映画もアメリカ理解に与っていたようである。「PHP定例研究講座」で、アメリカの最新映画を上映しているほか、アメリカ映画を見て、アメリカについて松下氏がコメントしているものが、当時の発言の中

で時折見られる。一例をあげれば、定例研究講座の質疑応答の中で、「最近評判の『我が生涯の最良の年』というアメリカ映画を見た人は、アメリカ婦人の夫に対するやさしい愛情、心づかいというものは、今日の自分のいわゆる進歩的な婦人の姿とは似ても似つかないものであることを感ぜられたと思いますが、……」といった発言がある（教育の大本「PHP」昭和24年1月号）。

- 10) 『仕事の夢 暮しの夢』(PHP文庫)(1986年) pp.67~97.
- 11) アメリカ人の生活なりアメリカ社会に関する言及では、昭和4年のいわゆる昭和恐慌時に、自家用車を購入した時の話がある。そのとき松下氏は、「米国では、労働者階級においてすら自動車を持っている。しかも婦人さえ堂々と運転するということまで普及している。会社員が朝、夫婦で自動車をとばして出勤し、主人を送った婦人が帰りには運転して市場へ回るというまでに発達しているのに」国民の指導に東奔西走しなければならない日本の重要な官庁が、自動車を減らすような緊縮政策をとることは繁栄をもたらさないと述べている〔『私の行き方 考え方』(PHP文庫)(1986年) pp.237~241〕。なお、残された資料を見るかぎりでは、これが活字として残っているアメリカ人の生活なりアメリカ社会に対する最初の言及箇所である。
- 12) 『松下電器・営業史(戦前編)』(1979年) p.137.
- 13) 「歩一会」は大正9年3月に、松下所主(当時)を含む全従業員28名で結成された一種の親睦団体。昭和21年、労働組合結成を機に発展的に解消された。また「歩一会会誌」は昭和2年末に創刊された。
- 14) 昭和8年5月15日から昭和16年7月30日までのおよそ8年間にわたる228回分の話が当時の教務部によって冊子にまとめられているほか、それ以降、戦後間もない頃までのものが数十編残っている。『松下幸之助発言集』第29巻に収録。
- 15) 「一日一話」昭和12年6月10日(『松下幸之助発言集』第29巻 pp.201~202) 同昭和17年11月1日(同 pp.285~286)。
- 16) 「一日一話」昭和20年10月25日『松下幸之助発言集』第29巻 pp.313~316。なお、アメリカが能率的であることについては、ほかでもしばしば語られ、松下氏の関心の高さが窺われる。(cf. 「一日一話」昭和21年4月1日『松下幸之助発言集』第29巻 pp.333~334 ほか)。
- 17) “現下の経済危機に処する我が社の経営方針”(昭和20年11月3日)「歩一会会誌」昭和20年12月号付録、『松下幸之助発言集』第22巻 pp.86~87.
- 18) 「松下電器産業社内新聞」昭和21年4月1日。
- 19) 同上、昭和21年6月10日。
- 20) 6月のことば「ナショナルショップ」昭和23年6月号。なお「ナショナルショップ」誌は、昭和22年1月に創刊された販売店向け機関誌。
- 21) 「松下電器社内新聞」昭和23年11月5日。
- 22) 「ナショナルショップ」昭和23年8月号。
- 23) 『松下幸之助発言集』第29巻、pp.350~352.
- 24) “現下の経済危機に処する我が社の経営方針”(昭和20年11月3日)「歩一会会誌」昭和20年12月号付録、『松下幸之助発言集』第22巻 pp.91~92.
- 25) 昭和21年度経営方針(昭和26年1月15, 16, 17, 18日)『松下幸之助発言集』第22巻 p.100.
- 26) 同上、p.102.
- 27) 同上、p.103.
- 28) 「松下電器社内新聞」昭和23年9月1日。
- 29) 昭和26年度経営方針(昭和26年1月6日)『松下幸之助発言集』第22巻 pp.202~204.

ただ、他のところでは、渡米の具体的な用事はなく、とにかくアメリカという国を見てみたい、どんな社会

- 情勢なのかを知りたいということで行ったと語っているものもある(『 求 松下幸之助経営回想録』(1974年) p.191)。
- 30)「松下電器時報」昭和26年2月1日、2月15日、3月1日、3月15日、4月1日、4月15日と「PHP」昭和26年3月号 pp.1~12、昭和26年5月号 p.31に掲載。ただし、「時報」では第16信、「PHP」では第20信までとなっており、必ずしも一致していない。
- また、手紙のほかに、電文もいくつか残されている。そしてさらに興味深いのは、松下氏の肉声を納めた小さなレコードが一枚送られてきていることである。ニューヨークのエンパイヤー・ステート・ビルにあるE・S・O(吹込室)で吹き込まれたもので、約1分間のメッセージが入っていた(「松下電器時報」昭和26年3月1日)。
- 31)唯一、2度目の渡米時に、代理店、連盟店(小売店)に宛てた手紙が残っている。両方とも昭和26年10月28日付で、ニューヨークから出されたもので、それぞれ代理店御主人様、御販売店御主人様宛てになっている。
- 32)昭和25年11月15日付「松下電器時報」によれば、馬淵氏は、高橋氏とともに、11月7日の羽田発ノースウェスト空路でアメリカへ旅発った。目的は、アメリカ各地の進歩した電機業界、材料、機械、生産の実情を調査し、新資料を持ち帰ることで、年内(昭和25年)いっぱい滞在の予定であった。その後、松下氏の訪米発表を受けて、馬淵氏も滞在を延長した。つまり、馬淵氏訪米時点では、まだ松下氏のアメリカ視察はまったく想定されていなかったということである。
- 33)「時報」「PHP」掲載文では、イニシャルのみであるが、P社のB社長とはアメリカフィリップス社のパーネス社長、Y氏とはヨンゲネール氏のことである(『 求 松下幸之助経営回想録』(1974年) p.187)。
- 34)後年、松下氏は、「道徳は実利に結びつく」という論文を発表し、道徳、公德心が高まれば、個人的精神的価値のみならず、社会的物質的な実利実益が生まれる、ということを説いている(日本の繁栄譜「PHP」昭和41年2月号)。
- 35)ほかにP第11信、P第14信(ともに「PHP」昭和26年3月号)にも、民主主義についての言及がある。
- 36)帰朝報告では、放送されている種目の範囲は広く、ダンス、拳闘、野球、オペラ、講演、さらには家庭向けの洋裁指導もある、疑獄事件の裁判の様々までテレビで放送されているのを見た、と語っている〔社長帰朝報告会(昭和26年4月14日)『松下幸之助発言集』第25巻 p.58〕。
- 37)3月3日の時点で13、4カ所とあり、帰朝後の報告の中では、14、5の工場を見学したとある。おおむね無線関係が中心であったという。手紙であがっていない主な訪問先としては、ゼネラル・モーターズ、RCAなどがある。
- 38)なお、「専門細分化を実行する上においては、総合化に余程注意しなければいけない」ということについては、例えば、訪米することを発表した昭和26年度の経営方針でも強く主張している(『松下幸之助発言集』第22巻 pp.200~202)。また、松下氏の専門細分化の考えは、すでに昭和8年に実施した事業部制、さらには、昭和2年に電熱部門を独立させて一切を任せたことにその淵源を見ることができる、かなり早期からの考え方であった。
- 39)「一般の商店広告は盛んなもので、これには考えさせられることが大きく、広告術のすばらしさ、光、光、光で目をうばわれるばかりです。ネオンよりも電球を多く使い、平面よりも立体的です」(第5信・1月30日)
「婦人にしてもその仕事に十年、二十年と働いている人が多いようです。婦人が男子と同じように責任ある地位についているようにも見受けられます」(第10信・2月9日)
- 40)昭和26年4月12日の松下電器本社合同朝会における帰朝報告で、「今度の旅行の一つの要件でありました各社との提携というような問題については、まだ完全な結果を得ておりませんので、十分な成果を挙げて帰つたとはいえないのでありますが、その方は近く再渡米の機会を得て話し合いも出来ると考えております」とある(「松

- 下電器時報」昭和 26 年 5 月 1 日)。
- 41) 松下氏は、昭和 21 年に P H P 研究所を創設以来、繁栄の原理について研究し、「P H P」誌等で発表を重ねてきていた。
- 42) 社長帰朝報告会(昭和 26 年 4 月 14 日)『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.50~55、“学ぶべき専門化” 亡閑時言「ナショナルショップ」昭和 26 年 7 月号。
- 43) 例えば、新聞雑誌等では、“民主主義はなぜ必要か”「P H P」昭和 26 年 5 月号、“繁栄をもたらすもの” 松風一言「松下電器時報」昭和 26 年 6 月 15 日、“民主主義の本質”(P H P のことば)「P H P」昭和 26 年 7 月号などがある。
- 44) 昭和 27 年 8 月、松下氏を中心として、東西の財界人、知識人など 25 名を常任世話人とした新政治経済研究会が発足、民主主義の研究と普及のため、定例政策研討会などさまざまな活動を行なった。
- 45) 職長クラブ第 1 回集会(昭和 26 年 6 月 26 日)『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.74~75。
- 46) “尊敬されるアメリカの女性” 松風一言「松下電器時報」昭和 26 年 6 月 1 日。
- 47) 社長帰朝報告会(昭和 26 年 4 月 14 日)『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.55~56、職長クラブ第 1 回集会(昭和 26 年 6 月 26 日)『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.71~73 ほか。
- 48) 昭和 32 年度経営方針(昭和 32 年 1 月 10 日)『松下幸之助発言集』第 23 巻 pp.42~43。
他のところでの話では、労働組合についてはそれまであまりいいとは思っていなかったが、その話を聞いて、労働組合の効果が分かり、忌み嫌うということではいけない、考え方を変えないといけないと、非常に啓蒙された、大げさにいえば目からうろこが落ちた、と言っていることもしばしばある。〔『求 松下幸之助経営回想録』(1974 年) pp.192~193 ほか〕。
- 49) 社長帰朝報告会(昭和 26 年 4 月 14 日)『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.58~60。
なお、このとき、販売制度については日本とたいして変わりなく、特に電気器具の販売については、かえって我が社の方が寧ろ優れているように思ったと語っているのは興味深い。
- 50) 「松下電器時報」昭和 26 年 7 月 1 日、“正当なる暴利 高利潤をうむアメリカの繁栄” 亡閑時言「ナショナルショップ」昭和 26 年 9 月号。
- 51) 大飛躍を誓いあう会(昭和 26 年 7 月 17 日)「松下電器社内時報」昭和 26 年 8 月 1 日、『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.86~87。
- 52) “厚利多売の普及” 亡閑時言「ナショナルショップ」昭和 26 年 10 月号、昭和 27 年度経営方針『松下幸之助発言集』第 22 巻 pp.227~228、関西自転車工業協同組合臨時総会(昭和 27 年 2 月 7 日)『松下幸之助発言集』第 34 巻 pp.34~39、ナショナル共栄会総会(昭和 27 年 5 月 13 日)『松下幸之助発言集』第 34 巻 pp.49~52 ほか。
- 53) 松下電器本社合同朝会(昭和 26 年 4 月 12 日)「松下電器時報」昭和 26 年 5 月 1 日。この会社はユニオンカーバイト社で、松下氏は 2 度目の欧米視察時に、この会社を訪問している。なお、そのとき幹部から聞いた値段は、百貨店で 15 セントで売っているということであった(他所で、初めて行ったときに訪れたと言っているところや百貨店で 15 セントで売っているのを見たと言っている箇所もある)。
- 54) 後年の話では R C A と、実名をあげている〔発明協会会長 職員への挨拶(昭和 43 年 6 月 21 日)』松下幸之助発言集』第 9 巻 pp.323~325〕。
- 55) 社長帰朝報告会(昭和 26 年 4 月 14 日)『松下幸之助発言集』第 25 巻 p.53。
- 56) 松下電器本社合同朝会(昭和 26 年 6 月 1 日)「松下電器時報」昭和 26 年 6 月 15 日、『松下幸之助発言集』第 30 巻 pp.31~33、“衆知を集めよ” 亡閑時言「ナショナルショップ」昭和 26 年 8 月号 ほか。
また、すでに松下電器では、昭和 25 年 9 月 1 日付の「松下電器時報」で、提案運動が呼びかけられ、提案制

度として定着していった。

- 57) 社長帰朝報告会 (昭和 26 年 4 月 14 日) 『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.63~64、「松下電器時報」昭和 26 年 6 月 1 日 ほか。
- 58) 社長帰朝報告会 (昭和 26 年 4 月 14 日) 『松下幸之助発言集』第 25 巻 p.58.
- 59) 関西デザイン会議 (昭和 36 年 11 月 16 日) 『松下幸之助発言集』第 8 巻 pp.243~246.
- 60) 名古屋工業人倶楽部 5 月例会 (昭和 36 年 4 月 22 日) 『松下幸之助発言集』第 1 巻 pp.213~215.
なお、この話が帰国直後に語られた記録は残っていない。また、他のところでは、3 日ではなく、1 日半で買えると言っているところ、2 日で買えると言っているところもある〔労働組合三役との懇談会 (昭和 46 年 12 月 14 日) 『松下幸之助発言集』第 33 巻 pp.309~310、『《求》松下幸之助経営回想録』(1974 年)p.193 ほか〕。
- 61) もっとも、賃金については、以前から“高能率・高賃金”ということを出張している。「高能率・高賃金」という考え方が松下氏によって初めて主張されたのは、記録を見る限りでは、昭和 11 年 9 月 10 日の「一日一話」においてである (『松下幸之助発言集』第 29 巻 pp.185~186)。
- 62) 昭和 42 年 1 月、週 5 日制の目標実現に次いで、5 年先には欧州を抜いて、アメリカ並みの賃金を、という目標を社員に示し、その実現を呼びかけた。
- 63) 社長帰朝報告会 (昭和 26 年 4 月 14 日) 『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.56~57、職長クラブ第 1 回集会 (昭和 26 年 6 月 26 日) 『松下幸之助発言集』第 25 巻 pp.76~77 ほか。
- 64) 大飛躍を誓いあう会 (昭和 26 年 7 月 17 日) 「松下電器社内時報」昭和 26 年 8 月 1 日、『松下幸之助発言集』第 25 巻 p.84。
- 65) 松下電器本社会同朝会 (昭和 26 年 4 月 12 日) 「松下電器時報」昭和 26 年 5 月 1 日。

< 主要参考文献 >

- ・ P H P 総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室『松下幸之助発言集〔全 45 巻〕』、P H P 研究所、1991 年 4 月~1993 年 2 月
 - ・ 創業五十周年記念行事準備委員会『松下電器五十年の略史』、松下電器産業株式会社、1968 年 5 月
 - ・ 『社史資料』No. 1~15、松下電器産業株式会社、1961 年 2 月~1966 年 10 月
 - ・ P H P 研究所編『P H P ゼミナール講話集 続々松下相談役に学ぶもの』、1979 年 8 月
 - ・ 松下幸之助述、石山四郎・小柳道男編『求 松下幸之助経営回想録』、ダイヤモンド タイム社、1974 年 4 月
ほかに『松下電器月報』『松下電器連盟店経営資料』『ナショナル経営資料』『松下電器所〔社〕内新聞』『歩一会誌』『ナショナルショップ』『P H P』など
- 松下幸之助著
- 『私の行き方 考え方』(P H P 文庫) P H P 研究所、1986 年 9 月
- 『仕事の夢 暮しの夢』(P H P 文庫) P H P 研究所、1986 年 1 月 ほか