

松下幸之助の苦悩と挑戦

取り戻せ起業家精神



PHP総合研究所
取締役第一研究本部部长
谷口全平

たにくち・ぜんへい
昭和十五年京都市生まれ。三十九年慶應義塾大学経済学部卒業。同年PHP総合研究所に入所。出版部長、PHP編集長を経て、五十八年松下幸之助の経営観・世界観を研究する研究部部长。松下幸之助発言集（全四十五巻）の編集、松下資料館展示コーナー「松下幸之助 経営の道」の総プロデュースを行う。著書に「松下幸之助 運をひらく言葉」（PHP研究所）などがある。

青春とは心の若々である

松下幸之助が古希を迎え、いくぶん体力の衰えを感じ始めていた頃のこと、ある人から
一 の詩をもらった。それは第二次世界大戦中に連合国軍総司令官・マッカーサー元帥が座右の銘にしていたというアメリカの詩人、サミュエル・ウルマンの「青春」という次のような詩であった。

青春とは人生の或る期間を言うのではなく心

の様相を言うのだ。優れた創造力、逞しき意志、炎ゆる情熱、怯懦を却ける勇猛心、安易を振り捨てる冒険心、こう言う様相を青春と言っただ。

年を重ねただけでは人は老いない。理想を失う時に初めて老いがくる。

歳月は皮膚のしわを増すが情熱を失う時に精神はしぼむ。

苦悶や、狐疑や、不安、恐怖、失望、こう言うものこそ恰も長年月の如く人を老いさせ、精気ある魂をも芥に帰せしめてしまう。

年は七十であろうと、十六であろうと、その胸中に抱き得るものは何か。

曰く「驚異への愛慕心」空にひらめく星辰、その輝きにも似たる事物や思想に対する欽仰、事に処する剛毅な挑戦、小児の如く求めて止まぬ探求心、人生への歓喜と興味。

人は信念と共に若く 疑惑と共に老ゆる。

人は自信と共に若く 恐怖と共に老ゆる。

希望ある限り若く 失望と共に老い朽ちる。

大地より、神より、人より、美と喜悅、勇氣と壮大偉力との靈感を受ける限り人の若さは失われない。

これらの靈感が絶え、悲歎の白雪が人の心の奥までもいつくし、皮肉の厚氷がこれを固くどさすに至ればこの時にこそ人は全くに老いて神の憐みを乞うる他はなくなる。

岡田義夫訳

「人間というものは年とともに肉体的には老いていく。これは天地自然の理で、やむをえないことである。しかし、精神まで老いさせてはならない」と、この詩にいたく共感した松下は、この詩を自分なりに次のように短くまとめ、日々読み返し味わい返していたのである。

青春とは心の若さである
信念と希望にあふれ勇氣にみちて
日に新たな活動をつづけるかぎり
青春は永遠にその人のものである

青春の心こそ起業家精神

起業家精神とは何か、「新しい産業を開発しようとする経営者の旺盛な意欲」「価値の創造と企業家としての野心」「イノベーションの機会を見出し、組織を革新へと導く法則を手中におさめて、かつ実行する精神」「思考を深め行動する力」等々、いろいろな言い方・考え方があろう。しかし、起業家精神の真髄はこのウルマンの詩にあますところなく表現されているのではなからうか。だからこの詩に松下が非常なる共感を覚え、他の多くの経営者の間で評判になったのであろう。

松下は、「万物は生成発展している。生成発展が自然の理法である」と考えていた。そして人間は誰もこの生成発展する大自然、大宇宙の中にあつて、「宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたるそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の眞の繁栄を生み出すことができる」能力をもった偉大な存在で

開業時の苦難を乗り切る

大正六年六月、松下は七年間勤めた大阪電灯を退社、独立し、今でいうベンチャー企業を立ち上げたが、それにはいくつかの理由があつた。

一つは、そのとき配線工事から検査員に昇格していたが、それが比較的楽な仕事で、一、二月も経つともものたりなく、充実感が感じられなくなったこと。

二つ目は病気がちであつたこと。もともとからだが丈夫な方ではなかつたが、二十歳の頃に肺炎カタルにかかり、寝たり起きたりの生活を続けていた。当時の職工は日給制であつたから、一日休めばそれだけ生活に影響した。だから、妻、むめのと二人でできる商売をしたいと考えていたのである。

三つ目は電灯の配線工事を担当する中で、もつと使いやすい、便利なソケットができないかと改良品を試作、実用新案を取つたが、それを「会社では非使つてほしい」と上司に見せたところ、「こんなものは使えない」と一蹴され、何とか自分でそのソケットを作り販売してみたいと思つたこと等である。

松下は、電気器具業界の知識はまったくといっていいほどなかつたし、病気がちの上

ある。つまり、人間はもともとみずからも、そして他をも生成発展させる能力をもつていてと考へていた。だから、「理にかなつた方針を立て、全員が力を合わせて努めれば、こゝとは必ず成就する」、理に従えばもともとうまくいくよつになつていて、と考へていたのである。

しかし、現実にはなかなかうまくことは運ばない。それは人間が欲望や感情、常識や過去の体験等々、さまざまなものにとらわれて理を見失っているからに他ならない。

松下は自動車王・ヘンリー・フォードの「優秀な技術者ほどできないという理論を知っている」という言葉をあげ、インテリの弱さ“を指摘していたが、人間というものは長ずるに従つて、知識や体験などさまざまながらみにまとわりつかれ、往々にして理を見失う。そこから生成発展は阻害され、停滞が始まるのである。だから松下は何にもとらわれない素直な心のみずからも大切にし、他人にもその大切さを訴へていたのである。

素直で、一生懸命である子供が、分らないことがあると「なぜ」「なぜ」とすぐに問い、そして教えられ、また自分でも考へて、日に新たに成長していくよつに、「何にもとらわれぬ素直な心で理に従い、懸命に努力を

に、開業資金は、それまで貯めていた百円と知り合いから借りた百円のわずか二百円。松下自身、「未知の世界、未経験の道へ踏み出すことになるだけに、一面迷いもあつたし、心もとないものも感じていた」と言つよつに、独立に不安がないわけではなかつた。しかし、何といつても二十二歳の若さがあつた。「万一失敗することがあつても、そのときは再び大阪電灯で雇つてもらえばいい。そしてもう独立などは考へずに、一生コツコツ働いていくことにしよう。こつこつよつに考へると、独立への勇氣も一層強くなつた」と、心を定めていた。

独立を果たし、さあ、ソケットの製造だ、と思いははやるものの、どこで材料を買つてよいのやら、どれほどの値段で売つてよいのやら、すべて第一歩から勉強しなければならなかつた。やつとソケットを作り上げたものの、思つようには売れなかつた。大阪中を十日間駆けずりまわつて売れたのはよつやく百個ほど、十円足らずの売り上げを得ただけで、資金も乏しくなり、明日の生計さえどうなるかわからないほどの困窮に陥つた。

むめのが質屋通いをしたのはこの頃である。今も松下家にはその時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

すれば、必ず成長発展する」、それは個人も企業も同じことであらう。

経営人生を二度生きる

松下幸之助は二度の経営人生を生きたといつてもよいのかもしれない。一度は大正六年、二十二歳から昭和二十年の第二次大戦終戦時、五十歳まで、つまり、それまで勤めていた大阪電灯株式会社を辞めて独立、ささやかな企業を起し、それを大企業の域にまで育て上げた時期、もう一つは五十歳から生を終えた九十四歳まで。それは、大戦で大きな痛手を受け、マイナスから出発して松下電器を世界的な企業グループに育て上げた時期である。

このいわば二度の経営人生ともに、松下は、最初に大きな苦難、困難にぶつかったが、ウルマンのいう青春、「遅しき意志、優れた創造力、炎ゆる情熱、怯懦を却ける勇猛心、安易を振り捨てる冒険心」でそれらを克服し、事業を日々新たな成長発展に導いたのである。

二度の人生の中で各一つずつ、困難を克服し、発展への足がかりをつかんだ事例を紹介し、松下の起業家精神を検証してみよう。

質入れされたことが記されている。このよつに松下の出發は決して順調ではなかつた。

しかし、その年の十二月になつて、川北電気からソケットならぬ、そのソケットの材料を使った扇風機の碍盤千枚の注文が入り、息をついたのだつた。松下は後年こつこつ言っている。「すべてのものはこつこつ形において成り立つていくのではないかと思ふ。なかなか予期した通りになり難いものである。よく『辛抱せよ、辛抱せよ』というが、辛抱している中にたとえそのことが成り立たなくとも、周囲の情勢が変わつてきて、そこに通ずる道ができるとか、またその辛抱している姿に外部からの共鳴、援助があるとかして、最初の計画とは大いに相違しても成功の道に進み得られるものであると思ふ」

松下電器の基礎をつくつた大きな決断

今日の松下電器の基礎を築いたのは、大正十二年三月に発売した自転車用電池ランプである。当時の自転車用のランプといえば、ろうそくやアセチレンガスを使つたもの、それに電池ランプであつた。しかし、ろうそくのランプは風が吹けばすぐに消え、大変不便なものであつたし、アセチレンガスは取り扱いに手数がかり、高価でもあつた。また、



苦しい時代の質屋の通い帳



当時の電池ランプは、わずか二、三時間しかもたなかった。

常日頃、ろつそくランプに不便を感じていた松下は、電池ランプの改良に取り組んだ。それが電器屋の仕事にふさわしいと考えたからである。知人からは、「電池ランプというのは、今までいろんな人がやって失敗している。こんな不経済なものはみな使ってくれない。やめておきなさい」という忠告を受けたが、何としても作ってみたく試作品づくりに取りかかった。毎晩、枕許に時計と鉛筆とノートを置き、当時発売され始めたさまざまな豆球と電池をつなぎ、目が覚めることにその明るさをノートに記録していった。なかなか満足なものができなかったが、六月ほど試作に試作を重ね、ようやく砲弾型の電池ランプを作ることに成功した。

そのランプが完成したとき、「これはいける！」という確信をもった。というのは、実に三十時間から五十時間も点灯したからである。従来のランプと比べれば、まさに画期的な新製品であった。値段の上でも、ろつそくランプよりずっと安くつく計算であった。「これを大いに製造し、販売して、世の多くの人々に喜んでもらおう」。そう松下は考えた。しかし、この世の中、そうはうまくいくも

のではない。人々の頭の中には、電池ランプはすぐ寿命が切れるもの、という観念がしみこんでいた。だから、問屋にもつていっていくら説明しても、「これは売れませんよ」と、けんもほろろに突き返された。松下は困った。しかし、困ってばかりはいられない。製品はどんどん出来上がってくる。冷静に考えれば、問題はその商品の優秀性が知られていないところにあった。そこで、電池ランプを自転車店に置いてまわることにした。もちろん点灯したままである。それによって、実際にどれだけ長持ちするか販売店の人に実物で知ってもらおうというわけである。

けれども、置かせてもらうだけだから、売れるとは限らない。資金の乏しい当時の松下電器にとつては、非常に危険ないわばカケであった。失敗すれば、店を閉めなければならぬことは目に見えていた。しかし、あえて実行したのは、それが現状打開の唯一の方法であると考えたことと、商品の優秀ささえ知ってもらえば必ず受け入れられるという確信があったからである。

その結果は大成功であった。本当に何十時間もつことを知った販売店の人は、客に勧め、それがまた口から口に伝わって、注文が日を追うごとに増えていったのである。もち

ろん問屋が放っておくはずはなかった。

フィリップスという番頭を雇う

昭和二十年八月十五日、日本国民は歴史上初めて味わった敗戦という事実を前にして、ただ呆然とうなだれ、言いしれぬ虚脱感に打ちひしがれていた。しかし松下は、その翌日、幹部を集め、「直ちに民需生産を再開する」との方針を明らかにし、次々と新しい施策を打ち出した。しかし、それは最初から大きくつまづくことになる。GHQ(連合国軍総司令部)より「制限会社の指定」、「財閥家族の指定」、「公職追放」など、七つの制限を次々に受けたからである。

松下自身、社長としての仕事が思うようにできなくなった。個人的にも、戦前に二千万円あった財産が七百万円のマイナスになっていた。昭和十八年に軍部の要請で立ち上げた松下飛行機や松下造船などに銀行から借金してまで自分の金をつぎ込んでいたが、それが敗戦によって返ってこなくなつたからである。

松下電器は最大の危機を迎えたのである。松下はこの頃、側近の部下に、「松下電器ももつ終わりやな」とほつりともらしたというが、人生の中でいちばん辛かつた時期かもし

れない。しかし、決して起業家精神をなくしてしまつたわけではなかった。そうした中にも、PHP研究所を創設し、人間と社会の研究に没頭しつつ、再建の機会をうかがっていた。

昭和二十五年六月、朝鮮戦争が勃発。日本経済は国連軍からの特需によって息を吹き返した。松下電器も七つの制限がとかれ、松下も経営再建に全力で取り組むことができるようになった。

自らが置かれた状況が変わると、昭和二十六年一月十日の経営方針発表会で、「松下電器は今日再び開業する」と述べ、アメリカ視察に出発することを発表した。一月月の予定が三カ月に延びたが、その視察は経営の上にも、社会を考える上にも実り多いものになった。かねてより、日本の電子工業はまだ貧弱である、欧米の先進技術を取り入れることが戦後日本の復興には不可欠、と考えていた松下は、同年十月から十二月にかけて再び渡米、今度はヨーロッパもまわり、技術提携先を物色した。

結局、オランダのフィリップス社と交渉を始めることにしたが、先方は提携の条件として、ロイヤリティー(技術指導料)七パーセントを要求してきた。それはあまりにも高かつた。交渉の過程で、四・五パーセントまで

譲歩させることができたが、それでもまだ高かつた。そこで松下は、「経営のやり方によつて、技術が生きるかどうかが決まってくる。だから、経営にも大変な価値がある」という信念から、「経営指導料」を要求。当初フィリップス社は前例がないということで当惑したが、結局その主張も一理あると受け入れた。その結果、昭和二十七年十月、フィリップス社の技術指導料四・五パーセントに対し、松下電器の経営指導料三パーセントで契約が成立、十二月に資本金六億六千万円の「松下電子工業」が発足した。出資比率は松下電器七、フィリップス三であった。

このとき、イニシャルペイメント(権利料)として、五十五万ドル、当時の日本円にして二億円を払うように要求されている。また、フィリップス側はそれを出資金に当てるということ、一円たりとも出さない。六億六千万の資本金のすべてを松下側が手当てしなければならなかった。

松下電器の資本金が五億円であった時代である。それは大変な額であった。松下電子工業が立ち行かなくなれば、松下電器本体が危うくなるのは明白であった。これほどまでに巨額の金を払ってまで、提携しなければならぬのか、この提携は正しいことなのか、松

下は迷いに迷い、悩みに悩んだ。社内にも、提携を危ぶむ声も多かった。しかし、松下の脳裏に、三千人のスタッフがいるフィリップスの研究所のことが浮かんだ。あの研究所をつくらうと思えば、何十億という金がかかるだろう。また研究員を育てるのに長い時間もかかるだろう。二億円出すことによってそれらの施設もスタッフも自由に使えるとすれば、高い買い物ではない。いわばフィリップスという会社を番頭に雇ったことになる。そう考えると、気分がすつと楽になり、調印に踏み切ることができたという。

起業家精神を発揮させた原動力

戦前と戦後の松下電器発展の礎となった二つの出来事を紹介したが、そのとき松下幸之助が見せた起業家精神はいったいどこから生まれてきたのであろうか。

まず言えることは、強い使命感である。ランプの開発では、不便をしている人たちに何とか便利なものを提供したいという強い気持ちがあったし、技術提携では、日本の復興のために欧米の進んだ技術を導入しなければならぬ、という強い願いをもっていたのである。

後に、松下グループを支えることになる松下電子工業も最初から順調に滑り出したわけではなかった。創業当初はなかなか利益が出なかった。三年ほどたったとき、ある記者会見で、記者に、「もうひとつ成果が上がっていないと聞きますが、あなたがやられた技術提携は失敗ですか」ときかれ、松下はこうきっぱりと答えている。

「私は絶対失敗とは思わない。必ず成功すると信じている。なぜかという、私がオランダのフィリップスと技術提携したのは、松下電器が発展するためでも、松下幸之助という名前を世間に広めるためでもない。日本のエレクトロニクス工業を世界の水準にまでもっていきたいがためである。決して私心で技術提携したのではない。だから必ずこれは成功すると思う」

松下は、どちらかという気の弱い人だった。たとえば、何かを依頼されて断らなければならぬようなとき、なかなか自分で断れないというような気弱さがあった。しかし、大義名分があり、使命感を感じたとき大変強い人になったという。本人も、「生まれつきもっている勇氣というのはたかが知れている。真の勇氣は、これは正しいことだからなんとんでもやらなければならないと思うとき

出るものである」と言っているが、本当の勇氣とは私心にとらわれず、人々のため、社会のために行うところに出てくるのである。

次に大きな決断ができたのは、成功への自信と、「ここまでくればやる以外ない。うまくいかなければ、また一からやり直せばいい。これも運命である」という積極的な諦めの念ではなかったか。戦前戦後の二つの決断、もし躊躇して行なっていなかったら、今日の松下電器はないはずである。

もう一つあげれば、窮したということだろう。窮すれば通ずる、というが、窮すれば人間の無限の能力が引き出されるのである。特に松下の場合は、窮して出てくる発想が、ランプの点灯実物宣伝にしても、フィリップス社との提携における経営指導料にしても、常識的なものではなかった。それは、松下が当時の常識にもとらわれていなかったということであろう。松下は、「志さえ失わなければ、困難は発展の絶好のチャンスである。松下電器は、不況や困難の度に発展してきた」と言っている。

皆さんは「社員稼業」の経営者

これまで述べたように、創業以来松下幸之助は日々新たに挑戦を続けてきた。社員も打

てば響くように働いた。創業当初は、決して学歴の高い優秀な人材は得ることができなかったが、それぞれが持ち味を存分に発揮し、創意工夫を働かせた。残業手当などない時代であったけれど、松下が、「体を悪くするから、早く帰れ」と言わなければならぬほど、仕事に熱中した。もちろん、業績もほとんど上がり、従業員も増えていった。

創業の翌大正八年には三十人、同十二年には五十人、昭和三年には三百人、同六年には八百八十六人、同八年には千五百九十七人にもなっていた。しかし、松下は、業績が上がると、社員が増えること自体はうれしいことではなかったが、何かものたりない面を感じていた。それは、社員にマンネリや依存性など、いわゆるたるみが出てきているのではないかと、ということであった。

創業当初、松下が社員にどのような話をしていたのか、記録に残っていない。しかし、昭和八年五月、創業の地、大阪の大開町から京阪沿線の門真に本社を移したのを機に、松下は朝会、夕会を始め、その後一年間は毎日のように社員に話をしていくが、そのときの記録が残されている。それを読むと次のようなことを話している。

「近ごろ店の拡張された関係もあってか、

全体の人がただ仕事をすることにとらわれて、もつと能率的にする方法はないかということには考えを及ぼさず、ただ事務的に流れてきた傾向がある。これではならない。これでは進歩は望めない。われわれはわれわれの仕事を、いずれも一つの経営と考えなければならぬ。どのような小さな仕事もそれが一つの経営なりと考えるときには、そこにいろいろ改良工夫を巡らすべき点が発見され、したがってその仕事の上に新しい発見が生まれるものである」(昭和八年十二月十四日)

「諸君は、各自受け持った仕事を忠実にやるというだけでは十分ではない。必ずその仕事の上に経営意識を働かせなければダメである。いかなる仕事も一つの経営と観念するところに、適切な工夫もできれば新発見も生まれるものであり、それが本所業務上、効果大なるのみならず、もって諸君各自の向上に大いに役立つことを考えられたい」(昭和九年一月一日)

自分の仕事は一つの経営だと考えて、創意工夫を重ねてほしい、というのである。

昭和十年には六十四条から成る社内規を作ったが、その第十五条に、「松下電器力将来如何二大ヲナストモ常ニ一商人タルノ觀念ヲ忘レズ従業員又其店員タル事ヲ自覚シテ質実

謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スル事」というのを入れている。

「この商人というのは、松下の言によれば、「商売の意義をわかつている人」「相手の気持ちがかかる人」「相手より頭が下がる人」であるが、「商人」としたところに松下の悩みを見て取れるように思う。つまり、松下は社員に、「独りで商売をしている人のように、お客様を大事にすることはもちろん、責任感もち、自主的にすべてに創意工夫を働かせ、仕事をしたい」と願っていたが、そのような願いとは裏腹に、逆の面が出てきたからこそ、この一条を入れたのではなかったか。事実、翌十一年の春に代理店に宛てて出された文書に、「規模の増大は、経営において『放漫』を招きやすく、人において『驕傲』の気風を醸成しやすい、だから、それを戒めるためにこの一条を入れたと書いている。」

戦後の昭和三十八年一月十日の経営方針発表会では、「皆さんは『社員稼業』という独立経営体の主人公だと考えられないか。そう考えれば、想像もできないような偉大な力が生まれ、働く喜び、自分の稼業が繁栄していく喜びに、時のたつのも知らないということになるだろうと思う」と訴えた。この「社員稼業」を、英語で「Individual Entrepreneurship」

松下幸之助語録「起業家精神」

と訳しているが、起業家精神が希薄になってきたことへの警鐘でもあった。

起業家精神を呼び起こす

それでは、組織が拡大するにつれて弱くなりがちな起業家精神を呼び起こすために、松下はどのようなことを訴え、実行してきたのであろうか。箇条書きにすれば、次のようなことだろうか。

- 1、何のために仕事をしているのかという企業の使命を、飽くことなく、くり返しくり返し訴えた。そのことによって社員は、使命に燃えて、自らのもてる力を発揮した。
- 2、将来のビジョンを時々打ち出した。そのことによって、社員は方針に添って自分の力を出すことができた。
- 3、できるだけ組織を分割して、責任者に権限と責任の委譲を行なった。松下は、全体の方針をきっちり出して、後はそれぞれの責任者に任せていたのである。そうすることで、社内起業家をつくっていった。事業部制を昭和八年からとっているが、それは日本で初めてのことであった。また、たとえば、昭和三十年に生産を開始した電気炊飯器は当初不良が続

出したが、そのような独立させて、立ち直らせている。厳しく、「背水の陣」を敷かせ、力を発揮させたのである。

- 4、任せるだけでなく、後の追及を怠らなかつた。
- 5、社員の自主性を引き出すために、提案や意見を喜んで聞いた。そして、六十パーセントの可能性があれば実行させた。部下の責任者にも、そのことの大切さをはしば訴えていた。部下が何か意見や提案をもってきたとき、「出鼻をくじいてはならない」ということは、晩年しばしば幹部に訴えていたことである。

経営は創造、生きた総合芸術である

松下は、「経営は生きた総合芸術である」という言葉を残している。つまり、「事業の構想を考え、計画を練り、それに基づき資金を集め、設備を整える。人を得、製品を開発し、それを生産し、人々の用に立てる。こうした活動は創造の連続であり、いたるところに経営者の精神が生き生きと躍動している」。

その意味で、事業経営も芸術家の無から有を生み出す創造活動と同じである。しかも、事業経営には、各部門ごとに経営があり、その一つ一つがたえず変化する社会情勢、経済情勢に即応し、一歩先んじて手を打つ必要がある。その点で経営は、描き終われば完成という絵画等の独立した芸術とは趣を異にしている。つまり、「経営は完成のない芸術」「生きた総合芸術」だといっているのである。こうした「経営は創造であり、芸術である」という実感は松下は長い経営体験からつかんできたのだが、これも起業家精神そのものではなからうか。

人間はもともと創造力、情熱、冒険心などウルマンのいう「青春の心」をもって生まれてきているのである。われわれも何にもとらわれない「素直な心」によって、それを取り戻さなければならぬし、上司であれば、部下の「青春の心」を呼び起こす工夫をしなければならぬ。それが企業のイノベーションに向かうとき、「起業家精神」となる。どの部下も何かを創造したいという強い欲望をもっているのである。松下はこう言っている。「人間は本来働きたいもの。働くことをじやましないことが、いちばんうまい人の使い方である」と。

二階に昇りたい、何としても昇りたい、という熱意のある人だけが梯子はしこを考える。

経営規模の大小、人数の多少が問題なのではない。そこにたえざる創造があるかどうか、それが問題だ。

今が最善だと思っても、それは今日の最善であり、明日の最善ではない。物事は日々進歩している。

引くに引けないという覚悟が、今日の難しい時代に対処する第一歩。そこに道がひらける。

かつてない困難からは革新が生まれ、かつてない革新からはかつてない飛躍が生まれる。

五つや六つの手を打ったくらいで万策尽きたなど言っただけなら、はならない。

五パーセントのコストダウンをはかるより、三十パーセント下げの方が容易な場合がある。五パーセントのときは、今までの延長線上で考えがちだが、三十パーセントともなれば、もはや発想を根本的に転換せざるを得ず、そこからまったく新しい発想が生まれてくることがあるからである。

先見性を持って発想も創造も皆より先にやる。そういうものを持たずして経営者にはなれない。

無から有を生み出していく、そういうところに新たな発展がある。既成のものにとらわれず、たえず創造していくところに日本の未来がある。

私のような何も知らない、しかも半病人に等しい人間が、それなりに仕事ができたとすることは、われわれの仕事は貧乏を克服して、人々を富ましめ、国を富ましめるものであり、それがわれわれの使命であるという思いがあったからだと思っただけ。

みんなの知恵で経営するのだ。そのことにわれわれが成功するかどうかによって会社の将来が決まるのだ。だからみんな一人ひとりが、みずから発意する経営者でなければならぬ。

失敗を失敗と考える必要はない。それは成功への一過程であるとすれば、勇気がわき、心もくじけない。成功とは成功するまで続けることである。

志を立てることは大事だが、それ以上に大事なのは、その志をたえず決意を持ちつづけることである。