

# 【松下理念研究部 新発見伝(一)】 松下幸之助の愛読誌 『実業之日本』をめぐる

松下理念研究部長 佐藤 悌二郎

今回訪れたのは、東京は銀座一丁目にある実業之日本社。訪れた理由は他でもない。松下幸之助が、大正末から昭和にかけて『実業之日本』誌を定期購読していたということと小耳に挟んだからである。

『実業之日本』の記事から、経営を進めるうえで何らかのヒントを松下は得ていたのではないが、特に松下は、大正末(十二年前後と思われる)にフォードの伝記を読み、大いに触発されたといっている。ひょっとしたら、『実業之日本』に、何か残っているかもしれない。これは確認の要あり、そう思って、バックナンバー拜読のお願いをしたところ、快諾を得た。

通されたのは、少し前まで『実業之日本社百年史』の編纂室だったという部屋。まだ出版各社の社史が、所狭しと置かれている。と、机上をみれば、保管先の新宿の倉庫から私のためにわざわざ運んでいただいた『実業之日本』の合本の山。松下が、松下電器器具製作所を創業した大正七年から昭和三年までの分を閲読したいと前もってお願いしていたのである。

当時、『実業之日本』は、月二回(一日、十五日)の発行、年に二十四冊、それが上下二冊(昭和二年だけ四冊)の合本になっている。十一、二分二十四冊、かなりの量である。それを一日間でみるのはまさに至難の業だ。だが何日も厄介にはなれない。とにかく必死の形相で格闘すること二日間、いくつもの新たな発見があった。

## 少年時代から『実業之日本』を愛読

まず、始めにいただいた『実業之日本社百年史』(一九九七年)そこには、松下前所長が、実業之日本社の創立七〇周年記念祝賀会(昭和四十二年六月、パレスホテル)に招かれ、祝辞で、「私は少年時代からの愛読者で、『実業之日本』の卒業生です」と語ったことが紹介されていた。「少年時代から」といつのはいささかオーバーにしても、創業当時から読んでおられたことはやはり間違いないようである。

ついでに、松下が読んだというフォード伝も、もしかすると『実業之日本』

本社から出版されたものではないか、と思い、百年史と同時に編纂された『実業之日本社百年史図録』を調べた。が、残念ながら、フォード伝は『実業之日本』から出版されてはいなかった。

だが、『実業之日本』に連載されていた可能性もある。期待を抱きつつ、合本に取りかかった。しかし、いくらページを繰れば、『自動車王』フォード氏は如何にして不景気の難関を切り抜けたか(大正十年十二月十五日号)、『自動車王』(ヘンリー・フォード成功物語)(大正十三年六月十五日号)、『ヘンリー・フォードの教訓』(昭和二年八月一日号)といった単発の短い記事はあるものの、それらしき連載はみあたらなかった。

松下が読んだフォードの伝記は、どこから、誰の訳で出されたものなのか、こつなったら意地でも突き止めなければならない。ということで、後日、京都府立総合資料館に足を運んだ。手に取ったのは、帝国図書館和漢図書名目録。だが大正年代以前の目録にフォードの伝記はない。昭和編によろしく、フォードの産業哲学(フォード著 坂正逸訳、昭和四年)、フォードの事業哲学(マネジメント社調査部編、昭和四年)、『フォード』(清澤潤著、昭和六年)があった。また、その資料館には目録になかった昭和二年四月初版の白木屋専務取締役山田忍三氏の手による『世界偉人 フォード傳』も所蔵されていた。

だが、それらはいずれも、昭和に入ってから出版されたものであり、松下が読んだという大正末期のものではない。松下が読んだフォードの伝記はどのようなものだったのか。この点に関しては依然確固たる結論を得られないままである。

## 米国についての情報が大量に

『実業之日本』のバックナンバーを閲読して新たに発見したことの一つは、米国についての情報が大量に紹介されていることである。それは想像以上であった。「三見出しを挙げれば、現今米国で大流行の小売販売法 自己奉仕店(セルフ・サービス・ショップ)の経営法(大正十一年九月十五日号)、『商売から見た最近の亜米利加』(大正十四年十一月一日号)、『仕入の安価、安全、簡単に成功させる米国の共同仕入組合の組織』(昭和二年七月一日号)等々である。耳馴れないものでは、最近欧米で流行の新式小売法 パスターチ・ストア(大正十一年十二月十五日号)といったものもある。そこには、時代は、デパートメント・ストアからチェーン・ストアへ、そして欧米ではチェーン・ストアからもうパスターチ・ストア(通り抜け店)へ移っている」と説かれている。また、米国における五大新現象(昭和三年八月

十五日号)と題して、月賦販売の流行や連鎖店(チェーン・ストア)の発達なども紹介されている。

もちろん、そうした欧米の紹介だけではない。わが国の販売制度の実状や、問屋抜き販売のやり方などのさまざまな新しい試みも取りあげられている。その中で、特に、今回、新たな発見だったのは、「市場」という言葉についてである。

拙著、松下幸之助・成功への軌跡(第七章 再建期 訪米・米国が経営哲学に与えた影響)の中で、昭和五年三月に松下電器に入社したある幹部が、入社して間もないある日、初めて接した松下所主(当時)から、当時の日本ではまだ一般化されていないまったく新しい言葉であった、「市場」という言葉を聞いて驚いた話を取りあげている。すなわち、その幹部によれば、神戸高商で「市場論」の講義を受けていたが、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であり、それだけに、これからはメーカーが市場を左右する」と言った松下所主の言葉に、非常な衝撃を受けるとともに、その話の内容が、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、ということであった。

## 大正十年にでてくる「市場」という言葉

ところが、ここで幹部が語っていた「市場」という言葉が、『実業之日本』の大正十年六月一日号にでていたのである。それは、需要の創造「マンド・クリエーション」という早稲田大学講師出井盛之氏の小論で、その中で科学的に市場分析(マーケット・アナリシス)をする必要性が説かれていたのだ。さきの幹部の言よりかなり早い時期に、「市場」という言葉を雑誌等で眼にすることができたわけである。それを松下が目にした可能性もあるのではないか。

ほかに、「一人一業主義」の提唱や、「適材・才」という字がしばしばあてられている(適所の勤め、「手形濫用」の戒めなど)、前所長がよく説いておられた言葉なり考え方が、当時すでに幾度となく誌面に登場しているのも新たに知ったことであった。

こつした記事に、松下がどの程度影響され参考にしたのかということについては、今となっては確かめる術はない。また、どこがどうと明確に指摘するのも難しいが、若い頃から愛読していた以上、経営・商売を進める過程で、やはり何らかの影響を受けるなり、参考にするなりしたと考えるのが自然である。それがどのようなものであったのかということについては、さらに細かな分析、考察を進めていかなければならない。