



エピソードに見る

松下幸之助のモノづくり

PHP総合研究所研究顧問

山口 徹

発明家から開発・製造のディレクターに

「独立して仕事を始めた当時のぼくは、枕元へ鉛筆と図面と用紙を置いて寝てね、寝つかれんままに、あるいは夜中に目覚めたときに、こんなソケット造ったろうとかね、こういうランプを造ったらええやろうなというふうなことで、思いついたことを書きとめていたわけやな。昼、仕事しているときには考案できへんからね。晩に寝てから考えた。そして、これは面白いなというものは見本つくってみて、それがよいと思えば弁理士に頼んで実用新案を出願してもらった。

だからその時のぼくの勤務体制というものは、つまり二六時中やな。飯食つとつてももの考えとるし、寝とつても夢にみとる、というふうな状態だったわけやな」

松下電器が創業五十周年を迎えた昭和四十三年の「松下電器社内時報・新年号」のインタビュー取材で、松下幸之助は創業当時を振り返ってこう語っている。

大正七年に二十三歳で松下電器を興してからしばらくの間、松下は自分自身が熱心に製品の開発・製造に取り組んでいた。当時の松下の実際の仕事ぶりを示す資料の一つとして、松下電器知財センターが後

年まとめた冊子『松下幸之助相談役の発明考案』があるが、これには、大正六年から昭和二十六年にかけて松下幸之助名で出願された特

許八件、実用新案九十二件の内容が収録されている。実用新案の一番古いものが大正六年一月登録の「松下式ソケット」、特許の最初が昭和二年五月の「電池筐」で、以降、配線器具、乾電池、自転車用ヘッドライト、電灯ケース、電熱器、電気鑊（注・今日の電気アイロン）等、主に松下電器がその初期において製造販売した商品に関する合計百件の登録案件が並んでいる。

「それから後にね、だんだん中尾君（注・故中尾哲二郎元松下電器技術最高顧問、大正十二年入社）とか技術専門の人が来たからね、ぼくは経営というものに専念せなかんから、みずから考案するということは少なくなってきたわけやな」（前出同資料）

松下電器が拡大発展する歩みの中で、松下は率先して開発・製造を進めるといふみずからの役割を、自分は経営全般の指揮をとり、社員の人たちをして開発・製造に自主的かつ意欲的に取り組ましむるものへと徐々に変換していった。みずからが身をもって積み重ねた体験とそこから得たノウハウを基盤にして、社員の一人ひとりをよき発明・

製造家にするための指揮官、ディレクターに変身していったわけだが、そうした松下の役割は、社長時代はもとより、会長、相談役になって第一線を退いてからも、松下電器創業者としての立場で、生涯変わることなく果たし続けられたといつてよいであろう。

そこで本稿では、松下が実際にディレクターとしての役割を果たしたモノづくりの幾多の過程で、ともに真剣な取り組みを重ねてきた社員との間に生まれ伝わってきたエピソードのいくつかを見ることが通じて、その特徴、ポイントの一端を探ってみよう。

ポイント 初めに願いあり。ものづくり本来の目的を大事にしよう

「いへら薄いラジオでせ」

ラジオがどんどん小型になり、その競争が激しく展開されていた昭和五十年代初頭の話である。ラジオ事業部の事業部長と技術者が開発中の超薄型ラジオを持って幸之助を訪ねた。ラジオの大きさは名刺の二倍くらいであったが、厚みが一センチもなかった。幸之助は、それを手に取り、「これはいいな。これだったら百万台以上売れるな」と言いながら、スイッチを入れた。音楽が鳴り出したが、音あまりよくなかった。「きみ、音がよくないな」「はい、なにぶんスピーカーが薄いものですから、これは仕方がないんです」

幸之助の顔色が変わった。「あんな、ラジオというものはな、音を聴くもんや。スピーカーを薄くしたのは松下電器やが、そのために、音が割れたり、悪くなるというのはお客さんに関係ないことや。基本の性能を落としたらなんにもならん。われわれが大事なものは、どこでも、ラジオを楽しみたい人に満足を与えることなんや」

このエピソードで松下が指摘していることの背景には、どのようなものづくりに対する考え方があろうか。

松下が第一回の創業記念式典を開催して、松下電器の真の使命を「……凡そ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容を改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリ、私ノ念願モ亦茲ニ存スルデアリマス。……」と明らかにしたのは、大正七年の開業から十四年を経た昭和七年五月のことである。

それ以降松下は、この「生活内容の改善拡充、人々の幸せ増進に寄与貢献する」ことを変わらぬものづくりの基本精神として堅持し、折り

あることに社員にも説いていたが、このいわゆる「命知元年」以前においても、松下がつくる製品のの一つ一つには、自分なりの願いが一貫して込められていたと言えるだろう。

というのは、まず独立の主要な動機が、電灯会社で働いていた際に工夫改良して実用新案を取った「松下式ソケット」を自分で製造販売したいと考えたことであった。従来品よりも使い勝手の良いソケットをより安く自らの手でつくってみようと思いついたのである。

また、経営基盤を確立するヒット商品となった自転車用の砲弾型及び角型ナショナルランプも、松下自身が抱いた一つの願いが出发点で

あった。その頃松下は、毎日忙しく自転車で走りまわっていたが、それまで使われていたローソク・ランプは、風があるとすぐ火が消えてしまい、その都度マツチでつけ直さなければならぬ。その不便さに閉口し、何とか火の消えない灯火をつくりたいと考えたのである。さらに昭和二年、電熱部を新設して初めて電気アイロンをつくることを考えたのも、この便利な商品をもつと安い値段にして、より多くの人々が使えるようにしたいと願ったからである。

その開発は、松下の命を受けた若中尾哲二郎によって、わずか三カ月という短期間になし遂げられたが、開発にあたって中尾が松下から示された目標は次のようなものであったという。

価格は、当時、国産品で五円から七円、アメリカからの輸入品で十円近くしていたが、松下が出すものは少なくとも国産品の三割以上引き下げる。できれば二円五十銭にしたい。そうすれば師範学校を出て小学校の先生になったばかりの月給二十七円くらいの人も容易に買ってもらえるだろう。

品質は一流品に絶対劣らないものにする。それだけでなく、そこに新規性を生み出すこと。そのかわり数量は問題とせず、コストダウンのために月産一万台が

ポイント 命がけの真剣さをもって取り組めば、いいものができるし不良も出ない

「血の出る首をくた」

攪拌式や噴流式が開発され、電気洗濯機がようやく家庭に普及しようとしていた昭和二十年代の後半、松下電器はこの分野で他社に遅れをとっていた。台所革命、家庭電化のいわば尖兵を務める洗濯機で立ち遅れるということは、会社の将来を左右する大きな問題であった。そこで、幸之助は製造、販売の責任者を集めて会議を開いた。

営業の責任者たちからは、製造側に対して、もはや営業側の努力のみではいかんともしがたいところまできている、もっとよい製品をつくるようにとの強い要望が出た。

じつと聞いていた幸之助は、おもむろに口をひらいた。

「営業の方は製品を批判するばかりではなく、自分たちの責任も自覚しなければいかん。けれど、他のメーカーの製品とそれだけの差があるのでは、第一線で売れといても売れんぞ」

そして、製造責任者に対して非常に厳しい叱責をした。

「他メーカーに劣るような洗濯機をつくったのでは、遅れをとるのは当然や。将来のことを考えても大問題やと思う。なぜ、そんなものができたのか。君自身が本当に命をかけて洗濯機というものをつくっていないのと違うか？」

「いや、まことに申し訳ありません。しかし、あと三カ月だけ待ってください。三カ月のうちに必ず営業や社長の期待に添うような洗濯機をつくってみせます」

製造の責任者がその意気込みのほどを見せたので、これで会議が終わるとその場にいた全員が思った。しかし、幸之助は、厳しい調子でさらに続けた。

「わかった。三カ月待つと。三カ月待つけど、三カ月たって優れた製品ができなかった場合は、君、どうするか。そのときは君の首をもちろすがいいか。その血の出る首だよ、君！ 首をくれるな！」

そう言っ手て手をぬくと差し出したのである。

松下夫人むめのさんの思い出話の一つにこんな話がある。

創業間もない頃のある日、例によって一日中仕事に没頭して汗まみれになった松下が、手ぬぐいを持って、「これから銭湯に行くから、お金を……」と言う。ところがたまたまその時、夫人の手許には、当時二銭であった風呂代がなかった。主人にそんなことで心配させてはと考えた夫人がとっさに、「さっき、この品物がどうも調子が悪い、一回あなたに見てほしいと言われているんですが……」と言うと松下は、早速手ぬぐいを放り出してその品物のあちこちを触り出した。そのうちに全く風呂に行くことを忘れてしまったようで、ずいぶん長がかかって作業が終わった時には、夜も大分更けていた。その間にお湯を沸かしておいた夫人は、「きょうは遅くなりましたし、お風呂に行くのをやめて、行水でもしたらどうですか。ちょうどお湯も沸いていきますし、捨てるのももったいないし……」それで結局松下は、行水を

必要であれば一万台、一万五千台必要ならば一万五千台つくってよい。

このアイロンは、結果として、全国での総生産量が月産一万台という中で、松下一社で一万台つくることにして、三円二十銭で売り出され、昭和五年に商工省の国産優良品の指定を受けている。

では、このような願いをもとに企画した製品をつくるにあたって、松下は具体的にどのようなことを心がけていたのだろうか。これについて松下の考えを端的に示しているのが、戦時中の昭和十七年に社内に配付、通達された「社主達示第五十六号・製品劣化に関する注意」の中の次の表現である。

一、製品には親切味、情味、奥床しき、ゆとりの多分に含まれたるものを製出し、需要者に喜ばれることを根本的の信念とすること。
二、経営の本諦を誤り利潤にとらわれ、資材の用法、製品の仕様、工作の方法等に無理を生ずるが如きことにて、製品を劣化せしむること往々あり、特にこの点留意のこと。

このように見てくると、松下が超薄型ラジオのスピーカーの音質にこだわったのは、そのものづくりの基本精神からして、ごく当たり前のことであったと察せられる。

してすませたという。

夫人の著書『難儀もまた楽し』に紹介されているエピソードだが、夫人によれば、本当にお金がなくて困ったことが二回あり、そのうちの一回がこの時であったという。ともかくこの話からも、ひとたび仕事にかかれば文字通り一心不乱、冒頭に紹介したインタビュー取材の中で松下自身が語っている「寝とつても夢にみとる、二六時中の勤務体制」をとっていた当時の松下の仕事ぶりが、彷彿として浮かんでくる。

そんなみずから身をもつての真摯な体験に裏打ちされていたからでもある。松下が社員に対して求めていたものづくりへの取り組みには、きわめて厳しいものがあった。「じつじつでも二階に上がりたい、そう願う人一倍の熱心さははしこ

を思いつかせる」

「真剣勝負に勝ったり負けたりはない。負けた時は首が飛び時だ。そんな真剣勝負の思いをもって仕事に取り組んでいるかどうか」

そうした問いかけが、しばしば幹部社員に対して発せられている。

ポイント 抱いて寝るほどに可愛がれば、商品のもの言ひ声が聞こえてくる

「電池が語りかけてくる」

第二次大戦後の混乱期には、原材料も乏しく、乾電池にも不良品が出るのがしばしばあった。そんなある日、乾電池工場を訪れた幸之助は、責任者から不良が出る状況について説明を受けた後、不良の乾電池を「ミスターとコードのついた豆電球を十個ほど自宅に持ち帰った」。

翌早朝七時。幸之助はすぐに来るようにと電話で責任者を自宅に呼んだ。責任者が訪れると幸之助は、まだ布団の中にいた。その枕元にはあかあかと豆電球をつけた乾電池がずらりと並べられていた。

「これを見てみい。これはきのう君のところから持ち帰った不良の乾電池やぞ。君は、アンペアが低いからあかんと言ったが、みな直るぞ」

「社長、どんなにして直されたんですか」

「君な、物というものは、じつと「こ」前に置いて一時間ほどにらめっこしておいたら、どんなにしてくれ、こんなにしてくれと言ひやるものや。昨日、わしが帰って、飯を食うて風呂に入ってから、前に電池を並べてじつとにらめっこしておいたら、炊いてくれ、炊いてくれ、温めてくれ、温めてくれ」と言ひつた。それで「コンロで湯わかしてな、温めたんや」

見るに、確かに、横にコンロと手鍋が置かれている。

「君の屁理屈ばかり言ってるけど、言っただけやなしに実際にやらないかんのやぞ。自分の一所懸命につくったものを抱いて寝るくらい的情熱をもって見とつたら、それは、必ず何かを訴えよる。わしみたいに電池の理屈をよく知らんもんで、解決方法が見出せる。君は何年乾電池をつくってるんや」

「十四、五年でじゅうが」

「それだけつくってあって、またわからんのか。だいたい、電池をつくってあったら、不良が出るもんやと頭から決めてかかっているのやないか。ほんまはな、不良が出る方がおかしいのや。だから不良が出たらどうするか、どこに誤りがあったのか、よう考えなあかんのや」

責任者は工場に帰ると、すぐ乾電池の製造工程の見直しに取り組んだ。このことがきっかけとなって、ぐっと不良を少なくすることができたのである。

筆者はこの十数年の間に、東南アジアを中心とする海外諸国で、現地の経営者を対象に松下の経営理念や経営実践を紹介する「PHP経営セミナー」を数多く実施してきた。松下が事業経営の過程で考え、実践してきたことを、講義やビデオ教材を通じて紹介するものだが、その教材の一つとして活用しているこの「電池が語りかけてくる」という話は、「バッテリー・ケッキング」の話としてどこの国でも非常に人気がある。ビデオを見た直後に、「わが意を得た」という顔で、「こゝやかに握手を求めてくる人が少なくない。見るとその大半が、長年現場での体験をみっちり重ねてきたように見えるベテランの経営者である」。

反対に若い経営者からは、「松下さんは、本当に乾電池の声が聞こえたのか」「松下さんは、初めから温めればいいことがわかっていたのではないか」といった率直な意見や疑問が出る。それに対してわれわれが答えるより早く、現地人ベテラン経営者からみずからの体験に基づく解説が次々と出て、議論が大いに盛り上がるのが常であった。実際のところはどうか。製造現場の体験をもたない筆者に確たることは言えないが、特許や実用新案を何件も取るほどに電池研究に打ち込んだきた松下には、本当に電池の語りかける声を聞いたことが何回かあったのではなからうか。

ポイント 発想を変えれば新しい道も開け、抜本的な改革が可能になる

「設計からやり直して」

昭和三十六年、幸之助が松下通信工業を訪れると、ちょうど幹部が会議を開いているところだった。

「おまゝは何の会議や」

「はい、実はトヨタさんから大幅な値引き交渉がありまして……」

通信工業ではトヨタ自動車にカーラジオを納めていたが、その値段を、直ちに五パーセント、向こう半年で一五パーセント、合計二〇パーセント下げてほしい、という要望がきていたのである。貿易の自由化に直面し、海外の自動車と太刀打ちするためにはどうしても安くしてよい自動車をつくらなくてはならない。そのためにトヨタ自動車は合理化のためのあらゆる見直しを、必死で行なっていた。

「それは大変なことやが、今いくら儲かっているんや」

「最近の仕事ですので、もうやく三パーセントほどの利益を組めるようになってきました」

「君、松下電器は二〇パーセントの純利益がなかったらやっつけていけん会社や。それを三パーセントの利益でやっているとは、そのこと自体がけしからんやないか。で、とないするんや」

「それで会議をしているのや」

そこで幸之助は考えた。トヨタさんの要求は、貿易自由化を考えればもっともなことや。むしろわれわれは、トヨタさんの要求がくる前に、今の状況を考えて、みずから二割、三割の値下げを考えなければならなかった。ここでこつとして会議を開いていること自体が手遅れやな。そしてこつ言ったのである。

「これはうちがその製造をやめるか、要望に応ずるか、二つに一つや。常識的に考えたら、この話は断わるのが筋かもしれない。しかし、できないと断わるのはいかにも知恵のない話や。もし、松下電器がトヨタさんの立場に立つたら、やはり同じ要求をするやろ。君らも、驚いているが、トヨタさんはもっと心配されとる。どうしたら日本の自動車産業を維持できるか苦しんでるのや。それを考える、まず、できない」という考えを捨てることや。そして、一から新しい方法を生み出してみてはどうか。性能が落ちないことと、トヨタさんの要求されている要点は変えてはならんが、この際、思い切ってラジオの設計そのものをやり直してみてはどうか。部分的な改良ではそれだけの値下げはできん」

その後一年余りして二〇パーセントの値下げに応ずることができ、しかも適正な利益が生まれるようなカーラジオが誕生した。抜本的な設計変更と、生産ラインの見直しによって、技術者たちの努力は実ったのである。

ことが大切だと考えていた。

困難に遭遇して「さあ困った、どうしよう」と躊躇^{ちゅうちゆ}逡巡^{しゆんじゆん}ばかりしていても、出る知恵も出なくなる。そのうちに原因や責任を他に転嫁して、不満が募り、その不満でわが身を傷つけることにもなりかねない。

そこで見方を変え、考え方を変えてみる。今、困っただけ思っているけれど、これは案外、新しい発展への転機かもしれない。その見方を変えれば、新しい道も見えてくる。お互いが苦勞もなく坦々^{たんたん}と仕事を進めていける時には、新しい創造はなかなか生まれにくい。生まれても優れたものにはなりにくい。それは人間の常として、やはり易きにつき、安逸に流れるからである。しかし、ひとたび大事に直面すると、新しい知恵や働きが生まれてくる。だから、困っても困らないこと。困難を困難とせず、思いを新たに決意堅く歩めば、困難がかえって飛躍の土台石になる、というのである。

松下の言葉に、「五パーセントのコストダウンより、三〇パーセント安くする方がむしろやさしい」というのがあるが、これも従来に行

親会社と下請会社の関係について、松下は自分がその双方の立場に立ってきた経験を踏まえて、次のような考えをもっていた。すなわち、親会社は、下請会社が強力にならなければ発展し得ないのであるから、ただ単に納入価格を安くするよう求めるのではなく、安くしてもなお下請会社が かるようになるために、これを育てる努力をしなければならぬ。一方、下請会社の方は、その反対をやる。つまり、自力でいいものを安くつくって親会社を援助できるほどの力をつけるべく努力しなければならない。要は、親会社も下請会社も、それぞれに自主責任経営を貫いた上で、共存共栄をはかっていくことが大切だといっているのである。

右のエピソードにおいても松下は、まずこつした基本の姿勢を堅持した上で、従来の成功体験や既成観念にとらわれない自由な発想、融通^{つうつう}無碍^{むがい}の行き方、考え方の実践を説いているように思われる。

松下は、ものづくりに限らずどんな仕事でも、あるいはお互いの人生でも、困難に直面した場合には、いわゆる「素直な心」、つまり、なにもものにとらわれないもの見方考え方に立ってチャレンジする

き方にとらわれない発想が、窮すれば通ずる、道をひらくという、同様の考え方によるものであろう。

松下の示唆を受けて、関係者が発想の転換をはかりトヨタ自動車か

らの厳しい要請に応え切れたことで、カーラジオメーカーとしてのナショナルの地歩がすっかり固まったことは、あらためて言うまでもない。

ポイント お客様の番頭になつたつもりで商品の品質、性能を吟味する

「濃^のりんごジュース」

「ミキサーの商品試験に幸之助が立ち会ったときの話である。担当者が、コップ一杯の水にりんご一個を使い、仕様書とおりの分量でジュースをつくった。それを試飲したあと、幸之助は、みずから水量を半分にしてジュースをつくり始めた。

「社長、それは困ります。その水量での実験はやっておりませんし、説明書にも書いておりません。お客様にも説明書とおりの使用をお願いしています。」

「しかし、君、お客様は必ずしも説明書どおりではなく、いろいろな方法でお使いになるものだ。」

幸之助は、濃^のいジュースや薄^{うす}いジュースをつくり、舌触りを確かめてから言った。「これなら発売してもええな。」

松下は、自分たちのつくった商品が売れていった後のことに関して、次のように言っている。

「私どもが毎日扱っている商品は、言つなれば、長い間手塩にかけ育てたわが娘のようなものである。だから、商品を買ってもらつたということは、自分の娘を嫁にやるようなものであり、そのお得意先は、可愛い娘の嫁ぎ先ということになる。

娘を嫁にやれば、娘がむこうの家族に気に入ってもらっているかどうかということが、たえず気になるのと同じように、商品についても十分にお役に立っているかどうか心配になって、ちよっと様子を見てみようか」という気持ちが出てくるのではないか」

そついつ気持ちに徹するならば、お客様との間に、単なる売り買いの関係を超えた、より深い信頼関係、力強い結びつきが生まれてくるというのである。

また松下は、販売する商品について、買う人の身になって、いわばお客様の番頭になつたつもりで吟味することが大事であるとも言っている。自分がお客様の番頭だと考えれば、お客様は今、何を必要としているか、どの程度のもをどれほど欲しているかを察知しつづ商品吟味し、お客様の益になるよう配慮することがしやすくなる。さらにはお客様がこの商品をどのように扱われるかという使い方についても、当然のこととして気にかかってくる。毎日その商品をつくり、扱

っている自分たちは、その商品の使い方についてもいわば玄人で、どうすればうまく使えるかを常識として知っている。しかしお客様はそうではない。お客様は素人で、時にわれわれの常識では考えられないような使い方をされることもあり、それによって危険な目に遭われたり故障が生じては大変である。だからつくった人は、発売の前に、つくった技術を忘れて素人になってそれを使ってみるといふ配慮を、決して怠ってはならない。松下にとつてお客様の番頭役になるということには、そんなことまで含まれているのである。

そつという意味で松下は、品質、性能に対する十分な吟味を製造、技術部門の責任者ばかりでなく、営業第一線の責任者に至るまで、強く求めていた。

天地自然の理法に従い、なすべきをなす

以上、松下幸之助が社員の人たちとともに熱心かつ真摯な努力を重ねる過程で生み出され、今日まで語り継がれてきているいくつかのエピソードと、そこからうかがわれる幸之助流ものづくりのポイントを見てきたが、それらをあらためて列挙してみよう。

初めに願ひあり。ものづくり本来の目的を大事にしよう。
命がけの真剣さをもって取り組めば、いいものができるし不良も出ない。

抱いて寝るほどに可愛がれば、商品のもの言う声が聞こえてくる。
発想を変えれば新しい道も開け、抜本的な改革が可能になる。

お客様の番頭になったつもりで商品の品質、性能を吟味する。

むろん松下のものづくりについてのエピソードは、各分野にわたつて数多く残されており、したがってそのポイントについてはこの五項目以外にもさまざまなことが挙げられると思う。本稿で取り上げたのは、松下が日頃、社員の人たちに折りあることに説いていた基本的な姿勢、考え方であるが、これらはいずれも特に目新しいものではない。

く、ごく当たり前のことと言えるであろう。その当たり前のことを、強い使命感、熱意をもって、社員とともに徹底的に実践してきたというところに、松下のものづくりの一つの大きな特徴があるように思われる。

松下は、みずからの経営の秘訣を尋ねられた時、よく「天地自然の理法に従って仕事をしていることだ」と答えていた。天地自然の理法に従うとは、たとえて言えば雨が降れば傘をさすようなもので、そのように自然の理法に従ってなすべきことをなし、なすべからざることをなさないようにすれば、経営というものは必ずうまくいくようになっている。だから自分は、当然のことを当然にやっていくように極力心がけてきた、というのである。その基本の姿勢が、ものづくりにおいても一貫して貫かれていくように思うのだが、どうであろうか。

なお、本稿で紹介したいいくつかのエピソードは、松下とともに仕事をしてきた社員の方々が、PHP経営セミナーで講義されたり社内誌に寄稿された話をもとに、PHP総合研究所研究本部がまとめたものである。その大半は、松下幸之助エピソード集『人を見る眼 仕事を見る眼』（一九九〇年PHP研究所刊）、同『感動の経営 ちよつといい話』（一九九八年同所刊）の二冊に収められているが、本稿の筆を置くにあたり、ご関係の皆様にあらためて御礼申し上げたい。



やまぐち・とおる
昭和十四年、千葉県生まれ。三十七年、慶應義塾大学経済学部卒業。松下電器産業株式会社に入社後、三十九年からPHP研究所に勤務、松下幸之助のもとで二十五年間、直接指導を受ける。平成九年、PHP総合研究所副社長（研究担当）就任。十一年十二月より現職。松下社会科学振興財団評議員。中国社会科学学院応用倫理研究センター客員教授。著書に、『PHP素直への道』（PHP研究所）がある。

◎第二特集

松下幸之助の

教育観



松下は社員教育について創業当初より強い情熱と理想を持ち、昭和9年、自ら店員養成所を開設した。

国家の永続的な発展を願うなら、人を育てることこそ大切だといわれる。学校教育をほとんど受けられなかった松下だが、その重要性についてはことほか大きいものとしていた。実業の世界から松下が求めた理想の教育とは何だったのだろうか。