

【特別寄稿】

今日の視点から幸之助思想を訴求する歴史館特別展

加藤久男

——「創業者メモリアルウィーク特別展」を振り返って

はじめに

松下電器では、松下幸之助の命日にあたる四月二十七日を含む週を「創業者メモリアルウィーク」として、かつては毎年五月五日に実施していた創業記念式典を、今では祝祭日を避けてこの時期に実施しています。しかし、松下電器にとっての五月五日は、事業遂行の真の使命を知ったことを意味する「創業命知」の特別の日であることから、役員はじめ経営幹部は、創業命知の意義を確認するための経営理念研修会をこの日に実施しています。

そして松下電器歴史館では、この時期に「創業者メモリアルウィーク特別展」を開催しています。特に二〇〇一（平成十三）年からは、松下電器の経営課題に直結するようなテーマを選び、「松下幸之助ならどう考え、どう実践しただろうか」を学び、社員一人ひとりが自ら実践するためのヒントを提供できる場づくりを目指して実施してきました。

それまでの歴史館は、「松下幸之助の生涯と松下電器の発展の歴史を辿る」コンセプトのもと、松下電器の新入社員研修のときと、松下

幸之助に関心のある方にご来館いただくという、受動的で、ある意味では一般的な運営をしていましたが、一九九一（平成三）年に四三、九五三名を記録して以降は、来館者数が年々減少して、二〇〇一年には二〇、五五八名とジリ貧状態に至り、このままでは歴史館の存在意義が問われるという危機感を抱き、どうすべきかを考えました。また、「社史室の使命と役割」として、一九七六（昭和五十二）年の「社長通達」のなかで

- (1) 創業者事業観の探求と、創業者精神の社内外への周知
 - (2) 社史に関するあらゆる資料の保存管理の徹底
 - (3) 社史の編纂
- の各業務を行なわせるため、十一月二十一日付にて社長直轄下に恒久的部門として社史室を設置する。
- なお、これにともない従来の歴史館は同日付にて社史室の管下とする。

とありますが、二〇〇一年までの社史室は、社史の編纂に主眼を置いたやや受動的な活動状態にありました。

そこで社史室と歴史館は何のために存在するかとの原点に立ち返り、「創業者精神を発信する社史室と歴史館」としてのあり方を検討した結果、「企業価値最大化のために活きる社史」の発信の場として「創業者メモリアルウィーク特別展」を位置付け、創業の理念や伝統、創業者の事業観を社内に正しく伝え、企業家精神、愛社精神を育み、意思決定のヒントとなるような発信を目指しました。そしてそれ以降は、社史資料のデジタル化によるデジタルアーカイブの構築を進めながら、「創業者メモリアルウィーク特別展」を核として、創業者事業観の探求と、創業者精神の社内外への周知という本来業務をより深く追求する組織に変貌しました。

その「創業者メモリアルウィーク特別展」のテーマですが、二〇〇一年は「松下幸之助の大革新」、二〇〇二年は「松下幸之助のお客様大事の心」、二〇〇三年は「松下幸之助の事業家精神〜一人ひとりが創業者〜」、二〇〇四年は「松下幸之助の志〜Panasonic ideas for lifeの原点〜」、二〇〇五年は「松下幸之助とCSR〜持続可能な社会の実現を目指して〜」をテーマに、毎年開催してきました。

本稿では、これらの歴史館特別展のテーマを振り返り、その内容を紐解きながら、松下電器の経営課題といかに直結した形で「創業者松下幸之助から何を学び、何を訴えてきたか」を述べ、あわせて創業者の経営思想や松下電器の経営理念について考えてみたいと思います。

特別展の概要

■二〇〇一年

「松下幸之助の大革新」

(四月二十三日〜六月三十日 開催)

二〇〇一年(平成十三)年度、松下電器は創業以来初の赤字決算(戦後の混乱期を除く)を計上しました。それも四〇〇億円の赤字となり



沢田重隆画伯の絵によってわかりやすくした展示

になりました。そして中村邦夫社長の「破壊と創造」の旗印のもと、全社をあげて、二十一世紀型の「超・製造業」を目指した「大革新」に取り組んでいきました。そこで二〇〇一年の特別展では、「松下幸之助の大革新」をテーマに、創業以来、下電器を発展させ、世の人々の生活向上

に大きく貢献してきた松下幸之助創業者の「大革新」の足跡を、沢田重隆画伯の絵とともに展示しました。

しかし何と言ってもこの特別展の核心は、中村社長インタビューでの次の言葉に集約されます。

「非常に矛盾したことになるかわかりませんが、まず危機感を、みんなで持たないといけないと思うんですね。松下電器は二十世紀に、本当に創業者のおかげで、世界にも名高い二十世紀の成功モデルになりました。しかしそれが二十一世紀の成功モデルになるとは限らない、なるとは言えない。ですから二十一世紀に本当に大革新をしないと、松下電器も危ないよと、存続しえないよという危機感を僕は持っています。皆さんも持っていたいだきたいと思います。と同時に、破壊と創造というキーワードでね、大革新をして、そして二十一世紀型のビジネスモデルをみんなで作り上げて、そうしてワクワクする松下にしましょうと。そして夢ある企業へ大革新しましょうと。そういうふうな危機感を全員で持つと同時に、ワクワクして仕事をしていくというね、そういうことをみんなで作っていけば、必ず成功すると思いますよ」

毎年の特別展のテーマに合わせて中村社長にインタビューをお願いしてきましたが、それぞれのテーマを踏まえながら、中村社長自身が創業者の考えを自らのものとして実践されていることが社員一人ひとりに伝わってくる内容であり、大変わかりやすいとの感想が毎回の社員のアンケートに寄せられています。そこで毎年のインタビューをつ

ないだものを、『中村社長経営理念を語る「創業者と同行二人」として、社員の自己啓発の一助となるようにDVDに編集し、頒布することになりました。また歴史館に来館されるマスコミ関係の方も、中村社長インタビューの映像を見て、松下幸之助の思想と中村社長の経営改革がまさに一致したものであることが大変よくわかると、感想を述べられています。

■二〇〇二年

「松下幸之助のお客様大事の心」

(四月二十二日～七月二十六日 開催)

続く二〇〇二(平成十四)年は、松下電器ではV字型回復の実現を目指し、「すべてはお客様のために」を基本に、「社員一人ひとりがお客様と向き合い、お客様大事を実践すること」が求められました。それは日本社会においても、長引く不況と、政治、経済をはじめあらゆる面で混迷を続けるなかにあつて、二十一世紀の新しいフレームワークとして、国民本位、顧客本位の姿勢が求められるようになってきた背景とも符合するものでした。

そこで二〇〇二年「創業者メモリアルウィーク特別展」は「松下幸之助のお客様大事の心」をテーマに開催しました。松下幸之助創業者が、生涯にわたり、自ら実践し、社員にも訴え続けてきた「お客様大事の心」というものは、時代は変わってもきわめて大切で基本的なものであり、社員それぞれの立場で「お客様大事」を実践し、二十一世

紀に飛躍するための一助となることを意図したものでした。

特別展での展示は、

- 一、創業者のお客様大事の考え方……物づくり
- 一、創業者のお客様大事の考え方……営業
- 一、創業者のお客様大事と学ぶ心……エピソード
- 一、創業者のお客様へのおもてなし

の四部構成としましたが、創業者の「お客様大事」の姿勢を数々のエピソードで紹介したパネル展示が大変好評で、社内外から八千名を超える皆様が来場され、非常な関心を持ってご覧いただきました。下の写真は特別展の展示イメージです。内容については、「創業者のお客様大事と学ぶ心……エピソード」から「北海道のメガネ屋さん」を代表事例として紹介します。北海道のメガネ屋さんとは東日本を中心に店舗展開されている富士メガネ株式会社様で、会長の金井重博様もお越しになり、「自分はこの時親父について行って、実際の場面に立ち会った。今でもよく覚えている。有難いことです」と言っていて、特別展のポスターを持ち帰り、本店と東京丸の内の店舗に掲示されました。

「創業者のお客様大事と学ぶ心……エピソード」

北海道のメガネ屋さん

昭和三十九年秋、創業者は、北海道のあるメガネ店の主人から一通の手紙を受け取った。

「あなたのかけておられるメガネは、失礼ながら、あなたのお顔にはあまり合っていないように思います。ですから、もっとよいメガネにお取



エピソードをコンパクトにまとめパネルに

り替えになった方がよろしいかと思えます」

翌春、北海道へ行き、札幌の経営者の集まりで講演したとき、今度はその主人が面会を求めてきた。

その熱心さに創業者はすべてを任せることにした。その店に寄っていると、そこはまるでメガネの百貨店、三〇人くらいもいる若い店員たちが

がキビキビと働いていて、客も満員の盛況である。

創業者はきいてみた。

「なぜ、あなたは、わざわざ手紙を下さったんですか」

「メガネをかけるのは、よく見えるようにするためですが、メガネは人相をも変えるものですから、顔にうつるメガネをかける必要があります。特に、あなたの場合は外国へも行かれるでしょう。もし、あなたが、あのメガネをかけてアメリカへ行かれたら、アメリカのメガネ屋に日本にはメガネ屋がない

のか、と思われかねません。ですから、私は失礼をも顧みず、あえてあんなお手紙を出させていただいたのです」

創業者は大阪に帰るや、社員に早速この話を披露し、「お互いにこのメガネ屋さんのような心構え、心意気で仕事に取り組みたいものだ」と呼びかけた。さらに、業界紙を使って「あるメガネ屋さんに教えられて……」という内容で企業広告も行なったのである。

創業者のエピソードを通じて、自らの実践への気付きとなるようにと意図したものであり、そのためにイラストも使ったことができるだけ実感できるような展示を心がけました。

そしてこの年はさらに、松下電器グループ五社の完全子会社化が決まり、新たな発展につなげるために全社あげて必死の取り組みを進めるなか、「お客様大事の心」はまさに共通の目指す姿であることから、コーポレートコミュニケーション本部の全社マインドアップ活動の一翼を担い、歴史館としては初めて六つの事業場と共催で移動特別展を実施しました。四月二十二日から七月二十六日の歴史館で開催した特別展に引き続いて、八月の九州松下電器株式会社、松下電送システム株式会社、九月の松下通信工業株式会社、十一月の松下電子工業株式会社と首都圏地区、そして十二月の松下精工株式会社では春日井、藤沢、大阪と、年末に至るまで連続して開催されました。

移動特別展では、歴史館での展示に加え、各事業場のトップが創業者から学んだエピソード、創業者がその事業場について自ら期待を語った音声、事業場を訪れたときの写真など、事業場オリジナルの内容

も紹介しました。どの事業場においても、階層・年齢を問わずたくさんの社員が非常に熱心に、そして新鮮な感動を持って見学する姿が見られ、熱い思いがひしひしと伝わってきました。

年が明けるとこれらグループ五社は完全子会社化され、まさに松下電器は一つ、その根底に共通してあるのは「お客様大事の心」であることとを共通認識するための移動特別展となりました。このことは、翌年の五月五日の経営幹部経営理念研修会の場で中村社長から大変意義ある取り組みであったとの評価を得て、歴史館の活動と存在意義を経営幹部に強く認識いただくことになりました。また社員のアンケートや事務局に寄せられた声にも、この感動と共感を自らの実践への活力としたいという意見が数多くあり、創業者の思想・経営理念の普遍性を改めて実感するとともに、経営理念は実践の哲学であり、そのことを体感できる場づくりこそが歴史館の使命であることを痛感しました。

■二〇〇三年

「松下幸之助の事業家精神〜一人ひとりが創業者〜」

(四月二十一日〜七月三十一日 開催)

二〇〇三(平成十五)年は松下電器の創業八十五周年にあたり、また事業ドメイン別、事業分野ごとの分社による新体制がスタートした年でもありました。経営方針発表会で中村社長は、冒頭に「本日を、二十一世紀の生成発展に向けて、新たな松下が生まれた日、第二の創業としたい。『本日創業』この言葉を全社員で胸に刻んで、二〇〇三



タペストリーによってデザインにも工夫を凝らした

年度に臨みたいと思う」と述べ、最後に「一人ひとりが創業者」を経営スローガンに、「日に新た」な革新を継続し、常に挑戦し続ける事業家精神に溢れた集団であるために、一人ひとりが成長し、たゆみない創造を続けよう」と締めくくりました。

これはIT社会の進展と急速な経営のグローバル化により、二十一世紀のビジネス社会が大きな転換期を迎え、フラット&ウェブ型組織、ナレッジマネジメント、成果重視など、ビジネススタイルも様変わりし、企業で働く個人個人に対しても、より高いスキル、創造性・革新性といったことが求められるようになってきたことに対応するものです。もともと松下電器には松下幸之助オリジナルの「社員稼業」という言葉がありました。社内でも「社員稼業」はあまり使われなくなり、若い人は「社員稼業」といってもピンとこないというのが現実の姿となっていました。そこで若い人にも理解しやすい中村社長オリジナルの言葉として「一人ひとりが創業者」を経営スローガンとして定めました。

そうしたなかで二〇〇三年特別展は「松下幸之助の事業家精神〜一人ひとりが創業者〜」をテーマに、生涯にわたって、「起業家精神」「事業家精神」を持ち続け、社員に対しても常に「社員稼業」の主人公になることを要望していた松下幸之助創業者の「事業家精神」について、『本日創業』『社員稼業』『グローバル創業』の三つの切り口から訴えました。

特に『本日創業』については、創業者が危機に遭遇するたびに、原点に立ち返って、「われ何をなすべきか」を自問自答し、新たな気持

ちで困難に立ち向かう様が伝わるように、『本日創業』に類する九つの事例をタペストリーに描いて展示しました。ポイントとなる言葉の一部を次に記述しますが、創業者がこれほどに何度も覚悟を新たにし、創業の真使命の原点に立ち返ることの大切さを訴えてきたことの凄さが実感できるようにと展示を工夫しました。まさに『本日創業』の部屋ともいべき雰囲気写真をご覧ください。

「一から商売を始めよう」

一九五一（昭和二十六）年度経営方針発表会
「松下電器はきょうから再び創業する」ということをさきに発表したのである。一から商売を始めようというのである。すなわち過去の因襲にかかずらうことなく、新しく創業する気持ちで経営にあたりたいと願っているのである。過去の因襲にかかずらわないということは、一応、すべてを白紙に返して経営を進め、よき伝統に生きたいということである。新規開店の気持ちがあれば、必ず謙虚さと熱心さが生まれてくる。「日に新たに進む」わが社伝統の精神なのである。

「本年をもって新規開業」

一九七一（昭和四十六）年度関東地区経営方針発表会
この流動激変しつつある経済界に、あるいは世界の経済界に、新しく開業して出発するのだ。松下電器は本年をもって新規開業した会社である。今までの、家電業界の先発メーカーであるという考えから大きく転換いたしました、最後発のメーカーであるという意識に立って、本年度

から第一歩を踏み出すというように考えていいのではないか、という感じがするのであります。

「新しく生き返る」

一九七二（昭和四十七）年度経営方針発表会
本年は新しく生き返るんだ、わが人生はきょうをもって始まるんだ、こういうような考えをもたねばならない。松下電器もそういう考えをもたねばならないと思ふし、また、皆さんの立場においてもそういう考えをおもち願いたい。そうでありますから、会社の経営につきましても、革新を図らなければなりません。研究、開発、製造、配給、販売、宣伝広告、サービスなど、各部門部門に画期的なものをつくり出さなければならぬ。

「『新生松下』をつくろう」

一九七三（昭和四十八）年一月 在阪技術担当者対象講話会
当社は、昨年の暮れに、本部制というものはやめて、製造方面を担当しております各事業部を、さらに完全な自主独立経営に踏み切ることになりました。事業部の経営も再出発をしよう、少し強くいえば、「新生松下」をつくろうと、こういうことであります。新たに生まれ変わった松下電器を生み出そうということです。事業部に属する人は、わが事業部は一つの独立した会社であるという意識に全員がなってもらいたい。そうして、皆さんのもつ優秀な技術、能力をもって、新しい製品の開発なり、現在の製品の改良なり、すべての点に「新生松下」にふさわしい

技術を生かしていただき、良品をつくっていただきたい。

「六十年目の再出発」

一九七七（昭和五十二）年二月 第一四八回経営研究会

松下電器も、創業して来年は六十年を迎える。いわゆる会社としての本卦帰りであると、かように考えます。やがて世界の繁栄が日本を中心としてアジアに勃興してくる、その担い手になる、その担い手の一員になるのである。そういう大きな使命を松下電器が自覚し、それを双肩に担って立ち上がるのであるということを考えてもらいたい。その一分子として諸君はやってもらうのである。皆さんの力を倍加してもらいたい。いや倍加というよりも十倍加してもらいたい。そのためには、どうすればいいかということ、自問してもらい、こうすべきだということ、をどんどんやってもらう。自主独立でやってもらう。そうすれば、この成果というものは必ずあがるにちがいないんです。

「一からもついつべん再出発」

一九八〇（昭和五十五）年八月 夏季経営懇談会

今日のこの状況を黙視することはできない。きょう現在はいいけれども、向こう一年間の間に、どんな変化があるかわからない。上昇していくということも難しいことですが、発展過程の方が楽である。少し下降状態に方向が向いてまいりますと、つるべ落としのごとく落ちていく。これは、私が五十年間の業界の姿を見てよくわかるんです。そういうこともありまして、きょう現在におきましては、松下電器は、過去の

夢を見ることができない。本当に一からもついつべん再出発をしないといけない。もう一度、創業記念日を設定した時の理念に立ち返って、経営全般というものを見直さないといけない。一人ひとりのものの考え方も、創業記念日当初の考えに返って「われ何をなすべきか」ということを問い直さないといかん。そういう事態に直面していると思っんです。

「新しいものをつかみ、発見する年に」

創業命知第五十年 一九八一（昭和五十六）年度創業記念式典

命知五十年というのは、五十年経ったんではなくて、今年から最終の五十年目が始まるということです。そうでありますから、私は、この一年間はきわめて大切な年やと思っんです。四十九年間やってきたことを良いか悪いか、反省をする年である。その反省に立って、新しい年を迎えて一年間をどうするかということを考える。そういう非常に意義の深い年やと思っんです。そうでありますから、単なる連続であってはいかんです。新しいものをつかむと、新しいものを発見すると。そうして向こう二十五年間、さらに意義ある発展をせなあかんと、こう思っんです。

「もうついつべん一から出直し」

一九八二（昭和五十七）年十月 第二二〇回経営研究会

この調子でいったら、きょうの天下は明日はもうない。だからきょう限り、松下電器はもうついつべん一から出直しだ。もうついつべん小売屋から回るんだと、もうついつべん新規開業した店として、一小売屋さんから回り直す。それを、きょうを転機にやってもらわないと、松下電器

はつるべ落としのごとく落ちていく。一貧乏会社の会長であり、貧乏会社の社長であり、貧乏会社の社員である。その貧乏会社を立て直すんだと、そういう姿勢に徹してほしい。そうしないと、落ちかけたら早い。昇っていくのは十年かかっても、落ちるのは一年である。一つ、皆さんに本当の働きをお願いしたい。

「原点に戻って『新規開業』を」

一九八七（昭和六十二）年度経営方針発表会
このような状態を一日も早く正常な姿に戻すために、今こそ原点に戻って、経営基本方針の趣旨を十分ご理解、ご認識いただきたい。苦しいときこそ飛躍のチャンスと考えて、皆さん一人ひとりが職務、職責を十分に全うしていただきたいと思えます。「艱難汝を玉にす」「断じて行えば鬼神もこれを避く」という古い言葉もありますが、私たちはやれば必ずできるにちがいありません。どうか社長を中心に、全員の皆様が「新規開業」のつもりで、もてる力を存分に発揮してくださいるようお願いいたします。

その年、その年によって松下電器のおかれている環境や、経営課題はそれぞれに違うわけですが、こうして読み返してみますと、本当に今現在の私たちへの叱咤激励の声として天から呼びかけてくれているように感じます。実際にじっくり読まれた見学者の方も、一様にそのような感想を述べておられました。

■二〇〇四年

「松下幸之助の志〜Panasonic ideas for lifeの原点〜」

（四月十九日〜七月十六日 開催）

松下幸之助の生誕百年にあたる二〇〇四（平成十六）年、松下電器では「Panasonic」をグローバルブランドとし、ブランドスローガン「Panasonic ideas for life」を世界に向けて発信しました。「Ideas for life」には、「全世界の松下グループの社員が、開発・製造・販売・サービスを通じて、人々の豊かな暮らしや社会の発展に、価値あるアイデアを提供し続ける」というメッセージが込められています。このコンセプトは、松下電器のつくり出す商品やサービスが常に人々の生活を豊かにし、社会に貢献しなければならないという、松下幸之助の経営理念から生まれたものです。



資料としても有効であったリーフレット

二〇〇四年
「生誕百年記念創業者メモリアルウィーク特別展」では、人々の幸せを願い、事業を通じて社会の発展に貢献し続けたい

という「Panasonic ideas for life」の原点ともいべき松下幸之助の『志』を、エピソードを中心に紹介しました。

松下幸之助が、一九一八（大正七）年に改良アタッチメントプラグを自ら考案して以来、常にお客様の身近なところで生活を豊かにするさまざまな製品を生み出し続けたように、時代は変わっても、常にお客様の身近なところで、新たな価値を提供できるような製品をつくり続けていくことが松下電器の使命であり、社員一人ひとりが、それぞれの立場で「ideas for life」を実践し、経営スローガンにある「次代を切り拓く」一助となるようにと、展示を構成しました。

“Panasonic ideas for life”はアメリカ松下発の言葉ですが、何人かの社員の感想に、「これは借りものではなく、まさに松下電器のDNAであり、経営理念の実践そのものであることが、よく理解できた」とあり、これこそ新たなブランドスローガン“Panasonic ideas for life”が、松下幸之助の志そのものであることを訴えたかったこの特別展の趣旨なりと、企画した喜びを味わいました。

また、この特別展で作成したりーフレットは、松下電器の経営理念や創業命知を解説する資料として大変わかりやすく、今でも歴史館見学者へのご説明資料として活用しています。社内においても特別展の資料は、部下に経営理念について話をしたり、自分自身の勉強に大変役立っているとの声もあり、毎年工夫をこらして作成しています。

この特別展で紹介した電気コタツの事例は、一九三〇（昭和五）年の発売でしたが、絶対安全・安心のブラックボックス「新サーモスタット」技術と、ユニバーサルデザインの原点「丸山型」と、コーポレ

ートコミュニケーションの始まりとも言える「企業広告」等の新たな視点から、複合的要素を持った事例として紹介し、大変な関心と反響を呼びました。

■二〇〇五年

「松下幸之助とCSR（持続可能な社会の実現を目指して）」

（四月十八日～六月三十日 開催）

さて二〇〇五（平成十七）年は「松下幸之助とCSR（持続可能な社会の実現を目指して）」をテーマに実施しました。近年、CSR（企業の社会的責任）が経営の重要なキーワードとして、グローバルに議論され、欧米を中心に具体的な基準設定の動きなど、関連した取り組みが非常に活発になってきています。

松下電器においても、二〇〇三年十月にCSR担当室を設置し、グローバルなCSR最先端企業を目指しての取り組みを推進するとともに、社員一人ひとりが中村社長が言う「スーパー正直」な姿勢でCSRを実践するべく、努力しています。

松下電器には、松下幸之助が確立した「『社会の公器』として、事業を通じて社会に貢献する」という考えを基軸におく不変の経営理念があります。このように、企業を「社会の公器」として強く認識して行動することこそ、今日でいうCSRに他なりません。この特別展では、企業人としての枠を超えて広く人類の繁栄と幸福を願い、その実現に情熱を傾け続けた松下幸之助のCSRの姿勢について、理念と具

体的な実践例に分けて展示しました。企業の不祥事が後を絶たない昨今の社会状況にあつて、ご見学いただく方が、それぞれの立場で「企業の社会的責任とは何か」を考え、あるべき姿を議論する一助となるように意図しました。

創業者は、今から四半世紀前の一九八〇（昭和五十五）年に発刊されたルイス・ランドボルグ氏との共著『日米・経営者の発想』（石山四郎編・PHP研究所）のなかで、企業の社会的責任について、「三原則を銘記し、時代に即応すること」と、実に明快に記述されています。その一文を引用します。

そこで私の考える企業の社会的責任ですが、大別すると、次の三つになると思います。

第一は、企業の本来の事業を通じて、社会生活の向上、人々の幸せに貢献していくことです。これは企業の基本的使命であると考えます。

第二は、その事業活動から適正な利益を生み出し、それをいろいろな形で国家社会に還元していくことです。

第三は、そうした企業の活動の過程が、質問にある公害というような問題も含めて、社会と調和したものでなくてはならないということです。（同書一〇九頁）

企業の社会的責任というものは、すべてこの三つに包含されているとして、それぞれについて詳しく述べておられますが、ここでは要約

して掲載します。

人間の欲求を満足させる責任

まず、第一の「その事業を通じて社会に貢献する」ということです。業種なり規模の大小のいかんにかかわらず、すべての企業に共通しているのは、その企業の活動が、直接あるいは間接に、人々の生活に役立つものであつて、はじめてそれが成立つということです。われわれが望むものを買えるためには、それらが必要だけ供給されていることが不可欠の前提になるわけです。

そのような供給の役割をになつているのが今日においては企業であり、そこに企業の基本の社会的責任、いいかえれば使命というものがあると思います。具体的内容はそれぞれに異なつても、何らかの形で直接あるいは間接に、人々の生活の向上に役立つ物資なり、サービスを適正な価格で、社会の必要に応じて過不足なく供給していくことが、規模の大小を問わず、あらゆる企業に共通した第一義的な社会的責任だといえましょう。

（中略）

国家財政を補強する責任（適正利潤）

次に、第二の「適正利益の確保」ということです。日本において、企業の社会的責任が論じられる場合、一番問題になるのは、この利益との関係ではないかと思えます。つまり、利益というものを何か企業の社会的責任と相反するものとするような見方が一部にあるわ

けです。

企業が適正な利益をあげて、それを税金の形で国家社会に還元することは、国民の福祉向上に欠かすことができないものであり、それは社会的責任に反するどころか、そのこと自体が一つの大きな社会的責任だと思うのです。そういう利益というものの意義に対する正しい認識がきわめて大切だと思います。

(中略)

共存共栄を合成する責任

最後に、第三の「社会との調和」ということです。企業はその活動を展開していく上で非常に多くの面との関係を持ちます。国家、地域社会、業界、仕入先、販売先、労働組合、さらには最近では諸外国との関係というものも非常に重要になってきています。そういういろいろの関係先との調和を保ちつつ、企業活動を行なっていくということもまた、社会的責任として重要なものです。

「調和」ということに関してですが、私は単なる調和でなく、「対立しつつ調和していく」ということが大事ではないかと思うのです。対立するということは、いわば双方が独立した主体として、それぞれの本来の立場を堅持するということです。自分の主体性も独立性も失ってしまつて、相手のいうがままになるというのでは、これはほんとうの調和にはならないと思います。やはり、そういうものをしっかりと保ち、いふべきことはいいつつも、より大きな立場で協調していく、それが私のいう「対立と調和」であり、そのこと

は真の意味での共存共栄ということにも通じると思うのです。

あらゆる関係先に対して、対立と調和の精神で共存共栄をはかり、それを実現していく、それが企業の社会的責任を果たしていくことになってくると思うのです。

中村社長のインタビューのなかでも、創業者の考える「企業の社会的責任」について、社長自身の考えを交えてお話しされ、社員からも大変わかりやすく、「スーパー正直」に込めた社長の思いをよく理解することができたという声がありました。

また公害の問題についても、同書において創業者は実に的確に記述しておられます。昨今、大きな社会問題となりつつあるアスベストの公害問題を考える上でも、大変示唆に富んだ内容で衝撃的な感動を受けました。その全文を掲載します。

公害の品質管理

改めていうまでもないことですが、公害というものは産業の発展に伴って現われてきたもので、特に日本においては、戦後の高度経済成長でそれが生じてきたわけです。戦争によってあらゆる面で大きな破壊を受け、物資が極度に欠乏した日本にとっては、高度経済成長はいわば至上命令であり、国民あげてそれに打込んだといつてもいいと思います。そしてその当初は、だれも公害の発生など予期しませんでした。しかし、次第にそれが顕著になり、空気や水が汚染され、自然が破壊されたり、人々の健康がむしばまれ、かけがえのな

人命すらも失われるにいたり、大きな社会問題となったわけでは

そういうところから、経済成長の行きすぎに気づき、今度は政府も国民も企業自身も、あげて公害の防除に取組み、ある程度成功しつつあるのが今日の姿ではないかと思えます。たとえば、一時は魚が姿を消したといわれた隅田川などの河川に、再び魚が見られるようになったといった話をいろいろ聞きますし、また日本の公害防除の技術なり機器は世界的にも相当進んだものとなり、各国に輸出されてもいます。それらのことは、国民あげて公害の防除に取組んだ大きな成果だといえましょう。

私は、過去の公害については、それぞれの企業に第一義的責任はあるものの、一面国全体としても公害を予想していなかったということもあり、ある程度やむを得ない点があったと思うのです。しかし、現在ではそういうことにお互いに気づいたわけですから、これからは企業としても、そのことに非常に大きな社会的責任を感じなくてはならないと思えます。「絶対に」ということは神ならぬ人間の身としては不可能としても、公害を出さぬよう万全の配慮をしていく、それでも万が一発生させた場合には、迅速適切にそれに対処していくということではならないと思うのです。

たとえば、企業の基本の社会的責任からして、いわゆる不良品を出すということは、需要者に大きな迷惑をかけることであり、許されないことです。ですから、不良品を出さないように十分配慮しつつも、万が一それが出た場合には、工場を一時ストップさせてでもそれに対処し、需要者への迷惑を最小限に抑えるということを、心

ある企業であればつねに考え、行なっているわけです。公害についても、私はそれと同じことだと考えます。むしろ、かけがえのない人命なり健康にかかわる問題だけに、それ以上に素早く、果敢に対処しなくてはならないと思うのです。

いずれにしても、企業というものは、社会にプラスすることにおいてのみ、その存在価値があるわけです。それが、社会にプラスにならない、むしろマイナスをもたらすというようなことは本来許されません。そのことを肝に銘じつつ、社会的責任を考え、それを誠実に果たしていくならば、おのずと「何をなすべきか」ということも明確になり、大きな過ちなく、社会との調和のうちに事業を発展させていけると思えます。

二〇〇五年特別展「松下幸之助とCSR」持続可能な社会の実現を目指して」の開催を通じて強く認識できたのは、「企業は社会の公器」の理念こそが、経営理念の根幹である」ということです。

創業者は、大開町にあったまだ町工場の域を出ない個人企業の時代から、企業は社会からの預かりものであり、これを正しく運営し、社会の向上のために尽くすのは当然の義務であるとの強い信念を持って経営を進めていました。そのことは二〇〇四年に実施した「創業の地」記念碑建立記念企画展「松下幸之助と大開町」松下幸之助の源流を辿る」のなかで、一九二一（大正十）年頃の税金について悩んだエピソードとして展示紹介しています。



「理念の部屋」として視聴覚効果を上げた

当時、年一回の税金の査定時には、町工場については税務署員が近所のお寺に向いてきて、そこで申告した。通常こちらからの申告通りですんでいたが、松下電器器具製作所の申告額が毎年増えてくるので、税務署が工場を調べにくるようになった。調査の結果、見解の相違から、申告額以上に収益が上がっているということになった。

松下幸之助所主（当時）は、このことで二晩ほど眠れずに悩んだ結果、「金はすべて国からの預かりものだ」と悟った。そして、三日目の調査の時には、すっきりした気持ちで、「よく考えてみると、このお金は全部国家のものです。必要なだけ取ってください」と申し出た。すると、調査は簡単にすんでしまった。以後、税金に対してガラス張りで臨んだが、この体験で所主は一つの企業観を得た。

松下電器の経営理念の根幹である「企業は社会の公器である」との考え方は、その源流をこの時代に見ることが出来る。

二〇〇五年の特別展では、「企業は社会の公器」という松下電器の経営理念を訴えるために、通常は所主室としての展示室を「理念の部屋」として、「企業は社会の公器」についての創業者の語録を壁いっばいに展示するとともに、創業者の肉声を聞いてもらいました。

その一つが一九五七（昭和三十二）年の経営方針発表会での話であり、もう一つは一九五九（昭和三十四）年の大学卒定期採用者壮行会での話ですが、ここでは、一九五七年の経営方針発表会での話を紹介します。

社会正義にのっとり社会と運命を共にする

(一九五七年度経営方針発表会にて)

われわれはここに、いちおう四一〇億円という目標を立てまして、これを実現するつもりでしたが、そのやり方というものが大きく吟味されると思っております。これは世間からも吟味されるし、自らも吟味しなくちゃならないと思っております。このことをです、自らも吟味しなくちゃならないと思っております。このことをです、われわれが本年度の一つの考えといたしまして、十分に深く掘り下げてやってみないと、こう思うんであります。

四一〇億円やるにつきましては、いま申しましたように、大過ないかぎりにおきましては、この数字は出るということをお願いしました。これはたしかに出るだろうと私は思うんであります。しかし、製造販売にその数字が出たといえども、いま申しました内容が吟味されると。内容がどういかに吟味されるかと申しますと、まずいちばんに考えんらんことは、社会正義と申しますか、社会正義に反しないかどうかということである。われわれのなすこと、松下電器の、仮に進出と申しますか、販売の増加と申しますか、そういうことが叶うといたしても、社会正義の線に沿ってそれがやれるかどうかということでありまして。社会正義と言いますと非常に茫漠としておりますけれども、われわれが自問自答いたしました、謙虚な考えを持ちまして、こういうことは過ちない、これは大きな道徳にも反しない、またこのことは業界のためにもなるというようなことを幾つか合わせまして、そしてその道を探ると。その道を探

って、その道を探ると、この数字が出るかどうかということなんです。

他人は何でもいいんだ、業界がどうなるかが、世間がどうなるかが構わんのや、この数字さえあげればいいんだということが許されるかどうか。私は、そういうことであればむしろやらないほうがいいと思っております。そんなことをして、松下電器が繁栄して、何が得られるか。われわれ人間としての目的に反することになる。そうでありまして、過去三十年もそういうことはある程度やってまいりましたけれども、本年は特にその点に重点をおきまして、何が正しいということを認め、それを検討いたしました。その道に沿ってこの数字をあげたいというのが、われわれの念願でございます。

それで、いま申しましたようなことを力強く遂行するには、何とかして、そういう考え方が必要であると。そういう考えを持つ人が必要であると。全員がそういう考えを持たならんということ、本年はその目標を前提といたしまして、全員の精神的訓育と申しますか、そういう点に重点をおきたいと思っております。

松下電器一万、この三月に人が入りますと、一万五〇〇〇人近うなろうかと思っております。また子会社なり、関係会社の方々を加えますと、二万にも近い人が働くようになろうと思っております。この人たちに、人としていい心がけを持ってもらうことができるか、そうでないかということによって、松下電器の経営が光を放つか、光が消えるかということになると思っております。結局は働く人々、従業員の方々の人間的培養と申しますか、人間的成長というもの、その根底にあることは、これは言うまでもございません。

そうでなければですね、会社というものは、非常にやりにくいもんだと。この団体というものは、非常にやりにくいものになってしまつと。何の力もないということになってしまつと。この会社は、社会の公器として経営をしていく以上は、この会社の従業員は、会社と運命を共にするということは、同時に社会と運命を共にするということと相通するもんだということを前提として、私は、この会社の経営をやっている。もしそれに相通しないのであれば、僕はこの会社を辞めてしまふ。何もここに一万五〇〇〇人の人を擁してお互いに苦しむ必要ないと私は思う。しかし、この会社を通じて、われわれは社会の一員としての仕事を全うすることができるということは考えてますから、またこの会社をして、そういうようにしなぐちやならんと考えるから、この会社の社長として、この会社の従業員として、この会社に忠実ならんことを、私は考えておる。

したがって私は、松下電器の従業員は、そういう考えを持ってもらいたいということを、誠心誠意、皆さんに訴えたいと思います。

と、実に激しく厳しい口調で話しています。この年は五カ年計画の二年目にあたり、販売・利益も順調に推移するなかであつて、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」の氣風を醸成しやすいことを戒めるためではなかつたかと推測されます。

さらに特別展では、理念を訴える一方で、今日の松下電器のCSRの取り組みが、創業者が実践してこられた延長上にあり、松下電器の

DNAであることを訴えるために、「家庭・くらしに対して」「地域コミュニティに対して」「社会システムに対して」「国際社会に対して」「地球環境に対して」という現在のCSRの視点と同じ切り口で、「松下幸之助のCSR実践事例」を紹介しました。

松下幸之助のCSR実践事例「家庭・くらしに対して」

ナショナル・ランプ

全国津々浦々のいかなる家庭にも洩れなく常備したい

攪拌式電気洗濯機

洗濯機は家庭の必需品、国民の健康上絶対必要だ

松下幸之助のCSR実践事例「地域コミュニティに対して」

「霊山顕彰会」「飛鳥保存財団」設立に尽力／日本の伝統文化を子々孫々に引き継ぎたい

「松下視聴覚教育研究財団」（現、松下教育研究財団）を設立／視聴覚教育の振興とより豊かな人間育成への貢献を目指して

松下幸之助のCSR実践事例「社会システムに対して」

松下通信工業（当時）を設立／産業用分野の限りなき発展を目指す
社会業務本部を設置／企業と社会の調和をはかり、社会活動の各方面に寄与したい

松下幸之助のCSR実践事例「国際社会に対して」

海外事業に対する基本の考え方／その国の人々のためになるような会社を経営する、それが使命である

日本国際賞の創設に貢献／国際社会への恩返しに、「日本のノーベル賞」を創設

松下幸之助のCSR実践事例「地球環境に対して」

「あたらしい日本・日本の繁栄譜」より／自然保護なくしてこれからの企業の真の繁栄は生まれてこない

こういったタイトルで内容をパネルで説明しましたが、それらすべてを掲載するには紙面に限りがありますので、ここでは「家庭・くらしに対して」の実物展示で紹介した新聞広告について解説します。

一つは一九三〇（昭和五）年の大阪朝日新聞掲載の広告です。

そこには「月産三十萬個・山間僻地限なく照らす ナショナル電気ランプ」と一段を使った帯状に書かれています。いかにも「全国津々浦々のいかなる家庭にも洩れなく常備したい」という創業者の思いが伝わってきます。

もう一つは一九五三（昭和二十八）年の朝日新聞夕刊掲載の広告です。「生活を豊かに楽しくする家庭電化！」というコピーの下に、

朝

ラジオの爽やかな音楽をききながら、トースター・パーコレータ・ミキサーを使つての暖かい朝食。食事を終えて美しくアイロン掛けされたワイシャツやズボンを身につける爽快感……電化された明るい家庭の一日が始まりました。

昼

台所では、小型ラジオに耳をかたむけながら電気レンジで昼食の用意、その間に電気洗濯機が自動的に素晴らしいスピードで美しくお洗濯をしてくれるなど、奥さまの忙しい日課が能率よく運びます。

夜

夕食後、蛍光灯の清新な照明のもと、一家そろつて電気ストーブも暖かい一室でテレビや電蓄を楽しむころ、寝室では電気コタツがほんのりと暖かく御家族のお寝みを待っています。

生活を豊かに楽しくする家庭電化

ナショナル家庭電化器具

松下電器株式会社

1953年1月6日 朝日新聞夕刊掲載広告

すべてスイッチ一つのこの快適で能率的な日常生活、つまり電化による生活文化の向上をモットーに当社では、年々工場の生産設備を拡充するとともに、最新の技術を導入して、新しい家庭電化器具の量産に絶えず努力をかたむけ、最高の品質と性能、斬新なデザインを備えた数百種にのぼる優秀製品を、全国津々浦々へくまなくお届けしております。

1953年……輝かしい新春をむかえて、今年も是非ナショナル電化製品で豊かな楽しい生活をお送りください。

そして中央に現在のショールームとほとんど同じようなイメージのLDKの絵があり、反対側にナショナル家庭電化器具が紹介されています。

テレビジョン受像機12吋卓上型より17吋コンソール型まで各種・家庭用電気冷蔵庫(3・5立方フィート)二月下旬発売・家庭用電気洗濯機201型(100W)・大型電気洗濯機101型(300W)等、のちに三種の神器と呼ばれるものの他、すべての製品名が掲載されています。

この広告は、本年の特別展がスタートする直前に見つけたもので、それを見た瞬間、「これは凄い」と感動しました。何故なら、「生活を豊かに楽しくする家庭電化」は今日のPanasonicのブランドコンセプトである「Ideas for life」と共通するものであり、それがなんと、電気冷蔵庫発売前の一九五三年の広告であるからです。松下幸之助は一

九五(昭和二十六年)年に渡米し、アメリカの豊かな暮らし——各家庭に車があり、テレビがある、さらに電化生活が営まれている——を目の当たりにし、日本もこういう暮らし、こういう時代を実現したいという強い願い、志を抱きました。そして、戦後の日本に電化生活を中心にしたライフスタイルを実現させたといっても過言ではありません。この広告はまさにその事実を見事に表現しています。

それは「企業の社会的責任」の第一である「その事業を通じて社会に貢献する」ことに他なりません。

まとめ

ここまで松下電器歴史館で毎年開催してきた「創業者メモリアルウィーク特別展」について紹介し、特に本年の「松下幸之助とCSR」持続可能な社会の実現を目指して〜」については詳しく記述してきました。それは、「企業は社会の公器」は松下電器の経営理念の根底となるものであり、これまで開催した特別展を総括する意味合いも込めて企画したものであるからです。二〇〇二(平成十四)年のテーマである「お客様大事」も経営理念そのものであり、前述のように移動特別展を実施しましたが、本年も同様に移動特別展を実施しています。CSRがきわめて今日的なテーマであることと同時に、創業者の思想や実践事例を見て、感動し、共感共鳴して「歴史館がやってきてくれた」と素直に喜んでくれる、より多くの社員の皆さんに会うことができるからです。

さらに今回の移動特別展では、現在の松下電器のCSRの取り組みについて、より詳しく紹介しています。そのことにより、創業者が考え実践されたことが、松下電器のDNAとして今日に引き継がれ、まさに時代に即応した取り組みとなっていることがわかります。

また、「国際社会に対して」の「その国の人々のためになるような会社を経営する、それが使命である」の松下幸之助の実践事例として、現在歴史館の通常展示において公開している「松下幸之助と中国」の映像も上映しています。この映像については、中村社長が、六月の給与支給時の社長メッセージ（松下電器では松下幸之助創業者以来、歴代社長が毎月の給与支給時に従業員向けに折々の所感の短文を寄せている）として、次の内容で社員に発信しました。

「中日友好前程似锦」

過日歴史館を訪れた際、あるビデオ映像を前にして、私は思わず釘付けとなりました。

それは、一九七八年の十月に中国の鄧小平副首相（当時）が当社を訪問され、松下幸之助創業者と親しく懇談されている映像から始まり、創業者の訪中による交流の深まりと、一九八七年に初の合弁事業となったBMMC設立までをまとめたものでした。

当社の中国事業の発端が、中国最高首脳と創業者の出会いにあることを貴重な映像で改めて確認し、当時のお二人の情熱と志の高さに触れて胸が熱くなる思いがいたしました。

折しも、私が歴史館を訪問したのが、中国で反日デモが起こってから間もない頃で、現地で働く日中両国の社員の顔が浮かび日々無事を心から念じておりましたので、私自身、この映像を見て大変勇気付けられるものがありました。鄧小平副首相が来社された際に「中日友好前程似锦」（中日友好の前途は錦の如し）としたためられた色紙も、社史室に大切に保管されています。

お二人の出会いから早くも四半世紀が過ぎました。当社の中国事業は今では六一拠点で約七万人が働くまでに成長しています。そして、私たちは、「もうひとつの松下を中国につくる」気概で、「二兆円プロジェクト」に取り組んでいます。

中国は、世界の工場であると同時に一三億人の巨大市場としてその存在感が一層高まっています。さまざまな困難はありますが、両国の社員が志をともして克服し、中国の産業発展に貢献していきたいと思えます。

このように社長メッセージのなかで取り上げられるようなコンテンツの作成には、二〇〇一年から取り組んでいる映像や写真資料のデジタルアーカイブ化が大きく寄与しています。デジタルアーカイブにより、必要な資料が短時間で取り出せるため、かつては半年間かけて企画制作した展示が、今では約半分の日程で可能になりました。そこで「創業者メモリアルウィーク特別展」の成果をさらに拡大させようと、二〇〇三年からは年間を通してさらに焦点を絞ったミニ企画展を開催しており、このデジタルアーカイブをベースに企画制作したものは



中村社長も毎年、展示を熱心に見学

「高橋荒太郎追悼 松下幸之助とともに半世紀」(二〇〇三年十月二十七日～十一月二十八日)、「松下幸之助のコスト意識」(二〇〇四年一月二十六日～三月十八日)、「松下幸之助の接遇の心くお客様と心を通わす」(二〇〇四年九月二十一日～十一月二十六日)、「松下幸之助と大開町く松下経営の源流を辿る」(二〇〇四年十一月二十九日～五年一月二十一日)、「松下電器の海外事業史」(二〇〇五年二月七日～三月十一日)と、まさに次から次へと連打してきました。

これにより、「歴史館はいつも同じ内容の展示なので、一度行ったらあとは行かない」から「歴史館はいつ行っても常に新しい展示があり、新しい発見、気付き、学ぶことがある」という評価に変わり、歴史館の運営コンセプトが明らかに変わったという認識が、社内において定着してきました。特別展への来館者の八〇パーセントがリピーターで、六〇パーセントが三回目以上との比率になっているのもそうした結果であると言えます。こうした成果とともに、創業者の思想や事業観を常に今日的テーマの視点から捉え、考えることが、われわれの仕事のなかでも習慣化され、そうしたことが「松下幸之助と中国」の映像制作にもつながったのではないのでしょうか。本稿で紹介した「メモリアルウィーク特別展」での成果等により、「社史室の使命と役割」を些かなりとも果たすことができているのではないかと思っています。

歴史館についても、中村社長はじめ、来館する役員、幹部の皆さんは、「ここへ来るとほっとする」「気持ちが落ち着く」「元気が出た」等の感想をもらわれます。また一般の来館者の方も、「松下幸之助さんに会えた感じがする」とか、「明日からまた頑張ろう」という気持ち

になった」といった感想を残されています。冒頭に、経営課題に直結したテーマで特別展を開催していると述べましたが、それは松下幸之助創業者の思想が普遍性を持つからであり、創業者の言葉や実践事例のなかに今日の課題解決のヒントとなる普遍的な真理が含まれているからです。創業者のお話を聞いていますと、本当に今の時代に叱咤激励されているような心持ちになりますし、私自身もどこかで創業者が見ておられるような感じを抱くときがあります。

本稿を書くうちに、多くの方々に助けていただきながら、これまでの成果を積み重ねることができたのだと実感しました。「創業者精神を社内外へ発信する社史室」「創業者を体感できる歴史館」となるように、今後もさらに研鑽していきたくいと決意を新たにしました次第です。

(かとう・ひさお 松下電器産業社史室室長兼歴史館館長)

〈松下電器歴史館へのご案内〉

松下電器歴史館は、一九六八年三月に開設、松下幸之助の生誕百年を記念して、一九九五年三月七日に改装開館しました。松下幸之助の心と足跡を資料や映像で展示しています。建物は一九三三年、現在地付近に建設された本店社屋を復元したものです。

・所在地 〒五七一―八五〇一 大阪府門真市大字門真一〇〇六

京阪電車 西三荘駅下車 徒歩三分

・予約方法 予約なしでもご覧いただけます。

ただし、二〇名以上の団体の場合は、観覧日時、人数、団体名、代表者氏名、連絡先を記入の上、ファクシミリで左記番号までお申し込みください。

・開館時間 午前九時から午後五時。入館受付は閉館三十分前まで。

・休館日 土曜・日曜・祝日および松下電器の休日。

・入館料 無料。

・駐車場 お車でもお越しいただけます。大型バスも六台まで収容可能です。

・観覧方法 館内は、ご自由にご観覧いただくようになっております。

・申し込み・問い合わせ先

TEL…〇六(六九〇六)〇一〇六

FAX…〇六(六九〇六)一八九四

