

どんな境遇からも 人生は変えられる

1

恵まれなかった少年時代

生家を離れて

松下幸之助は1894年（明治27年）11月27日、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木（現・和歌山市禰宜）で誕生しました。実家は江戸時代から続く地主の家。その主人である松下政楠・とく枝の8番目に生まれたのが幸之助です。兄が2人に、姉が5人もいました。一家の末っ子として生まれた幸之助は、家族中からかわいがられて育ちました。



生家付近の様子／松下の姓の元になったという大きな松があった

ところが、幸之助が4歳のときに一家の運命は大きく変わってしまいます。幸之助の父・政楠は村会議員を務め、地主としての資産もあったのですが、やがて米の取引に精を出すようになります。いわゆる米相場です。米相場は実物の米の出し入れは行わず、先物取引として米の価格の差によって損得が生じる仕組みとなっていました。つまり、賭博的な要素があるものだったのです。

もとより政楠は利益を期待して取引を始めたのですが、結果は損ばかりを重ね、その結果、先祖伝来の土地も家も、すべて人手に渡さなければならなくなりました。

たび重なる不幸

一家は和歌山市内に転居し、政楠は履物店を始めました。しかし、慣れないこともあって商売はうまくいきません。一家に影を落とす不幸はまだ続きました。幸之助の兄や姉が次々と病を得て、亡くなっていったのです。幸之助が2年生の

夏を迎えた頃、政楠は大阪に単身働きに行くという決断をしました。そして、私立大阪盲啞院という目や耳の不自由な子どもたちのための学校の事務員の職を得ました。

幸之助4年生の秋、政楠から「大阪にある知りあいのお店で小僧を探しているので、幸之助を大阪によこしてほしい」という1通の手紙が届きます。幸之助はこの求めに応じるため、高等尋常小学校を中退せざるをえないことになります。

1904年（明治37年）11月23日、幸之助は南海電車の紀ノ川駅から旅立つことになりました。手にしているのは、着替えを入れたふろしき包み一つのみ。幸之助の記憶では、見送りについてきた母は、電車に乗る幸之助に何度も気をつけるように声をかけ、最後にはまわりの乗客に「この子は一人で大阪にまいります。あちらへ着けば迎えがきていますが、どうかその途中よろしく頼みます」とお願いをしていたそうです。

これが、幸之助の実業人生の幕開けでした。

うれしかった5銭白銅

幸之助は、大阪で宮田火鉢店の小僧となりました。小僧とは「丁稚」とも呼ばれる少年の働き手のことを指し、当時どこの商店にもいて、子守や掃除をするほか、たくさんの雑務をこなしていました。

火鉢店に奉公した幸之助の場合、トクサ（砥草）というざらざらの長い草の茎を使って火鉢を磨く仕上げの作業を担当しましたが、すぐに手がすりむけてしまうほどの難しい仕事だったといえます。当時の奉公生活の厳しさがうかがえます。

小僧とはいえ勤労者だったので、給金としてお金を渡されたことは幼い幸之助にとって衝撃だったようです。当時の給金は5銭白銅の硬貨1枚。和歌山では1厘銭で近所の駄菓子屋でアメ玉を2個買うのを楽しみにしていた幸之助にとって、1厘銭50枚分に当たる5銭白銅の硬貨は大金でした。

幸之助は、91歳のときに新聞記者から「これまでで一番うれしかったことは何ですか？」という質問を受けて、この5銭白銅をもらったときの感激をあげ、「うれしさに母恋しさも忘れ、天にも昇る心持ちだった」と答えています。

その後、火鉢屋が奉公生活3カ月ほどで店をたたむこととなったため、幸之助は船場筋淡路町の五代自転車商会に奉公することになりました。自転車店での仕事は、掃除や商品の手入れ、ときには修理のために旋盤も回します。店番もすればお得意先へのお使い、集金も仕事で、休みはほぼなく、朝早くから夜遅くまで、働きづめの毎日でした。

店の主人（親方）の五代音吉は、幸之助にとって生涯の恩人となった人物です。根はやさしい人ながら、仕事に関しては厳格だったので、特にお客様への接し方については、幸之助は毎日お辞儀から種々の立ち居振る舞いまで厳しくしつけられました。音吉の商人教育は、幸之助のその後のビジネス人生の土台となるものでした。



五代自転車商会の店主夫人との写真

市電を見て電気の仕事へ

幸之助の転機は15歳の頃、仕事の最中に目にした一つの光景から訪れます。

日頃、自身が走り回っていた大阪市街で、いつのまにか市内の主要道路の真ん中に、2本の軌道が伸びていることに幸之助は気づきました。そして、ある日、大阪の四ツ橋あたりを自転車で走行中、幸之助はその軌道の上を走る市電（路面電車）の姿をはじめて目にするのです。巨大な箱のような市電が大勢の客を乗せて自走していく様子は、幸之助にとって衝撃的でした。そして、ある思いに惹きつけられていくのです。

「文明の利器といえる自転車はますます世に出回るものになるに違いない」

事実、五代自転車店の主力商品も高価な舶来物から、次第に値段の安い国産自転車へと移行していました。

しかしながら、人力に頼る自転車に対し、人を疲れさせない電力の可能性はさ

らに前途洋々ではないか。これからはきっと電気の時代がやってくる——幸之助は「ぜひ電気関係の仕事がしたい」との思いを強くするようになりました。

ちょうど和歌山にいた姉夫婦が大阪に出てきており、幸之助は義理の兄に「電気の仕事に就きたい」という思いを伝え、電気会社へ入社する手助けを依頼しました。ただ、5年半にわたって自分を育ててくれた主人の音吉には、お店を辞めたいという話をどうしても切り出せず、幸之助は、結局、心の中でおわびを繰り返しながら、店を出てからおわびと暇をもらいたい旨の手紙を出したのです。

そして、義兄の援助で、大阪電燈の内線工の入社を志願した幸之助は、1910年（明治43年）10月21日、大阪電燈の幸町営業所内線係に、運よく見習工として入社することができました。

松下幸之助——小僧時代の学び

裕福な家に生まれたはずが、幼い頃から逆境に放り込まれた幸之助。

当の幸之助はどのような心持ちで幼少期から青年期までを送ったのでしょうか。また、彼なりにこの厳しい状況下で商売の何を学んだのでしょうか。

ここでは幸之助の小僧時代のエピソードをひもときつつ考えていきましょう。

エピソード① たばこの買いおき

当時の自転車店には毎日、何十人ものお客様が訪れます。中でもなじみのお客様は自転車を眺めながら、時折、そばに控えている小僧たちにたばこを買いに行くよう命じるのが常でした。

そんな中で、幸之助は特に気の利く小僧として重宝されるようになります。というのは、幸之助に頼むと、ほかの小僧よりもすぐにたばこを持ってくるのです。それにはからくりがありました。店の近所のたばこ屋では20個入りのケースでたばこを買うと、1個おまけがつくことを幸之助は知っていたのです。そこで、あらかじめ買いおきしておけば、お客をお待たせしないから、お客は当然喜ぶ。1個おまけの分、自分も儲かる。そういうアイデアを実践していたのです。

「君のところの小僧さん、なかなかえらい子どもやなあ。末はえらくなるやろ

4

困難と思索

人間とは何か、経営とは何か

株式会社化と終戦

幸之助が進出した商品分野は、小型モーター、蓄電池、電気敷布、電気火鉢等とどんどん広がり、1935年（昭和10年）には従業員は3千人を超え、売上高も900万円に迫り、大企業の体を成すようになります。この年の年末に松下電器製作所は資本金1千万円の松下電器産業株式会社に改組されました。

子会社が増え、松下電器グループとして順調な発展を遂げる一方で、年々影を落とすようになってきたのが政治の影響でした。1937年（昭和12年）に日中戦争が始まり、戦時色が強まると、松下電器も軍需生産に対応せざるをえなくなります。政府からの軍需生産拡大の要請は戦局が悪化するほど高まり、1943年（昭和18年）に木造船の建造のために松下造船が、木製飛行機製造のために松下飛行機が設立されるに至りました（しかし、終戦までに製造された船は56隻、飛行機は3機に留まりました）。

こうした努力も時代の趨勢には逆らいがたく、1945年（昭和20年）8月15日、日本は終戦を迎えました。幸之助は翌16日に幹部を本社に集め、軍需生産からラジオをはじめとする民生生産への転換をはかり、日本の再興に尽くすことを宣言します。

人生最大の危機

戦後の復興を見据え、社の方針に「高賃金・高能率」「専門細分化」を掲げた幸之助は、労働組合の結成も受け入れ、再出発を期していました。

しかしながら、経営環境は良化するどころか、さらなる戦争の余波は思わぬ形で幸之助を危機に陥れていきました。GHQ（連合国軍最高司令官総司令部）によ

って松下電器は7つの指定を受けることになったのです。

たとえば、1946年（昭和21年）3月の「制限会社の指定」により、松下電器グループの資産は凍結され、資金の借り入れにも当局の許可を求めなければならなくなりました。

同年6月の「財閥家族の指定」では松下家の資産も凍結され、生活費まで報告義務があるような生活を強いられました。

さらには、以下のような指定が課せられました。

- ・「賠償工場の指定」 ……工場が戦争賠償として接收される。
- ・「軍需補償の打ち切り」 ……政府が戦時中に公約していた補償はすべて反故。
- ・「公職追放の指定」 ……創業者ほか常務以上の追放。
- ・「持株会社の指定」 ……子会社所有の禁止。
- ・「集中排除法の適用」 ……会社の分割。

松下電器は、一転して解体の危機に陥ったのです。

PHP研究所の創設

戦争の影響によって経営活動を著しく制限される中、幸之助はこれまでの事業とは別に新たな活動を始めていました。

敗戦後の荒廃する日本のありさまを目にして、「これが人間本来の姿なのだろうか」という疑問が常に頭から離れず、次のような思いに至ります。

「これが人間の避けることのできない姿であれば、仕方がない。しかし、人間というものは、限りなき繁栄と平和と幸福というものを、原則として与えられている。それがそのようにいかず、悲惨な世相を招いているのは、本来は与えられて



戦後復興を陣頭指揮した当時の幸之助

いるものを自ら捨てているからだ」

そして「この世に物心一如の繁栄をもたらすことによって、真の平和と幸福を実現する道を探究しよう」と決心したのです。「繁栄によって平和と幸福を（Peace and Happiness through Prosperity）」を実現するための研究および運動の機関として、

1946年（昭和21年）11月3日、PHP研究所を創設。翌1947年（昭和22年）にはその機関誌として月刊誌『PHP』を創刊しました。

また、大阪中之島図書館などで研究講座を開催するなど、自ら積極的な普及活動を展開しています。



講演でPHPの実現を訴える幸之助

復活の動きとアメリカ視察

先のGHQによる7つの指定に経営環境の悪化が加わり、対策に苦慮した幸之助はさまざまな合理化を試みました。しかし状況は好転せず、1949年（昭和24年）の年末には物品税の滞納王として幸之助の名が報道されるという事態に至りました。

ところが、1950年（昭和25年）、朝鮮戦争が勃発すると、日本に国連軍（主に米軍）からの大量の物資や役務サービスが発注されるようになり、この特需を契機として松下電器も急速に回復への道をたどりしました。

経営活動を拘束し続けてきた7つの指定も順次解除されていきます。そして、全力を注いで経営再建に取り組んだ結果、松下電器の業績は短時日にして好転することとなりました。

あらためて事業部制組織が採用され、1951年（昭和26年）1月の経営方針発表会で、「再び開業する心構え」を説いた幸之助は、視野を広げるために海外事情を見聞することを求め、自らアメリカ視察に行くことを表明しました。

当初1カ月の訪米の予定は3カ月と大幅に延長され、そのあいだ、幸之助はアメリカ社会の繁栄をつぶさに観察しました。また、10社以上の工場を見学し、

飛躍のためにさまざまな戦略が必要であるとの確信を得て帰国しました。

フィリップス社との技術提携

アメリカ訪問で、欧米の先進技術の導入こそ、戦後の日本復興には不可欠だと考えた幸之助は、具体的な提携先を求めて再び欧米に出向きました。その結果、オランダのフィリップス社との技術提携交渉に入りました。

ところが、その内容は「技術援助の条件として共同出資で子会社を設立する」というもので、フィリップス社は「イニシアル・ペイメント55万ドル、株式参加30%、ロイヤリティ（技術指導料）7%」という条件を要求してきました。アメリカの企業であればロイヤリティは3%が普通であるところを、フィリップス社は「高くてもそれだけの値打ちはある。技術責任者を派遣し、責任を持って指導する」といって譲りません。

これに対して幸之助は、「松下電器もこの会社の経営を責任を持って指導援助する。松下が経営を成功させてこそ、フィリップス社も技術指導料を受け取ることができる。フィリップス社の技術援助に価値があるのなら、松下の経営指導にも価値があってよいはずだ」と、経営指導料を逆に要求しました。フィリップス社は前代未聞のこの申し出に当惑したものの、結局、その主張にも一理があるとして承諾しました。

こうして1952年（昭和27年）10月、フィリップス社の技術指導料4.5%に対して、松下電器の経営指導料3%で契約は成立し、12月に松下電子工業株式会社が発足したのです。



1952年（昭和27年）10月16日、オランダのフィリップス社と技術提携の契約書に調印