



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 松下幸之助の経営理念

5

パナソニック株式会社（旧称：松下電器産業株式会社）は、大阪府門真市に拠点を置く大手電機メーカーである。エアコンや洗濯機などの家電分野をはじめ、住宅設備・リフォームなどの住宅関連分野、電装エレクトロニクスや車載電池などの車載分野、流通向けソリューションや社会インフラなどのB2B分野の4つを事業の柱としている。その歴史は大変古く、大正時代に松下幸之助氏がソケットや扇風機の碍盤（がいばん）<sup>[1]</sup>の製作販売をするところから始まる。1918（大正7）年に松下電気器具製作所として創立。一介の町工場の経営者だった幸之助は、消費者の困りごとを解決するというスタンスで製品開発に取り組み、一代で巨大企業に成長させた。「経営の神様」として今も語り継がれている。

10

15

ただしその過程は決して順風満帆ではない。そもそも「ないないづくし」（学歴、健康、資金などがない状態）からのスタートであった。事業経営を進める過程では、軌道に乗ったかと思えば、金融恐慌、震災、戦争など、幾度となく深刻なダメージを受ける危機に直面してきた（本ケースの時代背景は参考資料1参照）。しかしながら、その都度みごとに切り抜け、それを糧にするかのように事業を大きく発展させてきた。

幸之助は後に成功の秘訣を聞かれた際に、次のように答えたという。「学歴がなかったおかげで、人から教えてもらうことに抵抗がなかった。体が弱かったおかげで、部下を信じるしかなかった。そして、部下ががんばるので、会社が発展した。家が貧しかったおかげで、わずかなお金が嬉しくて仕事を続けることができた」と。

20

25

そんな幸之助が自社の使命を確信し、経営に魂を入れることができたと確信したのは1932（昭和7）年（幸之助37歳）、創立から14年目の時であった。いまだ個人経営の時期ではあるが、従業員数は

<sup>[1]</sup> 碾盤とは、扇風機の速度調整スイッチを取り付ける絶縁盤のこと。

このケースは討論用に松下幸之助の20代前半から30代後半を題材として作成された。本ケースを作成したのは高木晴夫・菅野雅子・市村真納・鶴ヶ谷典俊である。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 高木晴夫、菅野雅子、市村真納、鶴ヶ谷典俊（2021年4月作成）

1200 人まで増え順調に事業拡大を遂げていた頃であった。彼はいかに会社の使命を確信したのか、そしてなぜ経営理念を必要としたのか、それはそこで働く個人や集団、経営活動にいかなるインパクトをもたらしたのか。幸之助の取り組みの軌跡を辿ってみたい。

5

### <社名変更、そして綱領と信条を策定>

幸之助が自社の「使命」に辿りつく少し前のこと。1927（昭和2）年（幸之助32歳）に経済界は

深刻な不況に陥った。そのような中でも、松下電気は順調な発展を続け、1928（昭和3）年には販売  
10 は月10万円、従業員も300人に増えなお隆盛の機運にあった。同年11月に、月産10万台の生産  
能力をもつランプ工場と新本店の建設を始めた。

業容が拡大し、松下電器に対する世の中の期待や評価が高まるにつれ、幸之助は「松下電器は社会からの預かりものである。忠実に経営し、その責任を果たさねばならない」と考えるようになった。また、  
15 こうした自身が持つ価値観や思いを従業員と共有することが重要であると考えた。そこで1929（昭和4）年3月（幸之助34歳）、社名を「松下電気器具製作所」から「松下電器製作所」と改称するとともに、「綱領と信条」を制定した（参考資料2参照）。この時に掲げた経営理念の要素は、かねてから自身

が強く意識してきた、「営利と社会正義の調和」を掲げたものであった。

現在では企業が経営理念を掲げることは一般的であるが、この当時は、世界的にも珍しいことであつ  
20 た。戦後、GHQが松下電器の経営理念を見て、欧米の最先端の企業が導入し始めていることを既に行つ  
ていていることに驚いたというエピソードが残っている。

### <深刻な不況への対応>

25 同じ年、1929（昭和4）年の10月、いわゆる「暗黒の木曜日」にニューヨークのウォール街で株式市場の大暴落を端にする世界恐慌が起きた。成長期にあった松下電器であっても、これまでとはレベルの違う不況に直面し業績に急ブレーキがかかった。在庫は倉庫にあふれかえり、銀行にローンを返済することも困難な状況に陥っていた。他社では非正規をはじめとする従業員の整理解雇が進められていた。当時、身体を壊して病床に伏していた幸之助の代わりに経営のかじ取りを任せていた井植歳  
30 男は、従業員を解雇することもやむなしと判断せざるを得なかつた。

井植が従業員の解雇を自宅療養中の幸之助に進言したところ、それまで良案が浮かばなかつた幸之助だが、この進言を聞いた途端打開の道がひらめき、その場で次のように指示を出した。「生産は半減するが、従業員は解雇してはならない。給与も全額支給する。そのかわり従業員は休日を返上して販売に全力をあげること」と。この方針に対して全従業員は喝采を送り、一致団結してその実行に取り組んだ。その結果、2ヶ月で在庫は一掃され、それどころかフル生産に入るほどの活況を呈するようになった。

5

### <ある宗教との出会い>

幸之助のターニングポイントになる出来事があったのは、創立から14年目、1932（昭和7）年（幸之助37歳）の時であった。取引先に、ある宗教の熱心な信者がいて、その人の強い誘いで、宗教法人の本部を訪ねる機会があった。幸之助自身は特定の宗教を信じることも、帰依する宗教を求めたこともなかった。その取引先の信者のあまりにも熱心な誘いに折れた、というのが正直なところであった。しかしここで、幸之助は印象に残る光景を目にすることになる。

10

ちょうど、その年は教祖の没後記念と立教記念を行う年であり、神殿の増築、教祖殿の大改築という大掛かりな事業が行われていた。この事業のために、1万人単位の奉仕団が集まり、誰一人暇を持て余すことなく自律的に何らかの作業を見出し、喜びに満ちて奉仕をする光景を目の当たりにしたのである。その日から彼は、その光景が目に焼き付いてはなれなかつた。この日以来、「信者さんたちは本当に一生懸命奉仕活動をしていた。私欲ではなく、大いなる使命感に突き動かされているような気がした。では、わが社の従業員にとっての使命とは一体何か？」という思いを強く抱くようになった。

15

### <「水道哲学」が結実>

深く深く考えていくうちに、ある1つの結論に至るのだった。すなわち、こうである。「某教の事業は多数の悩める人々を導き、安心を与え、人生を幸福にならしめることを主眼として全力を尽くしている聖なる事業である。われわれの事業はまた、人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産をなし、必要欠くべからざるこれまた聖なる事業である。われわれの仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる現実の仕事である。われわれの事業も、某教の経営も同等になくてはならぬ経営である」と。

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

5

この出来事は、後に幸之助が自身でまとめる自伝の中でもとくに紙幅を割いている部分であり、それだけ彼にとって強い印象を残したものであったと言える。そして自分が抱いたこの仕事の聖なる意義や使命感を、自社の従業員にも共有しなくてはならないという思いから、その2ヶ月後の5月5日に、全従業員を大阪の中央電気俱楽部に集めて、第1回創業記念式典を開催した。そこで彼は、次のように熱弁した。

10

「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには、物資の生産に次ぐ生産をもって、富を増大しなければならない。水道の水は価（あたい）あるものであるが、通行人がこれを飲んでもとがめられない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も、水道の水のごとく、物資を無尽蔵たらしめ、無代に等しい価格で提供することにある。それによって、人生に幸福をもたらし、この世に樂土を建設することができる」

15

この使命を達成するために幸之助は、第1期の10年を建設時代、第2期の10年を活動時代、第3期の5年を貢献時代、合わせて25年を1節とし、これを10節繰り返すという壮大な250年計画を提示した。その崇高な使命、遠大な理想に、従業員は驚き、感動した。緊張した会場は、いつしか興奮のるつぼと化した。興奮は頂点に達し、思わず壇上に駆け上がる者が続出した。幸之助はこの年を命知（使命を知る）第1年とし、以後毎年5月5日を創業記念日とした。

20

彼のこの考え方は、後に「水道哲学」といわれるようになる。幸之助が最初に「綱領と信条」を策定してから3年が経っていた。この出来事をきっかけに、彼の経営理念は明確な形となったのである。このことについて彼は後年、次のように述べている。

25

「1つの経営理念というものを明確にもった結果、私自身、それ以前に比べて非常に信念的に強くなることができた。そして従業員に対しても、得意先に対しても、言うべきことを言い、なすべきことをなすという力強い経営ができるようになった。また、従業員も私の発表を聞いて共感してくれて、いわば使命感に燃えて仕事に取り組むという姿勢が生まれてきた。一言にして言えば、経営に魂が入ったといつてもいいような状態になったわけである」と。

## <朝会・夕会の実施>

30

その後、幸之助は全事業所で「朝会・夕会」を始めた。この朝会・夕会は、先の創業記念式の直後に、使命達成の意気に燃える従業員の間から、自然発生的に盛り上がったものであるという。幸之助は「朝会・夕会も、1つの教育の場として必要である。これをすることによって、その日の規律がつく」と思い、

それを全社的に実施することにしたと言う。自らは「しゃべることが好きではなかった」と語る幸之助は、  
5  
当時毎朝、全員の前で話をした。そのときの話が、「松下幸之助一日一話」として残っている。

なお、その後朝会では初めに「松下電器の遵奉すべき 5 精神」(昭和 8 年 7 月制定、後に 7 精神  
となる。参考資料 3 参照) が唱和され、終わりに「社歌」(昭和 8 年 2 月制定、その後 4 回改定) が  
10  
齊唱されるようになった。

企業内で朝礼を実施するという仕組みは、国内では初めての導入であった。彼は、こうした仕組みを  
導入したことについて、「人間は時としてその醜く弱い本性の奴隸となることがある。しかしながら、自分  
自身のために高い目標を掲げ、毎日それを考えていれば、諸君は一步一步それに近づき、より良い人  
間に、より幸福な人間になれるだろう」と語っている。この朝会・夕会は、今日では、海外の事業場で  
15  
も続けられている。

※パナソニック株式会社の現在の経営理念は参考資料 4 に掲載

5

10

15

20

25

30

## ＜参考資料 1 ＞

本ケースの時代背景（大正中期～昭和初期の主な出来事）

- 1914～1918（大正 3～7）年 第一次世界大戦：同盟国側（ドイツ・オーストリアなど）と連合国側（イギリス・フランス・ロシア）との対立が原因となって起こった世界的規模の戦争。日本は日英同盟によって連合国側に立ち参戦した。物資の供給支援をしたことから、戦争特需で好景気となり工業生産が大きく増えた。
- 1918（大正 7）年 米騒動：米の価格が高騰。富山県で数十人の女性たちが抗議のために米屋へ押しかけたことをきっかけに、各地で暴動が発生した。
- 1920（大正 9）年 戦後恐慌：第一次世界大戦後、日本経済は好景気が続いていたが、ヨーロッパ列強が市場に復帰し、輸出が一転不振となって余剰生産物が大量に発生。株価は半分から 3 分の 1 に大暴落し、一気に景気は低迷して不況に陥った。
- 1923（大正 12）年 関東大震災：関東をおそったマグニチュード 7.9 の大地震による災害。死者・行方不明者は 10 万人を超えた。人や建物の被害もきわめて大きかったが、その混乱のさなかにいろいろな事件が起きた。
- 1926（昭和元）年 大正から昭和へ改元。
- 1927（昭和 2）年 昭和金融恐慌：第一次世界大戦後の不況に加えて、関東大震災のため支払いができなくなっていた「震災手形」が不良債権となっていたことなどから、金融不安が生じていた。そこに大蔵大臣が実際には破たんしていなかった銀行を、国会で破たんしたと説明したため、不安が一気に表面化し、「取り付け騒ぎ」が起きて、いくつもの銀行・企業が休業に追い込まれた。
- 1929（昭和 4）年 世界恐慌：10月 24 日木曜日、アメリカのウォール街にあるニューヨーク証券取引所で、株価が大幅に値下がりした。アメリカではこの日を「暗黒の木曜日」とよぶ。多くの銀行が閉鎖され、企業も数多く倒産した。その影響はヨーロッパをはじめ世界に広がり、世界恐慌となった。
- 1930（昭和 5）年 昭和恐慌：世界恐慌の影響が日本にも及び、日本経済は深刻な不況に陥った。
- 1933（昭和 8）年 日本が国際連盟から脱退：国際連盟総会で、満州における中国の統治権を認め、日本軍の引き上げを求める報告書が採択されたことから、日本は連盟脱退を通告した（正式な脱退は 2 年後の 1935 年）。

## <参考資料2>

「綱領と信条」

綱領

當利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ国家産業ノ発達ヲ図リ社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス

信条

向上発展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラサレハ難シ各員自我ヲ捨て互讓ノ精神ヲ以テ一致協力店

務ニ服スルコト

5

10

## <参考資料3>

「遵守すべき7精神」

「産業報国の精神」：品質の高い製品とサービスを適正な価格で提供することによって、社会全体の富と幸福に寄与すること

「公明正大の精神」：取引においても個人の振る舞いにおいても構成と誠実を旨とし、常に先入観のない公平な判断を心掛けること

「和睦一致の精神」：相互信頼と個人の自負性を尊重したうえで、共通の目的を実現するための能力と判断力を涵養すること

「力闘向上の精神」：いかなる逆境にあっても企業と個人の能力を向上させ、永続的な平和と繁栄を実現する企業の使命を達成すべく努力すること

「礼節謙譲の精神」：常に礼儀正しく謙虚であることを心掛け、他人の権利と要求を尊重することによって、環境を豊かにし、社会秩序を守ること

「順応同化の精神」：自然の摂理に従い、常に変転する環境状況に合わせて思想と行動を律することによって、あらゆる努力において、徐々に、しかし、着実な進歩と成功を収めること

「感謝報恩の精神」：受けた恵みや親切には永遠の感謝の気持ちを持ち続け、安らかに喜びと活力をもって暮らし、真の幸福の追求の過程であるいかなる困難をも克服すること

15

20

25

30

## <参考資料 4 >

パナソニック株式会社ホームページより（2021年2月現在）

<https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/philosophy.html>

5

パナソニックのブランドスローガン“*A Better Life, A Better World*”は、創業者・松下幸之助が定めた綱領を、現代向けに、端的に表現したものです。綱領は、パナソニックの事業の目的との存在の理由を簡潔に示したものであり、「経営理念」の根幹として、これまであらゆる経営活動のよりどころとしてきました。

10

### 綱領

産業人たるの本分に徹し社会生活の改善と向上を図り

世界文化の進展に寄与せんことを期す

15

### 信条

向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し

各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること

20

### 私たちの遵奉すべき精神

産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、

礼節謙譲の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神

25

今後もパナソニックは、経営理念に基づいて、社会の課題解決と発展に貢献し続け、新しい未来を切り拓いていきます。

30

### ＜引用・参考文献＞

筒井健太郎 (2019) 「松下幸之助 1894-1989」名古屋商科大学ビジネススクール。

パナソニック株式会社 HP「社史」<https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/chronicle.html>.

パナソニック株式会社 HP「松下幸之助の生涯」<https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/konosuke-matsushita.html>.

PHP研究所 (1993) 『いまだから松下幸之助 : THE21 7月特別増刊号』。

松下幸之助 .com (PHP研究所) <https://konosuke-matsushita.com/>

5

10

15

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2021.4 PDF