



松下幸之助の 実践に学ぶ

第2回

調査研究部 主任研究員 大江 弘

経営理念を仕事に生かす



「経営理念が大切なのはわかるが、自分の仕事にどう生かせばよいかわからない」という話を耳にすることがある。しかし、それは言葉の定義やその解釈にとらわれ、仕事の意義を見失うからではないだろうか。

近年、経営理念を平易な解説文にし、さらに具体的事例集まで作成して配布する会社もある。あの手この手で経営理念の浸透・実践を図ろうとしているわけだが、それで理解が深まるとは考えにくい。理念の真意は、日々の体験の中で自らつかむしかない。また、つかんだ分しか実践に生かせない。

ここで松下幸之助氏の実践例を紹介したい。

ものづくりと経営理念

松下幸之助氏は“生活必需品を豊富にして人々の暮らしを豊かにする”ことを経営理念に掲げた。メーカーであれば生活に役立つ製品を開発、製造し、安価で多くの人に届けるということになる。

昭和2年（1927）頃は、電熱器は最先端の電化製品で、一般家庭では高価でなかなか手が出せなかった。松下幸之助氏は電熱製品の第1号として、後に松下電器の最高技術顧問となる中尾哲二郎氏に電気アイロンの開発を命じる。やるからには社会のためになるものでなければならない。そこで他社製品と比べ品質的に劣らず、新たな工夫も施されていて、さらに3割は安価であることを条件として提示した。

中尾哲二郎氏にとって電熱器は専門外だったが、苦心の末に「スーパーアイロン」を完成させ

る。比較的高給の小学校教員の初任給が50円程度であったのに対し、電気アイロンはおおむね4～5円で売られていた。これを松下幸之助氏は月1万台生産し3円20銭で発売するという。

その生産量は当時の業界全体の販売数量に相当していた。それを一社で製造するわけだから売れるかどうか社員は危惧したが、品質が良く手ごろな値段の製品は必ず受け入れられると松下幸之助氏は考えた。実際「スーパーアイロン」は予想以上の好評を博し、社会生活の改善に大きく貢献することになる。昭和5年（1930）には商工省（現在の経済産業省）から国産優良品に指定されている。⁽¹⁾



昭和2年（1927）4月発売
「スーパーアイロン」

江戸時代には、すでに服のシワを伸ばすために炭火で温めた銅製の片手鍋やコテが使われていた。だが、炭火を使う方法は温度調節が難しい。特に朝の忙しいときに簡単にシワを伸ばすというわけにはいかない。手軽に買える電気アイロンなら人々の生活は驚くほど変わる。朝の身支度風景が一変する。

昭和17年（1942）、戦時下で物資が乏しい中、松下幸之助氏は

1. 製品には親切味、情味、奥床しさ、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。
2. 経営の本諦を誤り利潤にとらはれ資材の用

法、製品の仕様、工作の方法等に無理を生ずるが如き事にて、製品を劣化せしむること往々あり特に此の点に留意のこと。

など、「製品劣化に関する注意」にて7項目を要請している。⁽¹⁾

これは、経営理念をさらに具体的なものづくりの指針として示したものである。今なおどのメーカーにとっても共有すべき指針ではないだろうか。

あるとき松下幸之助氏が工場に入ると、電気アイロンのベース（布に当てる底面）が積み上げられていた。資材係に事情を尋ねると、メッキの状態が良くないのでどうすべきかを主任に確認しているとのことだった。松下氏は“明日の仕事に差し支えることになるうとも、品質の悪い製品を出してはいけない。それではお客さまに申し訳が立たない。主任に相談するまでもなく、すぐ返品するように”と命じた。さらに現場の社員に対して、不良品と思ったら主任、工場長が何と言おうと、断じて返品するほどの信念をもって仕事をするように指導したという。⁽¹⁾

よりよい社会生活を築こうとしているのに、不良品で世の中を混乱させては本末転倒である。経営理念に照らせば、事情がどうであれ不良品は許されない。ところが、会社の収益やイメージ、責任の所在などを^{そんたく}付度するあまり、対応が後手に回る例を見かける。ひどい場合には、誰も判断せず、見て見ぬふりをするなどということもある。それは人情の一面かもしれないが、経営理念はそれを許さない。

あるときリスク管理の講義で、製品に問題が発生した場合は早急に公表、対応すべきとし、その理由として後手に回るほど経済的損失が大きくなるからとの説明を受けた。しかし本質はそうではない。企業が拠り所とする経営理念に反するということが、第一の理由でなければならないと思う。

販売と経営理念

自転車用ランプのロウソクが、風でたびたび消えるため多くの人が不便を感じていた。長く自転車店で^{でっち ぼうこう}丁稚奉公をしていたこともあって、松下幸之助氏は自転車ランプの開発を試みる。当時ロ

ウソクランプや石油ランプなどが多かったが、いずれも一長一短で、電池式ランプにいたっては故障しやすく、電池が2、3時間ほどしかもたず評判は芳しくなかった。



大正12年（1923）3月発売
「砲弾型電池式自転車ランプ」

松下幸之助氏は試行錯誤の末に電池式の自転車ランプの開発に成功する。故障しにくく30～40時間も点灯するという、この「砲弾型電池式自転車ランプ」は後に爆発的なヒット商品になるが、当初は問屋も自転車店も扱ってくれなかった。

たいへん世のためになる便利な画期的製品である。簡単にあきらめるわけにはいかない。そこで松下幸之助氏は人を雇い、大阪市内の小売店を一斉に訪問させて点灯実験をすることにした。1個は点灯確認用に、もう2個ほどは販売用に置いてもらい、売れたら後で代金をもらうということにした。いわば実演販売である。

目の前で長時間点灯し続けるのだから瞬く間に評判は高まる。数カ月もすると、わざわざ製品を仕入れに来る小売店まで出てきた。問屋からも引き合いがくるようになり、全国へと販売されるようになっていく。⁽¹⁾

“社会生活を改善する”という松下電器の経営理念に立てば、ものをつくって終わりにはならない。世の中で実際に活用され、人々の暮らしの役に立つところまで責任が及ぶ。

経営理念をつかめばどのようなものづくりを進めるべきかが見えてくる。また新たな製品のヒントも得られやすい。販売においても熱意がこもり、ときには経営理念への賛同者が協力してくれることもある。

お互いに、経営理念に照らし真剣に仕事の意義を問い直してみたい。

<出典・参考文献>

(1) PHP理念経営研究センター編著『松下幸之助 感動のエピソード集』PHP研究所, 2024