

# 松下幸之助氏の経営のコツ

生前の松下幸之助と交流のあった識者や学者などの方々は  
それぞれ次のように評価されています  
幸せを売る経営者、現場現物主義の神様、日本人の夢の具現者、  
はんなりの経営術、無理をしない経営

一般財団法人大阪科学技術センター  
ATAC運営副委員長 藪野 嘉雄

松下幸之助氏は1894年（明治27年）11月27日に生まれました。したがって今年が生誕120年になります。これを意識した訳ではありませんが、たまたま今年初めからATACのウェブサイトに上の談話室に松下幸之助語録をほぼ月に2回程度ATACメンバーを対象に紹介して参りました。

今回ATAC以外の企業経営者の方々にもご参考になるのではないかとの声もあり、紙幅も限られていますので一部をご紹介しますので何らかのご参考になれば幸甚です。

## 自然の理法に従う

幸之助さんの経営の原則を一言でいえば、“自然の理法に従った経営を行う”ということです。

つまり100円の原価のものを110円で売る。売ったならば必ず金を集金する。早くいえば、当たり前のことを当たり前にしていくということです。逆にうまくいかない経営とは、例えば宣伝のためといって、100円のを90円で売る。あるいは適正な価格で売っても集金を怠る、というような、なすべきことをなさないところに生まれる。「大いに知恵を働かせ、才覚を生かすことも一面極めて大切であるが、根本は人知を超えた大きな天地自然の理に従って経営をしていくことでなければならない」というのです。

## 雨が降れば傘をさす

幸之助さんは、会社経営の秘訣について質問されたとき「雨が降ったら、あなたならどうするか」と逆に質問したといいます。答えは当然「傘をさす」です。このごく当たり前の行動に発展の秘訣、商売のコツ、経営のコツがあるということです。つまり、商品は適正な利益が得られる価格で販売する。売ったものの代金はきちんと集金する。売れない時にはムリをせず一休みする。雨が降れば傘をさすような、こうした当たり前のことを着実に実践していくところに発展の秘訣があるということです。ところが、こと経営、商売となると、とかく私心にとらわれて、傘もささずに歩き出すようなことをしがちなのです。

## 物をつくるまえに人をつくる

松下電器は何をつくるどころかと尋ねられたら、「松下電器は人をつくるどころです、あわせて電器器具もつくっております」こう答えなさい。事あるごとに幸之助さんは従業員にこのような訓示をしていました。“事業は人なり”という。人間として成長しない人をもつ事業は成長するものではない。事業にはまず人材の育成が肝要です。つまり資本や技術、設備がいくら充実していても人材が育っていなければ、事業は成り立つものではないということです。幸之助さんの人材の育成とは、単に技術力のある社員、営業力のある社員

を育成するものではない。自分が携わっている仕事の意義、社会に貢献するという会社の使命をよく自覚し、自主性と責任感旺盛な人材を育成すること、いわば、産業人、社会人としての自覚をもった人間を育てることが、幸之助さんの真の意味での人材育成なのです。

### 60%の判断があればよい

どんな仕事でも、仕事をやるからには判断が先立つ。判断を誤れば、せっかくの労も実をむすばないことになろう。しかし、お互いに神様ではないのだから、先の先まで見通して、隅から隅まで見極めて、万が一にも誤りのない100%正しい判断なんてまずできるものではない。できればそれに越したことはないけれど100%は望めない。それは神様だけがなし得ること。お互い人間としては、せいぜい60%というところ。60%の見通しと確信が出来たならば、その判断はおおむね妥当とみるべきであろう。その後は勇気である。実行力である。いかに的確な判断をしても、それを成し遂げる勇気と実行力がなかったなら、その判断は何の意味ももたない。勇気と実行力が60%の判断で100%の確実な成果を生み出していくのです。60%でもよいから、お互いに謙虚に真剣に判断し、それを100%にする果敢な勇気と実行力を持ち続けてゆきたいものです。

### 自分の仕事の創業者になる

幸之助さんの遺した言葉の中に「社員稼業」という言葉があります。どんな企業であっても創業者は一人しかおりません。社員や従業員の皆さんは創業者にはなり得ないのはいまでもありません。しかし、考え方を換えれば一人ひとりが自分自身の仕事の創業者になることはできる訳です。「社員稼業」という言葉の中には、そのような考え方をしてほしいとの幸之助さんの思いが込められています。独立した経営者は数多くあり、その経営はさまざまであり、それぞれの人の持ち味において、自主独立の形で経営が行われています。うどん屋さんの主人、そば屋さんの主人、夜泣きそば屋の主人も独立しております。その人たちは、いわばその仕事を自分一人でやっておられるのであり、自分一人で独立経営体として、そこに精魂



を打ち込み、おのが仕事としてものを見、ものを判別し、そうして是非を判断されているのです。会社員の一人であっても、一旦その仕事を担当した限りは前任者がやっていたことをそのまま踏襲するのではなく、自分なりに徹底した見直しを行い、創意・工夫をこらして自分自身の仕事に創りあげていくことが大切です。それが自分の仕事の創業者になることであり、そのことによって仕事の意欲がわいてくるのです。それぞれの社員が会社の中でもう一步進めて社員稼業をしている独立経営者であるという心境になってもらいたいと思われたのです。

### 長所を見る

人間には他人の短所を見るタイプと長所を見るタイプがあります。幸之助さんは、経営者として短所を中心に人を見てみると、「この男はこういう点がだめだ、と頭が痛くなってくる」という。事実、短所ばかりを見れば、誰も彼もが物足りなく感じられ、いきおい使うときにも躊躇が生まれる。部下にしても、短所ばかりを見られれば面白くない。では、幸之助さんはどのようにしてきたのか。どちらかと言うと、「長所のほうに7分目をやって、短所のほうは3分しか見ないというような傾向だった」という。長所のほうに多く目をやれば、その長所に従って人の活かし方も浮かんでくるというのです。長所と短所を見るバランスこそ大切だと教えています。

紙面が尽きましたので、続きは次号で紹介させていただきます。

### 編集にあたって

今回は通常号と構成を変えて2頁にわたって松下幸之助氏のことばを掲載しました。筆者は現役時代に幸之助氏の警咳に接する機会があったものですが、幸之助氏の企業の枠を越えた至言の数々をご参考になれば幸いです（池田（隆））



# 第19回社長懇話会記録

## 学校教材メーカーの(株)アーテックの見学と藤原社長の講話

当初7月11日の予定を台風8号の影響で急遽延期しましたが、10月10日は台風一過素晴らしい天気恵まれ、20名の企業経営者の参加を得て開催できました。

今回は八尾市にある、学校教材のグローバル化に挑む会社、株式会社アーテック様の工場を見学しました。

### 当社の事業内容

本社5階フロアに入ったとたん目に入ってきた教材サンプル棚のアイテムの豊富さに驚かされました。世界中で理科好きの子供を育てるために世界標準(15ヶ国)の科学シリーズ(生物、植物、化学、宇宙、地球、熱エネルギー等12種類)があり、低学年から高学年までの幅広い年齢層に対応した教材を製造販売していますが、企画(デザイナー)と技術(エンジニア)とを融合した、その開発力には驚かされました。

### 工場見学

新入社員教育は独特で、9ヶ月間に新人だけによる市場調査、見学、企画、立案そして自分たちで設計、試作、デザイン、パンフレットの作成までやることにより、1年で一人前になり、全社員が開発力を持っている会社です。又海外に向けての翻訳は日本人の基本に忠実な翻訳では通じないことがわかり、8人の現地人を採用してネイティブ言語に翻訳し、ネイティブスピーカーがチェックしています。自社開発のブロックに関しては社内で組み立て、実証し、動きに関しても社内プログラミングし、教育用マイコンボード「STUDIINO」を開発して子供から学校の先生までプログラミングが出来るように工夫し、顧客の満足度を上げています。

商品9000アイテムのピッキングシステムは多品種少量の時代にマッチしており大いに参考になりました。

見学時の宇野会長、藤原社長、営業部、各セクションの皆様から心こもる丁寧な説明を受け感謝の一言に尽きます。

### 藤原 悦社長の講話

理科好きの子供を育てる教材を世界に広めようと、55ヶ国へ特許出願し、STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) 教育を応援、さらに三重県のサイエンスネットワークに参加し、また芝浦工大、米国MITなどとも連携するなど、その熱意がひしひしと伝わり、時間が瞬く間に過ぎてしまいました。



### 交流会

各テーブルとも40歳台と若い社長の熱気ある講演に感銘し、特に新人教育、企画と技術の融合等今後の社業に活かしたいとの称賛しきりでした。

株式会社アーテック様に心より御礼申し上げます。(明石記)





## 包装機械（バンドシーラ）造り一筋 ～ものづくりに込めた思いを大切に～

キムラシール株式会社  
代表取締役 木村彰宏

キムラシールは1992年の創業以来、一貫して包装機械の製造・販売に取り組んできた専門メーカーです。当社の包装機械は食品、医薬品等が入っている袋をベルトで挟んで移動させながら溶着させる「バンドシーラ」です。

「包装はきれいに見せて売るもので、そんなものは必要ない」という人もいますが「もし包装がなかったら」を考えたとき、包装の重要さが見えてきます。包装には、まず中身の商品を損傷なく扱うための保護機能に加えて、販売促進のための情報伝達性等の機能も必要とされており。当社は、これらを考慮しつつ、シンプルな包装を目指し、お客様に満足していただけるものづくりを



目指して日々精進しております。

海外で“日本のものづくり力”が注目されていることは皆様承知の通りです。これからは日本の伝統や技術を守りつつさらなる発展を目指すために、国内はもとより、‘海外のものづくり’にも目を向けその様々な良さを取り入れ、活かして行きたいと考えております。

最後に、生産者の思いが込められた大切な製品を、損傷なく衛生的に消費者へ届ける保護機能が包装の命です。この包装機械の製造販売を通じて、我々のものづくりに込めた思いが、人に伝わり、感謝される。これこそが、“ものづくりの醍醐味である”と考えます。その「心」を大切にさせていただきます。



### キムラシール株式会社

〒665-0022 兵庫県宝塚市野上6丁目9番7号  
TEL：0797-77-7091～3  
FAX：0797-77-7094  
<http://www.kimuraseal.co.jp/>

### ATAC ひと言

## ダンロップスポーツ株式会社市島工場（丹波市市島町）見学記

ATACでは年に1～2回地元の企業を見学し、ものづくり技術の勉強に役立てています。

2014年8月8日にATACメンバー5名で兵庫県丹波市のダンロップスポーツ株式会社市島工場を見学しました。

同社は、1930年神戸工場において国産初のゴルフボールと硬式テニスボールの生産を開始した、ゴルフボール生産の老舗です。2003年に住友ゴム工業のスポーツ事業部門が分社独立、主にゴルフ用品、テニス用品の製造および販売を行っています。1995年阪神淡路大地震によって神戸工場が被災し、丹波市の市島町に移転しました。

市島はJR福知山から福知山線を篠山口に向かって2駅、自然の豊かなところで、田んぼを囲むように入り組む低い山々の一角に市島工場が在ります。

以前のゴルフボールは中心のコア部分に糸ゴムを巻き、外側のカバーを硬い樹脂で覆っていましたが、現在ではコア部分は主に球状の合成ゴムで出来ています。コ

ア部分とカバー部分の2層構造にしたものをツーピースボール、コアとカバーの間にミッド（中間）層を入れて3層構造にしたものをスリーピースボール、性能・用途に応じてフォーピースボールまで有ります。

次に工場を見学しました。材料の配合、計量押出、ボール型製作（カバー・ディンプル形成）、印字・検査・梱包まで一貫生産しています。この工場では、2005年に埋め立て廃棄物をゼロにして「完全ゼロエミッション」を達成、自然豊かな風景に馴染んでいると感じました。

工場見学後には、工場横に設けられたゴルフ科学センターで実打テストを体験しました。（写真）飛距離、ボールの初期条件、打撃音などを計測解析し、打者のスイング解析も行い、ボール・クラブの設計開発に役立てています。

今回は華やかなゴルフトーナメントを支えるゴルフボール工場を見学でき、市島工場の皆様に感謝しております。

（野村）

