

高橋荒太郎 松下精神の「伝道師」

文・川上恒雄（PHP理念経営研究センター首席研究員）

松下幸之助が重んじてきた「経営の基本方針」について語るのが口癖で、「ミスター経営理念」とか経営理念の「伝道師」^{タカハシ}、布教師^{キタタロウ}と周囲から呼ばれた高橋荒太郎。常に世間の脚光を浴びてきた松下幸之助の陰にいな

ら、海外の関連会社を含め巨大な松下電器グループを支えてきた「大番頭」である。その高橋荒太郎とはいかなる人物であり、どのように「経営の基本方針」を広めていったのか。

幸之助の怒り

一九八二年一月十日、松下電器恒例の経営方針発表会が行なわれた。この時出席した七〇〇名を超える幹部社員は、いつもと様子が違うことに気づく。通常なら社長と会長のあとに話をするはずの相談役の松下幸之助（以下「幸之助」）が、最初に話を始めたから

だ。しかも一時間超と、例年の倍以上の長い話だった。

壇上の八十七歳の幸之助は怒っていた。前年に、松下のある幹部がメディアの取材に対し経営の基本方針を軽んじる発言をするなど、松下の伝統精神をなおざりにするような風潮が社内の一部に生じてきたからだ。それに対し、幸之助はこう述べた。

「今日まで松下電器が大過なくやってこられたということは、皆さんの努力によるところであります。一面、松下電器には松下電器伝統の、基本方針というものがございませぬ。松下電器の基本方針につきましては、高橋（荒太郎）前会長がずいぶん熱心に、常務、専務のときから、副社長になってからも、そして会長になってからも、四十年にわたっていつでも、『松下の基本方針を守っていかないといかん。松下の基本方針を守り、その線に沿って経営を進めてい

たなら、決して間違いない』と言いつけてこられた。

これは私自身も高橋さんの口から聞いたし、皆さんもずいぶん聞いておられると思う。高橋さんも社内だけでなくして、社外に行ってもいろんなところで話をするときに、必ずそれを言われる。『松下電器には松下電器の基本方針があります。その基本方針を守って、その線に沿って仕事をしたならば、大きな失敗はありません。これが松下電器の今日あるゆえんである』ということ、高橋さんは四十年のあいだにわたって言い続けてきた。（中略）

しかし、ごく少数ですが、高橋さんの言うことを批判し、『いつも同じことを言う。頭が古い』という人があるわけです。そういう人は、松下電器を誤らしめている、ということでありませぬ。（中略）松下電器の伝統に完全に反することをやっている。しかも、それに

よって、たいへんな損害が起きている。商売だから、ときには損をするということもあります。けれども、やってはならんことをやって損をしている、ということですよ」（『松下幸之助発言集 24』PHP研究所刊）

このように厳しい口調で松下電器の経営陣を批判したあと、幸之助は、元同社会長で当時松下電器貿易（一九八八年に松下電器と合併）会長の高橋荒太郎（一九〇三年～二〇〇三年、以下「荒太郎」）の話を吹き込んだテープを三十分も流したのである。

荒太郎は「松下電器の大番頭」と呼ばれ、同社会長にまで上り詰めた人物だ。戦前に分社（のちに事業部）ごとにバラバラになっていた同社の経理システムの統合・構築に貢献した上、単なる数字上の管理を超えて経営判断にまで踏み込む「経営経理」という考え方を確立したことで知られる。まさに松下電器の経理制度の近代化を担ってきたといえよう。

荒太郎には一方で、幸之助の説く松下電器の経営の基本方針の忠実な履行者であるという顔もあっ

た。荒太郎が「経営経理」を唱えることができたのも、「経営」の部分についてはこの経営の基本方針というブレない軸があったからである。つまり、經理の立場から経営判断をするといっても独自にするということではなく、必ず経営の基本方針に依拠しているのだ。

幸之助の「任せて任せず」という言葉はよく知られているが、そんなわけで荒太郎だけは例外で、幸之助にとってみれば安心して任せっぱなしにできる人物だった。もつとも、荒太郎は重要な案件がなくても日に一度は幸之助に報告する習慣があったといわれ、「任せっぱなし」には事実上ならなかったのである。それほど荒太郎の幸之助に対する敬意は深かった。

松下入社前の活躍

荒太郎は松下電器の一九三六年の中途採用者である。松下にはみずから求職して入ったのではない。幸之助のほうから、朝日電池（以下「朝日」）に勤務していた荒太郎を求めたといわれる。荒太郎入社の際に少し触れておこう。

朝日は荒太郎にとって二つ目の

勤務先である。生誕した小豆島の尋常高等小学校卒業後に就職した神戸の会社がつぶれたため、一九二一年に転職したのが大阪の朝日である。荒太郎は、神戸時代に夜間の神戸商業補習学校に通い簿記を習得していたことが見込まれ、朝日では重用された。同社は經理が整備されておらず、複式簿記による經理システムの構築を荒太郎が担当することになったからだ。

荒太郎は朝日入社後も、塾や講習会に通うほどの勉強好きだった。例えば「当時としては珍しい能率研究のタイム・スタディや、モーション・スタディを学んだのもこの頃だった」（『松下幸之助に学んだもの』実業之日本社刊）とか

「上野陽一先生の能率研究講習会には必ず出席し、（中略）その理論を実際の仕事にどう適用するかを工夫して、学んだことを一つひとつ生かしていった」（『わが師としての松下幸之助』P H P 研究所刊）と回顧している。このように經理にも生産管理にも強く、その優秀さは社内でも認知されることとなり、一九二九年、なんと二十五歳という若さで常務となる。

しかし、主にラジオ向けの需要に支えられていた同社の電池の売上が、その頃から傾き始める。世界恐慌の時代に突入した上、ラジオの電源の主流が直流（電池）から交流（コンセント）に替わってきたからだ。ところが、会社は赤字であるにもかかわらず、業績回復のための改革が一向に進まない。業を煮やした荒太郎は一九三一年、み



高橋荒太郎（左）と松下幸之助（1973年）

いった。

た上で乾電池工場を本社から分離させ、その工場経営者として徹底した合理化に乗り出した。ただし人員削減や賃下げはせず、それゆえ従業員が一九三一年になって荒太郎に協力した結果、半年後には経営が軌道に乗り始めたのである。荒太郎はその後も、自転車ランプ用電池の販売実績のない名古屋で自転車小売商業組合を通じた販路を開拓するなど、次々と実績をあげて

こうした中、一九三五年八月、朝日は松下と業務提携を結び、同年十一月には資本提携までする。荒太郎はこの提携について、「社長同士が非常に親しくしていたこともあり、無駄な競争をするよりも、お互いに業務提携して、流通面での合理化をしようではないかということ、まとまったのだと思う」（『松下幸之助に学んだも

の」と述べている。

ただ、幸之助にそのような提携の意図があったのかどうかは不明である。それまで松下製ランプの乾電池が朝日製であったことから同社を買収すべきという意見が松下社内であったことや（谷村博蔵「松下相談役との出会い」、P H P 研究所研修局編『松下相談役に学ぶもの』（「非売品」所収）、荒太郎を松下の社員にすることが松下側の提示した資本提携の条件の一つであったからである。

ジャーナリストの小宮和行は、当時松下の株式会社への改組にあたり經理を近代化する必要が生じ、幸之助が經理に強い荒太郎を欲しくて朝日と提携したのではないかと推察している（『松下幸之助が惚れた男——評伝』高橋荒太郎「ダイヤモンド社刊」）。

二・二六事件の一カ月後である一九三六年三月二十五日、三十二歳の荒太郎は松下に「一等社員」の身分で入社、監査課長のポストが与えられる。当時の「一等社員」の上には五名の「幹部社員」しかおらず、「二等社員」は松下電器の各分社（当時）の重役クラ

スに相当した。幸之助が荒太郎をいかに厚遇したのかがわかる。

荒太郎は幸之助から早速、「經理のことはとにかく君に任すから、よろしくやってくれ」（『松下幸之助に学んだもの』）と言われ、先述した通り、近代的經理システムの構築に乗り出すのであった。

「基本方針」に徹して再建

松下電器での荒太郎の業績は当初、經理の面にみられたが、戦後になると経営者としての顔、もつと具体的になると、幸之助の経営理念の実践者・伝道師としての顔が際立ってくる。

その初期の典型例が、モーター工場の改革である。一九五〇年代に入ると、松下は終戦後のG H Q（連合国軍総司令部）による種々の制限から解放され、経営再建に乗り出した。その際、戦前の事業部制が復活、三つの事業部が設けられ、当時専務の荒太郎は第三事業部の事業部長を兼務することとなった。第三事業部は、モーターや蓄電池などの赤字工場の多い事業部。幸之助は、荒太郎ならなんとかしてくれるだろうと、その事業

部長に任命したのである。

なかでもモーター工場が多額の赤字を抱え、経営の重荷となっていた。良質なモーターが他社から販売されていることもあり、銀行から「手を引け」と指導される一方、社内からは「モーター工場のせいで賞与が減らされてはたまらない」という声が上がると始末。

荒太郎は、なぜ慢性的な赤字なのか考えた。モーターに強い他社も同じようにG H Qの制限を受けており、競争上、松下だけが不利な条件下にあるというわけでもない。従業員もサボったりせず、勤勉に働いており、問題はない。では、何が悪いのか。

三カ月かけて到達した結論が、「経営の基本方針を守っていない」というしごく単純なもの。まず徹底させたのは、朝会における「松下電器の遵奉すべき七精神」の唱和。労組の反対で、唱和をやめていたのである。ただちに労組の支部役員を呼んで方針を撤回させ、幹部社員には「七精神」の重要性を説いた。荒太郎は、その際、「七精神」は自社のために唱えているのではないことを強

調する。「よき産業人として、またよき社会人として、よき家庭人として、お互いに過ちのないように」（『わが師としての松下幸之助』）読むのだと、くどいほどに説明した。全員がそういう心構えを共有せずに事を成そうとしても、実らないからだ。

荒太郎はこうして「七精神」の唱和を徹底させた上ではじめて、具体的な改善策に乗り出す。ただし画期的な策というわけではなく、あくまでも経営の基本方針——この場合は品質、コスト、サービス——の三つの点で他社に負けない——に従うということである。荒太郎によると、この三つさえきちんとしていれば、おのずと利益は出る。しかし、言うは易く行なうは難し。荒太郎は工場の機械を止めたり一部工員をしばらく自宅待機（給与は全額支給）させたりすることも辞さず、血のにじむような努力で前記の三つの観点から問題を一つひとつクリアし、わずか半年で再建のメドをつけたのである。

安心もつかの間、今度は他社が値下げ攻勢に出てきた。そのため、販売代理店は松下電器に対し、製

品の価格引き下げを要求。しかし、先の三点で他社に負けていないのに、利益が出ないほど価格を安くするのは、経営の基本方針にもとる。価格競争で業界を混乱させず、共存共栄の精神で社会の繁栄の実現を目指すのが松下の使命だ。そこで荒太郎は値下げを拒否し、いったんは代理店を怒らせた。それでも一方で、経営の基本方針に則って優れた新製品を開発し、価格競争に巻き込まれずとも再びモーター事業を拡大に導いたのである。

松下電器はその後、モーターのような社内赤字部門だけでなく、経営の危機に瀕している多くの会社と資本提携を結んで見事に再建を成功させ、巨大グループを形成していった。そこにはむしろ幸之助の優れた経営手腕があつたのだが、提携した会社に松下の経営の基本方針を徹底させ、松下本社からの資金や人材の援助がなくても独立して経営をできるようにするまで力を注いだ荒太郎やその部下たちの存在もあつたのである。

海外でも「基本方針」を貫く

松下電器は、一九五二年にオラ

ンダのフィリップス社と技術提携を結び、一九五九年にアメリカ松下電器を設立する一方、一九六〇年代に入ると、アジアや中南米などの発展途上国・地域に次々と合弁会社を設立するなど、積極的に海外事業を展開するようになる。フィリップス社との提携にいたるまでの荒太郎の粘り強い交渉力はよく知られているが、他の国・地域の企業との提携においても常に松下のキーマンとしての役割を果たし、海外にはあまり出向くことのなかつた幸之助のいわば代理人として、経営の理念や基本方針の普及にも積極的に努めた。

幸之助には、海外で事業を展開するにあたり確固とした方針があつた。それは、国内での事業同様、社会的使命を担っていなければならぬということである。つまり、目先の利益獲得を目的とするのではなく、あくまでその国・地域の人々の繁栄や幸福につながることを使命としなければならぬ。うまい投資話があつても、そこに使命を見出さなければその話には乗らないということだ。その半面、すぐには大きな利益が出そうにな

くても、その社会の人々の繁栄をもたらす事業であれば、積極的に投資を検討した。

ただし、海外投資には条件があつた。荒太郎がいみじくも「海外活動に当たっては、松下電器の方針が貫けるといことが第一条件になってくる」(「松下幸之助に学んだもの」と述べたように、現地資本との合弁を検討する際、相手側が松下の経営の基本方針に賛同しなければ、合弁は諦めるという立場を採つたのである。

松下の海外展開で荒太郎がいかに重要な役割を果たしたか、それは多くの海外法人で取締役などのポストについていたことに見取れる(図表1)。荒太郎は時折これらの会社を訪れては、経営の基本方針を根づかせることに努力を惜しまなかつた。その国・地域の繁栄のために事業を始めたのだから、日本の松下本社に依存せずその国・地域の人々が独立して経営していけるよう、時間がかかつても人材の育成には特に力を入れた。

例えば、一九六二年に台湾松下電器を設立した際、荒太郎は台湾政府に対し、①台湾人によって自

主独立の経営ができるようにする、②海外輸出のできる高品質製品を製造できるようにする、③みずから資金調達できるだけの財務力をつけることと約束した。そして十年以内はその約束を実現したのである。

赤字と借金にあえぐフィリピンの会社と一九六七年に合弁したプレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション(PEC)では、人を育成するという目的から、まずは労働環境をきちんとしようと、トイレ、更衣室、食堂を改善した。これは荒太郎が日本国内でかつて大阪電気精器(のちの松下精工)や九州松下電器、ナショナル・タイヤなどを再建・設立する際に実行したことでもある。「ものをつくる前に人をつくる」ことをモットーにしている松下では、いかに赤字会社であろうとも職場環境の整備が優先することを、荒太郎は海外でも実践したのである。

なお、フィリピンのPECではさらに、代金回収と品質向上の意識をとことんまで浸透させた結果、八年で無借金会社に変貌した。代金回収はそれまで最低百五十日はかかっていただけを二週間の現金

回収にした一方、品質については当初二級品の仕上げだった製品を従業員の前で次々と壊し、中途半端な出来の製品を納めてはいけないということを伝えたという。南米のペルーやベネズエラでも短期の現金回収を徹底させた。こうしたことは、国・地域に固有の商売慣行もあつて難しいケースも多いが、荒太郎は「経営の基本方針」を現地でもくどいほどに繰り返し述べ伝えることで、実現させてしまつた力を持っていた。

ただ、国内では基本中の基本である朝会での「七精神」の唱和だけは「相手国の国情もあり、慣習も違うので、われわれとしても強要はしない」と述べている(「わが師としての松下幸之助」)。それでもPECのイスラーム教徒の社長のように、「七精神」にはイスラームの教えが含まれているとして導入している会社や、インドネシアのナショナル・ゴベルのよう

厳しくも温かい人柄

松下電器の労組、買取や提携をした国内企業、海外法人……。これら組織の人々に松下の経営の基本方針を伝えるだけなら誰でもできるかもしれない。しかし、そもそも松下の文化にどっぷりとは浸っていない人々から成るこれら組織において、基本方針を実践させるのは容易ならざることである。荒太郎にはなぜそれができたのか。

前掲の小宮和行『松下幸之助が惚れた男』にこんなエピソードが紹介されている。元労組委員長の高畑敬一の証言によると、荒太郎は自説を決して曲げず、徹夜もいとわれないタフネゴシエーターで、極めて手ごわい相手だった。その半面、年に一度、労組三役(正副委員長と書記長)を料亭に招き慰労したという。荒太郎は絶対に上座に座らず、「皆さんはいつも従業員福祉の向上のために頑張っておられる。そのことに對して会社として大変に感謝しています」(同書)と言って、頭を深々と下げたのだ。そして、宴たけなわになると、みずから手品を披露

して場を盛り上げたという。

手品の話は海外でも出てくるので、国の内外を問わず、どこでもこんな感じで相手に接していたのだろう。上から威圧的に命令するのではなく、誠実な態度で、そして時には情に厚い一面を見せることで、経営の基本方針を説いて回つたのである。それがわざとらしくなく、自然とできるところに、荒太郎の魅力があつたといえよう。荒太郎は自分自身が朝日時代に

工場経営で苦勞した経験があつたゆえ、松下の経営の基本方針に依拠していけば、少なくとも大きな失敗はないということがわかつていた。ほかにもケースに応じた経営の仕方はあるかもしれないが、荒太郎にはそれよりも、経営者が困難に直面した時に迷いが生じ、基本の徹底から外れるほうが問題だった。荒太郎はだからこそ、愚直なまでに経営の基本方針ばかりを説いて回つたのである。

※本企画は『PHP Business Review 松下幸之助塾』2012年9-10月号に掲載した記事を一部改編したものです。

図表1 高橋荒太郎の海外法人での役職等

年	社名・役職等
1959	アメリカ松下電器取締役(～1975)
1961	ナショナル・タイ取締役(～1978)
1962	台湾松下電器取締役(～1977)
1964	松下電器海外経営局長兼務(当時、同社副社長)
1965	ナショナル・メヒカーナ取締役(メキシコ、～1977)
1966	マレーシア松下電器会長(～1972)、ナショナル・ベルアーナ社長(ペルー、～1978)、東アフリカ松下電器取締役(タンザニア、～1978)
1967	コスタリカ松下電器取締役(～1970)、ナショナル・セントロ・アメリカナ取締役(コスタリカ、～1978)
1968	オーストラリア松下電器取締役(～1977)
1970	シュー・ナショナル販売サービス社長(タイ、～1975)、パナマ松下電器取締役(～1976)、ナショナル・ゴベル最高幹部会議長(インドネシア、～1978)、メキシコ松下電器取締役(～1981)
1972	シンガポール松下電器取締役(～1977)、イギリス松下電器取締役(～1974)、マレーシア松下電子部品会長(～1978)

(出所)小宮和行『松下幸之助が惚れた男——【評伝】高橋荒太郎』(ダイヤモンド社刊)の巻末の「年譜」をもとに筆者作成