

松下幸之助「グローバル経営を語る」

自由貿易は絶対必要である（65歳）

製造業界といわず販売業界といわず供給輸送といわず、いっさいをすっきり合理化いたしまして初めて、貿易が自由になりましても、日本が一人前としてその風当りに立つことができるのではないかと思うのであります。今までは国内の保護のために成長してまいりました。また、アメリカも日本にはいろいろな援助を今日まで出してまいりました。そういうものがだんだん少なくなっていく。本当に日本が独力で、一本立ちになって、しかも何らの保護なくして、海外の広い舞台において競争せねばならんというときに、今までのわれわれの考えではいかなのやないかというような感じがいたします。

どうしても世界の荒波に嵐に直面したような舞台において成長せねばならん。だから、自由貿易というものは絶対必要である。必要であるが、なかなかつらいことである。その必要であり、つらいことに、われわれが、国民全体が成功しなければならぬという段階に、今直面していると思うのであります。



1960年（昭和35）フィリップス社の方々

（1960年（昭和35）2月 名古屋地区有力店大会にて）

海外展開を成功させる3つのポイント（68歳）



1963年（昭和38）ニューヨークで開催された
CIOS 国際経営会議で講演

第一には開拓精神と申しますか、そういう強い意欲をもって海外展開を図ることが大事なこと。第二には、販売を具体的にどうするかという問題、そして第三は、何と申しましても、一番決定的だと申していいと思いますが、いわゆるどこにもない製品をつくるということです。最高の製品をつくりまして、それをもって商売を進めていくということでもあります。そういうものがあれば、第一、第二の問題を超越して商売ができると思うんです。そういうようなすぐれた商品というのは、そうざらに生み出せるものじゃありません。しかし、根気と努力によっては、どの分野においても生み出せると思います。

（1963年（昭和38）11月 第1回国際トップマネジメントセミナーにて）

一品を世界化する (71 歳)

一品をもって、世界へ乗り出していく。資本も少ない、けれども少ない資本をもって、一品を世界化するということは可能だと思うのである。この製品だけは世界化するためにはどうしたらいいか、ということを考えてみる。その一品だけであれば、そう資本もかからない。それで没頭すれば、相当進出できんのかなと思う。小型とか、中型とか、あるいは特殊なものであるとか、そういうものを日本的に計算せんと、世界的に計算する。これは世界になんぼ売れるだろうと、そろばんをはじく。そういうようにすれば、競争力がついて、必ず私はいい結果をもたらすと思う。



1966年(昭和41)

真々庵にて、フランス国営放送の取材を受ける

(1966年(昭和41)1月 ダイハツ工業における講演にて)

世界に誇りうる経営理念 (72 歳)

先般、当社の樋野常務が欧米の超一流企業を視察に行った。その結論は、こういうことでした。「世界には数多くの大きな会社がありますが、みなそれぞれ今日の大を成すには、それ相当の立派な精神があったればこそだろうと思っていました。ところが、松下電器がもっているような、すぐれた経営理念をもっている会社はそうざらにはない。むしろ、こと経営に関する哲学と申しますか、理念というものは、松下電器が最たるものと考えてもいいという確信を得て帰ってきました」私もうれしく思いましたが、それだけに、そのことにおぼれてはならない。誇りのみ感じてはいけない。さらに謙虚に、誤りがないかということを常に検討しつつ、松下電器の経営というものを、世界の人に役立つならば世界に、日本に役立つならば日本に、力強く進めていこうではないかということにいたしておる次第です。

(1967年(昭和42)10月 新入社員への講話会にて)



1967年(昭和42)イギリスの歴史学者、アーノルド・J. トインビー博士ご夫妻と



1967年(昭和42)フィリップス社のF. J. フィリップス社長(右)が日本政府より勲二等瑞宝章を授与される

繁栄を全世界のすみずみに (73 歳)

われわれは、産業人としても国民としても、もっともっと高い繁栄の姿を求めるために、努力をはらっていかなくてはならないと思う。そのために、会社の経営はどうあるべきか、働く人はどうあるべきかということを考えねばならない。世界全体を見ると、こうして皆さんと話している間にも、餓死している人がたくさんある。われわれの仕事は、そういう悲惨な状態を克服することに結びつかなければならぬ。お互いの仕事は、そういう悲惨な状態を助け、救うことに通じているんだ。だからわれわれは、世界開花の仕事に取り組まなければならない。そして、平等の繁栄を全世界のすみずみにまで浸透させるような、一分子となって働かないといけない。そういうことを 50 周年を機に考えているのである。



1968 年 (昭和 43)
タンザニアの東アフリカ松下電器
(現在のパナソニック エナジー タンザニア)

(1968 年 (昭和 43) 1 月 松下通信工業 創業 10 周年記念式典にて)

その国の人々に喜んでもらうことを第一にした海外事業 (76 歳)

相手国の国情を承知して、どうすればその国の人々に喜んでもらえるかということをまず第一に考える。そしてなるほどこの国はこういう習慣があり、あるいはこういうことをすることによってその国もプラスになるし、われわれの使命も果たせるということを具体的に考えたあと、仕事をしていく。概してそういう国でやっている工場は小規模のものばかりですが、その国に喜ばれています。誘致の申し込みを受けている国もあります。あまり難しく考えず、ごく平易にやっけていくことにしています。というのは、甘いものが好きな人には甘いものを食べてもらう、辛いものが好きな人には辛いものを食べてもらう、きわめて平凡な原理と申しますか、そういうことで仕事をしているからです。



1971 年 (昭和 46)
フォーチュンシンポジウム'71にて講演

(1971 年 (昭和 46) 4 月 ハドソン研究所国際会議にて)

主座を保つ (78 歳)

私は、必要な資本は、全世界から入れるべきだという感じがするのです。資本を導入することによって企業が危くなるとか、窮屈になるという考え方はしない方がいいと思います。お互いにしっかりしていたならば、導入される資本は十分に使いこなせる。良質の資本はどんどん入れたらいい。そして、その資本を日本のために使っていくということにしたらよいと思います。そういうことを自主性を失わず、われわれお互いが主座というものを保ちつつ、そして日本の経営を急速な拡張ではなくして安定的に拡張していこう。日本のため、世界のために模範的な経営というものを日本人でつくってゆこうではありませんか。

(1973 年 (昭和 48) 8 月 「かえりみて明日を思う」より)



1968 年 (昭和 43) フィリップス社の F. J. フィリップス会長と
フィリップス創業者の銅像の前で

海外事業の基本は共存共栄 (82 歳)

まず相手国の利益を第一に考える。もちろん、自分の企業のため、自分の国のためをまったく考えないというのではないが、それが先になってはいけない。あくまでも、総合的にみて、その国の発展、その国の人々の福祉増進に役立つものであることが大切であって、そうではないものはいくら自分の企業の利益、自国の利益になるようなことでもやってはならないという考え方である。そういう基本の理念を各国、各企業がもって経済交流を進めていくことが大切である。そうなってくれば、国際間の摩擦も少なくなり、各国の共存共栄が実現されてくると思う。

(1977 年 (昭和 52) 6 月 ジェトロ一行懇談会にて)



1977 年 (昭和 52)
シカゴで開催されたテクニクス発表会



1977 年 (昭和 52) アメリカの RCA 社と
VHS 方式のビデオの長期供給に合意

人間はみな同じ (87 歳)

同じだと思ふところに経営の根本がある。生活習慣や風俗は
もちろん違うけれども、人間としての基本的なものに変わり
はないはずだ。世界の 30 カ国に松下電器は工場を持っている。
何万人という外国人を使っている。その経営者としての私の、
これが実感なのである。人間はみな同じである。人間を大事に
する。これが根本だ。松下イズムと呼ばれるものがあるとす
れば、それは人間を大事にするということだという以外にない。

(1982 年 (昭和 57) 5 月 新潮社発行「新潮 45」より)



1982 年 (昭和 57)
ナショナル・タイ (現在のパナソニッ
ク・タイ) 創業 20 周年謝恩会にて