

パナソニックの歴史と知的財産

大阪工業大学 知的財産学部

教授 大塚 理彦

講義：令和8年9月1日～令和9年1月31日

第一版：令和2年9月1日

第二版：令和3年9月1日

第三版：令和4年9月1日

第四版：令和5年9月1日

第五版：令和6年9月1日

第六版：令和7年9月1日

第七版：令和8年9月1日

はしがき

コロナ禍の影響により企業その他の施設訪問が困難となったので、知的財産学部一年次における「知的財産研修」のオンデマンド講義を念頭において作成した。

令和2年9月1日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第二版はしがき

本年度もコロナ禍の影響により企業その他の施設訪問が困難となる可能性があるので、第一版を改訂した。

令和3年9月1日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第三版はしがき

本年度もコロナ禍の影響により企業その他の施設訪問が困難となる可能性があるので、第二版を改訂した。

令和4年9月1日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第四版はしがき

本年度はパナソニックミュージアムを訪問することになると期待されるが、パナソニック株式会社の体制変更が行われたため、第三版を改訂することとした。

令和5年9月1日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第五版はしがき

本年度はパナソニックミュージアムを訪問することになるが、パナソニック株式会社の体制変更後の状況を含め、第四版を改訂することとした。

令和 6 年 9 月 1 日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第六版はしがき

本年度もパナソニックミュージアムを訪問することになるが、その後の状況を含め、第五版を改訂することとした。

令和 7 年 9 月 1 日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

第七版はしがき

「知的財産研修」の担当を外れることとなったが、2026 年度に開講する「知財リテラシー」における教材としての活用を図るため、第六版を改訂することとした。

令和 8 年 9 月 1 日
大阪工業大学大学院 知的財産研究科
教授 大塚 理彦

目次

はしがき	i
第二版はしがき	i
第三版はしがき	i
第四版はしがき	i
第五版はしがき	ii
第六版はしがき	ii
第七版はしがき	ii
目次	iii
自己紹介	1
1. パナソニックの歴史	2
1-1. 松下幸之助の生い立ち	2
1-2. 創業のころ	4
1-3. 使命を知る	11
1-4. 戦後の復興	13
1-5. さらなる成長	17
1-6. 21 世紀へ	24
2. 松下幸之助のことば	32
3. パナソニックと知的財産	38
3-1. 全体像	38
3-2. 組織	43
参考文献	45

自己紹介¹

パナソニック株式会社在職中に研究開発業務から知的財産業務に変わりました。
2014 年より大阪工業大学大学院に着任しました。

担当科目

「工業デザインと知的財産」(2 年後期)

「ブランド&デザイン知的財産探求」(3 年前期)

「展開ゼミナール a」(2 年前期)「研究基礎演習」(3 年通年)「卒業研究」(4 年通年)

研究室 : 1 号館 9 階

メールアドレス : michihiko.otsuka@oit.ac.jp

主な研究開発業務



ワープロ²
U1-PRO
FW-U1P95



プラズマテレビ
VIERA
TH-42PA20



DVD プレーヤー
Dream
DVD-A270



DVD レコーダー
DIGA
DMR-E30

主な知的財産業務



デジタルカメラ
LUMIX
DMC-FX7



デジタルカメラ
LUMIX
DMC-FZ7



デジタルカメラ
LUMIX
DMC-L10

知財関連すべて(特許・意匠・商標・著作権・契約・係争)

研究 → 商品企画 → 開発 → マーケティング → 営業

¹ 写真は FW-U1P95 のみ amazon より。その他は Panasonic「生産終了商品一覧」より。プラズマテレビと DVD プレーヤーは初号機の開発に関与した。https://panasonic.jp/products_old.html

² 文書作成に特化したプリンタ付ノート PC のようなもの。

1. パナソニックの歴史



図 1 パナソニックミュージアム³



このマークは、立ち止まって考えてほしいポイント

1-1. 松下幸之助の生い立ち⁴

1894(明治 27)年 和歌山県の裕福な旧家の 8 人兄弟末っ子として誕生



三男五女の三男で末子⁵
大きな松の木の下が生家
図 2 松下幸之助の生家

1898(明治 31)年 父が米相場⁶で失敗、困窮生活へ 幸之助 4 歳

1904(明治 37)年 丁稚奉公⁷、宮田火鉢店⁸から五代自転車商会へ 幸之助 9 歳



父⁹の言葉「商売をもって身を立てよ」
父他界、家長に
幸之助 11 歳 煙草買置き騒動¹⁰

図 3 五代自転車商会の五代ふじ夫と

大事にされた様子 当時の自転車は現在の価格に直すと百万円以上



商才のめばえ

³ パナソニックミュージアム(大阪府門真市大字門真 1006 番地、京阪電車西三荘駅下車徒歩約 2 分)。通常であればここを訪問する。私は後方に見える建物にて勤務していたことがある。

<https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/panasonic-museum.html>

⁴ パナソニック株式会社企業情報に基づく。 <https://www.panasonic.com/jp/corporate.html>

⁵ 兄弟の多くが若くして他界した。

⁶ 米の先物取引。豊作・凶作の影響を受けるため賭博の要素を含む。

⁷ 商店等の見習いとして住込みで家事等を含む仕事をする事。

⁸ 宮田火鉢店は店をたたんだため 3 ヶ月ほどの奉公であった。

⁹ 人生 50 年の時代、家長の権限は絶対であった。

¹⁰ 常連客に煙草の遣い走りを頼まれることが多く、当時 20 箱購入すると 1 箱おまけがもらえたので、まとめ買いをして 1 箱分の利益を得た。小僧仲間が店主に告げ口したため中止。皆で相談して始めればよかったと考えた。「共存共栄」の原体験といえる。

1910(明治 43)年 大阪電燈(現関西電力)に見習工として入社 幸之助 15 歳

大阪市内を走り始めた路面電車をみて「これからは電気の時代になる」と決意 建設中だった通天閣の電気工事も担当

1915(大正 4)年 井植むめのと結婚¹¹ 幸之助 20 歳

1917(大正 6)年 改良ソケットが認められず大阪電燈退職、独立
幸之助 22 歳、むめの 21 歳、井植歳男(義弟)¹²14 歳

他の工場を覗いて練り物¹³の技術を習得

売れなかった改良ソケットと窮地を救った扇風機用碍盤¹⁴の受注

初めての實用新案登録出願、登録實用新案第 42129 号

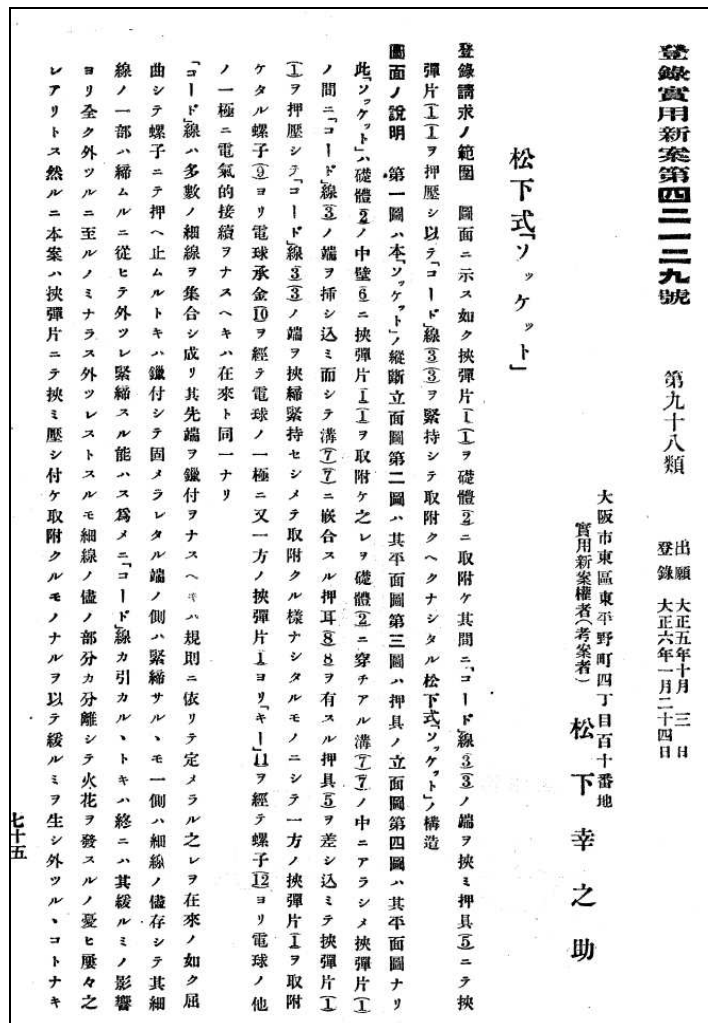
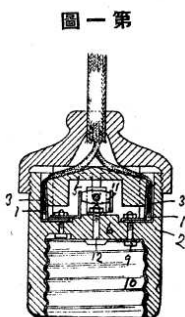
松下式「ソケット」¹⁵ 「コード」線(3)を安全確實簡単に固定



先見性



アイデアマン



¹¹ もちろん見合い結婚である。当時は、約束の時間に約束の場所(幸之助の場合、芝居小屋の看板の前)ですれ違うだけで結婚を決める。今日からは想像もできない。

¹² 戦後、三洋電機を設立。

¹³ 電気製品に必要な絶縁材料は、陶器、練り物、樹脂と進化した。

¹⁴ 配線用の部品。練り物で製造した。

¹⁵ 当時は発明・考案の名称に発明者・考案者の姓を付すことがあった。

1-2. 創業のころ

1918(大正 7)年 松下電氣器具製作所創設 幸之助 23 歳



1 階は工場

現大阪市福島区大開町

パナソニックミュージアム内に再現

図 4 創業の家



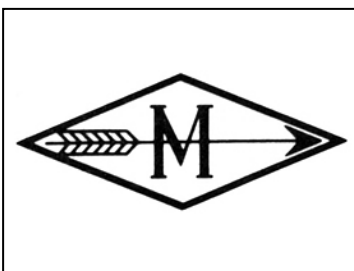
電気は天井のみ、クラスターを天井のプラグに装着
クラスターの一方に電球、他方にアタッチメントプラグ
アタッチメントプラグから配線を経由して電氣器具へ

図 5 アタッチメントプラグ(左)と 2 灯用差込クラスター(右)

アイロンをかけた姉と本が読みたい妹の口げんかを目撃して考案(図 22 参照)

観察・共感から創造へ、今日のデザイン思考

1920(大正 9)年 M 矢のマークを商標登録



従業員約 20 人

障害を突破し、目標に向かって突き進む！

図 6 M 矢のマーク



人を幸せにしたい

1922(大正 11)年 新工場建設 幸之助 27 歳

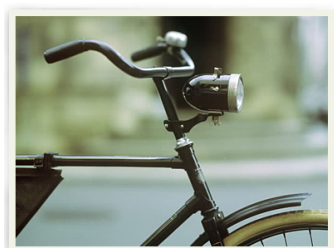


現大阪市福島区大開町

従業員約 50 人

図 7 新工場の風景

1923(大正 12)年 砲弾型電池式ランプ発売 ソケットからランプへ



当時の電池式ランプよりも長持ち

課題から解決策へ

小売店に無償配布して性能を証明

自転車用ろうソク、石油ランプを置換え

図 8 砲弾型電池式ランプ



知ってもらおう

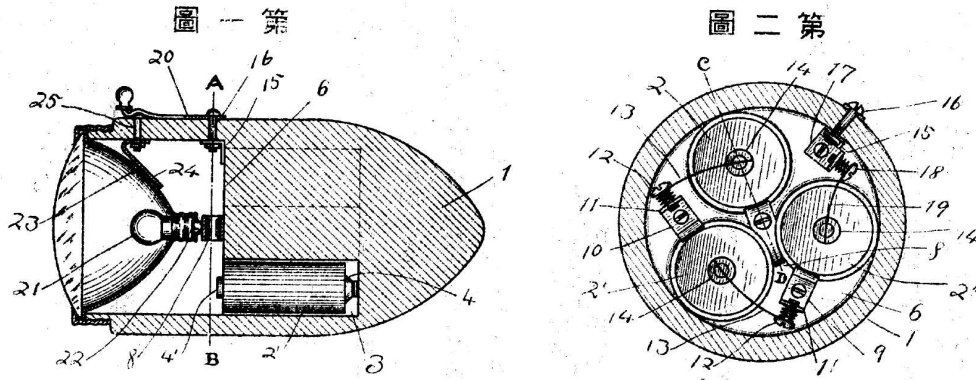


図 9 実用新案出願公告大正 13 年第 665 号「自転車用『ヘッドライト』」図面
 接触子(14)によって乾電池(2、2'、2'')の動揺を防止
 1926(大正 15)年 初めての特許出願、特許第 72030 号
 電圧の調整が極めて容易な電池ボックス

特許第七二〇三〇號

第二百四類 二、乾電池

出願 大正十五年三月二十四日
 特許 昭和二年五月二十四日

大阪市此花區大開町八百六十六番地
 特許權者(發明者) 松下幸之助
 代理人 辨理士 小谷鐵次郎 助

明細書

電池箱

發明ノ性質及目的ノ要領

本發明ハ一定數ノ電池ヲ「シリーズ」ニ連結收納セル「ケース」ニ於テ「ボルテージ」ノ増減ヲ計ル爲メ電池ノ數ヲ増減スル接觸承部ヲ有スル接觸子ト之レニ對向スル起伏子ヲ有スル接觸子トヲ一組トナセルモノヲ適當數配置シ指針軸ト共ニ旋廻スル電導子杆ヨリ前記兩接觸子ノ接觸斷絶ヲ計リ得ル電池箱ノ發明ニ係リ其目的トスル所ハ一定數ノ電池ヲ收納セル電池箱ニ於テ「ボルテージ」ノ調節ヲ極メテ容易ニ遂行セシメントスルニアリ

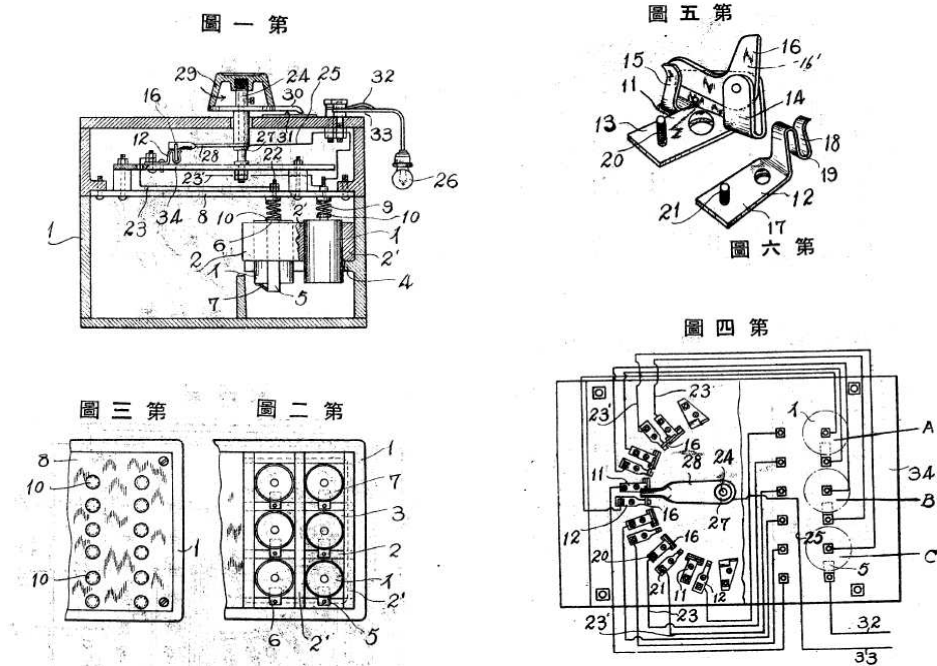
圖面ノ略解

第一圖ハ本發明ノ縱斷面圖第二圖ハ本發明匣内ニ電池ヲ收納セル一部ノ平面圖第三圖ハ各電池ニ連繫スル「ターミナル」ヲ附シタル臺版ノ裏面ノ一部ヲ表示ス第四圖ハ配線關係ヲ表示ス第五圖第六圖ハ接觸子ノ斜而圖

發明ノ詳細ナル説明

①ハ「ケース」ニシテ桃木等組ミ合シ電池ヲ收納スル割室ヲ形成シ之レヲ「ケース」内壁ニ取リツケタル承木ニテ支持セシメ割室ノ一側壁ニ接觸子ヲ取リツケ先端ヲ②ノ如ク屈曲シ割室③ノ一側壁ノ頂面ニ取リツケ下端モ亦④ノ如ク屈曲シ電池ノ一極ニ接觸セ

百十九



1927(昭和 2)年 ナショナルランプ、スーパーアイロン発売
 松下幸之助による商品開発はナショナルランプまで
 以降は、中尾哲二郎が研究開発の中心



図 10 ナショナルランプ(角型ランプ)



初のナショナルブランド製品¹⁶

ナショナル 国民のための

図 11 ナショナルランプのホーロー製看板



ブランド

¹⁶ 発明家というよりも商人であろう。松下幸之助は「経営の神様」と呼ばれる。



買って安心、使って徳用、ナショナルランプ

図 12 ナショナルランプの新聞広告

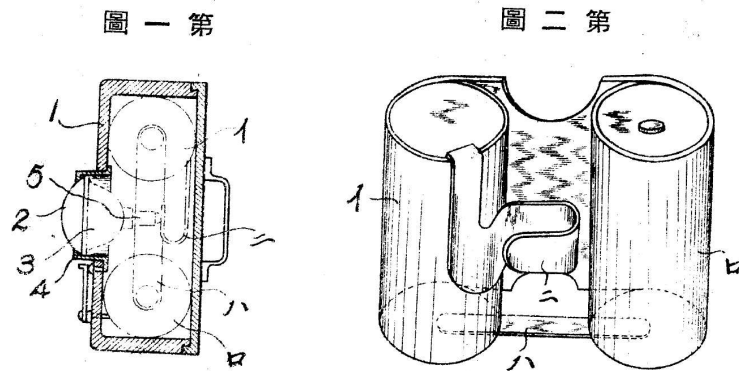


図 13 実用新案出願公告大正 15 年第 28273 号「電燈」図面

電池の電導子(ニ)を利用して電球の根部(5)を押圧

ランプから電熱機器へ



ターゲットは、二階借りで月給 27 円の小学校の先生

アタッチメントプラグ付き

フォードの大量生産方式をヒントに低価格化

図 14 スーパーアイロン



マーケティング

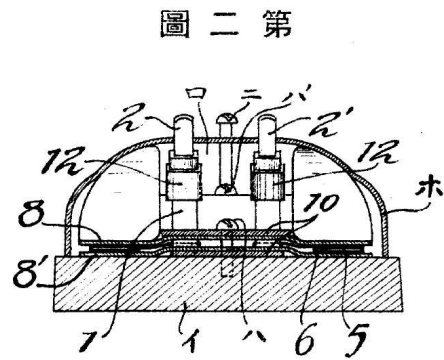
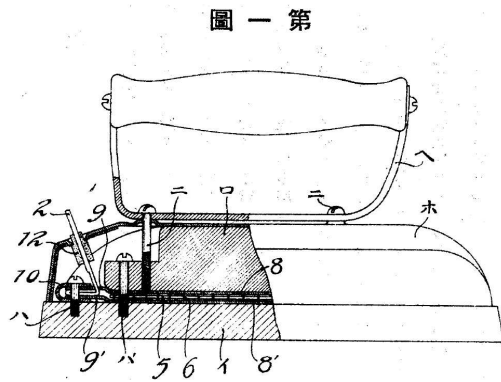


図 15 実用新案出願公告昭和 2 年第 8312 号「電気鰻(こて)」

極子(2、2')の信頼性向上

1928(昭和 3)年 電気ストーブ発売



電気ストーブの 1 号機

図 16 電気ストーブ

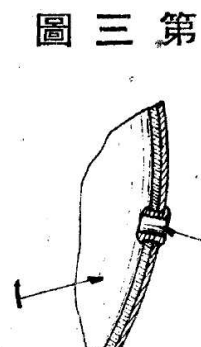
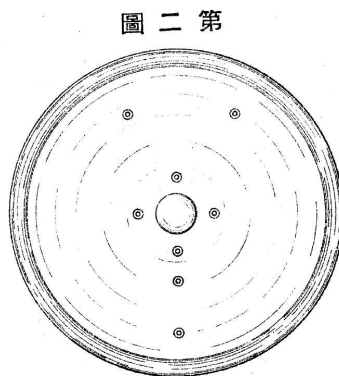
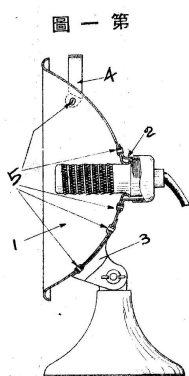


図 17 実用新案出願公告昭和 3 年第 10372 号「反射型電熱器」

中空リベット(5)により手提金具(4)等の付属品が取付可能

手提金具(4)等の過熱を防止

1929(昭和 4)年 社名を松下電器製作所に改称、綱領・信条を制定 幸之助 34 歳

電気コタツ用サーモスタット、電気コタツの 1 号機発売

「企業は社会からの預かりものである。従ってその事業を正しく経営して、社会の発展と人々の生活の向上に貢献するのが当然の務めである。事業の利益は、社会に貢献した報酬として与えられるものである」

営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ
国家産業ノ發達ヲ圖リ
社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス



利益とは

綱領 経営理念の根幹を成すもの

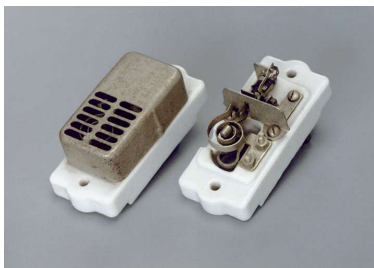
図 18 当時の綱領

綱領
産業人タル本分ニ徹シ
社会生活改善ト向上ヲ圖リ
世界文化ノ進展ニ
寄與セント期ス

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」

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」

図 19 現在の綱領¹⁷



法人向け

"PATENTS THERMOSTAT"表示

図 20 電気コタツ用サーモスタット



サーモスタットを使用した自動温度調節器付き

図 21 電気コタツの 1 号機¹⁸

¹⁷ 朝会又は昼会にて唱和する。

¹⁸ 今でいう電気あんかである。

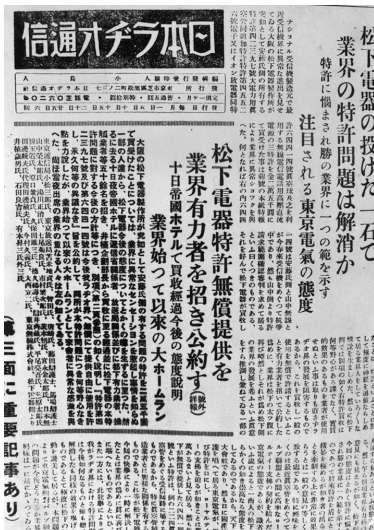


図 22 電気コタツのポスター

電熱機器からラジオへ

1931(昭和 6)年 世界恐慌克服、発明家からラジオの特許を買い取り、無償で提供
ラジオの開発・普及、自社製乾電池発売

「生産は半減する。しかし従業員は解雇してはならない。給与も全額支給する。工場は半日勤務にし、店員は休日返上して在庫の販売に全力を注いでほしい」



個人発明家の特許を買い取って無償開放
会社の利益よりも
日本中にラジオを普及させることを優先
図 23 日本ラジオ通信の記事



一致団結



特許無償提供



中尾哲二郎による故障しないラジオの開発¹⁹
図 24 ラジオの1号機



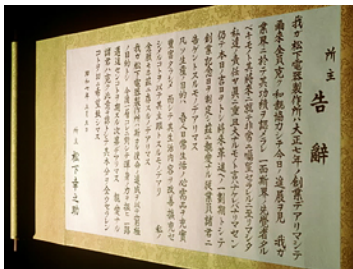
電池メーカーの買収による
M 矢のマーク
ナショナルランプの大ヒットに対応
図 25 自社製乾電池

¹⁹ 当時のラジオは故障することが当たり前であった。

1-3. 使命を知る

1932(昭和 7)年 命知元年 天理教本部の見学がきっかけ

「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させなければならない。水道の水は加工され価値あるものであるが、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、価値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豊富にかつ廉価に生産提供することである。それによってこの世から貧乏を克服し、人々に幸福をもたらし、楽土を建設することができる。わが社の真の使命もまたそこにある」(「所主告示」抜粋)



いわゆる水道哲学²⁰

図 26 所主告示



水道哲学

1933(昭和 8)年 門真へ移転、事業部制の導入 朝会・夕会の実施

松下電器の遵奉すべき五精神の制定 幸之助 38 歳

「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」(現在は七精神)



従業員約 1200 人、製造品目約 200 種

図 27 門真の第三次本店と工場群



第 1 事業部：ラジオ 第 2 事業部：ランプ、乾電池

第 3 事業部：配線器具、合成樹脂、電熱

自主責任経営の徹底、経営者の育成、生来身体が弱かった幸之助

経理の専門家、高橋荒太郎による経理社員制度

図 28 日本初の事業部制の導入について説明する松下幸之助

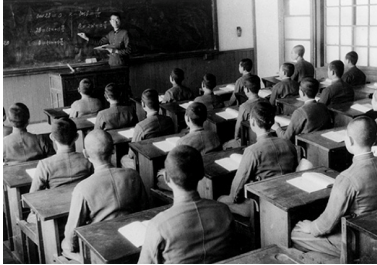


事業部制

²⁰ ソニーの設立趣意書(1946 年)には「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」とある。

1934(昭和 9)年 店員養成所を開校、モートル(モーター)の 1 号機を発売

「事業は人である。ものをつくることも大切であるが、その前に人をつくることが肝要である」「松下電器は何をつくるどころか、と尋ねられたならば、人をつくるところでございます。あわせて電気製品をつくっております。こう申してください」



商業、工業と人間的修練
店員としての実務能力の涵養
図 29 店員養成所の授業風景



人をつくる

ラジオからモーター、扇風機へ

「将来、一家に 10 台のモートルが使われる日が必ず来ます」²¹



図 30 モートル(モーター)の 1 号機



先見性



一商人

1935(昭和 10)年 松下電器産業株式会社設立 幸之助 40 歳

従業員約 3500 人、年間販売高約 1200 万円、製造品目約 600 種

「会社は社会からの預かり物」

「松下電器が将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一商人ナリトノ觀念ヲ忘レズ従業員マタソノ店員タル事ヲ自覺シ質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スル事」(松下電器基本内規 15 条)



正価販売運動と共存共栄、正価とは適正価格のこと
連盟店制度 その後の系列販売店制度

図 31 当時の代理店



共存共栄

1936(昭和 11)年 扇風機発売、月 2 日休日制から週休制へ

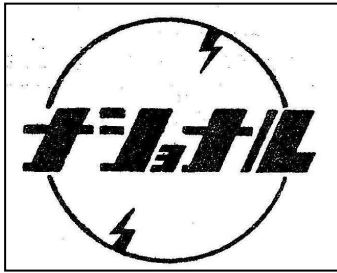


自動首振型電気扇

図 32 扇風機の 1 号機

²¹ 扇風機は間もなく発売されたが、洗濯機・冷蔵庫・掃除機等の発売は戦後であった。

1937(昭和 12)年 ナショナルマークを改正統一



商標登録第 318460 号

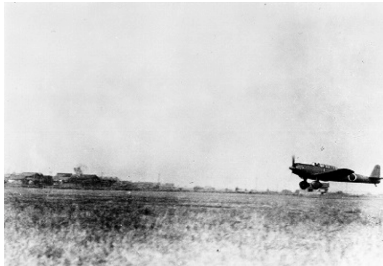
図 33 ナショナルマーク

1943(昭和 18)年 松下造船、松下飛行機を設立、社章を三松葉に改訂



250 トン型木造船 56 隻生産

図 34 松下造船の作業風景



木製飛行機 4 機生産

図 35 松下飛行機 1 号機の進空式



三枚の松葉を組み合わせた図柄

一致団結、生成発展、堅忍不拔

図 36 社章を M 矢のマークから三松葉に改訂

1945(昭和 20)年 終戦

1-4. 戦後の復興

1945(昭和 20)年 民需復興宣言

「生産こそ復興の基盤である。伝統の松下精神を振起し、国家再建と文化宣揚に尽くそう」

1946(昭和 21)年 GHQ より財閥家族指定²²、賠償工場指定、軍需補償打切り、
公職追放指定²³、持株会社指定、集中排除法適用

PHP 研究 PHP : Peace and Happiness through Prosperity

製品検査所を設置

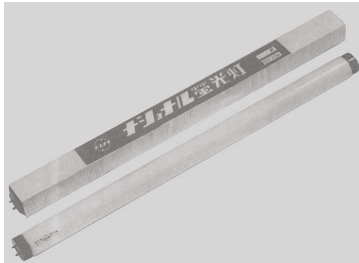
²² 船舶や航空機を生産していたからである。

²³ 政府や企業等の要職に就くことができない。すなわち、松下電器の経営ができない。

「松下電器の製品は、大衆本位で実用的な点では日本一だと思うが、品質でも日本一になること」

1947(昭和 22)年 井植歳男が独立し三洋電機製作所を設立²⁴

1950(昭和 25)年 QHQ による制限解除、苦しい時期に GHQ(東京)に何度も通って訴えた粘り強さ、公職追放指定については社員・家族が嘆願書
朝鮮戦争特需の始まり、蛍光灯発売



直管型 20W

図 37 蛍光灯の 1 号機



粘り強さ

1951(昭和 26)年 三種の神器その一、洗濯機発売



初任給・大卒事務 7047 円²⁵

46000 円

図 38 洗濯機の 1 号機 MW-101

1952(昭和 27)年 蘭フィリップス社との共同出資子会社、松下電子工業
三種の神器その二、白黒テレビ発売



技術指導料 松下からフィリップス²⁶へ(4.5%)

経営指導料 フィリップスから松下へ(3%)²⁷

松下電子工業の誕生

図 39 蘭フィリップス社と技術提携



経営指導料



初任給・大卒事務 8905 円²⁸

290000 円

図 40 白黒テレビの 1 号機 17K-531

²⁴ GHQ による公職追放指定により当時専務であった井植は松下電器を退職せざるを得なかった。幸之助を裏切ったわけではない。幸之助は事業の一部と敷地を井植に譲っている。

²⁵ コンパクト昭和史。http://www.hishinomi-gunma.sakura.ne.jp/~hishimig/syouwa-index.htm

²⁶ 今の日本ではシェーバーや電動歯ブラシのイメージが強いが半導体等の技術力を有する企業である。

²⁷ 技術の教えは乞うが、経営では負けない。1976 年(昭和 42 年)、技術指導料 2.5%、経営指導料 2.5%と対等になる。

²⁸ 前掲注 5 同様。

1953(昭和 28)年 三種の神器その三、冷蔵庫発売、中央研究所を設立



初任給・大卒事務 9200 円²⁹

129000 円

図 41 冷蔵庫の 1 号機 NR-351



図 42 中央研究所の内部

1954(昭和 29)年 ナショナルハイパー乾電池、角形噴流式電気洗濯機発売、
日本ビクター株式会社を再建³⁰ 後に VHS 方式家庭用 VTR を開発
ソニーのベータマックス方式に打ち勝つ



日本初の金属外装乾電池

図 43 ナショナルハイパー乾電池



脱水用ローラ絞り機付き

図 44 角形噴流式電気洗濯機 NW-303

1955(昭和 30)年 神武景気の始まり、Panasonic ブランド誕生

米国では National が既に商標登録されていたため

「地球上 十四億の女性の中から ひとりえらんだ あなたの奥さま」³¹
新聞一面広告のキャッチ・コピー、家事労働からの女性の解放



人を幸せにしたい

²⁹ 前掲注 5 同様。

³⁰ 日本ビクター株式会社を子会社化することはなかった。共存共栄。

³¹ 2021 年における地球の総人口は 79 億人である。

1956(昭和 31)年 天皇皇后両陛下、高槻工場をご訪問、電気自動炊飯器発売



電球、蛍光灯、電子管等の生産

図 45 高槻工場を訪問される天皇皇后両陛下



図 46 電気自動炊飯器の 1 号機 EC-36

1957(昭和 32)年 シリンダー型掃除機発売

系列販売店制度(ナショナル・ショップ制度)³²

「売る前のお世辞より売った後の奉仕」³³「無理に売るな。客の好むものも売るな。客の為になるものを売れ」³⁴



系列販売店

図 47 シリンダー型掃除機 MC-5

1958(昭和 33)年 茨木工場完成、テレビを生産、岩戸景気の始まり

エアコン、ステレオ発売



ホームクーラー

図 48 エアコンの 1 号機 W-31



レコードプレーヤー+ラジオ+スピーカー

図 49 ステレオの 1 号機

³² 最盛期には五万店を超えた。ちなみに、セブンイレブンの国内店舗数は約二万店である。街を元気にプロジェクト『松下幸之助は私たちの中に生きている』(PHP 研究所・2018 年)。

³³ 松下幸之助『道をひらく』(PHP 研究所・1968 年)。

³⁴ 松下幸之助『商売心得帖』(PHP 文庫・2001 年)

1-5. さらなる成長

1960(昭和 35)年 浅草寺雷門再建、大提灯奉納、カラーテレビ発売



カラー放送開始、21 インチのカラーテレビ 1 号機

図 50 業界初のカラーテレビ K21-10

1961(昭和 36)年 松下幸之助会長、松下正治社長³⁵ 幸之助 66 歳

1962(昭和 37)年 米 TIME 誌が特集、オーブントースター発売



次いで米 LIFE 誌、ニューヨークタイムズにも取り上げられた

図 51 米 TIME 誌に取り上げられた松下幸之助



図 52 オーブントースターの 1 号機 NRT-800A

時代背景



西岸良平『三丁目の夕日 決定版 三種の神器』(小学館・2015 年)

図 53 西岸良平『三丁目の夕日』



西岸良平『月イチ三丁目の夕日(47)家庭電化時代』(小学館・2013 年)

図 54 西岸良平『月イチ三丁目の夕日(47)』

³⁵ 幸之助の娘婿であり婿養子である。幸之助は男子も得たが、わずか 1 歳で他界した。



図 55 映画「ALWAYS 三丁目の夕日」三部作(小学館)³⁶

1964(昭和 39)年 大阪駅前広場と阪急、阪神両百貨店を L 字型に結ぶ歩道橋を寄贈
東京五輪後の不況と熱海会談、営業本部長代行
水道哲学³⁷の破綻と適正価格、共存共栄

「まずわが社自身が改めるべき点は改め、その上で販売会社にも求める点があれば率直に改善を求めて、危機を打開していくしか方法はない」



販売会社、代理店との懇談会
松下幸之助会長登壇

図 56 熱海会談



謝罪と共感

1965(昭和 40)年 日本初の週休二日制「一日教養、一日休養」

欧米に追い付け追い越せという時代の新たな発想

「今後、世界のメーカーと互角に競争していくには、能率を飛躍的に向上させなければならない。それには休日を週 2 日にし、十分な休養をとる一方で、文化生活を楽しむことが必要になる」

1966(昭和 41)年 高度経済成長期、いざなぎ景気の始まり、電子レンジ発売
3C カー、カラーテレビ、クーラー



初の家庭用電子レンジ

図 57 電子レンジ NE-700



週休二日制

1968(昭和 43)年 創業 50 周年 幸之助 73 歳

³⁶ 山崎貴監督、吉岡秀隆、堤真一、薬師丸ひろ子、小雪、堀北真希。他に、重松清『娘に語るお父さんの歴史』(新潮文庫・2016 年)。「「お父さんの子どもの頃って、どんな時代だったの？」15歳の娘の問いを機に、父は自分が育ってきた時代の「歴史」を振り返ることに。あの頃、テレビが家庭の中心だった。親たちは「勉強すれば幸せになれる」と教えていた。宇宙や科学に憧れ、明るい未来を信じて全力疾走していた…。そして、父が出した答えとは。明日へ歩み出す子どもたちへ、切なる願いが込められた希望の物語。」

³⁷ 物が溢れている今日、メーカーは何を豊富かつ廉価に生産提供すべきでしょうか。

1970(昭和 45)年 大阪万博に松下館を出展、景気は後退局面に



松下館のテーマ「伝統と開発・5000 年後の人々に」
現在、大阪城公園に埋設

図 58 5000 年後の人々に向けたタイムカプセル



松下幸之助は、炎天下、入場を待つ長蛇の列に自らも 2 時間並び、
入場を待つ客に紙製の帽子を配布するよう指示
観察・共感³⁸から創造へ、今日のデザイン思考

図 59 大阪万博の松下館



観察と共感

1971(昭和 46)年 食器乾燥機発売、高級音響機器専用ブランド Technics 全面採用



図 60 食器乾燥機の 1 号機 FD-03DB

Technics 図 61 Technics マーク

1972(昭和 47)年 世界初の赤外線リモコン搭載カラーテレビ、
Technics レコードプレーヤー発売



それまでのチャンネル切替えはダイヤル式又はボタン式
写真のテレビはダイヤル式+赤外線リモコン

図 62 赤外線リモコン搭載カラーテレビ TH-6600FR



Technics
DD 方式

図 63 レコードプレーヤーSL-1200

³⁸ どんなに偉くなっても、その人の立場に立ってみるということ。幸之助は当時 75 歳である。

1973(昭和 48)年 松下幸之助相談役 幸之助 78 歳

いわゆるオイルショック、物価高騰、日用品買いだめ騒動
3 バンドラジオ発売



BCL ブーム³⁹

COUGAR

図 64 3 バンドラジオ RF-877⁴⁰

1975(昭和 50)年 松下正治会長、山下俊彦社長、技術重視の経営

26 人中 25 番目の取締役、いわゆる山下跳び

技術即経営、研究開発体制の整備、大企業病の克服

1977(昭和 52)年 VHS 方式ホームビデオマックロード、1 チップマイコン発売



マックロード

図 65 VHS 方式ホームビデオ NV-8800



家電の頭脳

図 66 1 チップマイコン MN1400

1982(昭和 57)年 CD プレーヤー発売



図 67 CD プレーヤーの 1 号機

³⁹ Broadcast Listening。海外の短波放送を受信して受信確認証(ベリカード)を収集する。短波は電離層で反射するので世界中の放送を聞くことができる。

⁴⁰ 写真は amazon より。

1983(昭和 58)年 総合エレクトロニクスメーカーへ

東京ディズニーランドにミート・ザ・ワールドを提供

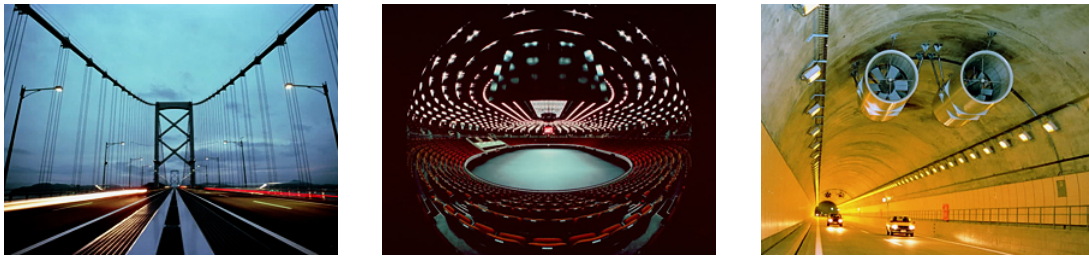


図 68 左から大鳴門橋照明システム、大阪城ホール音響・映像・照明システム、中国縦貫道トンネル換気システム



図 69 ミート・ザ・ワールド オープン記念式典

1984(昭和 59)年 ロサンゼルス五輪に音響システム RAMZA⁴¹納入

1985(昭和 60)年 VHS 一体型ビデオカメラ発売



マックロードムービー

図 70 VHS 一体型ビデオカメラ NV-M1

1986(昭和 61)年 谷井昭雄社長⁴²、技術重視の経営、バブル経済の始まり

大阪ビジネスパーク(OBP)にツイン 21 が完成⁴³

1987(昭和 62)年 日本初の全自動ホームベーカリー発売



図 71 全自動ホームベーカリーの 1 号機 SD-BT2

1988(昭和 63)年 パソコン Panacom M シリーズ発売⁴⁴、

TOP スポンサーとしてカルガリー冬季五輪、ソウル五輪をサポート

⁴¹ 業務用オーディオブランドである。

⁴² 在任中にはナショナルリース事件、欠陥冷蔵庫事件もあった。

⁴³ JR 京橋駅、京阪京橋駅に隣接。

⁴⁴ 私の入社後初の担当業務であった。



Panacom M

図 72 ラップトップパソコン CV-M353FD



Panacom M

図 73 デスクトップパソコン CV-M800HE

1989(平成 1)年 松下幸之助逝去 幸之助 94 歳



京都真々庵にて

図 74 ありし日の松下幸之助⁴⁵

1990(平成 2)年 電子システム手帳、ワークステーション BE シリーズ、
手ぶれ防止機能付きビデオカメラ発売
ユニバーサル映画を傘下に持つ MCA を買収⁴⁶



secre(セクレ)

図 75 電子システム手帳の 1 号機 CI-P1



MCA 買収失敗



BE

図 76 ワークステーション CV-B2501C

⁴⁵ ご尊顔を拝見したことはありません。

⁴⁶ 松下電器が手を出すべき事業領域であっただろうか。この前年にソニーはコロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントを買収し、現ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントとして成功している。一方、松下電器はわずか 5 年後の 1995 年に MCA 社への出資分 80%をシーグラム社に売却して事実上撤退している。松下電器は MCA 社による USJ の提案も拒否した。USJ はシーグラム社のもと 2001 年にオープンした。



ブレンビー

図 77 手ぶれ防止機能付きビデオカメラ NV-S1

- 1991(平成 3)年 バブル経済の崩壊、迷走経営の始まり
- 1992(平成 4)年 航空機用新世代オーディオ・ビデオシステム開発
TOP スポンサーとしてアルベールビル冬季五輪、
バルセロナ五輪をサポート
- 1993(平成 5)年 森下洋一社長、ビジョンなきリストラ、「初の商品」を強化⁴⁷
- 1994(平成 6)年 インタラクティブ・マルチプレイヤー3DO REAL 発売
TOP スポンサーとしてリレハンメル冬季五輪をサポート



32bit ゲーム機の先駆け、3DO 規格
ソニーが初代 PS を発売する半年前
ゲーム事業も失敗

図 78 3DO REAL



ゲーム事業失敗

- 1996(平成 8)年⁴⁸ 100g を切った携帯電話 P201HYPER、
ノートパソコンレッツノート、DVD プレーヤーDream 発売⁴⁹
TOP スポンサーとしてアトランタ五輪をサポート



レッツノートの 1 号機 AL-N1

図 79 ノートパソコン AL-N1

⁴⁷ 重要なことは初めてかどうかではなく、顧客が求めているかどうかであろう。時宜を逸したブラウン管への投資も行った。岩瀬達哉『パナソニック人事抗争史』(講談社・2015 年)。松下電器が迷走を始めた時期である。

⁴⁸ この年私はシステム LSI 開発センターへ異動。DVD プレーヤー 1 号機、プラズマテレビ 1 号機、DVD レコーダーの開発等に取り組んだ。当時、日本の半導体産業は、DRAM(メモリ)依存から機器の機能を一つの半導体チップによって実現するシステム・オン・チップ(SoC)に舵を切ったが成功には至らなかった。

⁴⁹ DVD 規格について、松下電器は、もともとソニー、フィリップスとともに DVD3C に属していたが、当時の森下社長の策略により東芝を中心とする DVD6C に寝返った。DVD3C のみで DVD 規格とすることができたので、DVD3C に残留すればより多くのライセンス料が期待できた。結局、DVD 規格は DVD3C と DVD6C の折衷案になってしまった。森下社長の力を誇示することにより松下正幸を社長にするための道筋を示したとされるが、正幸が社長になることはなかった。岩瀬達哉『パナソニック人事抗争史』(講談社・2015 年)。



Dream

図 80 DVD プレーヤーDVD-A300

1997(平成 9)年 社内分社制導入 AVC 社、電化・住設社、エアコン社、モータ社
1998(平成 10)年 TOP スポンサーとして長野冬季五輪をサポート
2000(平成 12)年 中村邦夫社長⁵⁰、破壊と創造
TOP スポンサーとしてシドニー五輪をサポート

1-6. 21 世紀へ

2001(平成 13)年 未曾有の赤字決算、IT バブルの崩壊
2002(平成 14)年 V 字回復、TOP スポンサーとしてソルトレイク冬季五輪をサポート
リストラによる人材の流出、系列販売店から家電量販店重視へ
2003(平成 15)年 薄型テレビ、DVD レコーダー発売
グループ新体制、ブランドスローガン"Panasonic ideas for life"



大型はプラズマ、中小型は液晶
VIERA

図 81 薄型テレビ



DIGA

図 82 DVD レコーダー

⁵⁰ 在任中には FF 式石油温風機事件もあった。

事業部制から社内カンパニー制へ

グループの新しい事業体制(2003年1月)

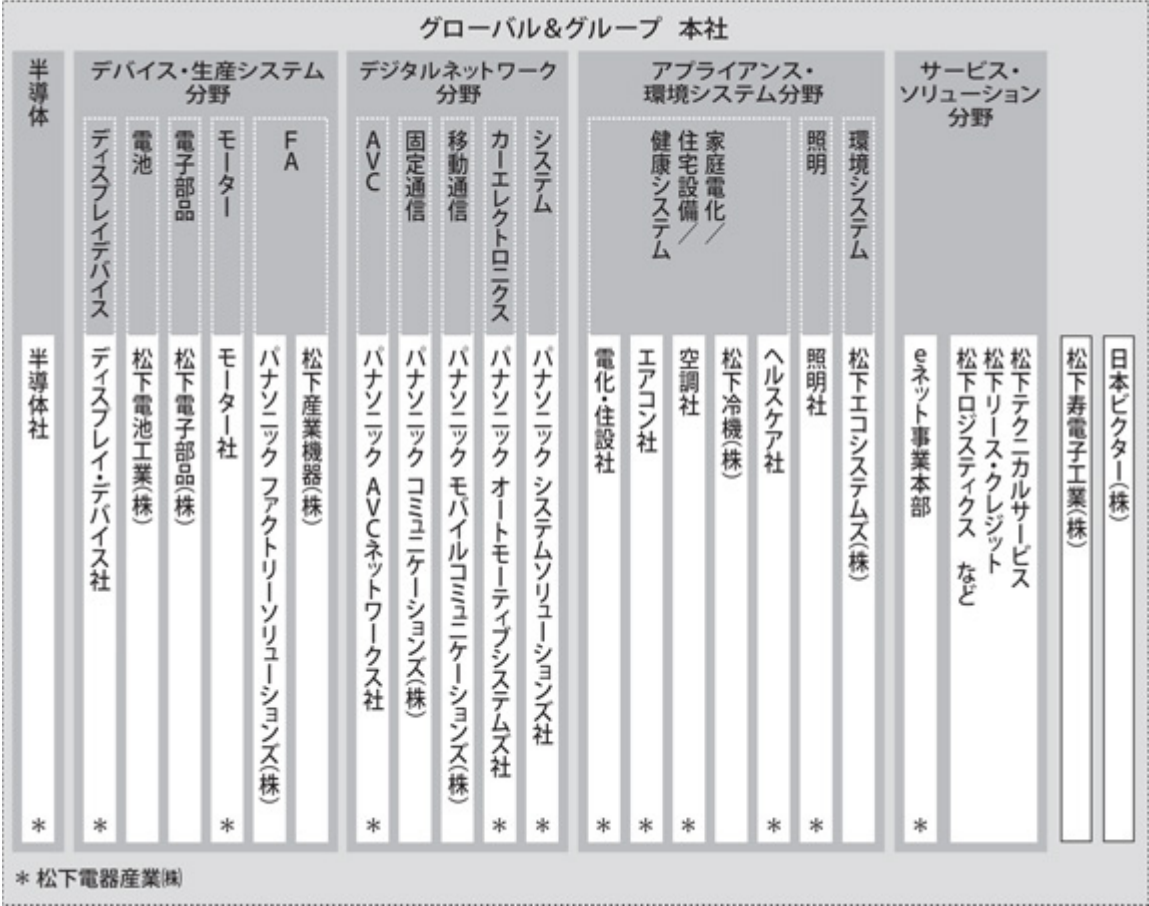


図 83 グループ新体制

2004(平成 16)年 TOP スポンサーとしてアテネ五輪をサポート

2005(平成 17)年 プラズマディスプレイパネル尼崎工場稼働⁵¹



パネルは国内生産 茨木工場、尼崎工場
テレビは現地生産

図 84 尼崎工場



パネル事業失敗

⁵¹ プラズマに注力することで技術の読みを誤った。液晶は画面サイズ、明るさ、視野角、応答速度といった課題を克服し、薄型テレビの主流となった。

2006(平成 18)年 大坪文雄社長⁵²、Blu-ray レコーダー発売
TOP スポンサーとしてトリノ冬季五輪をサポート



DIGA

図 85 Blu-ray レコーダー



ブランド統一

2008(平成 20)年 パナソニック株式会社に社名変更、ブランドを Panasonic に統一
白物家電も National から Panasonic へ
TOP スポンサーとして北京五輪をサポート、リーマンショック
2009(平成 21)年 三洋電機を子会社化⁵³
2010(平成 22)年 3D 対応テレビ VIERA 発売⁵⁴、
TOP スポンサーとしてバンクーバー冬季五輪をサポート



世界初 3D フルハイビジョン映像対応

図 86 3D 対応テレビ

2012(平成 24)年 創業以来最悪の赤字決算
津賀一宏社長、B2B 事業にシフト⁵⁵
TOP スポンサーとしてロンドン五輪をサポート
ソーラーランタン寄贈 10 万台プロジェクト



B2B シフト



30 カ国の電気のない暮らしをしている人々に

図 87 ソーラーランタン寄贈 10 万台プロジェクト

2013(平成 25)年 4 カンパニー制、ブランドスローガン"A Better Life, A Better World"
アプライアンス社、エコソリューションズ社、
AVC ネットワークス社、
オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社
プラズマディスプレイの生産終了

⁵² 中村会長による院政の時代。

⁵³ シナジー効果を発揮できたとは言い難い。

⁵⁴ 3D 対応テレビも普及には至らなかった。

⁵⁵ 家電はコモディティ化したから B2B にシフトするというのは安易に過ぎないか。そもそも家電事業は松下電器のアイデンティティであったはずである。松下電器の使命を改めて考えてみるべきである。立石泰則『松下幸之助の憂鬱』(文春新書・2014 年)。



図 88 パナソニックの目指す姿

スマートビエラ CM 拒否事件 「テレビの電源を入れると放送番組とインターネットのサイトなどが画面に一緒に表示されるのは、関係業界で定めた技術ルールに違反するとして、民放各局がパナソニックの新型テレビの CM 放映を拒否」⁵⁶ スマートテレビの普及を阻害

2014(平成 26)年⁵⁷ 高級音響機器専用ブランド Technics 復活

Fujisawa サステイナブル・スマートタウンがオープン⁵⁸

住宅約 1000 戸＋商業施設・公共施設

TOP スポンサーとしてソチ冬季五輪をサポート

2015(平成 27)年 ロボット掃除機発売



RULO

図 89 ロボット掃除機 MC-RS1

2016(平成 28)年 TOP スポンサーとしてリオ五輪をサポート

2017(平成 29)年 2017 年度グッドデザイン賞でパナソニックが 84 件の最多受賞

⁵⁶ 日経「新型テレビ巡りパナソニックの CM 放映拒否 民放各局」。

https://www.nikkei.com/article/DGXNASDD0603H_W3A700C1TJC000/

⁵⁷ 私は大阪工業大学へ。

⁵⁸ トヨタの「ウーブン・シティ(Woven City)」(静岡県裾野市)と比較してもあまり話題にあがらない。

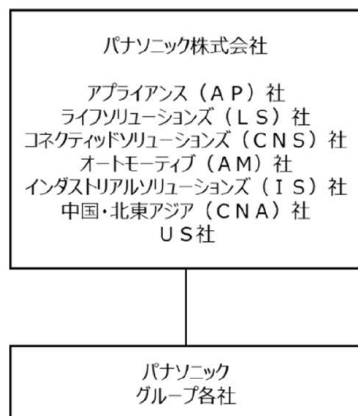
2018(平成 30)年 創業 100 周年



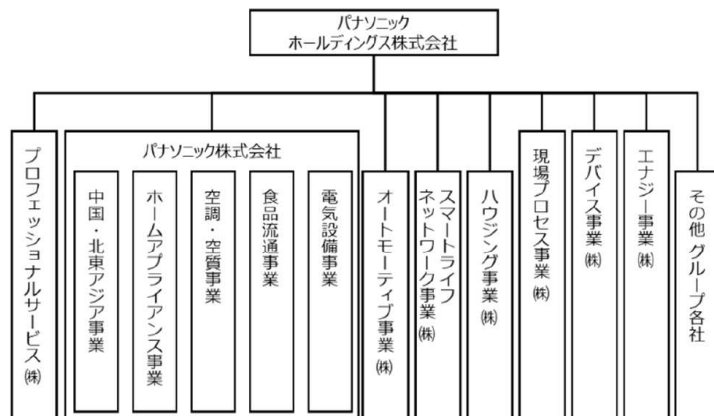
図 90 パナソニック株式会社本社(守口市)⁵⁹

- 2019(令和 1)年 液晶パネルの生産終了、半導体事業の譲渡
街づくり事業に関するトヨタとの合弁会社
プライム ライフ テクノロジーズ株式会社
- 2020(令和 2)年 車載用角型電池事業に関するトヨタとの合弁会社
プライム プラネット エナジー&ソリューションズ株式会社
- 2021(令和 3)年 太陽電池の生産撤退
サプライチェーン・ソフトウェア専門企業 Blue Yonder の子会社化
東京五輪をサポート
- 2022(令和 4)年 楠見雄規社長、持株会社制へ移行
ブランドスローガンは「幸せの、チカラに。」

現体制



持株会社制移行後の体制



※パナソニックホールディングス株式会社、パナソニック株式会社以外の組織名称は仮称
パナソニック株式会社内の、上記記載の各事業は社内分社を想定

図 91 持株会社制移行後のグループ体制⁶⁰

際立つソニーの好決算 水をあけられたパナソニックとの明暗⁶¹

「進化論を唱えたダーウィンは、「この世に生き残る生き物は、最も力の強いものではなく、変化に対応できる生き物だ」という考えを示したと言われている。ソニーの創業者である井深大氏は会社の設立目的に、「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」「国民生活に応用価値を有する優秀なるものの迅速なる製品、商品化」を掲げ、この理念

⁵⁹ 写真は Wikipedia より。

⁶⁰ 2020 年 11 月 13 日付プレスリリース「持株会社制への移行について」より。

⁶¹ ソニーは、画像センサー、「鬼滅の刃」、PlayStation 5 やゲームソフト、音楽配信、保険事業等が好調。ゲーム事業だけでパナソニックの営業利益額を上回る。moneypost「際立つソニーの好決算 水をあけられたパナソニックとの明暗」<https://www.moneypost.jp/791200>

が“ソニーの DNA”として受け継がれてきた。パナソニックの創業者である松下幸之助氏も「日に新たな経営」という名言を残し、同社にも“DNA”として息づいているはずだ。コロナ禍のいまだからこそ、世界的な変化にどう対応していくか。企業もヒトも問われている。」

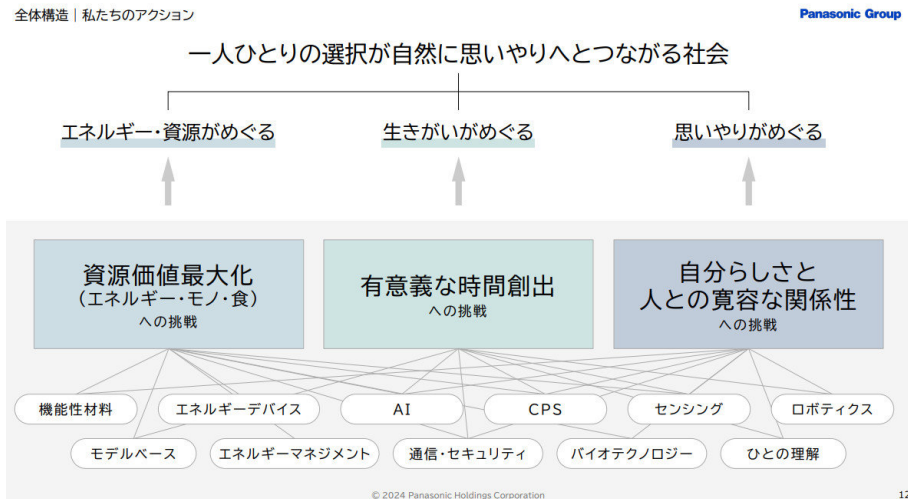


図 92 技術未来ビジョン

「パナソニックグループの創業者である松下幸之助氏は「この世に必要なものを、ただに等しい水道の水のように豊富にすれば、私たちの貧苦はなくなるであろう」とする「水道哲学」を示した。新たな技術未来ビジョンでは「グリーンなエネルギーと生きがい、思いやりを無駄なく、あまねく行き渡らせる次世代の水道哲学に挑戦する」と小川氏は語っている。」⁶²

2023(令和 5)年 大阪・関西万博パナソニックグループパビリオン起工式



図 93 パナソニックグループパビリオン
「ノモの国」外観イメージ図

2024(令和 6)年 パリ五輪をサポート

これをもって五輪のスポンサー契約は終了

知的財産で未来を創る「パナソニックホールディングス×東北大学
共創研究所」

松下幸之助を生成 AI で再現

「Q AI の導入が進むと人手はいらなくなりますか？」

A まあ、AI の導入が進むことで、人手がいらなくなるという見方も

⁶² ITmedia「次世代の「水道哲学」に挑戦、パナソニック HD が技術未来ビジョンを」。小川氏とはパナソニック ホールディングスの執行役員でグループ CTO の小川立夫氏。
<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2407/26/news087.html>

確かにありますわな。しかし、実際いうと、それは一面の真実であって、全体を見渡すと少し違うんであります。

AI が進化して単純作業や反復作業を代替することは確かに可能でありますけれども、それによって人間の仕事は全てなくなるわけではないんですわ。むしろ、AI が得意とする部分を任せることで、人間はより創造的で価値の高い仕事に集中できるようになるんであります。これが、私が常々言うております適材適所の考え方に通じるものであります。

また、AI の導入によって新たな職種や産業が生まれることも期待されます。過去の産業革命の例を見ても、新しい技術が導入されるたびに、それに伴って新しい仕事が生まれてきたんですわ。ですから、AI の導入が進むことで、逆に新しい雇用機会が生まれる可能性も大いにあるんであります。

それに、AI はあくまで道具であり、人間の知恵や創造力を補完するものであります。人間の感性や直感、そして人間同士のコミュニケーションは、AI には代替できない部分であります。これらの要素があるからこそビジネスや社会は豊かに発展していくんであります。

ですから、AI の導入が進むことで人手がいらなくなるというのは一面の真実でありますわ、それが全てではないんですわ。むしろ、AI をうまく活用することで、人間の能力を最大限に引き出し、新たな価値を創造することができると信じております。これが私の考える人間尊重の経営哲学に通じるものであります。」⁶³

2025(令和 7)年 大阪・関西万博に「ノモの国」を出典



コンセプトは Unlock your nature

「解き放て。こころと からだと じぶんと せかい。」

図 94 パナソニックグループパビリオン

「ノモの国」⁶⁴

2026(令和 8)年 弱いロボット「NICOBO」累計販売 1 万体制突破

NICOBOのこだわり



図 95 NICOBO のこだわり⁶⁵

⁶³ ITmedia 「松下幸之助を生成 AI で再現、「怖いくらい似ている」と親族驚く」。

https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2411/28/news014_2.html

⁶⁴ ITmedia 「パナソニック万博パビリオン「ノモの国」内覧会 光や音、空気で非日常世界を体験」。

<https://built.itmedia.co.jp/bt/articles/2502/28/news165.html>

⁶⁵ ITmedia 「パナソニックの弱いロボット「NICOBO」が LLM でさらなる進化、累計販売は 1 万体制に」。

<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/2603/05/news052.html>

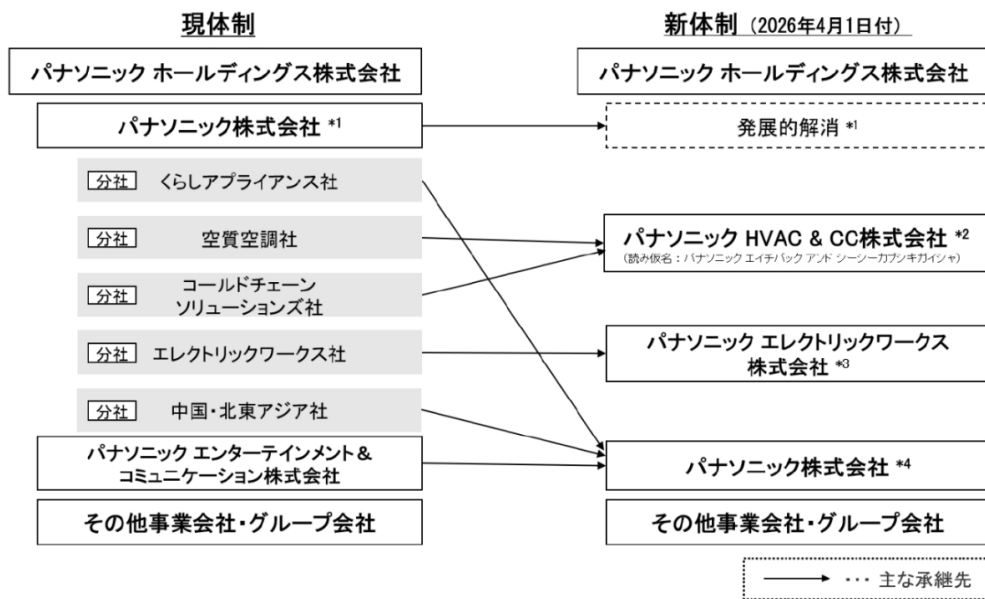


図 96 新体制(2026 年 4 月)

2. 松下幸之助のことば⁶⁶

みずからをつかむ(自己観照)

「人それぞれに顔、かたちが違うように、人間は誰しも、一人ひとり違った素質、才能を持っている。ただそれらは、顔を鏡にうつすごとくには表面に出にくい。

しかし、そういう自分の素質とか才能というものを自分でハッキリとつかみ、そしてそれを日々の活動に、ひいては人生に生かすことができたなら、どれだけ人間としての喜びに満ちた生活が営まれ、人生の妙味というものを味わうことができるだろうか。一人ひとりが他と違ったものを持ち、そして日々新たに発展していく。そこには苦しみもあろうが、何物にもかえがたい喜びもあるはずである。」

自分は何が好きか、何が得意かということを思い起こしてください。就職活動においても必要になります。

青春とは心の若さ

「“青春とは心の若さである。信念と希望にあふれ、勇氣にみちて日に新たな活動をつづけるかぎり、青春は永遠にその人のものである”

これは私があるヒントを得て座右の銘としてつくった言葉である。当然ながら、人はみな毎年歳をとってゆく。それはいわば自然の掟である。しかし私は、精神的には、何歳になろうとも青春時代と同じように日々新たな気持ちを持ち続けることができるはずだと思う。その精神面での若さを失いたくないというのが、かねてからの私の強い願いなのである。特に最近、心は絶対に老いさせないということが、個人的にも、また周囲の環境からも要請されていることを強く感じている。」

いろいろなモノやコトに興味を持つようにしてください。

素直な心とは

「素直な心とはどういう心であるのかといいますと、それは単に人にさからわず、従順であるというようなことだけではありません。むしろ本当の意味の素直さというものは、力強く、積極的な内容を持つものだと思います。

つまり、素直な心とは、私心なくくもりのない心というか、一つのことにとらわれずに、物事があるがままに見ようとする心といえるでしょう。そういう心からは、物事の実相をつかむ力も生まれてくるのではないかと思いますのです。

だから、素直な心というものは、真理をつかむ働きのある心だと思います。物事の真実を見きわめて、それに適応していく心だと思います。」

素直な心がなければ物事を吸収できません。批判することがだめだというのではなく、

⁶⁶ 一部を除き、松下幸之助『松下幸之助「一日一話」』(PHP 文庫・1999)より。

まずは素直な心で物事を吸収し、しかる後に自分自身の判断を下すことが重要です。

給料は社会奉仕の報酬

「給料というものは、自分の生活を営む上で当然必要であるから、働くことの一つの目的ではあろうが、もっと大事な目的を忘れてはならないと思う。

それは、自分の仕事を通じて、あるいはそのつとめた会社、商店を通じて、社会に尽していくということである。いわば職業人として、産業人としての使命をよりよく遂行していくことである。大きな意味で言えば、人間としての使命を果たしていくことにも通じると思う。

だから見方を変えれば、給料というものは、そのように仕事を通じて社会に奉仕貢献していくことの報酬として与えられるものとも考えられよう。」

働くとは、誰かのことを想い、行動することです。

社員稼業

「サラリーマンの中には、自分は所詮雇われて働いているのだから、自分の仕事に打ち込み、生きがいを感じるというまでにはなかなかないという人があるかもしれない。そういう場合、私は次のように考えたかどうかと思う。

それは、一つの会社の社員であっても、自分でその職業を選んだからには“自分は社員稼業という一つの独立経営者である”という信念を持って仕事をするということである。言いかえれば、独立経営者が十人あるいは百人、千人と集まって、一つの会社をつくり事業をしているのだ、と考えるのである。そうすることによって仕事に張り合いも生まれ、面白味も加わってくるのではないだろうか。」

自分のこととして、自ら考えて行動しようということです。

寝食を忘れて

「よく「寝食を忘れて打ち込む」と言いますが、自転車用のランプを造ったときの私は、まさにそんな状態だったように思います。しかし、つらいとか苦しいといったことは少しも感じませんでした。それはやはり私が、それまでの自分の体験なり世の人の姿から、このままでは不便だ、何とかより便利なものを造り出したいという強い願いを持ち、と同時に私が、そのような仕事が非常に好きだったからだと思います。

「必要は発明の母」という言葉がありますが、新しい物を生み出すためには、その必要性を強く感じ、その実現のために一生懸命打ち込むことが大切だと、そのとき、しみじみと感じました。」

自分の好きなこと、得意なことを通して、誰かの役に立つということです。

人事の不服⁶⁷

「それは考えと違ってえらいところへ来たな。しかし、松下電器というのはええ会社やで。きみ、わしにだまされたと思って十年間辛抱してみい。十年辛抱して、いまと同じ感じやったら、わしのところにもう一度来て、頭をポカッと殴り、『松下、おまえは、おれの青春十年間を棒に振ってしまった！』と大声で言ってやめたらいいやないか。わしは、たぶん殴られんやろうという自信をもっておるんや。」

不服を述べた人は、後に同じ職場の責任者になったそうです。それくらい人を大切に
する会社であったということです。

心が通った商売

「商売というものは、形の上だけで見れば、品物を売って代金をいただくということ
ですが、それでは自動販売機と変わりません。そこにやはり買っていただいてありが
たい、という感謝の気持、お客さまが大事、といった気持を持つことが、商売本来の
あり方だと思います。」

よく昔の商人は「お客さまの家の方には足を向けて寝ない」というほどの感謝の気持
で客に接したと言います。そうすると、そういうものがおのずと客にも伝わり、同じ
品物でもあの店で買おうということになって、両者の心が通い、社会全体が潤いのあ
るものになってきます。私は商売にも“物心一如”ということがきわめて大切だと思
うのです。」

お客さまを想う気持ちが大切だということです。

商品はわが娘

「私どもが日々扱っている商品は、言うなれば永く手塩にかけたわが娘のようなもの
だと思います。ですから商品をお買いあげいただくことは、自分の娘を嫁にやること
であり、お得意先はかわいい娘の嫁ぎ先だとも言えましょう。」

そう考えると、その商品が十分お役に立っているかどうか心配になって、ちょっと様
子を見てみようという気が起きてくるのではないのでしょうか。そういう思いで日々仕
事に取り組んでいるならば、お得意先との間に単なる商売を越えた、より深い信頼関
係、力強い結びつきが生まれてくると思います。お互い商品を自分の娘というほどに
考えているかどうか、改めて考え直してみたいものです。」

自分が担当した商品が発売された時は、よく家電量販店の店頭の様子を見に行ったも
のです。

⁶⁷ PHP 総合研究所『エピソードで読む松下幸之助』（PHP 新書・2009 年）。

物をつくる前に人をつくる

「私は、ずっと以前でしたが、当時の年若き社員に、得意先から「松下電器は何をつくるところか」と尋ねられたならば「松下電器は人をつくるところでございます。あわせて電気商品をつくっております」とこういうことを申せと言ったことがあります。その当時、私は事業は人にあり、人をまず養成しなければならない、人間として成長しない人を持つ事業は成功するものではない、ということを感じており、ついそういう言葉が出たわけですが、そういう空気は当時の社員に浸透し、それが技術、資力、信用の貧弱さにもかかわらず、どこよりも会社を力強く進展させる大きな原動力となったと思うのです。」

事業に必要なのは、人・物・金といわれますが、そのなかで最も大切なのは人です。人が優れていれば物や金はあとからついてきます。

事業は人なり

「事業は人なり」と言われるが、これは全くその通りである。どんな経営でも適切な人を得てはじめて発展していくものである。いかに立派な歴史、伝統を持つ企業でも、その伝統を正しく受けついでいく人を得なければ、だんだんに衰微していつてしまう。経営の組織とか手法とかもちろん大切であるが、それを生かすのはやはり人である。どんなに完備した組織をつくり、新しい手法を導入してみても、それを生かす人を得なければ、成果も上がらず、したがって企業の使命も果たしていくことができない。企業が社会に貢献しつつ、みずからも隆々と発展していけるかどうかは、一にかかって人にあるとも言える。」

仕組みも重要ですが、それを動かすのは人であるということです。ここでも人が大切だといっています。

世間は神のごときもの

「事業が大きくなってくると、仕事もだんだんと複雑になって、そこにいろいろな問題が起こってくる。

私は、この問題をどう考え、どう解決すべきかと日々の必要に迫られて、その解決策の根本を求めていくうちに、“世間は神のごときもの、自分のしたことが当を得ていると、世間は必ずこれを受け入れてくれるにちがいない”という考えに行きついた。

正しい仕事をしていれば悩みは起こらない。悩みがあれば自分のやり方を変えればよい。世間の見方は正しい、だからこの正しい世間とともに、懸命に仕事をしていこう……こう考えているのである。」

事業が当を得たものかどうかというのは社会が判断するということです。当を得ていれば利益が生まれますし、そうでなければ赤字になります。

企業は社会の公器

「一般に、企業の目的は利益の追求にあると言われる。たしかに利益は健全な事業経営を行なう上で欠かすことができない。しかし、それ自体が究極の目的かというと、そうではない。根本はその事業を通じて共同生活の向上をはかることであって、その根本の使命を遂行していく上で利益が大切になってくるのである。

そういう意味で、事業経営は本質的には私の事ではなく、公事であり、企業は社会の公器なのである。だから、たとえ個人の企業であろうと、私の立場で考えるのではなく、常に共同生活にプラスになるかマイナスになるかという観点からものを考え、判断しなければならないと思うのである。」

企業というものは、社会をより良くするために存在するということです。

利益は報酬⁶⁸

「企業の利益というと、それをなにか好ましくないもののように考える傾向が一部にある。しかし、そういう考え方は正しくない。もちろん、利益追求をもって企業の至上目的と考えて、そのために本来の使命を忘れ、目的のためには手段を選ばないというような姿があれば、それは許されないことである。

けれども、その事業を通じて社会に貢献するという使命と適正な利益というものは決して相反するものではなく、その使命を遂行し、社会に貢献した報酬として社会から与えられるのが適正利益だと考えられるのである。」

利益は社会からのお役立ち料であると考えます。収益が赤字ということは、社会のお役に立つことができていないということです。

対立と調和⁶⁹

「考えてみれば、この宇宙のいっさいのものはすべて対立しつつ調和しているのではないだろうか。それぞれのものがそれぞれの個性というか特質をもって、いわば自己を主張しあっている。それが対立である。だから、月と太陽も対立しているし、山と川も対立している、男と女も対立していると考えられる。しかし、ただ対立しているだけかというのと、そではなく、対立しながらも、互いに調和しあって、この大自然なり人間社会の秩序というものをかたちづくっているわけである。だから、対立と調和ということはいわば一つの自然の法理であり、社会のあるべき姿である。」

対立だけではなく、そこに調和を見つけ出していくことが大切です。共存共栄。

⁶⁸ 松下幸之助『実践経営哲学』（PHP 文庫・2001 年）。

⁶⁹ 松下幸之助『実践経営哲学』（PHP 文庫・2001 年）。

製品に芸術感覚を⁷⁰

「わが社の全製品に、いよいよ科学の力が高度に発揮されることが大切なのは勿論ですが、そこに高い芸術的感覚によるデザインが加えられることは、いまいちばん欠けているものであり、いちばん必要なものであります。それは、ラジオをはじめ全製品にあらわれるのは無論、包装の紙箱、包み紙の一つにまで、及ぼしていきたいと思います。それは無言の、しかも恒久的な宣伝であろうと思うのであります。」

スティーブ・ジョブズが生まれるはるか以前から、松下幸之助はデザインの重要性に気づいていました。「松下電器時報」第21号(1951年)。

⁷⁰ 増成和敏『これからはデザインの時代』(美学出版・2022年)。

3. パナソニックと知的財産⁷¹

3-1. 全体像

1931(昭和 6)年 ラジオ特許の無償提供



当社ラジオ第1号。東京中央放送局（現在のNHK）
のラジオセットコンクールで1等に当選した。
ナショナルラジオ1号機。

発明家からラジオの特許を買い取り

無償で提供

今日のオープン&クローズ戦略

オープン：市場拡大

クローズ：独自技術による差別化⁷²

図 97 ナショナルラジオ1号機

1941(昭和 16)年 松下幸之助の発明考案

[illegible]

昭和16年度「社内発明考案者番付表」

松下幸之助は生涯 100 件の発明考案⁷³

上段：合計

中段：特許

下段：實用新案

図 98 社内発明考案者番付表

⁷¹ <https://www.panasonic.com/jp/corporate.html>

⁷² 中尾哲二郎による故障しないラジオ。

⁷³ 左写真の当時は96件。

2022 年(令和 4)年 パナソニック知財のパーパス

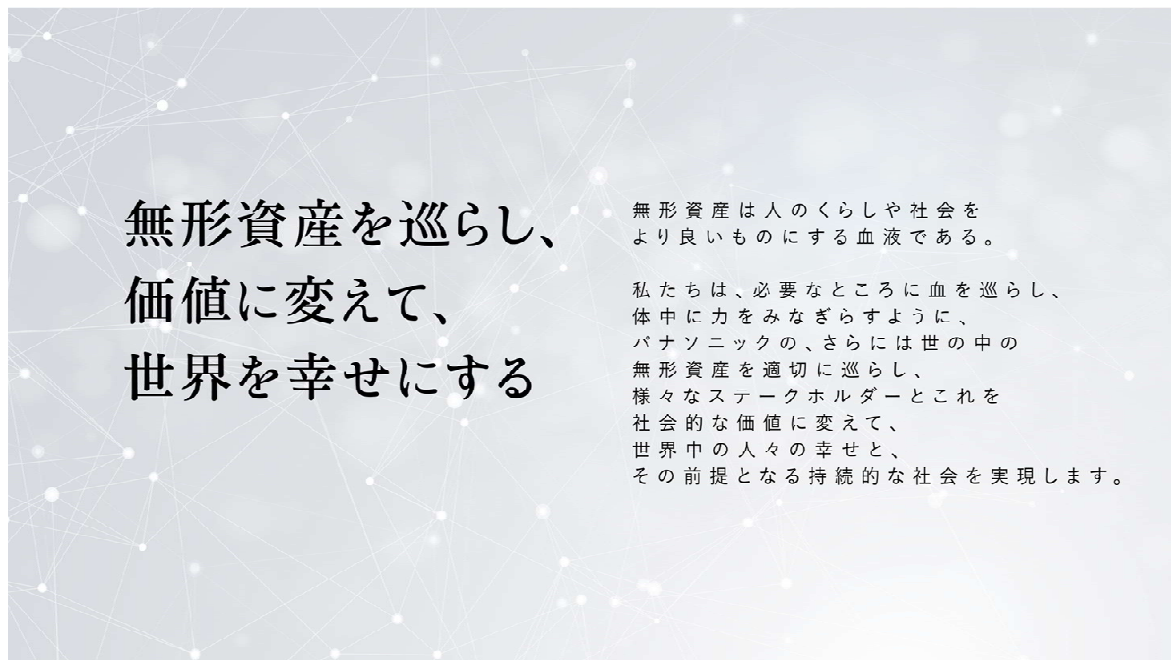


図 99 パナソニック知財のパーパス

「3つのポイントがあります。まず、知財部門の活動の対象物を特許権や意匠権、商標権などのいわゆる知的財産権だけではなく『無形資産』として、対象をデータなどにまで範囲を広げていること。次に『巡らせる』というキーワード。無形資産は、私たちが社会で経済活動をしていく上で欠かせない血液のようなものですから、必要なときに、必要な量を、必要な場所に行き渡らせ、足りなければ外から取り入れることをイメージしています。そして最終的に狙うのが、『世界を幸せにする』ということ。会社の一員として事業貢献を目指すだけでなく、社会課題をトリガーに世の中の課題を解決しようとする姿勢も欠かせないと考えています。」⁷⁴

⁷⁴ パナソニック ホールディングス株式会社 Newsroom「無形資産を巡らせた先にある豊かな未来。これからのパナソニックグループが目指す知財部門の姿とは」。<https://news.panasonic.com/jp/stories/13646>
参考文献として、松阪博実=酒井壮士「知的財産利活用の新領域ーパーパスに基づくパナソニック知財の取組みー」パテント Vol.78 No.4(2025)10 頁。<https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4614>
無形資産を巡らす共創イノベーション HUB として IP JUNCTION。
<https://co-creation.holdings.panasonic.jp/ip-jct/index.html>

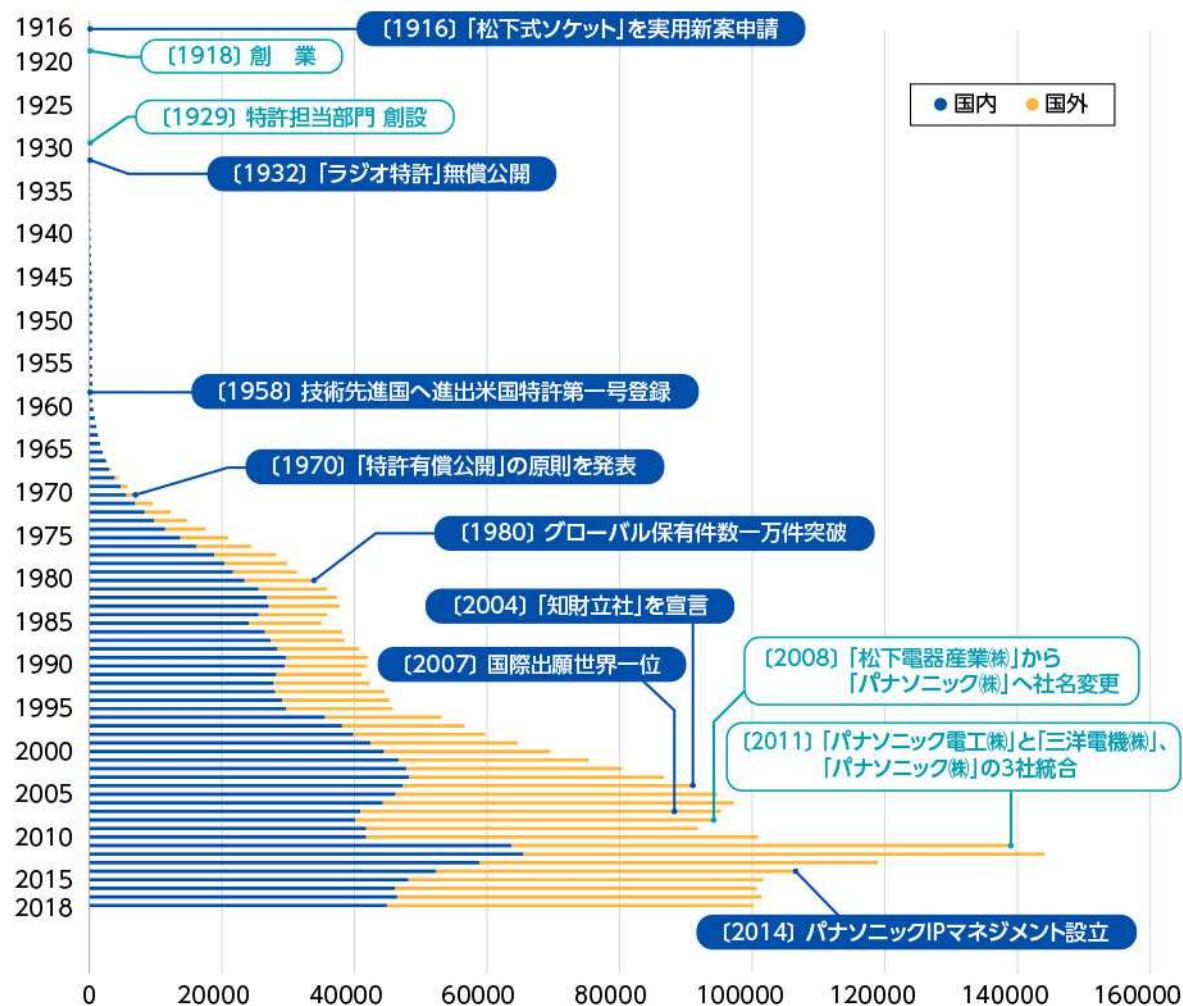


図 100 特許保有件数の推移⁷⁵

保有知財
約**10**万件
以上

特 許	意 匠	商 標
約 94,000	約 11,500	約 16,500
国内 約 42,000	国内 約 5,200	国内 約 4,500
海外 約 52,000	海外 約 6,300	海外 約 12,000

※パナソニックグループ（パナソニック株式会社、パナソニックIPマネジメント株式会社、その他主要子会社）合計の保有件数

図 101 知財保有件数

⁷⁵ 2011 年の 3 社統合後特許保有件数が急激に減少しているのは、不要な特許を売却あるいは放棄したからである。

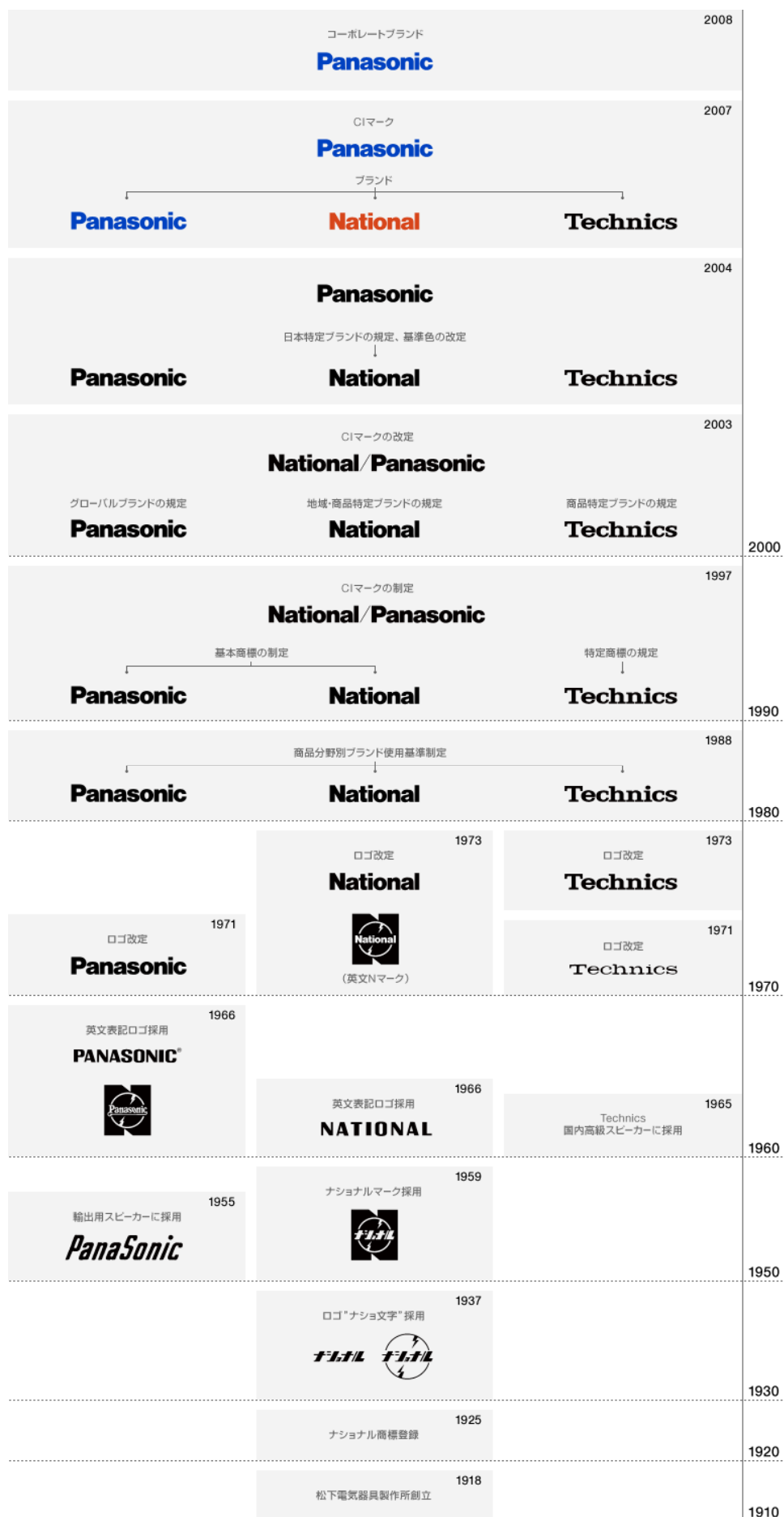


図 102
ブランドの歴史



図 103 ブランドスローガンとブランドプロミス⁷⁶



図 104 新たなブランドスローガン

「グループ共通の存在意義（パーパス）や近未来のありたい姿（アスピレーション）を明確にして、ビジネスパートナーや生活者の皆さまと共有していくことが必要だと考えています。創業者・松下幸之助が描いた『物と心が共に豊かな理想の社会の実現』という我々のパーパスを、今の時代に分かりやすくお伝えすることも、そのひとつです。そこで、このパーパスを表すブランドスローガンを、一つの言葉に込めて『幸せの、チカラに。』といたしました。お客様がお求めになるそれぞれの『幸せ』に、社員一人ひとりが担当する事業やその活動を通じて『チカラ』になっていく、という強い意志表明です。」⁷⁷

⁷⁶ 従来のブランドスローガンとブランドプロミス。この家族が何をしているのかよくわからないのと同じようによくわからない。

⁷⁷ パナソニックホールディングス株式会社。 <https://holdings.panasonic/jp/corporate/brand.html>

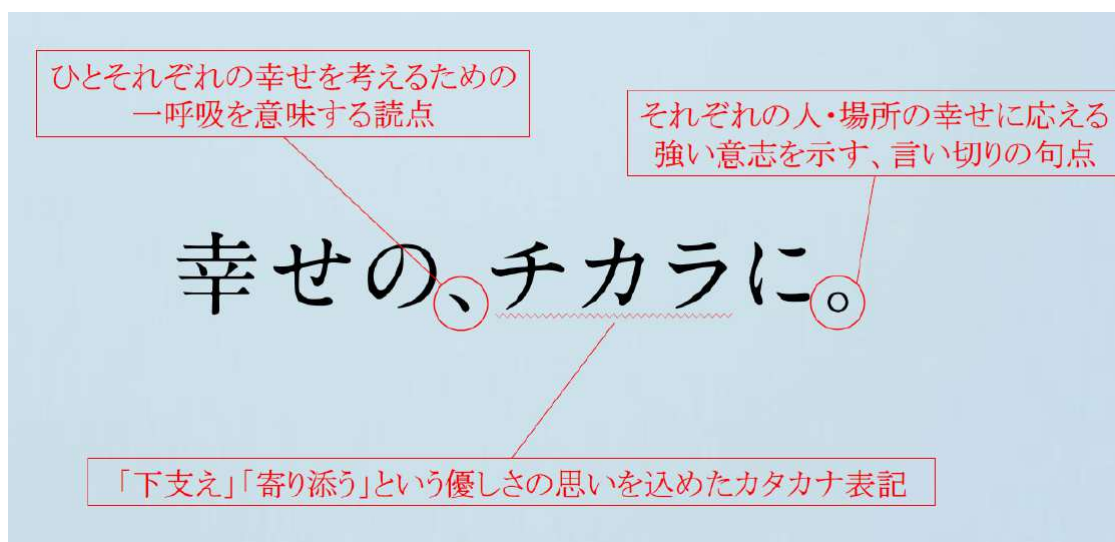


図 105 「幸せの、チカラに。」⁷⁸

3-2. 組織

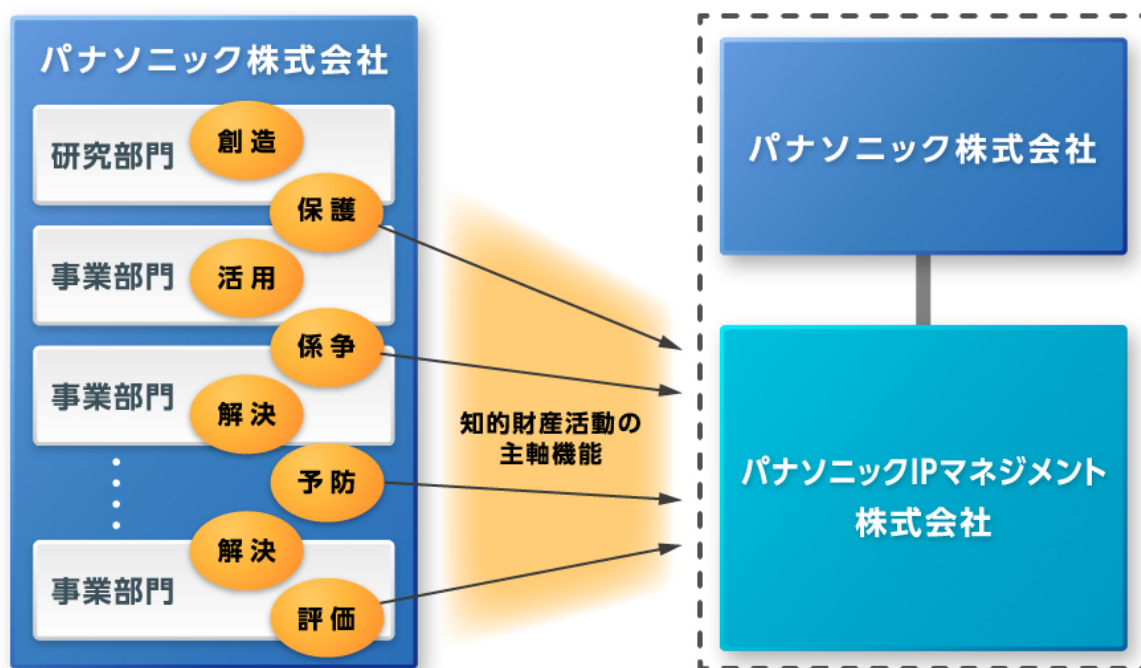


図 106 パナソニック IP マネジメント株式会社(1)

⁷⁸ cnet 「パナソニック、若年層のブランド認知に強い危機感--「幸せの、チカラに。」に込めた思い」
<https://japan.cnet.com/article/35189150/>

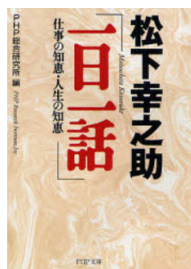


図 107 パナソニック IP マネジメント株式会社(2)

パナソニック IP マネジメント株式会社は、パナソニック株式会社が 100%出資する知的財産専門会社である。

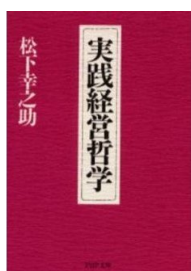
参考文献

語録集



松下幸之助『松下幸之助「一日一話」』(PHP 文庫・1999 年)

経営哲学



松下幸之助『実践経営哲学』(PHP 文庫・2001 年)

自叙伝



松下幸之助『私の行き方考え方』(PHP 文庫・1986 年)

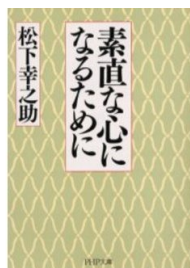


松下幸之助『松下幸之助 夢を育てる』(日経ビジネス人文庫・2001 年)

その他

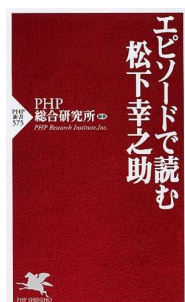


松下幸之助『若さに贈る』(PHP 文庫・1999 年)

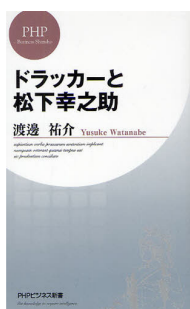


松下幸之助『素直な心になるために』(PHP 文庫・2004 年)

論評



PHP 総合研究所『エピソードで読む松下幸之助』(PHP 新書・2009 年)



渡邊祐介『ドラッカーと松下幸之助』(PHP ビジネス新書・2010 年)



立石泰則『松下幸之助の憂鬱』(文春新書・2014 年)

企業研究



日本経済新聞社編『パナソニック再起 2030 年への新・成長論』
(日経プレミアシリーズ・2023 年)

