

松下幸之助の経営学の原点

木村勝則

The origin of Konosuke Matsushita's business administration

Katsunori KIMURA

要旨：本稿では，松下幸之助の経営学の原点を調査，研究し，コロナ禍における本学の教育の方向性を示すことを目的としている。

キーワード：松下幸之助 経営学 経営 芸術 アート 松下政楠 米相場

I. はじめに

2020 年はコロナ禍で世界経済は落ち込み，テレワークなどで働き方も大きく変わる。2021 年は雇用の世界的な危機を迎える。こんな時代だからこそ，「経営の神様」松下幸之助の経営学を考察することにより，今後の企業経営の再発見に繋がる。松下幸之助は，日本的経営の三種の神器，「終身雇用，年功序列，企業別労働組合」を提唱した代表者である。

経営について松下[1889]は経営とは，実体験に基づいた芸術（アート）であり，具体例として「いま一枚の絵を描くという場合，絵を描くには，鉛筆なり絵の具なり墨なりを使って，さまざまな方法で白紙に何かを創造していくが，できあがった作品が，それを見る人に『これはすばらしい絵だ。この絵には作者の魂が生き生きと躍動している』という感動を起こさせる」（p.121）と述べ，さらに経営も「経営者はまず基本方針を定め，人なり資本なりをどのようにして調達するか，工場はどういうものを建てるか，何をどうつくり，売るか，ということについて，白紙の状態からひとつひとつ積み上げ，各方面にバランスを図って，細かい心くばりのもとに経営を進めていく。言うならば，絶えざる創意工夫を通じて，無から有を生み出し，あらゆる面でよりよい創造活動を行っていくのが経営である」（p.121）と述べている。ピカソの絵画は，ピカソが書いたからこそ価値がある。著者や AI（人工知能）が同じ絵を書いても価値はない。松下幸之助の経営という芸術は，松下幸之助の経営だからこそ人を感動させ，人々を惹きつけられることができた。書籍に関しては松下幸之助の書いた経営に関する文章だから人の心を動かせたのである。その結果，日本のベストセラーとして松下幸之助の書いた「道をひらく」は今なお，多くの人々に勇気と元気を与えて続けている。このように芸術は人に帰属する。それに対して経営学は理論として引き継がれる。

吉田[2009]，「松下の発言は，単に狭義の企業経営についての内容にとどまるものではない。人間とは何か，人間の幸福とは何か，そして，人間の集合体である社会，国家はいかにあるべきなのかといったテーマに言及している。」と述べている。

それに対してもう一つの経営学の論文は，学問として学術的意義のある仮説（論文の議論や主張）を検証し，実務家としての名声等が反映されない通常の科学として追求する。そのためには多くの先行論文を読み考察する。そして意義あるリサーチクエスションを見つけ，試行錯誤を繰り返し，引用参考文献の形式的なルールをまもり，主張をまとめ推敲し，新しい理論や知見を学会，学術論文に付け加え再現性を含めて社会に貢献していく。

経営学者の加護野[2020]は，松下幸之助の経営理念を踏まえて「夢を実現するために人をいか

にして動かすか。経営学は、この問題に答えようとして始まった学問である」(p.8)と述べている。経営哲学、経営理念などは、夢の実現という科学のみで解明できない経営学の一分野でもある。本稿のリサーチクエスションは、松下幸之助の経営学の原点は、何であるかである。それは、その原点を教育の現場に取り入れていく教育プログラムを開発するための基点になる。また松下幸之助の経営を理論構築する際の骨子となるものである。

II. 大阪での奉公

1894年、和歌山県海草郡佐村字千旦ノ木（現和歌山市禰宜）で父、松下政楠、母、とく枝の八人兄弟の三男として生まれた。地主の旧家として資産家の家で育った。松下政楠が、米相場で失敗し、すべての資産を失った。その後、松下政楠は、和歌山市内で下駄商を営むが、長く続かず、大阪の私立盲啞院に奉職する。松下幸之助は、この当時、和歌山市雄尋常小学校（現雄湊小学校）に入学するが、この前後に長男、次男、次姉を相次いで病気、結核で亡くす。父親の米相場の失敗によるお金の苦労とトラウマとなる兄弟姉妹の死に遭遇した経験が松下幸之助の考え方に大きな影響を与えた。松下幸之助が満9歳、数え年で11歳の時に松下政楠も病死した。小学校を4年で退学し、一人で大阪市南区（現中央区）八幡筋の宮田火鉢店に朝早くから深夜まで奉公する。しかし、火鉢店が廃業し、親方の知り合いの船場堺筋淡路町の五代自転車商会で1910年6月から約6年間、自転車の修理、商品の陳列などの奉公をする。当時の自転車は高級品で資産家階級が顧客であったため、船場での厳しい礼儀作法があった。経験が松下幸之助の人生の財産になる。まさに「礼節」と「勤労」を体と心で学び得ている。松下幸之助は、貧困のどん底のなか、窮乏の生活に耐え忍び、奉公で最初に貰った、わずかな5銭の報酬でも、一生忘れえぬ働くことに喜びを感じはじめた。まさにそこには報酬の為に働くという外発的動機づけではなく、わずか5銭の報酬でも働く喜びに気づき、自ら好きで働く経営学という内発的動機づけが発現した瞬間である。

佐藤[1988]によれば、当時の船場は、「大阪の臍に位置し、商業と金融の中心地であり、昔から商人の町、商売のメッカとして名高い」(p.47)と述べている。佐藤[1988]は、松下幸之助にとって五代自転車商会の経験は「九歳から十五歳という、いわば人生のうちで最も多感な、感受性の強い時期に、大阪船場の商売、商人の伝統精神に触れたことは、その後の松下氏の経営、商売に対する考え方を形成する上に、極めて大きな影響を与えたと考えられる。」(p.47)と述べている。松下幸之助が、13歳のとき、自転車の売り込みに船場の蚊帳問屋にいったときのエピソードを松下[1966]は、蚊帳問屋の主人との会話で「きみはなかなか商売熱心だ、聞けばきみは、一割引きの約束をして帰って、主人が五分しか負からんというのを、負けてくれといって泣いたということやな。その熱心さに感心した。よろしい。わしの店がつづくかぎり、またおまえのところの店がつづくかぎり、おまえから自転車を買って上げよう。」(p.30)と述べている。松下幸之助の儲けると書いて、「儲」という文字を分解すると人を信じると書く、この当時の松下幸之助には、人を引きつける魅力があった。まさにそれは企業経営者にとって極めて重要な要素である。さらに松下幸之助の奉公している五代自転車は、外国製で金持ちのご子息が購入し、修繕を頼んでいた。このような顧客から、松下[1994]は、『ちょっとタバコを買ってきてくれ』と頼まれることがたびたびあった。」と述べ、このとき松下(1994)は毎回、買いにいく不便さを感じ、「自分の金でタバコの買い置きをすることを思いついた。仕事の時間もムダにならず、お客にも早く渡せるというのでたいへん都合がよかった。客からも主人からも、『ええことを考えついたなあ』とほめ

られた。しかも二十個入りを一箱おまけがあったので、一個分が自分の小遣いとなる。まさに一挙三得であった。」(p.86)と述べている。松下幸之助にとっては、ビジネスの面白さと承認欲求を満たされる体験になった。さらに松下幸之助にとって経営(学)の最大の命題である人間関係論も学ぶ機会にもなる。松下[1994]は、「みんなが喜ぶと思われることでも、どこかで喜ばない人がある。あのとき得したお金で、仲間にお菓子でもごちそうしてあげればよかったのだ。」(p.87)と後年になって家族的経営の人間関係の機微を理解したと述べている。

Ⅲ. 五代五平衛との出会い

大阪船場の五代自転車商会の店主五代音吉夫婦と兄の五代五平衛との出会いは、松下幸之助にとって人生の基本を学び、具体的な商売の進め方を体験した貴重な時間になった。また、奉公することで社会人としての出発点になった(松下[1983]p.17)。さらに吉田[2009]によれば、「音吉夫人ふじは商家の女主人、いわゆる御寮人(ごりょう)さんとして、幸之助の躰教育において重要な役割を果たした」(p.69)と述べている。この大阪船場の奉公における躰(しつけ)が松下幸之助の経営の原点になるのだろうか。加護野[1999]は、「松下幸之助が松下電器を支える人々に行ってきた教育は、教育というよりは『しつけ』に近かったのではないかと、私は考えている。経営の知は、機械的な知ではなく、人間的な柔らかい知である。」(pp.33-34)と述べ、この知で柔軟に動くことができ、仕事もできる。加護野[1999]は、さらに「柔らかい知は、体系的な教育ではなく、現場での仕込み『しつけ』によって伝えられる」(p.34)と述べている。大阪の船場という商売のメッカで、実体験から得る商売の心得は、柔らかかった。松下幸之助は、結核で親兄弟を亡くし、自分自身の肺の病気で生死を身近に感じていた。大阪船場の教訓は、心身が弱かった松下幸之助の素直な心を救った。大阪船場では、奉公人を家族と思い大切にす。大阪船場の商売の現場で「柔しく剛く」人間性と協調性を持った柔軟な発想、考え方の中にも実行力という信念(あきらめない心)のあるビジネス、実業家としての経営を大阪船場で学んでいった。しかし、松下幸之助が習得した「しつけ」を経営学の科学的な理論に落とし込むのは難しい。

松下政楠は、和歌山市内で下駄商を営むが、長く続かず、五代五平衛の設立した大阪の私立盲啞院にて職を得る。渡邊[2008]は、「政楠の苦境を救った五平衛の存在は、幸之助にとって主人の兄としてではなく、父の恩人としての尊敬と信頼のほうが強かったと考えられる。」(pp.69-70)と述べている。重要な点は、五代五平衛には、身体的なハンディがあったがそれを感じさせない起業家精神があった。渡邊[2008]は、さらに「五平衛はハンディを背負いながら経済的成功を収め、なおかつ盲啞院のための学校を創立するとい事業を興した。社会起業家というにふさわしい業績」(p.70)をあげたと述べている。松下幸之助の恩人である音吉夫人ふじに長年、指導したのは五代五平衛である。松下幸之助が五代自転車商会の店主五代音吉夫婦から商売や事業の基本を学んだ。その松下幸之助の経営の原点は、五代五平衛の事業観・商売観から推測できる。(渡邊[2008]p.70)

身体的なハンディを背負い、事業を興す五代五平衛も自決を試みた過去があった。決して常人離れした強靱な精神の持ち主ではなく、事業に乗り出すとき少々のリスクを押して積極的に挑戦する。そうした決断力があつた。(渡邊[2008] pp.80-81) 起業家、五代五平衛に松下幸之助がひかれたのは、自分自身と同じ弱さがありながら、あきらめず、事業へのあくなきチャレンジ、起業家精神である。

渡邊[2008]は、「幸之助が五平衛に対して、人生の機微を学んだというだけでなく、ビジネスの

師としても非常に大きな存在であったという尊敬の念が伝わってくる。」と述べている。渡邊[2009]は、「ところが、盲啞院の代わりに幸之助に身近になってきたものがあつた。それが大阪市内に広がる市電網であつた。」(p.85)と述べている。この時の松下幸之助は、闇夜に「エレキ（電気）」で光る市電の美しさに心を奪われる。さらに渡邊[2009]は、「私立大阪盲啞院との疎遠が、幸之助の商売人としての成長と独立心の高揚とともに、時機的にも背中を後押しした可能性が指摘できる」(p.85)と述べている。船場商人から学んだ船場商法から自らの手で起業する道を進んでいく。

宮本[2009]は、「船場商法と松下幸之助についてはよく論じられていますが、私にはその確証はありません。ただ、船場の奉公人教育は職住接近、つまり住まいながらの家族ぐるみの教育であり、そこで何かを学んだかもしれない、ということは言えます。船場の商人道徳、作法をみっちり仕込まれたのではないかと想像できます。幸之助さんは家族の多くが早く亡くなっていたし、九歳から家族と離れて一人でおられたから、家族教育みたいなものは船場しかなかったのだと思いますが、船場商法と松下商法にどういう関係があるのかは、私にはよくわからないというのが正直なところです。」(p.53)と述べている。では、どこに松下幸之助の経営学の原点はあるのか。

IV. 経営（アート）と経営学（科学）

PHP 総合研究所 経営理念研究本部 取締役本部長佐藤悌二郎は、代表的な日本人中江藤樹の思想と松下幸之助の考えに相通じているが、佐藤[2010]は、「序にかえて」で「松下という人は耳学問の人でしたから、こうした中江藤樹のような先賢たちの書物を実際に読んだという形跡は見当たりません。」(p.7)と述べている。さらに佐藤[2010]は、「古くからある言葉の根底に秘められた概念を自然に感得し、大切な言葉にしていたかもしれません。」と述べている。松下幸之助の経営に関する言葉も同じであった。

松下幸之助にとって経営は経営学ではない。学問ではなく、経営は実業家としての体験、人間関係そのものである。大学の研究者が経営学として理論付け学会等で発表し、論文にしていく。しかし、長[1966]は、「わが国の経営（学）が孫子や家康の人生論敵訓戒にかなりの位置を与えているのは、アメリカ流の経営学のメカニックな組織論よりも以前の資本形成段階にあることを示しており、管理技術にも多分に情緒的人間関係がものをいう一方、それだけ個人のイニシアティブが強い意味をもつダイナミックな状況にあることを示すものである」(p.10)と述べている。このような背景が、経営学として松下幸之助自身も自らの経営を捉えていない理由がある。藤井[2020]は、経営学と同じ実用性の高い会計学の複式簿記について「アートとしての複式簿記とどのような距離をとるかが、『あるべき会計』を設計するうえで主要な課題の1つとなるであろう。」(p.8)と述べている。これは経営学にもいえる。芸術としての松下幸之助の経営と経営学者がどのような距離間をとるかが、学問としての経営学を設計するうえで主要な課題の1つになる。

加護野[2011]は、「幸之助が、神戸大学経営学部を卒業して松下電器に入社した新入社員に『経営学とはどんな学問か』と質問をされたという逸話が伝えられています。神戸大学の経営学部は日本で最初の経営学部でしたから、その卒業生にこのような質問をされたのでしょう。幸之助氏は、日本最初の経営学部の創設者であり、日本で最初に経営学の講義をされた平井泰太郎先生と親しく付き合っておられましたから、平井先生に聞くこともできたはずですが、聞きにくかった

のでしょう。ちなみに平井先生は、私の先生（市原李一先教授）の先生です。平井先生からみると、私は孫弟子ということになります。」(pp.3-4)と述べている。1932年1月からNHKのラジオ番組「公民常識講座」において『経営学』を毎週木曜日に放送していた。その年の末、松下電器が家庭電化への要望について一般から懸賞論文を募集した際に審査委員を平井が勤めており¹、そのときの出会いが松下幸之助の経営学との原点となった。宮田〔1960〕は、「平井君の学問的な仕事の一つの中心は、経営学を進展させてゆくことであった。君がわが国の経営学の黎明期において、先駆的な役割を果たして来たことは認めねばならぬ。」と述べている。経済経営学から経営学を一つの学問とした平井泰太郎の功績は大きく、著者の所属する日本経営診断学会は平井泰太郎によって設立された。山下〔1960〕は、「昭和11年8月の盛夏、平井教授40才の年、著者は、いうまでもなく、田部家に伝わる日本固有にして独徳の簿記法をつぶさに研究しようとする平井教授の熱意に動かされての同道である。」(p.27)と述べている。会計学者山下勝治をつれて、島根県飯石郡吉田村の中国山脈の谷ふかい地まで、足を運び苦難多い実地調査をしてきた。この情熱と探究心は松下幸之助と相通じる。この点でも二人は共感していた。

平井の孫弟子の経営学者加護野忠男は、今もなお、松下幸之助の経営の実践や発言の意味を理解し、学問として「経営の神様」松下幸之助と経営学の架け橋になっている。

V. 松下幸之助の経営学

和歌山において松下政楠が米相場で失敗し、資産をなくしたものに対する地域社会の冷遇について岩崎〔2010〕は、「和歌山県民の特性によるところが大きかったと指摘している。」(p.116)と述べている。このときの苦しい経験と困難を卑屈にならず素直な心で受けとめたことが、松下幸之助の人生の財産になっている。佐藤〔1996〕は、出生の地である和歌山で過ごした日々について「実社会に出るまでの和歌山での9年間の幼少年時代の生活なり出来事も、幸之助氏の考え方や性格になんらかの影響を与えていると考えられる。」(p.1)と述べている。佐藤〔1996年〕は、「政楠の言葉は、奉公中はもとより、大阪電燈で働いていたときにも折々に思い出され、幸之助氏が独立して事業を始める動機を与える言葉となった。」(p.4)と述べている。松下政楠の言葉について、松下〔1983〕は、「商売をもって身を立てよ。それがいちばんおまえのためやと思うから、志を変えずに奉公を続けなさい。」(p.187)という言葉、折があるごとに思い出していた。松下政楠は「夢」という言葉ではなく「志」という言葉を使っている。このうちなる声、「志」こそが、経営学でいう内発的な動機付けになっている。

この論文を研究ノートではなく、学術論文として成立させる為に松下幸之助の経営の原点を経営学の理論に落とし込むと、外発的、内発的動機付けである。松下幸之助は、和歌山で究極的な貧困のどん底のなか、奉公で最初に貰った、わずかな5銭の報酬が、一生忘れえぬ働くことの喜びと感動に繋がっている。まさにそこには報酬の為に働くという外発的動機づけではなく、わずか5銭の報酬でも働く喜びに気づき、自ら好きで働く嬉しさ楽しさを経営学でいう内発的動機づけを体感した。これに松下幸之助は、気づいた。ここに松下幸之助の「人の活かし方」という労務管理の経営学の原点がある。松下幸之助は接する人に対してこの経営学の理論である外発的、内発的動機付けをたくみに使っている。定量化できない「うちなる声」である内発的動機付けを心理学、社会学の観点から経営学の理論として発展してきた「スチュワードシップ理論」がある。柏木〔2005〕は、松下幸之助1984年の著書『人生心得帖』PHP出版 p.16-17を引用し、研究レポートの「V.おわりに」の最後に「スチュワードシップ理論をより説明力のあるものに発展させ、

経営の現場に処方箋を提案できるようにすることは、学界のみならず経営実務に対しても大きく貢献するものと期待される。」(pp.232-243)と述べている。

松下幸之助の具体的な内発的動機付けの経営理論の展開については、これからの研究課題とする。また、和歌山時代の地域社会の冷遇と困難が松下幸之助に貧乏の打破としての経営理念である「水道哲学」に繋がっていく。松下幸之助の経営理念及び学術的な解釈は、次の研究テーマとする。

加護野[2016]も、アメリカの経営者ダグラス・マグレガーが1960年代に主張した「X理論・Y理論」という経営学の理論を使い、性善説的な人間観を前提とするY理論の考えのある松下幸之助について「思考・発想自体はやはり先駆的というほかない。なにせこの一九二〇～三〇年代という、アメリカでも、X理論による経営が一般的だった時代だからである。」(p.239)このように松下幸之助の先駆的な経営を分析し、経営学の理論に落とし込んでいる。

V.おわりに

生前松下幸之助が夢のような話として『道をひらく』1000万部を出したいと述べていたが、すでに530万部突破し、今なお、ベストセラーである。松下幸之助の諦めないチャレンジ精神が夢を引き寄せる。最後に松下幸之助の経営の真髄というべき詩、「道」を記しておく。

自分には自分に与えられた道がある。天与の尊い道がある。どんな道かは知らないが、ほかの人には歩めない。自分だけしか歩めない、二度と歩めぬかけがいのないこの道。広い時もある。せまい時もある。のぼりもあればくだりもある。坦々とした時もある。かきわけかきわけ汗する時もある。この道が果たしてよいのか悪いのか、思案にあまるときもある。なぐさめを求めたくなる時もある。しかし、所詮はこの道しかないのではない。あきらめろと言うのではない。いま立っているこの道、いま歩んでいるこの道、ともかくもこの道を休まず歩むことである。自分だけしか歩めない大事な道ではないか。自分だけに与えられているかけがいのないこの道ではないか。他人の道に心をうばわれ、思案にくれて立ちすくんでいても、道はすこしもひらかない。道をひらくためには、まずは歩まねばならぬ。それがたとえ遠い道のように思えても、休まず歩む姿からは必ず新たな道がひらけてくる。深い喜びも生まれてくる。(松下[1968] pp10-11)

松下幸之助の芸術的な言葉に涙がとまらず感動した。松下幸之助が語るから心が動かされる。ここに松下幸之助のアートとしての経営の真髄がある。経営学とは、「どんな学問か」という問いに、加護野[2011]は、「経営学者でもこの問いにうまく答えることのできる人は多くないと私はみえています。今の私なら『良いことを上手にする方法を学ぶ学問だ』と答えます。」(p.4)と述べている。

相手を思いやる心は、体系的な教育ではなく、現場での仕込み礼儀、礼節『しつけ』によって伝えられる(加護野[1999]p.34)。宮崎学園短期大学の建学の精神は、「勤労」・「礼節」である。講義としても「勤労」・「礼節」がある。礼節の講義では、相手を思いやる心やお辞儀の仕方はもちろんのこと基準服での「白い靴下」を履く、意味、意義も学ぶ。松下幸之助の経営の原点を教育として実践する宮崎学園短期大学の先駆的な建学の精神に感銘する。松下幸之助の経営の考えと相通じるところがある。大学における現代ビジネス学の教育(商業教育・ビジネス教育)の中に、松下幸之助が経験したような体験をさせるプログラムを用意する必要がある。具体的には、京都駅前にある松下資料館の見学である。松下資料館には、実際に松下幸之助に接した人た

ちが沢山いる。親切丁寧に心をこめて松下幸之助の業績を紹介のしてくれる。また、書籍はもちろんのこと、松下幸之助の肉声による講話等の動画も沢山ある。パナソニックの誇る最新機器のおかげで、松下幸之助の考えを疑似体験できる。また、実務体験としてインターンシップを活用する。インターンシップ先は、松下幸之助の精神や経営理念を理解しているパナソニックの代理店などの経営者がいる地域の商店街などを開拓する。インターンシップのあり方や、実習先の選定・交渉については今後の課題として、以後の研究、教育に結びつけていきたい。特に研究分野では松下幸之助の経営の原点といえる外発的・内発的動機付けについて、詳細を検討し、経営学としての理論構築を図りたいと考えている。

参考文献

- 岩崎康子〔2010〕「松下幸之助と故郷和歌山との関係：公人、私人としての関わりからの考察」大阪府立大学経済研究 55(4) 2010 年 3 月 pp.115-134
- 柏木仁〔2005〕「スチュワードシップ理論：性善説に基づく経営理論－理論の解説，先行研究の整理，今後の研究の方向性－」経営行動科学 18(3) pp.235-244
- 加護野忠男〔1999〕「松下幸之助の人材観と松下電器の人事制度」『松下幸之助研究 1999・夏季号』PHP 総合研究所第一研究本部編 1999 年 pp.28-35
- 加護野忠男〔2011〕『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞社 2011 年 2 月
- 加護野忠男〔2016〕『松下幸之助 理念を語り続けた戦略的経営者』PHP 研究所 2016 年 11 月
- 加護野忠男〔2020〕加護野忠男・吉村典久編著『1 からの経営学（第 2 版）』中央経済グループパブリッシング 2020 年 9 月第 156 刷発行
- 佐藤 悌二郎〔1988〕「船場商法の一考察」『研究レポート通巻 2 号』 PHP 総合研究所研究本部 1988 年
- 佐藤 悌二郎〔1996〕「松下幸之助氏の和歌山時代——出生から紀ノ川の別れまで」PHP 総合研究所 1996 年 6 月
- 〔2010〕松下幸之助述 PHP 総合研究所偏『人生と仕事について知っておいてほしいこと』PHP 総合研究所研究所 2010 年 11 月 第 1 版第 10 刷
- 長幸男〔1966〕長幸男編集『現代日本思想大系 11 実業家の思想』筑摩書房 1996 年 6 月第 2 刷発行
- 松下幸之助〔1966〕『若さに贈る』講談社 1966 年 4 月
- 松下幸之助〔1968〕『道はひらく』PHP 研究所 1968 年 5 月
- 松下幸之助〔1983〕『折々の記—人生で出会った人たち』PHP 総合研究所 1983 年 7 月
- 松下幸之助〔1989〕『夢を育てる』日本経済新聞社 1989 年 5 月
- 松下幸之助〔1994〕『自分の幸せは自分でつくれ—松下幸之助 新人社員に贈ることば』第一版第一冊発行 PHP 研究所 1994 年 4 月
- 藤井秀樹〔2020〕「会計の科学性と社会的役割 --アートと科学の狭間で--」京都大学 Research Paper pp.1-15 2020 年 10 月
- 宮田喜代蔵〔1960〕「平井博士の学問の生い立ち（平井泰太郎博士記念號）」『国民経済雑誌』102(4) pp.1-15 1960 年 10 月
- 宮本又郎〔2009〕「松下幸之助没後 20 年記念カンファレンス没後 20 年，その人生と経営の論点とは，」討論 第 2 セッション「松下幸之助の個人史とその周辺」『論叢 松下幸之助第 10 号』2009 年 7 月 pp.46-60

山下勝治 [1960]「平井博士の会計学研究（平井泰太郎博士記念號）」『國民經濟雜誌』102(4)
pp.27-41 1960 年 10 月

吉田健一[2009]「松下幸之助の人間観と経営哲学」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』1 卷
pp.181-225

渡邊祐介[2008]「社会起業家・五代五兵衛と私立大阪盲啞院—松下幸之助のリファレント・パー
ソンとして」『論叢 松下幸之助』第 10 号 2008 年 10 月 pp.67-90

渡邊祐介[2009]「私立大阪盲啞院が松下幸之助に与えた影響—社会起業家・古河太四郎の教育観
を中心に」『論叢 松下幸之助』第 11 号 2009 年 4 月 pp.66-87

¹ 松下幸之助がもっとも懇意にした経営学者 平井泰太郎——PHP 活動〈32〉

<https://konosuke-matsushita.com/column/phpshashi/no32.php> 松下幸之助.com 2021 年 1 月
16 日アクセス