

II 中国における日本の経営の可能性と展望

—北京・松下彩色顕像管有限公司を事例として—

1 はじめに

別稿（水野 [2008b]）でも取り上げたように、多くの日本企業は、2001年の中国のWTOの加盟を契機に様々な規制が緩和されてきたことを背景にして、これまでの「世界の工場」としての生産拠点だけではなく、「世界の市場」として中国を位置づけ、中国に進出している。進出する企業形態も合弁から独資の形態が増加している。このような中で日本企業の日本的な経営管理システムをどこまで現地化させ、定着させることができるのかが重要な課題となっている。

そこで本章では1980年代に松下電器産業の最初の合弁企業として設立され、日中合弁事業のモデル企業として高い評価が国内外で与えられてきた北京・松下彩色顕像管有限公司（Beijing・Matsushita Color CRT Co.Ltd.以下BMCCと略す）を事例として取り上げ、典型的な日本の経営として理解されている松下の経営理念や経営管理システムがどのように具体化され、現地化され、定着されてきたかを考察するものである。BMCCは、その『社史』によれば1989年の設立から2000年までの11年間で税引前利益が32.9億元、トータルの納税金額が24億元、配当金が11億元（最初の投資金額5億元の2倍以上）、純資産は5億元から22億元まで増加している。日中双方が投資額の2倍以上を2000年までに回収し、約5000人の雇用確保と24億の税収を政府は得ているのであり、この合弁プロジェクトは成功したと言えるだろう。

このBMCCは、北京市内と空港との中間に立地し、高速道路からもよく見え、李鵬元総理をはじめ北京の政府高官がしばしば訪問し、市民にも良く知られた有名な会社である。所在地は北京市朝陽区大山子酒仙橋北路9号であるが、市内といっても会社設立時はまだまだ田舎であった。筆者は1994年

に約半年間、中国社会科学院の客員研究員として大山子に近いところに住んでいたが、当時は4環路も5環路も建設されておらず、近郊の農民が馬車で野菜を運搬しており、今日のように芸術村や多くのマンションが建設されている状況とは隔絶の感がある。

なお本章は、2008年3月27日にBMCCを訪問し、範文強董事長、盧麗曼秘書室長のインタビューと工場見学、そして拝受した「社史」やパンフレット等の資料、そして末尾にあげている参考文献を参照してまとめられたものである。本章の内容は筆者個人の見解であり、思わぬ誤解や理解不足は筆者の責任である。ご多忙のところ時間をつくっていただいたBMCCの両氏と共にそうした機会を与えていただいた青木俊一郎日中経済貿易センター理事長に心より感謝申し上げます。

2 BMCCの設立の背景と経緯

BMCCが設立された背景として、松下電器産業の創業者である松下幸之助と中国の経済改革・開放政策の実質的指導者である鄧小平との出会いと交流があった。

1978年10月、日中平和友好条約調印の批准書交換のために来日した鄧小平は、松下のカラーテレビを生産している大阪茨木工場を視察し、その際に工場を説明した松下幸之助に中国の近代化、工業化への協力を依頼し、松下幸之助はそれを快諾したのである。そこには「来る21世紀はアジアが脚光を浴びる時代となる」との松下幸之助の21世紀構想があったとのことである。その翌年に松下幸之助は、国賓待遇で中国北京を訪問し、鄧小平と会談し、帰国後日本の電子工業界全体で中国との合弁構想を提案したが、実現せず、1980年に再度中国を訪問し、松下だけでも中国との合弁企業を設立させるとの意思を示したのである。これを中国政府は高く評価し、その後の松下の事業展開に有利なものとなったのであり、多くの中国企業への技術支援や共同プロジェクトを進めていった。

II 中国における日本的経営の可能性と展望

このような背景やその後の各地の調査を踏まえて、松下は1985年に北京市政府と合弁会社設立意向書の調印をした。出資比率は50%ずつのイコール・パートナーでカラーブラウン管を生産、販売する会社として了解されたのである。

しかし合弁会社を設立するにあたっての具体化の段階で意見調整が長引き、1987年5月にやっとBMCCの合弁契約が調印された。この意見調整は、双方の実務者レベルで将来起こりうる様々な状況を想定し、議論し、それらを文書化する作業の中でまとめられた。これらはその後のトラブルや新たな合弁契約の基本的なマニュアルとして大変有用なものとなったそうである。

なお文書調印式是北京の人民大会堂で開催され、李鵬副総理、李鉄映電子工業部部長（大臣）をはじめ、北京市政府指導者が出席し、日本側からは谷井昭雄松下電器産業社長、さらに中江要介中国駐在日本大使などが出席したのである。松下幸之助と鄧小平との出会いと交流をきっかけに、北京市政府の全面的な支援によって開始されたこの合弁事業は、日中双方が威信をかけて100億円ずつ出資したものであり、当時としては巨大プロジェクトであり、決して失敗が許されないものでもあったのである。

最近、谷井元社長は当時を回想して次のように語っておられるが、BMCCの設立の事情がよく理解できるものである。「社長として、中国側とブラウン管の合弁会社設立の契約書を交わし、100億円の出資を決めました。松下としてもこれほど巨額の投資はしたことがなかった。『松下さん、まだ早いでっせ』といわれる中での大変な決断で、創業者（松下幸之助）が約束した以上、絶対に失敗できないという思いでした。——中略——創業者が『21世紀はアジアの時代』と言って中国に協力したわけですが、正直、中国がこれほど発展するとは思っていなかった。松下でも北米や欧州への意識は高かったが、30年前と言えば中国もまだまだ発展途上。それが今や、中国での売上が松下だけで1兆円近い。もはや中国なしの経営は考えられません。創業者と鄧小平の2人が出会い、他社に先駆けて中国へ進出できたことは、結果的に、21世紀の松下発展への布石になりました。あの出会いがなければ

今の松下はなかった。100億円の出資は高くなかったですね」（『朝日新聞』2008年3月29日）。

3 BMCC の概要と沿革

2008年3月訪問時に頂いたパンフレットに基づいて、BMCCの概要とその沿革を次に紹介していきたい。

(1) BMCC の概要

設立期日：1987年9月8日

合弁形態：有限責任会社

登録資本金：284億円

出資比率：MPTD（松下東芝映像ディスプレイ）50%、北京側50%

MPTDは松下電器と東芝がブラウン管事業を統合するために両社が出資し、2003年4月に発足した会社である¹⁾。北京側の出資会社は北京東方科技集団株式会社、中国電子輸出入北京会社、中国工商銀行株式会社北京支店、である。

所在地：北京市朝陽区大山子酒仙橋北路9号

1) このMPTDはテレビ用ブラウン管の開発/製造/販売子会社として展開してきたが、2007年3月30日付けで松下電器が東芝保有の全株(35.5%)を買い取り、完全子会社化され、併せて社名もMT映像ディスプレイ株式会社に変更されている。同社の概要は、次のようになっている。<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn070330-1/jn070330-1.html>
会社名：MT映像ディスプレイ株式会社（旧、松下東芝映像ディスプレイ株式会社）

発足年月日：2003年4月1日

事業内容：ブラウン管の開発、生産、販売

本社所在地：大阪府高槻市幸町1-1

代表者：代表取締役社長 飛永 龍生

資本金：100億円

出資比率：松下電器100%（2007年3月30日現在）

グループ従業員数：9,077名（2007年3月30日現在）

II 中国における日本的経営の可能性と展望

敷地面積：約20万7千㎡

建築面積：約18万6千㎡

従業員数：約5,000人

主要製品：14インチから34インチまでの平面カラーテレビブラウン管など

組織構成：董事会（日本側中国側各6名で12名）

董事長：範文強（中国）、副董事長：飛永龍生（日本）

総経理：横枕光則（日本）、副総経理：範文強（中国、兼任）、陳
曦（中国）

経営組織：人事総務部、製造部、生産技術部、商品事業化推進部、営業部、
財務部、資材部、品質技術部

（2）BMCCの沿革

- ①1987年9月 BMCC正式に設立
- ②1989年7月 第1生産ラインスタート
- ③1990年5月 第2生産ラインスタート
- ④1990年8月 米国UL、カナダCSA、ドイツVDE、英国BSIの各安全基準を取得
- ⑤1990年9月 14インチカラーテレビブラウン管輸出
- ⑥1993年7月 第3生産ラインスタート
- ⑦1994年8月 ISO9002取得
- ⑧1995年12月 第4生産ラインスタート
- ⑨1996年12月 ISO14001取得
- ⑩1998年5月 第5生産ラインスタート
- ⑪2000年9月 第6生産ラインスタート
- ⑫2003年4月 日本側出資者が松下電器産業(株)から松下東芝映像ディスプレイ(株)に変更
- ⑬2003年9月 ISO9001、2000取得
- ⑭2005年6月 25インチ平面テレビブラウン管生産開始

⑮2005年7月 32インチ平面テレビブラウン管生産開始

⑯2006年1月 28インチ平面テレビブラウン管生産開始

4 BMCC の経営的特徴

BMCC の設立とその後の展開を通して、BMCC の経営的特徴をいくつかあげてみたい。

(1) 250名の実習生を日本研修に派遣—「ものをつくる前に人をつくる」—

BMCC の合併契約の調印を受けて、BMCC の指導者はまず合弁会社を担う人の養成を計画した。250名の実習生を日本に派遣し、6～12ヶ月間、日本で研修させるという1988年の当時としては画期的なことであった。しかもカラーブラウン管の製造、技術の研修などの工場現場だけではなく、財務を含む管理部門の要員も「松下電器の経営管理」の研修生として派遣したことはその後の BMCC の経営に重要な影響を与えるものであった。この250名の研修生は、BMCC のそれぞれの部門で活躍し、20年後の現在もそのうちの95%が会社に残り、引き続いて働いているという。この離職率の低さは中国の合弁企業では珍しいことであった。「ものをつくる前に人をつくる」という松下幸之助の経営思想をあらわす有名な言葉があるが、BMCC の指導者はこの“人”を重視する松下の伝統を継承しようとしたのである。

松下幸之助は次のように述べていた。「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。あわせて電器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。」

(PHP 総合研究所編 [2007] 30頁)

(2) “事業の成否は人にあり” —BMCC の組織体制—

初代総経理の蛭川親義氏の「BMCC 回顧録」(BMCC の『社史』に掲載)によれば、「事業の成否は人にあり」ということで、“人”の要素を最も重視したそうである。慎重に検討を加えた結果、BMCC の組織体制は、日本の取締役会に相当する董事会メンバーを12名として日中双方から各6名が送り出され、董事長は北京側、副董事長は松下側から選出されることになった。この董事長には松下側からの要請で合弁プロジェクトの北京市側最高責任者で合弁意向書を作成するにあたって、「失敗は絶対に許されない」と発言した張彭北京市顧問(元北京副市長)を迎えた。この北京市政府の有力者を抱え込むことによってその後の BMCC に対する北京市の協力を確保したものと推測される。

さらに松下側は執行体制として日本の社長にあたる総経理を松下側、副総経理を中国側、そして人事総務、製造、技術、設備、購買、営業、財務の7部体制をとり、人事総務部長は北京側、他の6部長は松下側で副部長は北京側という組織が作り上げられた。常駐の松下出向社員は、当初より「北京側の人材育成と自助努力の気風確立を重視」して7名に限定していた。そしてこの日本人の人件費は賞与を除く全額を合弁会社が負担し、賞与だけは松下側配当金で賄うことが決定されていた。日本人の人件費は現地と比べて大差があるが、BMCC は「自主独立経営」の観点で当然合弁会社が負担すべきと松下側が主張したのである。

初代営業部長として BMCC に派遣された青木俊一郎氏は、「君1人分の給料で中国人を200人雇える。しっかりやってくれ」と送り出され、7名の松下からの出向者は「7人の侍」と呼ばれたそうである(『朝日新聞』2008年3月29日)。

(3) BMCCの生産開始と天安門事件

BMCCの工場建設は、BMCCの設立後もいろいろ問題はあったようだが、日中双方の努力によって順調に進み、2ヶ月前倒しで生産が開始され、1989年6月3日に第1号のカラーブラウン管が試験的に完成し、本格的な操業体制に入ろうとしていた。周知のようにその翌日である6月4日に天安門事件(中国では64事件と呼ばれる)が起こったのである。

北京市内が騒然とした中でBMCCの従業員はその日も9割以上が出勤してきたそうで、戦車の横を自転車で通り抜けてきた人や6時間かけて徒歩で会社にやってきた受付の女性がいたそうである。従業員の多くがBMCCを自分たちの会社であることを強く意識していたのである。筆者は、今や伝説となっているこれらのエピソードをBMCC訪問時にも、また当時現場におられた青木俊一郎氏からもお聞きした。工場は北京市内の戒厳令地区からはずれていたものの、日本大使館から「臨時便を出す。不要不急の日本人は帰国せよ」との通達が出され、北京を引き払う日系企業も続出していた。合併のパートナーである中国側は生産の継続を強く望み、当時の北京市副市長で、後に副総理となり中国の「鉄の女」として有名になる呉儀女史もBMCCにやってきて工場の電力や水、ガスの確保を保証したそうである(この間の様子は青木氏が白水[2004]24~27頁で語っている)。

蜷川総経理は、慎重に松下側関係スタッフの安全確保を確認した上で、最終的に北京に残り、継続してBMCCの本格的な生産に尽力する意思決定を行った。このリーダーシップと意思決定は重要な意味をもち、これによって中国側からの信用は一気に高まり、日中双方の結束を固めることができたのである。もし逆に松下が日本に引き揚げていたら、恐らく今日のBMCCはなかったであろうといわれている。

(4) 松下の経営思想とBMCCの企業文化

BMCCの創業に際して松下電器産業の経営管理システムの導入がトップマネジメントの間で了解されていたようであり、張彭初代董事長は、松下電

II 中国における日本的経営の可能性と展望

器産業を訪問した際に「松下の遵奉すべき7精神」(①産業報国、②感謝報恩、③公明正大、④順応同化、⑤和親一致、⑥力闘向上、⑦礼節謙讓)の重要性を認識し、中国の国情を考慮した上で、これに3精神(⑧实事求是、⑨友好合作、⑩自覚守紀)を加えて「BMCCの遵奉すべき10精神」を制定した。また松下の「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)を参考にして「BMCCの目標」(BMCCは心をついに、CRT事業の国際競争に挑戦する!)も確定した。この「目標」は後に照明製品が生産されることになり、照明事業がその中に加えられた。

さらに松下電器産業の朝礼を参考にして、毎朝各部署ごとに朝礼を開催し、BMCCの社歌斉唱、「BMCCの目標」と「BMCCの10精神」の唱とおよび各自の輪番による所感発表を実施することにした。毎週月曜日に各部長が輪番で担当する合同朝礼を開催し、国歌斉唱と国旗掲揚、社歌斉唱と社旗掲揚、BMCCの「目標」と「10精神」の唱和、部長の所感を実施する。同時にその当日は担当の部長、副部長が早朝正門に立ち、入社する従業員と挨拶を交わす。毎月初めの月曜日の合同朝礼は総経理と副総経理が担当することになっている。

またBMCCでは、会社と従業員家族との意思疎通と感情交流を図るための架け橋として家族懇談会を位置づけ、その開催を通して従業員の誇りと向上心を強化することをめざしている。同様に従業員の体育文化活動を企業文化を構成する重要な部分として認識し、従業員運動会も開催している。

新入社員の導入教育の機会に、「BMCC社員の心構え」として全員に「会社は船と心得るべし」という次のような内容の中国文文書を配布し、総経理から説明することになっている。

A 会社は大型の艦艇と考えること。

B 大型艦だから安全だと考えがちだが、艦は水に浮かんだものだから、常に沈没の危険をはらんでいる。

(a) 海は常に平穏とは限らない。暴風雨もあり時化もある。

- (b) 平穩時といえども操作を間違えると沈没することがある。
- (c) 船体にあいた微細な穴でも放置すれば段々に拡大し、遂に浸水して沈没する。

C 会社の社員は、この艦の乗組員であると考えること。

- (a) 我々乗組員は運命を共にする仲間である。
- (b) 各個人が優秀であることは勿論大切であるが、全乗組員としてのチームワークがもっと大切である。
- (c) 艦の乗組員の員数は定員として決められており、少数精鋭でなければならない。
- (d) 乗組員としての心得について納得できない人、心得を守ることの出来ない人がもしあれば、遺憾ながら艦から降りてもらわねばならない。

D 如何に立派な艦であってもその精鋭を保ち、風波に耐えていくには、人の力があってこそ出来る。世界一の精鋭クルーをめざして乗組員は、全員和親協力して頑張らねばならない。艦の運航の全責任は艦長が負う。

E 国際競争力のある会社になる為に最も重要な事は、その会社を構成している人、即ち社員が如何に精鋭なグループであるかという事である。

『グループの精鋭度』：ある艦を訪問した時、その艦の乗組員の士気を判定する簡便な方法はその艦の便所の清潔度をチェックすること、と言われている。そのため BMCC の建設にあたり、特に便所は贅沢な設備でなくても清潔を保持し易い設備にしている。

会社を船にたとえたこの考え方は、労使一体となった松下の経営思想がわかりやすく説明されており、BMCC の企業文化の根底をなすものとなっている。

(5) BMCC の経営管理の要点

① 目標管理の推進。これはすべての管理の基軸であり、中心となる内容は計画性で、全て計画通りに進めていくことである。会社には年度目標（年間の経営方針とも言う）があり、これに基づいて各部門の運営方針や各課、係

II 中国における日本的経営の可能性と展望

の取組み計画を決める。どんなことでも事前管理を強調し、計画を中心とする事前管理で従来の業務調整を中心とする無作為管理に取って代わるのである。

② 全員のコスト意識の向上。BMCC では計画の審査が非常に厳しく、すべての経営活動は必ずコスト・資金と関連して考えなければならない。総経理から要求されているが、計画は必ず課長が自ら作り、毎日の結果は課長がグラフを書かなければならない。品質不良が出た場合、全従業員のコスト意識を強化するために、必ずお金に換算しておかなければならない。

③ 全員参加の管理。トータル品質管理、全過程（原材料の購買、生産、アフターサービス）における管理の実施。BMCC には幹部と作業者の区分がなく、独立のQCサークルがない。作業者は同時に管理者でもあり、仕事が終わった後に管理図表を作る。製品に対して事前と途中管理を行ない、ダイナミックな品質管理を実施する。良い品質は検査でできるものではなく、作り出すものである。製品の品質についてBMCCは終始一貫して一つの標準即ち国際標準を徹底して追求してきた。製品には良品という一つのランクしかない。そうでなければ、従業員に一等品にできなければ二等品でもいいという意識ができ、品質が落ちてしまう。

④ 販売に際しての現金回収の重要性。これも松下の経営思想であり、現金販売していれば流通過程で品質、在庫増加、赤字などの問題が起きてもすぐ反応できる。相手方が手形払いしていると問題が起きて痛みが伝わってくるのがずっと遅れる。だから現金回収が大切である。また現金を回収しようと思ったら文句を言われぬような商品やサービスを提供しないと現金を払ってもらえない。つまり現金回収は現金を預けるような仕事をしているかどうかの指標になる。

(6) BMCCの今後の課題

すでに述べてきたように、松下幸之助と鄧小平との出会いと交流を契機として開始されたBMCCの日中合弁事業は、松下側も北京市側も最初の11年

間で双方が投資額の2倍以上を回収し、約5000人の雇用確保と24億の税収を中国政府は得ているのであり、この合併プロジェクトは成功したと言えるだろう。松下はBMCCの経験とそこで獲得できた中国政府からの信頼感と協力はその後の中国進出に大きな財産となった。おそらく中国で松下電器を知らない中国人はいないだろうと思う。家電製品においてはSONYと並んで松下は憧れの製品ブランドなのである。

さてBMCCの今後の課題であるが、カラーブラウン管については大型の平面テレビ対応のように、常に最新型のモデルを開発し、導入して大きな成果を上げてきているが、テレビ事業全体が急速に液晶やプラズマのような薄型テレビへと展開してきている中で、どのように対応していくのが最も重要な問題であろう。中国の内陸部やインド、アフリカなどでまだまだブラウン管テレビの需要はあるにしても、いずれ製品の戦略的な転換が求められるであろう。BMCCを見学させていただいた筆者の感想からすると生産管理の専門家ではないが、よく整理整頓された優れた工場であり、現場の管理者による適切な説明は印象深いものであった。松下の経営管理を導入して20年を経たBMCCは、中国的要素をも加味した独自の企業文化が育ってきているようにも思えた。

5 むすび—中国における日本的経営の可能性と展望—

本章の課題は、1980年代に松下電器産業の最初の合併企業として設立され、日中合併事業のモデル企業として国内外で注目されてきたBMCCを一つの事例として取り上げ、典型的な日本的経営として理解されている松下の経営理念や経営管理システムがどのように具体化され、現地化され、定着されてきたかを考察することであった。すでに述べてきたようにBMCCはその設立当初から松下の経営理念や経営管理システムの導入に熱心であった。250名の実習生の日本への研修に際してはカラーブラウン管の製造、技術の研修などの工場現場だけではなく、財務を含む管理部門の要員も「松下電器の経

II 中国における日本的経営の可能性と展望

営管理」の研修生として派遣したのであった。

BMCCの目標、10精神、社歌、社旗、社章、さらには朝礼制度など松下の経営管理システムの制度的形式的導入はBMCCにおいてかなり実現されている。経営理念においても「ものをつくる前に人をつくる」あるいは「事業の成否は人にあり」ということで、「人」の要素を最も重視する考え方はかなり定着しているようである。また新入社員を対象とする教育では「会社を船にたとえた考え方」つまり労使一体となった松下の経営思想がわかりやすく具体化されている。すなわち松下の経営思想に代表される日本の経営はかなり、BMCCの中には浸透しているようである。

それでは日本的経営とは何であろうか？筆者はその日本的経営の核心を伊丹教授が主張されている「人本主義企業システム」に求めたい。「戦後の日本経済の類まれな成功の基本的理由の一つ」が「人本主義企業システム」であり、「この企業システムは、たんに『戦後という時代』に『日本という国』で機能したばかりでなく、時間と国境を越えられる普遍性があるのではないか」という伊丹教授の「メッセージ」（伊丹 [2002] 42頁）には筆者はかねてより同感している。筆者はこの「人本主義企業システム」の会計的表現が付加価値会計であると理解している（水野 [2008a] 参照）。

こうした日本的経営は中国において定着する可能性はあるのだろうか。BMCCの事例を考察した結果をみれば、それはあると考えられるであろう。とくに注目したいことは、胡錦濤政権がここ数年来、「和諧社会（調和化された社会）」の確立を政治目標に掲げて活動し始め、2006年10月の中国共産党第16期中央委員会第6次全体会議（六中全会）では「社会主義和諧社会の確立に関する若干の重大な問題の決定」が決議され、さらに2007年10月に開催された中国共産党第17回全国代表大会の政治報告に「和諧社会」と共に「科学発展観（科学的発展観）」が取り入れられ、共産党綱領に加えられたことである。この「科学発展観」とは、「その第一義とするところは発展、核心は人間本位、基本的要請は全面的で、バランスのとれた、持続可能なこと、根本的な方法は全局的立場に立った各方面への適切な配慮」とされている。

このような「和諧社会」や「科学発展観」の立場からすると「ヒトを重視する」日本的経営は、中国において導入され、定着する可能性は大きいように思われるのである。

参考文献

- 伊丹敬之 [2000] 『経営の未来を誤るなーデジタル人本主義への道』 日本経済新聞社
- 伊丹敬之 [2000] 『日本型コーポレートガバナンスー従業員主権企業の論理と改革』 日本経済新聞社
- 伊丹敬之 [2002] 『人本主義企業ー変わる経営変わらぬ原理』 日本経済新聞社
- 白水和憲 [2004] 『松下電器、中国大陸新潮流に挑む』 水曜社
- 北京・松下彩色顕像管有限公司社史編纂委員会 (2001) 『社史』 北京・松下彩色顕像管有限公司
- 水野一郎 [2008a] 「付加価値管理会計の展開ー京セラアメンバー経営を中心としてー」 『會計』 第173巻第2号84-94頁
- 水野一郎 [2008b] 「日本企業の中国進出の動向と課題」
関西大学経済・政治研究所 『セミナー年報2007』 143-155頁
- PHP 総合研究所編 [2007] 『松下幸之助「一日一話」仕事の知恵・人生の知恵』
PHP 総合研究所

水野一郎