



松下幸之助の 実践に学ぶ

第3回

元調査研究部 主任研究員 大江 弘

経営理念を突き詰める



儲けることと経営理念

経営理念には、“世のため人のため”といった公益性が謳われることが多い。そのせいか、企業の本質の一つである利益の追求とかみ合わないと思う人が少なくない。企業の社会的責任の議論でも、しばしば利益の意味が問われる。

国民が豊かに安心して暮らすには税金が必要だろう。そして企業にとってその税金を納めることは、重要な義務でもある。国の土地、資源、人を使って赤字は許されない。公益性を求めるからこそ企業はまず儲けなければならないと言える。

昭和33年（1958）頃のこと。扇風機事業部長が、松下幸之助氏のもとを訪れ決算報告を行った。扇風機は夏物季節商品で、生産は年中行っていたが出荷は3月ごろの年1回だけ。売上げは6月から7月で、出荷も売上げもない月は当然赤字だった。

「きみ、赤字とはたいへんなことやな」松下幸之助氏は言った。「きみはここに来るまで、どの道を歩いてきた。小さくなって隅の隅を歩いてきただろうな」道は税金でつくられている。赤字を出している事業部長は身を縮めて通れというわけである。

責任者に対し松下幸之助氏はたいへん厳しかった。叱責中にその場で卒倒した者もいたほどだ。とりわけ経営理念に反した赤字を軽視する姿勢を許さなかった。⁽¹⁾

社会を豊かにするとは

昭和36年（1961）、ソビエト連邦のミコヤン第一副首相が松下電器を訪れた。面談中、松下幸之助氏は

「あなたのお国は人民を解放されたとお聞きしています。しかし僕は僕で、婦人を解放したんですよ」と言った。それはどういうことかと問うミコヤン氏に、「以前、日本の婦人は、食事の支度や洗濯、掃除と、朝から晩までいろんな家事に追われ、ほとんど自分の時間がもてなかった。しかし僕は、炊飯器や洗濯機や掃除機など、いろんな家庭電気器具をつくって、日本の婦人を台所から解放したんですよ」と答えている。⁽¹⁾



昭和36年（1961）8月 ソ連・ミコヤン副首相との会見

ただ家電製品を作るだけではない。それが社会にとってどのような意義があるのかを、松下幸之助氏はしっかり見据えている。だからこそ、事業に対する誇りや情熱が高まるのではないだろうか。

また、経営理念に基づく取り組みは、仕事の仕方、働き方、給与などの改善にも及ぶ。

昭和35年（1960）の経営方針発表会で松下幸之助氏は、国際競争に打ち勝つには仕事の能率を高めなければならないが、そのためには仕事の疲れを癒やす時間も必要だとして週休2日制の実施を発表した。これには一般社員だけでなく幹部社員も驚いた。財界でも

賛否両論が巻き起こることになったが、着々と準備を整え5年後には実施されている。⁽¹⁾

昭和42年（1967）の経営方針発表会では、“むこう5年間で欧州の賃金を抜いて、アメリカの賃金に近づけよう”と社員に呼びかけてもいる。

人件費の抑制に汲々とし、社員にストレスをかけているようでは社会の改善などおぼつかない。“貧乏の克服”を松下幸之助氏は掲げた。世の中を豊かにするには、社員の働き方や暮らし



昭和42年（1967）1月10日 経営方針発表会

への配慮も欠かすことができない。

昭和4年（1929）にアメリカに端を発した世界恐慌が起こった。歴史の教科書に載っている一大事件である。日本国内でも株価は暴落、企業の倒産が相次ぐ。松下電器も販売が半減し、在庫が溢れる深刻な事態に陥った。

病で臥せっていた松下幸之助氏のもとへ2人の幹部社員が訪れ、事態の解決には社員の半減しかないと進言した。これに対して松下氏は、「せっかくの社員を一人といえども解雇してはいけな。みんなの力で立て直そうではないか」と指示した。

解雇が当然のように行われていた時代で、社員の不安も高まっていた。そこにこの話が届けられる。社員からは歓声が上がった。これをきっかけに在庫は一掃され、危機を脱出することに成功する。⁽¹⁾

松下幸之助氏は、250年で楽土を建設するという遠大な目標を掲げていた。景気の浮き沈みで事業を縮小したり中止したりしては其の志に届くはずがない。ときにゆっくり歩むことも必要だが、経営理念に照らせば、いまだのような判断を下し何をするべきか

が見えてくる。それを知恵と勇気を振り絞って松下氏は実践し続けた。

経営理念を売る

昭和44年（1969）6月、松下幸之助氏はヨーロッパの視察旅行の途中で西ドイツに立ち寄り、日本からの出向駐在員と懇談の機会をもった。

その際、松下電器の商品が西ドイツやオランダメーカーに負けているため苦勞を掛けしているとわび、向こう3年の間に強い商品を作って届けると約束した。駐在員にはうれしい話だが、続けて松下幸之助氏はそれまでに販売店網を強くしてほしいと要望した。商品が弱いのに販売店網を強くするというは無理難題である。そうした声に松下氏は次のように言ったという。

「松下電器には、商品売る前にきみたちに売ってほしいものがある。松下の経営の基本の考え方や。商品売る前に、お得意様に松下の経営理念を売ってほしい。それが松下の商売の基本や」⁽¹⁾

商売は商品とお金の交換である。しかし、そこには目に見えないものも関わっている。最たるものが信用で、それが添えられていけばこそ取引が成立しファンとして“推し”ていただくことにもなる。ましてその信用以上に価値ある高い志が松下電器の経営理念に入っている。必ず多くの人の支持、支援が得られると松下幸之助氏は言うのである。

その会議に参加していた社員が任期を終えて帰国する折、現地販売店のあるオーナーに「次にヨーロッパに来るときは他メーカーの責任者になっているかもしれない。そのときは取引先をナショナルから切り替えてほしい」と冗談交りに話した。するとオーナーは「私はナショナルとの取引をやめる気はない」と断言した。その理由は松下幸之助氏の理念に共感しているからだという。

厳しい時代を生き抜いた経営者ほど経営理念を重視する。しかもそれはぶれることがない。

日々の仕事を通じて経営理念への理解を深めつつ、それをどう仕事に生かしていくかを探求していく。こうした取り組みの積み重ねは必ず大きな成果を生む。経営理念の真の力はそこにある。

<出典・参考文献>

(1) PHP理念経営研究センター編著『松下幸之助 感動のエピソード集』PHP研究所,2024