

## 整備経営工場に活かす松下経営 その1

### 愛されてこそ商人

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昨年7月の車両法の改正をはじめとした規制緩和等により、いま整備業界は大きく変わりつつあります。これまで技術だけで経営ができた整備工場も、顧客との緊密なコンタクト、コミュニケーションを保ちながら商売をしていかないと生き残れない時代になってきました。つまり、ほんとうの商売とは何か、CS（顧客満足）とは何かといった観点で、いま一度原点から整備工場の経営を見直すことが必要になってきたわけです。

その点で、業種は異なるものの、1つの事例として、経営・商売の神様といわれた松下幸之助氏の経営に見習うべき点もあるのではないかと、松下経営を整備工場にも取り入れることができるのではないかとということで、今回、松下氏が50年前に創設したPHP総合研究所で長年研究活動に携わってきた佐藤悌二郎氏に、これからの整備工場の仕事なり経営を進めていく上で参考になると思われる松下幸之助氏の考え方を、「整備工場経営に活かす松下経営」というテーマでご寄稿いただきました。（編集部）

以前、YPO（青年社長会）の世界大会が東京で開催されたとき、松下幸之助は招かれてスピーチをしました。昭和58年4月、満88歳のことです。

そのときの質疑応答で、幸之助は、ビジネスマンに最も大切なことは何でしょうかと尋ねられました。それに対して次のように答えています。

「まあ、簡単にいうと、みんなに愛されることです。ビジネスマンはみんなに愛されないといかんですよ。あの人やがやっつはるのやっつらしいな、物を買ってあげようと、こうならないといかんですよ。そうやるには、奉仕の精神がいちばん大事です。奉仕の精神がなかったら、あそこで買ってあげようという気が起こら

ない。

そうですから、ビジネスマンのいちばん大事な務めは愛されることである。愛されるような仕事をするのである。それができない人は、ビジネスマンに適さないです。必ず失敗すると、こういうことです」

ここでいうビジネスマンは、およそ事業を営み、商売に携わっているすべて人にあてはまるといってよいでしょう。ビジネスに携わっている者として成功するには、まず人に愛されること、そしてそのためには奉仕の精神がいちばん大事だということです。

これは、幸之助が最晩年に到達した1つの思いであったということができると思いますが、商売は、あり方・やり方はいろいろあるものの、つきつめていくと、結局、人間と人間との関係にいきつきます。その意味で、幸之助のいうように、相手にいかに愛され、好かれるか、相手をいかにひきつけられるかということが、その成否を大きく左右するといえましょう。

では、愛されるための奉仕の精神はどうすればもつことができるのか。それにはまず、相手、お客さんの立場になってものを考えることが大切でしょう。お客さんの立場になって、お客さんと本当に密接に結びついた、お客さんに喜ばれる血の通ったサービスをする。そうでなければ、真に喜ばれるサービスを提供することは到底できません。

そしてさらにいえば、そうしたお客さんが心から喜び、満足するサービスは、結局感謝の心があって初めて生まれてくるものではないでしょうか。

かつて幸之助は、こんなことをいったことがあります。それは幸之助が、ある社員と銀座を歩いていたときに、フツと洩らしたことです。

「君なあ、ぼくはここですれ違う1人ひとりにお礼を申しあげたい気持ちや。おそらくこの方々のお宅へ行けば、ナショナルのマークの入った商品を使ってもら

っていると思う。けれども、この通りで、1人ひとりに頭を下げていたら、頭がおかしいと思われるので、よう頭は下げん。しかし、心のなかでは頭を下げているんや。その気持ちをわかってくれるやろうな」

“道行く人々もみんなお得意さんだ”というのが幸之助の気持ちであり、お客さんに感謝する気持ちの大切さを、社員にもつねづね幸之助は説いていましたが、そういった感謝の気持ちなくして、いくら接客やサービスのマニュアルをつくり、その徹底を図っても、決してお客さんの心をつかむこと、満足を与えることはできないということを、幸之助はいいたかったのでしよう。

そのような感謝の心を、毎日の仕事にお互いどれだけ込めているでしょうか。そして、どれだけお客さんの心を動かし、喜びや満足を与えているでしょうか。

いずれにせよ、最終的に選択するのは、お客さんで

す。お客さんに喜ばれ、満足していただければ、ファンが増え、会社は発展していきますし、反対に信用をなくせば、衰退していかざるを得ません。

その意味で、独善に陥らず、どうすればお客さんに喜んでもらえるか、満足してもらえるかということ、あくまでも第一に考え、その求めに応えていけるよう心を砕くことが何にもまして大切で、これは職種や規模の大小に関係なく、どんな工場や会社であっても忘れてはならない基本中の基本といえましょう。

顧客満足ではなく、自己満足のサービスに終始していないかどうか。大きな環境変化に遭遇しているいま、顧客の身、顧客の立場に立ったサービス、顧客に喜ばれる真のサービスとは何かということにいま一度思いを巡らせ、愛される仕事ができるよう、愛される人、愛される工場になれるよう力を尽くしたいものです。

## 整備工場経営に活かす松下経営 その2

### お客さま大事の心を血肉に

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昭和45年、大阪で万国博覧会が開催された時のことです。松下館は法隆寺の夢殿をイメージした純日本風の優美な建物で、池の中に立ち、見学者は水上の長いアプローチを通して中に入るようになっていました。3月16日の開館も間近に迫ったある日、松下幸之助は館長を呼んで、こう尋ねました。

「きみ、人の出入りの混雑にどのように対応するんや」

「これだけの人数でこのように対応しようと思っています」

「そうか、それならやれるやろうな。けど、実際にやってみたんか」

「いいえ、やってはいませんが……」

「やらなかったら分からんやないか」

急遽、バスを手配し、何百人かの松下電器の従業員が集められました。そして、万博協会の許可を得て、幸之助立会いのもと、実際と同じように3回練習が行われたのです。

それからしばらくした開館まもないある日のことです。入場者の整理のため、入館待ちをしている人々の列を映し出す事務室のテレビ画面に、どういうわけか幸之助の姿が映っています。

“いつも来られるときは事前に連絡があるのに、いったいどうしたことだろう”と驚いた副館長が、あわててとんで行って、「どうされたのですか」と尋ねますと、「いや、何分くらい待ったら入れるのか、いま計ってみているのや」ということでした。

その日、幸之助は、できるだけ待ち時間を少なくするために、館内への誘導法を考えよ、夏に備えて待つ人のために日よけをつくっておくように、という2つの指示を出しました。その結果、館内への誘導の仕方が改善され、夏には暑さをしのぐために野点用の大日傘が立てられるとともに、入場待ちの人たちに紙の帽

子が配られるようになったのです。

このエピソードには、お得意先やお客さんの身になって考える幸之助の姿がよくあらわれているように思われます。問題がないかどうか、相手が困ったり不満に思うことがないかどうかを、実際に相手と同じ立場に立って確かめ、あればそれをすぐさま解決、改善しようとする。それは、来ていただいたお得意先やお客さんに喜んでもらいたい、気持ちよく過ごしてもらいたいという思いからの行動といえましょう。

いま“お客さま大事”“顧客第一”という言葉が盛んに唱えられています。しかし、心底から“お客さま大事”“顧客第一”と考え、かつそれを徹底して実践するのは、なかなかむずかしいのではないのでしょうか。とかく口先だけのかけ声に終わってしまったり、顧客のことより、自分の都合や立場にとらわれ、社内事情を優先して物事を考え処理したり、あるいは顧客のニーズが的確にとらえられていない顧客不在のサービスになっているようなことがあるのではないのでしょうか。

今日、企業を取り巻く情勢はめまぐるしく変化しています。人々の興味・関心、嗜好はどんどん多様化・細分化し、しかもたえず動いていて、一瞬の油断もできない状況にあります。そうした中であっては、技術や品質だけでなく、価格やサービス、さらには日常のお客さんに対する対応に至るまで、多様化・細分化した顧客ニーズをくみ取り、個々の顧客が期待しているものを、顧客の身になって提供していかなければ、お互いの事業、商売は成り立たないでしょう。それは整備工場も例外ではありません。すべてをお客さんの側から発想した、“お客さま大事”の考えを工場経営の原点にすえないかぎり、今後の工場の存続、発展はおぼつかないといえましょう。

では、顧客のニーズを的確にとらえ、それに応えていくためには、どうすればよいか。それには、たとえば顧客の生の声に耳を傾けるといったことも1つの有効な方法だと思います。

大正12年に、幸之助が考案した自転車用の電池ランプ「砲弾型ランプ」は、当時としては画期的な新商品でした。

そのころ、自転車用の灯火はローソク・ランプや石油ランプで、風が吹くと消えてしまい、値段も高かったのです。電池式もあるにはありましたが、寿命がせいぜい3時間程度と短く故障も多かったため、30~40時間も点灯する「砲弾型ランプ」は好評を博し、松下電器発展の基礎を築く製品になりました。

その発売にあたって、自転車店に無料で置いて回り、点灯試験をしたのはよく知られた話ですが、発売から2、3カ月して、月に2000個もの注文がくるようになったとき、幸之助は不安にかられました。

「確かに売れることは売れているが、ほんとうにお客さんに喜んで使ってもらっているのだろうか。実際に使われている状況を見、お客さんのご意見も聞いてみないとわからない……」

そこで幸之助をはじめ全員で、日暮れになると、辻々にメモと鉛筆を持って立ち、往来する自転車の灯火を1つずつ丹念にチェックしました。もちろん、数だけでなく、少し時間を割いてもらって、使い勝手や意見

もこと細かにききました。夜のこの実地検分は、街の辻々に立つことから、やがて自転車置き場を回ることにもまで発展していったということです。

この話はずいぶん昔の事例ですが、顧客の生の声に耳を傾けることは、マーケティングの原点であり、幸之助の話に見られるこうした行き方は、今日においても、やはりとても大事なことでないでしょうか。

顧客のニーズを的確にとらえ、それに応えていく方法は、このほかにもいろいろあると考えられますが、いずれにせよ、そうした技術やサービス、応接・対応の基本を顧客満足に置く姿勢を経営者みずからが率先してとることが、今日の厳しい経営環境の中であって、ますます大切になってきているといえましょう。

もとより、お客さま大事の心の大切さについては、いまさらいうまでもなく、だれでもわかっていることだと思います。しかし、大事なのは、それが日々の言動の中で、あるいはお客さまを前にして、自然に態度に表われるまでになっているかどうか、すなわち身についたものになっているかどうかです。そうした“お客さま大事”“顧客第一”の心が血肉となった姿にまで高まってはじめて、お客さんに真に喜ばれる対応やサービスができ、お客さんを喜ばせ、それがひいては商売繁盛に結びついていくことになるのではないのでしょうか。

## 整備工場経営に活かす松下経営 その3

### 商売の真の味わい

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昭和9年9月21日、四国、近畿地方を中心に、気象観測所始まって以来の大型台風が吹き荒れました。室戸台風です。その爪あとは深く、死者・行方不明者3000人、負傷者1万5000人、家屋の全半壊は8万8000戸というすさまじい災害でした。前年、全社の総力をあげて、大阪市大開町から門真村（現・門真市）に本社、工場を移転したばかりの松下電器も、本社一部損壊、乾電池工場全壊、配線器具工場全壊等々、大きな被害を受けました。しかし、幸之助の「こけたら（倒れたら）立たなあかん」という言葉のもと、即日、復興再建のための活動が始められたのです。

その数日後のことです。幸之助は幹部を招集し、こういいました。

「みんなご苦労さん。ところで、いまは君たち個人も会社も被害を受けてたいへんなところやが、同様にお得意先の間屋さん、販売店さんもまたこの暴風雨下、無事であったとは思えない。いずれも松下電器と行動を共にして頑張ってくれている人たちや。ついてはお見舞金をお届けしたいと思う」

全壊、半壊、床上浸水等々、被害状況に応じて見舞金を用意し、幹部をはじめ従業員たちは泥海と化した市内に散って行きました。見舞いに行った先々では、間屋さんも販売店さんも、予期せぬ訪問にみな驚き感激して、見舞いに行った従業員の手を握って何度も何度も頭を下げ、感謝の言葉を繰り返したということです。一方、松下電器の従業員も、被害はお互いさまなのに、みずからも甚大な被災にあいながら、関係先、お得意先に思いをはせる幸之助をみて、みな大きな感動を覚えました。そして、この人についていたら間違いないと、改めて松下電器で働く喜びを感じたといえます。

これは、お得意先に対する幸之助の気持ちがよくあ

らわれたエピソードだと思います。ここにあるように、幸之助はいつも得意先のこと、相手のことを考えました。それは、お得意あつての自分だという思い、相手に喜んでもらいたいという気持ちが幸之助に強くあったからです。その思いが、さきのような行動となってあらわれ、それが問屋さんや販売店さんの心の琴線にふれたわけです。販売店さんや問屋さんにとって、お見舞金ももちろんうれしかったでしょうが、それ以上に、自分たちのことを心から気にかけてくれている、大事に思ってくれている幸之助の気持ちというものがもっとうれしかった。そこに幸之助と自分たちの心が通い合っているといった感じをもったのではないのでしょうか。

このエピソードに限らず、幸之助はいつも、どうすればお得意先に喜んでもらえるかということを考えて、経営を進めてきました。そういうものがおのずと相手の心に伝わり、心と心が通い合って、そのなかから強力な絆が生まれ、たくさんの幸之助ファンを生みだした。そしてその幸之助の“ひいき”になった人たちが松下電器の成長・発展の大きな原動力となって、松下電器を今日の姿になさしめたといつてよいでしょう。

ところで、あるお店が繁盛するかどうか、それには立地や品揃え、値段、店の雰囲気など、さまざまな要因があります。また接客態度やサービスなども重要なポイントの1つでしょう。あるOA機器に関する調査では、顧客満足度全体を100とした場合、商品自体が与える影響は半分の50に過ぎず、残り半分は販売店の対応や保守サービスが占めたという結果も出ています。

つまり、場所が良くて、ほしいと思っている商品が揃っていて、値段も手ごろで、店の雰囲気もいい、店員も笑顔で丁寧に対応してくれる。加えてサービスもきちっとしている。そういう店では気持ちよく買い物

ができ、またこの店で買おうという気になります。

これは整備工場においても同様でしょう。工場の場合は、商品に当たるのは技術ということになると思いますが、立地が良くて、技術が優れていて、料金も手ごろ、しかも従業員が笑顔で丁寧に應對してくれ、サービスもいい。そうなれば、またこの工場で整備してもらおうと思うでしょう。そういう人が増えれば、工場はおのずと繁盛していくわけです。

もっとも、技術や品質がそこそこであれば、対応や保守サービスはどうでもいい、とにかく安ければそれで満足だという人もいます。あるいは、早いのが一番だという人もいるでしょう。とくに整備工場の場合は、このスピードというものも重要かもしれません。

そのように、人々の価値観は多様化し、100人いれば100人とも求めるものが違うといってもいいくらいに、人々の好みや要望はさまざまです。そうしたなかで、会社、商店は、その変わっていく“個”客の好みや要望を的確にとらえ、それに応じた商品（技術）やサービスを提供し続けていかなければなりません。

しかし、たとえ求めるものがさまざまに異なっても、すべての商売に共通する基本といったものがあるのではないのでしょうか。それは、商品（技術）やサービスを提供するほうにも、されるほうにも、喜びが生まれるものでなければならないということです。お客さんが喜んでくれれば自分もうれしい、そういう、“喜び喜ばれる”姿のなかに商売、サービスのあるべ

き姿があり、そのようにしてお客さんと自分の心と心が通い合うといったところまで到達してはじめて、商売の喜びを真に味わうことができるのではないのでしょうか。

そうした商売の真の喜びや味わいというものについて、幸之助はこう語っています。

「商売でもね、物が動いて、お金が動いて、それで一応の商売は成り立つんです。しかし、もう1つ根本的に大事なことは、物や金とともに、人の心もまたこれに乗って、移り動いていかなければならないということです。

単に物をつくり、物を売り、そしてお金を得ているというだけなら、商売とはまことに索漠としたものになってしまいますよ。そうじゃないのですな、ほんとうは。物とあわせて心をつくり、物とともに心を売り、そしてお金とともに心をいただく。つまり物や金が通い合うだけでなく、お互いの心というものがお客さまとの間に通い合うことがきわめて大切なのです。そこに商売の真の喜びや味わいというものがあるのですね」

心と心が通い合うところに真の商売の喜びや味わいがあるという、松下幸之助が言いかつ実践してきたこうした商人としてのあり方、行き方は、業種や時代を問わず、もちろん今日の整備工場の経営においても、とても大事なことのように思えるのですが、いかがでしょうか。

## 整備工場経営に活かす松下経営 その4

### 看板は工場の顔

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昭和30年の初めころのことです。松下幸之助が銀座のある理髪店に行ったとき、37、8歳の店員が幸之助の頭を刈りながらこう言いました。

「お見受けするところ、松下さんには、もっと頭髪を大事にして、常にどんな刈り方がいいか、どんな髪型が似合うか、自分で研究していただかなければいけないように思います」

「どうしてですか」

「銀座の4丁目には、松下さんの会社のネオン広告塔がありますね。松下さんの頭は、言ってみればそれ以上に大切なあなたの会社の看板です。ですから、お客さんがあなたの頭をご覧になって、あなたの会社の製品を買う気がしないというような気分にならないように、常に十分な手入れをしていただかなければ……」

それまで髪に格好に無頓着だった幸之助は、その人の言葉に驚くとともに、自分の仕事に対してそこまでの思いをもって取り組んでいる仕事熱心さにたいへん心を打たれました。それで帰りには思わずチップを余計にはずんでしまったということです。それ以来、幸之助は忙しいスケジュールの合間をぬって、10日か2週間に1回は散髪をするようになりました。

そのように、自分の髪が看板だとは思ってもよらず、髪型には無頓着だった幸之助も、店や工場の看板については、みずから常によく気を配り、社員にも十分工夫し大切にしよう求めています。こんな話が残っています。

幸之助が、トヨタ自動車から講演を頼まれたときのことです。当日、名古屋の特機営業所（官公庁や企業など大口需要家を得先とする営業所）の所長が、名古屋駅まで出迎え、トヨタの本社まで車に同乗しました。車中では、名古屋特機の販売の状況や、沿道の空き地や建築中の建物について、あれこれ問答が交わさ

れていました。

しばらく車が進んで、広々とした畑のなかに、「テレビはナショナル」と書いた広告塔が目に入ったときです。幸之助は、同乗している営業所長に、こう問いたしました。

「君、あの看板はだいぶ剥げているが、あれでは金を払って公害をまき散らしているようなもんや。なんで直さんのや」

「いや、あれは本社の宣伝部の管轄ですので……」

「君はトヨタさんへ週2回も訪問しているのなら、往復4回も見ていることになる。なのに、なんで汚れに気がつかんのや。気がついとったらなんでそれを言うて直さんのや。君はそれでも松下の人間か」

このエピソードには、看板1つにも気を配る幸之助の姿がよく表れています。と同時に、何ごとにも“わがこと”として考えることの大切さが説かれています。

たしかに、看板が剥げていたり壊れている店や工場は、いくら商品や技術が良くても、それだけで何となくさびれた感じや、その商品や技術まで良くない感じを与えるものです。理髪店の店員が言うように、お客が看板を見て、その製品を買う気がしなくなることもあるでしょう。それでは、看板の意味をなさないだけでなく、逆効果です。それを幸之助は、金を払って公害をまき散らしているようなものだと言ったのでしよう。

これは逆に言えば、看板の善し悪しで商売に成功するかどうかが決まってしまうということでもあります。したがって、看板1つといえどもおろそかにせず、常に気をつけて手入れし、きれいにしておかなければなりません。

それは看板にかぎりません。たとえば、店構えやディスプレイにしても、何となくあか抜けしている、一

方は、何となくやぼったい、そのほんのちょっとした違いで、一方が繁盛し、一方がはやらないといった例はお互いよく目にします。これは工場でも同じでしょう。工場のたたずまいや雰囲気、入りやすかったり入りにくかったりすることがあるわけです。ですから、看板はもちろん、自分の店や工場全体を、細部に至るまで常に気を配り、きれいにすることは、商売を発展させていくために、非常に大事なことの1つだと思えます。これは「顧客満足」にも通ずる大切なことだと言えましょう。

また、そのように看板や店舗・工場をきれいにするのは、単にお客の入りを増やすためだけでなく、店舗や工場のある周辺、街を美化し品位を高めるといった見地からも力を入れる必要があると思います。好ましい店舗・工場が並んでいれば、その街は、生き生きと活気に満ちたきれいな街になり、街全体に好ましい環境が生まれるわけです。それは「社会の役に立つ」という商売の真の使命にもとづく1つの尊い義務であるとも言えるでしょう。

そのためには、あらゆることに常に注意を払い、ちょっとしたことでも敏感に感じることができるようになっていなければなりません。ではどうすれば敏感に感じ取ることができるのか。それは結局、自分の商売や仕事をどれだけわがことと考え、それにどれだけ全身全霊を打ち込んでいるかによるのではないのでしょうか。

店の看板が古ぼけている。そんなことは担当の人でなくても、見ればすぐわかります。ところがそれに気づかない。あるいは気がついていても、それを1年も放っておく。それはわがこととして考えていないからです。そういう感覚では、とても商機をつかむこと、商売を繁盛させることはできないでしょう。

商人は、“うん、これはものになりそうだ”ということが、あらゆる機会にピンピンと心に響いてこないといけない、と幸之助は言っています。そして、経営・商売というものは、単に利口であるとか、頭が良いとかいうだけでうまくいくものではない。そこに命を賭けるほどの真剣さがあるとはじめて、何を、いつ、どうしなければならぬか、というカンも働き、それを行なっていく力強い実行力も生まれてくる、とも言っています。

あるとき、幸之助は、「きょうの売り上げはいくらになったか」と突然尋ねられて、あわてて日計表を取り出そうとした社員に、つぎのように話しています。

「君、日計表を見なければ返事ができないようでは、本当に真剣に仕事をしているとは言えぬ。きのうまでの売り上げはいくら、きょうはいくら、今月の目標はいくらだから何パーセントの達成率で、月末までの見込みはいくらだ、ということが常に頭に入っていないければ本当の商売人やない。それはおそらく君が店員として使われているという気持ちだからだと思う。君自身が自分で商売しているつもりでやってみてくれ」

日ごろみずからの工場の経営に懸命に打ち込んでおられる皆さんには、いわゆる釈迦に説法でしょう。が、日計表が頭に入っているくらいでないと、本当の商売人とはいえない、看板1つもおろそかにしない命を賭けるほどの真剣さがお互いの商売には必要とされている、またそうなるためには、何ごとも自分自身の商売だと考えることが大切だという幸之助の言葉は、経営者たる者が何べんも自分に、そして社員に言いかけさせる必要があるように思います。

皆さんの工場の看板はペンキが剥げたりしてはいないでしょうか。



## 整備工場経営に活かす松下経営 その5

### きびしいお得意ほどありがたい

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

貿易の自由化をひかえていた昭和36年、松下幸之助が松下通信工業を訪れると、幹部が会議を開いているところでした。カーラジオを納めていた自動車会社から海外の自動車に対抗するため、値段をただちに5%、向こう半年で15%、合計20%下げしてほしいという要望がきて、その対策を協議していたのです。

「それは大変なことだが、いまいくら儲かっているのか」

「最近の仕事ですので、ようやく3%ほどの利益を組めるようになりました」

「君、松下電器は10%の利益がなかったらやっていけない会社だ。それを3%の利益でやっているとは、そのこと自体がけしからんではないか。で、どうするのだ」

「それで会議をしているのです」

そこで幸之助はしばらく考え、そしてこう言いました。

「これはうちがその製造をやめるか、要望に応ずるか、2つに1つだ。常識的に考えたら、この話は断わるのが筋かもしれない。しかし、できないと断わるのはいかにも知恵のない話だ。先方の要求は、貿易自由化を考えればもっともなことである。もし、松下電器が先方の立場に立ったら、やはり同じ要求をするだろう。君らも、心配しているが、先方さんはもっと心配されている。どうしたら日本の自動車産業を維持できるか苦しんでおられるのだ。それを考えると、まず“できない”という考えを捨てることだ。そして、1から新しい方法を生み出してみてもどうか。性能が落ちないことと、要求されている要点は変えてはならないが、この際、思い切ってラジオの設計そのものをやり直してみてもどうか。部分的な改良ではそれだけの値下げはできない」

その後1年余りして20%の値下げに応ずることができ、しかも適正な利益が生まれるようなカーラジオが誕生しました。得意先のきびしい要求が、抜本的な設計変更と、生産ラインの見直しによるコストダウンを生んだのです。

このように、商売をしていれば、ときにきびしい要望やむずかしい注文、さらには苦情などが寄せられます。そのときに、どう考え、どう対処していくか。これは商売においてきわめて大事な問題と言えましょう。

幸之助は、さきに紹介したようなきびしい要望を、事業をするなかで幾度となく受けましたが、その都度、何とかそれに応えようと一所懸命努めたといいます。その結果、仕事の進め方ややり方が改善され、技術が進歩向上した。併せて相手にもたいへん喜ばれ、そこから相互の信頼関係が深まったと言っています。

考えてみれば、取引先、得意先にもいろいろあって、非常にきびしい要求をされる場合と、そうでない場合があります。たとえば、できたものをもっていくと、何も言わずにすぐに受け取ってくれるお得意先もあれば、どんなによくできても、どこかにケチをつけるお得意先もあります。その場合、十分に出来映えを吟味せず、「結構です」と言って受け取ってくれるならこれほど楽なことはありません。しかし、そういうお客さんばかりもっているお店や工場は、そのときは楽かもしれませんが、次第に勉強や努力をしなくなり、ついには進歩向上も止まってしまいます。

それに対して、うまくできたと思っているのに、いつもきびしく吟味され、無理と思えるような注文がつけられる。その無理を聞いてもう1ぺんやってみようと思ってやり直す。また文句を言われる。それでも“うるさくてかなわない”と敬遠したり、“けしからん”と怒ったりせず、“まあ、お得意先だからそうも腹を立て

てはいけない。いろいろ文句を言われるのは、どこかに言われるだけの理由があるのだ”と考えると辛抱し、気に入ってもらえるよう、満足してもらえるようにと、もう1度やり直してもっていく。それで初めて「これでよかろう」ということになる。こういうむずかしいお客、お得意先を何人かもっている店や工場は、商売に対する考え方なり技術が向上、進歩し、力がぐんぐん伸びていきます。そうなれば、あそこの店、あの工場は勉強熱心だ、技術がいい、と評判になって、自然とお客が増えてくるでしょう。つまりきびしいお得意先をもった店は、繁栄していくわけです。

「また故障した」「サービスが悪い」といった苦情を寄せられたときも、どう対処するかによって、あとで大きな違いがでできます。再び来てもらえるか、縁が切れてしまうかの分かれ目がそこにあるといっても過言ではありません。

幸之助は、よく需要家の方から直接手紙をもらうことがありました。なかにはほめられることもありましたが、たいていは苦情なり、お叱りの手紙だったそうです。

ある時、ある大学の先生から、その学校で購入した松下の製品に故障があったという手紙をもらったのです。それでさっそく担当の最高責任者を行かせました。先方は故障ということで、非常に腹を立てておられたらしいのですが、その責任者が行って誠心誠意説明し、適切な処置をとった結果、怒りもとけて、たいへん喜ばれました。そればかりでなく、かえって好意をもってくれ、他の学部のこういうところにも売ったらどう

かということまで教えてくれたというのです。つまり、苦情に誠意をもって対処したことが、新たな商売に結びついたわけです。

不満があっても苦情を言わない人は、そのまま「あそこの製品はもう買わない」ということで終わってしまうかもしれません。しかし苦情を言ってくれる人は、その時は「もう買わない」と思っても、こちらから出かけていくと、「わざわざ来てくれたのだな」と話してくれる。それで誠意が通じ、つながりができます。つまり、こちらの対処の仕方次第では、かえって縁が結ばれる、場合によっては、ファンになってもらうことさえ可能なわけです。

そのようなことから幸之助は、「長いあいだ商売をしてきたが、常に松下電器の全商品を吟味し、常に小言を言ってくださる非常にむずかしいお得意先をもっていたことによって、今日の松下がある」と言い、「おほめの手紙はもちろんありがたいが、苦情の手紙をいただくのもありがたいことだ」と言っています。

皆さんにも、お客から時にきびしい要求や苦情、お叱り、なかには無理と思われるような難題が寄せられることもあるでしょう。しかし、たとえ無理と思われるようなことでも、きびしい要求や苦情を言ってくれる人ほどありがたいと積極的に考え、相手の要望、苦情に素直に耳を傾け、誠実に真剣に応えていく。それは、お得意先の求めに応えていくという、顧客第一の実践でもありますが、そうしたむずかしいお客、お得意先を大事にしていくところにも商売を発展へ導く要諦の1つがあると言えるのではないのでしょうか。

## 整備工場経営に活かす松下経営 その6

### 正しい商売に徹する

PHP総合研究所松下理念研究部長 佐藤悌二郎

昭和20年代前半、戦争直後の松下電器は、制限会社、財閥家族など7項目に及ぶ制約を受けて、思うように仕事ができない状態でした。

日に日にインフレは進み、生活は苦しくなっています。しかし従業員のために大幅な賃上げをしたいと思っても、会社にはそれだけの余裕がありません。そういったなかでは、労働組合から次のような要求が出るのも無理はありませんでした。

「よそではみな現物給与をやっている。松下電器でも、給料を電球で現物支給してほしい」

当時は電球1個を米1升と換えることができました。公定価格4円25銭の電球が、いわゆるヤミ値で100円くらいで売れたのです。

人情としては無理からぬ要求です。松下幸之助は例外として1度だけその要求に応じました。しかしそれ以外は頑としてその要求を受け入れませんでした。

「電球を現物支給すれば、それがヤミを助長し、ただでさえ不足している電球がさらに一般社会に供給されにくくなってしまいます。そういうことは松下電器としてすべきではない」という強い信念が幸之助にあったからです。

この例に限らず、松下幸之助は、事を処すに当たって、どんなときも、規則や法を守り、正々堂々とすることを基本姿勢にしていました。“松下電器の遵奉すべき7精神”の1つにも“公明正大の精神”を掲げて、公正を守り、規則や約束事を守ることを従業員に要望するとともに、自分自身にもそれを厳しく課していました。例えば、こんな話も残っています。

ある日、本社の経理課長は、幸之助から、「急に5万円入用になったので、至急用立ててもらいたい」という指示を受けました。

その課長が早速、仮出金の手続きを済ませ、現金を

持参したところ、その金を確かめながら、「伝票は？」と、幸之助は尋ねました。

「はい。社長に代わって私が仮出金の手続きを済ませました」

「その伝票を持ってきてくれ」

経理課長が、事務所へとって返し、伝票を持ってくると、幸之助は、その捺印欄に署名しながら、こう言ったということです。

「なあ、きみ、社長だからというて、定められた手続きをおろそかにするようなことがあってはいかんで」

このように幸之助は、規則や約束事をキチッと守り、お金や公私のケジメをつけることを常にみずからにも課し、従業員やお得意先にも説いていたのです。それは、商売は“私”のものではなく、“公”のもの、公事であるという考えが幸之助にあったからです。

改めていうまでもなく、会社も商店も工場も、もともと社会の人々の求めの上に成り立っており、社会に必要なからこそ存在しているといえます。どんなに小さな工場、商店でも、人々の求めがない限り、その活動を続けていくことはできません。その意味で、事業、商売というものは、本質的には私の事ではなく、公の事であり、工場、商店は、株式会社であろうと個人経営であろうと、公共のもの、世間のもの、つまり社会の公器なのです。

しかも工場、商店は、多い少ないの差はあるにしても、人を使い、土地を使い、物を使い、資金を使っています。そして、それらはみな本質的には社会のものだと考えられます。そのように、公のものを使って事業が営まれるという意味でも、工場、商店は公器といえるわけです。

そう考えると、たとえ私企業であっても、自分の仕事、商売は、単に自分のためのものではなく、世のた

め人のためのものだという事になります。よって、経営、商売が世のため人のためにする公事である以上、私の立場や都合で物事を考えてはいけないうし、お金はもちろん、何事にも公私のケジメをつけ、公正を守ることが肝心だ、そうであってこそ、そこに商売の明るさや強さというものが生まれ、さらには周囲からの信頼も集まる、と幸之助はいうのです。

商売を営む上で大切なことはいろいろありますが、こういった公正を守り、規則や約束事を守ることも、きわめて大切なことの1つではないでしょうか。それは商道德、商倫理の遵守と言いかえてもいいかもしれません。そういった正しい商道德、商習慣を打ち立てて、その実践に努めていくことが、商売を健全な姿で進めていくためには、きわめて必要かつ重要な要件といえましょう。

昔の商人は、約束というものを非常に重んじたといえます。盆や暮れの決算日には、いくら夜が遅くなってもその日のうちに払うべきお金はちゃんと払ったといますし、万一お金のメドがつかなければ、自分の娘を奉公に出してでもお金をつくったという話もあります。それだけ商取引の秩序もキチンとしており、商売も安心してやれたということでしょう。

これが逆に、約束の期限を無造作に延ばしたり、集金や支払がルーズになればどうでしょうか。そこから、つい商売が安易になり、精神的なゆるみも生じて

きて、やがてはどこかで破綻してしまうでしょう。そうなれば、取引の信頼性は失われ、そのために要する時間的なロスや物的な損害も驚くほどになります。

あるいは、ただ儲かりさえすればいいということで、他の迷惑も顧みず、しゃにむに進むということであれば、周囲の者から反感を買い、いずれは行きづまってしまって、社会的な存在意義もなくなってしまうでしょう。

そのように、道義道德が高いか低いかで、お互いの商売の能率なり成果はずいぶん違ったものになるわけです。つまり道德の有無によって実利実益が大きく左右されるのです。そのことを幸之助は、“道德は実利に結びつく”と言っています。

何が正しいかを考え、その正しさに従って行動することが、商売を繁盛させ、成功に導く要諦であり、これは正しいことだという信念に立ったとき、なすべきをなす真の勇気が湧き、力強い活動ができるということでしょう。商売をしている以上、工場経営においても、何が正しいかを考え、その正しさに従って行動することの大切さは変わらないのではないのでしょうか。

倫理や規範がともすれば軽んじられる風潮にあるいま、何のための工場か、何が正しいかということを変更して問い直し、それを常に心において、日々の商売に取り組みたいものです。

## 整備工場経営に活かす松下経営 その7（最終回）

### 何のための商売か

P H P 総合研究所松下理念研究部長 佐藤悌二郎

これまで6回にわたって、整備工場の仕事なり経営を進めていくうえで参考になると思われる松下幸之助の考え方を、「整備工場経営に活かす松下経営」というテーマで紹介してきました。松下幸之助の、特に商売に対する考え方をエピソードとともに紹介し、ほんとうの商売とは何か、商人としてのあり方、心がまえはどうあるべきかといったことについて考えてきたわけです。

取りあげるべき大切なことはまだ他にもいろいろありますが、この特別寄稿も今回で最終回。そこで、その締めくくりとして、商人としてのあり方、心がまえの根底にあるべき大切なものについて考えてみたいと思います。それは商売の意義というものです。

皆さんは、ご自分の商売の意義をどのように考えておられるでしょうか。およそ何事をなすにも、ただ漫然とやるのと、その意義をわきまえ、なんらかの目的意識を持って行なうのとでは、その力強さにも成果にも、おのずと違いが生じてきます。商売を進めていくうえでも、自分の工場なり店は何のために存在しているのかという存在意義をしっかりと理解、認識し、そのうえで、この工場、この店の経営をどういう方向に進め、どのような姿にしていくのかという基本の考えを明確に持ってこそ、日々の商売に力がこもり、十分な成果も得られるといえましょう。

松下幸之助も、昭和7年に産業人の真の使命を知ってから、その経営に力強さが加わったといっています。

当時の松下電器はまだ個人経営の規模でしたが、そうした1つの経営理念を明確に持ったことによって、「以前に比べて信念的に強固なものができ、従業員や得意先に対しても、言うべきを言い、なすべきをなすという力強い経営ができるようになった。また、従業員にもその信念が浸透して、使命感に燃えて仕事に取

り組む姿が生まれてきた。いわば経営に魂が入ったといってもいいような状態になった。そしてそれから驚くほど急速に発展した」と、幸之助は後年語っています。

工場の存在意義や、そこで働くことの意義、目的、産業人としての使命に対する考えをはっきりさせたことが、その後の経営や従業員の姿に力強さを与えたというのです。

では、工場の存在意義、商売の意義とはどのようなものなのでしょうか。何のために工場や店があるのでしょうか。

これについては、皆さんそれぞれに、いろいろな見解なり考えをお持ちだと思います。しかし、規模の大小にかかわらず、すべての工場、商店に共通していえることがあるのではないのでしょうか。それは、工場、商店は世の中の多くの人々のよりよい生活を実現するために奉仕、貢献する存在であり、いわば社会の公器だということです。

先ほどの松下幸之助の知ったという産業人の真の使命も、単なる金儲けではなく、人々の役に立つ物資を、安く、たくさんつくり、社会生活の改善、向上に貢献していこうというものでした。

人は誰でも、衣食住をはじめとして、みずからの生活を豊かで快適なものにしたいと願っています。その内容は人により時代によってさまざまであっても、よりよい生活を求めない人はまずいないでしょう。

そのような人々の願いに応え、それを満たすべく、人々の生活の向上に役立つ物なり技術なりサービスを、適正な価格で必要に応じて提供したり供給していくことは、あらゆる工場や商店に共通した、いわば社会的責任であり、そこに工場やお店の存在意義があるといえましょう。

これは言いかえれば、工場や商店は、もともと社会に必要だからこそ存在しているということです。どんなに小さな工場、商店であっても、社会の人々の求めがなければ、その活動を続けていくことはできないわけです。

かつて松下幸之助が、ある銀行に挨拶に行ったとき、その銀行の重役が、「松下電器はどこまで拡張するのですか」という質問をしたことがありました。これに対して幸之助はこう答えています。

「それは私にもわかりません。松下電器を大きくするか、小さくするかということは、社長の私が決めるものでもなければ、松下電器が決めるものでもありません。すべて社会が決定してくれるものだと思います。

松下電器が立派な仕事をして消費者に喜んでいただくならば、もっとつくれという要望が集まってくる。その限りにおいてはどこまでも拡張しなければなりません。しかし、逆にわれわれがいかにも現状を維持したいと考えても、悪いものをつくっていたのではだんだん売れなくなって、現状維持どころか縮小せざるを得なくなる。だから、松下の今後の発展はすべて社会が決定してくれるのです。

もちろん半期とか1年とかの一応の見通しを立てた計画書は銀行へお出ししていますが、どこまで拡張するかと言われると、これはわからないという答えしか出せません」

会社を大きくするか小さくするかは、経営者が決め

ることで会社が決めることでもない、事業の盛衰はすべて社会が決めてくれるというのです。

したがって、個人工場、個人商店であっても、自分の工場や店の活動が、世間の人々の生活にどのような影響を及ぼすか、社会の人々にとってプラスになっているかどうかという観点から、常にものを考え、判断しなくてはならないということになります。

さらに言えば、前記の幸之助の答えは、人のため、社会のためになることをしていれば世間は必ず認め、受け入れてくれるということを語っているといえましょう。つまり、こういった信念があれば、動揺することなく、安心して事業に打ちこむことができ、なすべきことを迷いなくこなすことができるということにもなるわけです。

そのように、みずからの仕事、商売の意義というものをしっかりと自覚、認識し、それを仕事を進めるうえでの信念にできるかどうか。そのことによって、仕事、商売が力強くできるかどうかが決まってくるといえるのではないのでしょうか。

日々の整備、工場の経営に、忙しく取り組んでおられることと思いますが、ときには、何のための商売かということに思いを巡らせてみられるのも大切なことではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

皆さま方の今後の一層のご活躍と御社の益々のご発展をお祈りしております。