

企業は公器である

——松下幸之助の経営理念を貫く中心軸

PHP総合研究所
取締役第一研究本部担当

谷口全平



たにくち・せんべい
昭和十五年京都市生まれ。三十九年慶應義塾
大学経済学部卒業。同年PHP総合研究所に
入所。出版部長、『PHP』編集長を経て、
五十八年松下幸之助の経営観・世界観を研究
する研究部部長。著書に『松下幸之助 運を
ひらく言葉』（PHP研究所）などがある。

儲けた金は世間の金だ

松下幸之助はその著『実践経営哲学』の中で、「私は六十年にわたって事業経営に携わってきた。そして、その体験を通じて感じるのは経営理念というものの大切さである。いいかえれば、“この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行なっていくのか”という点について、しっかりとした基本の考え方を持つということである」と述べている。正しい経営理念があっ

てこそ、人や技術や資金といった経営に不可欠な要素が真に生かされることにもなるというのである。松下は比較的早い段階でこの経営理念を確立したが、それが松下の経営に魂を吹き込んだといえる。

ここでは、「何のために」に焦点をあて、松下の考え方を整理してみたい。

松下は大正七年、妻とその弟との三人でごくさやかに松下電器を創業したが、当初から明確な経営理念を持っていたわけではない。事業を成功させるために、いい物をつくらなければならない、お得意先を大

事にしなければならぬと、いわば商売の常識に従い懸命に努力してきたというのが正直なところであった。

しかし、仕事が順調に推移し、お得意先や関係先、また従業員が増えていくに従って、もし自分が経営の舵取りを過せば、さまざまなところに迷惑をかけてしまう。この会社は自分の会社であるけれど、結局はみんなのもの、公のもので、それを自分が預かっているにすぎないのではないかと考えるようになっていった。

また、創業間もない頃、税務署が調べに来たことがあったが、調査を受けると見解の相違があつて、もう一度調査をし直すということになった。松下は、「いくら追徴されるんだらうか」とそのことが気になつて、夜も眠れない日々が続いた。そして、税務署が調べに来る朝に、ふとこう思った。「確かにこれは自分が儲けた金には違いない。けれど、よくよく考えてみるとこれは自分の金ではない。天下の土地を使い、天下の人を預かって儲けたいわば世間の金、天下国家の金だ。もともと自分の金ではないのだから、それを税務署がいくら持つていこうと好きにならうにしたらいいのだ」

そう考えると、目の前に垂れ込めていた暗雲が一気に吹き飛んだように、頭がスー

ッと楽になったという。こうした体験も、「企業は公器」といつみずからの経営信念を形成確立する一因になった。

社会生活の改善と向上を期す

「企業は公器、社会のためにあるものである」そのような考えから松下は昭和四年三月、会社の基本方針ともいえる綱領を制定した。それは次のようなものであった。「営利と社会正義の調和に念慮し、国家産業の発達を図り、社会生活の改善と向上を期す」現在の綱領は「産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」となっている

当時、業容が拡大したとはいえ、まだ町工場の域を出ない個人経営の松下電器において、事業経営を単なる営利手段とせず、社会のために産業人としての本分を尽くすことを経営の基本としたところに「企業は公器」という松下の信念がうかがわれる。

ただ、「営利」と「社会正義」の調和とし、この二つが矛盾するもののような表現になっているのはどうしたことだろうか。松下の考え方からすれば、決して矛盾するものではないはずである。このことについては、当時は不景気で失業者が増大し、極度の就職難、「大学を出たけれど」が流行

語になった時代である。企業は営利だけしか求めない、という企業に対する批判も多かったため、当時の社会風潮に対して少し遠慮をしたのが、あるいはまだそこまでの強い信念が高まっていなかったのかもしれない。

しかし、その年の年末に起こったいわゆる世界恐慌とその綱領の真価が発揮された。松下電器もその大恐慌の影響で販売が半減、倉庫が在庫で満杯になるといような創業以来の危機に陥った。松下は病氣療養中であつたが、「従業員を半減するしかない」と言う幹部に出した指示は、「生産は半減する。しかし、従業員は一人も解雇してはならない。工場は半日勤務とし、生産は半減するが、給料の全額を支給する。その代わり店員は休日返上して在庫の販売に全力をあげてもらいたい」というものであった。このような決断が即座にできたのも、企業の都合で解雇したり採ったりしたのでは、社員は働きながら不安を覚える。それで社会正義が貫けるか、綱領に照らし合わせて決して許されることではないという思いがあつたからではなかつたらうか。

この松下の決断に感激した従業員の士気の高まりで、松下電器は未曾有の不況を乗り切り、発展を続けるのであるが、それで

も松下の心は晴れなかつた。相変わらず厳しい不況の中で、同業者が倒産に追い込まれるところも多く、倒産するところをそのままにしておいて社会正義を貫けるのだろうかということに悩んでいたのである。

よい物をより安く、そして豊富に

昭和七年三月のことである。松下は知人に誘われて天理教の本部を見学した。教団の繁栄ぶり、信者の人たちの敬虔な態度や喜びに満ちて奉仕する姿に感動した松下は、「不景気に苦しむわれわれの業界とは大変な違いだ。なぜこれほどまでの違いが出てくるのだろうか」と改めて思いをめぐらし、使命感の強さに思いあたった。そして一つの結論を得た。

「なるほど宗教は悩んでいる人を救い、安心を与え、人生に幸福をもたらす聖なる事業である。しかし、われわれの事業経営もまた、人間生活の維持向上に必要不可欠な物資を生産する聖なる事業ではないか。この世から貧乏をなくすために、刻苦勉励、生産に次ぐ生産によって物資を豊富に生み出さねばならない。そこにこそわれわれの尊い使命がある」

同年五月五日、松下は当時の全店員百六十八名を大阪の中央電気倶楽部に集め、松

下電器が将来に向かつて果たしていくべき真の使命について訴えた。

「水道の水は加工された値のあるものであるが、道ばたの水道水を通行人が飲んでも咎められることはない。それは、その量が豊富で、安価だからである。松下電器の真の使命も、物資を水道の水のごとく安価無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設することである。この使命を二百五十年かけて達成しよう」

そのとき松下は、生産の目的と松下電器の使命を簡潔にまとめた次のような所主告示を読み上げた。

「凡そ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充實豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリ、私ノ念願モ亦茲ニ存スルノデアリマス。我ガ松下電器製作所ハ斯カル使命ノ達成ヲ以テ窮極ノ目的トシ、今後一層コレニ對シテ渾身ノ力ヲ振ヒ一路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス。親愛ナル諸君ハ克ク此意ヲ諒トシテ其本分ヲ全ウセラレシムコトヲ切ニ希望致シマス」

この所主告示やその使命達成のための遠大な二百五十年計画に、参加者は全員が緊張、感激し、次々に壇上で決意を表明、午前十時に開会された式典は、午後六時にい

たつてようやく閉会したような状態であった。このときから経営に魂が入り、松下の言葉を借りれば、「その発展は止まるところを知らない」というほどであった。

意義を感じてこそ意欲も生まれる

それではなぜ企業の使命を自覚することが発展につながるのか。

私の知り合いに新聞社のデザイナーをしている青年がいた。新聞社といっても、その一面にプロレスの写真が掲載されるような新聞を出しているところであったが、その人に会ったたびに、「いつも恥ずかしく思っているのですよ」と、自分の勤めている会社を卑下するのであった。私は、「このようなことで仕事に誇りとやりがいを感じられるのだろうか」と思うと同時に、「また会社もその新聞を出す意義を社員に説明していかないのだろうか」と疑問に思ったものであった。意義を感じずして仕事を行うことほど空しいことはないのである。

また、企業が公器としての使命を果たすためには、「私」の心で経営を行うことは許されない。たとえば部下を叱るにしても、叱ることが好きな人はあまりいないである

ない事があると思う」

そして、「産業報国」とは次の三つの要件が満たされていることだという。

松下電器の製品が一般需要家に取って得であるか否か。

松下製品は、配給業者並びに販売業者に取って繁栄をもたらすか否か。

松下電器の繁栄をもたらすか否か。

松下はここで、一者あるいは二者を満足せしめるのはたやすいが、三者を同時に満足させることは難しい。しかし、三者が同時に繁栄していくのでなければならず、それが産業報国であり、松下電器の使命である、と述べている。三者ということは国民全体、「公」を意味し、綱領の精神を具体的に、営業社員の仕事のレベルに落とす述べたものであった。

企業の三つの社会的責任

松下が言う企業の社会的責任は、大別すると次の三つである。

第一は企業の本来の事業を通じて、社会生活の向上、人びとの幸せに貢献していくこと、つまり、これまで述べたように、「公器」としての役割を果たすことである。

第二はその事業活動から適正な利益を生み出し、それをいろいろなかたちで国家社

う。しかし、公事となれば好き嫌いの感情で判断するのではなく、叱るべきは叱らなければならぬ。注意するのは私情で行うのではない、社会のためだ」と考えれば、そこに非常な力強さが生まれくるし、「公の立場に立つて叱れば、大部分の部下はそれに対して不満を持つたり反発をしたりするものではない」と松下は言う。

このように、経営者ももちろん全社員が仕事に誇りを持ち、なすべきことをなすことが発展の原動力となるのである。

しかし、人間誰しも感情や欲望があり、私心私情を離れ公に立つということはなかなか難しい。松下自身、晩年、若い経営者にその悩みを率直に話しかけている。

「私」を出してはいけない。そう思っている、どうしても出てくる。出てきたら危険だから、自分と葛藤しているんです。自分が出てくるということ、それを抑えるということの葛藤の日々ですな」

難しいだけに、松下は何にもとらわれな素直な心を大切にしていたのである。

産業報国、三つの要件

松下幸之助が真使命を明らかにした翌昭和八年には、従業員も千八百名と、前年に比べて五割もの増加をみるにいたった。

会に還元していくことである。

松下は、「企業の赤字は罪悪である」とまで言つて、企業が適正利潤を確保することの大切さを強調していた。企業の利益とは本来、その活動を通じて社会へ貢献した結果、報酬として得られるもので、赤字であるということは、社会へ何らの貢献もしていないということを意味し、企業本来の使命を果たしていないことになる。

また、各企業が赤字ばかりで利益をあげなければ、国家税収の約三分の一を占める法人税が入らなくなる。それでは教育、福祉、その他いろいろな社会施設の拡充といった国や自治体の施策が不可能になって、結局国民が困ることになる。

さらに企業自体も、常に新たな研究開発なり設備投資を行うことができず、第一の責任が果たせなくなる、というのである。

第三は、企業の活動に際して、企業にかかわるさまざまな関係先と調和し、プラスをもたらししていくことである。

地域社会に対して仕事の場を提供すること、フィランソपीとかメセナという言葉で呼ばれる福祉関係や芸術文化への支援等もこの中に入るであろう。

企業が公器であるからこそ、この三つの責任を果たさなければならぬのである。

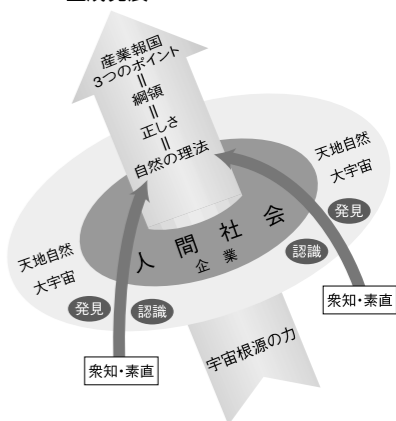
「われわれの使命は何か？ 云々までもなく産業報国なのである。『産業報国』なる言葉は産業にたずさわる者全部が唱えている言葉であるが、お互いが心で考えて見て、果たして自分の日頃の仕事が産業報国になっていると信じ得られるか否かが問題である。斯つ静かに考える時、我々も口では云うて居るが、大いに顧みなければなら

太平洋戦争直後の昭和二十一年十一月、松下はPHP研究所を創設した。当時の極度に混乱した世相の中で、「万物の霊長といわれる人間がなぜこれほど苦しんでいるのか。一度人間の本質を研究し、その本質に則った社会のあり方を考えてみたい」と考えたことが、その動機であった。

松下は、PHPの研究を通じて、「人間とは何か」ということを考え続けてきたが、昭和四十七年五月、それまで考えてきたことを「人間を考える 新しい人間観の提唱」として発表した。この書籍の中に、松下の「人間は何のために存在するのか」という人間の使命に対する考え方を明確に読み取ることができる(四八ページ参照)。

松下は人間を考えるにあたって、人間が生まれ存在する広大無辺の宇宙というものを考え、宇宙万物を司るものとして、宇宙根源の力を想定した。つまり、宇宙根源の力によって自然万物は創られ、その宇宙根源の法則(自然の理法)に従って万物は動いている。そして、自然の理法は衰退死滅ではなく生成発展である。それが松下の、宇宙や地球、そして人類の歴史を概観しての結論であった。

平和 幸福 繁栄
(Peace Happiness Prosperity)
生成発展



宇宙根源の力は森羅万象を創造するとき、人間を創り、人間に自然の理法を発見認識し、その理法に従って、みずからを生かし、また万物を活用しつつ共同生活を限りなく生成発展させていくことができるという偉大な本質を与えている。人間がそのことを真に自覚し、衆知を集めて努力したとき、人間のすばらしい本質が生き、生成発展の社会、繁栄、平和、幸福の社会が築かれる。松下は、「衆知を高めつつ生成発展の大業を営む」ことこそ人間の長久なる使命と考えたのである。それは人間が営む企業の使命も同じであった。

また、松下にとって正しさ、社会正義と

は人類の繁栄、平和、幸福に結びつくことであつたが、ここにおいて正しさと自然の理法に従うことが合致する。松下が常に社員に、「何が正しいか」を考えよと言っていた意味はここにある。正しさと生成発展というものは結びつくのである。このことを表したのが上の図であり、綱領も所告示も『販売外交の人々へ!』における三つのポイントも自然の理法、正しさに則したことであつた。人も企業も、自然の理法に従いつつ生成発展の道を歩まなければならぬと松下は考えていたのである。

昭和四十七年、『人間を考える』ができたとき、「自分はこれまでいろいろなことを言ってきたが、このことが言いたかつたのだ。もう思い残すことはない」と言つたというが、その言葉は、松下の経営観と宇宙観、人間観が確実につながり、真の意味での松下の経営理念が完成したその感懐だつたと言えるのではあるまいか。

松下は、人生も家庭も、企業も国家も、およそ人間が計画を立てて行う営みはすべて経営であると言つていたが、その経営を貫く中心軸は自然の理法であつた。

激変する時代の中で、企業は変わらなければならぬけれど、この中心軸だけは決してはずしてはならないのであろう。