

エピソードでたどる

# 松下幸之助・商いの原点

山口 徹

PHP総合研究所研究顧問



やまぐち・とつる  
昭和十四年千葉県生まれ。三十七年慶應義塾大学経済学部卒業。  
松下電器産業株式会社に入社後、三十九年からPHP研究所に  
勤務、松下幸之助のもとで二十五年間、直接指導を受ける。P  
HP総合研究所副社長（研究担当）を経て、平成十一年より現  
職 中国社会科学院応用倫理研究センター客員教授。著書に  
『心のよりこころ』を見つけたら（ベスト）（PHP文庫）がある。

「一人商人タルノ観念」を忘れず

松下幸之助の社会人としての生活は明治三十七年、日露戦争の年に満九歳で、大阪の火鉢屋へ奉公することから始まった。その後、自転車店での奉公、電灯会社での工人としての生活を経て、大正七年、二十三歳で松下電器を創業し、平成元年、九十

四歳で亡くなるまで、事業経営に心底から打ち込む生涯を送ったのであるが、その間、松下の心には、常に「自分は一商人である」という意識が働いていたと言いうことができるであろう。

そうした松下の心境を端的に表した一つの資料として、昭和十年に制定された「松下電器基本内規」というものがある。昭和十年といえば創業して十七年、松下電器が

個人経営から株式会社組織になった年であるが、このときに松下は、新しい組織で仕事に取り組む社員の心得を、社内規という形で成文化した。その第十五条に、次のような条文が示されている。

松下電器力将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一人商人タルノ観念ヲ忘レズ従業員又其店員タル事ヲ自覚シテ質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スル事

この社内規第十五条を松下は、その後、会社の存在意義や仕事に対する基本姿勢を社員に説くときにしばしば引用している。会社の経営が順調に拡大発展するなかで、ともすれば気の緩みや慢心が生じがちなことを戒めて、「皆さんは松下電器の社員であるが、その仕事の本領は、あくまで商人であることを忘れてはいけない」「お互いに改めて商売人の意識に立ち返ろう」といったことを、事あることに呼びかけていたのである。

この「一人商人タルノ観念」ということは松下が込めていた思いや願いは、具体的にどのようなものであったのか。それらはいずれも、松下が考えていた商売、商いの原点というものに通じていると考えられる

が、本稿ではそうした原点の具体的な幾つかの側面を、遺された松下自身の言葉や幾つかのエピソードをたどりながら探ってみたい。

### ▼ 商売は心と心の結びつき

松下が商売における基本的に大切なこととして、絶えず社員の人たちに説いていたことの一つは、お客様との心の結びつきが極めて大事だということであった。

商売というものは、物が動いて、お金が動いて、それで一応の成立を見るわけであるけれど、そこでもう一つ根本的に大事なものは、物やお金とともに、人の心がこれにのって移り動いていかなければならないということである。

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、商売とはまことに素漠としたものになってしまう。そうではなく、物とあわせて心を生み出し、その心を物に添えて販売する。そしてお金とともに相手の心をいただく。つまりお互いの心というものがその間に通い合うことが極めて大切で、それこそが本当の商売であり、そこにこそ商売の真の味わいがある、というのである。

松下はこうした基本の商売観を社員に話すときに、よく自転車店に奉公していたころのみずからの体験を語っていた。

それは、自転車店で小僧としての修業を始めて三年目、十三歳のころのことである。

幸之助少年は、一度、自分一人で自転車を売ってみたい」という願いを持つようになつていった。当時、自転車は百円前後、今日の自動車にも匹敵する価格で、お客さんから話があつても、小僧が一人で売り込みに行くなどという機会は皆無に近かった。

そんなある日、近くの蚊帳問屋から「自転車を買いたいのやが、ちょうどいま主人が店にいるから、すぐ持ってきて見せてくれ」と連絡が入った。ところがあいにく番頭さんも店員もみな出払っている。主人が、

「先様もお急ぎのようだから、お前にかくこれを持って、行っておいで」と幸之助に命じた。幸之助にとっては好機到来である。自転車の性能を蚊帳問屋の主人に、一所懸命説明した。十三の子どもが熱心に説明するのがよほどかわいく見えたのか、主人は「なかなか熱心なかわいいボンさんやなあ。よし、買ってやるう」と言ってくれた。

「ありがとございませう」  
「その代わり一割まけとき」

幸之助は、いつも店では一割まけて売っているのを知っていた。だから、

「はい、よろしおま、店に帰って主人にそう伝えます」と、意気揚々と引きあげてきて報告した。

「あれ一割引きで買ってくれはるそうです」

当然喜んでくれると思つた主人が、洪い顔で言う。

「なんでいっぺんに一割も引くんや。商売人というもんはそんなに簡単にまけたらあかん。五分引く話はあつても、いっぺんに一割引く話はあらへん。五分だけ引くともう一度言うてこい」

いくら小僧でもいったん売ると約束してきたあとである。いままら話が違いましたとは言いくらい。そう言わずにまけてやってくれと、幸之助はシクシク泣きだしてしまつた。これには主人も面くらつて、

「お前はどっちの店員か。しっかりせなあかんやないか」とたしなめたが、幸之助は容易に泣きやまなかつた。

そうこうするうちに蚊帳問屋の番頭が、「えらい返事が遅いがまかりまへんか」と尋ねてきた。そこで主人が、

「この子が帰ってきて、一割引きにまけてあげてくれといつて泣きだしよって、いま

もどつちの店員かわからんやないかと言つて叱しかつておつたところです」と事情を説明した。

番頭からその様子を伝え聞いた蚊帳問屋の主人は、

「なかなか面白い小僧さんやないか。それじゃ、その小僧さんに免じて五分引きで買ってあげよう」

とうとう幸之助は自転車を売ることに成功した。それだけではなく、この話にはおまけがついた。

「お前が奉公しているうちは、自転車は以前の店から買ってやるつ」

幸之助少年は大いに面目を施したのである。

松下は後年、この体験を回顧して、「商売にはもちろん品質も値段もサービスも大事だけれど、さらに大事なことは誠心誠意を尽くすことだと強く感じた」と述懐している。また昭和五十八年、八十八歳のときの講演会では、ビジネスマンに最も大切なことは何かという出席者からの質問に対して、それは人に愛されること、言い換えれば自分のファンになつてもらふこと、それには奉仕の精神が一番大事だ、と答えている。

自分が込めた真心を相手が喜んで受け止

めてくれる、それがまた自分の喜びとなる。自分と相手のそんな関わりを商売というものを通じて生み出していきたい。そんな願いや思いを、松下は生涯持ち続けていたのではないだろうか。

### 峠の茶屋のおばあさんに学ぶ

みずからの誠心誠意を尽くして相手との心の結びつきをはかる、ということとあわせて松下が常に大事にしていた商売の基本は、何のための商売かということを正しくしっかりと自覚するということであった。自分の取り組んでいる仕事、商売は、どういう意義を持つているのか、そのことが、単に頭の中だけでなく、身体全体で自分の信念となるまでよくわかつていることが、力強い商売の実践には不可欠だといっているのである。

では商売の意義とはどのようなものか。何のために会社や商店はあるのだろうか。このことに関連して松下は、昭和三十二年、社内誌『松風』に次のような随想を寄せている。

### 峠に茶屋あり

いつか何かの本に、次のような話が載つ

ていた。

人里を離れたある峠に、一軒の古ぼけた茶店があつて、ここに一人のおばあさんが住んでいた。このおばあさんは、朝はいつも早くから起きて、毎日キッチンと店をあげ、お茶をわかつて準備を整え、山越えしてくる旅人を待つていた。旅人の来る日もあつたし、来ない日もあつた。それでもおばあさんは、毎日キッチンとお茶をわかつて、キッチンと店をあげていた。そのうちに、山越えをする旅人たちは、知らず知らずのうちにこの茶店で休むのが一つの習慣となり、ここで一ぶくするのを小さな楽しみと感ずるようになった。

おばあさんもまた、この旅人たちの求めに応えるかのように、少々身体が悪くても、店をあげ、お茶をわかつて休まなかつた。だから、旅人たちは誰もがこの茶店をアテにし、そしてそのアテがいつもはずれないことに安心と喜びをおぼえ、おばあさんは、みんなからとても感謝された、というのである。

何でもない話なのだが、私は深い感銘を受けた。このおばあさんの姿には、単にお茶を売ってお代を頂くという以上の、誠実な奉仕の気持ちがあふれているよつである。言いかえれば、峠を上り下りする旅人たち

との間に、いわば眼に見えない無言の契約がとりかわされていて、その契約を果すために、毎日、誠実に奉仕しているという感じがするのである。

お茶を売って金を儲けるといふことだけから見れば、この茶店はおばあさんの単なる暮しの手段に過ぎず、だから旅人たちと別に何の約束もしていないのだから、自分の都合が悪ければ、いつ休んでもいいようなものである。

だが、このおばあさんには、そんな味気ない考えは、すこしもなかったと思われる。自分の茶店は、自分一人のものではない。この茶店をアテにして上り下りする多くの山越えの旅人たちのためにあるのである。そのことを思えば、いつでもすぐにお茶が出せるように、朝早くから店もあけ、お茶の準備もおこななければならぬ。そうすれば、旅人もきつと安心し、喜ぶだろう。そこに何だか、儲けといふことを越えた、イソイソとした姿が浮び上がってくるのである。商売の尊さと喜びは、こんなところにあるのではなからうか。

この話に出会ったときに松下が覚えたという深い感銘は、自分が長年考え求め続けてきた商売のあり方について、文字通り「わ

が意を得た」という共鳴から生まれたものであったにちがいない。すなわち松下は、自分の事業が発展する過程のなかで、かなり早い時期から仕事は単なる生活の手段ではない、自分の都合でいつでも休んでいいというような、そんな味気ないものではないと考えるようになっていた。

昭和十一年に松下は、「商売戦術三十力条」といふものを作成し、これを電器店向けのPR誌である『松下電器聯盟店経営資料』に載せているが、その第一条に「商売は世の為、人の為の奉仕にして、利益はその当然の報酬なり」と商売の意義を端的に謳っている。三十力条の大部分は、具体的な商売の進め方に関することだが、第一条の他にも、「無理に売るな。客の好むものも売らな。客の為になるものを売れ(十一條)」「良き品を売ることは善なり。良き品を広告して多く売ることほさらに善なり(十五條)」「自分の行なう販売がなければ社会は運転しないといふ自信を持て。そしてそれだけに大なる責任を感じよ(十六條)」「商人には好況不況はない。いずれにしても儲けねばならぬ(三十條)」といった商売の基本に関わる見方が示されている。

自分自身はもとより刻々に増えていく従業員の人たちが、満足のいく仕事のし甲斐、

やり甲斐を感じて日々を過ごすことができよう、松下は絶えず自分たちの仕事の意義を考え続けていた。そしてイソイソと仕事に励むおばあさんの姿に通じる仕事の意義を、しっかりとかんでいたのである。

人は誰でも、衣食住をはじめみずからの生活を、より豊かで快適なものにしたいと願っている。その願いに応え、それを満たすべく、人々の生活上に役立つ物資やサービスを、適正な価格で過不足なく供給していくことが、あらゆる商売に共通する社会的な責任であり、存在の意義ではないか。もともと商売というものは、そういう社会の人々の求めの上に成り立っているもので、だからその求めにしっかりと応えていくことこそ、商人の務めであり責任である、というのが松下の基本認識であった。

### 商品とは血と汗の努力の結晶

もう一つ、松下の商売に関する基本認識として忘れてならないのは、自分たちが扱う商品なりサービスは、それを生み出した人の血と汗の努力の結晶だということである。

電灯会社の工事人から独立して二股ソケットの製造販売というまったく経験のない

ことを始めた松下の商売は、でき上がった商品をいくらで売ったらいいかということ、お得意先となる問屋の主人公に教えてもらうような状態からスタートした。

しかし二、三年のうちに松下は、次のような話をして問屋の主人公を感銘させている。それは、関西での商売がようやく軌道に乗って、当時つくっていた二灯用差し込みプラグを初めて東京の問屋へ売り込みに行ったことである。

問屋の主人公は松下の示す商品を手にとり、じっくりと調べてから言った。

「君、これはいくらで売るのがね」

「原価が二十銭かかっていますので、二十五銭で買っていた方がいいのです」

「二十五銭か。それなら別に高くはない。高くはないけれども、君は東京で初めて売り出すのだから。それであれば、やはり、少しは勉強しなければならぬよ。二十三元にしたまえ」

こう言われて松下は、東京での販路をぜひ開拓したいし、初めて東京に売りに来たことでもあるから、この要望はやはり受けなければならぬと考えた。しかし、次の瞬間、そうさせないものが心に働いて、こう答えていた。

「原価は二十銭ですから、二十三銭にでき

ないことはありません。しかし、ご主人、この商品は私を含めて従業員が本当に朝から晩まで、汗水流して熱心に働いてつくったものです。原価も決して高くついていません。むしろ世間一般に比べれば相当安いです。ですから、二十五銭という価格も決して高くはないと思います。

もちろん、ご主人が見られて、この商品は値段が高いから売れないだろうと考えられるのであれば、それは仕方ありません。しかし、そうではなくて、これで売れると思われるのであれば、どうかこの値段でお願いしてください」

じつと聞いていた問屋の主人公は、  
「よし、わかった、君がそこまで考えているとは思わなかった。感心した。二十五銭で買うことにしよう。もちろんこの値段は高くはない。これで十分売れると思う」と言っていて、持っていた商品を値引きなしの言い値で買ってくれた。

このときのことを松下は後に想起して、「あのときはよほど値引きに応じようかと思っただが、その寸前に、初めて東京に行く自分を店先で見送ってくれたみんなの顔がふと思い浮かんだ。そこでその気持ちをおりのままに申しあげたのだが、「主人は、こちらがびつくりするくらい、感激を表に

あらわして聞いてくださった。言い値で買ってもらったことももちろんうれしかったが、それ以上に自分の気持ちを理解してもらえたことがうれしかった」と述べている。

### 痒いところに手の届く心配り

商品やサービスがみんなの汗の結晶であるということは、言い換えれば商品やサービスは、長い間手塩にかけて育てたわが娘のようなもの、というのが松下の一つの見方であった。そこから、松下が常に説いていた「お得意先はわが親戚である」という考え方が生まれてくる。

つまり、商品やサービスを買ってもらおうということは、自分の娘を嫁にやるのと一緒であり、そのお得意先とは、親戚になつたようなものである。そう考えれば、娘は、むこうの家族に気に入ってもらっているだろうか「近くへ来たついでに、ちょっと様子を見ていこうか」といった親としての気遣いが、当然のこととして生じてくる。そんな気持ちを大切にお得意先との親戚づきあいを重ねていくならば、そこに単なる商売を超えた、心と心の結びつき、深い信頼関係が生まれてくるだろう。そういうところに

通ずる商売というものの本当の姿があるのではないかと松下は考えていた。

実際、松下のお得意先との「親戚つきあい」は、文字通り痒いところに手の届く心配りを、徹底して実践するものであったと言えるであろう。そうした具体例を一、二たどってみよう。

昭和二十四年、松下電器北海道営業所が主催する販売店の懇談会が、ある温泉地で開かれた。会が無事に済み、後片付けをすませたころには、午前零時をまわっていた。営業所の社員たちは、一日の疲れで風呂にも入らず、すぐに寝てしまった。

翌朝早く、社員の一人が風呂を浴びに行くと、そこにはすでに、社長として前夜の懇談会に出席していた松下の姿があった。

「おはようございます。昨晩はご苦労さまでした。お背中を流しましょうか」と尋ねる社員に松下は、

「それはありがとう。けれどもそこにお得意様があられる。その方を先に……」

湯煙を透かして見ると、ある販売店の店主が入っておられる。知っている顔でもあったので、社員は松下の言葉に従った。

懇談会が終わった数日後、その販売店から営業所に電話が入った。

「すぐ来い」

実は、その販売店は他社の専売店で、お願いに行ってもなかなかナショナルの製品を置いてくれないところであったが、小売組合の支部長をしているので、特別に懇談会に招いたのであった。

料理がまずかった、酒が少なかつたと叱られるのかと、錯愕に身を固める思いで店に入った社員は驚いた。商品がすっかりナショナルに変わっていたのである。

「わしはなあ、風呂での松下さんにすっかり感激した。自分とこの社員に自分の背中を先に流させても当たり前なのに、自分より先にわしの背中を流させた。きょうからぜひ松下とお取引を願いたい。わしはもう絶対にナショナルだ」

次の話は、昭和四十三年、松下電器が創業五十周年を記念する一連の招待会の皮切りとして、お得意先の方々二百五十余名を本社にお招きして感謝会を行なったときのことである。

この催しを成功させようと、担当者は詳細なスケジュールを立て、各人の役割を決めて予行演習も行い、細心の注意を払いつつ準備を進めていた。

お客さんがホテルから貸し切りバスで本社の正門玄関に到着する。本社の社員が総出でナショナルの小旗を振って出迎える。

そして、会長、社長、副社長以下役員が揃って玄関前でお迎えする。「百事礼法」等の研究も怠りなく、会社最高幹部の出迎えの位置も、礼法の通り玄関に一番近いところと定められた。

その当日のことである。玄関の前には、石段が数段あったが、それを上がったすぐ左側が会長である松下の立つ位置であった。そこにしばらく立っていた松下は、何を思ったのか、突然自分でその石段をトントンと下りたり上がったたり三、四回繰り返して、折頭を下げたお辞儀をしていたが、やがて担当責任者を呼んだ。

「君なあ、お客様がこの石段を上がってこられるとき、『松下君、おめでとつ』と言って頭を下げられるかもしれへんな。そのとき、階段につまずかれて、転ばれるかもしれん。万が一にもお怪我でもされたら、こりや大変なことやで。だからわしは、この階段の下でお迎えするわ。ええやろ」

役員幹部もそれにならったのは言つまでもない。

### 客の後ろ姿に手を合わせる

以上、商売の基本に関する松下自身の話やエピソードを断片的に見てきたが、そこ

から浮かび上がってくる松下の基本の商売観なり商売像というものは、特に目新しいものでもむずかしいものでもない。

商売というものは、暮らしを高め、日々を豊かに便利にするために、世間の人が求めているものを、精いっぱいサービスを込めて提供してゆくものである。だから、それが不当な値段でない限り、人々に喜んで受け入れられ、それにふさわしい報酬も得られるはずである。

けれども人々に喜んで受け入れてもらうということとは、実際にはなかなか容易なことではない。人々が求めているものは何かを、本当に正しくつかまなければならぬし、それをつくるためにはそれこそ血と汗の滲むような努力がいる。そしてやつとでき上がった商品を販売するについても、お得意先の痒いところに手が届く気配りをあらゆる面に働かせて、需要家にも販売業者にもみんなに満足してもらえるようにしなければならぬ。そういうことを自分一人でするだけでも大変なのに、社員や店員の人たちにも、同じような気持ちになつて自分から進んで実行してもらえるようにはからわなければならない。まして時代の変化、社会の変化が極めて激しく大きななかでは、商品にもサービスにも日に新たな改

善、革新を生み出していくことが不可欠である。

それはむずかしいといえどもことにむずかしいことではあるけれど、そのむずかしさがあればこそ、商売には限りのないやり甲斐があり味わいがある。いかにむずかしいことであっても、社員みんなが誠心誠意、心を合わせて力の限り取り組むならば、お客さんは必ず満足し喜んでくださる。その喜びは、即、自分たちの仕事のし甲斐、生きる喜びにつながっている。そういういわば商売三昧の境地を味わうことができるよう、お互いに日々努めていこうというのが松下の基本の願いであったように思われる。松下は、その著書『商売心得帖』のまえがきで、「要するに商売というものは、朝に発意、昼に実行、夕べに反省ということが大事なことであり、私自身も、こういう基本姿勢をさらに重要視していかなばと、あらためて痛感している」と記しているが、この行き方もまた、忘れてはならない松下の商売の原点といえるのではなからうか。

最後に、松下の著書『道をひらく』のなかから、松下の考えていた商売の原点が端的に示されていると思われる、私の好きな一文を紹介して、本稿の結びとしたい。

### 手を合わせる

うどんの値段は同じであっても、客を大事にしてくれる店、まごころこもった親切な店には、人は自然に寄りついてゆく。その反対に、客をぞんざいにし、礼儀もなければ作法もない、そんな店には、人の足は自然と遠ざかる。

客が食べ終わって出て行く後姿に、しんそこ、ありがたく手を合わせて拝むような心持ち、そんな心持ちのうどん屋さんはず成功するのである。

こんな心がけに徹したならば、もちろん、うどんの味もよくなってくる。一人ひとりに親切で、一ぱい一ぱいに慎重で、湯かげん、ダンかげんにも、親身のくふうがはらわれる。

そのうえ、客を待たせない。たとえ親切で、うまくても、しびれが切れるほど待たされたら、今日の時代では、客の好意もつづかない。客の後ろ姿に手を合わせる心かけには、早く早くという客の気持ちがたわつてくるはずである。

親切で、うまくて、早くて、そして客の後ろ姿に手を合わせる。この心がけの大切さは、何もうどん屋さんだけに限らないであらう。おたがいによく考えたい。