

松下幸之助の利益観

PHP総合研究所松下理念研究部長

佐藤悌二郎



さとう・ていじろう
昭和三十一年新潟県生まれ。五十五年、慶應義塾大学文学部卒業後、PHP総合研究所入所。研究員としてPHP理念および創設者松下幸之助の経営観の研究に従事。松下幸之助発言集。全四五巻をはじめ松下幸之助に関する多数の書籍・テープ集等の原稿執筆、編集、制作にあたる。著書に、『松下幸之助・成功への軌跡』経営の知恵・トップの戦略』名経営者に学ぶ「商道」実践コース』いずれもPHP研究所)などがある。松下社会科学振興財団主任研究員を兼務。

一 はじめに

改めていうまでもなく、利益は企業にとってきわめて大切なものである。企業活動の最大の目的は利益の追求であるときえいわれるほどである。しかし一方で、企業が利益をあげざるを必ずしも好ましいこととしない風潮もある。あるいは利益と密接な関係にある価格についても、昔から常にあるべき姿が模索されてきている。今日は特に、メーカーの設定する標準価格の形骸化が進み、価格決定権にしても、メーカーから小売りへ、さらには消費者へと移ってきている。

本稿は、この利益や価格について、松下幸之助がどのような考えをもっていたのかということ整理、考察しようというものである。「利益は社会貢献に対する報酬である」「適正利潤の確保は義務

「薄利多売より厚利多売」「適正を欠く価格は高すぎても低すぎても罪悪」など、松下の価格・利益観を伝える言葉は多い。そうした価格・利益に対する考え方は、いつ、どのようにして形成されてきたのであろうか。

本稿では、以下の手順で整理、考察を進める。まず初めに松下の価格・利益に対する基本的な考え方を整理する。つぎに、その考え方がいつ、どのようにして形成されてきたのか、その形成過程を、一般的通念とともに概観する。それから松下の価格・利益観のもとにある考え、思いを考察し、最後に、松下の価格・利益観の今日的意義について検討を加えてみたい。

二 松下の価格・利益観のポイント

まず、松下の価格・利益に対する基本的な考え

方について整理しておこう。いろいろな整理の仕方が考えられるが、ここでは以下の三点をあげたいと思う。

(1) 利益は社会貢献に対する報酬である

松下の利益観のポイントとしてまずあげるべきは、利益は企業活動の目的ではなく、社会に奉仕貢献したことに對する報酬であり、企業活動の結果として得られるものだと考えていたことである。

松下によれば、人々が物がある価格で買うのは、その物にその価格以上の価値を認めるからである。つまり百円の価格の物なら百円なり百二十円の価値を認めるから、百円の代金を支払って買うのであって、八十円なり九十円の価値しかない物に百円出すということは普通はしない。逆に売る側からみれば、それは百円なり百二十円の価値のある物を百円で売るといことになるわけで、そ

こに奉仕ともいふべきものがあり、その奉仕に対する報酬として利益が与えられるというのである。すなわち百二十円の価値のある製品をいろいろ努力して九十円でつくり、それを百円で供給する、そういう努力、奉仕に対する報酬が、この場合、十円の利益として買手から与えられるというわけである。

だから、その企業が供給する物資やサービスのなかに含まれているそうした努力、奉仕が多ければ多いほど、需要者や社会に対する貢献度も大きく、したがってまたその報酬としての利益も多くなる。反対に、利益なき経営は、それだけ社会に対する貢献が少なく、企業本来の使命を果たしていないという見方もできる、と松下は考えていた。

(2) 適正利潤の確保は義務

二つ目は、適正利潤を確保することは義務であり、利益のないのは企業の社会的責任に反すると考えていたことである。

それは、利益がどのような形で使われているかを考えれば、すぐにわかるという。つまり、今日、企業の利益の約半分は、法人税なり各種の地方税として国や地方自治体に納めることになっている。さらにこの税金を引いた残りの二〇～三〇パーセントは株主への配当として支払われ、それにも税金がかかる。その税率を平均五〇パーセントとすると、利益の一〇～一五パーセントになる。つま

り利益の七〇パーセント近くが税金として納められることになるわけで、そしてその税収があつて初めて、国も自治体も、教育や福祉や社会施設の整備拡充が可能になるのである。

したがって、企業が利益をあげなければ、国や自治体の税収がそれだけ減り、結局国民全体が困ることになる。そう考えると、企業の利益がいかに大切なものであるかがわかる。だから企業は、どのような社会情勢下にあつても、その活動のなかから適正な利益をあげ、それを税金として国家社会に還元していくことに努めなければならない。それは企業にとつての大きな義務だ、と松下はいい、適正な利益をあげ、それを国家社会に還元することが企業にとつての社会的な義務であり責任である以上、企業が赤字を出すのは、その義務責任を果たしていない姿であり、許されないことだといつのである。

また、そうした国家社会への還元とともに、出資してくれている株主に、適正にして安定的な配当をもつて酬いていかななくてはならない。それもまた、企業にとつての大きな社会的責任であるから、減配や無配という事態にならないように、その面からも、企業が適正利益を得ることは大切だといつ。

さらには、企業が、人々の生活の向上に貢献する使命を果たしていくためには、企業自体が絶えず発展し、常に新たな研究開発なり設備投資をして、増大する人々の要求に応じていかなければなら

ない。その開発なり投資をするには、それだけの資金が要る。その資金をどのようにしてつくるかといつと、それはみずからつくるしかない。そのためにも企業は利益を得て、それを蓄積していかなければならないわけである。

このように、国家社会への税金、株主への配当、企業の使命達成のため、といつ三つの観点から、適正利益を確保することは、企業にとつて大きな社会的責任だ、と松下はいい、「過度な利益、暴利はいけないが、適正な利益は、企業自体だけでなく、社会全体、国民全体の福祉の向上のためにも必要不可欠のものであるという認識を、企業経営者はもちろん、政府も国民もはっきりと持つことが大切」だと主張している。

(3) 売上げ利益率一〇パーセントが適正利潤

三つ目としてあげるべきは、松下が適正な利潤をどの程度にみていたかといつことである。それについて松下は、適正利潤の基準は業種により、また企業自体の発展段階によつて異なると思つが、自分は「売上げ利益率一〇パーセントを適正利益と考えて、経営を行なつてきた」といつ。

なぜ一〇パーセントなのか。松下によれば、利益の半分以上は税金として納め、残りの二〇～三〇パーセントは株主に対する配当として支払つたと、社内に蓄積できるのは全体の二〇パーセント前後にすぎない。すなわち製造業の場合であれば、十億円の利益があつても、蓄積にまわるの

は二億円前後ということになる。ところが、その

十億円の利益を生むには、かりに売上げ利益率を一〇パーセントとしても、百億円の売上げが要る。つまり百億円の売上げがあっても、企業が開発なり新規設備への投資に使えるのは、わずか二億円にすぎない。松下電器のような製造業では、少なくとも開発なり新規設備への投資としては、それだけのものは最低限必要であり、その程度の利益すらも確保できないということでは、自己資本を蓄積しつつその発展を図っていかねばならない企業としては成長発展がむずかしくなってしまう、というわけである。

価格・利益に対する松下の考えについては、これ以外にも、たとえば「薄利多売」より「厚利多売」といった考えもあるが、それらのものについては、次節の形成過程をたどるなかで随時取りあげていくことにしたい。

三、松下の価格・利益観の形成過程

つぎに、さきに見たような松下の利益や価格に対する考え方が、いつ、どのようにして形づくられてきたのかをたどってみよう。

(1) 奉公時の影響

まず松下の価格・利益観の形成過程で指摘すべきは、奉公時の体験であろう。なかでも奉公先の五代商店の主人五代音吉氏の商売の仕方に特に影

響を受けたと考えられる。

松下によれば、五代氏は、値切る客があっても利益をなくして販売するというような商売は長く続かないし、サービスもできなくなるからといって断り、自分で決めた値段から値引きしない方針を固く守ったとい^(四)。

松下は、適正利潤を確保することが大事だと説いていたわけだが、値引き交渉や駆け引きは時間の無駄であり、適正利益を加えてかつちりとした値段をつけたら、そこから値引きしないことが大切だということも常々いっていた。こつした考えは、この五代氏の商売の仕方に学んだ面が大きかったのではなからうか。

特に値引き交渉や駆け引きについての考え方は、奉公時の自転車を売ったときの体験も影響しているように思われる。

ある日、自転車の注文があり、幸之助少年が自転車をもっていくことになった。先方の主人に自転車の性能を懸命に説明したところ、「買ってやるから一割引け」という。「わかりました」といって、帰って音吉氏に話すと、音吉氏は、「一割も引いてどうする。もう一度行って五分だけ引きますと話してこい」と命じた。しかし、どうしてもいに行き気になれない幸之助は、一割引きで売ってもらいたいと音吉氏に頼みながら、シクシクと泣きだした。だが、幸いこの話を伝え聞いた先方の主人が幸之助の顔を立てて五分引きで買ってやるうといってくれ、しかも、「おまえが五代にいるかぎ

り、自転車は五代で買ってやる」と約束してくれたいという。松下が、商売に大切なのは真剣さ、熱意であること、商売には心を打つ誠意がなければならぬことを身をもって知った奉公時の有名なエピソードである。

ところが、さきの「五代氏は値切る客があっても、自分で決めた値段から値引きしない方針を固く守った」という話と矛盾するが、実はこのとき、五代商店でも、日頃、自転車を一割引きで売ったりしているのを幸之助少年は知っていた。それを「最初から一割引いてどうする、まず五分だけ引くといっぺい」といわれ、釈然としないものを感じたのではなからうか。実際に一割引きをしているのに、引く引かないと駆け引きをする、そんな時間のもつたいない、無駄なことは必要ないという思いや、駆け引きで値段が決まってしまうのはおかしいという思いを抱いたとも考えられる。そんなことから、値引き交渉や駆け引きは時間の無駄だという考えをもつようになり、適正利益を加えている以上は、そこから一步も引かない商売の必要性を、後年松下は説いたのではなからうか。

(2) 独立創業後の体験から

税金に悩んで悟る

もつとも、松下は、みずからも語っているように、創業した頃は、つくったものの価格をいくらに設定すべきかわからない状態であった。初めて問屋に品物をもつていったときも、その品物の相

場を知らなかったので、いくらで売れるか、先方の主人に尋ねている。するとその主人が、品物の価値を、相場としてどのくらいかということを判定して、買ってくれたのだった。そういったことを繰り返しているうちに、だんだんと相場もわかっつき、独自の値づけができるようになっていったという。

独立創業後のことで、利益、儲けに対する考え方を形づくるうえで忘れてならないのは、創業して五、六年経った頃の税金で悩んだ話である。当時、松下電器では、「今年はこれだけ儲かった」と、毎回正直に申告していた。ところが、儲けの伸長が激しいため、税務署の目にとまり、調べられることになった。調べてみると、見解の相違などもあり、思いのほか儲けのあることがわかった。つまり税金を相当払わなければならなくなったのである。松下は「沢山取られたら、どうしよう」と考えると、夜も眠れなくなったという。それで二晩ほど眠れなかったが、二晩目に、つぎのようなことをフツと考えたのだった。

「さてさて、自分のこの儲けは、自分のカネではない。なるほど私が商売をして儲かったから、自分のカネとして法律上は認められている。しかし商売というものは、世の人の求めがあつてこそ成り立つものだから、その求めに応じて儲けたカネは、本質的には自分のカネではない。本質的にはもともと人々のものというが、国家のカネである。その国家のカネを国家が取りに来ることに、私が

悩むというのはバカバカしい話だ。」^(五)

このエピソードは、事業は公のものであり、儲けたお金、利益は天下の預かりものだという意識が芽生えるきっかけになった例といえよう。

フォードのやり方に触発された

さらに、大正年代において、松下の価格・利益観の形成に大きく与つたものとしては、フォードの商法を学んだことをあげることができよう。大正末期に、松下はヘンリー・フォードの伝記を興味深く読み、そのやり方に大いに触発されている。松下は、それによって自分の事業家としての考え方は非常に成長した、と後年語っている。^(六)

松下によれば、フォードは自分の製造する製品がいかに大衆なり社会に大きな影響を与えるかという大きな使命感に立っているという。もちろん自分が儲けることも考えたかもしれないが、しかしフォードは、自分が儲ける以上に、事業というものが、どれほど多くの人たちの生活を潤すか、また社会生活を進歩させ、向上させるかということに興味をおぼえた。だから彼は次々に値を下げていって、多くの人を自動車に乗らせて事業を大きくしていった。事業と社会の発展を結びつけようというこのフォードの考え方は、あらゆる事業に必要ではないかと思つたと松下はいつている。

このように、松下は、フォードの伝記から社会的な事業観を深めるとともに、大量生産によるコストと価格の引き下げ、そして大衆への幅広い普

及という生産者としての使命感に近いものを考えようになった。

実際に、昭和に入ると、そうした考え方は徹底的に松下電器の事業に導入されていく。たとえば昭和二年（一九二七）、松下は電気アイロンを売り出すことを計画する。当時アイロンは、高価で、高額所得者にしか普及していなかった。そこで松下は、広く一般の家庭で文化生活ができるようにと、品質が良くて価格の安い、誰でも買えるものを松下電器で売り出すことを考え、研究開発を電熱部（昭和二年一月に設置）に要請した。^(七)

そのとき研究開発にあたった中尾哲二郎氏（のちの松下電器産業副社長）によれば、松下から、師範学校を卒業して二階借りを暮らしている人が買えること、そのためには価格を、従来の価格（日本製の価格が五円から七円、輸入品が十円近くしていた）を大幅に下回る二円五十銭を目標とすること、品質はアメリカから輸入しているウエスティングハウスの製品と同等かそれ以上にすること、という目標が示されたという。^(八)

このときが、松下が戦略的に価格を考えた最初といつてよいと思われるが、中尾氏は、電熱器についてはまったくの素人であった。しかし懸命に努力した結果、わずか三カ月で外国製と遜色のないものをつくりあげた。それを「スーパー・アイロン」と名づけて四月に発売すると、価格は目標より少し高い三円二十銭であったが、それでも従来の価格より大幅に安く、性能的にも優れていた

ので、予想以上に好評を博した。

常に適正価格に努める

また、同じ四月に、初めて「ナショナル」の商標を使用して発売した角型ランプ（ナショナル・ランプ）も、それまででない爆発的な売れ行きをみせ、さらに電気コタツ、電気ストーブ、電気コンロと、商品が次々と開発されていった。それらはいずれも快適な文化生活を一般大衆のものにするために、技術的に優れ、しかも価格の安い製品をつくり出そうという松下の強い思いから生まれたものであった。

そして、松下によれば、その間、常に「適正な価格」ということに努めてきたという。たとえば、「ナショナル・ランプ」の値段は、発売した当初、代理店渡しが一個一円二十五銭、電池二十五銭であったが、月に一万個売れるようになったときに一回目の値下げをし、ランプを一円、電池を二十二銭にした。そして五万にふえ、十万にふえるたびに値下げを行い、昭和五年（一九三〇）にランプが月に二十万個、電池が百万個売れるようになったときには、ランプを六十銭、電池を十六銭に引き下げている。

このことについて、松下は、「これは松下電器の終始一貫せる根本方針であって、常に適正利潤をもって販売値を決定するという鉄則に基づくもので、松下電器の全製品はみなこの鉄則によって価格の決定をしてき、他の同業者の競争いかにと

らわれないといつたてまえを堅持してきている」と語っている。と同時に、松下は、かつてある商社の販路拡張のために採った手段（その手段とは、原価を無視した低価格でもって相手を倒して排除し、そうしてのち価格のつり上げを謀り利益を壟断するというやり方）を知って非常な公憤を感じ、このようなやり方は業界を惑乱させ、社会の健全な発達を阻害する憎むべきやり方だと考えたことがあったことを述べ、それゆえに「松下電器にあっては値段の引き下げにも、すべて原価に一定の適正利潤を加味した売価をつけることにした。ランプ、電池の価格の引き下げも、大量に生産できるようにしなければ、それだけ引き下げるとは当然である。それを基準として引き下げを行なってきた」といつている。

この話から、昭和五年頃には、松下の利益・価格に対する考え方は、すでに確固たるものになっていたことがわかる。

手段を選ばぬ行為を憎む

なお、この話のなかにある商社が採ったような不当なやり方に対する糾弾は、これ以後も幾度となく行われている。たとえば、昭和八年（一九三三）六月二十四日の松下電器における朝会でも、松下はつぎのように語っている。

「利益なくしていかなる事業も発展するはずがない。しかしながらそれは不当な利益であってはならない。松下電器創業以来の業績を顧みるとき、

終始きわめて妥当なる利潤をもって製品を市場に提供し、断じて不当の利益をむさばらなかつたことを矜持とする。したがって、正当の競争はしても一定の利潤まで捨てるような競争は一回だにしなければのである。かつて本所のナショナルコタツ出現までは、電気コタツは某社製（価格六円ぐらい）が市場を独占していたのだが、本所のナショナルコタツは、優秀なる点において某社製をしのぎ、しかも値段はその半額に満たざる一円七、八十銭で市場に送り出されたため、果然大好評を博し、今日では全国需要の約七、八割を占むるにいたつた。しかもこの値で本所は相当の利益をみている。これらを正当なる競争といつてよいと思う。

近時、不況に伴い誤れる競争をやる者が続出してきたが、それはいずれも誤れる業者といふべきで、永続すべくもないと知りつつあえてやっているのである。これらは問題外として、かの世界的に有名な英国の某会社のダンピング政策、その膨大な財力を背景に非道な競争をもつて世界各国の業者を圧倒し、自己を利するに手段を選ばざる行為のごときは、憎むべき大罪悪ではなからうか。この中に類然として正路を行く本所は、徹底せる合理経営により廉価なる優秀品を市場に送つて社会に貢献し、うち正当なる利潤により事業の基礎をますます強固ならしめんとする一貫せる大精神で進んでいるのである。」

“妥当なる利潤” “正当なる利潤” の具体的な数

字はあげられていないが、松下が、何が正当で何が不当と考えていたかということ、この話から読み取ることが出来る。こうした不当な利益を得ることや資本の横暴に対する糾弾は、その生涯を通じて行われ、松下が最も排除すべきとしたことの一つであった。

適正を欠いた価格は低すぎても高すぎても罪悪

こうした利益や価格に対する松下の考え方が、特にはっきりとした形で表れている例は、昭和六年（一九三一）十月のラジオの新セットを売り出す際の代理店に対する訴えかけであろう。ラジオの発売に際して、代理店を招待して新製品の説明会を行なったところ、製品自体は非常に好評であったが、価格が問題となった。当時ラジオは競争の激化でダンピングが横行し、二十五円から三十円が一般的な価格であったところに、松下が四十五円で売りたいといったからである。もちろん代理店は、高すぎると、一斉に反対した。

松下は、代理店の言い分も一応もつともなことだと思った。しかし、「いかなる業界の事情、いかなる商略上の必要があるにせよ、正当な原価に適正な利潤を加算した価格で販売するのだから、正しい経営ではない。適正を欠いた価格は、それが低すぎても高すぎても、ともに商道からすれば罪悪であって、正しい業界の発展、ひいては社会に貢献する道ではない」という信念に立っていた松下は、この機会こそ日頃の所信を表明する

チャンスであると考え、大略つぎのように訴えた。
 “現在のラジオの値段は、適正なものではなく、乱売に陥っている。このような価格競争を続けているのは、メーカーの健全な発展、業界の発展はあり得ない。もっと合理的に大量生産を行い、いかなる家庭でも買えるように価格を引き下げ、同時に品質の一層の向上を図っていくところに生産者の責務がある。その理想を実現するために、正当な利潤を蓄積し、百万円を得て、その使命を果たしたいと私は真剣に考えている。その私が、どうして乱売競争に仲間入りできようか”

そしてさらに、“最も妥当にして適正な利潤を加味した価格をもって販売するところに商人の本道があり、そこにメーカーをして発展せしめるとともに、その発展力を生産に打ち込ましめ、合理的廉価品の生産を奨励するものがあるということに思いをいたして、ラジオの普及に貢献せられるようお考え願いたい。このお考え願ってこそ真の代理店であり、また皆さんのために永遠に力強い生産者供給者としての松下電器が育まれて行くものと信ずる”と訴えている。

“適正を欠く価格は高すぎても低すぎても罪悪である”という価格観、正しい経営、正しい業界の発展、商人の本道、生産者の責務等々、ここで言明された考え方は、松下の生涯変わることはない不動の信念であった。

なお、ここでは、“正当な原価に適正な利潤を加算した価格で販売するのだから、正しい経

営ではない”とあるように、「コスト＋利益＝価格」といった図式になっているが、さきにみたように、昭和二年に売り出したアイロンでは、まず市場価格を設定し、その範囲でいけるように、「コストや利益を決めている。つまり今日よくいわれる「価格＝コスト＋利益」という考え方を、松下は昭和の初期からすでに実行していたことも注目し値しよう。

「正価販売運動」を展開

さらに、松下の価格・利益に対する考え方をみるときに忘れてならないのは、昭和十年（一九三五）七月に始められた「正価販売運動」である。

さきのように、昭和六年のラジオ発売当時から値引き競争、乱売競争が行われ、それに対して苦々しく思っていた松下であったが、いっこうに改善される様子はなく、むしろますますその激しさを増していった。そのために、代理店・販売店の経営は悪化し、需要者の価格不信が広まっていた。そこで、価格競争の激化による代理店・販売店の経営悪化と需要者の価格不信を一掃するため、松下は、値引きなしの小売正価の表示に踏み切った。「正価」とは、メーカーが原価に対してその事業経営に必要な最低利潤を加え、販売業者またこれに最低の利益を見積もって、需要家に供給する合理的最低価格を指すもので、掛値なしの適正な価格を表すために「正価」としたということである。

この「正価販売運動」は、まず競争の激しいラジオ、ランプ、乾電池などを皮切りに、各製品に正価がつけられ、力強い呼びかけが開始された。このとき関係各方面に送られた昭和十年七月一日付の挨拶状のなかで、松下は、百貨店で品物が買いやすい大きな原因の一つは、価格を正しく明示しているからだとして述べ、需要者の間に正価での売買を要望する傾向が強まってきている情勢を説くとともに、つぎのように訴えている。

「販売業者は絶対信用のある商品につけられた正価なるものに対し、確固たる信念をもって需要者に提供する。斯くすればかけ引き等に費す無益な時間と精力とを販売能率増進のために利用でき、同時に業者間の不当な競争からも避け得られるわけでありませう。このように正価販売なるものは、需要者側にとっては買ひ易い、安心して買える立場におくことができ、あわせて販売業者の利益を確保することができませう。ここに共存共栄、社会生活向上の道も拓かれるものと信ずる次第であります」

この正価販売は、「一般需要者からも好感をもつて迎えられ、販売店の経営内容の向上に寄与しただけでなく、業界全体の販売正常化に貢献するものとして各方面から注目と歓迎を受けた」とい

なお、この「正価販売運動」は、松下電器と取引のある販売店・代理店だけでなく、業界全体へも呼びかけられた。昭和十年七月十五日発行の「松下電器所内新聞」では、「正価販売について業

界新聞人各位と語る会」が六月二十八日、大阪の中央電気倶楽部で行われたことが報じられている。それによると、参加した二十二名の業界新聞人に、松下が正価販売について詳細に説明し、新聞関係各位の後援をお願いしたという。その努力の結果、当時の業界新聞でも報じられ、「業界に一大エポックを劃した松下電器の正価販売 時代の要求に応じた壮挙」「販売合理化の第一歩 ナショナルの正価販売 提唱に和して協力を望む」「生産「卸」小売の三者連衡で松下電器は正価実行 我が産業界にトップを切れる真の共存共栄への具現！」といった見出しが躍っている。

また、松下電器が株式会社に改組（昭和十年十二月）してまだ日の浅い昭和十一年（一九三六）春、その年の代理店契約の更改に際して配布された「松下電器の経営精神に就いて」でも、松下は、松下電器の過去の歴史を振り返って、「特に公正妥当なる利潤を考慮し、苟くも不当の価格を以て、暴利を貪るといふ事は、極力戒めて参りました。今日専ら普及を見つゝある製品は、皆悉くこの主義に添つて参りましたもので、今後共この方針に努める事は、電気文化の向上延びては生活の豊潤化を使命とする弊社の責務で御座ぬませう」と、代理店の店主に訴えている。

このように、さまざまな体験を通じて、松下の価格・利益に対する考え方が徐々に形づくられ、強固になっていった。そしてこの時点で、松下のそれは、ほぼ固まっていたといつてよいであらう。

なお、このあと、日本は戦争への道を突き進んでいくことになるが、戦争突入から敗戦を挟んだ昭和二十五年（一九五〇）頃までの時期は、日本の産業界および松下電器が特異な状況下におかれたこともあり、価格・利益に対する松下の考え方で取りあげるべきものは特になし。強いてあげるとすれば、いかに資材が乏しくとも、利益のために品質を落とすことがあつてはならないということを重ねて要望していることくらいである。

「薄利多売」より「厚利多売」

松下の価格・利益に対する考え方で、第二次大戦後に初めて、しかも盛んに主張されるようになったのは、「厚利多売」という考え方である。

この「厚利多売」という言葉が、史料に初めて登場するのは、昭和二十六年（一九五二）七月十七日に行われた松下電器本社での、「大飛躍を誓いあう会」においてである。その席上で、松下は、先日、蓄電池の全国代理店の皆さんに、「今まで日本では薄利多売が経営成功の信条であるかのよう」に思われ、多くの成功者の立志伝中にも、ほとんどそのように書かれているが、自分はこれに徹底的な訂正を加えたいと語ったことを述べ、「薄利多売は、資本主義の欠陥から生まれたもので、これでは、その一人一人が発展して他のすべての人が困ることになる。それを是とし、進歩発展の道としてきた今までの日本の考え方は、全体の繁栄はあり得ない。これはあくまでも厚利多売でな

ければならない。厚利多売こそ社会も会社もともに繁栄へ導く基であると信じている」と語っている。

薄利多売は、いいかえれば低賃金で働かなければならないことになる。低賃金で生産せしめ、薄利で売れば、多数のうちの一人は一時的に儲けることができるかもしれないが、大勢の人々を貧困にし、業界を混乱させ、国を貧しくすることは必定である。逆に、厚利多売と高賃金が当然の姿となったとき、繁栄の社会が実現する。すなわち高い収益を得ることによってのみ、経営を堅実に維持し、給与を豊かにし、社会に対して真の奉仕ができるのである。よって、厚利多売から生まれるものは、豊かな消費であり、豊かな生産であり、富める社会の実現である。だから、真に道徳に合った道は、厚利多売であり、それによってのみ真に繁栄が招来される。一人のみならず、業界全体、社会全体の繁栄を生むのが厚利多売の方策だ、というのである。

この「厚利多売」が説かれるようになった直接のきっかけは、三カ月におよんだ訪米にあった。そのとき松下は、米国の販売口銭が日本に比べて非常に大きく、利益率の高いことを知る。当時の日本の一般通念では、口銭は、小売りで二、三〇パーセント、問屋で一〇パーセントであったが、米国では、小売りが四、五〇パーセント、問屋が一五〜二〇パーセント取っていた。しかも価格を乱したということで、あるデパートに対して訴訟を起こしているメーカーのあることを聞いた松下

は、米国では口銭の確保に懸命であり、利益率が高いところに米国の繁栄があると分析したのである。

もちろん松下のいう「厚利多売」は、利益確保の負担を需要者に負わせるものではない。絶えざるイノベーションと合理的経営によって、できるだけ安くいい物、いいサービスを生み出して、公正に利益をあげ、それをみんなで公平に分配しようというものである。現に米国はそれを実行して世界第一の繁栄を実現している。だから、こうした販売面での厚利多売と工場での「高賃金・高能率」が車の両輪のように助け合い、力となって、絶え間ない繁栄を築いている米国の姿を日本にも招来したいと、松下は強く願ったのである。

なお、松下が「薄利多売」を公然と批判するようになったのは、このときが最初といってよい。それまでは、原価を割って競争することに対する批判がおもで、「薄利多売」については、これといった批判はみられない。しかしこれ以後、「薄利多売」に対する批判とともに、「厚利多売」の考え方がいたるところで繰り返し主張されることになった。

「利益は報酬」の考えはいつから

ところで、これまでは適正利益、適正価格のあり方に対する松下の考え方の形成過程をみてきたが、では、利益そのものについて、すなわち「利益は社会貢献に対する報酬である」という考えに

ついては、松下はいつからもつようになったのであるか。

松下の著書をはじめ、関連史料を調べた限りでは、利益は報酬であるという言葉が初めて出てくるのは、『松下電器五十年の略史』（一九六八）の昭和三、四年（一九二八〜二九）頃の記述においてである。そこでは、「この業容拡大期に当たって所主（松下は当時こう呼ばれていた）は、創業以来一〇年の歩みを回顧し、これから松下が進むべき道について新しい自覚を得た」として、松下の回顧の内容が紹介され、「事業の利益は、社会の向上発展に貢献した報酬として与えられる。より良い製品の生産によって社会に貢献して初めて、松下は適正な利益を与えられ、発展して行くことができる。利益は、利益そのものの追求によってではなく、社会に対する貢献の度合いの程度によって与えられる。利益があがらないのは、社会に対して正しい貢献をしていないからであると考えるなければならない」と、松下所主が回顧したとある。

しかし、松下の著書等では、このくだりは見当たらない。この『略史』で紹介された回顧はどこから引用したものなのか、「利益は社会貢献に対する報酬である」ということを、本当にこのとき松下が思ったのか。その点については確認がない。

松下の著書他、現存する史料で、松下自身が語ったり書いたりしたもので、利益は報酬であるという言葉が初めて出てくるのは、昭和十一年七月

十日のNHK(JOBK)ラジオ放送での講演「実業道を語る」のなかである。この生まれて初めてラジオ放送で行なった記念すべき講演のなかで、松下は、ある知人が、「事業より生ずる収益というものは、自己の努力に対する報酬であると考えられるが、しかし一面、その利益の大部分は、その事業が社会的に有益であるがゆえに、その事業をますます拡充せよとの社会からの委託金なりと考えることが妥当ではなからうか」といったことに深く感激したことを語り、「今日実業に従事する人のことくが、かくのごとき精神をもって経営精神といたしましたならば、事業の発展は申すに及ばず、一般産業は著しき速度をもって進歩拡充されていくのではないか」と述べている。

しかしこれも、純粹に松下自身の考えであるとはいえない。松下自身の考えとして語られているものとなると、残された史料で初めて出てくるのは、昭和二十八年(一九五三)三月二十七日の「総合特約店会懇談会」においてである。そこで松下は、「暴力を取るということは決して許されないことですが、しかし、自分の正しいサービスに対して、正しい報酬を受けるということを確保することができなくして、どうしてお互いの繁栄、日本の繁栄があるかと思つております」と述べている。

さらに、「利益は社会貢献に対する報酬である」という表現が明確な形で出てくるのは、昭和二十四年(一九五九)五月二十八日の「新入社員導入

教育」における話のなかである。ここでは、「われわれに実力があるならば、われわれの社会に対する貢献が多ければ多いほど、それは報酬として返ってくる、利益として返ってくる。われわれがなんぼもつと儲けたいと思つても、われわれのやることが、その利益に相当しないような仕事をしておつたならば、だんだんそれは社会から削られていくということになるわけです。だから、お互いの実力といいますが、お互いの働きが、社会から喜ばれないような状態においては、社会からの感謝の報酬も得られないということになる」と語っている。

もとより、松下の価格・利益観の形成には、このほかにもいろいろな要因なり出来事が与つていたであろうが、おもだったものとしては、だいた以上のような点が、形成されていった過程として指摘できるのではないかと思つ。

四、利益・価格に対する一般的通念

では、松下の生きた時代の利益に対する見方や、好ましい利益のあり方についての一般的な通念はどのようなものだったのか。それをつぎに整理しておこう。

(1) 利益に対する見方

『実践経営哲学』(一九七八)の「利益は報酬であること」という項目の冒頭に、「企業の利益という

と、それを何か好ましくないもののように考える傾向が一部にある」と松下も書いてるように、利益は社会正義に反するものだという見方が、松下の生きた明治、大正、昭和の時代には、少ないながらも根強くあつたといえよう。

たとえば、昭和四年(一九二九)三月に制定した「営利ト社会正義ノ調和二念慮シ、国家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」という松下電器製作所(当時)の「綱領」で、松下が「営利」と「社会正義」の調和を謳つたのも、当時「営利」が「社会正義」に反するものだと考えられていたことを物語つているといえよう。「営利」と「社会正義」とは相容れない、相反するものだという考えがあつたから、そうではないということでも、「営利ト社会正義ノ調和二念慮シ」という文言を入れたのではないかと思われる。

こういつた「営利」と「社会正義」とは両立しないものだという見方は、江戸時代の昔からある見方で、たとえば、「商人は、本来詐りをもつて利を得るものだ」という見方が当時根強くあつた。それに対して、石門心学の創始者、石田梅岩(一六八五～一七四四)は、確かに詐つて利を得る者も少なくないが、それは正しい商人道を知らない者の所業であり、正しい商人道を知っている者は、詐ることをしないし、詐らなくとも、商売は本来やつていけるものだ主張し、適正な売利は認められるべきだとした。梅岩によれば、「商人ノ賣利ハ士ノ祿ニ同ジ。賣利ナクハ士ノ祿無シテ事ガ如

(一七)で、商人の商売によって得た利益は武士の禄と同じものであり、「賣利ヲ得ルハ商人ノ道ナリ。元銀二賣ヲ道トイフコトヲ聞ズ」と、利潤の獲得は積極的に認められるべきものであった。

このように、梅岩の考えでは、売利は武士が主君より受ける俸禄のようなものであつて、利を思うことそのものは、何ら「慾心」というべきものではなかつた。梅岩は、詐りや貪りを離れて、正しいやり方で売利を得るのが商人の道であると主張し、正しいやり方であれば、「商人ノ賣売スルハ天下ノ相」となり、「定リノ利」は「天下ノ法」であり、「天下御免シノ禄」であり、「定リノ利ヲ得テ職分ヲ勉レバ自ラ天下ノ用ヲナス 世間の役に立つ」と説いたのである。

このように、梅岩が、商売も売利も富の蓄積も、正道を踏むがかりは正当な行為として是認されるべきだと主張したのは、利益を悪と考える考え方が当時根強くあつたからであつた。だが、このように利益を得ることの正当性が説かれたにもかかわらず、利益を悪と考える通念は完全に払拭されることなく、今日までなお一部に残っているのである。

(2) 利益のあり方について

では、利益のあり方についてはどうであらうか。これに関して、松下の生きた時代を代表する考え方は、前に取りあげた『薄利多売』である。

松下は、「日本には昔から、薄利多売」といふこ

とがよくいわれている」といつているが、いつ頃から『薄利多売』という言葉がいわれるようになったのかといふことについてはよくわからない。だが、その考え方は江戸時代にすでにみることができる。

たとえば、さきにもた石田梅岩にも、その考え方がみられる。一例をあげれば、『都鄙問答』(一七三九)に、「第二儉約ヲ守リ、是マデ一貫目ノ入用ヲ七百目ニテ賄、是迄一貫目有リシ利ヲ九百目アルヤウニスベシ。賣高拾貫目ノ内ニテ利銀百目減少シ、九百目取ント思ヘバ、賣物ガ高直ナリト尤ナル、氣遣ナシ。無クヘニ心易シ。(中略)算用極メノ外ニ無理ヲセズ。奢リヲ止メ、道具好ヲセズ、遊興ヲ止メ普請好ヲセズ。斯ノゴトキ類盡慎止ル時ハ、一貫目設ル所ヘ九百目ノ利ヲ得テモ、家ハ心易ク持ル、者也。初利ヲ百目少クトレバ、賣買ノ上ニ不義ハ有増ナキ者ナリ」とある。

ここで梅岩は、商人は、不義の利を取つて売ることをやめ、奢侈をもいっさいやめて質素、儉約を守り、できるだけ利を少なくすることを第一にすれば、咎められる心配もないし、正しい商売ができるといつている。ここで説かれたことは、まさに薄利多売の勧めであるといつてよい。よりよい品をなるべく利幅を少なくして安く売り、総売上げを多くして、全体の利潤を多くすることが正しい商人道だといつのである。

あるいは、土屋高雄氏の『日本経営理念史』(一九七四)によれば、『商人夜話草』(一七二七・著

者不詳)にも、「どこかもうけを心がけず、我が手前の物入をうすくして、商物を念入れ、人が一割とれば、我は七・八歩、又人が八歩とれば、我は五・六歩、人より内ばに利得をとりて、能き得意を取るべし」とあり、薄利多売の重要性が説かれているといふ。また、『渡世肝要記』(一八〇七・徹堂著)にも、「惣じて商物大利を望まず、商内はかさにてもふける様にすべき事」とあり、「商内も当銀にて少しやすく賣るが能く、掛賣にて高く賣る事よろしからず、少しおもひはづしても先ず銀をにぎりたるが能き物也」といふように、薄利多売の現金売りを勧めているといふ。

「薄利多売」といふ言葉そのものはみえないが、このように、「薄利多売」の考えは、江戸時代の中・後期にはすでに相当説かれ、商人の間に普及していたと思われる。そしてこの考え方は、松下が独立して商売を始めた大正時代にも、一般に普及しており、「薄利多売」といふ言葉そのものも人口に膾炙していたと思われる。

それを伝える史料としては、たとえば、『実業之日本』誌の大正八年(一九一九)三月十五日号に掲載された、高木生氏による「商店繁栄の新研究」シリーズの「小売店の販売組合」といふ小論に、つぎのようなくだりがみえる。

「薄利多売は現代商人のモットであらねばならぬ、太く短く儲けんより、少なく長くジリジリ儲けるのを愉快とする気分にならねばならぬ。然し『薄利多売』は皆知るところ、故に片田舎の小店の店

頭にまで或はペンキ看板に、或は美術的金看板に麗々しくそれを現してある。だがその多くは只だ内容の空な看板であることは皆人の知る処であるが、然し真に薄利で多くを売らんとすれば到底看板の力のみでは出来ぬ。枝葉に走る前、まず根本を究めねばならぬ。薄利で売り得ることが第一の条件で、之さへ恐ろしくなければ期せずして多売が出来るものである。従来多くの人は多く売れるなら薄利でやつて行ける思つてゐるが、事實はそうでなくて薄利で売り得れば多く売れるのである。故に何事を措いて薄利で売り得る根本の工夫が必要であらねばならぬ」

また、同じ『実業之日本』誌の大正十年（一九二一）四月一日号においても、当時、実業之日本社長であつた増田義一氏が、「活眼の養成」と題した一文を寄せ、そのなかで、「苟も商業を営むものは、利益の多からんことを望むは人情にして従て商業能率の増進を企図すべきは当然である。只だ如何なる場合に於ても暴利は不当であつて、薄利多売を原則とせねばならぬ」と説いている。

ここにあるように、少なくとも松下が独立して商売を始めた頃は、都会でも地方でも、広く日本じゅうに、「薄利多売」の考え方が普及していたと思われる。もっとも、このように説かれるのは、薄利多売が実際にはなかなか実行されていなかったからとも考えられ、それゆえにその必要性が主張されていたのであつた。

そしてこつした、「薄利多売」の考え方は、松下

が「私どもは今まで、「薄利多売」が商業道徳にかなひ、正しいことであると思ひ、国の政治を行う者も、世の識者と呼ばれる者も、この考えを道徳としている」と語つてゐるように、その後、商業道徳に適う、正しいこととして為政者、識者さらには企業経営者の間に広く浸透することとなつたのである。それに対して松下が、「厚利多売」を主張したのは、さきにもたどりである。

五、利益・価格観の基底にあるもの

では、松下はどのような思い、考えをもつて、さきにもたつたような適正利潤を確保することの必要性や適正価格の大切さを強調したのであろうか。ここでは、松下の利益・価格観の基底にある思い、考えについて考察してみたい。

松下が適正利潤を得ることの大切さを強調した根底にはまず、産業人として国を支えているという強烈な自負心と使命感があつたのではなからうか。事業を通して国家社会の発展、人々の生活向上に寄与貢献しているという自負心、また、していかねばならないという使命感が、松下をして、適正利潤を確保することの必要性や適正価格の大切さを主張せしめたと思われる。

この産業人として国を支えているという自負心、使命感は、一つには、企業は社会の公器であり、世の中の多くの人々のよりよい生活のためにあるという理念から来ているといえよう。すなわち、

どの企業も、すべて社会とつながつており、また本質的には社会のものと考えられる人、土地、物、資金などを使つてゐる。その意味で、企業はいわば社会の公器だといえる。そう考えると、たとえ私企業であつても、「私」の立場や都合で物事を考えてはいけぬ、自分の会社の活動が、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つてゐ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。つまり、自分の一挙手一投足は全部、社会とつながつており、したがつて、それは社会の人々に喜ばれるものでなくてはならないという自覚と責任感において事業をしていかなければならない。そういうところから、産業人としての自負心と使命感を感じ、公器としての責任を果たしていかねばならないという思いが生まれた。そしてそこから、産業人としての使命を遂行し、社会に貢献した報酬として社会から与えられるのが適正利益なのだということを、松下は強調したと思われる。もとより、そこには産業人としての自覚を促したいという思いもあつたことであらう。

この自負心、使命感はまた、政府に力ネのなる木はない、という認識からも来ているといえよう。国全体、社会全体の発展なくして、個人も企業も向上発展はあり得ない。国が、政府が中心になつて社会資本の充実や福祉向上の役割を担つてもらわねばならない。しかし政府には力ネのなる木はない。お互い国民が営々として働いて納税し

たその国費をもつて初めて、政府は国民の福祉を高め、秩序を維持していくことができるのである。だからそのために、企業は利益をあげ、それを税金その他のかたちで国家社会に還元していかねばならない。そういう役割をわれわれ産業人が担っているのだ、担っていかねばならないのだという自負心と使命感がそこから生まれ、それゆえに適正利潤を取ることが大切だと松下は主張したのではなからうか。

また、松下が適正利潤を得ることの大切さを強調した根底には、利益に対する認識に誤りがあるから再検討しなければならないという思いもあつたと思われる。すなわち、さきにみたように、儲けるということが、正しいことだと必ずしも認識されていない姿、利益の確保の仕方が低い姿、自分の金は社会の金だという考えが培養されていない姿が見受けられ、儲けることに卑屈になったり、儲けを「私」する姿がみられる。しかしこれでは日本の繁栄は速やかにはいかない。やはり、利益は自分のためにあると同時に全体のためにあるのだから、自分は正当な利益を確保しなければならぬ義務があるのだ、ということにならなければ、世の中は発展しないという思いが、その根底にあつたと考えられる。

あるいは、自主責任経営を実現しなければならぬという思いもあつたといえよう。資金については、内部蓄積による自己資金を中心にしていくことが大切で、そういう企業であつてこそ、不況

などの外部環境の変化に耐え、堅実かつ安定した経営を行うことができる。そのためにも、適正利潤を確保することの大切さがしつかりと認識されなくてはならないというわけである。

さらには、「共存共栄」という理念も、松下が適正利益を得ることの大切さを強調した根底にあると考えられる。製造業者・配給業者・販売業者三者それぞれが、きちつと利益を取らなければ、三者それぞれの共存共栄はない。また、販売業者と需要者との関係についても、販売業者は絶対信用のある商品に、確固たる「正価」をつけて、需要者に提供する。そうすれば、需要者は安心して買うことができ、需要者のためになるとともに、販売業者の利益も確保することができる。すなわち販売業者と需要者の共存共栄の道がひらかれるわけである。同業者との関係についても、原価を割った利益の出ない価格競争に陥ることなく、適正な競争をするなかで切磋琢磨する。そうしてこそそこに進歩向上が生まれ、同業者との共存共栄がもたらされるわけである。そのように、どうすればみんながともに繁栄できるか、豊かに幸せになれるのかという思いが、適正利益の確保の大切さを説いた基底にあるといつてよいであろう。

そしてもう一つ考えられるのは、何が正しいか、何が自然の理に従ふことなのかという思いであろう。松下は、生前よく、当たり前前（あたりまへ）前（あたりまへ）にすることが大事であり、当たり前前（あたりまへ）にすれば、商売・経営はもともとうまく行

くよつになつていくといつていた。それはいいかえれば、自然の理法に従ふということである。その観点から素直にみれば、たとえば原価を割つて売つたりするということは、誰が考えても自然の理法に適つた正しい姿とはいえないわけである。だから、適正利益を得ることの大切さを強調したのは、何が自然の理法に従ふことなのか、すなわち何が正しいことなのかということを考えたとこから得た当然の結論であつたといえよう。

六、おわりに

以上、本稿では、利益や価格について、松下幸之助がどのような考えをもつていたのかということとを整理、考察してきた。はじめに松下の価格・利益に対する基本的な考え方を整理し、つぎにその考え方がいつ、どのようにして形成されてきたのか、その形成過程を、一般的通念とともに概観し、さらに、松下の価格・利益観の基底にある考え、思いを考察してきたわけである。そこで最後に、松下の価格・利益観の今日的意義について若干のコメントを加えて、本稿の結びとしたい。

今日、市場価格は「一物百価」の様相を呈している。松下が身を置いた電機業界でも、さまざまな販売形態が現れ、熾烈な価格競争、販売競争が繰り広げられている。値崩れが激しく、メーカーが設定する標準価格の形骸化とオープン価格制の一般化が進行し、なかには原価を割った販売競争

がなされている場合もある。

消費者にとっては、安ければ安いほどいいということもいえるが、しかし、たとえば原価を割った販売などは正しい姿といえるのであろうか。ほんとうに消費者のためになるのであろうか。それが文字どおり優勝劣敗、適者生存になればよいが、時には、資力、体力に優る者が、採算を度外視した体力勝負のシェア獲得競争に走り、そのため適者が体力がないために競争に破れ去ることもある。生産者イコール消費者であることを考えれば、いずれそのツケが消費者に回つてくるとも考えられる。

これは決して健全な姿とはいえない。自然の理法に則つたやり方ではなからう。やはり、いいものを恒常的に消費者に提供していくためには、松下の主張していたように、製・配・販それぞれがある一定の利益を得て、それを再生産に振り向け、さらなる研究開発および製造、流通、販売の合理化を図っていく以外にはないのではなからうか。もちろんその場合、製・配・販それぞれの血のじむような努力が前提となるのはいうまでもない。単に販売力を強化して、あるいはメーカーから大量に安く商品を買入れ、消費者に薄利で売るといふイノベーションを伴わない単なる「安売り哲学」では決してうまく行かないであろう。

また、今日、メーカーによる価格の拘束、価格維持は独禁法違反とされ、認められていない。このような状況のなかでは、松下の考えた、たとえ

ば「正価販売運動」などは容認すべからざることということになる。しかし、松下の目指した「正価」とは、メーカーが原価に対してその事業経営に必要な最低利潤を加え、販売業者またこれに最低の利益を見積もって、需要家に供給する、合理的最低価格を指すもので、掛値なしの適正な価格ということである。価格を拘束し、価格維持を求めるのは、退けられるべき行為であつても、さきほども述べたように、この「正価販売」の考え方の底流にある理念は、自然の理法に適つた考え方であり、今日でもきわめて大切な考え方ではなからうか。

企業経営は、時代に合わせ、社会の変化に合わせて、考え方もやり方も変えていかなければいけないものである。しかし、経営には、そういった時代に、変化に合わせて変えていかなければならない部分と、そうでない部分、つまり、よく不易と流行ということがいわれるが、これは別の言葉でいえば、普遍性と時代性といつてもよいであろうが、そのいつの時代にも変わらずに大切だと考えられる不易の部分、普遍的な部分があると考えられる。その不易の普遍的な部分に相当するものではないか。松下のそれは、企業が健全なる経営を進めていくうえで、いつの時代も変わらずに大切な、不易の普遍的なものだと思つのである。

【注】

(一) 松下幸之助『実践経営哲学』一九七八年、三四一―三五頁

(二) 前掲『実践経営哲学』四〇―四二頁

(三) 松下は、五代氏を商売のイロハを教わつた商売の師匠としてあげている(『家の光』昭和四十七年(一九七二)四月号、七〇―七二頁ほか)。

(四) 松下幸之助『仕事の夢書しの夢』PHP文庫、一九八六年、一一七―一一九頁

(五) 松下幸之助『繁栄のための考え方』PHP文庫、一九八六年、二二―二五頁、松下幸之助『松下幸之助対談集 経営静談』一九八〇年、七三―七五頁

(六) 前掲『仕事の夢書しの夢』六七―七九頁

(七) 『松下電器五十年の略史』一九六八年、六五―六九頁

(八) P H P 研究所編『P H P セミナール特別講話集 松下相談役に学ぶもの』一九七八年、一四九―一五一頁。なお『私の行き方考え方』では、値段と要領事項が中尾氏の述懐と若干異なっている(松下幸之助、P H P 文庫、一九八六年、一〇六―一〇七頁)。

(九) 前掲『私の行き方考え方』二七〇―二七六頁

(一〇) 『松下幸之助発言集 第二十九巻』三三六―三七頁

(一一) もっとも、松下が、価格競争をしようとしたことが一度もなかったかという点、そうではない。同業他社が仕掛けてきた無茶な価格競争に腹を立て、どちらかが倒れるまで徹底的に戦おうとしたことがある。しかし、そのときは、大将が個人的な怒りをもって仕事をするのは許されない、それは匹夫の勇である、当時相談相手であった加藤大観師に諫められ、思いとどまっている。なお、大観師は、真言宗の僧で、大正の終わり頃に知り合い、松下の仕事や商売の相談相手となった。その後、昭和十二年(一九三七)十一月、松下は大観師を当時住んでいた京都の家に迎え、さらに数年後、会社の構内に小さな家を建てて、そこに来

でもらった。以後、大観師は二十八年（一九五三）二月に満八十四歳で亡くなるまで、松下の健康と松下電器の発展のために、毎日欠かさず朝夕二時間の勤行を続けた。

(二二) 前掲『私の行き方考え方』二六丁二六五頁

(二三) 『社史資料』No. 7、一九六二年、二九一三〇頁
 なお、この挨拶状は、『社史資料』では、「各方面に発せられた」としか書かれていない。また、同じ日付で、各販売店に発せられた「ご販売店のみなさまへ」という文書が残っている。挨拶状は、販売店以外、すなわち代理店ほかに発せられたものと思われるが、どの範囲まで送られたかは特定できない。しかし、「正価販売の徹底的実行を期して、挨拶状、宣伝ビラ、ポスターなどを配布すると共に、新聞広告などによって、大衆に広く呼びかけ、協力を求めた」(同前 一八頁)とあるので、かなり広範囲に及んだと推察される。

(二四) 前掲『松下電器五十年の略史』二二頁

(二五) 前掲『社史資料』No. 7、二九頁に記事の写真が載っているが、原本が残っており、業界紙の正確な紙名は不明である。

(二六) 「信用培養の要諦に就て」社主通達第四十七号・昭和十六年（一九四一）一月三十一日、「製品劣化に関する注意」社主通達、昭和十七年（一九四二）十月三十日ほか。

(二七) 昭和十六年（一九五二）一月十八日、松下は生まれて初めての海外視察の途についた。米国へのそれは、当初一月月の予定であったが、思いのほか長期におよび、約三カ月の滞在となった。この三カ月にわたる米国視察は、松下に大きなインパクトを与えたと推察される。訪米の様や影響については、拙著『松下幸之助・成功への軌跡』(一九九七)、「訪米・米国の松下経営哲学に与えた影響」と「二十六年初訪米のあとさき」を参照されたい。

(二八) 昭和十六年四月十四日・社長帰朝報告会『松下幸之助発言集』第二十五巻、五八〜六〇頁

(一九) 訪米中に、松下が、当時世界的な電機会社であったGEのラジオの値段と賃金を調べたところ、相当立派なラジオが二十ドルないし二十五ドルで売られており、工員の賃金の三分分（一日半、二日といっているところもある）で買えるというところであった。ところが帰って松下電器を調べてみると、二十八日働かなければ同じ程度のもので買えない。しかも米国では、はるかに高給が支払われているから、会社の経営は自若たる黒字経営をしている。それを知って松下は、松下電器もぜひ米国のように会社の収益を高め、給与を高めていきたいと考え、「高賃金・高能率」をめざそうと訴えた。なお、「高賃金・高能率」という考え方が松下によって初めて主張されたのは、記録をみる限りでは、昭和十一年（一九三六）九月十日の、「一日一話」においてである。(『松下幸之助発言集』第二十九巻、一八五〜一八六頁)。

(二一) 昭和二十六年七月十七日・大飛躍を誓いあつた。松下電器社内時報、昭和二十六年八月一日。『松下幸之助発言集』第二十五巻、八六〜八七頁

(二二) 『ナショナルショップ』昭和二十六年十月号、昭和二十七年一月十日・昭和二十七年年度経営方針。松下幸之助発言集、第二十二巻、二二七〜二二八頁、同年二月七日・関西自転車工業協同組合臨時総会。松下幸之助発言集、第三十四巻、三四〜三九頁、同年五月十三日・ナショナル共栄会総会。松下幸之助発言集、第三十四巻、四九〜五一頁、昭和二十八年三月二十七日・総合特約店会懇談会。松下幸之助発言集、第三十四巻、六一〜六三頁

(二三) 七〜七二頁

(二四) 『松下幸之助発言集』第八巻、一七五頁

(二五) 『松下幸之助発言集』第三十四巻、六一〜六三頁

(二六) 『松下幸之助発言集』第三十二巻、一一五頁。もちろんここで取りあげたことは、あくまでも残された記録で

は、ということである。したがって、これ以前に、「利益は社会貢献に対する報酬だ」ということを、みずからの信念として語っていたということは十分に考えられる。

(二六) 前掲『実践経営哲学』三三三頁

(二七) 「都郵問答」、『石田梅岩全集 上巻』一九七二年、七八頁

(二八) 同前、七八頁

(二九) 同前、八二頁

(三〇) 同前、八八頁

(三一) 土屋喬雄『日本経営理念史』一九七四年、一三五頁

(三二) 同前、二四三頁

(三三) なお、土屋喬雄氏は、呉服商越後屋が天和三年（一六八三）に始めた「現銀安賣掛値なし」という新商法が、薄利多売原則をわが国で初めて実現したものとされていることを紹介し、これは、「定価売り、現金売りを行うこと」によって薄利多売をねらったのであり、その後この商法は、次第に普及した」と指摘している(前掲『日本経営理念史』一〇六頁)。この見方に従えば、江戸時代の初期に、薄利多売の考え方が生まれたことになる。

(三四) ちなみに、松下は、「この『実業之日本』を若い頃から愛読していた」といふ。『実業之日本社百年史』(一九九七)によれば、実業之日本社創業七十周年記念祝賀会(時・昭和四十二年六月二十七日、於・パレスホテル)の祝辞で、松下は、「私は少年時代からの愛読者で、『実業之日本』の卒業生です」と語ったと伝えられている(二一六頁)。

(三五) 前掲『ナショナル共栄会総会』松下幸之助発言集、第三十四巻、四九頁

【主要参考文献】

松下幸之助著

『実践経営哲学』PHP研究所 一九七八年

『私の行き方考え方 わが半生の記録』PHP文庫

PHP研究所 一九八六年

『仕事の夢暮らしの夢 成功を生む事業観』PHP文庫

PHP研究所 一九八六年

『繁栄のための考え方 私の経営観・人生観』PHP

文庫 PHP研究所 一九八六年

『物の見方考え方』PHP文庫 PHP研究所 一九八

六年

『経済談義』PHP研究所 一九七一年

『松下幸之助対談集 経営静談』PHP研究所 一九八

〇年

『なぜ』文春文庫、文藝春秋 一九七六年

『道は明日に』毎日新聞社 一九七四年

『日米・経営者の発想』PHP研究所 一九八〇年

ほか

PHP総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編集部

『松下幸之助発言集（全四十五巻）』PHP研究所、一

九九一年～一九九三年

PHP研究所編『松下幸之助・発想の軌跡』PHP研究

所 一九八一年

PHP研究所編『PHPゼミナール特別講話集 松下相

談役に学ぶもの（一～五集）、一九七八年～一九八一年

創業五十周年記念行事準備委員会『松下電器五十年の略

史』松下電器産業株式会社 一九六八年

『社史資料』No. 1～15、松下電器産業株式会社 一九

六一年～一九六六年

ほかに、『歩一會誌』、『松下電器月報』、『松下電器所（社）
内新聞』、『松下電器連盟店経営資料』、『ナショナル経営資料』
など

佐藤悌一郎『松下幸之助・成功への軌跡』PHP研究所
一九九七年

① 案内

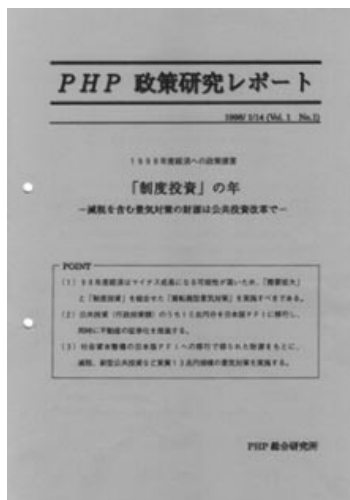
「PHP政策研究レポート」

PHP総合研究所第二研究本部では、政府の政策を常
にモニターし、民間・独立の立場から政策情報を発信し
ていくための紀要『PHP政策研究レポート』を九八年
一月より月二回発行しています。

現在の日本が閉塞状況に陥った原因の一つに、政策情
報の閉鎖性、画一性、偏在の問題があります。昨今のよ
うな苦難の時代であればこそ、行政は積極的に情報公開
し、民間に広く新たなアイデアを求めることが大切とな
って来るはずですが、当誌はその一案となるべく、既存の
発想にとらわれない政策案を構想、提案していきたくと
考えてます。

既刊のテーマは左記の通りで創刊以来、毎号、マスコ
ミ・政治家・有識者や全国自治体等に送付しており、次
第に問い合わせも増えております。

『石田梅岩全集』上・下、清文堂出版、一九七二年改訂
再版
土屋喬雄『日本経営理念史』日本経済新聞社、一九七四
年



『既刊のテーマ』

- 第1号 / 「制度投資」の年 減税を含む景気対
策の財源は公共投資改革
- 第2号 / 官民癒着の排除、行財政改革推進の鍵
は国民の「情報参加」
- 第3号 / 国家大型プロジェクト 苦小牧東部大
規模工業基地の破綻と再生
- 第4号 / 財政と金融の狭間に落ち込む地方財政