

特集

お客様大事の心

松下幸之助の商人道

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。

はじめに

松下電器の経営精神を語るときに、今日でもよく引き合いにだされる有名な一文がある。それは、昭和十年十一月に制定された「松下電器基本内規」の第十五条にあるつぎの条文である。

松下電器が将来如何ニ大ヲナストモ、常ニ一商人ナリトノ觀念ヲ忘レズ、従業員又其ノ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

当時、松下電器は急速に業容が拡大し、発展の一途を辿っていた。そのように会社が好調な

ときには、つい気もゆるみ、慢心に陥りがちである。そこで、そうならないように従業員一人ひとりが厳しくみずから戒めていかなければいけないということ、松下幸之助はこれを「基本内規」の一項目として定めたという。

そしてその後も松下は、折りにふれて、「商売人としての本領を忘れてはいないか」「みなさんは会社の社員であるかもしれないが、その社員の仕事の本領は、商売人なのだ」「お互いにもう一度、商売人に立ち返らねばならない」と、社員に語りかけていた。

では、ここでいわれている、「商人」「商売人」について、松下はどのような姿を思い描いていたのだろうか。松下の商売や商人のあり方に対する考えは、『商売心得帖』をはじめとした多く

の著作物や、松下に薫陶を受けた人々による証言等から知ることができる。本稿では、それらの残された著作物や証言をもとに、松下の商売や商人のあるべき姿、いわば商人道についての考えを整理し、併せて、それらの考えが松下のどのような体験なり思いからでてきたものかということ考察してみたい。

何のための商売か

さて、「商人」「商売人」という言葉に、松下はどのような意味を込めていたのか。それに関しては、松下の著書・発言録にさまざまなことが示されているが、ここでは、そのポイントを端的にいい表していると思われる松下電器の

Bの証言を一つの手がかりに、松下の意図していた「一商人」の姿について考えてみたいと思う。

それはどういうものかというところ、そのOBによれば、「一商人」とは「商売の意義がわかる人」「相手の心が読める人」「人よりも、よけいに頭が下がる人」だと、松下から教えられたという。まず、一つ目にあげられている「商売の意義がわかる」ということ、これは商人として備えておくべき特に大切なものといえよう。およそ何事も、ただ漫然とやるのと、その意義をわきまえ、何らかの目的意識をもって行うのとは、その力強さにも成果にもおのずと違いが生じてくる。それは商売でも同様であって、やはり自分の商売は何のためにあるのかという存在意義をしつかりと認識し、そのうえで、この商売をどのように進め、どのような姿にしていくなかという基本の考えを明確にもってこそ、日々の商売に力がこもり、十分な成果も得られるのである。

事実、松下は、よく知られているように、昭和七年に、産業人の真の使命を感じ、それを従業員に「開明」したが、そうした一つの経営理念を明確にもったことよって、「以前に比べて信念的に強固なものができて、従業員や得意先に対して、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。そしてそれから事業は驚くほど急速に発展した」と述懐している。会社としての存在意義や使命、目的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。何のために会社や店があるのか。これについて松下は、「具体的な内容は、業種などによっても異なるであろうが、業種や規模の大小にかかわらず、すべての会社、商店に共通していえることがあるのではないか。それは、会社、商店は、世の多くの人々のよりよい生活を実現するために奉仕、貢献する存在であって、いわば社会の公器であることだ」といつている。

人は誰でも、衣食住をはじめ、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る。その内容は人により、時代によってさまざまであつても、よりよい生活を求めない人はいない。そういった人々の願いに応えて、それを満たすべく、人々の生活の向上に役立つ物資なりサービスを、適正な価格で、必要に応じて過不足なく供給していくことは、あらゆる商売に共通した社会的責任であり、そこに商売の存在意義があるのではないか。いいかえれば、商売は、もとも社会の人々の求めのうえに成り立っており、社会に必要なからこそ存在している、というのが松下の基本認識であつた。

かつて松下が銀行に挨拶に行ったとき、銀行のある重役から、「松下電器はどこまで拡張するのか」と質問され、こう答えている。

「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ところは、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、もつ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つて、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。

もちろん半期とか一年とかの一応の見通しを立てた計画書は銀行へおだししていますが、どこまで拡張するかといわれると、これはわからないという答えしかだせません。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も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ある。

松下がいうように、どのような会社、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ない。その意味で、事業、商売というのは、本質的には「私」のことではなく、「公」のことであつて、会社、商店は社会の公器といえる。株式会社であるところと個人商店であるところ、その行うところの事業、商売はすべて社会とながつており、本質においては公共のもの、世

間のもの、つまり、「公」の機関なのである。

しかも会社、商店は、その活動において、多寡の差はあつても、人を使い、土地を使い、資材を使い、資金を使っている。そして、それらはみな本質的には社会のものと考えられる。そのように、公のものを使って事業、商売が営まれているという意味でも、会社、商店は公器だといえる。そう考えると、たとえ私企業であっても、自分の事業、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であつて、だから、私の立場や都合で物事を考えてはいけない、自分の事業、商売が人々の共同生活にどのような影響を及ぼすか、社会の人々にとつてプラスにな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ことになる。

それゆえ松下は、事を処すにあつて、いついかなるときも、公事を営む一員として、どう行動すべきか、何が正しいかという事を考え、その正しさに従つて、正々堂々と行動することを基本姿勢にしていた。松下電器には「遵奉すべき精神」があるが、松下はその七つある精神のうちの一つにも「公明正大の精神」というものを掲げ、社会の規範や秩序を守り、誠実さと公正さをもつて、フェアプレー精神に徹することを従業員に要望するとともに、自分自身にも厳しく課していた。

それは、その根底に、いまいったような、商売は「私」のものでなく、「公」のもの、公事であるという考えがあつたからである。商売が世

のため人々にするためにする公事である以上、お金はもちろん、何事にも公私のケジメをつけ、公正を守る事が肝心であり、そうしてこそ、商売に明るさ、強さが生まれ、さらには周囲からの信頼も集まるといふのである。

このように松下は、「一商人」としてはまず商売の意義をお互いにしっかりと自覚認識することが大切だとし、それを商売を進めるうえで信念にできるかどうかによつて、商売が力強くできるかどうかが決まってくると考えていた。

相手の心が読める

「一商人」の要件として二つ目にあげられている「相手の心が読める」ということ、これはいいかえれば、相手のことを思いやれること、相手の身になつて考えられることといつてもいいかもしれない。

これが表れた松下自身のエピソードは、それこそ枚挙に暇がない。一、二紹介すれば、例えば、昭和九年九月のことである。四国、近畿地方を中心に、気象観測所始まつて以来の大型台風（室戸台風）が吹き荒れた。その爪あととは深く、死者・行方不明者三〇〇〇人、負傷者一万五〇〇〇人、家屋の全半壊八万八〇〇〇戸といふすさまじい災害だつたといふ。

前年、全社の総力をあげて、大阪市大開町から大阪府北河内郡門真村（現・門真市）に本社、工場を移転したばかりの松下電器も、本社社屋一部損壊、乾電池工場全壊、配線器具工場全壊

等々、大きな被害を受けた。しかし、松下の「こけたら立たなあかん」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あつた。

そのときである。松下は幹部を招集し、こういつた。

「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、無事であつたとは思えない。いずれも松下電器と行動を共にして頑張つてくれている人たちや。ついではお見舞金をお届けしたいと思つた」

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中に散つて行つた。見舞いに行つた先々では、問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、見舞いに行つた従業員の手を握つて何度も何度も頭を下げ、感謝の言葉を繰り返したといふ。

あるいは、これも有名な話だが、昭和四十五年に大阪で開かれた万国博覧会でのことである。松下館は純日本風の建物で、池のなかに立ち、見学者は水上の長いアプローチを通つてなかに入るようになっていた。

ある日のこと、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だす事務室のモニターに、松下の姿が映っている。

「いつも来られるときは事前の連絡があるのに、いつたいどうしたことだろつ」と驚いた副

館長が、あわててとんで行って尋ねると、松下はこういったという。

「いや、何分くらい待たしたら入れるのか、いま計ってみているのや」

その日、松下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るようにという指示と、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二つの指示を出した。その結果、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ある。

この二つのエピソードには、お得意先やお客さんに対する松下の気持ちが実によく表れているように思われる。松下はいつも、周りの人や相手のことをまず考えた。お得意先やお客さんがどうして欲しいと思っているのか、どういう気持ちでいるのか、相手の身になって考え、みずからの商売を進めてきた。そういう思いがおのずとお得意先やお客さんの心に伝わり、心と心が通いあって、そのなかから強い絆が生まれ、たくさんの「松下幸之助ファン」を生み出した。そしてその松下幸之助の「眞厚」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ってもいいのではなからうか。

台風のお見舞いにして、お得意先を案ずる気持ち、みずからもたいへんななかでのお見舞いという行動となって表れ、それが問屋さんや販売店さんの心の琴線にふれたのである。問

屋さん、販売店さんにとって、見舞金ももちろんうれしかったであろうが、それ以上に、自分たちのことを心から気にかけてくれ、大事に思ってくれている松下の気持ちをもっとうれしかったのではないか、そこに松下と自分たちの心が通いあっているという感じを強くもつたのではないだろうか。

そしてこのように心と心の通いあつた姿、ここにまさに商売の眞の喜び、味わいがあるというのが松下の考えであつた。商売の眞の喜びや味わいについて松下はこう語っている。

「商売でもね、物が動いて、お金が動いて、それで一応は成り立つんです。しかし、もう一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よ。」

単に物をつくり、物売り、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よ。そうじゃないのですよ、本当は、物とあわせて心をつくり、物とともに心売り、そしてお金とともに心をいただく。つまり物や金を通いあうだけでなく、お互いの心というものがその間に通いあうことがきわめて大切なのです。そこに商売の眞の喜びや味わいというものがあるのですね」

物が動いて、お金が動いて、それでお客さんとの間に一応の商売は成り立つが、それに加えて大事なものは、物やお金の動きにお互いの「心」が乗り移って通うこと、そのようにしてお客さんの心と自分の心とが通いあうところまで到達して

はじめて、商売の喜びを眞に味わうことができるといのである。そしてそのためにも、いつもお得意先やお客さんの身になって考えることが大切だといっているのである。

人より頭が下がる謙虚な心

「一商人の条件として松下がもう一つあげていた、人より頭が下がる」ということ、これについても松下は、生涯変わることもなくみずから実践し続けていたといつてよいであろう。例えば、晩年になつても松下は、来客が帰るときには、必ずといってよいほど出口まで見送りに、相手の社会的地位や年齢に関係なく、たとえそのお客さんが自分と孫ほど同輩の違う人であっても、別れ際に深々と頭を下げたという。こうした腰の低い、謙虚な姿は松下の日常の挙措に表れ、多くの人に感動を与えてきた。

「頭が下がる」ということでは、こういうことも松下はいっている。それは、ある社員が松下について銀座を歩いていたときに、松下がフツと漏らした言葉である。

「君なあ、ワシはここですれ違う一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に行けば、ナショナルのマークの入った商品を使つてもらつていてと思う。けれども、この通りで一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ってるんや。その気持ちをわかつてくれるやろうな」

なお、これは改めていうまでもないことだが、「頭を下げる」ということは、決して卑屈になることではない。松下はあるとき、「ワシは頭を下げ下げやってきた。しかし、誇りは失わなかった」と側近の人に語っている。すなわち、頭を下げつつも、一方で商人としての誇り、それは世のため人のためになっているのだという商売の意義を認識したところから来たものであるが、そうしたいわば「謙虚なる誇り」をもっていたというのである。

以上、「一商人」という言葉と松下電器OBの証言を手がかりに、松下の考えていた商人、商売のあるべき姿について概観してきた。もちろん、この「一商人」には、いまあげた三つのほかにもまだいろいろな意味が込められていることであろう。例えば、会社がどんなに大きくなくても、社員一人ひとりが独立した商売を営んでいる店主の意識で仕事に取り組んで欲しいという思い、すなわち、松下のよくいっていた、いわゆる「社員稼業」に徹して欲しいという思いも、そこには込められていたと思われる。が、いずれにせよ、松下は、「一商人ナリトノ觀念」を忘れることのないよう社員に要望するとともに、みずからも常にそのことを心がけ、その保持に努めていたといえよう。

商人道の根底にあるもの

では、これまで見てきたような考え方は、松下のどのような思いなり体験からでてきたので

あるうか。それをつきに考えてみたい。

それは一つにはやはり、お得意先、お客さんあつての自分だという強い感謝の気持ちからでてきたものであろう。

それでは、なぜそういう感謝の心が生まれたのか。それについては、松下の事業がいわばゼロからの出発であったことが一つあげられるのではなからうか。

昭和十一年に、代理店との契約更改に際して配付された「松下電器の経営精神に就いて」のなかで、松下は代理店の方々につきのように述べている。

「殊に松下電器は皆様に育て、頂いて、どうか、これまで成つたのでありまして、この点最初より相当の規模を以て営業した会社などの場合とは、著しく性質が異なるので御座るます、とりわけ、創業当初の生々しい記憶と、その後益々加はる皆様の御引立を思へば、この工場、この社屋いづれとして、松下電器一個のものではないといふ事を痛切に感じさせられるので御座るます。」

特に社内規にも、左の条項（本稿の冒頭にあげた松下電器基本内規の第十五条）を加へ、自らのいましめと致してある次第で御座るまして、私共は飽く迄、代理店の皆様方の御恩を忘れてはならないと存じます。この項目は店員の為めに作つた内規では御座るますが、併しその精神は経営の諸般を通じた準則で御座るます。」

このような感謝の気持ちは、さまざまな文書や行事を通じて、お得意先等に折りにふれ時に

応じて繰り返し表明された。まったくゼロの状態から物をつくり、値段の付け方もわからないまま売りに行った状態から、いろいろ教えてもらいお引き立てをいただいで、どうにかこうにか商売を立ち上げ少しずつ大きくなってきたという思い、そこから、すべてはお得意先のおかげだという感謝の心が生まれ、そのご恩を松下は終生忘れずにもち続けたのではなからうか。そして松下が、「一商人たる觀念」を終生忘れることなく、「一商人たるふるまいが自然にできたのは、その感謝の気持ちがまさに血肉化していたからである。」

しかもその感謝の念は、単に販売会社や販売店、仕入先といった会社の得意先にとどまらず、世の中のすべての人に及んでいた。さきの銀座を歩いていたときの松下の言葉には、そういった世の中すべての人にお世話になっている、ご愛顧いただいているという感謝の気持ちが多分に含まれているように思われる。

あるいは、松下の商人や商売に対する考えは、松下の性格から来ているともいえよう。松下には、相手の喜ぶ姿を見て喜ぶといった傾向があった。例えば、松下は、すべての商売に共通する基本は、商品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ぬ、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ると考えていた。そうした相手の喜ぶ姿を見て喜ぶといった性格が、相手に喜んでもらいたいという強い

気持ちとなつて表れ、松下の商人道、商売の基本姿勢になつたと思われる。さきの、みずから入館待ちの行列に加わり、問題がないかどうか、困つたり不満に思うことがないかどうかを、実際にお客さんと同じ立場に立つて確かめ、すぐさま解決、改善しようとした行動も、どうすれば来ていただいたお客さんに喜んでもらえるか、気持ちよく過ごしてもらえるかという思いからの行動であつたといえよう。

日々の商売を進めていくうえで大切なことはいろいろあるが、何よりも大切なのは、どれだけ多くの人にファンになつてもらえるか、ファンでいてもらえるかである。お得意先、お客さんにファンになつてもらふことができれば、商人としての成功はおぼつかない。

では、どうすればファンになつてもらえるのか。それには、何よりも「お得意先大事」「お客様大事」に徹して、その心をつかむことである。どうすればお客様に喜んでもらえるか、どういう接し方をすれば満足してもらえるか、常に相手を第一に考える。せっかく来てくださったお客様に喜んでいただく、楽しんでいただくことと心からお迎えする。そういう心からでた態度、ふるまひは、相手の心をとらえずにはおかない。必ずや喜んでもらえ、ファンになつてもらえらると、松下はいつのである。

昭和五十八年、YPO（青年社長会）の世界大会が、東京のホテルニューオータニで開催され、松下がゲストスピーカーとして招かれて、スピーチをした。そのときの質疑応答で、ビジ

ネスマンに最も大切なことは何かと尋ねられたとき、松下はこう答えている。

「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。あの人がやつてはるのやつたらいいな、物を買つてあげよう、と、こうならなといかんですよ。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、あそこで買つ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うです。必ず失敗すると、こういふことです」

ビジネスマンとして成功するには、人に愛されること、つまり自分のファンになつてもらふこと、そしてそのためには奉仕の精神がいちばん大事だといふのである。それは長年のみずからの体験を通じての松下の実感であつたのである。

なお、「お客様大事」といふ言葉についていえば、松下のいう「お客様大事」の「お客様」とは、単に商品を買つてくれる狭い意味での顧客を指しているのではなく、もっと広い概念をもつて注意する必要がある。すなわち、いわゆる一般に「お客様」といわれる消費者の方々だけでなく、販売会社や販売店、仕入先、下請け会社といった会社の得意先、関係先の人々も、会社のなかの同僚や上司や部下も、株主も、さらにいえば地球上のすべての人が、

その「お客様」といふ言葉のなかに含まれてい

ることを、ここでは指摘しておきたいと思つ。松下の商人や商売に対する考え方が、松下のどのような体験なり思いからでてきたのかということについては、松下みずから、商売のイロハを教つたと言つておられるように、大阪船場（てんち）で丁稚奉公の体験も、それに影響を与えたと考えられるし、独立以後の長年の実業体験と思索を通じてそれはできあがってきたものだし、ということもできよう。なお、ここではふれないが、具体的にどのようなことを船場での丁稚奉公で身につけたのか、またいわゆる船場商法とはどのようなものであつたのかといふことについては、拙著『松下幸之助成功への軌跡』（平成九年）で詳しく取り上げているので、ご参照いただきたい。

そしてもう一つ、松下の商人、商売に対する考え方の根底にあるものとして特にあげておきたいのは、それらがすべて「人間」といふものから出発しているように思われることである。

晩年の松下を囲んでのPHP理念研究会で、特に印象に残っている松下の言葉がある。それは「そう考えることによつて、結局みんなが幸せになればいいわけや」といふものである。この言葉は、松下の発想の原点を端的に表しているように思われる。すなわち、松下の考え、発想は、すべてが人間というものの、人間の幸せというものから出発しており、人間、お互いみんなが幸せになるために、人間いかにあるべきか、人間社会いかにあるべきかを考え、さらには人

二 案 内

松下資料館

(Matsushita Memorial Library)



松下資料館は、PHP運動の創始者、松下幸之助の生誕百年を記念して、財団法人松下社会科学振興財団によって建設されました。

関西文化学術研究都市の一角、京都府相楽郡木津町のハイタッチ・リサーチパーク内にあるPHP総合研究所研修開発センターに隣接しており、平成六年五月に開館しました。

同資料館は鉄筋三階建てで、一階は松下幸之助著書をはじめ、広く経営・経済に関する社会科学関係の書籍・資料約五万点を目標に収集しており、松下幸之助のカセットテープ、ビデオテープも自由に視聴できます。

二階は「松下幸之助経営の道」をテーマにした展示場で、レーザーディスクやマジックビジョンを使い、さまざまな角度からビジュアルな展示紹介をしています。

三階は研究個室・会議室およびサロン等になっており、学者・企業経営者の方々にご参加いただいて、研究会を適宜開催しております。

所在地 京都府相楽郡木津町相楽台3丁目1-1
〒619-0223
電話 0774-72-7776
ファクシミリ 0774-72-8751
開館時間 午前9時30分から午後5時まで
(但し最後の入館は午後4時30分まで)
休館日 日曜日・月曜日・祝日
入館料 無料
予約制 事前に来館の予約をしてください。

間の本質、人間の使命といったことまで考えて商売を行ってきたということである。

松下がなぜ事業、商売に成功したのか。その要因はいろいろあげることができよう。松下自身も指摘していることだが、電気に関する仕事が時代にあっていたこともその一つであろう。確固たる経営理念をもち、しかもそれを非常な努力を傾け続けて従業員に浸透させ、従業員、関係先の共鳴を得たことも大きかったと考えられる。

しかし、何よりも大きかったと思われるのは、やはり自分のことよりもまず相手のことを考える、他を思いやる心をもってしたこと、そして人間に深い愛情と信頼を寄せていたことであろう。松下には、人は大切なもの、一人ひとりがかけがえのない存在だという思いがその根底にあった。お得意先、お客様、世の中のすべての

人が松下にとつて感謝すべき存在であり、愛すべき存在だったのである。ここがまさに松下の商人道の一歩のポイントであり、出発点であったといつてよいのではないかと思う。

おわりに

本稿では、松下幸之助の商売や商人のあるべき姿、いわば商人道についての考えを整理し、併せて、それらの考えが松下のどのような体験なり思いからでてきたものかということ考察してきた。

もとより、ひと口に「松下幸之助の商人道」といっても、それはきわめて幅広くかつ奥深いものである。したがって、ここで取り上げた諸点は、松下の商売や商人のあるべき姿についての考えのうちのほんの一部を拾いだしたにすぎ

ない。

また、松下が第一線で活躍していた頃と今日の商売では、経済環境も違えば、人心も変わっている。したがって、商売のやり方も、時代や会社のおかれた状況によって、当然変わっていかざるべきだし、松下が求めていた商人、商売のあるべき姿が、そのまま今日も妥当するかといえば、そうでないところももちろんあるであろう。

しかし、本稿で見てきたような考え方、心というものは、今日においても、やはりきわめて大切で基本的なもののように思われる。その意味で、お互い改めて、松下の商売のあり方について見直し、その思いを噛みしめてみることも大いに意義あることではないかと思うのである。