

# 松下幸之助にみる 改革・革新への視点

企業の着実な発展は 日に新たな実践から生まれる

## 佐藤悌二郎

PHP総合研究所第一研究本部本部長



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。PHP理念および松下幸之助の経営観の研究に従事。『松下幸之助発言集』をはじめ松下幸之助に関する書籍・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』（いずれもPHP研究所）など。

よくいわれるように、「リストラ」は何も人員整理のみを意味するものではない。本来は、「事業の再構築」の意であり、不採算の子会社の整理や事業の縮小・撤退、工場の売却・統廃合、成熟事業から成長事業への経営資源のシフトなども、「リストラ」で

ある。したがってそれは、本来、日々行われるべきものであり、日々新たな「破壊と創造」「再構築」ということである。

松下幸之助と「リストラ」ということでは、例えば、第二次大戦後の一時期、やむなく希望退職者を募って人員削減をしたことが

その後松下は、懇談会での約束を具体化するために、八月から半年間、病氣療養中の営業本部長に代わってその職務を代行し、業界の正常化と得意先の経営改善を目指す一大革新に力を注いだ。あらゆる制度・政策の総点検を行い、四十年二月から、全国的な販売会社網の確立、営業所を経由しない事業部直販制、新月販制度などを基本とする販売制度の改革を実施、難局打開の道をひらいたのである。また、その間、それまで十数億円もの研究費と五年の歳月を注ぎ込んで研究開発を進めていた大型コンピュータ事業からの撤退をはじめ、全社的に事業の総点検を行なった。

これ以外にも、松下は長年の経営のなかで、再三組織改革を繰り返すなど、「リストラ」を行なってきた。というよりも、松下幸之助の経営は「日々リストラ」であったという言い方もできるであろう。

### 「日に新たな経営」

「すべてのものは日に新たにしなければならない」というのが、松下の根本の考えであった。

松下は、経営を進めるにあたって、正し

い経営理念をもつことが何よりも大切だと考えていた。そして、正しい経営理念は、基本的にはいつの時代にも通じるものであり、人間の本质が変わらないかぎり不変とみていたが、その経営理念を現実の経営に表すその時々の方針なり方策は、その時代時代が変わっていかなくてはならないと考えていた。

この社会はあらゆる面で絶えず変化し、移り変わっていく。だから、きのう是とされたことが、きょうそのまま通用するかどうかはわからない。そのなかで、かつて成功したからと、十年一日のごとくやっていったのでは、とうてい成功はおぼつかない。企業が着実に発展していくためには、社会の変化に適応し、きのうよりきょう、きょうよりあすへと、常によりよきものを生み出していかねばならない。そのように、具体的な方針、方策がその時々にあわせてい「日に新たな」なものであってこそ、正しい経営理念もほんとうに永遠の生命をもつて生きてくるというのである。

### 「普遍性」と「時代性」

したがって、当然松下もみずから経営

あったが、そのような狭い意味での「リストラ」ばかりでなく、本来の意味での「リストラ」を絶えず行なってきたといえよう。大きなものでいえば、たとえば、昭和四十年不況、時における諸々の改革などがそれである。

### 熱海会談後の経営改革

昭和四十年、日本経済はのちに「四十年不況」といわれる大きな景気後退に直面したが、電機業界もその前年にはすでに市況が悪化し、松下電器系列の販売会社・代理店の経営は日増しに厳しさを増しつつあった。尋常ならざる事態を察知した松下は、一度その実情を自分の耳で確かめてみたいと、三十九年七月、熱海ニューフジヤホテルに全国の販売会社・代理店百七十社の経営者を招いて懇談会を開いた。通称「熱海会談」として語りつがれているものである。

集まった販売会社・代理店からは、松下電器に激しい非難が浴びせられ、松下もそれに反論、議論は平行線をたどった。しかし、三日間に及ぶ激しいやり取りの末、松下は最後に松下電器の非を認め、抜本的な改革を約して散会した。

において、「日に新たな」の実践に努めていた。たとえば、松下が昭和八年に日本で初めて取り入れたことで有名な「事業部制」にしても、常に時代や状況に合わせて、改革を繰り返してきた。事業部を株式会社に分社したり、増えてきた事業部をブロックごとにまとめて「事業本部制」を採用したり、また元に戻したりしているのである。

その狙いは「自主責任経営」をいかに徹底して行うかということであった。それに最も合致した組織を求め、その時代に合わせ改変してきたのである。

松下は、物事を考えるときに大切なこととして、よく「普遍性」と「時代性」と「国民性」をあげた。たとえば憲法でも、この三つが揃っていないければ、いい憲法とはいえない、といっていたが、これにあてはめていえば、「自主責任経営」が「普遍性」であり、「事業部制」が「時代性」ということになる。

今、松下電器では改革の一環として事業部制の見直しが行われているが、時代に合わせて変えていくべきものを変えるということでは、「日に新たな」という松下の理念をより忠実にたどったものといえよう。「自

主責任経営」という松下の経営理念は普遍的であり不変だが、そのやり方は当然変わる、否、変えるべきなのである。

### 松下の改革の進め方

では、どのようにして変えていけばよいのか。ここで松下に学ぶべきは、改革、リストラを進めるにあたってのもつていき方である。松下は、皆が改革の必要性和その意義をよく理解し、みずから自発的かつ主体的に心底から改革が必要だという気になるまで粘り強く説明し、説得し、納得するまで根気よく待った。そして全員の意識を一つにまとめ、一丸となって取り組む姿を生み出してきた。

さきあげた昭和四十年の販売制度の改革を進めるにあたって、松下は、販売会社・代理店や販売店の社長・店主、全国の各営業所長などの関係者にたいし、やらざるを得ないから仕方なくやるというのではなく、みずからこうするのがいちばんいいんだと、主体的に取り組む気に全員がなるまで、言葉を尽くして繰り返し説明し、説得し、納得するまで待っている。

改革案への賛同を得るために、販売店の

方々を集めて二時間、熱意と誠意をもって話をし、心底から理解し賛同していただいていないと知ると、さらにまた二時間熱く語り、満場賛同の拍手が巻き起こるまで根気よく説いた。また、営業所長にたいしても、自分の考えを一方的に押しつけるのではなく、営業所長会議を十回以上も開いて、その都度営業所長に尋ねたり相談をかけながら、みずからの考えをそれとなく吐露し、営業所長全員が一致してその気になり、主体的に動くまで待ち続けた。

つまりは、案を提示し、実行させるのは簡単だが、それでは力強い活動は生まれえない。全員がよくその意義を理解し、本気になって取り組んではじめて成功するということがある。いわば、意識の再構築、意識の「リストラ」をまず図ったわけである。

このようにして、松下は自分と同じ思いに立ってリストラを進める共鳴者をつくり、推進者にして、日に新たな改革・革新に取り組んできたのである。

以下に、松下が、日々新たな改革・革新を実現するためにみずから心がけるとともに、その大切さを説いていたポイントを十力条にまとめてご参考に供したい。

松下幸之助

## 革新の心得十力条

### 第一条 やり方は無限にある

販売一つでも、成功する方法は一つではない。やり方は無限である。あきらめることなく、他に方法はないかと考え、求め続けたい。

### 第二条 危機を認識する

危機がないのではない。危機を発見する努力を怠っているのだ。どのような組織にも危機は必ず忍び寄っている。

### 第三条 感謝し徹底した反省を行う

画期的な発明、発見、創造は、感謝と反省の中から生まれてくる。与えられた使命、仕事に感謝し、徹底した反省を行いたい。

### 第四条 困難は革新の端緒たんしよ

つまづいておるときはなかなか革新できない。困難であればこそ、気持ちも引き締められ知恵も出て、果敢な挑戦も可能となる。

### 第五条 白紙に戻して考える

これまでの知識や常識、成功した体験にとらわれていたのでは、新しい行き方は見いだせない。とらわれを抜け出し白紙で考えよう。

### 第六条 衆知を集める

自分一人の知恵には限りがある。特にこれまでにない新たな方法、行き方を見いだそうとするならばなおのこと、衆知が欠かせない。

### 第七条 大きな目標を掲げる

概して人は、手近な目標だと小手先で解決しようとしがち。小手先では通じぬ大きな目標を掲げてこそ、抜本的な革新も図られる。

### 第八条 “できない”ではできない

何事もやる前から“できない”と考えたのでは、できることもできなくなってしまう。まず、必ずできると心の底から強く信じたい。

### 第九条 勇気をもつ

大きな変革には痛みがともなう。おびえずひるまず、伝統を大切にしつつも、変えるべきは大胆に変える勇気をもちたい。

### 第十条 最善の上にも最善がある

きこの最善はきよこの最善ではない。現状にあぐらをかかず、日に新たなもの見方、取り組みを心がけたい。