

不況における松下幸之助の研究

PHP総合研究所

研究本部第一研究部主任研究員

佐藤悌二郎

生前“経営の神様”と称された松下電器グループの創業者松下幸之助は、事業経営を進める過程で、昭和初期のいわゆる“昭和恐慌”をはじめ、幾度となく不況に直面したが、その都度みごとに切り抜け、そのたびに事業を大きく発展させて、松下電器を育て上げてきた。いわゆるバブルが崩壊し、企業を取り巻く経営環境が厳しさを加えつつある今日、この松下幸之助の不況への処し方に学ぶのもまた益ないことではあるまい。そこで、松下幸之助の不況克服の心得ともいうべきものをいくつかさぐってみよう。

松下幸之助を襲った2つの大きな危機とは

松下幸之助と不況といえは、やはりつぎの2つのエピソードなしには語れない。

1つは昭和4年の不況時のことである。国内では浜口内閣が緊縮政策をとり、ほどなく金解禁を断行、経済界は萎縮し、不況が深刻さを増していった。そこへ世界恐慌である。産業界は大きな打撃を受け、株価は暴落、企業の倒産が全国に広がった。

電機業界でも、数多くのメーカーが倒産したが、松下電器も売上が半以下に急減、たちまち在庫が増え、12月には倉庫がいっぱいで製品の置き場もなくなるという創業以来の深刻な事態に直面した。

そのころ幸之助は、病床にあった。そこへ2人の幹部が、いろいろ考えた末の対応策をもって訪ねてきた。「この危機を乗り切るためには従業員を半減するしかありません」

報告を聞き終えた幸之助は、しばらく沈思してから

口を開いた。

「なあ、わしはこう思う。松下がきょう終わるのであれば、君らのいうてくれるとおり従業員を解雇してもいい。けれども、わしは将来松下電器をさらに大きくしようと思っている。だから、1人も解雇したらあかん。会社の都合で人を採用したり、解雇したりでは、働く者も不安を覚えるだろう。大を成そうとする松下としてはそれは耐えられないことだ。みんなの力で立て直そう」

そして具体的な方法を示した。それは、生産を直ちに半減して、工場は半日勤務にする。しかし従業員の給料は全額を支給。その代わり、全員、休日を返上し、在庫品の販売に全力をあげてもらおうというものであった。

この決断は従業員を奮い立たせ、社内に垂れこめていた暗雲は瞬時にしてふきとんだ。「さすがはおやしさんだ。みんなで力を合わせてがんばろう」

それから2カ月、全員の懸命な努力が実を結び、在庫は一掃されて倉庫は空になったばかりでなく、半ドンをやめてまた全力をあげて生産に努力しなければならぬほどになった。

もう1つは昭和39年から40年にかけての不況時のことである。それまで年率30パーセントと高い伸び率を続けてきた家電業界も、普及の一巡で伸び悩みかけたところへ金融の引き締めが強化されたため、設備過剰が表面化し、需要の停滞で大きな打撃を受けることになった。松下電器も例外ではなく、全国の松下電器系列の販売会社、代理店も赤字経営に落ちこむところが激増した。ただならぬ事態を察知した幸之助は、当時会長に退いていたが、一度その実情を自分で確かめ

たいと、39年の7月、熱海で全国の販売会社、代理店との懇談会を開き、販売第一線の切実な声を聞いた。通称“熱海会談”として、いまも関係者のあいだで語りつがれているものである。

販売会社、代理店はいっせいに苦しい経営の実情を訴え、松下電器の行き方に対する非難が異口同音に発せられた。

「親の代から松下の代理店をやっているのに赤字続きだ。いったい松下はどうしてくれるのだ」といった声や、「最近松下の社員が官僚的になってきた」「製品を押しつけられて困る」といった声などさまざまな苦情や意見を、幸之助は延べ13時間にわたり壇上に立って聞いた。実情は予想以上にひどく、資本金500万円の代理店で、1億円の欠損を出しているところや、1軒で24億円もの手形を出している代理店など、話を聞いて幸之助は身の毛のよだつ思いがした。

会談は2日の予定が3日に延び、その間幸之助も反論し、激論が戦わされたが、最後に幸之助は、責任の大半は松下電器にある、松下電器が悪かった、として代理店、販売会社に安定した経営をしてもらえような抜本的な方策を講じることを約束して会談を終えた。

そしてこの会談の後、8月1日から幸之助は病気休養中であった営業本部長に代わって第一線の指揮をとり、世間をあっといわせたが、その幸之助を中心に、新しい販売制度が生み出され、その新制度のもとに協力体制が敷かれて、1年後には事態は好転した。

この2つの不況時における松下幸之助の対処の仕方から、また生前のさまざまな発言から、不況時の心得として大切と思われることをさぐってみたい。

不況またよし

松下幸之助は、不況に対してことあるごとに「不況またよし。不況は改善、発展への好機である」というていた。また、「松下電器は不況のたびに伸びてきた」と、こうもいってはばからなかった。これはさきの2つの体験をはじめ数多くの不況時の体験と実績から生まれた実感といえよう。

昭和4年のことを回想して、松下幸之助は、そうし

た困難に直面しても、志を堅持して事にあたってこれ乗り越えたことで、会社がかえって発展することになったばかりか、社員に筋金が入るといった好ましい結果を得ることになったと語っている。

あるいは、昭和39年、そのとき行なわれた販売地区や月賦制度などのさまざまな改革は、不況を乗り越えただけでなく、その後の飛躍的發展をもたらすものとなった。

このような経験を何度かしているうちに、幸之助の心のなかにいつしか“不況またよし”という確固たる信念が培われてきたのであろう。

実際、人間の常として、好況で調子のいいときが続くと、従業員にはもちろん経営者自身にも、どうしても安易な気持ちが生じがちである。そのため、何か問題があってもそれが表面に現われてこなかったり、出てきても、そのまま見過ごしてしまったり、反省が十分に行なわれにくい。

ところが、一度不況に遭い、経営が困難に陥ってくると、好況時にはなかなか気づかなかったり、あるいは気になっていても、ついつい手つかずのままにしていた課題がはっきりと見えてくる。改善、改革の必要性が痛感されるようになり、社員にも危機感が生まれ、好況時にはなかなか取り組まなかったことにも真剣に対処するようになる。人材にしても、仕事がうまくいかないようなときにかえって成長し、育つものである。

そのように、不況という厳しい環境のなかでのほうが、長年抱えてきた懸案事項にメスを入れたり、体質を改善したり、社員を教育しやすい。昭和39年の不況時に幸之助の行なったさまざまな改革も、不況だったからこそ断行できたのであり、いくら代理店、販売店にその必要性を説いても、好況時であれば、その実行は不可能だったであろう。

松下幸之助は、不況を忌まわしいものと受け止めるのではなく、“不況こそ改善、発展へのチャンス”と、常に積極的な見方に立ち、前向きの発想から、文字どおり新たな発展への道を切り開いてきた。

肚を据える

不況に対しては、肚を決めて臨むということも大切である。

昭和39年の例でいえば、松下幸之助が営業本部長代行をやるということによって、「松下さんも、そこまで肚を据えたのか。だったら、われわれも取り組まなくてはいかんな」という感じを周りに与え、内外の人々にある種の覚悟をさせることになった。また、販売制度の革新をやる時、松下幸之助は、「松下の商いは3割減るだろう。2年間は利益は上がってこない。年間150億の利益があるものなら、2年で300億円、それくらいは捨てよう、それですんだら安いものだ」と覚悟を決めたという。「商いを落とさんようにしては、とても荒療治はできない。ひょっとしたら3年分の利益を捨てなければならぬかもしれない。しかし、元も子もなくなるよりはましだ」そう思った。だから非常に強いものがあつたと松下幸之助はいつている。実際にやった結果は、商いは少しも減らず、みな利益が上がるようになった。

あるいは、昭和4年の従業員を解雇しないと肚を決めたとき、松下幸之助は、元の状態に戻るには6カ月はかかると思った。しかし、6カ月の賃金損などはしられている、物を安く売るよりよっぽど被害が少ない、資金も要らないし、だからこれはいける、6カ月は辛抱できる、それでいかんときにはそこで考えよう、そう思って実行した。すると2カ月で好転してしまったのであつた。

松下幸之助は、後年、「不況はちょうど大暴風雨にさらされているようなもので、少しも濡れないでいくというような、そんなにうまい方法はない。ここはやはり濡れるのもしかたがない、そう覚悟を決めて、とにかくあわてずうろたえないこと、そうでないと出るべき知恵も出ず、かえって深みにはまりかねない」といつている。

「貧すれば鈍する」という言葉があるが、不況に直面するととかく企業もそうした姿に陥りやすい。そうならないためには、まず肚を据えることだといふのである。

原点に戻る

基本方針と正しい自己評価も忘れてはいけない。

これは、たとえばさきの従業員を解雇しなかつたことにも現われている。このとき松下幸之助に、何のための事業か、これからどのように経営していくのかという基本方針、言い換えれば経営理念というものが確固としていたがゆえに、一時的なことで従業員をやめさせるのはいかにも惜しいという結論にいたつたといえよう。昭和39年のときも、何のための商売かということ考えたときに、この改革はひとり松下電器のためだけではない、業界、いや社会全体のためだという信念と勇気が生まれて、断固たる態度で改革を推進することができたのであつた。

今度の不況では、土地や株への投機に狂奔し、マネーゲームに走つた企業ほどバブル崩壊によるダメージを受けている。本来の事業に専念し、そこから地道に利益をあげ資金を蓄積すべきところを、本業を忘れ、“浮利”を追つたそのツケが回つてきているわけである。これはまさに、何のために事業をしているのかという経営の原点、基本理念を忘れた姿にほかならないといえよう。

この点、松下幸之助は、企業はあくまでも本業に徹し、そこから適正利潤を得て資金を蓄積すべきであり、本業を通じて社会に貢献すべきであつて、決して投機的に土地や株で儲けようというようなことはやつてはならないと、厳に戒めていた。

ことほどさように、企業の基本理念は、経営を進めていくうえできつめて大切なものである。まして不況時にはさまざまな問題が生じてきて、ともすればその厳しさに流され、判断を誤りやすくなる。だから、原点に返ること、つまり、“この事業は何のために行なうのか、そしてそれをいかに行なっていくのか”という基本方針、経営理念を判断の基準にして、是か非か、右か左かを刻々に決めていくことが平時以上に大切になるといふことである。

そしてその決断を下し、方向を定める際には、自分なりに会社の現状をよく認識し、正しい自己評価を得るように努めることが大切になる。“熱海会談”を開いたのもそうした実情を確かめる1つの態度であるし、それぞれの不況時に打つた手も、製品、販売や人材、

資金等の状態がいまどうなのか、それらを1つ1つよく点検し、実情をありのままにしっかりと把握したうえで経営戦略を決定し、進むべきは進み、退くべきは退くように心がけてきたということが出来る。もちろん、こうしたことを適宜適切に行なっていくには、事にいたる前に予徴を察知することができるよう正確な情報が常に集まるようにしていなければならないのはいうまでもない。

責任は我にあり

業績が低下し、利益が上がらないのを不況や他者のせいになかったのも松下幸之助の特徴といえる。

不況になり、他社も同じように利益が上がらなければ、つい「こう不景気では、利益を上げるのは無理だ。しかたがない」と思いがちになる。しかし、それでは事態はまったく好転しない。また実際、不況になってどの企業でも同じように業績が悪化するかという、必ずしもそうではない。不況の嵐のなかであっても、着実に業績を伸ばしている企業もある。ということは、やはりやり方いかんによっては、どんな場合にも発展していく道があるということではないか。そうとすれば、たとえ不況のなかとはいえ、経営が悪化していくのは、みずからのやり方に当を得ないところがあるからだと考えべきであろう。さきの熱海会談の松下幸之助と代理店の応酬でも、お互いに責任を他に転嫁しあってばかりでは、いっこうに事態は進展しなかったであろう。やはり、幸之助が、一切の責任は松下にある、と認めたところから、改善、改革への道が開けたわけである。

経営というものは、いわば無限の進め方があり、そのやり方に当を得れば必ず成功するものである。だから、不況であろうと何であろうと必ず道はあるという考え方に立って、それを求めていけば、やはりそれなりの成果は上がるものだというのが、松下幸之助の経

営に対するいちばん基本にある考え方、見方であり、それは不況時においてもまったく微動だにしない信念であった。

日ごろが大事

最後に、好不況に限らず、当たり前といえば当たり前のことだが、結局日ごろが大事だということである。

好況時には少々不勉強であっても、少くらいサービスが不十分でも、お客はあまり気にせずどこの商品でも買ってくれる。だから経営の良否ということはそれほど吟味されなくてすむ。ところが、いったん不景気になると、お客の目は厳しくなる。商品が吟味され、経営が吟味され、商品の品質、価格、サービスなど、わずかな違いが大きな差を生む。

だから、日ごろからお客に喜ばれる良心的な商売をし、きめ細かなサービスをしている会社やお店は、好況にはもちろんいいが、不況になればそのよさが見直され、かえってお客が増える。つまり、不況にはさらに伸びる、まさに“不況またよし”というわけである。そのように、好不況にかかわらず、日ごろからなすべきことを着実にしてきた会社、商店は、不況になったからといって心配する必要はないというわけである。

以上、不況時における2つの事例を中心に、松下幸之助の不況に対する心得のいくつかをさぐってみた。もとより、不景気といっても、それぞれ不景気になった原因も違えば、過去の不況と今日の不況では、企業を取り巻く経済環境も違うし、それぞれの企業の経営状態も異なる。したがって、あの不況時に松下幸之助はこういう手を打った、といっても、それがそのまま今日有効かといえれば必ずしもそうとはいえない。しかし、そのもとにある松下幸之助の基本の考え方、心というものは、今日においてもやはりきわめて大切なことではなからうか。

松下幸之助不況語録

不況といい好況といい人間が作り出したものである。人間がそれをなくせないはずはない。

景気不景気は人為現象である。連続の豊作が可能なら、連続の好況も決して不可能ではない。

景気の悪い年は、ものを考えさせられる年。だから、心の改革が行なわれ、将来の発展の基礎になる。

不況のときこそ会社発展の好機である。商売は、考え方1つ、やり方1つでどうにでもなるものだ。

不景気になっても、志さえしっかりとっておれば、それは人を育て、さらには経営の体質を強化する絶好のチャンスである。

かつてない困難、かつてない不況からはかつてない革新が生まれる。それは技術における革新、製品開発、販売、宣伝、営業における革新である。そしてかつてない革新からはかつてない飛躍が生まれる。

「苦労は買ってでもせよ」というが、不況とはその貴重な苦労が買わずとも目の前にあるときである。

不況は贅肉をとるための注射である。いまより健康になるための薬であるからいたずらにおびえてはならない。

不景気でもいいものは売れる。だから、品物がよく価格も適切なら、不景気でなくなる。

不景気のとき、こっちも一緒になって不景気な顔をしていたのではいよいよ不景気になってしまう。忙しくて放っておいたサービスを不景気でできた暇を利用して気のすむまでやるとか、経営方針を検討して練り直すとか、その気になればやることはいくらでもある。その効果が現われるのは遅いだろうが、他も不景気で停滞しているのだから実際は前進していることになる。

*

*

商売は損や得をしながら成功するものだ、という世間の考えは間違っている。商売すれば、そのぶん必ず成功しなければならない。損するのは環境でも運でもない。商売の進め方が不適當なのだ。(大正14年ごろ、友人に成功の秘訣を尋ねられて)

君は金持ちだから、この際こそ、家を建てたらいい。わしは自動車を買った。金持ちが金を使わなかったら、貧乏人は何もできん。死ぬよりしょうがない。そんなことできないじゃないか。君は金のあるだけ物を買え。(昭和4年、友人が家を建ててるのを躊躇しているのを聞いて)

景気は人間の考え次第でどうにでもなるものだ。昔は自然現象によって好不況が繰り返されてきたが、いまでは政治の力で克服できるところまできている。したがって、政治の姿勢を正し、道路などの社会資本充実に努めれば、“恒久好景気の時代”がやってくるのも遠くはあるまい。(昭和39年、新聞インタビューに答えて)

このところ経費節約ばかりだが、これでは世間の金詰まりに拍車をかけ、不況が不況を呼ぶことになる。(昭和40年、トップ・マネジメント・セミナーにて)

日本には経済評論家は多いのだが、臨床の大家はいないんでね。とにかく、日本は世界一の重税にあえいでますよ。政府の財政が均衡していても、個人の生活が赤字ではだめ。政府は大いに減税をやるべきで、それも所得減税が優先。なんなら、いっすべて免税にして、そのかわり国民から政府が借金すればよい。公債発行は大いに結構ですよ。(昭和40年、新聞インタビューに答えて)

安定した経営には設備や資金、在庫や技術の上にダムが必要。(昭和40年、第3回関西財界セミナーで)

まあ、動かんことですか。もちろん、日々の商売はやりますが、基本的な姿勢としてはやらんということ。暴風が過ぎて、晴天になるまで、じっと待つ。政治も弱体だから思い切った政策がとれない。うちの会社では、まだ1年は問題が残るやろう。その間は、しょうがない。しんぼうしょうとっている。それだけの覚悟はしています。(昭和49年、新聞インタビューに答えて)

この不況は経済だけの問題ではない。政治も含めて、日本は崩れていく。これを思うといままでいかにうたかたの繁栄であったことか。戦後30年にして日本はようやく精神的に敗北したことに気づいたといえよう。かつての日本経済にもこれと同じ不況があった。しかし10年前は政治が安定していた。だから援助して立ち直ったが、今度は政治が安定していない。経済だけで自力更生することはむずかしい。(昭和50年、NHKテレビにて)

政府は不況対策として赤字公債の発行を考えているが、公債の発行にしても“先行投資公債”というよう

に積極的な名前をつけて、政府みずからが一大借金をし、この金で思い切ったことをやらなければだめだ。下水道工事、住宅建設など仕事は無限にある。政府は国民の居候ではしょうがない。今度は国民に恩返しをする番だ。(昭和50年、日本青年会議所経営開発シンポジウムで)

うちの会社は必要以上の土地は買わないのですよ。買うと、要る人が困るから。要るだけの土地を買う、要らん土地は買うてはならんというのが、うちの方針です。(昭和51年、作家・司馬遼太郎氏との対談で)

乱世でみんな迷っているのやから、政府が毅然とした方針を出せばついてくる。政治はいまがいちばんやりやすいのに(そうではないから問題だ)。(昭和54年、作家・曾野綾子さんとの対談で)