

商人道・その一

人より頭の下がる人

PHP総合研究所 佐藤悌二郎

「松下電器ガ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」

これは昭和10年11月に制定された「松下電器基本内規」の第15条にあたる条項で、松下精神を語るときに、今日でもよく引き合いに出されるものである。

当時、松下電器は急速に業容を拡大し、発展の道を歩みつつあった。人間の常として、そのように会社が好調に発展していると、ついつい気もゆるみ、慢心に陥りがちになる。そこで、そうなるのはいけない、店員1人ひとりが、特に厳しくみずからを戒めていかなければならないということで、松下幸之助はこれを明文化し、内規として定めたということである。

ここにある「一商人」とはどういうことを意味しているのか。松下電器のあるOBによれば、それは、

商売の意義のわかる人

相手の心が読める人

人よりも、よけいに頭が下がる人

と、幸之助から教えられたという。

これから何回かにわたって、こうした松下幸之助の商売・商人に対する考え方を、エピソードとともに紹介し、商人としてのあり方、心がまえについて考えていくことにしよう。

幸之助自身、この「一商人なりとの觀念」を生涯変わることなく持ち続けたといつてよいであろう。それは日常のふるまいに現われ、多くの人々に感動を与えてきた。たとえば、こんな話がある。これは、京都大学のある教授が語っている話である。

教授が新幹線で東京に出かけようとしたとき、京都駅のプラットフォームで偶然に幸之助に会った。同じ列

車を待っていたのである。2人は挨拶をかわし、指定の車両が違うのでそこで別れた。幸之助は名古屋に行くということだったが、挨拶がすんだことでもあり、教授はそのまま席に座り、のんびりと本を読んだり、原稿を書いたりしていた。

名古屋に着いて、教授が何気なく窓の外に目をやると、幸之助が降りてプラットフォームからしきりに車内の人を探している様子。名古屋で降りて、お先に失礼するというので、わざわざ教授を探していたらしい。列車が動き出したとき視線があい、幸之助は教授を認めるといねいにおじぎをした。“まさか私に”と教授は思ったが、まわりにそれらしい人もいない。自分に挨拶されたのだと気づき、あわてて挨拶を返したら、幸之助は安心したように歩きだしたのであった。

教授もこれにはまったく驚かされたという。「同行のような場合だったら、自分でも別れ際に挨拶はするだろうが、このときは偶然に会ったのだし、車両も別だったりでつい放念してしまった。遠慮もあった。なにしろ松下氏といえば、大松下を背負っている人、寸暇もないだろう。このときも取材を受けられるか何か、数人と話し合っておられたようだ。そんな場合でも、わざわざ私に挨拶をされた。私は自分のいたらなさを感じるとともに、つくづく大変だなあと思い、松下氏の人柄に感じ入ったのである」と教授は語っている。

この話には、礼節を尊ぶ幸之助の姿がよく現われている。そして幸之助のこうした姿勢は、終生変わることがなかった。来客が帰るときには、必ずといってよいほど玄関まで見送りに出、相手の社会的地位や年齢にかかわらず、たとえそのお客が自分の孫ほども年の違う若い人であっても、別れ際には深々と頭を下げたのである。これは“人よりもよけいに頭が下がる人”という「一商人」たる觀念の実践といつてよいである

う。

この“頭を下げる”ということについては、こんなことも幸之助は言っている。それは、ある社員が幸之助のお供をして銀座を歩いていたとき、幸之助がフツと漏らしたことである。

「君なあ、私はここですれ違う1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ってもらっていると思う。けれども、この通りで1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るんや。その気持ちを分かってくれるやろうな」

今日、商売に携わっている人で、お客様大事という言葉を唱えない人はいない。しかし心底からそう考え、かつ実践している人がどれほどいるであろうか。松下幸之助が言いかつ実践してきたこうした商人としてのあり方は、いつの時代でも変わらないとても大事なことのようには思われる。

最後に松下幸之助の言葉をひとつ。

「お客様が出て行く後ろ姿にありがたく手を合わず。そういう心持ちの店には人が自然と集まってくる」

商人道・その二

感謝の心からファンづくり

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昭和24年、松下電器北海道営業所が主催する販売店の懇談会が、ある温泉地で行なわれたときのことである。

会が無事に済み、後片付けを済ませたころには、午前零時をまわっていた。営業所の社員たちは、1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1人が、風呂を浴びようと浴場に入っていくと、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幸之助の姿があった。

「おはようございます。昨晚はご苦労さまでした。お背中を流しましょうか」と尋ねると、幸之助は、「それはありがたい。けれどもそこにお得意さまがおられる。その方を先に……」

湯煙をすかしてみると、ある販売店のご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、幸之助の言葉に従った。

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製品をおいてくれないところであったが、小売商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、酒が少なかったと叱られるのかと、その社員は、鎧冑に身を固める思いでお店に入ってみて驚いた。店先の商品がすっかりナショナルに変わっていたのである。

「ワシはなあ、風呂での松下さんの言葉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、自分より先にワシの背中を流させた。きょうからぜひ松下とお取引を願いたい。ワシはもう絶対にナショナルだ」

昭和45年に開かれた大阪万国博覧会の松下館は、会期中大いに賑わったが、開館間もないある日のことである。

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出す事務室のテレビ画面に、どういうわけか幸之助の姿が映っている。

“来られるときはいつも事前に連絡があるのに、いったいどうしたことだろう”と驚いた副館長が、あわててとんで行って、「どうされたのですか」と尋ねた。「いや、何分くらい待ったら入れるのか、いま計ってみているのや」

その日、幸之助は、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よ、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2つの指示を出した。その結果、館内への誘導の仕方が改善され、夏には暑さをしのぐために野立て用の大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。

2つのエピソードを紹介したが、これ以外にも、お得意先やお客さまに対する松下幸之助のこまやかな心くばりを伝えるエピソードは、それこそ枚挙に暇がない。それらは、多くの人を感動せしめ、“幸之助ファン”をつくっていった。

そのような心くばりはみな、ほんのちょっとしたことである。しかし、いざとなると、それがなかなかできない。なぜ幸之助は、そのようなことがいとも自然にできたのであろうか。「道行く人もすべてお得意先」と幸之助はよく言っていたが、幸之助の心の根底に、常日ごろから、世の中の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深い感謝の気持ち、強くあったからではないか。

日々の商売を進めていく上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ってもらえるか、ファンでいてもらえるかということであろう。お得意先にファンになっていただくことができなければ、商売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ってもらえるのか。それには、何よりもお得意さま大事に徹して、その心をつかむことである。

たとえば、レストランでも、客を大事にしてくれる店、真心のこもった味のよい店には、人は自然に寄りついてゆく。反対に、客をぞんざいに扱い、礼儀もなければ作法もない、そんな店からは、人の足は自然と遠ざかる。これが人情というものである。

形だけの、マニュアル通りの対応ではお客の心はつかめない。どうすればお客に喜んでもらえ、どういう接し方をすれば満足願えるか、常に相手を第一に考える。せっかく来てくださったお客さんに喜んでいただく、楽しんでいただく、心から迎える。そうした心から出た態度、ふるまいは、相手の心をとらえずにはおかない。お客さんに喜んでもらえ、

お店のよきファンになってもらえるであろう。そして、そのもとになるのが、やはり、おかげさまで、という感謝の心ではなからうか。

毎日の販売やサービスの仕事に、そのような感謝の心をどれだけ込めているだろうか。そして、どれだけお客さまの心を動かし、喜びや満足を与えているだろうか。

松下幸之助商売語録

どのようにサービスをすれば顧客に喜んでもらえるか、それを考えるのが商売の1つの基本である。

心くばりの行き届いた仕事は一朝一夕には生み出せない。やはり日ごろの訓練やしつけがモノをいう。

寝ても覚めても仕入れ先とお得意先のこと気がなるという姿にこそ、身を入れた商売というものがある。

商人道・その三

まず良識あるよき社会人であること

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

得意先、250余名を松下電器本社に招き、日ごろの取引に感謝する行事があった。それは、創業50周年を記念する一連の招待会の皮切りとして、大切な催しであった。

これを成功させようと、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、細心の注意を払いつつ、準備を進めていた。当然、予行練習も行なった。

まず、客がホテルから貸切バスで本社正面玄関に着く。本社従業員が総出でナショナルの旗を振る。そして、会長、社長、副社長以下役員が揃って玄関前で出迎える。『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、礼法のとおり玄関に一番近いところと定められた。

さて、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、幸之助の立つ位置であった。

そこにしばらく立っていた幸之助が、何を思ったか、突然自分でその石段をトントンと降りたり上がりしたりし始めた。3、4回それを繰り返し、時折頭を下げてお辞儀をしていたが、やがて担当責任者を呼んで言った。

「君なあ、お客さまがこの石段を上がってこられるとき、『松下君、おめでとう』と言って頭を下げられるかもしれない。そのとき、階段につまずかれて、転ばれるかもしれない。万が一にもおケガでもされたら、こりゃ大変なことやで。だからわしは、この階段の下でお迎えするわ。ええやろ」

京都東山山麓の南禅寺畔にある真々庵、現在は松下グループの迎賓館になっているが、もとは松下幸之助の別邸で、昭和36年から42年までPHP研究所の本拠でもあったところである。ここに幸之助はよくお客

を招いたが、そんなときも幸之助は、実に濃やかな心配りを見せた。

10人ほどのお客をその真々庵に招いたときのことである。幸之助は、お客が訪ねてくる予定の時間の2時間くらい前に真々庵に着き、お客を迎える準備をしている所員に細かく指示を出した。

庭に打ち水をするときは、ただ水を打てばいいというものではなく、お客さまがこられたときに玉砂利や苔がまだ十分に濡れているように、何分前に水を打てばいいかタイミングをはかって打たなければならないといったことや、お客さまにどのようなコースで歩いていただくか、庭を歩きながら検討し、いちいち「君、ここで止まって、こういう説明をしたらええな」という指示を出したりした。

そうして、幸之助が庭から座敷に引き返したときである。座敷に入るなり、「君、座布団が曲がってる」

所員が見るかぎり、曲がっているようには思えなかったが、幸之助は、座布団が並べられている端に立って、「何番目が出過ぎている」「何番目が引っ込んでいる」といちいち指示をするのであった。所員は、こんなところまでと思ったが、言われるままに手直しをした。

すると今度は、「君、その座布団が裏返しや」「そっちのは前後ろが逆や」。所員は、それまで座布団に前後ろ、裏表があるのを知らなかったのである。さらには、「灰皿の並べ方が悪い」といった注意もされたのだった。

そのとき、その所員は、松下電器という大きな会社の総帥が、どうしてこんな細かいことを、と思ったという。しかし、「これもお客さんに対する感謝の現われであったのだろう。お客さんにきていただく以上は、全身全霊をあげてお迎えしようという態度であった」

とのちに語っている。

このようにお客を迎える場合に限らず、松下幸之助は、万事に渡って非常に細かな小さなことにまで気を配り、些細と思われるようなことをとても大事にしてきた。そして、従業員にもよく、些細と思われることがきちっとできないと、大きなことはできないと折にふれて説いてきた。

たとえば、会社の廊下で見知らぬ人にあったら会釈をして通る、これは人間としての良識であり、当然の礼儀である。しかし、こういう一見些細と思われることが商売繁盛に結びつくというのである。つまり、幸之助に言わせれば、これも一種の奉仕、サービスだというわけである。

サービスの大切さについては、改めて言うまでもない。適切なサービスができるかどうかによって、お客さまが満足されるかどうか、さらには、お店、会社を支持して下さるかが決まる。かつて、自動車王、ヘンリー・フォードは、「真の仕事の唯一の基礎はサービスである。サービスがともなわないなら、初めから売らない方がましだ」と言ったが、まさにサービスこそ商売の基本をなすものであろう。

だが、それは何も難しいことではない。ちょっとしたこと、些細と思われることを大切にし、確実にこなっていくこと、当然の礼儀を着実にこなえる人間としての良識を養い高めること、すなわちよき社会人にな

ることだ、と幸之助は言うのである。

昭和30年、営業社員に渡した「セールスマン 六つの心得」という冊子の第一に、幸之助は「まず人間としての良識を養うこと」をあげ、「世間を相手に立ち働くお互いは、人間としての信用を失ったらまったくゼロに等しい。商品売るということは、とりもなおさず自分という人間を評価してもらうことである。それぐらいの心づもりで修養に励まれない」と述べている。よき営業社員である前によき社会人でなければならぬというわけである。

これは営業社員に限らない。すべての社員が心しなければならぬことではなからうか。

松下幸之助商売語録

いくらなじみのお客さまでも、お迎えする際には感激を新たにしてお迎えする態度が大切である。

商売というものは単なる売り買いでなく懸命な奉仕であり、そこによき心が通いあわなければならない。

お得意先からどれだけ喜ばれているか、たえず自問自答することが、よりよき明日の商売に結びつく。

商人道・その四 ピンと来る感覚

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昭和8年ごろのことである。幸之助夫妻は九州を訪れ、別府経由で博多の九州支店に立ち寄った。

着くやいなや、幸之助は、一息入れるのももどかしそうに、麦茶をすすりながら、支店長に市況や業務の状況について、矢継ぎ早やに尋ねた。

支店長は、所主(当時は松下電器製作所だったので、幸之助は従業員から所主と呼ばれていた)にも喜んでもらいたい、自分の手柄話も聞いてもらいたい一心から、ナショナルランプのシェアの優位状況を得々と報告した。ところがその時、しかし今後売り上げを伸ばすのは非常に苦労だと、思わず余計なことまで言ってしまった。

聞き終わった幸之助は、「ご苦労さん。しかしなあ、S君、昨夕別府に着いて改札を出ると、各旅館の番頭さんがたくさん迎えに来ていた。いずれもそれぞれに旅館名を書いた提灯を持っている。当然ローソクの提灯だ。今この提灯をランプに変えたら、九州はもちろん全国でたいした数になるで。伸びる余地はまだまだなんぼでもあるよ」

支店長は、一瞬、そんな無茶なことを、と思ったが、次の瞬間、“ほんとうにそうだ。できない話ではない。商売とは、そんなところに目をつけて考えなければだめなのか”と感心したという。

幸之助が、トヨタ自動車から講演を頼まれたことがあった。当日、名古屋の特機営業所(官公庁や企業など大口需要家を得先とする営業所)の所長は、名古屋駅まで出迎え、トヨタの本社まで車に同乗した。その間、幸之助は、一度も講演のことには触れず、話題は、名古屋特機の販売がうまくいっているかどうかといった仕事のことばかりであった。

当時は建築ブームということもあり、沿道に空き地

や建築中の建物が少なくなかった。それを車中から見た幸之助は、「あの土地は何が建つのか。施主はどこで、建築設計はどこか。うちの電設資材はどれくらい納めさせてもらっているのか」と1つひとつ聞くのであった。

そのなかに、M地所の土地があった。「ここは何や」「ここはM地所さんの土地で、何階建てのビルを建てることになっています。向こうにはM電機さんがありますから、うちの製品の入る余地がないんです」と説明すると、幸之助は、「君なあ、M電機さんはバッテリーやってへんで。お願いに行ったか」

あるいはまた別のビルの前では、「あそこは今折衝中ですが、ちょっと難航しています」「それはどこの銀行が入っているのや」「S銀行さんです」「そうか。また本社からもお願いしとくわ」といった調子であった。

さらに車が進んで、広々とした畑のなかに、「テレビはナショナル」と書いた広告塔が目に入った。すると幸之助は、「君、あの看板はだいが剥がれているが、あれでは金を払って公害をまき散らしているようなもんや。なんで直さんのや」

「いや、あれは本社の宣伝部の管轄ですので……」

「君はトヨタさんへ週2回も訪問しているのなら、往復4回も見ていることになる。なのに、なんで汚れに気がつかんのや。気がついとったらなんでそれを言うて直さんのや。君はそれでも松下の人間か」

この2つのエピソードは、その気になれば、商売の種はどこにでも転がっていること、そしてそれを商機と感ずるセンスが大切であることを教えている。

確かに、ちょっとした目のつけどころの違いで商売繁盛に結びついた例は、おたがいよく目にするところであろう。とすれば、この目のつけどころの善し悪し、

言い方を変えると、ちょっとしたことで敏感に感じ取ることができるかどうかで、商人として成功するかどうかが決まることになるとも言える。商人は、“うん、これはものになりそうだ”ということが、あらゆる機会にピンピンと心に響いてこないといけないのである。

では、どうすれば、敏感に感じ取ることができるのか。それは結局、自分の商売や仕事をどれだけ我がことと考え、それに全身全霊を打ちこんでいるかによるのではなからうか。

店の看板が古ぼけている。そんなことは担当の人でなくてもすぐわかる。気がついたらすぐに変えなければいけないのに、それを1年も放っておく。それは我がことと考えていないからである。そういう感覚ではとても商機はつかめない。商売を繁盛させることはできない。

かつて幸之助は、「きょうの売り上げはいくらになったか」と突然尋ねられて、あわてて日計表を取り出そうとした社員に、次のようなことを言っている。

「君、日計表を見なければ返事ができないようでは、本当に真剣に仕事をしているとはいえない。きのうまでの売り上げはいくら、きょうはいくら、今月の目標はいくらだから何パーセントの達成率で、月末までの見込みはいくらだ、ということが常に頭に入っていないければ本当の商売人やない。それはおそらく君が店員として使われているという気持ちだからだと思う。君自身が自分で商売しているつもりでやってみてくれ」

ここまではなかなかできるものではない。しかし、

このくらいでないと、本当の商売人とはいえない。また、そうなるためには、何ごとも自分自身の商売だと考えることが大切だと、幸之助は言うのである。

さらに幸之助は、経営・商売というものは、単に利口であるとか、頭が良いとかというだけでうまくいくものではない。そこに命を賭けるほどの真剣さがあったはじめて、何を、いつ、どうしなければならぬか、というカンも働き、それを行なっていく力強い実行力も生まれてくる、とも言っている。

厳しいといえば厳しいにちがいないが、お互いの商売には、一面そういう命を賭けるほどの真剣さが必要とされているのだということも、肝に銘じておきたいものである。

松下幸之助商売語録

自分の仕事を天職・天分と考え、信仰心を持つほどに徹底して打ち込むならば、商売は必ずうまくいく。

商売は戦争と同じで危険な仕事である。敗れば軍は全滅するという覚悟で取り組まねばならない。

商売に面白さや生きがいを感じない人は、それだけですでに商売人として適格者とはいえない。

商人道・その五 心の通いあう真の商売

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昭和38年、某出版社の社長A氏は、京都東山山麓の南禅寺畔にある松下幸之助の別邸、真々庵(今は松下グループの迎賓館)に案内された。そのときの幸之助との会話や庭の風景は、A社長にとってたいへん楽しくかつ心洗われるものであった。そのためつい長居をしてしまい、20~30分の予定が1時間以上も超過してしまった。

A社長が、あわてて真々庵を辞去した後で、幸之助は「昼食はどうした」と、A社長を案内してきた社員に尋ねた。

「A社長の秘書の方が『せっかくお話をさせていたでいておりますので、昼食はお話がすんだ後で結構です』と言われましたので、お話が終るのを待っておりましたが、時間が超過し、お帰りを急がれましたので、心ならずも昼食を差し上げられませんでした」と答えると、幸之助は、「大事なお客さまに対して、なんと失礼千万なことをしたのだ。すぐ京都駅へ行ってお詫びをしてきなさい」と叱った。

社員が東京行きのホームへ駆け上がると、A社長はホームの端のほうで、独り静かに空を仰いで考えごとをしているようであった。平身低頭、お詫びをいうと、「いや、いや。いいお話を聞かせていただき、何よりのご馳走でした。これ以上お腹に入りませんよ。松下さまにくれぐれもよろしく」とA社長。その言葉に社員はまったく敬服してしまったのだ。

一方、A社長は、帰宅して家族に旅先の話をしたところ、小学生の息子さんに、「松下さんてどんな人だった」と尋ねられ、「よい顔をされていたよ。日本一よい人のお1人だね。京都は美しい。お家も、お庭も。しかし人間をひきつけるものはやはり人間だよ」と答えたという。

言うまでもなく、この世の中は、多くの人が寄り集まってできており、お互いのさまざまな活動は、直接間接に、なんらかの形ですべて他の人との関わりのなかで行なわれている。それは商売も同じで、商売は簡単にいってしまえば、物を売ったり買ったりする行為であるが、つきつめていくと、結局人間と人間との関係に行きつくといえよう。

したがって、相手をいかにひきつけることができるか、相手にいかに好かれるかということが、商売の成否を大きく左右するといってもよいであろう。

かつて、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、幸之助はこう言っている。

「まあ、簡単に言うと、みんなに愛されることですね。ビジネスマンはみんなに愛されないといかんですよ。あの人がやってはるのやったらいいな、物を買ってあげよう、と、こうならないといかんですよ。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、あそこで買っ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です。必ず失敗する、と、こういうことです」

ここでのビジネスマンは、そのまま商人と置き換えてもよいであろう。ビジネスマン、商人として成功するには、人に愛されること、そのためには奉仕の精神がいちばん大事だといっているのである。

その奉仕をするには、まず相手、お客さまの立場になってものを考えなければならない。お客さまと本当に密接に結びついた、お客さまに喜ばれる血の通ったサービスが何よりも大切になる。その意味で、サービスというものは商売人にとっての1つの大きな義務と

もいえよう。

しかし、これを単なる義務として受け取り、しかたなしにやっているとしたら、これほど疲れることはない。こちらが疲れるだけでなく、お客さまにもそのしかたなさが自然に伝わってしまう。それでは本当のサービスとはいえないであろう。

やはりサービスというものは、本来相手を喜ばせるものであると同時に、こちらにも喜びが生まれてくるものでなければならない。相手が喜んでくれれば自分もうれしい、そういう、言うなれば喜び喜ばれる姿のなかにこそ、商売のあるべき姿がある。そして、そのようにして買う人と売る人の心と心が通いあうといったところまで到達してはじめて、商売の喜びを真に味わうことができるのではなかろうか。

そうした商売の真の喜びや味わいというものについて、幸之助はこう語っている。

「商売でもね、物が動いて、お金が動いて、それで一応の商売は成り立つんです。しかし、もう1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。

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、商売とはまことに索漠としたものになってしまいますよ。そうじゃないのですな、本当は。物とあわせて心をつくり、物とともに心を売り、そしてお金とともに心をいただく。つまり物や金が通いあうだけでなく、お互いの心というものがお客さまとの間に通いあうことがきわめて大切なのです。そこに商売の真の喜びや味わいというものがあるのですね」

松下幸之助商売語録

商売の原点は、どうしたら売れるかではなく、どうしたら喜んで買ってもらえるかである。

お得意先が儲かるよう、喜びを感じるように配慮しなければ、やがてお得意先でなくなってしまうだろう。

商売というものは、今日1日だけのものではない。一生のものである。だから常日ごろがモノをいう。

商人道・その六

自分が経営者の心意気

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

戦争中のことである。幸之助は、ある信託会社の社員と知り合った。その社員があるとき訪ねてきてこう言った。

「松下さん、いま東京に私の会社が経営の立て直しを頼まれている工場があるのですが、その工場を引き受けてくれませんか。これは非常に有望だと思います。松下さんがお買いになったら必ず立派な工場になると思いますから、ぜひ一度みてください」

幸之助は、その工場の内容や、それを引き受けることが松下電器にとってどれだけいいことかを諄々と説く青年社員の熱心さや話の内容に感銘を受けた。そこで1つ条件をつけた。

「話はよくわかりました。あなたがそれほどまでに奨めるのなら、引き受けましょう」

「ほんとうに松下さん、やっていただけますか」

「ええ、必ずやりましょう。しかし、それには1つ条件があるのです」

「どんな条件ですか」

「実はうちの会社もいま、拡張の途上で人が足りない。だからあなたが松下電器に入ってその経営を担当してくれるのであれば、引き受けようと思うのだが、どうですか」

言下に答えが返ってきた。

「松下さん、せっかくですが、それはできません。なぜかと言えば、私はいま社長ですから現在の会社をやめるわけにはいかないのです」

「きみ、社長と言うけれど、社員ではなかったのですか」

「もちろん身分は社員ですが、心持ちは社長です。社長が他の会社にはいけません」

この言葉は、幸之助の心を強く打った。幸之助は、その工場を買うよりもその社員がほしくなった。けれ

どもよその会社からこっそり人を引き抜くようなことはすべきではないというのがかねてからの信念である。そこで、引き抜くのではなく、正式にもらいうけようと、間にしかるべき人を立てて、信託会社の社長に申し入れ、許しを得たのである。

その社員は松下電器に入社して大いに活躍した。

会社に入って、サラリーマンとして仕事をしていると、ともすれば、自分はしょせん雇われて働いているのだからと、仕事に打ち込み、生きがいを感じるというまでにはなかなかないものである。いきおい、与えられた仕事を無難にこなせばよいというような、いわゆるサラリーマン根性にもなりやすい。

しかし、せっかくいまの会社に職を求めて、身を落着けた以上、ただ何がなしに社員としてやっているというような頼りないことではいけない。そういう場合には、“自分は社長だ”という心意気で仕事をしたらどうか、と松下幸之助は言っている。会社の社員であっても、自分でその職業を選んだからには、“自分は社員稼業という1つの独立経営体の主人公であり、経営者である”という信念をもって仕事をする、そしてそういう独立経営者が10人、あるいは100人、1000人と集まって1つの会社をつくり、事業をしているのだと考えてはどうかというのである。

この“社員稼業”について、幸之助は、よく夜なきうどん屋の例をあげた。

自分の稼業が夜なきうどん屋の主人であったとしたら、みずからすすんでうどんを売る心がけで仕事をしなければならぬし、川べりに屋台を出して、お客さんに呼びかける必要がある。また、きょうのおつゆの味はどうか、少しからいとかからくないとか、みずから食べて味わい、考えることもやるであろう。

そして、最初のお客さんが来たときにうどんを出して、「きょうの味はいかがですか」とまず尋ねる。自分はこれでいいと思うが、お客さんはどう感じるか、これは当然きくべきである。それをきかないのであれば、それは自分の商売を軽視した姿であると言わねばならない。商売に熱心なら、汁の味、うどんの温かみがどんな具合か、お客さんはこれをどう判断してくれるかをききたくなるもので、お客さんから「きょうの味はうまいよ」と言ってもらえることによって、安心だ、それならこのとおりやったらいい、ということになるわけである。

松下は、「そのような努力の姿に、独立自営の花が咲く。すべて独立経営というものはそんなものだと思う。そしてこれは、社員稼業の主人公である一サラリーマン、社員としても同じことがいえるのではないか」と言っている。

この夜なきうどん屋の主人の行き方は、商人としての最も基本的な姿といってよいであろう。およそ独立して1つの稼業を営んでいる人は、うどん屋さんにしてもそば屋さんにしても、あるいは何の商売をしている人でも、自分の事業として物事を判断し、そこに精神を打ち込んでいる。

たとえ一サラリーマンであっても、もし1人ひとりが、そうした“自分は独立自営の商人である”という心がまえでみずからの仕事に取り組み、ものを見、判断することができれば、わがこととして働く喜びを味

わえて、仕事に張り合いも出てくるし、面白みも加わってくるであろう。その結果、みずからぐんぐん成長していくとともに、自分の稼業が繁栄していく喜びも味わえるであろう。またそれが職場、さらには会社全体に波及して、業績が大いに伸びていくことになるのではないか。

会社、組織がいかに大きくなっても、常に、自分は社員稼業という独立経営体の主人であるという気がまえで、すなわち、たとえば松本さんであれば、自分は松本商店の店主である、松本株式会社の社長であるという心意気で日々の仕事に取り組んでみてはどうだろうか。

松下幸之助商売語録

仕事を自分の稼業、同僚を同業者、上役をお得意先という解釈で、自分の仕事を見直してみてもどうか。

もし、自分の仕事を単なる義務として、仕方なしにやっているとすれば、これほど疲れることはない。

一人のめざめは百人に及び、百人のめざめは千人に及び、千人のめざめは会社全体に及んで、社会に及ぶ。

商人道・その七 道徳は実利に結びつく

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

戦争直後の松下電器は、制限会社、財閥家族など7項目に及ぶ制約を受けて、思うように仕事ができない状態であった。

日に日にインフレは進み、生活は苦しくなっていく。従業員のために大幅な賃上げをしたいが、会社にはそれだけの余裕がなかった。そうしたなかでは、労働組合からこんな要求が出たのも無理はなかった。

「よそではみな現物給与をやっている。松下電器でも、給料を電球で現物支給をしてほしい」

当時は電球1個を米1升と換えることができた。公定価格4円25銭の電球が、いわゆるヤミ値で100円くらいで売れたのである。

人情として無理からぬ要求である。幸之助は例外として一度だけその要求に応じたが、それ以外は頑としてその要求を受け入れなかった。

「電球を現物支給すれば、それがヤミを助長し、ただでさえ不足している電球がさらに一般社会に供給されにくくなってしまう。そういうことは松下電器としてすべきではない」という強い信念が幸之助にあったからである。

昭和36年ころの話である。当時、冷蔵庫の販売は、各メーカーが10月に新製品をいっせいに発表し、その発表展示会をディーラーが順に見て回って、これはと思うメーカーの商品を注文するといったかたちで行われていた。

それゆえ、各メーカーともいかに他社よりすぐれた新製品を打ち出すかにしのぎを削っていたわけだが、なかには勢いあまって企業スパイまがいの行為も見られた。

そんなとき、たまたまある有力な筋から他社情報の売り込みの話がもたらされた。工場のほうからも、“専門に調査する人をおいて他社の動向を事前につかんで

かどうか”という提案が出ていたので、冷蔵庫事業部の責任者は、そのことを幸之助に相談した。答えは即座に返ってきた。

「それはやめておこう。なあ、きみ、神通力という言葉を知っているやろ。そういう言葉があるということ、これまでにその神通力を身につけた人があったということや。だからわれわれでも、本当に事業に打ち込んで徹底すれば、神通力が身につくはずや。そうなれば、そんな情報を買わんでも、他社の動向でも何でもおのずとわかるようになる。そうならなあかんで」

この2つの例に限らず、松下幸之助は、事を処すに当たって、いついかなるときも、正々堂々とするのを基本姿勢としていた。“松下電器の遵奉すべき7精神”の1つにも“公明正大の精神”を掲げ、公正を守り、規則や約束事を守ることを従業員に要望するとともに、自分自身にもそれを厳しく課していた。例えば、こんな話も残っている。

ある日、本社の経理課長は、幸之助から、「急に5円入用になったので、至急用立ててもらいたい」という指示を受けた。その課長が早速、仮出金の手続きを済ませ、現金を持参したところ、その金を確かめながら、「伝票は？」と、幸之助は尋ねた。

「はい。社長に代わって私が仮出金の手続きを済ませました」

「その伝票を持ってきてくれ」

経理課長が、事務所へとって返し、伝票を持ってくると、幸之助は、その捺印欄に署名をしながら、こう言った。

「なあ、きみ、社長だからというて、定められた手続きをおろそかにするようなことがあってはいかんで」

このように、幸之助は、規則や約束事をきちっと守り、お金や公私のケジメをつけることを常にみずから

にも課し、従業員やお得意先にも説いていた。それは、商売は私のものではなく、公のもの、公事であるという考え方に基づくものであった。商売が世のため人の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、公正を守ることに肝心で、そうしてこそ、そこに商売の明るさ、強さが生まれ、さらには周囲からの信頼も集まる、というのである。

商売を営む上で大切なことはいろいろあるが、こういった公正を守り、規則や約束事を守ることも、きわめて大切なことの1つであろう。それは商道德、商倫理の遵守と言い換えてもよいかもしれない。そういった正しい商道德、商習慣を打ち立て、その実践に努めていくことが、商売を健全な姿で進めていくためには、きわめて必要かつ重要な要件と言えよう。

昔の商人は、約束というものを非常に重んじたという。盆や暮れの決算日には、いくら夜が遅くなってもその日のうちに払うべき金はちゃんと払ったというし、万一金のメドがつかなければ、自分の娘を奉公に出してでも金をつかったという話もある。それだけ商取引の秩序もキチンとしており、商売も安心してやれたということであろう。

これが逆に、約束の期限を無造作に延ばしたりして集金や支払いがルーズになればどうか。そこからはつい商売が安易になり、精神的なゆるみも生じてきて、やがてはどこかで破綻してしまう。それでは、取引の信頼性は失われ、そのために要する時間的なロスや物的な損害は驚くほどになる。あるいは、ただ儲かりさ

えすればいいということで、他の迷惑も顧みず、遮二無二進むということであれば、周囲の反感を買い、いずれは行きづまってしまって、社会的な存在意義もなくなってしまうであろう。

そのように、道義道徳が高いか低いかで、お互いの商売の能率なり成果はずいぶん違ったものになる。つまり道徳の有無によって実利実益が大いに左右されるのである。このことを幸之助は、“道徳は実利に結びつく”と言っている。

何が正しいかを考え、その正しさに従って行動することが、商売を繁栄させ、成功に導く要諦であり、これは正しいことだという信念に立ったとき、なすべきをなす真の勇気が湧き、力強い活動ができるのである。

松下幸之助商売語録

みずから信じるものを持つというか、みずからの商売に期するものを持つ。それを持たねば右往左往する。

物を買えばお金を払い、物を買えば集金する。この約束ごとをきちっと守っていくのが商人の道である。

商売の基本姿勢は、“朝に発意、昼に実行、夕べに反省”。繁盛発展はその着実な実践から生まれる。

商人道・その八 お金の値打ちを知る

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

かつて、幸之助は、長く旅館の女中をしていたという女性から次のような話を聞き、深く教えられたという。

その女性は、東京のある旅館で働いていたが、自分も相当歳をとったので、ここで独立して、何か商売をして老後を安定させたいと思うようになった。そこである日、この旅館を定宿にしている客のひとりに、何かのついでのとときに、「私も、このような旅館を始めたいと思うのですが、それには少しお金が足りないのです。貸していただけませんか」と頼んだ。

「さいわい適当な家があるので、できればそれを手に入れたいと思っています。ここの主人も賛成してくれましたし……」

相談された客は、「それで、あなたはいま、いくら資金をもっているのか」と尋ねた。女中さんは、この旅館で15年間働いて貯めたお金がいくらある、けれどもそれだけでは心もとないので、援助してほしいのですと言った。するとその客は、躊躇なく答えた。

「よくそれだけ貯めたね。よろしい。足りない分を貸してあげよう」

幸之助はこの話を聞いて、いたく感銘した。女中さんが、15年間辛抱して、ある程度のまとまったお金を貯めたことも容易ならぬ立派なことだが、その頼みを聞いた客もまた偉い。その客は、女中さんが、苦勞を重ねて貯めたそのお金の本当の値打ちに心を打たれて、その不足分を貸してあげたのであろう。

同じお金でも、そういう形で長年かかって貯めたものは、簡単に人から貸してもらったのとは、値打ちがまったく違う。使う場合にも、心構えがおのずと違ってくる。だからこそ、不足分を貸してあげようという応援者も出てきたのであろう。

お金に値打ちがあって、その値打ちがまたお金を呼

ぶ、幸之助は、女中さんの話から、そのことを改めて考えさせられたのであった。

昭和2年、ナショナルランプの発売に際して、幸之助は、初めて新聞に広告を出すことにした。大企業ならともかく、中小企業が新聞広告を出すことなど滅多になかった時代のことである。当時においては、個人経営の町工場にすぎなかった松下電器が広告を出すことは、大きな決断であったし、資金的にも大変な負担であった。

幸之助は、最高の効果をねらって、いろいろと広告の文案を練った。そして3日3晩考えた末にできたのが、「買って安心、使って徳用、ナショナルランプ」という3行の文案。たった3行ではあったが、他の仕事が済んだ夜、寝間に入ってから新聞を広げてその上にこの文案を書いたものを置き、字の太さ、文字の間隔、また周囲から見た感じなどをいろいろ検討し、何度も手直しをして仕上げたのであった。

この広告は、昭和2年4月9日の新聞に、短冊型、墨ベタ白ヌキの文字で、紙面の中央部分に掲載された。

昔から、商売の世界では、“死に金使わず、生き金使え”といったことや、“金のないのは首なしや”など、お金を尊重し、生かすことの大事さを諭す言葉が多く残されている。

実際、お金は、商売に限らず、生きていく上でなくてはならないものであり、また誰もが欲しいと思っているものである。にもかかわらず、お金に執着したりお金にこまかいのは、昔から何か卑しいことであるかのように思われている。もちろん、過ぎた執着は好ましいことではない。しかし、お金を大事にするのは決して卑しいことではない。

お金というものは、たとえば 50 円の硬貨であれば、その中にあらゆる人の労役というものが入っている。50 円は、人々の苦心の働きであり、その働きを表現していると見ることができる。だから、お金を粗末にしてはならない。あらゆる人の働きの一部分がこの 50 円なのだということも、大事にしていかなければならないのである。

そのように、お金というものは人々の苦心の働きを表現しているたいへん尊いものであるが、使う人によって、値打ちに大きな開きが生ずることもまた事実である。さきの女中さんと客の例のように、世の中の辛酸や人情、ものの道理、義理といったものがよくわかる人が扱うと、生きて働き、値打ちのあるものになるが、逆に、人間としての心の高まりのない人が扱うと、どんなにお金があっても、それらは十分に生きて働かない。それどころか仇をなすことさえある。これではせつかくのお金も値打ちのないものになってしまう。

商人にとって大切なことはいろいろあるが、このお金の値打ちをよく知るといこともその 1 つであろう。何が値打ちのある金で、何が値打ちのない金かということが正しく価値判断でき、値打ちを生む生きたお金の使い方ができることが、商人のいわば必須要件といえよう。

人間の常として、お金がないときは、いかにそれを有効に生かして使うかに腐心する。たとえば、紙 1 枚使うのにも大事に使い、電話 1 本かけるのにも短時間で要領よくできるよう苦心し、お金が最大限に生きるように心がける。しかし、そのように苦勞を重ねて、ある程度お金ができると、それまでの地道な努力を忘れ、安易に財テクに走ったり、あるいは放漫経営に陥ってむだに使ってしまったりする例が少なくない。そ

の意味では、お金がないときほど商売は誤りなく堅実に営まれ、かえってうまくいき、儲かる場合が多い、ということも一面の真理といえよう。

しかし、最も望ましいのは、言うまでもなく、いかにお金ができ、店が大きくなっても、お金の値打ちの価値判断が正しくでき、値打ちを生む生きたお金の使い方ができることである。そのためには、やはり何よりも商人として、お金を使う人間としてのものの見方・考え方を養わなければならない。お金にこめられた人間のいろいろの働きの尊さや商売の意義がわからなければ、その人は商人としてはきわめて不資格であるか、まだ半人前といわざるを得ないであろう。

もとよりお金はあくまで人間が使う道具であって、世の中、お金がすべてではない。またお金だけで人間の心は動かせるものではない。しかし、お金の値打ちを知り、本当に有用に使えるようになったとき初めて、商人としての真面目が生まれてくるといえよう。

松下幸之助商売語録

自分のヒタイに汗がにじみ出ない金は、もらってはならない。借りてはならない。

集金と支払いは厳格に。お金にルーズになれば、何もかもがルーズになってくる。

大阪商人は利にさといという。しかし商売人が利にうとかったら、武士が剣術を知らないのと同じことであろう。

商人道・その九 商売は真剣勝負

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

攪拌式や噴流式の電気洗濯機が開発され、ようやく家庭に普及しようとしていた頃、松下電器はこの分野で他社に後れをとっていた。台所革命、家庭電化の、いわば尖兵を務める洗濯機で立ち後れるということは、社の将来を左右する大きな問題であった。

そこで、幸之助は製造、販売の責任者を集めて会議を開いた。営業の責任者たちからは、製造側に対して、もはや営業側の努力のみではいかんともしがたいところまできている、もっとよい製品をつくるようにとの強い要望が出た。

じっと聞いていた幸之助は、おもむろに口を開いた。「営業の方は製品を批判するばかりでなく、自分たちの責任も自覚しなければいかん。けれど、他のメーカーの製品とそれだけの差があるのでは、第一線で売れといっても売れんな」

そして、製造側に対して厳しく追及した。

「他メーカーに劣るような洗濯機をつくったのは、後れをとるのは当然や。将来のことを考えても大問題だと思う。なぜ、そんなものができたのか。きみ自身が本当に命をかけて洗濯機というものをつくっていないのと違うか！」

「いや、まことに申し訳ありません。しかし、あと3カ月だけ待って下さい。3カ月のうちに必ず営業や社長の期待に添うような洗濯機をつくってみせます」

製造の責任者がその意気込みのほどを見せたので、これで会議が終わるとその場にいた全員が思った。しかし、幸之助は、厳しい調子でさらに続けた。

「わかった。3カ月待とう。3カ月待つけど、3カ月たって優れた製品ができなかった場合は、きみ、どうするか。そのときはきみの首をもらうがいいか。その血の出る首だよ！ きみ！ 首をくれるな！」

そう言って、手をぬっと差し出したのである。

この話は、物づくりは命をかけるほどの思いで取り組まなければならない厳しいものだという幸之助の考えを伝えているが、もちろん厳しいのは物づくりに限らない。経営、商売のすべては真剣勝負だと、幸之助は考えていた。

かつて、松下電器が創業して間もない頃、近所で事業を始めた同業者が、1年ほどしたあとでうまくいかず、東京の方へ移転した。その人が、5、6年の後に松下を訪れ、工場の盛大ぶりに驚き、感心して、成功の秘訣を尋ねたとき、幸之助はこう言っている。

「よく世間では『商売というものは、儲けるときもあるが、損するときもある。損したり得をしたりしているあいだに成功していくものだ』と考えているが、僕はそうは思わないし、そういう見方は誤っていると思う。

商売というものは真剣なものである。真剣勝負と一緒に。首をはねたり、はねられたりするうちに勝つというようなことはあるべきでない」

幸之助がこうした考えをもつようになったのは、小僧時代の店のご主人の教えが影響しているようである。店のご主人から幸之助は、次のような話をよく聞かされたという。

「商売というものは、非常に難しく、厳しいものだ。いわば真剣勝負と同じだ。だから、大きな困難にぶつかると、どうしたらこれを克服できるかと、あれこれ思いを巡らして、眠れない夜を幾晩も明かす。それほど心労を重ねなければならない。心配し抜き、考えに考え抜く。心労のあまり、とうとう小便に血が混じって赤くなる。そこまで苦しんで初めてどうすべきかが分かり、心が安定し、そして新しい光が見えてくる。道がひらけるのだ。一人前の商人になるまでには、2度や3度は小便が赤くなる経験をするものだ」

こうしたことがそのまま今日に通用するかどうかは議論の分かれるところであろう。しかし、商売に携わるものとしては、商売には、一面こうした厳しさがあることを知っておく必要があるのではなからうか。

いつの時代でも、世の中には、一攫千金、汗せず知恵も出さずに大金が儲かるといったうまい話、“濡れ手にアワ”は、そうあるものではない。やはり働いただけそれに応じてものが得られるのであり、利益を出すためには、先の言葉にあるように、血の小便を流すくらいの努力、真剣さが必要であろう。

いやむしろ、今日の商売の方が、はるかに厳しいものがあるといってよい。今日、商売をとりまく情勢は、昔とは比べものにならないほど、変化がめまぐるしく、競争も激しくなっている。自分が安心して一服している間に、他はもう違うことを考えている。寸時も油断できないといったきわめて厳しい状況にある。そうした中で、会社、商店は、内外のさまざまなニーズに応えるべく、できるだけ無駄を省き、効率を高めて、生産性の向上を図り、安くてよいものやサービスを、求めに応じて提供していかなければならない。

その意味では、今日でも、いや今日こそ、商売というものは、まさに一刻一瞬が勝負であり、それだけに、いわば命がけで、精魂こめて、みずからの商売にあたっていくことが大切と言えよう。それほど厳しくかつ難しい商売に、命をかけるほどの真剣さをもって臨んでこそはじめて、製品の開発や製造法、商売の仕方に、何を、いつ、どうしなければならないかというカンも働き、知恵と創意が生まれて、画期的な製品やサービ

ス、販売の仕方が編み出されてくるのであり、また真の仕事のしがいや喜びというものを味わうことができるようになるのである。

もちろん、商売は真剣勝負といっても、スポーツや戦争のように、あそこが勝った、ここが負けたなどと、勝ち負けを競うものではない。お客様、需要家の便宜を考え、業界共通の繁栄をも考えて、常に共存共栄を図っていくべきものである。

したがって、商売を営むものは、そういった基本に立った上で、商売は真剣勝負であり厳しいものだという認識と、それゆえに命をかけるほどの思いでそれに取り組まなければならないという意識をもって、日々の商売に取り組むことが大切であろう。これは昔も今も変わらない商売繁盛の原理と言えよう。

松下幸之助商売語録

商売は成功するもの、適正利益のあがるもの、お客さんに喜んでいただけるもの、と決まっている。

仕事に失敗するのは運が悪いのでもなんでもない。なすべきことを怠ったからである。

厳しい経営環境のもとでこそ、商売の基本の原理原則を1つひとつ着実に実践していくことが求められる。

商人道・その十 何のための商売か

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

これまで9回にわたって、松下幸之助の商売・商人に対する考え方をエピソードとともに紹介し、商人としてのあり方、心がまえについて考えてきた。とりあげるべき大切なことはまだ他にもいろいろあるが、今回で“松下幸之助”シリーズも最終回である。そこでその締めくくりとして最後に、商人としてのあり方、心がまえの根底にあるべき大切なものについて考えてみたい。それは商売の意義ということである。

およそ何事をなすにも、ただ漫然とやるのと、その意義をわきまえ、なんらかの目的意識をもって行なうのとでは、その力強さにも成果にも、おのずと違いが生まれてくる。経営、商売を進めていく上でも、自分の会社、お店は何のために存在しているのかという存在意義をしっかりと理解、認識し、その上で、この会社、この店をどういう方向に進め、どのような姿にしていくのかという基本の考えを明確に持ってこそ、日々の商売に力がこもり、十分な成果も得られるといえよう。

事実、松下幸之助は、昭和7年に、産業人の真の使命は、単に金儲けではなく、人々の役に立つ物資を安価にたくさんつくり、社会生活の改善向上に貢献していくところにあるということを感じ、それを従業員に闡明したが、そうした1つの経営理念を明確に持ったことによって、「以前に比べて信念的に強固なものができ、従業員や得意先に対しても、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。そしてそれから驚くほど事業は急速に発展した」と言っている。

会社、商店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に力強さを与えたというのである。

では、その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。

これについては、いろいろな見解なり考え方、言い方ができるであろう。その具体的な内容は業種などによっても異なるに違いない。

しかし、業種や規模の大小に関わらず、すべての会社、商店に共通して言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、貢献する存在であり、いわば社会の公器だということである。

人は誰しも、衣食住をはじめとして、自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っても、よりよい生活を求めない人はまずいない。

そのような人々の願いに応え、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、あらゆる会社や商店に共通した社会的責任であり、そこに会社やお店の存在意義があるといえよう。

これはいい換えれば、会社や商店は、もともと社会の人々の求めの上に成り立っており、社会に必要なだからこそ存在しているということである。どんなに小さな会社、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。

かつて松下幸之助が銀行に挨拶にいったとき、銀行のある重役から、「松下電器はどこまで拡張するのですか」という質問を受けたことがあった。これに対して、松下はこう答えている。

「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ことは、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、もっ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って、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1年とかの一応の見通しを立てた計画書は銀行へお出ししていますが、どこまで拡張するかと言われると、これはわからないという答えしか出せません」

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、どんな会社、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、事業経営というものは、本質的には私の事ではなく、公の事であり、会社、商店は社会の公器といえよう。たとえ形の上では株主の出資からなる株式会社、個人商店であっても、その仕事なり事業の内容というものは、すべて社会につながっており、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、その活動の過程で、多い少ないの差はあっても、人を使い、土地を使い、物を使い、

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だと考えられる。そのように、公のものを使って事業が営まれるという意味においても、会社、商店は公器といえるわけである。

そう考えると、たとえ私企業であっても、自分の仕事、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り、だから、私の立場や都合で物事を考えてはいけない。自分の会社の活動が人々の共同生活にどのような影響を及ぼすか、社会の人々にとってプラスになっているかどうかという観点から、常にものを考え、判断しなくてはいけないことになる。

そうした仕事、商売の意義をお互いにしっかりと自覚、認識し、それを仕事を進める上での信念にできるかどうか。それによって、仕事、商売が力強くできるかどうかが決まってくるといえよう。

松下幸之助商売語録

社会のため、人々のために奉仕・貢献するのでなければ、事業を大きくする必要はないと思う。

企業が天下の人、物、土地、金を使いながら、社会に何のプラスももたらさないのは許されない。

お客様の求めあればこそのお店である。その求めに誠実に、謙虚に、精一杯応えていきたい。

続・商人道 その一 お客さま大事の心

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

前シリーズでは、松下幸之助の商売・商人に対する考え方をエピソードとともに紹介し、“商人道”について考えてきたが、本シリーズでは、事例を広く古今東西の実業家、商人に求め、さらに商売、商人のあり方について考えてみたい。

明治・大正期、銀行王ともいわれた安田財閥創始者、安田善次郎（1838～1921）が郷里の富山から江戸に出てきたのは安政5年（1858）20歳のときであった。

最初、玩具問屋に3年、その後、海苔屋兼両替屋に3年奉公してのち、26歳のとき、日本橋に安田屋を開いた。海苔と鰹節を売り、加えて両替の商売を始めたのである。

そのとき、善次郎は、商売上の誓いとして、

1. 虚言を吐いてはならぬ
 2. 真心をもって客に接しなくてはならぬ
 3. 買う人には一番良いものを売らねばならぬ
- という3カ条を定めたという。

この3カ条を心にしっかりと刻み込んで、善次郎は、一生懸命商売に打ち込み、お客さんに尽くした。朝4時に起きて、両隣の店先をも含めて掃除をし、水をまく。そして、鰹節を買いに来るお客さんには、善次郎みずから、店先に盛り上げてあるたくさんの鰹節のなかから一番大きくて色つやのいいものを選んで手渡した。良いものから、良いものから先に渡した。

すると短時日のうちに、あそこはとても親切で、いい鰹節屋だと評判になり、日本橋にある店には品川や千住の方からも買いに来るようになった。そしてついには全江戸の人々をお得意にできるまでになったという。

世界的な食肉会社であるスウィフト社の創業者、G・

スウィフト（1839～1903）は、16歳になったとき、父に出してもらった20ドルを元手に肉屋を始めた。

スウィフト少年がまず考えたのは、“どうすればお客さんに喜んでもらえるか”ということであった。そこで懸命に知恵を絞ったあげく、手間はかかるが、お客さんがほしいだけ切り売りすることを思いついた。それは当時としてはあまり行われていなかったことなので、近所の主婦に歓迎され、店は大いに繁盛することとなった。

次に彼は、新鮮な肉を提供して喜んでもらおうと考えた。今度は伯父から資金援助を受け、生きた豚を買い、その場で解体して売ることにした。これも大いに喜ばれ、店の評判はさらに高まった。

“さて、次は何をすればお客さんに喜んでもらえるか……。そうだ。もっとおいしい肉を仕入れて売ることだ”

そう考えたスウィフトは、味の良さで定評のあるシカゴの牛肉を仕入れることにした。

ところが、彼の店は東部のニューイングランドにある。シカゴから牛を運ぶには、費用がかかりすぎるし、解体して運べば途中で腐ってしまう。あれこれ思案の末、彼は、冷凍装置を付けた貨車で運べばよいと考えついた。しかし、なにぶん100年以上も前のことである。冷凍技術も進んでおらず、その実現のためには大変な工夫、努力を必要とした。だがスウィフトは、これに見事成功し、お客さんをさらに喜ばせ、ついには世界で一、二を争う食肉会社になったのである。

お客さんの立場に立って、みずからいい鰹節を選んで渡そうとした善次郎、どうすればお客さんに喜んでもらえるかということに常に考えて創意工夫を重ね、おいしい肉を提供しようとしたスウィフト、この2人の

商売に対する姿勢には、“お客さま大事の心”が溢れている。この心は、時代を問わず、また洋の東西を問わず、商人が忘れてはならない最も大切な心といえよう。

ある店が繁盛するかどうか、それには、立地や品揃え、値段、店の雰囲気など、さまざまな要因がある。また接客態度やサービスなども、重要なポイントの1つであろう。あるOA機器に関する調査では、顧客満足度全体を100とした場合、商品自体が与える影響は50に過ぎず、残り半分は販売店の対応や保守サービスが占めたという結果も出ている。

つまり、場所が良くて、ほしいと思っている商品が揃っていて、価格も手ごろで、しかも店員が笑顔で丁寧に対応してくれる、加えてサービスもきちっとしている、そういう店では気持ちよく買い物ができ、またこの店で買おうという気になる。そういう人が増えれば店は繁盛していくわけである。

もちろん、対応やサービスが大事だからと、こと細かに接客・サービスのマニュアルをつくっても、型どおりやっている、あるいは仕方なくやっているといった心のこもらない対応では、お客さんの心をつかむことはできない。やはり“お客さま大事の心”が根底にあって、それが心底から身についたものになっていてはじめてつかむことができるのである。

善次郎とスイフトの例でも、結局、儲けたいという

気持ちよりも、まずお客さんのことを考えた、お客さんのためとあらば身を粉にして働いた、その真心というものがお客さんに伝わり、それが口から口へと伝わって次第に評判となって、店が大いに繁盛したということであろう。

そのように誠意を尽くし、お客さんが喜ばれば自分もうれしい、そしてさらにもっと喜んでいただこうと思う。そういうお客さんに誠心誠意尽くす心、奉仕の心が、お客さんとの絆を強く、太くし、またそれがみずからの商売の喜びともなっていく。その喜びを味わうことができるかどうか。それができるのが真の商人なのではなからうか。

いずれにせよ、最終的に選択するのは、お客さんである。お客さんに喜ばれ、満足していただければ、会社、商店は発展していくし、反対に信用をなくせば、衰退していかざるを得ない。

その意味で、独りよがりや独善に陥らず、どうすればお客さんに本当に喜んでもらえるか、満足してもらえるかということを、あくまでも第一に考え、その求めに応じていけるよう心を砕くことが何にもまして大切といえよう。これは店や会社の規模、職種に関係なく、どんな店や会社であっても、忘れてはならない基本中の基本であろう。

続・商人道 その二

信用は宝 無形の財産

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

ブリヂストンタイヤの創業者、石橋正二郎氏は、17歳のとき、家業の仕立屋を継いだ。資金不足で経営が苦しく、借金をしなければならなかったが、まだ若い青年に簡単に貸してくれるところはなかなか見つからなかった。

そんななかで石橋氏は、お金を貸してくれたところには、どんなに苦しくても期日までに必ず返済するようにした。すると、そうした石橋氏の態度が「彼はきちりしている」と信用を得て、借入れが次第に容易にできるようになった。彼はのちに語っている。

「経営には資本が必要。だが、たとえ資金や機械が少ししかなくても、人との約束をきちんと守り、責任感をもって経営をすすめていけば、信用が高まっていく。そしてその信用が無形の資本となり、経営の発展につながるのである」

リコーの創業者、市村清氏が、理研感光紙の九州代理店を経営していた頃、4キロほど離れたところのお客から「80 銭の感光紙1本」の注文が入った。店員は「他に大口の仕事がある」と配達を渋ったが、市村氏はすぐに届けるよう指示した。

ところが、店員が出たすぐ後に、同じ客からアンモニア1本の追加注文がきたので、市村氏は、みずから自転車をとばして届けにいった。その客は、市村氏の誠意に大いに感激し、以後「感光紙を買うならあそこへ行け」と、あちこちで宣伝してくれるようになった。

市村氏は、「人はだれでも、大きなことには真剣に取り組むが、小さなことになると軽く扱うことが多い。しかし、その小さなことに対する態度が、成功するかないかの分岐点となる。100円のお客よりも100万円のお客の方をつい大切にしがちだが、そこで差をつけるのではなく、100円のお客も大切にすることが、顧客

を増やし、経営を発展させるコツである」といい、「どれほどこの小さなお客さんが私の店の信用を高めてくれたか計り知れない」といっている。

昔の商人は“のれん”というものを非常に大切にしていたという。“のれん”は、言い換えれば、そのお店に対する“信用”ということにもなる。つまり、何々屋の品物なら間違いがない、安心して買えるというようなお客さんの信用が、そこにあった。だから、どのお店でも“のれん”を大切にし、“のれん”を傷つけないようにした。

たとえば、いわゆる“のれんわけ”でも滅多な者にはしなかった。10年、20年を誠実に勤勉につとめて、あの男なら絶対に“のれん”を傷つけないだろうという者だけにのれんをわけた。つまり“のれん”というものには、それだけ、お客さんを大事にし、いい品物を提供してきたという、長年にわたって連綿と積み重ねられてきた努力と信用の重さがあったのである。

そういった信用が大切なのは今日でも変わらない。信用がなければ、お金は借りられないし、取引してもらえない。もちろんお客さんが商品を買ってくれることもない。まさに、信用がなければ商売は成り立たないといっても過言ではない。その意味で、会社、商店にとって、信用は何にもまして大切なものであり、文字どおり「信用は宝、無形の財産」なのである。

では、信用はどうすれば得ることができるのか。それは、得ようとして簡単に得られるものではない。たとえば銀行の信用にしても、地道な努力をつみ重ねて築かなければならない。さきの石橋氏のように、お金を貸してくれたところには、どんなに苦しくても返済期日にはきちんと必ず返す、その積み重ねの中からはじめて信用が築かれ、貸してもらえるようになるので

ある。

お客さんからの信用にしても、品物の善し悪しはもちろんのこと、お客さんに対して、買っていただければ、心から頭を下げて礼をいう、約束の日時には必ず商品をお届けする、そのように、礼儀をわきまえ、いつもお客さんやお得意先の立場に立って、自分の商売、自分の務めを日々誠実に大事に果たしていく。そうしてこそ信用が得られ、お客さんとの絆が深まっていく。冒頭の石橋氏と市村氏も、責任感をもって人との約束をきちんと守ったこと、小さなお客さんを大切に、誠意をもって対応したことが、両氏の信用を高めたわけである。

また、信用を得、その信用を維持し続けるためには、いかなるときも変わらない、1つの確固とした行動指針をもつことも必要であろう。

今日、社会情勢はめまぐるしく変わっている。その激しい変化にうまく適応していくためには、変化に応じて素早く戦略転換するなど、企業は柔軟に変わっていかなければならない。しかし、その転換が、その場その場をしのぐいわゆる場当たりのなものであれば、企業の安定的発展は望めないし、周囲も安心して取引やつきあいができない。それでは社会的な信用を得ることは難しい。やはりどんなときも変わることのない1つの行動指針、それは、その会社や店の経営理念、あるいはその理念のもとで育った社風、店風と言い換えてもよいであろうが、そういったものが確固としていることが、信用を築く上では大切であろう。

そしてわけても、会社の信用を高める上で最も魅力となるのは、その会社の人たちが、それぞれに会社の使命を理解しつつ、熱心に、和気藹々と働いていることではなかろうか。

資本が大きいとか、技術が優れているということも、もちろん信用を高める1つの要因となるが、それよりも、社員、店員が、それぞれに会社や店の使命を理解しつつ、熱心に、和気藹々と働いていれば、得意先からも世間からも好感をもって迎えられ、信頼され、会社・商店の信用を高めることに大きな力を発揮するにちがいない。その上で、常に、今お客さんが何を求めているのかということ適切にキャッチして、刻々にそれに応えていく。そのようにして、さらに日々新たな信用を生みだしていくことが大切であろう。

しかし、そのようにして長年かかってようやく築き上げた信用も、崩れるときは一瞬である。たった1つの不良品、たった1度の心ない対応が、他の商品や会社に対する信頼を失墜させ、会社そのものの社会的信用を落とすといったことにつながっていく。ちょうど、建築に1年を要した建物でも、壊すのは3日でできるようなものである。

だから一刻の油断も許されない。不良品を出さないために、失礼な対応をしないために、どんな小さなもの、どんな小さなことにも常に心を込めてものをつくり、お客さんに接していく、そういった日々の努力が怠れないのである。

続・商人道 その三

売って悦び 買って喜ぶ

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

昭和39年、三洋電機にフィンランドから「テレビを5000台買いたい」という注文がきた。そこで当時社長であった井植歳男氏は現地に赴き、交渉に臨んだ。

しかし、現地の電波状況や販売組織を考えると、5000台も売りさばくのは到底不可能に思えた。また5000台のテレビをつくるためには、設備投資をして増産体制を整えなければならないことから、井植氏は、相手先に対して「いま増産体制をとっても、今後この地での急激な需要増は望めない。あなたも一時の思惑で買っては自分で自分の首を絞めることになる」と説き、みずからこの商談を断わった。

井植氏は、「商売というものは、ただ売って儲ければいいというものではない。先のことを考えないで安易に一時の利益を追っていると、必ず失敗する。一步先、そして将来の発展性を十分考慮して、買うほうも売るほうも得をする商売を、心がけていかなければならない」といっている。

ここで井植歳男氏がいうように、目先の利害にとらわれず、長期的な視点に立って商売をすることと、売り手と買い手の両方が得をする商売を心がけるということは、商売を進める上できわめて大切なことといえよう。

目先の利害にとらわれないということでは、阪急グループの創始者、小林一三氏のこんな話が伝えられている。

昭和初期のこと、阪急デパートの食堂に、お金のない学生が来て、ライスだけを注文し、テーブルにある福神漬けとウスターソースで食べるのが多くて困ると、締め出しをはかろうとしたことがあった。それを聞いた小林氏は、“この学生たちはいまに卒業し、社会人となり活躍するであろう人たちだ。出世したとき、阪急

は冷たい会社だといわれてはいけない”と考え、地下室に特別に学生専用のご飯食べ放題の食堂をつくり評判になったというのである。

小林氏は、「商売に成功するためには、そのときには多少不利益と思われることであっても、将来をみつめるとプラスになることであれば、実行しなければならない」といっている。

このように目先の利害にとらわれず、いわば“大きなソロバン”をはじくのを怠らなかつたことも、井植氏や小林氏が事業に成功した要因の1つといっていよう。

そしてその場合に忘れてならないのが、自分の利害、得失よりも、まず相手のことを考えるということである。

冒頭にあげた井植氏には、次のようなエピソードも残されている。それは、井植氏がまだ松下電器で働いていたときのことである。

大正9年、井植氏は松下電器の東京進出をはかり、単身上京したが、まだ今日ほど信用のなかつた大阪商品の売り込みは、なかなか容易には進まなかつた。ところが、12年9月1日の関東大震災によって、東京は大混乱となり、物価が高騰。電気器具も、震災前の3、4割高になったが、それでもどんどん売れるといった状況であった。

しかし松下電器では、“こんなときにこそ、当面の利益より相手のことを考えなければならない”と、震災前と同じ価格で販売した。その結果、大阪からいくら商品を取り寄せても足りないほどの大盛況となり、東京での松下電器に対する信用を高めることができたのである。

この話は、相手の立場に立って考えることがいかに大切かということを教えてくれている。特に相手が困

難な状況にあるときや苦しいときほど、相手の立場に立って考え、便宜をはかることが大切で、またそうした姿勢から信用というものが生まれ、それがあとで大きな利益となって自分のところに返ってきて、ひいてはみずからの商売の発展に結びつくというわけである。

これは、いうなれば、相手も得をし、自分も得をするということである。こうした自他ともに得をする、いわば“両得の商売”を心がけていくところに、商売の真髄というものがあるといえるのではなからうか。

江戸末期の篤農家、二宮尊徳の言葉に、「商法(商売)は売って喜び買って喜ぶ様にすべし。売って喜び買って喜ばざるは、道にあらず。買って喜び売って悦ばざるも、道にあらず」(『二宮翁夜話巻之二』)というものがある。商売とは、売り手も買い手ともに喜び、満足するものでなければならないというのである。さきにあげた、“両得の商売”とは、この二宮尊徳の“売って喜び、買って喜ぶ”ということだともいえよう。

お客さんに商品を買っていただいて喜ぶ。そして、それを使っていただいてお客さんに喜んでいただき、そのお客さんに喜んでもらったことをまた自分が喜ぶ。あるいはサービスにしても、その具体的なあり方はいろいろあるが、基本は、相手を喜ばせると同時にこち

らにも喜びが生まれてくる、そうした“喜び喜ばれる”姿の中にこそ“真のサービス”があるということである。そのように、商売の原点は“喜びあい”にあり、お客さんと自分とが喜びを分かちあえる商売を日々実践していくことが、商人として大切だといえよう。

江戸中期の思想家で、石門心学の創始者である石田梅岩も、その著書『都鄙(とひ)問答』の中で、「實(マコト)ノ商人ハ先モ立チ、我モ立ツコトヲ思フナリ」といっている。これもいわんとしていることは同じであろう。

江戸時代においては、利益の追求は必ず人を害するものだという一般通念があった。そうした一方が得をすれば、必ず一方は損をするという考え方を前にして、梅岩は、買い手と売り手のともどもの利益が1つの商行為の中で追い求められるべきであり、売り手の利益のみが追求されてはならないと主張したのである。

商売において双方とも利益が追求され、しかも1つの行為において、その都度、同時に双方の利益が追求されうるといふこの考え方は、当時としてはきわめて画期的であったといわれるが、それ以後の今日に至るまでの商売のあり方をみると、この“両得の商売”は、商売を繁盛させる“不易の鉄則”といえよう。

続・商人道 その四

誠実の仕事・商売の第一ボタン

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

YKKの創業者、吉田忠雄氏が独立したのは、昭和9年のことであった。勤めていた店が倒産したため、その店で取り扱っていたファスナーを引き受け独立することになったのである。

とはいえ独立するだけの資金的余裕はない。そこで吉田氏は、倒産した店が取り引きしていたファスナー業者を訪ねた。

「今度私がファスナーをやります。つきましては、残品の代金を1年間待ってもらえないでしょうか。そう願えれば、それ以後の取引は全部現金で支払います」

全財産をかき集めても300円ほどしかなかった。吉田氏は駆け引きなしに資金の状況を説明し、約2000円分のファスナーの残品を代金未払いのまま1年間扱わせてほしいと頼み込んだのである。正直に事情を打ち明け、頼み込む吉田氏の言葉に、ファスナー業者はいった。

「いいでしょう。あなたの率直さに惚れた」

こうして吉田氏は事業をスタートさせることができたのであった。

人はだれでも自分をよくみせたいと思う。それが人情である。そのために、知らないことでもつい知ったかぶりをしたり虚勢を張ったり、時には実際にないことまで語り、偽りの言葉を吐いてしまう。しかしどんなにあれこれ作為をなし、自分を飾ってみても、実体が伴わなければ、他人の目はごまかせない。いつか必ずボロが出る。そしてそのとき、その人の信用も崩れ去ってしまう。

商売でも同じことがいえる。商売というと、なんとなく駆け引きのように考える人がいる。たしかに駆け引きがまったく必要ないというわけではない。しかし駆け引きや術策だけに頼っていたのでは、一時的にはうまくいっても、長きにわたって信用を得たり、真の

得意先をつくることはむずかしい。信用を築き、それを確固としたものにしていくためには、やはりさきの吉田氏のように、誠実に相手に対していく必要がある。

たとえば、販売においても、それに成功するには、何よりもまずお得意先に満足してもらい、買う気になってもらわなければならない。そのためには何が基本になるかということ、やはり誠実さであろう。誠意を基本にもって、ひたすら熱心に、話す言葉にも態度にも真心を込めて接していけば、相手の心を必ずや動かすことができる。

クレームが寄せられたときでも同様である。「商品がよくない」「サービスが悪い」といった苦情を聞けば、つい気が重くなり、対応も粗雑になる。しかしそんなときこそ、素直に耳を傾け、誠実に対応する。そこに再び買っていただけるか、縁が切れてしまうかの分かれ目があり、その対応のしかたいかんでは、逆にファンになってもらうことも可能になるのである。

また、お客さんが店に来て、ほしいものが品切れになっていたときでも、「どうもすみません、切らしております」では不十分。「切らしておりますが、何日までには取り寄せます」、さらには「どこそこのお店には、今あるかもしれませんと、心底からお客さんの身になって対応する。この誠実さが店の印象を強め、再度の来店をもたらすのである。

あるいは、物を買えばお金を払い、物を売れば集金する。こうした約束事を誠実にきちんと守っていく。そこに信用というものが築かれるのである。

きのうときょうとでは、いうことが違う。約束したことをなかなか実行しない。口では調子のいいことをいって、それを真に受けると、見事に裏切られる。こういった姿では、どんなに話し上手でも、知識・才能に優れていても、人の心はつかめない。そのような誠

実さを欠いた言動を重ねていけば、お客さんや得意先はもとより、周囲の人からも信用を失い、侮られ、ついには身を滅ぼすことになってしまうにちがいない。

その意味で、誠実であることは、“仕事・商売の第一ボタン”といえよう。この第一ボタンを掛け違えれば、その後いくら努力しても、仕事・商売は、決してうまくいかないのである。

前回紹介した江戸時代中期の思想家、石田梅岩は、『都鄙問答』のなかで「商人ノ道」を説き、正しい商行為、商道德の必要性を強調している。商売も正しい道、すなわち誠実、真心をもって買い手の心を推し量り、売り物に念を入れて、万事に粗相にせず売り渡すように商売をすべきであり、富を蓄積することも、そのような正道によるならば、認められるべきである。そして「不義の金銀」を儲ける行き方、つまり「道」にはずれた利潤の追求や資本の蓄積は否定されるべきものであって、子孫の絶える結果となる、といっている。

当時、商人に対する見方は、必ずしもはかばかしいものではなかった。むしろ一般に蔑まれていた。それはどこに原因があるかといえば、1つにはみずからは生産することなしに、他人の生産活動に依存して、時には生産者以上の利益を得たりすることに対する感情的なものがあつた。また、現実に悪徳商法も少なからずみられた。しかし何といても大きかったのは、本質論としての商いや商人に対する誤解、偏見であつた。

たとえばその1つが“商人は本来詐(いつわ)りをもって利を得るものだ”という偏見である。その頃のことわざに、“商人と屏風とは直(すぐ)にては立たず”とか、“商人は嘘でかたまる”とか、“嘘も元手のうち”といったように、商人は詐りをもって利を得るものだ、という偏見が根強くあつた。

それに対して梅岩は、そのように詐って利を得るのが商人であり、正直では商人は立ちいかないと考えるのは間違いだ。たしかに詐っ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る。正しい商人道を知っている者は、詐ることをしないし、また詐らなくとも、商売は本来やっていけるものだし、いい、“商人は正直でなければ立たない”と説いて、正直をもって商人の踏むべき根本の道としている。

儲かりさえすれば多少うしろめたいことをしてもかまわないといった風潮が少なからずみられる今、この梅岩の“商人は正直でなければ立たない”という言葉をお互いもう一度味わい、かみしめてみる必要があるのではなからうか。

つねに誠意をもって人に接したり、何事に対しても誠実であるということは、たいへんむずかしいことである。しかし、商売を進め、仕事を進める上で大切なのは、やはりまずこの誠実という第一ボタンをしっかり留めること。お互い、最後にものをいうのは誠実さであるという強い信念をもって、事に処したいものである。

続・商人道 その五

“正しさ”を心のよりどころに

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

東急コンツェルンの創始者・五島慶太氏が合併・買収した会社は120社を超えるといわれる。他社の株を買い占め、次々と乗っ取っていく五島氏を、世間では、「強盗慶太」と評した。

その世評に対して、五島氏は、「私のことを乗っ取りをすると非難するが、乗っ取るというふうなつもりでやれば、うまくいくものではない。自分はその会社を引き受け、ほんとうによくしてやるという気持ちでやっているのだ」と反論し、「正しいことをやっているのだから、非難に対して何とも思わない」と、自分のやり方は、あくまで正しい道を歩んでいるのだと主張している。

そして、「経営者が事業を進めていく上で大切なことは、まず、人間として正しいことをやるということである。正しい道にのっとって、正しいことをやろう、私利私欲にとらわれず、誠実に、どこまでも正しい道を実現させていこうと努めれば、事業は自然と大きくなり、発展していく」といい、さらに「ただ個人の利益や欲望のために、というのでは経営はうまくいかない。事業経営の基本は、社会に貢献し、大衆のために世の中を少しでも楽しく、住みやすくすることである」と語っている。

五島氏は、たとえば昭和9年に池上電鉄の株を買い占め、合併したのをはじめ、玉川電鉄、江之島電鉄、湘南電鉄、小田急電鉄などを次々に買収し、傘下におさめたが、それは、単なる個人の征服欲からではなく、「小さな会社が競争してはは能率が悪く、乗客にサービスを欠く。設備の改善もできない」と考え、郊外電車を一本化して、サービスや設備の行き届いた立派な鉄道をつくらうという、利用者の立場に立った方針のもとに行なった、ということなのである。

セコム会長・飯田亮氏の父親、紋次郎氏は、酒問屋を営んでいたが、戦時中、酒問屋は統制経済のもとにあったために商売にならず、やむなく休業して細々と暮らしていた。

当時同じ酒問屋でも、闇屋のようなことをして、相当羽振りのよいところもあったが、紋次郎氏は、「間違っただことは続かないものだ」と、みずからの行き方を貫いていた。事実、そのことばどおり、それらの店は、2、3年で次々につぶれていったという。

そんな父親の姿を見て育った飯田会長は、次のようなことを、みずからを支える信念の1つにしてきたといっている。

「正しいことをやり続けるかぎり、失敗はない。長続きしないのは、間違っただことをやっているからだ。いかに食べるためであっても、間違っただことをしてはいけない。

当たり前といえば当たり前のことだけれども、これは会社経営において最も大切なことである。つねに正しいことをやっているという自覚が必要だ」

日々の仕事や商売を進めていくなかでは、ときに壁にぶつかったり、さまざまな困難に遭遇したりする。一所懸命、真剣な努力を重ねても、なかなか成果が上がらなかつたり、思うように評価されず、世間に認めてもらえないときもある。

そんなとき、これでいいのかと、つい弱気になったり、右に行くべきか左に行くべきか、進むか退くか迷ったりしてしまうものだが、そうならないためには、いわゆる“心のよりどころ”といったものをしっかりとつとめることが大切である。

その“よりどころ”を何に求めるか。それは人それぞれに異なるであろうが、何よりも力となるのは、“こ

れこそが正しい”という自分なりの信念をもつことではないか。

さきの五島氏のように、“正しいことをやっているんだ”“この仕事・商売は私個人の利益や欲望のため、わが社のためにしているのではない。世のため、人のためにしているのだ”といった信念があれば、たとえ非難されても動揺することがないし、飯田氏のように、“間違っただことは続かない。正しいことをやり続けるかぎり、失敗はない”といった信念があれば、他の行き方に惑わされず、みずからの行き方を貫くことができる。

そのように私利私欲を離れ、大所高所から、これが正しいんだという思いに立てたとき、人には“千万人といえども、われ往かん”という勇気が湧いてくる。“顧みてやましいところなし、仰いで天に恥じず”という心境で進むべき旗印を掲げることができれば、日々の仕事や商売にもおのずと力強さが加わってくる。こういった信念が、“心のよりどころ”となり、みずからを支え、励ます原動力となるのである。

もっとも、自分がどんなに正しいことをしていても、世の中、世間の目が誤っていたとしたら、それは受け入れてもらえない。それでは仕事や商売を進めていくなかでいろいろと不安が生まれてくるし、思い切って

仕事・商売に打ち込むこともできない。

しかし、世間、世の中というものは、飯田氏の父・紋次郎氏もいっているように、こちらが間違っただこと、見当はずれのことをしないかぎり、必ず受け入れ、支持してくれるものであろう。たとえ一時的には誤った判断や処遇をされたり認められなくても、長い目でみれば、世間は正しく判断をしてくれると考えられる。よって、正しいことさえしていれば必ず受け入れられると、世間を信頼しつつ、“正しさ”を求めていくことが大切であろう。

ただ、その場合も、自分では正しいと思っていなくても、それがほんとうに正しくなければ、これまたうまくいかない。その思いは独善、独断的なものでなく、あくまで理に適ったものでなければならない。

したがって、これこそが正しいという自分なりの信念、“心のよりどころ”をもつとともに、それがほんとうに正しいものになるよう、正しさを見極められる見識を、日々の体験のなかで養い高めていくことが肝要であろう。そうなれば、そこから大きな安心感が生まれ、いたずらに動揺することなく日々の仕事や商売に力いっぱい打ち込んでいくことができる。またそこから、誤りの少ない仕事なり商売が可能となるのではなかろうか。

続・商人道 その六

先を読み、一步先んずる

P H P 総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

トラック定期便による長距離運送を戦後いち早く実現させ、わが国の“トラック長距離輸送のパイオニア”と称された西濃運輸の創業者、田口利八氏が長距離輸送のもつ卓越性に着目したのは、戦後間もなくのことであった。

そのころはガソリンもなく、道路事情も悪く、車両も老朽化しているなど悪条件が重なっており、トラック長距離便は夢のような話と考えられていた。しかし、田口氏は、当時の社会状況や経済の動きなどから、時代の流れを予測し、それらの悪条件はやがて必ず解決されるという見通しを立てて乗り出したのである。

その実現には、大変な努力を要した。運輸省に日参し、長距離輸送は鉄道の分野だと主張する担当官をねばり強く説得して、ついに正式免許を得たのだった。このトラック長距離輸送は、やがて高速自動車道の発達等にもともなって大きく発展し、彼の主宰する西濃運輸も急成長を遂げた。

このような田口氏の先見性は、どのようにして培われたのか。田口氏は、「事業を進展させるには世の中の動きを知り、常に他より数歩先を歩むことが必要である」と言い、そのためには、「まず本や新聞などを精読し、様々な立場の人と接していろいろな情報を集め、現在の世の中の動きを正しく把握することが大切である。そしてそれを、経験によって得たカンと、常識にしばられない柔軟な頭で分析し、将来に対する正しい見通しを立て、その道を歩むのである」と語っている。

実際、田口氏は、「勉強を怠っては時代を先取りできない」として、毎朝4時半に起床し、約3時間かけて新聞や雑誌を読み、世の中の動きを勉強したという。

現在、企業を取り巻く経営環境は、急速な技術革新、高度情報化、国際化、女性の社会進出、すさまじいス

ピードで進む高齢化、価値観の多様化、経済のソフト化・サービス化など、さまざまな変化が幾重にも重なって、産業構造が大転換期にある。

こうした変化、時代の潮流の中で、事業、商売が発展を続け、永続していくためには、やはり先見力というものが強く要求されよう。目先の利害にとらわれず、5年先、10年先を読んだ先見性の上に立って、適切に、機敏に変化に対応していかなければ、いかに伝統のある商店、有力企業であっても衰退していかざるを得ない。特に今日のような変化の激しい時代においては、ひとつ方向を過てば、それが企業・商店の命取りにもなりかねない。

では、先見力はどうすれば養い高めることができるのか。具体的にはいろいろな方法が考えられよう。さきの田口氏のように、肌を通して実感した経験で養ったカンと、本や新聞を精読することによって時代の流れを正しく把握するよう努めることもその1つであろう。つねに問題意識をもって、各種統計や社会現象から時代の趨勢を読み取り、自分の業種なり企業、商品の将来などについて1つひとつ点検してみる。そこから先を見る目や問題を解決するヒラメキが生まれてくるかもしれない。

あるいは、現場をよく知ることも有効な方法の1つであろう。

当時としては新しい試みであったターミナルデパートや宝塚歌劇、東宝映画等を案出し、ことごとく成功させてきた小林一三氏は“先見力の人”といわれたが、氏はまた“現場の人”でもあった。「梅田駅のプラットホームに立って20分もいると、きょうはお客さまの数が何万人あるか、すぐ想像できる。電車に乗って一回りすると、すれ違う電車の人の乗り具合をみて、きょうの収入はどれほどか見当がつく。百貨店でも上から

ぐるぐる降りてくると、その日の売上げがだいたい想像できる」と語り、「人の動き、町の様子を注意深く見て歩けば、世の中の流れを知り、大衆のニーズをつかみ、時代に適応したアイデアを生み出すことができる」と言っている。

机の上に積んだ書類を眺めているだけではいけない。世の中の変化を感じ取るためには、現場を歩き、自分の目で見、耳で聞く、いわゆる現場主義から先を読む目が養われるというわけである。

しかし何といっても、それらの基本となるのは、みずからの商売に対する強い思い、熱意ではなからうか。今日、世の中に広まり、先見の明があったとされる画期的な商売の仕組みや商品、サービスは、“なんとしてもこれをやりたい”“こんなものをつくって、こんなサービスをして、たくさんの人に喜んでもらいたい”という情熱から生まれたものであり、さきの田口、小林両氏をはじめ、およそこれまで成功を収めた例は、例外なくそうした事業、商売に対する烈々たる思いにあふれていたといえよう。

たとえば日清食品の創業者、安藤百福氏の即席めんの開発などもそれに当てはまると思われる。安藤氏が世界で初めて開発した即席めんは、開発時はそれこそ失敗の連続であった。しかし、それでも寝食を忘れて開発に没頭し、苦しんだ末にやっとの思いで生み出したのである。

安藤氏は、「即席めんは日清食品が開発した世界の

だれもが認めるオリジナル。もっとも、そういうひらめきは、生活を、社運を賭けた執念がないと……。単なる思いつきではとうてい生み出せないってことです」と語っている。これは、いうなれば、ヒット商品が生まれるかどうかは執念の徹底の度合で決まるということであろう。

こうした執念や努力、熱意の大切さは、商品開発に限らず、販売その他商売全般に当てはまることといえよう。

技術革新が激しく、産業構造が大きく変化している今日は、見方によっては新しい商売の種がいたるところに転がっているということもできる。新しい事業を興す絶好の時機とも考えられる。

この機を生かすことができるかどうか。それは、今こそチャンスなのだという積極的な見方に立って、先を読み、他より一步先んずることができるかどうかにかかっており、そしてそれは、誰にも負けない情熱、熱意をもって商売、仕事に打ちこむかどうにかかっているのではなからうか。

もとより、先見力というものは、経営者・責任者に特に必要とされるものである。しかし、1人ひとりの社員にとってもそれは不可欠なものであり、それぞれが、それぞれの立場、仕事の中で、世の中の動きを知り、先を読んで、どうすべきかを考えることはきわめて大切なことといえよう。

続・商人道 その七

お金が真に生きるように

PHP総合研究所主任研究員 佐藤悌二郎

かつて金融が逼迫した、いわゆる金づまりのおり、ある友人が、5000万円ほど融通してほしいと、松下幸之助のところに頼みに来た。

話を聞いてみると、売掛金の回収が思うようにいかず、銀行にもある程度は借りたが、「もうこれ以上は」と断われたという。

「銀行でもダメだというものを、僕に貸せるわけがないではないか。いったいその売掛金はいくらあるんだね」

幸之助は尋ねた。

「2億5000万円ほどある」

「それだけ債権があるなら、集金したらいいではないか。5000万円くらいわけないだろう」

「いや、こういう金づまりのときだから、お得意先も困っている。ふだんの集金でも精いっぱいなのに、例月以上もらうなんてとてもムリだ」

幸之助は、一面そのとおりだと思ったが、あえてこう言った。

「しかし、きみのところは、いま尻に火がついているのだろ。いわば非常時ではないか。その実情を率直に話して、支払いをお願いしてみてもどうか。2億5000万円全部というわけではない。そのうちの5000万円分だけでいいのだから、それくらいは、お得意先のたいののところは払ってくれると思うがね」

「しかし、そんなことをしたら、会社の信用を落とすてしまわないかと心配だ」

「それは心配ないと思う。売掛金はあくまで貸し金なのだから、もらうのが当然だ。いわば先方には払う義務があるわけだ。けれどもお得意先は、きみの会社が余裕をもって楽々とやっていると思い、つい安心して支払いがルーズになっているのだろう。だから実情を知れば、必ず払ってくれるよ。それをきみ、貸し金を

とり立てようともせず、新たに借金をするなどということをするれば、それこそ商道に反することになるのではないか」

それからしばらくして、その友人がまた幸之助を訪ねてきて言った。

「松下君、実はきょうは礼に来たのだ。きみが言ったようにお得意先にありのままを話してお願いしたところ、大いに同情されてね。おかげで5000万円のつもりが7000万円も集金できた。それだけではなく、“しっかりやってくれ”と激励もされて、これまで以上に品物を仕入れてくれるようになった。これまでは体裁がって集金をルーズにしてきたが、これからはもっと真剣に、きっちりとした商売を心がけていくつもりだ。ありがとう」

このエピソードには、お金に関して、大きくいって2つの教訓が含まれているように思われる。まず1つは、商売において、集金や支払いを厳格にすることがいかに大事かということである。

どの会社、商店も一生懸命やっているはずなのに、時として倒産するところが出てくる。なぜそうなるのか。その原因を尋ねてみると、多くの場合、集金や支払いといったお金のケジメがおろそかにされていることがあげられる。売ればすぐ集金し、買えばすぐ支払う。それが商売の原則である。しかし、売り上げをあげるといったことにとらわれて、売掛金の回収を怠ったりして、いつの間にかお金のケジメを忘れてしまう。そしてお金にルーズになると、何もかもがルーズになってきて、時間のケジメや公私のケジメも失われ、放漫経営に陥ってしまう。その結果が倒産というわけである。

一方、健全にやっている会社や商店は、日ごろから

お金というものに敏感で、集金についても支払いについてもよく気を配っている。集金をきっちりし、支払いもきっちりし、ひいては取引きのすべてにわたってきっちりしている。つまり経営の姿勢が誠実で、しかも正確なのである。そういった経営姿勢そのものが経営を堅実なものにし、お得意先の信頼を集めることになり、ひいては相互の信頼を生むわけである。

商売の大小を問わず、いい経営をし、商売を繁盛させようと思えば、やはり取引きを厳格にしていかなければならない。こうした平凡なこと、当たり前のことを当たり前に行うことが、きわめて大切であり、商売の要諦は、こうした平凡なところにあるともいえよう。

もう1つ、さきのエピソードに含まれている教訓は、お金の貸し借りについて、安易に貸したり援助しないほうがむしろその人のためになる場合があるということである。

城南信用金庫の会長であった故・小原鐵五郎氏もつぎのように言っている。

「お金を貸すにしても、相手がそのお金を借りて成功する資金なら、多少担保不足だろうが、無理をしてでも貸してよい。ところがその人のためにならない場合、失敗してその人を貧乏にするようなお金ならば、いくらい担保があろうとも貸さない方がいい」

今日、サービスの大切さが盛んに叫ばれている。そしてお客様サービスの最も大切なことは、お客様の声や要望に速やかに応えていくことだといわれている。

しかし小原氏は、“金融機関では、お金を扱っているだけに、お客様の要望にどんどん応えることが、必ずしも真のサービスとはいえない。特に融資の場合など、お金を貸すことが、長期的にお客様にとって、かえってマイナスになるケースもある。それだけに、親身になって相手の立場に立ち、冷静に将来を見通し、プラスもマイナスも正直に助言をしていくことが、真のサービスだ”と考え、“貸すも親切、貸さぬも親切”という態度で融資を行なってきたという。

親切心が逆にアダになる場合があるから、その人のためになるかならないかをまず考えて、援助を頼まれても、もしその人のためにならないと思ったら、断じて断ることが結局はその人のためになるというわけである。

こうした観点から、何がほんとうにお客さんのサービスになるのか、真のサービスのあり方について、思い巡らせてみるのも必要なのではなかろうか。

要は、いかに生きたお金の使い方ができるかということだともいえる。集金や支払いをきっちりするのも広い意味ではお金を生かすことだし、貸してはいけない人にお金を貸さないのも、死に金を使わず、生きたお金を使うということである。

その意味で、お金の値打ちを知り、本当に有用に使えるようになったとき初めて、商人としての本領が発揮されることになるのであり、それができるのが、商人のいわば必須要件といえるのではなかろうか。

続・商人道 その八

堂々と儲ける

PHP総合研究所松下理念研究部長 佐藤悌二郎

第2次大戦直後、大丸元社長の北沢啓二郎氏は、静岡県三島市の竜沢寺で、住職の山本玄峰老師からこんな教えを受けた。

「北沢さん、私は商賣人のあなたにうかがいたいのだが、商賣のバイという字はどう書きますか」

「それは賣という字のバイを書きますね」

「それぞれ、そのバイの字ですがね、よく字をみてください。 “買” の上に十と一、つまりプラスと一、土を載せているでしょう。この字から商賣を考えてみてください。利を1割まで載せるのはよろしい。それ以上は暴利となるんですよ」

後日、北沢氏は、このときの老師の教えについて次のように語っている。

「『賣』という字ができた頃、『十』をプラスと読ませたかどうか、そんな理屈はどうでもいいが、老師の言葉には、なかなか商賣のコツが込められてはいないだろうか。

利を得ることは事業の存続上必要である。儲けることなしに栄えるわけにはいかないけれども、社会正義に反した暴利をむさぼるようなことをしてはならないということだ。“義を先にし、利を後にするものは栄える” という言葉もある。老師はこの教えをわかりやすく話してくれたのである」

山本老師のいうように、利を1割以上取ることが暴利かどうかは一概にはいえない。その業界、業種などによって、取るべき適正な利潤は異なるであろう。

しかし、日々商賣を営むにあたって、正しい儲け、いわゆる適正利潤を得ることが大切なのは、論をまたない。適正な利潤を確保してこそ、会社や店をさらに発展させ、より多くの人の役に立つ商賣をすることができるのであり、また、その儲けたお金のなかから税金を国家に納めることによって、社会全体の繁栄に寄

与することもできるわけである。

その意味で、お互いに商賣をしているかぎり、適正な利潤をあげるといことは、1つの尊い義務であり、責任であるともいえる。だから、商賣に携わるものは、常に「適正利潤をあげるとは尊い義務であり、それはとりもなおさず社会人としての職責を果たすことでもあるのだ」という信念をしっかりとって、日々励んでいかなければならない。

もちろん、商賣を進めていくにあたっては、よりよい商品なりサービスを、できるだけ安くお客さんに提供し、喜んでいただくということが基本である。そのためには、日々の活動において、ムダを省き、絶えず創意工夫を重ねる。たとえば電話をかけるのでも、5分のところを3分で済ます方法はないかと工夫する。そのようにして、知らず識らずのうちに生ずるムダや浪費を省き、経費を少なくして、利潤をあげるよう努力していかなければならない。また、日に新たに、より良い商品や、より効果的な商賣の仕方を生みだし、より効率のいい商賣、万全のサービスができるように努めることも大切であろう。

しかし、それと同時に、適正に儲けることの大切さも忘れてはならないのである。

この『適正に儲ける』ということについては、冒頭にあったように、適正な利益をあげるとい『利益率』の面もあるが、それだけではなく、『利益のあげ方』といった面も含んでいる。

たとえば、相撲やボクシングなどのスポーツでも、勝負であるからには勝たなければならないが、どんなやり方でも勝ちさえすればいいかということ、そうではない。いくら勝っても、その勝ち方がルールにのっとったものでなければならないのである。

これと同じことが、商賣においてもいえるであろう。その商賣が、どんなに大きくても小さくても、商売で

あるかぎり、何らかの成果なり利益をあげなくてはならない。そのために、みんなが懸命な努力を重ねているわけだが、しかし、ただ利益があがればいいのかというそうではない。利益さえあがればいい、儲かりさえすればいいということで、他の迷惑を顧みず、しゃにむに進む。儲けるためには手段を選ばないということでは、周囲から反感を買い、世の指弾を受けたりして、いずれ行き詰まってしまい、社会的な存在意義もなくなってしまう。これではほんとうの商売、正しい商売とはいえない。

やはり商売でも、いかに正しい方法で成果をあげ、利益をあげるかということが大きな問題であり、人を騙したり欺いたり、また偽ったりして利を得るといった不義のお金を儲ける行き方は許されない。正しい『道』に適ったやり方で、適正な利益を得るようにしなければならないのである。

そしてさらにいえば、そのように正しいやり方で適正な利潤を得ることをみずから大切にするだけでなく、

その考え方を、お得意先なり世間の人びとに十分納得してもらえるよう働きかけていくことも大切であろう。

自分たちがどんなに適正利潤の確保を重視しても、それを世間の人びとが認めてくれなければ、どうにもならない。だから、その大切さを機会あるごとに訴えていくことが大事である。理解してもらえるように、誠実に、熱意を込めて根気よく訴えていく。そういった努力を重ねていけば、この考えは必ずや人びとに受け入れてもらえるにちがいない。なぜなら、適正利潤が大切だという考え方こそ、冒頭で述べたように、お店はもちろん社会全体の繁栄を生みだす基礎になるからである。こういった説得に成功すること、そこにも、真に世と人のためになるほんとうの商売を可能にする1つの要諦があるのではなかろうか。

お互い、社会のために、会社・お店のために、そして自分のために、適正な利益をあげることが大切だという信念をもち、正しいやり方で堂々と儲けたいものである。