

共存共栄

企業が事業活動をしていくについては、いろいろな関係先がある。仕入先、得意先、需要者、あるいは資金を提供してくれる株主とか銀行、さらには地域社会など、多くの相手とさまざまなかたちで関係を保ちつつ、企業の経営が行われているわけである。そうした関係先の犠牲においてみずからの発展をはかるようなことは許されないことであり、それは結局、自分をも損うことになる。やはり、すべての関係先との共存共栄を考えていくことが大切で、それが企業自体を長きにわたって発展させる唯一の道であるといってもいい。

見えざる契約

今日、何千万人という需要者の方がたは、生活を豊かにしていくために物が欲しいというとき、それが現実に入らなければ、非常に不自由な思いをせざるを得ないでしょう。私たちはあらかじめそういうことを予期して、万般の用意をしておかねばなりません。それはいわば、私たちと大衆との見えざる契約だと思ふのです。

別に契約書があるわけではありませんが、私たちはこの見えざる契約、声なき契約をよく自覚する必要があります。そして、その契約を遂行していくために、常日ごろから万全の用意をしておくことが、私たち産業人に課せられた、きわめて大きな義務であり責任だと思ふのです。

衆知を集める

会社の経営はやはり衆知によらなければいけません。何といつても、全員が経営に思いをいたさなければ、決してその会社はうまくいかないと思うのです。社長がいかに鋭い、卓抜な手腕、力量を持っていたとしても、多くの人の意見を聞かずして、自分一人だけの裁断で事を決することは、会社の経営を過つもとだと思いません。

世間一般では、非常にすぐれた一人の人がワンマンで経営すれば、事がうまくいくということをよく言いますが、社長一人で事を遂行することはできませんし、たとえできても、それは失敗に終わるだろうと思えます。やはり全員の総意によって、いかになすべきかを考えねばならないと思うのです。

素直な心

素直な心とはどういう心であるのかと聞いてみると、それは単に人からわず、従順であるというようなことだけではありません。むしろ本当の意味の素直さというものは、力強く積極的な内容をもつものだと思えます。

つまり、素直な心とは、私心なくもりのない心というか、一つのことにとらわれずに、物事があるがままに見ようとする心といえるでしょう。そういう心からは、物事の実相をつかむ力も生まれてくるのではないかと思うのです。

だから、素直な心というものは、真理をつかむ働きのある心だと思います。物ごとの真実を見きわめて、それに適応していく心だと思うのです。

ガラス張り経営

私はいわば、“ガラス張り経営”とでもいうか、経営なり仕事のありのままの姿を従業員に知ってもらおうという方針でやってきた。それによって全員が経営しているのだという意識がごく自然に生まれ、自分の自主的な責任において仕事をしていくという好ましい気風ができてきたように思う。また、人もおのずと育つということにもなった。

そういうことを考えてみると、やはり従業員にたいしてはその時どきの方針はもちろん、経営の実態についても、できるだけ秘密を少なくして、いいことにせよ、悪いことにせよ、いろいろ知らせるようになっていることが望ましいし、大切なことだと思う。

適正利潤

商人は、自分の信念なり事業観に基づいて適正利潤というものを確保し、顧客を大事にしつつ商人としての社会的責任を果たしていくことが肝要で、それが社会共通の繁栄に結びつく望ましい姿だと思います。

そして、そうした望ましい商売をしていくためには、適当にかけ引きをして値段をまけるというのではなく、最初から十分勉強した適正な値段をつけて、それは値切られてもまけない、逆にお客さんを説得し、納得していただくということではなければいけません。その上で、“あの店は値引く以上に価値あるサービスをしてくれる”という評判を、お客さんからいただくような商売をする事が大事だと思います。

物をつくる前に 人をつくる

私は、ずっと以前でしたが、当時の年若き社員に、得意先から「松下電器は何をつくるるころか」と尋ねられたならば、「松下電器は人をつくるところでございます。あわせて電気製品をつくっております」と、こういうことを申せと言ったことがあります。

その当時私は事業は人にあり、人をまず養成しなければならぬ、人間として成長しない人を待つ事業は成功するものではない、ということを感じており、ついそういう言葉がでたわけですが、そういう空気を当時の社員に浸透し、それが技術、資力、信用の貧弱さにもかかわらず、どこよりも会社を力強く進展させる大きな原動力となったと思うのです。

自主責任経営

経営のやり方というものは無限にあるが、その一つの心がまえとして自力経営、自主経営ということがきわめて大切である。つまり、資金であるとか、技術の開発その他経営の各方面にわたって、自力を中心としてやっていくということである。

他力の活用もときに必要であり、そのほうが効率的な場合もあるが、やはり人間はそういう状態が続くと、知らず識らずのうちに安易感が生じ、なすべきことを十分に果たさなくなってくるものである。また、企業の体質としても、他力に頼るところが多ければ、それだけ外部の情勢の変化に影響されやすくなってくる。

生産者の使命

加工された水道の水は価値がある。今日、価値あるものを盗めばとがめられるのが常識だが、通行人が門口の水道の栓をひねって存分に飲んだとしても、とがめられたという話しはきかない。直接、生命を維持する貴重な価値ある水でさえ、その量があまりに豊富であるゆえに許されるということは、われわれに何を教えるか。

それは、すなわち生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水の如く無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも、量を多くして無代に等しい勝ちをもつて提供することにある。

われわれの経営の真の使命は、まさにここにあると思うのである。

企業は社会の公器

一般に、企業の目的は利益の追求にあると言われる。たしかに利益は健全な事業経営を行う上で欠かすことができない。しかし、それ自体が究極の目的かという点、そうではない。根本はその事業を通じて共同生活の向上をはかることであって、その根本の使命を遂行していく上で利益が大切になってくるのである。

そういう意味で、事業経営は本質的には私の事ではなく、公事であり、企業は社会の公器なのである。だから、たとえ個人企業であろうと、私の立場で考えるのではなく、常に共同生活にプラスになるかマイナスになるかという観点からものを考え、判断しなければならぬと思う。

事業は人なり

“事業は人なり”といわれるが、これはまったくそのとおりである。どんな経営でも適切な人を得てはじめて発展していくものである。

いかに立派な歴史、伝統をもつ企業でも、その伝統を正しく受け継いでいく人を得なければ、だんだん衰微していつてしまう。経営の組織とか手法とかももちろん大切であるが、それを生かすのはやはり人である。どんな完備した組織をつくり、新しい手法を導入してみても、それを生かす人を得なければ、成果も上がらず、したがって企業の使命も果たしていくことができない。

企業が社会に貢献しつつ、みずからも隆々と発展していけるかどうかは、一にかかって人にあるともいえる。

熱意が

道をきりひらく

私は今までたくさんの人に働いてもらっておりませんが、なるほど偉い人、というとおかしいが、ほんとうに間に合うという人は熱心です。熱意のある人です。早く言えば、この二階に上りたい、なんとかして上りたいという熱意のある人は、ハシゴを考えましょう。非常に熱意のある人は、どうしたら上れるのか、ということとでハシゴを考える。この二階に上ってみたいなあ、というくらいの人ではハシゴは考えられません。おれの唯一の目的は二階に上ることだ。という熱意のある人であればハシゴを考えるとします。

仕事の上の熱意がなかったらお豆腐みたいなものです。人間はなんといつても熱意です。みなさんが習った技術、知識というものも熱意があればぐんぐん生きてきます。

成功するまで

続ける

何ごとによらず、志を立てて事を始めたら、少々うまくいかないとか、失敗したというようなことで簡単に諦めてしまっただけとはいけないと思う。一度や二度の失敗でくじけたり諦めるというような心弱いことでは、ほんとうにものごとをなすとげていくことはできない。

世の中はつねに変化し、流動しているものである。ひとたびは失敗し、志を得なくても、それにめげず、辛抱強く地道な努力を重ねていくうちに、周囲の情勢が有利に転換して、新たな道がひらけてくるということもある。世にいう失敗の多くは、成功するまでに諦めてしまふところに原因があるように思われる。最後の最後まで諦めてはいけないのである。

お客様大事

商売というものは、形の上だけで見れば、品物を売って代金をいただくということですが、それでは自動販売機と変わりません。そこにやはり買っていただいてありがたい、という感謝の気持ち、お客様が大事といった気持ちを持つことが、商売本来のあり方だと思えます。

よく昔の商人は「お客様の家のほうに足を向けて寝ない」というほどの感謝の気持ちで客に接したといえます。そうすると、そういうものがおのずと客にも伝わり、同じ品物でもあの店で買おうということになって、両者の心が通い、社会全体が潤いのあるものになってきます。私は商売にも「物心一如」ということがきわめて大切だと思えます。

自修自得

たとえば経営学というものをとってみよう。経営学は人から教わったり、本で学んだりすることができる。しかし、万巻の経営学の本を読んだからといって、それで経営というか、仕事が完全にできるといえるものではない。それはいろいろな面で参考になるかもしれない。しかし生きた経営なり仕事というものは教えるに教えられない。習うに習えない、ただみずから創意工夫をこらしてはじめて会得できるものである。

その自得するという心がまえなしに、教わった通り、本で読んだ通りにやったとしても、一応のことはできるかもしれないが、本当のプロにはなれないと思う。自得していきこうという前提に立って、はじめてもろもろの知識も生かされ、人の教えも役に立つわけである。