

事業は成功するもの

松下幸之助「生成発展」の宇宙観と「革新の心得10カ条」



革新を生み出し、事業を切り拓くための心得とは。「生成発展」に即する経営を志向した松下幸之助の事業観を探る。

文：渡邊祐介 (PHP理念経営研究センター代表)

百戦百勝の経営

松下幸之助がみずからの事業観について、最も深く踏み込んだ著作『実践経営哲学』（PHP研究社）に「必ず成功すると考えること」という一項がある。通常、経営者は事業の先行きを

不安視するものである。それは事業とはいかなる場合でも、それなりのリスクから逃れられないからであろう。

景気や人材、資金に恵まれないなど、経営が不透明なのは当然で、だからこそ、経営は容易に担えるものではないと誰もが考える。だが、幸之助は次のように真つ向か

ら言い放つのだ。

「私は、基本的には企業経営はどのように外部の情勢に左右されて、うまくいったり、いかなかったりするものではなく、本来はいかなるときでも、うまくいく、いわば百戦して百勝というように考えなければならぬと思う」（『実践経営哲学』）

なぜ、そのようなと言えるのかというと、「経営のやり方というものは無限にある」（同前）からだという。実際に、幸之助はみずからの事業における数々の局面で革新的な仕事を成功させてきた。

新規事業という面では、製品別事業部制組織を採っていた幸之助は、完成品のくくりで随時、新事業部を立ち上げ、成功させている。また、企業買収というかた

ちでも成功させている。新規事業だからといって、特別な手法があるわけではなく、自然体で経営をしてきたといえよう。

「革新の心得10カ条」

とはいえ、経営には大小、様々な革新が日々求められる。新規事業そのものが革新であろうし、また既存事業であろうと、革新を日常的なものとして成功させなければ、事業の発展は望めない。

幸之助はそのために種々の言葉を発していたが、それを10カ条としてまとめた「革新の心得10カ条」というものがある（図表1）。アイデアを考えるためのフレームワークとして、有名な「オズボ

ーンのチェックリスト」というものがあるが、幸之助の「革新の心得10カ条」はその経営版で、イノベーションを促すためのヒント集である。

ただ違うのは、単純なフレームワークではなく、経営者らしい、カンやコツを呼び込むための断定的な一面があるところだ。例えば、第9条の「勇気をもつ」というのは、革新を阻む何か必ず存在することが想定されるからこそ、挙げられているに違いない。

ここで指摘しておきたいのは、この10カ条は幸之助の思いつきを羅列したものではないということ。ここには一貫した幸之助の哲学があるのだ。

生成発展は自然の理法

『実践経営哲学』には、「自然の理法に従うこと」という重要な項目もある。幸之助は言う。

「私は自分の経営の秘訣というよなことについて質問を受けることがあるが、そういうときに『別にこれといったものはないが、強いていえば、天地自然の理法』に

従って仕事をしていることだ」という意味のことを答える場合がある。

天地自然の理法に従った経営などというと、いかにもむずかしそうだが、たとえていえば『雨が降れば傘をさす』というようなことである。雨が降ってきたら傘をさすというのは、だれでもやっているきわめて当然なことである。もしも、雨が降ってきたても傘をささなければぬれてしまう。これまた当然のことである。

そのように当然のことを当然にやっていくというのが私の経営についての行き方、考え方である。この自然の理法に対する思いは、

幸之助の哲学的な追究の結果、彼が観念として認知した宇宙観にもとづいている。つまり、宇宙全体が自然の理法に従って生成発展しているのであり、事業もまた正しいやり方に徹すれば成功するようになるのである。というのが幸之助哲学なのである。そしてまた、すべてが生成発展するからこそ、幸之助は「日に新た」という姿勢を重視する。

そういう考え方に照らして、先

ほどの「革新の心得10カ条」を眺めてみれば、なぜそう言えるのかが明快になってくる。幸之助の言葉を補って、説明を加えてみよう（図表2）。

第1条は既述の通りである。第2条は、幸之助が経営方針発表会でも度々壇上から、「松下電器は本年をもって新規開業の会社であり、最後発のメーカーなのだ」と訴えていたことから理解されよう。第3条から第9条までは、突き詰めれば、自然の理法の発見ができるかどうかは、素直な心で起

因しているという見方もできる。かつて、季節商品ゆえに赤字の月があっても仕方がないと考えていた扇風機事業部長が、幸之助の厳しい指導をきっかけに換気扇を開発したという話も、第4条の具体例となる。

第10条も元のままでは、誠に無茶で不合理的な表現だが、幸之助の生成発展の哲学に依るとわかれば理解もできよう。

このように、赤字の部分を添えていくと、この

図表1 松下幸之助「革新の心得10カ条」

- 第1条 やり方は無限にある
- 第2条 危機を認識する
- 第3条 感謝し徹底した反省を行う
- 第4条 困難は革新の端緒
- 第5条 白紙に戻して考える
- 第6条 衆知を集める
- 第7条 大きな目標掲げる
- 第8条 “できない”ではできない
- 第9条 勇気をもつ
- 第10条 最善の上にも最善がある

図表2 補足版「革新の心得10カ条」

- 第1条 **「自然の理法」に即する**やり方は無限にある
- 第2条 **「日に新た」であれば**、危機を認識する
- 第3条 **「素直な心」で考えれば**、感謝し徹底した反省を行える
- 第4条 困難は革新の端緒、**「自然の理法」の発見次第**
- 第5条 **過去にとらわれず**、白紙に戻して考える
- 第6条 衆知を集めることは、**「自然の理法」発見の近道**
- 第7条 **大きな目標掲げることは**、**繁栄のために何が必要かを知る**こと
- 第8条 “できない”ではできない。**「自然の理法」は必ずある**
- 第9条 **「素直な心」は人を強くし**、**勇気をもたらす**
- 第10条 **「生成発展」するからこそ**、**最善の上にも最善がある**

衆