

「不況またよし」と考える

松下幸之助「不況克服の心得十カ条」

文：渡邊祐介（PHP理念経営研究センター代表）



「不況になりました。では、どうすればよいでしょうか」。そんな経営者の問いに、経営学の教科書はほぼ何の回答もしてはくれない。経営の数字、各種の指標を説明し、システムについては知識を与えてくれたとしても、個別の情勢に対処すべきマインドや行動の志向性については、容易に明かしてくれないからだ。不況という経営環境下、経営者は判断の軸について、結局、実践経営者の考え方にヒントを求めるしかないのではないか。本稿では、一例としてパナソニック創業者・松下幸之助（以下、幸之助）の「不況克服の心得十カ条」を紹介し、その意義を解説してみたい。

「不況克服の心得十カ条」

「理念経営」すなわち、経営理念にもとづく経営を遂行することが、判断の誤りがなく、理想的な経営をするための第一歩と定義するならば、幸之助は明らかに日本の数ある経営者の中でも、その魁となつた存在であろう。

幸之助は小学校四年生中退という、学歴というにはほど遠い教育しか受けていない。それでいながら、彼は事業経営の実践の中で、何が本質なのかを考えに考え、それを言葉にしてきた。

具体的には、昭和四（一九二九）年に「綱領」「信条」を制定後、昭和七（一九三二）年に「所主告辞」、昭和八（一九三三）年に「松下電器の遵奉すべき五精神（のちに七精神）」というように次々と、経営のあるべき姿を表現していったわけである。

それらの文章は紛れもなくパナソニックという会社にとっての経営理念であるが、幸之助の思考はそこに留まらなかった。いかなる経営がより望ましいのかという疑問は、

問は、常時、幸之助の頭から離れることがなかったであろう。

そして、そうした思索の中から、本誌の誌名である「衆知」といった言葉も選び出された。主となる表現を挙げれば、「衆知経営」「ダム経営」「適正経営」「全員経営」「天地自然の理にかなった（雨が降れば傘をさす）経営」「人間大事（物をつくる前に人をつくる）の経営」といった、経営の本質的な一面を一刀両断にした原理原則の追求である。

そして、そうした原理原則の周辺にあるさらなる言の葉ともいえるべき寸言を幸之助はたくさん発している。それもまた広義の経営理念といえよう。

さて、このように経営理念に対する拡大解釈をわざわざ述べたのは、本稿で取り扱う「不況克服の心得十カ条」が「綱領」「信条」のように対外的に明文化されるべく整えられた経営理念ではなく、最前説明した言の葉、しかも後世の人間が意図的に編集したものであっても、幸之助の経営哲学・理念の一端を示すものであることを説明したかったからである。

ではまず、その十カ条の内容を見てみよう。

不況克服の心得十カ条

- 第一条 「不況またよし」と考える
- 第二条 原点に戻って、志を堅持する
- 第三条 再点検して、自らの力を正しくつかむ
- 第四条 不転の覚悟で取り組む
- 第五条 旧来の慣習、慣行、常識を打ち破る
- 第六条 時には一服して待つ
- 第七条 人材育成に力を注ぐ
- 第八条 「責任は我にあり」の自覚を
- 第九条 打てば響く組織づくりを進める
- 第十条 日頃からなすべきをなしておく

現実を解釈する

これらを一つひとつ見てみれば、容易に納得がいくものもあれば、

なぜそのようなことが言えるのかと腑に落ちないものもあるかもしれない。どう理解するかは人それぞれであるが、筆者は一連の流れとして読み解くことを推奨したい。

すなわち、この十カ条は上流・中流・下流、三つのパートに分けて考えるべきだと思うのである。最初の流れは、「第一条『不況またよし』と考える」をまず理解すべきである。好況を願う人ばかりの中、不況のどこがいいと幸之助はいうのか。

幸之助によれば、「不況またよし」というふうに考えるようになったのは、商売を始めて十二、三年もした頃で、自然にそう思うようになったのだという。それまでは普通に好況の時は喜び、不況の時は心配していたが、次第に見方が変わってきたとのことである。

昭和三十八（一九六三）年、長野における得意先との会合の中で、幸之助はこのように話している。「景気が非常にいいということは、いいかえてみますと、まあ駆け足をしているようなものでありま

す。不景気というものは、ゆるゆる歩いているようなものであります。そうでありますから、駆け足のときには他に目が移らない。他にいるんな欠陥があってもそれが目につかないのであります。不景気になりますと、ゆるゆる歩きますから前後左右に目が移りますから、そこに、ああ、こういうところに欠陥があるな、こういうところに欠陥があるな、こういうところが汚れているな、というようなことになりすから、これを直しておこうというようなことになりまして、ゆるゆる歩いているとき、いわゆる不景気ときには、そういうような修復訂正というようないことができないわけでありす。

すなわち、好況不況を何度も経験する中で、幸之助は「景気とは単なる状態の変化にすぎない」という理解になったようである。

これは物事の本質を知るという意味において、大きな発見であると考えられる。「好況ならば儲かる」「不況ならば儲からない」というのは確かに普遍的な事実である。しかし、幸之助の眼は、もっと深い部分に向けられている。

志と覚悟を確認

例えば、一流の店や会社は、社会が不況であっても粘り強い経営をし、時にはより儲けている場合がある。それは対処というより、むしろ阿吽の呼吸といえるほど、より現実に徹した行動が取れているからだと考えたのである。そのため、儲かっている状態を「好況」と呼び、儲かっている状態を「不況」と呼んでいるだけでは何にもならないのである。

この「現実を解釈する」という意味で、冒頭の「『不況またよし』と考える」は、物事のとらえ方における重要性を切に説いている。

次いで二つ目の流れは、「志と覚悟を確認」ということである。「第二条 原点に返って、志を堅持する」「第四条 不退転の覚悟で取り組む」「第八条 『責任は我にあり』の自覚」の三カ条がそれにあたる。

「第二条 原点に返って、志を堅持する」は、困難に際して経営者の原点たる志を問い直すべきだと

自然の理法に即した対処

いうことだ。言い換えれば、「使命感」と言つてよい。

使命感がすでに失われているのなら何をか言うまい。けれども、自分たちの商売が社会の何かを支えてきたのであるならば、その使命を放棄してはならない。その考えに至れば、おのずと第四条の「不退転の覚悟」が自得できよう。

どんな事態に直面しようとも、使命感を持つていければそれが前に進むための大きな力となる。

同時に、第八条で説かれている「経営者としての責任の自覚」も、当然のこととして自戒できると思ふのである。幸之助はいつも、部下の自主性を養うことを考え、若い社員にも重要な任務を与えたが、決して任せっぱなしではなく、適切な助言や指示を与える「任せて任せず」の姿勢を貫いた。どんな場合でも経営者としての主体をしっかりと保ち、最終的な責任が自分にあることを自覚せよと説くのである。

そして三つ目の流れは、「自然

でもいいであろう」（同書より）と、幸之助は手厳しい。

では、実際に自然の理法に即するとして、何をどうすればよいのか。残りの六カ条は、その具体的な行動を列挙したものと見えよう。

「第三条 再点検して、自らの力を正しくつかむ」は、言葉通り、現在の自分の経営力を率直に把握すべきだというのである。資金はどれだけあるのか、人材は足りているか、資材はあるのか、現状の経営の実態をまず正しく知らなくては、どんな手が打てるかわからない。

そして、経営の実態を把握した次に、経営の状況によって行動は多様に変わるであろう。もしも、現状の経営環境やシステムが保たれていないならば、非常事態である。卸すべき問屋がいなくなった、流通に支障が出ている等々、喫緊のことがあれば、果敢に対処しなければならぬ。

「第五条 旧来の慣習、慣行、常識を打ち破る」は、具体的にはイノベーションを実行することである。幸之助は不況の時は心の改革が行なわれ、将来の発展の基礎に

なると考えていた。大きな困難と向き合い、旧来のやり方を大胆に見直すことによって、かつてない創意工夫が生まれる好機となるのである。

一方で、経営システムの根幹に問題がなく、例えば自粛等で一時的に顧客が減少しているだけといったことであれば、何も慌てふためくことはない。「第六条 時には一服して待つ」ということで、休んでしまえばよい。

そして、イノベーションをするとか、休む休まないにかかわらず、長期的視野に立つて経営を点検するという視点で、「第七条 人材育成に力を注ぐ」「第九条 打てば響く組織づくりを進める」「第十条 日頃からなすべきをなしておく」といった条項は、いずれも成長し続けるために手を打つべきことである。日頃からなすべきことをなしていたら余裕が生まれるはずで、幸之助が提唱していた「ダム経営」の実践につながる。

以上の十カ条の体系は、図のよう

つも社員に説いていた「治に居て乱を忘れず」という心構えである。不況になってから「『不況またよし』と考える」よりも、好況の時から備えをしておくほうがよいのは自明のことであろう。好況時に酔いしれず、感謝の心を持って

来たるべき乱に備える。その心がけに勝るものはあるまい。これまでに体験した不況への対処を、平時にしっかりと分析しておくことこそ、堅実な経営への近道であることとをあわせて指摘しておきたい。

衆

「不況克服の心得10カ条」の構造

