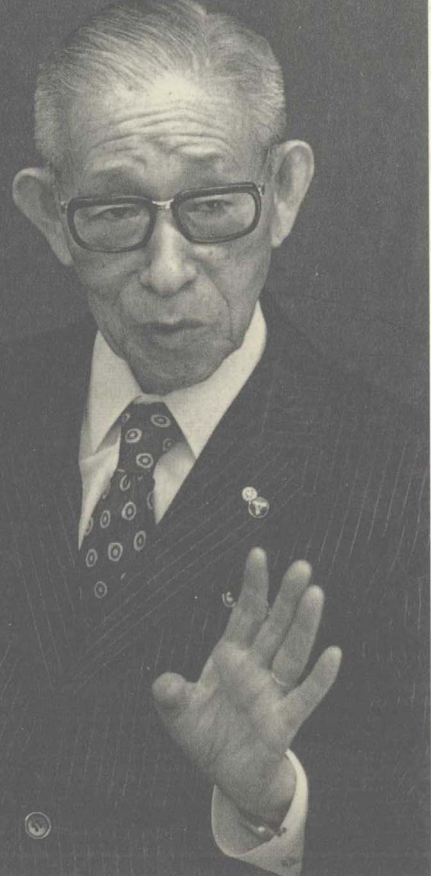




松下幸之助の 経営問答

PHP総合研究所研究本部「編」

松下幸之助の 経営問答

PHP研究所

2000年7月5日 第1版第1刷発行

制作協力
組 版
印刷所
製 本 所

PHPエディターズ・グループ
凸版印刷株式会社

©PHP Research Institute, Inc. 2000 Printed in Japan
落丁・乱丁本の場合はお取り替えいたします。
ISBN4-569-61172-9

まえがき

松下グループの創業者であり、弊P H P総合研究所の創設者である松下幸之助が、九十四歳でその生を終えてから、はや十年あまりが過ぎました。

その間の日本経済の歩みは、まさにバブルの崩壊に端を発した戦後最大の不況との闘いでした。また、来るべき二十一世紀には、高度情報化社会がますます進展し、人々の価値観が多様化するといった時代を迎えることと予想されます。経営者の皆様にとつて、今はまさに厳しい不況に直面しながら、不透明な時代を切り拓いていかなければならない悩み多き時代といっても過言ではないでしょう。

この『松下幸之助の経営問答』は、そうした悩み多き時代に生きる経営者、経営幹部の皆様が日々の経営の中で直面しておられるであろう悩みについて、生前、松下が受けたインタビューや講演での質疑応答の中から、それに対する答えになると思われるものを選んで編集した、いわば経営における悩みのケーススタディ集ともいえるべきものです。

数々の困難に直面しながらも、そのつど、悩み、考え抜いて、みずから導き出してきた松下の答えは、時代こそ違え、現代に生きる経営者の皆様にも必ずやお役立ていただけるものと思います。

なお、問答の収録にあたってはできる限り原話、原文をそのまま掲載しましたが、紙幅の都合

上、一部、編集、整理を行いました。また、巻末にはその出典を付記しました。

日々の経営を進める中で、悩みに直面した際にお手にとっていただけますならば、まことに幸いに存じます。

平成十二年六月

PHP総合研究所 研究本部

松下幸之助の経営問答●目次

まえがき

第一章 経営者―自分に自信を失ったとき―

- | | | |
|----|-------------|----|
| 1 | 経営者というもの | 10 |
| 2 | 経営のコツ | 12 |
| 3 | 悩みの解決法 | 14 |
| 4 | 成功への条件 | 18 |
| 5 | 指導者の要件 | 21 |
| 6 | 統率力の高め方 | 23 |
| 7 | 社員に接する態度 | 26 |
| 8 | 非常時のリーダーシップ | 28 |
| 9 | 対立の対処法 | 31 |
| 10 | 権謀術数の必要性 | 34 |
| 11 | 経営者の出処進退 | 35 |

第二章 経営理念―行き方に迷いが生じたとき―

- | | | |
|----|---------------|----|
| 12 | 経営者の資質・条件 | 40 |
| 13 | 経営理念確立のきっかけ | 42 |
| 14 | 綱領・信条を掲げた理由 | 45 |
| 15 | 七精神を唱え続ける理由 | 48 |
| 16 | 消費者との「見えざる契約」 | 51 |
| 17 | 共存共栄と自主経営 | 53 |

第三章

人材とその育成と活用に悩んだとき

20	19	18	適正利潤のおきどころ	56
			経営の価値	60
			経営指導料要求の経緯	62
23	22	21	資本に対する考え方	66
			社会というもの	68
			海外進出の基本理念	70
32	31	30	人材育成法	74
			育成か、仕組みづくりか	77
			適性か、希望か	79
			年功か、能力か	81
			後継者を選ぶ基準	84
			後継者の育成	87
			素質か、育成か	89
			古参幹部の処遇	91
			不適任者の処遇	94
41	40	39	中堅幹部の育て方	96
			人を動かす要諦	99
			叱り方——冷静か、直情か	101
			叱り方——失敗に対して	104
			内部管理の基本	105
			寛嚴の比重	107
			任せて任さず	109
			スカウトの功罪	111
			求人のポイント	113

第四章 組織―その活性化に悩んだとき―

42	組織の老化防止策	118
43	組織の拡大と意思の浸透	121
44	個人か、組織か	123
45	事業部制の功罪	125
46	抜擢人事成功のポイント	129
47	勤労意欲を高める方法	131
48	参加意識の高め方	133
49	不況時の組織活性化	136
50	零細企業の活性化	138
51	子会社の育成	140
52	提携の際の注意点	143

第五章 先見性と決断―よりよい意思決定のために―

53	決断のポイント	148
54	素直な心の高め方	150
55	決断のよりどころ	152
56	事業の安全性	154
57	ワーマンと決断	157
58	撤退の決断	159
59	カンと合理性	162
60	先見性の養い方	165
61	需要予測のポイント	166
62	多角化か、専業か	169
63	専業と会社の発展	172

第六章

経営危機―不況や困難を克服するために―

64	不況に打ちかつ心がまえ	176
65	不況時になすべきこと	179
66	危機的状況の告知	181
67	不況と商売	183
68	障害への対処法	185
69	業績悪化と多角化	187
70	体質強化の方法	190
71	過剰在庫への対処策	192
72	税務対策	194
73	金融機関とのつきあい方	196
74	中小企業の戦略	198
75	下請会社のとるべき態度	201
76	企業倒産の原因	205
77	成長企業挫折の理由	207

第七章

販 売―商売に成功するために―

78	商売の意義	210
79	商売成功の秘訣	213
80	儲ける方法	215
81	商売の厳しさ	218

85	84	83	82
商売と値引き	信用を築く方法	お客様づくりのポイント	サービスとは何か
227	225		221
		222	
	88	87	86
	大手進出への対抗	スーパード進出への対抗	適正競争と過当競争
	235		230
		233	

出典一覧（掲載順）

第一章

經營者

└ 自分に自信を失ったとき ┘

1 経営者というもの

〔質問〕

トップとして孤独や悩みと日々格闘する中で、経営者であることにやりきれなさを感じることが時としてあります。長年、企業のトップであり続ける松下さんは、経営者とはいったいどのようなものであるとお考えでしょうか。

経営者というものは、私は、広い意味で芸術家やと思うんです。というのは、経営というものは一種の総合芸術と思うから。一枚の白紙に絵を描く、そのできればいいかんで、いい芸術家と評価され永遠に残る。要するに、白紙の上に価値を創造するわけですわな。これ、経営と同じです。むしろ、われわれ経営者というものは、白紙の上に平面的に価値を創造するだけじゃない。立体というか、四方八方に広がる広い芸術をめざしている。それだから、生きた芸術、総合的な生きた芸術が経営だと、そういう観点で経営を見なければならんというのが、私のとらえ方です。そういう目で見ると、経営というものはすばらしいもので、経営者というものはたいへんな仕事をやる人なんです。ところが、なかなか世の中はそう評価してくれませんけどな。(笑)

単なる金儲けとか、合理的な経営をするとか、そんな目からだけ見たらいかん。結局、人生とは何なのか、人間とは何かというところから出発しなければいけない。

それは、人前では、「商人です、毎度ありがとうございます」と言っているけれども、内心では、すこぶる高く自分で自分を評価しているんです。総合芸術家なんだと。だから、その評価に値するだけの苦心なり、悩みがある。これが経営者というものの本来の姿です。

そういう誇りと、その誇りに伴うさまざまな苦難というか、苦悩というものは、“味わい”をもっている。そう考えることができるので、苦労がいやだというのなら、最初から経営者にならんほうがいい。こう言いたいな、ほんとうのところ……。

作品ができた、仕事が進んだというときの喜びを味わう。苦しさを味わい、喜びを味わう。それによって、自分というものを考える。それがないような人は経営者になれない。なつても失敗する。こういうふうに思うな。長い経験の中で、やめたいと思ったことはあるけれど、それだけだったらほんとうにしまいだかね。やっぱり、そのときに意識転換をやらんとね。行きづまりになる寸前に、百八十度転換して苦しみを楽しみに変えるということをやらなといかん。

常に死を覚悟して、しかも自殺もせずに方向転換する離れ業を、心に描ける人でなければいかんですな。楽なもんじゃない。空中ブランコみたいな仕事ですな。そういう苦しさを味わえるということが楽しみだと。そういうことでしょうな、経営者というものは、のんびりしている人は、まだほんとうの芸術家になっていない。駄作をつくっているんです。

〔二九七六〕

2 経営のコツ

〔質問〕

経営者として遮^{しや}二無^む二努力を続けているのですが、なかなかうまくいかないことが多い、自信を失っています。経営にはコツがあると述べておられる松下さんに、ぜひともそのコツをお教えいただきたいのですが……。

これはね、教えて悟れるもんやないですよ。

私は経営は自得するもんやと思うな。自得するために、あるいは人の教えを聞くとか、あるいは自分で体験してみることが必要ですよ。しかし、これは教えられるもんやないんですよ。これはもう自得せなしようがないですな。

なんか自分でいろいろ考えてみて、人にも聞き自分も考えてみて、そしてみずから悟るものをもたないといかんのやね。経営というようなものは教えられないものです。

経営学は教えられますよ。経営学というものは、経営学者に教えてもらったら、ある程度分かりますわ。

しかし生きた経営というものは、教えられないです。これはもうその人が、自分で体得するものですわ。

体得する一つの資料としてね、先輩に話を聞くとか、後輩の話も聞くとか、友人の話を聞くとか、あるいは一ぺん実験してみるとか、いろいろありましょう。皆さんがそういう心がまえをおもちになるといことが、やはり自得する、体得する近道やないかと思えますね。

〔一九六七〕

3 悩みの解決法

〔質問〕

経営者として悩みも多く、特に最近は何も眠れない日々が続いております。松下さんも経営者として数々の悩みに直面されてきたと思うのですが、その際、それをどのように乗り越えてこられたのでしょうか。

そういうときが来たら、いつさいのしがらみから抜け出て、解釈のしかたを変えてみるんです。

私自身、そういうことも、たくさんあったと申していいと思います。やはり坦々たる道は歩んでおらなかったと思うんです。これは例をもつて話をしたほうがいいと思います。

私が五十人ばかり人を使うようになったときに、私が中心になって若い人々を集めて仕事をしていたんですが、皆よく働いてくれたわけです。非常に喜んでおった。しかし五十人の中には、一人悪いことをする者があった。品物をごまかす、というところまではいかないけども、ややそれに似たことをやった者がある。