

## II 戦略を支えた経営理念

### 1 不変の経営理念

#### 経営理念と戦略の関係性

I章では、松下幸之助の経営戦略をみてきた。幸之助は戦略を語ったわけではないのに、松下の人々をうまく動かし、優れた経営戦略を実行することができたということを書いてきた。

II章では、なぜそのようなことができたのかを、幸之助が語り続けた経営理念とのかかわりで考えていくことにしよう。よって本章では、議論を二つの部分に分けることにする。

第一は、不変の経営理念が人々に与えたものについての議論であり、本節でとり上げる。

第二は、時代に応じて変化した経営理念の重点についての議論であり、次節でとり上げる。それは、幸之助の経営戦略の重点が、環境の変化に合わせて変わってきたことにかかわるものである。

#### 「経済騎士道」を実践する日本人企業家

アルフレッド・マーシャル（一八四二～一九二四）という経済学者がいる。ケンブリッジ学派、新古典派の学者として著名な人物で、ジョン・M・ケインズ（一八八三～一九四六）の師にあたる。ケインズ理論は今も財政政策上の議論にしばしば登場するが、マーシャル理論を持ち出す人は少なくなっているかもしれない。しかし経営学者である筆者は、この約一世紀半近くも前の時代を生きたマーシャルがいった「経済騎士道」という精神におおに関心を持つ。経済騎士道とは、個人の利益よりも社会への貢献を優先する企業家の精神といってもよい。

実際に資本主義社会で大きな仕事を成し遂げた企業家は、個人の利益など考えずに、もっと大きな使命感によって動かされていたとマーシャルはいう。これを支える精神が経済騎士道である。この精神は英国だけでなく、日本にもみることができるといえる。その精神にもとづく企業家活動は幾人かの日本人企業家の経営行動の中にもみることができる。

マーシャルは、当時のロンドンの街中の貧困層を見、在学していたケンブリッジ大学で専攻を数学から経済学に変更したという。その後、経済学者として数々の業績を残したことはよく知られているが、「経済騎士道」とは、企業家がいわば公への奉仕の精神をもって、社会全体への貢献を考え、事業経営にあたることを指す言葉である。

幸之助が唱えた「企業の目的は社会に貢献すること」という経営思想もこの経済騎士道に沿ったものであると考えることもできる。しかし、社会貢献の内容は、時代とともに変化する。社会

それからの一九三二年、幸之助は利益よりも大切な企業目的があることに気づくことになる。創業から約一四年後のことである。天理教本部の見学に行き、その場で、人々を嬉々として働かせるものは、お金でなく、共感できる理念や思想であると確信することになる。

その確信から、松下でも、働く人々が共感できる理念や使命感を持つことで、同様の姿を具現できるはずだと考えるようになった。そして同年をみずからの使命を知ったという意味で命知元年とし、松下の真の創業の年と位置づけ、企業は社会の繁栄を築くために存在するのだという理想に従業員の前で、高らかに謳いあげた。「商売や生産は、その商店や製作所を繁栄せしめるにあらずして、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある。社会が富み栄えていく原動力としてその商店、その製作所の働き、活動を必要とする<sup>2)</sup>」。この創業式典という一大セレモニーを開くことで、従業員とその使命感を共有しようとしたのである。

この命知で唱えられた信念のもと、松下の団結心は一層の高まりをみせ、生活物資を水道の水のように無尽蔵たらしめる、より安くより広くという理念が幸之助から語られた。それは世間から、「水道哲学」と呼ばれるようになった。

翌一九三三年、門真に事業の本拠を移し、朝会・夕会が全社的に実施され、遵奉すべき五精神も制定、綱領・信条とともに朝会で唱和されるようになり、経営理念の徹底が日常業務の中に入り込むようになった。五精神は四年後に二つ追加され、七精神になった<sup>3)</sup>。

つまり一九三〇年前後が、幸之助の経営理念が形成される上で重要時期だったことは明らかで

あり、理念追求・重視型の企業家としての出発点ともいえる時期なのである。幸之助の年齢は三〇代後半だった。

そして初期の社会貢献として松下内で重視されたのは、端的には「水道哲学」にみられるような救貧である。社会が豊かになっていくとともに、この救貧の思想は重視されなくなっていく。後述するように、利益と社会貢献とのかわりについての幸之助の思想はのちに微妙に変化するのである。

## 2 経営理念にみられた変化

### 戦後の綱領の改定による再出発

第二次世界大戦前、戦時色が強まる中で、幸之助が創業以来、従業員によく話していた商売観をまとめた「商売戦術三〇カ条<sup>4)</sup>」というものがつくられていた。

一九三六（昭和一一）年に公表されたものだが、その第一条には「商売は世の為人の為の奉仕にして、利益はその当然の報酬なり」と記されている。つまり、社会への奉仕を目的とすれば、おのずと利益を得ることができるといふ考え方を、幸之助が語るようになり、その考え方が命知以降の時期に社内に徹底され始めていたことがわかる。しかし同時に、多くの企業同様、松下が軍の統制下に組み込まれていく中で、「社会を富ましめる」という企業目的の達成が不可能な状