

# 会社の盛衰と経営哲学

中 尾 清

## 1 はじめに

——社会経済情勢の変化と本稿の目的——

### (1) 社会経済情勢の変化

1997年以來、わが国では、北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行、日本債権信用銀行、幸福銀行、三洋証券、山一証券、日産生命、東邦生命、千代田生命、協栄生命などの“経営破綻”や“自主廃業”が相次ぎ、日本経済は、空前の金融不安に覆われている。そして、大企業、中小企業から零細・個人企業に至るまで、“リストラ・破綻・倒産の嵐”が引き続き吹き荒れている。

60年からのわが国経済は、高度成長期・低成長期・安定成長期・バブル期とその崩壊を経て、現在に至っている。

高度経済成長を始めたころ、書物の上では、当時ベストセラーになった占部都美著の『危ない会社』（63年、カッパビジネス）や、実際の事例では、山陽特殊製鋼の倒産（65年）に驚かされたものの、会社（企業）、特に大企業は永遠の存在であり、日本的経営（①終身雇用、②年功序列、③企業内組合の三点セット）は、揺るぎない、と一般的には信じられてきた。このような“信仰”が、バブル経済崩壊後の今、ガタガタと音をたてて崩れ去っていかうとしている。

昨今の社会経済情勢下において、わが国には、内外共に、環境問題、資源・エネルギー問題、交通問題、高齢化問題、医療・保険・福祉問題、年金問題、教育問題、金融問題、不況・リストラ・雇用問題、国際問題などの解決すべき複雑な課題が山積みされている。そして、現在「情報化」・「国際化」・「高齢化」・「複雑・多様化」・「高度・高速化」の渦中にあり、「IT革命」のうねりが押し寄せている。

### (2) 本稿の目的

本稿の目的は、このような時代背景の下で、京都の村田製作所などの経営を事例として、「会社とは何か」「会社の寿命は永遠か」「会社の社会的責任は何か」を明確にし、会社の盛衰と経営哲学との関連を探ることである。

本稿は、観光関連会社を事例としていない。しかし、このテーマは、どのような会社にあっても共通するものであると考える。本学の学生諸氏のほとんどは、卒業後、会社に入って働くことが想定される。また、将来、職業経験を積んで起業し会社を経営するという可能性も持っている。その諸氏と筆者が「働くということは何か」「会社経営とは何か」「会社の経営哲学とは何か」の意味を共に考えるための一助としたい。

## 2 会社とは何か

まず、「会社（企業）とは何か」を明らかにしておく必要がある。

『広辞苑』によると、

- ①会社とは、「商行為（商事会社）またはその他の営利行為（民事会社）を目的とする社団法人」である。
- ②企業とは、「生産・営利の目的で、生産要素を総合し、継続的に事業を営営すること。また、その経営の主体」である。
- ③経営とは、「継続的・計画的に事業を遂行すること。特に、会社・商業など経済的活動を運営すること。また、そのための組織」である。
- ④組織とは、「社会を構成する各要素が結合して有機的な働きを有する統一体。また、その構成の仕方」である。

と説明されている。

本稿では、「会社」と「企業」をほぼ同じ概念で使うことにする（以下、主として「会社」を使うが、「企業」を使う場合もある）。会社における事業展開を「経営」としてとらえる。「経営」をするためには、「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」という資源を有機的に結合しなければならない。その有機的な結合の働きをするものが「組織」である、として稿を進める。

### 3 会社は誰のためにあるのか

それでは、会社は一体誰のためにあるのだろうか。「最小の経費で最大の利益」をあげることが会社の目的の一つであるとすれば、会社は、ステークホルダー（利害関係者）である株主のためにあり、経営者や社員のためにあることは間違いない。また、消費者・市民・国民のためにあることも間違いない。

しかし、多くの経営者は、まず、「私」を優先し、「公」は後回し、と考えているのではないだろうか。はたして、それで良いのだろうか。

“商売の神様”といわれている松下幸之助は、「商売は“私”のものではない。私企業でありますけれども、その本質は、公の機関である。公の生産機関であって、会社の名において、あるいは、個人の名において運営しているにすぎないのであります」<sup>1)</sup>といっている。

また、「企業には適正な利潤を確保する義務がある……。その適正な利潤を確保するということによって、企業が社会性を帯びてくると思うのです。……企業が適正な利潤を取った場合、その利潤の半分は国家の税金になって、結局は全国民がその分け前にあずかるわけです。つまり、利潤は国家の運営費として使用されるのか、あるいは社会保障として使われるのか、あるいはその他いろいろの国家施設に使われるわけです」<sup>2)</sup>と、「私」を否定し、会社は「公」のためであり、社会的存在であるということを明快に述べている。

司馬遼太郎は「歴世の中国の皇帝は、私であった。その存在も権力も公ではなかった」<sup>3)</sup>といっている。つまり、中国の歴史上興亡したすべての王朝（天下・国家）は「私」のためには存在したが、「公」のためには存在したことはなかった、としている。しかし、筆者は、唯一の例外として、孫文が“構想した国家”をあげたい。

中国革命の父である孫文は、「天下為公」（天下をもって公となす）という政治哲学を持っていた。孫文は、中国革命を成功させ、新しく樹立する国家こそ「公」のために存在する国家であるべきだ、とした。残念ながら

「革命未だならず」。1925年3月、孫文は、北京でその偉大な生涯を閉じた。

松下幸之助の言葉を、孫文風に「天下」を「会社」に置き換えると、「会社為公」（会社をもって公となす）といえよう。この「公」の経営姿勢があったればこそ、「最小の経費で適正な利潤」を得て、国や社会、社員に還元し、“天下の松下”・“世界のナショナル”の名声と地位を不動のものとしたのである。

しかし、世の中は松下電器のような会社ばかりではない。「私」のために、汚職や粉飾決算などで社会に迷惑をかけて、経営破綻をきたした会社の事例は枚挙に暇がない。また、景気変動の荒波にもまれて、倒産した会社も多数ある。

### 4 『会社の寿命』・『続・会社の寿命』 ・『続々・会社の寿命』

このようにますます盛んになる会社もあれば、衰退・滅亡する会社もある。そこで、かつて日経ビジネスが編集した『会社の寿命』・『続・会社の寿命』・『続々・会社の寿命』を参考に「盛者必衰の理」を探ってみることにする。

#### (1) 『会社の寿命』

日経ビジネス編『会社の寿命』<sup>4)</sup>によると、「企業が繁栄を謳歌できる期間、すなわち“会社の寿命”は、平均わずか30年にすぎない」という。

東京経済大学中村青志助教授と三菱総合研究所の協力により、1896（明治29）年から1982（昭和57）年までの100年弱を10期に分け、それぞれの時代の総資産額を基準とした「トップ企業百社」の変遷をたどって分析調査した結果によると、「ここに登場する企業413社がランキングにとどまる期間の平均は、約2.5期で、30年足らずにすぎないという事実が判明した」としている。

また、この413社のうち、1期だけランク入りした企業は194社、2期のみが73社、3期のみが54社となっている。全体の8割近い企業が、3期以内にランキングから姿を消している。

明治期の中ごろ、日本産業界の草創期に、殖産興業・富国強兵の国策に沿ってスタートし、急成長を遂げた企業の多くは、昭和初期の世界大恐慌、第二次世界大戦で挫折した。そして、戦後の復興を終え「もはや戦後ではない」といわれた55（昭和30）年代から、日本の経済

成長の原動力となった造船・鉄鋼が代表する「重・厚・長・大」型の基幹産業群が大成長を遂げたが、今日では、構造不況、生産拠点の海外移転などに伴って、衰退の一途をたどっている。

産業の発達につれて、その内容も変わり、担い手もまた変わってきた。「企業は決して永遠の存在ではない」ということを歴史が証明してきており、「企業が成長段階から成熟、そして衰退期を迎えるライフサイクルは、何もせずに放っておく限り、30年程度に過ぎない(小林宏治日本電気会長)」といわれている。こうした経営者の体験に基づく実感を、上記の調査は的確に裏づけることになっている。

しかし、個々の企業と、その経営者にとっては、自らが衰退・滅亡に向かうのを当然のこととするわけにはいかない。

それでは、会社の寿命を永らえさせるには、どうすれば良いのだろうか。時代の波の間に間に漂い、流れに身をまかせているだけでは、いずれ衰退・滅亡の運命をたどることになるのが必至であるとするならば、「新しい企業の生命力を獲得すべく、新しい船出をしなければならない」と指摘している。

## (2) 『続・会社の寿命』

日経ビジネス編『続・会社の寿命』<sup>5)</sup>では、次のように会社の寿命を診断している。

- ①かつて隆盛を誇った名門企業が、今老いさらばえて、苦境にあえぐ。驀進を続ける優良企業の体内にも、活力を~~二~~む危険な芽が潜む。「盛者必衰」の理は、企業社会をも冷徹に支配する。
- ②老いの兆しを見抜く手がかりはないか。そして、打開策はあるのか。いかなる企業も、本業比率が7割以上を占め、かつ従業員の平均年齢が30歳を超えた時、明確に衰退の途をたどり始める。
- ③先手必勝。「30歳、7割」の老衰警報に敏感に反応するためには、現状に固執しない柔軟な発想と、それを受け入れる組織風土が不可欠。事業のライフサイクルがますます短くなる今日、組織の若さの自己診断が、企業にとって焦眉の課題だ。

そして、寿命を左右する「見えざる資産」として、つき詰めれば「人材」の品質が決め手であり、もし「見えざる資産」が見えるなら、「その会社の将来性は大丈夫である」。さらに、座して「会社の寿命」を迎えぬために、新たな成長機会を求めて、企業自らがことを起こさなければならない時代を迎えた、としている。

そこで企業戦略上の緊急課題として浮かび上がってきたのが「経営トップの若返りである」として、「将来に向けて責任が持て、柔軟な発想のできる若い経営者でなければ、産業の新旧交代が急テンポで進む今日、企業の若さと健康は保てない。老害経営者は、企業もろとも“パージ”の憂き目を見よう。だが次代を担うヤング経営者は、自然に任せては出てこない。よい芽を早期に選抜き、計画的に経営トップを育てる“エリート栽培”が必要だ」と指摘している。

## (3) 『続々・会社の寿命』

さらに、日経ビジネス編『続々・会社の寿命』<sup>6)</sup>は、「今日、目の前で隆盛を極め、圧倒的な“強さ”を誇示する企業は、そのまま、将来も強い企業であり続けると思い込みがちである。金融機関は今をときめく有力企業を優遇し、就職をめざす学生たちは競って有力企業の門をたたく。その有力企業が“寿命”を迎え、明日の衰退企業になるなどは、容易に信じられないことである。だが、片や今、構造不況の真ただ中で苦しむ大企業の多くも、かつては飛ぶ鳥を落とす勢いを誇り、その“強さ”を誰一人、疑う者のいない時代があったのだ」と、過去を振り返り、将来を見据えることの困難性を指摘している。

また、「強い商品力も、営業力、技術力、資金力も、あるいは高度に完成された経営システムも、経営のあらゆる要素に、“永久不変の強さ”などというものは存在しない。“強さ”もまた永遠ではないのである」としている。

それでは、時代を超えて寿命を永らえ、会社の繁栄を永續させるには、どうすれば良いのか。それを可能にする“本当の強さ”とは一体、何なのだろうか。産業構造の変化のうねりの中であって、それは「変化への対応力」であり、それに的確に対応するためには、「経営者、経営幹部、従業員、そして組織風土が柔軟性に富んでいることが不可欠の条件である」としている。そして、企業にとって「最後の頼りとなる“強さ”は、それらを変化する環境に合わせて生み出していく人間の力である」と指摘している。

## 5 経営理念を学ぶ——村田昭の経営哲学——

以上、「盛者必衰の理」を探ってきた。そして、何よりも「会社の盛衰」を決めるものの“鍵”は、人間の力(知恵)が握っている、ということがわかった。それ

を、京都の村田製作所の創業者・村田昭の経営哲学の中から学ぶことによって、「会社の盛衰」の“決め手”を探ることにする。

### (1) 「社是」に学ぶ

まず、創業者の村田昭は、村田吉良（創業者の父）の「注文を多く取ろうとすれば、同業者の得意先へ行くことになり、同業者より安くしないと注文はもらえない。それでは同業者も困るし、自分のところも儲からない仕事をするようになる。そんなことはやるべきでない」<sup>7)</sup>という厳命を守ることを肝に銘じている。そして、社是として

『技術を錬磨し 科学的管理を実践し 独自の製品を供給して 文化の発展に貢献し 信用の蓄積につとめ 会社の発展と 協力者の共栄をはかり これをよろこび 感謝 する人びとと ともに運営する』

を掲げ、次のように述べている。

「私は社是に“独自の製品を供給して”と掲げているが、このように他社が容易に真似のできない製品を供給して、世の中のお役に立つ、そこに我々の存在価値があるんだ、ということを常々強調している」<sup>8)</sup>。

「父の教えを守って、人のやっていない商品開発や人が手をつけていない市場開拓をめざした」<sup>9)</sup>。

これが、村田昭の経営哲学の原点であり、現在の独自製品、例えば、セラミック・コンデンサー、セラミック・フィルター、セラミック発振子などによる高いマーケットシェアの確保につながっている。現在では、村田製作所の生産する部品はカラーテレビやビデオカメラ、携帯電話、ノートパソコン、冷蔵庫、空調機などの電化製品の気づかないところに使われている。

### (2) 人材育成と技術力に学ぶ

さらに、村田昭は「私は昭和 23 年、24 年の不況から企業経営の難しさを痛感し、このような困難を乗り切っていくには、優秀な人の採用と教育訓練以外にないと考えた」<sup>10)</sup>と、人づくりの重要性にも早くから気づき、優秀な人材の中途採用も積極的に行っている。また、「今私にできることは、技術者には自由な雰囲気の中

で新しい技術に挑戦し、成し遂げ成功してもらうようにすること」であり、「従業員が村田製作所に勤めていることが、誇りであるような会社にする」<sup>11)</sup>である、と述べている。

そして、村田昭は、セットメーカーを目指さず、「独自の製品」を開発し、供給する世界有数の会社を造ってきた。

この村田昭の経営哲学とそれを理解した人材が育っていたからこそ、セラミック・フィルターが IC との闘いにも勝ち抜いてこれたのである。

### (3) 科学的管理と「マトリックス経営」に学ぶ

次に「社是」にある科学的管理を具体化した「マトリックス経営」<sup>12)</sup>をとりあげる。「マトリックス経営」とは、1960 年頃から始められたもので、グループぐるみで製品別、工程別に細分化されたマトリックスのそれぞれで損益を管理し、コスト管理と経営の効率化を徹底的に推進するものである。

その特徴は、

- ①生産工場は原料工場を除いて、すべて別会社に行っていること。
- ②複数の製造子会社で生産する商品を事業部の傘下にいれ、事業部として採算管理をしていること。
- ③各製品の原料、半製品、完成品製造など、細分化した工程別に採算管理をしていること。
- ④全社的な調整、事業部や子会社の指導、チェックは本社のスタッフ（企画、人事、経理など）が機能別に担当していること。

である。

さらに、1996 年からは、決裁のスピード化と権限委譲を目的に、電子稟議システムを導入している。稟議の結果は、即座にイントラネットで社内に公開され、情報の共有化を図っている。また、社内チェック機能の役割も持たせている。

このように科学的管理を、「社是」に掲げる村田製作所の緻密な経営マネジメントが、「独自の製品」の開発と供給を支えている。

### (4) 工場の地方展開、企業メセナ・フィランソロピーに学ぶ

村田製作所は、福井を初め各地域の要請により工場を地方に展開してきた。これが地域経済、中でも雇用や税収の面で、好結果をもたらし、地域の活性化につながっている。

村田昭は「そこに村田製作所があることが、その地域の喜びであり、誇りである事業所にする、であると思っ

て今後とも身体が続く限り、努力していきたいと思っている」<sup>13)</sup>と述べている。

今日他企業がかなりの生産拠点を海外に移転させているのにも係わらず、村田製作所では、国内の工場も維持している。国内の空洞化が懸念される今日において、村田昭の経営姿勢は、地域にとっては有益な存在である。

また、創業時から、京都大学の研究室などと連携して、産学協同を実践されてきた経緯を踏まえて、「社会への貢献として当社の創業40周年を機に、昭和60年、村田学術振興財団を設立し、学術研究への助成を通じて社会に恩返しすることにし」<sup>14)</sup>、優秀な研究者や技術者を育成し、わが国の科学技術の発展に寄与している。

## 6 おわりに

——「蛻変の経営哲学」と「盛者必衰」の理——

このように「人」を得た村田昭の経営哲学を学んでくると、創業以来、経営者と社員が一丸となって、『会社の寿命』等に示された幾多の困難を乗り越え、発展してきたことがよくわかる。やはり、人間の力(知恵)が「企業の盛衰」の決め手になるという、ありふれたことが、結論として導かれよう。

このように観てくると、村田製作所の経営の歴史は、正に、藤芳誠一が説いている「“蛻変”の歴史」そのものであり、「蛻変の経営哲学」を実践した人物が、創業者・村田昭ではなかったか、と強く感じるのである。

一般論でいうならば、会社が厳しい経営環境を乗り越えていくためには、常に社会経済情勢や国際経済情勢などを的確に判断しながら、新しい経営戦略と戦略的マネジメントを打ち出して対応していくことが必要である。そうしないことには、会社の“生き残り”は難しい。また、その会社で働く社員もその状況変化に対応した生き方をしていかなければ、会社の発展は望めない。ましてや社員自身の福祉を保障することも難しい時代になってきている。

藤芳誠一は「蟬という自然的生物は“蛻変”を与えられた環境条件のもとで、本能的現象として行なう。しかし、企業という社会的生物(怪物)は“蛻変”を変化する環境の中で意識的に行なわなければならない。変化社会における企業の自己変革による企業生存の鉄則こそ、その考え方を“蛻変の経営哲学”と呼んでよいと思う。こ

れが“企業の蛻変=トウイベン=Metamorphosis”の姿をいうのである」<sup>15)</sup>として、「蛻変の経営哲学」を説いている。

つまり、企業生存の歴史を観てくると、古い経営の仕方や形式から脱皮する時期が必ずある。その脱皮の時期が企業にとって路線転換をはかるひとつの大きな節目にあたる。それををうまく乗り越えれば、“飛躍と成長”をもたらす、つまずけば“停滞と転落”を余儀なくされる。ちょうど、蟬が幼虫から成虫になるときに何度か脱皮するように“蛻変”を繰り返す。蟬の場合は、最後は死んでしまうが、“優良”企業は幾度もこの“蛻変”を繰り返して、新しく生まれ変わり、永遠の生命を發展させていくことができる。

＊

「蓄園精舎の鐘の聲、諸行無常の響あり。沙羅双樹の花の色、盛者必衰の理をあらはす。おごれる人も久しからず、唯春の夜の夢のごとし」

＊

人間は、強者であろうと弱者であろうとも、また、栄耀栄華を極めた者であろうと、極貧に突き落とされ、日々の糧にこと欠く者であろうとも、いつかは衰え、死んでしまう。

だが、会社(法人)は、社会的存在であり、「公」のためにある、と考えると、そう簡単に減んでもらっては、世間が困る。しかし、会社といえども寿命はある。また、簡単に減びる場合もある。否、減ぼしたほうが良い場合もある。

かつて良寛さんは「死ぬときは、死ぬがよろしい」といった、という。まさに、自然の摂理である。経営者と社員が協力して“蛻変”を繰り返し、時代を超えて寿命を永らえ、会社の繁栄を永続させたとしても、「もう“蛻変”できない」と判断したときこそ、社会に迷惑をかける時である。その時は、良寛さんの言うとおりにすべきではないか。そうすることが、「会社為公」の本質を全うすることになる。それを判断するのは「人」であり、特に、経営者の役割であろう。経営者は、「私」を捨てて「公」のために「死ぬとき」がいつかはやってくる、ということ、そして、その時は潔く「死ぬがよろしい」、ということ、を肝に銘じて日々の経営にあたるべきである。

しかし、「公」的存在である会社の経営が危なくなつてからでは、もう遅い。社会や社員に迷惑をかけるうちに、そして、体力のあるうちに“名誉ある撤退”を決断すべきである。

1999年8月2日付けの『神戸新聞』では、日本債権信用銀行が、97年に「当行の存続は不可能」として、破綻処理を申し出たのに対して、大蔵省は「それは困る」と一蹴し、今日の破綻を迎えた、と報道している。

体力のあるうちに“名誉ある撤退”を決断すべきではなかったか。日本債権信用銀行の醜態を観るにつけ、自社の“天命”を推して知るべし。

わが国の会社は、サラリーマン経営者が多いため、体力のあるうちの“名誉ある撤退”の決断が遅れ、本稿で示したような“経営破綻”や“自主廃業”の続出につながったケースが多い。

**P. F.** ドラッカーも会社の寿命について、「企業の平均寿命、少なくとも繁栄する企業としての平均寿命は、

かつて30年を越えたことがない」<sup>16)</sup>、「企業をはじめ組織の平均寿命は30年そこそこである。しかも今日のよ  
うな乱気流の時代にあっては、あらゆる組織が、それだけの寿命を保つことさえ難しくなる」<sup>17)</sup>と指摘している。

経営者は、“経営破綻”や“自主廃業”に陥らないように、蟬のように脱皮を繰り返えし、長年にわたり“生き抜き”、「会社為公」の経営にあたりたいものである。

そのためには、何よりも「蛻変の経営哲学」を実践することであり、会社の社会的存在価値が無くなりかけた  
と見極めたならば、体力のあるうちに“名誉ある撤退”をして、会社の寿命を全うさせることが、経営者の責務  
であると考えられる。

#### 引用・参考文献

- 1) PHP 総合研究所編 (1998)：『松下幸之助・経営の真髄』、PHP 研究所、20 頁。
- 2) 同書、22-23 頁。
- 3) 司馬遼太郎 (1996)：『風塵抄二』、中央公論社、145-149 頁。(『産経新聞』、1993 年 4 月 5 日、「古アジア」)。
- 4) 日経ビジネス編 (1984)：『会社の寿命』、日本経済新聞社。
- 5) 日経ビジネス編 (1985)：『続・会社の寿命』、日本経済新聞社。
- 6) 日経ビジネス編 (1985)：『続々・会社の寿命』、日本経済新聞社。
- 7) 村田 昭 (1994)：『不思議な石ころ』、日本経済新聞社、17 頁。
- 8) 同書、111 頁。
- 9) 同書、206 頁。
- 10) 同書、100 頁。
- 11) 同書、206 頁。
- 12) 石川 昭・田中浩二 (1999)：『京都モデル』、プレントイスホール出版、126-129 頁。
- 13) 村田、前掲書、206 頁。
- 14) 同書、211 頁。
- 15) 藤芳誠一編著 (1999)：『基本経営学』、学文社、2 頁。
- 16) P. F. ドラッカー著、上田惇生訳 (2000)：『明日を支配するもの』、ダイヤモンド社、69 頁。
- 17) 同書、192 頁。