

## 企業が生き残るためには

株式会社NTTファシリティーズ総合研究所  
EHS&S研究センター 上級研究員  
尾形 努

企業は、未来永劫に亘り経営が持続するわけではなく、寿命があり、やがて消滅していく。企業が厳しい競争に打ち勝って、できるだけ寿命を永らえるにはどのようにしたらよいか。「企業の寿命」に関する書物がいくつか出版されており、また論文も公表されているので、これらを参考に、企業が生き残っていくための要諦を紹介してみたい。

田中史人氏は、「企業の寿命と長寿企業に関する一考察」<sup>(1)</sup>の論文の中で、企業の寿命について、以下のように述べている。

1980年代、会社の寿命は30年といわれた。また、フォーチュン500（注1）クラスの大規模多国籍企業の平均生存年数は40年から50年の間であり、規模とは無関係に日本と欧州の企業の平均生存年数は12.5年という調査結果もある。会社の寿命30年説は、1983年に『日経ビジネス』（1983年9月19日号）が「日本のトップ企業100社」の過去100年間の変遷について調査したデータに基づくものである（注2）。すなわち、1896（明治29）年から1982（昭和57）年まで、ほぼ10年おきに10期間の総資産額上位100社の推移を調べ、企業が繁栄をきわめ優良企業グループ入りできる期間は30年不足という結論を導き出した。…途中略…。また、この期間で連続して上位100社に名を連ねることができたのは、王子製紙、鐘紡、小野田セメントの3社のみで、この基準に売上高を加えた場合、連続ランク入りを果たしたのは王子製紙1社のみである（日経ビジネス（1989））。

（注1） アメリカの経済誌『フォーチュン』が毎年発行している国際的な企業の売上高ランキングである。

（注2） その後、1989年8月、10月、12月に、日経ビジネス編、『企業の寿命』<sup>(4)</sup>、『企業の寿命 続』<sup>(5)</sup>、『企業の寿命 続々』として、新潮社より出版されている。

ただし、会社の寿命30年説に対し、清水剛氏は「戦後日本における企業の「寿命」の論文などで、導き出し方にいくつかの問題があるとして、データの再分析を行い、「会社の寿命は40年たらず」であるとし、戦後だけをみるとその期間は長くなり、「戦後の会社の寿命は60年」であると説明している<sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup>。

また、田中史人氏は、日本には創業200年以上の企業が3113社あり、世界でも類がない「長寿企業大国」であると述べている<sup>(1)</sup>。因みに、2位はドイツで1563社、3位はフランスで331社、4位はイギリスで315社であり、アメリカは11位で88社である(2009年調べ)。長寿企業の業種については、清酒製造、酒小売、酒類卸といった酒の製造・販売に関する企業、旅館・ホテル、衣類小売、貸事務所業、ガソリンスタンド、建築工事業など、地域密着型の企業が多い。

さらに、田中史人氏は、日本に長寿企業が多い要因として次のように解説している<sup>(1)</sup>。

戦後の代表的な日本企業は、疑似同族経営ともいえる経営システムを構築し、強い競争力を獲得した。これは、日本的経営と呼ばれ、終身雇用、年功序列、企業別労働組合を通じ、会社は従業員が一生を過ごす「家」と見なした家族主義的な経営が実践されてきた。そして、株主の利益を重視した短期的視野での経営ではなく、顧客満足と従業員の雇用維持を企業目的とした長期的視野の経営を推進してきたのである。

日経ビジネス編『企業の寿命 一盛者必衰の理一』<sup>(4)</sup>では、企業の生き残り条件として、5カ条を挙げており、以下のとおり、一部引用する。

#### 第1条 時代を見抜く指導力を

先を見通したリーダーの鋭い決断。これなくして、企業が時代を超えて生きるとは不可能といってよい。危機に直面しての方向転換、目先のマイナスを覚悟した将来への布石 — 自然に任せていれば、いずれは消滅する企業の寿命を永らえらせ、甦らせるのが、まず何よりもトップの決断である。

#### 第2条 社風一新、沈滞を破れ

社風は、企業の個性。一朝一夕に築き上げられるものでもなければ、簡単に変え得るものでもない。それだけに、リーダーの信念、事業哲学が組織の骨の髄まで浸み通ったとき、すさまじいエネルギーを生み出す力にもなる。

#### 第3条 危険おかして活力だせ

ひとつの事業にしがみついているのは、企業の永続ははかれない。新規事業の展開などに、危険をおかすことで事業は活性化する。

#### 第4条 大樹によりかかるな

企業にとって頼もしい“大樹”にみえる存在は、国家、政府だけではない。子会社にとっての親会社、下請け企業にとっての受注先企業がそうだし、一企業の内部においても、有力な収益源として業務を支えてきた既存の主力事業は誰の目にも“大樹”と映る。だが、親会社や主力事業という“大樹”が枯れたとき、ここに自らの生命をあずけていた企業を待ち受ける運命は明らかである。

#### 第5条 “ムダガネ使い”の勇気を

将来の発展に資する健全な赤字部門を持つ。全部門が黒字になったら、あとは下り坂ばかりで、将来展望がない。しかし、野放図に赤字部門を増やせないため、テーマの優先順位を決める必要がある。

また、日経ビジネス編『会社の寿命 続 一衰亡招く「第2の法則」一』<sup>(5)</sup>では、企業が老年期に入り、活性度が落ちてきたときの兆候を次のように説明している。

成長過程では、前向きな奨励事項が多かったが、老年期に入ると、組織内に禁止事項が急に増え始める。そして、減点主義的な原価システムが強化される。成長過程や円熟期には、リスクをとって少しでも前進しようという空気が満ちており、理屈ではなく、行動を重視していたのが、老年期に入ると、管理が先行し、上からの特別の指示がない限り、行動をとらなくなる。・・・途中略・・・。長期的な先行投資よりも、短期的な業務改善のための施策が優先する。行動型の人材よりも、あまり波風をたてない人当たりのよい秀才型が出世する。そして、独創的な発想や拡散型の自由な発想より、着実な収斂型の発想方法が尊重され、新しい提案が出なくなる。

ここで、事例として、かつて米国の通信業界を独占していた旧AT&Tグループを振り返ってみる。

以下は、主にジョン・ガートナー著、『世界の技術を支配する ベル研究所の興亡』<sup>(7)</sup>からの引用である。

現在、米国の通信業界は、AT&Tとベライゾンの2強時代である<sup>(6)</sup>。これは、1970年代に始まった旧AT&Tに対する反独占訴訟により、1984年に旧AT&Tが解体されたことに端を発し、現在の2強となった。ただし、現在のAT&Tは、旧AT&Tとは別の組織である。かつての地域電話会社の1つであるサザンベル・コーポレーションが、資金力と契約者数の拡大をテコに元親会社の旧AT&Tを、2005年に買収し、その社名を引き継いだ。旧AT&Tの解体とともに、ベル研究所も旧AT&T本体から分離され、子会社のAT&Tテクノロジーズ（旧ウェスタン・エレクトリック）の傘下に置か

れた。現在は、アルカテル・ルーセントの子会社となっている。

旧AT&Tは、反独占訴訟により解体され、その後消滅、あるいは規模が縮小した。そして、解体後の地域電話会社の1つが元親会社の旧AT&Tを買収し、かろうじてAT&Tという名前が残って現在に至っている。

旧ベル研究所は、13人ものノーベル賞受賞者を輩出し、トランジスタ、衛星通信、光ファイバーなどの基礎技術を開発し、世の中に技術を提供し続けた。旧ベル研究所で初期の衛星通信開発を指揮した技術者である、ジョン・ピアースは、「ベル研の成功要因のうち、普遍的なものとは何か」との問いに対し、以下の4つの項目を挙げている<sup>(7)</sup>。

- ・ 経営トップを含めて管理職が技術に精通していること
- ・ 研究者が資金を調達する責任を負わないこと
- ・ 一つのテーマやシステムに関する研究が何年にもわたって続くこと。また、それが当然とされること。
- ・ ある研究を打ち切ることになっても、研究者が責められないこと。

これは、旧AT&Tの経営上の独占が認められていたために、ベル研の研究開発費が安定しており、国立研究所のような運営ができたことによる。現在では、このような環境で研究開発を行うことはできなくなっているが、非常に興味深い内容である。

次に、日本の企業で、2010年2月に会社更生手続き申請を行い、その後2012年9月に再上場した日本航空の例を取り上げ、復活を果たした要因を振り返ってみる<sup>(8)</sup><sup>(9)</sup>。

日本航空は、企業再生支援機構の支援を受け、再生に向けた取組みとして、大幅なダウンサイジング、徹底した固定費の削減、ネットワークの再構築、事業体制の再構築などの取組み<sup>(9)</sup>が功を奏したことは勿論であるが、早期に再上場ができた要因として次の内容を見落とすことはできない。

日本航空は、稲盛和夫氏の指導のもと<sup>(10)</sup>、JALグループ企業理念を作り直し<sup>(11)</sup>、そしてJALフィロソフィを策定<sup>(12)</sup>することにより、従業員の一体感を醸成し、働く喜びを実感できる環境を作ったことが大きな要因として挙げることができる。新しい企業理念<sup>(12)</sup>の一部は次の通りである。

公明正大で、大義名分のある高い目的を掲げ、これを全社員で共有することで、目的に向って全社員が、一体感を持って力を合わせていくことができると考えています。JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客様に最高のサービスを提供し

ます。一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

新しい企業理念<sup>(11)</sup>では、「全社員の物心両面の幸福の追求」が、「お客様に最高のサービスを提供します」よりも前に記載されている理由を次のように説明している<sup>(10)</sup>。

JALグループに集う、経営陣を含めた社員一人ひとは、日々、人生や生活をかけて懸命に働いています。その私たち社員が「JALで働いてよかった」と思えるような企業を目指さなければ、お客さまに最高のサービスを提供することもできませんし、企業価値を高めて社会に貢献することもできません。そのような考えに基づいて、企業理念の冒頭に「全社員の物心両面の幸福を追求する」と掲げています。

これを受けて、JALフィロソフィ<sup>(12)</sup>では「第1部：すばらしい人生を送るために」、「第2部：すばらしいJALとなるために」で構成されており、ここでも社員が先で、会社が後になっている。そして、第1部では「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」であり、「人間として何が正しいかで判断する」とし、社員が仕事に取り組む上での心構えを述べている。

最後に、『会社の寿命 ー盛者必衰の理ー』<sup>(4)</sup>、『会社の寿命 続 ー衰亡招く「第2の法則」ー』<sup>(5)</sup>の中で、以下のとおり、繰り返し出てくる言葉を紹介して、本稿を結ぶことにしたい。それは「経営者」である。

会社の寿命を延ばす唯一の方法は、「変身」である。企業が生き残るためには、まずトップ経営者自らが、企業の発展段階に応じた「変身」努力をしなければならない。

何か一つ、超一流のノウハウを持つことが、経営者がハイリスクへの挑戦を“決断”する際の不可欠な条件である。もちろん、それだけでは十分ではないにせよ、(会社規模の(注3))体力のハンデを補うとしたら、それには挑戦的な社風と自社独自の強力な「武器」を作り上げるほかない。そして、その上で、最後はすべて経営トップの決断次第である。

(注3) 筆者追加

以上

## 【引用参考文献】

- (1) 田中史人：「企業の寿命と長寿企業に関する一考察」 商学論纂 中央大学 第53巻 第5・6号 2012年3月 pp.427~458
- (2) 清水剛：「戦後日本にける企業の「寿命」」 経営史学 第34巻 第2号 1999年9月 pp.1~22
- (3) 清水剛：「会社は何歳まで生きるのか？ -企業の寿命の計量分析-」 東京大学大学院総合文化研究科 2011年10月14日 高校生のための金曜特別講座 [http://high-school.c.u-tokyo.ac.jp/lecture\\_time/2011w/20111014.pdf](http://high-school.c.u-tokyo.ac.jp/lecture_time/2011w/20111014.pdf)
- (4) 日経ビジネス編：『会社の寿命 -盛者必衰の理-』 1989年8月 新潮社 新潮文庫
- (5) 日経ビジネス編：『会社の寿命 続 -衰亡招く「第2の法則」-』 1989年10月 新潮社 新潮文庫
- (6) 日経産業新聞：2013年7月26日 「米通信大手、奨励金圧縮へ ベライゾンとAT&Tが対策」
- (7) ジョン・ガートナー、訳者 土方奈美：『世界の技術を支配する ベル研究所の興亡』 2013年6月 文藝春秋
- (8) 「JALの沿革」  
<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/history.html>
- (9) 国土交通省 航空局：「日本航空の再生について」 2012年11月  
<http://www.mlit.go.jp/common/000229684.pdf>
- (10) 引頭麻美：『JAL再生 -高収益企業への転換』 日本経済新聞出版社
- (11) 「JALグループの企業理念」  
<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/philosophy.html>
- (12) 「JALフィロソフィ」  
<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/conduct.html>

(2013年9月26日 尾形 努)