

堅実経営（ステディ・マネジメント）について

—企業の存続と発展を可能にする経営モデルの研究—

Studies in Steady Management

—Research into a Management Model for Going Concern and Sustainability—

加藤 聡

KATO, Satoshi

本稿は、日本経済の現況に鑑み、企業が存続し、発展するための経営のあり方について研究するものである。本稿ではそれを「堅実経営（ステディ・マネジメント）」と称している。

バブル崩壊後の低成長時代は企業の倒産リスクを高めている。また、プロダクトライフサイクルに起因する商品・サービスの盛衰は、事業、ひいては1つの企業や業種の盛衰に派生することを歴史的に考察した。このような状況下で、今後の企業に求められる経営のあり方がステディ・マネジメントだというのが筆者の主張である。ステディ・マネジメントは、マクロ環境に左右されず、安定的・着実に業績を残すことを目的にしている。それが適正なヒト・モノ・カネの経営資源のムダをなくし、また戦略の構築容易性等を生むことで、次なる企業の存続と発展につながるからである。本稿は、このステディ・マネジメントの本質やその意義などについて議論を展開している。

キーワード：経営モデル(management model)、堅実経営(steady management)、存続(going concern)、発展(sustainability)

1. はじめに

本稿は、安定的・着実な業績を維持するような経営を「堅実経営＝ステディ・マネジメント(Steady Management¹⁾)」(以下、ステディ・マネジメント)と称し、日本経済の現況から、今後企業が存続し、発展を続けるための経営モデルとして、ステディ・マネジメントの意義について研究することを目的としている。

株式会社は、会社の所有者である株主によって所有されており、彼らの代理人として経営者が存在する。これが俗にいうところの「所有と経営の分離」であり、「株主－経営者」の関係は「依頼人－代理人」という構図に置換される。つまり、依頼人である株主が、企業価値を最大化するよう、代理人である経営者に経営を付託しているのである。したがって、株主から付託を受けた経営者は、経営資源を有効に活用しながら、企業価値を最大化しなくてはならないのである。

ところが、企業が保有する資産、つまり「ヒト・モノ・カネ」の経営資源²⁾には限りがある。企業にはさまざまな事業機会がある一方で、その経営資源は有限なのである。したがって、経営の要諦は、限りある経営資源を有効に活用しながら、いかによい業績を達成していくかにあるともいえる。

こうした企業活動は、財務諸表を利用した比率分析によって評価されるケースが多く、そのための指標は数多く存在する。もちろん、多くの指標で高い数値がでるような経営を行うに越したことはないが、それは容易に達成できることではない。なぜなら、これらの指標の中には相反する性質をもつものがあるし、またそれが故に、企業のステージや規模、業界・業種の特

性や状況、マクロ経済の環境などによって、重視すべき指標が異なるからである。

本稿の目的は、こうした企業活動を評価する観点に、「堅実性」を加えてみてはどうかという着想が出发点になっている³⁾。なぜなら、低成長時代に入り企業の倒産リスクが高まりつつある日本の現状や、企業の衰退について歴史的に考察すれば、今後企業が存続・発展するために「堅実性」の果たす役割が大きいことは明らかなからである。本稿では、まずこれらの点を詳述し、次にそれを踏まえてステディ・マネジメントの意義についてまとめていく。その後、老舗企業について検証を行い、最後にステディ・マネジメントを実践するために必要なファクターの抽出を試みる。以下に早速議論を展開していきたい。

2. 日本企業を取り巻く現状

(1) バブル経済崩壊と低成長時代

戦後日本の経済成長は「東洋の奇跡」と呼ばれた。1955年、日本のGDPは世界のわずか2%に過ぎなかったが、円高がピークになった1995年には、日本のGDPは世界の20%前後の水準に達した。2000年の時点でも15.7%（内閣府，2003）と、日本経済が世界に占める割合は依然として大きい。

しかしながら、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」などと日本が世界からもてはやされた1980年代を経て1990年に入ると、日本経済は一転して長い間低迷を続けることになる。1989年12月29日、日経平均株価は3万8,915円87銭という歴史的な高値をつけると、翌年以降は下落を続け、2003年4月28日には終値で7,607円88銭を記録した。十数年かけて、最高値の5分の1の水準にまで下がり続けたことになる。

いわゆるバブル経済が崩壊してからの日本経済を概観してみると、この期間がしばしば「失われた10年」と形容されることは、各種経済統計からも明らかである。たとえば、その代表的な指標であるGDPの推移をみると、1980年代のGDPの平均が5%前後（名目6.1%、実質4.2%）の高水準であるのに対して、1990年代以降2002年までは1%程度（名目0.9%、実質1.2%）という低い水準にとどまっている⁴⁾。

戦後から1990年頃までの日本経済は、欧米の先進国に対してキャッチアップの状態にあった。つまり、1つの正解が存在する状況の中で、先端の技術やビジネスの手法を欧米諸国から学び、それを日本流に改良していけばよかったのである。ところが、もはや先進国の1つとして世界のトップランナーになった日本は、新しい技術やビジネスの手法を開発し、自らで正解そのものをみつけ出さなくてはならなくなった。低成長を余儀なくされた1つの要因が、ここにあるのはまちがいない。そして、「今後の潜在成長率は、90年代の低成長の結果、短期的には1%程度に低下していると考えられる。しかしながら、構造改革を行い、労働力、経営資源、資本などの我が国が有する資源を低成長分野から高成長分野に移動し、経済全体の生産性を高めれば、日本経済は中長期的に平均2%程度ないしそれ以上の成長を達成することが十分可能である」（内閣府，2001，p.110）とあるように、今後もこうした低成長時代が続いていくと考えられる。そこで、次節ではバブル崩壊後の低成長が企業に与えた影響について、とりわけ倒産という観点から検討してみる。

(2) 倒産の量的変化と質的变化

バブル経済が崩壊した1990年代以降の企業の倒産⁵⁾についてみると、倒産件数⁶⁾、負債総額はともに、トレンドとして増加基調にある（図1）。なお、2002年は、倒産件数が19,087件、負債総額が13,782,431百万円と、ともに戦後4番目⁷⁾という高い水準にあった。

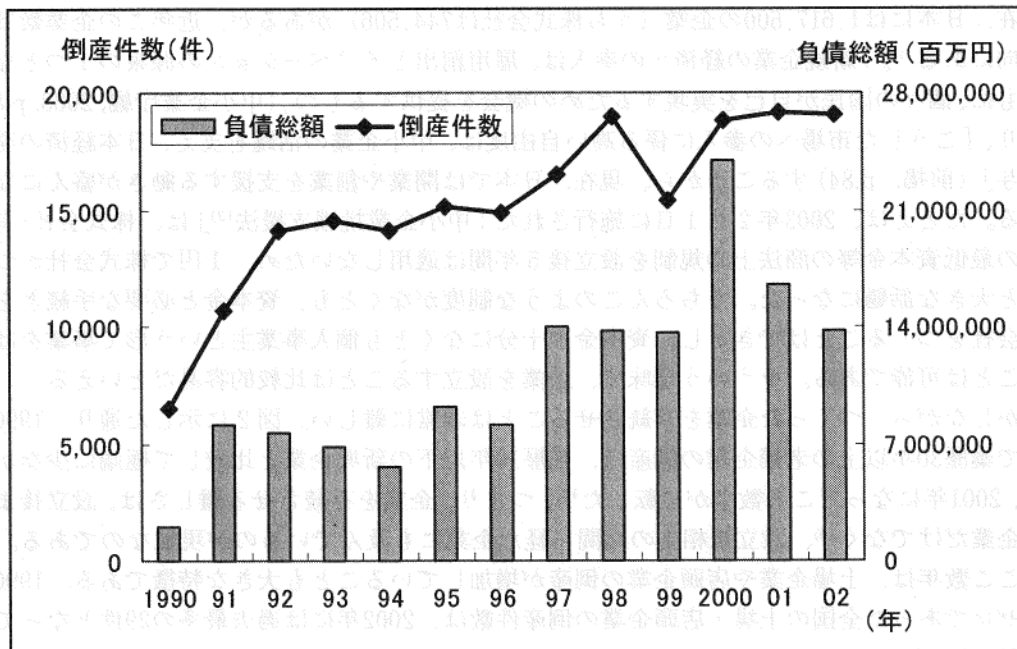


図1 倒産件数と負債総額の推移

(出所) 東京商工リサーチ, 2003, p.7をもとに作成

1990年と2002年の倒産件数を原因別にみると(表1)、「不況型倒産⁹⁾」の数は1990年の2,787件から毎年増加し、2002年には14,055件になっている。倒産件数の合計に占める不況型倒産の構成比も、43.1%(1990年)から73.6%(2002年)を占めるにいたった。国税庁の調査⁹⁾によれば、法人数は1990年の2,078,270から2002年の2,549,003と年々増加しているのに対して、利益計上法人は1,072,334(1990年、法人数に占める割合は51.6%)から806,867(2002年、同31.7%)へと減少している¹⁰⁾。バブル崩壊後の経営環境がいかに厳しいものであるかを裏づけるデータである。

表1 1990年と2002年における倒産の原因と原因別件数

年	放漫経営(A)	過小資本(B)	他社倒産の余波(C)	既往のシワ寄せ(D)	信用性低下(E)	販売不振(F)	売掛金回収難(G)	在庫状態悪化(H)	設備投資過大(I)	その他(J)
1990	2,051	765	485	635	55	2,071	81	21	135	169
2002	1,529	906	1,683	2,786	269	11,046	223	77	267	301

注：(C)は「連鎖倒産」、(D)は「赤字累積」、(E)は「取引先の打切」、(J)は「偶発的原因」。

(出所) 東京商工リサーチ, 2003, p.38-39をもとに作成

このように、低成長時代へのシフトというマクロ環境の構造的変化は、企業の倒産件数の増加という現象をもたらしているのである。しかしながら、さらに詳察すると、こうした量的変化に加えて、より深刻な問題として質的な変化が起きていることがわかる。

現在、日本には1,617,600の企業（うち株式会社は744,506）があるが、近年この企業数は減少傾向にある¹¹⁾。「新規企業の経済への参入は、雇用創出とイノベーションの源泉の1つとなる」とともに、個々の国民が自己を実現するための機会を提供するもの」（中小企業庁編, 2003, p.84）であり、「こうした市場への参入に係る高い自由度は、中小企業の活躍を支え、日本経済の発展に寄与」（前掲, p.84）することから、現在、日本では開業や創業を支援する動きが盛んになっている。たとえば、2003年2月1日に施行された「中小企業挑戦支援法¹²⁾」は、株式会社・有限会社の最低資本金等の商法上の規制を設立後5年間は適用しないため、1円で株式会社がつくれと大きな話題になった。もちろんこのような制度がなくとも、資本金と必要な手続きを踏めば会社をつくることはできるし、資本金が十分になくとも個人事業主という形で事業をはじめめることは可能である。そういう意味で、企業を設立することは比較的容易だといえる。

しかしながら、つくった企業を存続させることは非常に難しい。図2に示した通り、1990年時点で業歴30年以上の老舗企業の倒産は、業歴10年以下の新興企業と比較して極端に少なかったが、2001年になってこの数字が逆転した¹³⁾。つまり、企業を存続させる難しさは、設立後まもない企業だけでなく¹⁴⁾、設立後相当の期間を経た企業にも及んでいるのが現状なのである。また、ここ数年は、上場企業や店頭企業の倒産が増加していることも大きな特徴である。1990年にはゼロであった全国の上場・店頭企業の倒産件数は、2002年には過去最多の29件となっている¹⁵⁾。

このように、今や企業の倒産は量的な増加に加えて、質的な変化ももたらしている。つまり、企業の倒産は、誕生から成長そして存続するプロセスのあらゆるステージにおいて起こりうるものであり、また、上場企業にとってさえ無縁なものとはいえなくなったのが日本の現状なのである。

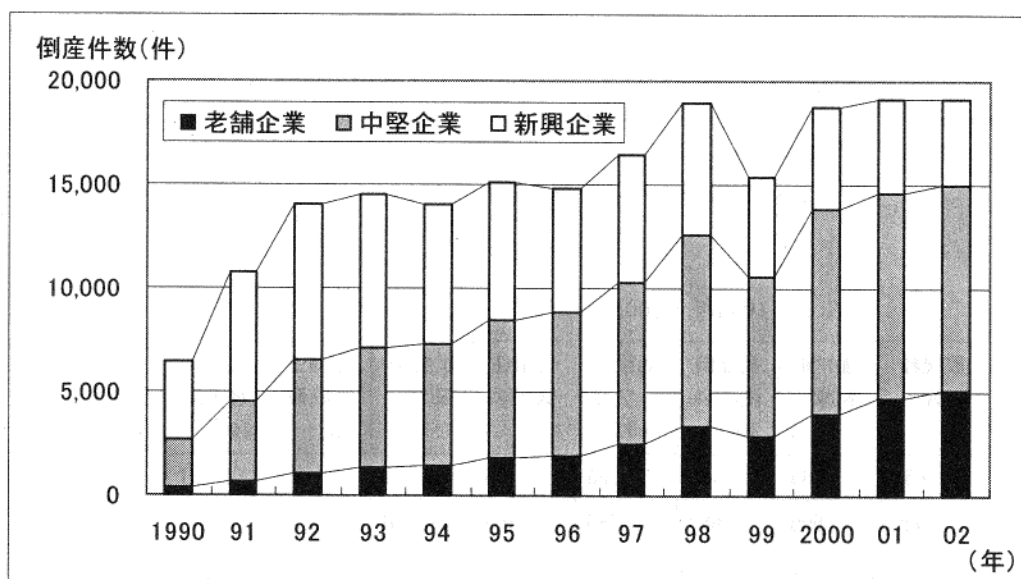


図2 老舗企業・中堅企業・新興企業ごとの倒産件数の推移

注：「老舗企業」は設立30年以上、「中堅企業」は設立10年以上30年未満、「新興企業」は設立10年未満の企業。

（出所）荒谷，2003，p.6、東京商工リサーチ，2003，p.7をもとに作成

3. ステディ・マネジメントが求められる背景

(1) 企業の栄枯盛衰

前章でみたように、昨今企業の倒産リスクが高まっている背景には、低成長時代に入ったことが挙げられる。しかしながら、好景気や、さらにいえば高度経済成長の時期であっても企業の倒産が存在したことに鑑みれば、倒産をマクロ環境だけに起因させて論じることがあまり説得力をもたず、何かほかにも要因があると考えられる。

表2は、日本のトップ企業100社の過去100年間の変遷である。「戦前は労働集約型の軽工業から資本集約型の重化学工業へ、戦後は素材産業から組み立て加工産業へと、日本産業の成長力の源泉となった業種は大きく変わった」（日経ビジネス編，1984，p.23）ことが明らかである。なお、この11期間、連続して上位100社に名を連ねることができたのは、わずかに王子製紙の1社だけであった¹⁶⁾。

表2 100社・100年のランキング業種別内訳

業種	年	1896	1911	1923	1933	1943	1950	1960	1972	1982	1992	2002
鉱業		7	10	0	9	5	15	15	0	1	0	0
金属工業・金属製品		2	2	2	3	7	5	5	6	6	6	5
鉄鋼		1	2	4	8	11	6	6	7	6	5	5
輸送用機器		2	6	9	5	10	8	8	16	15	17	17
電気機器・一般機械		1	1	21	8	19	3	3	17	20	19	25
石油		1	3	0	2	0	4	4	7	10	7	5
化学		4	6	13	9	15	17	17	10	11	11	13
窯業		7	8	13	8	4	4	4	1	1	1	2
紙・パルプ		4	4	4	4	4	7	7	2	2	1	2
繊維		57	31	30	27	15	21	21	8	4	1	2
水産・食料品		10	23	3	16	8	9	9	9	6	9	12
土木・建設		1	0	0	0	0	0	0	13	14	19	8
印刷		0	0	0	1	1	0	0	2	2	2	2
ゴム		0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
皮革		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他		3	3	1	0	1	0	0	1	1	1	1
合計		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

注1：対象企業は、各年次とも鉱工業企業。1896年、1911年のランキングは、総資産額による上位100社で、データは中村青志・東京経済大学助教授（当時）がまとめた『わが国大企業の形成・発展過程－総資産額でみた主要企業順位の史的変遷』を参考にした。

1923年以降のランキングは売上高（収入）によるもので、1923年～1960年分については、三菱合資会社資料課と三菱経済研究所がまとめた『本邦事業成績分析』を参考にした。同調査は主要企業を対象としたもので、収入は必ずしも、今日の売上高とは一致しない。

1972年、1982年分については、日本経済新聞社の総合経済情報システム NEEDS データから、売上高による100社ランキングを作成した。（日経ビジネス編，1984，p.25）

注2：1992年分については、『会社年鑑 上場会社版 1993年版』のデータから、売上高による100社ランキングを作成した。

2002年分については、『会社年鑑 上場会社版 2003年版』のデータから、売上高による100社ランキングを作成した。2002年のデータは連結決算のデータである。

（出所）1982年までのデータは、日経ビジネス編，1984，p.25、1992年と2002年はそれぞれ、日本経済新聞社，1993，p.3897、日本経済新聞社，2003，p.4269をもとに作成

さらに、1896年から1982年までの上位100社の推移をみると、9期間の100社ランキングに登場した企業数は413社になる。仮に上位100社企業の顔ぶれがおおむね固定されていれば、ランキングに登場する企業数が100社を大幅に上回ることにはないことから、この数字は100社ランキングに顔を連ねる企業が時間の経過とともに大きく入れ替わっていることを物語る。「単純に計算すれば、413社の企業が平均して2.5回、100社ランキングに名を連ねたことになる。とすれば、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平均2.5回、つまり1期10年として30年足らず」（日経ビジネス編、1984、p.15）ということになる。ちなみに、今でもまことしやかにいわれる「企業の平均寿命は30年」は、ここに由来するものである。

このように時代・環境によって花形の業種が変化する以上、繁栄をきわめる企業も当然のことながら異なってくるのである。しかも、バブル崩壊以降は、企業が繁栄をきわめ続けることが徐々に困難になっている。「バブル崩壊以降の12年を連続増収で乗り切った企業は、全上場企業中わずかに60社」（東洋経済新報社、2002、p.28）しかなく、また、連続増収企業の数5年刻みで算出すると、1987年から1991年の5年間は1,091社（全上場公開企業に対する比率は46.2%）、1992年から1996年は469社（同15.3%）、1997年から2002年は415社（同12.1%）と大きく減少している（東洋経済新報社、前掲）。現在も急成長を遂げる企業は散見されるが、企業にとって成長を持続させることがいかに難しいかを如実に表すものである。しかしながら、時代・環境によって変化するのは業種や企業だけではない。繁栄をきわめる業種や企業が変化すると同様に、繁栄をきわめる商品・サービスもまた変化するのである。

したがって、企業が製品や業界の衰退の波に左右されずに存続・成長を続けていくためには、新たに繁栄をきわめそうな商品・サービスの開発や、新たに繁栄をきわめそうな業種・業界への進出など、事業機会を積極的にみつけていくことが必要になってくる。ところが、前述の通り投下できる経営資源には限りがあり、投下すべき事業や時機の見きわめも非常に難しい。押し寄せる衰退の波に飲まれて倒産にいたる企業が少なくないのはこうした理由にもよるのである。

(2) 企業、事業、商品・サービスとライフサイクル

企業はもちろんのこと、事業や商品・サービスには、「ライフサイクル」といわれるものが存在する。ライフサイクルとは、企業や事業、商品・サービスは、導入期、成長期、成熟期、衰退期という4つのステージを鐘型の曲線を描くように経過するということである。

事業や商品・サービスにライフサイクルがある以上、「その寿命が燃え尽きないうちに、一刻も早く組織の中に新しい生命を獲得し、来るべき時代の波に乗りかえて、再び成長企業に生まれ変わらなければならない」（日経ビジネス編、1985、p.24）。「既存事業の余裕のあるうちに、新規分野を開拓し、明日の事業のタネをまき、育てる。そのための条件を時間をかけて企業内に作り出し、時代環境の変化に対応して会社の内容を変化させる態勢を整えなければ」（日経ビジネス編、1985、p.15）、その商品・サービスや事業、ひいては企業自身が衰退していくのである。企業がライフサイクルに甘んじれば、企業の衰退は、事業や商品・サービスのライフサイクルと同期化してしまう。したがって、企業はこうしたライフサイクルとは無関係に経営されなければならないといえる。そのための有益な考え方となるのが、次に挙げる「平準化」と「ポートフォリオ」である。

今や世界を代表する優良企業であるトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ自動車）の生産方式は、「ジャスト・イン・タイム（JIT）」、「カンバン方式」などで広く知られている。トヨタ生産方式の目的は、一言でいえば、「あらゆる種類のムダを徹底的に排除することによって生産効

率を上げよう」(大野耐一, 1978, p.1)とするものである。このトヨタ生産方式の中で重要な概念が「平準化」である。平準化とは、あたかも需要が一定で波がないような状況、つまり仕事量が常に平均してあり、仕事を平均してやるという環境を人為的に作り出すことで、一定でかつ高水準の稼働率を発揮できるようにすることである。仕事の山と谷、つまり需要の波は、あらゆる企業が無縁ではいられない。基本的には、仕事量が1日(1週間、1ヶ月)のピークに対応できるだけの人員、機械、材料などを抱えておく必要がある。ところが、仕事が少ないときには、抱えている生産能力と必要な生産能力とのギャップは大きくなってしまう。そこから生まれたのが平準化という発想なのである。

「ポートフォリオ」とは、事業内容や時間、地域等を分散する、つまり多様な商品・サービスをもつことで、分散化によるリスク軽減効果が発生し、結果として商品・サービスの集合体である企業のリスク分散につながるというものである。この事業ポートフォリオを考えるための代表的なフレームワークが、コンサルティング・ファームのボストン・コンサルティング・グループが開発した「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」(以下、PPM)である。PPMの考え方は、キャッシュ・フローの観点から、資金を生み出す事業と資金を投下しなければならない事業とを区別し、それらがバランスよく組み合わせられていなければならないとする。資金を使う事業が多すぎると資金不足に陥るが、資金を再投資する事業が少ないと企業が成長しなくなるからである。「①どのような市場も、時とともに次第に成長性が鈍化する。成長性の高い事業は多くの資金を必要とする。②マーケットシェアの高い企業のほうが低い企業よりも高収益を上げ、資金を生み出すことができるという2つの前提のもと、成長性の低い市場か否か、マーケットシェアが高いか否かで、事業を4つの象限(升目)に類別する」(グロービス・マネジメント・インスティテュート編, 1999, p.44)のである。

さて、日本の上場企業全体の特別損失は、2002年3月期まで10兆円台という高水準が3期連続で続き、2003年3月期になってようやく9兆円を割ってきた(日本経済新聞, 2003.10.19)。この大きな要因は、過剰な雇用と設備と債務という、いわゆる「三つの過剰」の圧縮に伴うもので、適正な資産レベルを保てなかった結果としての調整である。もちろんリストラによる資産の圧縮で巨額の特別損失を計上しても、その後に「V字回復」が達成されれば、企業は再び存続を確かなものにすることができる。しかしながら、特別損失の計上は自己資本を毀損させることになるし、何より巨額の赤字決算はマーケットに対する信頼を損なうことにもなりかねない。したがって、企業の存続という観点からいえば、可能な限りこうした調整と無縁のほうが好ましいはずである。

経営資源を有効に活用して、企業価値の増大を図らなくてはならない以上、企業にとっては、適正な資産レベルを導き、経営資源のムダを生まないようにすることが重要となる。そのために平準化の考え方が果たす意味は大きい。また、一般的に企業は複数の事業の集合体である。したがって、1つ1つの事業で平準化の理想を追求し、投資額や投資時期、投資期間も異なる個々の事業でポートフォリオを構築することが、企業体としてライフサイクルの克服を可能にする1つの方策といえよう。

ここまで、バブル崩壊後の低成長時代やライフサイクルの存在が、企業の倒産リスクを高めていることについて議論を展開してきた。ステディ・マネジメントのめざすところは、こうした倒産リスクを克服し、企業が存続・発展していくことにある。次章では、このステディ・マネジメントの意義について考えていく。

4. ステディ・マネジメントの意義

(1) ステディ・マネジメントの本質

周知の通り、景気には循環があり、企業活動はこうしたマクロ環境の影響を受けざるを得ない。図3は、1990年以降の全産業の売上高と名目GDPの推移を表したものである。1990年から2002年は、2つの変数にあまり相関関係はみられないが(単相関係数は-0.571)、1996年から2002年に限れば、売上高とGDPの間にかんがりの連動性がみられる(同0.979)。

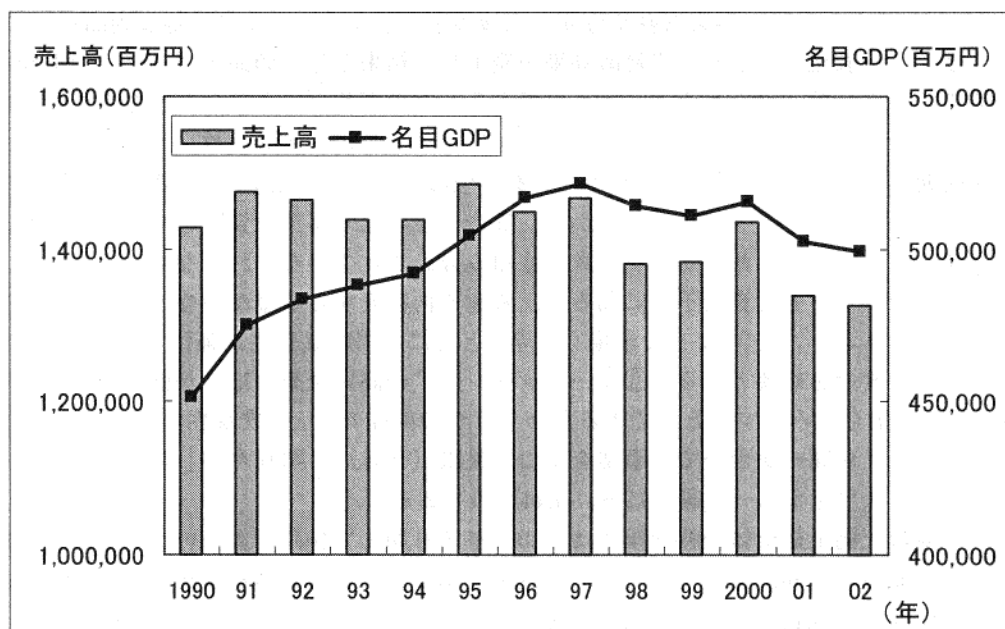


図3 1990年以降の全産業の売上高と名目GDPの推移

(出所) 財務省財務総合研究所『法人企業統計調査』をもとに作成

また、図4は、1990年以降の全産業の売上高と営業利益、経常利益の推移をグラフで表したものである。1990年から2002年における売上高と営業利益の相関係数は0.517(1996年から2002年は0.533)、営業利益と経常利益の相関係数は0.704(同0.874)となっており、したがって図3も思料すれば、マクロ環境の影響を受ける売上高に営業利益が影響を受け、それに経常利益も引きずられる構図がみて取れる。

図3や図4からも明らかなように、景気に循環がある以上、売上高や利益額に波が生じるのは回避しがたい。ただ前章でも考察したように、売上高や利益といった業績の変動が大きいことは、経営資源を適正なレベルに保ちにくくさせ、企業活動にマイナスの作用を働かせる。したがって、マクロ環境の影響をあまり受けず、売上高や利益額が安定していることが望ましいということになる。ファイナンスの世界では、予期できない不確実性をリスクと定義し、収益(期待収益)の変動率(変動幅)、すなわちボラティリティ(Volatility)の大小によって、リスクの大小を評価する。同様に、ステディ・マネジメントでは業績のボラティリティを小さくすることが企業にとってのリスクを小さくするという考え方がベースにある。つまり、業績のボ

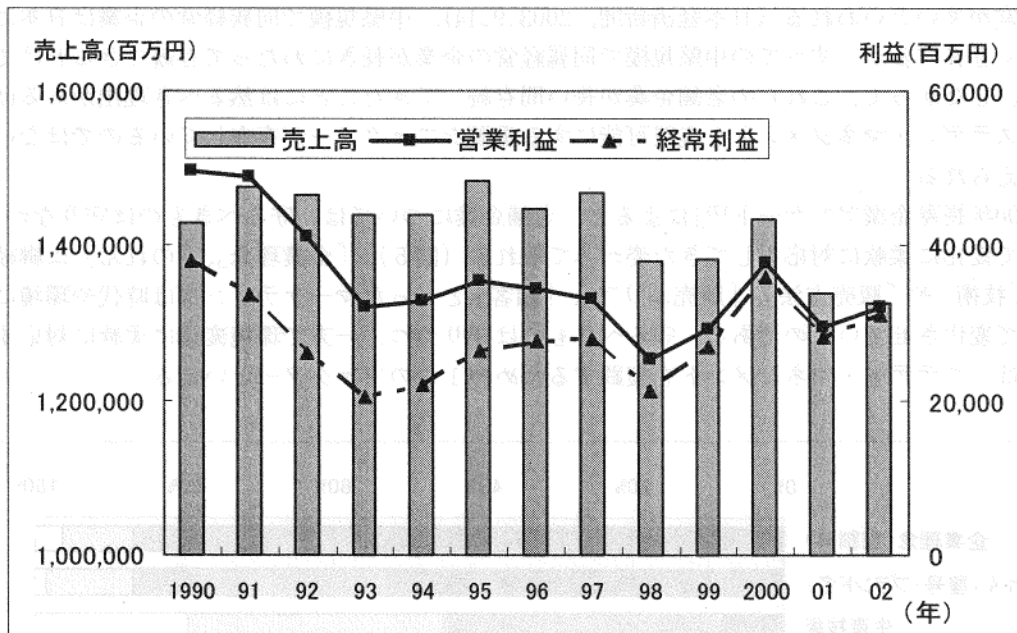


図4 1990年以降の全産業の売上高・営業利益・経常利益の推移

(出所) 財務省財務総合研究所『法人企業統計調査』をもとに作成

ラティリティを極力小さくするということである。

ステディ・マネジメントとは、ヒット商品を連発するような派手さはなくとも、環境の変化に企業があまり影響を受けず、堅実な経営を行うことである。換言すれば、売上高や利益を每期安定的に生み出す経営だといえる。経営が有限の経営資源を効率的に活用して企業価値の最大化を図るものだとすれば、堅実な業績を生み出すステディ・マネジメントは、適正な資産レベルを容易に見出すことで高い効率性を生み、そのことが安定した業績に結びついていく。安定した業績を達成することは、将来戦略の構築を容易にし、研究開発投資や設備投資を確実にスムーズなものにする。そして将来戦略に基づく経営が、将来の業績をより確実なものにし、それがまた戦略や投資の計画・実行に反映されていく。つまり、企業の成長や発展のための好循環を実現することにもなるのである。経済の急成長や需要の急拡大が見込みにくい低成長時代に、ステディ・マネジメントが企業の存続と発展を可能にする経営のあり方だといえるのはこのためである。

(2) 老舗企業にみる企業の存続と発展の要件

ステディ・マネジメントの意義については、前節で述べた通りである。次に問題になるのは、どのようにすればステディ・マネジメントを実践できるかということである。そこで本節では、いわゆる老舗企業の分析を通じて、ステディ・マネジメントを実践するために必要なファクターについて考えていく。

日本で最古の会社は、大阪府にある売上高80億円弱の中堅建設会社の株式会社金剛組で、589年の創業来の歴史は1400年を超える(実践経営学会、老舗企業年表)。帝国データバンクの集計では、江戸時代以前に創業した企業は日本に約2,100社あるが、企業の規模としては中堅で、同

族経営が多いといわれる（日本経済新聞，2003.9.14）。中堅規模で同族経営の企業は日本にも数多く存在するが、すべての中堅規模で同族経営の企業が長きにわたって存続できるわけではない。したがって、これらの老舗企業が長い間存続してきたことには然るべき理由があるはずで、ステディ・マネジメントを実践可能にする重要なファクターが存在しているのではないかと考えられる。

「100年長寿企業アンケート¹⁷⁾」によると、老舗企業については、守るべきものは守りながら、一方で変化に柔軟に対応してきた姿がみて取れる（図5）。「企業理念」、「のれん」は継続させ、「技術」や「販売方法」、「販売エリア」、「顧客」といったマーケティングは時代や環境に適應して変化させているのである。守るべきものは守りつつ、一方で環境変化に柔軟に対応することは、ステディ・マネジメントを実践するための1つのファクターといえる。

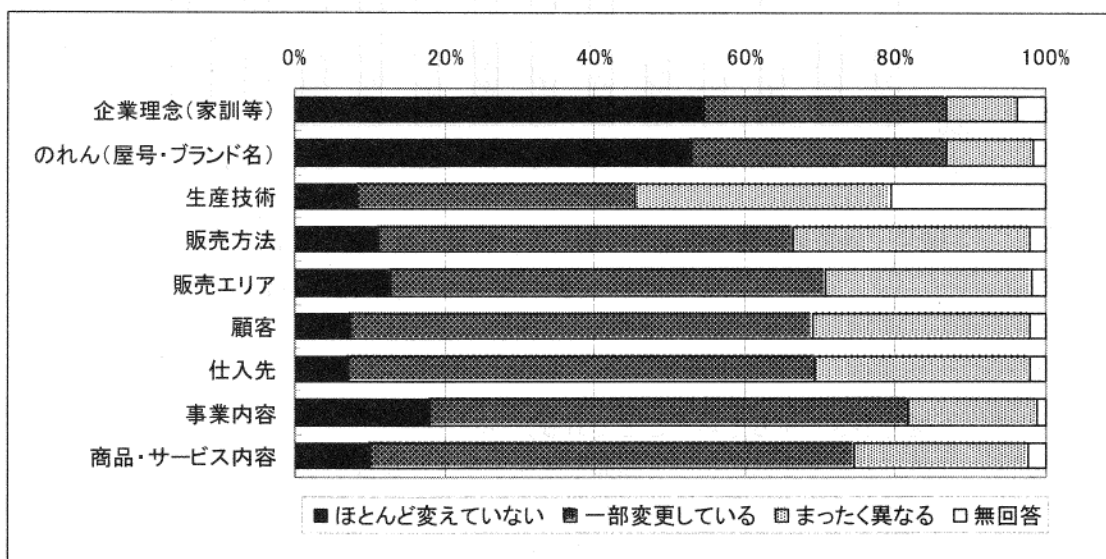


図5 創業以来現在までに変えたものと変えてないもの

（出所）実践経営学会「100年長寿企業アンケート」

また、「東都のれん会¹⁸⁾」の山本恵造会長の次のことばも、ステディ・マネジメントのファクターを考える上で示唆を与えるものである。

「老舗という言葉は店みずから言うことではなく、長年にわたる店の精進から得たお客様の信用の積み重ねによって得られることになります。温故知新。のれんに頼ることなく、一業一品にこだわりつつ、それぞれの伝統を見詰め常に新しいことをめざす…このたゆまざる努力が、お客様とのつながりをさらに深める絆になるものと信じています」（東都のれん会）。

山本会長のことばにみられるのは、今更ながらに語られるような斬新なものではなく、むしろ至極当然のことである。しかしながら、こうした基本的なことを忠実に実行するのは案外難しく、ましてや「初心忘るべからず」ということばもあるように、時間を経るほどになおざりにされやすい。実際、バブル時代に、本業以外のことに手を出して財テクに走ったが故に、バブル崩壊後もしばらくの間、多くの企業がその処理に苦しんだことは記憶に新しい。

『日本の優秀企業研究』では、優秀企業のイメージを「自分たちが分かる事業を、やたら広げずに、愚直に、真面目に自分たちの頭できちんと考え抜き、情熱をもって取り組んでいる企業」(新原浩朗, 2003, p.284)とまとめている。また、好業績が続く日本電産株式会社の永守重信社長は、1979年の創業時から、「自分の強みを見据え、それを逸脱せず、着実な成長で会社の永続を目指す」(日本経済新聞, 2002.4.14)ことを未だに大切にしているという。武田薬品工業株式会社の武田国男会長もその重要性を説くように、「当たり前のことを当たり前にする」(日本経済新聞, 2003.10.21)ことも、ステディ・マネジメントを実践するためのファクターと考えられる。

日経ビジネスが『会社の寿命—盛者必衰の理』の中で、「企業の平均寿命は30年」とまとめ、話題を集めてからおよそ20年が経過した。「産業構造の『軽・薄・短・小』化の傾向が一気に加速」(日経ビジネス編, 1984, p.37)している状況は現在ではさらに進んでおり、また日本経済が低成長で推移すると見込まれる中で、企業が存続し、成長を続けることはますます困難になりつつある。この困難を克服し、企業が存続と発展を達成するための要訣は、これまでの議論から次のようにまとめることができる。

企業理念やブランドなどの守るべきものは守りながらも、環境の変化には柔軟に対応し、コア・コンピタンスともいえる本業に、当たり前のことを当たり前のようにやる堅実な姿勢で打ち込む。まさにこのことが、ステディ・マネジメントの実践に必要なものである。そして、このステディ・マネジメントが、どのような経営環境であっても、着実な業績や安定的な成長をもたらす、企業が存続し、発展していくことを可能にするのである。

5. おわりに

日本経済はバブル経済崩壊後の「失われた10年」といわれる長い苦境から脱し、ようやく回復基調に乗りつつある。GDPをはじめ各種経済指標の数値は改善し、上場企業の業績も徐々に回復、2003年9月中間決算では「連結経常利益は前年同期に比べ25%増え、情報技術(IT)バブルで潤った2000年9月中間期の利益水準を上回った」(日本経済新聞, 2003.11.8)という。しかしながら、一方で、現在の状況は大企業や都市部などに限られた、いわば部分的な回復であって、中小企業や地方都市にまでこの景況感がまだ浸透していないともいわれる。日本経済全体が活性化するには、個々の企業活動が活発に行われなければ実現はしない。企業が、ステディ・マネジメントの実践によって、「企業の平均寿命は30年」という俗説を超え、存続・発展していくことを願ってやまない。

本稿では、現在と今後の日本の置かれている経済環境から、企業の存続と発展を可能にする経営モデルとしてステディ・マネジメントを掲げ、議論を展開してきた。しかしながら、今回の研究は、ステディ・マネジメントを実践する「ステディ・カンパニー (Steady Company)」を抽出し、詳細な検討を加えるまでにはいたっていない。そういった意味で、一定の成果があったものの、研究そのものとして不十分な点があったことは否定できない。この点については今後の課題として引き継ぐこととしたい。

【注】

- 1) 『旺文社 LEXIS 英和辞典』によれば、“steady”には、「1. しっかりした、安定した 2. 継続的な、着実な、一定した 3. ゆるぎない (4, 5は略)」の意味がある。
- 2) 昨今はこの3つに「情報」を加えることも多い。
- 3) ここでは新たな指標をつくることを目的としていない。また、この主張は現在の日本のマクロ環境が前提

になっており、それに思料すれば「堅実性」が重視されるべきではないかということである。

- 4) 内閣府経済社会総合研究所『国民経済計算確報』のデータをもとに算出。
- 5) 倒産は、一定の経済的現象を表すことばで、弁済期にある債務を弁済することができなくなり、経済活動をそのまま続けることが不可能な状態(支払不能状態)をいう(石井逸郎, 2003, p.180)。ここでは、①銀行取引停止処分を受けたもの、②会社更生手続開始の申立てを行ったもの、③会社整理手続開始の申立てを行ったもの、④再生手続開始(2000年3月以前は和議開始)の申立てを行ったもの、⑤破産の申立てを行ったもの、⑥特別清算開始の申立てを行ったもの、⑦任意整理に入ったもの、と定義して集計されている。
- 6) 倒産件数は、負債総額1,000万円以上のものが対象となっている。
- 7) 東京商工リサーチの調べによる。
- 8) 東京商工リサーチの分類で、表1にある「既往のシワ寄せ(赤字累積)(D)」、「販売不振(F)」、「売掛金回収難(G)」の3つを原因とする倒産のことをさしている。
- 9) 国税庁『会社標準調査結果』(3 利益計上法人数と欠損法人数)。
- 10) 赤字法人であれば法人税や法人事業税を納める必要がないことから、懸命に企業努力をしながら赤字から脱却できない企業がある一方で、意図的に納税義務を免れようとする赤字法人もある。また、「タックス・プランニング」の観点からも一概にその良否を論ずることはできない。したがって、ここでいう赤字法人は、必ずしも純粋な企業活動の結果による赤字法人の数を意味しているわけではない。
- 11) 総務省『平成13年事業所・企業統計調査』(第19表 経営組織(3区分)・企業産業(大分類)・資本金階級(10区分)別企業数—全国、都道府県、市区、12大都市圏)。
- 12) 中小企業等が行う新たな事業活動の促進のための中小企業等協同組合法等の一部を改正する法律。
- 13) 1990年は、老舗企業の倒産が404件、新興企業が3,817件であったが、2001年には老舗企業が4,669件、新興企業が4,512件となった。
- 14) 国民生活金融公庫総合研究所の『新規開業企業の存続状況等について』(1996年10月)によれば、新規開業企業の開業後6～7年経過した時点の存続率は74.2%であった。また、倒産または廃業した企業の約6割が開業後3年以内に淘汰されているとまとめている。
- 15) 東京商工リサーチの調べによる。
- 16) 日経ビジネス編, 1984, p.174-205、日本経済新聞社, 1993, p.3897、日本経済新聞社, 2003, p.4269を参照。
- 17) 実践経営学会の「顧客価値」研究会が、2002年10月から12月にかけて、1902年以前創業の全国の企業4,910社を対象に行った調査(回答618社)。
- 18) 江戸時代より以前から明治初年にかけて創業された100年以上の伝統を有する古いのれんの店の集い。昭和26年に発足。現在も53軒が名を連ねている。

【参考文献】

- 荒谷紘毅、「2003年上半期の倒産状況とその特徴」『信用保険月報』、中小企業総合研究機構 Vol.46、2003、p.2-7。
グロービス・マネジメント・インスティテュート編、『MBA 経営戦略』、ダイヤモンド社、1999。
石井逸郎、『最新 法律がわかる事典』、日本実業出版社、2003。
大野耐一、『トヨタ生産方式』、ダイヤモンド社、1978。
中小企業庁編、『中小企業白書 2003年版』、ぎょうせい、2003。
内閣府、『経済財政白書〈平成13年版〉—改革なくして成長なし』、財務省印刷局、2001。
新原浩朗、『日本の優秀企業研究』、日本経済新聞社、2003。
日経ビジネス編、『会社の寿命—盛者必衰の理—』、新潮社、1984。
日経ビジネス編、『続・会社の寿命—衰亡招く「第2の法則」—』、新潮社、1985。

【参考資料】

- 東京商工リサーチ、『全国企業倒産白書2002』、東京商工リサーチ、2003。
東洋経済新報社、「生き残る会社の条件」『週刊東洋経済』、東洋経済新報社、第5791号(2002年11月2日号)、pp.26-31。
内閣府、『海外経済データ』、2003年7月。

日本経済新聞社、『会社年鑑 上場会社版 1993年版』、日本経済新聞社、1992.
日本経済新聞社、『会社年鑑 上場会社版 2003年版』、日本経済新聞社、2002.
日本経済新聞、『プロデューサーたち(7)日本電産社長永守重信氏』、2002年4月14日朝刊.
日本経済新聞、『超長寿企業に学べ、老舗の経営に見る生き残りの知恵』、2003年9月14日朝刊.
日本経済新聞、『「回復への王道」にハードル』、2003年10月19日朝刊.
日本経済新聞、『武田薬品工業会長武田国男氏（日経フォーラム世界経営者会議）』、2003年10月21日朝刊.
日本経済新聞、『上場企業経常益25%増』、2003年11月8日朝刊.
実践経営学会「顧客価値」研究会、『100年長寿企業アンケート』、2003.

【Internet】

実践経営学会、『老舗企業設立年表』。(2003年11月閲覧) <http://homepage2.nifty.com/shinise/>
東都のれん会、『東都のれん会からのEメール』。(2003年11月閲覧)
<http://www.norenkai.net/nonflash/aboutus/index.html>