

# 企業者史の再論を試みる

The Revisitation of Entrepreneurial History in Japan

高橋莞爾

TAKAHASHI Kanji

**要旨** 「企業者史」の再論を試みる。先行研究では、企業者個人の主体性や能動性は軽視される傾向にあった。しかし、それでは近現代の日本の経済発展をとらえることはできないのではないかと。重要な企業者個人（企業者史的個人）の哲学（臨床哲学）に基づいた「ダイナミック・イノベーション」の検証を試みたい。「企業者史」の8つの射程（学問、歴史性、社会科学、臨床哲学、ダイナミック・イノベーション、社会的責任・レスポンス、人間の総合力、グローバル化）を考察することによって、「企業者史」の存在意義（レゾン・デートル）を探究したい。

研究全体としての対象は、近現代日本の「企業者史」における、電気関連産業の「企業者史的個人（創業者・中興の祖）」として、渋沢栄一、松永安左エ門、松下幸之助、土光敏夫、稲盛和夫等であるが、本稿では、松下幸之助を中心に考察し、「企業者史」の「ダイナミック・イノベーション」について実証する。

## はじめに

本稿は、「企業者史」のあり方を再検討しようとするものである。先行研究をふり返ると、その企業が置かれた客観的な状況を重視するところから、個々の企業者の内面性や主体性は、軽視される傾向があった。しかし、企業者個人（企業者史的個人）の主体性や能動性を軽視して、近現代の日本の経済発展をとらえることはできないのではないかと。筆者は、重要な企業者個人（企業者史的個人）の哲学（臨床哲学）に基づいた「ダイナミック・イノベーション」の検証を試みたい。具体的には電気関連の諸産業における企業者を対象とするが、本報告では家電産業の松下幸之助を中心として、その「ダイナミック・イノベーション」を検証し、「企業者史」の存在意義（レゾン・デートル）を考えたい。

研究全体の対象としているものは、以下の電気関連産業の「企業者史」における「ダイナミック・イノベーション」であり、「企業者史的個人」としては、電力産業では、渋沢と松永を、また、家電産業とIT産業では、松下、土光、稲盛を中心に検証する。

1. 渋沢栄一（福沢諭吉） ①合本法。 ②東京電灯創設。
2. 松永安左エ門（小林一三） ①関東大震災と電力戦 ②終戦後の電気事業再編成。
3. 松下幸之助（土光敏夫） ①戦後7制限とPHP ②高度成長と熱海会談。
4. 稲盛和夫 ①京セラ創業 ②第二電電創設。

## I 「企業者史」の先行研究

「企業者」と「企業家」はほぼ同じ使い方をするが、「起業家」とは異なる。「企業者」の史的考察に欠かせない、ハーバード大学に設立（1948年）された「企業者史研究センター」（Research Center in Entrepreneurial History）は「企業者史」と訳されていることにより、

本稿では「企業者」を用いる。

「企業家」(entrepreneur)は18世紀のカンティヨン(R. Cantillon)が嚆矢である。経済学では、土地、労働、資本の三つを生産要素とし、経済活動にあたって、人間は与えられた経済資源を最も効率的に使うものと仮定され、利潤極大化、効用極大化の抽象的な「経済人」(ホモ・エコノミクス・homo-economics)によって、分析・展開され、人間は軽視されてきた。後に、経済理論は、静態論から動態論へ、均衡理論から発展理論へと展開した。

1940年代、シュンペーター(J・A・Schumpeter)<sup>1)</sup>は、企業家(Entrepreneur)とは「新結合の遂行を自らの職能とし、その遂行に当たって能動的な要素となる経済主体」であると定義し、「現状の均衡をイノベーションを通じて創造的に破壊し、新たな経済発展をもたらす」ものをいう。「新結合」「革新(innovation)」の遂行という「非連続的」「創造的破壊」の過程において、積極的役割を担うのが企業家であるとして、資本主義的発展の原動力であることを主張した。

アメリカで、シュンペーター理論を軸として、「企業者史研究センター」(1948年)が設立された。しかし、所長のコール(A・H・Cole)らは、「中心的人物」を研究対象としながらも、「生物学的成長」の視点から、①「革新者」だけでなく、「経営者」「管理者」も含め、②企業家の非連続的・飛躍的側面ばかりでなく、連続的・漸進的側面の重要性に着目し、③企業家活動を人間主体と社会的・構造的な両側面からとらえ、文化・社会構造と企業家活動との関連に注目し、さらに④経済学と経営学だけでなく、歴史学、社会学、行動科学、心理学など、多様な学問分野などの学際的なものと捉え、展開された。

企業者史学は、日本経営学会(1964年設立)に引き継がれた。

中川敬一郎<sup>2)</sup>は、学際的研究の必要性を説き、歴史的社会的諸条件との関連として文化構造、文化的諸要因を分析し、4項目(目的・価値体系・格付け・行動形式)を挙げている。

加護野忠男<sup>3)</sup>は、企業家研究の焦点を提示する。一つは、企業家の内面、とくに心理的・精神的なプロセスの研究である。企業家が多様な困難に遭遇し、新しい構想の実現に挑戦する、その着想と困難を克服する心的エネルギーなどへの研究である。その手がかりは、企業家の内面を窺い知ることができる自伝、手紙など記録された文書などを活用する研究である。もう一つは、企業家を取り巻く環境について、戦略的課題が中心となる研究、の二つをあげている。本研究は、前者の立場をとる。

岡崎哲二は、数学的形式化のケインズ経済学に対して、シュンペーターを資本主義経済のダイナミックな発展理論と評価し、新しい実証研究が行なわれている、と指摘している。

橘川武郎は、経済学と比較しながら、経営学は、個性、主体性、プロセスを重視し、出来事を、事後的ではなく、事前的な視点から分析する。企業家研究は、「時系列に即した分析するだけでなく、的確な歴史観と大局観をもって、絶対年代を考慮に入れた検討にも取り組むこと」が重要だと指摘している。本稿はこの絶対年代を重視する。

米倉誠一郎<sup>4)</sup>は、企業家精神(Entrepreneurship)をイノベーションを遂行する能力として、企業家の4タイプ(企業家的・技術志向的・市場志向的・経営管理者的)を挙げている。

米川伸一<sup>5)</sup>は、企業者史研究の停滞を「社会経済史の中でも最も困難かつ無視された分野」と表現し、単に研究史の空白を埋めるという消極的意味合いではなく、それは「企業経営における戦略的要素であり、一国の経済発展におけるダイナミズムを規定するものである」と「企業者史」の存在意義を主張する。一国のダイナミズムへの着目は炯眼である。

宮本又郎<sup>6)</sup>は、企業者史学の停滞要因として、第一は、文化的・社会的要因の分析が非常に難しいこと。アメリカは数量経済史が中心になる。（計量化が難しい企業者史は科学性に欠ける印象を与える）。第二は、個々の人間主体を重視する方法には陥穽があった。（特定の人間重視は、議論が感覚的になる傾向あり）。第三は、企業者史の特定企業家のケース・スタディは、一般化、類型化を導く有力な視座を開発できなかった、ことを挙げている。さらに、とはいえ、企業家研究は、人間としての企業家、まして固有名詞の企業家のみを研究対象としていることを意味してはいない。また「企業家精神」は、精神のみに関するものではなく、企業者活動のすべて、すなわち社会の仕組み、制度、技術、教育など企業家活動の基盤や環境についても研究される（米倉もシュンペーターの原点に立ち返り企業家精神ではなく企業家活動あるいは能力と訳すべきという）。企業者史研究センターが目指した非経済的要素、文化的・社会的要素を取り入れた学際的研究も継承すべきである。「企業者史」研究には、経済学・経営学のみならず、歴史学や社会学、民俗学、さまざまな分野の研究者が関与し、さらには、実務界からの新鮮な情報、知識が絶えず提供されることも極めて重要である、と述べている。本稿では、「実務界からの」は歴史性としての現代の課題に関する事項として特に重要視する。以上が「企業者史」の先行研究の概要である。

## II 「企業者史」の存在意義

次に「企業者史」の存在意義の再論を試みる。

### 1 「企業史」と「企業者史」

「企業史（社史）」とは、①企業自らの歴史を、②社内資料に基づき（客観的かつ体系的に）、③企業自身の責任において刊行したもの、と一般的に定義される。特徴としては、①周年時期に編纂、発行され、②自費出版物、非売品で、流通機構がない、③著者はほぼ明記されない、④製作部数が限定される、⑤寄贈が多く、古本市場に依存、などがあげられる。要因としては、①刊行できるだけの経営資源に余裕があること、②企業に社会的存在の意識があり、ディスクロージャーの体質であること、があげられる。

企業史の役割については、橘川武郎によれば、①外向きの重要な広報の手段であり、②内向きの企業文化の伝承と企業内知識の継承であり、③未来に向けての会社史の役割であり、企業の未来を拓くイノベーションや改革に糸口を与える役割も果たす、と指摘している。さらに、イノベーションは、どのように生じるか、最近の経営学の研究によれば、イノベーションは一人の天才や一人の偉人によって起きるものではない。それが必要だという共通認識を持つ多くのプレーヤーが、互いに切磋琢磨して知識をぶつけ合う相互作用の中ではじめて生まれる。そのためには、ベクトルの方向性が共有されることと、知識が相互作用を起こすことが重要である、と解説している。

本稿では、これに対して「企業史」重視の陥りやすい盲点がある、と指摘したい。

「ダイナミック・イノベーション」は、その契機となる目的論的独自の動機（企業者の創造力）と、それを実現するための機動力となる歴史的因果関連の組織的・経済状況（戦略的統率力）とが両輪となって機能することによってはじめて実現するものである。前者を強調し過ぎると、単なる美化された特異な存在としての偉人伝に陥りやすいだろう。し

かし、後者に偏り、論理的に展開しやすい抽象化された要素的機能（組織・計画・管理・統制など）への関心と理解が主目的となれば、現実の経営主体というものは、一定の歴史的・社会的要因によって生み出されたものであり、それらとの関連が無視されたものとなる。人間不在の経営主体からは、何も生まれず、さらには未来に結びつくことは期待できないだろう。

前者は、まさに、本稿の、絶対年代の「事例を語る」方式で、「人間主体」の視座において、「企業者史的個人」の「臨床哲学」が発揮された「ダイナミック・イノベーション」を探究する「企業者史」の研究領域である。そして、後者は、歴史上の事実関係が時系列的に客観的に表現された「企業史」の研究領域である。

結論として、「企業史」は時系列的に歴史的事実を検証し、「企業者史」は絶対年代の「動機」の史的考察によって、「ダイナミック・イノベーション」の実現過程を検証する、という両輪の存在を探究することである。

ここに「企業者史」の存在意義（レゾン・デートル）を見出すことができるのである。

## 2 「企業者史」の8つの射程

「企業者史」には、難解な二つの側面があり、一つは、「企業者」という「人間主体」が対象であること、もう一つは、「現代」とのかかわりを探究する「歴史性」という側面があること。後者の「歴史性」については、現代の三大課題として「失われた20年・KM(顔の見えない企業)<sup>7)</sup>」「東日本大震災(天災)・福島原発問題(人災)<sup>8)</sup>」「グローバル化・社会的責任(ISO26000)<sup>9)</sup>」を提示し、この課題に対する「企業者史」の存在意義（レゾン・デートル）を探究することを目的とする。

具体的な研究対象として、縦糸として、時系列的視座から、近代日本の経済発展における日本独自の電気関連の三つの産業（電力産業、家電産業、IT産業）を採り上げる。この各産業の発展過程における主なダイナミズムの原動力となった「ダイナミック・イノベーション」を洗い出し、その要因と背景について検証する。本研究の「ダイナミック・イノベーション」とは、「非連続的な変化のダイナミズム(dynamism)」と「創造的破壊の原動力となるイノベーション(Innovation)」の合成語である。

また、横糸として、「企業者史」の絶対年代の視座から、「企業者史」の「人間主体」は、「企業者史的個人」<sup>10)</sup>の「臨床哲学」<sup>11)</sup>の成果として捉え、一つは、「人間主体」と歴史上のダイナミズムの原動力との関連について、もう一つは、「人間主体」の目的論的関連と、「歴史性」の歴史的因果関連について、を検証する。

次に、「企業者史」の存在意義について、本稿では以下の8つの視点から考察する。

第1に学問としての「企業者史」である。「企業者史」は人間主体を探究する学問であり、人間には、歴史的な文脈もあるし、社会的な文脈も、さらに個人的な文脈もある。それは「企業者史」は学際的視座が必須であることを示している。さらに、「企業者史」は、創造的な生きている人間と切り離せない学問であるから、「企業者史」における「人間主体」の探究を、本研究では「哲学の本質と科学の真髄について探究」すること、と捉える。

第2に歴史としての「企業者史」である。トインビーは、「歴史的発想とは、単に過去にさかのぼって考えるのではなく、形成しつつある歴史として現代をとらえる態度である」という。(歴史を研究する好奇心は、現代という時代に対する切実な関心から生まれ、常

にその時代にとって実際的な意義をもつ何らかの問いに答えることに向けられること)。

ヘーゲル（『歴史哲学講義』）の「世界史的個人」を標榜することであって、決して「従僕の眼に英雄なし」に陥らないこと、に倣い、「企業者史的個人」を標榜して、「KM(顔の见えない)企業」に陥らないことが、本研究の目的である。

歴史の研究とは、ネフ（J.U.Nef）の示す、「歴史家の目標は、日々の事件に間に合わせの忠告を与えることでもなければ、過去に進行してきた知識の分化を促進して、えたいの知れぬ専門家になることでもない。文明が生き残る諸条件のひとつとして、一般的な諸原則を提示できる『知識の新しい総合』<sup>12)</sup>（a new unification of knowledge）への挑戦である。あらゆる社会科学を一つの普遍的な哲学的目的に包括せしめることにある」、ということを目指したい。

歴史とは、先人たちの功罪を知って、他と比べて相対的にどこが優れ、劣っているかを知ることであり、功の部分の今後にどう生かすかを考えさせてくれるものである。「歴史を学ぶとは人物を知ること」、歴史は人間そのものの歴史であり、人間が織り成す事実が蓄積されているものである。歴史は「人」であり「物語」である。重要な人物に注目しながら、歴史の流れを追うものであり、まず採り上げる人物を深く理解することが肝心である。小林秀雄は、われわれは、現在に生きていただけでは、その意味合いをつかむことは難しい。だから歴史という鏡がある。歴史という鏡には人の一生が映る。生まれて苦しんで死んだ人の一生、ある完結した実体が映るのだから、「歴史を科学としてはいけない」、という。

第3に社会科学としての「企業者史」である。大塚久雄<sup>13)</sup>によれば、「社会を構成している諸個人の動機の主観的意味というものを明らかにすることから出発して、社会現象を因果的に説明する」というのが、マックス・ヴェーバーの社会学の方法の特徴である。その点から「人間理解（本稿の臨床哲学）ということは避け難い問題となる」と記している。また「(歴史においては) 目的論的関連と歴史的因果関連とが混同されやすい」と、警告している。

歴史上の因果関連を示す「科学の真髓」を「企業者史的個人」はそれぞれ体現している。具体的には、渋沢栄一の「論語と算盤」、松永安左エ門の「科学的経営」、松下幸之助の「事業部制」「松下連邦経営」、土光敏夫の「チャレンジ・レスポンス経営」、稲盛和夫の「アメーバ経営」と表現されているように、「科学の真髓」の体現を挙げることができる。まさに、「ダイナミック・イノベーション」において、「哲学の本質」と「科学の真髓」の両立を体現していることを実証しているのが「企業者史」である。

第4に「企業者史」は人間主体の「臨床哲学」である。「哲学」の定義の第二義、「経験などから築き上げた人生観・世界観」（『広辞苑』）「自分自身の経験などから得られた基本的な考え・人生観」（『大辞林』）を、本稿では、個人の「臨床哲学」と表現する。

「臨床」とは一般には医学界で使用する言葉であるが、日野原重明<sup>14)</sup>は、「医学は大別すると、基礎医学と臨床医学とに分けられるが、臨床医学を専攻する医師（臨床医）にもある程度の基礎科学はもちろん必要である。しかし、臨床医にはこのような科学のほかにも大切なものがもう一つある。それはアートであって、臨床医としての社会的活動をする医師にとっては、このアートが科学以上に大切なこともありうる」と、さらに「医術は診断が全て」であると「臨床医学とアート」についてわかりやすく説いている。

鷺田清一<sup>15)</sup>は、哲学の思考について、「個人生活、社会生活でも、大事なことほど答えが出ない。いや答えの出ないこともある。だから、人生や、社会の複雑な現実に対して思考するということは、わからないけれどもこれは大事だということを見出し、わからないまま正確に対処することだ」と、具体的に三つの場面（政治、ケア、アート）で解説している。

松下幸之助<sup>16)</sup>は、経営は創造であるとして「経営は生きた総合芸術である」と力説する。

本稿における「臨床哲学」とは、歴史のなかで人間はどう生きるべきかを問い、その思索を体系化し、それを自分の言葉で語ったものを指す。「企業者史」における人間主体の「哲学」においては、「自分の思想を自分の言葉で語る」ことが最も重要であることから、「臨床哲学」の言葉が最も適切であると考えられる。

「企業者史的個人」の著作集は、独自の「臨床哲学」が表出したものである。淡々とした語り口で簡潔な文章ではあるが、実践の経験によって構築されたものであり、同一人によって思索されたものであるから、不完全ながらも体系化されており、道を究めた人のみが持つ迫力と説得力がある。

本稿の「企業者史的個人」の「臨床哲学」を考察することとは、自分の言葉で目的論的独自の動機（企業者的創造力）を語り、歴史的因果関連の組織的・経済状況（戦略的統率力）を機能させて「ダイナミック・イノベーション」を実現し、ダイナミックな成果をあげた歴史を実証することにほかならない。「自分の言葉で語る」からこそ、企業者的創造力に裏付けられた独自の意思決定を行い、戦略的統率力を断行する勇気を発揮することができるのである。それが本稿の「事例を語る」の本意であり、存在意義である。

（人の生涯というものは、過去、未来をつなぐ永遠の極めて大事なその時期を背負っており、そのやり方によって未来は変わるのだから、最善のつなぎ目にならなくてはいけない）。

第5に「企業者史」における「ダイナミック・イノベーション」である。「ダイナミック・イノベーション」とは、個人の「臨床哲学」としての、広さ（知識）と深さ（思考力）と強さ（決断力）等の多面性を総合した属人的力量のダイナミズムである。

本稿の「企業者史的個人」とは、具体的には、近代日本の「企業者史」に採り上げるに値する「ダイナミック・イノベーション」を実現した「創業者」及び「中興の祖」である。

「企業者史的個人」を採り上げる理由は、第一は、企業者の個性を歴史的・社会的条件のなかで位置づけ、どのような意思決定により、ダイナミック・イノベーションがなされたか。第二に、どのような時代環境・地域環境にあったか（絶対年代）。第三は、歴史学としての性格を有するから、本稿で取り上げる現代の課題に沿った問題意識が、現代そして将来にどのような意義があるか、を明確にしなければならないからである。

第6に「企業者史」における「能動的責任・レスポンス」の現代の課題である。本稿では、「責任」を「企業者史的個人」の「臨床哲学」に規定された「社会的責任」としての「レスポンス」の蓋然性の可視化のキーワードである、と捉える。「企業者」の「責任」の観点から、「社会的責任」の多義多様を解明し、「企業者史的個人」の存在意義を明らかにしようとするものである。

先行研究によれば、「責任」の概念について、英語における、liability, accountability, responsibilityの三つの語が、日本語の「責任」という言葉で一括されている。Responsibilityは、なんらかの期待や求めに応じた対応・応答（response）を意味し、liability, accountabilityを含めた責任概念の総称としても用いられる。英語のResponsibilityは分解すれば、response

とabilityであるから、「レスポンスする用意・力量がある」という本来は「能動的責任・レスポンス」（以下「レスポンス」と表す）の意味をも包摂することがわかる。このような先行研究に対して、日本語の「責任」では、歴史上のある変化に対して、能動的にตอบสนองして、個性的な「臨床哲学」に基づく意志決定を行い、変化に積極的に働きかける「レスポンス」が忘れ去られていること、を本稿において指摘する。すなわち、「ダイナミック・イノベーション」は「企業者史的個人」の「臨床哲学」に基づく「レスポンス」によってのみ、実現可能であることを実証しようとするものである。それは日本経済のダイナミクスへ寄与した「企業者史的個人」の「責任」を探究することであり、責任の概念には「何らかの行為を行ったことだけについて適用されるのではなく、行われるべきだったのに行われなかったことに対しても適用される（不作為、不行使の罪）」、という意味があることを最重要視するからである。

経済学の社会的費用の概念とは、W・カップ<sup>17)</sup>によれば、ある経済活動が第三者あるいは社会全体に対して、直接あるいは間接に影響を及ぼし、さまざまな形で被害を与えるとき、外部不経済（external dis-economies）が発生している。一般に公害、環境破壊の現象を経済学的に捉えるとき、この外部不経済という概念による。このような外部不経済を伴うような現象について、第三者あるいは社会全体に及ぼす悪影響のうち、発生者が負担していない部分を何らかの方法で計測して、集計した額を社会的費用と呼んでいる。

宮本憲一<sup>18)</sup>は、W・カップの社会的費用論について、過去の近代経済学批判を高く評価している。さらに、彼が提示する卓越した社会的費用という命題に取り組むためには、「新しい哲学が必要であり、そのためには、社会科学内部の総合のみならず、自然科学と社会科学との総合の必要性を説いていることは極めて重要である」と指摘して、「現在のエコノミックスの危機は、まさに狭い分野への専門家と数量化にある」と批判し、危惧している。宇沢弘文の「社会的共通資本論」については、戦後日本の高度成長のプロセス、あるいは自動車の社会的費用<sup>19)</sup>という問題を分析するとき、制度的な経済理論（新古典派経済学）の限界に突き当たらざるを得なくなり、代替的な理論体系の構築を試みる、と述べている。しかし、時代背景から当然ではあるが、カップも宮本も、「公害問題」として、加害者と被害者の関係から社会的費用として捉えている。宇沢の場合は、「社会的費用の発生は資本主義経済制度のもとにおける経済発展のプロセスに必ず見られる現象である」とし、新古典派経済学の限界を同様に批判している。さらに「その経済活動に伴って発生する社会的費用を十分に内部化することなく、第三者、特に低所得層に大きく負担を転嫁してきたのは、戦後日本経済の高度成長の過程の一つの特徴である」と指摘し、彼は「公害問題」から高度化した、大気の不均衡を取り上げ、「地球温暖化問題」として捉えている。20世紀の近代技術の驚異的発展と経済力の飛躍的成長という歴史的視点から、グローバル化による地球規模の広域的視点の把握、つまり「環境問題」に変化したことを指摘している。これは本稿の課題「グローバル化・社会的責任：ISO26000/SR」に関連するものである。

「企業者史」の存在意義は、「企業経営における戦略的要素であり、一国の経済発展におけるダイナミズムを規定するものである」ということに着目していることにある。

この「一国の経済発展におけるダイナミズムを規定するもの」とは「企業者史」におけるダイナミック・イノベーターの存在意義を的確に表現している。この指摘は、本稿の「責任」をキーワードとする「企業者史」探究の本旨に関連する、「狭量の学門分野」と「計

数崇拜主義」への批判、「科学」と「哲学」の相克と止揚についての人間学の探究、「企業者史的個人」の「ダイナミック・イノベーション」の探究、に一致するものである。

第7に「企業者史」と「個性」についてである。企業者史的個人の共通点は、事をなすにあたって、常人には及ばない大きな志と、自分でなければできないという強い自負を備えた強い個性の持ち主である。

歴史学においては、「可能性」と「蓋然性」は違うということが重要な着眼点である。

「東日本大震災」は天災であって、日本には起こりうる「possibility、ポシビリティー・可能性」はあったが、規模・確率を予測できるものではない。しかし、「福島第一原発問題」は、人災であり、「probability、プロバビリティー・蓋然性」であったはずである。それはトインビーの「チャレンジとレスポンス」における「レスポンス・対応」の個人差の表れであり、その試練に対して行動を起こす人間の対応の差である。

この問題の核心を理解するには、実現性を表す英語には、強い順に、certainty(サーテンティー・確実(必然)性・疑いのない事実)、probability(プロバビリティー・蓋然性・あることが実際に起こるか否かの確実さの度合い、確率)、possibility(ポシビリティー・可能性・ありそう)があることがポイントとなる。歴史が教えるところは、「蓋然性」と「可能性」の違いからくる決定的な結果の違いである。「臨床哲学」により意思決定すべき責任者が、多数の勢いを借りて、勇気ある意思決定をせず、予防的対策に怠慢だったことがその分かれ目となる。「福島第一原発問題」は、なぜ蓋然性の問題だったのか。蓋然性を数値化すれば、「確率」を表す、つまり「レスポンス」すべき程度が具体的に測れたか、または感じとることができるといったものであったかである。本稿での「責任」とは、「不作為、不行使の罪」として、「蓋然性」の次元で捉えることができず不適切な意思決定を行った結果であるか、または「蓋然性」として感知していながら実行しなかった責任を取り上げている。

「データ」と「直観」(臨床哲学)の関係を解明するとは、どうすれば「知識」を「智恵」化することができるのかということである。分析的仮説が過去や現在の延長線上に連続的にしかも未来を描けないのに対し、直観的仮説は非連続的に新しい未来を創造していこうとするものであり、ここに決定的な違いがある。分析・論理偏重の陥穽である。

自らの生き方、「臨床哲学」を持たない人間にイノベーションは起こせない。すべて環境によって決定されるという環境決定論的な考え方もある。しかし、人間は本来、受動的に生きるばかりでなく、環境に対して能動的に働きかけ、環境そのものを変え、運命を変えていこうとする能動的で自由な側面をも持つ。自分は何をやりたいのか、自分は何のために存在するのかと自らに問い、悩むなかで生き方を見定める。自らの生き方を確立しない限り、人間には、ものごとを主体的に考えたり、新しいものを創造することはできず、ましてや環境を変えるほどのイノベーションは起こせない。単なる知識ではなく、実践的な知恵を持つこと。分析至上主義の陥穽である。マネジメントとは、クラフト(経験)・アート(直観)・サイエンス(分析)の三つを適度にブレンドしたものでなければならない<sup>20)</sup>。

文章の場合でいえば、その文章の背景、状況的な背景を表す、コンテクスト(context・文脈)という概念がある。一つの単語でも、どういう文章の中にあるかで、その単語の意味が違ってしまふ。場合によっては同じ単語が逆の意味すら持つことがある。コンテクストを通じて、自分のイメージと他人のイメージが交流し新しい情報が生まれる、自他とも

に変化する。全体性を掴んでいない専門家はコンピュータと同じで新しいものは創造できない。理論的には専門化した部分情報を集めて合計すれば全体の変化が掴めると考えがちであるが、これは全部であって全体ではない。「全体」と「全部」とは質的に全く違うものである。言葉は実体そのものではない。言葉で表せることというのは限られている。言葉のバックにある世界というものを深く理解しなくてはいけない。コミュニケーションとは、共感から発する。共感とは、場所を同じくし、一緒に身体を置いて、ともに感じている状態を声に出していくことである。モノをできる限り効率的に量産していくことを唯一最高の目的に営んでいくという今までの考え方に対して、今後は人間を中心に営んでいく、人間の生命活動の本来的なあり方を尊重するように営んでいく、モノ中心か人間中心か、ということである。「人間に結びついたモノ」とはコンテクスト度の高いものと表現できるのではないだろうか。

第8に「企業者史」とグローバル化である。「社会的責任」を重要なキーワードとして「グローバル化」という歴史性の課題を採り上げる。「企業者史」の視座において、「企業者」の「責任・応答（Response）」の視点から、「社会的責任」の多義多様を解明することである。具体的な「社会的責任」の変遷として、①黎明期の欧米を中心とする前期的「社会的責任」から、②倫理中心の戦後の中期的「社会的責任」へ、そして、③一步後退した2000年代の不祥事中心の「CSR」が強調された後期的「社会的責任」へ、④さらに最も新しいコンセンサスをえた現代の「社会的責任」としてのグローバルな「ISO26000/SR」へ、の史的考察によって、「グローバル化」の課題に対する「企業者史」の存在意義（レゾン・デートル）を提示しようとするものである。

### III 「松下幸之助」の「ダイナミック・イノベーション」

家電産業を代表する松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社、以下、松下電器と記す）の創業者の松下幸之助（以下、松下と記す）は、国の内外を問わず、知名度は群を抜いている。1894（明治27）年生れの松下は、1918（大正7）年の松下電器創業以来、1961（昭和36）年に社長退任後、会長として、さまざまな難関を乗り越えてきた。さらに1973（昭和48）年相談役に退いた後、松下電器、PHP研究所、松下政経塾、日本国際賞等に関与し続けるなど社会事業方面でも貢献し、94歳の長寿を全うした。

#### 1 松下幸之助の臨床哲学の概要

山下俊彦社長就任が大抜擢人事として話題になった時（1977年）の理由「そらアンタ簡単ですわ、アイツは強運ですよ」と例の調子で松下さんは即座に答えた。社長抜擢の第一条件は強運という、松下さんは経営者の長い経験から、新しく社長になる人は、強運の持ち主でなければならぬと、確信されていたようだ。松下さんに限らず、成功した経営者が一番よく使うのはこの言葉だ。成功した経営者のいう運ってというのは単なる偶然じゃない。運には必然的偶然と偶然的偶然があって、成功は、必然的偶然の産物というべきだ。」（野田一夫）<sup>21)</sup>

松下当人も、「私は運が強い。私は二回経験している。当然死んでいるところだった。これは『運が強い』というふうに思わなかったらウソです。正直に、素直に考えてそうなのであって、素直な心にならなくてはいかん。心から『なろう』という人でなかったら、

いつまでたってもなれない。私が『素直な心にならなくてはいけない』と思ったのは、戦争がすんでからです。戦争に負けて無一文になった。そのときに、『こんな世の中ではないかん』と思った」と記している。(それで、PHPの研究を始めた。『PHP』誌に「素直な心はあなたを強く正しく聡明にいたします」と書いてある)(松下幸之助)<sup>22)</sup>。

「経営者には志があるだろう、何かやりたいという願望、その志と社会からの要請が一致した時、事業は初めて成功するのだ」という。この社会からの要請とは、契機に直面して「企業者史的個人」の「臨床哲学」がキャッチした「レスポンス」であり、「可能性」ではなく「蓋然性」の次元として覚醒し、ダイナミズムを実現する力量のことである。この「レスポンス」は、「内から湧き出る使命感を燃焼させることが成功への必須条件だ」、という。

松下は「未来の予測ではなく創造を」<sup>23)</sup>と「創造性」を強調する。経営者として先見性は大切である。経営者は学者ではないのだから、単に未来を予測するのではなく、むしろ未来を創造していくという心構えが必要である。未来を不確実なものではなく、確実なものにしていくということである。つまり、「時代を作っていく経営をしたい」<sup>24)</sup>と、先見性を持つことに加えて、自ら時代を作っていくという積極的な姿勢が極めて大切ではないだろうか、という(「破壊的創造」を指す)。

「経営には、勘が必要だが、勘だけでなく、資料分析にも限界がある。経営の成功原則は、①絶対条件として、経営の哲学、経営理念や志が備えられているか。②必要条件として、環境を整備し、一人ひとりの創造性を最大限に引き出すこと。③付帯条件として、戦略・戦術を駆使すること、であり、そして、経営哲学、経営理念の確立が50点。一人ひとりを最大限に生かすことで80点。戦略・戦術で20点取れば満点だ。しかし戦略・戦術だけの20点で100点を取れないのは当然のことだ」という。(木野親之<sup>25)</sup>)

松下の口癖は、「松下電器がよくなれば、業界がよくなり、さらに日本がよくなり、必ず、世界がよくなる」であった。

経営哲学とは、①世界のどこの国にも通用する経営理念。②時代の変遷に対しても変わらない、時代を超越した普遍性を持ったもの。③人種を超えて、正しく理解される経営哲学でなければならない。この三条件を満たすキーワードは「人間」しかない。人間の内側、社会の内側から湧き出てくる本質的なものを究明した人間主役の経営が大切である。<sup>26)</sup>(幸之助83歳)

- ・「この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っていくのか」「生産者の使命」「人生観、社会観、世界観に深く根ざしたもの」「真理、人間の本質、社会の理法、自然の摂理」(幸之助83歳)。

## 2 「熱海会談」のダイナミック・イノベーション

松下の生涯において、彼の「臨床哲学」に関わるエポックについてはいろいろ言い伝えられているが、本稿では、会長として一線を退いたにも拘らず、前線復帰を余儀なくされた最大のエポックと自他ともに認める「熱海会談」と「公取委」及び「不買運動」、またダイエーとの「30年戦争」について考察する。

「熱海会談」とは、1964(昭和39)年の三日間(7月9～11日)、熱海ニュー富士屋ホテルにおいて、実質は会長の立場であった松下が開催した、全国販売会社代理店社長懇談会

で、松下電器の大エポックになった会合である。国外では貿易自由化の波が、国内では過剰供給不況の波が押し寄せていた、この会談はそれに対処するためであった。それを関係者<sup>27)</sup>の証言などをもとに考察した。

会談後の8年間は、松下は自らの「臨床哲学」に基づく「共存共栄」などの求心力（戦略的統合力）を発揮し、「新販売体制」を強力に推し進めた。

外部的には、業界の過当競争問題に取り組む社長会などをつくり、内部的には社員の再教育と代理店の経営再建問題解決のための「新販売体制」の実施を断行した。しかし、1965年、即時実行された「新販売制度」を公取委は独禁法違反の「ヤミ再販」と見做した。流通業界のダイエーも反発し、さらには、消費者五団体（主婦連、地婦連など）も全松下製品の「不買運動」を起こしていく。松下はそれに対処するため、いろいろ抗弁を試みるが、ついに松下は公取委の同意審決を受け入れた。松下電器は公取委の方針に対応した新商品開発<sup>28)</sup>を進めるなどの内部改善を行った結果、1971（昭和46）年2月末、全松下製品のボイコット運動は終息した。しかし、松下電器がとった新販売体制施策は、東芝などの重電メーカーをも含む、その後の家電業界の経営体制（バリュー・チェーン）となり、高度成長期に向かって、業界発展の原動力となった。また、松下電器とダイエーの熾烈な戦いを「30年戦争」と呼び、両社が正式に和解したのは、30年後の1994（平成6）年である。このことは、松下の「臨床哲学」による「レスポンス」が引き起こした「ダイナミック・イノベーション」を実証している。

本稿で「熱海会談」「30年戦争」を採りあげる理由は、そこに、相対立する立場の「臨床哲学」が顕著に表われているからである。「熱海会談」は、松下電器と系列販売体制（販売会社・代理店・小売店）との相対立の関係であり、「30年戦争」は、メーカーの松下電器と流通のダイエーとの相対立の関係であること、さらに、社会情勢としては、政策当局の公取委、及び消費者団体が登場し、国際的には貿易自由化の大波が押し寄せていた、という歴史の瞬間であった。

ところで、松下は「経営の神様」と呼ばれたが、松下が特異な存在だと片づけてしまわずに、たとえば、同時代の比較において、新しい体制が家電業界の確立に寄与したことや、経済同友会と共通の普遍的原理が存在することを探る必要があるのではないかと考える。それは表面的な示唆にとどまることなく、その深層を理解することに繋がるからである。企業者史研究は、人間全体の同質性や普遍性の探究にこそ価値があることであり、その意味で、「熱海会談」、「30年戦争」に発揮された松下の「臨床哲学」を、その史的プロセスと成果を追うなかで、一般性や普遍性を探究する目的が達せられるものとする。

「熱海会談」後の「新販売体制」の8年間は、松下の「臨床哲学」の「共存共栄」に代表される求心力（戦略的統合力）が強く発揮されたものである。家電業界、特に松下電器の販売系列化と流通業界との関係や、「新販売体制」における「共存共栄」の視点からの先行研究<sup>29)</sup>は数多くみられる。本稿では、これを、「バリュー・チェーン」（価値連鎖）の先覚とみることができるとする。

### 3 「30年戦争」から見る松下と中内の「臨床哲学」

「30年戦争」とは、1965年から松下電器が「新販売体制」<sup>30)</sup>を実行したことにより発生したダイエーとの企業間闘争である。松下電器が「新販売体制」を遂行する段階で、「流通

革命の寵児」と言われた中内功（以下、中内と記す）率いるダイエーが松下電器の製品を値引き許容範囲の15%を超えて20%引きで販売した。これに対して、松下電器は、ダイエーへの出荷停止措置をとった。1965年10月、ダイエーは、独占禁止法違反の疑いで公取委へ松下電器を提訴する。さらに地婦連など消費者団体に訴える。1967年9月、参議院の物価対策特別委員会のメンバーが関西に行った時、ダイエー中内社長は「松下電器などの家電メーカーは製品に秘密番号を付けて流通ルートをチェック、安売りを防止している。これは独禁法違反ではないか」と訴えた。

ダイエーは1970年「アフターサービスが必要な商品は欠陥商品である」と主張し、13インチカラーテレビ自社ブランド「BUBU」を59,800円（松下電器98,000円）で、戦いを挑んだがこの結果はダイエー側の失敗に終わった。松下は、1975年に中内を真々庵に招いて、「もう覇道はやめて、王道を歩むことを考えたらどうか」と諭したが、中内はこれに応じなかったという。メーカー対流通業者の争いから、さらに拡大し、「ヤミ再販」の臨検で公取委も登場して、果ては国会の舞台にまで持ち込まれた。両社の争いは長期化し、両社が正式に和解したのは、30年後の1994（平成6）年である。

中内の「臨床哲学」は、自分で告白している通り、強烈な戦争体験から生まれたものである。ダイエーの流通革命の歴史は、既成秩序との対決の連続であり、権力を嫌う中内の反骨精神の現れであったと称賛に値するとも執筆者は考える。しかし、流通業界の一発展過程において燃焼した一時的な競争に偏った「臨床哲学」という狭さがある。

1964年、東京に進出したダイエーは、関東の地で「ダイエー対イトーヨーカドー戦争」と呼ばれる商戦を展開する。ダイエーの歴史は戦う歴史である。競争を挑み、競争の中で自らを鍛えていく。ダイエー憲法「よい品をどんどん安く売る」ためならば、訴訟もいとわない。創業以来、メーカー、問屋、小売団体、商店街、行政機関と戦い続けてきた。ラベル表示違反により大阪府から三日間の営業停止処分を受けたことがある。

ダイエーは1965年7月に、花王を、さらに同年10月松下電器を独禁法違反で公取委に提訴した。さらに、1967年7月、「ヤミ再販」で告発された松下電器は公取委から勧告された。1972年、消費者団体の全製品不買運動に会い、公取委からは「ヤミ再販」の疑いありと審決され、松下電器はそれを全面的に認め、終息した<sup>31)</sup>。

中内は、「メーカーへの挑戦状」を旗印に果敢に攻め、デパート業界（1972年三越を抜く）を超えて、流通業界トップにまで登りつめた彼の「臨床哲学」<sup>32)</sup>を考察しよう。

まず、中内の原点は、売価は消費者が求める価値を基礎とする考え方である。生産と消費をつなぐ機能を担って流通業者が生産者への対抗力として存在することに意義があるとする徹底したバリュー主義である。

一方、中内の「臨床哲学」の「競争こそすべて」を象徴とした「売上がすべてを癒す」は、結果的には成長主義というよりも、膨張主義であり、利益を軽視し、売上高だけを拡大するという競争をしてきた。自らを「生活総合情報提案企業」と称し、コングロマーチャント（商業のコングロマリット企業）と定義し、消費者の生活にかかわる活動すべてを自己完結的に内包する形になっていった。その結果巨額の負債を抱えてしまった。

このことがダイエー衰退の原因とすれば、それは松下の「発想」の「共存共栄」の実現するための「適正利益」の確保、「専業に徹す」と全く反対の戦略を実行したかたちになる。社会貢献を考えている人は暴走しがちであるという陥穽に気が付かない。利益はそのブ

レーキの役割を果たす。中内は日本の流通業を革命するという大きな使命感を持って突っ走ってしまい、結果的にダイエーを潰したことはこの利益への関心の薄さがそうさせたとの解釈も成り立つかもしれない。

80年代の3期連続赤字を立て直した「V革」の戦士を、次々に外へ追いやり、中内の長男・潤を一気に副社長に昇格させるという世襲型人事も、権力集中のもとで行われた。中内の人事（組織）システムが集中しすぎた。バブル期に、過大な出店、異業種への多角化投資や企業買収を繰り返し、巨額な有利子負債を抱えてしまった。その結果、流通革新を怠ったため高コスト構造になったことなど誤った経営戦略に対して誰も異論を唱えることができなくなったことが経営危機に陥った大きな原因である。

松下の「臨床哲学」の「対立と調和」と「共存共栄」の真髓に関連して、松下は、「(両者の)事業観や社会観が違う、中内さんも一つの哲学を持っている。僕のいうこと聞けんし、中内さんのいうこともぼくは聞けん。そういう違いはすべての点にある。主義主張はあってもいいが、これを許容する、賛成しないまでも認めるという許容の精神が必要だ。目のかたきにすると破壊につながる。異なるものが相寄って共存しなければならない。中内氏がそういうものを持っているかどうかは問題である」<sup>33)</sup>と、婉曲に批判。

さらに、「中内さんは一つの理念を持ってやっていて、一つの進歩と言えらる。しかし、調和が欠けてはいけない。どうしても商売は競争になるが、勝っても負けても困る。進歩しながら、傷ついた人の救済をどうするかと考える。十人助けるために五人を犠牲にしようということは許されない。犠牲者は出してはいけない。経営とは常に悩み続けるものである」<sup>34)</sup>と語っている。これは「犠牲者は出してはいけない」に表現されているように「過当競争」を否定する松下の「対立と調和」の真髓に関しても、松下は両者の「臨床哲学」に根本的な違いがあることを指摘している。

中内は松下電器の「新販売体制」について「1967（昭和42）年の7月、公正取引委員会は松下電器に対して、取引先、小売店に行っているヤミ再販売価格の規制措置を撤廃するよう勧告した。定価の15%引きまでは松下も認めているが、ダイエーは20%引きで売り出した。直ちに松下は納品を拒否してきた。やむなく松下に仕入れルートが分らないような手段でナショナル製品を調達したが、問屋がすぐ分かり、出荷停止になる。松下電器の小売部門への介入はいまに始まったことではない。松下の流通部門に対する系列化が激しくなってきたのは、1964年の“熱海会談”からである。“熱海会談”は系列強化と製品値上げを実行するための会談だった」<sup>35)</sup>と記述している。「小売部門への介入」、「系列強化」、「製品値上げ」と表現しているが、「新販売体制」の一面のみを見ており、前述の「価値連鎖」の観点から広く捉えていた松下の「臨床哲学」とは異なる。

中内は「松下氏の事業経営に一貫しているのは、先を見る目である。後発であろうとも、弱電製品の部門でシェア第一位を獲得する力はさすがである」と、また、「松下さんを経営者として非常に尊敬している。しかし価格決定権に対する考え方や、お客様の利益についての考え方は、私と根本的に違っている」と評している。中内もまたお互いの「臨床哲学」の違いを認めている。

以上のように、両者は、同時代に企業経営に携わる者として、それぞれの立場において、「企業者史」上に輝かしい功績を残している。しかし、両者は、根本的に「競争」への考え方などに現れているように、「対立と調和」とか「共存共栄」などの真髓への透過性、

深遠性が違う、つまり、「臨床哲学」を異にしていたと本稿では考えている。

松下の「臨床哲学」について、「企業者史」の視点から、日本経済発展の最大エポックの1964年松下電器の「熱海会談」と、その後の対応策「新販売体制」から端を発した「30年戦争」を中心に考察した。「臨床哲学」とは、「企業者の意思決定する根拠を指す精神的バックボーン」を意味する。この時代とは、資本自由化、貿易摩擦等の国際問題や、国内では、高度成長に伴い、オリンピック、万博等の光の面に対し、公害、過疎化、交通戦争などの影の社会問題が起こり、また、証券不況、国債発行、狂乱物価、二つのショック等に対し、57ヶ月のいざなぎ景気等の経済問題があり、公取委、官主導の大型合併等の産業構造の変革などまさに歴史的な一大転換期であった。家電業界はその中であって主力商品普及一巡、過当競争・値引き競争による収益低下、手形乱発による金融不安や倒産が相次ぎ、業界は混乱の極みに達していた。そこで、松下は、「公憤・臨床哲学」を発揮し、業界の正常化と将来の発展の為、松下電器の抜本的改革「新販売体制」を断行したが、特に新販売制度を公取委は独禁法違反の「ヤミ再販」と見做した。また、流通業界のダイエーも反発し、さらに、消費者団体も全松下製品の「不買運動」を起こしていく。それに対処し、抗弁を試みるが、ついに同意審決となる。松下電器は公取委の方針に対応した新商品開発を進める等の内部改善を行った結果、1971年全松下製品のボイコット運動は終息した。「企業者史」の視点から松下の「臨床哲学」を探究することとは、彼の「臨床哲学」をバックボーンとする強烈なリーダーシップ（暗黙知）と彼を支えた一群の参謀（形式知）や期待に答えた社員および販売関係者（実践知）の存在について考察することである。「熱海会談」後の「新販売体制」の8年間は、松下の「臨床哲学」の「共存共栄」に代表される求心力（戦略的統合力）が強力に発揮されたものである。「30年戦争」は長期的視点が必要で、中内功との比較も交え属人的要素である経営哲学の相違とは何か、産業界への影響度、力量のようなものの相違について考察した。「熱海会談」に端を発した、「公取委（独禁法）・消費者団体の不買運動」としての「生産の社会的性質」と、「熱海会談・松下電器の内部改革」としての「資本主義的所有の私的性質」との対立関係は、彼の「臨床哲学」の「対立と調和」の実践により結果的に昇華したと捉えている。成果として、松下の「企業者史」上の存在については、彼の「経営哲学」を神格化した彼特有のものと捉えるのではなく、その深遠性と透徹性を探究することによって、その普遍性、一般性を表現するISO26000の「社会的責任」に通ずることを見出せたことである。さらにはそれが世代を超越し、広くは世界文化の多様性問題など今日的課題の「持続可能性」にも合致した普遍的なものと同質のエートスである可能性を見出せたことである。

#### 4 土光敏夫の「臨床哲学」

当時は、重電メーカーが積極的に家電産業に進出してきたときである。重電の東芝の中興の祖・土光敏夫<sup>36)</sup>は、次のように記している。

1965（昭和40）年5月、石坂泰三氏（当時東芝会長）の懇請を受けて、東芝の社長に「就かされ」た。与えられた責務は、減配続きの東芝立て直しである。人材活用のために二策を立てた。①組織にバイタリティーを与えること。②各事業部に百パーセント権限を委譲して、権限を存分に使えるようにすること。最後の責任はトップがとる。この方法は、トインビーの著書を読んで発見したもので、「チャレンジ・レスポンス経営」と名づけた。

「経営者はラッキーな男でなければならない」が石坂さんの口癖で、その意味では私は大変幸福な男である。石川島再建と同様、東芝のときも、私が引き受けた翌年から、「いざなぎ景気」という大型景気に転じ始めた。この好況にのって、東芝はみるみる回復した。昭和47年、もう東芝は大丈夫という見通しを持ち、その年の8月、私は社長を退いた。当初、考えていたよりは長い年月が経過した、と記している。

本稿では、土光敏夫については、「ダイナミック・イノベーション」を実現した「企業者史的個人」と呼ぶに値する「企業者」とであると評価する。

しかし、この東芝において、2015年4月に発覚した不祥事<sup>37)</sup>は、土光と深いかかわりがあったのである。東芝の不適切会計問題とは、辞任した歴代3社長が、土光の唱えた「チャレンジ・レスポンス経営」の「チャレンジ」偏重という悪弊によって、創業140年、グループ売上高6兆円の名門企業で起きた2,248億円を上回る不適切会計問題で、異例の事態に発展し、資本市場や産業界に、また政財界まで広がったことである。東芝の不適切会計問題は、まだまだ進行形の課題である。人間不在の経営主体からは、何も生まれず、さらには未来に結びつくことは期待できない、と前述したが、おそらく自力で危機を乗り越えられるだろうとは推察するが、莫大な犠牲を払わされることは確実であろう。本稿の人間不在の典型的な不祥事である。

#### 終わりに

「企業者史」の再論を試みる。本稿の「ダイナミック・イノベーション」は、その契機となる目的論的独自の動機（企業者的創造力）と、それを実現するための機動力となる歴史的因果関連の組織的・経済状況（戦略的統率力）とが両輪となって機能することによって実現するものである。前者は偉人伝に陥りやすく、後者は論理偏重に陥りやすい。前者は、絶対年代の「事例を語る」方式で、「人間主体」の視座において、「企業者史的個人」の「臨床哲学」が発揮された「ダイナミック・イノベーション」を探究する「企業者史」の研究領域であり、後者は、歴史上の事実関係が時系列的に客観的に表現された「企業史」の研究領域であり、両輪の存在を探究することによって「企業者史」の存在意義が確認された。

「企業者史」には、難解な側面として、「企業者」という「人間主体」が対象であることと、「現代」とのかかわりを探究する「歴史性」という側面があること。とくに企業者の内面、心理的・精神的なプロセスの研究として、企業者が多様な困難に出会い、新しい構想の実現に挑戦したその着想と、困難を克服する心的エネルギーなどへの研究を「企業者史的個人」の「レスポンス」と本稿はとらえた。さらに「企業者史的個人」の「哲学」を、第二義の「経験などから築き上げた人生観・世界観」とか、「自分自身の経験などから得られた基本的な考え・人生観」として「臨床哲学」と表現した。「臨床哲学」とは、歴史のなかで人間はどう生きるべきかを問い、その思索を体系化し、しかもそれを自分の言葉で語ったものを指す。「企業者史的個人」の著作集は、独自の「臨床哲学」を書き著わしたものである。淡々とした語り口で簡潔な文章ではあるが、実践の経験によって構築されたものであり、同一人によって思索されたものであるから、不完全ながらも体系化されており、道を究めた人のみが持つ迫力と説得力がある。「企業者史」とは、①目的論的独自の動機（企業者的創造力）を自分の言葉で語り、②歴史的因果関連の組織的・経済状況（戦

略的統率力)を活用して、③「企業者史的個人」の「レスポンス」により、④「ダイナミック・イノベーション」を実現し、ダイナミックな成果をあげたもの、を実証することである。「自分の言葉で語る」からこそ、企業者の創造力に裏付けられた独自の意思決定を行い、戦略的統率力を断行する勇気を発揮することができるのである。それが本稿の「企業者史」の「事例を語る」の本意であり、存在意義である。手がかりは企業家の内面を窺い知ることができる、自伝、手紙など記録された文書などを活用する研究である。歴史は「人」であり、「物語」である。重要な人物に注目しながら、歴史の流れを追い、歴史を理解することである。だから、まず採り上げる人物を深く理解することが肝要である。

松下幸之助について、1964年の「熱海会談」を採り上げる。松下電器が強力に推し進めた、対応施策「新販売体制」によって、中内功の安売りから始まり、公取委、国会質問、消費者団体のボイコット運動にまで拡大した「ヤミ再販」問題に対し、社外および業界に先駆けて、松下が発揮した経営戦略とは何か。その結果、なぜ1972年には松下がトップシェアを確保するという成果をもって、ほぼ8年間で終息できたのか。一方、ダイエーとは、なぜ、「30年戦争」と語り継がれるほど長期化したのかを考察した。

研究全体としては、近現代の日本経済の発展における日本独自の三つの電気関連産業(電力産業、家電産業、IT産業)をもって構成する。この各産業の発展過程における主なダイナミズムの原動力となった「ダイナミック・イノベーション」の史的存在を例証し、その要因と背景について検証する。また「企業者史的個人」の「臨床哲学」の目的論的独自の動機(企業者の創造力)を明示するものとして「社会的責任」を採り上げ、日本経済のダイナミクスへ寄与した「企業者史的個人」の「責任」を探究する。責任の概念には「何らかの行為を行ったことだけについて適用されるのではなく、行われるべきだったのに行われなかったことに対しても適用される(不作為、不行使の責任)」の意味をも含むことを最重視する。先人たちの功罪を知り、功の部分在今后にどう生かすか、重要な人物に注目することによって、逆照射し、「企業者史」の視座から、「臨床哲学」と「レスポンス」の関係を徹底的に深耕することである。

最後に、「企業者史」は、経済学、経営学、歴史学、社会学、民俗学などが互いに関与し合う社会科学としての学際の特徴を持つものであり、さらに、社会科学へ対して、実務界から、適切な現代の課題として、新鮮な情報、知識が絶えず提供されることも極めて重要であると考えられる。

注

1) 新結合とは、①新しい生産物。②新しい生産方法。③新しい組織。④新しい販売市場。⑤新しい供給源。

2) 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会1981 p. 24。

3) 宮本又郎・加護野忠男『企業家学のすすめ』有斐閣2014 p. 23。

4) 米倉誠一郎『企業家の条件』ダイヤモンド社2003 p. 96。

5) 米川伸一『経営史学—生誕・現状・展望』東洋経済新報社1973 p. 61。

6) 宮本又郎『日本企業経営史の研究』有斐閣2010 p. 289。

7) 「企業者史的個人」の対極にある言葉で「KM(顔の見えない)企業」。人災の「東電福島原発問題」「東芝不適正会計問題」「ダイエーの消滅」を指す。

8) 天災と人災の問題=哲学と科学の問題。梅原猛『人類哲学序説』岩波新書2013 p. 206。

9) 責任とグローバル化の問題。「ISO26000・社会的責任に関する手引き」。

10) ヘーゲルが「時代の英雄」を「世界史的個人」と表現していることに倣い、本研究では「企業者史」の重要な個人を「企業者史的個人」に置き換える。

- 11) 「哲学」の第一義「世界や人間についての知恵・原理を探究する学問」に対して、第二義の「経験などから築き上げた人生観・世界観」（『広辞苑』）「自分自身の経験などから得られた基本的な考え・人生観」（『大辞林』）を「臨床哲学」と表示する。「臨床哲学」は歴史のなかで人間はどう生きるべきかを問い思索を体系化しそれを自分の言葉で語る。
- 12) 米川伸一『経営史学—生誕・現状・展望』東洋経済新報社1973 p. 50。
- 13) 大塚久雄『社会科学の方法』岩波新書1966 p. 40。
- 14) 日野原重明『医のアート』中央法規出版1987 p. 8。
- 15) 鷺田清一『哲学の使い方』岩波新書2014 p. 64。
- 16) 松下幸之助『実践経営哲学』PHP研究所2001 p. 147。
- 17) K・W・カップ『私的企業と社会的費用』岩波書店1959 p. 281
- 18) 宮本憲一『社会資本論』有斐閣1967
- 19) 宇沢弘文『自動車の社会的費用』岩波新書1974。  
「社会的共通資本の理論」と「動学的帰属理論」の考察が必要。
- 20) ヘンリー・ミンツバーグ『MBAが会社を滅ぼす—マネージャーの正しい育て方』日経BP社
- 21) 「野田一夫・日本総研理事長に聞く」『松下幸之助 創業の心』PHP総合研究所2008 p. 68。
- 22) 松下幸之助『松下政経塾塾長講話録』PHP研究所1995 p. 93。
- 23) L・ランドボルグ（バンク・オブ・アメリカ元会長）「80年代ビジネス革命の課題」『松下幸之助発言集・16』1991 p. 301。
- 24) 松下幸之助『経営のコツここのなりと気づいた価値は百万両』PHP文庫2001 p. 92。
- 25) 木野親之『松下幸之助一叱られ問答』致知出版社1999 p. 93。
- 26) 具体的に、「経営理念」「自然の理法」「生成発展」「人間観」「知命」「利益は報酬」「共存共栄」「世間は正しい」「必ず成功する」「自主経営」「ダム経営」「適正経営」「専門に徹する」「人をつくる」「衆知を集める」「対立と調和」「経営は芸術」「時代の変化」「政治に関心」「素直な心（勇気）」をあげている。
- 27) 住友銀行の樋口廣太郎、松下電器の樋野正二、販売代理店の小長谷兵五、與五澤輝雄。
- 28) 「ヒット商品の集中的な発売」『松下電器五十年の略史』1968 p. 340。
- 29) 見解は、積極的評価の戦略論的立場からの研究と、否定的評価の独禁政策的立場の研究の二つがある。
- 30) 新販売制度の具体策は、①販売会社の設立を促進し、全国的な販売会社網を完成、充実させること。②事業部の自主責任経営を強化し、「事業部直販制」に改めること。③月賦販売会社の販売業務を一般の販売会社に移管し、「新月販制度」に改めること。以上を基本とし、販売会社が、担当地域で、自主性を発揮して活動できる体制を作り、支援活動を積極化して販売会社の収益の向上と経営の安定を図ることを目指した。
- 31) ダイエーは、花王と「10年戦争」を惹き起こす。松下の「対立と調和」の臨床哲学と、花王社長の丸田芳郎の臨床哲学は「和」を重んじる聖徳太子や仏教の教えによるもので、二人には共通性があるが、逆の中内の競争を旗印とする霸道主義とは相いれないものである。
- 32) 中内功『わが安売り哲学』千倉書房 2007。
- 33) 「山下新社長の一年は及第でんな」『財界』1978年2月15日号 対談者針木康雄。
- 34) 「商売は勝っても負けても困る」『財界』1970年4月15日号 対談者堤清二。
- 35) 中内功『わが安売り哲学』千倉書房 2007。
- 36) 土光敏夫『私の履歴書』日本経済新聞社1983 p. 155。
- 37) 日本経済新聞。2015年4月3日「不適切会計問題が発覚。特別調査委を設置。」