

基調講演：
企業経営の責任を果たすための
経営論理と実践の融合

西口 泰夫

京セラ（株）元 CEO 兼代表取締役会長 同志社大学 客員教授

はじめに

このように大学で研究されている先生方の方でお話しさせていただくというのは、甚だ難しいなと思いつながりながらやってきました。加護野先生とは、実はあることでご縁があって、多分そういったところから私をご指名いただいたのではないかと思います。加護野先生のご指名ですからお断りするわけにもいかず、わかりましたということになりました。

この研究会では、企業倫理に関わる研究を進められていると聞いております。特に「倫理と経済の両立は可能か」という、こうした問題提起をされていると理解しています。それに対して、私は結論から先に申し上げたいと思います。倫理と経済活動というものは、これは両立させるべきだといいますか、両立が可能かというよりも、「両立させて初めてきちとした経済活動ができる」と、そのように私は結論づけたいと思います。これについて、どのようにそういう結論をつけたかということ、限られた時間のなかで、少しお話しさせていただきたいと思っております。

営利（営業利益）を追求する私企業は、大きな責任を持っていると、私自身、考えています。ご紹介いただいたように、企業で約 30 数年仕事をしてきました。絶えず新しい事業というも

のを起こしながら、ずっと仕事をしてきました。長く、経営というものに携わってきた人間として、いつも責任といいますが、自分はどういう責任を果たさなければならないかということをお考えながら仕事をしてきたつもりです。会社には多くの人、つまり従業員が集まってくれていますから、その従業員の人が本当に長く喜んで働いていただけるという、そのような従業員に対するきちとした対応をしなければならないという責任、また、株式市場に上場して、株を株式市場で買っていただいて経営するとするならば、やはり株主に対してきちとしたリターンをお支払いする。これらは当然のことだと思います。あと、自分たちが経済活動をする上において必要とする多くの資材を供給していただいている会社の方々への責任。また、それを最終的に製品として市場に出していった場合に、市場でそれを買っていただいているお客さんに対する責任。また、やはり企業は、それぞれの国のいろんな資産といいますが、その国の力をお借りする、また道路、電気、いろんなものをやはり我々は使わせてもらいますから、当然、社会に対する責任というのは大変重いものですね。

1つは、税金という形で利益からお支払いをして、その税金がいろいろと行政に活用されることによって責任を果たすという、そういう意味での社会に対する大変大きな責任があります。

このように、企業は本当に多くの、一般にいわれるステークホルダーといえますか、その方々に対してしかるべき形でリターンを得ていただくことが最も大きな責任であると思います。

「持続的成長」の重要性

では、この責任を果たすには何が一番必要か。これについて私は以下のように考えてきました。それは、いったん事業を起こす、企業を起こしたならば、いかにその事業、企業を持続的に成長させるかであると私は思います。実はこれが一番難しいことなのですね。

私が京セラの社長になったのは1999年です。日本の経済が「失われた10年」のちょうど10年目に入っているところで、もう成長という言葉が企業としてほとんど口にしなかった時期でした。私自身が社長になったのはそのような時期でしたが、私は以前からやはり「企業にとって一番大事なのは成長だ」と考えていました。どう持続的に成長するかということが、やはり企業として追い求めなければならない一番大きなテーマである、と考え、当時全世界約6万人の従業員の方々にそういうメッセージを送りました。

私自身、この持続的成長という経営課題は、非常に難しいといつも思いながら経営を進めております。具体的には必要とする利益をきちっと上げ続けられない限り、持続的成長というものはあり得ないということです。皆さん自身でも少し考えていただきたいのですが、ここ何年の間、どうしてあのような会社が倒産したのだろうか、ということが起こりました。関西ですと、三洋電機が実質的には倒産しました。あの当時でやはり3兆円ぐらいの売上げを上げておられたと思いますが、赤字経営が続き、結果として経営に行き詰まり、最後には金融機関の援助を仰ぐことになり最終的にはパナソニックに買収されました。そういうものなのですね。やはり利益というものを全てのステークホルダーに対して支払った後、きちっと次の成長のための原資、

これは利益なのですが、これを上げつづけないかぎり、企業というものは成長できない、そういうものだと考えていただきたいと思います。

「持続的」と「倫理」の関係

ただ、今申し上げた持続的成長の実現という考え方ですが、私は先ほど結論として、「倫理と企業活動というのは両立させるべきだ」という話をしましたが、特にこの「持続的」と、倫理性を持った企業活動が一体である点を強調したいと思います。短期間に例えば大きな利益を上げる云々というのは、企業は「どないでも」できます。極端な話、法律を少し無視して何かすれば、そこでコストが必要でなくなり、それを利益に回すということが出来ます。

船場吉兆が廃業しましたね。私もそこで何回か食事をしたことがあります。産地偽装の問題もありましたが、その後、お客さんの食べ残し料理の使い回しという問題も発覚しました。鮎が大体2匹ぐらい出てきましたかね。1匹食べて1匹残したら、その残った1匹が次のお客さんに回ったという、そういうことがニュースで流れました。「ありゃ、あの鮎はそうだったのか」と思いましたね（笑）もう絶対につぶれると私は思いました。

この「産地偽装」という言葉は使い方が難しいですね。製造がOEM（Original Equipment Manufacturing）の形でなされている、製造委託を受ける、あるいは逆に製造委託に出して製造をしてもらっているということは多くあります。米アップル社の「iPhone」や「iPad」ですが、アップル自身は一切、製造していません。全部台湾のホンハイ（Hon Hai：鴻海）という会社が製造委託を受けて、中国などあちこちの国で製造して、それが“Apple”という名前で売られているだけです。アップル社は1台も作っていないのです。これも産地偽装といえ、定義によってはそうなるかもしれませぬ。それとは少し違ったのが、やはり問題でした。

船場吉兆のケースは、もう必ず駄目だと私は

思いましたね。即刻、船場吉兆は廃業に追い込まれたじゃないですか。このケースは、企業が持つべき倫理性が欠如した1つの例だと思います。「絶対にやってはいかん」ことです。そうすることによって、何らかの利益が発生する、プラスになったとしても、ああいうことは必ずばれますし、そうなればたちまちつぶれてしまいます。

ですから、この「持続」ということには、いつもそういう意味で、社会的に間違っただけをしないということが、基本になります。ですから、やはり企業倫理の考え方はそういう意味で、持続的成長のための持続というところを特に見たとき、非常に大事だろうと思います。私はこの考えを「利を求めるに道あり」という言葉で表しています。

「成長」と「経営論理」の関係

そして、やはり「成長」には、倫理だけではなく、やはり「論理」が必要だと思います。どういようにすれば、世界中でくり広げられている熾烈な競争の中で勝ち進んでいけるのか。これを絶えず考えていなければなりません。そのためにはやはり、何を開発するのか、どう開発するのかから始めて、全ての活動がきちっとした論理によって裏づけされたものでないと、これからの企業活動といえますか、経営における競争においては、勝てないと思います。そういう意味でやはり、論理的な経営というのが必要です。

ですから言い方を変えますと、倫理あるいは企業倫理は企業が持続的に成長するための必要条件ではあるけれども、十分条件ではないということになります。十分条件はどれだけ論理的な考えによって経営をするかということです。これをもって初めて企業というのは持続的成長を図っていくことができるだろうと、このような考えを私自身は持っております。

ですから、先に結論として申し上げたように、倫理と論理というのは、車の両輪のごとく、や

はりしっかりと両者を持って企業活動をしなくて、私が申し上げた持続的成長は図られえない、すなわち多くのステークホルダーに対してきちっとお応えするということができなくなるというように私は考えています。

現代における「倫理」の維持の難しさ

この企業倫理というものは経営者のレベルの議論にとどまるものではなく、できる限り現場の社員にまでそれを持ってもらう必要があります。それはなぜかといいますと、経営者の目の届かない範囲まで企業活動の範囲が拡大している場合、経営者だけが倫理性を持っていても、もしそういった目の届かない範囲で倫理に外れるようなことが行われてしまうことがあり得るからです。そうした場合、「それは、いや、あれはもうどこどこでやったから、私は知らないんです」ということを経営者は絶対言えません。

ベネッセでおきた個人情報の漏えいという問題1つをとってみても、ベネッセの責任ではないかもしれない。しかし、やはり社会的にはベネッセの責任になります。ああいうものをきちっと、あのようなことにならないように経営をするというのが、やはり経営の責任です。今回の謝罪をされている社長は、本当に最近、社長になられたばかりです。そうとはいえ、社長就任の瞬間から、社長、経営者に全責任が問われることとなります。そのため、何度もテレビに出て謝っておられるのだと思います。

あの謝罪のシーンを見まして、私の昔を思い出しましてね。社長になったときの一番最初の仕事は、何台かのテレビカメラの前でのお詫びでした。私になる6年か7年ぐらい前に、行政から補助金をもらって太陽電池やソーラーカーの開発を進めていました。この補助金の使い方に不正があった、社会的に外れたことをした、ということで、テレビカメラの前でのお詫びから社長の仕事が始まったのです。こうした思い出があるものですから、「ああ、彼もそうだな」と思って見ております。社長、経営者に問われ

る責任というのは、そういうものなのですね。

ですから、本当にできる限り現場の社員の人にまできちっと、「間違っただけをして仕事を絶対してくれるな」ということを徹底しないとイケません。これは非常に難しいです。

特に今難しくなってきたなと思うのは、企業の経営の立て直しとあって、早期退職優遇制度などと称して、多くの人に辞めてもらっていることです。関西でも、およそ考えられなかったパナソニックまでが、相当な数の人々に辞めてもらうということをもう何回も続けて実施していますね。新聞を見れば必ず、いろいろな大企業が、これをどこどこに売却する、何をするとということがよく載っていると思います。こうした動きが続きますと、どうなるかですね。

やはり従業員というのは、ある意味で会社を信じてずっとついてきたところがあるのですね。気持ちの上でもそうですし。ところが、今のようになると、辞めてもらうということになるわけですから、やはり従業員にすれば、「なんだ」ということになります。もちろん、離れた人は当然にそうだと思いますし、まだ残っている人も、またそういうことが起こるのではないかといつも思いながら仕事をする。だから、残る人にとっても離れる人にとっても、やはりよいものではないのですね。ですから、ああいうようにならないようにするのが本当は経営ですけれども、しかし、もう行き詰まってしまうと、そうせざるを得ないというのが、日本企業の今の状況ですね。そういう社員に、倫理と愛社精神を言うのは少し違うかもしれませんが、愛社精神の中の一部が倫理なのかもしれません。そう見ると、会社を愛せよと何か言いにくくなりますね。でも、これは事実、そういう状態なのです。

また、非正規と呼ばれる従業員の増加という問題もあります。時間であなたの労働力を買いますよ、というのがもととです。ですから、そういう人に会社の持続的成長のための企業倫理などをなかなか求められない。会社も時間で労働力を買っているわけですから、その人にそ

れ以上のことをなかなか要求できないというつらさがあるのです。これらを考えあわせると、今後、隔々にわたってまで間違っただけの企業活動をしないうにどのようにするのかということとは、日本企業にとって非常に難しい課題だと私は考えています。

一方、企業は、特に日本の企業は、海外進出をさらに進めていかざるを得なくなってきたわけです。戦後急成長を続けた日本の市場は、1億4,5千万人というサイズのちょうど適当な市場だったのです。でも、人の数は減っていく。それと同時に、購買力も落ちていく。こうなりますと、もう日本のマーケットだけではビジネスができなくなってきた。こういうこともあって海外に出ていく。そうすると、海外の人というのは必ずしも、我々のように単一の言葉で、言わなくてもわかるだろう、というわけにいきません。文化も全く違うわけですから、そこでどうするかというのは、やはり大きな問題、課題です。

私自身は、海外の人たちとも、多くの人たちと仕事上の関係を長く持ってきました。特にアメリカのしかるべき人たちというのは、キリスト教の信者であり、また高い倫理観を身につけている。そうした姿を見てきました。日曜日には教会に行くという人が、結構多いですね。そういう意味で、企業の中だけの倫理でなく、やはり企業人という前に社会人としての倫理というものを持っているように私には思われました。海外の人は、日本の人以上に、そういう宗教というものに裏づけされた生き方をしておられる方が多いように思います。それでいいのだと思います。何も企業の中だけの倫理でなくとも、やはり一般の社会人としての倫理観を持っておられたら、それでビジネスをしても、ビジネスの場でも決して社会に悪い影響を与えるようなことはしないで仕事することができますから、それはそれでいいのではないかと思います。

ですから、これからはやはり、企業の中の倫理というよりも、一般の社会人としての倫理をもっともっと大切にしなければなりません。こ

れを、企業はやはり従業員と議論していくということが必要だと思います。これならば、非正規社員であろうが、海外の人であろうが、十分通じ合えると思います。そんなふうを考えることは、企業が今抱えている倫理教育的なものをどうするかということについての、1つの提案かもしれないなと思います。

現代における「経営論理」の維持の難しさ

もう1つ。先ほど、持続的成長を図ることは非常に難しいと申し上げました。それには倫理という点が必要であると同時に、論理性というのも重要だといいました。20年ぐらい前の日本企業を取り巻く環境と現在の環境とは、大きく変わってきていると感じます。本当はこの変化というのは30年ぐらい前から起きていて、1980年初め頃から日本の企業を取り巻く厳しい方向への環境変化が進んでいます。これはグローバルに起こっています。でも、実感として出てきているのは1980年代後半頃からだろうと思います。

(具体的な例として)1970年代後半から80年代にかけて、世界において経済力においてもナンバーワンであることを基本とするアメリカの虎の尾を日本は踏んでしまった。その結果、日本製品のダンピング問題を疑われ、その他いろいろなことで両国間に貿易摩擦が起こった。その後、85年のプラザ合意によって、政治的な為替制御でアメリカの経済力をつける、すなわちアメリカが輸出しやすく、日本がアメリカに輸出しにくくするという方向に為替を持っていきました。

あと、1989年のベルリンの壁の崩壊をきっかけに、世界が一極になったということがあります。思想という面では中国は現在でも一党独裁の共産主義ですが、経済活動ではもう完全に、日本以上に、資本主義的な経済活動をしています。そこで最初我々は、世界の生産拠点として中国を活用しました。けれども、今やもう完全に中国が日本企業の競争相手になって

しまいました。パソコン事業1つとってみても、レノボという中国で生まれた会社が、NECのパソコン事業を買う、IBMのパソコン事業を買う。もう今はレノボ・ブランドで日本にもたくさんパソコンを売り始めていますね。ということは、日本企業はそういう世界でも競争に完全に負けてしまったということです。今、携帯電話の基地局の市場にも、中国製がものすごく入っています。今日(2014年7月20日)、パナソニックがノキアに基地局のビジネスを売ることが新聞に出ていましたけれども、このようにどんどん負けていっている。今や中国は完全に日本の強力な競争相手になったということです。

このように考えますと、本当にグローバル競争の中で日本の企業がこれからも持続的成長を図ろうとするならば、過去の経験に頼って経営の方向を決める、あるいは、経営を行うということはもうできなくなっていると思います。これからはどれだけ、論理性を持った経営をするかということが、本当に求められる時代になってきたと申し上げていいと思います。

時間も来ましたのでこれで終わらせていただきますけれども、本当に企業が責任を果たそうとするならば、やはり倫理面をきちっと持つと同時に、いかに論理的な経営をするかということも求められる、こういうことから、倫理と経済活動というのは、両立するかというよりも、両立させなくてはならないと考えるべきである、と最後にも述べておきたいと思います。

これで話を終わりたいと思います。ありがとうございました。(拍手)

Fusion of Management Logic and Practices: Carrying out the Ethical Responsibility of Business

NISHIGUCHI Yasuo

The conclusion to the question of “Is it possible to balance ethics and economics?” is that “It is possible to balance them and appropriately achieve economic activities.”

Although what the companies must pursue above all is “sustainable growth”, if “ethics” is lacking, it cannot be realized. In addition to ethics, “logic” in all aspects of corporate activity is also required simultaneously. Without it, it is not possible to overcome market competition.

Ethics must be held by not only management, but also by onsite employees. However, due to reasons such as large-scale business activities, destabilization of employment conditions, and globalization, it is not easy. The problem of globalization problem, has made logical management more difficult. With respects to achieving both ethics and economics, such changes in conditions must be sufficiently considered.