The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	創造的進化型経営 ： 松下幸之助の経営哲学
Author(s)	中谷, 常二
Citation	国際公共政策研究. 2001, 5(2), p. 59-73
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/12758
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

創造的進化型経営
—松下幸之助の経営哲学—*

A Study of Kounosuke Matsushita's Management Philosophy*

中谷　常二**

Joji NAKAYA**

Abstract

The purpose of this paper is to analyze Kounosuke Matsushita's management philosophy. He is the founder of Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., and famous for his unique management philosophy. To analyze his philosophy, this paper applies H. Bergson's idea "évolution créatrice". And we also discuss Matsushita Electric Industrial's unique management strategies.

キーワード：松下幸之助、経営哲学、ベルグソン、創造的進化、松下電気産業株式会社

Keywords：Kounosuke Matsushita, management philosophy, H. Bergson, évolution créatrice, Matsushita Electric Industrial Co., Ltd

* 本稿の作成にあたり大阪大学辻正次先生から貴重なコメントをいただきました。また本研究は上廣倫理財団の助成を受けました。ここに深く感謝いたします。なお文責は全て筆者に帰するものです。
**大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士後期課程

Ⅰ．はじめに

企業経営において、経営者の持つ経営哲学はその企業の運営にそのまま反映されよう。このことは「形だけみれば単に物をつくっていると見えるかもしれないが、その過程にはいたるところに経営者の精神が生き生きと躍動しているのである」という松下幸之助の言葉からも推測できる[1)]。確かに企業において経営者は一ステイクホルダーにすぎない。企業の所有者は株主であり、経営者はその代理人とされる。しかし、日本では株主の経営上の特権が形骸化しており、それゆえ株主総会でも株主が経営者の経営方針を追認する形が一般的である。経営者自身の経営に対する考えが、米国型の企業よりも経営へ大きく影響することはこのことから容易に想像できよう。そのため経営哲学の研究が欧米では企業の社会的責任論や経営倫理を中心に語られるのとは違い、日本では経営者そのものの思想への研究を重視しているのはこうした現実の経営の相違からもたらされていると考えられる。

経営者個人の思想を取り上げた経営哲学の論文は多くある。松下幸之助（以下松下）の場合では「共存共栄」の経営理念から、松下電器産業(以下松下電器)の経営行動を考察するものなどが代表的なものである。しかし、松下の万物の生成発展といった哲学的世界観を経営行動への基盤として語る研究は未だ少ないように思われる。松下の哲学的世界観は組織論の文脈で述べられることはあっても、一般には人生訓や自己啓発につながるものと認識されているからであろう。

本稿での目的は、松下の哲学的な世界観から松下電器の経営行動を解き明かしていくものである。その際ベルグソンの創造的進化の概念を用いる。松下の哲学的世界観は宇宙の生成発展や人間の存在論に及ぶ幅広いものである。それをベルグソンの「創造的進化」概念の中に読みなおし、創造的進化型経営という新たな経営哲学を構築していくことを目指す。

確かに、経営者の持つ哲学を既存の哲学史上の文脈で読みなおすというのはかなり大胆な試みかもしれない。しかし、この作業は経営者の思想を批判的に検討するのではなく、経営者の言及していない部分を推測し、また経営者の思想に理論的な後ろ盾を与える手法と考えられないであろうか。

はじめに経営者である松下の思想をとらえ、続いてその思想の理論的裏づけとしてベルグソンの創造的進化との比較検討をする。最後にその思想がいかされた松下電器の経営の実際を概観し、創造的進化型経営の優位性を明らかにしていきたい。これは経営者の思想が経営実務へ反映されていることの確認作業といえるであろう。

---

1) 松下（1981）p. 165。

Ⅱ．松下幸之助の世界観と哲学史

本稿では松下の哲学的な世界観を概観することで、それが如何に松下電器の経営に反映されているかを考察する。

その際、単に松下の世界観をなぞるだけでなく、その世界観の普遍性、妥当性を考察していく。松下は「記録に残された幾多の先人の尊い教えを参考としつつ、長い人類の歴史を通じての知恵と体験の集積である今日のお互いの生活現象を素直に考察していくこと」から自身の思想の基礎を築いたと述べている[2)]。確かに松下の世界観には古代ギリシャ哲学から近代の科学哲学をも包括する思想史の集大成の趣がある。万物の変遷、流転を語る彼の世界観は、ヘラクレイトスの「万物は流転する」というフレーズを連想させうる[3)]。また、万物の王者、人間として調和ある繁栄、平和、幸福を求める彼の姿勢には、プラトンのイデア論に似た完全なものへの志向性を見出だせよう[4)]。

歴史的な哲学思想そのものを直接松下が参考にしたのではなくとも、歴史的哲学思想と松下の世界観との共通点を演繹することで、その研究が松下の思想研究に与える示唆は少なくないはずである。これは松下にプラトンなど哲学者の影響を感じるということではない。カントの倫理観がキリスト教的な黄金律を踏襲して成り立つように、どのような思想にも歴史的な原型がみられるはずである。松下の思想の根底には、人類に普遍的な歴史的人間観、世界観の持つ根源的な思想の一脈が流れていることを意味している。

次章では、松下の持つ世界観が、どのような点でベルグソンの創造的進化と一致しているのかを検討する。そこで取り上げるのは松下の進歩思想である。この進歩思想をベルグソンの創造的進化を使って読み解く作業を行う。

Ⅲ．松下の進化観とベルグソンの「創造的進化」

近年、経済学において進化経済学や内生的経済成長論[5)]など、組織の進化や進歩についての新しい研究がすすめられている。企業経営においても企業が時系列の中でどのような進化や進歩を遂げていくかは経営哲学上も興味ある課題であるといえよう。ベルグソンの創造的進化は以下でも述べるように科学的、機械的な進化論ではない。生命体に内在する生命力を中

2) 松下（1975）p. 35。
3) 松下（1975）p. 12「新しい人間観の提唱」より。
4) 松下（1975）p. 12「新しい人間観の提唱」より。
5) システムの中から変化が生まれるという内生的経済成長論も創造的進化に近い考えともいえよう。内生的経済成長論については R. J. Barro & X. Sala-I-Martin（1995）に詳しい。

心として組み立てられた、哲学的な進化観である。この生命に内在する力がもたらす進化は、企業の持つ力がもたらす進化と同様の過程を経ることを考えていきたい。

次章でもみていくように、松下の進化観は松下電器の経営行動にもいかされているといいうる。経営者の進化観が、そのまま企業そのものの進化の方向に反映されている。ここでベルグソンを取り上げるのも、松下の意図するところをベルグソンの概念を用いてより明確にすることで、続く松下電器の経営方針、進化観を浮かび上がらせうるとの考えからである。

松下は、宇宙万物は一切常に変化し、絶えず流転しているという。ただそれは単に流転にとどまらない。ヘラクレイトスの世界観をなぞるだけでない。松下は宇宙万物について「それはただ変化しているのでもなければ、もちろん衰退死滅でもありません。生成発展なのです。個々の姿をみれば、いのちあるものが死をむかえかたちあるものが滅びるということはあります。しかし、その滅びたものも、それだけにとどまるのではなく、それがまたつぎに新しいものを生むわけです。だから、古きものが滅び、それによってつぎつぎと新たなものが生まれ育っていくという、日に新たな進歩の姿が続けられているのです。」と述べている[6]。この世界観はまさにベルグソンの「創造的進化」を思いださせる。

ベルグソンの「創造的進化」(évolution créatrice) とは、端的にまとめれば宇宙の根源的生命力によって、万物が創造的に進化していくことである。それは機械的にものをつくるというのではなく、新たな何物かを生じさせるように進化することである。この進化は生命あるものの進化であり、機械的な科学的生物学的進化とは区別される。「創造的進化」は生命体の創造ならびに進化の原動力である。生命が内的に持つ、躍動感ある生命力に重点をおいた思想といえる。

松下は万物の生成発展こそが宇宙の本質であるという。そこでは太陽系をも包含する宇宙全体に始まり、地球を含む太陽系、地球上の地形変化、そして生物、人間を例にあげ、この自然の理法を導く。この論証に続けて松下は上記の一文を掲げている。万物の生成発展は単純な変化流転ではなく何らかの内在的志向性のもと展開し続ける。そしてその結果が人間の発生である。松下は続けて「そのように考えてみると、太陽を生み、地球を生み、生物を生んだこの宇宙の運行というものは、人間の立場からすれば、自分を誕生させ、はぐくみ育ててくれた宇宙の変化すなわち生成発展の所産だということになります。」と語っている[7]。

松下はこの後、人間がこの地球上に出現し、現代まで進歩し続けてきたその根底にこそ宇宙の生成発展があり、これこそが宇宙の本質であり、自然の理法であると帰結する。宇宙のダイナミックな生成発展がその躍動の中から生物を産み出し、そこから人間存在を誕生させるという。人間を産み出すに至った時間の能動的な持続を、松下は何ら難解な用語を使うこ

6) 松下 (1975) p. 42。
7) 松下 (1975) p. 43。

となく万人が認めうる自明の真理として端的に述べる。

また宇宙の生成発展という自然の理法に従って誕生した人間存在は、それだけで宇宙の本質に基づく存在であると松下はいう。人間存在は他の万物とは異なった特性を持ち、その特性を自覚して人間はより進歩発展を遂げねばならないとされる。人間存在の特異性に注目し、人間のみにできること、人間ゆえにできることを指し示す。人間存在を宇宙の本質から演繹し、その新たなる立脚地を松下は示している。

一方、ベルグソンの創造的進化では生命の原動力は生命体自身の中に宿っており、環境や境遇といった外的な要素から与えられるものでない。自然界における細胞の刷新、成長、生殖等の絶え間ない創造活動や進化の原因は、その生命体自身の内側に宿った生命力自身だとベルグソンは考えている。ベルグソンは機械論的、目的論的進化論に反対して「創造的進化」の思想を訴えた。生命は単純な機械的因果に縛られるものでなく、機械的進化論では予知できない何物かを創造しつつ進化するとされている。生命の進化をもたらす原動力の根源的躍動は、その分岐した諸進化系統に保存されながら、諸変異の深い原因になっている。その躍動をベルグソンは「生の躍動」(élan vital) と呼ぶ。沸き立ち、躍動し、常に何か新しいものを産み出そうとする生命力こそが生命を支える根源的力であり、存在を産み出す源であると主張している。

この「生の躍動」である「創造的進化」は、ベルグソンによると持続する時間の中で内在的に発展する。世界においては異質的な多様性が、相互に融け込みあって内的に連続していく。空間をとおして間接的に知覚される計画可能な等質的時間と違い、「創造的進化」は「実在的持続」(durée reelle) である時間の中で、「真に生きられる持続」(durée reellement vécue) の中でのみ達成される。ベルグソンは進化を単に時間的経過の必然とは見なさず、多様性が能動的に融合し、発展するダイナミックな時間観としてとらえているといえよう。そこでは人間はより完全なものに向かって躍進する「愛の躍動」(élan d'amour) を自らの中から維持し、より一層の進化を成し遂げる。この「愛の躍動」は「創造的進化」の最高形態であり、人間存在の超越的性格をも表象している。

ここまで述べてきたように、松下の世界観の中にはベルグソンの「創造的進化」、進化の原動力である「生の躍動」を連想させる概念が簡潔かつ明晰に述べられていると考えられないであろうか。松下の「古きものが滅び、それによってつぎつぎと新たなものが生まれ育っていくという、日に新たな進歩の姿が続けられているのです。」という部分（上述）は、創造的進化の予知できない何物かを創造し続ける姿に似ている。また、「宇宙の運行というものは、人間の立場からすれば、自分を誕生させ、はぐくみ育ててくれた宇宙の変化すなわち生成発展の所産だ」という部分（上述）は、宇宙のダイナミックな時間観の中で人間が「愛の躍動」をとおして一層の進化を成し遂げる様を描いているように感じうる。

松下とベルグソンの世界観は多くの点で共通点があるといえよう。こうみると松下とベルグソンは宇宙の本質とその人間観において共通の思想を抱いていると考えていくことも可能であろう。次にこのような松下の世界観を経営観と結びつけることを試みる。

Ⅳ．創造的進化型経営

チャンドラーによると企業は、所有と経営が分離している経営者企業（managerial enterprise）と、創業者やその親族が経営を担う企業者企業（entrepreneurial enterprise）に分類できる[8]。企業者企業は創業者が「ほとんど全ての意思決定を行う」企業とされている[9]。そのため企業者企業ではおのずと経営者の考えが企業経営に直接反映されることになる。本稿で取り上げている松下電器産業も、松下幸之助による企業者企業であり、その世界観はそのまま経営観につながり、企業行動を支配することになろう。

実際、松下は経営理念の確立を重視しており、1932年に「所主告示」、「経営基本方針」の形で社内に提示し、その徹底を図っている[10]。所主告示は「……。凡ソ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリ、私ノ念願モ茲ニ存スルノデアリマス。我ガ松下電器製作所ハ斯カル使命ヲ以テ究極ノ目的トシ、今後一層コレニ対シテ渾身ノ力ヲ振ヒ一路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス。親愛ナル諸君ハ克ク此意ヲ諒トシテ其本分ヲ全ウセラレンコトヲ切ニ希望シマス。」と述べている。経営基本方針では「（綱領）産業人タルノ本分ニ徹シ　社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」「（信条）向上発展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニ非サレバ得難シ　各員至誠ヲ旨トシ一致団結社務ニ服スルコト」としている。

松下電器において、松下の築いた経営理念は創業者の人生観、世界観から導出された人類普遍の哲学と解されており、社長が松下の親族を離れた今日までその理念の概要は変わることなく受け継がれている。1993年に社長に就任した森下洋一も「創造と挑戦」という独自の理念を表明したが、松下のたてた「綱領」、「信条」などを変えることはせず、これら創業当時からの理念を基本として尊重する旨を表明している[11]。

これはトヨタ自動車などの、時代に合わせて経営基本方針としての経営理念を変化させていくやり方とは異なるものである[12]。1935年に定められた「豊田綱領」では質実剛健、報恩感謝など、一般的で観念的な内容であった。1963年制定の「基本方針」では「世界のトヨタ」、

8）Chandler（1977）。
9）Chandler（1977）。
10）奥村（1999）p. 49。
11）森下（1993）p. 155。
12）奥村（1999）pp. 51-56。豊田自動車の経営理念の変遷を詳述している。

「品質のトヨタ」などフレーズを用い、量産体制の確立と低価格の実現など自動車会社としてより具体性に富んだものとなる。1983年制定の「新制トヨタの基本方針」では前述の「基本方針」に加え、労使相互の信頼や経済・社会の発展への貢献を言及するなど企業としての社会的地位を自覚した内容になっている。

これは松下電器が創業者の経営理念を未だに維持、尊重しているのとは随分異なる。もちろん松下電器も時流に合わせた経営理念の表明は、「ヒューマン 21」や「ACTION 61」といった名目で行われている。しかしそれらはあくまで創業時からの経営理念に付け加えたものであり、創業時の経営理念の大幅な変更は未だ行われていないのが現状といえよう。

そこで、松下電器の経営理念を改めて読み解いていく作業を行おう。松下の掲げた経営理念は、前掲の「所主告示」、「経営基本方針」と合わせて、以下のとおりとされている[13)]。

1. 「社会の理法、自然の摂理」。限りない生成と発展について。前章で詳述。
2. 「人生観」。人間は万物の王者で共同生活を向上進歩させねばならない。
3. 「事業経営の根本の使命ないし役割」。企業は社会の公器である。水道哲学。
4. 「経営の秘訣」。天地自然の理法に従った経営。よい製品を適正価格で厳格に集金する。
5. 「利益観」。事業の使命を遂行し社会に貢献した後に、適正利益は、報酬として社会から与えられるもの。
6. 「企業を堅実に発展させる大切な考え方」。設備、資金、在庫、技術、企画、製品開発などで余裕を持った経営をする。
7. 「企業経営における行き方（基本的管理手法）」。専業に徹すること。経営主体を各部門（事業部制）におく。

これらの経営理念を列記すると、各理念が独立した、統一感のない印象を与えるかもしれまい。しかし、第一条「社会の理法、自然の摂理」における生成発展の摂理を基本に据えてみると、各理念が連関していることが見えてこよう。第二条「人生観」は第一条の理念から導き出されていることは前章でもみてきた。第三条の企業は社会の公器という理念は、第二条の共同生活の向上から導かれており、その基礎たる第一条の理念に帰属しているとも考えられる。また第四条のよい製品を適正価格でという理念は、社会の公器たる企業でも不当な廉売では、企業そのものが弱体化しその理念を普遍化できないとの観念から考えられたものである。企業が生成発展の中で生き抜いていくのに不可欠な要素として考えられたのであろう。続く第五条の「利益観」においても、事業の使命を遂行し社会に貢献した後に適正利益は報酬として社会から与えられるとは、第四条の結果を述べているにすぎない。第六条の設備、資金、在庫、技術、企画、製品開発などで余裕を持った経営や、第七条の事業部制については、企業が外部に頼るのではなく、企業内部重視の姿勢の表れと考えることができよう。

13) 松下（1978）pp. 15-76。

企業内部重視は、企業がその内部を充実させることで自らを生成発展させるための必要条件である。

これらの理念を要約すると、限りない生成・発展する世界の中で、人間及び企業も共に発展していかねばならず、その変化は外部に求めるのではなく内部からなされねばならない、となろう。これは前章でも明らかにしてきたように、ベルグソンの「創造的進化」と同様の本質を抱えた概念といえないであろうか。ここに松下の経営理念を創造的進化型経営と称することも可能かと思われる。

次章ではこの創造的進化型経営が、経営の実践においてどのような経営行動を導いているか概観していく。創造的進化型経営においては企業外部要素の内部化と、企業組織内部での力の充溢が重要とされる。それぞれの点についていくつかの典型的なケースを取り上げていく。

V．外部要素の内部化

企業の創造的進化の過程では、企業は外部に位置するものの内部化を実施していかなくてはならない。創造的進化は内部からの自発的な展開がその源泉となるのであるから、外部に頼りきった経営施策では企業内部の充実がはかれない[14]。

実際、松下電器はその拡大化の歴史において、外部機構の内部化に力を入れているのがわかる。ここでは、1．外部取引先の「協栄会」組織化、2．販社政策、3．月賦販売制度について取り上げる。

企業ステイクホルダーを株主、経営者、従業員、取引先、従業員、消費者、地域共同体と措定すると、株主、経営者、従業員は企業サイド、企業内部に属するグループであり、取引先、消費者、地域共同体は企業にとって第三者サイド、企業外部に属するグループと考えられる[15]。

企業の存続にとってステイクホルダーをないがしろにすることは、たとえそれが一ステイクホルダーにすぎなくとも経営に悪影響を及ぼす可能性がある[16]。それでもステイクホルダーの中でも企業外部に属するステイクホルダーは経営戦略上軽視される傾向がある。現在では消費者重視の経営は自明のことになりつつあるが、松下が企業を拡大化してきた戦前、戦後まもなくでは今日ほど消費者でさえ重視されてこなかった現実がある[17]。

14) 内部化が企業組織運営上有効なことは経済学の議論でも示されている。本稿は哲学的な議論が主であるので、その点についてはあまり触れない。詳しくは P. Milgrom & J. Roberts (1992) を参照されたい。
15) ステイクホルダーに関する議論については、中谷 (1998)a を参照されたい。
16) この点をコーポレート・ガバナンスの視点から考察したものとして、中谷 (2000) を参照されたい。
17) 松下電器がコタツを販売する以前は、電熱器不良による火災が多かった。それゆえ安全性に優れた松下電器のコタツは数年のうちでシェア70%以上を占めることになった。

そのような状況の中、取引先、消費者などの外部ステイクホルダーを重視した戦略は松下電器の顕著な企業行動として特記できるであろう。以下でみるように、松下電器ではこれら外部ステイクホルダーを内部化していく手法で配慮行動をしている。企業外部存在の内部化は、松下電器拡大化において考慮しないわけにはいかない重要な施策となってきた。またそれは創造的進化型経営にとって必要不可欠な要素である。企業内部の充実が創造的進化の力を生む源泉である。内部化を図っていかなければ企業内に力の充溢も生まれず、自発的な発展も可能でなくなる。その意味で、以下にみる外部ステイクホルダーの内部化は、松下電器を創造的進化型経営と呼ばせる重要な要件といえる。

1. 外部取引先の「協栄会」組織化

企業ステイクホルダーとしての取引先は input としての仕入先と output としての販売業者に分類できよう[18]。本節では input 取引先を取り上げる。

松下電器グループの外部購入先は一般仕入先と、下請け企業群に区分される。下請け企業の中からさらに選び出された企業が松下電器「協栄会」である[19]。

協栄会の前身は、1971年に設立された松下電器「協栄会社生産技術委員会」である。その設立目的は「松下電器の共存共栄の理念に基づき、会員会社における全ての経営力を結集して、会員会社の経営体質強化に寄与すること」とされている[20]。設立当初、会員企業となる条件は、①松下との取引占有率が3分の1以上、②同業他者との取引がなく、③従業員30人以上、④松下との3年以上の継続取引会社、⑤一定の技術水準と合理化意欲を持ち、⑥取引事業部から推薦を受け、⑦取引事業部への協力も高く、⑧同会の主旨に賛同するもの、とされた[21]。協栄会企業になる資格要件は非常に厳しいものといえるかもしれないが、その特典は見逃せない。1996年時点において、下請け企業は約6000社あるが共栄会企業はその5％弱にすぎないものの、協栄会企業からの購入分は全体の3分の2になる。

これは松下電器が優秀で協調的な企業を、「協栄会」の名目で下請け形態のまま内部に取り入れているといえないであろうか。またそのことによって、松下電器も協栄会企業も共に利得ある関係を築いているといえよう。松下電器では下請け企業に対して適切な助言、指導を与え、それによってその企業が改善、合理化に成功するなら、生産費も引き下げられ購買におけるコスト削減ができると考えている[22]。市場競争に頼って購買費用を押さえるのではなく、内部化することでその費用を押さえる戦略を松下が選んでいたのがわかる。

---

18) 企業とステイクホルダーの input 及び output の関係については中谷（1998)b を参照されたい。
19) 松下電器「協栄会」については、下谷（1997）が詳しい。本節も多く参照している。
20) 松下電気・協栄会、『20年のあゆみ』、(1991) p. 189。
21) 松下電気・協栄会、『20年のあゆみ』、(1991) pp. 17-18。
22) 橋本、西野（1997）p. 93。

また、松下電器グループの事業部制を協栄会企業の取引にも当てはめ、それぞれの事業部が取引協栄会をもつという構成になっていた。このことも松下電気が協栄会を単なる下請けと考えるのではなく、自社の制度の中に取り込んでいるといえるものであろう。松下電器がinput 取引先を早い時期から内部化してきたのがわかる。

2. 販社政策

販社政策は、外部ステイクホルダーである販売業者（output 取引先）への政策である。家電産業における流通戦略は時期によっても異なる。戦前及び1950年代半ばまでの時期、卸店（問屋）が大きな力を持つ高度経済成長期、量販店が力を持つ1970年代以降と大きく分類できる。これらの時期での大手家電メーカーの販売戦略はほぼ同様の変遷を遂げているとみてよい[23]。本節では松下電器の流通戦略の過程を、販社の内部化の視点で概観していく。

戦後1949年に松下電器は戦前の代理店制度を復活させた。しかし当時の代理店は複数メーカーの商品を扱っており、在庫過多になりがちで、資金面でもあまり余裕がなかった。また激しい不況や販売競争によって、代理店の疲弊は著しかった。そこで松下電器は自社の製品の販売に特化する専売販社化を代理店に提案した。専売店契約をした販社は他社メーカーの商品を扱うことは工事材料などにおいても厳禁にされたが、卸業者の販売区域を制限するテリトリー制度による保護も受けた。続いて運営に関して松下電器は販社に対して以下のような指針を発表した。①資本金は松下が半分を出資し、残りは参加代理店、または場合によっては販売店が出資すること、②取締役は松下から半数を出し、取締役会における決議権を確保すること、③販社の経理部門の責任者は必ず松下からの出向者とし、松下の経理規定に基づくこと、などがあげられている[24]。これらの指針により、松下電器は自己資源で販社を一からつくることに比べコストの節約や、既存の流通構造の利用を可能にしたといえよう。松下電器はこの販社を増やしていき、再統合が行われる直前の1980年には267社に及んでいた。家電産業の中でも系列店の数は松下が群を抜いて多く、結果流通戦略において優位に立つことができてきた。また販社を経ての流通では価格体系においても販社と松下の利潤確保のため、仕切価格がかなり高めに設定されていた。

ここまでみてきたように松下電器は外部に属する output 取引先である販社を、うまく内部化することで他社と競合する流通において優位を確保できたことがわかる。

23) 孫（1992）より。本節は同稿と孫（1998）を多く参照している。
24) 孫（1992）より、必要部分のみ引用。他にもいくつかの指針が上がっている。ただしこれは松下電器が掲げた指針であり、現実には50%以上の出資や役員派遣は実現しないケースが少なからずあった。

3. 月賦販売制度

本節では松下電器の月賦販売政策の形成について取り上げる[25]。月賦販売は企業の外部ステイクホルダーである消費者を企業の顧客として囲い込む戦略といえる。現在では日常的なものになりつつある月賦（ローン）販売であるが、松下電器は1950年代前半から組織的に月賦販売に力を入れている。

1951年の民放開局に伴いラジオ需要は大きな躍進が見込まれていた。しかし当時の全都市部の１世帯平均月所得では普及版のラジオでさえ購入できない現状であった。それゆえ松下電器が優秀なラジオを普及させるには、月賦販売制度が不可欠と判断したのは理解しやすい。松下電器では専門販社であるナショナルラジオ連盟店から有力店を選定し、月賦販売の代理店として登録した。月賦販売代理店は危険負担や責任を負うことになっていたが、その代わりに月賦販売専門の製品を扱う権利を得た。加えて月賦販売代理店の看板、商品・月賦制度のＰＲチラシ、新聞広告の掲載、月賦客の選定や効率的な集金方法などの指導を松下電器が行った。1956年にはテレビの月賦販売も開始された。

この月賦販売方式は松下の掲げた水道哲学や、よい製品を適正価格で厳格に集金するといった経営理念を反映しているといえる。月賦販売の制度により、低所得者層にもラジオやテレビが普及し、さらに高価な商品販売へもつながった。月賦販売により早期に外部ステイクホルダーである消費者を自社に取り込むことで、松下電器が消費者内部化を図ってきたと解釈することが可能であろう。

松下電器は月賦販売の手法も他社に先駆けて行っている。しかし、月賦販売の比率や取扱商品の拡大に伴って、代理店では十分な調査・集金・債権管理が困難になりつつあった。そこで代理店の負担が大きくなりつつある現状に、松下電器では1958年に月販会社による直集方式を月賦販売代理店に提案している。このような提案が可能であったのも、早くから月賦販売に取り組み、代理店との強固な関係が築き上げられていたからであろうことは前節で示したとおりである。この変化へのすばやい対応は、松下電器が専門販売代理店である月賦販売代理店を、外部組織ととらえ冷酷な対応をせず、内部組織としてその抱える現状を敏感に察知し、内部からの必然として行われた行動といえる。このような内部からの必然としての変化及び発展の兆しは創造的進化型企業としてはもっともな反応であろう。

Ⅵ. 製品開発への創造的進化アプローチ－バリアフリー型製品の開発

ここまで松下電器が企業外部のステイクホルダーを如何に内部化してきたかをみてきた。

25）本節の論考は日高（1997）に大きく負っている。

続いて、企業内部の様子を分析していく。企業内部ステイクホルダーとしては株主、経営者、従業員が考えられる。ここでは従業員を取り上げ、企業組織内部からの力の充溢を検討していきたい。松下電器のバリアフリー製品開発を、創造的進化の概念と関わらせて概観していく[26]。

松下電器はものをつくる前に人をつくるという経営哲学を当初から持続している。企業の社員としての同質性よりも、変化する市場環境に適応できる人材を育てていこうとするものである。1980年代にはヒューマン21という組織革新政策で、ニーズが多様化、高度化する知的創造社会を意識し、同質性より差異がある個性を求められる人材と規定した[27]。その結果、社員の多様な経験を重視する風土が社内に築かれてきた。その一つに社員のボランティア活動の奨励がある。松下電器は早くから社員の社会貢献活動を支援しており、1964年から社会貢献活動をした社員に対して活動表彰制度を持っている。このような活動を他の企業に先んじて行えたのも、「産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ、世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」との経営理念が表すように、企業を社会の公器とした松下の考えが経営にいかされているからといえよう[28]。

ヒューマン21政策が取られている時期の、松下電器の目指す企業像は「可能性発見企業」とされていた。ボランティア活動などの社外活動も、社員が企業戦略の次の一手を発見する重要な契機として尊重する方針が全社的に認知されていたといえる。

松下電器は1993年に、業界初の点字付き全自動洗濯機を量産ベースで発売している。これは障害者向けの特殊な商品としてではなく、健常者との共用を発売時から意識したものである。この企画はボランティア活動をしていた社員からの発案であったといわれている。

バリアフリー製品を健常者との共用に供するのは今日では珍しいことではない。だが、大きく見易い日本語表示や、操作お知らせ音は本来バリアフリー用に開発された機能であった。そのためこれらの機能に関して、量産ベースでは採算割れになるのではないか、利益につながらないのではないかとの社内でも懸念が表明されていたようである。しかし、ボランティア経験がある社員がその点を説得し、バリアフリー製品のリーディング企業との立場を確立するに至っている。現在ではバリアフリー製品開発を、松下バリアフリー21プロジェクト活動として全社的な活動と位置付けている。宣伝事業部（バリアフリー展、国際福祉機器展）、品質本部（使いやすさ分科会）、家電設備営業（高齢者訴求カタログ）など一般製品と福祉機器の共用化をさらなる推進を試みている[29]。

バリアフリー製品は高齢化社会への対応としても、今後のマーケッティング戦略に不可欠

26）本節の松下電器のヒューマン21政策については工藤（1997）に多く負っている。
27）清水（1993）p. 86。
28）『松下電器の社会貢献活動』（パンフレット）より。
29）『松下電器の社会貢献活動』（パンフレット）より。

になりつつある。松下電器の場合、社員の多様な活動を積極的に奨励した結果、バリアフリー製品のパイオニアとして業界に先駆けることができたと考えられよう。

ここでこのバリアフリー製品開発の経過をみなおしてみると、創造的進化と同様の過程を経ていると考えられないであろうか。

製品開発については一般に効率が最重要視されるといえる[30]。大量生産ベースにのせにくい高齢者、障害者向けの製品コンセプトをあえて取り組もうとする企業は長らく少なかった。現在でこそバリアフリー、ユニバーサル・デザインなどの概念が幅広く行き渡り、消費者の多様化に合わせることを企業が積極的に取り組んでいるが、そのパイオニアになりえた松下電器の戦略は特筆すべきものであろう。1960年代当時の製品コンセプトを機械的に進化させていくなら小さく、機能を満載し、大量生産に向く安価な企画が助長されよう。そのような機械的進化論では、バリアフリー型製品創造は後手にまわることになろう。躍動し、常に何か新しいものを産み出そうとする「生の躍動」と呼ぶべき生命力が、企業組織に内在していたからこそ全く別個の、新たな製品コンセプトを取り入れた開発ができたのではなかろうか。

バリアフリー製品の開発は、松下の世界観が現在も企業内に活性していた故の展開と考えられよう。ここに引いたのはバリアフリー製品の一例であるが、企業が創造的進化の概念を全社的に把握し、組織文化として定着させるなら、必ずやサービス、製品などの新たな、また業界に先立つ展開が期待されるといえるであろう。

Ⅶ. 終わりに

ここまで松下の経営哲学をベルグソンの創造的進化を使って明晰化することを試みてきた。松下自身が創造的進化型経営と考えていなくとも、その経営理念及び経営行動に、創造的進化の類型があることが確認できたと考えている。創造的進化は本来、生命の進歩をもとに構築された理論であるから、その生命体が所属する組織に当てはめることも問題ないことと思われる。その試みが本稿の本来意図するところであった。創造的進化は単なる哲学的な理論にとどまらず、企業経営の将来的な発展とも関わりあいうる、生きた哲学といえるであろう。

次なる課題として、この創造的進化を進化経済学や内生的経済成長論の文脈の中で読み解き、経済学的にも妥当な理論であることを証明していくことがあげられよう。この課題は哲学、経営学、経済学の融合として、非常に興味深いものであることは間違いなかろう[31]。

30）松下電器の製品開発史についてはクラビオト（1996）がある。
31）経営学と倫理学との接点については中谷（1999）にも詳しい。

Ⅷ. 参考文献

奥村悳一、『現代企業を動かす経営理念』、有斐閣、1994。

グラシエラ・クラビオト、「戦前・戦時における松下電器の商品開発と組織」、『経済論叢』（京都大学）、第158巻2号1996。

島袋嘉昌、『経営哲学の実践』、森山書店、1999。

工藤剛治、「日本企業の組織革新と社会貢献活動に関する事例研究」、『北海道大学経済学研究』、47-1、1997。

清水欣一、『松下は再生できるか』、オーエス出版、1993。

下谷政弘、「松下電器『協栄会』の歴史と現在」、『経済論叢』（京都大学）、第159巻1・2号、1997。

孫一善、「高度成長期における家電流通機構の変化」、『経済学研究』（東京大学）、第35巻、1992。

孫一善、「高度成長期における流通系列化」、『ケースブック日本企業の経営行動1』、有斐閣、1998。

中谷常二、「ストックホルダー理論とステイクホルダー理論の問題圏」、『経営倫理学会学会誌』、日本経営倫理学会、第5号、1998年ａ。

中谷常二、「ステイクホルダー理論の新しい展開～デュアルインベスター理論の提案」、『生命・環境・科学技術倫理研究3』、千葉大学、1998年ｂ。

中谷常二、「経済学と倫理学の接点」、『生命・環境・科学技術倫理研究4』、千葉大学、1999年。

中谷常二、「コーポレート・ガバナンスへのゲーム理論アプローチ」、『経営倫理学会学会誌』、日本経営倫理学会、第7号、2000年。

野中郁次郎、竹中弘高、梅本勝博訳、『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996。

橋本寿朗、西野肇、「松下幸之助論」、『社会科学研究』（東京大学）、第49巻2号、1997。

橋本寿朗、西野肇、「戦後日本の企業者企業経営者」、『ケースブック日本企業の経営行動4』、有斐閣、1998。

日高謙一、「松下電器月賦販売制度の形成と展開」、『経済論叢』（京都大学）、第159巻4号1997。

桧垣立哉、『ベルグソンの哲学』、勁草書房、2000。

松下幸之助、『人間を考える』、ＰＨＰ研究所、1975。

松下幸之助、『人をいかす経営』、ＰＨＰ研究所、1979。

松下幸之助、『物の見方　考え方』、実業之日本社、1963。

松下幸之助、『一日一話』、ＰＨＰ研究所、1981。

松下幸之助、『人間としての成功』、ＰＨＰ研究所、1989。

森下洋一、「『松下イズム』の再興に賭ける」、『プレジデント』、第31巻第5号、1993。

A. D. Chandler, Jr., *The Managerial Revolution in American Business,* The Belknap Press of Havard University Press, 1977、(鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳、『経営者の時代』、東洋経済新報社、1979)

H. Bergson, *L'évolution créatrice, puf*、(松浪信三郎、高橋允昭共訳、『創造的進化』、白水社、1966. 4)

H. Bergson, Essai sur les donnees immediates de la conscience, puf、(平井啓之訳、『時間と自由』、白水社、1975)

P. Milgrom & J. Roberts, *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, 1992、(奥野正寛他訳、『組織の経済学』、ＮＴＴ出版、1998)

R. J. Barro & X. Sala-I-Martin, *Economic Growth*, McGrawHill, 1995、(大住圭介訳、『内生的経済成長論』、九州大学出版会、1998)