

経営理念と企業成長

－ 2つの企業事例を通じて －

逸見純昌

1 はじめに

企業は、成長し発展することによって、その企業に働く組織成員の大部分は、やる気になり、その能力を発揮するものである。企業に30年以上勤務した筆者にとっての実感である。

企業はなぜ成長し発展するのか。さまざまな要因があろうが、そのひとつには経営者の示す経営理念がある。AT&Tの社長であったF. R. カッペルは、その著『企業成長の哲学』の第2章を「目標こそ、未来を築く」と題し、「将来をつくることは、最高経営者の第一の責務であり、現在の成功のために、精一杯努力をしなければならない。……最高経営者の座右の銘は、現在の成功がつくりだす余力を、将来の成長力のために生かすこと、そのために、目標が必要である。」と述べている。⁽¹⁾

この小論では、筆者が長らく勤務した帝人(株)と、管理者研修などを通じて間接的ではあるが実態を知り得るYKK(株)の事例を通じて、経営理念と企業成長について考察してみたい。

2 企業の存続と成長にあたっての経営理念の重要性

企業の存続と成長にあたっては、企業の経営理念が大切である。

組織の目的には、二つのタイプがある。一つは、具体的・物質的な目的であり、例えば成長率10%で毎年成長しようといったものである。他の一つは、抽象的、理念的な目的であり、この組織は何のために存在するかを述べたものである。これが、経営理念であり組織の価値観を示している。⁽²⁾

後者の経営理念が、どのように企業の存続と成長にあたって役割を果たしてきたか、その典型的な事例を示してみよう。

(1) 成長にあたっての行動原理としての事例

経営理念は、企業成長にあたっての行動原理となる。有名な例はNECの「C&C」であろう。⁽³⁾

NECの小林会長(当時)は、1977年に「C&C」(コンピューター&コミュニケーション)のコンセプトを発表した。当時、通信とコンピューターの結びつきが技術的必然であることを見抜き、この2つの技術的連結のベースが強まり、ICがうまくそれに乗ってきた。通信、コ

ンピューター、ICという基盤技術を結びつけ、有機的な資源展開の構想を示したのが「C&C」コンセプトである。

この経営理念は、技術の進化の必然性を示した構想であるとともに、経営者のロマンでもある。組織全体がそのために生きる、そのためにジャンプする領域を示したロマンである。

この経営理念はまた戦略的あいまい性をもつ概念でもある。方向は示唆するが、その方向には相当に広い解釈の自由度がある。マネジメントのやり方しだいで、戦略コンセプトと現実との矛盾を組織成員に認識させ、その矛盾の解消へ向かって新たな情報創造を行わせることができる。

この経営理念が、NECのその後の成長にあたって大きな役割を果たしてきた。

(2) 危機、存続にあたっての行動原理としての実例

経営理念は、また企業が経営危機に直面したときに、その危機を乗り越えるための拠りどころともなるものである。

ジョンソン&ジョンソン（以下J&Jと略す）は1908年に顧客へのサービスと従業員への配慮を株主の利益に優先させる経営理念を確立した。1943年に地域社会への奉仕を加え、J&Jの理念を文書にした。それが「我が信条」である。「我が信条」の第一は「医師、看護婦、病院、母親、そのほかわれわれの製品を使うすべての人々に対して責任を負う」である。

危機に直面したときJ&Jはこの信条を指針として対応した。1982年タイレノール事故が起こった。シカゴ地域で7人の死者を出したこの事故は、社外の何者かが、タイレノールの瓶に青酸カリを混入したためであることがわかった。J&Jはただちに、タイレノールのカプセル製品すべてを、アメリカ全土から完全に回収した。死者が出たのはシカゴ地域だけであったのに、全米で回収した。その費用は1億ドルと推定されるほか、2千5百人の従業員を動員して、事故の危険性を警告し、問題の対応にあたった。ワシントン・ポスト紙は、この危機について「J&Jは、費用を度外視して、正しいことを自発的に行う企業だというイメージを確立するのに成功した」と伝えた。⁽⁴⁾

このように経営理念は、経営危機にあたって、行動の拠りどころとなる。

3 経営理念の生成と実践

経営理念はどのようにして生成するものであろうか。そして実践されるのであろうか。YKK（株）と帝人（株）の事例を通じて考察する。

(1) YKK（株）— 善の巡環

YKK（株）の創業者である吉田忠雄は、子供の頃、『カーネギー伝』を読んで、感銘を受けた。カーネギーはUSスチールを創立した世界の鉄鋼王である。彼は、「他人の利益をはからなければ、自らも栄えない」という考え方を生涯貫き通した。吉田忠雄は言っている。「私

は、この考え方が子供ながらに忘れられず、長じて事業を始めたときから、私の経営哲学の基本にしてきた。私はそれを『善の巡環』と呼んでいる。」⁽⁵⁾

この経営理念を实践するうえで一番大切なのは貯蓄である。これをもとにして新設備を整え、事業を発展させる。製品の品質は向上し、価格は安定する。その結果、ユーザーに喜ばれ、需要は拡大する。得意先や関連事業も繁栄する。個人や企業の繁栄が社会の繁栄につながる。これが、『善の巡環』である。

「善の巡環」による成果は独り占めにせず、三分配する。「成果三分配」である。三分の一はユーザーに、三分の一は関連産業に、残りの三分の一は企業に、である。

奥田健二によれば、江戸時代に利益三分割制度があったと指摘している。⁽⁶⁾ この制度は、商家経営において、年二回の決算が通例で、その決算において利益を出した支店においての利益配分の方法を規定したものであった。三分割された一部は資本出資者である本家へ、一部は支店の将来のための積立金へ、一部は当該支店の従業員へ、というように配分するという方法であった。⁽⁷⁾

この方法は、従業員を単なる使用人、労働力の提供者とみなすのではなく、経営のパートナーとみなしたことを意味していると、奥田健二は指摘している。⁽⁸⁾

これは一般的には、奥田健二によれば、欧米における二分的関係ではなく相補的關係であるという。この関係は、お互いに異質な原理の上に立っているながら、相互に排除しあったり敵対的対立関係に立つのではなく、むしろ相異している故に、相互に補完し合い、共存していく関係である。⁽⁹⁾

吉田忠雄は、カーネギーの思想を直接的には継承したとしても、日本に古くからあった経営思想の間接的影響をうけ、また経営の実体験を通して、従業員だけでなく、ユーザーや関連産業もパートナーとして相補的關係でとらえるようになったと見ることができる。

最近話題とされる共生も、この関係に通じるものである。広辞苑によると、この言葉は生物学で異種の生物が行動的・生理的な結びつきをもち、一所に生活している状態を指し、共利共生（相互に利益がある）と片利共生（一方しか利益を受けない）とがある。経営では、「2つの有機体が緊密な結びつきを保ちながら利益の授受を伴うかたちで共存している現象」と考えられている。つまり共生には2つの側面があり、1つは、2つの種が緊密な結びつきを定常的に保って共存しているという「共存」の側面であり、もうひとつは、「利益の授受」という側面である。⁽¹⁰⁾

YKK（株）の場合、あとでふれるように、グローバルな事業展開をしており、この経営理念は、共存と利益の授受の双方の側面において、共利共生を国際社会でめざしていくのに、役だっていると思われる。

(2) 帝人（株） - 成長志向

創業者ではないが長らく社長を勤め、自分の会社といった意識の強かった大屋晋三は、中学5年の時にスマイルズの『自助論』に、これまでの自分の窮乏の環境を思い合わせて感化を受けた。「はじめの方などは暗記するくらいに愛誦した。『天は自ら助くるものを助く』の言葉は、私の座右の銘となったが、私はこの本によって独立自主の精神が強く頭にたたき込まれたように思う」といっている。⁽¹¹⁾

スマイルズの『Self-Help』は1858年に出版され、明治4年に中村正直によって訳され、『西国立志編』と題して出版されている。この『西国立志編』は福沢諭吉の『学問のすすめ』と並んで明治の青年たちによって広く読まれ、総計100万部ほど売れたと言われる。この独立自主のスローガンが明治の青年たちを奮い立たせた。⁽¹²⁾

なお、『学問のすすめ』に啓発された経営者に新田長次郎がいる。わが国ではじめて工業用ベルトの製造に成功した創業経営者である。村長より『学問のすすめ』を教わり、のちの独立歩の精神について子供の頃にすでにその芽を養われていたという。⁽¹³⁾

大屋は大正7年鈴木商店に入社する。当時の総合商社として、鈴木商店は、大正6年には三井物産の年商を抜いて日本一の商社になっていた。大正14年の資本金よりみた商社の順位によれば、三井物産の1億円と鈴木商店の8千万円が双璧であった。⁽¹⁴⁾

大屋は東京高商（現一橋大）の卒業にあたって、「すでに秀才も集まり基礎が固まり、型にはまった窮屈なところには行きたくなかった。何かまだ完全に出来上がらぬ、これからという新興の良い会社はないものかと物色し、番頭に金子直吉という傑物がいる鈴木商店に入社した」⁽¹⁵⁾ といっている。

金子は、国益志向的経営理念に立脚し、超多角化志向の経営戦略を展開した。鈴木商店は金子の経営理念と経営戦略、さらには金子の創造的企業者資質を介して、わが国の工業化の過程に画期的な役割を果たした。⁽¹⁶⁾

帝人（株）の出発点である人造絹糸は世界的にみて1910～20年代の新産業であり、鈴木商店はこの新産業の育成に取組みパイオニアの役割を果たした。金子は日本最初の人絹工場を大正4年に設立し、大正7年には帝国人造絹糸（株）（のちに帝人（株）に社名変更）をスタートさせ、大正10年に広島工場の創業開始をもってわが国における本格的な人絹工業の出発点となった。大屋は大正14年32歳の時、岩国工場建設事務所長として鈴木商店より帝人（株）に派遣され、その後経営陣に一員として帝人（株）の経営にあたることになる。大屋には、鈴木商店という商社に入社し金子の企業家資質に接したことが、かれの帝人（株）における経営理念に大きな影響を及ぼしたと考えられる。

このように、大屋は、創業者ではないが、帝人（株）の創業期から経営に関わり、長年の社長として、自分の会社としての意識を持っていたと考えられる。

大屋晋三は、「昭和35年年頭に当り全社員に望む」と題して社員に二つの基本観念を示した。

二つの基本観念とは、「周到果断は成業の基い 卑屈は敵と思え、成すは成さざるに勝れり」というものであった。

大屋は、この観念を示すにあたっての背景をつぎのように述べている。「会社の創業期、成育期には社員の士気も高く、創意を発揮して、全盛期を築いた。しかし、先輩の蓄積の上に安易な眠りをむさぼり、衰退が始まった。現在再建の途にあり士気も昂揚しつつある。しかし、過去に醸成された弊風は一日にして消え去らない。その弊風とは、『積極的な創意、自らことに当るの気概を欠き、いたずらに右顧左眄し、摩擦を恐れて組織の蔭に潜み、大功あらんより大過なからんとする安易なる態度、要するにことなかれ主義でその日を無事に送ろうとする弊』が目につく。」

この弊を打破するために、全従業員に対して二つの基本観念を体することを希望した。⁽¹⁷⁾

大屋が、昭和31年11月に政界から復帰し、社長に就任したのは、戦前からレーヨン糸（人造絹糸）業界の王座にあった帝人（株）が、合成繊維への事業転換に遅れをとり、経営再建のためであった。昭和35年の年頭の辞は、この経営再建のための経営理念を示したものであった。

同年の第42回創立記念日には、蛻変の哲学を示す。「蛻変」とは蟬が幼虫から成虫になる時に、その古い皮を脱ぐことをいう。その時には蟬は非常な苦痛を味わう。会社も幾たびもこの蛻変を繰り返して、新しく生まれ変わりつつ、永遠の生命を發展させていくというものである。⁽¹⁸⁾ レーヨン会社から合成繊維会社への蛻変が、昭和35年の時期であり、大屋はさらに総合的化学品会社への発展という蛻変を望んでいた。

その後、経営再建が進むにともない、大屋が示した経営理念は、例えばデュポンやICIのような「世界一流の会社に成長發展させること」であり、そのために、高い売上高の目標を掲げて社員の協力を求めている。⁽¹⁹⁾

大屋の経営理念は、これまで述べてきたように成長志向であったといえることができる。

4 企業成長の軌跡と経営理念の実践

YKK（株）と帝人（株）の売上高の推移を40年にわたって5年ごとに比較してみると、資料のようになる。

YKK（株）では、昭和36年のアルミ建材の生産販売の開始を契機に、5年ごとの売上高の伸び率は、昭和55年までの25年間で、2～3倍に達している。

アルミサッシという全く新しい事業分野に進出したのは、アルミ合金の生産が軌道にのり、その生産量がファスナーで使う量を上回るようになり、余分にできるアルミ合金を有効利用しようというねらいであった。そのきっかけは、昭和33年アメリカのアルミ工場で防虫網戸用サッシをつくっているのを目にしたことであった。⁽²⁰⁾

建材の売上の伸びは急速で、昭和46年には、ファスナーの売上を上回り、平成2年の売上は、

資料 売上高の比較 (単位 億円、主要製品売上 %)

	YKK	帝人
昭和30年	18 ファスナー 100	161 レーヨン 71
昭和35年	54 ファスナー 100	575 レーヨン 30 テトロン 51
昭和40年	123 ファスナー 91 建材 9	1422 レーヨン 15 テトロン 59
昭和45年	447 ファスナー 51 建材 49	2148 レーヨン 6 テトロン 63 化成品 4
昭和50年	1535 ファスナー 33 建材 67	3510 テトロン 51 化成品 20
昭和55年	3040 ファスナー 25 建材 75	4491 テトロン 56 化成品 27
昭和60年	3433 ファスナー 21 建材 79	4071 テトロン 59 化成品 23
平成2年	4791 ファスナー 14 建材 86	3257 テトロン 51 化成品 22 医薬 12

ファスナーが653億円に対し、建材は4138億円に達している。

YKK (株) の海外進出は早く、昭和34年に海外ファスナー工場を建設している。積極的な海外展開は1960年代中にヨーロッパ、アメリカ、アジアの主要国で現地法人を設立し、また1980年代にも北米、欧州、アジアでの急速な充実を図っている。平成2年には、ファスナーの売上は日本が653億円に対し、海外は1112億円で、国内を大きく上回っている。

一方、帝人 (株) は、昭和30年から昭和40年の十年間に、5年ごとの売上高の伸び率は2～3倍に達している。

これは、レーヨンから合成繊維への事業転換による。昭和20年代の後半、東レ (株) は合成繊維ナイロンの開発の成功し、化学繊維業界のトップに立った。「斜陽に立つ老大国」といわれた帝人 (株) は、大屋が政界から復帰し、社業の再建にあたって、ポリエステル繊維 (帝人と東レの商品名「テトロン」) 製造技術をイギリスから導入した。大屋は、欧米の化学繊維業界を視察した結論として、この業界の将来を制するものは、ポリエステル繊維であることを洞

察し、東レ(株)と共同で技術導入と企業化を決断した。これが、企業成長の鍵となった。⁽²¹⁾

この背景にあったのが、先に述べた二つの基本観念である。大屋には斜陽化した会社を再建し、企業成長をとげたいという強い意志があった。しかし企業文化が企業成長を阻害していることを憂い、二つの基本観念を示したのであった。

帝人(株)では、昭和43年に未来事業部門を創設する。大屋晋三社長の発想によるもので、企業の未来志向はどうあるべきかという課題を追及した帰結であった。繊維にだけ頼っている、環境の変化に取り残される。将来のために、いま何をなすべきか、をじっくり考えるための専門組織が未来事業部門である。この成果は医薬事業であり、合併事業として推進された農業事業である。⁽²²⁾ 医薬事業は、平成2年には、売上の12%であるが、高い収益性を誇っている。

5 経営理念徹底の努力

経営理念は、たんなる表向きのスローガンであったり、「たてまえ」にとどまっていたは意味がない。日常の経営活動の末端まで浸透し実践されなければならない。そのためには、さまざまな方法と手段を用いて、浸透と伝承を図っていく必要がある。

伊丹、加護野によれば、効果がある手段にはつぎのものがある。

①分かりやすく、かつ理想を感じさせる言語での表現 ②具体的行動の共有(キャンペーン、運動、儀式) ③象徴の共有(企業の英雄) ④教育⁽²³⁾

以下、2社での経営理念徹底の努力について考察してみよう。

(1) YKK(株)

①「役員会」には、新入社員も交替で参加する

毎月、黒部工場で行う役員会には、日本全国の工場、出張所、産業会社の社員が数百名も集まる。丸二日間にわたって仕事の打ち合わせを行い、また全国各地へと散っていく。この経費は膨大なものになるが、あえて承知の上で続けていた。

吉田はいつている。「これは私をふくめての全員での研修会なのだ、勉強会なのだと考えています。……役員会を通じて、ものの考え方がわかるようになれば、自分の仕事場に帰っても『こういうときは、こういう考え方で対処すればいい』という、自信と勇気が湧いてくるからです。」⁽²⁴⁾

②「耳にタコができる」という前に、なぜ同じ話が出てくるのか

吉田は毎月の役員会で、来る月も来る月も同じような話をする。

「私が、同じような話を続けている限り、まだ納得がいくほどにめざす方向に全員の顔がむいていないからなのです。もし同じ話が出てきたら、誰かが足並みを乱しているわけなのですから、お互いにもう一度自分の足元を素直に見直して欲しいものです。」⁽²⁵⁾

「役員会」への参加も、同じ話の繰り返しも伊丹、加護野のいう④教育にあたる。

コリンズとポラスによると、6年間にわたるビジョナリー・カンパニーの調査結果から、「ビジョナリー・カンパニーの理念に不可欠の要素はない。……理念が本物であり、企業がどこまで理念を貫き通しているかの方が、理念の内容よりも重要である。……基本理念を持っており、社員の指針となり、活力を与えているかどうか」が鍵である。⁽²⁶⁾

吉田は、経営理念の貫徹にその努力を傾注していたことがうかがえる。

(2) 帝人(株)

帝人では、昭和35年に二つの基本観念をブレイクダウンするものとして社員行動指針を制定した。これは、経営行動基準であり、経営理念を具体化した行動の指導理念といえる。⁽²⁷⁾

社員行動指針の内容はつぎのようなものである。

- ①常に視野を広くし、新しい知識を絶えず世界に求め、指導力を持つ人となること
- ②自己の仕事については、常に第一人者たたくべく努力し、個性ある社員となること
- ③積極的に仕事に当り、摩擦を恐れず、常に責任を持ちつつ、ことに当る人となること
- ④よいと信じたら、いかなる障害にも負けずやりとげること
- ⑤経験を活用し、経験の中から合理性を見出すこと

この行動指針は、当時としてはチャレンジングなものであった。しかし、この行動指針に従業員が本当に行動として実践したかどうか。経営陣の示す人事配置や行動にYKK(株)にみられるような経営理念徹底のための執念のある努力がなされてこなかったように思う。企業規模の拡大に伴い、経営理念の徹底は一人の努力では困難となる。

本田技研(株)では、本田宗一郎と藤沢武夫の研究開発と販売管理の巧みなコンビネーションがあった。松下電器(株)では、松下幸之助の経営理念を伝導するために、伝導者としての高橋荒太郎がいた。

帝人(株)には、このようなトップマネジメントの分担や伝導師はいなかった。これがその後の企業成長の及ぼす影響は大きかったと思う。

6 新たな経営理念の確立 - 今後の課題

経営理念の本質はなんだろうか。

経営理念の中核は、数字ではとらえられないような、個性的な理念、価値観、物の見方であるといえる。それは、外部環境の情報をどう認識するかによって作り出され、しかも変化を先取りしていくプログラムである。

強い経営理念をもつ企業では、何が大切であるか、何が大切でないかという選択は明確である。長期的に優秀な成績をあげている会社は、強い経営理念を持っており、それが従業員の働き甲斐、忠誠心を生み、苦境にあっては、信念と勇気をもって切り抜けるのに役立つ。

しかし、経営理念は強さの源泉であると同時に、変化に抵抗するブレーキともなる。⁽²⁸⁾

経営理念が、外部環境の情報をどう認識するかによって作り出され、しかも変化を先取りしていくプログラムであるとするれば、外部環境が変化すると当然、経営理念も変化していかなければならない。しかし、外部環境の変化が激しくなればなるほど、環境変化を読みきることが難しくなる。また、事業が多角化すればするほど、経営者が環境を肌で認識することが困難になる。

こういった状況で新たな経営理念を確立しようとする、「オレはこう思う」という独自性のある、トップの強力なリーダーシップによる経営理念の確立が難しくなる。これは、企業成長のための求心力を欠くことになるかもしれない。YKK（株）でも、帝人（株）でも、ここ数年で経営理念の修正がなされた。環境の変化を踏まえたものではあるが、独自性のある経営理念として、従業員に訴えかけ、行動を起こすことになり、企業成長にむすびつくものであるかは、今後の課題である。

これからは、経営者が事業経営のための共通の理念を示し、各事業の展開にあたっては、各事業責任者に権限委譲されることになろう。経営理念は、こうした状況で、従業員の共通の行動の拠りどころとなるものとして、重要な役割を果たすものである。

(注)

- (1) F・R・カッペル著『企業成長の哲学』ダイヤモンド社 1963年 101ページ
- (2) 伊丹敬之、加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社 1989年 302-303ページ
- (3) 竹内、榊原、加護野、奥村、野中著『企業の自己革新』中央公論社 1986年 29ページ、35ページ
- (4) コリンズ、ポラス著『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター 1995年 95-100ページ
- (5) 吉田忠雄『私の履歴書 経済人17』日本経済新聞社 1981年 78ページ
- (6) 奥田健二「グローバリゼーションと日本型企业経営」『第23回大会日本労務学会年報』1993年 87ページ
- (7) 高橋久一「三ツ割制度の史的考察」宮本又次編『上方の研究』第3巻 清文堂 1975年 165ページ
- (8) 奥田健二、前掲稿、87ページ
- (9) 奥田健二、前掲稿、84ページ
- (10) 野村総合研究所総合研究本部編『共生の戦略』野村総合研究所 1992年 61ページ
- (11) 大屋晋三『私の履歴書 経済人3』日本経済新聞社 1980年 62ページ
- (12) スマイルズ著『自助論』三笠書房 1988年 244ページ
- (13) 内田勝敏「大阪の工業化と片岡一族と新田長次郎」宮本又次編『企業家群像』清文堂 1985年 147ページ
- (14) 桂芳男著『幻の総合商社 鈴木商店』社会思想社 1989年 7ページ
- (15) 大屋晋三、前掲著、87ページ
- (16) 桂芳男、前掲著、16ページ

- (17) 帝人(株) 発行『わが社の経営方針』1964年 28-30ページ [非売品]
- (18) 帝人(株) 発行、前掲著、60ページ
- (19) 帝人(株) 発行、前掲著、133ページ
- (20) 吉田忠雄、前掲著、131ページ
- (21) 帝人(株) 発行『道を開くーテイジン50年の歩み』1968年 178-182ページ [非売品]
- (22) 阿部実著『格差の時代の経営学』日刊工業新聞社 1986年 94-102ページ
- (23) 伊丹・加護野、前掲著、316ページ
- (24) 吉田忠雄著『仕事儲け、人儲け』大和出版 152ページ
- (25) 吉田忠雄、前掲著、200ページ
- (26) コリンズ、ボラス、前掲著、115ページ
- (27) 森本三男著『経営学入門』同文館 1995年 99ページ
- (28) 柳沢寛一著『自分の頭で考える経営論』マネジメント社 1994年 216ページ

この考え方は、ディール、ケネディ著『シンボリック・マネジャー』およびバスカル、エイソス著『ジャパニーズ・マネジメント』の内容のエッセンスをKJ法により、まとめたものである。