

経営理念を問いなおす【谷口 知史】(09.02.02)

1. 「経営理念」を問い直す

昨年秋以降に激しくなった世界レベルの広範かつ大規模な経営環境の変化は、現下その勢いを更に増している。そのため、多くの企業で「経営革新」の必要性が益々高まっているものと思われる。

経営革新を実践するためには、当然ながら経営戦略全体の見直し・再構築を行うことが必要となる。「経営戦略の策定・実行・評価・修正」という全体プロセスの起点となるのは「経営理念」の再確認であり、その上で「(経営理念を具現化するための) 経営ビジョン」の設定と「(経営ビジョン実現のために達成すべき) 経営目標」の導出が可能となる。そのため筆者は、「経営理念・経営ビジョン・経営目標は三点セット」であると考えている。

筆者はまた、経営者の基本的役割は「経営理念と経営ビジョンの明示」・「戦略的意思決定」および「戦略執行管理」である、とも考えている。

今日のような経営環境が激変している状況下で経営革新を目指す企業人とりわけ経営者(トップ・マネジメント)に強く求められるのは、「経営理念に支えられた強いリーダーシップ」であろう。本稿で、戦略コンサルタントの視点から「経営理念」を問い直すことにより、自社の経営革新に取り組んでおられる多くの方々に対して何らかのヒントを提供できれば幸いである。

2. 「経営理念」を語るができるか

筆者は、コンサルティングにおけるインタビュー調査の場で、「貴社の経営理念を教えてください」という質問を必ず行うことにしている。「自社の経営理念をしっかりと語れるか」ということが企業の実力を評価するための重要な要素であると考えているためである。多い時には、100人前後の経営幹部層を対象にインタビュー調査を行うこともあり、当然ながら、その目的や聞き方に関しては必ずしも一様ではない(例えば、社長と部課長に対しては質問の内容は異なる)。

経営理念は、自社の目的・存在意義などを言葉で表現したものである。経営理念という形で企業としてのアイデンティティが明確化されていて、社内外における経営理念の浸透度が高ければ高いほど、ステークホルダー(顧客・取引先・株主・社員などの利害関係者)にとって当該企業に対する共通意識が生ずることとなる。

コンサルティングの現場で「経営理念」という言葉を用いると、時には「それは形式的なものではないか」とか「あらたまて語るのは、今さら気恥ずかしい」といった反応をされることが少なくないが、本当にそうなのだろうか。経営理念が自社の目的や存在意義を言葉で表現したものである以上、それを語らずして、どうして自社の製品・商品・サービス・技術などを市場で売ることができるのであろうか。経営理念とは、決して「社長室に飾っておくためのもの」でもなければ、「会社案内資料に掲載するためのもの」でもない。それぞれの企業活動の根底に息づいているものなのではないだろうか。

経営理念は、経営革新を企図する企業にとっては、そのための座標軸の原点としての役割を果たすものである。それゆえに、経営理念をしっかりと語れない企業は、経営革新を具現化するための各プロセスにおいて予想される多くの困難や障害を克服することができない、と考えるべき

である。なぜならば、経営者や社員が迷った時・悩んだ時などに「立ち戻るべき原点」が無いからである。残念なことではあるが、筆者が今日までにコンサルティングの現場で出会った多くのクライアント企業の中にも、経営者（トップ・マネジメント）が企図されたレベルまでの経営革新を具現化できなかつたところが少なからず存在する。そして、それらの企業に共通しているのは、経営理念の（社内外での）浸透度が低いという問題点が残存するという点である。

3. 経営革新における「経営理念」の意義

筆者は、経営革新という言葉を実次のように定義している（本欄 2008 年 11 月 10 日付掲載稿ご参照）。

- ①企業の経営理念に基づく
- ②企業の自己再生であり
- ③企業が存続するために
- ④企業に不断に求められるものである。

そして、

- ⑤従来の経営においては、なされてこなかった（あるいはできなかった）ことを
- ⑥新たな機軸で行うことにより
- ⑦企業価値を創造することである。

上述のとおり筆者は、経営革新の起点となるのが経営理念であると考えている。創業の理念を原点として位置づけ、長期にわたる企業の存続・発展を目的として経営環境の変化に適應するために新たな機軸が求められる時、世代を超えて継承された経営理念に基づく経営革新が不可欠となる。

経営理念の重要性は、企業の方向性を決定する重要な局面で再認識されることが少なくない。多くの事例がその教訓を示している。悪しき例として、下記の 2 例を挙げたい。

- 2000 年の大手乳業メーカー A 社による大規模食中毒事件では、製造工程における有害物質発生を原因として被害者数は約 15,000 人にも達したが、社長の「私は寝てないんだ」・「日本人は下痢をしやすい体質」発言を契機に同社ブランドは深刻なダメージを受けた。
- 2007 年の高級料亭 B 社による偽装表示事件では、さまざまな不正行為が発覚する過程で経営者の自己保身的な言動が露呈する中で同社ブランドは大きく傷つき、最終的には同社廃業に至った。

その一方で、学ぶべき好例として、下記の 2 例を挙げたい。

- 米国ジョンソン・エンド・ジョンソン社が 1982 年の鎮痛剤タイノール毒物混入事件の際に示した経営姿勢は、四半世紀を経た今日でも危機管理の好事例として広く語り継がれている。シカゴ郊外で同社製品であるタイノールを服用したユーザー 7 名が死亡したとの報道直後に、同社の経営トップ自らがマスコミを通じて全世界に向けて製品使用中止を呼びかけ、その後も矢継ぎ早に適時適切な対策を実施し、顧客の安全最優先の経営姿勢を貫いてみせた。最終的に当該事件は外部の第三者による犯行であることが解明され、同社のタイノールの市場シェアは瞬く間に回復した。この時に同社経営幹部層が異口同音に「当社の企業理念である『我が信条』を愚直に実践しただけ」と語ったことが、経営理念の重みを教示している。

●松下電器産業（現パナソニック）が2000年社長に就任した中村邦夫氏の強いリーダーシップの下で大規模な経営改革（筆者の理解では、経営革新と同義）を実践したことは広く知られている。その際に、中村社長が「創業者の経営理念以外、一切聖域のない破壊と創造をする」と宣言されたことも良く知られている。同社は我が国を代表する大企業であり、当時の企業規模は国内に約14万人、世界40カ国以上に30万人超の従業員を抱え、事業範囲も電球・電池、家電製品、産業機器、電子部品、空調機器、通信システムなど実に多様なものであった。いわゆる「中村改革」と称される同社の経営改革は、我が国の経営史においても稀なほどの大規模かつ徹底的なものだったと考えられる。そして、中村社長が創業者松下幸之助氏の経営理念に対するコミットメントが極めて深い人物であるということが、「中村改革」推進の要諦であったと筆者は理解している。

悪しき例として挙げた上述の2社にも、立派な経営理念が存在している（あるいは、存在していた）。1925年創業のA社には、創業者によって残された「健土健民」（この言葉には、乳製品を通じて酪農による国土づくりと国民の健康増進に役立てるという想いが示されている）という経営理念が存在し、1930年創業のB社には、文化功労者でもあった創業者の「最高級のもてなし」という言葉に示される経営理念が存在していた。

それでは、A社やB社のような企業とジョンソン・エンド・ジョンソン社や松下電器産業（現パナソニック）のような企業との差異はどこから生ずるのだろうか。筆者はその要因は経営理念の（社内外での）浸透度にあると考えている。

筆者自身も、コンサルティングの現場で「経営理念」の存在しない企業と出会った経験はない。しかし同時に、「経営理念」が真に社内外に浸透している企業と出会うことも非常に稀である。創業者が明示された立派な経営理念が文言として存在するばかりでなく、その精神も真に継承されている企業は必ずしも多くはないのではないだろうか。

経営理念の中には、「創業者の精神・理想」・「企業の目的・存在意義」・「価値観・信条」・「方針・規範」などの広く深い意味が込められている。経営革新を目指す企業人とりわけ経営者（トップ・マネジメント）の方々には、自社の経営理念を再確認されることをお勧めしたい。

経営理念がいつの間にか「絵に描いた餅」と化してしまわないように、企業全体での努力を「愚直に・地道に・徹底的に」実践できる企業のみが経営革新を実現できるのだから。

以上