

企業理念の 今日的意義について

企業理念が経済価値に大きく寄与

昨今、グローバル企業を中心として、企業理念を経営戦略上の重要な要素として再認識する企業が増えている。二〇〇四から〇五年にかけて、三〇カ国、三六五社を対象として弊社とアスペン研究所が、共同で行った調査によると、企業の経済価値の実現と、企業理念に対する姿勢・意思決定への反映・組織への浸透などが極めて強い相関としてあらわれている。企業の経済価値に企業理念が大きく寄与していたのである。

企業理念とは何なのか。まずは、そこから話を始めたい。企業理念を英語では、Corporate values(コーポレート・バリュー)を複数形にして「理念」(価値観)と訳すわけである。

「会社とは何か?」という問いは、非常に古くて新しい普遍のテーマである。一九三〇年代から、経済学を中心として、この議論には二つの考え方が繰り返し強調されてきた。

一つは、企業(＝経営者)は、株主の代理人として企業の価値を最大化させるという考え方である。極端な言い方をすれば、企業の資産を「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」等々を含め、総括的に物的資産とみなす。そうした物的資産の価値を最大化

すべく、資産の再配置や意思決定を行い、結果として組織や人が動くという考え方である。

八〇年代中盤までは、この「株主のため」という考え方が経済発展に大きく寄与した。そうした立ち位置は、一方で株価偏重のための粉飾決算という事件も引き起こした。日本においても、昨今、株価主義からさまざまな事柄が発生したのは記憶に新しいところである。

同時に、こうした考え方のもとでは、資産をモノとみなして、意思決定を行い、組織が動き、人が動く。それが、人が持つイノベーションする力、個人が創造する力に大きなかけりをもたらした。その結果、決める人と実行する人が分離し、組織は硬直化していった。

もう一つの考え方は、企業は広く社会の利害関係者の信託を受けて存在するというものである。この考え方は一九三〇年代から存在したが、そのベースにあるのは、企業の資産を物質ではなく人的資産とみる、というものだ。

会社はどのような使命(ミッション)、あるいはどのような理念(バリュー)で社会に対して向き合うか。その組織と人が普遍的に追い求めるもの(ミッション)と、使命に向かって努力し続ける際の絶対的な価値観(バリュー)を、理念として謳いあげるわ

けである。

社会に対して明確な理念を打ち出すことによつて、社会から信託を受ける。その信託を受けた理念を、人という会社の資産に浸透させながら活動していく。そこで、発揮されるのが「個人の創造力」であり、「集団の組織力」なのだ。先にお話しした調査で経済価値に大きく寄与したものは、この二つだったのである。通常、組織(集団)は個人をコントロールするものであり、「個人の自由闊達な力の発揮」と「組織の集団としての効率的な力の発揮」は、二律背反するものと思われる。「企業理念」はこの二律背反を乗り越えていく、極めて重要な支柱として位置づけられているのである。

不変の企業理念が企業存続の柱となる

企業がその時代の社会の価値観に向き合ってきたとき、なんのために自分たちは存在しているのかを問





澤田宏之氏

ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社
代表取締役

●プロフィール（さわだ ひろゆき氏）
山武ハネウェル、ボストン・コンサルティング・グループにて活躍した後、コーポレート・ディレクションを設立。ジェミニ・コンサルティングの代表パートナーを経て現職。マネジメントコンサルタントとして、「事業変革」に関する経験が豊富。株式会社グロービス、株式会社サイバード、株式会社リヴァンプ等の社外取締役、国際大学理事。

顧客や社員、社会、株主に対する責任を明確にしている。

日本の企業にも、素晴らしい企業理念がある。三菱グループの三綱領は、「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」を示している。所期奉公とは、あらゆる場所ですべての機会に奉仕していくということ、企業理念の「使命」に当たる。処事光明とは、正々堂々と立ち向かい正しいことをせよという意味で、理念を示し、立業貿易は、価値の変化に対応してビジネスし続けよということ、変化し続けるビジョンを不変のことばで表現している稀有の例である。

ある役員の見解

ここで私の経験を一つお話ししよう。外資系企業が以前、日本のある大手企業を買収したときの話である。買収された国内企業の幹部を集めて、企業理念を二週間にわたって研修した。私はその進捗を促したのだが、一日目の終わり、ある役員の方の手が挙がった。そして、強い口調で次のように話し始めた。

「おっしゃることはわかるが、買収されたとは言え、ここにいるのは業界の一翼を担ってきた人たちである。買収されれば、社名が変わる、組織、ルールが変わる。そこまでは受け入れてもいい。その人たちに對して、道徳教育をするとはどういう考えなのか」

こうした反応は、多くの企業で見られる象徴的な出来事である。会社の組織やルールに当てはめるための道徳教育なのではないか、社員を方向付けるための精神運動に過ぎないのではないかと

い続け（＝ミッション）、その組織の中の一人ひとり、そうした組織の価値観を絶対的なものとして受け入れてそれに向き合う姿勢（＝バリュー）を示す。ミッションとバリューは、企業存続の最重要の柱である。

これが不変のものとして規定されたとき、現在の環境や能力と照らし合わせて、三年後、五年後に実現すべき姿（＝ビジョン）が生まれる。環境は時間と共に変化し、組織の持つ能力も向上する。ミッションとバリューが不変であるならば、実現すべき姿（＝ビジョン）は変化しない。ビジョン以下の戦略、マネジメントシステム、ビジネスプロセスも、当然変化し続ける。不変の企業理念があるが故に、企業は打ち手を変え続け、その結果、企業価値と経済価値が実現される。これが、企業理念が永続的な経済価値を生み出す力になる所以である。

世界に目を向けてみれば、GE、IBM、メリル

リンチ、ジョンソン・エンド・ジョンソンなど、多くのエグゼクティブ・カンパニーが、バリュー（経営理念）を徹底している。

たとえばGEは、「四つのE」を、使命に向き合うGEの人々のバリューとしている。一つ目のEは、edge＝自分らしくエッジが立っているか。二つ目のEは、enthusiasm＝すべてのことに熱中しているか。三つ目のEは、empower＝一緒に働く仲間をリスペクトしているか。最後のEは、energize＝力を結集して大きな変化を起こすエネルギーを与えているか。GEでは、この四つのEのみを理念として、徹底的に浸透させているのである。実際、経営陣が時間の一割を理念の浸透に使っているという。

メリルリンチは、行動指針に五つの原則を標榜し、「顧客重視」「個人の尊重」「チームワーク」「責任ある企業市民」「誠実さ」を徹底している。ジョンソン・エンド・ジョンソンは「我が信条」として明示し、



いう捉え方である。

しかし、理念とはそうしたのではない。組織を構成する大前提である人間として、上からの押し付けではなく、一人ひとりの問題として受け入れて欲しいものだ。企業組織において行動していく上での、「カギ」のようなものである。それを組織を構成する一人ひとりにお渡しするのが、企業理念の浸透であり、そのための研修なのだ。理念というカギをもらった以上、当然買収する側の会社を見て、そのカギに沿わないところがあれば、組織もルールも商品も変え続ける。そのため、カギを渡しているのである。

理念を一人ひとりの心の中に

こうお話をした翌日、同じ役員の方がまた手を挙げられた。

「私は以前、会社の役員会の中で一度発言したことがある。『それは、お客様のためにならない。長い目で見れば大きく信頼を失う行為になる』と。ところが『会社が死ぬかもしれないときに何を言っている！』と、トップに一喝されて下を向いてしまった。他の役員も下を向いていた。だけど、そのトップが座っている後ろの壁には『お客様を大切に』という社是が貼ってあった。この会社では理念を壁ではなく、自分の胸の中に掲げて、それで自分で動いていいのか」

「まさに、だからこそ理念なんです」

私はお話に心打たれながら、そうお答えした。なぜ、理念を掲げて人々の心に浸透させようとするのかと言えば、自分一人ひとりがすべての始まりであり、その理念を持った瞬間にその人がその企業そのものの精神となるからだ。組織やルールがあつて自分があるのではなく、自分がいて、そこに理念が座るから、組織やルールが変化し続ける。こうした立ち位置にあることが、非常に重要なのだ。そのとき初めて、個人一人ひとりの創発力と、同じ理念を持つことによる集団の組織力の融合が起こる。

会社再建の鍵

理念に基づく行動は大きな力を生み出すと同時に、大変な落とし穴もある。当初は、理念に基づき人が動き、すばらしいパフォーマンスをあげていく。そうするうちに、しだいに成功につながった行動が規範となつて、真ん中に座り始めるのである。過去の成功体験から脱却できず、苦境に立たされることもある。そんなとき、「株価」や「収益性」や「競合相手」について分析・検討がなされ、だから「変わるべきなのだ」との議論が展開されるも、「そもそも、その舵取りをしたのは誰か」「なぜ株価を上げるためにリストラなのだ」という声が渦巻けば、組織は一向に動かない。

IBMは、一九六三年にワトソン・ジュニアが『ビジネスと信念』という著書を上梓した。以来IBMは、この本を経営幹部層の必読書として理念の浸透を徹底的に図っている。一九八〇年代後半、経営危機に陥ったとき、CEOとなつたガースナーが持

ち出したのは、この『ビジネスと信念』だった。そこにあるのは、「最高の満足」「最高の品質」「最高のサービス」といった明快な言葉だけである。ガースナーは訴えた。

「我々は本当にIBMなのか。みんなでそれを知りたいだけなんだ」

そしてIBMがどう見られているかを、実際に全世界で調査した。その結果わかつたことは、実はIBMではないことだった。なぜなら、最高ではなかったからだ。唯一つ、最高という答えが出たのが公共部門だった。しかし、最大のマーケットである民間部門では全く最高ではない。本当のサービスや満足は、実は顧客の側に移っている。箱モノでは最高は生み出せず、ソリューションが大事なのだ、と。理念を真ん中において、皆が「IBMに戻ろう」としたとき、会社は一気に動き始めた。再建の鍵となつたのは、戦略ではなく「理念」だったのだ。

● 私自身、コンサルティング活動を通じて何度か組織の修羅場に立ち会つてきた。そのとき、最後に力の源泉となるのは企業理念だったのだ。企業理念を掲げることが、経営トップ自らがその理念に信奉する一人の貢献者となることだ。同時に従業員一人ひとりの心の中に、ルールではなく理念が入つたとき本物の活力が生まれ、変化が生まれてくる。これは、私の実感である。これからの企業経営の中で、本日のお話が少しでも有益な示唆になればこゝの上ない幸せである。

※この文章は、二〇〇六年二月七日開催の「CFOフォーラム・ジャパン2006」の講演内容を編集部にてまとめたものです。