

変革期における経営理念の刷新

奥 村 恵 一

I はじめに

バブル崩壊以後の長い不況期は、日本経済の
かってない大きな変革期であり、この変革期に
直面して、各会社は経営理念の刷新をおこなう
ケースが見られる。しかし、経営理念は企業の
根幹であるから、これを簡単に刷新することは
できないという見解もある。刷新できるのは、
経営理念でなく、その下位にある経営方針であ
ろうというのである。しかし、現実には幾つか
の会社が経営理念を変革しており、その変革の
方向と内容には興味がある。

本稿では、「変革期における経営理念の刷新」
と題して、経営理念の刷新の実例について議論
を展開したい。そもそも経営理念は刷新できる
のかという問題に関しては、第Ⅲ節「経営理念
の普遍性—不動の原則と変化の原則—」におい
て、経営理念の普遍性と時代性との関連でこれ
を扱いたい。そして、現実に行われている経営
理念の刷新の方向と内容については、これを第
Ⅱ節「経営理念の階層性と領域性」において論
じることにした。経営理念が変革されるさい
には普遍性・抽象性の高さや度合い、つまり階
層性が問われ、そして経営理念が変革されるの
はいずれの経営領域についてであるかという領
域性が問題となる。

今回の変革期にかぎらず、これまでも、多
くの会社が経営理念の刷新を行っている。その
方向は、伝統的・日本的な価値観から革新的・
合理的な価値観への転換である。このような展

開の内容と功罪については、第Ⅳ節「伝統的・
日本的な価値観と革新的・合理的な価値観」と
いうテーマのもとで、説明を加えることにした
い。

そのあとで、日本電装（株）とYKK（株）
を中心とした最近の経営理念の刷新について、
その内容を説明しまた検討することにした。前
者は経営理念の階層性、後者は経営理念の領
域性に関連した刷新であると理解している。こ
れらを説明し、また検討するのは、第Ⅴ節「バ
ブル崩壊と企業環境変化への対応—日本電装の
新しい経営理念（経営理念の階層性の刷新）
—」および第Ⅵ節「国際社会での新たな「質」
の追求—YKKの新しい経営理念（経営理念の
領域性の刷新）—」においてである。

Ⅱ 経営理念の階層性と領域性

1 経営理念の定義および経営理念の階層性 と領域性

ここで経営理念を定義しておきたい。これは
「企業経営について、経営者ないし会社あるい
は経済団体が公表した信念である」と定義する
ことができる。これは、「信念」としての経営
理念であり、「経営者ないし会社あるいは経済
団体」が公表した経営理念であり、「公表され
た」経営理念であり、そして「企業経営の領
域」を扱う経営理念である。

この経営理念は、次のような階層性と領域性
を持っており、一つのピラミッド型を形成して
いる。ピラミッドの上部が、普遍的・抽象的な

頂点であり、下部が、三つの領域を備えた時代性・具体性の強い底辺である。このピラミッドは、経営理念の階層性と領域性によって形成されるが、このピラミッドによって、現在刷新が求められている経営理念の位置づけを指摘することができる。例えば、経営理念の刷新が、経営理念と経営方針との関係で生じているとか、あるいは経営環境への強い認識の必要性から発生しているとかいう具合にである。

2 経営理念の階層性

経営理念には、普遍性・抽象性を基準とした階層性がある。普遍的・抽象的で基本的なものから時代的・具体的で手段的（実行的）なものへと、階層関係が見られる。すなわち、わが国の経営理念としては、①会社の使命や存在意義についての経営理念、②これを具体化し実効あらしめる経営方針、そして③社員の行動を指示する行動指針が併存しており、理想としての上位概念から実践原理としての下位概念にいたる経営理念の階層が見られる。例えば、キャノンの経営理念には、次のような内容の「企業理念」、[企業目的]、および「行動指針」が公表されている。

【企業理念】世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること。そのために企業の成長と発展を果たすこと。

【企業目的】①真のグローバル企業の確立—国境を越え、地域を限定せず、しかも積極的に世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行すること。②パイオニアとしての責任—世界の製品をつくり、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献すること。③キャノングループ全員の幸福の追求—理想の会社をきずき、永遠の繁栄をはかること。

【行動指針】①国際人主義—異文化を理解し、誠実かつ行動的な国際人をめざす。②三自の精神—自覚・自発・自治の三自の精神をもって進む。③実力主義—常に、行動力（V）、専門性（S）、創造力（O）、個性（P）を追求する。④

家族主義—互いに信頼と理解を深め、和の精神をつらぬく。⑤健康第一主義—健康と明朗をモットーとし、人格の向上につとめる。

3 経営理念の領域性

経営理念には、企業経営の領域性が見られる。経営理念は、企業経営に関する理念をいうが、経営理念が浸透している領域としては、企業の存在（business itself）、企業環境（business environment）、および企業管理（business management）の三つの範囲に亘っている。この三つの範囲を、経営理念の領域性という。そして、それぞれの小項目としては、次が考えられる¹⁾。

（1）企業の存在についての理念

- ①企業の本質と存在意義—企業が役立ち、奉仕する対象
- ②事業領域と事業活動についての理念—企業が役立ち、奉仕する方法
- ③企業が立脚し追求する価値についての理念
- ④「人間集団としての企業」についての理念—人間集団、職場、風土

（2）企業環境についての理念

- ①顧客第一
- ②企業の国際的環境
- ③企業の社会的環境—企業の社会貢献
- ④環境と共生するための価値観

（3）企業の管理・行動についての理念

- ①企業管理についての理念
 - * 安定的な成長、* 革新経営や効率経営による利潤獲得と還元、* 製品、組織、仕事、工場、財産、ならびに設備の管理、* 経営者のリーダーシップや組織運営に関する理念、* 管理方式・手法についての理念

②行動指針

（例示）住友ゴム工業（株）の行動理念—POWER FOR INNOVATION. ① Passion 未来へ 挑戦する熱い情熱、② Originality 習慣にとらわれない原点からの発想、③ World-wide 国際感覚あふれる広い視野、

④Energy 生き生きとしたたくましい行動力、⑤Reliability 信頼をつくる積極的なコミュニケーション。

Ⅲ 経営理念の普遍性と時代性 —不動の原則と変化の原則—

1 経営理念の本質についての理解

経営理念は、創業の精神を伝え、企業の使命感を公にし、多くの効果と評価を得ることが必要である。経営理念の効果と評価に関して、経営理念はその本質についての理解の違い、経営理念の規定の仕方などの違いにより、次のような対照的な側面をもっている。

（1）経営理念の規定の仕方の相違

第一に、経営理念には規定の仕方が異なるものがある。松下幸之助氏においては、経営理念は「正しい経営理念」であることが必要であり、この「正しい経営理念」は、正しい人生観に深く根ざし、これら人生観は真理に適ったものでなくてはならない。

これに対して、トヨタ自動車では、経営理念の表現は一部時代にそぐわなくなると考えられており、また経営理念（社是）は、経営行動の変革や時代の動きに応じてそのつど明らかにしてきた、会社の経営方針を成文化した「基本方針」であると理解されている。

（2）経営理念の普遍性の差異—時代・環境の動きへの反応—

第二に、このように経営理念の規定の仕方が異なっていることから、松下電器とトヨタ自動車の経営理念では、経営理念の普遍性に差が見られる。松下の経営理念は、「正しい経営理念」であり、普遍性の高い理念が想定されている。たとえば、「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」（所主告示）と述べ（頁参照）、これを実現する方法については言及していない。そのため、時代の動きや経営革新については、別途「基本方針」など普遍性の低い原則（変化の原則）で補わなければならない。

これに対して、トヨタ自動車では、社是は会

社方針と一体をなしているという実態があり、普遍的というよりも、時代に応じた具体性のある経営方針を設定する。昭和38年制定の「基本方針」では、わが国経済の発展に寄与する方法にまで言及し、「量産体制の確立と低価格を実現し」を経営方針として提示している。しかし今日、トヨタ自動車には「量産体制」への反省と「リーン方式」の採用があり²⁾、また世界のビジネスでは「低価格」主義への批判が多々見られる。その後、時代の流れや経営環境の変化に応える理念が、新たに設定されている。

（3）会社永続の経営理念か緊張克服の経営理念か

また、経営理念は会社永続のために設定されるのか、経営者が受ける緊張を克服するために策定されるのかという相違がある。まず経営理念は、会社永続・人間尊重のために設定される。家訓は、創業者が家業を後継者に引継ぎ、永続させたいという願いをもって作成された。この家訓を作る心は、家族コントロールを通して、組織存続をしたいという祈りにある。この家業永続という不滅思想は、日本人的な信条にほかならない。今日の経営理念は、この日本人的な信条を受け継いでいる。

アメリカにおいても、ビジョナリー・カンパニーと呼ばれる業界で卓越した会社は、基本理念をもっており、この理念は、①変化するさいの基礎となる継続性と安定性をもたらし、②組織の揺るぎない土台になっており、③企業の可能性と方向性を理念の内容に沿うものに制限しており、④内容が明確であり、そして⑤その本質は保守的な行為となっている。このようなビジョナリー・カンパニーを築く際の決定的に重要な点は、次の世代、その次の世代、そのまた次の世代で会社がどうなるかが関心の的となっていることである。偉大な指導者は、いずれ寿命がくる。しかし、ビジョナリー・カンパニーは何世紀にもわたって前進を続け、個々の指導者が活躍できる年数をはるかに超えて、その目的を追求し、基本的価値観を貫いていくのであ

る³⁾。

他方、経営理念の決定要因として、経営者の緊張を中心とする理論がある。すなわち、経営理念が形成されるのは、「経営者が不可避免的に受ける緊張を克服し、心理的能力を維持するため」であるという理論である⁴⁾。この理論によれば、トヨタ自動車は、国際化や環境問題という緊張に直面し、これを克服し、心理的能力を維持するために、平成4年の「基本理念」を構築したということになる。もっとも、松下氏は不動の原則に対して変化の原則をもっていることは、経営理念の緊張理論をも持つという証拠であるといえる。

(4) 松下電器とトヨタ自動車の経営理念の比較

ここで、松下電器とトヨタ自動車の経営理念の比較をしてみると、上記のところから、松下電器の経営理念は、①正しい人生観に深く根ざし、②普遍性の高い理念であり、そして、③会社永続のために設定されていると理解される。

これに対して、トヨタ自動車の経営理念は(社是)は、①経営行動の変革や時代の動きに応じる「基本方針」であり、②時代の流れや経営環境の変化に新たに應えるものであり、そして、③経営者が不可避免的に受ける緊張を克服し、心理的能力を維持するために形成される。

以下、松下電器とトヨタ自動車の経営理念を比較できるように、両社の経営理念を具体的に例示することにしたい。

2 松下電器の所主告示、綱領・信条

(1) 松下幸之助氏の経営理念

松下電器産業元社長松下幸之助氏は、会社の存在理由、経営目的、また経営方法に関する「正しい経営理念」が根底にあってこそ、事業経営において大事な技術力、販売力、資金力、そして人がはじめて真に生かされてくる、と主張する⁵⁾。

松下氏は、会社には「多くの悩んでいる人々を導き、安心を与え、人生を幸福にする」とい

う使命感が欠けていることに気づいた。そこで、生産者の使命について考えた結果、それは、この世の貧しさを克服することである、すなわち生活に必要な物資を、豊富な水のように安く無尽蔵に提供して、この世の中から貧乏人をなくすることであると考えたのである⁶⁾。松下幸之助氏のこの使命感は、「水道哲学」と呼ばれている。貧しさを克服するという生産者の使命は、生活文化の維持と向上という願いを充足することであると換言することができる。松下氏によると、この「正しい経営理念」は「なにが正しいかという、一つの人生観、社会観、世界観に深く根ざしたものでなくてはならない」⁷⁾。

(2) 松下氏の考える社会の理法、自然の摂理、さらには経営の使命

ここで松下氏の考える社会の理法、自然の摂理、さらには経営の使命について説明すると次の通りである。

①限りない生成発展がその基本になる「社会の理法、自然の摂理」。②人間は万物の王者ともいふべき偉大にして崇高な存在であるという「人生観」。③人々の生活文化の向上という願いを満たしていく(水道哲学)「事業経営の根本の使命ないし役割」。④雨が降れば傘をさすといった天地自然の理法にしたがって仕事をする「経営の秘訣」。⑤共同社会の向上をはかるという根本の使命を遂行していく上で不可欠な「利益観」。⑥余裕、ゆとりを持った経営をしていくという「企業を堅実に発展させる大切な考え方」。⑥専門に徹するという「企業経営における行き方(基本的管理手法)」である⁸⁾。

(3) 松下電器の所主告示、綱領・信条

昭和7年5月5日、松下氏は、貧しさを克服するという上記の使命(水道哲学)を「所主告示」として従業員に告示した。そして、この所主の理念は、松下電器製作所(現・松下電器産業(株))という会社の「経営基本方針(綱領と信条)」として次のように提示された。

「松下電器の経営基本方針」

(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」（注昭和21年加筆されたもの。当初は次のようになっていた。営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ国家産業ノ発展ヲ図リ 社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス）。（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」。

さらに、上記使命を遂行していくために、従業員の日々の指針として「松下電器の遵奉すべき精神」が制定された。昭和8年に「5精神」が設けられ、昭和12年に2精神が加えられて「7精神」となった。この「7精神」は、産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙譲の精神、順応同化の精神、および感謝報恩の精神の7つの精神である⁹⁾。

3 トヨタ自動車の経営理念の変遷

（1）昭和10年に定めた「豊田綱領」

トヨタ自動車は、平成4年新しい時代に対応するべく新たに「基本理念」を構築した。これまで同社は、昭和10年に定めた「豊田綱領」を基点に、時代に沿った形で基本方針を定めてきた。また昭和38年に「基本方針」が、そして昭和58年に「新生トヨタの基本方針」が制定されている。これらを、時代に沿って列挙することにした¹⁰⁾。

まず、昭和10年に定めた「豊田綱領」は、次の内容となっている。

一、上下一致至誠業務に服し産業報国の実を挙げべし。一、研究と創造に心を致し常に時流に先んずべし。一、華美を戒め質実剛健たるべし。一、温情友愛の精神を発揮し 家庭的美風を作興すべし。一、神仏を尊崇し報恩感謝の生活を為すべし。

この「豊田綱領」は、トヨタ自動車の社是の歴史的原点であると同時に、思想的原点である。表現は一部時代にそぐわないものもあるが、その考え方は、日に新しく、創業の精神を現代に生き生きと伝えている¹¹⁾。ちなみに、豊田自

動機製作所の経営理念は、現在もこの「豊田綱領」をそのまま引き継いでいる。

（2）昭和38年制定の「基本方針」

わが国がモータリゼーションの黎明を迎えようとしていた昭和38年、トヨタ自動車は次の「会社方針」を成文化し、社内への周知徹底を図った。

一、社内外の総力を結集し、「世界のトヨタ」への発展を期する。二、常に「良い品よい考」に徹し、「品質のトヨタ」の声価を高める。三、量産体制の確立と低価格を実現し、わが国経済の発展に寄与する。

豊田章一郎氏によると、同社は、それまで近代的な経営体質への転換を図るために科学的な管理手法を導入し、同時に従来そのつど明らかにしてきた会社の経営方針をまとめ「会社方針」として成文化した。この「会社方針」の冒頭に掲げたものが、ここに示した「基本方針」であり、この「基本方針」が、以来実質的な社是の意味をもつようになったのである。そして、その後この基本方針は、時代に応じ、新たな項目の追加などがされてきた¹²⁾。

（3）昭和58年制定の「新生トヨタの基本方針」

昭和58年、新生トヨタが発足して半年が経ち、新たな飛躍に向けての行動の指針として、従来のものを再構成して、次の「新生トヨタの基本方針」が策定された。

①自動車産業の使命を深く自覚し、わが国並びに世界の経済・社会の発展に積極的に貢献する。②社内外の総力を結集し、「世界のトヨタ」としての着実な発展を期する。③創意と努力で企業効率の向上に努め、若々しい経営体質を堅持する。④常に「よい品よい考」に徹し、「品質のトヨタ」の声価を高める。⑤労使相互信頼を基盤に、次代を担う人材を育成する。

この基本方針（昭和58年）と豊田綱領（昭和10年）との間には、約半世紀の歴史的隔たりがあるが、一貫した脈絡も見られる。それは、「社業の発展を通して、国や社会に貢献」、「品

質の重視」,「創造と進取の精神」と行った部分においてである¹³⁾。

(4) 平成4年構築の「基本理念」の内容と意味

トヨタ自動車は、平成4年1月1日「基本理念」を構築した。それは現在、企業に対する経営環境や社会の評価基準・期待感が大きく変化しているなかで、的確な企業活動を行っていくには確固たる理念が必要となったためである。この基本理念には、「国際社会から信頼される企業市民をめざして」という副題がついており、次のような内容をもっている。

①オープンでフェアな企業行動を基本とし、国際社会から信頼される企業市民をめざす。②クリーンで安全な商品の提供を使命とし、住みよい地球と豊かな社会づくりに努める。③さまざまな分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品を提供する。④各国、各地域に根ざした事業活動を通じて、産業・経済に貢献する。⑤個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。⑥全世界規模での効率的な経営を通じて、着実な成長を持続する。⑦開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する¹⁴⁾。

(5) 変革期における経営理念の刷新

われわれが本稿において「変革期における経営理念の刷新」の実態を論じようとしているのは、時代の変遷、時代の転換期を経営理念に反映するトヨタ方式を踏襲するからといってよい。トヨタ自動車の経営理念は、①経営行動の変革や時代の動きを反映し、②時代の流れや経営環境の変化に応え、そして、③経営者が不可避免的に受ける緊張を克服するために形成されるためである。

しかしこの際、松下電器方式を排除するものではないであろう。松下電器の経営理念は、①正しい人生観に深く根ざし、②普遍性の高い理念であり、そして、③会社永続のために設定さ

れているが、このような基本的な経営理念を形成することは、並行的に不可能ではない。両者が同時に形成されることはありうる。

実はこの経営理念の普遍性と時代性という経営理念の本質に関する問題は、上述した経営理念の階層性の問題であり、どこの階層で経営理念を設定すれば、経営理念がいっそう効果的であるかを探ることでもある。このテーマは、第Ⅵ節において「バブル崩壊と企業環境変化への対応—日本電装の新しい経営理念（経営理念の階層性の刷新）—」を取り上げるところで、さらに論じることにしたい。

Ⅳ 伝統的日本的な価値観から革新的・合理的な価値観へ

1 これまでの経営理念の刷新

これまでも経営理念の刷新をする会社が見られた。その刷新の内容はどのような経営理念の領域においてであったろうか。経営理念が浸透している領域としては、上述したように企業の存在、企業環境、および企業管理の三つの範囲に亘っている。

その中では、どの部分を変革したのであろうか、これを問うことは重要である。その刷新の内容はどのような経営理念の価値観についてであったろうか。それは、革新的な価値観か、合理的な価値観であろうか。結論的にいえば、これまでの経営理念の刷新は、伝統的・日本的な価値観から革新的・合理的な価値観へという内容であった。これを、以下において紹介することにした。

2 伝統的日本的な価値観と革新的・合理的な価値観

(1) 日清紡績の理念

伝統的日本的な価値観、とくに人間尊重や「人間集団の働き」の理念を重んじていたのは、日清紡（登録社名、日清紡績）の改定前の経営理念である。その経営理念は、[日清紡で生き続ける理念][日清紡の社是][日清紡の幹部、

従業員のあり方」から構成されていた。

① [日清紡で生き続ける理念]。日清紡で生き続ける理念は、次の4つの理念によっている。第一の理念は、会社の全活動を人間中心に考えて、これを人間集団の働きとして捉えるもの。第二の理念は、こうした人間集団の運営を教育の場として捉えるもの。第三の理念は、民営自由企業に徹する経営で一貫してきた点である。そして、第四の理念は、「企業は社会の公器」と考えてきたことである。

② [日清紡績の社是]。この [日清紡で生き続ける理念] を、社是として要約すれば「至誠一貫」である。

③ [日清紡績の幹部、従業員のあり方]。この社是を根本としつつ、幹部、従業員のあり方として、「知」「仁」「勇」の行動指針がある。

（2）価値創造、変化への挑戦、明るい活力

その後、日清紡は、ビジョンと基本方針を新たに設定し、経営理念を近代的な装いのものになっている。

[日清紡のビジョン] では、①さまざまな価値を創造する企業、②変化に挑戦する企業、③明るく活力のあふれる企業、を強調している。

[日清紡の基本方針] では、①技術力・研究開発力を高める、②マーケティング機能を強化する、③成長事業領域を拡大する、④個人と小集団の活力を発揮する組織・風土を持つ、⑤着手した事業領域では一流を目指す、とその信念を明かにしている。

このビジョンと基本方針は、新しい・合理的な経営理念ともいうべきもので、変化に挑戦し、活力溢れる価値創造の企業、そして技術・マーケティング・組織風土に強い、一流の事業領域をもつ企業が浮かび上がっている。ただし、かつての伝統的価値観との繋がりをすぐにはイメージすることができないが、このことはやむをえないことであろうか¹⁵⁾。

3 利害者集団に関する経営理念—これまでとこれから—

（1）盛田昭夫氏の運命共同体意識の変化

伝統的日本的な価値観から革新的・合理的な価値観へという価値観の変化は、会社だけでなく、経営者個人についてもみられる。経営者個人の価値観の変化は、会社の理念の変化に帰着することがあるので、留意する必要がある。

ソニーの元会長の盛田昭夫氏は、人間重視から導かれることであるが、企業は家族と同じだとし、運命共同体理念を公表している。「日本で最も成功している企業は、全社員に運命共同体意識を植えつけた企業である。この点が、企業を構成している人達を、株主、経営者、労働者の三つのグループにはっきり分けて考えるアメリカとの大きな違いである」¹⁶⁾と述べ運命共同体意識の重要性を指摘している。

しかし、盛田昭夫氏の語録を見てみると、この論調は一貫していない。すなわち「私はいわゆる労資協調ということは反対です。経営は経営者が全責任を以ってやるべきことで、経営者こそ、労働者、株主、地域社会、消費者すべてにわたる利益関係を公平に見きわめることができる立場にある」¹⁷⁾と、経営者とその利害調整機能を重視している。

（2）企業理念変更の提案—盛田昭夫氏の「日本的経営」が危い—

この盛田昭夫氏は、1992年「『日本型経営』が危い」という論文を『文芸春秋』誌上に書いて、多くの論議を巻き起こした。その理念が、伝統的・日本的な運命共同意識から、革新的・合理的なステイクホルダー（stakeholder、「かけ」ないし「利害」を持ち、会社政策により影響を受ける個人ないし集団を指す）尊重論へ変化していたこと等による。同氏の考え方の要旨は次の通りである。

最近、欧米からの日本批判が相次いでいる。日本企業の価格設定は、利益を犠牲にすることを覚悟で価格を引き下げ、売り上げを伸ばし、市場シェアをとることに重点をおく。日本企業の利益の内部留保は、企業体質を強化したが、しかし①従業員関係では労働時間や労働分配率

の面で欧米とは格差が広がってしまった。②株主関係では、日本企業の株式配当性向が欧米企業と比較して非常に低い。③取引先とくに部品供給企業との関係については、これら企業が納期や納入価格の面で不利に決められている。そして④地域社会との関係については、日本企業は企業の寄付額という貢献の面で積極的といい難い。これらは、欧米から見れば、異質な経営理念と見られるであろう¹⁸⁾。

4 国際社会でのステイクホルダーの利益保護—「公正」—

盛田氏は、これまで十分考慮してこなかった面について、今一度われわれの企業理念を真剣に考えるべき時にきていると述べ、考えるべきステップを次のように示している。

①生活に豊かさとゆとりが得られるように、十分な休暇をとり、労働時間を短縮できるよう配慮すべきではないか。②現在の給与は、企業の運営を担うすべての人達が真の豊かさを実感できるレベルにあるのか。③欧米並みの配当性向を確保すべきではないか。④資材・部品の購入価格、納期の面で、取引先に不満を持たせているようなことはないか。⑤企業および個人が社会やコミュニティーの一員であることを認識し、積極的な社会貢献に努めるべきではないか。そして、⑥環境、資源、エネルギーは人類共通の財産であることを強く認識するべきではないか¹⁹⁾。

そして、盛田氏は「日本企業の経営理念の根本的な変革は、一部の企業のみでの対応で解決される問題ではなく、日本の経済・社会のシステム全体を変えていくことによって、初めてその実現が可能になると思います」²⁰⁾と述べ、この実現によって企業人が生活大国を目指す事業に積極的に貢献できるとしたら素晴らしいことだと、その考えを表明している。盛田氏のこの理念の変革は、伝統的・日本的な価値観に基づく経営理念から革新的・合理的な価値観に基づく経営理念への転換であるといえよう。この転

換は、個別企業を超えるテーマではあるが、経営の国際化にあたって避けて通れない問題である。わが国の経営理念も、国際化の進展に伴って互恵の精神や国際ルールに適った具体性を持ったものに変化していくであろう。これは、経営環境とくに国際社会における「公正」という経営理念の重要性を指摘しているとして、評価しなければならない。この「公正」という経営理念については、後で、YKKの経営理念との関係で説明したいと思っている。

第V章 バブル崩壊と企業環境変化への対応

——日本電装の新しい経営理念（経営理念の階層性の刷新）——

1 日本電装における経営理念の階層性

日本電装（96、10より社名をデンソー）は、新入社員教育で社是の解説を行なうなど、経営理念には強い関心を持っている。この会社では、「社是（1956）」を基本として、順次「要綱（長期経営方針）」、「年度会社方針（目標）」、および「部方針」に具体化されており、これらの方針がさらに「個人目標」に繋がるという連鎖がある。実際には、①「要綱（長期経営方針）」として、「構造変化対応要綱—新時代への変革のために—1994」と「企業行動の基本方針—共感の得られる企業を目指して—1991」が作成されており、また②「年度会社方針（目標）」として、「94年度会社方針1994」が策定されている²¹⁾。これらを表示すれば次の通りである。

「社是—1956」

「要綱（長期経営方針）」：

「構造変化対応要綱—新時代への変革のために—1994」「企業行動の基本方針—共感の得られる企業を目指して—1991」

「年度会社方針（目標）」：

「94年度会社方針—1994」

「年度部方針（目標）」

「個人目標」

この「社是」、「要綱（長期経営方針）」、「年

度会社方針（目標）」、「部方針」、そして「個人目標」という一連の具体化の展開は、広い意味では計画設定の過程を意味するが、これはわれわれのいう経営理念の階層性にほかならない。

これら一連の経営理念の階層性において指摘したいことは、この階層性においてとくに時代的な首尾一貫性が必要とされるということである。それは、古くなった社是でないし経営理念があるときは、これを時代が揃うようにそして価値観が一貫するように刷新しなければならないということである。日本電装は、このような社是の改定を最近経験しているので、これを取り上げることにしたい。以下の記述は、日本電装資料「社是と解説文」Ⅲ社是と経営方針によって行っている。

2 日本電装における「社是—1956」

日本電装における経営理念の連鎖、「社是」、「要綱（長期経営方針）」、「年度会社方針（目標）」、「部方針」、および「個人目標」という連鎖において、具体的には次のような「社是」、「構造変化対応要綱」、「企業行動の基本方針」、および「94年度会社方針」が設定されている。これらを順次説明することにしたい。

日本電装の社是は、1956（昭和31）年に発表された。これは、豊田佐吉翁のもとで直接指導を受け、また1949年にトヨタ自動車工業から独立後の経営を担当した林初代社長によって策定された。とくに、社内各層の意見を集約し、豊田精神を盛り込む形でまとめられたのである。この社是は、従業員一人一人が自分の行動指針を明確に把握することができるようにという意図の下に制定され、また経営方針の基本として意義深い精神を含んでいる。

日本電装の社是は、次のような内容を持っているが、その内容は先に提示した「豊田綱領—1935」と類似の箇所があり、同じ思想に立つものと考えられる。なお、日本電装の現在の筆頭株主はトヨタ自動車であり、その発行済み株式総数に占める割合は、23.15%である。

- 一、信用を尊び責任を重んず
- 一、虚飾を排し和衷協力誠実に當る
- 一、研究と創造に努め常に時流に先んず
- 一、最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

3 構造変化対応要綱—新時代への変革のために—1994（長期経営方針1）

（1）経営方針の意味

日本電装の基本方針では、われわれのいう経営理念の階層性のことが説明されている。その説明によると、基本方針策定の効果は、「全員参加の経営」と「個人目標と企業目標の統合」という二つである。最初の「全員参加の経営」について、経営方針は、次に示す「要綱（長期経営方針）」の形でマクロ的な基本戦略を明確にし、さらにさまざまな経営レベル（部、課、係、班）で計画を設定する。これにより、社員一人一人が経営方針・戦略を良く理解し活動に展開できるようになる。次の「個人目標と企業目標の統合」については、企業全体としての目標が、「社是」から「個人目標」へと順に具体化されて階層を形成することにとめない、社員一人一人が底辺から自分の目標の実現に向けて努力することにより、会社の目標も達成に近づいていくのである。

（2）要綱の意味

要綱は長期経営方針のことであり、長期経営方針はマクロ的基本戦略である。要綱には、「構造変化対応要綱—新時代への変革のために—1994」と「企業行動の基本方針—共感の得られる企業を目指して—1991」の二つがある。この要綱は、社是の精神にのっとり、5～10年にわたる事業運営の指針とすべきものを定めたものである。いはば、時代の荒波を乗り切るための羅針盤にほかならない。この要綱は、1964年の「解放体制要綱」以来、経営の節目ごとに作成してきたものであり、時代的性格を持っている。

（3）「構造変化対応要綱—新時代への変革の

ために」の意味と内容

「構造変化対応要綱—新時代への変革のために」は、1994（平成6）年1月に発表されたが、策定の趣旨は、事業環境の構造変革を乗り切るために、企業体質を変革するための新しい指針を提示したことである。すなわち、1996年度までの3か年で、いかなる環境の変化にも耐えられる企業体質への変革を実現したいと考えている。この要綱の要約は次の通りである。事業成長の確保、製品競争力の強化、グローバルな事業体制づくり、そしてスリムな事業体質への変革が描かれており、まさに長期の経営戦略である。

1. 経営維持に不可欠な事業成長の確保
 - (1) 現製品分野での拡販、(2) 新事業の拡大、(3) 研究開発体制の強化
2. 製品競争力の強化
 - (1) 流動品の競争力強化、(2) 製品企画の徹底的な推進
3. 円高に耐え得るグローバルな事業体制づくり
 - (1) グローバルな事業体制の構築、(2) グローバル企業の自立体制の確立
4. 厳しい事態を乗り切るためのスリムな事業体質への変革
 - (1) 仕事の抜本的な変革、(2) 人的資源の最大活用

4 企業行動の基本指針—共感の得られる企業を目指して—1991（長期経営方針2）

日本電装では、上記の要綱を補充するものとして「企業行動の基本指針—共感の得られる企業を目指して—1991」（長期経営方針2）が、1991（平成3）年12月に発表された。人・社会から共感が得られる企業を目指して、基本的考え方とその方向を示したものである。それというのも、社会の変化を前向きにとらえ、対応していくためには、新たに企業としての行動規範が必要となった。いわば、社会変化に対応するための、人・社会と共生する企業行動規範とし

ての性格を持っている。社員の社内的な行動指針というよりも、企業の対外的な行動規範としての基本指針が、広い視点から規定されたことは、注目すべきである。

なお、ここで社会変化としては、とくに国際化の進展に伴う経済・社会における摩擦の拡大、企業の社会貢献・文化支援に対する期待、地球環境保護に対する認識の高まり、個人の精神的豊かさやゆとりの追求を掲げており、これらが企業のあり方に大きな影響を与えるものとして捉らえている。この基本指針の内容は、次の通りである。

1. 社会との共生を図る企業行動
 - (1) 良き企業市民・社会貢献、(2) 国際社会への融和、(3) 環境保全・資源保護
2. 真の魅力ある製品・サービスの提供
 - (1) 人と地球にやさしい技術開発、(2) 提案型の製品づくり、(3) 従業員一人ひとりのCS活動
3. ゆとりと活力に溢れた企業づくり
 - (1) 個人の尊重と自己実現、(2) 心のふれあうコミュニケーション、(3) 働くための環境整備と向上

5 94年度会社方針

年度別の会社方針・会社目標として、「94年度会社方針」が設定された。その内容は、事業構造「変革」に関する次の2項目である。

1. 徹底的な事業成長の追求

拡販活動の展開と新製品・新事業の創出により、車両生産の変動に耐え得る事業構造に全員で「変革」しよう。
2. 競争力ある製品ならびに事業体質づくり

世界をリードする製品作りとスリムな事業体質作りによって、国内外を含めたオールデンソーとしての競争力を最大に強める事業構造に「変革」しよう。

6 年度部方針と個人目標

年度会社方針・年度会社目標として、「94年

度会社方針」が設定されたが、これはさらに年度部方針・年度部目標として、また課（係・班）目標および課（係・班）実施計画として、さらに個人目標として、それぞれ具体化される。

まさに、これらの連鎖は経営理念の階層性を意味している。この階層性の効果は、先に述べたような「全員参加の経営」と「個人目標と企業目標の統合」という二つである。「全員参加の経営」によって、社員一人一人が経営方針・戦略を良く理解し活動に展開できるようになり、また「個人目標と企業目標の統合」によって、社員一人一人が自分の目標の実現に向けて努力することができ、会社の目標も達成に近づいていくのである。

7 デンソー基本理念—1994

以上、日本電装について、企業全体としての目標が「社是」から「個人目標」へと順に具体化されて階層性が見られることを明らかにした。次は、これに加えて、経営理念の階層には時代的な首尾一貫性が必要とされることを説明したい。それは、古くなった社是なし経営理念が現存するときは、これを刷新しなければならないということである。日本電装は、このような社是の改定を最近経験しており、デンソー基本理念を1994（平成6）年12月に発表している。その内容を掲げれば次の通りである。

1. 会社の使命

世界と未来をみつめ新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する

2. 経営の方針

- ①魅力ある製品でお客様に満足を提供する、
- ②変化を先取りし世界の市場で発展する、
- ③自然を大切にし社会と共生する、④個性を尊重し活力ある企業をつくる

3. 社員の行動

- ①大きく発想し着実に実行する、②互いに協力し明日に挑戦する、③自己を磨き信頼に応える

このデンソー基本理念は、時代の変化に直面

して、会社の在り方を根本的に問い直し、新しい時代に相応しい会社へ脱皮するという意図の下に、策定された。会社の使命、経営の方針、および社員の行動という3つの構成の下に、魅力ある製品提供、世界市場での発展、社会との共生、個性の尊重など、新しい価値観を盛り込んでいる。

このデンソー基本理念は、「構造変化対応要綱—新時代への変革のために—1994」,「企業行動の基本指針—共感の得られる企業を目指して—1991」, および「94年度会社方針」と時代的なそして内容的な整合性を持たせるために策定されたと考えられる。「社是—1956」は、いかに真理が含まれていようとも、すでにこの整合性を持ち得なくなっている。さらに、「社是—1956」の表現が時代に合わなくなっていると理解することもできるのである。

8 経営理念と経営理念を活かす枠組み—ビジョナリー・カンパニー

（1）経営理念と経営理念を活かす枠組み

経営理念は普遍的・抽象的な価値観であり、会社活動を統合するためにきわめて重要であるが、この価値観単独ではその効果が期待しにくい。ここで経営理念を活かす枠組みが必要となる。日本電装における経営理念の階層性は、実は経営理念を活かす枠組みの一つとして位置づけることができる。とくにそれは、経営理念とこれを生かす経営方針・経営計画という形を取っている。その意味で、経営理念を活かす枠組みは、「経営計画」系統の枠組みとして理解することができる。同様に、シオノギ製薬では、基本方針という哲学を貫徹するために、これを支えるものとして「技術」系統を掲げている。その技術としては、先見性のある意思決定、情報収集技術（品質鑑定技術、在庫など市場現況確認技術、学問の動向を知る技術）、近代的計算技術（複式簿記）が重要視されている²²⁾。

かつてわれわれは、経営理念を活かす枠組みとして次のような項目を列挙した。

①経営理念と経営方針. 正しい経営理念を持つと同時に、それに基づく具体的な経営方針が、その時々によさわしい日に新たなものでなくてはならない。

②経営理念の創造と氷解. 経営理念の創造は、経営者のきわめて重要な仕事である。他方、文字に書かれた経営理念は、氷の状態であり、氷は一度溶かして水にして使わないといけない。

③経営理念の伝達と浸透. 経営者は、自らしっかりした経営理念を持つだけではなく、従業員に対しては常にそのことを訴え、それを浸透させていくことである。

④経営理念の効果と働き. 経営理念の効果として、人を育て、人に仕事をまかせ、さらに人に個性を発揮させることができる。また、経営理念の働きを「経営理念の領域性」によって分析・究明することが必要である²³⁾。

これらの主張も、どちらかといえば、「経営計画」系統の枠組みとして理解することができる。

(2) ビジヨナリー・カンパニーにおける経営理念を活かす枠組み

コリンズおよびポラス著『ビジヨナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則—1995』は、実は経営理念と経営理念を活かす枠組みを18のビジヨナリー・カンパニーについて調査研究した本であると理解できる。ここでは、「基本理念を維持する」ことと合わせて、「進歩を促す」具体的な仕組みを整えることの大切さを指摘している。その仕組みとして掲げられているのは、次のものである²⁴⁾。

- ①社運を賭けた大胆な目標
- ②カルトのような文化
- ③大量のものを試して、うまくいったものを残す(進化)。
- ④生え抜きの経営陣
- ⑤決して満足しない

これら5つの項目は、それぞれ経営戦略論、経営文化論、経営進化論、経営者論、および向上水準論という幅広い内容を示している。これ

らは、「経営計画」に限らず、多くの「経営の重要な要因」に関わる「経営理念を活かす枠組み」であり、多角的な経営要因系統の枠組みであるといえる。上記のわれわれの経営計画系統の枠組みとビジヨナリー・カンパニーの多角的な経営要因系統のそれとの違いは、経営というものをどのように考えるかの本質論に関わっている。

第Ⅵ章 国際社会での新たな「質」の追求

—YKKの新しい経営理念(経営理念の領域性の刷新)—

1 経営理念の領域性の追求と刷新

変革期においては、いろいろな会社が経営理念の刷新を行っている。日本電装は、経営理念の階層性に関連した刷新を行っており、それは前節において説明した通りである。本節では、伊藤忠商事とYKKの例を取り上げたい。これらは、経営理念の領域性に関連した刷新であり、「豊かさを担う責任(ベネフィットの追求)」と「国際社会での新たな質(公平の質)の追求」を行っている。

すでに述べたように、経営理念が浸透している領域としては、企業が存在、企業環境、および企業管理の三つの範囲に亘っている。この三つの範囲を、経営理念の領域性という。そして、それぞれの小項目としては、次が考えられる¹⁾。

(1) 企業が存在についての理念—①企業の本質と存在意義、②事業領域と事業活動についての理念、③企業が立脚し追求する価値についての理念、④「人間集団としての企業」についての理念。

(2) 企業環境についての理念—①顧客第一、②企業の国際的環境、③企業の社会的環境、④環境と共生するための価値観。

(3) 企業の管理・行動についての理念—①企業管理についての理念、②行動指針。

これらの領域の中で、現在求められているのはどのような価値観であるかを把握することが

重要である。最近の経営理念の刷新の中で目立つのは、例えば経営国際化の理念である。「グローバル・ローカリゼーション」、「共存共栄」、「相手国の幅広いメリット」、「クロスカルチャー・カンパニー」、「共生」などであり、これらの概念が、クローズアップされてきた。本節では、伊藤忠商事の「豊かさを担う責任（ベネフィットの追求）」と YKK の「国際社会での新たな質（公平の質）の追求」を明らかにしたい。

2 国際総合企業としての「豊かさを担う責任」

伊藤忠商事のこれまでの社是は、「チャレンジ・アンド・アイデア」であり、社内清規として、「一 仕事に責任の自覚を新たにして、清新な気持ちで職務にはげみましょう、二 相互に敬愛し、信頼しつつ、明るい社内の生活を築き上げましょう、三 質素を旨とし、節度を重んじ、心身の健康を増進することに努めましょう」が掲げられていた。商社らしく、社是は、躍動的でアイデア溢れるチャレンジ精神を示唆しており、また社内清規として、責任の自覚、敬愛と信頼、質素と節度などの社員の行動基準が、伝統的で日本的な価値観によって語られていた。しかし、伊藤忠の「社会的な位置づけ」や「国際的な位置づけ」は、必ずしも明確ではなかったといえる。

ところが、1992年10月1日の新聞紙上で、伊藤忠は「国際総合企業へ—新企業理念と新シンボルで二十一世紀へ」という声明を発表している。この声明によると、「伊藤忠商事は、新しい企業理念として『豊かさを担う責任』（ITOCHU COMMITTED TO THE GLOBAL GOOD）を掲げ、二十一世紀のトータルな豊かさを創造する国際総合企業を目指し、新しい第一歩を踏み出しました」²⁵⁾と記されている。伊藤忠は、自己を国際総合企業と性格づけ、トータルな豊かさを創造する社会責任との関係で、企業の存在意義を明らかにしたのである。

この経営理念を、革新的で合理的な価値観に基づくものであると位置づけることができる。

3 「豊かさ」とベネフィットの概念

ここで、「豊かさ」とはどのようなことを意味するのであろうか。同じく声明によると、「伊藤忠商事の目指す『豊かさ』とは、『経済的ベネフィット』、『社会的ベネフィット』、および『人間的ベネフィット』、この三つを同時にバランスよく満たすこと、さらに地球的・宇宙的規模の『豊かさ』へと結びつけていくことで、単なる利潤追求にとどまることのない企業活動を志向します」²⁶⁾と、地球的・宇宙的規模の経済的、社会的、そして人間的ベネフィットを意味するものとして、「豊かさ」の定義がしてある。

伊藤忠の新企業理念は、長期経営計画「GLOBAL 93」の柱の一つとして検討してきたもので、全世界の伊藤忠社員（アンケート回答者数5,000人）の意見を分析した結果、出てきた三つの方向を示している。それは①企業の大前提は利益であるということが再確認された。②コーポレート・シチズンシップについての概念が重要である（たとえば地球環境問題）。そして③個人の生きがいの問題が重要である（社会人としての個人、企業人としての個人、家庭人としての個人、その調和）。すなわち、経済的利益、社会的利益、人間的利益の「三つの利益を鼎立」させながら、ビジネスを推進していく必要があると考えるのであり、「豊かさを担う責任」の表現は、端的にこの「鼎立の概念」を言い表した言葉であると解説がなされている²⁷⁾。

それでは、「豊かさ」を規定するベネフィットの意味とは何であろうか。これは単なる利益とは考えられないであろう。この声明によると、「この変革にともない、企業として追求する『利益』についても、新たな指針を設定している。経済的な量的価値を意味する『プロフィット』を超え、質的、精神的な価値をも加えた

『ベネフィット』の追求へと移行することとしました²⁸⁾とある。ベネフィットは、量的な意味の利益を超えた、質的、精神的な価値をも加えたものであると理解できる。このような価値を積極的に追求する姿勢がみられ、このベネフィットの追求からは、長期的で無形の「社会関連利益」(啓発された自己利益)が、さらには「社会開発利益」が企業にもたらされるものと考えられる。

4 「公平」の概念

伊藤忠の『豊かさ』とは、単なる利潤追求を超えて、『経済的ベネフィット』、『社会的ベネフィット』、および『人間的ベネフィット』、この三つを同時にバランスよく満たすことをいう。これは、先に紹介した盛田氏の考え、すなわち価値観が国際化の進展に伴って互恵の精神や国際ルールに適った具体性を持ったものに変化していくという価値転換と本質的な面で繋がっている。その本質というのは、国際的な基準に照らして、利益や富みを関係者とともに「公平に」創造負担し、しかも関係者に「公平に」分配するということである。企業活動が社会環境や国際環境と適切に繋がっていくかどうかは、世界的に認められた基準を遵守する「公平」に添うかどうかにかかっている。

近年、YKK 株式会社は、経営理念を刷新し、国際社会における「公正」という経営理念の重要性を指摘している。この点を探ることにしたい。

5 YKK の企業精神—善の巡環

吉田工業では、世界の関連小会社を集めて、毎年一回企業文化の祭典「世界合同会議」(現在、国際グループ会議)を開き、会社の海外戦略を支えている。この会議では、徹底した現地化の考えが強調されている。ここには、YKK の次のような経営理念への自信が見られる。すなわち、利益を分かち合う「善の巡環」、種々の木々をもち支配・被支配のない「森林経営」、

そして大企業の真似をしない「中小企業的経営」という諸経営理念である²⁹⁾。

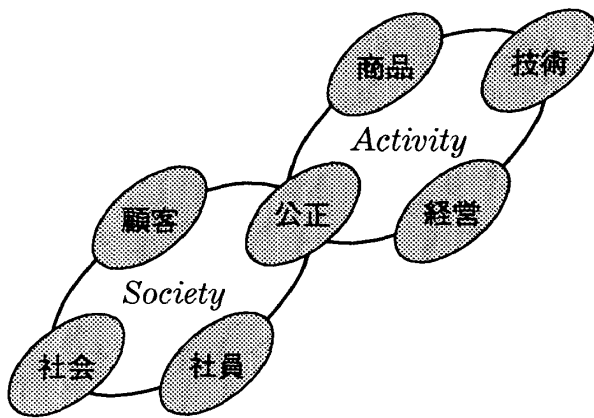
吉田工業前社長故吉田忠雄氏によると、同社では、YKK グループを次のような集団と考えている。①森林のような集団である、②資本をローンと考える集団である、③技術革新を推進する集団である、④人間性を尊重する集団である、そして⑤経営基盤を拡充、整備する集団であると³⁰⁾。

「YKK 企業精神」の内容は、吉田忠雄氏が創業以来考え続け、事業を進める際の次のような「善の巡環」という哲学である。一言でいうと、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」ということである。「善の巡環 (Cycle of Goodness—No one prospers unless he renders benefit to others)」という企業理念を、あらゆる事業活動の基本としてきた。企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利益を分かち合うことにより社会からその存在を認められる。「善の巡環」とは、常に新しい価値を創造することによって事業の発展を図るとともに、その成果を広く社会に分配し、利益を広く社会に巡環することによって、人類社会の繁栄に貢献しながら自らも栄えていくという考えである³¹⁾。

6 YKK 株式会社の「更なる Corporate Value を求めて」の理念

1994年、吉田工業株式会社は、社名を YKK 株式会社に変更した。YKK は、地域とともに進化する真のディベロッパーでありたいと願っている。その国の発展に資することが、最終目的となっており、独自の技術力と販売力でこれを実現する。「衣」から「住」へ事業を展開しており、シンガポールのコンドミニアムの建設・分譲、香港の工場敷地内での工業ビルの建設などが注目される。また、新たな挑戦は「食」であり、ブラジルの大型農業開発事業「セラード計画」へ協力したり、コーヒー・米・大豆・トウモロコシといった農作物の生産

図 YKK の経営理念
— [更なる CORPORATE VALUE を求めて] —



Cf. YKK [THIS IS YKK, COMPANY PROFILE]
95, 9, 20, pp. 2~3.

や肉牛の飼育を行っている³²⁾。

吉田忠祐 YKK グループ代表によると、同社は、善の巡環を YKK 精神として受け継ぎながら、経営の使命・方向・主張を表現する新たな経営理念 [更なる Corporate Value を求めて (YKK seeks corporate value of higher significance)] を制定した。

その内容は次の通りである。すなわち、世界は、今あらゆる分野で大きな転換期を迎えている。この新しい経営理念は、刻々と変貌を遂げる世界経済の中において、世界の人々の快適生活と繁栄に確実に貢献するための 7 つのキーワードであり、21 世紀を見据えたあらたな「巡環」のカタチと呼べる。

YKK グループは、国を超え、民族を超え、更なる corporate value (企業価値) を求めて、顧客・社員・社会・商品・技術・経営・公正の 7 つの分野に新たな Quality (質) を追求していく。図「YKK の経営理念— [更なる CORPORATE VALUE を求めて] —」は、顧客・社員・社会・商品・技術・経営・公正の 7 つの分野の関係を示している³³⁾。これらの 7 つの分野は、まさにわれわれのいう領域性であり、これら 7 つの領域の中でもとくに「公平」が 2 大領域を繋ぐ輪として強調されている。

7 [更なる Corporate Value を求めて] の解説

[更なる Corporate Value を求めて] の解説を、YKK の広報課の説明によって行えば、次の通りである。

(1) Activity と Society

今回の経営理念は、21 世紀を迎えて、分かりやすく生きた形でこれを策定した。Activity は、企業としての事業活動の面を表し、商品・技術・経営・公正の分野のサイクルを意味している。これに対して Society は、顧客 (満足)・社会・社員・公正のサイクルを図示している。会社の存在意義は、Society との関係で、見出すことができよう。社会は、community や環境のことであり、地域の一般市民、関連会社などが含まれる。ここへ利益還元して、YKK の発展 (質) を考えるのである。

(2) 公正

公正は、Activity と Society を繋ぐ重要な概念であり、行動基準として質を判定する。公正は、理念のベース (善の巡環) と同じものと理解できる、海外世界に通じる価値である。

(3) 価値基準としての理念

今回の経営理念 (management principle) は、価値の見直しに基づいて行われた。7 つの円の質をさらに追求していくという意味である。価値として意味があるのは、これを予測できる範囲においてであり、21 世紀に向けて 5~10 年使えばよいと考える。「善の巡環」をベースにして、[更なる Corporate Value を求めて] を制定した。変化しない価値として「善の巡環」を考え、変化する価値として [更なる Corporate Value を求めて] を位置づけることもできる。新しい価値や理念は、現代社会における新しい諸現象についての意見を提示したものといえる。

第Ⅶ章 おわりに

1 経営戦略の普遍性と刷新

本稿では、「変革期における経営理念の刷新」

と題して、最近の変革期における経営理念の刷新の実態について展開してきた。そもそも経営理念は刷新できるのかという問題があったが、いかに普遍的な経営理念であっても、その刷新の時期は時代の変化とともにやってくるという考えに立っている。とくに、経営方針に近い性格のものは、時代を反映して、その刷新は必要である。

2 経営理念の階層的整合性と時代的価値観の整合性

経営理念の刷新は、「経営理念の階層性と領域性」の視点から、2つの方向がある。一つは、経営理念の階層性に関連して、「社是」から「個人目標」への階層性において、時代的な首尾一貫性が必要とされることがわかる。それは、古くなった社是はないし経営理念があるときは、これを刷新しなければならないということである。その理由は、価値観の整合性が必要とされるということでもある。

デンソーの基本理念は、時代の変化に直面して、会社の在り方を根本的に問い直し、新しい時代に相応しい会社へ脱皮するという意図の下に、策定された。会社の使命、経営の方針、および社員の行動という3つの構成の下に、魅力ある製品提供、世界市場での発展、社会との共生、個性の尊重など、新しい価値観を盛り込んでいる。

3 経営理念を活かす枠組み

経営理念を活かす枠組みとしては、日本電装における経営理念の階層性もその一例である。それは、「経営計画」の場面における枠組みとして理解することができる。コリンズおよびポラス著『ビジョナリー・カンパニー—1995』は、経営理念を活かす枠組みとして、①社運を賭けた大胆な目標、②カルトのような文化、③大量のものを試して、うまくいったものを残す（進化）、④生え抜きの経営陣、⑤決して満足しない、を掲げている。これらは、「経営計画」に

限らず、重要で多元的な経営要因に関わる枠組みである。この枠組みは、経営をどのように見るかという経営観の内容と幅の問題であり、今後検討を加えるべきテーマであると考えている。

4 国際社会での新たな「質」の追求—経営理念の領域性の追求と刷新—

経営理念の領域性は、(1) 企業の存在についての理念—①企業の本質と存在意義、②事業領域と事業活動についての理念、③企業が立脚し追求する価値についての理念、④「人間集団としての企業」についての理念。

(2) 企業環境についての理念—①顧客第一、②企業の国際的環境、③企業の社会的環境、④環境と共生するための価値観。

(3) 企業の管理・行動についての理念—①企業管理についての理念、②行動指針と、多くの項目に跨がっている。

これらの領域の中でどのような概念・価値観が重要になるかの予測が、経営者にとって重要である。

5 YKK 株式会社の「更なる Corporate Value を求めて」の理念

YKK は、「更なる Corporate Value を求めて」を制定した。この理念では、顧客・社員・社会・商品・技術・経営・公正の7つの分野の関係を示している。これらの7つの分野は、まさにわれわれのいう領域性である。各社は、一定の領域で、どのような経営理念が、今後尊重されるであろうかという予測を行う能力を備えるべきである。

6 「公正」の概念

近年、YKK 株式会社は、経営理念を刷新したが、国際社会における「公正」という経営理念の重要性を指摘している。公正は、Activity と Society を繋ぐ重要な概念であり、行動基準として、質の善し悪しを判定する。公正は、善の巡環という基本的理念と同じものであり、海

外世界にも通じる価値である。

注

- 1) 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣, 1994, pp. 10~20.
- 2) 豊田章一郎「物造りの原点—活力ある現場」通商産業省『生活価値産業論』PHP 研究所, 1993, pp. 164~6.
- 3) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス著, 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則—』日経 BP 出版センター, 1995, pp. 141, 311.
- 4) サットン他著, 高田馨他訳『アメリカの経営理念』日本生産性本部, 1968.
- 5) 松下幸之助「実践経営哲学」PHP 研究所, 1978, pp. 7~8.
- 6) 加藤寛「松下経営はなぜ世界を制覇しえたか?」『人間松下幸之助の世界』読売新聞社, 1989.
- 7) 松下幸之助, 前掲書, pp.7~14.
- 8) 上掲書, pp. 15~76.
- 9) 山下俊彦「松下電器産業」『経営者』37巻3号, 1983, 3, pp. 25~6.
- 10) 豊田章一郎「トヨタ自動車」『経営者』37巻3号, 1983, 3, pp. 30.
- 11) 豊田章一郎, 上掲稿, p. 30.
- 12) 上掲稿, p. 30.
- 13) 上掲稿, p. 30.
- 14) 『weekly TOYOTA』新年特集号, 1992, 1, 1.
- 15) 奥村恵一, 前掲書, pp. 68~70.
- 16) 盛田昭夫『MADE IN JAPAN わが体験的国際戦略』朝日新聞社, 1992, pp. 149, 221.
- 17) 国友隆一『ソニー・驚異の独創力の秘密—盛田昭夫語録で説き明かす“ひとり勝ち”の理由—』こう書房, 1990, p. 78.
- 18) 盛田昭夫「『日本型経営』が危い」『文芸春秋』70巻2号, 1992, 2, pp. 99~101.
- 19) 上掲稿, p. 102.
- 20) 上掲稿, p. 103.
- 21) 日本電装資料「社是と解説文」Ⅲ社是と経営方針, pp. 19~22.
- 22) シオノギ製薬編『シオノギの経営—その強さの秘密』中央経済社, 1989, pp. 2~21.
- 23) 奥村恵一, 前掲書, pp. 148~9.
- 24) ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス著, 前掲書, pp. 146~7.
- 25) 『朝日新聞』1992年10月1日.
- 26) 『朝日新聞』上掲紙.
- 27) 伊藤忠商事(株)調査部編『日本の総合商社』東洋経済新報社, 1992, p. 159.
- 28) 『朝日新聞』前掲紙.
- 29) 奥村恵一『経営と社会』同文館, 1987, p. 174.
- 30) 吉田忠雄「吉田工業」『経営者』37巻3号, 1983, 3, pp. 28~30.
- 31) YKK『THIS IS YKK, COMPANY PROFILE』95, 9, 20, pp. 2~3.
- 32) Ibid., pp. 20~1.
- 33) Ibid., pp. 1~3.

〔おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授〕