

シリーズ：現場力の再構築を目指して

シリーズを始めるにあたり

「日本はもはや先進国ではない」という議論を最近耳にします。確かに一人当たりの GDP を見ると 1988 年の世界第 2 位から 2018 年は 26 位になりました。日本の労働生産性の低さも問題視されています。また、2018 年度(平成 30 年度)に黒字申告している企業の割合は 34.2%に過ぎません。

こうした実態の原因分析や解決策は簡単に提示できるものではありません。しかし、個々の企業の立場で考えると、自社の生産性をどう向上させていくかということに課題に帰着するのではないのでしょうか。そのためには、自社の現状の自己分析と改善、企業体としての目的意識と組織的な統一性、従業員のモチベーションの向上等々が挙げられます。

イグレンは、厳しい経営環境の下でモノづくりにかかわる中小企業の生産効率をどう向上させるかという課題のキーワードとして「現場力の再構築」として「失われた 30 年」で何を失ったかという問題意識でシリーズを組むことにしました。多くの方のご意見とご批判を期待しております。

事務局長 愛 賢司

基本に戻ろう企業経営

経営理念の重要性その 1

理事 加藤 文男

1 老舗が持っていた社是や家訓

日本には、小さな個人企業から大きな企業をあわせると 300 万を超える企業がある。近年倒産や廃業で減少傾向にあるが登録されている企業が 110 万社以上ある。この中に創業以来 100 年を越える老舗といわれる長寿企業が約 20000 社あると言われる。登録企業のうち 100 年以上の長寿企業が 1%を超ええる計算になる。

日本人が昔から持っていた労働に

対する価値観の一つに、「働く」ことは「はた(他人)を楽にする」という解釈がある。西洋文化では労働は苦痛であり、「できるだけ避けるもの」「できるだけ避けたいもの」という解釈とは大きな違いがある。

日本は、第 1 次世界大戦と第 2 次世界大戦の大きな戦争を 2 回経験しており、この戦争は企業にとって大きな危機であった。老舗企業は、これらの危機を乗り越えて現在がある。戦後の

混乱期から大きな発展を成し遂げた背景にはこの良い歴史と伝統を引き継ぎ、実践した結果ともいえる。このような危機をくぐりぬけて生き残って存続した老舗企業の8割以上は社是、社訓を持ち、社是、社訓が非常に大切と答えている。社是、社訓とは企業の経営理念のことである。

2 経営理念とは

経営理念とは、一般的な概念として、会社の存在意義や使命、会社の経営目的などを具体的に表現したもので、企業によって、「経営理念」(Principle)「綱領」(Basic Objective)「経営基本方針」(Management Policy)「社是」などと表現している。「我が社の願い」(Hope)「経営のビジョン」(Vision)「経営スローガン」(Slogan)となどという表現をしている企業もある。

経営理念は、社会の理法や自然の摂理にかなった正しい社会観、人間観に根差したもので、基本的には社会が大きく変動しない限り、長期間変らないもの、また、変えないものである。

経営理念は、経営者及び社員の行動の基本、基準であり、建前ではなく、これに向かって進む本音である。事業に携わっていると必ず問題や壁にぶち当たる。この時に判断の基準となるものが経営理念といわれる。従って、会社の幹部だけでなく、従業員全員の企業活動の全てが経営理念と矛盾してはならないものである。

経営理念は、経営者と社員の共通のテーマである。経営者も社員も言動や

判断が、常に経営理念に照らし合わせて、間違えていないかチェックすることが必要である。もし、経営する立場の者が間違った言動をすれば社員からチェックを受け、反発を受けることにもなる。

経営理念は変えずにこれをもとに時代の変化に合わせて、毎年新しく経営方針やスローガンなどで対応する企業が多い。

3 経営理念は、創業者の情熱や思い

「経営理念」というとたいへん高貴なもので大企業でしか必要ないと思われるかもしれないがそうではない。新しく事業を始める創業者は、誰でも「思い」や「情熱」をもっている。創業者が素晴らしいアイデアも持っていて一人の力には限度があり、誰か他人の力を借りることになる。創業者の素晴らしいアイデアを実現するために経営者の熱い情熱を表現したものが経営理念である。

従業員が少ない場合は、常に創業者の思いを熱く話をして、理解させることができる。しかし、社員数が増えてくると社長自身が毎回同じように説明する時間がなくなる。事業は、全員が同じ考えで情熱を持って行動するほど効率が良く、成果も上がりやすい。創業者のアイデアと情熱が従業員を動かし、経営者の考えているように行動することで事業は成功に結びつく。現在の大企業も創業当時から大きかったわけではない。最初創業者がアイデアを実行するために経営理念

を定め、行動することから始まる。この経営理念を全社員に徹底することで経営成績が向上し、次第に規模が大きくなる。このように経営理念は、創業者のアイデアを実行するためにその思いや情熱を文章にしたものといつてよい。

中小企業への支援機関である中小企業庁は、新しく事業を始めようとする人たちに多くの創業の資料を準備している。その最初にあるのが経営理念の作成であり、非常に重要視する。

4 経営理念の事例紹介

老舗は、商売をするにあたって創業者の考え方を家訓、社訓、社是などの形で経営理念を表現している。住友商事グループは、創業以来約400年にわたり脈々と受け継がれてきており「住友の事業精神」がある。住友家初代の住友政友（1585－1652）が商売上の心得を簡潔に説いた「文殊院旨意書（もんじゅいんしいがき）」を基に住友の先人たちが何代にもわたって磨き続けてきたもので、その要諦は「営業の要旨」として引き継がれている。また、近江商人、伊勢商人、大阪商人が三大商人といわれ、その中でも近江商人は商売上手であった。近江商人の家訓として、「売り手良し、買い手良し、世間良し」が有名で今も語り継がれている。京都八つ橋の西尾家の伝統と家訓として『陰徳を積む』がある。自分自身は表に出さず、他人のために一生懸命尽くすこと。人知れず人の為に良いことをすることである。これを続けてい

くことで、子孫のために家を残し、商売を続けることができるという伝統のようである。

立派な経営理念を持つ企業は、寿命が長いだけではない。日本企業の中で売上高と経常利益が大きくなるほど経営理念を持つ企業が多く、経常利益が大きさと経営理念を持つ企業の比率には相関関係があるといわれる。

以下現存する企業の基本理念を紹介する。

（1）住友商事グループの事業精神

目指すべき企業像

私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

経営理念

〈企業使命〉 健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。

〈経営姿勢〉 人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。

〈企業文化〉 活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

（2）トヨタの基本理念

① 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす

② 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する

③ クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、

住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む

- ④ 様々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・サービスを提供する
- ⑤ 労使相互信頼・責任を基本に、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 グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
- 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

(3) SONYの経営理念

存在意義: クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。

価値観: 夢と好奇心から、未来を拓く。多様性 多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。

高潔さと誠実さ

倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。

持続可能性

規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす。

(4) コマツの経営の基本

コマツウエイ: 「品質と信頼性」を追求し、社会を含むステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することです。

(5) Panasonicの経営理念

綱領:

産業人たるの本分に徹し 社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す

信条:

向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し 各員至誠を旨とし 一致団結社務に服すること

私たちの遵奉すべき七精神:

- ① 産業報国の精神
- ② 公明正大の精神
- ③ 和親一致の精神
- ④ 力闘向上の精神
- ⑤ 礼節謙讓の精神
- ⑥ 順応同化の精神
- ⑦ 感謝報恩の精神

(6) ㈱さくら住宅の五方良しの経営企業理念:

リフォームを通じて社会のお役に立つ会社になる

会社にかかわるすべての人を幸せにする五方良しの経営

- ① 社員とその家族
- ② 仕入先及び協力会社
- ③ お客様
- ④ 地域住民
- ⑤ 株主

注: ㈱さくら住宅は、2019年11月当イグレンの講演会で発表いただいた企業である。

次号は、経営理念の重要性その2として、経営理念はなぜ必要か、経営理念存在の効果を考えます。