

ものづくり企業の経営理念と実践

— 遵法精神に則り、創造的経営による持続的競争優位の確保 —

小 渕 昌 夫

要 旨

ものづくり企業が経営理念を掲げて持続的競争優位を確保する為には、様々な経営戦略の策定と展開が肝要である。これらの実践で事業を成功に導く為には、経営者や構成員は、常日頃、意志の疎通を図り創造的な経営力を発揮していかなければならない。実行にあたり経営理念を念頭に行動指針を遵守し、その上、CSR経営への配慮と危機管理にも対処し執行することが求められる。さらに、コーポレートガバナンスを有効に機能させることも求められる。

ここで、ものづくり企業の経営理念に関する先行研究と24社の実態調査や研究成果を基に、自ら勤務し実践した事例研究企業2社「理想科学工業」と「三洋電機」の経営実践を検証する。これ等の検証結果に基づき創造的経営による「持続的競争優位の確保」を実現する為には、何が重要なことかを提言する。

それは「コーポレートガバナンスの統治のもと、企業の経営理念を念頭に行動指針を遵守し続ける」ことである。

キーワード：経営理念 持続的競争優位 創造的経営 経営戦略 危機管理

1. はじめに

ものづくり企業が持続的競争優位を確保するには、崇高な経営理念に則り、社会的責任や社会貢献を念頭に、創造的経営力を発揮していかなければならない。特に、社内外の関係者とコミュニケーションの疎通を図り、万全な資金計画の基に、取扱商品、サービスや経営システムに関連する“独創的”開発、生産・製造、マーケティングや海外進出等の諸戦略を策定し、それらを執行して行かなければならない。これ等の諸戦略を時間差の連鎖で組み上げ、ITの統合で経営を変革し、営業、物流、管理等の合理化と効率UPに努め、経営力の向上に努める。これ等の戦略実施で、特に、自社のブランドに誇りをもって、主力事業を標的市場に絞り、組織を挙げて事業を推進する。現有事業を推進すると共に、常に新規事業の創出を目指す経営の変革にも務める。更に、世界的経済・金融の変化や変動、又企業を取り巻く様々な事態を想定した危機管理にも対処して行くことが望まれる。これ等の執行において、経営者、管理者そして構成員の全員が、掲揚する自社の経営理念を念頭に、行動指針を遵守する「企業ガバナンス」の構築とその執行に大いなる関心を持つことが望まれる。以下のプロセスに従って研究を行う。

- ①この研究論文で、経営理念に関する研究者と実務家の先行研究を調査・分析し、「経営理念」とは何かの定義として、仮説の設定を試みる。
 - ②次に、パナソニック（元松下電器産業）、ホンダ、IBMと新日鉄の4社を取り上げて、経営実践に関する事例研究を調査・研究する。
 - ③上記4社の企業の経営実践に関する事例研究と先行研究に学び、持続的競争優位を確保する方策の骨子を抽出する。
 - ④電機業界、精密機械業界、自動車業界と機械業界から24社を抽出し、実践されてきた経営理念の階層的表現の分析を試みる。
 - ⑤自らの経営実践と企業勤務に基づき、経営理念と行動指針の実践を検証してみる。経営実践の少ない企業に関しては、先行研究文献にその評価と所見を基に、経験した勤務の状況から推理して所感としたい。
- 以上の調査・研究は、特に、1967年（昭和42年）12月から1972年（昭

和47年)9月に勤務した「三洋電機貿易」(三洋電機の海外部門)と1972年(昭和47年)10月から2001年(平成13年)6月まで勤務した「理想科学工業」の経営理念とその実践に関するものである。

2. 理念の語義と経営理念に関する先行研究

まずは、理念と経営理念に関して、辞書と先行研究に学び、其々の理解と定義の仮説を設定する。

2.1 理念の語義

理念に関する用語を辞典で調べてみると新小辞林^(注1)では、「理性^(注2)の判断によって得た最高の概念^(注3)で、全経験を統制するもの」と明記している。

さらに、広辞苑^(注4)では、「①プラトンのイデアに由来し、感覚世界の個物の原型である非物体的な永遠の真実在である。中世哲学でも神の精神の中にある個物の原型という意味を持ったが、近世、デカルトやイギリス経験論では人間の心的内容たる観念(アイディア)の意味に転化した。他方、カントは世界・神・霊魂など経験を越えた対象を先験的理念または純粹理性概念と呼び、理論的認識の対象とはならないが、認識の限界や目標を定める規制的原理としての意義を認めた。

その後ヘーゲルは再び理念を絶対的な実在を意味するものとし、その弁証法的自己発展によって自然・精神の世界が成立するとした。すなわち、イデア・概念である。②俗に、事業・計画などの根底にある根本的な考え方である。」と明記している。

上記に記載した2つの記述から理念の意を包含する骨子を抽出してみると、

- (1) 理性の判断によって得た最高の概念
- (2) 全経験を統制するもの
- (3) 人間の心的内容たる観念(アイディア)
- (4) 認識の限界や目標を定める規制的原理

の4項目に絞られる。

俗に、事業・計画などの根底にある根本的な考え方である。
上記の先行研究に学び、筆者は理念の語義を次の様な仮説とする。

理念の定義に関する仮説：「人間の心的内容たる観念で、全経験を統制し、認識の限界や目標を定める規制的原理を理性の判断によって得た最高の概念」であり、俗に、「事業・計画などの根底にある根本的な考え方」である。

2.2 経営理念に関する先行研究

2.2.1 創業時の視点

(1) 企業の現状分析や調査を踏まえて、企業理念の再構築に携わってきた足立光正 (2004)¹ は、「企業は理念を持って生まれる」と前置きして、研究成果を提唱している。

先ず、創業の“志”に織り込まれた理念について次の様に主張している。創業者が意識しているか、いないに関わらず「創業理念」が含まれている。創業者は会社づくりの構想段階で凡そ次のようなことを考える。

- (1) 何の事業をするのか……………企業の存在意義(使命)・創業者の思い
- (2) その事業の現在の社会環境・市場環境における可能性及び将来性
……………同上
- (3) その事業の規模や事業所立地の考え方
……………創業者の事業経営の基本姿勢
- (4) その事業への資金計画と経営資産……………同上
- (5) その事業の組織のあり方と運営方法……………同上
- (6) その事業における人材計画／行動計画／組織を構成する社員の「行動規範」

以上の表明から、「創業理念」について、次の様に主張している。
創業理念とは「創業者の会社づくりの“志”に込められた理念」である。
更に、企業理念は次の様なプロセスとして捉えることが出来ると提言している。



経営理念と企業理念の定義を其々次の様に区分し提唱している。

足立(2004)の提唱する経営理念は、「経営者の事業についての考え方、組織運営に関する考え方と社員の行動に関する考え方などを明らかにする理念」である。即ち、経営者によるトップダウンの理念である。 [先行研究1]

企業理念は、企業そのものの理念で、経営者も一般社員も企業に所属する全員が共有する理念である。即ち、企業が活動をして行く上での基本的価値観である。

企業理念の内容は、「創業者を含む歴代の経営者の経営哲学・価値観・信念を統合・融合して文書に凝縮し、企業活動の基本となる考え方」として解説している。

企業理念の階層構造は、**創業の志**⇒**経営姿勢**⇒**行動規範**である。

(2) 経営信条を示す「経営理念」に関しては、我が国の企業で長く親しまれてきた2つの語義（「社是」、「社訓」）を次の様に提唱している。

*社是とは経営者が「善し」とする価値基準を簡潔な言葉で示した理念である。

*社訓とは、「組織の成員は、かくあるべしという心構えや行動のあり方を示した理念」とであると主張している。

2.2.2 歴史的変遷における視点

研究と指導・支援を実践してきた佐々木直(2004)ⁱⁱによると、経営理念を策定する場合の要因は、次の6項目に集約できると主張している。

- (1) 自戒の意味で教訓めいた内容
- (2) 古典や宗教的言葉からヒントを得たもの
- (3) 創業時の高い志と高い思想を文章化したもの
- (4) 企業としてあるべき姿を描いた普遍的な内容
- (5) 自分の経験によって醸成された信念・信条を文章化したもの
- (6) 時代の変化と社会からの批判を反映した内容

佐々木（1999）の提唱する経営理念とは、「企業の存在意義を明確にし、合わせて社員の人生をかたちどる“哲学”であり、“行動規範”となる原理・原則であると共に、社内の共通語として、全社員へ浸透するまで語り続けられるもの」である。 [先行研究2]

2.2.3. 組織における機能の観点からの解説

足立（2004）ⁱⁱⁱは次の3項目を挙げている。

- 第1は、経営者の企業使命と役割認識の拠り所としての機能
- 第2は、企業の経営思想を内外に表明する機能
- 第3は、社員の結束を強化し、主体的な活動を促す機能

2.2.4 経営戦略と経営理念

(1) 構築上の観点

企業理念と経営戦略の観点から、足立（2004）^{iv}は次の様に提言している。経営計画は、先ず、最上位概念として、企業理念があり、それに基づく企業ビジョンがあって、そのビジョン達成を目指して「経営戦略（中期経営計画）」や「事業戦略（年次計画）」が構築される。階層的な表示は以下の通りである。



(2) 経営戦略に根源力を与える理念のフレームワークの骨格

小島宏（2004）^vは、次の5項目を提示している。

- ①最強のリーダーシップを発揮するためには、まず理念を知る
- ②理念を実践するカギは、“温故知新”にあり
- ③変化対応の知恵は「理念実践力」である
- ④にせもののリーダーシップは「理念実践力」を欠く
- ⑤理念を使いこなす道具が「理念の基本フレームワーク」である。

上記の骨格には以下に明示する4つの重要な機能あるいは要素がある。

①企業の存在目的、②企業の価値観、③企業の理想・精神、④企業の行動規範

これ等の表現に関する呼称を表1の様に明示している。小鼻（P-91の図表を参照）

表1

本書での呼び方	我が国での呼び方	欧米での呼び方
企業の存在目的 (究極目的)	社是・綱領▶使命 基本理念 企業理念・基本方針	ミッション、 コア・パーパス
企業の価値観 (信条・信念)	社訓・信条・信念・価値観 経営方針	バリュー、コア・バリュー クレド
企業の理想、精神 (企業の在り方、信念)	創業の精神・志 企業哲学	コア・イデオロギー フィロソフィー
企業の行動規範 (行動指針)	基本原則・行動原理	モットー、ルール、 コンダクト・ガイドライン

2.2.5 経営理念の役割

佐々木（2004）^{vi}は、経営理念の役割に関して次の10項目に集約してこの重要性を説明している。

- (1) 経営理念は経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、知識、ブランド）の上位に位置づけられるものである。
- (2) 一般の投資家は、今までは企業の規模とか名声で投資をしていたが、今後は経営理念の内容を見て、この企業が市場に十分受け入れられると判断すれば、投資するものである。
- (3) 新規学卒者や中途入社を考えている人は、その企業の経営理念を他社と比較し、物心両面の幸福につながると判断すれば、入社を希望することになり、自然と人が集まるような崇高な経営理念を策定することが大切である。
- (4) これからの社員は、社長個人に忠誠を誓うのではなく、経営理念に謳われてる経営哲学を吟味し、自己実現が可能であると判断すれば、経営理念に忠誠を誓うことになる。
- (5) 社長は、経営理念の策定にあたって高い志と強固な思想を掲げ、社長自身も経営理念を目指す一人であると同時に、社員に対して決して自分への忠誠を求めてはならない。
- (6) 経営理念こそが一番重要な商品であると認識すること。そして、売り込みたい商品よりも先ず、経営理念を説明する。

- (7) これからの企業間の競争は、経営理念の優劣で決まる。争うべきは経営理念である。
- (8) 経営理念が業績を左右し利益の源泉となる。
- (9) 経営理念が社長の暴走を防ぎ、牽制の働きをする。
- (10) 経営理念は社長の分身である。

2.2.6 持続的競争優位を確保するために配慮すべき経営理念

- (1) 米倉誠一郎 (1999)^{vii} は、次のことに配慮すべきであると提言している。
最低限モラルとして守らなければならないラインを、具体的かつ詳細な“倫理規定”というかたちで明示することも不可欠である。なぜなら、激しい市場競争は「マーケット・メカニズム」という美名のもとで、資本主義の暴走を許すケースが多々あるからである。
- (2) 足立 (2004)^{viii} は企業理念を見直すタイミングを次の様に提言している。
 - 第1は、トップの交代で、新社長が就任する時
 - 第2は、企業の合併など企業文化・組織風土の異なる組織が同一組織になる時
 - 第3は、事業の発展や新規事業分野への進出等企業内環境が大きく変わった時
 - 第4は、外部環境変化に従来の理念・価値観では対応出来ないと思われた時
 - 第5は、経営意思で、自らレボリューション（価値観の大転換）を決意した時

2.2.7 経営理念が経営活動への影響についての考察

米倉 (1999)^{ix} は経営活動に与える影響について次の様に指摘している。

- (1) 「事業領域（ドメイン）の策定」：企業のドメインに対して、単純に製品ベースを超えた新しい解釈と展開をする際の基準となる。
- (2) 「トレード・オフの解決」：グローバル化、ハイ・スピード化の時代において、経営者が直面する数々のトレード・オフに対して、一貫した基本的な指針を示す。
- (3) 「将来設計」：それが指標となって、現在の経営者がすでに存在しない過去の経営者と対話しつつ、未来を策定することを可能にする

いう視点を例示している。そこで、米倉 (1999)^x は、次のように解説している。

- * 経営のフロンティアの拡大と変化のハイ・スピード化は、中央集権的なコントロールを陳腐化させる。組織の成員が激変する中で、自らの創造性を発揮するためには、その向かうべき大きいビジョンを“経営理念”という形で示し、自主性を最大限許容する中で自己組織化を促進しなければならないと提言。

米倉 (1999) の経営理念：「当該企業が将来的に目指すべき姿、及びそのために進むべき方向をアンビギュアス（両義的）に示すという形態をとるものである」と主張している。 [先行研究3]

2.2.8 企業の事例を基に提言している先行研究

グロービス (嶋田毅) (2016)^{xi} は、経営理念を次の様に提唱している。

嶋田の経営理念：先ずは、ビジョン (vision) があり、使命・ミッション (mission) と経営理念 (philosophy) が連なり、続いて行動指針 (principle)、ウェイ (way) さらに、組織文化 (culture) → 具体的な従業員の行動となる。即ち、経営理念は、企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの。 [先行研究4]

これらの用語説明は、次の様になる。

- (1) ビジョン (vision)：企業が目指す具体的目標、像
- (2) 使命・ミッション (mission)：企業が責任をもって成し遂げたいと考える任務
- (3) 経営理念 (philosophy)：企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの
- (4) 行動指針 (principle)：従業員に、こういった行動をとってほしいと考える基本的な方向性
- (5) ウェイ (way)：経営理念と行動指針を包含したもの、あるいはこの両者のエッセンスを含みながら両者を接着剤のように結びつけたもの

- (6) 組織文化 (culture) : 構成員の間で共有された価値や意識、あるいは習慣化した行動の集合体

2.2.9 松下幸之助の自主責任経営の視点に学ぶ先行研究

小川守正 (1990)^{xii} は、松下電器グループの様々な職場を体験した中から、この経営理念に関して次の様に提唱している。

まず、この経営理念の定義の内容は、3つの要素を包括している。

- 第1は、経営の目的に関する理念、
- 第2は、経営のやり方に関する理念、そして
- 第3に、経営の変革に関する理念である。

小川 (1990) による経営理念に関する考え方 :

- (1) 絶対に会社を潰してはならない
- (2) 自主責任経営に徹す、そして
- (3) 良品在庫は諸悪の根源である

経営理念の本質は、経営は様々な方々との関わりであり、それを通じての社会活動である。従ってその活動体験の中から生まれた哲学であるところの経営理念は、経営者の人間観、社会観に由来するところが多い。突き詰めると経営者の人格・人間性をその根底に見ることになる。 [先行研究5]

2.2.10 持続的成長のための経営戦略の視点に学ぶ先行研究

合力知工 (2004)^{xiii} は、経営理念に関する定義を次の様に提唱している。

合力 (2004) の経営理念とは、「企業が経営活動をする際に、長期に亘って、全ての構成員のインセンティブとなり、モラルを刺激し、その活動に方向づけをもたらす様な規範として機能しながらコミュニケーションを調整する企業の総括的なビジョンである。」 [先行研究6]

2.2.11 海外研究者の先行研究

Marvin Bower (2004)^{xiv} は、経営理念に関して次の様に提唱している。

会社によってそれこそ千差万別だが、優れた企業に共通して見られる信条として、次の5項目を挙げている。これは経営プロセスを支える縁の下

の力もちである。

- (1) 高い倫理規範の維持
- (2) 事実に基づく意思決定
- (3) 外部環境への適応
- (4) 実績に基づく評価
- (5) スピード重視の経営

M.Bower (2004) の経営理念とは、企業のあらゆる意思決定や行動の規範となるものである。そうした規範となる理念は、時には時間をかけ、試行錯誤を通じて組織内に生まれ、あるいは創業者や強力な指導者の強い思いとして、組織に深く浸透する。 [先行研究7]

2.2.12 辞書と先行研究に学び、経営理念の定義に関する仮説の設定

上述した辞典や先行研究に学び、筆者は経営理念の定義を次の様に提唱する。

経営理念とは、理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向けて、自ら起業し、若しくは継承した企業の経営を、持続的競争優位の確保を目指し、企業の構成員、企業の支援者並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に、行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである。 [経営理念の仮説設定]

3. 企業の経営実践に関する先行研究者の事例研究

3.1 [事例研究1] パナソニック（元松下電器産業株式会社）

3.1.1 小川（1990）^{iv}による経営実践に基づく先行研究

(1) 経営理念の誕生

各企業と社史を繙けば、悪銭苦闘の体験、時には企業の存亡の危機に直面した事実を知ることができる。多くの場合、創業者（あるいは中興の祖）のこのような苦闘と成功の体験の中から、滲み出てきたものである。もちろん、経営理念は一挙に最終のものを得るのではなく、一つの体験から1つのものが生まれ、次の体験により、それが修正され、時には否定されるなどして、磨きあげられ到達した一つの考え方と言ったものである。

(2) 経営理念の実像と虚像

経営理念は、それが何らかの形で日常経営活動の中で実践されているか、或いは実践の努力がなされてこそ実像といえる。

(3) 経営理念の定着（風土化）と形骸化（風化）

創業の経営者の心に芽生え自覚され、その人の信念として心に深く刻み込まれた経営の哲学は、その人の言葉や行動を通じ、周囲の人々の心に伝わるであろう。また、特に創業の苦楽を共にした同志には身をもって体得され、その真摯な行動は、多くの従業員に経営理念の何たるかを無言のうちに浸透し、その日常行動に共通したものを与え、外部の人々からも、その会社の社風として受け取られる様になる。経営理念が定着し、一つの経営風土を形成したことになる。逆に言えば、経営風土は経営理念の実践の答えとも言える。

一方、時が流れ幾星霜を重ねるうちに創業者も、創業時代の経験者も次々と去り、企業は新しい多くの人々に継がれてゆく。経営理念も実行の中で体得された姿から、次第に語り継がれたもの、或いは文字の上で示されたものとなって行く。言わば体で感じたものから、目と耳から頭の中に入ったものとなる。それだけではなく、時代と共に人々の考え方や企業を取巻く環境、企業の立場などが大きく変わってくる。場合によっては企業の活動分野すら変えねばならぬこともある。かくなれば、創業以来正しいものとして受け継いできた経営理念の中には、現状にそぐわないものも幾つか出てくることもあろう。そのような部分を経営理念として掲げ続けていれば、それは実行されないお題目となり、遂にその社の経営理念は有名無実な看板と、従業員からも世間からも見放されることになる。このことは、経営理念の形骸化であり、風化であると指摘している。

(4) 経営理念の徹底

正しい経営理念は企業のバックボーンである。

経営者は、それを風化・形骸化させることなく、常に従業員の心の中に生かし続けるよう努力を怠ってはならない。そのためには、経営トップは、事にふれ、折に触れ、熱意を込めた教育が大切である。例えば、下記のような機会を利用して周知徹底する。

○朝夕会などで社是・社訓・社歌などの唱和や教育、○*経営会議・役員会・部課長会議、○*経営研究会、○*年次の経営方針発表会、○社内教育(経営理念については経営トップ自らがあたる)、○創業記念日・*危機を考える日等の設定・訓話・講話、○社史・*会報・*機関誌等による教育
(筆者の実践から一部加筆*印)

このような、時間と場所を設定しての教育は継続することが重要である。

(5) 経営理念の体得と実践

松下幸之助曰く、「経営と経営学は違う。経営学は教えることも、学ぶことも出来るが、経営はそのどちらもできない。経営は自得するのみである。物事を習得するには、その場が必要だ。野球や水泳のようなスポーツでも、グラウンドやプールが無ければ習得できない。企業は経営を自得する道場であり、世間をもっと大きい道場である。」と回顧している。

3.1.2 高橋荒太郎 (1979)^{xvi}の経営実践に関する事例研究

高橋 (1979) は、次の様に経営実践を回顧している。昭和7年5月5日に、全店員を大坂の中央電気クラブに集めて、松下相談役は、はっきりと産業人の使命を宣言しておられる。(所主告辞、綱領参照)

松下電器綱領：「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」

3.1.3 石山四朗 (1967)^{xvii} ジャーナリストとして取材からの研究

石山 (1967) は、長い間、松下電器の経営を取材してきたことから、次のようなことを執筆している。「松下電器の今日の経理制度の原型をつくり上げたのは高橋荒太郎副社長である。株式会社改組の翌年の昭和11年、協力会社の朝日乾電池から迎えられた高橋の最初のポストは経理部長であった。この時、高橋は、幸之助会長の経営理念に即した経理制度の基礎を確立。以後、細かい手法に近代化の手直しは加えられてきたが、根本原理は些かも変わっていない。その後の経理本部長は、取締役樋野正二。樋野は“経理とは経営管理の略”という新解釈を披露した。一般に、経理といえば、事後的・保守的な性格を持った部門と解されている。松下では、事前経理—つまり、本社のコントロールに必要なデータ、意見を供給する

ことを主な機能と考えてきた」と回顧していた。

3.2 [事例研究2] 本田技研工業（以下ホンダと呼称）

3.2.1 合力（2004）^{xviii}の先行研究

(1) 経営哲学に関する先行研究で、合力（2004）は次の様に論述している。

経営哲学は、通常、組織の創業者あるいはトップ層の考えを反映したものである。そして、一般に、これはメンバーの組織行動の準拠枠としての機能を果たし、その行動様式に大きな影響を及ぼす。従って、経営哲学が、例えば構造的なものであれば、メンバーの行動もルーティン的に、或いはリスク回避的になるだろうし、それが非構造的であれば、メンバーの行動は自律的あるいはリスク挑戦的になるであろう。

しかし、実際には、それは「べきである」を強要するような「信奉された価値（Schein.E.H. [1985]）^(注6)」であることが多く、もしそうならば、メンバーへの影響は少なく、それは一時的なものとしてしか機能しないと、経営哲学と経営理念の関係を論じている。

(2) 創業期のホンダのマネジメント

ホンダの存立目的は、1954年（昭和29年）の入社式で提示され、「我が社存立の目的と運営の基本方針」として発表された。

存立の目的：我が社はオートバイ並びにエンジンの生産をもって社会に奉仕することを目的とする。作って喜び、売って喜び、買って喜ぶの3点主義こそ、わが社存立の目的であり、社是でなければならない。この3つの喜びが完全に有機的に結合してこそ、生産意欲の昂揚と技術の向上が保証され、経営の発展が期待される訳であり、そこに生産を通じて奉仕せんとするわが社存立の目的が存在する。

運営の基本方針

- ①人間完成のための場たらしめること
- ②視野を世界に拡げること

- ③理論尊重の上に立つこと
- ④完全な調和と律動の中で生産すること
- ⑤仕事と生産を優先すること
- ⑥つねに正義を味方とすること

3.2.2 山本治（1977）^{xx}の事例研究

山本（1977）は、ホンダの経営理念の根本を学び、次の様に評価している。

ホンダの経営理念は、本田宗一郎と藤沢武夫という二人の創業経営者の経営理念がホンダに及ぼした影響は多大であり、それはホンダのマネジメントに深く浸透している。

しかし、それは、メンバーの行動を制御して、創業者が思いのままに動かす、というような性格のものではない。むしろそれとは全く逆で、「自由・平等・博愛」というフレームワークこそがホンダの経営理念の根本であり、その自由な環境の下で、メンバーは、自立的、自己主体的な行動をとることが出来た。

これは、まさに、「自己組織化」にみられる個の異質性を認め、信頼に基づいた相互協力関係の構築を促進するような理念であり、本田と藤沢は「意図的」にこの様な行動が出来るような環境づくりを行ったと考えられる。

3.2.3 安田信治（1991）^{xx}の事例研究

安田（1991）は、発展期のホンダのマネジメントを研究し、次のような所見を発表している。

1964年に、本田と藤沢の2人体制の経営から脱皮し、集団指導体制（4人専務体制）を図った。これにより若い重役陣が成長し、創業期から発展期へのマネジメントの移行をスムーズにした。そこで実践された内容は、次の様なものである。

- ①役員は、正しい価値判断が下せる能力を自ら培養することに努め、信念と決断を持って、より高次の意思決定を行う。
- ②自分の専門分野について、大局的な視野で問題を把握して、将来の方向に対して、定見を保持し、業務の展開遂行に責任をもつ。
- ③其々の持ち味とか専門的な知識や経験を活かしながら、共通の基盤に立って相互理解を図る。
- ④経営理念が職場の隅々まで理解され、生かされていることを確かめる。阻害するものがあれば、取り除く。
- ⑤あらゆる機会を通じて、研鑽に努めて人間的魅力を養い、尊敬信頼を寄せられる経営者になる。

3.2.4 坂崎善之 (2003)^{xxi}の経営実践に基づく事例研究

坂崎 (2003) は、“ホンダの社は”^(注7) に関して次の様に記述している。

「我が社は、世界的視野に立ち、顧客の要望に応じて、性能の優れた、廉価な製品を生産する。我が社の発展を期することは、ひとり従業員と株主の幸福に寄与するにとどまらない。良い商品を提供することによって顧客に喜ばれ、関係諸会社の興隆に資し、さらに日本工業の技術水準を高め、もって社会に貢献することこそ、わが社の存立目的である。」さらに、業務上の心得としての「運営方針」を次の様に解説している。

- (1) 常に、夢と若さを保つこと
- (2) 理論とアイデアと時間を尊重すること
- (3) 仕事を愛し職場を明るくすること
- (4) 調和のとれた仕事の流れを作り上げること
- (5) 不断の研究と努力を忘れないこと

3.3 [事例研究3] IBM 本社

Marvin Bower (2004)^{xxii} は、IBM 本社の会長を務めたトーマス・J. ワトソン・ジュニアが、経営理念を次の様に語っていたと、事例を記述している。

「競争を生き抜き成功を収めるためには、どんな企業も、あらゆる方針

や行動の前提として確固たる信条を持たなければならない。私は固くそう信じる。成功を導く最も大切な要素の一つだけ挙げるとしたら、それは、この信条を誠実に守ることではあるまいか。」

「組織の基本的な哲学、精神、活力は事業の成功と密接なつながりがあり、その重要性は技術力、資金力、組織力、アイデア、タイミングなど、遥かに凌ぐ。勿論これ等の要素も大切だ。だが社員が会社の哲学を深く信奉し、誠実にこれを実現することの方がずっと大きな意味を持つ」とのことであった。

3.4 [事例研究4] 新日鉄の経営理念^(注8)の策定

2004年に、当時三村明夫社長は、環境が激変する中、技術革新への挑戦や社会との共生を目指して、新日鉄本社やグループ各社に向けて、あらためて、経営理念を告知した。その内容は次の通りである。

- (1) 社会と共生し、社会から信頼されるグループであり続ける
- (2) 技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードする
- (3) 変化を先取りし、自らの変革に努める
- (4) 人を育て、活力あふれるグループを目指す

4. 先行研究と事例研究に学び、持続的競争優位を確保する方策

先行研究と事例研究1から4に学び、持続的競争優位を確保する具体的な方策を列記すると次の様なことが提言できる。

第1は、当該企業の長期展望若しくはスローガンの掲揚

- 1) 将来的に目指す姿、そのために進むべき方向。
- 2) 全ての構成員のインセンティブとなりモラルを刺激する。
- 3) コミュニケーションを調整する企業の総括的な社内共通語として、全社員へ浸透するまで語り続けられるもの。

第2は、重要骨子

- 1) 企業の存在目的
- 2) 企業の価値観

3) 企業の理想・精神 4) 企業の行動規範

第3は、考え方

- 1) 経営者の事業についての考え方 2) 組織運営の考え方
- 3) 社員行動の考え方

第4は、経営の内容に関すること

- 1) 経営の目的 2) 経営のやり方 3) 経営の変革

第5は、経営倫理としての視点

最低限モラル（道徳・倫理）を守る境界線を倫理規定として明示

第6は、階層的表示

ビジョン ➡ 使命-ミッション ➡ 経営理念 ➡ 行動指針 ➡ 組織文化
➡ 従業員の行動

5. 企業の「経営理念」と「行動指針」等の実践と分析

『わが社の経営理念と行動指針』^(注9) に収録された企業の中から、「ものづくり企業」24社（電機業界、精密機械業界、自動車業界、機械業界）で、実践されてきた経営理念の階層的表現を分析してみると、次のことが判明した。

- 第1、**経営理念** ➡ **行動指針**の表示の企業は、24社中9社（約37%）で実践である。
- 第2、他社の15社は、其々の企業の創業者や起業後間もない経営者の“思い”で表示されている。
- 第3、各社、経営理念の定義や内容が様々である。これ等の表示を分類する（表2）

表2の経営理念に関する用語の内容を、各社はどの様に表現しているかを確かめてみると表3の様な表現である。

表2

第1分類	基本理念（経営理念と行動指針を包括して表示） 基本理念⇒社は⇒運営方針 基本理念⇒行動指針	（トヨタ） （ホンダ） （日立）
第2分類	社は⇒経営理念⇒経営思想⇒企業姿勢 社は⇒企業理念⇒行動指針 経営信条⇒経営理念⇒経営基本方針 スローガン⇒我が社の経営理念 スローガン⇒海外活動のスローガン⇒企業行動指針	（京セラ） （堀場） （シャープ） （東芝） （富士通）
第3分類	綱領⇒信条⇒我が社の遵守すべき精神⇒行動基準 私たちが社が目指すもの⇒私たちが大切にすること（富士ゼロックス） 創業の精神⇒経営理念 我が社の使命⇒経営方針⇒社員行動	（松下） （リコー） （デンソー）
第4分類	経営理念⇒行動規準 経営理念⇒行動指針	（ブラザー） （アドバンテスト・カシオ・日本コーリン・ 日本IBM・ミノルタ・ローム・アイシン精機・ 前川製作所・矢崎総業）
第5分類	企業理念⇒経営方針⇒社員行動基準 企業理念⇒経営指針⇒企業行動憲章	（三菱電機） （NEC）

（筆者作成）

表3

用語	研究各社（24社）の経営理念の内容と表現	
基本理念	○創業の精神である“和”、“誠”、開拓精神を更に高揚させ、社員としての誇りを堅持、自社技術・製品の開発を通じて社会に貢献する。あわせて、企業が社会の一員であることを深く認識し、公正かつ透明な企業行動に徹するとともに、環境との調和、社会貢献活動を通じ、良識ある市民として豊かな社会の実現に尽力	（日立）
	○人間尊重：3つの喜び（買う、売る、創る）	（ホンダ）
社は	○敬天愛人：常に公明正大謙虚な心で仕事に当たり、天を敬い、人を愛し、仕事を愛し、会社を愛し、国を愛する心	（京セラ）
	○おもしろ、おかしく	（堀場）
	○地球的の視野に立ち、世界中の顧客の満足の為に、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす	（ホンダ）
経営信条	○誠意と創意	（シャープ）
	○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	（松下）

スローガン	<ul style="list-style-type: none"> ○人と、地球の、明日のために (東芝) ○「信頼と創造の富士通」➡「夢をかたちに」 (富士通)
綱領	<ul style="list-style-type: none"> ○産業人たるの本文に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の展開に寄与せんことを期す (松下)
創業の精神	<ul style="list-style-type: none"> ○人を愛し、国を愛し、勤めを愛す ➡ 三愛精神 (リコー)
会社の使命	<ul style="list-style-type: none"> ○世界と未来をみつめ、新しい価値の創造を通して、人々の幸福に貢献する (デンソー)
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ○先端技術を先端で支え、評価し、品質保証に寄与する (アドバンテスト) ○独創的な製品の創造によって、人々の生活向上に貢献する (カシオ) ○全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類・社会の進歩発展に貢献する (京セラ) ○いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する (シャープ) ○人を大切に、豊かな価値を創造、社会に貢献する (東芝) ○本物の追求を通して社会に貢献する (日本コーリン) ○先進的な技術力を持って、情報化と国際化に貢献し、豊かな社会を実現する。其の為の、3つの指針:お客様志向、情報産業の変革をリード、そして、自由闊達 (日本IBM) ○新しい価値の創造、豊かな社会の実現に貢献、未来を見つめ、企業の安定した発展を図る、個性を尊重し活力のあるミノルタ (ミノルタ) ○私たちの使命:人と情報の関わりの中で、世の中に役立つ新しい価値を生み出す、私達の目標は、信頼と魅力の世界企業 (リコー) ○品質を第一とする。良い商品を国の内外へ永続且つ大量に供給し、文化の進歩向上に貢献する (ローム) ○品質至上を基本に、新しい価値の創造、国際協調と競争の中で着実な成長、社会・自然との共生、個人の創造性・自発性の尊重 (アイシン)
行動指針	<ul style="list-style-type: none"> ○本質を究める、お客様に安心を、限界に挑む (アドバンテスト) ○革新的技術による製品開発、限らない品質の追求、グローバル・ニッチ、パートナーシップの推進 (日本コーリン) ○広く諸国と相互理解、友好関係樹立、信頼性の高い技術及び製品開発、顧客に真心込めてサービス提供、独自の調査・研究を通じ、技術面で世界のリーダーに、法と正しい企業倫理に基づき行動、公正で秩序ある競争理念を行動の基本、他社と当社の経営及び技術情報の価値を尊重、貿易関連法規の遵守、幹部所員は、この行動基準に基づき、自ら率先実行し、所属従業員に対し、適切な管理指導を行う (日立)

ものづくり企業の経営理念と実践

行動指針	<ul style="list-style-type: none"> ○顧客、技術・品質、効率、国際化、人間 (富士通) ○顧客の真のニーズに応える、極限まで技術の追求、常にチャレンジ、独自性の発揮、コミュニケーションを活発に (堀場) ○可能性に挑戦、自ら考え、自ら実行しよう、責任をもって役割を果たそう (ミノルタ) ○自主創造、お役立ち精神、人間主体の経営 (リコー) ○経営基本方針、品質管理基本方針、教育訓練基本目標と方針 (ローム) ○チャージ (CHARGE): 創造的に、協調して、能動的に、責任をもって、世界的視野で、熱意をもって (アイシン)
遵奉精神	<ul style="list-style-type: none"> ○松下電器の遵法精神: 産業報国、礼節謙讓、公明正大、順応同化、和親一致、感謝報復、力闘向上の精神 (松下電器)
企業理念	<ul style="list-style-type: none"> ○三菱電機は優れた技術と創造力により、活力とゆとりのある人間社会の実現に貢献する (三菱電機)
経営方針	<ul style="list-style-type: none"> ○独自の技術を開発しよう、最良の商品を生み出そう、お客様本位の販売に徹しよう、相互繁榮の協力関係を築こう、会社の発展と全員の幸福の一致を図ろう (シャープ) ○顧客優先、最良の製品・最高の品質を志向、研究開発と技術革新、国際的視野にたち世界企業を目指、自己啓発のすすめ、各々の資質を生かす (三菱電機) ○魅力ある製品で・お客様に満足を提供する、変化を先取りし・世界の市場に発展する、自然を大切にし・社会と共生する、個性を尊重し・活力ある企業をつくる (デンソー)
行動基準	<ul style="list-style-type: none"> ①事業活動の推進 (研究開発・調達・生産・営業・宣伝・商品の安全・情報の管理・法令と企業倫理の順守) ②社会との関係 (地球環境と共存・情報開示と広報・公聴) ③社会文化活動 (松下電器) ○挑戦: 識見を高め、根性をもって、創造: 力量を養い、価値の創造、最善を尽くす、信頼を築こう (三菱電機)
経営思想	<ul style="list-style-type: none"> ○社会との共生、世界との共生、自然との共生、共に生きることをすべての企業活動の基本に置き、豊かな調和をめざす (京セラ)
企業姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ○人のやらない事をやる、その分野で最先端の事をやる、チャレンジ精神をもつ、一芸に秀でる、この姿勢に基づき、独創の技術を開発し、社会への価値ある提案を行う (京セラ)

(図表: 筆者作成、注: 1999年当時は松下電器産業)

6. 経営実践と企業勤務に基づく経営理念の実践の検証

社名には、創業者の夢や願望が込められている。社名に自らの名前を掲げて自ら開発、製造、そして販売する事業で社会に貢献することを誓ったパナソニックは、松下幸之助が創業時に松下電気器具製作所(PHP2006)^{xxiii}に、創業者(早川徳次)が開発商品名を社名にしたシャープ(本間之英2002)^{xxiv}、更に、創業時の名称「東京通信工業」をソニー(本間之英2002)^{xxv}に変更した創業者の井深大は、同社の国産初のトランジスターラジオを海外に売り込むためにブランド名としたものを社名に変更し海外への事業展開を図ったと言われている。

ここで筆者^(注10)は、勤務経験を持つ「ものづくり企業」2社を選択し、「経営理念と実践」の検証を試みる。

其の1社は、創業者羽山昇の経営理念に基づき、創造的経営による持続的競争優位の確保のもと、大きく成長した「理想科学工業」^(注11)である。

他の1社は、松下電器産業の創業時にマーケティングや製造等で辣腕を振るってきた専務取締役井植歳男が、戦後の財閥解体命令で追放となり、辞職した後に創業した「三洋電機」^(注12)である。この2つの会社は、共に、グローバル企業へと成長してきたが、三洋電機は、競争優位の座から陥落し、創業者が起業時代から辞職するまで過ごしたパナソニック(元松下電器産業)に吸収合併されたのである。この2社についての其々成功と挫折は何処にあったのかを探ってみたい。

6.1 「理想科学工業」で体験した経営理念の実践

理想科学工業は、創業者羽山昇^(注13)が昭和21年(1946)に謄写印刷業の「理想社」として創業した。敗戦の混乱の中で誰もが食うことだけに汲々としていた時代に、「理想を失った民族は滅びる。何をやるにも理想を貫いてゆこう。」との決意を掲げて社名とした。その後、謄写印刷用エマルジョンインクの国産化に成功し、印刷業からメーカーに転身、社名を理想科学研究所に変更した。広辞苑(第3版)で、この「科学」は幅広い概念で、研究の対象または方法によって、自然科学と社会科学、自然科学と精神科

学、自然科学と文化科学等に分類されるとある。さらに、この「理想」を
広辞苑（第3版）で調べてみると、「考えうる最も完全なもの」、「…意志と
努力との究極の目標として、…観念的に構成されたもの」とある。即ち、
社名に理想を掲げて自然科学・社会科学・精神科学や文化科学の事業で貢
献することを目指した企業である。現在は、創業者の長男である羽山明が
継承し平成15年（2003）12月から高速カラープリンター「オルフィス」
を発売等の独創的開発やマーケティングにも成功し、国内外で発展してい
る。

筆者は、この会社に昭和47年（1972）10月から平成13年（2001）6月ま
で約30年間勤務し、新規事業部（プリントゴッコ事業部）、経理部長の他、
国内営業本部、海外営業本部や製造本部等を担当した。

6.1.1 経営理念の実践

(1) 理想社は、創業の精神を明らかにした。

- ①健康は人生の基（もと）、人の和は社業の礎（いしずえ）
- ②誠実は最大の権謀（はかりごと）、最良の術策（てだて）
- ③創造は至高の芸術
- ④攻撃は最大の防御
- ⑤我らが理想は誠実と創造による勝利

創業者の羽山社長は、社是・社訓は企業がより良く生きていく上での道
標でもあると言っていた。社是・社訓のもと、社員が総力を結集する時、企
業は確実に前進し、発展していくとの信念を持っていた。昭和30年（1955）
1月、創業から8年余、事業規模の拡大と共に、株式会社とし、「理想社」
から「理想科学研究所」に改めた。これを契機に創業の精神である「理想
企業の追求と実現」のため、仕事への姿勢を明確にした。そこで、先ず理
想社是を策定した。これは、「皆で一生懸命やっているうちに出来上がった
もので、文章に纏めたのは自分であるが、決して私一人で作ったのでは
ない」と公言していた。これらはすべて、社員の生きざまを象徴している。
この生きざまの結集により、これまでに、様々な苦難を克服し、挑戦して
は成功させてきた。昭和52年（1977）9月発売の家庭用簡易印刷機「プリ
ントゴッコ」の開発、昭和55年（1980）6月発売の全自動孔版印刷機「リ

ソグラフ」の開発など、全ては全社一丸、上もない下もない同志的結束の所産であった。羽山社長は社員を“同志”といい、社員もまた羽山社長を“同志”として見ていたことが、会社案内にも掲載されていた。信頼感というか、心情が共有されているからこそ、感じられる一体感であった。昭和44年（1969）に、開発商品のOEM政策での蹉跌から、窮地に追い込まれた時、社員はこの理想社を何度も読み返し、理想の原点に立ち戻り心を一にして、「勝つまで頑張ろう」と結集した。羽山社長は、「理想社は常に理想らしきの原点である」と強く述べていた。そして、理想科学工業の理念は「理想企業の追求と実現」であると語っていた。

(2) 理想経営者の信条は、理想社と共に、幹部の行動規範として定められた。羽山社長は、「経営者自ら理想企業実現のため、どうあらねばならないか、自らを律し、率先垂範、本質を重んじると共に、勇気と責任をもち、公明正大にやっていくという羽山社長自身の社員への誓いでもあった。

①社業の発展に献身すべき事

②率先垂範を旨とし、後進の指導を重んずべき事

③常に本質を重んじ、実行に当たり勇気と責任を以て処すべき事

④公明正大たるべき事

⑤常に時代の進展を洞察し、該博なる知識の吸収に努むべき事

(3) 紳士・淑女としての約束

4月に入ると、企業各社は入社式を挙げる。その時代の流れを汲んで、各社の社長は、企業が期待する社員像を描き出す。景気の動向、国際競争の激化を踏まえて、「英知と創造」、「積極果敢な行動」や「変革」などを訴えている。

理想科学工業でも入社式が行われ、羽山社長は次の様なことを新入社員への訓示の中で伝えていた。

①お互いに真実を語り合おう。嘘は言うまい。

②プロであることに徹しよう。

③他人の嫌がる仕事を喜んでやれる人になろう。

この3つの誓いは、昭和45年（1970）以来、恒例となっている新入社員と社長との約束である。この約束にみるように、理想科学工業の入社式は、

“紳士・淑女としての付き合いのスタート”である。トップも社員もお互いに人間として、同志として、等しくこの約束を守り合う。これが公明正大、自由闊達な理想科学工業の社風を育む端緒となっている。

羽山社長は、新入社員を迎えての心境を次の様に語ったことがある。「今年も新入社員を迎えた。私はこの人達の将来に祈りに似た期待を持っている。なぜなら、企業の成功はこの人達の成功と共にあるのだから」である。

(4) 羽山社長の社員に賭ける意気込み

機会のある時々、羽山社長は社員の無限の可能性に賭けて、声をかけていた。“人生は1回だけの招待”、人生は芝居と違ってリハーサルがきかないから、たった1回だけの招待であるがゆえに、悔いのない充実したものであってほしいという、祈りにも似た心情がうかがえた。

(5) 合言葉⇒意欲集団の行動目標

理想科学工業の合言葉は、その年ごとの行動目標を設定している。これにより、全社員が共通の心情を持ち、同志的な結束を深めて前進する。行動する集団は当然のことながら構成員同志共通の目標を持つ。そこで、合言葉が生まれる。^(注14) お互いに心に誓いあった行動目標と言える。羽山社長は、年明けの仕事はじめに、年頭の挨拶の中で、次の様に述べた。「平成7年(1995)の合言葉は“夢”であった。」・「…我々の技術はまだ新しく、大いなる可能性がある。これからは更なる新しい夢を追う必要がある。本年の合言葉は、“夢”とした。お互いの夢を実現して21世紀への突入を考えよう。」

例えば 平成2年(1990)～8年(1996)：創る、つくる、育む、執念、
本質、夢、決断……等

(6) 社会貢献

昭和52年(1977)に、造形教育機器として開発・発売された家庭用簡易印刷機「プリントゴッコ」の発売後、教育現場や家庭において従来なかった様々な印刷が行われた。特に、年賀状をはじめとする手づくりの絵はがきの作成には、想像以上の評価を頂いた。そこで、この作品の評価と教育支援のために、財団法人「理想教育財団」が設立された。この財団を通し

て様々な社会貢献が行われている。具体的には次の様な支援がある。

- ①総合中学・高校にて環境学習ワークショップ：印刷体験出張授業支援
- ②印刷機（オルフィス・リソグラフ）お使いの先生方に新聞教材の無料配信
- ③「鹿島アントラーズ」とクラブオフィシャルスポンサー契約
- ④25回臨書と自由書作品展（東京芸術劇場5階展示）共催

(7)「危機を考える日」の制定

社内から創立記念日の制定の希望があった時、羽山社長はかつての危機を忘れぬよう戒めの日を設けた。

企業の危機は、ある日突然現れるものではなく、それなりの要因は必在する。

何の対策も立てず油断している時に、危機は姿を現わす。過去の経営危機を戒めて、次の世代に伝えることであった。「危機は、予知と予防が可能である」との認識のもと、その後、「危機を考える日」は発展的に解消した。

6.2 三洋電機の経営理念と実践

筆者は、昭和42年（1967）12月から昭和47年（1972）9月までの約5年間、三洋電機グループの海外取引を担当していた三洋電機貿易（株）に勤務していた。勤務内容は、主に北米の大手百貨店へ家電商品を輸出する業務で、本社や各事業部の役員との接触は頻繁であった。しかし、経営理念の善し悪しを判断する実感や資料は少ない。主に出版されている研究資料と実感を基に、三洋電機の経営理念の実践に迫ってみたい。

三洋電機は創業以来、20年間に手掛けたのは発電ランプをはじめ、ラジオ、洗濯機、テレビ、冷蔵庫、エアコンなどの電気製品である。大部分は戦後急速に普及したものだ。日本の家庭電化は戦後に始まったわけだが、その発達史の中で、三洋電機の果たしてきた役割は決して小さくはない。常に、新しい技術開発をし、大量生産方式を取り入れ、20年間絶えず先鞭をつけてきた。中でも、一時代を作ったのは、昭和28年に発売した噴流式洗濯機である。従来の洗濯機は、1台5万円以上もしたので、大衆に

は手の届かぬ高嶺の花であったが、三洋電機では2万8千5百円で販売開始、勿論、品質も性能も良かった。これが、婦人を家事労働から解放し、家庭経済の考え方を変えて、日本の家庭電化の口火を切ったと、創業者の井植は回顧していた。^(注15)

昭和42年（1967）、筆者が入社した年の6月の貿易記念日に、輸出振興の総理大臣賞を受賞している。当時の三洋電機貿易（株）の代表取締役は禿慧猛であった。^(注16)

6.2.1 創業者、井植歳男^(注17)の経営論（1967）^{xxvi}

(1) 大型社員待望論

危険を恐れるな。気力とか好奇心とか情熱とかが、紙からはみ出している感じの人物。履歴書の紙とは、社会の取決めのものである。

- ①経営者の資格の第1は、現実徹底主義である。
- ②経営者は“統覚”である。これは、「ある一点に集中された知覚」である。
- ③社長とは“原則屋”である。
- ④商品販売の原則：工場でつくり易いか、小売店が売り易いか、消費者が買い易いか、消費者が使い易いか、故障を直し易いか。

(2) 井植（1967）^{xxvii}の経営信条

- ①誠意こそ信用の基：当面の利害を超えて相手の便宜を図って行くことが、後の信用となり、利益となって帰ってくる。
- ②時流に乗った仕事、世間から求められる仕事に専念する。
- ③関わる事業で、国民の幸福と繁栄を齎すことを願い、国家社会にとって有意義な存在でなければならない。その為に、国の動き、世界の動きをよく見極めて、国是に従い、社会正義に照らして恥じるところのない経営をしたい。
- ④企業の社会性を重視とは、国家社会の発展の為に尽くすということは、民間企業がそれだけ社会性を強く持っている。社会に対して責任を持っていることである。
- ⑤今日、この事業に参加し、関係する人々は夥（おびただ）しい。仕事を進める従業員はもちろん、株主、お得意先、仕入先、その他もろも

ろの人々が、多少なりとも事業の繁栄の陰に犠牲となるようなことがあっては、事業の存続は決して許されないものだと思う。重ねて、事業の経営は一方の犠牲によって成り立つものであってはならない。

- ⑥会社の繁栄、従業員の幸福、顧客への奉仕、株主・金融機関の信用、関係協力会社との共栄、この5つのバランスを崩さず進むことが企業の在るべき姿であり、繁栄を約束するものである。
- ⑦日本の科学技術の進歩は、欧米に比較し、決して劣ってはいない。ただ一つ、忘れていた様に思えるのが、“精神”である。それは人間生活、ひいては、国家社会を繁栄させる根本であって、教養や技術、あるいは経済、科学、文化などと共に、高められてゆくべきである。いわば、“心”であり、“信念”であり、“道義”である。

(3) 三洋電機の経営理念と行動指針、米倉 (1999)^{xxvii}

経営理念、創業者である井植歳男の「世界中の全ての人々、即ち言語、宗教貧富の区別なく、照らす太陽の様な存在でありたい」という事業人としての信念に根差しており、三洋グループに参画する者にとってすべての基本となるものである。したがって、国内外を問わず三洋グループの事業推進の共通の精神であり、グループの求心力である。

この経営理念が目標とするところは、三洋電機グループが独創的な技術を開発すると共に、優れた商品と真心のこもったサービスを提供し、世界の人々から愛され、信頼される企業集団になることである。

[経営理念]：私たちは、世界の人々になくってはならない存在でありたい。

[事業領域]：新しい文化と技術を創造する事業（今後発展し、手掛ける分野）

- ①健康で豊かな文化を創造する商品・システム
- ②社会の進歩に役立つ独創的な技術・ノウハウ
- ③人間性を尊重した心にふれるサービス

[行動基準]：世界に誇りうる仕事（経営理念を実践するための企業の意思決定や行動の際に生かしていくべき姿勢。常に、世界的な視野に立ち、世界の尺度で考え、世界の優良企業に相応しい最高の仕事に挑戦しようとするものであり、その根本

を貫く思想は、チャレンジ精神である。)

- ①品位のある仕事をする…………… (品 位)
- ②お客様の満足を先取りする…………… (顧客主義)
- ③時代を独自に切り開く…………… (独 創 性)
- ④自由闊達な職場をつくる…………… (相互信頼)
- ⑤経営効率を高め、利益を公平に分配する… (社会貢献)

*太陽のような存在：解説・(なくてはならない存在)

- ①生き生きとしたもの(限りなく自噴する活力)
- ②かけがえのないもの(新しく独創的な技術力)
- ③暖かいもの(誠実で豊かな包容力)等を指している。

*そうした規範となる理念は、時には時間をかけ、試行錯誤を通じて組織内に生まれ、あるいは創業者や強力な指導者の強い思いとして組織に深く浸透する。

*常に世界的な視野に立ち、世界の尺度で考え、世界の優良企業に相応しい最高の仕事に挑戦しようとするものであり、その根本を貫く思想は「チャレンジ」精神である。

6.2.2 ジャーナリスト・研究者の三洋電機に対する評価と所見

(1) 大西康之 (2006)^{xxx}の所見

大西(2006)は、日経ビジネス編集委員として誌上連載をもとに取材を重ね、大幅に加筆した著書『告白』で次のように指摘している。

- ①2006年3月金融機関3社による3000億円増資で財務破綻を回避した。
- ②創業者、井植歳男の長男である井植敏は社長、会長、代表取締役として、20年間君臨し、2005年に長男の敏雅を社長にした。敏会長は、三洋電機の多角化に成功し、名経営者と称される時期があった。
- ③2006年3月23日、三洋電機本社で取材に応じ、「告白」を聞いた。それは多くの企業にとって共通の課題である「企業統治のあるべき姿」すなわち、「会社は誰のものか」を考える事であった。
- ④和歌山市木ノ本にある、三洋紀泉開発(不動産開発会社)、銭高組との共同開発、工事期間：平成8年8月から平成20年12月まで、施工面積約15万坪約300億円以上の投資で戸建・マンションを計千戸の巨大

街の計画をしていた。工事は、平成12年4月でストップしていた。その後、2000年で突然凍結。

- ⑤三洋紀泉開発は、住友銀行（現三井住友フィナンシャルグループ）、紀州銀行と三洋電機の出資で、1992年6月に設立。土地1坪50万円で販売予定が、2000年には、土地相場が、1坪20万円以下になって、工事中止。
- ⑥同族会社、創業家の井植敏社長の経営組織の下で、事業開発本部は、特異なポジションを占めていて、敏の“趣味”である不動産開発の特殊部隊になり、取締役会のチェックをすり抜けて危険なプロジェクトに巨額の資金が注ぎこまれた。
- ⑦2004年12月時点、新潟県中越地震で半導体の損失見込み870億円も計上。
- ⑧三洋電機のブランド力、商品力とも弱いから、販社への押し込み販売でカバーしてきた。
- ⑨粉飾決算の疑惑は、2500億円の投資及び貸付金の不明瞭。
- ⑩「事業を電池、電子部品、業務用システムの3つに絞り込めば、三洋電機は超優良会社である」
- ⑪戦略の選択で、「いらぬ事業を売って身軽になる」の決断が遅かった。

(2) 山川猛 (2008)^{xxx}の所見

山川は、企業勤務の後、大学院で研究し研究者としての所見を述べている。

- ①3000億円の増資は、住友銀行が500億円、米投資会社ゴールドマン・サックスと大和証券が各々1250億円を担当した。
- ②2006年3月の連結売上2兆4千億円（前年比3.5%減）、経常損益初の赤字171億円、最終損益2056億円の大赤字（前期1715億円赤字）の2期連続赤字。
- ③2005年6月、第3の創業として新しいビジョン“地球に喜ばれる会社”を目指し、改革をスタートさせた。
- ④失敗の原因について、シドニー・フィンケルシュタインの先行研究^{xxxi}

を引用し、「その失敗が起きるはるか以前にいつの間にか生じていた破壊的な行動にある。即ち、i 経営トップが会社を取り巻く現実を見誤ってしまう、ii 現状の誤りに気が付かない、iii 社内のコミュニケーションが崩壊し、緊急情報などの伝達を阻んでいる、iv 社内のリーダーシップに問題が起き、経営トップが経営を軌道修正できなくなっている」等がある。

(3) 萩正道 (2009)^{xxxii}の評価

三洋電機の姿は歪なものになっていた。一方では二次電池を中心とした成長分野における有力の姿があり、一方では白物家電を中心とした既存家電市場において日に日に存在感を薄れさせていく衰退企業の姿があった。

井植敏の苛立ちは、創業以来の家電事業の衰退、設備や人員の過剰、そして「サンヨー」ブランドが忘れ去られていくという様々な不安によるものであろう。2000年末の太陽光発電システムの不祥事に続いて、2001年には世界的なITバブル崩壊の不況が押し寄せた。

7. むすびに

まず、理念に関する仮説の設定で、「人間の心的内容たる観念で、全経験を統制し、認識の限界や目標を定める規制的原理を理性の判断によって得た最高の概念で、企業経営の中では、事業、計画などの根底にある根本的な考え方」であるとする。

経営理念の仮説では、「理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向けて自ら起業し、若しくは継承した企業の経営を持続的競争優位の確保を目指し、企業の構成員、企業の支援者並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に、行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである」と定義する。

ここで、事例研究企業の2社に関する分析・評価は次の通りである。

第1、経営理念と行動規範

理想科学工業は、社是と経営者の信条、紳士・淑女との約束。特に、創業者は、経営者の視点として、次のことを念頭に置いていた。

- 1) 英知よ、未来に理想を（経営理念の明確化）、
- 2) “怖れ”こそ原点（何回か倒産寸前経験）、
- 3) 超組織（その時点で最適な人材を）、
- 4) こだわりと不易性こそ（常に本質を重んじ、実行は勇気と責任をもって）、
- 5) 手を汚せ（可能性があれば、実証を求めて、実証のために）の提唱と実践。^(注18)

三洋電機は、経営理念と行動基準の提唱と実践

第2、経営戦略

理想科学工業は、自社ブランド、自社販路（直販・代販）、海外自社販路。他社ブランド（OEM）でなく、自社ブランドで、販路はできるだけ顧客に近づけて企業を成長させている。^(注19)

三洋電機は、自社ブランドとOEM、自社及び他社販路、海外・自他両者

第3、事業展開

理想科学工業は、孔版印刷・デジタル印刷に技術を集約し、その周辺を極めている。

三洋電機は、家電事業、電池、電子部品、業務用システムと不動産事業に進出

第4、社会貢献・CSR経営

理想科学工業は、公益財団法人の支援、印刷機の利用支援、スポーツ団体支援。

又、日本で初めて企業に「銀行口座振替方式」を導入：1977年（昭和52）に、新製品を社内ベンチャーで立ち上げ、銀行と組み、受注・配送等のシステム化、代金回収を信販網に依頼等、中小企業で本格的なIT化の開始。^(注20)

三洋電機は、最近の活動は把握できず

第5、コーポレートガバナンス

理想科学工業は、経営者の自覚と創業者から継承した理想社是と経営者の信条に基づき、法令を遵守し、企業価値を高める方策を講じ、着実に事

業を進展させている。

三洋電機は、創業者から長男の井植敏社長に事業継承されるまで、創業者の次男、三男へとバトンタッチされたことや規模が大きくなるにつれて井植一族の関係者が経営の多角化と共に、要所に就いている。

特に、大西康之（2006）が次のように本件の問題点を指摘している。

- ①井植敏社長の直轄事業部、事業開発本部の行動とチェック体制
- ②三洋紀泉開発への事業投資
- ③不運な新潟県中越地震による半導体事業の損失
- ④経営管理の不行き届きによる粉飾疑惑の発生
- ⑤三井住友銀行とのコミュニケーション不足

第6、事業拡大と資金調達

理想科学工業は、現時点で銀行・証券会社共に有効な関係とみられる。三洋電機は、事業拡大に伴い、取引銀行と資金調達で十分な話し合いがあったと推察されるが、世界の金融事情や「失われた10年」も終盤の2000年には、不動産相場は、半分以下に下落している。

以上の記述の通り、立派な経営理念や行動指針が掲げられても、企業の経営の中枢のガバナンスが統治されないと持続的競争優位の確保は難しい。

この研究成果で、「コーポレートガバナンスの統治のもと、企業の経営理念を念頭に行動指針を遵守し続ける」ことが、創造的経営による持続的競争優位を確保する最大の権謀（けんぼう）であり、また、術策（てだて）でもあることを提言したい。

謝辞

理想科学工業の経営理念の実践に関して、同社の顧問河合伸雄様に、様々なご指摘やご助言を頂きましたことに感謝申し上げます。

【注】

- [1] 三省堂編修所（1993）・第25刷発行
- [2] 新小辞林では、「理性の解釈は、物事を合理的に考え、判断する能力」と表示している。広辞苑では、「理性の解釈は、概念的思考の能力で、実践的には、感性的欲求に左右されず、思慮的に行動する能力で、真偽・善悪を識別する能力である」と表示されている。
- [3] 新小辞林：「概念は、個々の具体物から共通した内容を取り出し、総合して得た心的内容」と明示している。広辞苑：「概念は、物事の本質を捉える思考の形式で、事物の本質的な特徴とそれらの連関が概念の内容である」と明示している。
- [4] 新村 出、岩波書店（1988）第3版
- [5] 削除
- [6] 合力知工（2004）『現代経営戦略の論理と展開』P-148に記載、この引用は、Organizational Culture and Leadership (1st.ed) Jossey Bass（清水紀彦・濱田幸雄訳 [1988]、『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社）
- [7] ホンダの社是は、坂崎（2003）の頁3に掲載されている通り、1956年1月の社内報に記載されて、従業員に配布された。
- [8] 日本経済新聞2004年12月27日掲載「社会から信頼」「変化先取り」引用
- [9] 『わが社の経営理念と行動指針』は、参考文献で表示している通り、日本経営協会が、1999年に、創立50周年を記念して実態調査したものである。
- [10] 筆者経歴：1967年12月三洋電機貿易（株）入社、営業一部北米課勤務、1972年9月退社、同年10月理想科学工業（株）入社、プリントゴッコ事業部長、営業統括部長（取締役）、経理部長（常務取締役）、営業本部長（専務取締役）、海外営業本部長、製造本部長、営業本部長を経て、2001年6月退任
- [11] 理想科学工業株式会社（参照：WEBと株主通信2018年（平成30）

3月期報告)、現在の概要〔2018年3月31日現在〕:代表取締役社長羽山明(創業者羽山昇の長男)、本社:東京都港区芝5丁目34番7号、創業:1946年(昭和21)、会社設立:1955年(昭和30)、資本金:141億円、従業員:1,743人、(グループ全体:3,638人)、子会社:28社(国内2社、海外26社)、主力商品:高速事務用印刷機・関連消耗品の製造・販売、2019年(平成31)3月期経営方針は、印刷機の設置台数の増加に注力しつつ、中長期における企業体質の強化に着手する。

- [12] 三洋電機株式会社(WEB:1947年、井植歳男により創業、2009年、経営不振によりパナソニックが買収、2011年3月29日、上場廃止)
- [13] 創業者プロフィール:羽山昇、1924年9月2日生~2012年3月13日逝去元陸軍少尉、終戦後、日本大学在学中に1946年起業「理想社」、1955年に「(株)理想科学研究所」、1963年に「理想科学工業(株)」に社名変更、1954年に乳化物インク開発、1980年に全自動孔版印刷機開発、黄綬褒章受章
- [14] 広辞苑(3版)合言葉は「仲間同士の主張を端的に表す標語、モットー」
- [15] 井植歳男(1967)『大型社員待望論』文芸春秋の217-219頁を引用
- [16] 禿慧猛のプロフィール:岡山県出身で戦前の陸軍将校、終戦後、松下電器の総務課長を務め、井植歳男と共に三洋電機貿易の設立に参画した。
- [17] 井植歳男のプロフィール:明治35年、兵庫県淡路島に生まれる。大正7年義兄の松下幸之助氏と共に、松下電器製作所を設立。昭和10年松下電器専務取締役、同21年退社。松下電器は財閥指定により占領軍から社の幹部に追放命令が出た。翌22年三洋電機製作所を設立。同25年に三洋電機(株)を設立し、社長に就任。同37年藍綬褒章受章
- [18] 日刊工業新聞・2009年7月15日、経営教室の筆者執筆
- [19] 神奈川新聞・2011年6月21日、Research 5、筆者執筆、16頁
- [20] [18]に同じ。

【参考文献】

- i 足立光正 (2004) 『企業理念』ダイヤモンド社 46-47頁
- ii 佐々木直 (2004) 『古典経営論』中央経済社 7頁
- iii 足立光正 (2004) 『企業理念』ダイヤモンド社 68-70頁
- iv 足立光正 (2004) 82-83頁
- v 小鼻宏 (2004) 『理念なき会社は滅びる』プレジデント社 85-90頁
- vi 佐々木直 (2004) 19-20頁
- vii 米倉誠一郎 (1999) 『わが社の経営理念と行動指針』日本経営協会
12頁
- viii 足立光正 (2004) 99頁
- ix 米倉誠一郎 (1999) 『わが社の経営理念と行動指針』日本経営協会
16頁
- x 米倉誠一郎 (1999) 12頁
- xi グロービス (嶋田毅) (2016) 『競争優位としての経営理念』PHP18-
29頁
- xii 小川守正 (1990) 『実践経営学』PHP 26頁
- xiii 合力知工 (2004) 『現代経営戦略の論理と展開』同友館 148頁
- xiv Marvin Bower (2004) (平野正雄監訳・村井章子訳) 『経営の本質』
ダイヤモンド社 32-34頁
- xv 小川守正 (1990) 『実践経営学』PHP 31-39頁
- xvi 高橋荒太郎 (1979) 『松下幸之助に学んだもの』実業の日本社 20-21
頁
- xvii 石山四郎 (1967) 『松下連邦経営』ダイヤモンド社 21-22頁
- xviii 合力知工 (2004) 『現代経営戦略の論理と展開』同友館 147-148頁
- xix 山本治 (1977) 『ホンダの原点』自動車産業研究所 38-41頁
- xx 安田信治 (1991) 『本田宗一郎』ばる出版 202-203頁
- xxi 坂崎善之 (2003) 『ホンダの遺伝子』大和出版 3-6頁
- xxii Marvin Bower (2004) (平野正雄監訳・村井章子訳) 『経営の本質』
ダイヤモンド社 32-33頁

- xxiii PHP研究所 (2006) 『松下幸之助の見方・考え方』 17頁
- xxiv 本間之英 (2002) 『社名の由来』 講談社 102頁
- xxv 本間之英 (2002) 123頁
- xxvi 井植歳男 (1967) 『大型社員待望論』 文芸春秋 11-13、33-34、35-38、38-41頁
- xxvii 井植歳男 (1967) 212-226頁
- xxviii 米倉誠一郎 (1999) 50-53頁
- xxix 大西康之 (2006) 『告白』 日経BP社 ①12頁、②12頁、③12-13頁、④15頁、⑤17-18頁、⑥20-21頁、⑦38頁、⑧38頁、⑨38頁、⑩42頁
- xxx 山川猛 (2008) 『三洋電機凋落と再生』 文理閣 ①9頁、②14頁、③99頁
- xxxi シドニー・フィンケルシュタイン (2004) 『名経営者がなぜ失敗をするのか』 日経BP社 44頁
- xxxii 萩正道 (2009) 『パナソニックがSANYOを買収する本当の理由』 アーク出版 296頁
- 参考資料：『夢こそ我が命』 植松活三 (2017)、ダイニチ出版