

〔研究論文〕

ベンチャー企業の企業理念

小林 謙 二

〔Article〕

Corporate Philosophy of Venture Company

Kenji KOBAYASHI

Abstract

As Japan entered the 21st century, it was said that it was an uncertain new age, with the country having experienced a long-term recession after the burst of the economic bubble and needing to face the new age of globalization. The changes in the environment that surrounded enterprises were intense, and in particular, the wave of corporate rationalization measures was carried out under the name of “restructuring,” and they were applied throughout corporate Japan as a means of reviving unsuccessful enterprises.

Thus, in such an age of change in the corporate environment, it became strategically necessary to establish a distinct corporate philosophy (or corporate principles). At the same time, market listing became possible on exchanges such as JASDAQ and Mothers, and companies were caught up in the effects of government deregulation policies-resulting in an economic surge and new market opportunities for venture capital. But in the fast - paced growth environment, some of the new venture companies did not measure up to the initial listing requirements.

There are many examples of “window-dressing” events that have occurred in financial accounting statements, notably those of Livedoor Co., Ltd. Other debacles include the mass food poisoning case of Snow Brand Milk Products Co., Ltd., famous for its “Snow” brand products, the concealment and subsequent recall of truck tires produced by Mitsubishi Motors, and other cases, one involving a venture company recently. Today, the question to be posed is: “What exactly is the value of the enterprise”? And what is the meaning of “Corporate philosophy (or corporate principles)” when such events occur right before one’s eyes?

This paper will try to establish the parameters - the definition - of a venture company in various ways and to add a corporate aspect with respect to past requirements for a venture firm. Specific concepts and concrete examples are given concerning the establishment of a corporate philosophy (or corporate principles). In addition, this paper describes the efficacy of corporate philosophy and describes the importance of corporate principles from the viewpoint of Maslow’s motivation in the “five desire stages.” How to effectively construct a corporate philosophy is described, along with the measures necessary to establish a dynamic corporate philosophy for new venture companies

はじめに

戦後の日本経済は、他の先進国に比してすばらしい経済成長を遂げてきた。特に1955年から1974年までの20年間の高度経済成長である。その後、安定成長期にも2度にわたるオイルショックに見舞われたが、それも克服し、更には円高の波にもまれながらバブル経済へと歩みを進めたのである。そして1989年を境としてバブルが崩壊して、失われた10年といわれる長期不況の時代へと突入したのである。

この長期不況の中で試行錯誤の中から生まれてきたのがベンチャー企業である。そして2000年頃からこのベンチャー企業の株式公開が盛んになりだしたのである。また新興市場といわれるベンチャー企業が上場を果たすマーケットでの不祥事が見られたのである。その典型的な事件として「ライブドア事件（2006年1月16日）」^(注1)が上げられる。ベンチャー企業の経営者がお金を稼ぐことを第一義的に考えトップとしての過ちを犯した典型的な例^(注2)である。これにより「マザースやヘラクレス」といった新興市場の投資家、特に多くの個人投資家の不信感が増幅したのである。そして、ベンチャー企業の市場を嫌って、既存の1部・2部の市場への投資が行われているのが現状である。このようなベンチャー企業による不祥事は過去にも数多く見受けられるのはもとより、最近でもコムスの不正請求^(注3)、ミートホープの牛肉偽装事件^(注4)、保険会社の保険金不払い事件^(注5)、など枚挙に暇がない。これはトップマネジメントである経営者の企業理念の欠如にあるといえるのではないか。

ベンチャー企業の企業理念についての研究は、「ベンチャー企業における企業理念の浸透」^(注6)のテーマで企業理念の浸透をめぐるいくつかの仮説をもとに、ベンチャー企業における企業理念の一般的な性質と、経営の局面における関係について明らかにしている。

企業理念の研究では丹下博文の社会貢献、地球環境、高齢化への対応といった戦略的な取り組みとしての研究成果^(注7)が挙げられる。

本稿ではこのようなベンチャー企業の経営者が陥りやすい経営感覚と保持すべき企業理念についてあるべき方向性を明らかにすることを目的にしている。

(注1) ライブドア事件での中心人物とされているライブドア（現ライブドアホールディングス）社長堀江隆文（当時）は証券取引法違反の容疑により、六本木ヒルズ内の本社（当時）及び堀江博文の自宅・新宿の事業所などを、東京地検により家宅捜査を受ける。（2006年1月17日、日本経済新聞朝刊）

3月13日に証券取引委員会は、2004年9月期の連結決算を粉飾した疑いで、堀江隆文、宮内亮治、熊谷史人、関連会社のライブドアマーケティング（現メディアイノベーション）の社長岡本文人、金融子会社ライブドアファイナンスの中村長也5名と法人ライブドアを証券取引法違反容疑で東京地検特捜部に告発した。

（2006年3月14日、日本経済新聞朝刊）

(注2) 佐々木直はトップの過ちとして①社員の忠誠を自分自身（社長）に求めたこと②「人は使うもの」ではなく「人は育てるもの」「数字は人格ではない」等を挙げ経済的・物質的な側面だけを経営の目標としていると指摘している。

(注3) この他にも2007年上期でコムスの介護報酬不正請求・虚偽申請事件や開設時虚偽の申請や介護報酬の不正請求をし、東京都の調査で「際立って悪質」と判断され、厚生労働省は介護事業の指定を打ち切り、介護事業をニチイ学館に営業譲渡した。コムスの親会社であるグッドウイルの社は（弛まぬベンチャースピリット）とグッドウイルグループ十訓を掲げ経営理念として「当社グループは、弛まぬベンチャースピリット、拡大発展、社会貢献、自己実現の理念を常に追求しています」

<http://goodwill.com/gwg/corporate/philosophy.html> (9/02/07)

(注4) ミートホープ（北海道）のミンチ偽装事件豚肉を使った挽き肉を「牛ミンチ」として出荷指示をしていたことが発覚しこの事件で廃業を余儀なくされた。

<http://hpmepage3.nifty.com/54321/banzuke.html> (9/02/07)

(注5) 上記以外にも英会話学校を経営するNOVAの虚偽説明、誇大広告事件、損害保険各社の保険金不払い事件、ヤマダ電機の従業員の不当強要事件など続いた。

<http://hpmepage3.nifty.com/54321/banzuke.html> (9/02/07)

(注6) 小野瀬 拓「ベンチャー企業における企業理念の浸透」『ベンチャーズ・レビュー』日本ベンチャー学会誌、2005年9月

(注7) 丹下博文『企業経営の社会性研究』中央経済者、2005年

1. ベンチャー企業とは何か

(1) ベンチャービジネスの定義

現在一般的にベンチャー・ビジネス (venture business) という用語が使われているが、和製英語として登場したのは1970年代においてである。米国で、コンピューターなどのハイテク産業分野を中心にしていた新興企業群 (emerging company) の紹介の際に用いられた用語^(注8)といわれている。

ベンチャーという用語は、米国において、起業家 (entrepreneur) に対して冒険的 (venture) に投資を行う者を指し、ベンチャーキャピタル (venture capital) という用語は存在していたが、ベンチャービジネスという用語は使われていなかったようである。わが国においてベンチャービジネスという用語が一般的になったのは第一次ベンチャーブーム (1970年～1973年) で清成忠男、中村秀一郎、平尾光司らの定義づけ (研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力發揮型の創造的新規開発企業・独自の存在理由・経営者の高度な専門能力・企業家精神・高収益企業・急成長企業) が行われてからである。その後、第2次ベンチャーブーム (1983年から1986年)^(注9)での中小企業庁等による定義づけ (未上場の企業・ハードウェア・ソフトウェア両面で新しい技術を武器として、企業経営を志向する企業・旺盛な企業家精神で積極的に経営拡大する企業)、そして第3次ベンチャーブームによる松田修等、早稲田大学アントレプレヌール研究会等による定義づけ (成長意欲の強いリーダーに率いられたりリスクを恐れない若い企業で、商品の独創性・事業の独立性・社会性・国際性を兼ねそえた企業) がなされている。

(2) ベンチャー企業の要件

ベンチャー企業の要件について、それぞれの定義から共通項を抽出し、企業特性から①企業規模や上場・未上場の区別 ②独立性 ③企業年齢 ④高い成長性に分類し、事業の特性では⑤独自の技術やノウハウ ⑥新市場や新製品の開発に分類し、また、経営者の特性では⑦企業家精神やリーダーシップなどに、井上善海は図表1にまとめている。

第一次ベンチャーブームから第3次ベンチャーブームまでのベンチャーの定義にはいずれも「イノベーション」というキーワードが欠けていたが、柳

図表1 ベンチャー企業の要件分類表

特性区分	企業特性				事業特性		経営者特性
	企業規模や上場・未上場の区別	独立性	企業年齢	高い成長性	独自の技術やノウハウ	新市場や新製品の開発	
第1次	清成忠男・中村秀一郎・平尾光司		○			○	
第2次	中小企業庁	○	○	○	○	○	○
	中村秀一郎		○	○	○	○	○
	清成忠男		△	○	○	○	○
	百瀬恵夫	○	○	○	○	○	○
日本経済新聞社			○	○	○	○	
第3次	松田修一		○	○	○	○	○
	山川晃治		△		○	○	○
	森谷正規・藤川彰一		○	△	○	○	○
	総合研究開発機構		△		○	○	○

(出所) 井上善海「ベンチャー企業の成長と戦略」より

(注8) ベンチャービジネスとしてこの用語を紹介したのは柳近雄 (通商産業省、現在の経済産業省) で、1970年5月に米国で開催されたボストンカレッジ・マネジメント・セミナーに参加したときに、これらの新興企業群をnew venture, new venture company, new technology company, venture operation, small business venture などと呼んでいたものを総称したものとされている。松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、2001年

(注9) 第2次ブームではこのほかに中村秀一郎、清成忠男、百瀬恵夫などにより定義づけがなされている。第3次ブームでは、山川晃治、森谷正規・藤川彰一、総合研究開発機構による定義もある。更に「高い志と成長意欲の強いアントレプレナー (起業家) を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムに、イノベーションにも続く革新性があり、更に社会性、独立性、普遍性を持った企業」(柳)

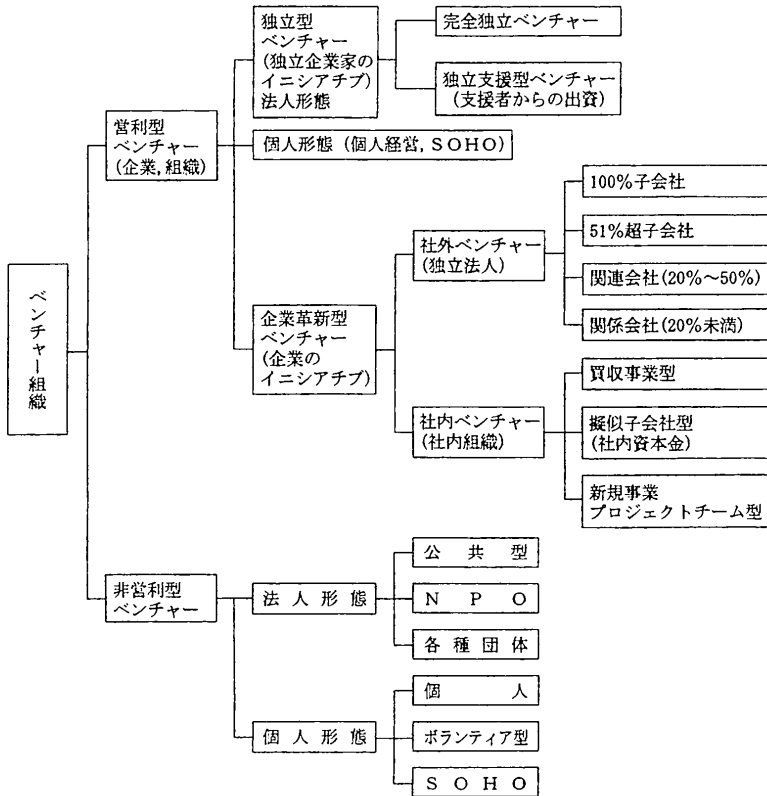
による定義ではベンチャー企業によるイノベーションにも続く革新性をあげているのが特徴的である。

本稿でベンチャー企業を定義すれば

- i 起業家精神や強いリーダーシップを持った経営者
- ii 製品・商品、サービス、技術、市場での新規性がある事業
- iii 独立性、成長性が見込まれる若い企業
- iv イノベーションを行う、革新性のある企業
- v 夢とロマンを持ち、リスクを恐れない企業
- vi 企業理念を掲げている企業

という要件を満たす企業であるといえるのではないか。ベンチャー企業のキーワードとしては起業家精神・リーダーシップ、事業の新規性、成長企業は勿論であるが、夢やロマンを持ち、リスクを抱えながらイノベーションを行う革新性のある企業で、企業理念を掲げている企業をベンチャー企業といえるのである。ベンチャー企業の要件分類の中に企業理念を加えることを主張する意見はみられない。筆者は今では大企業となったソニーや松下電器そしてホンダ等も創業時はベンチャー企業と呼ぶことができる企業が創業時に掲げた創業の思いを表明する経営理念が如何に重要であるかを強調したい。

図表2 ベンチャー組織の体系



(出所) 柳 孝一・藤川彰一著『ベンチャー企業論』より、

②ベンチャー企業の位置づけ

ベンチャー企業を大別すると営利型ベンチャー企業と非営利型ベンチャー企業に分けられる。営利型ベンチャー企業には法人としての独立型ベンチャー企業、企業革新型ベンチャー企業、そして個人形態によるSOHO型（個人事業）ベンチャーに分類される。

独立型には完全独立型ベンチャーと独立支援型ベンチャーがあり、企業革新型ベンチャーは社外ベンチャーと社内ベンチャーにそれぞれ分けられる。

本稿で取り上げるベンチャーは営利型ベンチャーを対象として考察することとする。

2. 企業理念とは何か

(1) 企業理念の概念

企業理念^(注10)とは単に理念と呼ばれたり経営理念、社是、社訓等とも呼ばれていたりしているが、わが国では統一された呼び方は確立していない。これに対応する呼び方として company philosophy, belief, mission, vision などが英語^(注11)としてある。企業理念の底流にあるものは指導理念 (guiding belief) であると言われている。本稿では企業理念と経営理念を同じ意味に用いることとしている。

経営理念とは経営活動推進にあたって、一般的に表明された基本的な考え方といわれ「社是・社訓」で文字通り理念的なものと経営目的を具体的に表明するものがあり、創業者の思いや方針が経営理念といわれている。しかし企業が発展・成長していくと、創業期の経営者の思いが、現実のトップマネジメントの経営方針に合致しなくなりマネジメント活動の足枷となる場合もあるといわれている。経営理念は創業から事業の終焉まで一貫して変わらない創業の精神であり、その創業の精神を意識して、それに基づいてビジョンを打ち出している。ソニーの創業の精神はその前身である東京通信工業株式会社の設立趣意書にみられる。「会社設立ノ目的」と「経営方針」からなり「一、真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ發揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」という理念は「技術者によるイノベーションにより新たな技術と製品を作り出す自由な雰囲気の中で楽しいものづくりの理想を追いかける工場」の意味で、今日も希求され、通用する創業の精神である。

ここで経営理念とビジョンとの違いについて考えてみることにする。ビジョンとは「創業者や経営者が考える企業の理想の姿」であり「将来どの様な会社になりたいか」といったことを言葉に表したものであるとされている。経営理念は創業の精神であるがビジョンはその時代に合わせて変化していくより具体的な目標とされている。このことから企業理念はビジョンの上位概念としての位置づけがなされる。

^(注10) 一般的な国語辞典では「企業理念」や「経営理念」が見当たらない。伝統的には「社是」という用語は広く使用されている。その内容は「企業または会社における基本的な経営上の方針や主張」といった漠然としたものである。したがって、アカデミックな経営理念の定義から共通項を引出して簡素化すると、経営理念とは「企業目的を実現するための指針となるべき、経営者の基本的な考え方や価値を示したもの」と定義づけている。(丹下)

企業理念の研究は今までに数多く行われてきているが、その研究方法は「経営史」「戦略論」「組織論」などの研究分野からのアプローチが主流とされてきた。企業理念ないし経営理念はグローバル化の時代にビジネスの環境変化に対応するためにも戦略的な意味を持つようになる。そしてベンチャー企業は企業理念としてどの様なタイプの企業理念を構築していくべきかを研究必要であると考ええる。

^(注11) 企業理念の定義については明確なものではなく、経営理念・基本理念・経営哲学・経営信条・基本方針・基本姿勢・社是・社訓・香料・創業精神・スローガン・モットーなどである。英語では Business philosophy, Corporate philosophy, Corporate principle, Managerial creed, Mission statement
企業理念・経営理念は 社是：会社・結社の経営上の方針 広辞苑：企業理念とは「企業目的を実現するための指針となるべき、経営者の基本的な考え方や価値観を示したもの」(丹下)

図表3 東京通信工業株式会社（現ソニー）の設立趣意書（会社創立の目的）

- 一、真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ発揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設
- 一、日本再建、文化向上ニ対スル技術面、生産面ヨリノ活発ナル活動
- 一、戦時中、各方面ニ非常ニ進歩シタル技術ノ国民生活内ヘノ即時応用
- 一、諸大学、研究所等ノ研究成果ノ内最モ国民生活ニ応用価値ヲ有スル優秀ナルモノノ迅速ナル製品、商品化
- 一、無線通信機類ノ日常生活ヘノ浸透化並ビニ家庭電化ノ促進
- 一、戦災通信網ノ復旧作業ニ対スル積極的参加並ビニ必要ナル技術ノ提供
- 一、新時代ニフサワシキ優秀ラジオセットノ製作普及並ビニラジオサービスノ徹底化
- 一、国民科学知識ノ實際的啓蒙活動

（出所）ソニー（<http://sony.co.jp>）より

松下電器産業の経営理念は「私たちは、経営理念に基づき事業を進めてきました。経営理念とは、事業の目的と事業活動の基本的な考え方であり、「綱領」「信条」「松下電器遵奉すべき精神」に力強く簡潔に表現されています。経営理念に基づき仕事を進めることは、時代の推移、事業規模、事業内容の変化にかかわらず不変です（行動基準の第1章私たちの基本理念、基本は経営理念より）」と謳われている。

図表4 経営理念（綱領）



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

（出所）松下電器産業（<http://panasonic.co.jp>）より

(2) 企業理念の具体例

企業理念又は経営理念について企業の実例を取り上げ以下に検討するものである。

①三井物産の経営理念

三井物産の経営理念は「ミッション (Mission)」、「ビジョン (Vision)」、「バリュー (Value)」の3つから構成されている。

一番目の「ミッション」では三井物産の企業使命として

・「大切な地球と、そこに住む人々の夢溢れる未来づくりに貢献します」を、

二番目の「ビジョン」では三井物産の目指す姿

・「世界中のお客様のあらゆるニーズに応えるグローバル総合力企業を目指します」を、

三番目の「バリュー」では三井物産の価値観・行動指針として

・「Fairであること、謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます。

・「志を高く、目標を正しく、世の中の役に立つ仕事を追及します」

・「常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します」

・「自由闊達の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します」

・「想像力とバランス感覚溢れる人材を育成するため、自己研鑽と自己実現の場を従業員に提供します」を掲げている。三井物産では経営理念、ビジョンそして価値観と行動指針を一体として考え、会社の目指す方向性を示している。

②三越の経営理念

三越は経営理念を不変のものとしての上位概念として位置づけ i「社会貢献と企業繁栄」ii「伝統を超える革新性」iii「まごころと創意工夫」を掲げ、企業理念と企業ビジョンの双方に跨る「コーポレートメッセージ」である「飾る日も飾らない日も三越と」というお客様への商品情報サービスを行うためのメッセージを発信している。企業ビジョンとしての中位概念として中長期的なより具体的なお客様に対するメッセージとして「上質な暮らしを求める大人の豊かなひとときを創造」することにより「最もブランド価値の高い企業を目指」している。三越ブランドは「ネットワーク・文化と感性・信頼とチャレンジ=おもてなし心NO.1そして、心地よさ日本一百貨店」をキーワードとしている。

三越の経営理念

1. 社会貢献と企業繁栄：企業の繁栄は社会のお役に立った結果であるという理念のもとに社会に貢献
2. 伝統を超える革新性：1673年（延宝元年）創業以来、330年以上に渡って常にお客様の支持を得てきた。これが三越の伝統でこの伝統を踏まえながら時代の今日性と新鮮さを工夫し、加味し、革新により三越の伝統を「新鮮な老舗」へと目指す。
3. まごころと創意工夫：三越の成長発展の要素は真面目で正直な商売の精神「まごころの精神」と時代の変化に柔軟で適切に対応できるように常に創意工夫

(<http://www.mitsukoshi.co.jp>)

グローバル経営の時代において求心力を必要とする経営戦略を経営理念とともにビジョン（未来像・将来像）という概念で企業の指針を方向付ける企業もあり、経営理念とビジョンを一緒に使われるケースも増えているように思われる。

企業理念の新しいパラダイムとして企業経営の管理的側面（当面の業績達成）を経営理念とし戦略的側面（将来の企業発展）をビジョンとして両者を融合化することにより、新しい経営理念の展開の試みも見られる。

（3）企業理念の必要性

「企業活動が全球的に広がる中で、異質で多様な従業員を統合するものは、日本人だけが日本社会の中だけでもっていた企業への忠誠心ではなく、企業価値や独自性、更に企業目的を示すビジョンであり経営理念である。これまでも、日本企業は、ビジョンや経営理念を持っていたが、経営の目標や企業価値、方向性を具体的に示す部分は暗黙的に了解されていた」（企業白書平成2年（37-38））として、企業理念を文字によって具体的に明示することが重要になってきたのである。

グローバル化の時代にビジネスの環境変化に対応するためにも、企業理念の必要は以下の理由からも益々重要性を増してきているのである。

- ①企業の社会的存在が問われる時代になり、社会貢献活動や地球環境に対する取り組み方への企業の姿勢を示す
- ②企業に対する価値観が多様化し、企業文化形成に求心力が求められる
- ③企業の経営行動や経営システムの不備から社会性を逸脱した企業行動が見られる
- ④経営の効率化を追求することから人間重視の経営、個性尊重の経営への転換
- ⑤高度情報化や少子高齢化などの急速な経営環境の変化に対応すべく
- ⑥上記①から⑤まで企業自身のイノベーションを行っていかねばならない

このことから企業理念のあり方が問われているのである。

ここに企業理念の構築に関する主要企業の考え方を例示し、企業の取り組みについて紹介する。

①サントリーの場合

サントリーは、その存在理由並びに到達目標を「人と自然に響きあう」という企業理念に定めている。

②松下電器産業の場合

松下電器の使命とは、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の新展に寄与すること。綱領は、松下電器の事業の目的とその存在理由を簡潔に示したものであり、あらゆる経営活動の根幹をなす松下電器の「経営理念」である。

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

世界文化ノ新展ニ

寄与センコトヲ期ス

③日本鋼管の場合

企業理念は21世紀に向けてのわが社のあるべき姿と、社会的な役割を明示したもの。事業を進める上での憲法である。

この他にも参考資料として経営理念の具体的な例（東芝グループ、三菱ファイナンシャル・グループ、三洋電機、大同生命、JALグループ、セコム、TKC、イトーヨーカ堂（現セブン&アイ））として抜粋してある。

（4）企業理念の実践

『経営者の役割（The Function of the Executive）』（1938年）の著書で有名なC.I.Barnard は組織論の先駆者といわれ、その著書のなかで

- ①コミュニケーション（communication）
- ②貢献意欲(willing to serve),
- ③共通目的(common purpose)

の3つであるとされ「組織の活力（vitality）は協働システムに諸力(forces)を提供しようとする個人の意欲次第である。この意欲を生むためには目的を遂行できるという信念(belief)が必要」であると述べている。そして、経営者の主たる役割はコミュニケーションのシステムの構築、潜在的な力を確実に引き出すこと、目的を明確に示しそのシステムを確立することでもであると述べている。従って、経営者の役割は真に企業理念の策定にあるいえる。

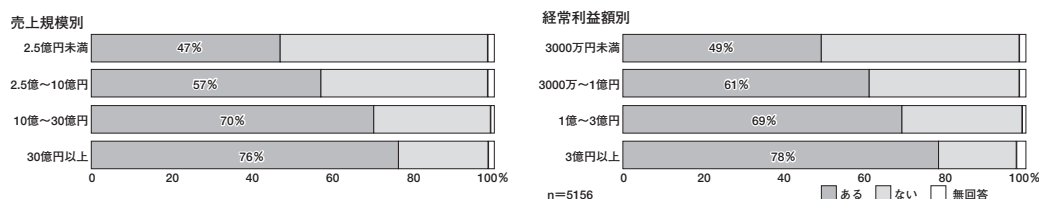
また、経済同友会のアンケート調査（1992年）によれば「経営者に求められている役割は何か」という質問に対して経営者、中間管理職、若手社員の回答結果のなかで経営課題に関する役割の項目で共通していてもっとも多かったのは「企業理念・ビジョン」、「方向性の提示」であった（「人間創造の経営—新しい人と組織の関係」）。

松下幸之助は1917年（大正7年）に松下電器器具製作所を起業し、その14年後の1932年（昭和7年）を命知元年と名づけ、事業家としての自分と松下電器の使命を自覚したと言われている。経営理念の形成時期と経常利益の関係の表がある。創業時に経営理念ありとした企業42%で、創業後20年が15%、創業後5年以内が20%、創業後6年～10年が12%と続き創業後11年から20年が11%となっている。このことは、創業時に経営理念の必要性を感じている起業家の企業の社会的な役割の認識が薄いことを現していると思われる。このことから経営理念の形成には日時を要するといえるようである。

（5）利益との相関性の観点から

経営理念の有無について売上規模別と経常利益額別の調査結果がありそれによれば経営理念ありの回答は55%（2752社）で、なしが45%（2236社）となっている。このうち売上規模で見ると30億円以上の企業は76%と大半を占め、10億から30億までの企業では70%となっている。経常利益額別でも3億円以上の企業が76%で1億から3億までが69%と売上規模、経常利益額規模ともに優良といわれる企業は経営理念を備えている^(注12)ことが窺える。

(注12) 売上規模別・経常利益額べつに見た「経営理念の有無」（宮田矢八郎）

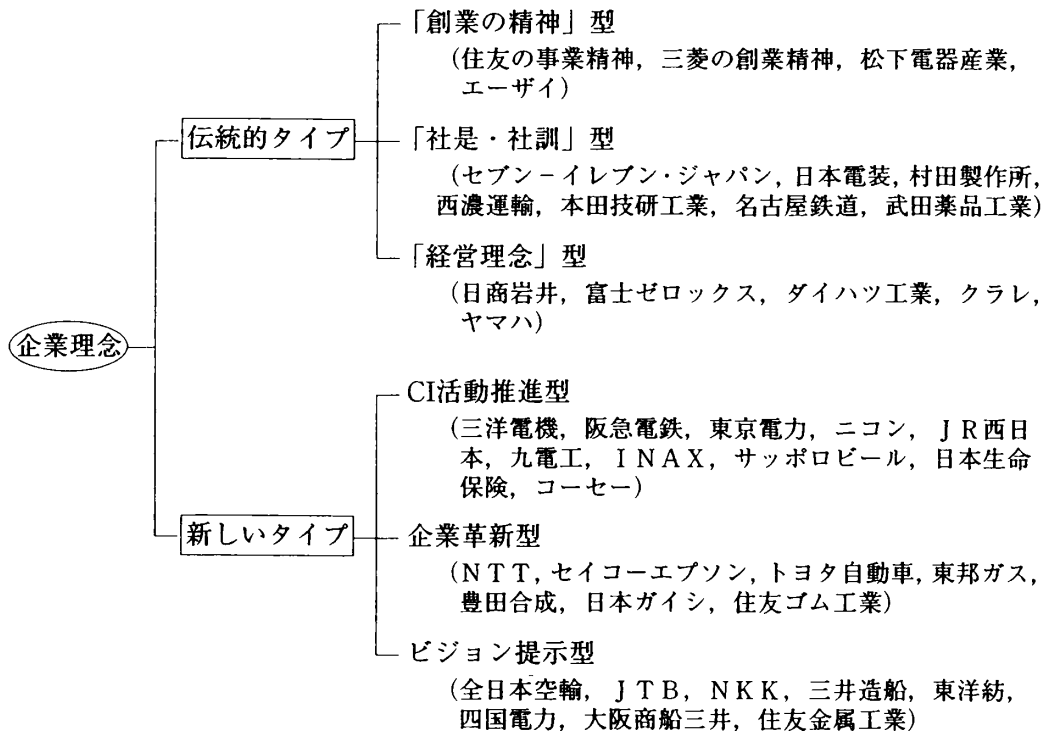


(6) 日本における企業理念の類型

日本における企業理念に関して主要企業の体系的な分類を試ている（丹下）。

企業理念を伝統的タイプと新しいタイプの二つに区分し、「伝統的タイプ」を3分類して住友の事業精神、三菱の創業精神、松下電器産業等を「創業の精神型」とし、セブン-イレブン・ジャパン（現セブン&アイ）、本田技研工業、武田薬品工業等を「社是・社訓型」とし、富士ゼロックス、クラレ、ヤマハを「経営理念型」の3分類している。また、新しいタイプではCI活動型^(注13)は三洋電機、東京電力などを、企業革新型ではNTT、セイコーエプソン等で、ビジョン提示型には全日本空輸、JTB、NKKをあてはめている。

図表5 日本企業の企業理念に関する体系的分類



(出所) 丹下博文『企業経営の社会性研究』より

(注13) 1950年代に企業イメージ向上のためIBMがCI活動に成功したのが好例とされている。その後1960年代にはアメリカでブームとなったが日本では1970年代になり流通業界でCI導入が行われるようになった。CI活動は①として理念を構築又は再確認することで企業の目的や存在意義を明確にする活動をMI (Mind Identity) といい理念的側面を持つものといわれている。②として企業の個性や主張をコーポレート・デザインやコーポレート・カラーで視覚面から訴える活動でイメージ戦略として用いられVI (Visual Identity) と呼ばれ視覚的側面からデザインの開発が行われる。③は企業体質改善の組織や活性化を図るため離縁を行動様式として従業員に浸透させる活動をいいBI (Behavior Identity) と呼ばれ行動的側面から行動様式の浸透を図る。

企業革新型は企業のグローバル化や情報化に対応するために、企業の再構築 (Re-structuring) などで用いられるようになった。

ビジョン提示型は理念とともに企業のビジョンや目標を提示するもので中・長期計画を示すものである。

- ① 伝統的タイプの第1の創業の精神型は創業者の重いが定められた理念であり、第2の経営者が従業員の意思統一を図るために定められた「社是・社訓」型とされ、第3の経営理念型は伝統的な理念を広範に含む最も一般的な経営理念や企業理念という言葉で表されている。
- ② 新しいタイプとしての第4のCI活動推進型は企業理念を新しく構築するためのCI活動の一環として、「自社と他社を明確に区別するための、企業イメージを高めるための企業の組織活動から派生した」ものである。CIとはCorporate Identityの略である。

(7) 企業理念の効用

経営理念がイノベーションを起こすといわれているが、このイノベーションを最初に唱えたのは、オーストラリア生まれの経済学者J・A・シュンペーターである。シュンペーターによれば、経済発展の要因をneuer kombinationen(ノイエ・コンビナチオン)と名づけている。これを英語では「new combination」すなわち新結合と言われ、それぞれ異なるものを結びつけることにより新しいものを創り出すことの意味である。そしてこのイノベーションを行うものをentrepreneur(アントレプレナー・起業家)と呼んでいる。

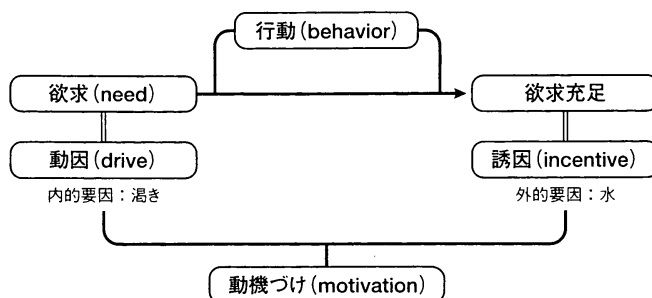
企業理念を具体的に経営活動に活かすためには、経営者のエネルギーの発露が必要である。このエネルギーの根源的なものは企業理念に他ならない。このエネルギーを挑戦、模索、研究、工夫、熱意、創造などに置きかえることができる。そしてこの手法として用いられるのがKFS (key factors for success) という成功要因である。このエネルギーの投入先が動機づけ (motivation) という概念である。

この動機づけが強ければ強いほど投入エネルギー量は拡大する。人間の欲求は強くそれを満たすためにはその行動をとる。欲求の対象を誘因といわれている。また、人間内部に自覚された欲求を動因といわれている。人間は動因に促され、誘因を獲得すべく行動を起こす。このような欲求と行動の全体を意識的にコントロールするのを動機づけと呼ばれる。したがって、優れた経営者や事業家はこの動機づけの力が人並み以上に強く又他人に対しても動機づけが巧みであり、優れている。経営者のパーソナリティにエネルギーを与えることにより自己実現の欲求を刺激するのである。

(8) マズローの欲求の5段階

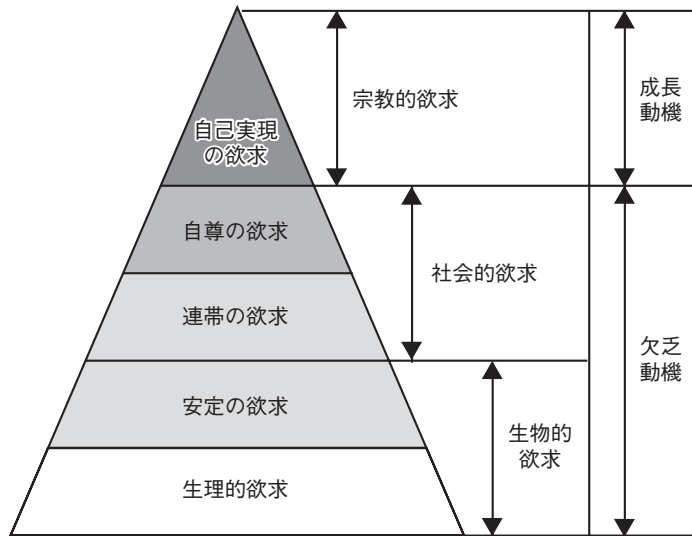
図表6に示すマズローの欲求5段階は最上位に自己実現欲求を宗教的欲求として掲げ、中位に自尊の欲求と連帯の欲求を社会的欲求と名づけ、安定の欲求と生理的欲求を生物的欲求と名づけ下位に配している。マズロー^{注14)}によれば、人間的欲求を5段階に分類し下位のものほど欲求の自覚が強く意

(注14) エネルギーの投入フィールドを専門的な概念で表現すれば動機づけ (Motivation)。動機づけが強いほど、エネルギー投入量は大きくなる。人間は欲求(need)を満たすために行動 (behavior) する。欲求の対象を誘因 (incentive)、人間内部に自覚された欲求を動因 (drive) という。Maslow, A.H (1908-1970) 米国生まれで「欲求階層説 (theory of hierarchy of need)」として有名で米国心理学会会長 (1967-1968)。



識され、また充足され易いとしている。そして下位の欲求が充足されると、その上位の欲求が意識され、順次上位の欲求に上ってくるとされている。上位の欲求に行くに従い充足させるための時間を必要とするといわれている。マズローは更に下位の4つの欲求を欠乏動機、最上位の自己実現欲求を成長動機と名づけ、前者は自分に欠けているものを充足したい、後者は自分の中にあるものを表現したい欲求と位置づけている。

図表6 マズローの欲求5段階説



(出所) 宮田矢八郎『理念が独自性を生む』より

図表7 理念が独自性を生む实例

氏名	本質思考		結果
	理念	イノベーションの着眼点	
鍵山秀三郎	人心が荒まない世界をつくりたい	「掃除」の徹底によって社風を確立。陰徳に裏打ちされた「徳の経営」を行なう	1962年(株)ローヤル創業 95年上場 年商1009億円(03年/3期)
酒井邦恭	人間の能力を最大限に発揮させたい	事業部制から分社へ	太陽工業グループ年商800億円 (関連39社/2000年)
沼田恵範	仏教精神伝道のための起業	伝道資金を安定した事業で確保。マイクロメーターの国産化に信をもって挑戦	1934年(株)ミツヨ創業 年商452億円(03年/6期)
飯塚毅	自利利他	アメリカで銀行がコンピュータを使って会計業務に進出する例を見て、日本の会計人の運命打開を目標にTKCを設立	1966年(株)KC設立 87年上場 年商508億円 (03年/9期連結)
小原鉄五郎	中産階級論と裾野金融論	安定した金融システム創設によって平和な社会を築く 1967年、「金融2法」改正案に反対して、信金業界を守る	1945年城南信用組合創設 (専務理事) 51年信用金庫に改組 56年理事長

(出所) 宮田矢八郎『理念が独自性を生む』より

自己実現のプロセスは、自分自身に対する問いかけから始まるのである。この問いかけには2種類あり、積極的な問いかけと消極的な問いかけである。前者は夢、願い、生きがい、憧れ、才能、能力、個性、問題意識、使命感等であり、後者は疑問、不平、不満、苦しさ、悲しさ等で認識される。

この問いかけにより、動機づけが行われ、自己実現の欲求へと向かうのである。このプロセスが企業理念の形成へと結実していくのである。経営とは何か・事業とは何かと問いかけていくと、そこから経営理念が生まれてくる。すぐれた経営者の着眼点は経営の意味、目的、使命、機能・価値などを問い続けることにより独自の経営理念が生まれるのである。

4. 企業理念の構築

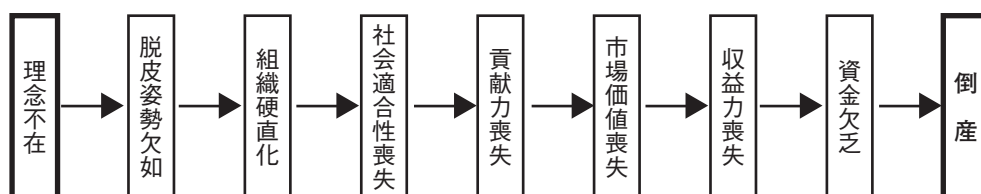
企業はその存在意義とその目指す理想の状態が必要とされている。これらを明文化したものが企業行動の指針となり経営活動のよりどころとなるのである。これが企業理念といえるのではないか。企業に企業理念という魂が宿って初めて企業の社会的存在意義があり、社会的な価値が認められるといえる。

企業理念の明示がない企業では会社の方向性が定まらず、経営の羅針盤が存在しないため、企業トップの言動に従業員が振り回される。また企業利益の追求や企業規模の拡大に対して、従業員が企業ルールを逸脱し、法令順守を無視することにより不祥事が懸念される。

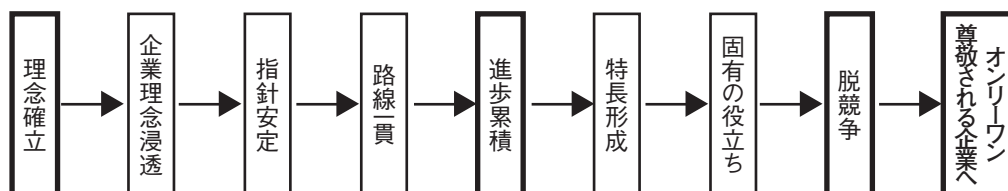
企業理念が確立し従業員に浸透すれば判断や行動の指針が安定するので路線が安定する。これが「進歩の累積」を生み、経営を進化させる。企業の年輪とは「知識（ナレッジ）」と「企業文化」の集積である。進歩の集積の欠落は、人材の流失を招たり、従業員の個々の成長意欲が乏しい場合に引き起される。この進歩の累積が持続すれば企業固有の役立ちが生まれ、独自の価値を提供することにより「オンリーワン企業」「尊敬される企業」へと進むことができるのである。企業理念不在または企業理念の不明確である企業が倒産に至るプロセスと^(注15) 企業理念確立により、企業価値が高まる場

(注15) 経営理念不在企業のプロセスと経営理念確立企業のプロセス (TKC)

経営理念不在企業のプロセス



経営理念確立企業のプロセス



資料：企業理念（経営理念）の具体例抜粋 (TKC)

合のプロセスとが考えられるのである。

このように企業理念のある場合とない場合について、考察してきたが企業理念は企業存続にとって最も重要なファクターとなっているのである。

それでは、どの様な企業理念の構築が望まれるのかを考えてみることにする。

中小企業庁の「経営戦略に関する実態調査」(2002年11月)によれば、中小企業の経営理念(利害関係者を重視した経営を目指す姿が顕著)に関する調査では

利害関係者重視型理念として

- ① 顧客のため
- ② 会社発展・永続的成長のため
- ③ 社員や社員の家族のため
- ④ 株主のため、

社会貢献重視型理念

- ① 革新・進歩を目指す
- ② 地球環境を考えた経営
- ③ 日本経済の発展に貢献
- ④ 特定の業界や文化に貢献

を比較すると、利害関係者重視型理念が圧倒的多数を占め、社会貢献型を理念掲げる企業は少数であるとの結果となっている。

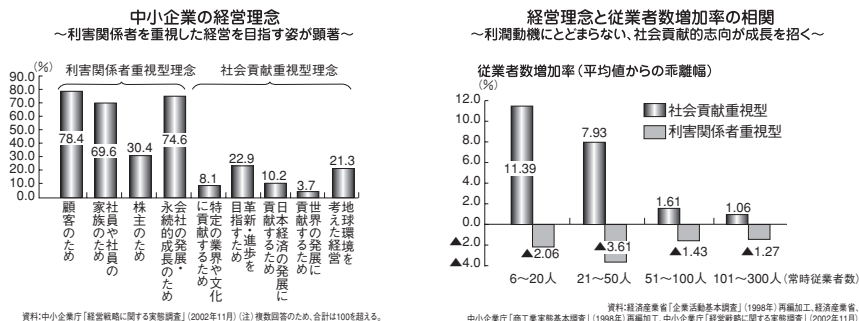
また、経済産業省「企業活動基本調査」(1998年)、中小企業庁「商工業基本実態調査」(1998年)等による経営理念と従業員数増加率の相関(利潤動機にとどまらない、社会貢献的志向が成長を招く)統計によれば社会貢献重視型の企業理念を掲げる企業が利害関係者重視型の企業理念を掲げる企業に比べ従業員増加率が高く現れている。

これらの調査結果から、企業理念を持つ企業でも社会貢献型企業が成長している結果が示されている。このことから、ベンチャー企業でも企業理念の確立が必須のものとなされ、特に利害関係者重視型企業理念よりも社会貢献型企業理念の構築が望まれる^(注16)。

5. おわりに

一般的に経営資源といえばヒト、モノ、カネそして情報と言われているが、筆者はそこに企業理念(経営理念)を加えたいと思う。むしろ企業理念とは人、物、金、情報を包括する意味での経営資源としての上位概念として位置づけられるものである。企業が目指すべき理想の状態や企業そのものの存在意義を明文化したものが企業理念(経営理念)といえるのである。ベンチャー企業の経営者は経営の意味・目的・機能・本質を問うことにより事業の存在意義や企業の存在価値を見出し、企業経営の羅針盤としての企業理念の重要性を認識することが必要である。ベンチャー企業の要件に企業理念を加えることはもとより、創業時に創業者の思いを明文化しそれを不変のものとして受け継いでいくべき企業理念(経営理念)が如何に重要であるかを強調したい。

(注16) 中小企業の経営理念：社会貢献型理念・利害貢献型理念(TKC)



参考文献

- ・宮田矢八郎『理念が独自性を生む』ダイヤモンド社、2004年
- ・丹下博文『企業経営の社会性研究』中央経済者、2005年
- ・小野瀬拓「ベンチャー企業における企業理念の浸透」『ベンチャーズ・レビュー』日本ベンチャー学会誌、2005年9月
- ・新藤晴臣「ベンチャー企業の成長・発展とビジネスモデル」『ベンチャーズ・レビュー』日本ベンチャー学会誌、2003年11月
- ・水野博之監修、ハンドブック編集委員会編『ベンチャーハンドブック』日刊工業新聞社、1998年
- ・ジェフリー・A・ティモンズ[著]、千本倅・金井信次[訳]『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社、2001年
- ・松田修一監修、早稲田大学アントレプレヌール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社、2001年
- ・大田一樹・池田 潔・文能照之[編]石木慎一・越村惣二郎・木村重夫『ベンチャービジネス論』実務出版、2007年
- ・米倉誠一郎『企業家の条件』ダイヤモンド社、2003年
- ・佐々木直『経営理念の研究』産能大学出版部、2003年
- ・竹中靖一監修、宮本又次『経営理念の系譜とその国際比較』東洋文化社
- ・秋山義継・太田実『ベンチャー企業論』税務経理協会、2007年
- ・金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣、2006年
- ・高柳 暁・飯野春樹編『新版経営学（1）』有斐閣1999年
- ・TKC全国会創業・経営革新支援委員会、バランス・スコアカード研究小委員会『社長の仕事』TKC出版、2004年
- ・エリック・G・フラムホルツ、イボンヌ・ランドル[著]『アントレプレナー』グロービス・マネジメント・インスツティート[訳]ダイヤモンド社、2002年
- ・野中郁次郎『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版、2002年
- ・柳 孝一・藤川彰一『ベンチャー企業論』放送大学教育振興会、2001年
- ・井上善海『ベンチャー企業の成長と戦略』中央経済社、2002年
- ・松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、2001年
- ・株式会社グロービス『MBAビジネスプラン』ダイヤモンド社、2001年
- ・清成忠男『ベンチャー・中小企業 優位の時代』東洋経済新報社、1997年
- ・根井雅弘『シュンペーター』講談社、2001年
- ・野中郁次郎+竹内弘高[著]、梅本勝博[訳]『知識創造企業』東京経済新報社、2001年

資料：企業理念（経営理念）の具体例抜粋（TKC）

経営理念の具体例

東芝グループ

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。

1. 人を大切にします

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にします。

2. 豊かな価値を創造します

東芝グループは、E&Eの分野を中心に技術革新をすすめて、豊かな価値を創造します。

3. 社会に貢献します

東芝グループは、よりよい地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会に貢献します。

三菱東京フィナンシャル・グループ

経営理念は、MTFGグループが経営遂行するにあたっての基本的な姿勢を示した「MTFGグループの価値観」であり、すべての活動の指針とするものです。経営戦略の策定や経営の意思決定のよりどころとなり、また全役職員の精神的支柱として、諸活動の基本方針となるものです。

三菱東京フィナンシャル・グループは、信頼と信用を旨とし、多角的金融サービスを提供することを通じ、国内外のお客様と社会の繁栄に貢献すると共に、その社会的・経済的な企業価値を創造し続ける。

イトーヨーカ堂

私たちは、お客様に信頼される誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される誠実な企業でありたい。

大同生命

1. 中小企業のお客さまから「あらゆる面で信頼度No.1」と評価される生命保険会社をめざします。
2. 企業保証の提供を主軸とするコアビジネスの発展を通じて、企業価値の持続的な増大を実現する企業をめざします。

経営理念の具体例

JALグループ

JALグループは、総合力ある航空輸送グループとして、お客さま、文化、そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。

- (1) 安全・品質を徹底して追求します。
- (2) お客さまの視点から発想し、行動します。
- (3) 企業価値の最大化を図ります。
- (4) 企業市民の責務を果たします。
- (5) 努力と挑戦を大切にします。

セコム損害保険株式会社（運営基本10カ条）

1. セコムは、社業を通じ、社会に貢献する。
2. セコムは、社会に貢献する事業を発掘、実現し続ける責任と使命を有する。
3. 額に汗し、努力の結果以外の利益は、受けない。
4. 社会は一人一人の人間によって構成される。セコムも同様に一人一人の社員によって構成される組織体である。
5. セコムは他企業、他組織を排撃してはならない。
6. 全てのことにに関して、セコムの判断の尺度は、「正しいかどうか」と「公正であるかどうか」である。
7. セコムは、常に革新的であり続ける。そのため、否定の精神、現状打破の精神を持ち続け絶やさない。
8. セコムは、全てに関して礼節を重んずる。
9. セコムは、その時々々の風潮に溺れず、流されず、常に原理原則に立脚し、凜然と事を決する。
10. セコムの社員は、いかなる事に関しても、自らの立場、職責を利用した言動をしてはならない。

三洋電機

わたしたちは、世界のひとびとになくてはならない存在でありたい。

TKC

自利とは利他をいう