

# 「理念」と「対応力」の両輪 ~持続的成長企業がしていること~

## ◆はじめに

近年、企業経営を取り巻く環境は、国内市場の縮小・成熟化やグローバル市場での競争激化など、ダイナミックに変化している。このような中、企業の成長・発展のためには、ものづくりにおける新たなイノベーションの創出、大胆な事業ポートフォリオの再構築、変革による経営危機の回避、変化を予測した先進的な取組み、自らの強みの海外展開など、様々な方法で、スピード感をもって変化に対応していくことが求められる。本委員会では、持続的な成長（企業の長寿化）を実現するための経営手法や経営者のあり方について調査・研究を行った。調査した企業が、実際にどのように取り組んでいるかに注目して紹介することで、会員の皆様が少しでも「そんなやり方があるのか」「真似してみよう」と感じることのできるよう意識して提言にまとめている。

## ◆企業の持続的成長のために重要な要素

### 1. 揺るがない理念・価値観

経営から現場まで一貫した理念・価値観が定着することで、目指すべき方向へ従業員一丸となって力を發揮できる。この従業員の意識の差が企業の成長に大きな影響を与える。また、事業環境の変化が激しい中において、理念・価値観は企業の求心力となる。そのため、経営者は自らの強い意思によって、全員が十分に腹落ちしているレベル（行動）まで理念・価値観を浸透させている。

#### 理念・価値観の浸透のためにしていること

##### (1) 経営者自身の揺るがない信念として、しつこい程に伝え続けている

- ・何度も何度も同じことを言い続けている
- ・経営者自身が強い意思を持ち、ぶれない言動をとっている

【良品計画】社長や役員が全国の店舗を行脚し、従業員へ直接想いを語る  
 【キューピー】社長引継ぎの際、「社は社訓・経営理念の軸をぶらさないことを大切にすると従業員に向けて宣言  
 【ハードロック工業】毎日欠かさず社長が朝礼・終礼に参加し、自ら基本理念を伝える

##### (2) 分かりやすい表現を用いている

- ・誰もが分かるよう、直感的に理解できる簡単な言葉や図・絵などで表現している
- ・時代や環境が変わりイメージしにくくなった表現や解釈を見直している

【堀場製作所】「おもしろおかしく」「Joy & Fun」として全世界へ展開  
 【セーレン】経営理念「のびのび いきいき びっびっし」は小学生でもわかる言葉で作成  
 ・会社の目指す将来像は誰もがイメージしやすいように絵で表現  
 【稲畑産業】社は「愛敬」を現在の社会状況や人材に合わせて解釈した「IKバリュー」を制定

##### (3) 理念・価値観に基づいた指針を示し、各自の思考・行動を促している

- ・考え方のよりどころとなる指針を作成している
- ・集合研修や現場の教育によって自身で考え実践できるレベルまで落とし込んでいる

【コマツ】コマツウェイの考え方（安全の最優先、協力会社とのWin-Winの関係性などを国内外・協力会社を含めた全ての従業員が実践  
 【ヒューレット・パッカード】HPWayに沿わない人材はどんなに優秀でも評価しない  
 【伊藤園】行動理論「マーケティング5機能」を定め、毎月の勉強会で実践方法を教え、考えさせる

##### (4) 海外拠点では、より活発にコミュニケーションを取り相互理解を深めている

- ・十分なコミュニケーションによって互いの文化や考え方の違いを理解し合っている
- ・違いに合わせて理念・価値観の伝え方を工夫し、解釈を揃えている

【コストコ】各国の幹部が毎月米国の本社に集まりミーティングを行うことで文化を共有  
 【椿本チエイン】日本の文化をよく理解し摺り合わせができる、勤続の長い現地人を社長に登用  
 【塩野義製薬】米国企業買収時に苦労した経験から、考え方・方向性を揃える重要性を実感  
 【堀場製作所】自社の企業文化に既に溶け込んでいると感じドイツの会社の買収を決心

### 2. 変化を乗り越える対応力

事業環境が激しく変化する中、経営には健全な危機意識、長期的視点、スピード感が求められる。その上で、強みを磨くこと、既存の枠組みにとらわれない新しい価値を生み出すことが企業の持続的成長には欠かせない。経営者は、多様な視点を取り入れたり、チャレンジ精神・自主性のある従業員を育成したりするなど、変化に備えて平素より対応力を高めている。

#### 対応力を高めるためにしていること

##### (1) 極端した深堀を行うことで強みを磨きあげている

- ・重点領域を定めて強みに集中投資し、他社が真似できない技術を磨いている
- ・経営危機を自社の強みの認識と明確化の機会にしている

【塩野義製薬】「感染症」と「疼痛・神経」の2分野の新薬開発のみに集中  
 【コマツ】全てにおいて標準以上、ではなく、極めるポイントを絞ったダントツ商品を開発  
 【コストコ】SKU（在庫管理の単位）を世界で3,800まで絞り、高品質・低価格を実現  
 【西松屋チェーン】チェーンストア理論を徹底し、理論に沿わない工夫は一切実施しない  
 【松浪硝子工業】170年間かけて硝子の微細加工技術を極める  
 【ホソカワミクロン】多くの工程がある粉体処理を総合的に提供できる強みをM&Aによって補強

##### (2) 独自の強みを活かしながら新市場・新分野に展開している

- ・従来の延長線ではなく、既存概念を大きく変えるレベルのイノベーションを起こしている
- ・強みを応用して他の分野や海外などの新しい市場に展開している

【テスラモーターズ】エネルギービジネスへ展開し、世界最大の蓄電池工場を建設予定  
 【コマツ】建設機械にセンサーやGPSを付け、収集した情報を新しいサービスや経営戦略に活用  
 【キューピー】マヨネーズの原料のたまごの研究から、消毒液やキンケア用品を開発  
 【セーレン】数時間で1着分から生地が作れるシステムを開発、マスクスタマイゼーションを実現  
 【キッコーマン】1957年から米国へ進出、本醸造しょうゆを展開しシェア拡大

##### (3) 変化の兆しを察知し、先を予測するため、多様で幅広い視点を取り入れている

- ・異なる立場・経歴・スキルを持つ人の視点を取り入れている
- ・オープンイノベーションや最先端の現場視察などで新技術や考え方につれている
- ・現場の従業員や顧客の声を吸い上げている

【西松屋チェーン】電機メーカー出身者を中途採用し、理屈的な新しい考え方を吸収  
 【良品計画】地域の過疎化の課題に地元の人と一緒に取り組み、未来の事業を模索  
 【シリコンバレー】多分野の企業・人材が垣根なく交流できる風土がありイノベーションが起きる  
 【堀場製作所】経営者と従業員が直接会話できるインフォーマルな機会（誕生会）を設定

##### (4) チャレンジ精神・自主性のある人材を育てている

- ・失敗を許容しチャレンジを称える風土を醸成している
- ・従業員の自主的な取り組みを支援している

【堀場製作所】失敗した人でも復活できる人事システム  
 ・挑戦を評価する人事制度（既存の成功よりも新規の失敗を評価）  
 【シリコンバレー】企業を立ち上げやすく、事業失敗も経験として次に活かすことのできる環境  
 【ディスコ】社内通貨制度により、得意分野や興味に合った仕事を請け負え、自発性を醸成