

○松本清文（キヤノン）

新たな産業フロンティアと雇用を創出する新規開業企業（スタートアップ企業<sup>1</sup>）の出現が望まれている。この研究は、企業家能力（アントルプレナーシップ）に関連する経営者の経営構想力<sup>2</sup>に着目して考察を試みたものである<sup>3</sup>。

## 1. 経営構想力

### (1) 経営者の意思決定としての経営構想力

大河内の経営構想力の抜粋を以下の挙げておく。企業の経営行動は経営者の意思決定に基づいて展開される。企業経営内部の経営条件はもちろん、経営環境に存在する客観的経営条件のすべてを、経営者はまず知覚して、経営者にとってのそれらの意味を認識する、経営者はこうした認識した客観的条件を、経営者の動機や目的や理念といった主観的条件と結合した、自分が展開しようとする経営行動の見取図を仮に脳裏に画くであろう。この過程で豊富な知識、経験、想像力、判断力、決断力などを必要とするに違いなく、この結果出来上がる見取図と、それを画く行為を経営構想と呼び、また経営構想を行う経営者の特殊な能力を経営構想力と呼ぶ。

## 2. スタートアップ企業の経営構想力

何をもちてスタートアップ企業の構想力と、するか、ここでは記述された題材収集に注力し分析・考察した。

### (1) IBM

1911年設立のIBMは、未来の幹部要請のための

IBMスクールには、IBMが成功も鍵とみなす忠誠心、熱意、高い理想を鼓舞するように作られていた<sup>4</sup>。正面の扉には、THINK(考えよ)とかがかかっていた。また研修生の積極的な気がまえを与える工夫が施されている。各階段の垂直面に次の文句が書かれていた、

THINK (考えよ)

OBSERVE (観察せよ)

DISCUSS (論議せよ)

LISTEN (耳を傾けよ)

READ (読書せよ)

ワトソン Jr. 社長は、1963年に冊子「事業とその理念」で、基本価値を「信念」と呼んだ<sup>5</sup>。すなわち「企業に成功をもたらす要素のうちで一番大切ものは、信念を忠実に守り抜くことで、心念は、常に方針、経営手法、目標管理、目標に優先させるべきである」とした。

### (2) HP (=Hewlett-Packard)

#### ① 創業時の設立計画

1937年創業者の二人は、初めの事業会議を開催した<sup>6</sup>。その時の議事録「ベンチャー事業案に関する(仮)設立計画および(仮)運営プログラム」には、話し合った商品アイデアは、高周波受信機、医療機器などをとりあげており、最近発表されたTVにも最新情報を得るよう努力すべきだとした。電子工学の発展を見据えた事業計画である。こうしてHPは、1938年創業された。

#### ② ソノマ会議

1950年代半ばまでの急成長により、組織面での

<sup>1</sup> 米倉誠一郎編「ケースブック 日本のスタートアップ企業」有斐閣、2005年

<sup>2</sup> 大河内暁男著「経営史講義」東京大学出版会、1995年

<sup>3</sup> 本稿の見解はあくまで筆者自身等のものであり、キヤノンの公式見解ではない。

<sup>4</sup> トマス・J.ワトソン Jr.著「IBMの息子」新潮社、1991年

<sup>5</sup> コリズ・ボラス著「ビジョナリー・カンパニー」日経BP社、1995年

<sup>6</sup> デビッド・パカード著「HP ウエイ」日本経済新聞社2000年

弱点が表面化したのを受けて、上級幹部が初めて社外で会議をもった。会議召集の目的は、HPの方針を話し合って確認すること、経営スタイルと目標を理解してもらうこと、企業目標について幹部の意見を聞くことであった。この企業目標は当初6つあった。1966年には、目標を改定して、以下のように決められた。**利益**：利益は社会への貢献度を知る尺度であり、企業の力を示す最終的な情報であると認識する。ほかの目標に矛盾することなく、最大の利益を達成するように努めるべきである。**顧客**：顧客に提供する商品とサービスの質、有用性、価値を、常に高めるように努力すること。**事業**：仕事の的をしぼり、絶えず新たな成長の機会を求めながらも。能力があり、貢献できる分野のみに拘わるようにする。**成長**：成長は、力の尺度および存続の最低条件として重視する。**従業員**：従業員に、自分が貢献した会社の成功について分配を受ける機会など、雇用に伴う機会を提供する。成績に基づき仕事の保証を与え、仕事の達成感によって個人的な満足を得る機会を提供する。**組織**：個々人の士気、イニシアチブ、創造性を育てる組織的環境と、設定した目標・目的に向けて努力する際の幅広い自由を維持する。市民性；企業の運営環境を形成している社会の一般市民や組織に貢献することにより、よき市民としての責務を果たす。これらの目標を補足する文書で、目標の変遷と重要性について記述している。

これら企業目標と称されている企業理念は、理念、価値観、伝統、習慣としてHP WAYと総称され、長く従業員間に共有化されている。実際、現在の日本HPでも、会社の目的として、顧客の尊敬と信頼の獲得、適正な利益、市場のリーダーシップ、成長、働く人へのコミットメント、リーダーシップの発揮として記述、解説されている。

### (3) ソニー

1945年設立のソニーでは、翌年初頭井深は東通工業の設立趣意書を書き上げた。「まじめなる技

術者の技術を再高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」が記されている。また設立当日の挨拶の中には、「大きな会社と同じことをやったのでは、我々はかなわない。しかし、技術の隙間はいくらでもある。我々は大会社ではできないことをやり、技術の力で祖国復興に役立とう<sup>7</sup>。」その他の事項は以下の通りである。

- ・ 戦時中各方面に非常に発達する技術の国民生活内への即時応用
- ・ 諸大学、研究所等の研究成果のうち、もっとも国民生活に応用価値を有する優秀なるものの迅速なる製品、商品化
- ・ 無線通信機器の日常生活への浸透化ならびに家庭電化の促進
- ・ 繊細通信網の復旧作業にたいする積極的参加ならびに必要な技術の提携
- ・ 新時代にふさわしき憂愁ラジオセットの政策ならびにラジオサービスの徹底化

### (4) ホンダ（本田技研）

1946年設立のホンダでは、1954年の入社式で、本田社長は、「わが社存在の目的と運営の基本方針」の講演をおこなっているので抄録する<sup>8</sup>。

＜わが社存在の目的＞

わが社はオートバイなら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。そこには作るものの喜びと、売る人の喜びがなければならない。しかしより重要なことはわが社の製品を買って下さる顧客に喜んでもらうようにしなければならない、作って喜び、売って喜び、買って喜ぶ三点主義こそ、わが社存在目的である。

＜わが社の基本方針＞

- ・ 人間完成のかめの場合ならしめる
- ・ 視野を世界に拡げる
- ・ 理論尊重の上につ
- ・ 完全な調和と律動の中で生産する

<sup>7</sup> ソニー広報部著「ソニー自叙伝」ワック(株)1998メン

<sup>8</sup> 奥村昭博著「経営管理」日本経済新聞社、1989年

- ・ 仕事と生産を優先させる
- ・ つねに正義を見方とする

1956年には、ホンダは経営理念を掲げた。

## 社是

わが社は、世界的視野に入れ、顧客の要請に応じて優れた製品を生産する。

わが社の運営方針

- ・ つねに夢と若さを保つこと
- ・ 理論とアイデアと時間を尊重すること
- ・ 仕事を愛し職場を明るくすること
- ・ 調和のとれた仕事の流れをつくり上げること
- ・ 不断の研究と努力を忘れないこと

## (5) キヤノン

1937 設立のキヤノンでは、故御手洗社長時代に確立された経営理念を目的、社風、主義と表現されていた<sup>9</sup>。

### 目的

- ・ 世界一の製品をつくり、文化の向上に貢献する
- ・ 理想の会社を築き、永遠の繁栄をはかる

### 社風

- ・ 自発・自覚・自治の三自の精神のつて進む
- ・ 実力主義をモットーとして、人材の登用をはかる
- ・ たがいに信頼と理解を深め、和の精神をつらぬく
- ・ 健康と明朗をモットーとし、人格の涵養につとめる

### 主義

- ・ 実力主義
- ・ 健康第一主義
- ・ 新家族主義

これらの故御手洗社長の考えの根本には、明確な目標・課題の設定必要性があった。戦後の虚脱状態、極端な物資不足の時代に、彼は明確な目標が必要と考えた。キヤノンにとってのその目標と

は「ドイツ製のカメラに対抗可能な日本製カメラを作ること」をいう創業以来の夢を実現させていくことにほかならなかった。その後、彼は「ライカに追いつけ、追い越せ」と唱え、スローガンを生み出し、明確な目標を従業員に埋め込み統一をはかっていった。

## 3. 考察

### (1) ビジヨナリー・カンパニーの議論

『ビジヨナリー・カンパニー（第1版）』は、ビジョンを持った未来志向の企業-ビジヨナリー・カンパニーの基本理念をまとめている。すなわちビジヨナリー・カンパニーの多くが、社会貢献、誠実さ、従業員の尊重、顧客へのサービス、卓越した想像力、主導的な地位、地域社会への貢献などを理念として掲げているが、ビジヨナリー・カンパニー全社に共通している項目はひとつもない。前項で引用した企業のもを引用すると、以下のようなになる。ソニーは、顧客を理念の柱にした。HP は、従業員への配慮を理念の柱にした。IBM は、製品やサービスを基本理念の柱にしなかった。そして、ビジヨナリー・カンパニーの理念に不可欠な要素なく、調査結果によれば、理念が本物であり、企業がどこまで理念を貫き通しているかの方が、理念の内容より重要であると記している。更に、基本理念を維持することと進歩を促すことの重要性を強調している。

### (2) 織畑の企業変革論<sup>10</sup>

織畑は記す。企業は環境の短期的な波動に右往左往するよりも、長期的な潮流というものを踏まえて、主体的に目標を定め、自らの変身計画を作り上げることが重要になっている、変化への「順応」ではなく、主体的な変身である。企業革新のキーワードは、ビジョン、風土改革、そして長期計画であるが、より本質的には企業体の「自我確

<sup>9</sup> 山之内昭夫著「企業変革時代の技術マネジメント」日本経済新聞社、1986年

<sup>10</sup> 織畑基一著「情報世紀への企業革新」日本経済新聞社、1990年

立」である。また、世の中にはビジョンのある企業とない企業がある。ビジョンのある企業で、すぐ頭に浮かんでくるのは、創業者社長のイメージであろう。通常、会社を興すときは、皆、ある夢をもって興すものである。その創業の夢がその企業の夢となり、ビジョンとなって根づいていくと記している。織畑はまた、企業や経営者の「意識」（または経営理念でもよい）、「戦略」、「組織」そして「行動」が、それぞれお互いに影響しあって、ダイナミックスを作りだしていると言う。

### (3) 榊原の企業ドメイン論

経営構想力はいろいろな形態で社内外に示される。そのひとつの形態が企業ドメインである。榊原は、企業ドメインを、環境とのやりとりを通じて存続と発展をはかり、企業（組織体）がやりとりをする特定の環境部分をドメインと定義している<sup>11</sup>。そしてドメインのことをとくに「戦略領域」と解説している。その意図は、企業の事業展開の方向やポテンシャルに着目し、めざすべき領域や範囲としてのドメインの側面を強調している。また企業ドメインを定義することは、「われわれは今どうような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか」、「わが社はいかなる企業であり、いかなる企業になろうとしているのか」、「わが社はどのような企業であるべきか、またどのような企業になるべきか」といった質問に答えることだとしている。

### (4) 新規開業企業と経営構想力

経営行動は、経営者の意思決定に基づいて展開されると大河内は言う。新規開業企業にとって、創業時の設立計画という視点からは、HPの「ベンチャー企業案に関する（仮）設立計画および（仮）運営プログラム」とソニーの「設立趣意書」が、これまでみてきた企業では、経営者の意思が顕著

であろう。また、本田の社長の「わが社存在の目的と運営の基本方針」は、設立10年未満で発表されており、まさに、自分が展開しようと目指す経営の見取図を示したものとさえよう。キヤノンの「ライカに追いつけ、追い越せ」のスローガンは、まさに経営者の動機や目的を示したものとさえよう。IBMは、上記のような新規開業企業としての言質は見つけられず、従業員のいわば行動指針といったものと思われる。新規開業企業の経営構想力という視点からは、IBMという社名そのものが該当するかも知れない。

こうして、創業した新規開業企業は、各々の経営者の経営構想力を駆動力にして、開業し、創業時の事業内容を発展させたり、事業内容を軌道修正して、発展してきたのだろう。個々の経営者は、日々の企業経営を通じて、経営構想力をブラッシュアップしていくのだろう。

榊原の企業ドメイン論は、新規開業企業の創業時、また発展期と、各々の企業の発展段階に沿って変化していくものと考えられる。大河内の経営構想力は、経営者の経営行動にあたっての、経営者の豊富な知識、経験、想像力、判断力、決断力にもとづく、経営行動の見取図に着目しており、上記の企業ドメイン論より、経営者自身の発想といった考え方に着目している。

今後、『ビジョナリー・カンパニー』の議論、織畑の企業変革論とその構造、企業ドメインの再検討が求められる。またこれまで分析した企業について、このような経営者の創業時、発展期の発想-考え方の、更なる収集・分析が必要とされるだろう。このような視点からの、経営者自身の発想・考え方としての経営構想力の構造検討も必要とされるだろう。

<sup>11</sup> 榊原清則著「企業ドメインの戦略論」中公新書、1992年