

# 経営理念の再検討

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 長谷川 勇

## Question

私は、三陸海岸に本社を構える中堅企業の経営者です。東日本大震災からの復興の見通しが見えてきたところで、コロナ禍に遭遇し振り出しに戻った感じです。今回の苦境は、バブル崩壊やリーマンショックとは異なり、コロナ対策・SDGs・ESG・働き方改革・DX促進・富の再配分等を、同時進行で進めるイノベーションが求められています。ついては、経営の根幹である経営理念再検討の指針を教えてください。

## 1 経営環境の激震

コロナ禍以前から、株主第一主義への疑問、SDGs 促進機運、ESG 投融資への対応、DX 促進、働き方改革、テレワークの推進などが進められていました。

しかし、諸外国に比べ遅れていた日本の新しい潮流への対応が、コロナ対策のボトルネックとして表面化しました。企業経営の在り方を根本的に見直すチャンスとして、経営の在り方の根幹である経営理念を再検討します。コロナショックを、失われた30年の眠りを覚ます蒸気船として捉えれば、日本経済にとってプラスの結果をもたらします。

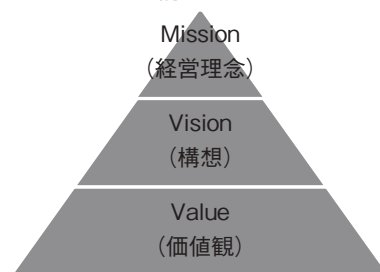
## 2 経営理念の現状

経営理念とは、経営上の基本的指針であり、企業の根本的価値観です。経営理念は、経営者や従業員に迷った時の判断・行動基準を示し、顧客や取引先に自社の経営姿勢を伝えます。組織としてのベクトルをそろえることが使命です。

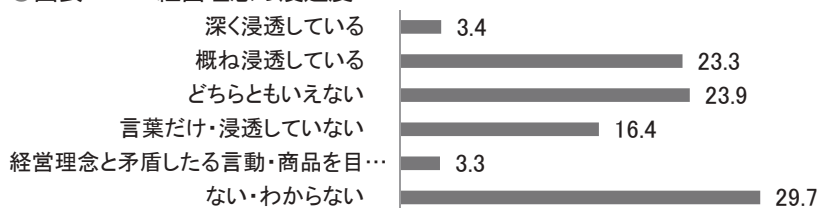
しかし、経営環境の激震により、経営理念の在り方の再検討が求められています。従来の経営理念は、頭で理解（認知的理解）をしているが、心（情緒的共感）で感じていない、行動（行動的関与）で示すことが弱くなっています。

少し古いアンケートですが、よく浸透している

●図表-1 Mission (経営理念) の構成



●図表－2 経営理念の浸透度



(出典) マイナビニュース 2015.10.16

(3.4%)、概ね浸透している (23.3%) と、浸透度は26.7%にすぎません。言葉だけで浸透していない (16.4%)、経営理念と矛盾した言動・商品を目にする (3.3%)、経営理念は無い・わからない (29.7%) と浸透していないが49.4%を占めています。

- ・経営理念 (ミッション) は、トップダウンで与えられた指示であり外発的です。朝礼で唱和する企業が多くありますが、形骸化して空念仏の恐れがあります。
- ・ビジョン (構想) は、きれいごとでリアリティがありません。従業員にとっては、経営者が描いた遠い将来の目標で、自分事化できない恐れがあります。
- ・バリュー (価値観) は、社員への浸透力が弱く訴求力がなくなっています。特に、若い従業員にとり、SDGs の浸透で社会的課題解決思考が強まり、顧客志向・売上志向中心の価値観とのずれが生じています。

### 3 雇用形態の変化

コロナ禍での変化として、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への変化の流れがあります。メンバーシップ型雇用は、職種を限定せずに、新卒を一括採用してローテーションで人材を育成し、適正な職務を見極め配置します (適材適所)。

しかし、グローバル化への対応やテレワークの進展で、欧米で主流のジョブ型雇用による専門職の育成や自律的な働きかたの必要性に迫られます。テレワーク勤務環境では、上司の対面型の業務指示は不可能で、各自の職務担当範囲を文書化した「職務記述書」に基づき、自律的に業務を遂行します。テレワークに適應する自律分散型勤務には、従来型の抽象的表現の経営理念よりも、より具体的な「パーパス経営」への転換が求められます。

### 4 パーパス経営

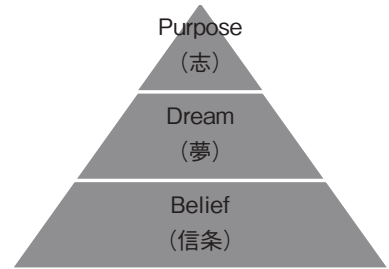
パーパスとは、そのビジネスが存在する本質的な「意義」で、会社の社会的視点での「存在目的」とされています。パーパスは、単なる利益の追求ではなく、ステークホルダーに価値を提供するために何を行うべきかを問うています。米国の主要企業の経営者を会員とするビジネスラウンドテーブルは、株主至上主義と決別し、地域への貢献・環境問題への対処などの社会課題解決も、企業のパーパスとして捉えています。パーパス経営は、企業の、組織の、個人の経営活動の目的・存在意義を明確にすることを目指しています。「論語とそろばん」, 「SDGs 経営」などが、パーパス経営に親和力のある発想です。

### 5 テレワークとパーパス

パーパス経営では、外部向けの目的として、企業の環境問題解決目標、SDGs 経営目標、社会貢献活動目標などを発信します。

内向きの目的には、社員のモチベーションの向上＝エンゲージメント向上があります。テレワークは、自律的な働きかたが成功の条件であり、モチベーションの向上が求められます。その為に、ジョブ型雇用形態は、パーパス経営・テレワークに親和力があります。

●図表－3 パーパスの3層構造



## 6 会社は誰のものか

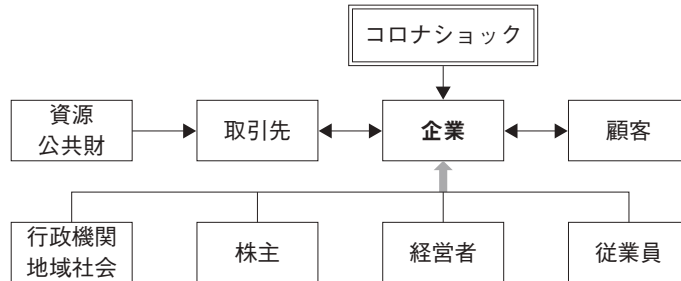
コロナ禍で、行き過ぎた新自由主義、所得格差の拡大、貧困問題などが表面化しました。パーパス経営に並行して、会社は誰のものかの問題意識が再び問われています。

企業は「社会の公器」がその回答です。

法律的には、企業は株主のものであり、解散時の残余財産は、株主に配当されます。

しかし、企業の実態的な立ち位置は異なります。企業の経営は、株主より委託された専門経営者により経営され、事業の運営は従業員により執行されます。部品調達・販売は調達先・販売先（ステークホルダー）の協力に依存し、株主は単なる資金提供者にすぎません（オーナー企業を除く）。

●図表－4 ステークホルダーとの共助・共存関係



企業が使用するヒト・モノ・カネは、社会が作り出した預かりもので、社会の存在なしに、企業は存在できません。従って、企業は株主の私物ではなく、社会の公器として社会的責任を有します。

従業員・取引先・顧客・地域社会があって、企業は存在が可能になり、ステークホルダーの共助があってこそ存続できます。企業は、ステークホルダーに貢献することにより「存在意義」がえられ、「公器」としての社会的責任を果たすことが可能です。

## 7 株主政策をどうするか

ポストコロナの社会環境において、求められる企業は社会貢献企業、環境問題重視企業、長期的視点経営企業で、経営理念に取り込みます。

現在取るべき株主政策は、永年にわたる賃金抑制・内部留保重視してきた、株主第一主義

を卒業して、従業員満足・ステークホルダー満足を優先する経営です。

ステークホルダー満足は、リピート顧客の開拓に繋がり、企業のブランド向上に貢献し、安定的なサプライチェーン構築となり、結果的には株主満足に帰結します。

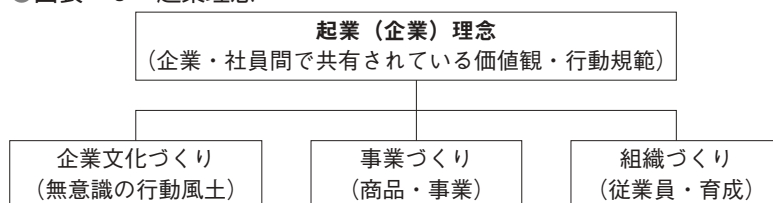
ポストコロナの最大の環境変化は、働きかた改革になります。企業のグローバル化やテレワークの浸透で、自律的な働きを促進するジョブ型雇用が進みます。ジョブ型雇用・働きかた改革は、株主第一主義を卒業して最終的には企業価値向上・株主満足につながります。

## 8 起業理念を再認識する

ゼロからスタートする起業家は、高い理想・志を掲げて起業します。しかし、起業後の成長の過程で紆余曲折が生じ、起業の息吹を知らない従業員の増加、資材の調達先・販売先の変化に遭遇し、高い志を掲げた起業理念も薄れることは避けられません。コロナ禍の危機を、起業理念に立ち返る機会とします。

起業理念の多くは、理想の雰囲気（企業文化）に囲まれて仕事を進めたい、社会の貢献でできる商品・サービスを提供したい、理想の人材を採用し育成したい。これらの価値観・行動規範の熱い思いに立ち返り、企業理念を再検討します。

●図表－5 起業理念



## 9 ステークホルダーの再構築

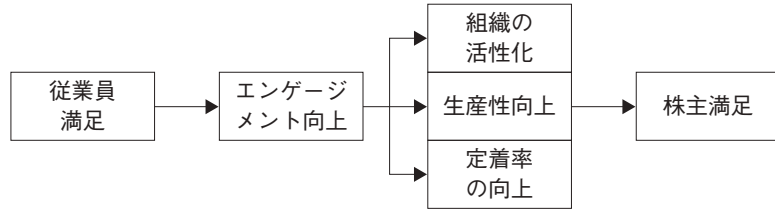
コロナ禍を機に、消えた消費への対応として、事業の再構築が多くの場面で生じています。「必要は発明の母」と言われるように、「危機はイノベーションの母」とポジティブにとらえます。

SDGs・ESG対応のため、サプライチェーンを構成するステークホルダーの再構築を行います。ESG投融資の審査項目は、投融資先だけでなくサプライチェーンを構成するステークホルダー全体に及びます。ESG審査基準を満たせない取引先は、別企業との交代を迫られます。厳しいようですが、環境変化に対応するための進歩の代償です。

## 10 従業員を大切にす会社

ポストコロナ社会に親和力のある経営理念は、従業員にやさしい企業風土でもあります。コロナによる大きな変化の1つは、テレワークの普及による働きかた改革です。テレワークは、長時間通勤、単身赴任、長期間出張などを減少させ、子育て・介護の両立など、従業員にやさしい勤務条件になります。従業員満足が、最終的には株主満足に連動します。

●図表－6 従業員満足が最優先



## 11 経営理念を自分事化する

経営理念は企業としての経営の基本指針で、企業の外部向けと内部向けの役割があります。外部向けの役割は、経営理念の実行を社会・ステークホルダーに約束することです。約束の方法は、

- ・経営理念入り額縁の受付背面壁に掲示
- ・経営理念を名刺背面に印刷して配布
- ・ホームページのトップページに表示

社内向け役割は、従業員に経営理念に沿った業務活動を実行させることです。経営理念は、企業として社会・ステークホルダーに対する約束で、従業員は約束を実行する最前線にいます。経営理念を実行する「行動指針」を制定し、毎日の朝礼での全員での唱和、行動指針を列記した名刺大の印刷物（クレドカード）を毎日持ち歩き胸に刻みます。

●図表－7 クレドカード



## 12 未来戦略で長期経営を構想する

コロナ禍により生じた環境変化に対応できる経営理念を策定し、経営理念を浸透させる従業員の「行動指針」を策定します。

経営理念の再検討に際し、「起業理念」に立ち返り、ポストコロナに取り組む事業分野、新しい勤務環境、求められる人材などを考慮して新しい経営理念を策定します。

ポストコロナの未来戦略を構想しながら、従業員（代表）に経営陣を交えて経営理念を検討し、従業員の心に響く経営理念と行動指針を策定し、従業員に浸透を図ります。

### 成功のポイント!

- ① ポストコロナの環境変化に相応しい経営理念策定
- ② 経営理念の浸透を図る行動指針の策定
- ③ 従来型経営理念からパーパスへの転換
- ④ 経営理念の自分事化