

社員がいきいきと働き、顧客から信頼され、社会からは尊敬され、大きな収益を得るために

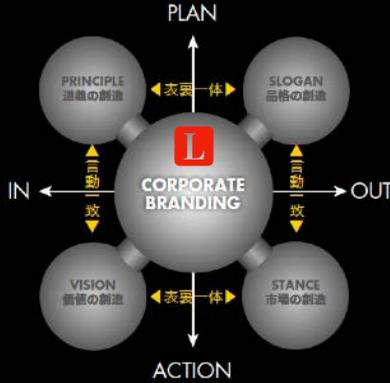
INDEX

VIDEO

3:37

企業の哲学

COMPANY PHILOSOPHY
By SBT:Square Balance Theory



VIDEO

106:42



野垣建二



INDEX

はじめに

SBTSquare Balance Theory 真実探求の連立方程式

ボランティアとビジネスの社会貢献力比較

「納税で社会貢献」という考え方の限界

OECDの2005年版調査データ他

ビジネス（利潤追求）に対する偏見

お金儲け（利潤追求）しなければならない理由

社会貢献は「人々や社会に役立つこと」

目的はあくまでも「社会貢献」

ボランティアの社会貢献品質

変えてはならないこと

継続性 例1-1 継続性という問題

会社は社会貢献を継続・進化させる仲間が集う場所

継続性 例1-2 不公平・不平等という問題

人は信用で自由を獲得し、企業は信頼で仕事を獲得

ビジネスの社会貢献品質

個人と会社の思い・願いを同じにする

前例主義は想定外を生む根源

人に人格があるように、法人にも人格がある

継続性 例1-3 期限内で大量に必要な場合

真実を求めてSBT（言動一致）×（表裏一体）

ボランティアとビジネスの社会貢献量

会社に人格をもたせる方法Ⅱ社格化

企業の哲学

CONTENTS-1

VIDEO6-1

V はじめに

企業が道徳や倫理より効率を好み、利潤を求めることを目的にすると、社会での存在の意味が稀薄になり、法律さえ守れば何をしても構わないと解釈され、コンセプトが失なわれます。

しかし「社会に貢献することを目的とし、それを継続し、進化させていくための手段として利潤を追求する」。と宣言すると、企業が存在する目的の意味と、お金儲けをする手段の意味が、明確になります。

ここでは、利潤は私たちの食べもののようなもので、生きるためのエネルギーです。従来食料は、たくさんあればよしとされてきましたが、現在世界では、安全で健康的な食の質が求められ、日本食が高く評価されています。そしてそれと同じように、企業の利潤の追求も、コンプライアンスやCSRなど、健全という質が問われています。

S B T Square Balance Theoryは、不等式と言動一致・表裏一体による真実探求マトリクスを基本に、社会にとってかけがえのない存在として、信頼され尊敬される、健全な企業になるための、価値を構築する考え方です。

野垣建二

▼ **VS** Balance Theory 眞実探求の連立方程式

社会に貢献することを、もっとも大切な考え方として、企業独自の哲学・理念を確立し、その理念を、組織のすみずみまでバランスよく浸透させ、社内外のチカラを、最大で最適に引き出し、全社一丸で活動し、高い収益を確保していく経営の考え方です。このことは、企業が未来永劫存在し続けるために、常に進化していくことを意味します。その結果、すべての社員が、会社の意味や仕事の意義を理解し、自分と会社に、自信と誇りが持てるように導きます。

悪意なき一般的な発言から、憎悪に充ちた訴訟を起こさないために、元社員がやめた会社を相手に訴訟したり、マスコミにスキャンダルを暴露するようなケースがふえています。そんな彼らは、かつて夢と希望に燃え、入社した会社と、共に働いた仲間たちを、応援するどころか、嫌いになりました。それぞれの事情により異なりますが、このような場合、5億円以上の損失が生じる場合もあります。訴えられた企業の多くは、会社案内などを通じて世間に「社会に貢献」を唱う一方、社内では「ビジネスの目的は利潤の追求である」と公言しています。そして社員の間では、利潤の追求を推進し「法律を守れば何をしてもよい」といった極端な解釈がまかり通っているようです。

そして挙げ句の果てに「ホンネとタテマエは違う!」と、いつた言葉をよく耳にします。しかしその説明では企業にとつて「社会への貢献」という言葉がお飾りになり、矛盾が生じ、本意からはずれていきます。

人間には本来正直に生きていきたいという願望があります。残念ながらその気持ちを踏みにじっているわけです。訴訟する人たちは、そこに「実はお金儲け最優先の企業なのか?」と、疑問を感じたようです。

これらの問題の原因は、企業理念（目的・大志）と、脈絡のない経営計画（手段・使命）を策定実行し、企業の目的と手段に対しての、正しい理解がなされていないからです。

ここでは、企業理念と経営理念の関係を、数式（不等式）と、マトリクスを使い、目的・目標、役割と機能を整理し、矛盾のない社会貢献と利潤追求の関係をしめし、社会貢献（理念）をカタチにすることで、お金が儲かる仕組みを解説していきます。

V 納税で社会に貢献という考え方の限界

これまで一般的だった企業の「利潤を獲得し税金をもって社会に貢献する」という考え方を、数式（不等式）で表現すると、

つまり「納税＝社会貢献」となります。残念ながらこの考え方は、納税すること以外では社会貢献できないように理解され、利潤を得さえすればよい、と単純に解釈されます。

敗戦後、財政難が続き、国家再建のため、早急に税金を徴収することが、GHQからの要請だったようです。

企業の社会貢献とお金儲けの関係

企業の目的…社会に貢献＝人々に役立つ

企業の手段…利潤の追求＝お金儲け

NO
利潤追求 \geq 社会貢献



YES
社会貢献 \geq 利潤追求

市場原理主義の限界

企業目的＝利潤追求
企業納税＝社会貢献
ゆえに
利潤を獲得し納税で
社会貢献達成

▼
目的と手段が分類されていない。利潤追求は経営の手法・手段であり企業の目的ではない。戦後教育を受けた多くが、このように教えられた。

この企業の目的⇨利潤の追求という考え方の限界は、国内で頻発しているさまざまな問題を見ればわかります。例えば一流の企業が、コストカットによるリストラ・下請けいじめなどを正当化したり、ひどい場合は、偽の表示や報告などを指示していました。このように、結果として拝金主義を生み出す元凶となります。そのため国や経営の専門家たちが、利潤追求の質を高めるために、

利潤追求▼コンプライアンス▼CSR

と、悪いことができないよう、さまざまな対策をたててきました。

しかし企業の多くは、CSR（企業の社会的責任）に対して消極的です。なぜならば経費がかさみ、利潤の確保が難しくなり、経営がたちいなくなるからです。

このように「企業の目的⇨利潤の追求、企業の納税⇨社会に貢献」という考え方は、企業の存在の意味や働くことの意義があいまいになり、不適切な表現になります。はじめの第一歩が違うために、次々と問題が発生してしまうわけです。

V ビジネス（利潤追求）に対する偏見

ボランティア活動では、商売 \parallel ビジネス（以下ビジネスで統一）してはならないという規定があります。そのため一般的にボランティアは無料で、人々や社会に役立つ美しい行為、その対極にビジネスがあり「社会貢献 \parallel ボランティア \parallel 美徳、ビジネス \parallel お金儲け」と考えられています。そのため、企業のビジネスや利潤の追求が、社会への貢献と、対立する関係で解釈されてます。そして一般には「企業 \parallel 利潤追求 \parallel お金儲け \parallel ？」と極端に理解され、ビジネスや利潤を追求することが、ダーティーなイメージに、なつてしまいます。

これらの誤解を解き、ビジネスや利潤を追求すること
を、正しく健全に導くと、先ほどの数式（不等式）は、
次のようになります。

企業の目的 = 社会貢献
社会貢献を、継続させ
進化させるための手段



利潤追求

ゆえに

社会貢献 \geq 利潤追求

このように、たとえ社会貢献を目的にしても、利潤の追求を、反対することではありません。むしろ企業のビジネスを健全化させ、より大きく質の高い社会貢献と、収益の拡大を可能にします。これがSBTCIブランディングの基本定義です。

L 社会貢献とは「人々や社会に役立つ」

ことです。ビジネスも人々や、社会のお役に立つことであれば社会貢献です。

ボランティアとの違いは、ボランティアは無償で人々や社会に役立つ、ビジネスは有償で人々や社会に役立つ。つまり、有償と無償という差です。

そこで客観的に、ボランティアとビジネスの、社会への貢献の質と量の特徴を比べてみます。

L ボランティアの社会貢献品質

ボランティアは無償ですが、サービスを提供する人には「お金と時間の余裕があるとき」という条件が付きまます。

このことはサービスを受ける側にとつては、継続されず不公平と不平等を招きます。また無償のため業務範囲が不明となり、責任範囲が曖昧になることが一般的で、低い品質の社会貢献サービスとなります。

V 継続性

L 例1 継続性という問題

ある高齢者の多い街でボランティアデーを開催し、すぐれた機能の車いすを、ボランティア団体の規則を守り、利益を乗せることなく販売しました。例えば、ボランティア団体で、それを購入した人が、後日「あれは助かったので、困っている友人のためにもう1台欲しい」。と、友人を連れ訪ねてきたとき、利潤を確保してないため、店舗も在庫もなく役に立てません。

L つまり、運よくその場に居合わせ、購入できた人にしか、役に立たない、不公平なもので、残念ながら販売者が善いことをしたと、いう1回限りの自己満足です。

L 例2 不公平・不平等という問題

災害発生時などで、街の広場などで水や食料の配給シーンを見かけます。しかし体が弱く、外出できない独居の人たちや、遠隔地の人たちは、その配給場所には行けません。つまり、偶然その場に居合わせたり、周辺に在住していたり、その情報をいち早く得た運のよい人に限られます（説明のための例えで、ボランティア活動を、決して否定しているわけではありません。特に災害時などでのボランティア活動は、必要不可欠です）。いつもボランティア活動されている方々には、心より感謝いたします。

V ビジネスの社会貢献品質

L 一方ビジネスは、利潤獲得の側面を持ちますが、社会貢献「人々や社会に役立つこと」を、「お金」と交換する仕事です。最初に社会貢献の要素があり、成立します（もし社会に貢献する要素がなければ、利潤獲得⇨お金儲けはできません）。

前述の例1の場合、ボランティアとは違い、利潤があるため、店も在庫も持て「人々や社会に役立つ」ことを、これからも継続して提供でき、場合によっては宅配も可能です。またその社会貢献を、いつ、どこで、だれが、なぜ、だれのために、なんのために、どのように、どれくらいするのが明白になります。つまり業務の範囲と責任の範囲（人と時間）を明確にし、より高い質の社会貢献を実現できます。

その「継続と高品質」を支えるのが利潤です。ビジネスの持つ利潤が継続性を生み、そこに革新性を加えることで「質の向上」を実現し、社会貢献を進化させていきます。

前例主義は想定外を生む根源

ここでの質の向上とは、常に時代の変化に対応し、一歩前に進むチカラで、それが革新（イノベーション）です。日本のお役所や大企業では、前例主義が好まれますが、この前例主義は、想定外を生みます。なぜならば

前例主義≒過去の実績

慢性的なデフレと15～60歳
までの人口が激減する国内
市場は衰退速度が加速する

となります。大きな失敗は減りますが、過去以上にならず進化しませんでした。原発事故なども、この前例主義が原因で、想定外となり起きました。もちろん、前例は研究すべき重要なことですが、前例主義になつてはならないのです。

特に現状の日本国内の人口減少市場では、経済の衰退速度を、早めてしまう可能性が高いからです。ここでは、失敗を減らすのではなく、時代の変化に対応して、成功させるという目標が重要で、必要なのは、革新（イノベーション）です。そしてもう一方の進化の側面である「量の拡大」では、以下のように考えられます。

V 想定事例 ビジネスが救う継続性の課題

L 平均月給3000円程度で人口1200人、その内高齢者1000人強の村で、残り10日で、井戸が枯渇することがわかりました。しかし、井戸が復旧するのに12日かかります。そのため1日分が不足し、多くの高齢者の生命が、危険にさらされます。ところが10キロ離れた隣村に、高齢者を救う1日分の水が100円で売ってました。ほとんどの若者は貯金が、100円程度しかもっておらず、一方高齢者たちは裕福でした。ある若者が、高齢者の全員を救いたいと思い、自己資金1000円で隣村の水を100円で購入し150円の利潤をのせ、250円で販売することにしました。周囲からは「高齢者の弱みにつけこんでいる」と非難されましたが、自分を信じ販売し、手元に250円残りました。

翌日200円で2本購入し各250円で販売し、2人分500円を確保しました。そして友人に、自分の考えは「村の高齢者全員を救うことが、目的である」と話し、それを実現する手段として、利潤を獲得する仕組みと、1本あたり30円の手数料を、協力者に支払うことで、仲間を集う仕掛けを説明しました。そして1本あたり30円の手数料を支払い、他の仲間を手伝ってもらい、翌日には各々単価100円で人数分の水を購入し、250円で販売しました。

その後二人は、この仕組みと仕掛けを、次々と村の若い仲間の説明し、協力者を集め、10日間繰り返しました。そして10日後に、村の高齢者全員の命を救った。

ボランティアとビジネスの社会貢献量

ビジネスとボランティアの相違

L ビジネスの利潤が、「全員の生命を守りたい」という願いを実現し、人々や社会に役立つことを継続させ、より多くの人を救うための、必要不可欠な「仕組みと仕掛け」となりました。ボランティアの場合、通常の勤務時間で、自身が仕事をしながら、手が空いた時間でするわけですから、どうしても、暇なときにしかできません。そして資金100円で仕入れた水を、100円で提供します。その結果、1人10日間合計で、最大10本提供するのが限界です。しかも忙しい時期には、10日間で10人を救うことすら困難になります。

V ボランティアとビジネスの社会貢献力比較

L ビジネスもボランティアも、社会貢献を実現する価値のある仕事です。しかし数字を使い、それぞれの特徴を対比すると、ビジネスの方が「人々や社会に役立つこと」を、はるかに大量に提供していきます。

さらに、以下の差が発生します。

- 1回あたりの購入本数が増え運搬作業が効率的になる
- 高齢者の生命を守りたい、という志に、共鳴する者が集まると、増えた人数分、社会貢献力が拡大する
- 労働代価／報酬があると協力する人が集まりやすくなる

以上が同じ、資金100円からスタートした、ビジネスとボランティアの社会貢献力の結果です。

ボランティアの場合



10日間で10名
生命救済

L

ビジネスの場合



10日間で1,023名
生命救済

VOECD2005年版調査データ他

OECD2005年版調査データによると、日本国内でボランティア活動をしている人たちは16%程度で、先進国ではかなり低い順位です。

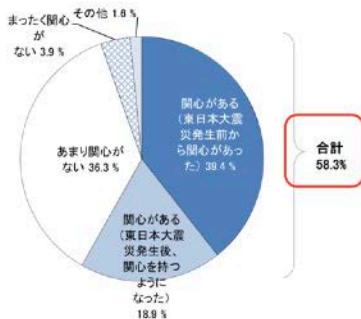
もちろんボランティアは、とても大事ですが、格差社会が浸透した、現在の日本では、多くの人がお金も暇もないのが現状です。

そのため、ボランティアをする時間が、少ないわけです。それを補うのが、ビジネスで獲得する利潤です。

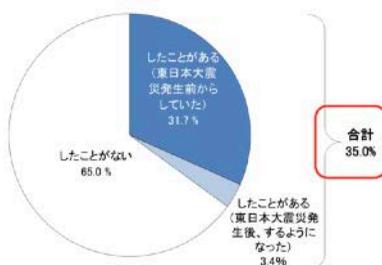
L

平成26年6月20日内閣府 市民活動促進担当資料

【ボランティア活動に対する関心の有無】(n=3,044)



【ボランティア活動経験の有無】(n=3,044)



(備考) 内閣府 平成25年度 「市民の社会貢献に関する実態調査」

VIDEO6-2

V お金儲け…利潤追求しなければならない理由

L そこで、企業の目的を社会貢献、その社会貢献の継続と進化（質の向上や量の拡大など）させる手段を、利潤追求、利潤をエネルギー（経営資源）と、整理すると、利潤追求が生み出す社会貢献の「手段・機能・効果」を、以下のように、明確に導くことができます。

このように社会貢献を目的にし、利潤追求を手段にすると、その機能と効果により社会貢献を広く、深く、大きく推進するばかりか、より大きな売上と収益を、獲得する可能性が高まります。そこでは利潤追求が、社会貢献のための使命となります。

（目的）社会貢献 ≥ （手段）利潤追求

利潤追求から生まれる社会貢献の機能と効果


機 能
 （継続力） + （進化力）
効 果

- ①いつでも、どこでも、誰にでも、公平・平等な社会貢献
- ②大規模で大量の人々に行き届く社会貢献
- ③きめ細かく少数派の人にも対応する、高品質な社会貢献
- ④市場の急激な変化にも対応する社会貢

利潤（お金）＝交換機能、道具機能、エネルギー機能、貯蓄機能、増殖機能

そして社内で働く人はもちろん、周囲の人々も、社会貢献活動における「利潤の必要性」と利潤、追求の正当性」、さらに企業の役割が正しく理解できるようにあります。さらに2次的な効果として、

【社内効果】

● 働きがいが出て、志の高い有能な人が集まりやすくなる

【社外効果】

● 応援する人がふえ、志の高い得意先仕入れ先や顧客が集まりやすくなる

● 善良な投家が、集まりやすくなる

このように、社内だけでなく、社外の環境までが、徐々に改善されていくことが考えられます。



V 目的はあくまでも「社会貢献」

お金儲け（利潤追求）はしなければならないのですが、その前に人々や、社会に役立ち、社会から、強く大きな支持を得ることです。そしていつまでも、人々や社会に役立つていくことが、企業が存在する意味であり、活動（利潤を追求）する意義です。

ここで重要なことは、この考え方の順番です。最初に「人々や社会に役立つ」社会貢献があることです。その本質は、ギリシャの哲人プラトンが、生涯探し続けた絶対普遍的概念かもしれません。

その社会貢献を、いつまでも公正／公平・平等に継続させていく手段が、利潤追求の持つ継続と進化の機能で、それは同時に、時代や環境の変化に、順応し続ける力（イノベーション）の源となります。

市場の特性は、例えば携帯電話に見られるように、普及するほど低価格に向かいます。ここで、もし利潤追求を目的にすると、金融業の投資効率の考え方が支配し、目先の利潤効率のみを追求します。そして、低価格路線をまっしぐらに進みます。すると新しい商品の開発にも取り組めず、進化が止まります。なぜならば金融業の投資の考え方は、自社のお金ではなく、預金者の預かり金を投資するため、絶対損をさせられません。

そのため、過去の実績が最優先され、実績のない新規の開発に出資するよりも、その時点で即効的に儲かることに投資する方が、効率的でリスクが少なく、安全と判断します。その結果、価格競争を招きデフレ経済を誘引していきます。もちろん新規の事業計画をしつかりと把握し、融資計画を設計すればよいのですが、ビックバンなどで、合併やリストラを繰り返したことで、前出の前例主義が慢延し、金融機関の融資ノウハウが喪失したようです。

例えば医療では、難病などに対する高度な医療よりも、風邪等の軽い病人を扱うことが、リスクが少なく、利潤効率がよいため主流になります。それが入院拒否となったり、小児科や産婦人科をはじめ、専門性の高い医療科目の減少となつて表われてきています。

この挑戦をさける金融政策は、一時的に金融市場が潤います。しかしながら、挑戦を避け続けることで、産業界の進化をとめてしまいます。そのため、徐々に産業全体が衰退し、少子高齢化と人口減少を加速させます。その結果、最終的には金融市場も、国家も衰退していきます。近年の日本経済がこの状況で、金融最優先の政策が、拝金主義とマネーゲームを誘因し、金融業以外の多くの産業の進化が止まっています。

その結果、最終的には金融市場も、国家も衰退していきまます。

近年の日本経済が、この状況で、金融最先の政策が、拝金主義とマネーゲームを誘因し、金融業以外の多くの産業の進化が止まっています。

L FRBアメリカ中央銀行議長として、金融界のマエストロといわれたグリーンズパン氏が、自らの金融政策の失敗を認めた産業の衰退は、利潤獲得を目的とし、全体を見ることなく、目先と部分の収益獲得を優先し、重要なことでも、リスクと時間がかかることを、闇雲に否定した典型で、米国の金融業界の体質を露呈しました。その間、米政府は「オイル利権獲得を目的として、国益を守る」という大義名文で国内を先導し、奇しくも期を同じくして、「イラクに核・化学兵器が存在する」。という情報が、まことしやかに流れ、イラク戦争を誘発しました。

その情報が、ねつ造されたのか、どうかは不明ですが、イラクに核・化学兵器は、存在しませんでした。後日、グリーンズパン氏自ら「石油利権獲得のためのイラク侵攻は失

V 変えてはならないこと

L 日本の家訓で、多くの老舗で数世代に伝わり続ける「道義」、という言葉があります。これは、人として行うべき正しい道のことです。しばしば使われる「道義的責任」とは、法的な処罰はされなくとも、法の定める範囲よりも広く、深く責任が問われます。日本では、この考え方の基本は、人間個人の正しい生き方として、古来から広く使われています。この「道義」という言葉は、「正義」と「道徳」を組み合わせた意味を持ち、CSR社会的責任と、コンプライアンス（法の遵守）を含む、上位の概念です。日本は、単一民族・単一言語で、正義も道徳も、比較的多くの人にわかりやすい言葉です。そういった点から、「変えてはならない価値観」に、ふさわしい言葉とされます。しかし残念ながら、正義も道徳も国、地域、環境や時代により変化します。そこで変化に対応する領域などの考え方や基準については、各時代の経営者とその時代や市場を見ながら熟慮し、心得や心構えなどで策定していきます。

これは経営者の、もつとも大切な仕事です。

道義
正義と道徳
企業の道義



(質の向上)



(量の拡大)



社会貢献

V 会社は、社会貢献を継続・進化させる仲間が集う場所

このように考えると、会社は人々や社会に役立ちたい仲間が集まるチーム組織です。英語ではCOMPANY と書きますが、意味は会社の他「仲間・同行すること」で、日本語と同じような意味です。

会社を客船に例えると、経営者は船長、社員は乗務員、株主は燃料、顧客は乗船客、取引先は港、地域は海や天気という6種の機能と役割があります。

これらが常にバランスよく機能することで安全な航海を継続し、みんなを幸福（社会貢献）にします。企業経営もこの経営者・社員・株主・顧客・取引先・地域との関係の、バランスを保つことで安定経営を実現し、みんなをゆたかで、幸福にしていきます。

古き日本に伝わっていた「社員はみんな家族同然」という考え方は、この同じ志を持った仲間という意識から始まったようです。

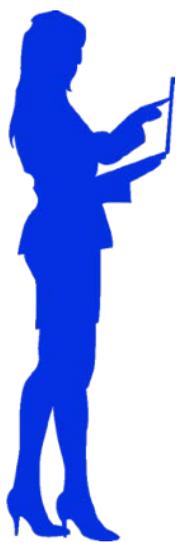
同じ志を持つ社員は みんな家族同然



仕事にやりがい・いきがいを感じない人が、企業の目的を社会貢献とし、利潤・機能・効果などの考え方と、経営者・社員・株主・顧客・取引先・地域それぞれの立場を、正しく理解すると価値観が変わります。それが例えば、派遣社員やパートの方たちでも、自身の労働が人の役に立っていることが自覚できると、「やりがい・いきがい」を今までより強く感じられ、自身の仕事に、自信と誇りと責任感を持てます。

人は働くことでお金を得て生きていますが、働くことはお金の奴隷になることではありません。それは労働に対する対価であると同時に、多くの人の笑顔を作り出す幸福創造業だからです。

こんな意識の社員と、社会のことなど無関心で、自身の昇給・昇進のことだけを考え、他社から高い給料を持ちかけられたり、ヘッドハントされると、すぐに転職する社員と、はたして、どちらが社会や会社のお役に立つでしょうか。



V 人は信用で自由を獲得し、企業は信頼で仕事を獲得する

L 人には人格があります。人間関係において人格がなければ「信頼」は存在しません。ここで「信頼」できる人格とは、考えることも行動することも一致し、正直な人生を歩む人で、常に何事にも偏見持たず、謙虚で真摯に取り組む人です。そんな人が自由を獲得するには、「権利と義務」が必要です。権利を行使するには、義務を果たさねばなりません。それではじめて信用され、自由を獲得します。そして、信用と自由を獲得した後、その姿勢がぶれることなく、自分に厳しく謙虚で真摯であり続けると、周囲から信頼され尊敬されます。

企業理念は、企業の人格／社会的人格Ⅱ社格（以下社格）をさします。そして企業は法人とも呼び「法律上の人」です。ですから企業に人格Ⅱ社格がなければ、信頼は獲得できません。そこでの信頼できる社格とは、人同様に、ひとつには考えることと、行動することが一致することで、正直な経営を意味します。

しかし、考えることができて、行動できなければ、それは力不足です。

万一そこで、不正や虚などが見つければすぐに謝罪することです。

その例として、現在は就職情報案内の一流企業として、よく知られるリクルートですが、かつて政治家への贈賄で、社会問題となったリクルート事件では、事件発覚後に、社長が謝罪会見し逮捕されました。しかし末端では、社員たちが得意先を謝罪して回り、誠意を示し、売上の低下を免れました。

注目すべきは、社員たちが誠意を示したことで、彼らには大志や使命があったのだと思われまます。恐らく当時のリクルートの社員たちは、仕事に対しての使命感をもち（謙虚で真摯に取り組む姿勢）、謝罪を通じ、常にアイデアや行動のすみずみに企業の人格_{II}社格が、ぶれることなく反映させ、それらを顧客、株主、取引先、地域などに、全社一丸となり一生懸命に伝えたのでしょう。

このように企業が仕事を獲得（利潤を確保）するには、この「大志と使命」が必要になります。大志を実現するには使命を果たさねばなりません。それで初めて信用され仕事を獲得します。さらに歳月をかけて積み重ねたさまざまな実績が信頼につながり、顧客から声がかかるようになります。

V 個人と会社の思い・願いを同じにする

L 会社に就職するということは、人生の大半の時間を、職場で、仕事に関わり、過ごすことです。人生80年、過ぎ去った学生時代を差し引けば、残り60年の2/3約40年を仕事に費やします。生きることは、死に向かう、カウントダウンでもあります。だからこそ自分のため、家族、社会、子孫のために、納得し働きたいものです。それが社会における、自分の存在証明（アイデンティティー）であり、家族や子孫への誇りとなります。そういった意味で、会社を構成する経営者・社員・株主・顧客・取引先・地域など同じ条件です。

仕事を遂行するにあたり、働くことの本質を論理的に理解し、何をどのように考え、行動するのが人格で、それが周囲から評価される決め手です。

企業も同様で、働くことの考え方、経営者・社員・株主・顧客・取引先・地域との関わりなど、企業市民…社会の一員としての、社会的人格を持つことが、個人以上に重要です。それを明確にしたうえで、全員で共有していきます。

(以下参考例)

質問1何のために生きてますか、仕事をして

いますか？

質問2家族とは何ですか？

質問3隣人・友人とは何ですか？

質問4仕事とは何ですか？

質問5仕事ではどうありたいですか？

質問6仕事ではどうあるべきですか？

質問7お客様とは何ですか？

質問8お取引先とは何ですか？

質問9株主とは何ですか？

質問10社会とは何ですか？

質問11環境とは何ですか？

質問12会社とは何ですか？

以上のような内容を含め、一流の社会人であるために、会社としての哲学や、心構えなどを示すのが企業理念で、何よりも優先する一番大事な考え方です。



企業理念C I (CORPORATE IDENTITY) 会社の主張・最上位概念

L 一般的にはC Iと呼び、会社のシンボルマークをさします。

これは、企業と社会との関わりを、的確かつ象徴的に示すことで、企業は市場に理解されやすくなり、社会とよりよい関係を保てるようになると考えられるからです。そのため企業の志と、同じ人たちの共感と共鳴を獲得し、信用され、支持を得ることで仕事・利潤が獲得できるようになり、さらに誠実な実績を積み重ねていくことで、信頼が生まれます。その結果、より大きな信頼と利潤を獲得できるようになります。ここでは思いをカタチにした象徴であると同時に記憶に残ることが大切です。

人に人格があるように、

法人にも人格がある

人は、その人の人格で、周囲から信用されたり信頼されます。企業は法人と呼ばれ、法の上の人です。ですから企業⇨法人としての人格が信用され信頼されます。企業理念は、この企業の人格⇨社格をさします。経営は、その理念を推進し、社格が、社会から信頼と尊敬を獲得していく活動です。

真実を求めて

S B T (言動一致) × (表裏一体)

(SBT:Square Balance Theory) は、「言動一致」「表裏一体」という、私たちが社会で生きていく上で、周囲から信頼を獲得するための、偏見のない謙虚な精神と、真摯で正直な行動を基本にして、企業理念という社格を持ち、それに基づいた真実な活動を、社員の誰もが仕事を通じて考え、行動できるようにするプログラムです。これまでも、たくさん企業が、偽りによつて、信頼を失墜させてきました。その場限りの言い訳やごまかしは、いずれ辻褄が合わなくなり、大企業でも消滅した場合があります。つまり真実に勝る信頼獲得の方法は、ないわけです。

S B Tは、企業が真実を追究し続ける活動(経営)のための、基本となる考え方の公式(フォーマット)です。その要素がPRINCIPLE 信念・本質、SLOGAN 主張・宣言、VISION 理想像、STANCE 姿勢・態度となります。

これを継続していくことで、社会からの信頼と尊敬を獲得しながら、利潤を確保し、さらに進化する(質が高く大きな)社会貢献を、めざすことができるようになります。

V 会社に人格を持たせる方法Ⅱ社格化

L 最初に経営者・社員・株主・顧客・取引先・地域にとって、自社の普遍の理想、本質を象徴する文言を定め、企業理念のシンボルを策定します。これを支えるのが会社の思いなど、存在の意味を示す大志と、その大志を遂行していく際の、心構えとなり、意義を示す使命です。この大志と使命が言動一致し、さらに社内（心）と、社外（姿）を表裏一体させることで自社独自の真実を掘り下げていきます。

真実を追求する活動Ⅱ言動一致（大志Ⅳ使命）＋表裏一体（表Ⅱ裏）

大志（社内と社外に分類）

（社内） ありたい心 ▼ 主義

（社外） ありたい姿 ▼ 主張

主義Ⅱ主張

使命（社内と社外に分類）

（社内） あるべき心 ▼ 展望

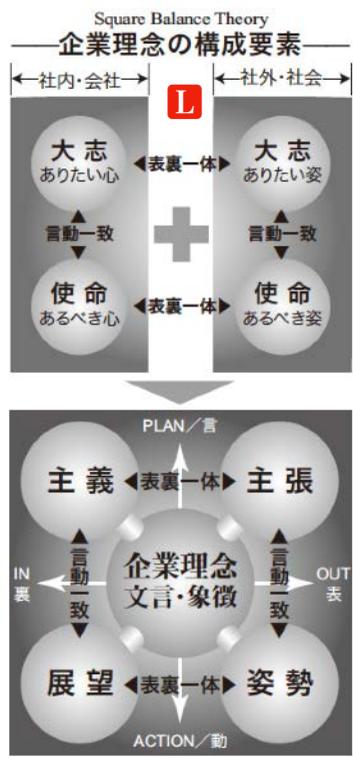
（社外） あるべき姿 ▼ 姿勢



右記の企業理念の構成要素の、上下で言動一致、左右で表裏一体し、全員が暗記できる簡略な文言やマークを活用し、象徴・シンボルとします。

言動一致

- 社内：主義◀言動一致▶展望
- 社外：主張◀言動一致▶姿勢
- 主義≧展望、主張≧姿勢
- 表裏一体
- 大志：主義◀表裏一体▶主張
- 使命：展望◀表裏一体▶姿勢
- 主義=主張、展望=姿勢
- 主義=主張、展望=姿勢



V 変わらなくてはならないこと**L** トレンドに対応

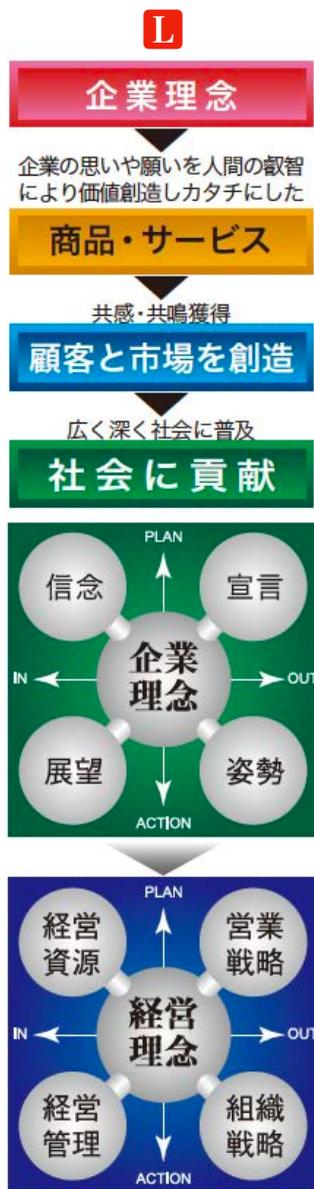
「社格のある活動」は、策定した企業理念をスタート地点として、理念・思いや願いが込められた商品やサービスを、カタチにして、社会の役に立つように、機能させていくことです。

思いや願いをカタチにすることは、人間の叡智、文化や哲学（科学・感性・革新・効率など）がなすところ です。そしてカタチになった商品やサービスを発信し、共感と共鳴を獲得し、顧客と市場を創造することで、広く深く社会に浸透し、普及させていきます。

ここでは、まず矛盾することなく正直（言動一致・表裏一体）な経営で、社会に対して、常に真実であり続けることが肝要です。

一方で提供する社会（顧客や市場）は、時代の流れとともに変化し進化します。

つまり社会の真実は、変化や進化し続けるという認識が重要で、企業が最適な社会貢献を変えず実現するには、常に価値観を変え、対処していかなくてはなりません。



そのために、企業理念の精度を、常に時代の変化に最適に対応し、高め、効率的にしていくことが重要となります。それが経営です。

ここで、よりよき社会づくりに貢献していくためには、顧客の納得（満足）向上と社員の納得（満足）向上を前提に、提供する相手・社会の最良のモノやコトが変われば、提供する最良のモノやコトも、変わらなければなりません。

そのため、時代に最適な、企業理念として輝くために、補足するキーワードが必要となります。それは、いついかなるときも、時代の要求する条件に対応し、社会や多くの人に、かけがえのないものとなるよう、提供していくにあたり、より精度が高く、効果的な企業理念とするためのキーワードです。

それが経営理念で、変えてはならない企業理念のために、変わらなくてはならないこと
⇨ 経営を示唆します。

そしてさらに、策定した経営理念とともに、以下の経営の、4つの要素のすみずみに、時代の変化や要求に対応し、機能するよう反映させていきます。



【4つの要素】

1 経営資源

人・モノやコト（サービス・ノウハウ）・資金調達・出資・情報の計画実践
など

2 経営管理

マネジメントコントロール・心得・心構え・人材発掘・採用・育成・管
理・評価・各種業務基準・就業規則策定・研究・研修の計画実践など

3 営業戦略

マーケティング戦略・市場調査・分析・事業計画・領域策定・トレンド・
話題づくり・流行の把握による戦略立案など

4 組織戦略

共感・共鳴する仲間づくりでありその関係をより密に強化するべくICTによる社内組
織・社外組織（ネットワーク）の再構築など。

V 経営は企業理念をカタチにすること

時代の条件を充たし企業理念の精度を高める活動経営は、企業理念に基づいた社会的な人格の育成です。社会的な人格とは、組織としての謙虚な気持ちと、真摯な態度を持つ、立派な社会人をさします。

これを、維持することが困難なのは、さまざまなシステムとともに、心構えの問題です。人は、調子が良いと、驕つたりのぼせたりします。反対に、ミスが出たり、調子が悪くなると落ち込みます。集団になるとそれが極端にふれます。そのあげく、偏見に充ちた噂がたつたり、チームワークが乱れ、有能な人材が去っていきます。

そんな集団に共通するのは、社員の行動を拘束・管理する規則はあっても、大志と使命に支えられた、理想をめざす、企業市民としての、心構えが稀薄なことです。

同じ思い・願いで一致団結

よいチームワークを、維持することは、困難です。ここには、個人の問題と組織の問題、両方に共通する問題があります。

【個人の問題】

- 利己主義の慢延（自分の業務以外に無知・無関心・無視）
- 指示されたこと以外しない・できない・考えない

【組織の問題】

- ヒエラルキー型組織の権威主義、派閥体質や部門主義
- 狭い視野での専門家・専門部署に対しての過剰依存
- 成果主義による人事考課・査定システム

【両方に共通】

- 長期的展望、戦略の欠如など

個人の問題を解決するには、道徳を中心とした社会的な人格を養う教育が必要です。組織の問題を解決するには、組織としての人格を持ち、その人格にふさわしい心構えと規範をつくり（コーポレートガバナンス）行動基準と戦略を立案し、全員が理解して一丸となり実行していくことです。これらの基礎になるのが独自の企業理念です。

V 思いをカタチにする

（企業理念推進運動） 手順

企業理念の推進運動において、会社は日々の仕事を通じて、部門毎の課題を抽出し、協議検討することで、社内の全員が、企業理念の理解を深め、一流の企業市民としての社会的な人格を、仕事を通じて養う場所です。この運動では、最初に社内の全部署の事業と機能を理解し、個々の仕事の精度を高め、活性化させます。そのために、社長直結の企業理念推進室を設置し、図中左側の経営資源と経営管理の理解を、以下の手順で深めていきます。

【手順】

- 1 企業理念を策定成文化した冊子を制作し全員が所持する
- 2 常に全部署毎に定期的に読み合わせをし理解を深める
- 3 企業理念に最適でないと思う問題点を全部署毎に抽出する
- 4 抽出した問題点を明確化し、企業理念に対し最適な具体的改善方法を全部署毎で協議し考案する
- 5 問題点とそれに対しての改善方法の目標（時間／予算／担当など）を定め社内で公開する
- 6 発表した改善方法を、定期的に進捗状況を社内で公開する
- 7 改善後はその進捗状況を定期的に公開し報告する



（絶えず課題を抽出し（手順）2〜7を繰り返します（ただし機密保持事項））

企業理念のガイドブックと企業理念推進運動用冊子

L 企業理念を持ち「人々や社会に役立つ」ことを実現することは、容易ではありません。一生懸命頑張っても、しばしば顧客や会社の上司に叱られます。

人間のすることですから、ミスもあれば、コミュニケーションの不足や、誤解もあります。

しかしそれを恐れたり、逃げたりすることや、他人に責任を押し付けることはありません。

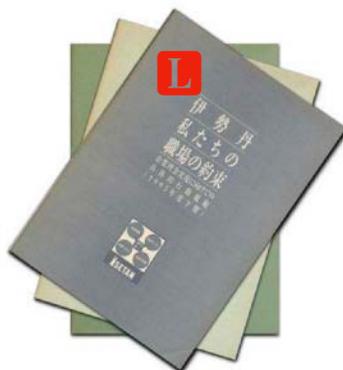
大切なことは、全員で理想とする理念に向かい進むために、一致団することです。

伊勢丹の企業理念推進運動では、全社一丸でこれを実行し、今日を築きました。

1994年制定、企業理念ガイドブック



企業理念推進運動「職場の約束」半期毎に更新



2002年改訂、グループ企業理念ガイドブック



V 思いをカタチにする 推進 I

組織内すべての部署の機能と社員の役割を知る

企業理念策定・冊子作成後、企業理念推進運動の社内向け冊子を作成し、定期的に発行します。

これは、社内で各々の課題を公開し、全員がお互いの課題を知り、協力し、解決する風土を作ることが目的です。専門性の、高い課題については、わからないことが多く、孤立するという危惧もありますが、それも公開し、孤立しがちな専門家と、周囲との、コミュニケーション機会を増やします。解決すべきことは、他の部署や、人に対して無知、無関心、無視、偏見をなくすことです。

組織全体を理解し、他のすべての部署と自分たちとのつながりを見つけ、自分の役割・課題を、明確にできるよう理解を深めます。

(予想される効果)

お互いを知ることによってコミュニケーション機会をつくり、部署間を超え気軽に情報交換し、仲間と組織としての道義とともに構築することで組織が活性化します。

V 思いをカタチにする 推進2

品格ある社会的人格の心構えを確立する

企業の目的を、社会貢献とし、理想の目標を設定すると、社会貢献Ⅳ利潤追求Ⅳ顧客満足Ⅳ売上拡大となり、言葉では簡単でも、実行することの難しさを実感します。全員で（手順）2〜7を繰り返し、理念の理解を深め、全社と部門毎の心構え、基準、規則などを作成していきます。

（予想される効果）

謙虚な気持ちで、真摯に取り組む姿勢を培い、品格のある、社会的人格力を養います。社会的人格力は、企業の目的を社会貢献、手段を利潤追求、という意識を持つことで、道義と品格のある、社会人としての心構えを示し、浸透させていくことで培います。自分たちへの、凜とした自信と誇りを持ちながら、謙虚で真摯な態度を維持することは、難しいものです。仕事の大きさや、困難に気づくと同時に、自分の小さな殻から、脱皮することで自信が付き、自惚れたり、落ち込んだりする、暇をなくします。

V 思いをカタチにする 推進3

客観性を養い真実の追求方法を体得する

組織として客観性を養い、確率・効率・真実を追求し、問題発見力と解決力を養うため、全部署以下のプロセスを習慣化します。

ポイントは犯人探しではなく原因探しです。

（予想される効果）

例えば部下がミスをした場合、ミスをした人を責めるのではなく、部署全体でミスの原因を究明し、ミスに対してどのように考え、打開し、今後どのように、起こらないようにするのかを考えることが、客観性です。偏見を持つことなく、謙虚な気持ちで向上心を持ち、研究し、真摯な態度で仮説を立て、挑戦する習慣が身に付くことで、仕事の質が向上し、さらに他人への感謝の気持ち生まれ、チームワークが強化されます。



V 思いをカタチにする 推進 4

有言実行と見える化で表現力・伝達力を養う

社会貢献が目的の仕事では、最初に社会・市場・顧客の問題を発見し、それを自社の課題として取り組むことから始まります。

担当部署が、課題に取り組むにあたり、まず社内で、自分たちの仮説を公開し、他部署と情報を共有します。

改善では、具体的な方法と目標（期限・予算・担当・責任者など）と進捗状況を、PC・書類などで、定期的に社内公開します。

これは社内全員への、宣言であると同時に、進捗報告です。

（予想される効果）

情報公開することで、明確な、作業項目の抽出と、そこでの課題の抽出、解決のための仮説の立案、目標設定（予算／時間／担当）、進捗管理、表現能力、上昇志向などを、養います。



V 仲間づくりと話題づくり

独自の考えを、カタチにした商品やサービスを、市場に普及させるためには、たくさんの人に知っていただくことです。そのためには、共感共鳴する仕組み・仲間づくりと、社会が共感共鳴する仕掛け・話題づくりが必要です。次ページ経営理念具現化左側の、組織戦略と右側の営業戦略から、各事業部の事業戦略タスクに落とし込んでいきます。

仕組み（仲間づくり・販売店・代理店などのネットワーク構築）必要な理由は、以下の通りです。

- 拠点をふやすことで、社会全体へに広がりが見える
 - 第三者が推奨した方が、客観性があり、信用され説得力がある
 - 最終顧客にとっては、継続的な購入の場と機会がふえることで、利便性が向上する
- 仲間づくりは、企業の規模や特性、取り扱い商品の特性や販売の条件、予算の都合などで地域や業種・規模・市場・時代を限定します。基本的に、仲間が多いほど、売上高は拡大します。

経営理念具現化

仕組み：仲間づくり組織戦略 仕掛け：話題づくり営業戦略

組織戦略

営業戦略

仕組み：仲間づくり

仕掛け：話題づくり

条件

- 提供する商品やサービスが仲間にとって有益
- 得意分野、扱いやすい、都合よい、ターゲット顧客が多い、売れそうなど

活動

- 仲間が取り組みたくなる仕組み

目標

- 販売の仲間を探す
- 販売の拠点数をふやす
- 目立たせる、納得させる

特徴

- 情報の継続的限定発信
1日来店客100名の店舗が1000件ある場合、1ヶ月約300万人に情報の継続的な露出が可能で、さらに顧客ターゲットの精度が高く、販売効果が高いが、信頼関係が必須

条件

- 提供する商品やサービスが社会にとって有用
- 便利、新しいモノコト、おもしろい、美しい、おいしい、消費者が欲しくなるなど

活動

- 社会で話題になるような仕掛け

目標

- 情報の大量露出
- 情報の頻繁露出
- 目立たせる、伝えさせる

特徴

- 情報の瞬間的大量発信
発行部数300万部の新聞広告や記事の場合、約300万人に1日で情報が露出し、瞬発力と認知力に優れるが、継続性がなく情報発信だけでは販売効果は低いため組織戦略とリンク

組織戦略と営業戦略を同時並行リンクさせ活動

V 仕掛け（話題づくり…社会的な情報・啓蒙活動など）

業界向けと、エンドユーザー向けに届く、2種類の情報があり、これらのバランスと、タイミングを組み合わせた情報活動が、効果的です。

■ ホームページとともにターゲット層が集中する媒体や、SNSを活用した配信リンクする宣伝広告

■ マス媒体を活用したペイド・ノンペイドなどPRパブリシティー活動

■ 仲間づくりと話題づくりを組み合わせた店頭などでの情報活動や営業ツール開発などの情報発信が基本です。

仕組みと仕掛けづくりを、バランスよくコントロールすると、相乗効果が生まれ、大きな力で社会に普及していきます。

そのためには、まず自分たちの意志を統一し、一致団結します。

その意志を、新たな仲間たち（販売店、顧客、マスコミ、社会など）にも理解し、共有していただけるよう、真実をきわめる、謙虚な気持ちと、真摯な態度で、継続的な情報の発信を、惜しまないことです。

V セブンイレブンに見るイノベーション（謙虚な姿勢での再構築）

会社のシステムを、再構築した成功事例として、コンビニエンスストアチェーンの、セブンイレブンがあげられます。

当初、米国のセブンイレブンと契約し、すべてのシステムを導入しました。しかし数年後には、折角導入したシステムや、マニュアルなどを、ほとんど破棄し、オリジナルなシステムを再構築しました。よく知られている例としては以下の通りです。

● 導入時…営業時間が7時〜11時、再構築後24時間営業

● OFCオペレーションフィールドカウンセラーの設置

これは、セブンイレブンのスタッフが、毎日国内の全店舗をまわり、各店独自のアナログ情報を収集。そこで吸い上げた情報を、2週間に1回全員が一堂に集まり、情報交換し、地域毎より、さらに詳細な店舗毎の商品戦略などを、修正立案する、アナログ作業などがあげられます。その結果、日本のセブンイレブンが、米国のセブンイレブンの売上高、収益高、店舗数も追い越し、その後、米国本社 of 株式を買い取り、日本が本社になりました。

現在海外店舗数は、2万5千店（国内店舗数の約2倍）です。

これは、再構築した、日本式セブンイレブン独自のシステムが、米国のシステムよりも、世界から高く評価されたという事実です。そして同時に、世界中の店舗から、定期的なロイヤリティーを獲得し、大きな収益を得ているということです。注目すべき点として、創業より当時の社長鈴木敏文氏は

「自分たちは小売りの素人だ」

ということを、終始一貫して社内外に訴え続けていました。

だからこそ謙虚になり、データを重視し、真摯な態度で研究を重ねたのでしょう。その偏見を持たず、謙虚で真摯に勉強し、取り組む姿勢が、この新しいシステムの構築に着手させ、世界に飛躍した原動力になったと思われる。

近年、セブン&アイグループは、驕りからか派閥争いに端を発し、複数のFC店から、営業時間等の問題で訴訟を起こされたり、トラブルが頻発しています。「自分たちは小売の素人だ」の精神が、失われたようです。

V 謙虚を武器にした歴史ある商人伊勢乞食

L 日本で、古くから商人として名を馳せたのが、近江商人、甲州商人、伊勢商人で、なかでも繁栄したのが伊勢商人です。老舗として、三井グループ・日本橋三越（元呉服店越後屋）国分株式会社（国内食品大手卸売）、などが有名です。この伊勢商人の成功は、伊勢詣でにきた「旅人たちへの商売が、きっかけになった」と、伝えられています。伊勢参りは、当時日本の総人口3000万人の時代に、年間500万人を超える参拝客（2006年東京デイズニールランドが年間1700万人程度、当時の交通事情を考えると驚異的な参拝客数）があり、その多くは庶民だったようです。

おもしろいことに、伊勢商人は伊勢乞食と呼ばれています。理由は諸説あるようですが、恐らく伊勢商人たちは、庶民に土産物を買ってもらうため、手頃な価格の品物を揃え、質素な身なりで頭を下げ、旅の無事を祈るようにふるまい、商売したのでしょう。その接客の態度や、販売する商品が低単価のため、細かく勘定している仕草などが、雅な京都や、粋な江戸の人から見ると、とても貧乏臭く、乞食のように映ったのかもしれない。しかし、この変わることはない腰の低さが、多くの人に、役立っていく姿の原点に思われてなりません。

V 企業理念の思いを込めた人事システム

傲慢になり、反省・謝罪をしなくなるのは、権威・対面・面子を重んじることに偏るからです。「成果主義」による人事考課システムなどの影響も大きいようです。

成果主義の原点は、

企業の目的⇋利潤の追求▼成果上昇▼社員の目的⇋昇給

という考え方のもとに、設計されています。ここでの昇給は、成果上昇のみと判断され、自己アピールが優先し、自身の昇給以外のことに無関心になります。

日本のような単一民族で、誰もが中流意識の国民性では、ひどい場合、偏見を生み、同僚に對して思いやりが失われ、嫉妬やねたみを作り出します。また減点方式は、叱られることを恐れる心配性や不安性、ミスを認めない傲慢な人や、虚偽により他人に押し付ける人が増えます。また、前例主義が慢延し、イノベーションのチカラが失われます。心配や不安が進むと減点を恐れ、末端では指示された以外のことは言わない、やらない、知らない人が急増します。これは与えられたことだけに専念すれば、減点されにくいからですが、鬱病的体質が急速に組織に浸透し、無知／無関心／無視や偏見を生み出す原因となります。

ここでは、成果主義の手法を批判したいのではありません。

人事は会社の頭脳であり心臓といわれる部署です。特に人事考課では、減点方式だけでなく、企業理念に則った、独自のシステムを構築していくことが重要となります。便利そうだから、効率的だからといって、安易に他者が作ったシステムに、過度な期待や依存をすることは危険です。まして人事の採用や教育の多くを外注することは、自社に「哲学や魂がない」ことを、意味します。

企業理念 = 社会貢献 ≧ 利潤追求 ≧ 顧客満足 ≧ 売上拡大

社員の昇給

企業理念のもとに設計されていると次ページのように表現されます。

理念を継承するカタチがなければ人は育たない

多くの企業が、米国式の個人主義・成果主義（職能別・減点方式）に基づいた人事考課の査定方式を採用しています。しかし一方で、その内容や方法が、特にキャリアや技術のある古い社員たちに馴染めず、不満が噴出し、取りやめる企業がふえてきています。馴染まない原因としては、文盲率が高く、言語が社員全員に通じにくい、移民国家の米国と、言語も文字も通じ、単一民族の日本では、国家と国民の歴史・文化・伝統・慣習・言語・識字率・価値観などが異なります。

特に、日本語の言語数の多さが、意味することは、日本人の感受性・観察力・編集力・表現力のいずれもが、豊富であるという事実と、その結果。思慮深くなることです。

考えるという行為は、どの国の人間も、言語がベースです。

言語数が少ないことは、詳細な情報は受発信できず、雑な情報に限られてしまいます。それは同時に、物事を詳細には、見ることも、考えることもできないということなのです。



反対に、日本のように言語数が、多いということは、それだけ緻密に情報を受信し、熟慮、編集し発信できるといふことです。これは進化につながります。

進化とは、より多くの人の、より多彩で詳細な要求に、迅速に応えられるように、していくことでもあります。日本にはそれを受け止める言語が存在し、生活に密着しています。近年起こっている、さまざまな不祥事は、この査定方式が、日本人に馴染めないことに起因しているようです。

中でもネガティブチェックの減点方式は、労働者の怠慢など、否定的な観点からのシSTEMのために、繊細さが欠落しています。そのため無知・無関心・無視を生みエゴイスト・問題発生時の責任転嫁・犯人探し、などを横行させ、部門主義や派閥主義が、悪く働きます。そして一番の大きな問題は、前例主義が蔓延することで、挑戦がなくなり、進化が止まってしまふことです。

もちろん米国式の良さは、たくさんあります。だからこそ、その長所をうまく取り入れながら、日本型で、自社にうまく馴染み、企業理念が継承される、企業独自のシステムを、再構築する必要があります。

V 経営者・管理職はゆたかな心で

L 企業理念の策定と、企業理念推進運動は、生きがいや働きがいが出ること、応援してくれる、多くの仲間がいることを認識できるようになることで、働く人の心が、ゆたかになります。近年、たとえば食品業界での偽装工作や、さまざまなコピーブランド、口頭約束のもとでの金融機関の貸し渋りや、貸しはがしなど、さまざまな企業の問題が発生しています。また東大出身として、話題になったホリエモンや村上ファンドなども、記憶に新しいところですよ。

彼らの誤りの共通点は、目的が利潤追求であったこと、利潤追求に集中し、法の眼をくぐり、証拠がなければ、何をしても構わない、と曲解したことです。

お金儲けゲームだけに夢中になり、正義や道徳、哲学や品格など、社会人としての社会的人格が形成されず、自己愛と打算のみで生きる拝金主義者になったのでしょうか（彼らを反逆児として英雄視したマスコミや、それにのせられ、憧れる若者が多いことも社会問題のひとつ）。そんな仕事や労働に対する意識の人が、より人々や社会に役立つ、質の高い困難な仕事や、大量の仕事に、はたして挑戦するでしょうか。

また、そんな経営者や管理者の組織で、チームワークなど構築できるでしょうか。心の貧しい人は、考え方まで貧困です。自分の損得勘定しか考えず、「同じ給料なら手を抜きたい」と考えます。最悪の場合、法律に触れなければ、相手をだまし、自分や自社の利益を確保することに、集中します。会社の代理人である、社員の人たちを、ゆたかな心で、正しい道に導くことが経営者・管理職の仕事です。

謙虚な気持ちと真摯な態度

経営者周辺の、部門管理者の多くに共通することは、黒字決算であれば安堵し、「問題なし」と判断し、事業などの進捗状況を省みて、課題を抽出する習慣が希薄なことです。そのため、悩むポイントが黒字決算かどうか、という数値化された結果だけに集約され、全体を俯瞰して各々の事業や部署の課題と、その取り組みに対しての進捗状況を、確認する視点が甘くなります。そこに大きな落とし穴が潜んでいることが多々あります。特に怖いのが、サイレントカスタマーで、気づかぬ間に去る客です。こういった顧客は、いずれの業種でも存在します。

全体数字さえあがっていれば、問題ないと判断していると、こういった顧客や市場の動向をつかめなくなります。全体データは会議等で説明する際は便利ですが、問題の原因や核心を見落とすことが増えます。これは評価対象とするデータの因子が、利潤拡大に、密接に絡むデジタル化しやすいものに限られており、これらは一見細かいようで、実は雑だつたりするからです。

そういったことを加味し、再構築するべき時期です。

再構築には、大変な労力を要し、一見非効率的ですが、「非効率」という理由だけで着手しないのは怠慢です。

もつと、日本に最適なシステムの構築機会を、自ら放棄している可能性があるからです。そのためにも常に各事業の企業理念の浸透度合いや、進捗状況をていねいに確認し、問題意識を持ち続けることが求められます。その意識が進化を作り出すからです。そういった意味で、前述したセブンイレブンのOFCなどは、良いヒントになると思います。

V 戦略的な資金の調達と運用

企業にとって、必要なときに資金が潤沢に調達できるようにすることは、重要です。そのため多くの企業が、ホールディングスやファイナンス会社を設立し、良好な資金調達を可能とする、経営管理を確立した一方で、金融業界の考え方の影響を強く受け、将来を見据えることのできない、場当たりの対策が、増えないように留意しなければなりません。

米国の金融政策、サブプライムローンは、金融業界が、投資と投機を同レベルで考えたことで、世界中を大不況に陥れました。国内の銀行は、この辺りを慎重に捉えていたお陰で、損失も少なかったようで、評価に値することです。金融業の特徴は、市場相場などが、荒れて変動するほど売買取引が頻繁になり、手数料収益が向上することを、認識しておくべきです。

グループ内のホールディングス会社等は、あくまでもグループ内の資金運用を、円滑にすることであり、高利回りの考え方に、極端にシフトしないことが重要です。

それは例えばGE・ジャック・ウエルチのイノベーションを見習うこと（優秀であるにもかかわらず不採算だった部門に対して、採算部門の資本を注入し復活させた）ではあっても、非生産的部門や不採算部門を、前例主義でただ闇雲に閉鎖することとは根本的に異なります。そこで、こういった金融業界の体質やビジネス慣習を簡単に説明します。

銀行の事情と考え方

銀行と一般企業では、経営方法が異なります。銀行は、他人のお金が、自社を通過することで、利益を取得する手数料業務です。資本投資も、仕入れも、在庫も、販売もあまり必要なく、景気の善し悪しによる影響も、市場がなくなる心配もない、リスクの小さい業務です。当然一般企業とは、事情も問題も解決する方法も異なり、基本的に一般業務についての経験もノウハウもありません。それは銀行業務の特殊性により、価値観や基準が異なるからです。

- 他人のお金で運営しており、預金者に損をさせられない
- 預金者に損をさせないため、早い対策での成果が重要
- 業務がマニュアル化され、ミスがない限り誰でも同じ成果になる

●手数料などの価値がほぼ一定で、質が均一のため、質による違いという概念や経験がない

●市場需要がなくなる心配がなく、経費削減と効率追求以外の収益改善の経験がなく、それ以外の改善方法を知らない

●ミスがないこと、処理が早いこと以外で、個人能力の評価基準がない

銀行の仕事は、一見単純でありながら、結果がすべての非常に厳しい世界です。金融市場は需要がなくなりません。そのため、効率追求だけに集中します。融資先の経営状態が悪化すると、すぐコストカット（支出構成比率の高い経費の削減）に集中し、融資先の企業には容赦なく従業員のリストラなどを提案します。その企業にとって、リストラされる人間の持つノウハウや、有益であるかどうかなどは関係なく、支払い給料の金額に注目し、融資先に対し退職勧告を促します。その結果、残された人材がノウハウのない人間だけになる、といったこともしばしば見られます。これはもちろん悪循環です。しかし銀行マンが、機械のような冷たい人間なわけではありません。

銀行業務は、誰がやっても同じ成果が出るように、システム化されています。これは素晴らしいことです。またそうでなくては問題になります。

そして品質が一定のため、誰が担当しても手数料は均一です。そこで求められる能力は、

- ミスの少ないこと
- 処理が早いこと

となります（個人の能力評価基準も同等）。損益の可能性がある場合、業務にまじめに取り組むほど、被害の軽減に集中し、早急にコストカットに専念します。こういった体質から、多くの場合、企業に利益が出て、お金を借りる必要がないときに貸そうとし、資金が不足し、必要で借りたいときには、なかなか貸しません。それが、預金者の資産を守ることで、あと同時に、安全な銀行経営だからです。そのため、攻めることよりも、守ることが重要となり、一般的な企業の需要や要望とは、逆になります。ですから銀行から融資を受けると、経営に関与してくるリスクが発生します。

例えば返済が滞ったりすると、融資先に業務改善指導という名目で、銀行から融資先企業の役員として、出向を申し出てくる場合があります。これは何が何でも阻止すべきです。なぜならば、そんな彼らは、融資先から迅速に融資した金額を、返済することに集中し、融資先の業績を伸ばすことなどは、考えようとしませんし、ノウハウもありません。非情に感じるかもしれませんが、それは銀行が、預金者の財産を守る、健全で正当な方法だからです。銀行にしてみれば、大型の融資をした場合に、返済が滞ったりし、もし預金者の預金を守られなかったら、それこそ金融不安が起こり、大問題となりかねないわけです。

そういった一般的な企業の事業に対しての投資の考え方と、銀行の業務の融資の違いを、十分に理解しておくべきです（一般企業ではあくまでも投資家の資金で、その企業の志などから将来の夢に投資しますが、銀行の預金者は、自分の預金が増えること以外には、興味は持っていません）。

このような理由から、一般企業は銀行の申し出通りに融資を受け、金融業的な考え方で経営することは危険です。

グループ内のホールディング会社が、そういった、銀行的なビジネス習慣に影響されることも、同様に危険です（ホールディング会社に金融系の経験者を採用すると影響されやすい）。

理由は、少しでも効率が悪い事業や商品など、将来を見据えた戦略などを考慮せず、機械的に生産や仕入れを中止し、目先の収益確保に走る傾向があるからです。またメーカー等では、成長のためのR&D（新規開発調査研究費用）が重要となりますが、こういった活動や費用に対し理解力がありません。

すると、最初は資産売却で黒字が出ても、数年後に大きなしつぺ返しがあります。それで赤字転落したり、大規模な業務縮小を余儀なく実施した企業が、数多くあります。もちろん目先の収益は、とても大事です。しかしそのみを追いかけるのではなく、長期的に戦略を立案することが肝要です。

それをベースとし、銀行とはじっくりと、何度も話し合いながら手を組んでいくことが、重要となります。

V 銀行との関係を再構築

必要なときに、必要な金額を借りられるような信頼関係を築くことが重要ですが、そのためには以下を徹底し銀行を自分たちの仲間にしていくことです。

- 1 企業理念を具現化する長期経営計画
(5〜10年)と中期経営計画(3〜5年)を策定
 - 2 1で策定した計画に基づいた短期経営計画／経営戦略立案
 - 3 自社と社会、将来と現在、顧客と市場、計画と現実とのギャップを客観的にとらえ分析し、将来を見据え課題を抽出
 - 4 解決のための対策を協議検討し打開策を考え戦略を修正
- 具体的には、いつ、どういうときに、何のために、どれぐらいの資金が必要になりそうか、という計画と、それにともない現状事業の進捗状況などを、銀行にもわかるように事前に提示説明し、彼らが不安感を抱かないようにしておくことです。人も銀行も「未知と無知」が不安を誘因します。銀行が融資先企業に不安を抱くと、当然預金者保護のために、融資を打ち切らざるを得なくなります。

反対に計画通り、に進んでいる実績が見え、将来的な展望に基づいた意欲や、情熱が見えると、不安は期待になります。そのためには、預金が潤沢にあり、お金を借りる必要のない時にも、借りることで誠意を見せ、着実に返済することで、銀行が儲かるような実績を積むことで、誠実な態度を示していくことです。その実績の積み重ねは、銀行の預金者の金利を向上させる、確実な収益をもたらしてくれる顧客として、なくてはならない存在となり得るからです。

自分たちがイニシアティブを握り、金融系が得意な分野を、うまくコントロールしているために、銀行などが安定的な手数料収益や、貸し付け金利などを獲得できるようにすることで、双方が潤う信頼関係をつくることです。

もし銀行が同じ夢を持つ仲間となり、信頼されれば、目先だけではない、将来に向けての飛躍や進化の可能性が、さらに拡大します。



V 市場原理主義の限界

経済に思想や哲学は不要。と断定した市場原理主義の弱点は、なりゆきまかせなことと、社会性のある論理的思考ではなく、私的欲望の正当化です。ですから矛盾だらけになつてしまいます。

そんな中で、自分たちだけが儲かるように仕組みを作つていったのが、アメリカの一部の金融関係者や、WASPたち、ともいえるようです。

L それが、FRBアメリカ中央銀行元議長グリーンズパン氏の、「石油利権獲得のためのイラク侵攻発言」、といえるのではないのでしょうか。**X**

意地悪くいうと、民主主義を盾に取つて他国に入り、力づくで石油利権を取得しようとした。とも解釈でき、あの戦争では、イラクはフセイン大統領が独裁し、民衆は苦しんでいる。といった情報を流布することで、大きな利潤を獲得する構造を、持っていた。とも勘ぐられるわけです。

彼らは戦争はしませんが、戦争が起これば儲かります。なぜならば手数料ビジネスですから、自分たちのお金儲けは、他人のお金が、頻繁に自分たちを、スルーすることで、得られます。

つまり景気が安定することよりも、変動する方が、手数料を取得する機会が増える、ということです。

そう考えると、イラク戦争しかり、1999年の燃料電池車の発表が発端になった、自動車業界の再編しかり、サブプライムローンしかり、オイルの高騰しかり、すべて虚構の情報が一人歩きして、世界的な投機ブームが吹き荒れました。

そしてその間隙をぬって、9・11テロなどの不安や、危機感をあおるさまざまな事件がおきました。その間、恐らく多くの投資家たちが、頻繁にさまざまな金融商品や株、商品相場などで買いあさったり、売りに転じたりしたことでしょう。そこでの手数料収益は、想像を絶するものがあります。

私たちは、これらがほとんどアメリカ中心に起きているという事実を、冷静に受けとめていくことが肝要で、同時に日本政府や、大手の金融機関をはじめ、世界の国や金融業界は、そんなアメリカの影響を、大きく受けるという事実を認識することです。



もしそれでも、ビジネスにおいて、お金儲けを目的にする場合は、このようなことに常に意識を集中し、買いと売りを繰り返していくことです。

しかし一瞬でも、その時期が早すぎたり遅れたりして見誤ると、取り返しのつかない損失を招きますから、正確な情報を、いち早く知り、決断することがポイントです。つまり、これは投資ではなく投機で、ほとんどギャンブルだからです。そしてそのカジノ（胴元）が、アメリカなのでしょう。そこで取引されるのは、金融や鉱物資源、オイル、作物などの既存商材だけで、新しいものはほとんどありません。しかもお金がお金を生む仕組みです。国家という大きな規模で行うからこそ、社会的な有用性があるのであって、それを庶民が参加して儲かっても、社会の進化や発展の役に立つとは思えません。

そんな不安定で、危険なことをするよりも、誠実で周囲から信頼され、尊敬されながら、もつと安定したお金儲けをしていく方が、よほど賢明なのではないでしょうか。

金融業界は、あくまでも一般業界のサポーターであり縁の下の力持ちであって、主役ではありません。まして一般業界の経営については、全くの素人です。

V 真実を追究する姿に人は感動し敬意を抱く

その場限りの嘘は、いつかはばれてしまい、それまで培ってきた、信頼を損ないます。たとえ困難な状況に、追いつめられても、常に真実を追究し検証し、あきらめることなく、果敢に挑戦していく姿が見えれば、それは企業の最大の信頼となります。

そして、その信頼感を広げ浸透（ブランディング）させていくと、周囲から尊敬されていくようになります。それが、C I（CORPORATE IDENTITY）企業理念です。

この企業理念を有言実行する活動が、コーポレートブランディングです。そして、

「あのマークの入っている商品やサービスだから、あの会社のものにちがいない、だから安心だ」

という認識がなされていきます。その結果、購入した人は、安心と喜びを感じ、販売した人は、共感共鳴していただいたお客様に、感謝の気持ちを抱くようになります。

企業の
真実探求

▼
信頼の獲得
尊敬の獲得

そして同時に、そんな商品を作ったり仕入れたりした会社のお陰で、自分が社会の役に立てたことや、自分がこの会社を選び、入社したことにも、自信と誇りが持てるようになります。

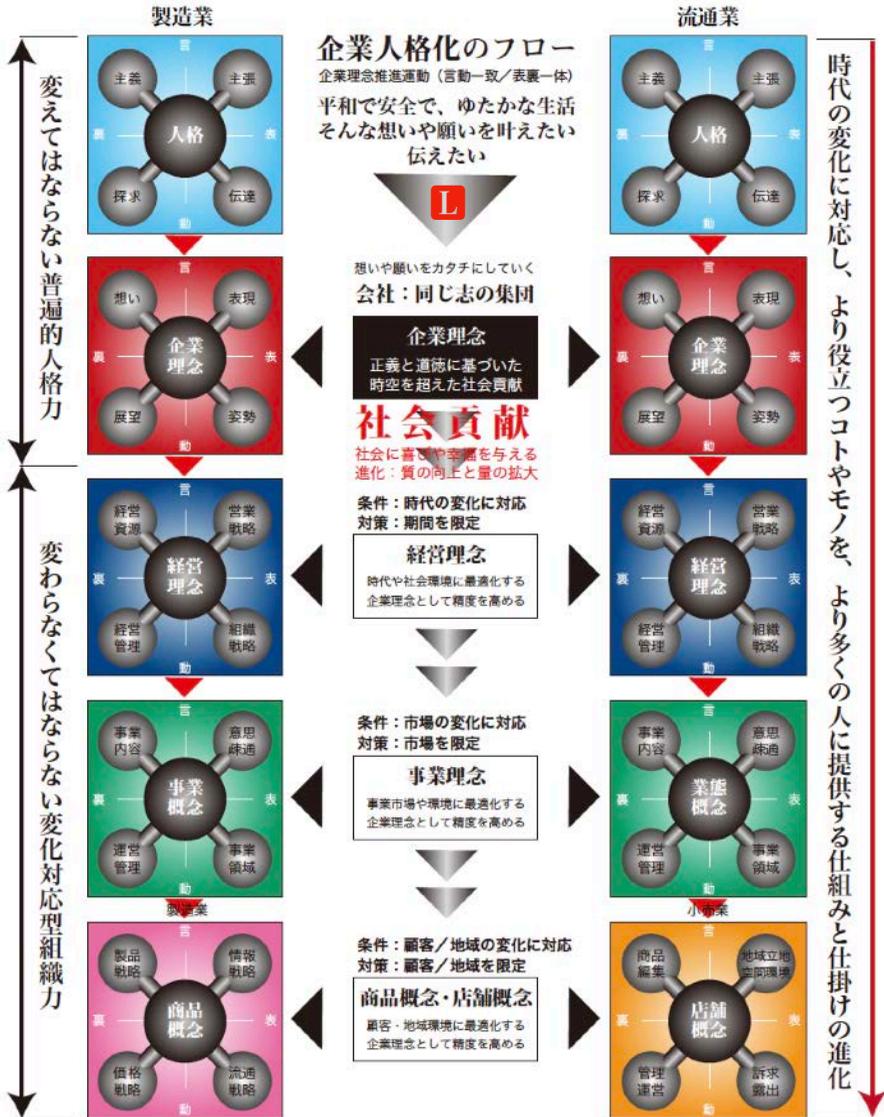
さらに、理屈が通っていると、理解がしやすくなり、覚えやすくなります。それは同時に、周囲の人に話したり説明しやすくなり、広く伝わりやすくなります。一方矛盾が生じると、わからなくなり、覚えられなくなります。人に話しにくくなり、伝わりにくくなる。ということなのです。

自分たち独自の企業理念を策定し、それに対して社員全員で、正直に活動していくことによつて、表題にある「社員がいきいきと働き、顧客から信頼され、社会からは尊敬され、大きな収益を得る」経営を、実現できるのではないのでしょうか。

それは、特別な人だけが持つ、特殊な才能ではなく、誰にでもいつからでも、謙虚な気持ちと真摯な態度があれば、できることだと考えます。

SBT

Square Balance Theory 言動一致・表裏一体による真実探求の連立方程式



野垣建二コラム

■クリック・タップ：リンク

■新聞

■雑誌

■書籍

■ブログ

■略歴



企画編集
株式会社ジャック