

Title	経営構想力深化の比較研究(戦略形成, 一般講演, 第22回 年次学術大会)
Author(s)	松本, 清文
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 764-767
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7388">http://hdl.handle.net/10119/7388</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載する ものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 経営構想力深化の比較研究

○松本清文(キヤノン株式会社)

この研究は、企業の創出・発展の礎としての経営者の経営構想力<sup>1</sup>の変遷に着目して比較考察を試みたものである<sup>2</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目指す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. HP(=Hewlett-Packard)の経営構想力

#### (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>3</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)

1950年代半ばまでの急成長により、組織面での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、企業の実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

<sup>1</sup> 大河内暁男著「経営史講義」東京大学出版会、1995年

<sup>2</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>3</sup> デービッド・パッカド著「HP ウェイ」日本経済新聞社、2000年

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。

### (3) 現在

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、HP WAY の根幹となる「組織としての信条」として提示されている。

- ・私たちは社員一人一人を信頼し、尊重します。
- ・私たちは高いレベルの成果と貢献を重視しています。
- ・私たちは誠実をモットーとしたビジネスを行っています。
- ・私たちはチームワークを大切に共通目標を達成します。
- ・私たちは柔軟性と革新性を奨励しています。

加えて、社員一人ひとりが確実に実践するものとしての行動規範「ガレージのルール」を掲げ新しい挑戦をし続ける会社でありたいと記している。更に Diversity(多様性)という考えを掲げて、性別・年齢・障害の有無・人種等にとらわれない「差こそ価値がある」という考え方を示している。最後に「ハンディを積極的にサポートする」考えの Affirmative Action を掲げている。

## 3. キヤノンの経営構想力

### (1) 創業時

キヤノンの創業時(1937年)には、HP の設立計画のようなものは見つからなかった。創業者たちが集まって将来について話あった時に、ドイツの精密工業はライカをつくって成功しているが、日本には精密工業に優れたものが少ないので、精密

工業をやろうと意見が一致したとある<sup>4</sup>。

### (2) 1960～1970 年代

故御手洗社長時代に確立された経営構想としての経営理念を目的、社風、主義と表現されていた<sup>5</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・自治の三日の精神のって進む
- ・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、人格の酒養につとめる

#### 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」、また「右手にカメラ、左手に事務機・光機」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) 1988 年～現在

創業 50 年を向かえるにあたり、当時の賀来社

<sup>4</sup> キヤノン(株)「キヤノン史・技術と製品の 50 年」キヤノン(株)、1987 年

<sup>5</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

長は「21世紀の日本の未来に筆火をかざし、そこへ向けて我々の考え方をしっかり固めて、社内に徹底させると共に、社会へも訴えていきたい」と述べ、1988年1月に第2の創業ビジョンとして内外に発表した<sup>6</sup>。

世界人類との共生のために真のグローバル企業をめざすキャノン

企業理念：世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること そのために企業の成長と発展を果たすこと

企業目的：真のグローバル企業の確立：国境を超え、地域を限定せず、しかも積極的に世界人類全体のために社会的責任を遂行すること

パイオニアとしての責任：世界一の製品をつくり、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献すること

キャノングループ全員の幸福の追求：理想の会社をきずき、永遠の繁栄をはかること

事業展開：右手にハード、左手のソフト・ハードとソフトの相互刺激・融合：最も得意とする技術領域を徹底的に深耕し、人間の創造性を触発する製品・ソフト・システム・サービスの開発をめざす  
ネットワーキング：ハード・ソフト・システム・サービスを含め、ネットワーク時代に適合した事業領域の拡大をはかる

グローバル化：最適な国際分業を基本に、あらゆる企業戦略をグローバルに展開していく

行動指針：国際人主義  
三日の精神

実力主義

家族主義

健康第一主義

## 4. 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。HPは、従業員への配慮を理念の柱にした。キャノンも、互いに信頼と理解を深め、和の精神をつらぬく「家族主義」を掲げた。ただビジヨナリー・カンパニーの理念に不可欠な要素ないとし、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>7</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、歴代の社長のイメージで

<sup>6</sup> 山之内昭夫著「キャノンの技術経営の特質(1)」テクノロジーマネジメント、2004年

<sup>7</sup> 織畑基一書「情報世紀-の企業革新」日本経済新聞社、1990年

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。

HP のソノマ会議と HP WAY、キヤノンの「右手にカメラ、左手に事務機・光機」のスローガンはこれらの事例として取り上げられるだろう。

### (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>8</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、「われわれは今どの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。

HP の設立計画及び能力があり貢献できる分野に事業に集中するという宣言、キヤノンの「ライカに追いつけ、追い越せ」、「右手にカメラ、左手に事務機・光機」というスローガンは示唆に富む。

### (4) HP とキヤノンの経営構想力

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」が、経営者の意思が顕著であろう。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見えよう。

こうして企業は、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>8</sup> 榊原清則著「企業ドメインの戦略論」中公新書、1992年