

# 勝ち残る企業と経営者に 必要な理念とは!?

グローバル化といわれる時代になって久しいが、世界での存在感が薄くなりつつある日本。その存在感を取り戻すためには、政治家や役人はもはやあてにならない。リーダー不在の日本を救うのは誰なのか。勝ち残る企業とは？ トップリーダーになれる経営者とは？ これらをテーマに経営コンサルタントの新 将命氏をお迎えして論議していただいた（この座談会は2008年9月2日に行われた）。

ゲスト：新 将命氏

編集委員：岡本和久（司会）、澤上篤人、渋谷 健



●新 将命(あたらし まさみ)氏プロフィール  
1936年、東京都生まれ。早稲田大学卒業後、シェル石油(株)、日本ココロラ(株)を経て78年、ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)へ転身。82年に代表取締役社長に就任し4期8年の任期を終え、90年に(株)国際ビジネスブレインを設立し代表取締役社長として現在も、講演者・コンサルタントとして活躍中。主な著書に『自分を高め会社を動かす99の鉄則』（PHP出版）、『社長で成功する人 会社を伸ばす人』（経済界）などがある。

## 勝ち残る企業を作るのは 経営者の責任にある

岡本 今日(今日は)外資系企業のトップを長年務められ、今は経営コンサルタントとして活躍されている新さんにお越しいただきました。

新 よろしくお願ひします。今、私は7割ぐらひが講演活動で、それから経営者や部課長に対する研修、そして経営のアドバイザーや執筆をしたりしています。

岡本 企業が数字ばかりを追いかけているというのは問題だと思ひうんですね。本来であれば経営の質とか、人のあり方とか、チームワークとかビジョン、そういったことが非常に重要だと感じているのですが、いろいろな経営者をご覧になってきた新さんとしてはどんなふうにお考えになりますか？

新 私は、会社を3つに分けて考えています。“つぶれる会社”と、“生

き残る会社”と、“勝ち残る会社”。

つぶれる会社というなかで、今年1月から6月で1000万円以上の負債を抱えて倒産した企業が日本で7544社ほどあります。これを1日でマクロ計算すると41.5社、1時間で1.7社が倒産していることになります。

岡本 なるほど。

新 生き残る会社というのはとりあえずつぶれない会社で、大したことはないけど倒産は免れているというところだと考えています。

私のイメージでいくと、勝ち残る会社というのは売り上げが伸びて、利益が伸びて、伸び率が業界平均よりも、競合会社よりも高いところですよ。今伸びているだけでなく、将来を展望したときに将来に向かって右肩上がりが見えていくという会社です。

それから顧客やお客さまから評価、感謝され、働いている社員が

幸せを感じて活性化している。目標達成したら「やったぞ!」という喜びの声が口をついて出てくる。それで会社と自分は敵対関係ではなくて、会社や仕事を通じて自分を磨くことができ、自己実現が図れる。こういう会社は勝ち残る会社だと思うんですね。

勝ち残る企業というのは、甘く見て5%くらいだと思うんですよ。勝ち残る企業を作るというのは、やっぱり経営者の最終的な責任だと思いますね。

では、「いい会社」というのは何かというと、勝ち残る企業の条件を満たしている会社であり、自分の子どもを働かせてみたいと思う会社だと思うんですよ。サステナブル・グロースを果たしている会社であると。

**岡本** 勝ち残る会社=いい会社、と考えていいでしょうか。

**新** 裏返していうと、本当の意味でいい会社でないと勝ち残ることはできないでしょうね。そうすると必然的にいい会社というのはどういう会社だろうか、ということになりますよね。

私は、ひとたび経営者という名前がついたら、絶対にやらなけれ

ばいけないことが4つあると思っています。1番目は会社の理念の構築と発信ですね。理念という言葉はちょっと茫漠<sup>ぼうぼく</sup>として概念的だけど、私は理念の中身を3つに分けて考えているんですよ。

理念の構成要素は「ビジョン」「使命感(ミッション)」「価値観(バリュー)」の3つ。ビジョンというのは夢であり、理想ですよ。夢のない会社や人間は、私は半分屍<sup>しかばね</sup>みたいだと思うんですよ。使命感というのは、世の中、人のために役に立つというセンス・オブ・ミッションがあるということ。だからバリューというのは何が大切かということですよ。

経営していて何を大切と心得て生きているか。ビジョン、ミッション、バリュー、この3点セットが理念を構成しているという、これがある会社がいい会社で、ない会社は途中で死に絶えてしまう。

つまり、組織があって人事があるけれども、そういう組織というスケルトンに魂が通っている会社と、骨組みだけで魂がない会社。これは理念があるかないかの違いなんですよ。それで理念が会社のなかに浸透すると、経常利益率

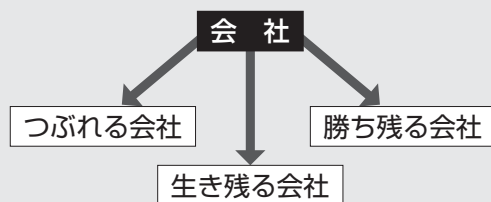
が4倍高くなるんですよ。これは数学的、統計的に証明されているんです。

ただ、理念だけではおなかがいっぱいにならない。メシが食えないから急いで理念に簡単な足し算で数字を加えてしまうわけです。そうすると目標が生まれる。短期と長期のね。そして売上がどうだ、利益がどうだ、市場占拠率がどうだと気になりだしてくる。その目標を達成するためには戦略が必要になってくる。この戦略に落とし込んだものを戦術というわけですよ。

経営者は戦術を駆使する必要はないけど、理念を構築し、発信しなくちゃいけない。目標というのは、理念に数字を加えたものでなくちゃいけないんですね。理念と目標と戦略。この3つをやる人は経営者ないし経営者の領域に1歩足を踏み込んだ人で、やらない人は単なる管理者またはマネージャーにすぎないと思いますね。

東証一部上場企業で、私が知っている範囲でこれを十分にやっているという会社は5%あるかないかです。下手したら3%くらいでしょう。最近特に見られる顕著な

● 「会社」は3タイプに分けられる



● 勝ち残る会社とは……

- ・ お客様から良い評価を得、感謝されている
- ・ 働いている社員が幸せを感じている
- ・ 社内が活性化している
- ・ 会社や仕事を通じて自分磨きができ、自己実現が図れる

● 経営者に必要なもの

- 1 会社の理念(ビジョン+使命+バリュー)の構築と発信
- 2 社員の人材育成に対して手抜き工事をしない
- 3 理念+目標+戦略=方向性を示すこと

傾向として、ほとんどの会社は経営者が短期的な日銭稼ぎに追われる傾向が強くなっています。これは非常に危険なことだと思います。

優れた企業というのは社員の教育姿勢に対して経営者がいささかの時間と、お金と細心の注意を払いながら人材育成に関して手抜き工事をしないという特徴があります。なぜかという、会社というのは人が作って人が育てて、人が継続させるからなんですね。

この理念+目標+戦略をひとつの言葉でいうと、「方向性」と私は整理しています。これを示す人が経営者であると。そしてその目標を達成し、戦略を遂行して初期の結果を出すために一番重要な経営資源としての人材育成、リーダーの育成をやっている人が本当の意味での経営者で、やらない人は名ばかりの経営者だろうと。半世紀近い私のビジネス経験に基づいた結論ですね。

## 日本企業に足りないものは何か？

**岡本** 日本企業には、社是というものがあります。新さんの今のお話ですと、やっぱりビジョン、ミッション、バリューという3つが、必要なんですね。非常に明確に。

**新** そうですね。

**岡本** 日本の企業を見ていると、どうもビジョンとミッションがごっちゃになっていたり、あるいは社是はあっても非常にあいまいになっている気がするんですけど、日本の社是についてどのよう



岡本 和久

に思われますか。

**新** ビジョン+ミッション+バリューという企業理念を紙に落とし込んだものを社是とか社訓というわけですね。面白いのは、日本の社長さんの場合、一生懸命社是社訓を書いて、つまり理念を紙に落とし込んだものを社長室に飾って、それでおしまいというケースが多いんですね。英語で walk the talk といいますよね。

「しゃべった通りに行動する」ということは、日本語でいうと有言実行ですね。つまり、企業理念というのは現場に落とし込んで仕事上の道具として使って初めて息吹が通ってくるわけなんです。それを日本の会社の社長の場合、大きな色紙に「和」とか書いてあって、これにはびっくりしますね。こういうのを見ると、この会社は社長派と専務派と仲が悪いのかな、と勘ぐったりするわけですよ。

**一同** (笑) !

**新** 「和」には困るわけですよ。あまりにも漠然としすぎて。ある程度の長さで長すぎず短すぎず、読む人にわかりやすく読む人の心を揺さぶるような、そういう理

念がある会社とない会社では経常利益率に4倍の差が出ますね。

なぜかという、人は大きなことを信じたときに大きな仕事をするという動物なんですね。わが社はどうなりたいかというビジョンと、何が大切なのかという価値観、どういうことをしたら世の中、人のために役に立つのかというミッション、これにさらに輪をかけて大きなものがあると人は大きな仕事をするんですね。

だから紙に書いて壁に貼っておいたって、ほとんど意味がないんです。トップが紙に書いて社是社訓やったって、それを実行に移さない限り、かえって社員の不信を招きますからね。

私はジョンソン・エンド・ジョンソンの社長を4期8年やったんですが、この会社は60数年ずっと増収増益です。なぜかという原点に理念があるからなんです。

**岡本** それはどういう理念ですか？

**新** われわれにとって大切な責任は4つ。一番大切なのはお客様に対する責任、2番目が社員に対する責任、3番目が社会に対する責任。社会というのは狭い意味のローカルコミュニティと、広い意味でのグローバルコミュニティがあります。そして4番目が株主に対する責任で、この順番になっています。

何が大切かという項目がきちんと規定されていて、その順番、序列まできちっとなっているんですよ。これが世界中約11万人の社員に徹底的にコミュニケーションされているんです。これを生かして

われわれは仕事をするということが現場に落とし込まれている、ちょっと珍しい会社です。

**岡本** 株主の順番が最後ですか？

**新** 見方、考え方によっては最後だから、株主が一番重要ではないというふうにもとれるでしょう。私も入社当時、この意味がわからなくてニュージャージーの本社に出張したときにCEOのジェームズ・パーク（当時）をつかまえて聞いたんです。

「パークさん、なんで、株主責任が最後なんですか？ 一番大事じゃないんですか？」と。彼は、「株式会社というのは株主の出資金でできているんだから、株主のいない会社はあり得ない。われわれの一番重要な責任の対象は株主である」と言うんです。これが一番大事だと、はっきり言い切るんです。

ただ、彼はこう付け加えました。「わが社の株主に対する責任は、今年1年きりで途絶えてしまっただけは困る。株価でも配当でも去年よりも今年、今年よりも来年が良くならなきゃいけない。

わが社は株主に対する責任を、単年度これっきりじゃなくて継続的に果たさなければならぬ。その前にきちんとやっておかなければならないことが3つある。最初はお客様に対する責任、社員に対する責任、そして社会に対する責任で、全社員がこの項目を意識してこの順番で仕事をすれば、その結果として継続的な株主責任を果たすことができる。だから4つの責任のなかで株主責任を最後に持ってきたのは、一番大切だから



澤上 篤人

最後にもってきた。ものにはプロセスとか順番があるんだよ」と。これを聞いたとき、私は42歳だったんですけど、感動しましたね。

**岡本** それは素晴らしいですね。

**澤上** 確かに、ジョンソン・エンド・ジョンソン社の偉大さは多くの人々が尊敬の念を持って認めるところですね。しっかりした企業理念あってこそその偉大さというか、素晴らしさなんです。

企業理念という面では、ウチなんかでも職場精神ということで社員に衆知徹底させていますが、それを常に磨きこんでいくことが大切だと思います。

**新** 企業理念は紙に書いてあるだけじゃなくて、徹底的に社員にコミュニケーションされないといけない。そして社員がなるほどと理解して、そのワーキング・ツールとして仕事をするときにその気持ちに沿って仕事をするのが大切なんです。

ということは、お客様のためになることをできるまでは社員はがまんしなさいといってるわけなんです。そして社員が幸せになるまでは社会に待ってもらおう。お

客様、社員、社会に対する責任をきちんと果たすまで株主さんに時間をください、待っていてくださいとお願いする。そのリターンとして、お返しとして、株価や配当を継続的に差上げますよ、という一つの哲学的な居直りがあるわけなんです。

**岡本** 逆にいうと、それがないと継続的に払えないということですよ。

**新** ところが、最近の日本の会社は、あまりにも短期的なボトムライン、トップラインを追いかけるという兆候が多いですね。これは危険だと思うんですよ。

今の日本の働き盛りである35～6歳から45～6歳の人たちに、特徴的なものが3つあります。「疲労感」「疲弊感」「閉塞感」ですね。ものすごく儲かっている会社の社員からもこの言葉が出てくるんですよ。儲かっていない会社に勤めている人が元気がなくて疲れるのはわかるんですけどね。

なぜ、儲かっているのにこの3つの言葉が出てくるかというのと、企業のトップが社員に方向性を示していないからなんです。「売ってこい、稼いでこい」と短期の数字を求める。それに向かって社員はがんばるんだけど、そのうち精神的な制度疲労を起こしちゃうんですよ。

だからトップが会社の方向性や理念、目標、戦略を説得力高く社員に発信しないとだめなんです。これをきっちりしている会社は、先ほども言いましたが東証一部上場企業の5%くらいでしょうね。

## 企業のDNAと “しがらみ”の違い

**渋澤** 今までお話を聞いていて私なりに一言で表すと、企業のDNAの話をしたと思うんですね。生き物っていうのは、DNAを次の世代に遺伝する仕組みがありますよね。そういう意味で企業の場合、経営者の一つの重要な役目というのは次の世代にDNAを遺伝することだと思うんですが。

**新** そうですね。

**渋澤** 経営者のどこを見れば、次の世代にいいDNAを遺伝することができるのでしょうか。ある意味、そのなかに、もしかしたら“しがらみ”も含まれているんじゃないでしょうか。

しがらみを遺伝する経営者や会社というのは結構あるんですけども、しがらみとDNAの違いを、どうお考えになりますか。

**新** 逆説的にいうと、日本の会社で飛躍的に、いわゆるクオインタムリープというんですかね。発展する会社というのはトップが“しがらみフリー”なんですよ。

**一同** (笑)

**新** たとえば信越化学とか、キャノンの御手洗さんとか。日産のゴーンさんもそうですね。ユーロから来たので、日産のしがらみがないんですよ。伊藤忠の丹羽さんもそうですね。御手洗さん、丹羽さんも海外が長いから、日本独特のしがらみがない。

しがらみがあると、自分が社長職に就いた場合、思い切って戦略的な大ナタを振るえないというこ



渋澤 健

となんです。

つまり、ほんとに大きく会社を伸ばした日本人の経営者は、海外生活が長くて、ある意味じゃ主流から外れる時期を持っている。下手なしがらみがないんですよ。だから、経営に対して思い切った大ナタが振れる。

しがらみ人事に縛られている間は、大した期待はできないし、このしがらみが非常に日本の会社を悪くしていると思いますね。

**岡本** 日本の政界なんていうのは、しがらみだらけですね(笑)。

**新** そうそう。自民党員の約38%ぐらいは2世3世ということですからね。これを断ち切るというのがなかなか日本人はできない。

**渋澤** 逆にそのいいDNAを次世代に遺伝する、できる経営者というのはどういうところを見たらいいんでしょうか。

**新** 経営者に求められる資格とか条件というのはいろいろありますけど、最も重要なのは人を見る目だと思いますね。そのチェックポイントの一つにスキルがあり、もう一つにマインドがあります。

スキルというのは機能的、専門

的能力とか、経営能力というものもあるし、リーダーシップもそうですね。スキルを“仕事力”と私は呼んでいるんですが、マインドというのは“人間力”なんです。

**岡本** なるほど。

**新** マインド=人間力をもっとわかりやすく説明しますと、信頼と尊敬と情熱です。その人が他人から信用、尊敬されるような人柄であるとか、有言実行で約束は必ず守るとか、二面性はないとかですね。

それから何といっても心のなかに、「わが社を素晴らしい、いい会社にしてみせるぞ」という情熱の炎を燃やしている、これがマインドなんです。

スキルとマインドは両方重要だけれど、どちらがより重要かといえばマインドですね。スキルというのはトレーサビリティが高いので、経験を与えて教育訓練をすれば技量や技能がスキルアップできる。しかし、人間性や人間力、価値観というのはかなり心のなかにしみこんでいる部分があるので、教えてもそう簡単にわかるものじゃないですからね。

**渋澤** スキルは左脳的で、マインドは右脳的という考え方もあるようですね。

**新** どちらかというとなんかそういう分け方がふさわしいと思いますね。

**渋澤** いわゆる左脳とかスキルとか、そういう機能というのは大前提にあると(笑)。

**新** 大前提ですね。

**渋澤** それで飛躍させるのがマインドというわけですね。

**新** ええ。マインドがなくてスキルだけ秀でていて人をビジネスの世界では、「あいつはできるヤツ」というんですね。

スキルは大したことないけど、マインドは立派で人間力が高い、人格的に立派だという人を「あの人はよくできた人だ」といいますよね。

## リーダー不在の日本はどうなるのか

**新** 企業のトップリーダーとか経営者は、好むと好まざるにかかわらず、できる・できた人じゃないといけない。仕事の能力、経営力を含んで卓越すると同時に人間的に人格的に立派であること。

あの人と一緒に仕事をやりたいとか、あの人に後についていきたいかと思われる人ですよ、経営者に絶対必要なのは人気ですよ。

**一同** (笑)

**新** 人気を高めたかったらビールの一気飲みができて、カラオケがうまくて、ゴルフを付き合えばいいんですよ。そんな人気は経営者にいらぬ。必要なのは信頼と尊敬されるという人望です。

日本の大企業の教育訓練を見ると、涙が出るくらい悲しい致命的な欠点があります。一生懸命スキルトレーニングをやるんですよ。でも、マインドトレーニングとかリーダーシップを教えてないんですよ。だから出来上がった産物がスペシャリスト集団で、リーダーを排出していないというのが日本の大企業なんです。ちょっと大げさにいうと、この国が抱えている



一番の問題点かもしれません。

この国はね、必ず着実に地盤沈下が進むと思います。経済的には元気なことを言う人はいますけど、高齢化が進んで、しかも人口が減ったなかで生産性がそう高くなるとは思えませんしね。

これは偏見かもしれませんが、私は政治家や役人はもう頼りにならないと思いますよ。もし、この国を救う唯一の可能性があったら、産業界でありビジネスマンだろうと思いますよ。

ところが、さっき言いましたように大企業が短期の利益を追って、テクニシャンやスペシャリストは作るけどもリーダーを作っていない。これが問題なんですよ。この国に一番欠けている資産は、私は人的資源だと思います。資源はグローバルの舞台上で通用するリーダーだということですね。

**岡本** 私もそういう意味ではビジネス界に期待するというのはあるんですが、われわれの場合は投資をひとつの入り口として、草の根運動的にやっていこうと考えています。

**新** なるほどね。

**岡本** ある意味、ビジネスというよりも、もっと個人に目覚めても

らいたいということなんですね。そしてそれが、われわれの『インベストライフ』の活動の非常に大きな部分を占めています。

**新** 初めに全体があるんじゃないかと、全体というのは個の集合体、「個の和」ですからね。クイックワнтаイムのクイックマネーじゃなくて、ロングタイムのコミットメントを前提とした、このお金でこの会社を育てるんだというぐらいの気持ちが入っているのが投資ですよ。だからデイトレーダーとかホリエモンの世界と違うんですよ。

短期投資だけだと心が疲労する、疲弊するから短期の業績追求はきちんとやりながらも、ときには経営者が長期の視点に立った方向性を力強く説得性高く社員に発信しなければならない。だから長期と短期というのは二律背反ではなくて、両方をバランスよくマネージすることなんです。こういう能力を持った経営者をこの国は必要としてるんじゃないかな。

**澤上** というか、もともと時代を切り開いていくのは事業家と投資家の役割です。どちらも自分の意思と判断と将来展望でもってリス

クを取る。もはや、日本経済の高度成長ダイナミズムに乗っかっていけば全体についていけたという時代は過去のもので。

これからは、時代を先取りする企業や投資家が次々と登場してることが日本経済や社会の活性化を大きく左右すると思います。国や役所に頼ってはいけません。

**新** ええ。

**澤上** それも自分の意思と判断と、自分の汗で将来を築いていこうとする自立心と自助意識が問われる。

**岡本** そうでしょうね。ビジョンですよ。

**澤上** 役人などは後からついてくる、後を追うだけですよ。

やっぱり将来をよくしてくれるというのは、企業であったり、自立した個人ですよ。われわれ長期投資家です。

みんな一緒に横並びで進んでいくじゃなくて、走れる者がどんどん走る。みんな一緒に行きましょうと重いな、無理です。それでさっきおっしゃったように疲弊感、疲労感、閉塞感が充満してくる。だから余計に動けなくなる。それなら、われわれ動けるところがさっさと先行してしまえばいいんですよ。

**新** 運動会で100メートルをみんな一緒に走って、ゴールなんてできないですからね(笑)。

2500年前のお釈迦様の言葉に「平等でないものを平等に扱うことほど不平等なことはない」と。

**一同** うーん。

**新** 平等でないものは、やっぱり差別待遇とか区別対応するべ

きなんですよ。機会は平等に、処遇は公正にと。間違った平等主義というのは、国を滅ぼすと思いますよ。

## 楽しく生きることが成功へつながっていく

**岡本** とても面白くお話を聞かせていただいています。新さんのその若さの秘訣というのは、グローバルリーダーを育てなきゃいけないというミッションがあるからではないですか？

**新** 根底にあるんでしょうね。

**岡本** それに向かって動いていると、パワーがみなぎってくるんですね。

**新** 人間の幸せの条件って3つあるんですよ。底辺にはまず健康です。そして「心技体」。私の言葉でいえば「心」はマインド、「技」はスキル、「体」は体力がないとどうにもなりません。

だから前提に体力があって、健康で、自分が興味や関心や情熱を感じずる仕事をわくわくモードでやっていること、これが1番目。次に自分のやっていることが人様から評価、感謝されること。3番目が重要なんですけど、やっていることが収入に結び付くこと。

5500万人の日本人のサラリーマンで、見事にこの3つをクリアしてる人は10%いるかどうかですよ。本当に心から楽しくわくわく・ここにこモードで仕事をやってこの三位一体をクリアしたときが、一番幸せだと思いますね。

**渋澤** そういう方々というのは、

人生をめちゃくちゃ楽しんでいる人が多いですよ。楽しい行為というのは一人じゃできないと思います。物事を知るとか、好きになるというのは孤独な行為なんですけど、楽しいと隠せないですよ、だから人が寄ってくる。人が寄ってくるとそれがパワーになって成功につながっていくんじゃないでしょうか。澤上さんのファンに投資すると楽しくなっちゃうのと同じですよ。

**新** そうでしょうね。

**渋澤** だからある意味で、いい意味での楽しみ、いい意味の貪欲さということがあるんじゃないかという気がしますね。

**新** まさしくそうです。FUN(ファン=楽しみ)なんですよ。このFUNを、ちょっと発音を変えると“不安”になる。

**岡本** うーん、なるほど。

**新** 社員が仕事をFUNでやっていて不安はないと。そういう雰囲気作りは、トップリーダーの条件の一つでしょうね。

**岡本** FUNというのは非常に重要だと思うんですけど、それを少し広げていうと株主であることにファンを感じられるような会社というのはないものではないでしょうか。要するに、株主としてその会社のオーナーになっているだけで非常に楽しい。株価の動きと関係なく株主であることがうれしい。なにか、究極の株式投資というのはそういうものではないかという感じがしました。

今日はお忙しいなか、ありがとうございました。