

経営革新におけるトップの役割

－キヤノン・ブリヂストン両社の事例からの考察－

山之内 昭夫

- 1 問題意識
- 2 なぜいま企業トップの役割を問うのか
- 3 キヤノン(株)の事例
- 4 (株)ブリヂストンの事例
- 5 両社の事例からの学習
- 6 新しい時代の企業トップへの期待

1 問題意識

企業の経営行動を企業外から観察すると、ダイナミックなある種の勢いを強く感じさせる企業と、静的で勢いをほとんど感じさせない企業とに大別できるように考える。企業の規模、所属業種、創業以降の経過年数などの要因とは無関係にこの勢いに明らかに差異が存在する。業種により事業・商品展開のリズムは当然異なるが、このようなリズムとは独立に、勢いのある企業とない企業とが存在する。同様に規模の大小とか歴史の長短にかかわらず、同じことがいえようが、この企業の勢いこそが企業体質として、企業変革と深くかかわっていると思われる。

企業外の人々がある企業に勢いを感じるのはどのような事象に依拠しているのだろうか。新製品開発が活発に展開され、あるいは新たな事業分野への進出にも積極的でマスコミ等にもよく紹介される。また、組織・人事を含むマネジメント・システムの斬新な試みや変更等が、かなり頻繁に行われる。さらには、トップ層から若年層の社員に至るまで、行動的で若さを感じさせる。こうしたもろもろの事象が、人々に勢いを感じさせるものと思われる。しかも、この企業の勢いは、時間的に変化するということが、見逃せない重要な点であると思う。A社は、かつて長期にわたってまさに勢いのある企業であったが、現在は、かつての勢いは消え失せてしまった。あるいは、B社は最近眠れる獅子が目覚めたような勢いのある経営行動が注目されるが、一体何があったのであろうかといった組織行動の変化である。

企業全体の経営行動としての勢いは、組織の若さであり、生命力であって、企業が発展を続け、また自ら変わろうとする企業変革の駆動力である。そして、その生命力は企業内の各

層の社員一人ひとりの生命力（バイタリティ、スペシャリティ、オリジナリティ、およびパーソナリティ）が基盤であり、それらが、全社的に組織の生命力へと転化・統合されるか否かにかかっていると見えよう。この転化・統合を牽引するのが企業トップの一つの使命であろう。そして、この転化・統合を支えるのが、以下の五つの柱であろう。

- ① 企業ビジョン
- ② マネジメント・システム
- ③ 組織能力
- ④ 組織風土
- ⑤ 行動規範

トップがある種の宗教家的振舞いを自らしつつ、長期ビジョンやゴールを内外に明示し、社員はそれらを共有化しながら、職場は自らの人生の中での自己実現の場であると考えて明るく自律性を発揮する。トップ以下がよく喋り、よく笑い、素早く行動する。いつも社内には、ある種の波風が立っているといった状態は、勢いのある状態であろう。筆者は自らの体験から、こんな感触を持っている。

さて、現下の日本企業は未曾有の危機の中に位置しているように思う。その背景要因は次節で述べるが、このような経営環境下、日本企業は業種を問わず厳しい、しかし、来世紀へ向けての展望に支えられた企業変革に挑戦せねばならない。この経営変革のリーダーシップをとり、先頭に立つのが企業トップであり、その役割こそが日本の来世紀へ向けての浮沈を決定づける主要なファクターとなると考えるのである。

最近、あまたの企業トップの中から、新しいタイプの経営者が注目されつつある。敢えて、例示すれば、出井伸之氏（ソニー社長）、奥田碩氏（トヨタ自動車社長）、海崎洋一郎氏（ブリヂストン社長）といった方々である。在来、一般的に見られる日本企業のトップ像とは一味異なる経営者のイメージであるが、この方々の経営者としての評価は後年に譲らねばならない。

本稿では、キヤノン(株)とブリヂストン(株)の2社を事例として採り上げ、両社の歴代の企業トップが果たしてきた役割について考察を試みることにする。後に詳述するように、キヤノンは零細なカメラメーカーから、今日世界的な総合事務機器・光学機器メーカーへと発展し、また、ブリヂストンは九州・久留米の足袋屋から、世界市場で1～2位を争うタイヤメーカーへと成長した。この両社の歴代トップが、それぞれの時代の経営変革に対して、どのように行動し、役割を果たしてきたかを明らかにしたい。その上で、新しい時代の企業トップの経営者像とは何かについて考察してみたいと考える。

2 なぜいま企業トップの役割を問うのか

第2次大戦が終結して半世紀余りが経過し、政治・経済・社会のいずれの面でも日本は大

きな転換期にあるといえる。企業経営に関しても全く同様であり、日本企業は新しい時代へ向けての転換が求められている。以下にその必然的な背景は何かについて触れておこう。

① 衰退の1990年代からの脱却

1990年代は、バブル経済の崩壊と金融システム不安が全面に押し出された感があり、他の要素が希薄に扱われ勝ちであるが、本質はさらに根深いところに注目すべきかと思う。経済大国日本の衰退は、“大国の興亡”論に見られるような歴史的流れとして理解すべきかも知れない。1980年代に至る長期的成長と安定の結果として、経済活力が低下して屈曲点を迎えるとともに、政治の混迷によって、国全体にリーダーシップが発揮されず、社会全般の価値感も混迷状態になっている。無気力な若い世代を生み出す教育や家庭環境の問題、そして国全体に危機感の存在しない精神的弛緩状態等々の現実、歴史上の大国の衰退現象と酷似していると言われる。現代の日本人が初めて経験する“心の空洞化”こそ、衰退そのものと認識すべきであろう。企業経営においては、ビジネス・コンフィデンスの喪失が最大の危機要因ともいえよう。しかし、歴史は衰退から見事に再生した事例を数多く示してくれている。企業はいま、どう発想し行動すべきか、トップ以下がつぎに示す世界の趨勢を強く念頭に置いて、改めて想を練らねばならないであろう。

② 第3次産業革命の急速な浸透

デジタル経済、インターネット・エコノミーなる表現に象徴されるように、近年の情報通信技術の飛躍的発展とネットワーキングの進展は、知識情報化の新しい潮流として、われわれの身近かに滔々と押し寄せつつある。企業と企業、企業と顧客との間の壁は取り除かれ、産業・事業・組織の構造は、クローズド系からオープン系に急速に向かうこととなる。金融・物流・製造・小売り・医療・教育・生活等々のあらゆる産業に変革が及ぶものと思われる。デジタル技術の進展が、経済にもたらす本質的意味を理解して、事業構造そのものを再構築していく構想力と変革力が求められている。それらの行使に当って、とくに留意すべきことは、“スピード”である。一例として、世界的に社会に5000万台が、普及浸透するまでの年数を見ると、以下のようにそのスピードが実感される。

電	話	60年		
ラ	ジ	オ	38年	
テ	レ	ビ	13年	
C	A	T	V	10年
携	帯	電	話	8年
インターネット	(商用利用)	5年		

また、米国のIT (Information Technology) ベンダに着目すると、Dell社 (1988年上場)、Cisco社 (1989年上場)、Lucent社 (1996年上場) の各社の、1998年末時点での株式時価総

額がそれぞれ、\$B表示でそれぞれ101、161、145に達しており、日本勢ITベンダを遥かに圧倒するパワーとスピードを認識せねばならない。

③グローバル・コンペティションの時代

前項で述べたデジタル経済化は必然的に、ボーダー・レス・エコノミーを招来する。世界市場でビジネスを展開する企業にとって、改めて“国境”とは何かが課題となる。経営の主として戦術面では、国境はコスト差を意味し、世界を睨んだ適地化が図られる。しかし、なぜ、経営のグローバル化かと問われると、意外とその認識は不十分のように思う。筆者は以下の2点が基本理念として認識されるべきとかねてより考えてきた。¹⁾

- a) 言語・宗教・文化・慣習・社会体制などの異なる世界の各地域には、母国市場とは異なる市場が必ず存在する。
- b) そして、このような海外市場では、それぞれ異なる市場インテリジェンスを創出し得る。技術面では、異なる歴史・文化に根ざした新たな発想や、地域特有の優位技術分野の確立ができ、それらの相互の移転も望める。

従って、グローバル化戦略は長期的視点から着実に、かつダイナミックに展開することが求められる。しかし、一面では欧米世界企業が大胆な世界戦略を、早いスピードで展開しつつあり、グローバル・コンペティションは、“壮絶”を極める様相となっている。一方、日本の製造企業はバブル経済の後遺症として、設備・雇用・資金借入れのそれぞれでの過剰な負の資産処理に追われている。そこを乗り越えたとしても、次に大きなハードルが待ち受けている。それは、グローバル競争の中で、世界の5指、ないし10指に入り得る企業群と、ローカル市場のみで限定的に経営展開を行うか、または、国際規模の企業再編成の渦の中で生き残る道をとるかの厳しい選択を迫られつつあると考えている。

④市場主義経営の要請

経営のグローバル化は必然的に日本企業の株主構造に変化を及ぼしつつあり、とくに国際的にも注目される企業では、外国人持株比率は急速に高まり、ソニーは44%、キヤノン40%、富士写真フィルム38%などの水準に既に達しており、在来の主力銀行等を基軸とする株式持ち合いは解消の方向にある。

従って、日本企業は今後急速に、市場価値に基づく価値創造マネジメントへの移行が求められている。1988年3月から、1998年3月に至る10年間の株式時価総額の増加額のランキング・ベスト10社は、野村総合研究所調べで²⁾、以下のように示されている。

- 1 トヨタ自動車
- 2 ソニー
- 3 セブン・イレブン・ジャパン
- 4 本田技研工業

- 5 キヤノン
- 6 プリヂストン
- 7 イトーヨーカ堂
- 8 任天堂
- 9 富士写真フィルム
- 10 ローム

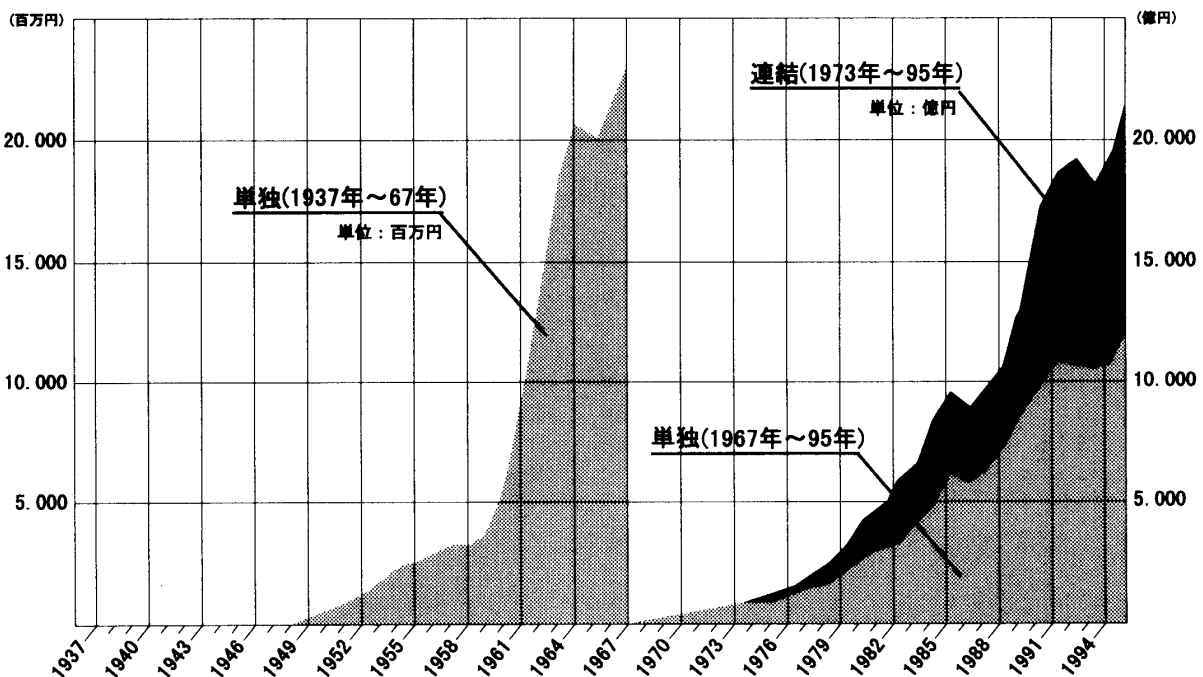
市場原理下では、市場を“メイン・バンク”と捉え、企業目標は価値指向となり、意思決定の基準は、価値創造・価値破壊となろう。

以上4つの視点から、企業経営環境の変貌について述べた。このような激変期においては、日本企業の特徴として論じられてきた「ミドル・アップ・ダウン・マネジメント」といったマネジメント・スタイルからの移行が不可欠である。ビジネス・オペレーションは分権化するとして、企業の基本戦略はまさにトップ主導でなければ、この危機は到底乗り切れないであろう。こうした意味で、企業トップの役割が真に問われていると考える。

3 キヤノン(株)の事例³⁾

3.1 キヤノンの概要

キヤノンは、1937年8月10日創業の出発はカメラ・メーカーである。この企業の戦後50年の発展の軌跡を振り返って見よう。創業10年（1947年－終戦直後）の時点では、資本金300



万円、売上高6970万円、社員数394人という小企業であった。以来、半世紀を経て創業60周年の1997年には、資本金1604億円、連結売上高2兆7610億円、社員数78767人（外国人比率51.5%）の国際的企業に成長した。その事業分野別売上高比率は次のようである。

コンピュータ周辺機器	47.5%
複写機	27.2%
情報通信機器	6.6%
カメラ（含ビデオカメラ）	11.6%
産業用・医療用光学機器	7.1%

3. 2 キヤノンの歴代トップとその役割

表1に創業以来、現在に至る歴代トップの在任状況を示してある。以下、フェーズ毎に主な足跡を追って見よう。

○ フェーズⅠ

創業期であり、2人の人物によって起業された。吉田五郎は広島県福山の出身のカメラ少年であり、旧制中学半ばにして映画・映写機の世界に飛び込み、「世界の名器ライカやコンタックスに負けない世界一の日本製高級カメラを作りたい」との志を持つに至った。そして、東京の麻布六本木に1933年（昭和8年）、精機光学研究所を設立する。起業化を目指し

表1 キヤノンの歴代社長一覧

フェーズⅠ	創業者 故 吉田五郎 故 内田三郎	1933 精機光学研究所設立	1937. 8. 10 精機光学工業株式会社設立			代表取締役 専務・内田三郎
フェーズⅡ	第1代社長 故 御手洗 毅	1937. 8～ 1942. 8 監査役	1942. 9～ 1974. 3 社長	1974. 4～ 1984. 10 会長	1984. 10 逝去	社長在任年数 31.5年
フェーズⅢ	第2代社長 故 前田武男	1974. 4～ 1977. 5 社長	1977. 5 逝去			同上 約3年
フェーズⅣ	第3代社長 賀来龍三郎	1977. 6～ 1989. 3 社長	1989. 4～ 1997. 3 会長	1997. 4～ 現在 名誉会長	1999. 3 取締役退任	同上 約12年
フェーズⅤ	第4代社長 山路 敬三	1989. 4～ 1993. 3 社長	1993. 4 1995. 3 副会長	1995. 4～ 現在 名誉顧問	1995. 4～ 現在 日本テトラパック・会長	同上 4年
フェーズⅥ	第5代社長 故 御手洗 肇	1993. 4～ 1995. 8 社長	1995. 8 逝去			同上 約2年
フェーズⅦ	第6代社長 御手洗 富士夫	1995. 9～ 現在				同上 約3.5年

て、義弟の内田三郎（山一証券マン）に協力を求めるが、内田は当初カメラには全く興味を持っていなかった。しかし、内田は知遇を得ていた日産コンツェルンの総帥鮎川義介の考え方に傾倒しつつあった。すなわち、「資源の乏しい日本は頭脳と技術を要する事業に着目すべし」との考えである。次第にカメラに関心を持つに至り、1937年8月に精機光学工業(株)を設立した。これがキヤノンの起点である。理由は判然としないが、内田は社長には就任せず、代表取締役専務に就任している。研究所時代には、ライカ、コンタックスをお手本として、試作が進み吉田が観音教信者であったので、“KWANON”カメラと命名された。内田は「カンノン」は、近代的な高級カメラのイメージに合わないとして退け、これに代わるブランドとして、CANON（キヤノン）を決定した。CANONには、基準・規範とか聖典の意味もあり、正確さを基本とする精密工業の商標としてふさわしいとの思いがあったという。そして、キヤノンの商標は1935年に出願・登録されている。なお、現在世界的に浸透しているロゴマーク（白地に赤の英文ロゴマーク）は1955年に制定されたものである。

一方、会社設立時は戦時下に入っており、内田は第2次大戦で日本軍が進攻したシンガポールにおける軍政に協力するため、民間からの司政官として、急に公用赴任することとなり、後事を出資者の一人、御手洗毅に託している。

○ フェーズⅡ

キヤノンの初代社長となる御手洗毅は設立当時、内田との以前よりの交友関係から大口出資者の一人として監査役に就いているが、彼の本業は全く別である。大分県出身の御手洗は北海道帝大・医学部に学んだ産婦人科医師である。内田から後事を託された際も、自らの医院経営との関係から固辞しているが、他の幹部からの説得で、病院継続を条件に社長就任を承諾している。しかし、戦況は厳しく敗戦により、1945年8月には会社は一旦解散している。

1945年9月10日に、50名の同志が集い、会社再興のため協議を行い、同年10月1日には、社員156名で精機光学工業は事業を再開している。社内的には“打倒ライカ”を旗印に、創業者吉田五郎の志を継ぐ企業活動を行い、1947年9月には、社名をキヤノンカメラと変更した。以下、必ずしも年代順でない部分もあるが、御手洗が準・創業者として残した足跡を振り返りたい。

i) 企業風土の醸成

企業目的として示された「世界一の製品をつくり、文化の向上に貢献する」に原点があり、戦後間もない時期から御手洗によって提唱された以下の4本の柱が、現在に継承されているキヤノンの組織風土である。

- ・ 3自の精神（自覚・自発・自治）
- ・ 実力主義
- ・ 新・家族主義

・ 健康第一主義

新家族主義とは、社員はキヤノンという大家族の一員であり、キヤノンは社員全員のものである。相手の立場を尊重しあい、連帯感を強め、相互信頼の人間関係を社内につくるというもので、海外法人でも“Canon Family”で通じている。

ii) 早期からの国際展開

御手洗は1950年8月初渡米、1953年には初渡欧して海外市場に目を向け、1955年9月には、ニューヨーク支店を開設している。この頃にマンハッタンの五番街にオフィスを構える日本メーカーは、きわめて珍しかった。商社のジャーディン・マセソン社やベル・ハウエル社との販売提携もキヤノン製品の欧米市場販売に初期貢献したといえる。

iii) 事業多角化方針の明示

創業30年の1967年の年頭メッセージで、御手洗は、「右手にカメラ、左手に事務機・光学特機」との方針を打ち出している。この背景として、第一に日本でのカメラの世帯普及率が60%を超えてきたこと、第二にカメラは所詮ホビー商品であり、規模も社会的価値も差程大きくないと判断したこと、そして第三に（もっとも重要と思われるが）、フィルムメーカーのコダック社では、「カメラはフィルム・バーナーであり、カメラメーカーはどうあれ、下流のフィルムメーカーに大変利益が得られる」とうそぶいている点である。消耗材ビジネスの魅力への気付きである。

しかし、カメラの売上比率が全売上額の85%の水準にあり、かつ未だ成長過程にある事業環境の中で、事務機分野への進出をいち早く打ち出し、その後このビジョンに副ってキヤノンが30年間走り抜いて現在の姿があることを思うとき、御手洗を中心とする経営トップ層の慧眼は高く評価せねばならない。なお、社名も1969年3月にはキヤノン(株)と変更している。

iv) 後継者育成

御手洗は30年以上に亙る社長在任中に多くの人材を育成したが、とくに第3代社長になる賀来龍三郎と、キヤノン販売の社長・会長として腕をふるった滝川精一の二人を後継者として育てたことは、その後のキヤノンの発展に直結したと思われる。

御手洗はウィリアム・S・クラーク牧師に惹かれて北大に学んだ理想主義者であり、直情径行的な面もや、ある強烈な信念とリーダーシップを発揮したトップであった。

○ フェーズⅢ

第2代社長の前田武男は、創業者内田三郎の山一証券時代の部下であったが、創業の頃からかわった人物であり、御手洗初代社長を主として販売面の中核となり支えた。しかし、前田の就任時には、キヤノンにも暗雲が立ち始めていた。第一は就任前年1973年の第1次石

油危機による景気低迷であり、第二は先発企業として順調に推移してきた電卓事業において、表示素子の品質不良問題が市場で大きく発生して、これが引き金となり社長就任1年後、1975年上期には株式上場後初の赤字無配を余儀なくされたことである。上期の損失金額は1.7億円程度で、繰越し益の取り崩しによる配当も可能であったが、ロンドンでの無担保転換社債の配当制限条項に抵触しての無配であった。社内は初経験のこと故、大変なショックを社員が受けた。

しかし、明るい材料として翌年1976年春に発売のLSI制御による世界初の一眼レフカメラAE-1シリーズが爆発的なヒット商品となって、キヤノンの立ち直りの牽引力となった。そして、第3代社長になる賀来の提案をベースとする第1次優良企業構想のキックオフを1976年1月に行っている。この構想は2度と無配転落の如き屈辱があってはならぬとの決意に外ならない。しかし、前田は癌の病魔に犯されて、3年で逝去する。

○ フェーズⅣ

第3代社長の賀来龍三郎は病没の前社長を引き継ぐが、以来社長12年、会長8年を含めると20年に亘って、トップの座にあり、キヤノンの“中興の祖”といわれる所以である。以下は主たる足跡である。

i) 優良企業構想の推進⁴⁾

1975年上期の赤字無配の経験をばねとして、第1次（1976年～81年、2年×3期）、第2次（1982年～87年、2年×3期）の各構想活動を12年の長期に亘って、全社的に精力的、かつ徹底して押し進めた。経営体質を第1次では日本のエクセレント企業の水準に、第2次では世界に認められるエクセレント企業のレベルを目標に向上させるという壮大な構想である。具体的には、後述する事業部制の導入・施行により、分権化と遠心力支配傾向が強まることを配慮して、主要経営機能の開発・生産・販売の3機能にそれぞれキヤノン式△△委員会を設置した。各委員長は担当役員がそれぞれ就任した。全社横断的に経営の体質改革とシステム革新を推進した。筆者は開発システム委員会の活動に12年間に亘って、実務面での旗振り役を演じたわけである。

ii) 事業部制の導入推進

フェーズⅠ、Ⅱでは、機能別経営であり、すべての事業は社長に直結して、すべてトップが意思決定を行う経営システムであった。賀来はかねてより“中央集権的分権制”を唱え、1978年1月から本格的に製品分野別事業部制を導入し、現在に至っている。キヤノンでは販売機能は、キヤノン販売（日本）、キヤノンUSA、キヤノンUK等々のグループ企業が世界の地域毎に分担する体制が当時は採られていたので、地域事業部制と製品事業部制との併用であり、これらの求心力として本社が機能している。

iii) 新規事業分野の推進

フェーズⅠで「右手にカメラ、左手に事務機・光学特機」の多角化方針について触れたが、賀来は1960年代にとくに電卓事業の推進役として活動し、この年代後半にはこの事業がカメラ事業に並ぶ収益を上げ、また、キヤノンのエレクトロニクス技術確立の基盤作りに貢献したといえる。

iv) 第2の創業ビジョンの策定⁵⁾

賀来の社長就任以降、キヤノンは再び成長路線を歩み、1987年に創業50周年を迎えることになる。キヤノンでは一般的な周年行事（社史編纂、技術展等）を行う一方、“第2の創業ビジョン”の策定を行っている。50周年を長期的な将来のキヤノンの経営の在り方を考える好機と捉えた。そして、1985年から3年間に亘って、CIF（Canon Into the Future）委員会を賀来自ら委員長となり活動を推進した。筆者はこの活動の推進責任者でもあったが、賀来が示した基本の考え方は、「世界・人類との共生のために、真のグローバル企業を目指す」というものであった。第2の創業ビジョンは以下の構成で完成され1988年頭に内外に発表された。

- ・ 企業理念
- ・ 企業目的
- ・ 事業展開
- ・ 行動規範

そして、1988年から、新たにグローバル企業構想がスタートしており、早や10年が経過して現在に至っている。

○ フェーズⅤ

前任の賀来は自らの任期を5期10年が節目と考えていたようであるが、1985年のプラザ合意に基づく円高不況の難局に遭遇して2年程バトンタッチが遅れたと述懐している。そして、今後は技術に明るいトップをとということで、山路敬三が選任された。山路はレンズ光学系、とくにズームレンズ系設計で優れた業績を挙げた逸材である。その後の山路の足跡としては、第一にキヤノンの第二のコアビジネスとなった複写機事業を揺籃期から一貫して育成したリーダーシップが挙げられる。第二には中央研究所がインキュベイトしたレーザー・プリンタの事業化をあげることができる。これらは必ずしも社長就任後の仕事ではないが、右手・左手の事務機事業の確立への貢献は顕著である。

第二の創業ビジョンの“共生”の思想を受け、とくに地球環境との共生の方針を打ち出しEQCD（Ecology, Quality, Cost, Delivery）の原則の浸透に努め、環境重視企業の先駆けとなり、現在に受け継がれている。研究開発活動についても、共生の実践として次のよう

な研究開発5原則を提示した。

- i) キヤノンは軍事目的の研究開発はしない。
- ii) キヤノンは環境・エコロジーに反する研究開発はしない。
- iii) キヤノンは世の中になかった技術ジャンル・商品ジャンルを創り出す。
- iv) キヤノンは他社の同様な技術ジャンル・商品ジャンルを尊重する。
- v) キヤノンは世界適地で研究開発活動を行い、成果を上げた国での実用化をめざす。

○ フェーズⅥ

第5代社長への御手洗肇の選任について、賀来は次のように述べている。「世間ではよく創業社長の息子だからとか、大政奉還なんて言いますが、私にはそうした考えは全くなかった。」「勿論肇君自身が優秀なエンジニアであることは言うまでもない。一貫して研究開発に携わってきたから技術を見る目もある。それに米国育ちで語学力もあるし、優れた国際感覚も持っている。しかし、私が彼を選んだのは、技術的能力を買ったからではありません。彼にはもっとマクロな視野に立つ経営手腕を期待している。社内には、もうわれわれの目が届かない優秀な若手がいるはずだ。そういう連中をマークして抜擢して欲しい。そして、それらと一緒に新しい経営基盤の確立と21世紀向きの企業経営スタイルを見つけて貰いたいということです。」

御手洗肇の社長就任以前の業績としては、現在のキヤノンの売上の1/2を占めるに至ったレーザー・プリンタとインクジェット・プリンタに関して、研究開発からビジネス・インキュベーションを一貫して担当推進したこと、そして関連して、ヒューレット・パカード社との国際的企業間連携戦略を押し進め、キヤノンに初めてOEMビジネス方式を本格的に導入して成功している。コンピュータ周辺機器事業の成功は彼のリーダーシップなくしては語れないのである。

しかし、1 \$ 79円という異常な超円高に直面して、CR100プロジェクト（100円以上の円高に耐えるCanon Restructuring）活動を全社的に推進した。また、共生理念の基本手段であるコミュニケーションを御手洗は「通心」と造語して、キヤノンの事業ドメインと企業文化の根幹を示すものとして通心企業ビジョンを提示し、具体化に努めた。企業と顧客、企業と企業、事業と事業、本社と事業部門、トップと若手等々のあらゆる「通心」を中核とする経営展開を志したが、不幸にして病に倒れて56才の若さで逝去した。彼の志はその緒についたばかりであった。

○ フェーズⅦ

御手洗肇の急逝を受けて、1995年9月以降、現社長の御手洗富士夫（肇の従兄弟）が就任している。そして、巨大化したキヤノングループの総帥として、1996年1月から連結経営時代を先取りして、グローバル優良企業グループ構想（フェーズⅠ：1996～2000）を推進して

いる。21世紀のキヤノンは彼のリーダーシップに依拠するところ大である。

3. 3 キヤノン・ケースに見られる特徴

フェーズⅠからⅦまで、フェーズ毎にトップが果してきた役割を整理してきたが、それらから特徴的と思われるものを抽出して見たい。

- ① キヤノンの発祥は、ドイツの世界的名器として的高级カメラに負けない日本製高級カメラを作りたいという若き一青年の志に基づく“ベンチャー・ビジネス”であった。
- ② 事業化に当っては当時の大物財界人・鮎川義介の思想が反映されていた。
- ③ 吉田五郎、内田三郎、御手洗毅、前田武男らの若い世代の事業家達の肝胆相照らす語り合いが起業へ向けての駆動力となったといえる。
- ④ 第一代社長御手洗毅は一般に創業社長と言われるが、準・創業者ともいふべき立場であった。しかし、彼がキヤノンの企業としての基盤を確立したといえる。第一のコア・ビジネスとしてカメラ事業における確固たる地位の確立と事務機事業への多角化の路線作りがなされた。また、早期からの国際的展開の布石も現在に脈々と受け継がれている。そして、キヤノンの伝統としての企業風土の醸成も御手洗毅中心に行われた。企業の基本的価値感の形成と定着化が行われ、それは現在のキヤノン・ピープルに生きているといえる。
- ⑤ 「世界一の製品を作り、文化の向上に貢献する」とか、「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ヤノン」とかの表現が連綿と語られ、部外者から見ると大層なことと思われ勝ちであるが、トップはその語り部として、繰り返えし、繰り返えし念仏を唱えるが如く宗教家的に語り続けてきた。
- ⑥ 企業ビジョン・企業ドメインを重視し、その策定に相当のエネルギーを注入してきている。従って、それらの基本は、社長が交替しても継承されて変更されることがない企業の流れといえよう。とくに事業構造の転換などは10～15年の長期を要する挑戦的活動であるので、社長交替による方針変更などは許さるべくもないといえる。
- ⑦ このように基本的フィロソフィーを歴代社長が共有化しつつ、フェーズ毎に示されたように、時代時代に応じた経営システムの革新と近代化が次々と図られてきたといえよう。
- ⑧ 技術的側面では、光関連技術とイメージング・テクノロジーの2つが基軸となって、新しい商品や新しい事業が展開されてきた。こうした意味では、事業多角化も20世紀での展開はこの基軸に副ってきた結果であると思われる。
- ⑨ Canonのブランドは他の日本企業の中でも比較的世界に浸透し、人々に知られていると思う。カメラという商品が戦後の貴重な外貨を稼ぐ海外輸出向き商品でもあったということも原因していると思われるが、一方歴代トップの海外市場志向による努力の賜物であろう。因みに、故御手洗肇社長の在米年数は17年、御手洗富士夫社長のそれは23年と何れも国際経験の豊かなトップといえる。
- ⑩ 人のライフに模していえば、キヤノンは還暦を若干越えた企業である。21世紀へ向け

て、引き続き若々しさとバイタリティを持続し、世界の人々から敬受される企業たり得るかは、正に企業トップの舵取りにかかっている。

4. (株)ブリヂストンの事例⁶⁾

4. 1 ブリヂストンの概要

ブリヂストンは1931年3月1日に石橋正二郎を創業者として設立された。事業内容はタイヤ部門と非タイヤの化工品部門の2つの領域にわかれる。タイヤ部門には乗用車用、トラック・バス用、建設車両用、産業車両用、農業機械用、航空機用、二輪自動車用タイヤ・チューブとタイヤ関連用品などが含まれる。また、化工品部門には自動車関連部品、ウレタンフォームとその関連用品、事務機器用精密部品、工業用資材関連用品、建築関連用品、土木・海洋関連用品などが含まれる。1997年度の業績は以下の通りである。

単体売上高 7,559億円 (タイヤ75.6%、化工品24.4%)

単体経営利益 1001億円

連結売上高 2兆1708億円 (タイヤ77.6%、化工品22.4%)

従って、ブリヂストンの主力事業はタイヤ事業であり、後に詳しく述べるように米国の伝統あるファイアストーン社を買収した1989年以降は世界の三大タイヤメーカーとしての立場を手中にするに至っている。1995年のトップ3の市場シェアは

ブリヂストン	19.0%
ミッシュラン	17.9%
グッドイヤー	14.8%

以上のように、同社はグローバル No.1 のタイヤメーカーを目指しているが、最近に至り、グッドイヤーと住友ゴムとの連携も発表され、トップ3社の世界市場競争は激しさを増している。1998年4月現在、ブリヂストングループの世界主要生産拠点は、41タイヤ工場、51ノンタイヤ工場を保有し、また、R&Dセンター、またはテクニカル・センターは東京・小平、米国アクロン、イタリー・ローマの3拠点が活動している。従業員数は1997年12月現在、単体で13,049名、連結ベースで96,204名と巨大化している。また、資本金(1997年末)は1060億9500万円となっている。同社の地域別の生産量ベースのシェアは1997年時点で以下の通りである。

日 本	50.7%
北 米	21.0%
欧 州	11.0%

表2 ブリヂストンの歴代社長

フェーズ0	-	日本足袋（ブリヂストンの前身会社）				
		1918～1930	1930～1947			
		石橋徳次郎社長	石橋正二郎社長			
フェーズⅠ	第1代社長 故 石橋正二郎	1931. 3～ 1963. 2 社 長	1963. 3～ 1973. 5 会 長	1973. 5～ 1976. 9 相 談 役	1976. 9 逝 去	社長在任年数 32 年
フェーズⅡ	第2代社長 故 石橋幹一郎	1963. 3～ 1973. 5 社 長	1973. 5～ 1985. 3 会 長	1985. 4～ 1997 名 誉 会 長	1997. 6 逝 去	同 上 10年余
フェーズⅢ	第3代社長 故 柴本重理	1973. 5～ 1981. 3 社 長	1981. 3～ 1983. 3 副 会 長	1983. 3～ 1985. 12 相 談 役	1986. 1～ 1992. 6 名 誉 顧 問	同 上 8 年
フェーズⅣ	第4代社長 故 服部邦雄	1981. 3～ 1985. 3 社 長	1985. 3～ 1987. 3 相 談 役	1987. 4～ 1989. 4 特 別 顧 問	1989. 4 逝 去	同 上 4 年
フェーズⅤ	第5代社長 家人 昭	1985. 3～ 1993. 3 社 長	1993. 4～ 1998. 12 特 別 顧 問	1999. 1～ 現 在 名 誉 顧 問		同 上 8 年
フェーズⅥ	第6代社長 海崎洋一郎	1993. 3～ 現 在				同 上 6 年

4. 2 ブリヂストンの歴代トップとその役割

表2に創業以来現在に至る歴代トップの在任状況を示してある。以下、フェーズ毎に主な足跡を追って見よう。


○ フェーズ0

ブリヂストンを語る時、その前身時代に触れねばならない。創業者石橋正二郎（1889年1月2日生）の父親は、久留米の地で“志まや”の屋号の仕立物業（シャツ、ズボン下、脚絆、足袋など）を営んでいた。正二郎は久留米商業を卒業し、神戸高商への進学を望んでいたが、父親に受け入れられず、1906年に家業を継承している。正二郎が17才の時である。彼は翌年、足袋への専門化を決断し、父親の激怒を買うが早や経営者の才能を発揮している。現代の“選択と集中”戦略であり、同時に足袋事業拡大のため、第一に足袋製造の機械化、第二に資金調達（地元六十一銀行－後に住友銀行に吸収－との取引）、第三に広告のそれぞれに布石を打っている。広告では九州にまだ1台の乗用車もない時代に米国製スチュードベーカー車1台を2000円の大金で購入し、志まや足袋の宣伝を始め人々をあっと驚かせている。

1918年には日本足袋(株)を設立し、正二郎の兄の徳次郎が社長に就いている。しかし、第1次世界大戦後の反動恐慌に遭遇して、大量の在庫を抱えて欠損を出す不運に見舞われる。立

て直しのために、ゴム底足袋（縫い付け型）を考案し、生産に成功する。さらに、ゴム底貼着型のアサヒ地下足袋を1923年から発売したが、当時は炭鉱労働者始め多くの労働者が使用していたわらじに替わる履物として、潜在需要は莫大であった。地下足袋に続いて、ゴム靴の製造も開始されたが、地下足袋とゴム靴の生産・販売は急成長し、昭和始めの金融恐慌不況の中で、九州で右に出づる者なしといわれる程の収益を稼いでいた。因みに、日本足袋は1937年に日本ゴムと社名変更し、さらに1947年に石橋家は事業分離を行っているが、日本ゴムは現在のアサヒ・コーポレーションである。

さて、正二郎は1928年に自動車用タイヤ国産化への挑戦を開始している。彼は地下足袋・ゴム靴の事業をゴム加工業と位置付け、将来有望なゴム加工事業は、自動車用タイヤであると洞察していた。1930年には第1号タイヤの試作に成功し、日本足袋・タイヤ部を発足させているが、兄の徳次郎社長は業績が順調に推移する中で、強くこれに反対し続けたという。正二郎はその著書「我が人生の回想」の中で、「昭和3年頃、日本足袋で地下足袋の増産に忙殺されていたが、将来ゴム工業として大をなすのは自動車タイヤである。従って、外国資本に頼らぬ純国産タイヤを作り出すことは、ゴム工業家としての使命であると考えた。当時、我が国の自動車保有台数は僅かに5, 6万台と言われ、そのタイヤは欧米輸入品であったから、私は国産タイヤを安価に供給することは、わが国の自動車の発達に大きく貢献すると思った。」と述べている。また、「製品の海外輸出のために、英語名が通り易いと考え、私の姓“石橋”を英訳しSTONE BRIDGEとなるが、語呂が悪いので、BRIDGESTONEと決定した。」とも述べている。

ブリヂストンの商標は、会社設立前の1929年に商標として決定されている。因みにオックスフォード辞典によると、BRIDGESTONEは「石で橋を築くとき中心となる要石（Key Stone）」という意味があり、その断面図形が  として商標となっている。

○ フェーズ I

石橋正二郎は1931年1月18日に、ブリヂストン・タイヤ(株)を設立して以来、同社の社長・会長として42年に亙り、トップとして同社の経営をリードした。彼の基本的信条は「世の人々の楽しみと幸福のために」というものであった。以下、彼の主な足跡を振り返って見よう。

i) 海外市場への着目

会社設立の翌年1932年には、早くも1万4千本、そして、その翌年には8万4千本のタイヤの輸出成約を得ており、1933年には海外課を設置している。彼はタイヤの国産化を単なる輸入防止の観点から構想したのではなく、タイヤの輸出によって外貨獲得に貢献することを念願していた。正二郎は国を思うナショナリズムを意識していたと思われる。そして、戦前の満州国への事業展開や戦後のグッドイヤー社との技術提携、あるいは、中近東・東南アジア

ア地域への輸出強化等の施策は、現在のブリヂストンがグローバル No.1 企業を目指す素地であったと思われる。

ii) 合成ゴム原料の研究開発着手

タイヤ製造の主原料は天然ゴムが中心であったが、天然ゴムはその確保に不安があり、市況変動も伴うので、1936年には合成ゴムの研究開発に着手している。そして、当時の国策もあり、1939年には満州合成ゴム設立に参画、戦後は日本合成ゴムが政府助成の下に設立され、出資比率12%の資本参加をして、自ら社長に就任している。シス1，4-ブタジエンゴムの合成に用いられる優れた合成触媒が、ブリヂストンで研究開発され大いに貢献している。当初、正二郎は社内での合成ゴムの事業化を考えていたが、工業化に当って、第一に原料供給・設備能力・技術要員の問題、第二に諸種のタイヤ用ゴムの品揃えの必要性、第三にはBS一社のみの場合の最小経済単位を配慮し、社外方式の日本合成ゴム設立を決断した。今日のJSRの前身企業である。原料面では合成ゴム原料の液化天然ガスに着目して、ブリヂストン液化ガスを設立しているが（1960年）、その後、三井物産に売却し、1981年三井液化ガスとなっている。

iii) 製品分野拡大と事業多角化

戦前の1930年前半から、自動車タイヤ・チューブ、自転車タイヤ・チューブ、ゴルフボール、再生ゴム、ハンドカート・タイヤ、防振ゴム、戦車用ソリッド・タイヤ、可燃性高圧耐油ゴム管等に製品分野拡大を図った。戦後も化工品として、エバソフト、ゴルフボール、ベルト、ホース、防振ゴム、空気ばね、防舷材等の分野へ拡大した。

また、タイヤ応用製品として、第一にブリヂストン自転車を1949年に設立し、第二にBSモーターバイクにも1952年進出するが、1966年に撤退している。また、第三に、富士精密工業（後のプリンス自動車）を1954年に設立し、プリンス・スカイラインを生むが、1965年に日産自動車が日産：BSが1：2.5の比率で合併している。

iv) タイヤ・コードの技術革新

タイヤの性能向上の柱の一つは、タイヤ・コードの材料革新にある。古くから使用されてきた綿コードに替わるレーヨン（強力人絹）コードの開発に着手（1950年）し、引き続いて1953年以降、ナイロン・タイヤ・コードの開発を行っている。この流れは第2代社長の幹一郎時代のスチール・コードとスチール・ラジアル・タイヤへと継承されて、ブリヂストン・タイヤの高い評価に結びついている。

v) 株式公開

1931年の会社設立以降、30年間同社の株式は一般に公開されずに推移したが、1961年5月

創業30年にして初めて株式公開を行った。一層の経営拡大と巨額の設備投資資金の必要性が予測され、石橋家の財力や内部蓄積依存の増資では対応し得ぬとの判断であった。大企業の株式を創業家が所有することへの社会的批判と企業内のモラルへの配慮もあったと思われる。従って、同社は創業30年にして、“家族企業”の時代に終止符を受けたといえよう。

○ フェーズⅡ

創業者正二郎の長男石橋幹一郎は父親とほぼ同年齢の43才で、1963年2月に社長に就任した。彼は誠に高潔・温厚・円満の士であり、しかも、実力会長の正二郎と実力副社長柴本重理（後の第3代社長）との間に挟まれた立場であった。以下10年間の主な足跡を眺めて見よう。

i) TQCの導入

幹一郎は父親正二郎社長時代の経営は、いわば、スーパーマン経営であったので、自らは組織力ベースの経営へ移行させようとした。脱ワンマン型経営の具現化のため、就任翌年からTQCの導入に踏み切り、1968年11月にデミング賞（実施賞）を受けている。とくに幹一郎社長は、歴代社長の中でももっとも技術への関心が深かったと見られている。

ii) 社是の制定

前記のTQC導入に伴うデミング・プランの推進を経て、1968年1月1日付で以下の社是を全社に公布した。

「最高の品質で社会に貢献」

最高の品質は、生産・技術・管理・販売を含む全従業員が、それぞれ自分の仕事の質を最善に保つことによって生まれることを、社是として明確に表現している。

iii) スポーツ事業の振興

幹一郎社長は創業者がゴム製品の一つとして製品化したゴルフボール（当時は単一商品）を足掛かりに、ゴルフ・テニス用品を中心とするスポーツ事業展開の方針を打ち出した。それは創業50周年を迎えるに先駆けてCIを導入し、企業イメージ調査を行った結果、「ブリヂストンは大変堅実な企業ではあるが、泥臭く若々しいイメージに欠ける」というものであった。1963年からモーター・スポーツ活動に参加し、1971年にはスタートした富士ランド・チャンピオン・シリーズにも参入した。近年の米国でのインディ・レースやF1レースへの参戦を含めて、企業イメージの改革と海外市場での知名度向上に大きく寄与している。

幹一郎社長は10年の社長を経て、半世紀近く会長・名誉会長となるが、「君臨すれども統治せず」の姿勢を貫いた。他社で株主総会に絡むスキャンダルが批判されているが、幹一郎

は「株主総会・総会屋に関しては、たゞ愚直にやり通せ」との立場を一貫してとっていたという。

○ フェーズⅢ

初代社長、第2代社長以降、ブリヂストンのトップは石橋家からは就任していない。つまり、資本と経営の分離が1973年以降、基本線として採られている。柴本は販売の神様といわれる実力者であり、満を持しての登板であったが、8年の在任期間は苦難多き時代でもあった。社長新任直後に起こった第一次石油危機、1976年の創業者石橋正二郎の逝去、安定成長時代への対応、環境問題への対応などに迫られたといえる。

安定成長時代への対応として、タイヤ販売網の再編成と販売管理の機械化が強力に推進された。柴本社長は創業50周年を機に辞任して、副会長に就任した。

○ フェーズⅣ

第4代社長に就任した服部邦雄は、外交官の父親を持ち、本人も戦後の極東軍事裁判で通訳をつとめた程の堪能な語学能力を持っている国際派である。海外工場・海外販社の責任者として活躍してきた。

1981年、米国ファイアストーン社会長からの申し入れに基づいて接渉を重ねて、同社のテネシー州ラバーン工場を、1982年2月、5200万ドル（当時の円レートで110億円）の買収価格で基本合意して、米国に生産拠点を確保するに至った。

1983年半ばに、服部はインタビューの中で次のように語っている。「米国工場を一刻も早く軌道に乗せることと、社内行革遂行は明日の社運を左右する車の両輪で、双方がうまく回転してこそ、悲願であるメジャー企業ともなり、おのずと世界のビッグスリーへの道も開けてくる。」ビッグスリーという表現で、ブリヂストンの世界化への助走を始めたことを明かにし、また、社名を(株)ブリヂストンに変更した。（1984年）

○ フェーズⅤ

第4代社長服部は病気のため4年で退任し、第5代に家入昭が就任した。（1985年3月）家入も国際派の人材として、1987年には米国BS社を発足させ、現地での生販を合体している。そして、正に社運を賭してファイアストーン社に対するTOBによる買収を決断した。1988年5月13日に同社のブリヂストンによる完全子会社化を発表している。ブリヂストンの世界化への離陸である。買収金額は24.5億ドル（邦貨にして3,300億円）であり、さらに追加投資として14億ドル（邦貨：1,890億円）という巨額資金を投入することとなった。ファイアストーン社は米国で伝統あるタイヤメーカーであるが、いざ実情は1日1億円の赤字を垂れ流す赤字会社であることが経営陣に衝撃を与えた。この結果、ブリヂストンの財務内容は一気に悪化し、借入金も膨張した。

石橋幹一郎名誉会長の強い意向もあり、当時副社長の海崎洋一郎がBS・FS社のCEOとして、1991年3月派遣されることになった。海崎はブリヂストンでは、非タイヤ事業部門の厳しい修羅場をくぐってきた強気でしたたかな人物である。旧ファイアストーン工場のリストラクチャリングに当り、1992年から1993年にかけての、4700人にも及ぶ人員整理は、米政府も介入しかねまじき労使紛争となったが、海崎は断固として既定方針を貫いて次第に経営状況は改善に向かった。

○ フェーズⅥ

家入昭は4期8年の任期を終えて、米国から戻った海崎洋一郎現社長へバトンタッチすることとなった。1993年3月に着任した海崎はタイヤ業界における世界トップシェア企業の達成を向かって邁進しつつある。海崎は、「タイヤ事業は装置産業の色合いが濃く、事業規模の大きさが競争力に直結する」として世界市場シェアにこだわると同時に、ブリヂストンの過去を断ち切り、資本効率の極大化を目標に挑戦しつつある。

4. 3 ブリヂストン・ケースに見られる特徴

フェーズ0からフェーズⅥまで、フェーズ毎にトップが果してきた役割を整理してきたが、それらから特徴的と思われるものを抽出して見たい。

- ① 九州の一地方久留米の若き青年事業家の石橋正二郎は、二十才前からその才覚を発揮した。足袋から地下足袋の発想は潜在需要を満たす商品アイデアであったし、地下足袋・ゴム靴から自動車用タイヤへの展開は、将来を睨んだ事業構想として高く評価できる。
- ② 石橋正二郎は偉大な創業者として40年以上に亘って君臨して、現在のブリヂストンの基盤を築き上げたといえる。明治生まれの気骨稜々たる先進的な企業人といえる。彼は自らの行動の原理を以下のように述べている。「事をなすに、陰陽二面の努力がある、深く思い遠く計を立て、雄渾にかつ緻密に熟慮し、前人未到の境地を開くがごとき構想を練るのは、陰の努力である。これに対して、大自信を持ってこれを実行にあらわすのは陽の努力である。」、「陰に過ぐれば、人間に深みはあるが発動の陽気に欠け、反対に陽に偏すれば、活動の陽気は強くなるが、人間は浅薄となる。」正二郎なくしてブリヂストンは存在しないといえる。
- ③ 石橋正二郎、石橋幹一郎が内外に示した企業理念、「世の人々の楽しみと幸福のために」と「最高の品質で社会に貢献」は、ブリヂストン・グループの社員のみならず、広く市場・社会に受容されていると思われる。
- ④ 経営戦略における垂直総合は上流のタイヤ原料素材から、下流の数々のタイヤ応用商品まで活発に展開された。合成ゴムとその原料、タイヤコード材料、そして、自転車、バイク、自動車と手広く拡大した。しかし、タイヤ・メーカーとしての限界をわきまえた経営判

断によって、必ずしも社内にもいつまでも抱え込むことなく、別会社や売却方式で対応している。

⑤ 一方、水平展開多角化戦略も活発に展開してきている。自動車・車両部品、建築土木用品、化成品、産業用資材、海洋土木用品、スポーツ事業等である。しかし、これらの基盤は、あくまでもタイヤ、ゴム、高分子材料に中心を置いた関連事業多角化路線である。

⑥ 創業者以来、早期から海外市場に着目してきたが、とくに第4代、第5代、第6代の3代に互る社長が、それぞれ、世界化への助走、離陸、達成へと継続した役割分担をしてきた。日本企業の中に国際化を円\$レートに依存して、やゝ戦術型で、短～中期的に対応する傾向が見られるのに対して、ブリヂストンの国際化戦略は長期的に次々と布石を打ちつつ、現在に至っているといえる。

⑦ 創業30年間、株式を公開せず、1961年に株式公開を行っている。25億円の資本金（500万株）のうち、21万株余りが従業員に分譲され、400万株が銀行・証券会社へ譲渡されたのち、500万株が証券市場に売り出されている。公開株式は約1000万株、株総数の20%に相当した。その後、ブリヂストンは相次いで増資を行い、次第に石橋一族の持株比率は減少して、1995年現在では30%程度と推定される。

⑧ 従って、ブリヂストンは創業以来、半世紀に互って、資本も経営も共に石橋一族が実質的に支配する家族企業であったといえる。しかし、第3代社長以降の経営トップは石橋一族ではなく、経営者企業へと姿を変えてきた。海崎は社長就任に当り、今後石橋家からの取締役就任は行わない旨を確認したようである。石橋正二郎・幹一郎が共に故人となったが、石橋財団を始め、石橋一族の資本は経営に対して依然として力を発揮しているといえる。

⑨ ブリヂストンは一貫して技術を重視する経営姿勢を保持してきた。材料革新技術、生産技術革新、構造設計技術革新、環境安全技術と先端基盤技術のそれぞれについて絶えざる注力をして、業界をリードしつつ現在に至っている。

⑩ 最後に、創業者石橋正二郎の事業以外での足跡として文化面での貢献がある。東京のブリヂストン美術館、郷里九州・久留米の石橋文化センター（石橋美術館を含む）を通じての芸術面での高い理解と社会への貢献は高く評価されるべきものである。

5 両社の事例からの学習

5.1 初代企業家の光と影

両社の事例とも、企業家としての石橋正二郎と御手洗毅の御両人が構築した経営的フレーム・ワークを基盤として、今日まで経営が継承されている。それぞれのケースで見えてきたように、彼等の残した業績は現代から見ても評価すべき点が多々存在する。とくにそれらの中でも、企業の基本の価値感や行動規範などは、それぞれの企業のスピリットとして21世紀へ向けて継承されるべきものであろう。しかし、その後の歴代社長が努力した処でもあるが、創

業者の経営の在り方を否定して、新しい展開の道への変革に確固たる信念で立ち向かわねばならない部分があったことも明白である。伝承と変革とをどのように両輪として経営展開するのか。創業期から年代が進むに従って、このことがより求められているように思う。

5. 2 国境を超えるグローバル戦略展開

両社とも、創業後時を経ずして日本企業の中では、いち早く海外市場に着目して成功してきたといえる。そして、それぞれの所属する業界で国際的な企業として認知されるに至っている。事業規模とか、市場シェア、ブランドの浸透とかの側面で見れば、一応の評価はできるとしても、取締役会の構成・役割や全世界から人材を登用する人事制度、あるいは、全世界の知識資産を活用する体制などは未だして、グローバル・コーポレーションには程遠く、数多の障壁を乗り越えねばならないと考えられる。

5. 3 事業構造転換戦略の評価

両社とも創業期の単一の本業から、他事業分野への事業多角化戦略を押し進めてきた。両社とも、それぞれ示されていたように、各社が保有する基本的技術資源を中核とする事業多角化であり、トップの示す事業領域ビジョンに副って、成功裡に事業構造の変革が図られてきている。しかし、激しいグローバル・コンペティションと第3次産業革命の進行という経営環境の中で、市場の異なる異質な複数事業を同一社内に囲い込むことの可否、あるいは、新しい時代での事業・商品の再定義と付加価値構造の変容について、深い水準の検討が迫られているように思われる。

5. 4 家族主義的企業の在り方

両社とも創業者の価値感・考え方を社員が共有化するある種の家族主義的な企業の色が濃いように思う。御手洗富士夫は「日本企業は江戸時代の藩のようなもので、浪人武士が忽ち路頭に迷うような社会体制下では、社員の解雇はできない」と言っている。海崎洋一郎は、ファイアストーン社の人員整理の際に、社員から「なぜ、日本の従業員は解雇しないのか」と尋ねられて、「日本も赤字になったら考えるよ」と答えたという。つまり、日本の雇用慣行と米国型の雇用システムとが、同一企業グループ内で葛藤を引き起こす可能性があるろう。社員を人的資源と見るのか、人財と見るのか、両社ならずとも遭遇する経営課題と言えよう。

5. 5 若き世代の経営トップ出でよ

石橋正二郎も、御手洗毅も社長の座に就いたのは、何れも42～43才であった。そして、長期に亘って思う存分の仕事を成し遂げたといえる。両社とも連結ベースの社員数が8～9万人規模の巨大企業となったが、両社のボード・メンバーの平均年齢も高年齢へと移行してい

る。とくに情報通信技術・ネットワーク技術の飛躍的發展の流れの中での経営の舵取りには、40才代の若さと集中するエネルギーが求められているように思う。

6 新しい時代の企業トップへの期待

6.1 企業家精神の高揚

何れの企業も創業期から初期發展期の時代には、組織文化的には企業家型の経営風土に満ちてるが、本格發展期を経てトップよりの権限委譲期、そして安定成熟期へと企業の發展段階の進行と共に、管理者型経営風土がその色彩を強め、企業家型風土は次第に退潮していく。

企業の経営トップを支える経営スタッフは官僚化して、はなはだしきは“分析麻痺症候群”といわれるような本社官僚の現出を招くことにもつながっていく。日本の伝統的大企業にまゝ見られる現象である。

また、企業トップがある時代の栄光を片手に次第に貴族化して、企業内に“奥の院”を形成して、社内下部とのコミュニケーションを絶ち、市場との接触も軽視するなどの現象も見られる。

あるいは、業績不振の要因をマクロ要因、例えば、為替レートや政府規制、国際政治状況といったマクロな外的要因に逃避して自らの責任を回避するような傾向も散見される。

以上、述べてきたような事象はまさに、企業家精神の衰退そのものである。企業が成長發展し、巨大化しても常に企業家的経営風土が息づき、創業者の創業期の志・情熱が現代に継承されているか。自らの足もとを冷静に見詰めたとき、改めて企業家精神の高揚を求めるトップの役割の重要性に気付くものと思われる。

6.2 企業家としてのトップの役割

組織学会が1988年10月の年次大会で実施したシンポジウム「日本の企業家精神と組織創造」での多様な論議から得られた結論を以下に紹介しておきたい。⁷⁾

企業家の役割とは、組織に夢をあたえ、人のポテンシャルを伸ばすことである。そのためには、企業家はたんに技術論的に企業をリードし体制を整えるばかりでなく、宗教家的側面をももつ必要がある。

企業家とは、市場と技術と組織の接点にあって、プロセスとして動いていく市場の動きに組織という場を設定する人であり、市場のニーズと技術のシーズの間の関連づけをこなしていく人である。そこではマーケティングとイノベーションが本質的な役割を果たし、それはしかも止まることを知らない連続的なプロセスとして動いていく、アントレプルヌーリアル・ダイナミックスである。

そこでのエッセンシャルな要素は情報であり、しかも現代のイノベーションは多様な情報

の結び付きを要求しているために、一人の偉大な個人の行為で企業家的行為が果せる時代は終わり、組織としての群の創造が必要になってきている。企業家的行為はそのような組織としてまとまった知識労働者によるアントレプレヌーリアル・ダイナミックスとして展開して行くことになるだろう。

そうした組織としての企業家行為のプロセス全体を統御するのもまた、大きな立場での現代的な企業家像である。そこで夢が必要とされ、宗教家的側面が要求される。また、組織としてさまざまな支援体制をつくることとそのような企業家の役割となり、市場軸と技術軸の緊張関係と接点をこなす組織作りが企業家の役割となってくる。「自分でなんでもする」企業家から、「大勢の人の企業家的行為を束ねる」企業家へと、企業家のイメージを変える必要がある部分がある。

6. 3 企業ドメインの内外への明示

大きな構想をもって常に挑戦していく人は、大きく成長する可能性があるという。自らの将来についてビジョンを持ち、大きな志をイメージとして描いて物事を進めていくからであろう。

企業の場合にも、構想の大きな経営を展開している企業と、構想は小さく、しかし確実性の高い地道な歩みをしている企業とが存在する。この場合、企業の規模のみが評価さるべきものではなく、たとえ小粒でも志が高く、質の高い製品を提供する企業も市場価値は高いといえよう。しかし、社会の人々が構想の大きな経営とか、スケールの大きな経営というものを実感していることも事実であり、その意味するところに何であろうか。この問題は、企業ドメインの設定とその役割ということにならう。⁸⁾

企業が企業ドメインを定義することは、企業が以下のような質問に対して答えることである。

i) われわれはいま、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。

ii) わが社はいかなる企業であり、いかなる企業にならうとしているのか。

iii) 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。

これらの質問に答える形での企業ドメインを示すに当たっては、以下のような企業ドメインの構成次元を配慮する必要があるだろう。

① 空間的な広がり

企業活動の物理的実体のみに着目して、ドメインを狭い領域として理解するか、企業が事業活動を通じての社会的機能として広範に理解しているかの対比である。例えば特定のハードウェア製品を生産販売している企業が限定的に単にその供給企業と考えているのか、ある

いは、顧客や社会に対して、その製品を通じて何に奉仕し、貢献しているかまで視野に入れているかの違いといえる。

② 時間的な広がり

企業活動の時間軸を明確に意識して、静的ではなく動的にドメインを捉えているかである。企業活動の変化の方向性や発展の道筋を洞察したドメインになっているかである。自社が属する産業クラスターについて、21世紀への産業や事業の未来イメージが包含され、アプローチが見えることが望まれよう。

③ 意味的な広がり

企業活動のもつ意味が、特定の経営者・管理者に固有で特殊性が濃いものか、それとも企業の一般の組織構成員や社会の人々から広く共感を得ることができるような、普遍性が高く、倫理性豊かなドメインであるかということである。

構想の大きな経営、スケールの大きな経営というのは、これらの三つの次元のそれぞれの広がり相対的に大きい経営を意味している。いま改めて日本が未曾有の変革期にあって、この企業ドメインの再構築が問われていると考えられる。

6. 4 企業経営リーダーに求められる資質

経営トップの資質について、ここでは南カリフォルニア大学・経営管理学科名誉教授（元同大リーダーシップ研究所長）バート・ナナヌが提示した7つの資質を紹介しておきたい。⁹⁾

① 先見力

行動する際には、常にはるか先の展開を読む。

② 卓越した変革力

組織の成長と進化のペースが外部の状況に遅れを取らぬよう、組織変革のスピード、方向づけ、リズムをコントロールする。

③ 組織デザイン力

望ましいビジョンを現実化することで、成功を勝ち得るような組織を作りあげる。

④ 先行学習

自ら生涯にわたって学び続けるとともに、組織学習を強力に推進する。

⑤ 率先力

事を起こす能力が備わっていることを示す。

⑥ 相互依存性を確立する卓越した力

人々がアイデアを共有し、相互に信頼するように働きかける。人々に頻繁にうまくコミュニケーションを図れるようにするとともに、共同して問題解決に当たるよう仕向ける。

⑦ ハイレベルの高潔さ

公平で正直、かつ寛容で頼りがいがある。面倒見がよく、オープンで、忠誠心を備えてい

る。過去のよき伝統は大いに尊重する。

6. 5 イノベーションの喚起¹⁰⁾

イノベーションを喚起する組織能力・組織風土に着目して、イノベーション喚起のための総合力 (Total Exciting Power for Innovation) をTEPと表示すると

$$\text{TEP} = \text{仕組み・手順} (\alpha \text{項}) \times \text{組織能力} (\beta \text{項}) \times \text{組織風土} (\gamma \text{項})$$

上記のようになり、 α 項、 β 項、 γ 項の相乗積として理解できる。

組織能力はイノベーションを喚起するための、組織論的な意味から組織に求められる諸力であり、具体的には以下が挙げられる。

- ① 洞察力
- ② 直観力
- ③ 構想力
- ④ 探索行動力
- ⑤ コンセプト創出力
- ⑥ 決断力
- ⑦ 集中力
- ⑧ 強烈な意思力
- ⑨ 人的、または機能的統合力
- ⑩ 目標貫徹力

次に、 γ 項の組織風土であるが、組織能力と組織風土は表裏一体であり、イノベーションに適合した組織風土が形成されていないと組織能力も十分に発揮し得ないであろう。組織風土を具体的に示すと、

- a 企業家的風土
- b 挑戦的風土
- c 自律的風土
- d 目標創出型風土
- e 非まじめ型風土
- f 長期戦略重視型風土
- g 組織間バリアレス型風土
- h 上下一体型風土
- i 効果重視型風土
- j 使命感牽引型風土

以上のようになる。組織風土は組織成員が共有化し、伝承してきた組織固有の基本的な思考のパターンであるから、これを一朝一夕に変えることはできない。

しかし、企業トップが率先して組織能力の向上と組織風土の改革に自らが絶えずリーダー

シップをとることが不可欠と思われる。

<注>

- 1) 山之内昭夫：「経営のグローバリゼーションと研究開発の国際展開」、『技術と経済』、268号（1988. 6）、科学技術と経済の会
- 2) 柴山慎一：「市場原理に基づく価値創造マネジメント」、『知的資産創造』7巻1号（1999. 1）；野村総研
- 3) 『キヤノン史－技術と製品の50年－』（1987.12）およびCanon Fact Book 1998/99
- 4) 賀来龍三郎：「21世紀への経営理念－新しい世界企業像」、『ビジネス・レビュー』、34巻1号（1986. 8）
- 5) 『キヤノン－第二の創業ビジョン』、（1988. 1）
- 6) 『ブリヂストンタイヤ50年史』（1982. 3）、Bridgestone Annual Report 1997、川手恒忠：「ブリヂストン社の世界的戦略」、『四日市大論集』、10巻2号（1998. 3）の各資料に加え、ブリヂストン原田忠和副社長、浦川卓也ブリヂストン元取締役の提供資料と対話を参考としている。
- 7) 『組織科学』22巻4号（1989）特集－企業家精神と組織構造
- 8) 榊原清則：『企業ドメインの戦略論』、（1992. 5）中央公論社
- 9) Nanus, Bart：『The Leader's Edge：The Seven Keys in a Turbulent World』、Contemporary Books (N.Y.) 1989、 pp. 81～97
- 10) 山之内昭夫：「技術革新を喚起するマネジメント」、『品質』、28巻4号（1998）