

第2回 企業理念とリーダーシップ



青嶋 稔

CONTENTS

- I 求められる企業理念の浸透
- II 先進事例
- III 企業理念に基づくイノベーションの推進

要約

- 1 企業のイノベーション活動は成功確率が低いため、既存事業に比べると求心力となる企業理念が一層必要となる。そこで、多くの企業において形骸化している企業理念を、自社の存在意義も含め再定義し、さまざまな世代・地域の従業員に分かりやすい形で伝え、事業とのつながりを明確にすることが求められている。
- 2 先進事例として、企業理念をイノベーション活動の礎としているソニーグループ、コマツ、オムロン、AGCの4社の取り組みを紹介する。
- 3 企業理念に基づくイノベーションの推進について、①企業理念の再定義と浸透、②企業理念に基づく価値創造ストーリーの策定、③組織内での成果の共有と共感・共鳴の創出、の観点から述べる。

I 求められる企業理念の浸透

企業が掲げる企業理念は、本当に社内に浸透しているだろうか。事業活動がグローバル化し、事業領域も変化する中で、企業理念を社内に浸透させることがますます難しくなっている。その結果、「壁に掲げた標語」になってしまっているケースも多いのではないだろうか。こうした状況に対して、パーパス策定などを通して企業理念の浸透と自社の存在意義の定義づけといったことの必要性を再認識している企業もある。

特に、結果が出るまでに長期間を要する新規事業やイノベーションは、時間の経過とともに活動の意義を失ってしまいがちである。たとえば、経営者から「既存事業の染み出しではなく、飛び地に進め」といわれ、飛び地のような分野に進出してはみたものの、成果が出ず評価もされないといったことがある。そうするとその担当者も出世も遅れてしまうため、新規事業には携わりたくないと考えてしまうであろう。これでは、経営者の新規事業を生み出さなければならないという思いは、現場の状況とは隔たるばかりである。

この課題を解決するには、評価制度などテクニカルな面で、新規事業を推進する従業員に報いることはもちろん、それよりもまず、新規事業の担当者が誇りを強く持てるようにしなければならないのではないと考える。

前述したように、現在、多くの企業で企業理念や存在意義（パーパス）が見直されている。新規事業を推進する従業員は、自らのありたい姿と組織のパーパスが一致させられれば、会社に対するエンゲージメントは大きく高められるであろう。

事業を創造していくということには大変な困難が伴うため、組織としてその事業を推進する意義や理由がなければならない。それが明確になっていないと、組織に活動の軸というべきものが持てない。企業が企業理念を重要視する背景には、①市場環境変化、②地球環境の変化に伴うさまざまな社会課題の変化、③顧客の変化、④従業員の変化、がある。VUCAといわれるように、将来の市場環境を予測することは難しくなっている。現在の延長線上に未来を描けない今、長期的なスパンを見据えた思考が求められている。そこで欠かせないのが自社の拠りどころ、つまり、そもそも自社は何のために存在しているのかを再定義しておくことである。

たとえば、地球環境の変化に対して、企業は、どのような課題を解決するのかを再考し定義することが必要である。そのうえで、社会的責任という観点とともに、自社の事業と一体的に推進することが求められている。

顧客の変化も非常に大きな課題である。消費者は変化してきており、特にZ世代は常に世の中の新しい情報を吸収し、さまざまな社会問題について意見交換をする傾向があるということが注目されている。昨今は「消費者」としてではなく「生活者」としての捉え方が一層重要になってきている。つまり、消費する面だけを捉えるのではなく、その人たちがどのような生活スタイル、価値観を持っているかを理解することが求められている。自社の製品やサービスに関心を持ってもらうには、生活者に対してその企業姿勢やビジョンをしっかりと示すことが必要となっている。

また、見逃せないのが従業員の変化である。Z世代など若い従業員は、特に企業が

持続可能であるかどうかを重視する。そして、企業のパーパスと自らのありたい姿が一致したときに大きなエンゲージメントを発揮するのである。企業はどのような理念を大事にし、どのようなビジョンを持ち、どのような価値を実現しようとしているのかを明確に示さなければ、従業員のエンゲージメントを高めることはできない。

目に見えた成果をすぐに出すことができない新規事業、イノベーション事業は、これらの変化への対応策はより一層重要度が増す。しかし、前述したように多くの企業で企業理念が形骸化してしまっていることも事実である。企業理念は、創業者や経営者が示す企業経営における基本的な考え方、価値観であるが、それが社内に浸透しているとはいえない企業が多い。理由として、①表現が普遍的であるために形骸化しやすいこと、②時代の変化に対応できていないこと、③背景が伝えられていないため納得感が得られていないこと、が挙げられる。

①については、企業理念というものはどの企業も似たような表現となっており、社名を隠したら区別がつかないものもある。企業理念を額縁に入れ、壁に掲出しているケースも少なくないが、肝心の内容が社内に浸透しているとは限らない。

また、②に関しては、時代が変化し、世代によって考え方も変わっている中で、精神論と受け取られかねないものを強要されても従業員からすれば受け入れがたいことがある。内容が同じだとしても表現によって受け入れやすさは大きく異なってくるものなので、創業者の思いなど、大切な部分を受け継ぎながら時代に合わせて表現を再考し、浸透のしや

すさを考慮することも必要になってくる。

最後に③について、企業理念は創業時から継承されているものが多いが、自社の歩みを知らなければ、企業理念だけを見てもその内容を理解することは難しい。創業者がどのような思いで社を興し、その後どのような危機を乗り越えて成長してきたのか。その背景には常に大事にしてきた考え方があるはずである。これらをストーリーとして伝えていくことが肝要である。

特に成果を出すことが難しい新規事業であればこそ、このような理念・パーパスというものは支柱として見直されるべきであり、それをいかに社内に浸透させられるかが活動の成果と大きく結びついてくるはずである。なぜ自社が存在するのか、そしてどのような価値を実現したいのかをあらためて再定義し、イノベーションを推進する従業員が自らの活動に誇りと自信を持つことの大事さを、先進事例を見ながら考察していきたい。

II 先進事例

先進事例として、ソニーグループ、コマツ、オムロン、AGCの取り組みを紹介する。

1 | ソニーグループ

(1) 企業概要

ソニーグループは、ゲーム&ネットワークサービス、音楽、映画、エンタテインメント・テクノロジー&サービス（モバイル・コミュニケーション/イメージング・プロダクツ&ソリューション/ホームエンタテインメント&サウンド）、イメージング&センシング・ソリューション、金融およびその他の事

業を推進するコングロマリット企業である。2022年度の連結売上高は11兆5398億円、連結従業員数は11万3000人(2023年3月31日現在)である。

(2) Purpose & Values策定の経緯

2012年4月1日、社長兼CEOとなった平井一夫氏は、就任して間もなく、多様な事業に携わる同社の従業員が共有できる目的や価値観を定めようと「One Sony」を唱え、従業員一人ひとりがソニー(平井社長当時での社名)のDNAを活かせる基盤を構築していった。平井氏が社長に就任して初めての経営方針説明会では、「世界中をあっといわせ、ソニー復活を象徴するような、魅力的でイノベティブな製品やサービスを市場に投入すること」にこだわった。新規事業の創出およびイノベーションの加速にも力を入れ、研究開発の強化と研究開発活動の選択と集中によるリソース配置の最適化を進めていった。

平井氏は、One Sonyを実現するため現場を鼓舞し続け、すべての従業員が一体となるよう、顧客に届ける製品やサービスのエッセンスとして、「感動(KANDO)」というキーワードを掲げた。

平井氏は社長就任当時、同社の目的や存在意義を示した企業理念が定められていないことに強い問題意識を抱いていた。その背景として、同社の事業が、エレクトロニクス、金融、エンタテインメントなど多様化し、何の会社なのかをイメージすることが難しくなっていたことが挙げられる。それ故、平井氏は会社にとって最も重要な価値を示す企業理念、また、なぜソニーが存在しているのかを端的な言葉で表す必要性を強く感じていた。

平井氏が社長に就任してすぐ、企業理念策定のための会議を行い、創業者の思いに立ち返りながら解釈を深めつつ議論するというプロセスを経て、「ユーザーの皆様感動をもたらし、好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッション、「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな『感動』の開拓者になる」というビジョンを掲げるに至った。そして、このミッションを果たすために従業員一人ひとりに求める姿勢をバリュー(行動指針)として掲げた。

さまざまな事業を推進する同社の従業員を束ねるキーワードとして凝縮したものが前述した「感動」である。平井氏を中心とした経営陣は、さまざまな事業所を訪問し、多様な職種・役割を担う従業員に「One Sony」や「感動」の考え方を繰り返し説明し、従業員の質問に答えていった。その継続によって、ソニーは一つのチームであり、顧客に「感動」を届ける仕事をしているという意識と誇りを浸透させていったのである。

2018年4月、吉田憲一郎氏が社長に就任した際も、吉田氏は、同社の存在意義や価値観の定義と、経営として目指す方向性を明確にした。エレクトロニクスの事業比率が2017年度には30%まで下がり、総従業員数11万人の職種、人種、国籍などの構成が多様化したため、同社の存在意義の再定義が必要となっていたからである。

吉田氏は、「ソニーという会社を長期的に持続可能にしていくには、われわれの存在意義は何であるかをきちんと定義し、従業員としっかり共有することが重要」と考えた。特に会社を動かしていくためには、経営陣と従

業員が同じ思いを持ち、ベクトルを合わせることに大きな意義があると考えていた。

吉田社長の初年度となる2018年5月の経営方針説明会で、吉田氏は「長期視点を大切にしていきたい」と述べ、さらに同年7月には、平井氏が社長時代に定めた「Mission／Vision／Values」の見直しを考えていることを表明し、グローバルの全従業員に意見の提供を呼びかけた。すると、想定以上の強い反響と反応があり、そこに寄せられた声を参考に同社の存在意義を全従業員に分かりやすい言葉で定義しようと心がけた。その過程で、当時、欧米企業が採用し始めていた「パーパス」の方がより目的と合致していると判断し、「Sony's Purpose & Values」を策定することに決めた。

その策定プロセスでは、従業員の意見を広く聞くこと、そして経営陣で議論を重ねることを重視した。世界中の各拠点から集まった100を超えるメッセージや提案を参考にし、スタッフと議論を繰り返し、言葉を研ぎ澄ませていった。創業者の思いを汲みつつも、グローバルで多様な従業員に受け入れられる表現であることを重んじた。各事業の責任者とも素案を手で議論を重ね、約半年間をかけて内容および表現を固めていった。

2018年7月に着手して約半年後の2019年1月、ソニーグループの存在意義（パーパス）は、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」ことと定義し、大切にすべき4つの価値観、「夢と好奇心」「多様性」「高潔さと誠実さ」「持続可能性」を打ち出した。そして、パーパスと表裏の関係にあるアイデンティティを「テクノロジーに裏打ちされた、クリエイティブエンタテインメ

ントカンパニー」とし、経営の方向性（ディレクション）は「人に近づく」と定めた。

バリューは、創業期から培われてきた暗黙知の企業文化を言語化したものとなった。従業員をはじめ、顧客や株主、取引先、社会など、さまざまなステークホルダーに同社の存在意義や大切にしている価値観をあらためて示すことが経営の根幹となっている。

同社が展開するさまざまな事業に共通する要素としてテクノロジーを位置づけ、人の心を動かすのはクリエイティビティであると同社は考えている。テクノロジーをつくるのは人であり、それによって感動をつくるのも感動するのも人である。「人に近づく」が同社の経営の方向性であるが、かかわるすべての人に近づくことにより、あらゆる領域で感動を創り出したいという思いからSony's Purpose & Valuesは策定された。

このようにSony's Purpose & Valuesが定められ、その内容が従業員に広く浸透したのは、吉田氏が終始ハンズオンの姿勢で取り組んだことが大きな要因となった。2019年5月の経営方針説明会では、記者からの「CEOになり最初の2年で何に時間をかけたか」という質問に対して、「Sony's Purpose & Valuesをつくることに時間をかけた」と返答したほどである。

経営陣の間でも、吉田氏とソニーグループの存在意義と価値観について何度も議論することで、自らが参画して策定しているという当事者意識を醸成していった。これは経営陣のベクトルを合わせることに大きく貢献した。

同社では、Sony's Purpose & Values策定のプロセスについても、発信と浸透に努めている。具体的には、CEO室、広報部門、ブ

ランド戦略部、人事部門、クリエイティブセンターなどが一体となり、社内への浸透を図っている。2019年1月のSony's Purpose & Values発表の際、従業員に語りかける動画を制作・発表したことはその一例である。さらにグループ各社にそれぞれ浸透施策推進担当者を任命し、活動を続けている。

また、Sony's Purpose & Valuesについてのメディアからの取材依頼にも積極的に対応している。こうしたメディア対応は、記事を目にした従業員はもちろんのこと、外部顧客との交流を通じて、あらためて従業員に浸透させる効果も生み出している。

同社ではSony's Purpose & Valuesを基準として戦略策定を行うようになってきている。2019年8月から発表している統合報告書を作成するプロセスでは、価値創造ストーリーはSony's Purpose & Valuesを基準にコアメッセージが紡がれている。中期経営計画においても同様で、各事業がどの分野に貢献するのかといったことが策定の思考プロセスに組み込まれている。

このことはイノベーションの創出についても同様であり、Sony's Purpose & Valuesが同社におけるイノベーション活動の基盤となり発想の起点となることで、イノベーションを通じた価値創造のストーリーが展開しやすくなっている。イノベーション活動において、同社のどのような組織がどのような活動を推進しているかについては、次回詳述する予定である。

2 | コマツ

(1) 企業概要

コマツは、建設・鉱山機械、ユーティリテ

ィ（小型機械）、林業機械、産業機械などの事業を展開するグローバル企業である。2022年度の売上高は3兆5434億円、営業利益は4906億円、連結従業員数は6万4343人である（2023年3月31日現在）。

(2) 理念に基づいたイノベーション

コマツは、「スマートコンストラクション」という非常に困難なイノベーションを新規事業として推進している。スマートコンストラクションとは、建設生産プロセス全体のあらゆるデータをICTで有機的につなぐことにより、測量から検査まで現場のすべてを可視化し、安全で生産性の高いスマートな未来の現場を創造するソリューションである。この事業を通じて同社は、土木現場における労働力不足をはじめ安全性の向上など、さまざまな課題の解決を狙っている。デジタル化の範囲は建機にとどまらず、測量から施工計画、施工、検収など、プロセス全体にわたっていることが特徴である。

「なぜコマツはそのような困難なことをするのか」。筆者はスマートコンストラクション推進本部長であり、この事業を推進するコマツの子会社アースプレインの会長でもある四家千佳史氏に聞いたことがある。その際、四家氏は「『コマツウェイ』のブランドマネジメントがスマートコンストラクションを推進する基盤になっている」と答えた。コマツの企業理念、そしてそれに基づく行動様式であるコマツウェイがあるからこそ、スマートコンストラクションという壮大なイノベーションが想起され、活動を継続できているということである。

ここで同社の企業理念、行動様式について

説明しよう。コマツは自社の存在意義を「私たちの存在意義」として、「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」としている。そして、「私たちの価値観」、すなわちコマツの従業員一人ひとりが大切にしている姿勢として、「挑戦する」「やり抜く」「共に創る」「誠実に取り組む」の4つを掲げている。また、「私たちの約束」として、「Creating value together」を掲げているが、これは、同社による顧客やすべてのステークホルダーとの約束であり、持続可能な社会のために新たな価値を創り出すという思いを表現している。

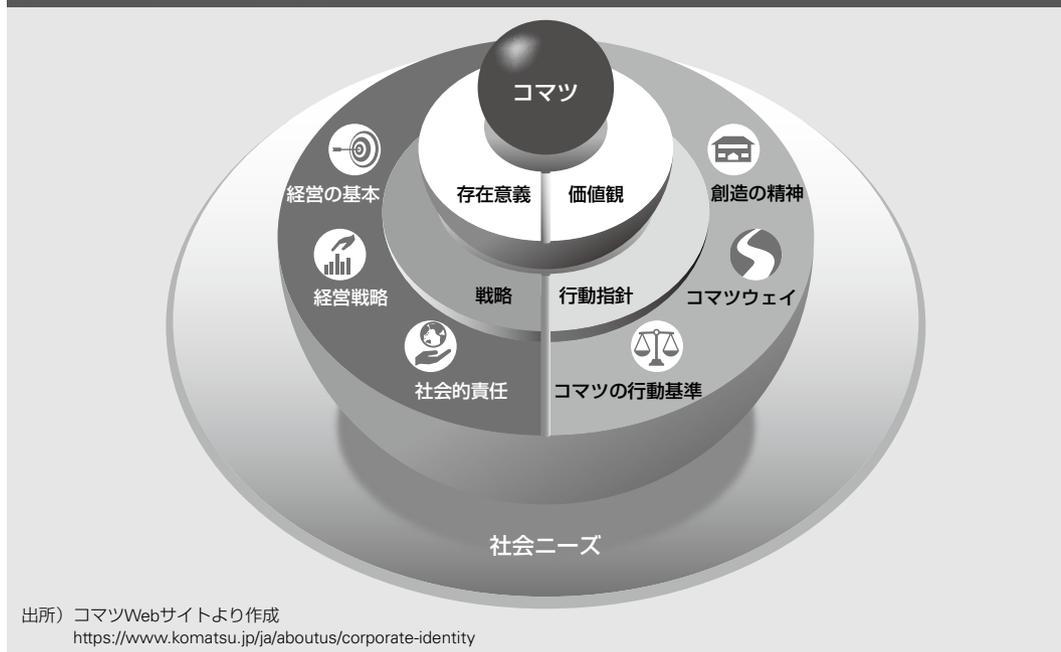
併せて「私たちの行動指針」も明確にしているが、これは前述した「私たちの存在意義」を全従業員が追求するうえでの羅針盤の意味合いを有する。具体的には、「創業の精神」「コマツウェイ」「コマツの行動基準」を挙げている。創業の精神は創業者である竹内明太郎が掲げた「海外への雄飛」「品質第一」「技術革新」「人材の育成」であり、同社

のDNAとして受け継がれている。同社の行動基準である「品質と信頼性」を追求し続けるため、従業員が守るべきルールを示している形である（図1）。

「私たちの価値観」を行動様式で表現したコマツウェイは、創業者の精神をベースに先人たちが築き上げてきた同社の強さとそれらを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点を定めたものである。コマツウェイは2006年に明文化され、世界中の従業員に対して浸透が図られている。今では同社の人材育成の基盤となっているものである。

このコマツウェイの中にブランドマネジメント活動が位置づけられている。同社では「企業価値とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である」と定義づけ、企業価値を高めることを経営の基本としている。また、ステークホルダーを「企業価値を創る人」と「企業価値を評価する人」に分類し、前者を担うのは従業員、協力企業、販売・サービス店など、後者

図1 コマツの存在意義、価値観



は社会、株主、投資家、メディアなどを意味する。そして、これら両方の役割を担う存在として顧客を挙げている。

そこで、同社は「お客さまからの信頼度を高めること」を、「お客さまにとって、コマツがなくてはならない度合いを高める」「その結果、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」と定義し、2007年からブランドマネジメント活動を推進している。この活動では、コマツ内のさまざまな部門の人材が代理店と顧客の理想の状態を実現することを目指し、一丸となって取り組んでいる。目指しているのは顧客との関係性を高めることである。

この活動に際しては、常に顧客視点で考えること、たとえば顧客が何を目指しているのか、何が顧客にとっての理想状態であるのかを考えることを重視している。また、さまざまなツールや手法を用い、ノウハウを蓄積することで、それぞれの顧客との取り組みを次世代に残していくことにも注力している。

前述したスマートコンストラクションの根底に流れているのは、このコマツウェイのブランドマネジメント活動の考え方である。現在、世界の土木現場は人手不足という社会課題に直面しているほか、土木現場が直面する危険性も依然として大きな問題となっている。同社は、こうした課題をスマートコンストラクションにより解決することを目指しているが、難易度が高いこれらの課題に対して、ぶれることなく取り組み続けられているのは、常に顧客の理想状態を考え、その実現を目指すという理念に基づいた行動様式が強い基盤となっているからである。

また、コマツ本社がスマートコンストラクションという壮大な新規事業を支援し続けて

いる背景には、本社にも「時間がかかってもこのような社会課題を解決しなければならない」という理念に基づいた強い使命感があることが挙げられる。

同社の具体的なイノベーション活動の進め方については、オープンイノベーションの回で詳述する予定である。

3 | オムロン

(1) 企業概要

オムロンは、1933年に立石一真氏が創業したオートメーションのリーディングカンパニーである。工場の自動化を中心とした制御機器、電子部品、駅の自動改札機や太陽光発電用パワーコンディショナーなどの社会システム、ヘルスケアなど多岐にわたる事業を展開し、世界130カ国以上で商品・サービスを提供している。

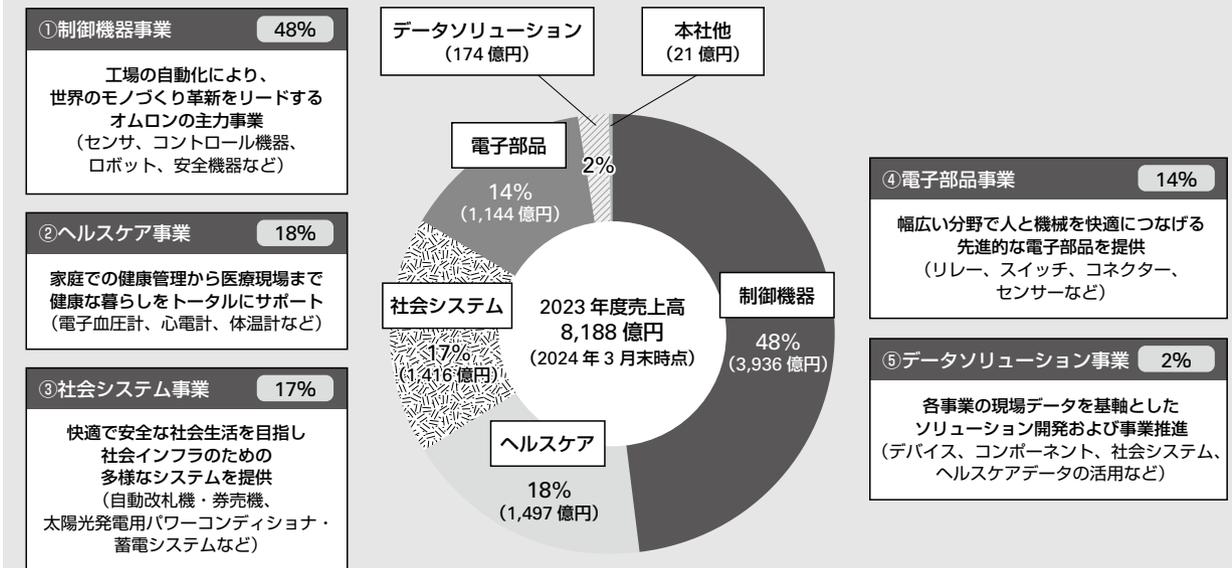
その事業は主に、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業、データソリューション事業の5つのビジネスカンパニーで構成されている。2022年度の売上高は8761億円、従業員数は2万8034人（2023年3月31日時点）のグローバルカンパニーである（図2）。

(2) 企業理念実践経営

オムロンは企業理念を再定義し、自社の存在意義を明確にすると同時に、企業理念実践経営を推進している企業としても知られている。

同社が企業理念実践経営を推進するのは、企業理念は実践してこそ企業価値を高めることができるという考え方に基づいている。2015年には、企業理念を従業員に浸透させるため、9年ぶりに企業理念を改定した。立石

図2 オムロンの事業概要



出所) オムロン提供資料より作成

一真氏が、社憲として「われわれの働きでわれわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」を1959年に制定して以来、歴代の経営者もこの精神を受け継いだ企業理念を経営の拠りどころとして、さまざまなイノベーションを創出してきた。

企業理念改定の際には、コンセプトは変えずに表現を刷新することで、従業員の誰もが背景にある考え方を理解し、企業理念に基づいた行動を実践することが求められた。その結果、2015年にこの社憲を基本理念として「Our Mission」とし、重要な価値観を定義する経営理念を「Our Values」に変更して、グローバルで分かりやすい表現とした。このように、誰もが覚えやすい二階層にすることで、浸透のしやすさを図っている(図3)。

Our Valuesは、「ソーシャルニーズの創造」「絶えざるチャレンジ」「人間性の尊重」で構成され、従業員の具体的な行動指針とす

べく表現にも工夫を凝らせる意図で、それぞれの主語を「私たちは」としている。また、述語を「し続けます」とすることで、継続的な行動として根づかせようとしている。さらに、世界130カ国で事業を展開する同社が、この企業理念を浸透・実践していくために、各地の従業員に向けて適切な意識を施すなどの工夫を凝らしている。

企業理念を日々の仕事の中で常に意識するのは難しいことから、企業理念と事業活動とのつながりを分かりやすくするために、「経営のスタンス」を新たに設定している(図4)。これは、同社の特徴や強み、投資家などステークホルダーからの期待、あるべき経営の姿など、多様な観点での総合的な理解を基に作成されており、暗黙知であったものを形式知化し、企業理念と事業戦略をつなげる役割を果たしている。企業理念に自社らしさを表現している企業はほかにもあるが、企業

戦略と事業戦略の接合点に着目し、浸透させることで行動に落とし込んでいるケースは稀有であるといえよう。

経営のスタンスを定めることは、企業理念と現場との乖離を防ぐことにもなることから、同社としては企業理念実践経営を実現するうえで重要なポイントと考えている。

経営のスタンスには10年間の長期ビジョンをつくるのが盛り込まれており、現在、この長期ビジョンは経営の羅針盤となっている。そこには、利益を追求することだけがコーポレートガバナンスではなく、誠実な経営を行うには攻めだけではなく守りの実践も不可欠であることが記されている。

これらの取り組みを一体化して実践していることが、オムロン流の企業理念実践経営であり、これは新規事業の取り組みにおいても、重要な基盤となっている。

また同社は、事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるという企業理念を実践すべく「The OMRON Global Awards」(TOGA)を推進している。この活動は2012年度にスタートしたが、それぞれの従業員が企業理念の実践に資するテーマを選定し、チームで協力しながら社会的課題解決に取り組んでいる。自らが属する組織を超え、さらに地域や職種を超えて取り組んでいるところが特徴である。

TOGAの特徴として、「プロセス重視」「評価内容」「表出と共鳴」の3つが挙げられ、これらはイノベーションの推進にも重要な役割を果たしている。

プロセス重視は、企業理念を実践するプロセスに着目しており、テーマをエントリーする際、企業理念とのつながりやチャレンジ

図3 オムロンの企業理念

Our Mission
(社憲)

われわれの働きでわれわれの生活を向上し
よりよい社会をつくりましょう

Our Values
私たちが大切にしている価値観

- ・ **ソーシャルニーズの創造**
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。
- ・ **絶えざるチャレンジ**
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。
- ・ **人間性の尊重**
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

出所) オムロンWebサイトより作成
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/philosophy/philosophy.html>

図4 オムロンの「経営のスタンス」

経営のスタンス

私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、
企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

- ・ 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します。
- ・ 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- ・ すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します。

出所) オムロンWebサイトを基に作成
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/stance/>

するポイントを宣言することが求められている。評価内容では、結果・成果のみならず、そのプロセスにおけるチャレンジや企業理念に基づく行動が評価されている。もちろん成功することは望ましいが、失敗してもそこから何かを学んだ場合は表彰するなど、果敢に挑戦することにも失敗から学びを得ることに重きを置いている。表出と共鳴では、最終のグローバル発表会まで、職場・会社・地域内のさまざまな場面における企業理念の実践

事例の発表・共有の場が設けられている。

模範事例として選ばれると社内情報サイトで取り組み内容が共有される。この情報共有が従業員間で刺激を与え合い、自ら行動する風土を醸成している。それがひいては企業理念実践によるイノベーション活動を高めることに寄与している。

TOGAではさまざまな新しい事業創造の事例も発表される。世界各地から集まった事例には、社会的課題解決を目指した活動の経緯、挑戦、失敗が伝えられる。その活動の様子を経営陣が聞き、個別に賞賛の言葉を与えている。このことは、参加者にとってモチベーションの強化、エンゲージメントレベルの向上につながっている。

オムロンの企業理念実践経営に基づくイノベーション活動は、前述したように、グローバル規模でさまざまな地域、事業部門で推進されている。次回、同社のイノベーションを専門で推進する部門に焦点を当て、組織・人材、プロセスのあり方について詳述する予定である。

4 | AGC

(1) 企業概要

AGCは、1907年、岩崎俊彌が当時不可能といわれていた国産の板ガラスの生産に成功し創業された会社である（旧社名は旭硝子株式会社）。幾多の難局を乗り越え、企業として成長してきたことにより培われた価値観は、「易きになじまず難きにつく」という創業の精神として、117年の時を経た現在も引き継がれている。2018年7月1日には社名をAGCに変更し、祖業のガラス会社から素材の会社へと、事業ポートフォリオを大きく転換させている。

2022年度12月期の連結売上高は2兆193億円。グローバルの従業員数は5万6724人（2023年12月31日現在）のグローバルカンパニーである。

(2) 企業理念に基づいたイノベーション活動

AGCのイノベーションについて述べるに当たり、同社が祖業のガラスから素材化学にポートフォリオを大きく転換することになった経緯から触れたい。

AGCは、2010年まではガラス事業を中心に成長してきた。特に液晶ディスプレイ用ガラスは大きな利益を生み出していた。図5にある電子セグメントは、2000年から2010年まで主力事業であり、その中心はディスプレイ事業であった。ところが、2011年以降、そのディスプレイ事業の利益は大きく下降曲線を描くことになった。

こうした状況の中で同社は、2015年から1年かけて、「10年後のありたい姿」について議論した。そこでは創業の精神に立ち返り、同社の強みについて再確認をした。さらに市場環境分析を行って成長産業が何かを確認し、AGCが携わるべき事業を再定義した。そのうえで、事業ポートフォリオの転換と戦略事業を拡大するという意思決定をしたのである。ここでは、各部門から17人の次世代幹部候補を選抜き議論を重ねた（図6）。

この議論から長期ビジョンが策定された。2016年2月には当時のCEOであった島村琢哉氏が「2025年のありたい姿」を発表している。

AGCの強みは、独自の優位性を持つ材料技術（ガラス、ファインセラミックス、フッ素など）、さらには高機能化を実現する加工技術、ブラックボックス化された製造プロセ

ス技術、分析・シミュレーションなどの共通
基盤技術にある。同社の強みと成長産業をか
け算することにより、ガラスにこだわらず、

成長産業に素材を提供する方向に大きく舵を
切ったのである。そして、先端、成長産業を
見据え、メリハリのある資源配分を行い、無

図5 AGCの売上高・セグメント別営業利益の推移（億円）

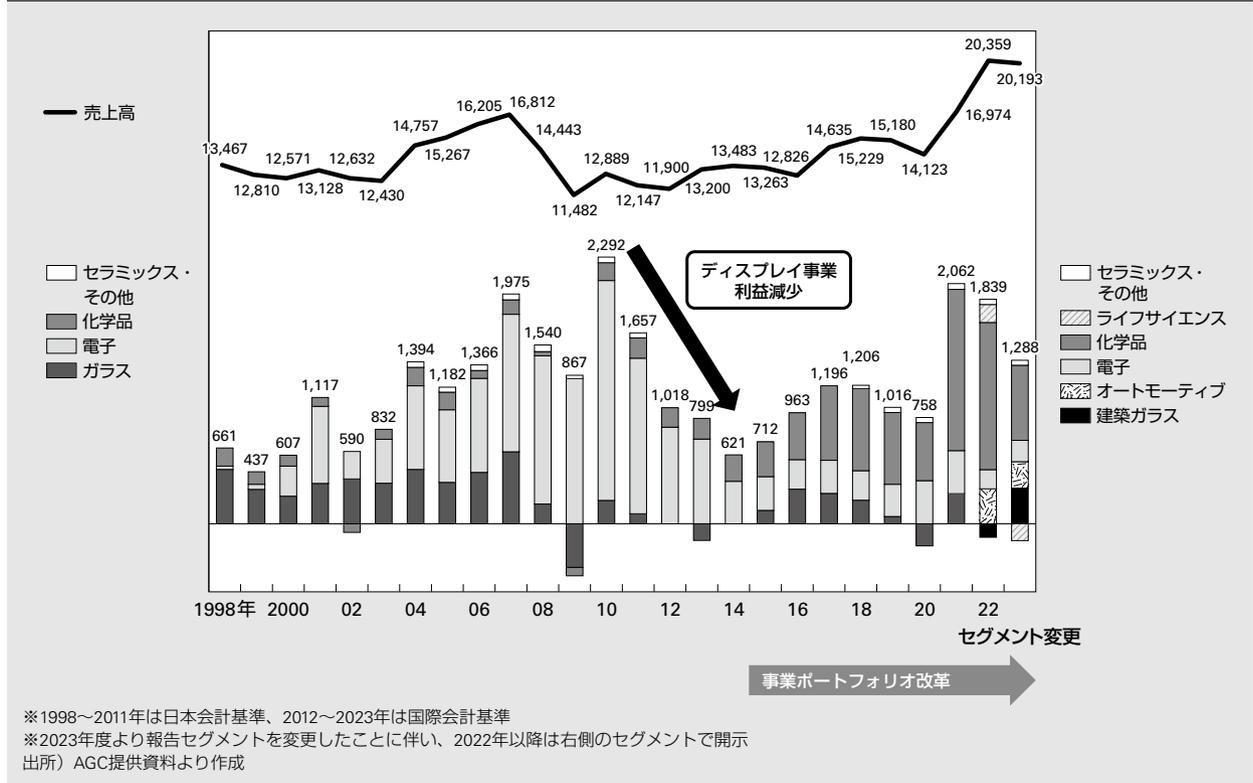
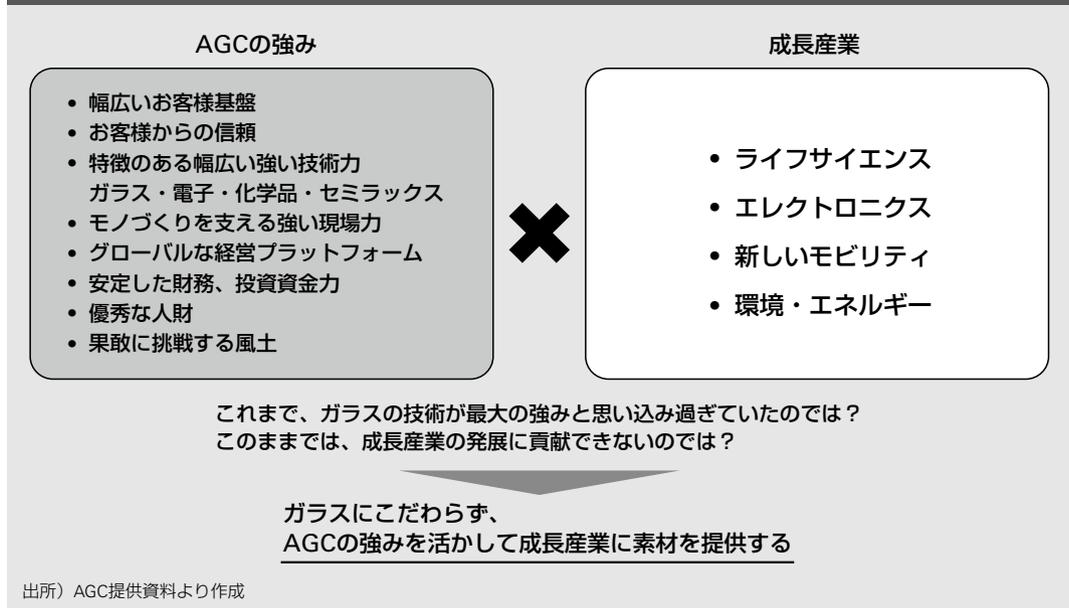


図6 AGCにおける事業の再定義



機、有機の複合化、またバイオなどの領域で新しい事業を生み出している（図7）。

こうした成果は、同社が進めたコーポレートトランスフォーメーションによる事業ポートフォリオ改革が基盤となっている。既存事

業をコア事業、成長分野での新事業群を戦略事業とし、事業ポートフォリオ改革を進めた。これは、スタンフォード大学のオリリー教授から「両利きの経営」の代表的事例として採り上げられているほどである。

図7 AGCが提供してきた素材・ソリューション

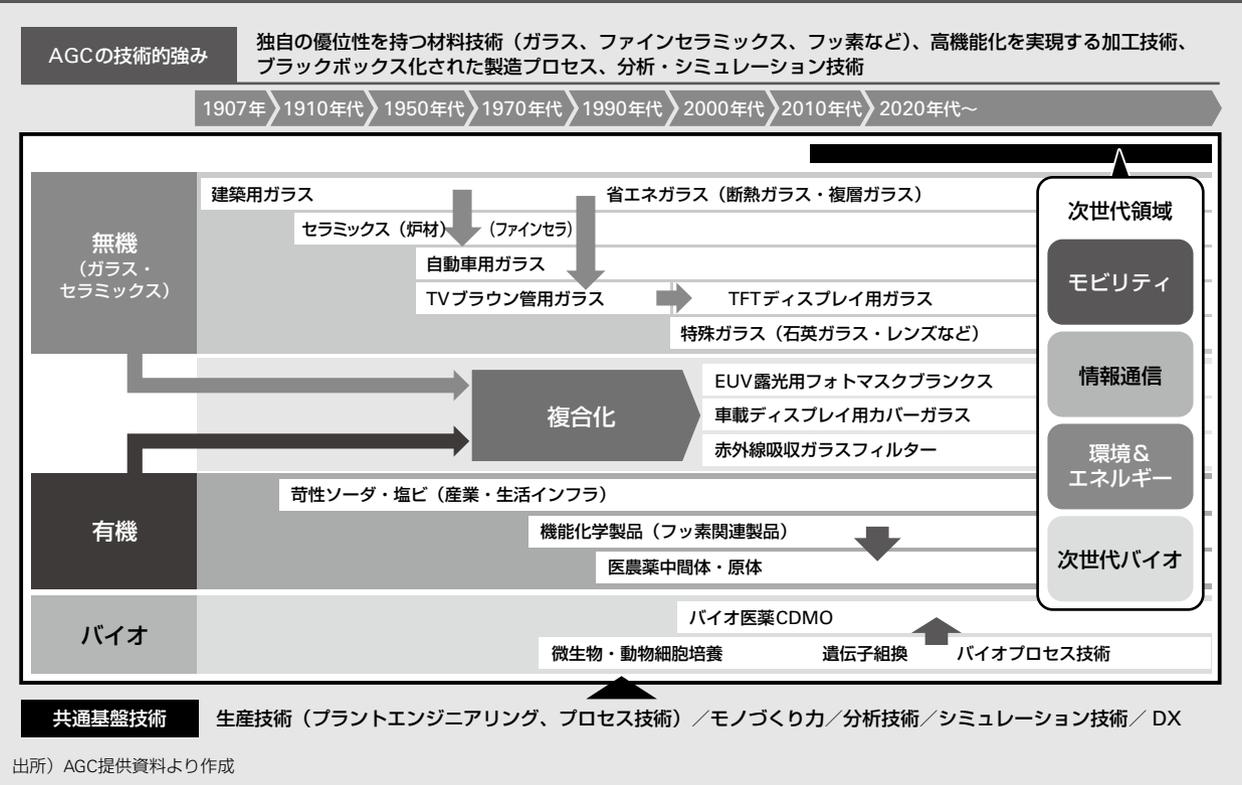


図8 AGCのコーポレートトランスフォーメーションと2030年のありたい姿

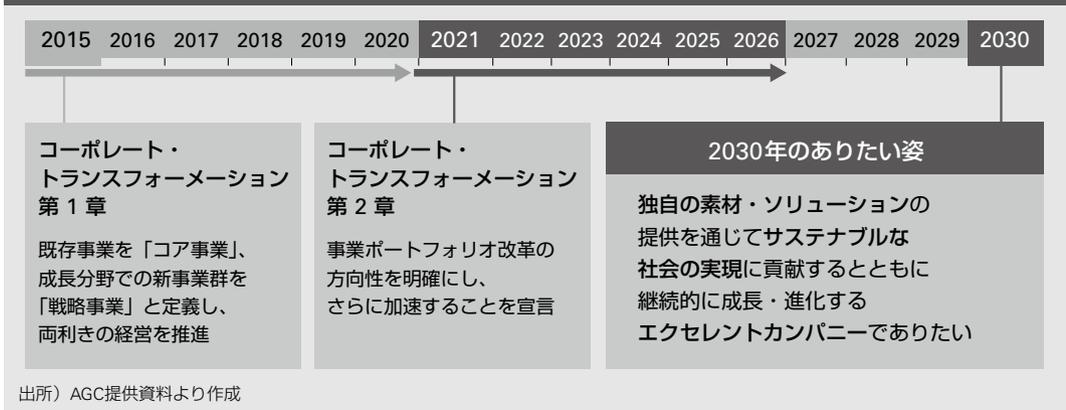
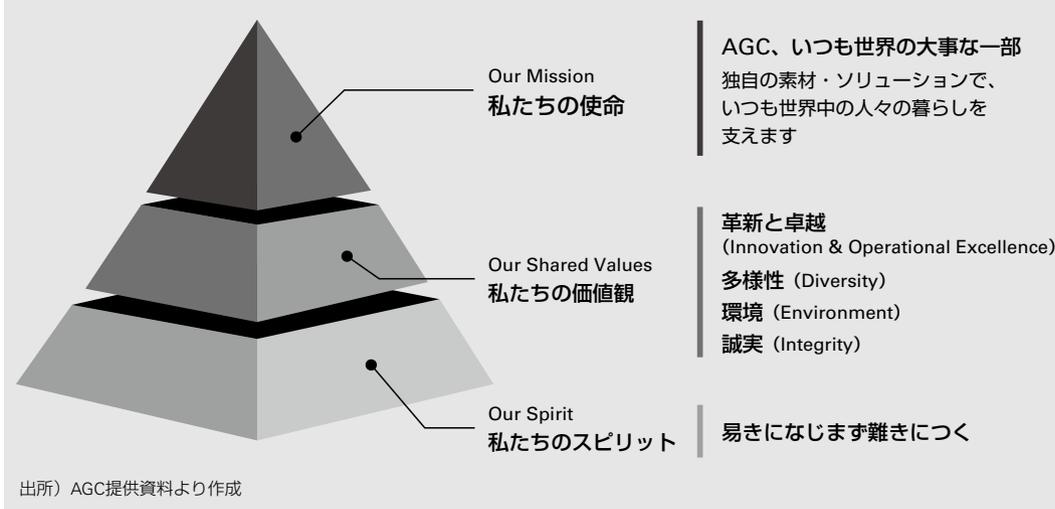


図9 AGCグループビジョン「Look Beyond」を構成する3つの要素



さらに同社は2030年のありたい姿として、「独自の素材・ソリューションの提供を通じてサステナブルな社会の実現に貢献するとともに継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーでありたい」としている（図8）。

同社がこのような新しい事業を推進できるのは、企業理念や両利きの経営といった考え方が浸透しているからである。前述のソニーグループなどと異なり、AGCの製品には、消費者が気づかない縁の下の力持ちとしての要素がある。同社の創業の精神である「易きになじまず難きにつく」という考え方をベースに、ミッションを「AGC、いつも世界の大事な一部」と定めている。独自の素材・ソリューションで常に世界中の人々の暮らしを支えることを目指しているのである。こうしたミッションと価値観の浸透（図9）がAGCの両利きの経営を実現する原動力となっている。

Ⅲ 企業理念に基づくイノベーションの推進

イノベーション活動というものは概して成

功確率が低い。そのため、既存事業や既存の常識を超えたところで活動を継続することが求められるが、それには挑み続けるだけの胆力がなければならない。また多様性による強い遠心力も働くため、自らが行っている事業や実現しようとしている価値と会社が唱えている方向性が一致していなければならない。前章の事例で見たように、成功確率の低いイノベーションを推進するには組織の求心力が不可欠である。

そこで必要とされるのが、企業理念の再定義、パーパスなど存在意義の明確化である。経営陣が強力なリーダーシップを発揮して、イノベーションの担当者をはじめ、全従業員に対してそれらを浸透させていくことが求められる。企業理念が社内に浸透してはじめて、従業員は自らのパーパスと企業のパーパスが一致していることに納得し、高いエンゲージメントを発揮できる。

ここでは、イノベーション推進に求められる、①企業理念の再定義と浸透、②企業理念に基づく価値創造ストーリーの策定、③組織

内での成果の共有と共感・共鳴の創出、の3点について要点を述べる。

1 | 企業理念の再定義と浸透

経営者と話していると「自社には企業理念はある。だから従業員には理解されているはず」という強い自負と認識によく遭遇する。しかしながら、中間管理職もしくは現場担当者クラスと議論すると、経営者の認識とは異なる発言を耳にする。「企業理念はあるが自分の日常業務とはかけ離れている」「普遍的な企業理念なので自分事化しづらい」「社名を隠したら競合他社のものと変わらない、違いが分からない」といった意見が聞かれるのである。そのため、「その会社で働く意義や自らのありたい姿と重ね合わせ、自らの成長と会社で働くことをつなげて考えることができない」という発言も聞かれる。

なぜこのようなことが起きてしまうのだろうか。経営者からすると「分かっているはず」のことが伝わっていないのである。だからこそ自社の存在意義を再定義・言語化する必要性が生じてくる。企業理念を変えなくてもそれを分かりやすく伝えること、もしくはオムロンが実施したように企業理念と事業戦略をつなげるスタンスのようなものを設けるのも一つの方法である。

「企業理念は実践されてこそ意味があるものである」との認識の下、企業理念の策定やその浸透においても、経営者による強いリーダーシップが求められる。経営者自らが企業理念や自社の存在意義について発信し、従業員と対話する場が必要となるだろう。多くの企業が取り組むタウンホール会議のようなものも有効と思われる。

2 | 企業理念に基づく 価値創造ストーリーの策定

企業理念を実践するには、自らの価値観に基づいた価値創造ストーリーを発信することが重要である。どうしてその事業を行うのか、なぜ自社なのか、自社がやる必然性はどこにあるのか、その事業でどのような価値を創造するのか、といった点を企業理念に基づいて考える。同時に何がチャレンジなのかを整理するプロセスも必要となる。このプロセスで自社の存在意義を再確認するのである。

こうしたプロセスは新規事業を推進するうえでも欠かせない。なぜならば、新規事業の現場ではさまざまな困難に遭遇し、そもそもなぜこの事業を行っているのかという疑念に悩まされ、挫折してしまう例が少なくないからである。

新規事業は、既存事業領域もしくはその派生領域だけでなく、飛び地に設定されることも多い。ただし、飛び地であればあるほど、なぜその事業を行っているのかといった疑念も増え、その必然性が一層問われるようになる。その際、企業理念に基づいた価値創造ストーリーがあれば必然性を説明しやすいが、それがないと、疑念を持つ経営陣から当該事業の推進を問題視されることもある。担当者は「既存領域にこだわらず自由に領域設定しろ」という経営者の言葉を信じて飛び地に進んでいったにもかかわらず、別の経営者から「なぜこの事業をしているのか」と事業継続が認められなくなったケースを筆者は多く見聞きしている。このような状態は、新規事業を進めてきた担当者にとっても資源を投入してきた会社にとっても不幸である。

このように、飛び地での新規事業は領域設

定の妥当性の判断が特に難しく、なぜその領域、事業なのかという疑念が湧きやすい。そのためにも企業理念に基づいた理由を描き出し、価値創造ストーリーとしておけば、新規事業のテーマの妥当性、その事業を自社で行う意義についての共通理解が得られやすくなる。

3 | 組織内での成果の共有と

共感・共鳴の創出

新規事業は成果が出るまでに時間がかかるものである。失敗をする可能性も低くない。したがって、新規事業の成果としては、事業として立ち上がった、売上・利益に貢献したといったことにこだわらず、失敗からの学びにも重きを置くべきであろう。

イノベーション創出に取り組んだことにより、既存事業にはない多くの困難に遭遇し、限られた資源の中でさまざまな創意工夫を行ってきているはずである。そこで経験した失敗からの学びは、組織として非常に意義が大きいものである。新規事業では、こうしたプロセスにおける工夫や失敗からの学びを含めた成果を共有し、企業理念に基づいた活動を推進することに対する共感と共鳴を創出していくことが必要である。「失敗しないこと」がよいのではなく、「失敗から学ぶこと」こそがよいのである。

ある意味においては、失敗していないということはチャレンジしていないともいえる。失敗からの学びを成果として共有し、共感・共鳴することにより、ほかの従業員が次は自分もチャレンジしようと思えるようになる。

それが企業理念に基づいたものであれば求心力を持った活動となり、会社の方向性と従業員の努力、ありたい姿の方向性を一致させることができる。

オムロンが推進しているTOGAでは、活動を推進した従業員が世界各地から集まり、企業理念と自らの活動との関連を明確にしたうえで、どのようなチャレンジがあったのか、どのような失敗がありそこから何を学んだのかについて事細かに説明を行う。TOGAに参加した従業員は、その活動の意義やプロセスに共感・共鳴し、何よりも失敗から多くのことを学ぶことができる。筆者もTOGAに参加させていただいているが、説明している従業員の力強い活動に毎回感銘を受けている。

イノベーション活動は難易度が高く、その活動を自分事化しなければ立ちはだかる困難は乗り越えられない。新しいことに積極的にチャレンジし、共感と共鳴の場を創出することで、失敗から多くのことを学び組織として活かす風土を醸成しなければ、イノベーションの推進は難しいだろう。

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

野村総合研究所 (NRI) フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など