## 論壇

# 社会に貢献する企業の経営管理 ーオムロンの事例研究を中心としてー

伊藤武志

#### <論壇要旨>

本研究では、社会に貢献する企業であるオムロン(株)グループとその経営者や従業員の実際の行動を捉え、それを実務に適用するための日本企業の一つの理想的な経営のモデルとして明らかにした。株主「中心」型モデルの企業が「高価格・適正価格」と「選択と集中」により成功している一方で、典型的なステークホルダー志向型日本企業はそれらを実施しづらいなか、同社は「ソーシャルニーズの創造」理念とその実践を通して「高価格・適正価格」と「選択と集中」を実現している。それができた理由は、同社が、創業者の時代から現社長体制まで、「人間性の尊重」理念にもとづいた分権化等の仕組みをつくり、それにより成長した人材と組織が「企業の公器性」理念に共鳴し行動するという理念・仕組み・人材成長・行動を連関・好循環を形作ってきたからである。

<キーワード>

経営理念, 社会貢献, 自律性, 企業家精神, 経営管理

# Management Practices of Business Enterprise Contributing to Society: Omron Corporation case study

Takeshi Ito

#### Abstract

This paper clarified an ideal management practice for Japanese companies from case study research on Omron Corporation which is a company contributing to society through the actual behavior of its management leaders and employees. Companies that practice shareowner-centered models have succeeded through practicing "high price or fair price" and "restructuring and reinvestment." However, typical stakeholder-oriented Japanese companies have not been able to implement them. Nonetheless, Omron has succeeded through setting and practicing the philosophy "creation of social needs." The reasons are management practices of Omron from the era of the founder to the present president. These practices include philosophy, mechanism, human resources growth and action. And these elements of practices are linking together forming virtuous cycles of success.

#### Keywords

Corporate Mission, Contribution to Society, Autonomy, Entrepreneurship, Management

2018年 1月15日 受理 専修大学大学院商学研究科 客員教授 Accepted: January 15, 2018

Visiting Professor, Graduate School of Commerce,

Senshu University

# 1. はじめに 一問題の概要一

社会の変化をうけながら、企業はどのように社会に貢献する存在なのか、この現代的な問いに、「管理会計の拡張」を行い、経営管理の立場から切り込む、そのために本研究では、オムロン(株)グループ(以下、オムロンとする)の事例を考察する、オムロンでは、筆者が事実上の創業と考える1955(昭和30)年頃から約60年間、社会貢献の理念に基づき経営の実践がなされてきた。本研究では、株主重視と多様なステークホルダー重視の2つの経営のモデルを検討した上で、オムロンの実践を日本企業にとっての一つの理想の経営のモデルとして明らかにする。本研究は、研究の「実務適用の課題」を解決するための形式をとっている。すなわち、経営実務に適用しやすくする意図をもって、経営の実践すなわち実務をモデル化している。

オムロン創業者,立石一真とその後継者は、理念に基づく方向付けと行動をしてきた。それを経営管理の仕組みで支えてきた。企業において、主体となる人間と、方向付け・行動、そして仕組みは、相互に支え合い繋がり合い変化する。特に本研究の重要論点である経営管理の仕組みは、その仕組みという基盤の上で働く人間の思考と行動に影響を与える。これら企業全体の変化や経営管理の仕組みの影響に鑑みつつ。社会に貢献する企業の在り方を明らかにする。

研究方法としては、先行的な研究や事業環境の変化を踏まえ、事例を把握し考察するという 理論的および事例的な方法を採用する.

# 2. 現代日本企業の目指すべき経営とは

#### 2.1 企業の社会責任とステークホルダー理論

企業の社会責任の考え方については、Sheldon (1923: 29–30) がまず「the ultimate motive of industry should be that of service to the community(産業の究極の動機はコミュニティへの奉仕である)」とし、「The Social Responsibility of Management(経営者の社会責任)」を説明した。以来、企業には社会に対する責任があるという考えは第二次大戦後も続いた。

しかし米国では、1970年に Friedman (1970)は『New York Times』誌の記事で「企業の社会的責任とは利益を増やすこと」とし、以降、株主利益と企業利潤最大化を経営目的とする株主理論が強まった。米国では 1974年の従業員退職所得保障法 (ERISA) に影響されて 1970年代以降に機関投資家の株式所有度合が高まったことなどから所有と経営が近づき、株主としての機関投資家の経営への関与度が高まって、株主理論強化という結果がもたらされた。その後、米国での企業不祥事の発生もあり、コーポレートガバナンス(企業統治)が重視され、強い機関投資家と社外取締役による経営の監督が行われるようになり、監督と執行が分離されていった。

一方、Freeman (1984: 31-32) は、組織体の存続および成功にとって不可欠なグループとして、株主、従業員、顧客、納入業者、貸し手、社会というステークホルダーを定義し研究を始めた。また、企業はステークホルダーを考慮して意思決定すべきとした (Freeman et al., 2007). 櫻井 (2010) は、「ステークホルダー研究に関連して、多くの研究者が一様に述べていることは、株主の利益のためだけではなく、すべてのステークホルダーのために企業を運営するのがステークホルダーの理論」とする。

## 2.2 株主「中心」型ガバナンスという高収益へ繋がる構造

プリンシパル=エージェント関係とは、「ある個人(エージェント:agent、代理人)が他の個人(プリンシパル:principal、依頼人)の代わりに行動して、プリンシパルの目標を遂行すると想定される状況を表している」(Milgrom and Roberts, 1992: 170). そして、エージェントがプリンシパルの利益を犠牲にして自己利益を追求する「モラル・ハザードの問題が生じるのは、エージェントとプリンシパルの目的がそれぞれ異なり、エージェントによる報告や行動が、プリンシパルの目標に沿って進められているのか、あるいは、自己利益を追求する不正行為なのかを、プリンシパルが容易には判断できない場合である」ともいう、プリンシパル=エージェント関係における「株主をプリンシパルと考えその財産を増やすことを唯一の目的とする」がバナンスのモデルはわかりやすい、エージェントとしての経営者は、株主というプリンシパルの唯一の目的である財産を増やす責任を担い、その目的に添った結果により評価される。

米国では、既述の Friedman の NY タイムズ紙記事や ERISA 法制定を経て機関投資家の力が 強まった 1970 年以降は株主中心的な傾向が強まったが、それが生み出した構造は幸いにも資 本主義市場経済にとても適合していた、機関投資家は当然、株式のパフォーマンスがあがれば 良いし、その機関投資家に資金を出している将来の年金生活者も喜ぶ、そして経営者は株式パ フォーマンスが向上すれば評価される。

ここからが大事である。株式のパフォーマンスを上げるには何が必要か、残余利益が残るように儲けることである。そのためにはマージンがたくさん残る形でモノを売る必要がある。そのためには、第1に、より新しく品質の高いモノを作ることと同時にそれを「高価格や適正価格」で売りきることである。それを実現するためには、ドメインやセグメントで自らが最も優れた存在であると顧客に証明する必要もある。マーケティングである。第2に、事業の「選択と集中」である。高価格や適正価格での販売やマーケティングを通じて、市場において事実上の独占状態をつくったり、寡占市場において1位や2位のポジションを得ることができれば、市場全体、特に価格をある程度コントロールできるようになり、低マージンに陥ることを避けられる。また、低収益の事業や競争劣位の事業から撤退して、競争優位を持つ事業に経営資源を再投資することによって、より高い収益を得られるようになる。

すなわち、株主をプリンシパルとし経営者をエージェントと考えるモデルを中心に経営することで、このように高収益性を得るための手段をとるように促される。そしてその手段をとった欧米の企業は高収益になったと考えられる。なお後ほど説明するオムロンは、第1の「高価格や適正価格」を「ソーシャルニーズの創造」の理念に基づいて実践し、第2の「選択と集中」を、事業のポートフォリオマネジメントを行って実践している。

# 2.3 日本のステークホルダー、特に顧客・従業員重視型モデルの弱点と現状

株主というプリンシパルと経営者というエージェントの単純な関係は、経済学における経済人モデルのような単純化されたモデルが実際の人間と異なるのと同様に、もともと現実世界そのものを表すために考えられたものではない、株主・経営者のプリンシパル=エージェント関係のメカニズムを中心に経営することはできても、実際には企業のまわりには多様なステークホルダーが厳然と存在し、付加価値分配や期待への対応が必要である。プリンシパル=エージェント関係において、プリンシパルが複数存在すると考えると良いかもしれない。

日本では江戸時代にはすでに,近江商人による「売り手よし,買い手よし,世間よし」とい

う「三方よし」の実践がなされていた、今に続くステークホルダー重視の社会的責任の実践である。しかし、ステークホルダー間の優先順位付けや分配を意思決定が難しいのは事実である。今西(2010)は、ステークホルダー理論を支持する立場だが、ステークホルダー理論は「実質を与えることができ、またそれを現実に適用していく際の意思決定ルールを構築するのに有用であるといえる厳格な理論的基礎を有していない」(Blair, 2005)という指摘をあげ、その指摘は傾聴に値するとしている。

さらに日本では、ステークホルダーのなかでは、株主よりも顧客や従業員が重視された。顧客重視は「高品質でより安く」に現れた。モノ不足の第二次大戦直後から高度成長期までは、「水道哲学」といった理念が経済や経営にとてもうまく適合したが、1990年以降も「高品質をより安く」という考えは廃れず、品質に対して低価格の市場が形成され続ける傾向にあった。「高価格・適正価格」という手段はとれず、「低価格」で「低マージン」になりがちだった。

また従業員重視は以下のような結果に現れた. Abegglen (1958) にはじまり『OECD 対日労働報告書』(日本労働協会, 1972) でも指摘された日本的経営の特徴「終身雇用」「年功賃金」「企業別労働組合」は高度成長期には機能していた. しかし, 市場が成長せず組織も成長しない状況では, 低収益で競争上劣位にある事業でも新陳代謝のためのリストラクチャリングが妨げられる原因になった. そのため2つ目の手段である「選択と集中」も行いづらく, 低収益のまま多くの事業が継続され, 市場参入者が減らず過当競争になり市場の低収益性は改善しなかった. さらには日本では企業に雇用責任が求められる法制度と慣行があり, 事業のリストラの実行をさらに難しくしていた. また, 低収益・低成長の市場は, 経営者や従業員のリスク回避型の行動を促し. リスクのある新事業開発といった試みが弱まる傾向にあった.

一方,株主は重視されてこなかった.日本では 1990 年初のバブル崩壊以前は,持ち合いやバブルのために株価純資産倍率 (PBR) が数十倍になるなど不自然なほど株価のパフォーマンスは良かったが,エクイティファイナンスでお金を無利子で得られるといった経営者の発言があるなど,株主資本に対するリターンすなわち資本利益率を高める必要性の認識は極めて弱かった.

このように、日本企業は、株主「中心」型とは対極な状況、すなわちステークホルダーのうち顧客・従業員を重視する経営を行っていた。そして高収益性獲得のための「高価格・適性価格」「選択と集中」という手段はとりづらかった。そうなると事業が低マージンとなり付加価値は少なく、ステークホルダーすべての期待に応えるだけの分配を行った上で中長期のための投資を行うことなどできなくなる。そのような状況で、たとえば株主の期待に応えるだけの配当を出し自社株買いをすれば、その他のステークホルダーの期待には添えず、あるいは中長期の投資はできず短期的な収益性確保しかできなくなる。そんなことをすれば将来の収益性向上が見込めなくなるという悪循環に陥る。現在、この問題に悩んでいる日本企業も多いと思われる。

### 2.4 株主「中心」型モデルと日本型モデルのそれぞれの修正

株主利益のみを追求することを目的とするなら、合法的な範囲であるかぎり、たとえば地球環境にいくら負荷をかけようが租税回避行動をしようが問題はない。しかし多様なステークホルダーに対応する必要があることは現実である。なにより現在、企業、特に上場会社の目的が株主利益「のみ」の追求であるという考え方に修正が加えられてきている。

資本市場では,すでにかなりの年月をかけて,欧州発でのサステナビリティ重視,ESG(環

#### 社会に貢献する企業の経営管理

境、社会、ガバナンス)重視のトレンドが強まっている。株主「中心」型モデルで顧みられづらかったステークホルダーを考慮する動きである。年金基金などの機関投資家はこの ESG 重視の投資行動に変化し、それにつれて投資対象企業も ESG 重視になってきた。2014 年時点で、ESG¹を考慮した投資の資産運用は、全世界で 30%強、欧州で 60%弱になり、約 21 兆ドルに達す (GSIA, 2014). 「持続可能な開発・発展 (sustainable development)」 (WCED, 1987: 40) に始まったサステナビリティ、エルキントンが 1998 年に示したトリプルボトムラインから、GRI (Global Reporting Initiative) のガイドライン、ISO26000、国連グローバルコンパクト、OECD 多国籍企業ガイドライン、SDGs (Sustainable Development Goals) や SDGs コンパスなどの企業行動を方向付ける指針の設定やその活用が行われている。学界でも、CSR(企業の社会的責任)から経済価値と社会価値の両立である CSV(共通価値創造)の追求への流れや、BOP (Base of Pyramid)とよばれる経済的に劣位な状態の人々のニーズを満たす事業創造が研究され、本業を通じた社会貢献が主張されている。国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council. IIRC)は、財務・非財務、事業と CSR・ESG 情報を統合するための統合報告フレームワーク(IIRC, 2013)を提示した。このような ESG 重視のトレンドにつれて実際、株主「中心」型モデルは変化し、ESG も考えるように修正されてきている。

日本型モデルもまた株主「重視」傾向に修正されつつある。伊藤レポート $^2$ や伊藤レポート $^2$ 0.03 といった当局の方向付け,東京証券取引所におけるコーポレートガバナンス (CG) コードへの対応の必要性, $^2$ 2017 年度は $^3$ 300 社以上と言われる上場企業による統合報告書の発行がなされている。なお当然, $^2$ 2015 年の CG コードにも,ステークホルダーとの適切な協働に関連して $^3$ 35 その積極対応、サステナビリティ対応を行うといった ESG 重視が言及されている。

しかし 2.2 で指摘したように株主「中心」型モデルは 2 つの手段によって収益性向上に適合しており、2.3 の日本型モデルはその手段をとりづらいことから低収益になりがちな点は現在でも変わっていない。高収益性が確保されると ESG への対応や付加価値分配もしやすいが、低収益であると分配原資が少なく、十分な ESG 対応も難しくなる。日本型モデルを高収益なものに変えていく必要がある。

## 2.5 日本企業が見習うべきロールモデルをもとめて

2.3 で指摘した低収益性における悪循環を好循環に転換するためだからといって、株主「中心」型モデルを採用する必要はない。しかし株主「中心」型を支える2つの手段をとることは有効である。1つ目は適正価格以上の価格を付けマーケティングを適切に行って高収益を得ることである。2つ目は顧客からの評価が低く低収益の事業や商品からは撤退し、強みがあってトップになれるような事業・商品に資源を投入するなどの選択と集中を行うことであった。

この高収益型モデルの実践ができている会社の代表として 3M は名高い。 3M は主に法人向けの事業を行う化学メーカーである。 3M は、高い営業利益率を維持し、高い新製品比率を実現してきた。 4 なわち上記の 4 つの手段を実現し続けてきた。 4 では有名な「4 なのよう」といった仕組みとメリハリある業績評価に支えられた優れた研究開発が行われてきている 4 また、著者も訪れたことのある日本の 4 なされている 4 なされている 4 されている 4 なされている 4 なかった 4 なされている 4 なかった 4 ないった 4 ないっと 4 ないった 4 ないっと 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないっと 4 ないった 4 ないっと 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないっと 4 ないった 4 ないった 4 ないった 4 ないっと 4 ないっと 4 ないっと 4 ないっと 4 ないっと 4 ないっと 4 ないった 4 ないっと 4 ないっと

3M はこのように優れた会社であるが,ミネソタ州で生まれた米国企業であり,株主「中心」

型が主流の市場におかれた会社である。日本において課題を持つものとしては、やはり日本という環境において高収益モデルを実践している企業を、現代のあるべき日本型経営のモデル(以降、ロールモデルとする)にしたいと考えた。

そこで筆者が長年接点のある多くの企業のなかから、ロールモデルとしてオムロンを選んだ。それは既述のように、この2つの手段をとることで成功している日本の企業だからである。オムロンの選定理由は、高い業績を上げ続けており、企業の公器性という社会貢献とソーシャルニーズの創造による新しい価値を世の中に出し続ける理念を持ち、多くの事業ドメインと事業部を持ちメリハリをつけた事業ポートフォリオ管理により事業の選択と集中を行ってきた企業だからである。実際、調査を行っているなかで発見されたこともあり、ロールモデルとしての適切性の確信はさらに強まった。なお筆者は、20年にわたり同社の複数の方と接点を持つ。

# 3. オムロンの経営

オムロンの概要を述べる。オムロンは、1933(昭和8)年の立石一真による立石電機製作所の創業に始まる。第二次大戦後の1948(昭和23)年に立石電機(株)が設立された。現在の事業を形作るきっかけとなったオートメーション事業本格開始の年は1955(昭和30)年の「オートメ創業元年」である。これが事実上の創業であると考えられる。なお、社名がオムロンになったのは、1990(平成2)年である。

株式会社設立以来 2018 年までの 70 年間に 5 人が社長を担ってきた. 立石一真(創業者. 1948-1979),立石孝雄(創業者長男. 1979-1987),立石義雄(創業者三男. 1987-2003),作田 久男(2003-2011),そして山田義仁(2011-現在)である. 現在は,立石文雄(創業者五男)が代表権のない取締役会長をつとめ、ほぼ、創業家によるガバナンスから上場企業のガバナンスに移行した.

ガバナンス体制については、オムロンは、従来より監査役会設置会社である。取締役会は、取締役8名で構成され、うち社外取締役は3名、いずれも独立役員である。女性は社外取締役の1名である。ただし任意の人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設定し、委員長はいずれも社外取締役が担う。監査役は常勤監査役2名と社外監査役2名である。

同社の統合報告書(オムロン, 2017) によれば, 2017年3月現在は, 売上高7942億円, 連結従業員数36008名である。海外売上高比率は58.4%であり, 売上高総利益率39.3%, 売上高営業利益率8.5%, ROIC(投下資本利益率)10.3%, ROE(株主資本利益率)10.1%といった業績である。想定資本コストは6%であり, 2012年度より5年間, ROICはその値を超えている。

組織としてはカンパニー制を採用している。カンパニーは、制御機器事業を営むインダストリアルオートメーションビジネス (IAB)、電子部品事業を営むエレクトロニック&メカニカルコンポーネンツビジネス (EMC)、車載事業を営むオートモーティブエレクトロニックコンポーネンツビジネス (AEC)、社会システム事業を営むソーシアルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネス (SSB)、そしてヘルスケア事業を営むヘルスケアビジネス (HCB) の5つである。カンパニー傘下及び本社直轄の事業部が合計90強存在する。すなわち、オムロンは、5つのカンパニーという事業ドメインポートフォリオと、各5つのカンパニーおよび本社がそ

れぞれ複数の事業部を持つという事業ポートフォリオのあるコングロマリット企業である.

## 3.1 オムロンの理念体系と「企業の公器性」

オムロンの理念は、「企業の公器性」(立石、1974:30)である、まず、創業者である立石一真 が、1956 (昭和31) 年の経済同友会の「経営者の社会的責任の自覚と実践」をきっかけにした 研究の後、企業理念を具体的に表す社憲「私たちの働きで 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 (昭和 34) 年に制定した. 理念体系は, 1990 年のヒューマ ン・ルネサンス構想を含むニュー OMRON 理念体系の設定や 1998 年の 6 つの経営哲学の設定 などを経て 2015 年に改定され,現在の理念は,この社憲と「私たちが大切にする価値観」で構 成される.この価値観は「ソーシャルニーズの創造」「人間性の尊重」「耐えざるチャレンジ」 の3つであ $3^6$ . とはいえ, この理念は原則, 1959 (昭和34) 年当時から変化はないと考え $3^7$ . 立石は社憲制定の目的を「企業を伸ばすについて、一つの力の源泉」と述べている、そして 社憲の意味を以下のように解説する.それは「私どもの毎日の働きによって,まず企業を伸ば す.私どもは,企業は伸ばすより手がないということを信条としているので,企業を伸ばす ことによって、より社会に奉仕しよう」にはじまり、「具体的にいうと、企業を伸ばすことに よって、私どもの企業が近隣の地域社会に豊富な雇用を与えることができる…そうなると、そ の地域社会に対して好ましい隣人になる、さらに、得意先にはよい仕入れ先になり、仕入れ先 に対してはよい得意先になることで奉仕する。また企業は、当然適正な利潤を追求するから、 その利潤によって、まずその半分ぐらいは税金の形で国家に奉仕する、残りで、社員に対して は"高賃金, 高能率"の方針で奉仕する. 株主に対しては, 高配当という形で奉仕する. 得意 先に対しては、研究投資、設備投資により、よい商品を、より安くつくって奉仕する. さら に、企業はその属する地域社会の恩恵をうけているから、利潤の一部で地域社会に対して具体 的な社会奉仕をしていく.…現実につくっている商品の機能.働きそのもので.社会に対する 奉仕を行なっていく、それに続いて、新しい商品、つまりその時点で社会に対してもっともよ く奉仕できるような商品をつぎつぎに開発,生産することによって奉仕していく」.すなわち, 地域社会、得意先、仕入先、国家、従業員、株主、顧客といった多様なステークホルダーへの 貢献について述べ、「このようないろいろの奉仕を積み重ねることによって、よりよい社会が 実現してこそ,私どもも自由にして,平和な,よき生活を享受できるのである」(立石,1974: 32-33) という文章である. これが記述されたのは 1974 年で. Freeman がステークホルダーと いう言葉を定義する 10 年前である. オムロンのステークホルダー重視のガバナンスが明示的

オムロンの「企業の公器性」の実践について忘れてはならないのは、重度身体障害者による福祉工場として、社会福祉法人太陽の家の協力により1972(昭和47)年の春に稼動したオムロン太陽(株)と1985(昭和60)年に設立されたオムロン京都太陽(株)の経営である。生産子会社のオムロン太陽(株)は初年度から黒字をあげて独立採算を実現し、本業を通じた社会貢献の実践となった。オムロン京都太陽(株)には、筆者は2年前に2度目の見学に伺ったが、生産現場のレイアウトが十数年前とはまったく異なっていた。毎年改善や工夫がなされているそうである8.

に始まったのは社憲が明示された 1959 年であり、これは Freeman の定義の 25 年前にもなる.

## 3.2 「ソーシャルニーズの創造」と「選択と集中」

オムロンでは、従来から「ソーシャル・ニーズの市場化、先取り」(立石、1974: 124)が、そのための「未来予測」と「研究開発」を含めて実践されてきた。たとえば、「社会的に必要性の高いものを、できるだけ早くとらえて、それを満足させる技術や商品を開発し、その市場の上に自分の企業を乗せていく」(立石、1985: 27)、「何しろ、わが国にはこのマーケットはなかったのだから、まずそれに必要な商品の開発から始めねばならなかった。開発するにしても、どんな商品を開発したらよいか―いわゆるソーシャル・ニーズ(社会の要望するテーマ)を捉えねばならなかった」(立石、1985: 2)、「未来予測をやって、その変動するであろう社会で必要な技術なり商品なりをいち早く開発しておく」(立石、1974: 124)。

長期の未来予測については、1968 年頃からの中央研究所における研究の成果として 1970 年に京都で行われた国際未来学会の大会で「SINIC 理論」<sup>9</sup>を提唱した。これは社会、技術、科学の連関的な進展を予測する理論で、1970 年から 2033 年までの長期予測である。オムロンではこれを経営の羅針盤としている。この研究は子会社の(株)ヒューマンルネッサンス研究所(HRI) が継続している<sup>10</sup> とともに、事業戦略に活かされている。

未来予測を前提として中長期のソーシャルニーズを創造するために、経営管理の仕組みとして中長期の目標設定と計画にもとづく管理が行われてきた。1955年に原則5ヶ年の長期経営計画を5回22年間実施したあと、3ヶ年の中期計画を4回実施した。その後、1990年、2000年、2010年を起点として長期10ヶ年の構想やビジョンを掲げ、その10ヶ年の構想・ビジョン達成のために2ヶ年から4ヶ年程度の中期計画が策定実行されてきた。

ソーシャルニーズの創造は、ステークホルダーへの貢献を実現しようという「企業の公器性」理念の追求を可能にするための重要なプロセスである。ソーシャルニーズの創造は直接的には顧客、そして社会に貢献することである。顧客ないし社会から得られる売上や利益によって自分たちを含めステークホルダーに貢献できる。ソーシャルニーズの創造には「選択と集中」も求められる。成長市場を対象としていた高度成長期にともかく、1990年代の終わりやITバブル崩壊後の2000年代初頭には事業のリストラクチャリングを経験している。たとえば現金自動預け払い機(ATM)事業は、第4代社長の作田久男の時代に、日立グループとの合弁会社に引き継がれた。2011年以降は、中期的なROIC(投下資本利益率)を見据えて事業の選択と集中を丁寧に行っている<sup>11</sup>。

オムロンのソーシャルニーズの創造は、事業の選択と集中の徹底が組み合わさって、より完全なものとして運用されている。ソーシャルニーズ創造と選択と集中のプロセスは、図1の通りである。この図には、このプロセスと社憲との関係も示している。

オムロンはこのように、株主「中心」型企業を高収益に導いたが日本企業には実行しづらかったはずの2つの手段「高価格・適正価格」と「選択と集中」を、「ソーシャルニーズの創造」によって実現している。次項以降でその実現を可能にした要因を検討する。

## 3.3 「人間性の尊重」とその実現のための基本的考え方と4つの実現方法

「人間性の尊重」については、立石 (1974: 67) は「経営の場合も、人間性を尊重した自律の神経を貫いていくことがほんとうの合理性ではないかと思う。したがって経営をやる場合、自主的に納得と満足感を持って、進んで参加できるように仕向けていく経営、それがほんとうの合理的な経営であり、経営者であろう」という。すなわち合理的に考えると「自律」を重視すべ

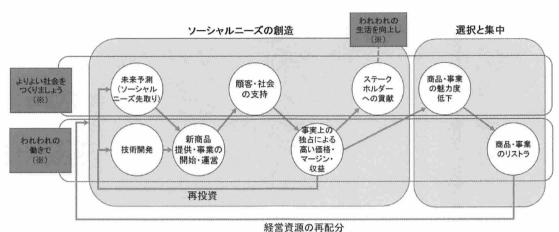


図1 「ソーシャルニーズの創造」と「選択と集中」のプロセス

※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」

出典:筆者作成.

きというのである. その根拠となる最も基本的な考え方は,「人間の本能に従うこと」である. 立石 (1974: 38) は「経営の方策と目標をわれわれ人間の本能的行動と一致するように決めておくという決め方が重要である. これによって経営の方策と目標の達成が, あまり圧力をかけなくても, だいたいそういう方向に非常に楽にできる. 人間の本能の最たるものは, 自分の命が惜しい, 危険を避けたいということにつきる. また, よりよい生活をしたい, よりよい家庭をつくりたいという幸福志向の方向である. このような本能的な志向と一致するように企業の政策を確立しておけば, 非常に楽に, またあまりこまかく管理せずにほっておいても, 結果的にはそのとおりになる」とする.

人間の本能に従い、自律を重視し「自主的に納得と満足感を持って、進んで参加できるように仕向けていく経営」を実現するために4つの手段がとられている。1つは、すでに説明した理念、「企業の公器性」による自律性創造である。経営者も従業員も「なんのために働くか」がはっきりしていることである。すなわち会社のためでも自分の給料のためだけでもなく、社会を構成するステークホルダーすべてのために働くのであって、「自主的に納得と満足感を持って、進んで参加できる」。2番目も既述の「選択と集中」を伴った「ソーシャルニーズの創造」である。これを追求して成功するとすれば、従業員は自律的にそれを実践したくなる。3番目は高賃金・高能率経営などの処遇の仕組みである。立石(1985: 122)いわく「高賃金を保証し、それによって能率を上げてもらう。そして、その能力を十分に発揮している人には、能力主義を賃金制度に取り入れることによって、その労働力を評価する。それが人間尊重の経営のあり方といえるだろう」。そして4つ目は分権化である。これについては次項以降で説明する。

## 3.4 分権制の歴史 -分権化の組織体制による現場の自律性創造-

分権化によって自律性を創造する。立石 (1974: 50) は「分権制というのは、一つの経営理想である"人間の能力とか個性とかいうものへの信頼"が基礎にあるからできる…企業の目的の一つを『人間にその個性を発揮できる場を与えることである』と考えるならば、分権制は企業の理想と一致する」とする。立石は、1955 (昭和 30) 年に分権化の具体的方法として、小規模

機能別会社制であるプロデューサー・システムという組織体制を採用した.立石 (1974: 50-51) いわく「みんなに権限を与えて、自主的にやらせる.そのために雑用が増えては具合が悪いから、そういうものは集中的に管理して、創造性を発揮できるような問題は全部任せる.分権制はそういう一つの方向ではないか…プロデューサー・システムは、それを具体化した組織である…これによって有能な経営者や管理職の育成が可能になる.分権制というのは、各部門に責任と権限を与えて運営を任せる方式であるから、担当の仕事を自主的に計画し、積極的に創意工夫するようになる…このシステムによって、生産工場では生産の仕事を専門的にやり、サービス業務、財務、人事、総務、資材など事務関係の仕事は親会社である立石電機が集中して行ない、研究は研究会社が、また販売の仕事は販売会社が専門にやるといった体制が出来上がった」、特筆に値するのはこのように、直接的に価値を創造する生産・研究・販売は分権すべきところであるから分権化し、効率化のために集中すべきところは集中する体制である.ここには、本社がトップダウンで決めて現場が動くのではなく、価値創造を行う現場の自律性を重視し、親会社や本社部門は現場を支援するという考えが最初から埋め込まれている.逆さまのピラミッドの文化である.

このプロデューサーシステム(以下, P制とする)は、株式上場後の1966(昭和41)年からネオ・プロデューサー制(以下、ネオP制とする)へと続く、1970年に事業部制を取り入れた後の1973(昭和58)年6月にはその事業部を小型化して小事業部制による分権制をとり入れた。立石(1985:15)は「企業家精神とは、イノベーション(革新)によって、つねに新しい産業を開発していく精神である。そのためには、大変なリスクと勇気を必要とする」と述べ、「企業の中を小事業部制にし、分権制を徹底する。これによって企業家精神を旺盛にする。そしてこの小事業部に、一つの独立した企業と同じような責任と権限を持たせ、経営をやってもらう」(立石、1985:31)とした。

1999 (平成 11) 年には、より大ぐくりの事業分野ごとに社内会社をつくるカンパニー制を採用し、さらに 3 カンパニーを子会社として独立させた。2003 (平成 15) 年にヘルスケア事業を行う HCB を分社しオムロンヘルスケア(株)を設立、2010 (平成 22) 年には、車載事業を行う AEC を分社しオムロンオートモーティブエレクトロニクス(株)、社会システム事業を行う SSB を分社してオムロンソーシアルソリューションズ(株)を設立した。制御機器事業を行う IAB と電子部品事業を行う EMC はオムロン本体が社内分社としてのカンパニーとして持ち、他の 3 カンパニーは事業子会社として持つ体制となっている。なお、本体には本社直轄の事業が複数ある。

このようにオムロンにおける分権化組織体制の実践は、同社の事実上の創業年「オートメ創業元年」1955 (昭和30)年に従業員110名の中小企業規模を超えた時点に始まり、現在の3万人を超える巨大企業の人員規模までつづいてきた。

## 3.5 分権化による「企業家精神」醸成とその発揮としての「絶えざるチャレンジ」

現在の理念体系のなかの価値観の1つ「絶えざるチャレンジ」は、企業家精神が発揮された 姿である.企業家精神については、立石は、上記のように「大変なリスクと勇気を必要とする」 と述べている.立石 (1985:22) は「新しい事業への挑戦だけに、どんなプロジェクトも大なり 小なリスクを伴う.新しい事業に取り組むとき、私は"7:3の原理"で意思決定をする.七分 どおりの成算があると判断すれば、始めてみる.リスクを冒すことがベンチャー・ビジネスの ベンチャーであるゆえんであるから、とりあえず "やってみる" という姿勢が、まず大切なことである」という、このようなリスクをとる企業家精神発揮の姿を「絶えざるチャレンジ」は示している。

立石 (1985: 31) は、小事業部制導入時には、分権制導入の目的を「企業家精神を旺盛にすること」とした。またそれ以前の 1962 (昭和 47) 年の年頭に「全員ベンチャー」を年間標語として掲げた。これは「ベンチャーの精神を持ちつづけよう、創業者精神に帰ろう」(立石、1974: 215)ということであった。「社員一人ひとりが"みずから経営する"という創業者精神」とも言い、「ネオ・プロデューサー・システムも、研究員や販売員のスピンオフも、すべてが"みずから経営する"ための貴重な訓練である。…これこそが、新しい産業界を生き抜き、永続できる企業の姿であると考えている」(立石、1974: 216–217)とまで言う。なお 1980 年代には、創業の 1933 (昭和 8) 年、そしてオートメ創業元年 1955 (昭和 30) 年という創業から時間がたち、創業者精神、ベンチャー精神、開拓者精神、ハングリー精神といった言葉ではなく、より社員にも理解しやすい「企業家精神」を使うようになっている。

後継者たちも方針はかわらない、3 代目社長立石義雄 (1997: 95) は「私は、わが社の創業者 であり父親でもある故・立石一真が掲げた『企業の公器性』と『ベンチャー精神」という二つ の理念を継承して経営に当たってきました」「創業者自らが『わが社は大型ベンチャー企業で ある』と称したように、オムロンは常に未来を志向しながら社会に提案して新しい市場を創造 するという未来志向型企業、あるいは社会への提案型企業として発展してきました。…生きる 道を求めるには常にベンチャーを志向せざるを得ないのです。そのためには技術開発で優位に 立つことで先行者利益を獲得し、その利益を新しい事業に再投資するというサイクルをできる だけ速く繰り返すしかないわけです」、4代目の作田久男は「言おうとしていることはずっと 一緒で,ソーシャルニーズをとにかく掘り起こそう,そのために,第一にベンチャー精神,第 二にチャレンジ精神を大切にしよう.加えて,それらの精神を支えているのは人間だから,第 三に、人間性を大事にする経営をしよう、ということ」「当社も MBO(目標管理制度)で成果 評価をしているわけですが、昨年から導入を考え、その『業務目標』の中に『自分が企業理念 に対してどう行動したか』という項目を今年から入れ始めた $|^{12}$ . 元代表取締役副社長 CFO の 鈴木吉宣は「新しい機会の創出を求めて、新たなグローバル経営を進めていくことは、一方で はリスクの拡大を伴う、経営理念の基本である、一人一人の可能性を信じ(人間尊重)、事業 で社会課題を解決し(ソーシャルニーズの創造),リスクを見極め自ら実現していく(チャレ ンジ精神). そういった経営の基本姿勢を, もう一度グループ全員で築いていきたい」13と述 べている.

このように、分権化という組織施策は、まさに、企業家精神を発揮しリスクをとって「絶えざるチャレンジ」を生み出すためのものであった。

### 3.6 分権化による経営者人材育成とその人材が支える自律的な組織

オムロンにおける分権化は、小組織、小事業部、カンパニーといった大小様々な組織においてリーダーを育てる仕組みである。会社に入社して、小機能組織や小会社に所属してメンバーとリーダーを経験する。さらに小事業部のメンバーとリーダーを経験する。カンパニーといった大組織のメンバーとリーダーを経験する。図2を参照されたい。

これは組織で当たり前の人事ローテーションのように見えるかもしれない.しかしオムロン

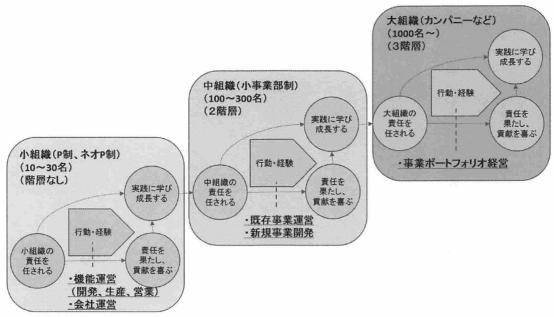


図2 リーダーの責任遂行・社会貢献・成長のステップ

出典:筆者作成.

ではそもそも、「社員一人ひとりが"みずから経営する"という創業者精神」を育て「企業家精神」を旺盛にするために小組織制、小事業部制を導入した歴史がある。そして今でも、売上7942億円(2017年3月現在)に対して約90の小事業部を有し、すなわち1事業部あたりの売上が90億円を下回る中小企業の集合体で、その独立採算の小事業部における中期の計画管理をつづけている。連結子会社も167社ある。このような小規模組織では、リーダーやメンバーが直接互いに目配りでき、事業の状況についても直接的に共有しやすい。そして、既存事業を守るだけではなく、新規事業を次々と作り出すための「ソーシャルニーズの創造」という成功のサイクルを実践し、そこでは社会の支持のない商品・事業からは撤退する「選択と集中」も行う。このように事業の持続性を確保する責任を遂行し続けることは、まさに創業者や企業家としてのあるべき姿である。そして実際、オムロンでは創業者の存命中も今でも、経営者と従業員はこれを実践しつづけている。

このように創業者的や企業家的なリーダーが組織に増えていくとどうなるか. それは創業者の意図どおりであろうが、自律型の人材が経営する自律的な組織が全社的にできあがる. トップダウンの指示が必要な場合もあろうが、自律的に動ける人材は、その指示が正しくても間違っていても、自ら考え正しく判断し動くことができる.

# 3.7 ロールモデルとしてのオムロンの経営とその活用に向けて

オムロンは、「企業の公器性」の実践、すなわち福祉工場の経営を含めた本業を通して社会に貢献する企業である。それは「ソーシャルニーズの創造」の実践によって実現する。ソーシャルニーズの創造は、未来予測と技術開発を前提とし、中長期的な計画によって管理されている。それは株主「中心」型企業を高収益性に導いた2つの手段「高価格・適正価格」と「選

#### 社会に貢献する企業の経営管理

択と集中」を実践していることを意味する。日本企業に実践しづらいはずのそれら2つの手段の実践を可能にするには、いくつかの前提が必要であった。まず、人間の「自律性」を重視する「人間性の尊重」理念に基づき、小組織・小会社・小事業部の「分権化」組織体制や高賃金・高効率等の方針や仕組みの運用を行う。次に、その組織体制の運営等のなかでの経験・育成によって、人々を成長させ「企業家精神」を醸成し経営能力を高める。さらに、その人々の企業家精神を発揮させ「絶えざるチャレンジ」が行われる。

企業の公器性の実現が、自らと仲間の企業家精神と自律的な行動から生まれることを実感した人たちは、さらに自分たちとその行動に自信と誇りを持ち、その行動を強め、継続することになる。そういう状態が、「企業の公器性」に共鳴した行動をしている姿である。このようにオムロンには、理念、仕組みとその運用、人材とその成長、人材による行動、その成果の関係とそれらが繰り返される好循環が存在する。

2節で日本企業の課題として提示した「高価格・適正価格」と「選択と集中」は、オムロンのような「選択と集中」を含む「ソーシャルニーズの創造」の実践で解決できる。その実践は重要ではあるが、既述のようにいくつかの要素の関係と好循環の1つの要素であって、独立して採用しても成果を得ることは難しい。であれば、オムロンが実現しているこの好循環と構成する要素すべてを採用するべきだろう。

日本企業では、本業における社会貢献を通した「企業の公器性」は共感されやすいであろうし、終身雇用と年功制にも親和性がある「人間性の尊重」もそうだろうから、採用は可能だろう。しかし、ソーシャルニーズの創造、特に選択と集中の採用は容易ではない。人材と組織に自律性と現場重視の強さが必要となるからである。とはいえ、オムロンが分権化の組織体制により成功してきたように、他の企業においても、その採用は可能であろう。そこでの課題は、旧来のトップダウンで指示命令型の階層組織の典型的な管理思想に凝り固まった人や組織は、分権化や自律の必要性が理解できない可能性があるため注意が必要なことである。

### 4. おわりに

ここまで、社会に貢献する企業であるオムロンとその経営者や従業員の実際の行動を捉え、それが日本企業にとってどのようなロールモデルなのかを考察してきた。オムロンでは、創業者の時代から現社長体制に至るまで、いくつもの方針を意図的に設定し、その方針を仕組み化し、人材を成長させ、人々の自律的な行動につなげ、そして成果に繋げてきた。それらは連関しあい、好循環を形作っている。日本企業にとって、その好循環をつくることこそが成功への道である。

オムロンは、著者が調査をしたかぎりにおいて、著者がいままで研究で深く接してきた数十 社以上の企業のなかで、社会に貢献する企業の経営管理の統合的なロールモデルとして最も適 切な企業である。この適切性についての客観性は研究課題ではあるが、とはいえ本研究の意図 は、歴史的に成功していると考えられる企業において、どのような成功要因が考えられるのか を明らかにし、その学習や採用を可能にし、現代の企業の経営に資することであり、その意味 では本研究に一定の意義はあると考える。

本研究の実務への貢献は、既述のとおり、日本企業のロールモデルになりえる理想的な経営

のモデルを示した点にある。学会への貢献は、統合的な企業の成功のメカニズムを、「無形の価値創造の源泉」(伊藤, 2014) であるインタンジブルズの最たる対象としての人的資本を中心として示したところにある。現代の組織においては、どんな経営管理ツールもノウハウも、主体である人間が自律的に動くことなしには成り立たなくなってきている。人間重視の経営管理の道を明示したところに、本研究の貢献があると考える。

本研究の課題は様々である。まず、オムロンの実態について、書誌とヒアリングを元に明らかにしてきたが、いまだ客観的な説明力は十分でない。特に、カンパニーや事業部といった組織における実践状況や経営者・従業員の意識の客観的な把握は重要である。今後も調査を継続したい。また、本稿ではオムロンのモデルを示したが、その他の企業の実践との比較や具体的な適用・活用の試みをアクションリサーチとして実施することにも意義がある。

# 貉艦

本稿は、日本管理会計学会 2017 年度年次全国大会(福岡大学)統一論題報告に加筆修正を 行ったものである。座長の専修大学の伊藤和憲先生には、貴重な機会を頂戴したことに心より 感謝したい、報告時の討論から多くを学ばせていただいたことにも感謝申し上げたい。

# 注

- 1 原文では、SRI (Social Responsible Investing: 社会的責任投資).
- <sup>2</sup> 「持続的成長への競争力とインセンティブ〜企業と投資家の望ましい関係構築〜」プロジェクト「最終報告書」(2014/8/6 公表).
- <sup>3</sup> 持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会報告書(2017/10/26公表).
- 4 3M 社サイト http://www.mmm.co.jp/wakuwaku/story/story2-2.html (2018/1/10 閲覧).
- 5 2015/7/10 訪問.
- 6 オムロン(株) Web サイト http://www.omron.co.jp/(2017/8/26 閲覧).
- <sup>7</sup> 以降のオムロン関連の歴史的事実の記述については、書籍からの引用以外は、オムロンの 社史である『立石電機株式会社 (1988)『創る育てる―立石電機 55 年のあゆみ』を参考にし ているが、個別の引用箇所は掲げない。
- 8 オムロン京都太陽(株) 訪問 2016/3/11.
- 9 SINIC とは、Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution の略. シーズによるイノベーションとニーズによる刺激が円環的に進化していくという意.
- 10 (株) ヒューマンルネッサンス研究所 (HRI) 中間真一氏およびオムロン執行役員グローバル IR・コーポレートコミュニケーション (GIC) 本部本部長井垣勉氏ヒアリング 2017 年 3 月 21 日
- 11 元代表取締役副社長鈴木吉宣氏ヒアリング 2017 年 6 月 2 日および GIC 本部経営 IR 部長奥村俊次氏ヒアリング 2017/11/21.

#### 社会に貢献する企業の経営管理

- 12 作田久男の言葉は「経営者の輪 Season1 2005–2008 オムロン株式会社作田久男氏」による. http://www.takarabe-hrj.co.jp/ring/season1/021/p2.html (2017/8/27 閲覧).
- 13 鈴木吉宣の言葉は「オムロンの企業力向上への取組〜逆 ROIC 経営〜」(CFO フォーラムジャパン 2014 CFO 講演) による。http://forum.cfo.jp/?p=1752, 一般社団法人 CFO 協会 (2017/8/27 閲覧)。

# 参考文献

- Abegglen, J. C. 1958. *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. The Free Press. 占部 都美監訳. 1958. 『日本の経営』ダイヤモンド社.
- Blair, M. M. 2005. Closing the Theory Gap: How the Economic Theory of Property Rights Can Help Bring "Stakeholders" Back into Theories of the Firm. *Journal of Management and Governance* 9:33–39.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. PITMAN.
- Freeman, R., J. S. Edward, A. Harrison, and C. Wicks, 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success.* Yale University Press. 中村瑞穂訳. 2010. 『利害関係者志向の経営一存続・世評・成功』白桃書房.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times.
- IIRC. 2013. International <IR> framework. IIRC.
- 伊藤和憲. 2014. 『BSC による戦略の策定と実行―事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』同文舘出版.
- 今西宏次. 2010. 「コーポレートガバナンス論と企業観再考」『同志社商学 研究商学部創立60 周年記念号』: 256-273.
- Milgrom, P. and J. Roberts. 1992. Economics, Organization, and Management. Prentice-Hall.
- オムロン. 2017. 『統合レポート 2017』 オムロン.
- 櫻井通晴. 2010. 「ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定: コーポレート・レピュテーションにおけるステークホルダー」『専修経営学論集』 90: 183-206.
- Sheldon, O. 1923. THE PHILOSOPHY OF MANAGEMENT. SIR ISAAC PITMAN & SONS, LTD. 田代義範訳. 1974. 『経営管理の哲学』未来社.
- 立石一真. 1974. 『わがベンチャー経営―創業者社長の実践経営学』ダイヤモンドータイム社.
- 立石一真. 1985. 『企業家精神の復活—立石一真経営語録』PHP 研究所.
- 立石電機株式会社. 1988. 『創る育てる―立石電機 55 年のあゆみ』立石電機株式会社.
- 立石義雄. 1997. 『明日の経営明日の事業―最適化社会を求めて』PHP研究所.
- World Commission On Environment and Development (WCED). 1987. Our Common Future: The Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press.