

平成29年6月7日

「あるべき経営理念を探る」

企業ガバナンス部会小研究会

A グループ

メンバー

メンター

真木 郁夫（リーダー） 上原 利夫

藤田 健二郎

富沢 進

三宅 浩之

野末 正博

（事務局）猪野 久仁朗

「あるべき経営理念について」

<目次>

	ページ
I. はじめに	1
Aグループの進め方, 研究する経営者	1
II. 伊庭貞剛について	2
1. 履歴、生い立ち	2
2. 経営哲学	4
(1) 座右の銘	4
(2) 伊庭貞剛語録	4
3. 経営実績	5
4. 経営理念	6
III. 本田宗一郎について	7
1. 生い立ち、経歴	7
2. 藤澤武夫との出会い	12
3. レースへの熱き想い	13
4. 本田宗一郎の「言葉」と経営理念	14
5. 「三つの喜び」と「三方よし」	17
6. まとめ	19
7. 補足資料 本田宗一郎年表	22
IV. ラリー・ページ	26
1. ガレージから“Googleplex”へ本社を移転（創業時からの歴史）	28
2. Google 創業者ラリー・ページの「経営理念」～10の事実（Credo：信条）～	29
3. Googleの「経営理念」は、なぜ素晴らしいのか？	36
4. Google 創業者ラリー・ページが語る“潰れる会社”の共通点とは？	38
5. 参考情報～マイクロソフトの「経営理念」&創業者 ビル・ゲイツの言葉～	40
6. その他参考情報～創業者／CEOの言葉～（コカコーラ他のグローバル企業）	42
V. 結論	45
1. 全般	45
2. 三人の経営者	45
(1) 伊庭貞剛	45
(2) 本田宗一郎	46
(3) ラリー・ページ	46
3. 三方よし	47
4. 経営理念のあるべき姿	49
5. 結論	49
6. 今後の課題	49

I : はじめに

1. 考え方

Aグループのミッションは「あるべき経営理念を探る」であるが、ややもすると、観念的な議論に終始し、美辞麗句をならべた経営理念を作成しがちである。

そこで、やさしい言葉の経営理念を仮に置き、実際の経営者の生きざま、考え方を研究し、この理念との共通性、相違点を探ることにより、「あるべき経営理念」を模索する。

2. Aグループの進め方

- (1) 仮の経営理念として「三方よし」を置く。
- (2) 時代、業種、国の異なる三人の経営者を選定し、その人物像、人生観、経営理念を研究する。
- (3) 選定した経営者
 - ①伊庭貞剛 (1847-1926)
 - ②本田宗一郎 (1906-1991)
 - ③ラリー・ページ (1973-)
- (4) 三人の経営理念と仮題「三方よし」との共通点を探る。
- (5) 結論
- (6) 今後の課題

Ⅱ.伊庭貞剛について

1：履歴、生い立ち

・1847年近江国（現在の滋賀県近江八幡市）の代官の家に長男として誕生した。
この地方の商人は、後世「近江商人」として良く知られている。
近江商人のモットーとして「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」がある。

・貞剛は厳しい父母の教育を受けた。父は貞剛に「大学」「中庸」「論語」「孟子」を読ませ、特に倫理の大切さを徹底的にたたきこんだ。

- ・また母は
 - 「うそをついてはいけません」
 - 「人のものを取ってはいけません」
 - 「ものを粗末にしてはいけません」
 - 「お父さん、お母さんの言うことは聞きなさい」
 - 「自分のしたことに責任を持ちなさい」
 - 「弱いものいじめをしてはいけません」
 - 「お年寄りはいたわりなさい」
 - 「むだ使いをしてはいけません」
 - 「怠けてはいけません」
 - 「人に威張ってはいけません」

ごくごく当たり前のことを繰り返し、繰り返し教え込んだ。

・貞剛17歳のとき、国学者でのちに日吉神社の宮司になる西川吉輔に出合い、学問、天下国家、修身のことなど多くを学んだ。西川は近江八幡の商家の息子で学問に秀で、尊王攘夷論者だった。

・明治2年（1869年）貞剛23歳のとき、司法官を志し、弾正台巡察属に任ぜられた。その職務は、現在の警察、検事局、裁判所、刑務所をひとつにしたものである。

・明治10年、31歳のとき、判事に任ぜられ大阪上等裁判所勤務を命じられた。かねてから、権力者にこび、獐官運動がまん延している官界に嫌気をさしていた貞剛のところへ、住友家総理代人（のちの総理人、総理事）であり、叔父の広瀬幸平から入社誘いがあった。熟慮のうえこれを受けることとした。明治11年貞剛32歳のときであった。

・明治12年 本店支配人

・明治14年 のちに天龍寺管長となる峩山和尚と出会い、師弟の交わりを結ぶようになった。貞剛は師から与えられた「臨濟録」をつねに手元に置き人生の指針とした。「峩山老師という師があったればこそ事業を全うできた」と貞剛がのちに言ったほど影響が大きかった。

・明治23年 滋賀県第三区より推され、衆議院議員に当選する。同年 主家の先代友親、当代友忠が相次いで逝去し、衆議院議員その他一切の公職を辞す。

・明治27年 別子銅山支配人
広瀬幸平時代に起こった派閥争い、労働争議を収束させた。

別子に赴任して、しばらくは際立った仕事をせず、毎日、毎日、山を上り下りし、途中で会った坑夫には「やあ こんにちは」と挨拶をするだけだった。そのうち顔なじみになり言葉を交わすようになり、話し合いで争議を解決できた。

・争議の問題点のひとつである煙害問題解決のため、周囲の反対を押し切り、新居浜市から約20Km離れた瀬戸内海の小島である四阪島に製錬所を移転した。

・明治33年 住友本家二代目総理事に任命される。

・明治37年 58歳で惜しまれながら職を辞した。
「自己の生きてきた足跡を残さないのが、人生最高の生き方である」として、自分のしたことや考えを残さなかった貞剛が、例外的に、この年に「実業の日本」において「少壮と老成」と題する感想録を発表した。
その中で「事業の進歩や発達に最も害するものは、青年の過失ではなく、老人の跋扈である」と述べ、貞剛自身実践した。

引退後は、江州石山の別邸（活機園）に隠居し、自ら「幽翁」と名乗った。

・昭和元年 活機園にて80歳で生涯を閉じた。

2：経営哲学

(1) 座右の銘

「君子財を愛す、これを取るに道あり」を座右の銘として好み、これを実践した。

(「君子愛財 取之有道」)

貞剛は、臨済宗中興の祖と称される江戸中期の禅僧 白隠慧鶴(1686-1769)の弟子である東嶺禅師(1721-1792)が書いた「宗門無尽燈論」の中でこの言葉を見つけた。

意味は「立派な人物は財を尊重し、手に入れるにも道に沿って行う」である。

雲門宗の(禅宗の一派で雲門文偃(864-949)を宗祖とする)

禅僧洞山晞聡(1030年ころ)の言葉である。

「天聖廣燈録」などいくつかの禅書にみられるが、東嶺禅師は、それらの中から取り入れたものと推察される。

(2) 伊庭貞剛語録

- ・「小生は馬鹿な仕事が好きである。人が嫌う馬鹿な仕事をするなり。馬鹿な仕事もときに取っては用立つこともあるべし」
- ・「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利する事業でなければならない」
- ・「勞せずして幸いを得るもの未だかつてあらざるなり。資金を費やせずして利を得るものかつてこれあらざるなり」
- ・「言葉は八分にとどめて、あとの二分はむこうで考えさすがよい。分かる者にはいわずともわかる。分からぬ者にはいくら言っても分からぬ」

3：経営実績

明治13年 大阪商業講習所（現在の大阪市立大学）創設
明治15年 大阪紡績（現在の東洋紡株式会社）設立
明治17年 大阪商船（株式会社商船三井）設立
明治28年 住友銀行（現在の三井住友銀行）設立、初の合議制採用

明治15年 住友家法制定

「わが営業は、確實を旨として、時勢の変遷、理財の得失をはかりて、これを興廃し、いやしくも浮利にはしり軽進すべからざること」

基盤は、住友の家祖正友（1585－1652 のちに文殊院）の「文殊院旨意書」にある。

この家法は、明治24年に改正されている。

明治27年 別子銅山支配人を任命され、別子（新居浜市）へ赴く。
広瀬初代総理事と別子銅山幹部との派閥抗争を収拾。

明治28年 懸案の課題を解決

- （1）銅山の難関排水工事を完成。
- （2）煙害問題により起こった労働争議の解決。
- （3）煙害問題解決の手段として四阪島（愛媛県新居浜市から約20Km離れた瀬戸内海の小島）に製錬所移転を計画。明治38年に移転。
（ただし実際の煙害問題解決は、硫酸製造を始める昭和14年になる）
- （4）植林事業開始
利益目的でなく、煙害でハゲ山になった山に、緑を戻すために植林事業を開始した。
「わしの本当の事業と言ってよいのは、別子の植林だけだ。ほかの事業はなくもがなのものだ」と貞剛は言い、私財も投入した。

4：経営理念について

住友の家訓「浮利を追わず」

伊庭貞剛の座右の銘「君子愛財 取之有道」

近江商人のモットー「売り手よし 買い手よし 世間よし」

以上は通ずるところがあり、利益重視の現在において、大切な考え方と言える。

貞剛は、煙害対策と植林事業には特に力をいれた。

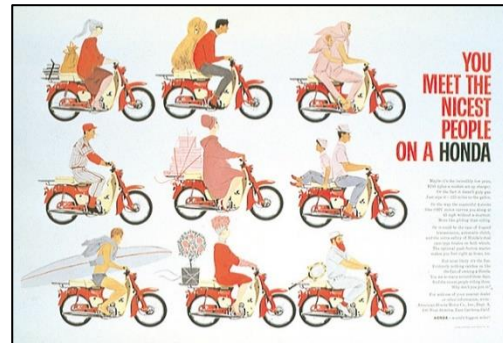
煙害でハゲ山となった別子の山に「自然にお詫びして、緑をお返しするのです」と言い続け植林事業を推し進めた。

煙害対策、植林事業を実施しなかった足尾銅山は、ハゲ山が多く、現在も植林中である。木々が青々としている別子銅山を見るにつけ、その経営理念、経営者の違いを痛感する。

参考文献

- 1：「伊庭貞剛」 神山誠（日月出版）
- 2：「伊庭貞剛物語」 木本政次（朝日ソノラマ）
- 3：「幽翁」 西川正治郎（図書出版社）
- 4：「伊庭貞剛」 渡辺一雄（廣濟堂出版）
- 5：「浮利を追わず」 渡部行（日本工業新聞社）
- 6：「別子銅山」 合田正良（新居浜観光協会）
- 7：「明治期の別子そして住友」 藤本鐵雄（御茶ノ水書房）
- 8：「住友別子鉱山史」（住友金属鉱山）
- 9：「住友金属鉱山社史」（住友金属鉱山）
- 10：「宗門無尽燈論」 藤本 治（春秋社）

本田宗一郎は名言と呼ばれる数多くの言葉を残している。それらの言葉は今でも輝きを失わず、宗一郎の人柄や仕事を生き生きと伝えている。Honda はそれらの言葉を大切にしながら、企業理念として掲げ、社員の共通の価値観として語り継いでいる。これらの言葉を理解する時、そこに見えてくるのは幼少期の両親の教えであり、15歳で社会に出て以来の様々な苦闘を通じて体得した彼の生き様である。極限まで自分を追い込みながら現場で身に付けた知識・経験と、学問から学び蓄えた知識・論理を融合させ、更にそこから思想・哲学の域にまで思考を深めながら、事業や人材を育て、Honda をグローバル企業へと成長させた姿は、いまだに臨場感に溢れている。宗一郎の激しく過酷とも言えるおよそ50歳になろうとするまでの生き立ちや仕事ぶり、そこで語られた様々な言葉を振り返りながら、彼の掲げる経営理念を読み解くこととしたい。



出典：Honda HP

1963年に米国で大評判を呼んだ「ナイススト・ピープル・キャンペーン」のポスター

1. 生き立ち、経歴

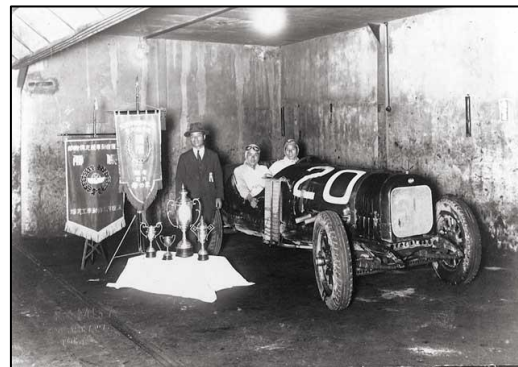
幼少期

- 本田宗一郎は、1906年11月17日、現在の静岡県磐田郡光明村（現、浜松市天竜区）に、父・本田儀平、母・みかの長男として生まれた。（1991年に84歳で逝去）父・儀平は農家から鍛冶屋を興し、後には自転車店へと事業を発展させた人物で、謹厳実直で筋を通す、自立精神にあふれた腕の良い職人であった。宗一郎は幼少期に両親から厳しく躰けられたが、繰り返し教えられた言葉に次のようなものがある。
- 父からは「地所と金とかは人間に平等に与えられていないけど、時間だけは神様が誰にでも平等に与えてくださった」と教えられ、また母からは「嘘をつくな、時間を守れ、他人に迷惑をかけるな」と繰り返し躰けられた。
- これらの教えは、後に宗一郎が語る「時間の酷使」という能率・スピードを追い求める生き方に、そして「能率とはプライベートの生活をエンジョイするために時間を酷使する事である」へと引き継がれていき、会社設立後も「人に迷惑をかける会社にしたくない」という覚悟と、「人間尊重」「三つの喜び」からなる「基本理念」へと発展したものと思われる。

- 宗一郎は幼少のころから鍛冶場で農機具の修理をする父親の手伝いをしながら、金物の焼き入れ・成型などを学んだ。また、父親の始めた自転車店では、自転車の車体フレーム、チェーン駆動、ベアリング、ギア、空気タイヤなどの基本的な自転車製造技術を身に付けた。幼少期に父・儀平から学んだ職人技術は、後にアート商会での自動車修理、東海精機重工業でのピストンリング製造、更に Honda のオートバイや自動車製造に係わるエンジニアとしての生涯に、大きな影響を与えたと思われる。
- 宗一郎の父・儀平は鍛冶屋から自転車店へと事業を展開したが、それは当時普及し始めた自転車の修理を頼まれたことから始まる。持ち前の腕の良さと研究熱心で評判を取り、いつしか宗一郎も自転車の修理を手伝うようになり、この経験も後の自動車修理業やオートバイ、自動車の製造に役立ったと考えられる。即ち、自動車製造の源流的技術は ①内燃機関技術、②車体製造技術（馬車に由来）、③自転車製造技術であるが、自転車製造技術に由来する「鋼管による車体フレーム、チェーン駆動、ボール・ベアリングとローラー・ベアリング、ディファレンシャル・ギア、空気タイヤなど初期の自動車が自転車から受け継いだものの中で、特に動力の伝達・駆動関係の技術などの根幹技術を習得したものと思われる。

アート商会での奉公

- 宗一郎は 1922 年（15 歳）、東京の自動車修理工場、アート商会に就職した。そのきっかけは自転車店を営む父親に送られて来る業界誌「輪業の世界」に掲載された「アート商会」の広告を見付け、自動車・オートバイ・内燃機関の製作・修理に強い興味を持ったためである。機械いじりが大好きであった宗一郎にとり、自動車修理工場は理想的な就職先で、最初の 1 年は丁稚奉公からのスタートであった。アート商会には多種多様な車が修理に持ち込まれ、その中には多数の外国製の自動車やオートバイ、スポーツカーなどが含まれており、宗一郎は自動車修理に没頭し大いに腕を上げるとともに、貪欲に自動車や運転についての知識を蓄積した。また、修理に留まらずピストンの製造までしていた主人の榊原郁三氏からは、技術に留まらず「顧客への接し方」「技術者としての矜持」を学び、一方、顧客と接することにより「人と心を通わせること」「我慢す



出典：Honda HP 1924 年カーチス号
 左・アート商会経営者・榊原郁三氏、中央・本田宗一郎、右・榊原真一氏

る事」などを身に付けたと言われている。

- 榊原郁三氏からは、「モータースポーツ（レース）」を学ぶ機会も得、本田宗一郎の生涯に大きな影響を与えた。1923年には、榊原郁三氏、榊原真一氏、宗一郎ら数名でレーシングカーの製作が始められた。1台目がアート・ダイムラー、2台目がカーチス号（アート・カーチス）だが、このカーチス号は1924年の第5回日本自動車競争大会で優勝を飾った。操縦士は榊原真一氏、同乗機関士は本田宗一郎であった。このように、アート商会での奉公は、宗一郎が後に「現物、現場、現実に学んだ修業時代」と語るように、その後の人生の貴重な礎となった。「尊敬する人物は？」に、必ず「榊原郁三」氏の名前を挙げたこともそれを物語っているのであろう。因みに、「現物、現場、現実」はHonda社内で「三現主義」として定着し、現在もHondaのDNAとして脈々と受け継がれている。

アート商会浜松支店、東海精機重工業、終戦の時代

- 本田宗一郎は1928年（21歳）、徒弟奉公を終えアート商会浜松支店を開業した。修理の腕の良さだけでなく、「浜松のエジソン」と呼ばれる発明家ぶりを存分に見せ、修理工場の枠を超えた仕事を作り出していった。即ち、自動車車輪の鋳物スポークの特許取得、モーターボートやレーシングカーの製作、自動車レースへの出場などである。このアート商会浜松支店時代の宗一郎の技術家としての活躍は、その後の彼の企業家人生に決定的な影響



出典：Honda HP アート商会浜松支店。左の車「ハママツ号」の左側面にサングラス姿の本田宗一郎。
左から15人目は弟の弁二郎

を残している。それは、完成品と雖も満足できないところは「徹底的に作り直す」のが常で、そのために新たな機械や設備を次々に設置していたが、更にその機械や設備ですら自分で満足できるレベル（極限状況で使い込み、そこで満足できるレベル）まで作り変え、会社を単なる修理工場から自動車製作を可能にする加工技術の実験工場に作り変えていたためである。このような究極の品質を目指す徹底した自主改良や自己製作、新事業への挑戦などは、未永く本田宗一郎の生きざまとして、またHondaのDNAとして受け継がれていくのである。

- 1934--1935年頃はアメリカ車が中心であったが、米国製部品の供給は円滑ではなく国産の部品は品質が粗悪であった。ピストンリングはその最たるもので、日本の民間の自動車製造技術は大きく立ち遅れていた。宗一郎は「アート・ピストン

リング研究所」の看板を掲げその製作に着手していたが、鍛冶屋の技術・知識だけでは不十分と知るに至り、浜松高等工業の聴講生として冶金、金属工学、機械工学を死に物狂いで学んだ。これにより、彼は学問から学ぶ科学技術と経験で鍛え上げた職人技術を結び付けることの重要性を理解したものと思われる。ピストンリングの試作に成功すると、1939年にはアート商会浜松支店を弟子に譲渡し、1936年に設立済みの東海精機重工業に社長として入社しピストンリングの生産に歩みを進めた。然しながら、今度は製造技術に難題を抱え、その解決のために九州大学、東北大学、室蘭の日本製鋼所、南部鉄瓶の産地までを訪問し、生産技術を習得した。その結果、トヨタや中島飛行機に製品を納入するまでになり、東海精機の従業員数は、最盛期には2000人を数えるまでになった。

- 1941年12月8日、日本は太平洋戦争に突入し、東海精機重工業も軍需省の管轄下に置かれるようになった。戦時体制が強まるにつれ、軍用トラックや戦車の量産化が進められ、ピストンリングの需要は高まり、その中で当時の最大株主であった豊田自動織機の石田退三氏のはからいでトヨタ自動車に40%の株式を保持して貰う安定株主工作を実施した。この結果、東海精機はトヨタ系列としてピストンリングの供給はもとより、各種軍需関連の部品や機械類の製作・供給に従事することができた。この東海精機で宗一郎は、工場をピストンリングの試作工場から近代的量産技術を持つ製造&実験工場へと発展させ、同時に、従業員には冶金、金属工学、機械工学、電気工学などの知識習得を勧めた。いわゆる、製造の実践・改善、品質管理などの現場活動と学問から得る知識の紐づけを強く促したのである。また、東海精機で試みられた多くの実験的な工程の自動化、改善、電子技術を応用した制御装置の製作や活用などは、Hondaの創業期に欧米から最新鋭の機械を導入しこれを自分のものとして使いこなし、更に最高水準のものに改良していく過程で、重要な役割を果たしたと考えられる。
- 戦火の拡大により、東海精機重工業の山下工場は空襲を受け破壊され、更に1945年1月の三河大地震により磐田工場も倒壊した。1945年8月15日、敗戦を機に日本は大きく変わる事となるが、本田宗一郎も新たなスタートを切る事となった。

本田宗一郎の技術思想、浜松の風土、石田退三氏との出会い

- 宗一郎が様々な経験を通じて確立した技術についての考え方は、新しい物を創り出そうという創造的意欲と、それを実現するための根源的な研究と技術の確立を基盤としていた。そこでは、破壊と創造を繰り返しながら革新的な製品を生み出すことを目標とし、職人技術と学問的科学技術の結合が求められたのである。また革新的な製品開発には十分な専門知識と技術、それらを組み合わせ融合させる横断的でオールラウンドな知識や経験など、いわゆる縦横の目配りや発想の融合

が求められるのである。それ故に、革新を目指す以上は避けることのできない失敗、即ち「1%の成功のためには99%の失敗」を恐れぬこと、そして失敗から常に学び次の挑戦へと立ち向かう執念を説くのである。それはまた、成功した1%は職人魂を込め「120%の良品」に仕上げなくてはならぬという拘りに通じ、顧客に対する絶対の品質保証を目指す決意となるのである。

- 京都と江戸・鎌倉の中間に位置する浜松は古くから歴史の要衝であり、武田と徳川が対峙した地域である。そのためか、社会情勢や様々な情報に敏感で合理的な考え方を重んじる気風が強い。また刀鍛冶に伝統を持つ鍛冶屋が集積する地域でもあり、後に綿花栽培の普及と共に盛んになる織機の製造にも、その技術が生かされたのである。その様な風土は多くの発明家や技術的起業家を輩出し、山葉虎楠（日本楽器 1851-1916）、鈴木道夫（スズキ 1887-1982）、鈴木藤三郎（大日本精糖 1855-1913）、浜名湖西では豊田佐吉（豊田自動織機 1867-1930）など、枚挙にいとまがない。
- 一方で、宗一郎は航空機部品を作っていた日本楽器の顧問や広く浜松地区の軍需工場の技術指導の責任も負い、自動化設備やプロペラの自動平削機などの数多くの発明や特許も取得するなど、広い視野から地域内企業との交流を深めた。また、石田退三氏との出会いを通じ、経営者としての生き方を学んだ事も、生涯にわたる貴重な経験となった。

本田技研工業の設立

- 1945年、宗一郎は東海精機の持ち株をトヨタへ売却、「人間休業宣言」をし、終戦直後の混乱期の社会・経済情勢を注意深く観察し、自分なりに民主主義の意義を思考した。そして、人の能力に応じた平等な社会原則と自由を保障する合理主義精神こそ、民主主義の神髄だと考えるに至ったのである。
- 1946年9月24日、宗一郎は本田技術研究所を設立。当初は軍の無線通信機の発電用小型ガソリンエンジンを入手し、これを自転車に組み付けたモーターバイクの生産を開始。完売後はエンジンの設計・試作を通じ「エントツ式」エンジンを製造、更にその改良型のA型エンジンを完成させた。この成功を受け、1948年9月24日、本田技研工業(株)が設立された。資本金100万円、従業員34人のスタートであった。このA型エンジンは、小型三輪貨物車B型、C型（モーターサイクル）、D型（ドリームD型オートバイ）へと進化を遂げ、大好評を博した。



出典：Honda HP Honda A型自転車用補助エンジン

2. 藤澤武夫との出会い

- **Honda** を語るときに本田宗一郎と共に重要なのは、藤澤武夫の存在、そして役割分担をしながらの経営である。藤澤武夫は1910年11月10日、東京・小石川の生まれで、京華中学1年の時に関東大震災で被災。家族の生活を助けるため筆耕屋を仕事にしながら1934年、鉄鋼材の販売店「三ツ輪商会」に入社した。無類の正直な性格と真面目な仕事ぶりで顧客の信頼を得、会社一の営業となり、更に投機的な才覚も身に付け、同社の経営を任されるに至った。1939年には三ツ輪商会の番頭役を務めながら将来の独立を目指して日本機工研究所を設立し、1942年には三ツ輪商会を辞し、日本機工研究所に専念することとなった。その後、中島飛行機の竹島弘氏と知り合い、同社にピストンリングを納入する東海精機重工業・本田宗一郎の名前を聞いた。1945年、福島に疎開をしたものの、その直後に終戦を迎えたため、戦後復興を見込み製材業を開始、東京への復帰を伺っていた。1948年、竹島弘氏（当時通産省技官）に再会し、本田宗一郎が自転車用補助エンジンの製造を開始したことを聞き帰郷を促され、1949年8月に同氏の紹介で、ついに本田宗一郎と対面した。話し合う中で互いに自分の無いものを相手に見出し意気投合し、10月には常務取締役として本田技研へ参加した。本田宗一郎は42歳、藤澤武夫は38歳であった。藤澤は本田宗一郎と役割を分担し、財務・営業などを担当、銀行との関係強化、財務の強化、販売体制の強化などに奮闘した。これにより、本田宗一郎は研究・開発・製造を、藤澤は財務・販売を担当する、最強のコンビが誕生することになった。
- 藤澤武夫の参加後、研究、開発、製造、販売が強化され、経営体制を固めた **Honda** は、立て続けに事務所や工場の開設を手掛け、成長へと邁進することになる。1950年には東京営業所を東京・八重洲に開設、東京・上十条のミシン工場の買い取りと東京組み立て工場の設立。1952年には埼玉県白子で工場を買収し新工場の建設に着手すると同時に本社を東京・中央区に移転した。更に、不景気と過当競争が続く中で、藤澤は販売力の強化を企図し、営業体制（代理店網、販売店網）を強化し、更に財務の安定・強化を目指し銀行との関係強化を進めた。この成果は1952年の「カブ F 型」の発売で一気に実現し、**Honda** の製品は飛躍的に売上を伸ばし、業界の70%のシェアを掴んだ。この成功により、**Honda** はドリーム号に代表される本格的オートバイの高級化路線と、カブに代表される大衆化路線をミックスした製品戦略を取ることが可能になり、その後の製品開発における基本戦略として定着した。
- しかし、1954年にはカブの販売不振、ベンリイ号の騒音問題、ジュノオやドリーム E



出典：Honda HP 1949年頃 本田宗一郎、藤澤武夫 意気投合。

型のクレームなどが立て続けに起き、あわや倒産の事態に陥った。偶々、Hondaはこの時期に相前後し、新鋭工作機器の購入を中心とする総額15億円の巨額投資を実施中であり、販売不振や様々なトラブルは直ちに経営危機に飛び火したのである。この巨額投資には精密加工関係のものが多く含まれ、研磨機やダイキャスト機、ジグボウラーなど、世界一を目指すHondaにとっては必要な機会・設備であった。財務を担当する藤澤はこのような事情を正直に正確に説明することで、銀行はもちろん、取引先や組合からも協力を取り付けることに成功し、販売の復調もあり素早く危機を乗り切った。この結果、本田技研は他社に対する圧倒的な技術優位性を確保するとともに、後のTTレースへの出場宣言と完全制覇、世界一のオートバイメーカーへの成長、四輪車生産開始へと歩みを進める基盤を固めたと言っても、過言ではないだろう。

- Hondaはその後も2人のリーダーシップにより成長を続けたが、1973年に2人揃って辞任し、後任へ道を譲った。この潔い辞任は世間の注目を集めたが、一気に世代交代を進めたと共に、潔い引き際はHondaの伝統として定着した。藤澤は飽くまで本田宗一郎を助ける身に徹し、決してトップの座に就こうなどと考える人ではなかった事も忘れてはならない。文学青年であった藤澤には「松明は自分の手で」という著書があるが、人に頼ることなく自らの力で道を切り開くことをモットーとし、本田宗一郎と抜群のコンビを組み合わせながら、Hondaの基礎を作り上げたのである。

3. レースへの熱き思い

- 本田宗一郎はアート商会の主人である榊原郁夫氏からレースの楽しさを教えられ、1924年にはカーチス号に同乗機関士として乗り、第5回日本自動車競走大会で優勝を飾った。また1936年、アート商会浜松支店時代には、自作のハママツ号で多摩川スピードウェイのオープニングレースに出場し、もう少しで優勝というゴール寸前で車が横転し負傷した経験も持つ。
- このレースに対する熱い思いは終生変わらなかったが、Hondaとしての最初の挑戦はオートバイによる「マン島TTレース出場宣言(1954)」と1959年からの参戦、そして1961年の125cc、250ccクラスでの1位から5位の独占により頂点を極めることとなった。この完全制覇を通して、Hondaは革新的な技術力を認められ「世界のHonda」へと飛躍したのである。更に自動車レースへの出場を目指し、1964年には「F1世界選手権への出場」を宣言、1965年のメキシコGPではRA272で初優勝を果たし、四輪車の技術も



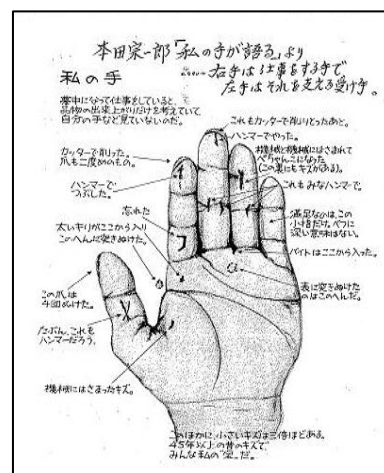
出所：Honda HP 1964年 Honda RA270
(初のF1試作車)と共に。

世界に通ずることを証明した。1967年にはイタリア GP でも優勝を飾り F1 競技での実力を磨いたが、1968 年を最後に一旦休止された。それは、宗一郎による空冷エンジン開発命令や、低公害エンジンの研究・開発へのテーマシフトによる影響であった。その後、1983 年には F1 へ復帰し、1988 年には見事、16 戦中 15 勝と圧勝し、Honda の黄金時代を築くのであった。

- 本田宗一郎のレースに対する熱い想いは、「レースは単に勝敗だけを競う」ものではなく、「走る実験室」だという考えによるところが大きい。オートバイや四輪車は人命を載せている以上、安全で高品質な車作りが必要で、そのためには極限状態で性能を確かめ、競い合うレースこそが実験室だという考えである。更にオートバイや車が社会と大きく関わり、それ故に様々な摩擦を生むことも承知しながら、モータースポーツの正しい教育、実技指導、安全運転教育などを始め、それらを行う鈴鹿サーキットの建設(1962)、モータースポーツの普及活動などにも、早くから努力を惜しまなかった。レースという華やかな舞台とこれらの地道な活動の継続を、誰よりも早くから実践した宗一郎の社会的視野の豊かさを痛感するものである。

4. 本田宗一郎の「言葉」と経営理念

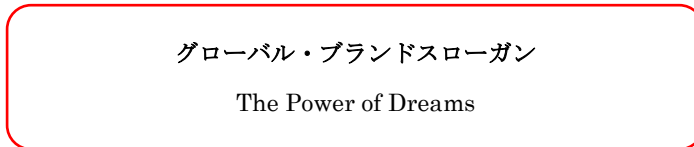
- 本田宗一郎は数多くの言葉を残したが、その多くは「三現主義」(現物、現場、現実)の経験を通じて紡ぎ出されたものであろう。しかし忘れてはならないのは、それらの言葉が人間としてのあるべき姿、仕事をする上での基本思想など、宗一郎独自の思想・哲学から生まれた事である。また、それらを生き方の中心に据えながら、彼なりの「社会的善」を明確に持ち、決してその軸がぶれなかったことも重要である。経営のあるべき姿とは何か、それを反映させた製品の求められる姿とはどういうものかを終生追い求め、技術開発者と徹底した議論を繰り返したが、それは彼が繰り返した「顧客のため」「社会のため」を実現する革新的な製品開発、企業経営を目的としていたからである。この姿は、とかく現在議論的となる株主資本主義の経営姿勢とは大きく異なり、社会への貢献までも含む思想・哲学を基軸とするもので、それ故に「Honda は利益優先の会社ではない」のである。本田宗一郎の言葉の中でも重要な「三つの喜び」、「社是」、「運営方針」はいずれも Honda 社報に掲載されたものであるが、今日の「Honda 経営理念」の柱として掲げられ、社員一人一人の価値観として浸透しており、行動や判断の基準とされている。次に「Honda 経営理念」を概観し、その中の「三つの喜び」に焦点を当てながら、「三方よし」との関連を読み解



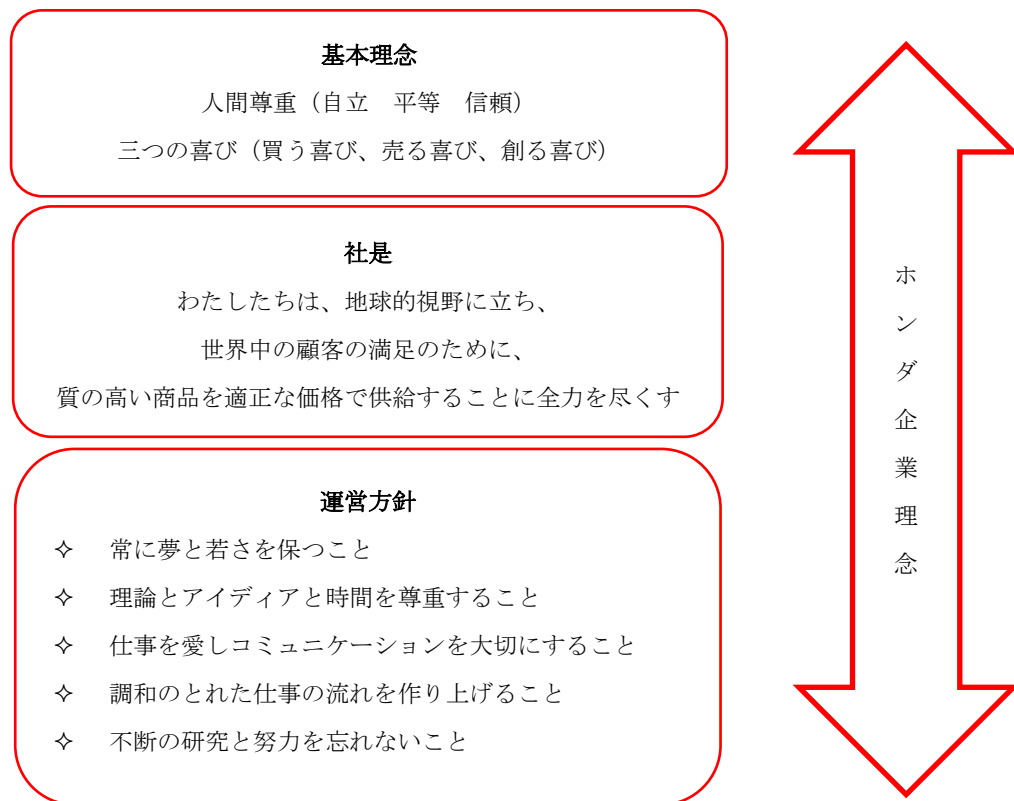
出典：2002 年江戸東京博物館「本田宗一郎と井深大展－夢と創造－」
 ブログ★おしゃなびより

いてみたい。

- グローバル・ブランドスローガン、
“The Power of Dreams” を原動力に、世界に新しい喜びを提案する。



- 「企業理念」(Honda フィロソフィー) は「基本理念」、「社是」、「運営方針」から成る。Honda は「夢」を原動力とし、この価値観をベースに全ての企業活動を通じて、世界中のお客様や社会と喜びを分かち合うことで、「存在を期待される企業」を目指し、チャレンジを継続している。



- 「基本理念」(1992 見直し) は「人間尊重」と「三つの喜び」(1951 制定) からなる。
 - 「人間尊重」は「自立」「平等」「信頼」から構成されている。
 - ・ 「自立」とは、既成概念にとらわれず自由に発想し、自らの信念に基づき主体性をもって行動し、その結果について責任を持つこと。

- ・ 「平等」とは、お互いに個人の違いを認め合い尊重すること また、意欲のある人には個人の属性（国籍、性別、学歴など）にかかわらず等しく機会が与えられること。「会社経営の根本は「平等」にある」と、宗一郎は常に語っていた。
- ・ 「信頼」は、一人一人がお互いを認め合い、足らざるところを補い合い、誠意を尽くして自らの役割を果たすことから生まれる。Honda は、ともに働く一人一人が常にお互いを信頼しあえる関係でありたいと考えている。

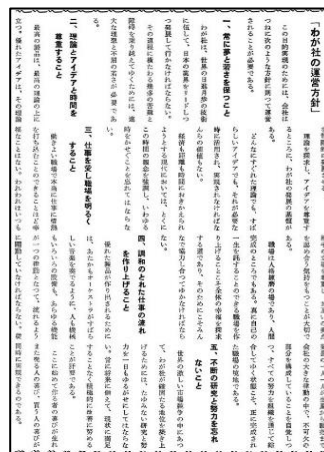
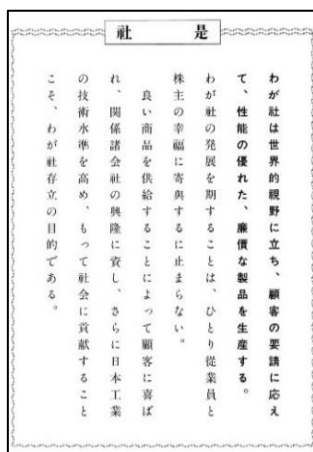
- 「三つの喜び」は「買う喜び」「売る喜び」「創る喜び」からなり、1951年12月のホンダ月報に掲載された。その理念はガルブレイスが「新しい産業国家」の中で述べた組織発展の基本条件、即ち「社会の目標、組織の目標、個人の目標の間の一貫性があるときに初めて企業の成長・発展がある」と述べた「一貫性の原理」を表すと共に、日本で江戸時代より日本の商人や起業家が連綿として受け継いできた商いの鉄則、「三方よし」の理念を踏襲するものである。



出典：Honda HP

● 「社是」、「運営方針」について

- いずれも 1956年1月のホンダ社報に掲載された。
「社是」からは世界を視野に、顧客を満足させることが高らかに謳われ、「運営方針」には今も変わらぬ Honda の自由闊達な風土が垣間見られる。



出典：Honda HP

5. 「三つの喜び」と「三方よし」

- 本田宗一郎の語る「三つの喜び」と近江商人の理念ともいえる「三方よし」は同一のものであるが、その用語の使い方に多少のずれがある。それは、本田宗一郎のものづくりに対する情熱や製造業としての Honda の特徴を反映したものであるが、対比してみると以下の様になる。

「三つの喜び」(Honda)		「三方よし」(近江商人)
買う喜び	⇔	世間よし 買い手よし
売る喜び 創る喜び	⇔	売り手よし

- 「買う喜び」は「製品の価値を最も良く知り、最後の審判を与えるものは、メーカーでもなければ、ディーラーでもない。日常製品を使用する購買者その人である。「ああ、この品を買って良かった」という喜びこそ、製品の価値の上に置かれた栄冠である」と定義されている。当初は「消費者の喜び」のみを表していたが、今では顧客の幸せはもちろん、社会をより良くする発明で顧客を喜ばせ、生活の質を高め、ひいては国家・社会の幸せを実現するという広い意味が込められており、「三つの喜び」の中で最も重要と位置付けられている。

そのような顧客志向・顧客満足を第一とする考え方は Honda の経営に於いて徹底されており、そのような事を伝える言葉として、以下のようなものがある。

- 「人の心に棲む」
- 「120%の良品」
- 「良品に国境無し」
- 「需要を作り出す」
- 「お客様の期待を超える新しい価値を加えた商品を提供する」
- 「松明は自分の手で」

- また、「買う喜び」に包含される「世間よし」は、本田宗一郎が早い時期から企業の社会的責任として取り組んだ環境保全の姿勢、安全運転教育、人材育成の努力などに見られる。

- 鈴鹿サーキットの建設（1962年竣工）
「大事な米を作る田んぼを、サーキット建設でつぶしてはいけない」
- 埼玉製作所における設立当初（1964年）からの厳しい工場排水管理
「水は皆様のものだから、綺麗にして返しなさい」
- 排煙管理には社内で開発した脱硫浄化装置を設置
本田宗一郎は創業当時から公害対策を最大の自戒とし、細心の対策を講じた。
- 大気汚染研究室設置（1966年）
- 低公害エンジン（CVCC）の開発成功（1972年）

「排気ガスは企業本位の問題としてではなく、自動車産業の社会的責任としてなすべき義務だ」（若手技術者の主張）

➤ 鎮守の森づくりー「地球環境を守る活動」

「ホンダの事業所の敷地と地域社会の環境には、地域との結びつきを遮断するコンクリートの壁は作らない」



出典：Honda HP

➤ 汚泥、生ごみのコンポスト化、植林事業

➤ 本田宗一郎は技術発展を通じた日本再興や学校法人ホンダ学園での人材育成にも強い意志を持ち取り組んだ。

- 「売る喜び」は「吾が社はメーカーである。吾が社で作った製品は代理店や販売店各位の協力と努力とによって、需要者各位の手に渡るのである。この場合に、その製品の品質性能が優秀で、価格が低廉である時、販売に尽力される方々に喜んでいただけることは言うまでも無い・・・よく売れるところに利潤もあり、その品を扱う誇りがあり、喜びがある」と表現されている。そして従来、代理店、販売店の喜びを表していたが、いまはそれに留まらず、製品に顧客の期待を超える機能や信頼性を与えるために、社員一人一人が従うべき指針となっている。

それらを表す代表的な「言葉」には以下のようなものがあり、顧客志向の徹底を通じ、魅力のある商品を供給する魅力のあるメーカーであると消費者に認められるような企業になりたいと考えている様子が分かる。

- 「120%の良品」
- 「代理店、販売店の選別、支援、信頼とユーザーを守る姿勢の徹底」
- 「サービスファクトリーネットワーク」

- 「創る喜び」は「造物主がその無限に豊富な創作欲によって宇宙自然の万物を作ったように、技術者がその独自のアイディアによって、文化社会に貢献する製品を作り出すことは何物にも替え難い喜びである。然もその製品が優れたもので社会に歓迎される時、技術者の喜びは絶対無上である」と表現されている。

当初は技術者の喜びを表していたが、今は技術以外の仕事にも広がり「創造する喜び」

とされている。代表的な「言葉」には以下のようなものがある。

- 「人の心に棲んでみる」
- 「需要を作り出す」
- 「どこが新しいのか？ どこがよそと違うのか？」
- 「まずやってみる」 「成功は99%の失敗に支えられた1%だ」
- 「技術にも個性を」
- 「120%の良品」
- 「レースをしなければクルマは良くなるらない」
- 「夢への挑戦」 など

- 本田宗一郎の言葉には、「三つの喜び」には直ちに該当しないが、「仕事の流儀」や「人生哲学」などを表し、宗一郎の思想・哲学を明らかに示す言葉が残されている。それらも本田宗一郎の経営理念を表す重要な言葉であり、以下のようなものがある。

- 「会社のために働くな」「自分のために働け」「生活をエンジョイしろ」
- 「失敗する勇気を持って」「成功は99%の失敗に支えられた1%だ」「成功のためには失敗を恐れず、勇気を持って行動しろ」
- 「物事を判断する時、「見る」「聞く」「試す」の3要素を用いるが、その中では「試す」が大切」「体験することは大切だが、体験に頼りすぎてもいけない」「見たり、聞いたり、試したりした体験から生まれた知恵を組み合わせる判断することが必要だ」
- 「松明は自分の手で」
- 「自主自立」
- 「世界的な視野」
- 「パイオニア精神を持って」

6. まとめ

- 以上のような、本田宗一郎の生い立ちや経歴、またその中で語られた様々な「言葉」を通して、以下のようなことが言えよう。
- **Honda** の創業は41歳と若くはないが、社長在任中の25年間で売上3900億円のグローバル企業に育て上げた驚異的な経営手腕。
- アート商会浜松支店、東海精機重工業、**Honda** の3社を創業し成長させたが、いづれも常識的な事業の枠を超え、新たな技術開発、革新的な製品開発&製造に果敢に挑戦し成功に導いた。創造と破壊の連鎖から生まれる革新技術、強いリーダーシップ、仕事への情熱、研究熱心、時代の変化に対する臨機応変な姿勢など、革新的な技術、製品を生み出す経営者としての資質に富むものである。
- 本田宗一郎の社長退任後も**Honda** は成長を続け、1991年には4兆3900億円、2015

年には14兆6000億円へと成長が継続している。本田宗一郎のDNAは確実に引き継がれ、藤澤武夫が目指した「本田宗一郎が居なくても成長が継続する人材や組織基盤の確立」が数多く見て取れ、その成果が確かに表れていた証拠である。

- 本田宗一郎の生きざまを示す様々な言葉は、その多くが幼少期からHonda創設に至る時期に体得した「三現主義」からの生まれたものであるが、それと共にさらに深みのある「社会に対する善」を追い求める彼の思想・哲学から発せられるものでもある。透徹した思考と哲学が根底に横たわる様々な言葉には、合理的な物事の考え方や判断があり、それらが言葉に力を与え、国境や文化、歴史を越え人々の心に共感の灯を付けるのである。同時に、正直な語り口、平易な単語で語られる「言葉」は、一度聴いたら忘れない強いインパクトを与え、聞く者を勇気付けるのである。これらの言葉の持つ普遍性は、それ故に広く世界に浸透する力を持つのである。
- 本田宗一郎の言葉の中には、企業経営の在り方に警鐘を鳴らすものがある。特に、熾烈な事業環境の中で益々重責を担う現代の経営者にも、重くのしかかる言葉であろう。そして、彼の残した経営理念「三つの喜び」「人間尊重」「社是」「運営方針」は、これからもHondaの企業理念として輝き続けるだろう。

- ◆ 「哲学の無い人は経営をやることができない。機械には燃料と潤滑油を与えれば動くが、哲学の無い経営者の下では、人は良く動かないからである。」
- ◆ 「目先の成績にこだわり、独自の哲学に基づく創意を少しでも放棄するような考え方が生まれた時、企業は転落と崩壊の道をたどり始めるだろう。」
- ◆ 「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である。」

参考文献

- 本田技研工業(株) HP 「語り継ぎたいこと」
- 「ホンダ生産システム」 下川浩一編著 文眞堂
- 「人間の達人 本田宗一郎」 伊丹敬之著 PHP 研究所
- 「新ホンダ哲学 7+1」 青野豊作著 東洋経済新報社
- 「本田宗一郎という生き方」 別冊宝島編集部 宝島社
- 「ホンダイノベーションの神髄」 小林三郎著 日経 BP
- 「知識ゼロからの本田宗一郎 入門」 片山修著 幻冬舎
- 「日本人の知らない HONDA」 ジェフリー・ロスフィーダー著 海と月社



出典：Honda HP

西暦	年齢	事項	社会情勢
1906	0	11/17、本田儀平、みかの長男として浜松市に生まれる	アテネ五輪
1910	3	藤澤武夫 東京・小石川に生まれる	日韓併合
1913	6	尋常小学校入学	1914 第一次世界大戦勃発
1917	10	アート・スミスのアクロバット飛行機ショーを見る	ロシア革命
1919	12	尋常高等小学校入学	ヴェルサイユ条約
1922	15	高等小学校卒業 自動車修理業アート商会（湯島）に奉公入り	日本共産党結党 ソビエト連邦成立 1923 関東大震災
1924	18	カーチス号で第 5 回日本自動車競走大会に優勝	1926 伊庭貞剛逝去
1928	21	徒弟奉公を終えアート商会浜松支店を設立	第 1 回普通選挙 張作霖爆死事件 1929 ウォール街株価大暴落
1931	24	自動車の鉄製スポークで特許取得	満州事変 羽田飛行場開港 1932 五・一五事件
1934	27	ピストンリングの開発を開始	東北地方凶作（1930—1934） 総統兼首相ヒットラー
1935	28	11 月磯部さちと結婚	ヒットラー再軍備宣言
1936	29	多摩川の全日本自動車スピード大会に「ハママツ号」で出場 120km の新記録を樹立するが転倒により重症 東海精機重工業を設立	二・二六事件 ベルリンオリンピックで前畑秀子優勝 日独防共協定
1937	30	アートピストンリング研究所を設けピストンリングを開発 浜松工業高校の聴講生として金属工学等を学びピストンリングの 開発に没頭、後に試作成功	盧溝橋事件を機に日中戦争勃発 日独伊三国防共協定
1939	32	アート商会浜松支店を従業員に譲渡 東海精機重工業の社長に就任	ノモンハン事件 独ソ不可侵条約 第二次世界大戦 1941 太平洋戦争
1942	35	東海精機にトヨタが 40%の資本参加 宗一郎は専務に	ミッドウェー海戦
1945	38	東海精機の持ち株をトヨタに 45 万円で売却 人間休業を宣言	三河大地震 敗戦 ポツダム宣言受諾
1946	39	9/1 本田技術研究所設立 「バタバタ」の販売開始	第一次吉田内閣成立 日本国憲法公布 経団連創設
1947	40	河島喜好入社 「A 型自転車用補助エンジン」発売	労働基準法交付
1948	41	9/24 本田技研工業(株)（資本金 100 万円、従業員 34 人）を設立し 社長となる オートバイの開発・製造に着手	極東軍事裁判終決（1946---） 初の自動車教習所オープン OEEC 結成
1949	42	「ドリーム号 D 型」発売 10 月藤澤武夫と出会い常務取締役として迎える	湯川秀樹ノーベル賞 ドッジライン 中華人民共和国成立 主席毛沢東

1950	53	東京営業所を開設 東京組み立て工場設立	朝鮮戦争勃発 朝鮮特需 (1950—1952)
1951	44	「ドリーム号 E 型」箱根で試走/発売 ホンダ月報創刊(9月) 「三つの喜び」ホンダ月報(12月)に掲載	サンフランシスコ対日講和条約、日米安全保障条約締結 日本航空設立
1952	45	埼玉県白子工場建設 本社を東京に移転 (中央区槇町 3-3) 藤澤武夫/代理店・販売店網開拓、専務取締役就任 「カブ F 型」発売 (半年後に月産 7000 台の大ヒット) 小型エンジンの発明で藍綬褒章を受章 本田/アメリカ視察 河島/欧州視察	ヘルシンキ五輪
1953	46	大和工場、浜松製作所建設開始 本社と営業部を中央区槇町 2-5 に移転 労働組合結成 「120%の良品」ホンダ月報(3月)に掲載 ホンダ技術講習所を開設 「カブ FII 型」「ベンリイ J 型」発売 4 億 5000 万円の工作機械を購入 (白子工場)	NHK 本放送開始 朝鮮戦争休戦協定
1954	47	「ジュノオ K 型」発売 東証で株式店頭公開 事業拡張で倒産危機が囁かれるが藤澤武夫の奮闘で関係者の協力を取り付け、危機を回避 藤澤武夫、組合との越年手当交渉がまとまる サンパウロ市国際オートレース出場 マン島 TT レース出場宣言 TT レースと欧州自動車産業視察 久米是志入社	第 5 福竜丸事件 映画「ゴジラ」 力道山ブーム 自衛隊発足
1955	48	経営危機を克服し成長軌道へ	神武景気 トヨタ「クラウン」 トランジスタラジオ (ソニー)
1956	49	「社是」「運営方針」ホンダ月報(1月) 白子工場に技術研究所を設置 欧州視察	日ソ共同宣言 日本、国連加盟
1957	50	「ドリーム C70」発売 二輪車生産台数で国内一位 東証一部上場	トヨタ「コロナ」
1958	51	「スーパーカブ C100 型」発売 大ヒットする	東京タワー竣工 なべ底景気 (1957—1958)
1959	52	マン島 TT レースに日本から初参加 ロサンゼルスにアメリカ・ホンダ設立 (川島喜八郎)	キューバ革命 日産「ブルーバード」 マイカー時代幕開け
1960	53	㈱本田技術研究所を分離独立 鈴鹿製作所発足 本社を中央区八重洲に移転	所得倍増計画発表 日米新安保保障条約調印 安保闘争激化
1961	54	ドイツにヨーロッパ・ホンダを設立 マン島 TT レースの 2 階級で 1 から 5 位を独占 「作行会」を藤澤武夫と設立し奨学金交付	ガガーリン/宇宙有人衛星飛行 レジャーブーム ケネディ大統領就任

1962	55	四輪に進出 軽スポーツカー「S360」「S500」、軽トラック「T360」 発表 鈴鹿サーキット完成 ベルギー・ホンダ設立 航空機産業参入宣言	堀江健一太平洋横断 スモッグ問題化
1963	56	軽スポーツカー「S500」、軽トラック「T360」発売し四輪車事業 に参入 ホンダの売上 730 億円 川本信彦入社	ケネディ暗殺 名神高速道路部分開通
1964	57	四輪車工場（狭山工場）の建設開始 F1GP 自動車レース出場宣言 フランス・ホンダ、アジア・ホンダ設立 販売とサービスを分離し SF を全国展開	東京五輪 東海道新幹線開業 名神高速道路全線開通 首都高速道路開業 マイカーブーム
1965	58	藤澤武夫副社長 本田航空設立 F1 メキシコ GP 優勝 ホンダ・UK 設立 売上 1000 億円突破	日韓基本条約調印 米空軍の北ベトナム爆撃開始
1966	59	大気汚染研究室（AP 研）発足 タイ・ホンダ設立 全国で営業所の建設開始 軽自動車「N360」発表 この頃通産省佐橋滋と「特殊産業振興臨時措置法案」で論争	第 13 回東京モーターショー150 万人 日 本総人口 1 億人突破 社会主義文化大革命 紅衛兵
1967	60	「N360」発売 F1 イタリア GP 優勝 「スーパーカブ」生産累計 500 万台突破	公害対策基本法制定 美濃部都政 日米首脳会談 初の日米自動車会議
1968	61	「HONDA A1300」発売 専門職（エキスパート）制度開始	小笠原諸島返還協定調印
1969	62	「ドリーム CB750 フォア」発売 社内に「空冷」「水冷」論争 ホンダ・オーストラリア、ホンダ・カナダ設立 「N360」に欠陥車事件起こる	東名高速道路全線開通 学園紛争拡大 アポロ 11 号月面着陸
1970	63	ユーザーユニオンから「N360」の死亡事故で告訴される Honda 安全運転普及本部設立 アメリカ安全協会名誉終身会員に就任 4 専務による集団指導体制に移行 世代交代	光化学スモッグ（環 7） 大阪万博 よど号ハイジャック 三島由紀夫割腹自殺 マスキー法成立（1975 施工予定）
1971	64	低公害エンジン（CVCC）を発表 経団連常任理事に就任 本田技術研究所社長を退任 二輪生産累計 1500 万台	初のノーカーデー（八王子市） 沖縄返還協定調印 対米繊維自主規制 ドル変動相場制へ移行
1972	65	「シビック」CVCC エンジンがマスキー法に世界初適合（米 12 月） 「シビック」国内で発売	日本列島改造論 沖縄本土復帰 日米政 府間繊維協定調印 日中国交正常化
1973	66	3 月藤沢武夫辞任 10 月本田宗一郎本田技研工業社長を辞任し取 締役最高顧問に就任 河島喜好社長（45 歳）就任 売上 3900 億円	第一次石油危機 狂乱物価 マスキー法 実施延期決定 ラリー・ページ誕生
1974	67	世界中のホンダ工場、ディーラーにお礼の旅 国際交通安全学会を藤沢武夫と設立 本社を渋谷区神宮前に移転	GNP マイナス成長 マスキー法案実質廃 案 1975 ベトナム戦争終結
1976	69	「アコード」発売 「Honda・テックマチック・システム」（障害を持つ人の運転補助 装置）開始	日本初の F1GP（富士） ロッキード疑獄事件 毛沢東死亡
1977	70	本田財団を弟弁二郎と設立	独占禁止法成立 平均寿命世界一に

1978	71	「太陽の家」顧問に就任 「プレリユード」発売 ホンダ・オブ・アメリカ・マニュファクチャリング（オハイオ） を設立（1979 二輪車、1982 四輪車生産開始） 二輪生産累計 3000 万台、四輪生産累計 500 万台 “ふるさとの森”づくり、開始	成田空港開港 自動車輸入関税撤廃 日中平和友好条約調印 エジプト・イスラエル和平合意
1979	72	ベルギー王国から王冠勲章を受章	第二次石油危機 省エネルギー法施工 サッチャー政権 米中国交樹立
1980	73	フランスから芸術文化勲章オフィシエ受賞 本田技研工業が売り上げ 1 兆 694 億円になる	モスクワ五輪 イラン・イラク戦争勃発
1981	74	勲一等瑞宝章を受章 ホンダ太陽設立	レーガン大統領就任
1982	75	パリ・ダカール・ラリーで優勝 米国アキュラチャンネル開設 「Honda・フランツ・システム」完成 日本商工会議所副会長に就任	東北新幹線開業 上越新幹線開業 フォークランド紛争
1983	76	本田技研の取締役を辞任し終身最高顧問に 臨時行政改革推進審 議会顧問に就任 河島喜好社長退任 久米是志社長就任 15 年ぶりに F1 復帰	東京ディズニーランド開園 おしんブーム 大韓航空墜落事件
1984	77	フランスからレジオン・ド・ヌール勲章受章	ロサンゼルス五輪 グリコ・森永事件
1985	78	本社ビル（東京・青山）完成 希望の里ホンダ設立	つくば万博開催 日航機墜落事故
1986	79	パリ・ダカール・ラリーで 1 位から 3 位を独占 国内四輪販売で初の 3 位に 小型航空機と航空機用エンジンの研究を開始	チェルノブイリ原発事故 スペースシャ トル「チャレンジャー」爆発 1987 国鉄民営化
1988	81	12 月藤澤武夫逝去（享年 78） F1 史上初の 16 戦 15 勝	青函トンネル開業 アイルトン・セナ人気
1989	82	米国の自動車殿堂に日本人として初めて入る	昭和天皇崩御 消費税実施 ベルリンの壁崩壊 天安門事件
1990	83	国際自動車連盟からゴールデンメダル受賞 久米社長退任 川本信彦社長就任	ゴルバチョフソ連大統領誕生 ドイツ統一 イラク軍クウェート侵攻 日本人初宇宙飛行士
1991	84	8/5 肝不全のため逝去 没後正三位勲一等旭日大綬章を受賞 売上 4 兆 3900 億円	ソ連崩壊 雲仙普賢岳火砕流 PKO 法案成立 湾岸戦争

Google ラリー・ページの「経営理念」

～テーマ『あるべき経営理念を探る』～

企業ガバナンス部会 小研究会Aチーム 藤田健二郎

報告内容

1. ガレージから“Googleplex”へ本社を移転 (創業時からの歴史)

2. Google 創業者ラリー・ページの「経営理念」

(1) Google が掲げる「10の事実 (Credo: 信条)」

- ①ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる。
- ②一つのことをトコトン極めて、上手くやるのが一番大事。
- ③遅いより速い方が良いのは、当たり前。
- ④WEBでも、民主主義は機能する。
- ⑤情報を探したくなるのは、パソコンの前に居る時だけではない。
- ⑥悪事を働かなくても、お金は稼げる。
- ⑦世の中には、まだまだ情報が溢れている。
- ⑧情報のニーズは、すべての国境を越える。
- ⑨スーツがなくても、真剣に仕事は出来る。
- ⑩「素晴らしい！」だけでは不十分。

(2) 創業者ラリー・ページの言葉

「夢が非現実的であるほど、ライバルは減る」

～クレイジーな生き方のススメ～

3. Google の「経営理念」は、なぜ素晴らしいのか？

～「10の事実 (Credo: 信条)」に集約された演繹的思考の着地点～

4. Google 創業者ラリー・ページが語る“潰れる会社”の共通点とは？

～潰れない為の未来社会へ向けた新たな挑戦～

《Google 創業者ラリー・ページが力説する“未来を見通す力”》

5. 参考情報

マイクロソフトの「経営理念」& 創業者ビル・ゲイツの言葉

6. その他 参考情報



～ 創業者/CEOの言葉 ～

「コカコーラ」「IBM」「GE」「マクドナルド」

「W. ディズニー」「アップル」「intel」「HP」 以上

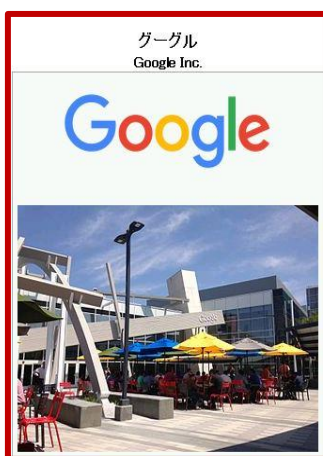
Google 創業者ラリー・ページの「経営理念」



ラリー・ページ
Larry Page Lawrence Edward "Larry" Page

Google の使命とは、何か？

⇒ 世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセス出来るようにしたい！



種類 非公開会社
 本社所在地 アメリカ合衆国
 カリフォルニア州 マウンテンビューアンフィ
 シアター パークウェイ 1600番
 北緯37度25分20秒 西経122度5分4秒
 設立 1998年9月4日
 業種 情報・通信業
 事業内容 インターネット関連事業、ソフトウェアの企
 画・研究・設計・開発・製造・販売
 代表者 スタンダー・ピチャイ (CEO)
 所有者 Alphabet Inc.
 主要子会社 YouTube
 関係する人物 ラリー・ページ(共同創業者、Alphabet
 CEO)
 セルゲイ・ブリン(共同創業者、Alphabet社
 長)
 エリック・シュミット(元CEO、Alphabet会長)
 マリッサ・メイヤー(Yahod CEO、元上級副
 社長)
 シェリル・サンドバーグ (Facebook COO、
 元副社長)
 アンディ・ルービン(元モバイル部門上級
 副社長)
 レイ・カーツワイル(発明家・未来学者、社
 員)



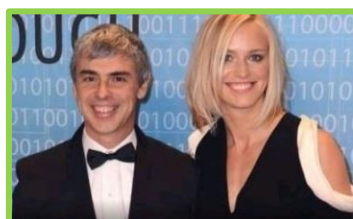
註：Alphabet Inc. (アルファベット) は、2015年に Google Inc. 及びグループ企業の持株会社として設立されたアメリカの多国籍コングロマリット。

→ ラリーがサーゲイに会う

創設者のラリー・ページとサーゲイ・ブリンがスタンフォード大学で出会ったのは、1995年のことです。1996年には、2人が作った検索エンジン(当初の名前は BackRub)が完成しました。この検索エンジンは、リンクを使用して個々のウェブページの重要性を判断するというものです。



新たな女性リーダー論



世界大手の検索エンジンであるグーグル (Google) 社の共同創業者のひとりである富豪のラリー・ページ氏は、2007年に科学者のルシнда・ソウスワース嬢と結婚。

1. ガレージから“Googleplex”へ本社を移転 (Google 創業時からの歴史)

- 1) Google の歴史は、1995 年米国「スタンフォード大学」で始まります。ラリー・ページがスタンフォード大学院へ進学を考えていた時、キャンパス内の案内役をしてくれたのが、サルゲイ・ブリンでした。

★話によると、初めて会った頃は意見が殆んど合わなかった彼らですが、数年後には共同経営者となりました。“寮の部屋”を職場として、リンクを使用。更に個々の“WEB ページ”の重要性を確認する“検索エンジン”も、2人で考え抜いた結果です。

→この新作“検索エンジン”は、当初“Backrub”という名前です。

- 2) まもなく“Backrub”は、“Google (phew)”という名前に改変します。これは、ラリーとセルゲイ二人の共通意識であり、後に『世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセス出来るようにしたい!』とする使命感へと繋がって行きます。

★その後、このメッセージを更に具体的に掲げようと『World Wide Web 上の膨大な情報の組織化が Google の使命であることを意図する!』と謳っています。

GOOGLE 名前の由来:

- ・「Google」という名前は、「Googol (グーゴル)」という“スペル間違い”に由来。
→1997年にラリー・ページたちが新しい検索エンジンの名前をドメイン名として登録した際、googol.comをgoogle.comと綴りを間違えが、その起源です。
- ・1グーゴルは 10^{100} (1のあとに0が100個続く数で、10の100乗と読む)と表します。
→“Googleplex” (グーグルプレックス) は、Google 本社の愛称。
“Googleplex”は、 10^{10100} を意味する“グーゴル・プレックス (Googolplex)”に由来。



←Google で最初に製作されたサーバー

《安価なハードウェアが利用され、多数の配線/マザーボードが剥き出しの状態》

- 3) その後数年間で、Google は研究機関のみならず、シリコンバレーの投資家たちが注力。1998年8月サンマイクロシステムズ社の共同創始者であったアンディ・ベクトルシャイムが、「10万ドルの小切手」をラリーとセルゲイに手渡しました。

⇒まさに、これが「Google Inc.」の正式な誕生です。

★この投資を切っ掛けに、新たに法人組織を創立。やがて“大学寮内”から表舞台へと雄飛します。移転先の“ガレージ”は、当時カリフォルニア州郊外メンローパークにあるスーザン・ウォジスキ (社員番号16: 現 YouTube CEO) 所有のものでした。

→決して洗練されているとは思えない”ガレージ”“でしたが、パソコン・卓球台・鮮やかなカーペットを購入し、朝から深夜、没頭出来る部屋がやっと確保出来ました。

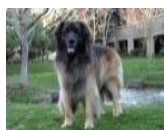
《Google 創業時からの伝統: 関連グッズのすべてを“カラフル (COLORFUL)”に!》

4) “玩具レゴ”で組んだ最初のサーバー“から1998年改良型「Doodle」へと発展。Googleでは、創業当初から多様に、“型にはまらないカタチ”で展開して行きます。

★初期の「Doodle」の棒線画ロゴは、スタッフ全員がバーニング・マン・フェスティバル参加のため不在になることをサイトの訪問者に伝えるもの。この“奇抜なアイデア”が、後に“新たなビジネス”へと発展して行くのです。

★その後、数年「エンジニアの採用」「営業チームの構築」「オフィシャル・ドッグ（“ヨシュカ”）の飼育」などの経験を経て、Googleは更に成長をして行きます。

留意点：Googleには、他社とは異なる方法で行動を起こす理念が、常に感じられます。



「オフィシャル・ドッグ（“ヨシュカ”）」の飼育もその1つ。

註：「Google Doodle（グーグル・ドゥードゥル）」は、祝日や記念日など、その日に合わせたデザインによる検索エンジン「Google」のロゴ。“doodle”は「イタズラ書き」の意味です。

5) より良い結果を提供する為の“妥協なき検索”は、Googleのあらゆる取組みの大黒柱となっています。今やGoogleは、50か国に6万人を超える従業員を抱え、世界に数十億ものユーザーを抱えています。

★YouTube、Android から Smartbox ～そして勿論 “Google 検索” まで、数百というプロダクトを生み出し、遂には、Google が創設当時から長年使っていた“最初のサーバー”でありました“玩具レゴ”サーバーを見限る決断を余儀なくされます。

→世の為になるテクノロジーを構築するという情熱を失うことなく、大学寮内の小部屋からガレージ、そして今日に至るまで、世界の人々と共に生きています。

2. GOOGLE 創業者ラリー・ページの「経営理念」

ページの言葉

「完璧な検索エンジンとは、ユーザーの意図を正確に把握し、ユーザーのニーズにぴったり一致するものを返すエンジンである」

10の事実 (基本理念)

1. ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる。
2. 1つのことをとことん極めてうまくやるのが一番。
3. 遅いより速いほうがいい。
4. ウェブでも民主主義は機能する。
5. 情報を探したくなるのはパソコンの前にいるときだけではない。
6. 悪事を働かなくてもお金は稼げる。
7. 世の中にはまだまだ情報があふれている。
8. 情報のニーズはすべての国境を越える。
9. スーツがなくとも真剣に仕事はできる。
10. 「すばらしい」では足りない。

Googleが世界1のインターネット企業になれた理由が10箇条のクレドに凝縮されている

Googleが掲げる10の事実 (Credo:信条)

《経営理念》

- ◆ Google-HPには、『経営理念』 (Company Philosophy) と記載されています。
《Googleが掲げる「10の事実 (Credo:信条)」には、“事実”と明記》
→ これは、我々が云う処の「思想」、つまり「理念」です。
- ◆ この言葉には、自己中心性ではなく、利他の思想が盛り込まれています。
《ユーザーの利便性を重視した“マーケティング戦略”への徹底的な取り組み》
→ 「思想」+「信念」=「理念」と云う構図です。
- ◆ Googleは、この“事実”に偽りがなく、常に細心の注意を払っています。
《「10の事実 (Credo:信条)」が、最初に掲げられたのは数年前のこと》
→ まさに、“執念”とも思える世界に向けた強烈なアピールです。

☆ 「10の事実 (Credo:信条)」とは、何か？

《これが、Google創設者ラリー・ページの「経営理念」です》

(1) ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる。

《Focus on the user and all else will follow.》

- ★ Googleは、当初からユーザーの利便性を第一に考えています。
新しい“WEBブラウザ”を開発するときも、“トップページ”の外観に手を加えるときも、Google内部の目標や収益ではなく、ユーザーを最も重視しています。
- ★ Google“トップページ”は、インターフェース方法も極めて明快です。瞬時に読み込めますが、金銭と引き換えに「検索結果の順位」を作動することはありません。

→ 広告も、広告であることを明記したうえで、関連性の高い情報を邪魔にならない“カタチ”を提示し、新しいツールやアプリケーションを開発するときも、もっと違う作りなら良かったのに、という思いをユーザーに抱かせない完成度の高いデザインを目指しています。

(2) 一つのことをトコトン極めて、上手くやるのが一番大事。

《It's best to do one thing really, really well.》

- ★ Googleは、検索を行う会社です。検索問題を解決することだけに焦点を置いた世界最大級の研究グループも抱えています。複雑な問題も反復を重ね解決しています。膨大なユーザーが情報を素早く検索出来るサービスに対しても、絶え間ない改善を続けています。
- ★ Googleは、「自分たちに出来る何か、更にそれをもっと上手くやるにはどうすれば良いのか」を知っています。

→ 他の会社で障害となるような複雑な問題も反復に反復を重ねて解決し、既に何百万というユーザーが情報をシームレスに検索できるサービスに対して絶え間ない改善を行い、瞬時に対応出来ることをモットーとしています。

(例) : Gmail、Google マップなど

(3) 遅いより速い方が良いのは、当たり前。 《**Fast is better than slow.**》

- ★ Google は、ユーザーの貴重な時間を無駄にせず、必要とする情報を “WEB検索” で瞬時に提供したいと考えています。
- ★ ユーザーが、一刻も早く自社の “ホームページ” から離れることを目標にしている企業は、恐らく 世界中で Google だけです。

→ Google は、Google のサイトのページから余計なビットやバイトを削ぎ落とし、サーバー環境の効率を向上させることで、自己の持つスピード記録を何度も塗り替えてきました。検索結果の平均応答時間は、“1秒足らず!” です。



(4) WEBでも、民主主義は機能する。 《**Democracy on the web works.**》

- ★ Google の検索が機能するのは、どのサイトのコンテンツが重要かを判断するうえで、膨大なユーザーを “WEBサイト” に張り付けたリンクを基準としているからです。Google では、200 以上の要素を “ページランク (Page Rank)” アルゴリズム をはじめとする様々な技術を駆使することで、“WEBページ” の重要性を公平に評価しています。
- ★ “ページランク (Page Rank)” は、お金で買うことはできません。ページ間のリンクを「投票」と解釈し、どのサイトが他のサイトから最高の情報源として「投票」されているのかを分析します。Google のユーザーは Google の客観性を信頼しているのであり、その信頼を損なって短期的に収益が増加しても意味がないのです。

→ Android では、さらに画期的な革新をモバイル ユーザーに提供しており、インターネットの土台にあるオープン性をモバイルの世界にもたらしめるものです。Android によって、ユーザーの選択肢が広がり、先進のモバイル体験が可能となるだけでなく、携帯通信事業者・デベロッパーにとっては、新たな収益機会が生まれます。

留意点 : SEO対策で「アルゴリズム」と言えば、Google をはじめとする検索エンジンの検索結果のことであり、SEOページにランキング付けの計算に用いられ“ランキング・アルゴリズム”を意味しています。

日本語では「参照重要度」とも呼ばれます。

註 : SEO (Search Engine Optimization) ← “検索エンジンの最適化”

【ページ・ランク (Page rank) のイメージ】



- 上図のように“4本の矢印”であっても、リンクされた元のページが多くのリンクを集めている場合は、1つ1つのリンクの影響度が、右図のように大きくなる可能性があります。
- また上図は、いずれもリンクの恩恵が受け継がれていく様子を青い矢印で表現されています。このようにリンクを通じて“ページランク”は流動的に作動することを示していますが、この流れを液体に例えて“リンク・ジュース”と呼ぶこともあります。

よくある勘違い: SEO従事者ですら、“ページランク”が高いことを以て、Googleが高く評価されていると解釈していますが正しくありません。
重要なポイントは、“ページランク”は“どれだけ多くのリンクを集めているか”を示す指標“であり、それ以上でもそれ



以下でもありません。

(5) 情報を探したくなるのは、パソコンの前に居る時だけではない。

《**You don't need to be at your desk to need an answer.**》

★今や世界は、“モバイル”がグローバル化したことで、“いつ何処にいても、必要な情報は容易にアクセス出来る!”ものと実感しています。

★この流れを加速化すべく、Googleは、“モバイル・サービスの新技術”を開発し、“新たなソリューション”を提供し続けることを、常に目指しています。

- 今や携帯端末からGoogle検索を行う場合にも、様々な方法でアクセスすることで、メールを読んだり、カレンダーで予定を確認したり動画を見たり、世界中の至る所から携帯端末を多様な目的で使うことが出来るようになりました。

→ 無料モバイル・プラットフォーム Android 導入により、インターネットの土台

である“オープン性”をモバイル世界に持込みました。



(6) 悪事を働かなくても、お金は稼げる。

《**You can make money without doing evil.**》

★Google は、営利企業です。“検索テクノロジー”を提供することと Google のサイトやその他の WEB サイトに“有料広告”を掲載することで収益を得ています。

→ 世界中で膨大な数の広告主が Ad-Words を活用して製品を宣伝し、膨大な数のサイト運営者が Ad-Sense プログラムを活用してサイト コンテンツに関連した広告を配信しており、広告主だけではなく、全てのユーザーにご満足して貰うべく、Google は「広告プログラムの在り方」として、次のような「基本理念」を掲げています。

基本理念：【 Google は、検索結果ページには、その内容と関連のない広告掲載は一切認めません。派手な広告でなくとも効率良く宣伝出来ると考え、検索結果の完全性を全うすることで、検索結果のランクに手を加え、パートナーサイトの順位を高めるようなことは一切ありません】

(7) 世の中には、まだまだ情報が溢れている。

《*There's always more information out there.*》

★Google は、他のどの検索サービスよりも多く「HTML ページ」の“インデックス登録”を成功させた後、次に“簡単には検索できない情報”に注視しました。

→ その一例を挙げれば、電話番号や住所、事業別ディレクトリーなど、新しいデータベースを統合するだけで検索可能となりました。

→ その中には、もっと工夫が必要なものもあります。例えば、ニュース、アーカイブ、特許、学術誌、数十億枚の画像や数百万冊の書籍を検索する機能です。

(註：HTML とは、“Hyper Text Markup Language”の略。文章構造などを指示する言語)

(8) 情報のニーズは、すべての国境を越える。

《*The need for information crosses all borders.*》

★ Google の創業地はカリフォルニアですが、全世界のユーザーに“すべての言語”で、“すべての情報”のアクセスを可能にすることを目標としています。自分の知らない言語で書かれた地球の反対側のコンテンツも、ツールやボランティア翻訳者の力を借りて、世界中の様々な国や地域に対し、“サービスの多様性と品質”を飛躍的に向上させることが出来ました。

→ その為、60か国以上の国にオフィスを構え、180を超えるインターネット・ドメインを有し、検索結果の半分以上を米国外のユーザーに提供しています。今や Google “検索”は、1インターフェース30を超える言語で利用することが出来ます。

《 Google 共同創始者の言葉が思い出されます》

『仕事は挑戦に満ちていなければいけない。挑戦は楽しくなければならぬ』

(9) スーツがなくても、真剣に仕事は出来る。

《**You can be serious without a suite.**》

★ Google の共同創設者は、仕事は“挑戦”に満ちていなければならない。“挑戦”は、楽しくなければいけない!”という“信念”から Google を立ち上げました。即ち、“適切な“企業文化”があれば、“創造性に溢れた素晴らしい成果”を挙げられる!”と考えたからです。

→ Google は社員を厚く信頼しています。Google の社員たちは、様々なバックグラウンドを持ち、エネルギー・情熱を燃焼させながら、仕事、遊び、人生に独創的にアプローチしています。

重要ポイント : ・企業文化とは、ラバ・ランプ (Lava Lamp) やバランス・ボール (Balance Ball) に興ずるなどやや度を越す程の“和気藹々とした社内の雰囲気”や“お友達関係”だけではいけません。
・チームで目標を決め、それに向け奮励努力/実践力や、個人の業績に対する誇りが会社全体、そして”社会に貢献できることへの達成感へと繋がることの重要性”を共有すべきであること



を強調しています。

(10) 「素晴らしい!」だけでは、不十分。 《**Great just isn't enough.**》

★ Google にとって一番大事なことは“ゴール”ではなく、“スタートライン”です。Google は、未だ達成出来ていないとされることを敢えて“目標”に設定します。

→ Google は、技術革新を繰り返し、機能性の高いサービスに対して、さらに期待を上回る改良を加えています。例えば、正しいスペルの単語を入力した時のみ、正常に検索されることに気付き、結果的に“スペル チェック機能”を開発しました。

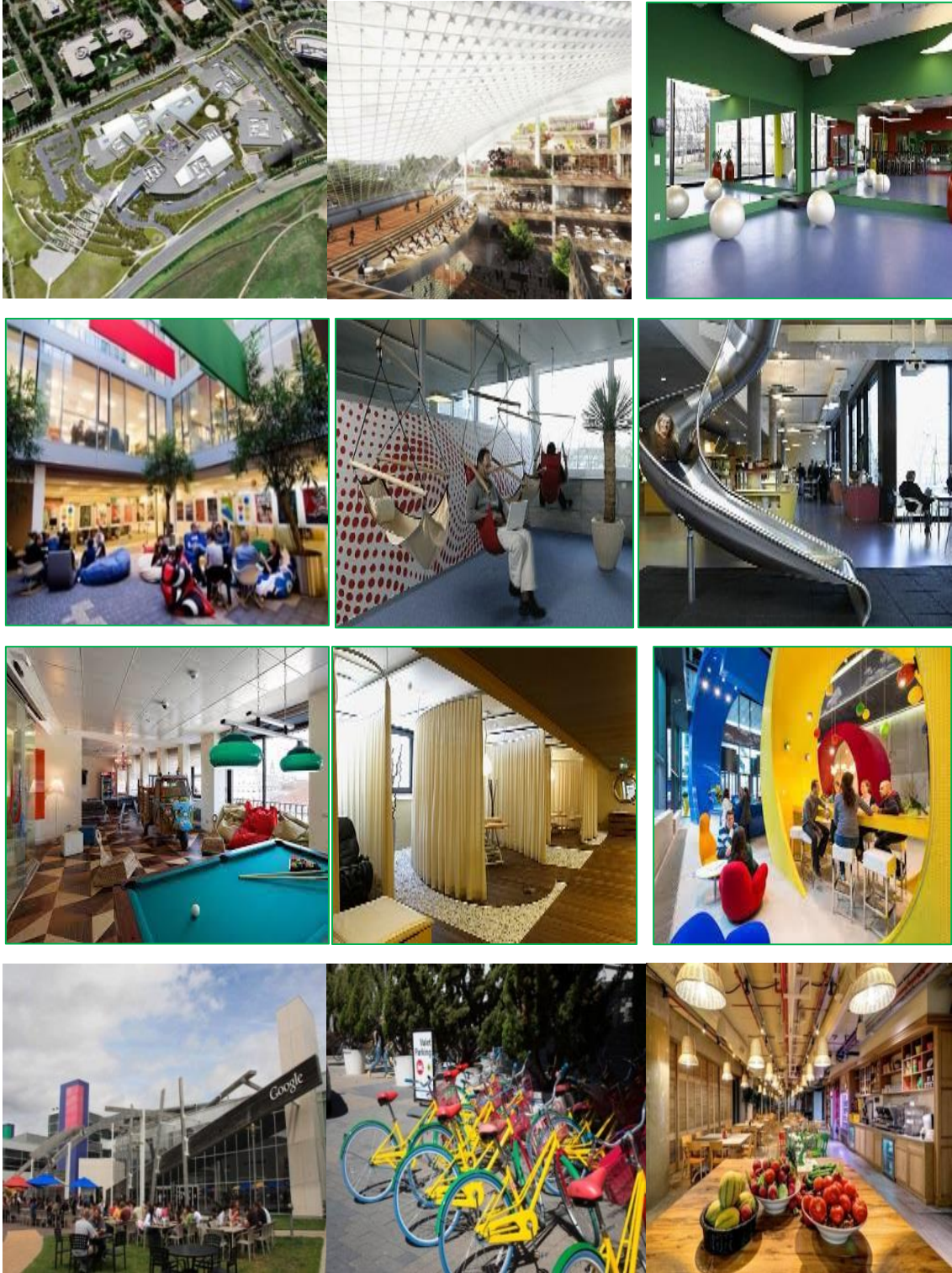
→ このような変化をもたらすのが Google の望みであり、新たな一步を踏み出す方向を Google は常に探しています。つまり“現状に満足しないことが、Google のすべての原動力”となっているのです。

⇒ **“Never settle for the best!” (最高に甘んじない!)**

以上が、Google 創業者ラリー・ペイジの《**経営理念**》

『**10の真実 (Credo : 信条)**』です。

《Google本社》



3. Googleの「経営理念」は、なぜ素晴らしいのか？

～「10の事実 (Credo: 信条)」に集約された演繹的思考の着地点～

- ◆ 「Googleの経営理念」が優れている理由 は、「命令/指示」ではなく「事実の提示」によるアドバイスを掲げていることにあります。
- ◆ Googleが掲げる「10の事実 (Credo: 信条)」は、その名前が示す通り、「これを守れ!」と～上から目線のスローガンを押し付けるのではなく、「こういう事実が存在していますよ!」と説論することに重きを置いています。

ここが大変重要なポイントなのです!

これぞまさしく、“三方よし!”ではないでしょうか!

- | | | |
|---------------------------------|------------|-----|
| ①「ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる!」 | ⇒ “買い手よし!” | ② |
| 「一つにことをトコトン極めて、上手くやるのが一番大事!」 | ⇒ “売り手よし!” | ③「W |
| EBでも、民主主義は機能する!」 | ⇒ “世間よし!” | |
| ④「悪事を働かなくても、お金は稼げる!」 | ⇒ “世間よし!” | |
| ⑤「情報のニーズは、すべての国境を超える!」 | ⇒ “世間よし!” | |

重要ポイント:

- 例えば、上述の「10の事実 (Credo: 信条)」第2項にある『一つのことをトコトン極めて、上手くやるのが一番!』の意味は、実は『一つのことをトコトン極めるまで、やり続ける!』ではないのです。
- 世間の多くの「経営理念」は、「〇〇せよ、〇〇であるべき」と云った“命令形”をとっています。
しかしながら、Googleの「経営理念」は、あくまでも客観的な「10の事実 (Credo: 信条)」の提示”という形式を取ることで、敢えて意識的にチームワークを高揚させることに重点を置く～まさにそこに焦点を当てるならば、新しい時代のリーダーとしての使命感すら感じさせます。
- 上司/他人から命令をされて嬉しいと思う人は、居るのでしょうか。
一部の例外を除けば、そのような企業人/組織人は存在しないかも知れません。
それが故に、Googleの「10の事実 (Credo: 信条)」には強制的なところが無く、そのことが却って逆に、「人を動かす力が、極めて強い!」と高く評価される大きな理由なのです。



《結論に変えて》

まさに「第4次産業革命のリーダー」、

そして～「AI時代の寵児」からの”啓示”とも読み取れます。

- ◆Google「経営理念」の骨格となる『10の事実 (Credo:信条)』形式の提示は、まさに結果として図らずも、“三方よし” (取り分け、“世間よし”) へと収斂して行くのではないのでしょうか。

→言い換えるならば、時代を超えた「経営理念」の理想の姿として、“世間”を納得させる、否、その存在意義の正当性／遵法性を知らしめる“証”となっているかのようです。

- ◆旧来型の社風”が依然跋扈する日本企業に焦点を当てるならば、組織を通じた～無理強いがなければ「経営理念」「社是」「社訓」が守れず、時に強制的に暗証させられ、毎朝唱和を強要される実態に、グローバル視点からの違和感はないのでしょうか。
 - 結果として、Googleの「経営理念」の骨格たる『10の事実 (Credo:信条)』の存在が、この上も無く、眩しく映ってくるのではないのでしょうか。
 - 同時に“組織のリーダー”として望まれる”3つの資質“「先見性」「バランス感覚」「リーダーシップ」を思うにつけ、Google 創業者ラリー・ページの”時代感覚の鋭さ／凄さ“が、ダイレクトに伝わってくるようにも感じられます。

4. Google 創業者ラリー・ページが語る“潰れる会社”の共通点とは？

～潰れない為の未来社会へ向けた新たな挑戦～

《Google 創業者ラリー・ページが力説する“未来を見通す力”》

1) 政府によるネット監視強化の必要性への警鐘

2) 情報保護を優先するが為に有用なデータが埋没している現状認識

3) 自動運転車の実用化に向けた継続的な挑戦



4) 空中を走る自転車開発による未来社会の創造



5) 世界の人々がアイデアを“カタチ”に出来ていないことへの問題提起

6) 世界を取り巻く諸問題解決に向けた成功へのカギとなる「未来を見通す力」

《最後に一言》

2004年、Google は新規株式登録時に開示した資料に「創業者からの手紙」と題し、下記の言葉を添えた。

・『Google の革新力と Google らしさを守るべく、我々の現在の経営体制を維持するとともに新たな株式構造を内製化した』と前置きし、下記キーワードを提示した。

「エンドユーザーのために」「長期的視点での経営」「経営陣の役割」

「長期的経営におけるリスクとリターン」「Googler (グーグラー) の存在」

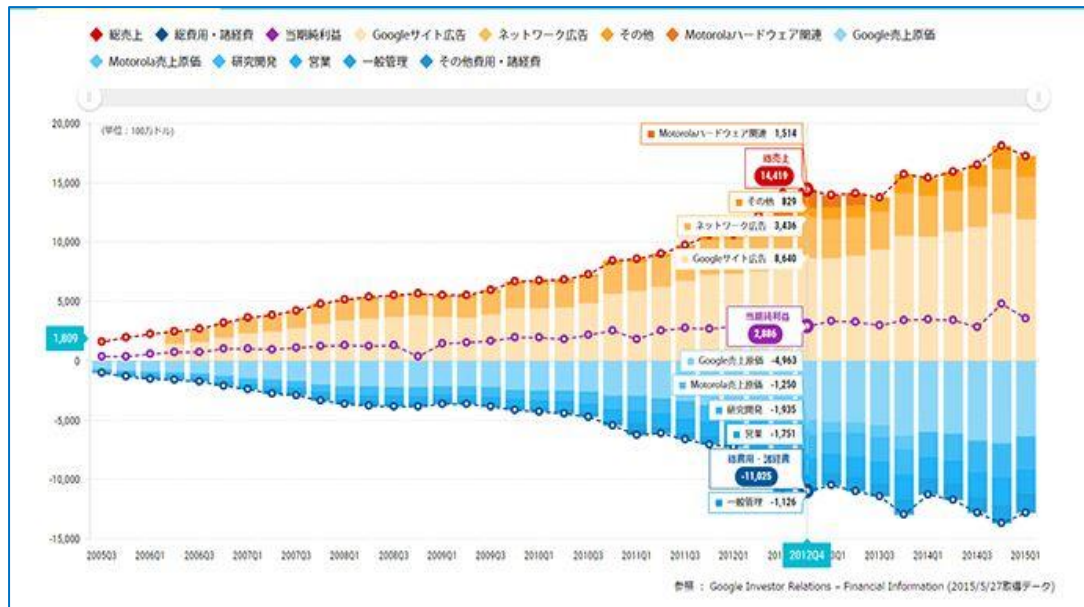
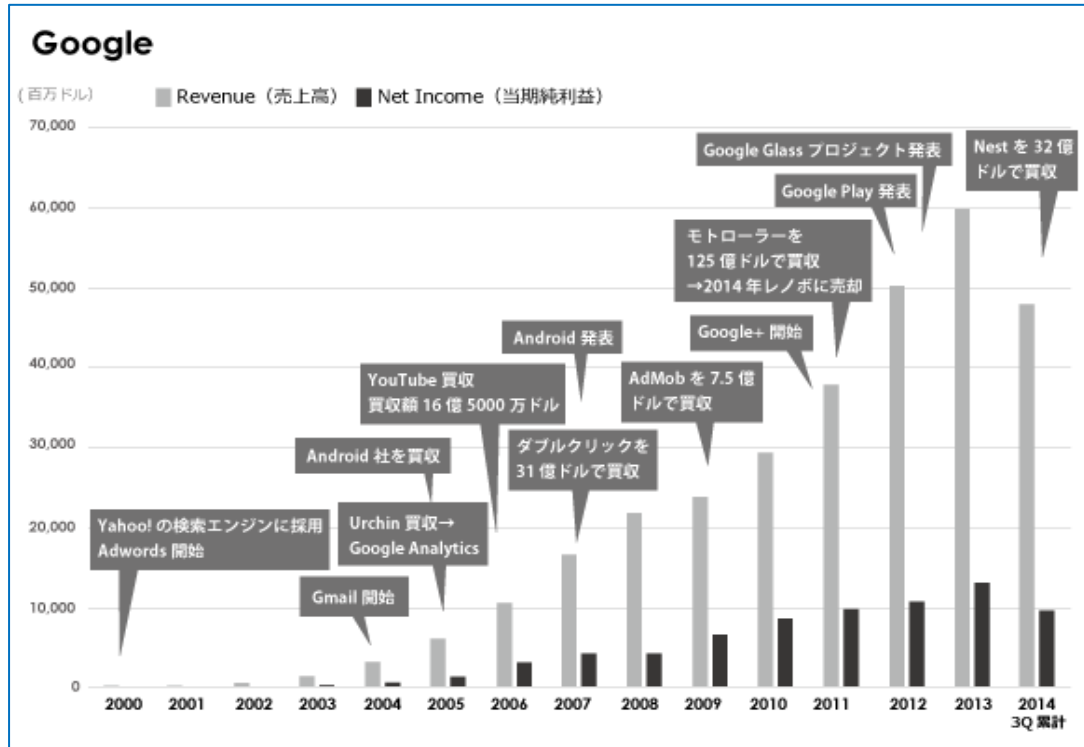
「IPO公開価格とその方式 (ダッチ・オークション)」

・更に～『我々は、世界中のユーザー、地域社会、ネットワーク上のウェブサイト、広告主、投資家、そして勿論 GOOGLE 社員に対して、大きな責任を担っています。共同創設者セルゲイ・ブリンと私ラリー・ページ、そして経営陣は、GOOGLE がこれからも末永く成功をし続け、より良い世界を創れるよう最善を尽くして参ります』と手紙の最後を締め括っている。

註：① Googler (グーグラー) とは、Google (グーグル) で働く社員の総称。

② ダッチ・オークション方式とは、通常のオークション (イングリッシュ・オークション) とは逆に、売り手が売り出し価格を高めに設定し、徐々に値を下げながら、最初に買い手がついた価格で商品売る オランダ生花市場 で採用されているオークション方式のこと。

《参考情報》



5. 参考情報

マイクロソフトの「経営理念」 & 創業者ビル・ゲイツの言葉



Microsoft ビル・ゲイツの言葉
 「同じ決断を二度するな。」

出典 www.microsoft.com

【経営理念】

世界中のすべての人々とビジネスの持つ可能性を最大限に引き出すための支援をすること

【行動理念】

- ・ Integrity and Honesty (誠実で正直であること)
- ・ Open and Respectful (オープンで、相手に敬意を表すること)
- ・ Big Challenges (大きな課題に対しても果敢に挑戦し、最後までやり抜くこと)
- ・ Passion (お客様、パートナー様、技術に対する情熱をもつこと)
- ・ Accountable (自らの言葉とコミットメントに責任を持って何事にも取り組むこと)
- ・ Self-Critical (自分に厳しく、自らの向上に努めること)



軽井沢 ビルゲイツの大別荘
 噂の巨大建築を空撮

広大な中庭に多数のソーラーパネル。8つの露天風呂を備える。ケタ外れの「個人住宅」。

軽井沢にビルゲイツ氏の別荘？

建坪1000坪 敷地6000~8000坪 地下2~3階 総工費80億円

Bill Gates quote



This Site is approximately as big as 20 Football Stadiums.

**I don't ride the "First Class".
I mean, it arrives at the same time as the "Economy".**

なぜファーストクラスに乗らないかって、
だってエコノミーでも到着する時間は同じだろ

-Bill Gates

以上

参考資料：

- 1) 世界超一流企業の「経営理念」 & 「創業者」の言葉 (matome.naver.jp/odai)
- 2) 『グーグルネット覇者の真実』 スティーブン・レビ
 ～追われる立場から追う立場へ～ 仲 達志、池村千秋 共著
 阪急コミュニケーションズ出版
- 3) Google 会社情報 (ホームページ)
- 4) 「ラリー・ページ」 (Wikipedia)
- 5) 株式会社フォスターワン (同社ブログ)

以上

その他 参考情報

ロバート・ウッドラフの言葉

■最も重要な言葉

6単語：「I admit I made a mistake (私が間違ったことを認めます) 」

5単語：「You did a good job (君はいい仕事をしたね) 」

4単語：「What is your opinion? (あなたのご意見は?) 」

3単語：「If you please (どうぞ) 」

2単語：「Thank you (ありがとう) 」

1単語：「We (我々) 」

■最も重要でない言葉

1単語：「I (私) 」



トーマス・ジョン・ワトソンの言葉

「ビジネスにおける最悪のミスは事業がうまくいかない時ではなく、うまくいっている時に起こる。」

【基本的信条】

- ・個人の尊重 (従業員に十分に配慮する)
- ・最善の顧客サービス (顧客を満足させるためには時を惜しまない)
- ・完全性の追求 (最善を尽くす)

【IBMers Value (基本理念)】

- ・お客様の成功に全力を尽くす
- ・私たち、そして世界に価値あるイノベーション
- ・あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任

DIRECT FORCE

【経営理念】

- ・技術と革新によって生活の質を向上させる
- ・顧客、従業員、社会、株主に対する責任を、相互に依存させながらバランスを保つ (はっきりとした序列はつけない)

【GEバリュー (行動規範)】

■ 4つのアクション

1. 想像する
2. 解決する
3. 築く
4. リードする

■ 8つのバリュー

1. 好奇心
2. 情熱
3. 工夫に富む
4. 責任を持つ
5. チームワーク
6. コミットメント
7. 開かれた
8. 鼓舞する



ジャック・ウェルチの言葉

「ビジネスは簡単だ。それをむずかしく考えようとする人は、何をやってもモノにならない。」

DIRECT FORCE



レイ・クロックの言葉

「未熟なうちは成長する。成熟すれば、あとは衰えるだけだ。」

【マクドナルドの基本精神（基本理念）】

Q+S+C=V

Quality (品質)、Service (サービス)、Cleanliness (清潔)、Value (価値)



ウォルト・ディズニーの言葉

「私は事業のために映画を作っているのではなく、映画を作るために事業をしている。」

【基本理念】

- ・皮肉な考え方は許されない
- ・一貫性と細部にあくまでもこだわる
- ・創造力、夢、想像力を活かして絶えず進歩する
- ・ディズニーの「魔法」のイメージを徹底的に管理し、守る
- ・「何百万人という人々を幸せにし」、「健全なアメリカの価値観」を譲え、育み、広める

DIRECT FORCE



スティーブ・ジョブズの言葉

『必要なのは共通のビジョン、それを提供するがリーダーシップだ。』
What they need is common vision and that is what leadership is.
(1984年)

【経営理念】

なし（明確なミッション・ステートメントは公表されていない）

【経営理念】

- ・顧客志向
- ・結果志向
- ・規律正しさ
- ・優れた職場環境
- ・品質
- ・リスクに挑む

【ミッション（使命）】

コンピュータ業界において卓越したビルディング・ブロック（基本要素）の供給会社となることで、顧客、社員、株主に貢献すること

【ビジョン（将来像）】

1. マイクロプロセッサ（超小型演算処理装置）の市場で首位の座をさらに強固にする
2. PCをインタラクティブ（双方向）・デバイス（電子部品）として世界中に普及させる
3. 正しいことを正しく行う



ロバート・ノイスの言葉

「過去にとらわれてはいけぬ。そこから離れて何かすばらしいことを始めてみよう」

DIRECT FORCE



デイク・パッカートの言葉

「最も効率よく、最高の成果を上げるには、あらゆるレベルの社員が一丸となって共通の目標に向けて努力することが重要です。」

【経営理念】

- ・われわれが携わる分野の技術の進歩に貢献する
- ・会社の成功を共有する機会をつくるなど、HPの社員を大切にし、機会を与える
- ・活動する地域社会に貢献し、責任を果たす
- ・HPの顧客に手頃な価格で質の高い製品を提供する
- ・利益と成長は、それ以外のすべての価値や目標を可能にする手段である

【会社の目的（企業理念）】

- ・ Customer loyalty（顧客からの尊敬と信頼の獲得）
- ・ Profit（適正な利益）
- ・ Market leadership（市場でのリーダーシップ）
- ・ Growth（成長）
- ・ Employee commitment（働く人のコミットメント）
- ・ Leadership capability（リーダーシップの発揮）
- ・ Global citizenship（良き市民）

DIRECT FORCE

以上

V. 結 論

1 : 全般

三人の経営者、近江商人から学び、経営理念とは、美辞麗句をならべた教科書ではなく、額に掲げ飾るものでもなく、経営者の生き様そのものであることが、分かった。これらの経営者から、優れた先見性、リーダーシップ、高い倫理感、強い社会的責任を感じた。

2 : 三人の経営者

(1) 伊庭貞剛

① 住友家法の制定（商売に対する姿勢）

「わが営業は、確実を旨として、時勢の変遷、理財の得失を計りて、これを興廃し、いやしくも浮利に走り軽進すべからざること」

② 座右の銘

君子財を愛す これを取るに道あり」

③ 社会的責任

イ 煙害対策として、新居浜にあった製錬所を瀬戸内海の小島（新居浜市から約20Km）四阪島にまわりの反対を押し切って移転した。

ロ 煙害によりハゲ山となった山に植林した。（私財も投じた）

わしの本当の事業と言ってよいのは、別子の植林だけだ。ほかの事業は、なくもがなのものだ」

ハ 「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利する事業でなければならない」

(2) 本田 宗一郎

① 経営理念

イ 「三つの喜び」

買う喜び、売る喜び、創る喜び

ロ 「人間尊重」

ハ 「社是」「運営方針」

ニ 「社会的な善」

② 顧客重視、社会・環境との融和、破壊と創造を通じた革新技術を基礎とする経

営

③ 社会、環境への配慮

イ 工場排水管理、脱硫浄化装置の設置などを通じた環境への配慮

ロ 低公害エンジンの開発による自動車企業の負うべき社会的責任

ハ 鎮守の森づくりを通じたコミュにてヒートの融和

ニ モータースポーツの正しい教育、安全運転指導などを通じた安全教育

ホ 環境、人に迷惑をかけない安全な車づくり

(3) ラリー・ページ

まだ若い人間であり、今後のことは未知数であるが、現代をリードする経営者である

ことは間違いない。

少ない資料から生き方、経営理念の一端を考察する。

10の事実(信条)よりラリー・ページの経営理念を伺える。

特に以下の項目は、三方よしに通ずる。

- ① ユーザーに焦点を絞れば、他の者はみな後からついてくる。(買い手よし)
- ② 一つのことをトコトンきわめて、上手くやるのが一番大事(売り手よし)
- ③ ウェブでも民主主義は機能する。(世間よし)
- ④ 悪事を働かなくてもお金は稼げる。(世間よし)
- ⑤ 情報のニーズは、すべての国境をこえる。(世間よし)

3：三方よし（売り手よし 買い手よし、世間よし）

（1）近江商人とは

江戸から明治にかけて近江地方（現在の滋賀県）の琵琶湖周辺から大商人が出現した。近江に本宅を構え、近江国外で行商や出店経営に従事した広域志向の他国稼ぎ商人である。

近江でも、高島（湖西）、近江八幡、日野、湖東（五個荘）に集中している。

（2）三方よしとは

① 三方よしの原典

1754年五個荘の麻布（あさぬの）商の中村治兵衛宗岸が養子にあてた書置きのなかの一節である。

「たとえ他国へ商内（あきない）に参り候ても、この商内物、この国の人一切の人々皆々心よく着申され候ようと、自分のことに思わず、皆人よきようと思ひ、高利望み申さず、とかく天童のめぐみ次第と、ただその行く先の人を大切におもふべく候、それにては心安堵にて、身も息災、仏神のこと常々信心にいたされ候て、その国々に入る時に、右の通りに心さしを起し申さるべく候事、第一に候」

（他国行商の心得）

近江商人は、行商他国出店などで商いを行い、その心得は他国の人々の信頼を得ることが何よりも大切であることが説かれている。

他国行商の際に大事なことは、自分の商品は世間の役に立つという信念をもって、高利をむさぼらず、常に相手の立場に考慮を払うことをこころがけねばならないということである。

② 近江商人の経営理念

イ 正当な利益

「人生は勤めるにあり、勤めればすなわち乏しからずと、勤めるは利の本なり、よく勤めて自ら 得るは、真の利なり」
(中井源左衛門家二代「中氏制要」)

ロ 陰徳善事

「陰徳とは、目にみえぬかげの間に、人のためになるようにする」
陰徳という語が近江商人の家憲、店則などには数多く出ている。

出典は、中国漢代刊行の「淮南子（えなんじ）」の「有 陰徳 者必有 陽報、有 陰行 者必有 昭名」で、陰徳にはかならず陽報が酬い、陰行、人知れず実行す
れ
ばかならずその名は世に現れるということである。

ハ 企業の地域貢献

瀬田唐橋の架け替え、逢坂山石敷き、常夜灯建設など

ニ 押し込め隠居

正当な利益を積み上げて受け継がれてきた家産を危うくする善人と言えないような行為が当主に見られた場合、後見人や親族が協議して、押し込め隠居という当主を強制的に排除する制度である。
現在でいう社長罷免制度である。

実際に西川甚五郎家、中井源左衛門家で実施された。

③ 代表的近江商人

イ 飯田新七（高島屋の祖）

ロ 西川甚五郎（西川ふとんの祖）

ハ 伊藤忠兵衛（伊藤忠 丸紅の祖）

ニ 弘世助三郎（日本生命の祖）

4：経営理念のあるべき姿

- (1) 企業倫理、社会的責任が明確に示されていること。
- (2) 国、時代、業種を超えた普遍性があること。
- (3) やさしい言葉で表現されること。
(理念が末端まで浸透されるため)

5：結論

第4項を満たし、日本的CSR、CSVともいえる「三方よし」は理想的な経営理念といえる。

6：今後の課題

- (1) 「三方よし」の定着と不祥事の発生防止。
 - ① 経営者の質（ノブレス・オブリージュ）
 - ② 理念が実施されるための制度、教育
 - ③ 経営者罷免制度（押し込め隠居）
 - ④ 理念の定款への採用
- (2) 「三方よし」の世界への発信
コーポレートガバナンスコードが採用されているイギリス、ドイツ、フランスなどは、「三方よし」を理解できる素地があり、これらの国を通して世界への発信の可能性がある。

(参考文献)

- 1 : 「近江商人学入門」 末永國紀 (サンライズ出版)
- 2 : 「近江商人の理念」 小倉榮一郎 (サンライズ出版)
- 3 : 「近江商人ものしり帖」 瀧上清二 (三方よし研究所)
- 4 : 「日本にしかない商いの心の謎を解く」 呉 善花 (株式会社 PHP 研究所)