

研究ノート

社是の研究（その3）

寺岡寛

1. 課題の設定
2. 社是と表現
 - 2-1. 金融・保険業
 - 2-2. 公益事業
 - 2-3. 製造業
 - 2-3-1. 繊維・衣服
 - 2-3-2. 食品
 - 2-3-3. 輸送用機器
 - 2-3-4. 電気・電子機器（以上、前々号）
 - 2-3-5. 化学・ゴム・医薬品
 - 2-3-6. その他
 - 2-4. 建設業
 - 2-5. 商業
 - 2-6. サービス業（以上、前号）
 - 2-7. その他（以下、本号）
 - 2-7-1. 外資系企業
 - 2-7-2. グループ企業
3. 社是と社史
4. 社是と時代
5. 社是の寿命
6. 課題と展望

補論 海外企業の事例
2. 社是と表現
 - 2-7. その他
 - 2-7-1. 外資系企業

すでに各業種で紹介済みの日本イーライリリー、日本ビクター、ナイキジャパン、プロ

クター・アンド・ギャンブル・ファースト以外の企業の社是などを紹介しておこう。米国系のアメリカンファミリー生命保険会社（通称アフラック）は、「企業理念」として3項目、「1. 新たな価値の創造—若さを独創性溢れる人間集団として、パイオニア精神をもって常に社会のニーズを先取りし、新たな価値の創造に努める」、「2. 顧客第一—国民のニーズに合致した商品を提供すると共に常に最善のサービスを提供し、社会の信頼と顧客の信頼を高める」、「3. 人間尊重と効率経営—社員の充実を図り、豊かな社会人としての資質の育成に努めると共に経営の効率性を追求し、事業の健全な成長をめざす」を掲げた。現在は、すこし表現が変えられ、2が「お客様のニーズに合致した商品と最善のサービスを常に最良の価格で提供することにより、お客様の信頼を高め、社会からの厚い信認を獲得する」へ、3が「社員やアソシエイツも含めたすべての人々を尊重し、常に事業と個人双方の継続的な成長を目指す」、そして四番目の項目が付け加わった。すなわち、「法令等の遵守（コンプライアンス）」として「企業活動および業務遂行にあたっては、日米両国の法令や行動倫理憲章等の遵守をすべてに常に優先し、企業としての社会的責任を果たす」。メットライフ生命保険（通称アリコジャパン）は「社是」として「創造と挑戦」を掲げ、現在は「経営指針」＝「ビジョン（目指すべき方向性）」として「私た

ちはお客さまから最も選ばれる生命保険会社になります」、「ミッション（存在意義）」として「人生の『もっと』をかなえる応援をします」、「バリュー（行動指針）」として「お客さま中心主義」、「常にベストを尽くす」、「お客さまの目線でよりわかりやすく」、「力を合わせて成功を目指す」が掲げられる。英米系のエイボン・プロダクトは、「基本理念」＝「創立者の言葉」として「よりよい生活と幸福のために収入を得る機会を提供すること。満足を保証された高品質の製品をすべての家庭に提供すること。丁寧にできとどいた顧客サービスをすること。エイボンの発展をになう社員やエイボンレディに十分に報いること。成長と成功で得たものを広くわかち合うこと。社会環境の発展に寄与し企業責任を全うすること。友好の精神を受け継ぎ守って行くこと」、「エイボンビジョン」として「エイボンは日本女性が求めている製品、サービス、そして女性の自己実現への願望をもっともよく理解し、それを満足させることを目指します」を掲げ、現在の「ビジョン」は「女性が求める輝きを創り続ける（the company for women）」であり、「5つの価値観」として「信念（Belief）」、「高潔（Integrity）」、「尊敬（Respect）」、「信頼（Trust）」、「謙虚（Humanity）」、「7つの行動原則」として「個々の可能性を引き出し、活躍できる仕事の間を提供する」、「品質に妥協せず、常に満足できる製品をお届けする」、「お客さまに丁寧にできとどいたサービスを提供する」、「エイボン・メンバーの活躍を最大限支援する」、「エイボンに関わるすべての人の成長や成功を分かち合う」、「地域の市民として、暮らしやすい社会と環境に寄与する」、「人との出会いやつながりを大切にする」が掲げられている。かつては米国のレストランチェーンと関係があったが、現在はセブン&アイ・ホールディング翼下のファミリーレストランチェーンのデニーズジャパン（現デニーズ）は、「社是」として「私達はお客様に信頼される

誠実な企業でありたい」、「私達は、取引先、株主、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい」、「私達は、社員に信頼される誠実な企業でありたい」を掲げ、現在はセブン&アイ・ホールディングの「社是」でもある。なお、セブン&アイ・ホールディングの「企業行動指針」の「基本方針」は「安全で高品質な商品・サービスの提供」、「公正で透明な取引の確保」、「地域社会・国際社会との連携」、「人権の尊重」、「多様性の尊重と働きがいの向上」、「会社の資産や情報の保全」、「持続可能な社会実現への貢献」、「ステークホルダーとの対話」、「社会課題への取り組み」となっている。

米国系でかつてはアシックス（オニツカタイガー）とも関係が深かったナイキジャパンは、「ナイキの価値観（NIKE values）」として「competitiveness & honesty 競争心と誠実さ 競争心を持つこと一常に自分自身についても、全てのことににおいてもベストをつくす。そして毎回さらに良い結果をめざす。最高の競争ができるためにはチームワークとコミットメントが必要不可欠である。正直であること一誠実であること。自分自身、自分以外の人々、ナイキのブランドそして製品に対して正直な気持ちで向い合う。真の意味での革新は、誠実な努力とありのままの評価から生まれる。Performance パフォーマンス、Authenticity オーセンテティシティ（本物志向）Commitment コミットメント Innovation イノベーション（革新）Teamwork チームワーク」を掲げ、現在の「NIKE Mission Statement」は「To bring inspiration and innovation to every athlete in the world」（世界のすべてのアスリートヘインスピレーションとイノベーションを）となっている。米国系の日本イーライリリーは、「Mission」として「イーライリリーは、研究開発を基盤として、医薬品、医療機器、診断薬および畜産薬を開発・製造・販売する国際企業である。事業を進めるに際して、当社は次のよう

な基本原則に従う。これらの原則は、長期的に見て、すべての従業員、顧客、株主、そして社会全体に最大の利益をもたらすことになると信ずる。・当社は、最高品質の独創的新製品の開発と販売を通じ、当社の顧客の利益に奉仕する。・当社は、研究・製造・販売、その他の業務において、常に最高の倫理に従い、誠実を旨とし、高水準を指向する。・当社は、従業員に対して、重要な責任を有するものとする。従業員は、企業目的達成の鍵である。当社は、組織のあらゆる階層、あらゆる部署において、卓越した人材の登用・活用を目指す。当社は、すべての従業員を公平・公正に処遇し、個人の個性・多様性を生かせる職場環境を創り、従業員が生き甲斐とやり甲斐のある職業人生を築いていけるように、方針を定め、実施する。・当社は、地域社会の中で、善良なる企業市民でなければならず、また、事業遂行に際して、環境破壊を招くことがないよう努力する責任を有する」、「Vision」として「イーライリリーは、生命科学を基礎とした製品をもって、世界の市場におけるリーダーであることを目指す。当社の第一の目標は、研究を通じ最高品質の独創的な製品を開発することである。当社の全ての業務遂行に当って、常に改善を目指し、最高の倫理基準に従い、顧客の要望に配慮する。当社は、会社の最も大切な財産は従業員である、という伝統を今後も堅持していく」を掲げ、現在の「経営理念」は「Our Promise（プロミス）—世界中の人々のより豊かな人生のために、革新的製品に思いやりを込めて」、「Our Mission（ミッション）—人々が長生きし、より健康で豊かな生活を送る手助けをする医薬品をつくり出す」、「Our Vision（ビジョン）—21世紀における世界の健康問題を改善し、人類に重要な貢献をする」、「Our Values（バリュー）」＝「Integrity（誠実さ）」、「Excellence（卓越性の追求）」、「Respect for People（人の尊重）」となっている。イタリア系企業として設立され、その

後は米国系資本、オランダ系資本の企業となり、現在はNTTグループのソリューションサービス企業となった日本オリベッティ（現エヌ・ティー・エヌ・データ・ジェトロニクス）は、「経営指針」＝「顧客のための価値創造」として「顧客利益を創造するソリューションプロバイダーとして、顧客の利益を生むことを最優先課題とし、その実現を当社繁栄のミッションとする」を掲げていた。プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク（現プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン）は、「理念」として「我々は、全ての個人を尊重する。会社と個人の利害は分かち難いものである。我々は、戦略的に重要な仕事を重点的に行っている。革新は、我々の成功の礎である。我々は、社外の状況に対して重点を置いている。我々は個人の専門的能力に価値を置く。我々は、最高を目指す。相互協力が信条である」、「企業方針」として「我々は、世界の消費者の生活を向上させる、すぐれた品質と価値を持つ製品を提供する。その結果、消費者は我々にトップクラスの売上と利益伸長をもたらし、ひいては社員、株主、そして我々がそこに住み働いている地域社会も繁栄することを可能にする」を掲げ、現在は「企業理念」として「世界の人々のよりよい暮らしのために」を掲げている。

日本アムウェイは、「ビジョン」として「世界で最良のビジネスの機会を提供すること」、「使命」として「ディストリビューター、社員、及び創立者の家族の互いのパートナーシップのもと、高品質の製品とサービスにより、あらゆる人々がアムウェイのセールス・マーケティング・プランを通じて自らの目標を達成するための機会を提供します」、「創立者の基本理念」として「自由であること、家族の大切さ、希望の力、報われること」、「価値基準」として「パートナーシップの重要性」、「誠実であること」、「個人の尊厳」、「達成への研鑽」、「個人の責任」、「自由な企業活

動」が掲げられ、現在は「アムウェイの価値（ビジョンとバリュー）」として「パートナーシップ」、「誠実（インテグリティ）」、「個人の尊重（パーソナルワース）」、「達成（アチーブメント）」、「責任ある行動（パーソナルレスポンスビリティ）」、「フリーエンタープライズ（自由な企業家精神）」が強調される。日本エヌ・シー・アールは、「NCR SHARED VALUES」として「私達 NCR 社員は、NCR シェアード・バリューに基づいて行動し、決断することによりビジネス目標を達成します」、「お互いの尊重」として「私たちの仕事の関係はお互いの信頼と尊敬に基づいています。優れた成果を出すために、個々の違いを尊重しつつ文化の違いや組織の境界を超えてチームワークを発揮します。お互いにオープンに率直に話し合い、このチームワーク精神をビジネス・パートナーやお客様および地域社会とも分かちあっていきます」、「カスタマー・フォーカス」として「私達はお客様のニーズを常に理解し、予測することで業界で一番貢献できる企業となるよう力を尽くします。お客様の期待に十二分に応える品質、創造力そして価値を常に提供し、長期的な信頼関係を築いていきます」、「倫理基準」として「私達はすべてのビジネスを倫理基準に則って誠実に遂行します。約束を守り、過ちは正直に認めます。NCR の社会的評価を築くのは社員一人一人の行動です。私達は NCR の名を信頼に値するものにします」、「エクセレンス」として「私達は妥協することなく最高を追求していきます。常に高い品質目標を掲げ、耐えず改善するために協力しあいます。私達は創造性を大切に、成長を目指す文化を増進します。業界で一番になるためにプロセスやアイデア、製品およびサービスに新生をもって取り組みます」、「成果に対する責任」として「私達一人一人が会社の発展に責任を持ちます。私達に任せられた資源を有効に活用し成果を出していきます。会社の利益は、お客様のために新しい

ソリューションを開発し、社員と会社にいろいろな機会を生み出し、株主の信頼に報いる為の源泉だと考えます。このために私達はシェアード・バリューのすべての項目に基づいて行動します」を掲げられた。あらゆる産業分野のシステムソリューションの日本ユニシスは、「経営理念」として「高品質・高技術の追求による顧客第一主義」、「個人の尊重とチームワークの重視」、「社会・顧客・株主・従業員にとり魅力ある会社」を掲げ、現在の「企業理念」として「わたしたちが社会に果たすべきこと」＝「すべての人達とともに、人環境にやさしい社会づくりに貢献します」、「わたしたちが目指すこと」＝「社会の期待と要請に対する感性を磨き、そのために ICT が貢献できることを考え抜く集団になります」、「私たちが大切にすること」＝「高品質・高技術の追求」、「個人の尊重とチームワークの重視」、「社会・お客様・株主・社員にとり魅力ある会社」が示されている。化学製品、ヘルスケア製品、エネルギー関連など住友スリーエムは、「3M の経営理念」として「優れた品質と価値を提供することによって、顧客を満足させる」、「持続性のある質の高い成長を通じて、株主に魅力ある配当を提供する」、「社会と自然環境を通じて、株主に魅力ある配当を提供する」、「社会と自然環境を尊重する」、「社員が会社の一員であることに誇りをもてるような企業を目指す」の下、「会社方針」として「豊かな人間生活への貢献」、「研究、開発と市場の創造」、「経営基盤の強化」、「チャレンジの場の創出」が掲げられ、3M の ビジ ョ ン と し て 「Technology Advancing Every Company, Products Enhancing Every Home, Innovation Improving Every Life」が示されている。

日本モトローラー（現モトローラーソリューションズ）は、「モトローラグループの社是」＝「モトローラ社の企業目的」として「我が社の企業目的は、社会のニーズに応え、優れた製品とサービスを適正な価格でお

お客様に提供し、社会に奉仕することである。この目的達成のため、我が社の発展に必要な適正利潤を確保し、そうすることによって従業員と株主の期待に適切にこたえるものとする」、「基本目標（各自が持つべき第一の業務）」として「お客様の完全な満足—全てのお客様に競業他社よりも優れた価値と高品質を有する製品とサービスを提供し、永続的にお客様の高い信頼と完全な満足を得ること」、「主要信念（我々がとるべき行動指針）」として「従業員—従業員には、人間として尊敬の念を以て接すること。経営者と従業員が直接対話を行うことによって、従業員が、その潜在能力を最大限に発揮し、かつ経営者と従業員とが企業目的を頷ち合えるような開かれた職場環境を維持すること。優れた人材を確保するために、各従業員には教育訓練と自己啓発の機会を与えること。永年勤続者の会社に対する貢献を尊重すること。給与・福利厚生及び報奨金等によって従業員に対して公正に報いること。能力に応じた昇進を図ること。社会一般に受け入れられる雇用機会均等の方針を実行すること」、「誠実と倫理」として「お客様、サプライヤー、従業員、政府、そして社会全般とのあらゆる関係で最も高い誠意誠実、倫理基準を維持すること、かつ、当社が活動する国又は地域社会の法律を遵守すること」が掲げられていた。日本アイ・ビー・エムは、「ビジョン・メッセージ」として「先進的な技術力をもって日本の情報化、国際化に貢献し、豊かな社会を実現する、個性に満ちた企業グループ—お客様志向の会社、情報産業の変革をリードする会社、自由闊達な会社」が掲げ、現在の「企業理念（＝IBM Value、IBM社員が共有する3つの価値観）は「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（Dedication to every client's success, Innovation that matters-for our company and for the world, Trust and

personal responsibility in all relationship) となっている。米国ヒューズ・エアクラフトと日本電気の合弁会社として生まれた情報処理システムや軍事関連電子機器等の日本アビオニクスは、「経営理念」として「お客様満足を第一とし、安全で質の高い製品、サービスを提供する」、「特徴ある高度な技術」を追求し、新しい価値を創造する」、「公正、透明な企業活動を推進する」、「地球環境に配慮し、良き企業市民として行動する」、「人材育成につとめ、従業員の個性、能力を十分に活かし、組織としての総合力を向上させる」、「経営および業務のプロセスを継続的に改善、改革し、活力ある企業を実現する」、「収益力を高め、自行の継続的発展と、株主、従業員、社会への還元を実現する」を掲げ、「経営理念」は現在も継承されている。ほかに「グループ企業行動憲章」として「お客様満足の追求」、「特徴ある高度技術の追求」、「公正な企業活動の徹底」、「企業情報の発信」、「社会との調和」、「従業員の尊重」、「会社資産の管理」、「グループ行動規範」としてコンプライアンスなどの重要性が示されている。

日本ケンタッキー・フライド・チキンは、「営業基本方針」として「ケンタッキーフライドチキンは、フードサービスビジネスである。我々の自覚と目標は 一つ、我々の提供する商品は、その品質において優良でなければならない。一つ、我々のサービスは常にお客様の心を楽しませ、早さと丁寧さを心がけなければならない。一つ、我々の身だしなみと店舗は、お客様に不快感を与えず、常に衛生的で清潔でなければならない。以上の自覚を持ち、目標を達成することによって、我々もケンタッキーフライドチキンも反映する」の下、「KFC ポリシー」として「一つ、常に問題意識を持て！一つ、困難を切り拓くファイトを持て！一つ、パイオニア精神を持て！一つ、着実であり」を掲げ、現在の日本 KFC ホールディングの「企業理念」は「ビジョン・理念—おいしさ、しあわせ創造

企業]、「スローガンーやっぱり、ケンタッキー」、「ミッション・ステートメントー食の『安全・安心』を通じ、人々の健康づくりに寄与し社会に貢献する。おいしさを創造し、お客様に楽しく、豊かで、しあわせな生活を提供する。このビジネスで働く人々をしあわせにする」が掲げられる。ほかに「役職員行動規範」や「環境方針」も示されている。総じてみれば、外資系企業の場合は、本国企業の創業以来の理念などを引き継ぎながら、日本での法令や社会規範、企業イメージづくりの観点から外資系の日本企業としてのメッセージを発信している。今後の研究課題としては、一口に外資系といっても、英米系もあれば、欧州大陸系、北欧系、東アジア系、南アジア系の企業もあるわけで、そうした本国企業の社是とその国民文化との関係などをとらえることも必要であろう。そうした作業の下で、外資系企業の日本法人の社是の位置づけが重要となるのではないだろうか。

2-7-2. グループ企業

豊田織機の創業者でトヨタ自動車にもつながる豊田佐吉（1867～1930）の六回忌にあたる昭和10〔1935〕年にまとめられた「遺訓」＝「豊田綱領ー豊田佐吉翁の意志を体しー」がある。5項目が掲げられた。「上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし」、「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」、「華美を戒め、質実剛健たるべし」、「温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし」、「神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし」とある。トヨタ系企業ということでは、本稿ではダイハツ工業、日野自動車、豊田合成、愛知製鋼、豊田工機（現ジェイテクト）がある。トヨタ系企業のあるトヨタ自動車や「豊田綱領」と全く同一の文言を取り込んだ社是などはないが、技術や研究開発などを強調する社是は共通しているともいえよう。なお、各種自動車部品、

軸受、工作機械の豊田工機は平成18〔2006〕年に光洋精工と合併してジェイテクトとなった。豊田工機時代の「経営フィロソフィー」は、「オール豊田工機は時代を先取りし、“技に夢を求めて”新たな価値を創造して、豊かで住みよい社会の実現に貢献する」の下、5項目として「1. 豊かな住みよい社会づくりに貢献する一人・社会・地球環境との調和①資源を大切にし、環境保全・省資源・リサイクル活動を推進する②国際社会・地域社会に役立つ活動へ積極的に参加する」、「2. 信頼される企業市民をめざすー多様な文化の理解と協調①国内外に広く通用する人間として行動する②法とその精神を尊重し、フェアでオープンな行動により社会の信頼を得る」、「3. 新たな価値を創造するー卓越した技術への挑戦①広く社会・お客様に学び、豊かな発想で新しい価値の創造に挑戦する②時代を先取りした魅力ある世界 No.1 商品を提供する」、「4. 夢を求め情熱を燃やして明るい企業をつくるー一人ひとりの創造力を大切にし目標にチャレンジする組織活動①個人を尊重し、互いに協力して明るくいいきいきした職場を創る②事故の創造力を高め企業の発展にチャレンジする」、「5. 長期的展望のもとに着実な環境変化への対応①常に品質・原価・生産性の改善を推進し企業体質を強化する②環境変化を予測し改革への活動を積極的に行う」が掲げられた。ジェイテクトの「企業理念」は「私たちジェイテクトは、社会の信頼に応え、モノづくりを通じて、人々の幸福と豊かな社会づくりに貢献します」であり、「JTEKT GROUP VISION」＝「グループ・ビジョン」として「No.1 & Only Oneーより良い未来に向かってー」の下、3項目の「お客様の期待を超える『価値づくり』ー商品・サービスを通じて、お客様の期待を超える価値を提供します」、「世界を感動させる『モノづくり』ー匠の技を極め、ダントツ品質のモノづくりを追求し続けます」、「自らが考動する『人づくり』ージェイテクトグルー

ブの一員として、自信と誇りと情熱を持ち、自ら考え行動する人を育てる」が掲げられている。ほかに「JTEKT WAY」として「お客様視点」、「たゆまぬ改善」、「技に夢を求めて」、「和して厳しく」、「当事者意識」が示されている。このうち、「技に夢を求めて」は豊田工機時代のものがそのまま採用されている。

住友系企業では、「住友の事業精神」を掲げるところが多い。「住友の事業精神」は、一般に住友家初代の住友政友の掲げた「文殊院旨意書」を示す。そこでは、事業のもつ社会性が強調されている。この意味では、住友系企業では、これやこれに類する文言が社是に盛り込まれているといえよう。住友系企業ということでは、かつての住友銀行、住友ゴム、住友商事、住商エレクトロニクス、住友電気工業、住友ベークライト、住友林業、明電舎、日本板硝子、日本電気、日新電機、住友海上火災保険などがある。すでに住友銀行、住友商事、日本電気、日新電機、明電舎、住友ベークライト、住友海上火災保険などは前稿で取り上げた。その他の住友企業の社是を紹介しておこう。タイヤ製品などの住友ゴム工業は、「存在理念」として「存在意義—住友ゴム工業は、グループ全社員の幸せを追求し、社会から期待され信頼されるグローバルな企業として発展しつづけます。事業領域—住友ゴム工業は、限りないゴム技術を原点とし、快適で魅力ある生活価値を創出します」、「経営理念」として「常に世界的視野に立ち、以下の経営を実践します。1. 現地現物主義に立った発想、行動により、顧客の期待に応えます。2. 独創的な開発により、新たなニーズを生み出し未来をきりひらきます。3. 想像力と活力に富んだ人材を育成し、積極的に活用します。4. 時代の変化に適応する柔軟で機動的な組織をつくります」、「行動理念」として「Passion—未来へ挑戦する熱い情熱」、「Originality—習慣にとらわれない原点からの発想」、「World-wide—国際感

覚あふれる広い視野」、「Energy—生き生きとしたたくましい行動力」、「Reliability—信頼をつくる積極的なコミュニケーション」、「企業メッセージ」として「はずむところ、カタチしなやか」が掲げられ、現在の「企業理念」は「広く地域・社会に貢献し、期待され信頼されるグローバルな企業として—。住友ゴム WAY」である。住友林業は、「経理理念」のなかで「住友精神」を強調する。「経理理念」として4項目、すなわち、「住友精神—公正、信用を重視し、積極かつ堅実な経営を行う」、「人間尊重—式と誇りの高い社員集団を育成する」、「環境保全—事業を通じ、自然環境、生活環境に貢献する」、「CS経営—顧客満足を最優先に行動する」は現在の「行動指針」に継承されている。「ビジョン」としては、「住生活事業、製造事業、流通事業ならびに生物・環境事業それぞれの分野において、独自の地位を占めるとともに、事業観の相乗効果を発揮し、他の追従を許さない総合住生活関連事業を完成させる」の下、6項目の「健康・安全・快適・ゆとり・環境共生等、時代が求める住文化を提供、トップブランド『住友林業の家』確立」、「新たな住生活サービスの創造、リフォーム、メンテナンス、住宅流通の拡充等、ストック対象ビジネスの増強」、「内外製造拠点拡大、海外消費市場向け事業開拓等、製造・流通事業のグローバル展開」、「木建流通に革新的システムを構築し、業界を牽引」、「森林育成、緑化事業等の他、種々の事業を通じて環境共生社会に貢献」、「生物、環境、情報等の分野で、新規ビジネスを確立」が掲げられた。同社の現在の「経営理念」は、「住友林業グループは、再生可能で人と地球にやさしい自然素材である『木』を活かし、『住生活』に関するあらゆるサービスを通じて、豊かな社会の実現に貢献します」である。

三井系企業では、港湾運輸の宇徳、サッポロビール、東亜合成、三井化学、三井金属工業、三井建設、三井鉱山、三井信託銀行、三

井物産、三井不動産、三井ホーム、三井木材工業などがあつた。三井系企業は、住友系企業との比較では、割合と各社独自の簡潔な社是を掲げているように思える。すでに取り上げた企業以外を見ておこう。石油エネルギー重視の下で、国内炭鉱事業からの完全撤退を余儀なくされ、海外炭の輸入などエネルギー事業や粉粒体機器の分野へとシフトしてきた三井鉱山（現日本コークス）は、平成20〔2008〕年に新日鉄住金と住友商事の関連会社となっている。同社は、かつては「社是」として「総力の発揮、業績の向上、責任の完遂」を掲げ、現在の「経営理念」は「人類の活動に不可欠な資源・素材と高付加価値技術社会に供給し続けることにより、存在価値のある企業体としてより良い社会環境の構築に貢献するとともに、人類社会の永続的発展に寄与する」である。金属精錬のほか、現在では電子材料や自動車部品も手がける三井金属工業は、「経営理念」として「創造と前進を旨とし、価値ある商品によって社会に貢献し、社業の永続的発展・成長を期す」、「スローガン」として「マテリアルの知恵を活かす」は現在も継承されている。「絶えず夢を語り、高い目標を掲げよう」の「行動指針」は、現在では、9項目へと拡大している。「三井金属グループの社会的使命—価値ある商品により社会に貢献します」、「三井金属グループの一員としての自覚と社会的責任」、「コンプライアンスの実践」、「公正な事業活動」、「反社会的行為の排除」、「積極的な情報開示と情報管理の徹底」、「地球環境への貢献」、「働きやすい職場環境の確保」、「経営幹部の率先垂範」となっている。三井不動産は、「21世紀へ向けての当社の企業像」として『『国民のクオリティライフのプロデューサー』として『より高いクオリティライフ』を社会に提供するために、創造性に富んだ構想力を磨き、独自性に富んだ開発力を高め、信頼性に応える運営力を養う」、「豊かな感受性と好奇心を持って積極的に情報を捉え、独

自に創造した良質の情報を発信する」、「『より高いクオリティライフ』を提供するために、『総合生活産業グループ』としての能力を結集する」、「公共的財物を扱う者として、模範たりうる倫理観に満ちた経営を実践する」、「社会の共感を得る企業市民として、社会貢献や環境問題に主体的に臨む」が掲げられた。現在の「グループステートメント」は「都市に豊かさや潤いを」、「グループビジョン—私たちはどうありたいか」は自社のシンボルマーク＝「共生・共存」・「多様な価値観の連携」の推進、「進化と価値創造」、「成長性と収益性に富んだ三井不動産グループ」であり、「グループミッション—私たちに今求められていること」として「ビジネスとくらしに関するソリューションとサービスの提供」、「グローバルな視野で顧客のパートナーへ」、「企業価値の向上」、「個の力を結集してグループの力へ」が掲げられる。三菱系企業では、三菱商事、旧三菱銀行、三菱ガス化学、三菱樹脂、富士フィルム、東芝、三機工業などがある。これらの企業の社是については、紹介しているが、共通理念が導入されているとは必ずしも言えない。

3. 社是と社史

「社是」が制定されたり、あるいは改定されたりするに、各社の事情がそこに関係していることはいうまでもない。たとえば、大別していくつのケースがある。①創業あるいは創立から一定期間経過して、「～周年記念」として制定されるケース、②他企業と合併したことで、双方の社是を参考に新たに制定されるケースである。③事業内容が変更になり、従来の業種・業態を具体的に盛り込んだ社是の変更を余儀なくされるケースである。このほかに、過去の古い表現で、若い社員にはなじみにくいために、現代風の表現に置き換えられるケースである。これは社史を参照することで、およその事情を知ることが可能

である。

いずれにせよ、各社の社史には冒頭に「社是」などが掲げられ、あるいは、沿革のところで社是の由来などの記載があるのが通常である。こうした社史から、社是が制定された経緯や背景などを知ることができる。社史が編纂されるのは、一般に「創業（創立）～周年」記念の一環として発刊されることが多い。なかには、社史の作成に熱心な企業もあり、10年ごとに社史を発刊する企業もみられる。ここでは「社是」等を先に紹介した企業のすべての社史を取り上げることは困難なので、一例として自動車用のスパークプラグなどの日本特殊陶業のケースをみておこう。同社は、「20年史」から10年ごとに社史を編纂・刊行してきた社史に熱心な会社の一つである。同社は大正8〔1919〕年に碍子生産のために、日本陶器から分離独立した日本碍子からさらに分離独立した経緯をもつ。昭和11〔1936〕年8月27日付けの日本特殊陶業株式会社設立趣意書には、「世界ノ交通情勢ハ急速ナル進歩ヲ遂ケ今ヤ航空自動車等内燃機関ノ運用ハ其極致ニ到ラントシ此ノ種ノ事業モ着々ト其実効ヲ収メテ自給自足ノ時代ヨリ輸出ニ転向線トスル氣勢ヲ示シ米レリ而シテ其所要材料ノ供給ハ緊急欠ク可カラサルモノトナリ。日本碍子株式会社ハ茲ニ着想シテ大正十一年以来点火栓ノ製造研究ニ着手シ爾来年ト共ニ進捗シテ世界最優秀品ト伍スル情勢ニ達セリ依ツテ一層之カ発達進歩ヲ促進センカタメ同社ヲ中心トシテ同志相謀リ新ニ日本特殊陶業株式会社ヲ設立シテ専ラ点火栓及ヒ濾過器等ノ特殊陶製品ヲ製造販売シ以テ事業ヲ完成シ邦家ノ文化ニ貢献セントス」¹⁾とある。これは同社にとっては、創業の精神で

あり、実質上の「社是」といってよい。

同社の「社是」については、「企業理念」というかたちで、創立60周年を記念して制定されている。この背景について、『日本特殊陶業株式会社60年史』は、つぎのように伝えている。「創立60周年を翌年に控えた平成7〔1995〕年夏、当社の業績は順調に推移していたが、企業を取り巻く環境変化の激しさを誰もが感じていた。また、売り上げや利益の追求だけが企業の使命ではなく、社会における役割、社会との協調・調和といったものが大切との認識が高まっていた。そこで、創立60周年を機に、先人たちが築いてきたこれまでの姿を見直し、当社の世界における役割を考え、皆で共有できる基本的哲学と全社的指標を成文化し、企業理念として明確に打ち出してゆくこととなった」²⁾と記されている。企業理念制定にあたっては、社内の中堅・若手管理者を中心に、外部コンサルタントも入り、プロジェクトチームが生まれ、9か月間でかなりの頻度で会合が開催されている。「ビジョナリー・カンパニーを目指して」の共通意識の下で、企業理念は「存在意義」、「経営姿勢」、「行動指針」の3要素で構成されることになった³⁾。こうした経緯を経た「企業理念」はつぎのようなものとなった⁴⁾。

「存在意義」—「最善の技術と蓄積した経験を活かし、世界の人々に新たな価値を提案します」（「時代が要する新しい価値を、優れた品質とともに、世界中の人々に提供することによって、社会に貢献していくことを最も重要な使命としています。また独創的な製品をいち早く開発・提案し続けるリーディング・カンパニーでありたいと願っています。これからも

1) 日本特殊陶業株式会社編『日本特殊陶業株式会社三十年史』1967年、17頁。

2) 日本特殊陶業株式会社編60年史編纂委員会編『日本特殊陶業株式会社60年史』1997年、232頁。

3) 同上、233頁。

4) 同上、233～234頁。

セラミックスで蓄積した経験を活かし、新たな分野に挑戦します。そして、グローバルな企業活動を通じて、世界の人々に愛され、親しまれる企業を目指します」。

「経営姿勢」—「社員の個性と能力を活かす環境を整え、総力を結集して信頼に基づく経営を行います」（健全な発展のために、社員の個性と能力を最大限に活かす環境を整えます。優れた環境は、最も重要な独創技術を生み出すと同時に、豊かな人間形成を育む源泉でもあります。また、一人ひとりの活動を有機的に結び付け、戦略経営を心掛けます。当社は創業以来、多くの人々に支えられてきました。お客様をはじめ、当社と関わりのある全ての人からの信頼が、私たちの貴重な財産です。これからも一歩先の時代を読み、誠実な経営をさらに信頼を深めていきます）。

「行動指針」—「絶えず前進します！何がベストなのかを常に考え、スピーディーに行動します」（現状に満足することなく、常に新しい目標に向かってチャレンジします。絶えず前進する積極的な姿勢こそが、私たちの活力であると確信します。何がベストであるかを常に考え、自らを発展向上させます。的確な判断と素早い行動で、変化に対応します）。

次節でもふれるように、この「社是」＝「企業理念」は社会生産性本部編の前掲書に収録された800社近くの「社是・社訓」に共通する鍵用語が多いことに改めて気づかされる。「社是」は決して普遍的なものではなく、そこに時代性が強く反映されている。日本特殊陶業株式会社の「企業理念」の「世界中の人々（お客様・顧客）」、「新しい価値」、「独

創的な製品」、「グローバルな企業活動」などの表現はその典型的事例といつてよい。なお、同社はこの「企業理念」を社内外に浸透させるために、「私たちは、相互信頼を深め、未来を見つめた新たな価値を提案し、世界の人々に貢献します」という標語（スローガン）を設定したり、60周年イベントで発表したり、小冊子を作成・配布したりしている⁵⁾。同社の「企業理念」は現在も継承されている。

4. 社是と時代

創業当初に定められた「社是」などが遺訓としてそのまま現在へと継承されている企業もみられるが、時代という経営環境の変化に合わせて社是を変更する企業の方がむしろ多い。時代性がもっとも反映するのは、文言やその表現である。その場合、かつての社是のどこを変更し、どこを継承しているのかも重要な検討項目であろう。本稿（その1）で「社是と表現」で取り上げたが、社会経済生産性本部編『社是・社訓（第3版）』（1998年）に抄録された800社近い企業の「社是」、「社訓」、「経営理念」、「経営指針」を対象に使用頻度順に整理しておこう。社是のなかには、その会社の事業分野を取り上げている表現もあるが、これについては取り上げない。

- (1) お客様、顧客—表現としては「お客様第一」、「お客様第一の姿勢」、「お客様第一主義」、「お客様原点」、「お客様本位」、「お客様最優先」、「お客様の要望」、「お客様のお役に」、「お客様のための」、「お客様の満足」、「顧客優先」、「顧客満足」、「顧客本位」、「顧客主義」、「顧客第一主義」、「顧客サービス」、「顧客ニーズ」、

5) 同上、234～237頁。なお、その後の同社の『社史』についてみておくと、70年史編集委員会編『日本特殊陶業70年史』（2007年）では「企業理念制定プロジェクト」として簡単に紹介されている。

- 「顧客に喜ばれる（製品・サービス）」、「顧客の信頼」、「顧客との相互信頼」、「顧客サービスを優先」、「お客様のパートナー」など。
- (2) 社会・地域（社会）—「社会に奉仕」、「社会貢献」、「広く社会に貢献する」、「社会に役立つ製品、存在」、「社会との調和」、「社会の公器」、「地域と共に」、「社会の発展」、「社会発展に貢献」、「社会の進歩」、「地域社会の繁栄」、「地域社会と共に」、「社会との調和」、「社会文化の向上」、「社会の進歩」、「豊かな社会の実現」、「社会の繁栄」、「社会のニーズを先取り」、「社会ニーズに即応」、「社会ニーズに応え」、「社会調和」、「社会的公共性」、「社会的責任」、「地域社会密着」、「社会公共の福祉」、「社会公共」、「地域ともに歩む」、「事業の社会的使命」、「国家社会への奉仕」、「未来社会の発展」など。
- (3) 奉仕・貢献—(2)と重複するが、「社会、地球（環境）への奉仕」、「顧客への奉仕」、「地域社会への奉仕」など。
- (4) 社員・従業員・人（間）・人々・人材・個人・市民—「従業員の福祉向上」、「社員（従業員）の幸福」、「社員の生活の向上」、「企業は人なり」、「事業は人なり」、「社員の生き甲斐」、「社員の働き甲斐」、「人材の育成」、「従業員の幸福」、「従業員の能力開発」、「従業員の福祉」、「個人の尊重」、「人々の幸せ」、「よき企業市民」、「人間尊重」、「人を育てる」、「社員の人格滋養」、「社員とともに成長」、「企業市民として」、「企業は人なり」など。
- (5) 信頼・信頼性・信用—「信頼される……」、「信用を重んじる」、「信用の重視」、「信用を第一」、「信頼を得る」、「信頼の獲得」、「信頼関係を大切に」、「顧客の信頼」、「地域の信頼」、「信頼のネットワーク」、「顧客から信頼」、「相互の信頼」、「信頼の輪」、「信用本位」など。
- (6) 存在意義—「存在意義のある……企業」、「社会的使命」など。
- (7) 堅実・健全—「堅実経営」、「健全経営」、「健全な経営」、「健全経営の堅持」、「サウンドバンキング（健全経営）」、「堅実進取」など。
- (8) 共存（生）共栄—「共存共栄の企業」、「共存共栄・相互扶助」、「地域共生」、「地域共存」、「地域共栄」など。
- (9) 誠実—「誠実に」、「Integrity」、「誠実を造り、誠実を売る」、「誠実をもって」、「誠実を旨として」、「至誠一貫」など。
- (10) 創造・創造的・創意工夫—創造については、「創造と革新」と使われるケースもある。「技術と創造性」、「変革と創造」、「たゆみない創造」、「明日を創造」、「創造性豊かな」、「……文化の創造」、「……文化創造企業」、「創意と英知」、「……創意企業」、「創意と勇氣」、「創造性の上に」、「創意あふれる」、「創造性豊かな」、「創造的企業集団」、「生活文化の創造」、「より良い製品の創造」、「社員の創造性」、「限りない創造」、「創意発揮」、「積極創造」、「創造一路」など。
- (11) 独創的・独創性—「独創的な技術」、「独創的な製品」、「独創的なアイデア」、「独創的な取組み」、「独創的な開発」、「独創性豊かな」、「独創的新製品」など。
- (12) 価値—「企業価値」、「価値創造（企業）」、「価値共創」、「新たな価値」、「新しい価値の創造」、「存在価値」、

- 「価値ある存在」、「価値ある商品」、「コスト意識」、「新しい生活価値」、「社会に役立つ価値」など。
- (13) 価格—「適正な価格で・・・」、「安価に提供する」、「廉価で提供」など。
- (14) 品質—「品質の保持」、「品質の保証」、「最高の品質」など。
- (15) 革新・変革—(8)と重複するが、「革新と創造」の表現が多い。「革新を図る」、「変革を求め」、「技術と経営の革新」、「創造と革新」、「たえざる革新」
- (16) 挑戦、チャレンジ・積極性・進取—「常に挑戦」、「積極果敢」、「チャレンジの場」、「技術への挑戦」、「進取の経営」、「チャレンジ精神」、「進取創造」、「進取不屈」など。
- (17) 品質—「品質の向上」、「品質主義」、「最高品質」、「品質の最優先」、「高品質の製品」、「高品質の製品」など。
- (18) 利益・利潤・収益—「適正な利潤の確保」、「会社の利益向上」、「安定収益」、「適正利潤」など。
- (19) 法令・倫理・社会的規範の順守—「内外の法律等の遵守」、「企業倫理の保持」、「社会的規範の遵守」、「最高の倫理」など。
- (20) 成長と発展—「会社の成長と発展」、「社業の成長と発展」など。
- (21) 和（親）・協力・協調—「和の精神」、「和をもって」、「和親協力」、「和協」、「和と明朗」、「和と協調」、「人と人の和」、「人の和」、「協力の下」、「協力一致」、「総親和」、「和衷協力」、「和協奉仕」など。
- (22) 技術—「独創的技術」、「先端技術」、「技術の研究・開発」、「すぐれた技術」、「技術の優位性」、「独自技術」、「技術追求」、「最良の技術をもって」、「独自の技術」、「技術革新」など。
- (23) 地球・環境・自然—「地球環境」、「地球環境の保全」、「地域環境の保護・存続」、「豊かな生活環境」、「人と環境に優しい」、「豊かな環境」、「自然との調和」、「地球環境に優しい製品づくり」、「快適な地球環境づくり」、「よりよい社会環境へ」、「環境問題への取り組み」など。
- (24) ステークホルダー—「お客様、取引先（仕入先）、地域社会、株主などステークホルダーとともに」など。
- (25) 株主—「株主の利益」、「株主の信頼」、「株主とともに」など。
- (26) 消費者—「消費者のために」、「消費者のニーズ」、「消費者の生活を豊かに」など。
- (27) 透明性・情報開示—「情報開示を・・・」、「透明度の高い経営」など。
- (28) 国際的・世界（的）・グローバル—「国際的な視野」、「国際的企業」、「国際企業を目指す」、「国際感覚をもって」、「世界的視野に立ち」、「世界の人々のために」、「グローバルな視野で」、「グローバルな企業」、「世界的優良企業」、「グローバルな視点」、「豊かで住みよい地球」など。
- (29) 未来・先取り—「未来へ向かって」、「時代の先取り」など。

こうしてみると、かなりの割合の企業が「お客様第一」や「顧客第一」やこれに関連する社是などを掲げていることが理解できよう。日本企業の社是の特徴ということでは、企業の圧倒的多数は「お客様（顧客）」志向であることはいうまでもない。先に外資系企業の社是についてとりあげたが、そうした企業でも「お客様（顧客）」を掲げる企業が見られる。その場合、本国企業の「社是」との整合性なども検討材料となる。「お客様（顧客）」のつぎに掲げられ、あるいは、並行し

て掲げられる文言としては「社会への奉仕」や「社会への貢献」が非常に多い。かつては「奉仕」の方が多かったが、現在では「貢献」が使われる割合が高くなってきているようにも思われる。「価値の創造」や「新しい価値の創造」など価値の創造を挙げる企業も一定数ある。これはその企業の属する業種・業態によって、実際には具体的に技術やサービスの内容を冠して価値の意味が説かれているケースもある。製造業の場合には、「技術」、「独創的」や「独創性」、「革新」なども同時に併記される。「ステークホルダー」が最近では使われるようになったが、以前は上記に示した「法令」などの用語が使われることが多かった。同様に、「グローバル」が使われる前には、「国際的な」や「世界的な」という表現が多かった。この時点では、自然環境保護への社会的関心から、「環境にやさしく」や「環境に配慮」などの表現を盛り込んだ社是も一定数ある。

5. 社是の寿命

かつては、「社是」や「社訓」という表現が多かったが、現在は「経営理念」という表現が多くなっている。英語表記で「ミッション」、「ビジョン」や「フィロソフィー」という表現をとる企業も増えている。また、「社会に奉仕する」という表現も、現在では「社会に貢献する」へと移行している。本稿が依拠した資料は、1998年に発刊された社会生産性本部編『社是・社訓』であり、この時点から20年余が経過した。現時点での「社是」等については、各社のウェブサイトや会社資料などを参照して、この間の変化をできるだけとらえた。

この間の大きな変化の一つめは、「社是」や「社訓」という表現が以前ほどには使われなくなったことである。代って、登場してきたのが「経営理念」や「企業理念」であり、次いで「カンパニー・ミッション（company

mission)」、「カンパニー・フィロソフィー（company philosophy)」、「カンパニー・バリュー（company values）」が登場してきたことは注目しておいてよい。二つめは、「企業行動指針」や「企業環境指針」がかなりの企業で、「経営理念」や「企業理念」のあとに掲げられるようになったことである。これはこの間の企業を取り巻く環境変化、とりわけ、自然環境などへの負荷軽減やいわゆるコンプライアンスの強化という背景があることはいうまでもない。コンプライアンスの強化等の「企業行動指針」は、日本企業の海外事業転換もこの間にさらに広範囲に活発なものとなり、進出先の人権や環境保護に関わる規制との整合性から、多くの欧米企業と軌を一にするような表現が盛り込まれるようになった。

三つめは企業間の合併や買収によって、企業名が変わっているケースが一定数存在していることである。結果、以前の「社是」などがそのまま新会社へと引き継がれたケースと新たに「社是」が作成されたケースもある。これには単なる企業間の経済的な力関係だけの単純な経緯だけが関係したわけでもなく、そこには合併等をめぐるさまざまな関係が反映されているに違いない。個別ケースの深化が必要であろう。四つめは「社是」は一定不変の金言として、そのまま現在へと継承されているわけでもないことである。これにはいくつかのケースがある。たとえば、長文であった「社是」が簡潔な短文へとそのエッセンスだけが継承された企業、表現や用語を現代風にアレンジした企業、「社是」の解釈文が新たに付け加えた企業、かつてはあたりまえであった表現なども現在でも不適切であると判断される可能性から、削除されたり、書き改められたりした企業などがみられる。この意味と範囲には、「社是」は決して不変なものではなく、時代の変化とともに、企業に求められる製品やサービスの内容も変化するし、あるいは、企業に対する社会的要請もま

た変化するために、「社是」もまた時代の変化とともに、あるいは社会の変化とともに進化していくものである。とはいえ、社会の変化をどのようにとらえ、旧来の「社是」のどこを受け継ぎ、どこを変えるべきか徹底した社内外の議論なくして、言葉尻だけを現代風に改めることに終始するならば、「社是」の寿命を皮肉にも縮めることになるだろう。先に、社史との関係で社是の制定についてふれた。多くの企業は、「社是」の制定にあたっては、役員、中堅・若手の社員から構成されるプロジェクトチームをつくり、長い時間をかけて制定に至っている。だが、「社是」の改定にあたってはそれと同等の、あるいは、それ以上の時間とエネルギーを投じて、「社是」の改定に取り組んでいるだろうか。この点は、きわめて重要であろう。

6. 課題と展望

「社是」などへの興味は、きわめて実利的な意味と目的という意味では、成長企業などが掲げる「社是」を他企業も模倣すれば、同等といえないまでも、ある程度の成功を勝ち取ることができるかもしれないという淡い期待も当然ながらあるだろう。同様に、経営上の岐路に立たされ、あるいは、経営上の困難な課題に直面する企業や経営者にとって、同様の事態から抜け出し、一定の経営の成果を上げてきた企業の「社是」への興味と模倣への動機もあるに違いない。つまり、「成功企業の経営」と「企業経営の理念」との関係性がそこにある。問題はこの二つの方向性である。「成功企業の経営」→「企業経営の理念」という方向性が、果たして「企業経営の理念」→「企業の経営上の成功」を生み出すこ

とができるのかどうかである。そうであるならば、企業経営の理念は作文的なものであるものの、実際には経営者たちは他社の動向とともに「社是」にも関心を持つものである。そうした企業経営と「企業理念」＝「社是」へは一定の関心を呼んで当然でもあろう。たとえば、こうした観点から、中村孝士は『事業の未来をひらく社是・社訓考現学』を平成5[1993]年に著している。中村は「最近、社是・社訓が見直されている」⁶⁾と前置きしたうえで、「各社の社是・社訓集が出版されたり、雑誌で特集を組むなどの動きがあるのを見れば、その辺の事情が窺える。だが、成功した企業の社是・社訓が、どのようにものであったかとか、社是・社訓のうち、どの部分が事業を繁栄に導いたかなどにつき解説されるものは殆ど見当たらない」⁷⁾と指摘する。中村自身は同書の第7章「成功につながる経営理念・経営方針・行動基準の試案」で26社ほどの実例を挙げつつ、そうした企業に共通する経営上の特徴を指摘している⁸⁾。とはいえ、その後のそうした企業の状況変化を知る私たちにとっては、そうした文言を模倣して経営理念や企業理念に取り込めば、同種の成功を期待できるわけではないことは明らかであろう。

この意味では、「成功企業」→「素晴らしい社是」の方向性が首肯できても、この逆では決してない。ましては、時代の変化に応じて、社是の根幹を為す文言が消え去り、全く新しいとってよい表現によって取って代わられる社是はどのような意味合いをもつのだろうか。経営ジャーナリストの千野信浩は、「社訓の危機」が到来しているとして、「社訓はいま大変な危機にある」日本企業にとって一大事である。十数年前のCI(コーポレー

6) 中村孝士『事業の未来をひらく社是・社訓考現学』中央経済社(1993年)、1頁。

7) 同上。

8) 同上、171～232頁。

トアイデンティティ、企業理念のブームと、ここ数年のコンプライアンス（法令遵守）重視の風潮が社訓の危機を招いた。社訓の扱われ方をみてゆくと、それがよく分かる）」⁹⁾と問題を提起する。続けて、千野は「社訓はどんどん新しいものに置き換えられている。企業のイメージを一新するには、カビ臭い創業者の言葉はなんとも扱いに困る存在であるからである。そして、代わりに時代が求める法令順守の精神を世界に宣言するには、社訓で遵守の姿勢を示すのが手っ取り早い」¹⁰⁾と指摘する。先に紹介した社会生産性本部編前掲書には、「社是」とは別に法令遵守や環境保全重視の「企業行動指針」が掲げられているほかに、この種の文言が「社是」に新たに付け加えられたところも見受けられる。また、その後多くの企業が同様の対応を進めている。だからといって、企業の法令順守に関わる行動が改善されたとは必ずしもいえないであろう。文言の採用よりも、これはその企業の体質改善やコンプライアンス実行の現場のシステムが整備されない限り、それは言葉の上だけでの表面的な対応で終わる。千野は「社訓」の見直しや書き直しの真の危機とは、「創業者や中興の祖が血を吐くようにして残した千金の価値がある言葉は、いとも簡単に外面のいいだけの軽い言葉に置き換えられてしまう。それが危機である」¹¹⁾としたうえで、典型的な社訓は「世界と未来のために、新しい価値を創造し、人類の幸福に貢献する」¹²⁾であると指摘する。この種の社訓は、多くの企業に見られてきた。かつての、特徴ある「社是」に盛り込まれた文言や表現は、時代性ゆえに不適切な表現や若い人たち

に理解されづらい理由からいとも簡単に他社と横並びするように「世界と未来のために」のほかに「顧客や地域社会のために」、「新しい価値を創造し……」のほかに「価値創業企業……」、「人類の幸福に貢献し……」のほかに「社員の幸福に貢献……」なども多い。千野はこうした「社是」について、きわめて厳しい評価を下す。すなわち、「語る価値もない社訓とはこういうものを言う。どの企業にも共通した当たり前の心得を言葉にただけで、自らの戒め、この企業にしかできない社会との約束事はまったく見えてこない。経営者が、社員が、日々の行動規範とするだけの具体的な方向性もない。……取るに足らない社訓に衣替えした企業は自らその永続性、その品性を保証するはずの規律を捨て去ったことになる。行儀がよくなったように見えて、実は逆で、こうした企業はどんどん禽獣と化している」¹³⁾とされる。千野の本来あるべき「社是・社訓」とは、創業者の心精神性が伝わってくるようなものでなければならないのである。

しかしながら、どのような企業であろうと、必ず、創業者がいる以上、創業者の理念がそこに反映されるべきかどうかは重要である。コンプライアンス条項を形式に盛り込んだようなかたちでなく、創業者の過去の悪戦苦闘の末に言葉に結実したような社是に現代的な躍動感を、緊張をもって吹き込み続ける表現的努力が行われず、形式的に墮した社是は、経営者や従業員の日々の判断基準にはなりえないことだけは確かであろう「家の論理」から「社是・社訓」を分析する経営学者

9) 千野信浩『できる会社の社是・社訓』新潮社（2007年）、3頁。

10) 同上。

11) 同上、4頁。

12) 同上。

13) 同上、4～6頁。

の三戸公は、社会生産性本部（旧日本生産性本部）編前掲書の第一版やその後の改訂版に言及して、従来の「社是・社訓」に代わって多く登場することになった「経営理念」が果たして「脱・社是・社訓」の時代の到来となってきたのか、鋭く問っている。三戸は「(社会生産性本部編前掲書の一引用者注)旧版の会社は、ほとんど『社是・社訓』となっている。新版で新しく付け加わった多くは『経営理念・経営方針』となっている。そのほとんどが、経営理念として、『我が社はお客様第一主義に徹し、人を大事にし、市場に新しい価値を創造します』となっており、経営方針として『常にマーケットに密着し、信頼のおける魅力ある商品をつくろう。常に高い目標を掲げ挑戦しよう』、という内容になっており、いちいち会社名をあげて紹介するまでもない。言葉は若干の異同はあるものの言っていることは大同小異である。これはドラッカーの焼き直しにすぎないのである。すなわち、ドラッカー管理論の骨子『企業の目的は顧客の創造であり、それはマーケティングとイノベーションによって可能であり、管理は目標管理こそ機能的である』、というものである」¹⁴⁾と指摘する。三戸はCIの導入＝脱社是・社訓とはみていない。CIも所詮、日本的なものにならざるを得ないと説く。三戸は「社是・社訓という言い方は、家憲・家訓の延長であり、創業者・中興者のものである。経営理念・経営方針という言い方は脱家訓的なものである。しかも、脱家訓たりえない」¹⁵⁾と結論づける。

いずれにせよ、社是の研究とはそこに見られる文言や表現方法の頻度から、他社との共

通性や相違性を見出すことではなく、その企業や経営者などトップ層の行動にどのような影響を及ぼしているかという点をめぐるものである。多くの事例を重ねて、そこからいくつかの仮説を導き出し、さらにそれが多くの企業の行動との関係を現時点ではなく、歴史的な時間推移のなかでとらえ直す作業である。

補論 海外企業の事例

日本でも「CI（コーポレート・アイデンティティ）」論に加え、「CSR（企業の社会的責任）」論や「ステークホルダー（企業の利害関係者）」論が盛んになるにつれ、海外企業、とりわけ、米国系企業での取り組みと日本での「社是・社訓」に該当する「コーポレート・ミッション」、「コーポレート・フィロソフィー」などにも関心が集まるようになった。さらにこの背景には、日本企業の多国籍化が一層進展するようになり、進出地域での日本企業の欧米企業などとの比較におけるコーポレート・アイデンティティが実質的に問われるようになったことがある。コーポレート・アイデンティティとは単に企業の製品のブランドイメージやデザインなど視覚的なものだけではなく、その企業の目指すビジネス像やマネジメント像を示すことが必要となったのである。

経営学者の小林薫は日本生産性本部編¹⁶⁾『社是・社訓』の姉妹編として43社の米国を中心とする欧米系企業の「社是・社訓」を『海外企業の社是・社訓』に取りまとめている。小林は「社是・社訓」における彼我の相

14) 三戸公『「家」としての日本社会』有斐閣（1994年）、142～143頁。

15) 同上、144頁。

16) 財団法人日本生産性本部は、平成6〔1994〕年に社団法人の社会経済国民会議との合併で財団法人社会経済生産性本部となったものの、その後、平成12〔2009〕年に再度、日本生産性本部となった。『社是・社訓』の第一版（1986年）は日本生産性本部編で、第2版にあたる「新版」（1992年）は日本生産性本

違を、①日本と比べてバラエティに富んでいること、②日本の短文とくらべて割合と長文であること、③「日本の社是社訓が色濃く歴史的文化風土に根ざしていて仏教、漢字、旧軍隊の規律などの影響をかなり受けているのに対し、あちらのそれは、広義のキリスト教・ヒューマニズム・近代資本主義といった理念を直接・間接映し出したものが多いこと」¹⁷⁾、④外国の場合は10年ごとぐらいに時代の趨勢に対応して改定されているケースが多いこと、⑤欧米系の「ミッションステートメント（使命記述書）」との比較では、「欧米流のそれは組織の存在理由と性格とアイデンティティであると定義づけることができるのである。この欧米風の考え方を日本の社是社訓に当てはめてみるならば、日本のは、ずいぶん中途半端で断片的であり、不徹底、不十分である」¹⁸⁾ こと。なお、外国企業の場合、頻度が多い言葉は「利益（プロフィット）」、「品質（クオリティ）」、「チーム」、「ステークホルダー」、「グローバル」とされる。とりわけ、「利潤（プロフィット）」に関して、小林は経営学者の松岡紀夫との対談のなかで（同書に収録）、日本の利益概念が株主を意識した狭い範囲であるのに対し、欧米企業の利益観はもうすこし広いこと、それゆえに日本のような「後ろめたいこと」という意識が少ないとみた。また、「地域社会」への貢献も、日本のように「地元のお祭りへの寄付」のような狭い発想ではなく、まちづくりなども含めて広い範囲の発想となっていると指摘される。いずれにせよ、彼我の比較は使用頻度の異なる言葉だけの比較で済まされてよいはずはない。「社是・社訓」の言葉や表現の背景にある異なる社会の文脈が何である

のかをとらえることが重要なのである。

部編として、本論で取り上げた「第3版」は社会生産性本部編となっているのは、この間の組織変更に依る名称変更である。

17) 小林薫編『海外企業の社是・社訓』日本生産性本部（1991年）、24～25頁。

18) 同上、27頁。