

創業精神は「無形の資産」 時代を超えて示唆を与える

経営者の世代交代が進むにつれて、創業精神は薄れがちだ。だが、創業精神は観念的なものではなく、成長の原動力になり得るもの。創業家と経営陣の対立も、そこから和解の一步が始まるかもしれない。

創業家が、創業精神を錦の御旗に「そこに立ち返れ」「そこからずれるな」と主張すればするほど、現経営陣の中には「それほど大切なものなのか」「観念論ばかり言われても困る」といった冷めた見方をする人が出てくるもの。創業家や創業家本人も、実はその温度差に気付いていないことが多い。

創業精神の構成要素

ともすると曖昧なまま話が進みがちな創業精神とは、一体何なのだろうか。ここではソフトバンクグループの孫正義社長を例に取って考えてみたい。

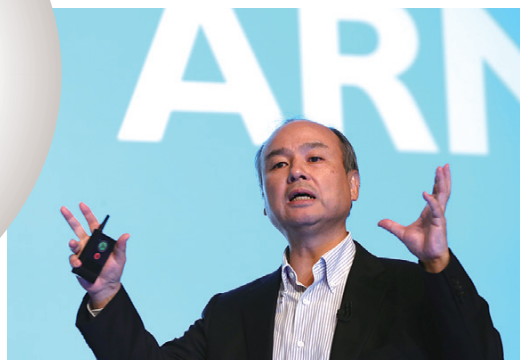
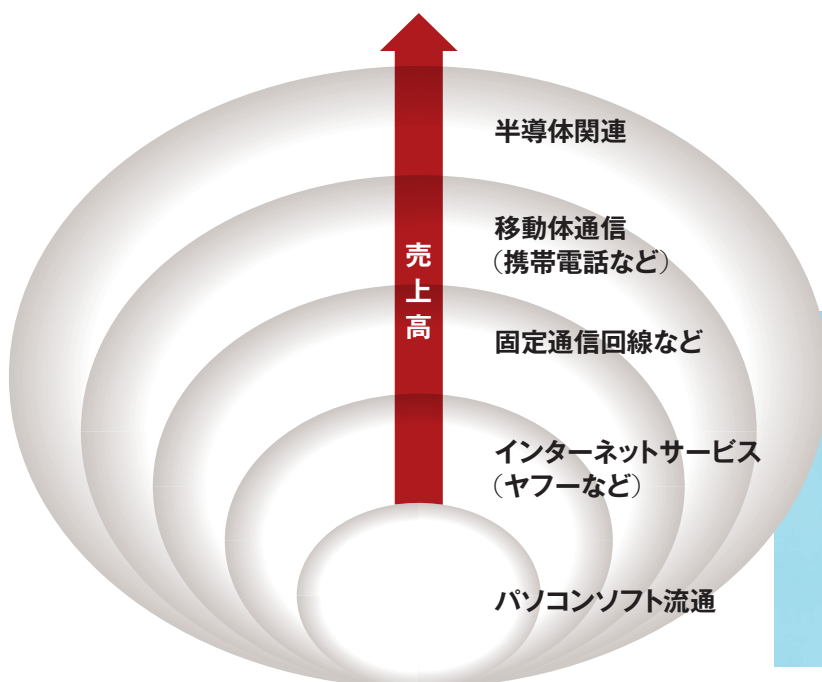
孫社長は今年6月、一度は後継者候補に指名したニケシュ・アロ

ーラ氏と袂を分かち、社長の続投を宣言。すると、7月には英半導体設計会社、アームホールディングスを3兆3000億円で買収すると決めた。続く10月にはサウジアラビアの政府系ファンドと組み、最大で10兆円規模になる投資ファンドを新設すると発表。その勢いはとどまるところを知らない。

孫社長の事業拡大への執着心には突出したところがある（下図参照）。並みの経営者なら、国内通信事業で安定的な収益を確保し、携帯電話会社スプリントの経営再建のめどが立った時点で、満足してもおかしくない。ところが、すべてのモノがインターネットにつながるIoT時代の本格的な到来

飽くなき成長への渴望

ソフトバンクの主な事業拡大プロセス



孫社長はアームの買収を決めるなど、挑戦し続ける

を見るや、「やり残したことがある」として、さらに大きな挑戦を始めた。

このメンタリティーについて、かつてソフトバンクの社長室長を務め、現在は英語教育サービスなどを手掛けるトライオン（東京・港）で社長を務める三木雄信氏は次のように分析する。

「何としてもハイスコアを目指そうとするゲーム少年のような資質がある。そうした人格形成に昔の苦労した体験が関係していると指摘する声もあるが、それだけならここまで成功しない。途中から（世の中を変えたいという）ピュアなものに昇華していつている気がする」

つまり、現状に満足することなく、より高いハードルに挑戦すること自体に強烈な意欲を燃やす成長志向があり、しかも単に志向するだけでなく、ピュアな思いに基づいて一直線に突き進む行動力も兼ね備えているというわけだ。

普通の経営者なら、有利子負債が増えたり、事業を広げすぎて収拾がつかなくなったりするのを避け、ある程度の段階で現状維持を考えるだろう。しかし、孫社長は

創業精神の主な構成要素

- 企業理念の追求
- 実現不可能に見える課題を克服する突破力
- 事業発展に対する飽くなき情熱
- 細部にわたる徹底したこだわり
- 類まれなる行動力

車やロボット、家電などの多くの情報が手に入り、サービスでも主導権を握れるというわけだ。

孫社長の立ち居振る舞いは、常識的な思考の持ち主からすると非合理に思えるほどの激しい事業欲と、合理性に基づく冷静な判断が高い次元で調和している。まさに新市場を自ら切り開いていく創業者の典型例といえる。

非合理性の先に新たな地平

成功する創業者というのは、程度の差はあれ、孫社長と似た資質を兼ね備えている。時には常軌を逸し、非合理に見える激しい情熱やこだわりがなければ、企業を発展させられないからだ。出光興産や大戸屋もそうした創業精神があったからこそ、数々の苦難を乗り越えることができた。

出光でいえば、創業者の出光佐三氏が掲げた「人間尊重」という方針の徹底が象徴的。どれだけ苦しい局面でもカネやモノでなく、ヒトこそが最大の資本という信念を佐三氏が曲げることはなかった。

それが強く発露したのが、第二次世界大戦の終戦直後のこと。国内外の石油事業が壊滅的な状況に

そうした常識的な判断に目もくれず「アニマルスピリットと呼べるような激しい情熱で挑戦し続ける」（ソフトバンクで社長室長を務めた際、「孫正義の参謀」と言われた多摩大学客員教授の嶋聡氏）。

その一方で、局面を冷静に分析して手を打つ戦略的思考も持ち合わせている。「アーム買収は勝ちパターンに当てはめられると踏ん

だ」と前出の三木氏は見る。

三木氏によると、孫社長はIT（情報技術）ビジネスでは、先にインフラを押さえた企業が強いとの考えを持つという。インフラの上で提供されるサービスをコントロールできるからだ。

この説に基づけば、IoT時代にインフラとなるであろう半導体設計会社のアームを押えておけば、



大和ハウス工業の樋口会長兼CEOは、創業者の石橋氏の遺影に朝、挨拶することが日課

陥った中、国内の雇用はもちろん、海外から引き揚げてきた約800人の雇用を守り抜いた。

主力事業が事実上なくなるという意味では、今とは比較にならないほど厳しい局面。それでも佐三氏は一人も解雇しないという方針を打ち出した。その時点の会社の

体力を考えると、明らかに非合理的な決断だった。

しかし、この決断が社員の団結心を生み、ラジオ修理販売や印刷業など、石油以外の事業まで手掛けながら危機を乗り越切り、その後の会社の発展につながった。

大戸屋の三森久実氏は驚くほど

細部にこだわり、妥協を許さなかった。「隅々まで」という言葉をよく口

にし、料理や食器、店舗デザインなど、すべてにおいて徹底的にこだわり抜いたという。

ホタテを使ったあるメニューを開発していたときのこと。現場からは原価を考えるとホタテは3個が限界との意見が出た。しかし三森氏は「お客様目線に立てば、5個だ」と指示。社員が必死に再検討すると新たなコスト削減策が見つかり、5個入りが実現できた。

会社というのは不思議なものだ。放っておくと、合理的な判断に基づいて無難なほうにばかり進も

うとする。短期的な利益を追いつめるのは、その典型例だろう。

しかし国内市場が成熟し、多くの業界で先行きが見通せない厳しい時代だからこそ、後継者は創業精神を体験し、非合理なくらい激しい情熱で新たな道を探る必要がある。そうすることで「顧客への配慮がまだまだ足りない」といった見落としに気づいたりする。

創業精神はやはり必要

売上高約3兆円の住宅メーカー、大和ハウス工業を率いる樋口武男会長兼CEOは、創業精神を守る重要性を分かりやすい言葉で表現している。

「親を大切にしない子は大成しない。会社の親は誰かといったら創業者。だから、私は大和ハウス工業創業者の石橋信夫オーナーの遺した創業精神を自らに言い聞かせるとともに、事あるごとに社員に語り続けている」

また、ある取引先は樋口会長が講演で次のように語っているのを耳にしている。「パナソニックは創業者である松下幸之助さんのことをよく話している。シャープはどうか。早川徳次さんのことはあま

り聞かない。会社の生みの親である創業者を大切にできん企業は元気がない」と。

創業精神の継承を重視する樋口会長は、自身の行動を厳しく律している。2003年に石橋氏が他界した後も執務室をそのまま残してある。石橋氏の机の上には遺影を置き、遺影に向かって感謝の気持ちを込め、毎朝挨拶することを欠かさない。社内外に向けて作った書籍や冊子もすべて基本は石橋氏にまつわるものだ。

樋口会長は石橋家との血縁関係はない。それにもかかわらず、創業精神の継承にこだわった結果、「積極精神」などの姿勢が世代を超えて社員に浸透し、海外事業を広げるといった実績にしっかりと結びついている。

創業精神は経営者の世代交代が進むごとに色あせて邪魔になる「無用の長物」ではない。苦境を突破する上で数々の示唆を与えてくれる「無形の資産」だ。だからこそ、創業家と経営陣の対立が深刻化した場合、創業精神という原点に立ち返って話し合うことが求められる。それが重要と考える点において、両者は必ず一致する。