



MBA 経営戦略講義録

神戸大学 経済経営研究所
特命教授 小島 健司

付属資料：第3回 企業理念とビジョン
(Corporate Creed, Mission, Value, and Vision)

付属資料1：企業理念・ビジョン分析

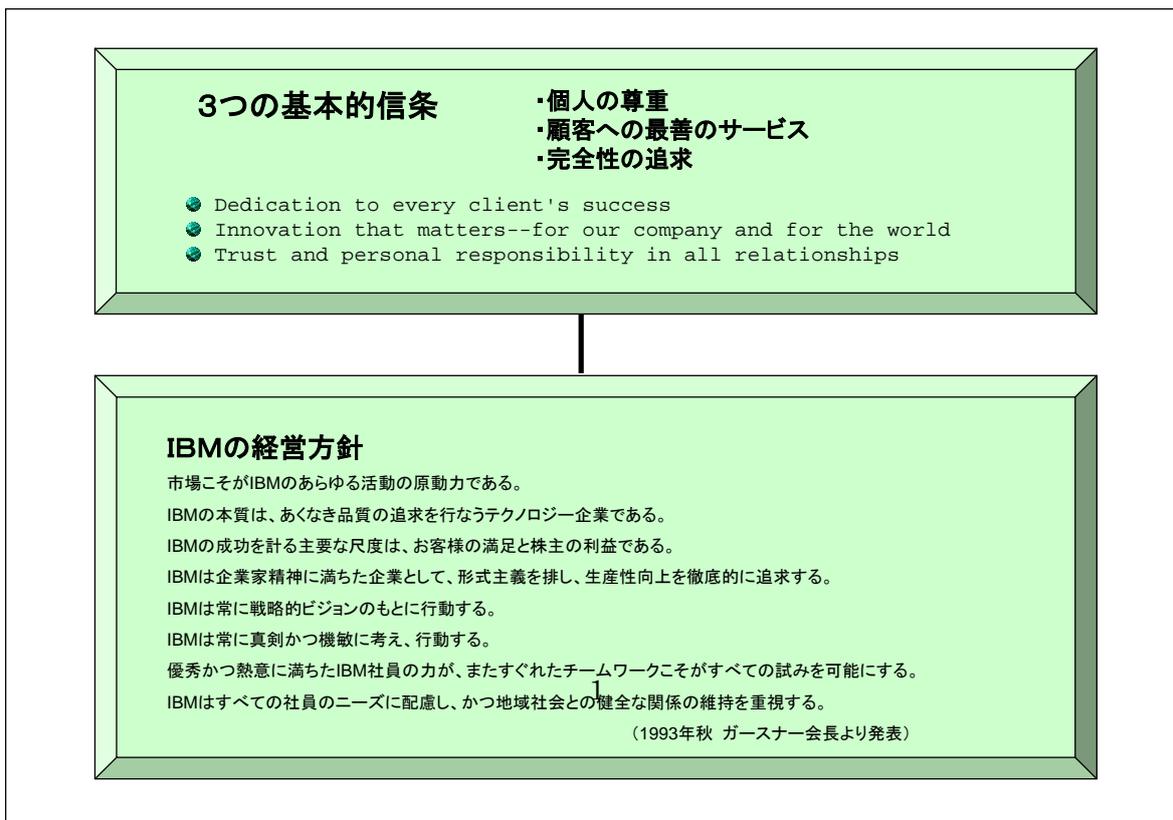
(出所：林 秀明「経営戦略応用研究Ⅰ 課題レポート No.1 IBM」2004年7月17日 31-36頁)

IBM の企業理念・ビジョン (2004)

1 企業理念・ビジョンの企業経営に対する位置づけ

IBM の「3つの基本的信条」と「8つの経営方針」を図1に示す。「3つの基本的信条」が最上位に位置し、これは、IBM の前身時代のCTR (コンピューティング・タビュレーティング・アンド・レコーディング・カンパニー) 時代に、トーマス・J・ワトソン・シニアが掲げた内容であり、IBM において普遍的な価値観となっている。さらに、基本的信条に沿って、経営方針が掲げられている。この2つがIBM において、憲法にあたるものであり、企業理念に位置づけられるものである。

図1 IBM の基本的信条と経営方針



これらの「3つの基本的信条」と「8つの経営方針」は、IBMの企業活動のすべての価値判断の基準になっている。これは、形式的なものでなく、新しい戦略には必ず基本的信条や経営方針の内容が反映されたものになっている（例えば、e-businessの発表においても、お客様と社員の価値を追及し、その結果、株主への価値提供を意識した内容である）。また、従業員の行動指針のベースにも位置づけられており、全世界のIBM社員が理解している内容であると言える。このような点から判断して、基本的信条や経営方針は、「IBMの基本的信条・経営方針」であり、「IBM社員の基本的信条・方針」であるとも言え、あらゆる企業経営の基礎に当たる価値観である。

これらの基本的信条や経営方針に基づいた形でビジョンが策定される。図2に日本IBMのビジョンを示す。このビジョンは、これまでCEOの交代の際に策定されるケースが多い。このビジョンは、CEOのダイアログやネットミーティング、あるいはタウンミーティングの際に、折に触れ、テーマに上り、経営者の強いコミットメントを意識的に表明し、従業員への徹底を図ることもある。これらのビジョンは、普遍的な信条・方針に沿って、5年～10年後の到達点を示しており、経営者のコミットと全従業員への徹底がなされ、企業としての進むべき方向を明確化している。

図2 日本IBMのビジョン

<p>VISION21 (1994年年初北城社長より発表)</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none">● 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
<p>VISION e (2000年4月大歳社長より発表)</p> <p>ネットワーク社会をリードし、新しい価値の創造を通じて、人と地球に豊かさと潤いをもたらす、熱意あふれるプロフェッショナル集団</p> <ul style="list-style-type: none">● お客様中心● グローバリゼーション● 機敏さと活力

2 企業理念・ビジョンと経営戦略との関連

IBM においては、これらの企業理念やビジョンは守りつつ、環境の変化に順応にすばやく対応できる戦略を策定していると考えられる。IBM において、経営戦略は、ビジョンが 5 年～10 年というスパンを想定した到達点であるのに対し、このビジョンに掲げた到達点に達するための、やや短期（3 年～5 年）のプランとして位置づけられている。具体的には、経営戦略においては、ビジョン実現のための、中期の経営目標あるいは事業戦略の策定といった活動が含まれている。なお、経営戦略の下位の位置づけとして、経営計画として、年ごとの予算や具体的で詳細な施策にブレイク・ダウンし、さらに下位の位置づけとして年あるいは四半期ごとの実行管理を行っている。

3 企業理念・ビジョンの策定プロセス

企業理念については、IBM の前身の創業時代とも言える時期に策定されているため、明確なプロセスは存在しない。なお、ビジョンの策定には、

- ・若手社員の参画
- ・短期間のタスク形式（合宿形式）
- ・事務局によるサポート

といった手段も採用され、策定期間においては、その策定に全ての能力を集中できるような環境整備を整えることも行っている。

4 それらの全社組織への浸透と徹底

IBM では、以下の施策・プロセスにより、全社員への徹底を図ろうとしていると考えられる。

4.1 成功体験による浸透

競合他社に先駆けて e-business を提唱し、この結果、IBM の企業価値が向上した。このことは全社員が認識しており、この e-business 自身が、IBM の理念や経営方針に沿った内容であることも同時に認識・理解されている。

4.2 さまざまな手段による従業員への布教活動

イントラネット、トップマネジメントによるダイアログ、e-Meeting など、種々のインフラや手段を用いて、適宜、従業員に対し、トップマネジメントの意思表示を繰り返し、トップマネジメントのコミットメントと従業員への理解浸透を図っている。

4.3 教育による浸透

トーマス・J・ワトソン・シニアの時代より「教育に飽和点はない」がIBMでよく用いられる価値観の一つであり、この価値観に基づいて、年毎のレベルで、全従業員に対して企業理念や経営方針の教育が実施されている。

4.4 マネージメントを通じた浸透

IBMにおいては、マネージメント層がIBMの理念や経営方針を理解し、部下に正しく伝達し、理解を促すミッションを負っている。そのため、部門会議や種々のコミュニケーションの場において、理解の徹底や浸透が行われている。

4.5 従業員行動指針への盛り込み

全世界共通の行動指針である『Business Conduct Guideline』が制定されており、毎年、会社(IBM)と従業員の間で、この『Business Conduct Guideline』の内容を遵守する旨の契約を交わしている。これにより、制度としても、浸透を図っている。

5 評価と問題点・課題

IBMにおいては、明確な「3つの基本的信条」と「8つの経営方針」が制定されており、これらの価値観に基づいて、ビジョンが策定され、また、全従業員への浸透が徹底されており、評価できると考える。全従業員に浸透していることにより、日々の業務における小さな意思決定においても、これらの価値観が反映されていると考えられる。具体的な例では、あるサービスの顧客への提供方法（すなわち提案内容）を、営業、システム・エンジニアおよびフィナンシャルの担当者等で協議する場合、それぞれの職責をもとに、議論は展開される。

例えば、営業であれば、顧客企業の経営環境、顧客の経営戦略、要望、予算等を念頭において議論に参加し、システム・エンジニアであれば、お客様のIT課題や経営へのITの効果的活用、ならびに技術的なバックボーンをもって議論に参加し、フィナンシャルの担当者であれば、IBMにとっての価値や社内プロセスとの整合性を意識して議論に参加する。ここで重要なことは、それぞれが異なるバックボーンで議論を展開するが、そのバックボーンの基礎となっているのは、「3つの基本的信条」と「8つの経営方針」であり、さらにこれらをもとに策定された『Business Conduct Guideline』である。そのため、議論の最終の目標は、「顧客に満足を得られる、顧客の経営に貢献できる提案を」という暗黙の目標を意識的にセットしなくとも、参加者全員の共通認識となっている。

なお、IBM社員からは、「それは『Business Conduct Guideline』に反する」という言葉がよく発せられる。これは、『Business Conduct Guideline』の浸透を示す一つの指標

であろう。

課題として考えられる点は、以下の2点であると考えます。

第1は、「3つの基本的信条」や「8つの経営方針」は普遍的な内容でほぼ変更は発生せず、『Business Conduct Guideline』についても、内容の微修正は発生するが位置づけそのものが変化することは無い。しかし、これらだけでは、理念やビジョンとして不測の事態発生に対する準備、あるいは、これらの内容（特に経営方針）の変更必要性の判断とその方法について、その時点でのあらゆる環境や状況を考慮して行う必要があると考える。現時点では、あくまで予備検討だけで十分であると考えます。

第2は、ビジョンや理念的なものの乱立を防ぐ。これは、現在発生している内容ではないが、ともすれば、あらゆるレベル（例えば事業部、エリア（アジアパシフィック地域などの単位。もしくは、より下位レベル）でビジョンや指針を策定すると、かえって従業員において混乱・誤解が生じ、同時にビジョンの意識や浸透、理解が低下すると考えられる。その結果、ビジョナリーな企業としての成熟レベルが低下すると考える。すなわち、“ビジョン”や“理念”に、必要以上に頼る状態に陥らないように心がけることも重要であると考えます。

付属資料 2：企業価値創造分析

(出所：坪井 淳 「経営戦略応用研究Ⅱ ケースレポート アサヒビール株式会社」 2006年8月26日 31-36頁)

アサヒビールの企業理念・ビジョンと企業価値創造 (2006)

1 企業理念・ビジョン

1.1 経営理念 (企業理念)

アサヒビールの経営理念は、アサヒビールグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。」である。また、経営理念を具体的な行動レベルに落とし込む手法として、同社では経営理念とは別に企業行動指針を定めている。この企業行動指針では、12の領域・項目について、倫理観を含めた行動基準が明記されている。

この経営理念を企業価値創造の視点から捉えて見る。企業価値経営のスタートは企業理念にある。企業理念を明確にし、理念に沿ったあるべき姿、つまりビジョンを明確に設定し、ビジョンを実現するべく戦略的な資産を蓄積し、戦略資産を活用して競争優位を創出し、その結果として企業価値の向上とビジョンの実現を達成するのが企業価値経営の真髄であると考え。このような考えに立脚して同社の企業理念を見ると、「世界の人々の健康で豊かな社会の実現」というあるべきゴールの姿が明確に描かれている点がまず目に飛び込んでくる。世界を市場とし、企業グループとして健康や豊かな生活に資する製品やサービスを提供しようとする社会価値を意識した姿勢が窺える。また、「最高の品質」「お客様の満足」といった箇所からは、顧客価値の向上を強く意識していることが読み取れる。

他方、文面からは株主価値および従業員価値に関する直接的な記述を読み取ることはできない。しかしながら、社会価値の実現は即ち株主価値の実現と考えられることから、一定程度株主価値向上も意識していると考えてよいだろう。また、従業員価値に関しては「心のこもった行動」「お客様の満足を追求」を実現できる人材を必要としている点から読み取れる。社会価値相当部分と併せてみるならば、「同社の社員は社会に貢献できるやりがいのある仕事に就ける」とも読み取れることから、従業員価値についても一定程度評価することができる。

このように見ると、同社の経営理念は同社を取り巻く4大ステークホルダーである顧客、株主、従業員、社会の各々を意識した内容になっており、各々への価値を向上させながら企業価値を創造していこうとする姿勢が窺えるものである。十分に評価に値するといつてよいと判断する。

1.2 ビジョン

ビジョンについては、2004年に策定された第二次グループ中期経営計画が2006年をゴールとしていることから、2007年以降のビジョンについては中期ビジョンという形で表現されている。この中期ビジョンの中では、「『成長性溢れる新しいアサヒビールグループ』にむけて、①お客様満足の徹底、②事業構造の変革、③革新を賞賛する企業風土 を追求し、“活き活き挑戦企業”を実現する」と記されている。この中からは、成長の必要性や変革に向けたチャレンジシップに必要性を認識していることが読み取れ、概ねアサヒビールの課題解決を図ろうとしていることが読み取れる。

この経営理念・ビジョンを基に企業戦略および事業戦略が策定される。アサヒビールの企業戦略は、多角化戦略に基づいた総合飲料企業としての競争優位の確保である。酒類事業に依存している現状から脱却し、第二のコアビジネスを確立させたいというのが同社の切なる願いであろう。戦略の様々な場面で、業界ナンバーワンの「キリンビールに追いつけ追い越せ」の姿勢で取り組んでいる様子が窺える。

2 株主価値創造

アサヒビールは株主価値向上に関して並々ならぬ努力を注いでいる企業の一社であると考えられる。同社は、株主への適切な情報開示を重視しており、「情報開示の基本方針」「情報の開示方法」「重要情報の適時開示」「自主的開示項目」「業績予想と該当資料の扱い」の5項目からなるディスクロージャーポリシーを定め、運用している。IR活動に関しては、このほかにも「アサヒスーパーレポート」の四半期発行、海外投資家への説明会、web上での情報開示等も積極的に行っている。その結果、同社は「日本インベスター・リレーションズ協議会 2004年度IR優良企業賞」「第10回 リサーチ・アナリストによるディスクロージャー優良企業選定 食品部門1位」等の賞を受賞した。私自身は、今回のレポート作成を進める中で、アサヒビールのみならずビール業界は全般的にIR意識が高いと感じた。IR活動が十分でない企業が多い中で、同社のIR活動は手本ともなるべき内容であるといえよう。

IR活動のみならず、同社は配当に関しても注力している。同社はかねてより株主重視の姿勢を明示しており、2005年には一株当たり配当額17円、自己株式の買入消却等、株主価値を高めるアクションを実行している。また、直近の決算短信等では連結配当性向20%以上の確保を目指したいとの旨を公表している。

これらの点を踏まえると、同社は株主価値向上を意識した経営を行っている判断する。

3 顧客価値創造

アサヒビールは整備されたシステムで顧客価値の向上に取り組んでいる。顧客価値向上のスターとポイントとなるのが、企業行動指針にある「お客様の満足」と「アサヒビールの

品質方針」である。

企業行動指針

お客様の満足

- ・すべての企業活動の原点を「お客様の満足」におき、高品質でオリジナリティあふれる商品・サービスを提供します。
- ・思考と行動の革新を通じて、お客様の期待に応える新たな価値を提案します。

アサヒビールの品質方針

- ・アサヒビールは、品質最優先に徹し、お客様の信頼と満足を得る最高の品質を提供します。

上記のいずれの指針にもお客様の満足という言葉が含まれている点に同社の顧客価値創造に対する強い姿勢が現れているといえよう。顧客価値面に関しては、同社はグループ企業を含めた企業毎にお客様相談室を組織機能として設置している。この点から、顧客価値を高めるために顧客クレームを無駄にしないという姿勢が窺える。実際、同社ホームページにはクレーム受付後の対応フローが事細かに明記されている。クレームを受けた場合は営業マンが代替品を持ってお宅訪問を行うといったフローが明記されており、顧客からのクレームに対応した結果えられた業務改善事例もある。これらの表記からは、クレームから学び顧客価値を高めていこうとする同社の強い姿勢が窺える。

品質面では、同社では品質マネジメントシステムを柱とした品質管理が行われている。既にアサヒビール本体ではすべての事業場においてISO9001の認証を受けており、相互牽制が作用するように組織の運営を進めている。顧客満足度と品質に徹底的にこだわるのは、健康を経営理念に掲げ健康に直結する飲料品を取り扱う企業らしいといえよう。

これらの点を踏まえると、同社は顧客価値の向上を意識した経営を行い、顧客価値を高めているものと判断する。

4 従業員価値創造

アサヒビールには5項目からなるグループ人事基本方針がある。ここでは、成長と能力発揮場の提供や成果を上げた社員への処遇、グループ全体での競争力の強化、雇用の確保などに取り組んでいる。従業員の意見を聞いたうえでの人事異動、職務発明に対する報奨制度、雇用の確保等の他にも、選抜型研修などの各種教育研修プログラムの充実を図っている。また、2005年12月期の有価証券報告書によると、同社の平均年間給与額は約857万円（平均年齢40.3歳）となっている。豊かな生活を送るには十分な水準だろう。

これらの点を踏まえると、同社は従業員価値の向上を意識した企業価値経営を行っていると言ってよい。

5 社会価値創造

アサヒビールはCSR活動に力を入れている企業である。その思いは活動理念として明文化され、行動指針として徹底されている。重点分野も幅広く設定されており、メセナ活動や地域社会を意識した活動も見られる。中でも、環境保護に関しては相当力を入れており、基本理念と行動指針を明確に定めた上で環境マネジメントシステムに関する認証取得を目指している。同社は品質管理システムに続き、2006年度までに主力事業の工場でISO14001の認証取得を予定している。また、同社はボランティア活動などを通じた社会貢献、芸術・文化活動の支援、社会・文化活動等の支援も行っている。これらの活動についても全社的な活動理念や行動方針等が明記されている点が、他社と異なる面白い点だろう。

このような点から、同社の経営理念はステークホルダーと自社の存在意義を意識した内容であり、株主・顧客・従業員・社会の4大ステークホルダーに対して価値提供を意識した経営を行っていると考ええる。

付属資料3：企業理念・ビジョン分析

(出所：栗林宏行「経営戦略応用研究期末レポート バンドー化学株式会社」2001年11月5日、2,6-9頁、米田 龍「経営戦略応用研究 I&II 期末レポート バンドー化学株式会社」2006年11月20日、2-3頁)

バンドー化学の概要・企業理念・ビジョン (2001, 2006)

1 会社沿革と概要

バンドー化学株式会社(以下、バンドーという)の前身は、1906年(明治39年)4月に榎並充造(初代社長)が現在の神戸市兵庫区において、阪東直三郎が考案した阪東式木綿調帯(現在のコンベヤベルト)を製造するために設立した阪東式調帯合資会社である。その後、大正2年10月にゴムベルトを、大正10年5月にコンベヤベルトの製造を開始した。昭和6年6月に阪東調帯護謄合資会社に商号変更し、翌昭和7年には、わが国最初のVベルトの製造を開始している。

その後、業容を拡大しながら昭和37年に大阪証券取引所第二部に株式を上場、昭和45年に東京証券取引所第一部に株式上場を果たしている。また、同じく昭和45年に現在の「バンドー化学」に社名も変更した。2001年3月現在では表のとおり、ベルト、工業用品、化成品を主な事業として、国内において販売・製造加工その他関係会社を30社、海外の関係会社を15社擁するゴム製品製造業としての企業グループを形成している。

バンドー化学株式会社の概要

創業	1906年(明治39年)4月
設立	1937年(昭和12年)1月
事業内容	ベルト(伝動ベルト・伝動システム製品、運搬ベルト・運搬システム製品) 工業用品(マルチメディア・精密機器部品、FA関連部品、免震装置・免震ゴム・防水シートなどの土木・建築資材) 化成品(建築資材用・装飾表示用・医療資材用・工業資材用・生活関連などの高機能フィルムおよびその高加工度製品)
資本金	109億5千1百万円
売上高	連結：685億3千4百万円 単独：488億1千5百万円
従業員数	連結：2,413名、 単独：1,473名
本社所在地	兵庫県神戸市
その他	東証1部上場、大証1部上場

2 事業内容

グループは、バンドー化学、子会社 27 社および関連会社 12 社（持分法非適用関連会社 2 社を含む。）から成り、主にベルト・工業用品および化成品の製造、販売および加工事業を行っている。不動産の販売、仲介等その他の事業も展開している。グループの事業に係わる位置づけおよび事業の種類別セグメントとの関連は、次のとおりである。

(1) ベルト・工業用品.....ベルト・工業用品については、直接販売しているほか、子会社はその販売を行っている。子会社が製造、加工および／または販売を行っている。海外子会社についてはここでは省略する。

(2) 化成品.....化成品については、直接販売しているほか、子会社であるバンドーエラストマー(株)が販売とともに加工を行っている。

(3) その他.....子会社が機械設備を製造、販売、搬送装置の製造、販売を行っている。また、子会社で輸出業務、不動産業、保険代理業、各種設備機器、リース、ゴルフ場の経営、コンピューターシステムソフト販売等の事業を行っている。

3 業績推移

連結

(単位：百万円)

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
売上高	65,788	66,885	72,075	76,958	84,257
営業利益	2,849	3,938	4,794	5,760	5,057
売上高営業利益率	4.3%	5.9%	6.7%	7.5%	6.0%

単独

(単位：百万円)

	2002年3月期	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期
売上高	45,483	47,366	52,381	56,048	57,946
営業利益	1,463	2,797	3,409	4,608	3,524
売上高営業利益率	3.2%	5.9%	6.5%	8.2%	6.1%

4 経営理念と経営方針

4.1 経営理念

バンドー化学の経営理念は、第三代目社長である榎並正一（1962 年就任）によって、「和と簡素」という自身の哲学をもとに、家族主義、堅実主義、技術尊重という社風を踏まえて、「調和と誠実」を基本方針として 1973 年に制定され、現在に至っている。さらに第四代目社長の榎木茂男（1977 年就任）によって 1983 年に経営方針も制定された。その内容は次のとおりである。

「われわれは調和と誠実の精神をもって社会ニーズを基本とする製品政策を確立し、顧客の信頼に応え事業の発展を期するとともに、伝統あるバンドー化学の社員たることに誇りを持ち、福祉社会建設に貢献することを期する。」

4.2 経営方針

- ・成長を求め、新しい製品・市場を創造する。
- ・仕事の質を高め、徹底した効率化を図る。
- ・視野を広げ、全社の国際化を推進する。
- ・連携を深め、活力あるバンドグループを築く。
- ・力を合わせ、安全、福祉、環境の向上に努める。

5 長期ビジョン

5.1 策定の背景

同社の「チャレンジ21」は、1988年（昭和63年）に第五代目社長 雀部昌吾（1988年就任）によって制定された。来るべき2000年度（平成12年度）に照準を定め、策定された長期ビジョンである。「ゴムとプラスチックの革新的な技術開発を基盤として、世界市場で活躍する一流多角型企業」を目指したものであり、社員に対して目指すべき未来像とともに経営の価値観を示した。策定された1988年当時は、いわゆるバブル景気が終わりつつある頃であったが、上場企業が競ってこのようなビジョンを描いていた。現在では「選択と集中」という言葉が、流行語のように行き交っているが、当時の経済情勢や時代認識としては、既存事業からの脱皮と新たな雇用の受け皿としての新規事業が必要と考えられていた。このような背景から同社も「一流多角型」企業を目指すビジョンを策定した。

5.2 開発型企業を目指して

1989年に、雀部は内外に向けて「開発型企業宣言」を行っている。これは長期ビジョンの考え方をさらに明確化したものと考えられる。つまり、「チャレンジ21」は「革新的な技術開発を基盤」にしているとおり、技術に特長がある企業を目指していたので、この意味をさらに明確化したものと思われる。このように、1989年を「開発型企業体質への変革の年（開発元年）」と位置付け、技術を尊重し常に新しいものに挑戦する精神に則り、全員が新しい製品、新しい技術、新しい仕事の進め方の開発にチャレンジする開発型企業へ企業体質を変革することを目指したのである。長期ビジョンである「チャレンジ21」の明確化や「開発型企業」への変革を意図した背景には、マクロな経営環境が工業化社会から情報化社会へ急速に変化する中で、長い歴史の中で築いてきた事業基盤の成熟化に対する危機感があったものと考えられる。

5.3 ビジョンとしての数値目標

開発型企業宣言に基づいて、新たに開発功労賞が設けられるなど、社員の開発マインドを高めるインセンティブもそれなりに用意された。しかし、バブル経済崩壊（1991年）に伴うその後の長期間の景気低迷によって、「チャレンジ21」に描かれた売上高目標（単独：1,000億円以上、売上高経常利益率10%以上）と現実の業績の推移との乖離幅が次第に

大きくなった。このため、ビジョンとしてより強く意識され続けたのは、売上高経常利益率（10%以上）目標である。やがてバブルの時期に描いた前提が崩れ、環境が様変わりしたにもかかわらず、実現の可能性のなくなった数値目標だけがビジョンとして語られるようになり、「一流多角型企业」や「開発型企业」に深い意味付けやそれに対する議論が行なわれることはなく、次第に形骸化していったものと思われる。

5.4 中期利益計画

「チャレンジ 21」の到達に向けて、1989 年から 1999 年にかけて、第 5 次から第 9 次にわたる中期経営計画が策定され、これに基づいて各単年度の利益計画が策定されている。これらを通じて、経営体質はどのようなようになったのであろうか。

5.5 3 委員会

数値目標と現実の業績推移との大幅な乖離が明確になってきた 1994 年に、同社では「チャレンジ 21」の焼き直しとして営業、製品開発、生産（コストダウン）に係る 3 つの委員会活動を機能横断的に組織した。「営業」の目標は、営業職に携わる社員全員が新市場と新規顧客を 1 人当たり 200 件開拓しようというものである。「製品開発」は売上高に占める新製品比率を 30%にしようというものであり、生産はコストダウン 30%である。この 3 つの委員会活動は、2 次にわたり 1999 年度まで展開した。縦割りの事業部制の組織に、営業、開発、生産の機能別強化活動を取り入れることで全社の体質強化を図るためである。この 3 つの委員会活動によって、いわば「チャレンジ 21」の副編として「量（売上高）に依存しない利益体質」の構築が進められた。

この段階で、もはや量（売上高）に依存しないことを前提にしながら、数値目標そのものを見直すことはなされず、ビジョンは完全に形骸化したと言えるだろう。そして、新たに 3 つの委員会活動が展開されたが、それは体質強化のための施策を示すものであり、「チャレンジ 21」に代わる事業の方向性を示すものとはならなかった。

6 新たなビジョン

6.1 プロジェクト・チーム発足

チャレンジ 21 の終結期にあたる 2000 年度の 10 月に、第 6 代目社長 小椋昭夫（1998 年就任）のもとで、チャレンジ 21 の総括とこれに代わる新たなビジョン構築を目的としたプロジェクト・チームが結成された。また、2006 年には創業 100 周年を迎えることから、新たな方向を印象付けるビジョンが求められていたのである。活動期間は 6 ヶ月、営業、技術、管理の各部門から 9 人が選抜された。30 歳代を中心に編成され、リーダーは当時の伝動技術研究所長（当時 45 歳）である。プロジェクトのキック・オフにあたり、特に経営トップからの制約はなかったが、元気が出る旗印であること、創業 100 周年の区切りにふさわしいものであること、定量目標も示すこと、建設的な組織風土がある、独自

の技術開発力があることなどを盛り込んで欲しいとの要望が出された。

6.2 チャレンジ 21 の総括

プロジェクト・チームは、社内資料の分析、役員および主要管理職へのインタビュー、アンケート調査の各方法によって、チャレンジ 21 が、それを推進した期間（1989 年度～2000 年度）にどのように作用したのかを検証し、その問題点を次のとおりまとめ、総括とした。

- (1) 伝動ベルト事業に依存した利益体質から脱却していない。
- (2) 伝動ベルト事業は自動車産業への依存度が高い。
- (3) 主要な製品のうち赤字が解消されていないものがある。
- (4) 製品開発が企業成長の原動力になりきれていない。
- (5) 子会社を軸に展開した多角化は成功していない。

6.3 変革型の企業文化を目指して

チャレンジ 21 が結局、数値目標だけが強く意識され、いつしか形骸化していったことから、プロジェクト・チームでは、本質的な体質強化が図られるような変革型の組織文化をもったビジョンを構築することを試みた。それが創業 100 周年にあたる 2006 年に照準をあわせた新しいビジョン「グループ・ビジョン 21」および「Mission100」である。

7 今後の課題

新しいビジョンは、前記のキックオフミーティングを受けて、若手を中心とするプロジェクト・チームによって構想された。その結果を取締役会で承認して成立している。問題点は、そういう手続きを経てビジョンを策定してから 1 年半が経っても、そのロードマップたる中期経営計画が公表されていない（少なくとも社外には公表されていない）ことである。時間の経過とともに方策の示されないビジョンは風化していく。まさにチャレンジ 21 の轍を踏む恐れがある。

バンドー化学は、伝動ベルトでも補機駆動用ベルトに強く、当面は一定のキャッシュ・フローを確保できるだろう。また、エンジンの設計仕様の高度化に伴って、複数のベルトから 1 本化への動きがあるが、これに伴ってプーリーなどの周辺機器の需要がある程度見込むことができる。しかし、近い将来の問題であり、脅威であるのは電気自動車の早期の実用化である。このイノベーションによって、自動車エンジンという内燃機関が消滅すれば、同時に伝動ベルトも不要となる可能性が高いのである。同社にとって、それぞれの事業をいかに成長軌道に乗せるかが大きな課題である。そのためには、新たな製品を開発し市場を開拓することと、自動車業界をはじめとするユーザーの世界最適調達にどのように対応するのも大きな課題である。新たなビジョンは、この課題に対する明確な答えを提示しているのだろうか。