

# 今こそ企業経営の原点に立ち返れ 「良い仕事」による価値創造で社会に貢献

## 特別対談 良い仕事と価値創造

### 対話を通じて理念浸透

野中 金融危機への反省から、米国内では経営のあり

方問われています。企業はより高貴で社会的な意義のある目標の達成を目指すべきだ、と。その意味で、

「良い仕事」というコンセプトは、コモンスenseになりつつあります。この価値観はどのように生まれたのですか。

野中 不祥事が続いたことへの反省で、再発防止のための対策を突き詰めて考え抜く中で生まれたものです。不祥事の背景には、仕事を評価する基準の乏しさが

ありました。幅広い分野で多種多様な事業を展開する総合商社では、すべての仕事に共通する評価基準は収益のみとされるのが多かった。そのことが、収益の追求こそ会社への貢献だと社員に思わせた。社員の創業理念は、社会

学名誉教授の野中郁次郎氏が、これからの時代に求められる経営とリーダーシップのあり方について熱く語った。今回は、次代の経営者育成を目指して同フォーラムが昨年より開催してきた「価値創造リーダー育成塾」の第1期修了式を兼ねて行われた。



三井物産 会長  
榎田 松登氏



一橋大学 名誉教授  
野中 郁次郎氏

## キーノートスピーチ これからの時代に求められるリーダーシップ

米国の金融資本主義は实体经济から遊離し、カネがカネを生むレバレッジ構造をつくり上げました。しかし、規律・規範のない自由は破滅に通じます。金融資本主義の破綻は、利己ばかりを追い求め、利他を忘れた結果

でしょう。広い意味での社会貢献を中心に据える公益資本主義などが見直されつつある今、私たちは企業経営の原点に立ち戻る必要があります。

企業は社会に役立つ価値を生むことで収益を上げ、ステークホルダーに

利益を選り、さらなる社会貢献と持続的な発展のために投資する。サイクルを回すことで成り立っています。そこに「自分さへ良ければ」という絶対的な価値の追

求です。他社と自社を比較して優秀に一喜一憂するのではなく、うそ偽りのない「真」、理想的・普遍的な価値である「善」の心に感動と共感を呼び「美」を、事業の根幹に据えることが大切です。

## 経営を支える真・善・美 価値観まとめる包容力を

求です。他社と自社を比較して優秀に一喜一憂するのではなく、うそ偽りのない「真」、理想的・普遍的な価値である「善」の心に感動と共感を呼び「美」を、事業の根幹に据えることが大切です。

その上で、顧客第一主義の経営、倫理性を重視した経営、顧客・社会・自然などと共存共栄を図る経営など、日本人が得意とする伝統的な経営スタイルを受け継いでいく

必要があります。この原点をいかに社員に浸透させるか。そこでできているのが「良い仕事」という全社員が共有すべき価値観です。海外でも「Yogi Shigetomi」で統一しています。

野中 一つの価値観を組織に埋め込むためには、大変な努力が必要です。どのように組織への浸透を図ったのですか。

野中 一つ一つの価値観を組織に埋め込むためには、大変な努力が必要です。どのように組織への浸透を図ったのですか。



帝人 会長  
価値創造フォーラム21 理事長  
長島 徹氏

求です。他社と自社を比較して優秀に一喜一憂するのではなく、うそ偽りのない「真」、理想的・普遍的な価値である「善」の心に感動と共感を呼び「美」を、事業の根幹に据えることが大切です。

その上で、顧客第一主義の経営、倫理性を重視した経営、顧客・社会・自然などと共存共栄を図る経営など、日本人が得意とする伝統的な経営スタイルを受け継いでいく

必要があります。この原点をいかに社員に浸透させるか。そこでできているのが「良い仕事」という全社員が共有すべき価値観です。海外でも「Yogi Shigetomi」で統一しています。

野中 一つの価値観を組織に埋め込むためには、大変な努力が必要です。どのように組織への浸透を図ったのですか。



「価値創造フォーラム21」12周年記念オープンフォーラム  
主催 価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾 後援 日本経済新聞社

## 社長の人材育成

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

## エナジャイズできるリーダー [榎田氏] 「良い仕事」コモンスenseに [野中氏]

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

野中 社長の役割は、何をもち「良い仕事」とするかの主観的な判断です。何を基準に仕事を評価するのですか。

## 広告

## 一般社団法人 価値創造フォーラム21

### ■フォーラムの設立から今日まで

「企業の価値」が注目される現代、新たな価値創造を目指す企業活動のあり方が問われています。個と組織の共進化や共創を目指す新しい価値創造のリーダーシップのあり方などを追求する場として、1998年の4月に業種を超えた幹事会長の経営者たちの皆様を中心として、共通の志をもって「価値創造フォーラム21」を設立いたしました。「価値創造の理念」「価値創造の戦略」「価値創造の実行」の3つを柱に今日まで、新たな時代の企業理念、経営哲学や企業活動のあり方について研究してまいりました。

私どもはこの12年間、当フォーラムにおいて企業価値の向上を追求してゆく過程で、企業の価値を社会的価値、文化的価値等を含んだ、奥行きのあるものと捉えてまいりました。そして、価値を創造し続ける企業には、数値化できない企業文化や組織に脈々と伝わる遺伝子が存在し、価値創造の原点には常に社会や顧客に対する思いをベースに、絶対的価値の創造と深化がある事を学びました。

さらに「価値創造フォーラム21」では、企業が健全な事業活動を通して、社会に貢献し続けるためには、企業価値の追求や共創の精神などを、世代を超えて継承し続ける必要があると考え、2008年の11月に「価値創造リーダー育成塾」を設立いたしました。

この「価値創造リーダー育成塾」では、日本経済新聞社の後援とコンソーシアム参加企業の協力を得て、次世代の価値創造リーダーの育成と現代の価値創造リーダーによる「あるべきリーダー像」の対外的情報発信活動を実施してまいりました。今後も育成塾の活動を通して、価値創造理念の共有と伝承、価値創造サイクルとプロセスの組織化、次世代を担う人材の横のつながりを図るプラットフォームの構築等を目指してまいります。

現在、アメリカに端を発した金融危機によって、これまで世界経済を支えていたシステムが行き詰まり、あらゆる分野でパラダイムの転換が必要とされる時代を迎えています。このような時代に、それぞれの企業が持続的な発展を目指し、物事の本質を見失うことなく、主体的に未来を切り開いて行くためには、これまでに増して絶対的価値の創造と深化に挑まなければならないと考え、2008年の11月に「価値創造リーダー育成塾」を設立いたしました。

この「価値創造リーダー育成塾」では、日本経済新聞社の後援とコンソーシアム参加企業の協力を得て、次世代の価値創造リーダーの育成と現代の価値創造リーダーによる「あるべきリーダー像」の対外的情報発信活動を実施してまいりました。今後も育成塾の活動を通して、価値創造理念の共有と伝承、価値創造サイクルとプロセスの組織化、次世代を担う人材の横のつながりを図るプラットフォームの構築等を目指してまいります。

以上の理念と経緯のもと、設立12周年を迎えた「価値創造フォーラム21」は、この10月1日をもって一般社団法人化を図りました。今後これまで以上に活発な活動や情報発信を通して、産業界や学会における様々な価値創造のプロセスやシステムの進化を促し、持続的な日本経済の再生・発展に寄与してまいりたいと考えております。

### ■フォーラムの運営主体 理事会・幹事会構成メンバー

「価値創造フォーラム21」は、2000年4月からの理事制度の導入により、代表幹事会から選出された理事の皆様によって構成される理事会を設立しました。当理事会ではフォーラム運営の組織基盤の強化を進め、代表幹事会によるフォーラム基金のファンディングなどを経て、本年新たな12周年を迎え、さらなるフォーラム活動の組織化を目指し、この10月1日に基幹幹事会として一般社団法人化を図りました。

この理事会の初代理事長に株式会社資生堂 代表取締役社長（現相談役） 佐間 明 氏が就任し、2002年4月より第2代理事長として三井不動産株式会社 代表取締役社長 若山弘道 氏が就任、さらに2006年4月より第3代理事長として帝人株式会社 代表取締役社長CEO（現取締役会長） 長島徹 氏が就任して、今日に至っています。これらの幹事会等とのトップ・マネジメントで構成される年2回の幹事会において、フォーラム運営の基本方針と年度プログラムの決定などを行なっております。これらの決定にもとづき、毎年4月に会員の募集活動を実施しており、今年度は正会員76社、準会員37社、特別会員11社の合計124社の企業の皆様が当フォーラムへ参加されております。

【2009年度 理事会・幹事会構成メンバー】  
会長：大橋 洋治 日本空輸（株） 取締役会長  
理事長：長島 徹 帝人（株） 取締役会長  
副理事長：佐間 明（株）資生堂 相談役 / 2代目理事長：若山 弘道 三井不動産（株） 代表取締役社長  
副会長：飯田 武夫 JFEホールディングス（株） 代表取締役社長  
理事：山本 忠人 富士ゼロックス（株） 代表取締役社長 / 前田 新造（株）資生堂 代表取締役執行役員社長 / 大八木 成男 帝人（株） 代表取締役社長CEO / 伊藤 信一 日本空輸（株） 代表取締役社長 / 大室 康一 三井不動産（株） 代表取締役副社長 / 林田 英治 JFEスチール（株） 代表取締役副社長 / 田中 誠一 三井物産（株） 代表取締役専務執行役員 / 嶋川 充輝 法政大学経営大学院 教授（コーディネーター） / 早川 吉春 霞工（株）代表取締役社長 / 代表（専務理事） / 監事：秋田 邦和 日本印刷（株） 常務取締役  
特別幹事会 幹事：関 誠夫 千代田工建設（株） 相談役 / 山下 徹（株）NTTデータ 代表取締役社長 / 長沼 孝一郎（株）アサヒ飲料 代表取締役社長 / 鈴木 正俊（株）エヌ・ティ・ティ・コム 代表取締役副社長 / 林 樹樹 イオン（株） 取締役 兼 執行役  
幹事：武藤 信一（株）三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役執行役員 兼 CEO / 岡田 浩二 カゴメ（株） 代表取締役会長 / 中村 喜久男（株）岡村製作所 代表取締役社長 / 太田 敬二 キーヨー（株） 取締役会長 / 澤部 肇 TDK（株） 代表取締役社長 / 中野 光人（株）ニチレイ 代表取締役会長 / 小澤 裕三（株）カスミ 代表取締役社長 / 大塚 直夫 医療法人社団 理事長 / 永山 治 中外製薬（株） 代表取締役社長 / 小川 賢八郎 菱井エレクトロ（株） 代表取締役社長 / 佐藤 一博 キリンホールディングス（株） 代表取締役副社長 / 若田 彰一郎 アスコム（株） 代表取締役社長 兼 CEO / 南部 靖之（株）JFNグループ 代表取締役グループ代表 / 三ツ森 隆司 日本NCR（株） 代表取締役社長 兼 CEO / 北野 貴裕 北野建設（株） 代表取締役会長 兼 社長 / 松浦 勝人 エイペックスグループホールディングス（株） 代表取締役社長 / 影山 美樹 三井不動産（株） 専務取締役専務執行役員 / 小林 敏光（株）資生堂 取締役執行役員専務 / 岡田 伸一 JFEホールディングス（株） 専務執行役員 / 小山 修（株）三井物産戦略研究所 代表取締役社長 / 森田 順二 帝人（株） 常務取締役 / 江森 進（株）サンリオ 常務取締役 / 片野坂 真成 日本空輸（株） 取締役執行役員 / 西谷 清 ソニー（株） 業務執行役員SVP / 関根 勇 富士ゼロックス（株） 執行役員営業本部副部長

### ■フォーラムの特別顧問・顧問および特任顧問

「価値創造フォーラム21」は1998年4月の設立以来、新しい価値創造を目指す経営者や研究者との交流を通じて、21世紀のグローバル・ネットワーク会社に向けて、その成果を広く発信していく場とプラットフォームを提供したいと考え、今日まで活動してまいりました。この間、「価値創造フォーラム21」の研究テーマや新たなプログラム、ガイドラインの提案と「価値創造リーダー育成塾」の企画は、特別顧問、顧問および特任顧問の皆様のご支援のもとに、代表幹事会から選出された運営委員会メンバーが中心となって、常に時代を先取りする形で発信されております。

【2009年度 特別顧問・顧問および特任顧問】  
特別顧問：加藤 寛 慶応義塾大学 学長 / 村田 昭治 慶応義塾大学 名誉教授 / 野中 郁次郎 一橋大学 名誉教授 / 福原 義春（株）資生堂 名誉会長 / 坂田 藤十郎 歌舞伎俳優 / 中谷 三郎 UJリサーチ&コンサルティング（株） 理事長 / 井岡 利明 慶応義塾大学 名誉教授 / 新井 淳一 社団法人日本経済研究センター 会長 / 石原 邦夫 東京海上日動火災保険（株） 取締役会長 / 辻 信太郎（株）サンリオ 代表取締役社長  
顧問：櫻井 通晴 城西国際大学 経営情報学部 客員教授 / 竹内 弘高 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 客員教授 / 寺島 多摩 多摩大学 学長 / 伊藤 邦雄 一橋大学大学院 商学研究科 教授 / 石井 淳蔵 神戸流通科学大学 学長 / 加藤野 忠明 神戸大学大学院 経営学研究科 教授 / 上村 達男 早稲田大学法学部 法学部長 / 富田 秀明 東京大学大学院 工学系研究科 教授 / 花田 光世 慶応義塾大学 総合政策学部 教授 / 米倉 誠一郎 一橋大学大学院 インノベーションセンター 教授 / 武藤 佳彦 慶応義塾大学 環境情報学部 教授 / 藤江 俊彦 千葉商科大学 政策情報学部 教授 / 高 麗 麗 麗澤大学 経済学部 学部長 / 廣川 二郎 慶応義塾大学 総合政策学部 教授 / 竹村 賢一 京都造形芸術大学 教授  
特任顧問：藤江 俊彦 中央大学大学院 ビジネススクール 教授 / 船橋 晴雄 シリウスインスティテュート（株） 代表取締役 / 高橋 秀明 慶応義塾大学大学院 政策・メディア研究科 教授 / 牛島 信 牛島総合法律事務所 弁護士 / チャールズD.レイクII アメリカンファミリー生命保険会社 会長

■一般社団法人 価値創造フォーラム21の概要  
名称：一般社団法人 価値創造フォーラム21 / 設立年月日：平成21年10月1日  
設立時の募集に関する募金の総額：20,000,000円 / 登記場所：千代田区霞が関三丁目2番5号  
幹事会等：代表幹事会、特別幹事会、幹事会等 31社

「価値創造フォーラム21」事務局  
住所：〒100-6030 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル30階  
Tel：03-5512-7470 Fax：03-5512-7471

「価値創造フォーラム21」  
http://www.valuecreator21.jp

「価値創造リーダー育成塾」  
http://www.valuecreator.jp