

(抜 刷)

企業再生時の戦略検討・経営理念検討プロセス

——WOWOW社の事例と経営者のリーダーシップ開発の観点から——

佐 竹 恒 彦

千 葉 商 大 論 叢

第54巻 第1号

2016年9月

〔研究ノート〕

企業再生時の戦略検討・経営理念検討プロセス —WOWOW社の事例と経営者のリーダーシップ開発の観点から—

佐 竹 恒 彦

はじめに

企業が再生を果たすには、経営資源を有効活用する合理的な戦略や計画が欠かせない。しかし、たとえ優れた戦略や計画があったとしても、経営者のリーダーシップが十分に発揮されなければ、企業再生の実現性はきわめて乏しい。そして、経営者のホンネや戦略、計画と整合性のある経営理念が存在しなければ、再生に求められる経営者のリーダーシップが十分に発揮されているとはいえない。つまり、経営理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わる経営トップのリーダーシップに不可欠の要素であり⁽¹⁾、企業が本格かつ持続型の再生を果たすためには、借り物ではない本物の経営理念⁽²⁾に支えられた経営者の真のリーダーシップが十分に発揮される必要がある⁽³⁾。

また、経営理念から戦略を導いた後に計画を検討する「理念→戦略→計画」型の検討プロセスが、多くの論者によって提唱されている⁽⁴⁾。しかし、経営理念は、戦略や計画に比べ、象徴的な飾り物とされている場合が多く⁽⁵⁾、無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振企業の多くには、そもそも経営者のホンネや計画、戦略と整合性のある明確な本物の経営理念が存在しない。加えて、経営者のリーダーシップを支える本物の経営理念を早期に形成する方法に関する議論が十分になされているとはいえない。

そこで、本稿では、佐竹[2016a, 2016b]が主張した「計画→理念」型の経営理念検討プロセスの精緻化を図るため、企業再生時における経営者のリーダーシップ開発の観点から、利益計画の上位概念である戦略の検討プロセスに関する検討を加える。すなわち、経営理念が不明確な経営不振企業経営者の関心度が高く、ホンネであるカネを扱う利益計画からその上位概念である戦略を検討し、戦略から経営理念を検討する「計画→戦略→理念」型の検討プロセスの有効性について、モチベーション理論や変革型リーダーシップ理論などを活用し、WOWOW社の事例研究から探っていく⁽⁶⁾。

(1) 金井[1986] 172頁

(2) 「本物の経営理念」とは、経営者のホンネや戦略、計画と整合性のある経営理念を指す。また、「『うちの組織には経営理念がある』と言う場合、書かれた文言として経営理念が存在しているという意味ではなく、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているという意味である。そのような相互作用が存在しないのであれば、経営理念は『絵に描いた餅』となってしまう、『実在はしていない』」(三井, 2010, 96頁)とする解釈で捉えている。

(3) 太田[2009b]は、「『持続型再生の基本条件』は『経営者の革新意欲とリーダーシップ』であるとしている(3頁)。

(4) たとえば、Simons[2000] pp. 17-18

(5) 横谷[2008] 1頁

(6) 佐竹[2016a, 2016b]では、経営理念が存在しない経営不振企業では、利益計画策定後に経営理念を形成すべ

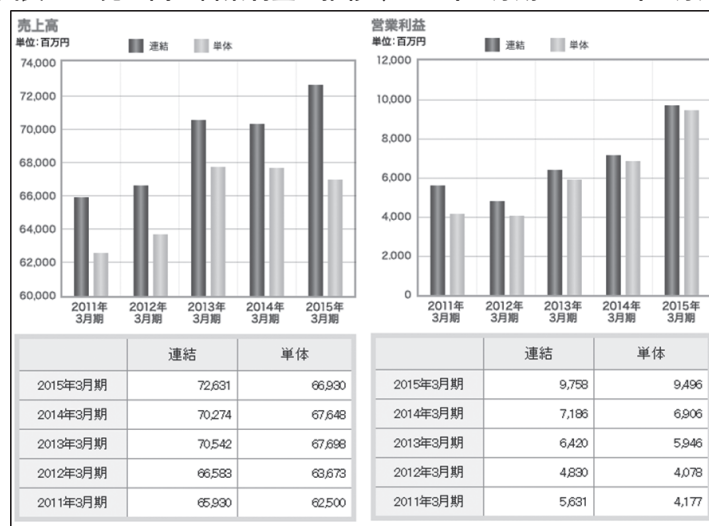
I WOWOW 社の再生概要

1 企業概要

株式会社 WOWOW (英文名: WOWOW INC.) は, 1984 年 12 月 25 日に初の民間衛星放送会社 (設立当時は「日本衛星放送株式会社」) として設立された⁽⁷⁾。しかし, アナログ放送の開始は 1991 年 4 月 1 日 (2011 年 7 月 24 日に終了) であり, デジタル放送の開始はアナログ放送開始から約 9 年後の 2000 年 12 月 1 日であった。そして, 同社は資本金 50 億円, 従業員数 278 名 (2015 年 3 月 31 日現在) 規模の企業である。また, 同社の本社機能は, 東京都港区赤坂にあり, 東京証券取引所の第一部市場に株式を上場させている⁽⁸⁾。現在の代表者は, 代表取締役社長の田中晃氏と代表取締役会長の和崎信哉氏の 2 名である。また, 同社の主要事業は, 「放送法に基づく基幹放送事業および一般放送事業」であり, 放送番組を調達・編成し, 放送衛星 (BS)⁽⁹⁾ により有料でテレビ放送を行うことを軸に, ケーブルテレビや通信衛星 (CS) 放送 (スカパー!), IPTV⁽¹⁰⁾ (ひかり TV) におけるサービスを提供している。他には, 自社制作コンテンツのパッケージ化や映画製作などの付帯事業にも取り組んでいる。

同社の 2011 年 3 月期から 2015 年 3 月期にかけての売上高と営業利益の推移は, 図表 1 に示されるように, 2014 年 3 月期の売上高が若干減少したものの, 2015 年には増収となり, 概ね堅調に推移しているといえる。そして, 直近期の 2015 年 3 月期の売上高 (連結) は

図表 1 売上高と営業利益の推移 (2011 年 3 月期～2015 年 3 月期)



出所: 「WOWOW 業績ハイライト グラフ」に依拠し筆者作成

きとの主張を行った。

(7) 2000 年 12 月に現社名に変更された。

(8) 2011 年 3 月にマザーズ市場から変更となった。

(9) BS 放送は, 2011 年 7 月 24 日に BS アナログ放送が終了。2011 年 10 月からは, BS デジタル放送の 3 つのチャンネルで, 24 時間, フルハイビジョン放送を行っている。

(10) IP 技術を利用して, テレビ放送, 映像コンテンツ配信などを行うサービス。通信速度を保証する機能があるネットワークでは, 特定のユーザーに通常の放送と同等の品質を保証したサービスを提供することができる。

72,631百万円で(単体は66,930百万円)、同時期における営業利益は9,758百万円であった(単体は9,496百万円)。

また、同社の2011年3月期から2015年3月期にかけての当期純利益と純資産額の推移は、前述した2014年3月期の売上高が減少したにもかかわらず、当期純利益と純資産額は堅調に推移している⁽¹¹⁾。2015年3月期の当期純利益(連結)は6,619百万円で(単体は6,261百万円)、同時期における純資産額は40,430百万円となっている(単体は35,220百万円)。その結果、連結の自己資本利益率(ROE)⁽¹²⁾は17.7%(単体では19.4%)となっており、通信業界において、きわめて高い水準にあるといえる⁽¹³⁾。

次に、2011年3月期から2015年3月期(2010年度～2014年度)における同社の加入件数の推移を確認すると⁽¹⁴⁾、2011年3月期(2010年度)は2,512千件であったが、2015年3月期(2014年度)では2,756千件となっている⁽¹⁵⁾。

2 経営危機を乗り越えた経緯

このように、同社の業績は、2011年3月期から直近期の2015年3月期(2010年度～2014年度)にかけて堅調に推移しているが、1984年の設立から10年間以上に渡って赤字続きであった⁽¹⁶⁾。みずほ銀行産業調査部[2005]によれば、「1991年のサービス開始当初から大きな期待が集まったものの、現実の加入獲得は思ったように進まず、直ぐに巨額な赤字に陥った」という⁽¹⁷⁾。さらに、1993年3月期においては、約200億円の経常損失と約776億円の実質累積損失を計上するとともに、約385億円もの債務超過(資本金は415億6千万円)にまで陥り、同社は倒産の危機に直面していた⁽¹⁸⁾。

こういった危機的状況にあった1993年6月2日に、松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)の元副社長である佐久間昇二氏⁽¹⁹⁾が、WOWOW社(当時の社名は日本衛星放送株式会社)の代表取締役社長に就任する。

佐久間氏は、当時のことを以下のとおり振り返る。

(11) 詳細は、同社のホームページ「WOWOW業績ハイライト グラフ」を参照されたい。

(12) 当期利益実績値を自己資本(=純資産合計-新株予約権-少数株主持分※)の期首期末平均で除して算出。記録期間が1期のみ、または決算期間が13カ月以上の場合は、期末の自己資本で除して算出する場合がある。期首期末の資本合計が0以下の場合は算出されない。決算期間が12カ月でないときは当期利益を年換算する。優先株の配当を利益から差し引いたり優先株式発行総額を自己資本から差し引くなどの調整は行っていないため、企業が発表するROEとは異なる場合がある(「日本経済新聞 ヘルプセンター マーケット」)。※2015年4月以降、「非支配株主持分」へ名称変更。

(13) 日本経済新聞「自己資本利益率(ROE)ランキング」(2015/9/10時点の通信業界でのランキングは5位)

(14) 詳細は、同社ホームページ「WOWOW2014年度決算及び2015年度事業計画の概要」。

(15) 2011年7月にBSアナログ放送が終了。

(16) 佐竹[2007]69頁

(17) みずほ銀行産業調査部[2005]41頁

(18) 佐久間[2005]23頁

(19) 1931年に新潟県生まれ。大阪市立大学大学院修了後、1956年4月に松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)に入社、1987年2月に同社取締役副社長に就任。1993年6月に日本衛星放送株式会社(現株式会社WOWOW)の代表取締役社長就任、2001年6月に同社代表取締役会長、2002年11月に同社代表取締役会長兼社長に就任、2003年6月から同社代表取締役会長として、社長から退いた。

みんな映画、音楽、スポーツといった、自分の担当する分野の仕事は好きだったんです。ただ、放送は24時間365日続いていますし、加入者も少しずつ増えていたので、会社が危機的状況であることを説明してもピンとこないんです。92年は売り上げが346億円でしたが、経費は546億円使って200億円の赤字、しかも累積損失は770億円もある。そういう話をしても、自分たちは首を斬られるわけでも給料が減るわけでもないから、どこかよそ事のようにでした。どうやって危機意識を持たせるかが、一番大きな問題でした。

3年後の売り上げ目標を決める時、あまり大きなことを言わずに、僕が責任もって達成できる数字を伝えました。当時120万人だった加入者数を3年間で170万人にすることはできますと。それで収支トントンにするには、損益分岐点を286万人から4割落とさなければいけない。ただし、僕はソフトビジネスは人が財産と思っていたから、従業員は減らさないし、給与も下げるつもりはありませんでした。その代わり、番組費を4割カット、宣伝費は5割カット、販促費は3割カットするけど、宣伝が減ったと思わせたり、顧客満足度を落としたりするなど言いました。結果として、加入者が3年後に203万人になり、損益分岐点も146万人まで落ちたので、3年目で64億円の利益が出せました⁽²⁰⁾。

このように、同社は、危機的な経営状態から、当時の社長に就任した佐久間氏の強力なリーダーシップの下、徹底したコスト削減や営業の活性化、経営理念の明文化、9割の減資策を断行して、3年間で黒字化を果たし、2001年4月には東京証券取引所マザーズ市場に株式上場を果たし、太田のいう「応急再生」を経て「本格再生」と「安定再生（持続型再生）」がなされていった⁽²¹⁾。

Ⅱ 企業再生時の戦略検討プロセス

1 戦略の概念定義

企業再生時の戦略検討プロセスを検討するにあたり、戦略の概念について代表的な先行研究をレビューする。

戦略(strategy)という概念は、もともと軍事用語であったが、経営学の領域においては、Chandler [1962] が「組織は戦略に従う」⁽²²⁾という命題の下で、最初に戦略という用語を使用したという説もある⁽²³⁾。Chandler [1962] は、戦略を「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を選択し、諸資源を割当てること」と定義した⁽²⁴⁾。

一方で、Ansoff [1979] は、「戦略は組織に従う」⁽²⁵⁾として、組織が戦略を規定する「組織

(20) 経済界オンライン

(21) 2011年3月に東京証券取引所マザーズ市場から第一部へ市場を変更した。

(22) Chandler [1962] 377頁

(23) 上総 [1993] 75頁

(24) Chandler [1962] 29頁

(25) Ansoff [1979] pp. 91-92

→戦略」という Chandler (1962) とは逆の命題を提示した⁽²⁶⁾。また, Ansoff [1965] は, 「成長ベクトル」を用いて, 「現在の製品—市場 (使命・ニーズ)」分野との関連において, 企業の進む方向, すなわち選択すべき戦略を明らかにする方法を提示し⁽²⁷⁾, より体系的な経営戦略論を展開したとされている⁽²⁸⁾。

伊丹・加護野 [2003] によれば, 戦略とは, 「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」であり⁽²⁹⁾, 「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオを描いた設計図」であるとしている⁽³⁰⁾。つまり, 企業のあるべき姿を示すだけでなく, あるべき姿と変革のシナリオの二つがそろって始めて戦略を決めたことになる指摘している⁽³¹⁾。

上総 [1993] は, 「経営戦略とは, 企業環境に対応して競争優位性を確保する経営資源の有効配分を行う企業活動の基本方針である」としているが, 経営戦略について, 全社的かつ長期的な視点から決定される企業戦略 (corporate strategy), この下位概念として, 生産戦略, マーケティング戦略, 研究開発戦略, 財務戦略, 人事戦略などの機能 (職能) ごとに分割された機能別戦略 (functional strategy), そして事業分野ごとに分割された事業戦略 (business strategy) などの組織的な視点からみた区分によって構成されるとしている⁽³²⁾。

Porter [1980] は, 五つの競争要因 (the five competitive forces)⁽³³⁾ に対処する場合, 他社に打ち勝つための三つの基本戦略 (three generic strategies) があると指摘した。具体的には, 第1に「コスト・リーダーシップ (overall cost leadership) 戦略」, 第2に「差別化 (differentiation) 戦略」, 第3に「集中 (focus) 戦略」であり⁽³⁴⁾, Porter (1985) は, 競争戦略とは, 「競争の発生する基本的な場所である業界において, 有利な競争的地位を探すことである」とし, 競争戦略の狙いは, 「業界の競争状況を左右するいくつかの要因をうまくいかくぐって, 収益をもたらす確固とした地位を樹立すること」と指摘している⁽³⁵⁾。

Kim & Mauborgne [2005] は, 従来型の競争戦略をレッド・オーシャン戦略 (red ocean strategy) とし, その限界を明らかにするとともに, ブルー・オーシャン戦略 (blue ocean strategy) の必要性について主張した。レッド・オーシャン戦略は, 既存の市場空間で競争し, 競合他社を打ち負かそうとするが, ブルー・オーシャン戦略は, 競争のない市場空間を切り開き, 競争自体を無意味なものにすることを主眼としている。また, 既存の需要を引寄せ, 価値とコストの間にトレードオフの関係が生まれ, 差別化, 低コストのどちらかを選んで企業活動をそれに合わせる戦略がレッド・オーシャンなのに対して, 新しい需要を掘

(26) 組織の力量に応じた経営戦略というよりは, 組織特性を活かした経営戦略と捉えることができる。

(27) Ansoff [1965] 137 頁

(28) 上総 [1993] 75 頁

(29) 伊丹・加護野 [2003] 21 頁

(30) 伊丹・加護野 [2003] 23 頁

(31) 伊丹・加護野 [2003] 25 頁

(32) 上総 [1993] 76 頁

(33) 業界内における業者間の敵対関係 (rivalry among existing firms), 新規参入業者の脅威 (threat of new entrants), 代替品の脅威 (threat of substitute products or services), 買い手の交渉力 (bargaining power of buyers), 供給業者の交渉力 (bargaining power of suppliers)

(34) 「集中戦略」には, 「コスト集中戦略」と「差別化集中戦略」がある。

(35) Porter [1985] p. 1

り起こし、価値を高めながらコストを押し下げ、差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する戦略がブルー・オーシャンであるとしている⁽³⁶⁾。

このように、戦略は、概念の複雑さゆえに、その後も多くの論者によって議論が進むにつれてさまざまな定義があてられたが、戦略とは、持続的競争優位性 (sustainable competitive advantage) を達成するためのポジショニング (positioning) を構築することだという概念定義がこれまでの議論の共通点として見出すことができる。また、戦略の最終目標は、顧客に価値を提供することによって、株主などのステークホルダーに対する価値を創造することであり、そのためには、限られた経営資源を有効活用し、競合他社と明確な差別化を図ることが条件だといえる⁽³⁷⁾。したがって、経営資源の乏しい経営不振企業こそ、選択と集中を図り、限られた経営資源を有効活用するための戦略を明らかにすることは、きわめて重要である。

2 WOWOW社の事例と企業再生時に求められる戦略検討プロセス

WOWOW社は、10年間以上に渡って赤字続きであった。図表2に示すように、1993年3月期(1992年度)において、約200億円の経常損失と約776億円の繰越損失⁽³⁸⁾を計上し、約358億円の債務超過に陥り、同社は倒産の危機に直面していた⁽³⁹⁾。

こうした状況下において、社長である佐久間氏は、「3年後の売り上げ目標を決める時、あまり大きなことを言わずに、僕が責任もって達成できる数字を伝えました」というように⁽⁴⁰⁾、1992年度(1993年3月期)の200億円の経常損失を1993年度(1994年3月期)には99億円の経常損失にするとし、1994年度(1995年3月期)は9億円の経常損失にまで減少させ、1995年度(1996年3月期)には100万円でも良いから単年度の経常利益ベースで黒字化を果たすという目標を掲げ、人件費以外のコスト削減を徹底して行っていくという段階を踏んだ当面の目標や計画を検討・追求していった。

そして、「番組費を4割カット、宣伝費は5割カット、販促費は3割カットするけど、宣伝が減ったと思わせたり、顧客満足度を落としたりするな」としたように、計画を達成させるために、コスト削減のみならず、質の高いサービスを顧客に提供しようとする「費用縮小・成果拡大均衡」の戦略を打ち出した。

このように、同氏は、まずは同社の危機的な状況と向き合い、現場における問題を明らかにし、これを解決するための計画を検討した。そして、図表3に示すように、この計画を達成させるために、コスト削減のみならず、質の高いサービスを顧客に提供しようとする「費用縮小・成果拡大均衡」の戦略、すなわちKim & Mauborgne [2005]のいう「価値を高めながらコストを押し下げ、差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する戦略」である「ブルー・オーシャン戦略」の土台となる「バリュー・イノベーション」を計画策定後に検討、展開していったと捉えることができる⁽⁴¹⁾。

(36) Kim & Mauborgne [2005] 37-39 頁

(37) De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. [2003] 17 頁

(38) 佐久間 [2005] は、「実績累積損失」と表現している (23 頁)。

(39) 当時の資本金は、415 億 6,000 万円であった (佐久間, 2005, 23 頁)

(40) 経済界オンライン

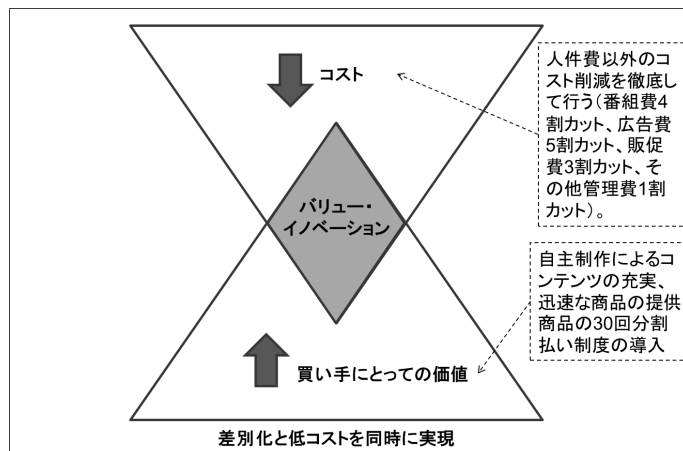
(41) 同社は、人件費以外のコスト削減(番組費4割カット、広告費5割カット、販促費3割カット、その他管理費1

図表 2 WOWOW 社の現状と利益計画 (目標) および実績

内容	現状	1993年6月時に立案した利益計画(目標)	実績
番組費	—	4割削減	
広告費	—	5割削減	
販売促進費	—	3割削減	
その他管理費	—	1割削減	
損益分岐点 (加入者数)	286万世帯	170万世帯	165万世帯
顧客満足度	1993年10月: 47.0%	向上⇒番組の質の向上⇒ 自主制作によるコンテンツの充実、迅速な商品 の提供、商品の30回分割払い制度の導入 (1993年10月:フリーダイヤルの申込中止)	1995年12月: 73.6%
加入者数	120万世帯	170万世帯	205万件
売上高 (1993年度)	346億円 (1992年度)		384億円
経常利益 (1993年度)	-200億円 (1992年度)	-99億円	-94億円
累積(繰越) 損失	776億円 (1992年度)	1997年に9割の減資策、2004年度に解消(資本準備金の取り 崩し、減資策、第三者割当増資)。	
債務超過	358億円 (1992年度)	2001年4月に東証マザーズ上場し、解消。	
経常利益 (1994年度)	—	-9億円	-5億円
経常利益 (1995年度)	—	100万円	62億円
経営理念	無	作成着手: 1995年4月1日、発表: 1996年4月1日	

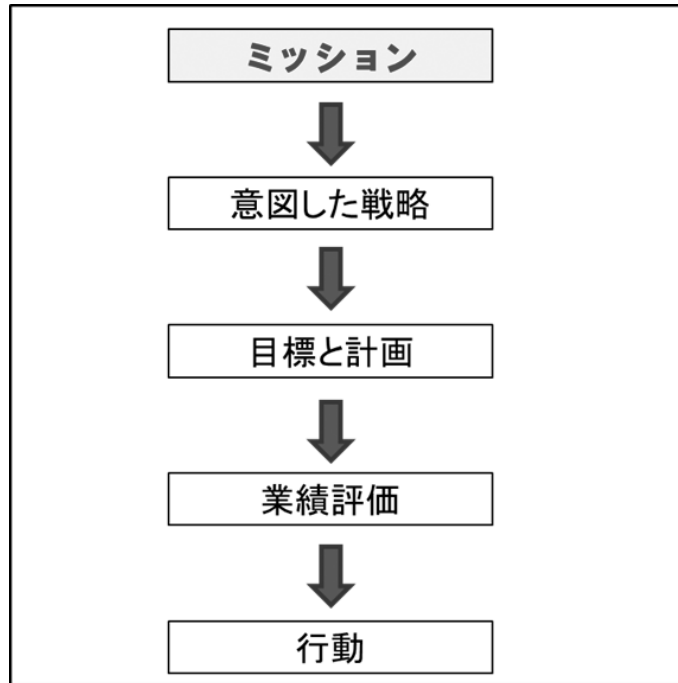
出所: 佐久間 [2005] に依拠し筆者作成

図表 3 バリュー・イノベーション (WOWOW 社)



出所: Kim & Mauborgne [2005] 37 頁および佐久間 [2005] に依拠し筆者作成

図表 4 行動までの流れ



出所：Simons [2000] 40 頁に依拠し筆者作成

以上から、図表4に示す「理念(ミッション)→戦略(意図した戦略)→計画(目標と計画)」型の既存研究とは異なり⁽⁴²⁾、同社においては、経営理念の必要性を認識しながらも、「問題→計画→戦略」型のプロセスによって戦略が検討され、その後に後述する経営理念が導かれ、再生を果たしていったと捉えることができる。

したがって、「問題→計画→戦略」型の検討プロセスは、明確な経営理念が存在しない経営不振企業の再生時においては、有用な戦略の検討プロセスと考えられ、企業再生時に求められる戦略検討プロセスといえる。

Ⅲ WOWOW 社の経営理念検討プロセス

1 経営理念とその必要性

「私たちは衛星放送を通じ 人々の幸福と豊かな文化の創造に貢献します」という同社の経営理念、すなわち「企業理念」と「行動指針」⁽⁴³⁾が、開局5周年の1996年4月1日に正式

割カット)を徹底して行うとともに、自主制作によるコンテンツの充実、迅速な商品の提供、商品の30回分割払い制度の導入をするなどして、買い手にとっての価値を高めようとする「差別化と低コストを同時に実現」しようとする戦略が展開されていった。

(42) Simons [2000] 40 頁

(43) 当時の行動指針は、「私たちはお客様第一を原点に 1 正しい企業活動を通じ社会に貢献します。 2 社会的責任を自覚し公正に徹します。 3 個の可能性を信じ、個を活かします。 4 価値の創造と革新を大切にします。

に明文化され、発表された⁽⁴⁴⁾。

佐久間氏は、松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）の創業者である松下幸之助氏の教えで役立ったこととして、経営理念について以下のとおり述べている。

印象に残っているのが経営理念の話です。欧州時代、13人の駐在員の前で幸之助さんが言ったのは「今ウチは商品的には負けているけど、日本に帰って3年間で良い商品を作るから、その間に強い販売網を作っといてよ」ということでした。これにはみんな驚いてしまって、「売れるものがないのにどうやって販売網を作るんですか」と森常務が尋ねると、「松下の経営理念を売ってくれ」と仰ったんです。形や値段があるものではなく、こういうところに経営理念を持ってくるのが、あの人のすごいところです。理念で結ばれて初めて、お得意さまとの関係が作れるんだということをそこで学びました。「お客さま第一」と「取引先との共存共栄」という経営理念を、いかに一つひとつの制度に落とし込むか。僕にとっては、一番大切な言葉になりましたね⁽⁴⁵⁾。

このように、松下幸之助氏の「最後の弟子」と称される佐久間氏は、松下電器産業での勤務経験を通じて経営理念の大切さを学んでいる。佐久間〔2005〕は、経営理念がないということは企業にとって致命的欠陥であり⁽⁴⁶⁾、危機的な経営状況に陥っているWOWOW社を真に再生させるためには、経営理念がきわめて重要であるとして、同社における経営理念の必要性を次のように指摘した。

企業は人の集団です。この人の集団をいかに動かすか。経営とは、そのことに尽きると思います。どんなに優れたマネジメント手法を導入しようとしても、そこで働く人が受け付けなければ宝の持ち腐れであり、逆に、経営トップの意思が末端にまで行き渡り、企業が一丸となってやっていたら、その力は二倍にも三倍にもなる。

しかし、その「人を動かす」というのが難しいのです。上司がいくら「ああしろ」「こうしろ」と指示したところで、部下がおごなりに事を済ませてしまえば、意味がありません。部下が本気になって事に取り組むようにならなければ、人を動かしたことはありません。「人を動かす」ということは、「人の心を動かす」ということです。

「人を動かす」ことには「内」と「外」があります。「内」はいわば社員を動かすことです。「外」はお得意さまやお客様を動かすことです。この「外の人を動かす」ことが難しいわけです。「外の人」を動かすには、「外の人々の心」を動かさなければなりません。そのためには、まず商品を買ったり、取引を行う前に、私たちの「商売の考え方」をわかってもらわなければなりません。こちらの考え方が間違っていたら、もちろん受け入れてもらえないでしょう。私たちが商売としてやろうとしていることの「考え方」をまず理解していただく。その「考え方」に私たちの実際の行動が整合している。それ

5 感謝と謙虚さの心を忘れません。そして知恵と勇気と熱意と行動ですべてに明るく挑戦します。」としている（佐久間、2005、18頁）。

(44) 佐久間〔2005〕17-18頁

(45) 経済界オンライン

(46) 佐久間〔2005〕17頁

でもって、私たちは初めてお得意様やお客さまから信用していただけるわけです。その「考え」の大本となるのが経営理念です⁽⁴⁷⁾。

2 経営理念の前提条件と形成方法

加藤 [2015] が、経営計画は、作成されたものの実行に移されないままに終わるケースが多いと指摘するように⁽⁴⁸⁾、たとえ優れた戦略や計画があっても、明確な本物の経営理念が存在しなければ、再生に求められる経営者のリーダーシップは十分とはいえない。計画や戦略の実現性は乏しいといえる。

しかしながら、佐久間氏は、経営理念を作成するには、社員との信頼関係が必要であるとし、次のように指摘する。

WOWOW に来て驚いたことに、この会社には経営理念がありませんでした。松下電器で長く仕事をしてきた私には、経営理念がない会社など信じられません。これでは、何のためにこの会社はあるのか、何を目指して経営をしていけばいいのか、わかりません。「外」の人たちに我々の商売に対する考え方を説明することもできません。

私はすぐにでも経営理念を作りたかったのですが、時期を待ちました。就任早々の社内の雰囲気は「なんや関西の電機屋のオヤジがやってきて、なんぼのもんや」というようなものでした。私自身がまず信頼されなければ、いくら経営理念を提唱してみただところで、実のある内容にはならないからです。私が「経営理念を作ろう」と提唱したのは、社長就任から二年がたってからでした⁽⁴⁹⁾。

ここで注目すべきなのは、経営理念を必要としながらも、敢えて、その作成を2年間先送りにした点である。佐久間氏は社長に就任したばかりであり、言行一致、すなわち真の確固たる借り物ではない本物の経営理念を明確に表明することができない状況にあったと推察できる。つまり、社員と関係者との信頼関係が確立されていない状況においては、経営理念は機能化されず、効力を発揮しないと考えることができ、同氏は、当時を次のように振り返っている。

当時の状況では、経営理念をすぐに作り出せる雰囲気ではありませんでした。そこではまず、現場を徹底的に歩いて問題点を掘り起こして重要なことから解決していくという、若い時に学んだ現場主義が生かされました。従業員 207 人の会社でしたが、新卒入社を除くと 160 人ぐらいいは出向や転職の方で、出身母体も 120 社ぐらいいありました。そうしたバラバラな価値観を持つ人たちを相手に、いきなり経営理念を説いても駄目だと思ったんです⁽⁵⁰⁾。

このように、社員との信頼関係が築かれていない危機的状況にある経営不振企業では、

(47) 佐久間 [2005] 15 頁

(48) 加藤 [2015] 91 頁

(49) 佐久間 [2005] 15-16 頁

(50) 経済界オンライン

現状把握と応急再生させるための具体的な対応策、すなわち短期目標の設定と利益計画の策定を優先的に検討した後に、戦略を検討し、そこから経営理念を明文化していく取り組みが求められると考えられる。つまり、このような状況では、前述した「目標を決める時、あまり大きなことを言わずに、僕が責任もって達成できる数字を伝えました」と佐久間氏がいうような振る舞いが、先ずは、リーダーには求められるといえる。

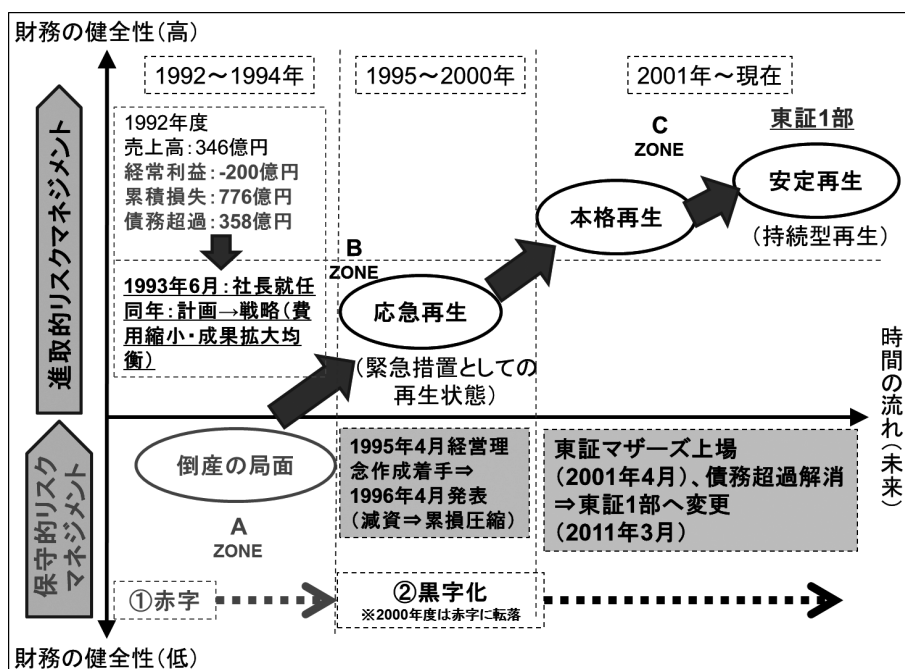
その後、佐久間氏は、2年後の1995年4月に経営理念の作成に着手し、同氏が書いた素案について、役員で二回泊まりこんで、一字一句議論するとともに、全ての部門から男性も女性も参加し、20代と30代、40代、50代の世代ごとにグループディスカッションを行いながら、1年かけて、社員と徹底的に議論し形成していったという⁽⁵¹⁾。そして、同年度の1995年度である1996年3月期には、経常利益ベースで62億円の黒字化を果たし、1996年4月1日に経営理念が正式に明文化され、発表されたのである。

3 経営理念形成と再生プロセス

同社の経営理念形成と再生プロセスを太田[2009a]の再生プロセスにあてはめると、図表5に示されるとおりである。

これは、太田[2009a]が提唱している「倒産・再生のERM」理論に同社の経営理念が形成されるプロセスと同社の再生プロセスを融合させたものである⁽⁵²⁾。このように、同社の

図表5 経営理念形成と再生プロセス (WOWOW 社)



出所: 太田[2009a] 11頁と佐久間[2005]に依拠し筆者作成

(51) 佐久間[2005] 17頁

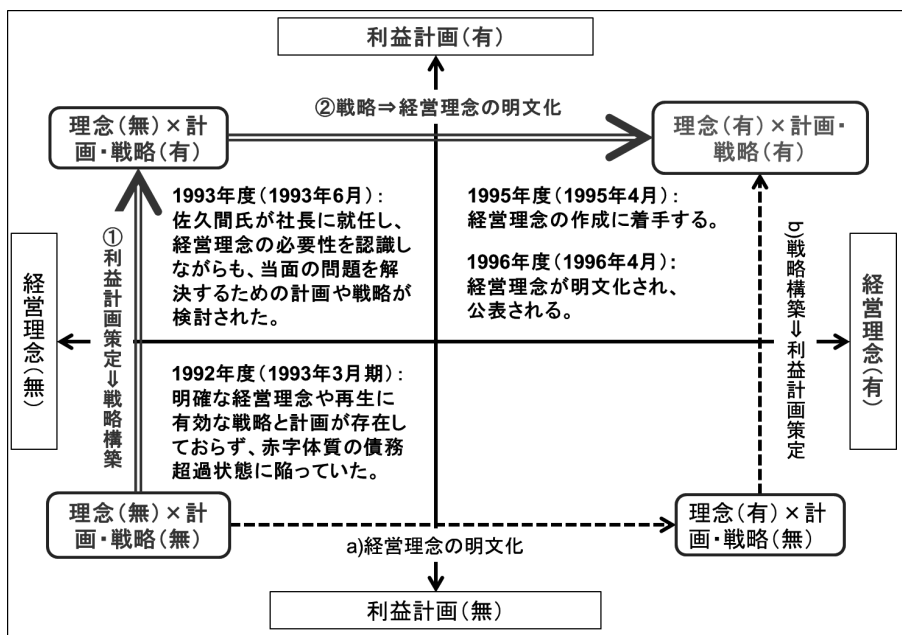
(52) 太田(2009a)による概念図(11頁)を財務の健全性軸と時間軸の2軸のみで表現し、WOWOW社の経営状態

経営理念は、既存研究の「理念→戦略→計画」型とは異なる逆プロセスの「計画→戦略→理念」型によって、利益計画から戦略を検討・追求した後に導出され、太田のいう「応急再生（緊急措置としての再生状態）」が1995年度に図られ、単年度の黒字化（経常利益62億円）が達成された。その後の2001年4月には、東京証券取引所のマザーズ市場に株式上場を果たすとともに、債務超過が解消され、2004年度には繰越損失の解消を果たし⁽⁵³⁾、2011年3月には東京証券取引所市場第一部に市場を変更するなど、「本格再生」と「安定再生（持続型再生）」が図られていったのである。

つまり、佐久間氏が社長に就任した1993年6月時点の1994年度においては、明確な経営理念が同社には存在せず、「①赤字」続きの経営不振状態にあった同社は、太田のいう「倒産の局面」、すなわち「A ZONE」の状態にあったといえる。そして、赤字体質という当面の問題を解決するための短期目標と計画が検討されるとともに、長期目標とそれを具現化するための戦略が、佐久間氏が同社の社長に就任した時期の1994年度において導かれていったのである。

その後の1995年4月からは、社員をも巻き込んだ方法によって1年がかりで同社の経営理念が検討され（1995年度）、1年後の1996年4月（1996年度）に会社としての正式な明文化された経営理念が公表されたのである。そして、経営理念の作成を着手した同時期の1995年度においては、経常利益ベースで単年度の「②黒字化」を達成するという「応急再

図表 6 経営理念検討プロセス（WOWOW社）



注：各象限の情報は、佐久間 [2005] に依拠

出所：筆者作成

などを加筆した（点線で囲まれている個所と点線の矢印など）。

(53) みずほ銀行産業調査部 [2005] 41 頁

生」, すなわち「緊急措置としての再生」状態の「B ZONE」へと転換を図っていた。

また、その後の2001年4月(2001年度)には、東京証券取引所のマザーズ市場に株式上場を果たすとともに、債務超過が解消され、2004年度には繰越損失の解消を果たし、2011年3月(2010年度)には東京証券取引所の市場第一部に市場を変更するなど、太田のいう「本格再生」と「安定再生」, すなわち「持続型再生」状態である「C ZONE」へと段階を踏んで再生を果たしていったと分析することができる。

計画・戦略・経営理念の検討プロセスを図表6によって分析すると、既存研究では、「a) 経営理念の明文化」→「b) 戦略構築⇒利益計画策定」, すなわち「理念→戦略→計画」型というプロセスが一般的であり、多くの論者によって提唱されている。この検討プロセスは、平時においては有効と考えられるプロセスだが、本研究において主張する「計画→戦略→理念」型の検討プロセスは、危機的状況に陥った企業においては有効なプロセスであり、WOWOW社においてもこのプロセスによって再生が果たされていったと解釈することができる。

つまり、明確な経営理念や再生に有効な戦略と計画が存在しなかった1993年度(1993年3月期)当時の同社は「理念(無)×計画・戦略(無)」状態であったが、佐久間氏が社長に就任した1994年度において、経営理念の必要性を認識しながらも、まずは現場の問題や当面の取り組むべき課題を明らかにしたうえで、「①利益計画策定⇒戦略構築」を実行し、これにより、「理念(無)×計画・戦略(有)」状態の企業へと移行し、翌年の1995年度においては、経常利益ベースでの目標である100万円を大幅に上回る62億円を計上するという黒字化を果たすことに成功したのである。そして、1995年度から「②戦略⇒経営理念の明文化」を社員も巻き込んだ方法によって経営理念の作成に着手し、翌年の1996年度に経営理念が明文化されることによって、「理念(有)×計画・戦略(有)」状態企業へと変化し、その後、「本格再生」と「安定再生(持続型再生)」を果たしていったのである。

Ⅳ WOWOW社における経営者のリーダーシップ

次に、Bass & Avolio [1995]によって開発されたMultifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5-X Short Form)を活用した佐竹[2007]による変革型リーダーシップ(transformational leadership)の理論にあてはめて分析するとともに、同社の経営理念検討プロセス、変革型リーダーシップ(TL)から見たリーダーシップ状態、Maslowの欲求5段階説、Ackoff & Emeryの理想追求システムの関係性を図表7によって整理し、同社の事例を分析する。

佐竹[2007]によれば、「TL」の下位尺度の要素である「理想的影響行動」(idealized influence)は「経営理念」を意味する経営者行動であり、「鼓舞する動機付け」(inspiration motivation)は「目標設定・計画策定・戦略構築」に相当する経営者行動として捉えることができる⁽⁵⁴⁾。したがって、明確な経営理念が存在せず、再生に有効な計画や戦略もなく「理

(54) 変革型リーダーシップ(TL)を測定する尺度のMultifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5-X Short Form)は、「カリスマ(attributed charisma)」、「理想的影響行動(idealized influence)」、「鼓舞する動機付け(inspiration motivation)」、「知的刺激(intellectual stimulation)」、「個別的配慮(individualized consideration)」の五つの下位尺度(因子)から構成されており、それぞれの下位尺度をリッカートの5件法

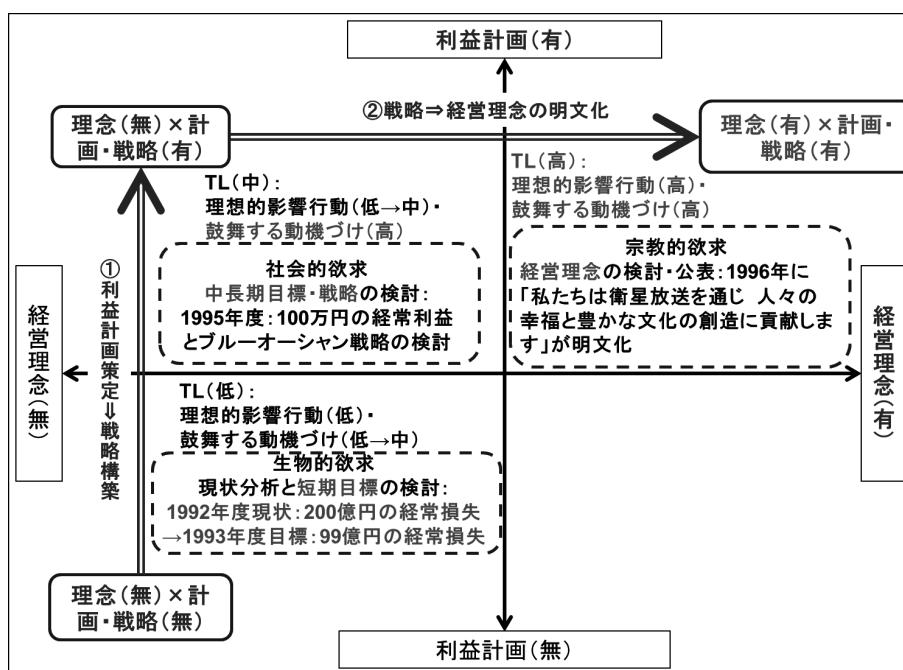
念(無)×計画・戦略(無)」状態であった佐久間氏が社長に就任する1992年度(1993年3月期)当時の経営不振状態の同社においては、「TL」度の下位尺度を意味する「II」の度合いと「IM」の度合いが低い状態にあったので、「TL」度も「低」状態にあった。

さらに、この計画と戦略検討直後に、当該計画と戦略と整合性のある「私たちは衛星放送を通じ 人々の幸福と豊かな文化の創造に貢献します」という経営者としての覚悟と決意を示す経営理念を従業員をも巻き込んで、1年がかりで意図的に検討・追求し、明らかにしたことによって、当該企業は、「理念(有)×計画・戦略(有)」状態となるとともに、当該経営者の「II」度合が「中」から「高」状態となったので、結果として、「TL」度が高まり、当該企業に求められる経営者の再生型リーダーシップが開発された状態になったと分析できる。

松下幸之助氏の「最後の弟子」と称される佐久間氏は、松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)の元副社長であり、経営理念の重要性については十分な認識があり、再生のためのリーダーシップがもともと備わっていたと考えられる⁽⁵⁵⁾。

しかし、松下電器産業社のように明確な経営理念が存在しない「瀕死の会社」状態に陥っていた同社においてはその状況が大きく異なっており、経営理念が不明確な状態での対応

図表7 経営理念検討プロセス・リーダーシップ状態・欲求5段階説・理想追求システム(WOWOW社)



出所: Ackoff [1971], Ackoff & Emery [1972], 宮田 [2004], 佐竹 [2007] に依拠し筆者作成

によって測定し、因子分析、t検定、相関分析、重回帰分析などの分析結果から、「理想的影响行動 (idealized influence)」と「鼓舞する動機付け (inspiration motivation)」は、企業成長力との相関関係において有意の値が示された(理想的影响行動の度合いは企業成長力に直接的な影響を及ぼす)。

(55) 経済界オンライン

に迫られていた。こういった状態からわずか3年間の短期間で単年度の黒字化、すなわち「応急再生（緊急措置としての再生状態）」を実現させ、その後も、「本格再生」、「安定再生（持続型再生）」を果たしていったのは、「計画→戦略→理念」型の検討プロセスによって本物の経営理念が明らかとなり、この検討プロセスによって、本物の経営理念に支えられたリーダーシップが開発されていったと分析することができるのである。

佐久間[2005]は、経営トップの仕事は、「経営理念」に基づいた判断や方向性を、繰り返し社員に伝えることであり、経営理念をないがしろにするとところから企業の衰退は始まるとし、逆境に立ったときこそ、初心に帰るつもりで経営理念に立ち戻り、考えることが必要になってくると主張する⁽⁵⁶⁾。

しかし、社長就任時の佐久間氏は、前述したように、経営理念の必要性を認識しながらも、敢えて、経営理念作成の着手を2年先送りにしている。「就任してから2カ月間は営業担当の役員と全国の現場を回りました。そして、課題を整理すると打つべき手が分かってきました」と佐久間氏が述べているように、危機的な状況かつ社員との信頼関係が確立されていない状況にあった1993年当時の同社においては、経営理念の必要性を念頭に置きつつも、まずは、現場で起きている問題や取り組むべき当面の課題を明らかにし、具体的な利益計画や目標を設定し、戦略を検討することから着手することによって、応急再生を図るための取り組みがなされていった。

つまり、同社は、現場における問題と課題を財務的側面から明確にしたうえで、太田[2009a]のいう危機意識が強まり、そこから再生計画をたて、戦略を検討することによって、「応急再生（緊急措置としての再生状態）」を果たしたといえる。さらに、経営理念の作成を社員とともに着手したことによって、福本[2005]のいう、「理念」や「ビジョン」が全社員に共有され、佐久間氏のリーダーシップが徐々に発揮されていったと解釈することができる。そして、経営理念に支えられたリーダーシップを中核とし、「戦略・ファイナンス・組織」がしっかりと融合されるかたちで、太田のいう「本格再生」と「安定再生（持続型再生）」が果たされていったのである。

おわりに

本稿では、佐竹[2016a, 2016b]が主張した「計画→理念」型の経営理念検討プロセスの精緻化を図るため、企業再生時における経営者のリーダーシップ開発の観点から、経営理念が不明確な経営不振企業経営者の関心度が高く、ホンネであるカネを扱う利益計画からその上位概念である戦略を検討し、戦略から経営理念を検討する「計画→戦略→理念」型の検討プロセスの有効性について、モチベーション理論や変革型リーダーシップ理論などを活用し、WOWOW社の事例研究から探った。

その結果、既存研究で提唱されている「理念→戦略→計画」の検討プロセスとは異なり、まずは、問題を解決するための利益計画策定後に、戦略を検討し、そこから経営理念を明確にする「計画→戦略→理念」型の検討プロセスは、経営者のホンネが経営理念に反映されやすく、利益と直結する、借り物ではない本物の経営理念を早期に形成するひとつの有

(56) 佐久間[2005] 19頁

力な方法として、有効かつ有用であることが示された。

危機的状況にある企業経営者の多くが早期に欲しているのは、経営理念ではなく、この状況を回避するための当面の利益やカネである。当面の利益やカネを得ることが、当該経営者にとっての喫緊課題であり、ホンネなのである。それゆえ、戦略や経営理念の必要性を認識しながらも、まずはこのホンネと向き合い、これを解決する利益計画の検討から着手する方が、当該経営者にとっては、より現実的であり、モチベーションも高められると考えられる。

したがって、「計画→戦略→理念」型の検討プロセスは、「鼓舞する動機付け」度を高め、その後に「理想的影響行動」度を高めるというリーダーシップ開発のプロセスを表しているといえる。つまり、①「現状分析と問題特定」→②「目標設定と利益計画の策定」→③「戦略の検討」→④「会社の存在意義や目的、顧客や社員などに対する経営者の信条・思想・哲学・原理原則・使命感・価値観・倫理・決意・覚悟の検討」→⑤「経営理念の明文化と表明」という「計画→戦略→理念」型のプロセスは、本物の経営理念が早期に導かれ、企業再生時に求められるリーダーシップ開発に繋がるのである。

本稿の意義は、これまであまり議論されてこなかった、企業再生時に求められる経営者のリーダーシップ開発の観点から、経営理念と戦略の検討プロセスについて検討したことである。また、既存研究とは異なる「計画→戦略→理念」型の経営理念検討プロセスのモデルを提示し、再生時に求められるリーダーシップを支える経営理念の検討プロセスの精緻化を図ったことである。

しかし、本研究において検討した事例は、WOWOW社の1事例のみであり、十分な研究とはいえない。したがって、この理論をさらに精緻化するためには、他社の事例をも検証する必要がある、これが本研究における課題である。

参考文献

【欧文参考文献】アルファベット順

- Ackoff, R. L. [1971]. Towards a system of systems concepts, *Management science*, 17 (11), 661-671
- Ackoff, R. L., & Emery, F. E. [1972]. *On purposeful systems*, Chicago: Aldine-Atherton.
- Ansoff, H. I. [1965]. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- Ansoff, H. I. [1979]. *Strategic management*, London: Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. [1994]. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. [1995]. *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*, Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Chandler Jr, A. D. [1962]. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年)
- De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. [2003]. *Strategy: A View from the Top*, Pearson

- Education, Inc. (大柳正子訳『戦略とは何かストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社, 2004年)
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. [2005]. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』ランダムハウス講談社, 2005年)
- Maslow, A. H. [1970]. *Motivation and Personality (Vol. 2)*, New York: Harper & Row. (小口忠彦訳『人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ [改訂新版]—』産能大出版部, 1987年)
- Maslow, A. H. [1998]. *Maslow on management*, New York. (金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社, 2001年)
- N.A.A. [1964]. *Long-Range Profit Planning, Research Report 42*, N.A.A., New York. (森藤一男・中原章吉訳『長期利益計画のたて方』日本生産性本部, 1966年)
- Porter, M. E. [1980]. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.
- Porter, M. E. [1985]. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Simons, R. [2000]. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Case*, NJ: Prentice-Hall.

【和文参考文献】五十音順

- 伊丹敬之・加護野忠男 [2003]『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社
- 太田三郎 [2009a]『倒産・再生のリスクマネジメント—企業の持続型再生条件を探る—』同文館出版
- 太田三郎 [2009b]「リスク対応と経営者のリーダーシップ」『CUC view & vision』No.28, 3頁
- 上総康行 [1993]『管理会計論』新世社
- 加藤雄士 [2015]「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (1) —ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として—」『ビジネス & アカウンティングレビュー』第15号, 91-109頁
- 金井壽宏 [1986]「経営理念の浸透とリーダーシップ」, 小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社, 171-177頁
- 金井壽宏 [1989]「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報. 経営学・会計学・商学』第35巻, 143-276頁
- 金井壽宏 [2005]『リーダーシップ入門』日本経済新聞社
- 佐久間昇二 [2005]『「知恵・情熱・意志」の経営—映像コンテンツ・ビジネスを支える「古くて新しい」原則—』ダイヤモンド社
- 佐竹恒彦 [2007]「東証マザーズ上場企業における社長のリーダーシップと企業成長力の研究—変革型リーダーシップ理論からの考察—」早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士論文 (未公刊)
- 佐竹恒彦 [2009]「社長のリーダーシップスタイルと企業成長力の研究—変革型リーダーシップからの考察—」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』(12), 158-161頁

- 佐竹恒彦 [2014]「中小企業における新事業展開と社長のリーダーシップ—東証マザーズ上場企業の成長力と社長のリーダーシップ研究を参考に—」『中小企業支援研究』Vol.1, 44-51 頁
- 佐竹恒彦 [2015]「経営不振の中小企業における経営理念形成に関する研究—先行研究からの考察とその問題点—」『CUC Policy Studies Review』No.38, 31-49 頁
- 佐竹恒彦 [2016a]「中小企業の再生と経営者のリーダーシップ—利益計画策定後の経営理念形成とヤマグチ社の事例—」『CUC Policy Studies Review』No.41, 3-26 頁
- 佐竹恒彦 [2016b]「中小企業の再生と経営者のリーダーシップ—利益計画策定後の経営理念形成と WOWOW 社の事例—」『CUC Policy Studies Review』No.42, 105-132 頁
- 佐藤正雄 [2007]『業績評価会計入門—管理会計へのアプローチ—』同文館出版
- 高巖 [2010]「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」『麗澤経済研究』麗澤大学経済学会, 第18巻第1号, 57-66 頁
- 高石光一 [2012]「中小企業における経営者の変革型リーダーシップと企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」『中小企業季報』大阪経済大学中小企業・経営研究所, No.1 (通巻第161号), 1-12 頁
- 田尾雅夫 [1993]『モチベーション入門』日本経済新聞社
- 福本太郎 [2005]「再生のリーダーシップ」, 許斐義信編著・慶應ビジネススクール・ターニアラウンド研究会著『ケースブック企業再生』中央経済社, 137-147 頁
- 横谷正人 [2008]「経営理念研究の領域と方法論的諸問題」『経済・経営研究』第41号, 39-63 頁
- 三島重顕 [2009b]「経営学におけるマズローの自己実現概念の再考 (2) —マグレガー, アージリス, ハーズバーグの概念との比較—」『九州国際大学経営経済論集』第16巻第1号, 97-125 頁
- みずほ銀行産業調査部 [2005]「コンテンツ産業の育成と有料放送市場—映像コンテンツ産業の発展に資する流通市場を構築するために—」『みずほ産業調査』Vol.15, No.1, 41 頁
- 三井泉 [2010]「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』第32号, 93-106 頁
- 宮田矢八郎 [2004]『理念が独自性を生む—卓越企業をつくる7つの原則—』ダイヤモンド社
- 吉田寛 [2003]『公会計の理論—税をコントロールする公会計—』東洋経済新報社

【参考 URL】アルファベット順

- 経済界オンライン「不肖の弟子だったからこそ、今も学び続ける心がのこっている—びあ社外取締役 WOWOW 元社長 佐久間昇二 インタビュー—」< http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=0&TAB2_PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0> (2015 年 12 月 8 日閲覧)
- 日本経済新聞 [2015]「自己資本利益率 (ROE) ランキング」<<http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/roe.aspx?KubunCode=0&Gyosyu=65&PageNo=>>> (2015 年 12 月 8 日閲覧)
- 日本経済新聞「ヘルプセンター マーケット」<<http://www.nikkei.com/help/markets/>>

helpindex.html#6l> (2015年12月7日閲覧)

WOWOW「会社概要」<http://www.wowow.co.jp/co_info/corporate/profile/index.html>
(2015年12月7日閲覧)

WOWOW「業績ハイライト グラフ」<http://www.wowow.co.jp/co_info/ir/financial/graph.html#pg001> (2015年12月7日閲覧)

WOWOW「2014年度決算及び2015年度事業計画の概要」<http://www.wowow.co.jp/co_info/ir/pdf/1914.pdf> (2015年12月7日閲覧)

(2016.6.20 受稿, 2016.7.29 受理)

[抄 録]

本稿では、佐竹[2016a, 2016b]が主張した「計画→理念」型の検討プロセスの精緻化を図るため、企業再生時における経営者のリーダーシップ開発の観点から、利益計画から戦略を検討し、戦略から経営理念を検討する「計画→戦略→理念」型の検討プロセスの有効性について、モチベーション理論や変革型リーダーシップ理論などを活用し、WOWOW社の事例研究から探った。

その結果、利益計画策定後に、戦略を検討し、そこから経営理念を明確にする「計画→戦略→理念」型の検討プロセスは、経営者のホンネが経営理念に反映されやすく、利益と直結する、借り物ではない本物の経営理念を早期に形成するひとつの有力な方法として、有効かつ有用であることが示された。

つまり、①「現状分析と問題特定」→②「目標設定と利益計画の策定」→③「戦略の検討」→④「会社の存在意義や目的、顧客や社員などに対する経営者の信条・思想・哲学・原理原則・使命感・価値観・倫理・決意・覚悟の検討」→⑤「経営理念の明文化と表明」という「計画→戦略→理念」型の検討プロセスは、本物の経営理念が早期に導かれ、企業再生時に求められるリーダーシップ開発に繋がるといえる。