

「 ミ ッ シ ョ ン 経 営 」

～真のリーダーとは？～

講 師 株式会社リーダーシップコンサルティング 代表
(元スターバックスコーヒージャパン CEO)

岩 田 松 雄 氏



2018年11月9日（金） ホテルグランミラージュ

はじめに

これまで3社の社長をしてきて、企業経営にとって大切なことはミッションを指針として経営することだ。つまり、ミッションとはその企業の存在理由だ。

I 自己紹介

大学卒業後、「日産自動車」に入社し、生産管理や外注管理、販売会社に出向した時にはトップの営業成績も上げ社長賞を獲得した。その後、フォークリフト事業部購買部に異動し、小規模な部署だったので色々な仕事を任され、部品の国際調達を日産で初めて実施したりして、勉強になった。

会社の留学制度で2年間UCLAにMBA留学した。ビジネススクールでは、世界中から優秀な人が集まり、卒業後ベンチャー企業を志向する人、起業したりする人が多かった。そんな経験もあり、日本に戻ってから日産で財務の仕事も面白かったが、経営者になりたい思いが募り、「ジェミニ・コンサルティング」という外資系の経営コンサルタント会社に転職した。

コンサルとしてハードな日々の中、色々な業界のプロジェクトに携わり面白かったが、コンサルはあくまでも部外者であり、実際意思決定をするのは経営者であり、何か物足りなさを感じた。

「日本コカ・コーラ」の購買部門からヘッドハンティングされ転職した。コカ・コーラでは実績も残したが、経営陣は外国人に占められており、経営の勉強にならないと感じていたところに、ゲーム会社の「アトラス」に経営者として招聘された。アトラスはプリクラで大きくなったのだが、ブームが過ぎて私が入社した頃はプリクラを他社から買って販売していた。オリジナルのプリクラを自社開発し大ヒットさせた。ゲーム開発では看板ソフトの「女神転生3」も8年ぶりに発売し、これも大ヒットして、以降女神転生シリーズを続々発売することができた。

玩具メーカーのタカラとの資本提携により、「タカラ」傘下に入り、私は親会社のタカラの常務に就いた。当時、タカラはヒット商品もあり好調だったが、無理な拡大策が多く、これではダメだと思っていた。私が転職後、タカラは業績不振によりトミーに吸収合併されてしまった。

次に、英国の化粧品「ザ・ボディショップ」を展開している「イオンフォレスト」の3代目の社長に就いて、4年間で売上高を約60億円から約140億円の、利益も5倍にした。そして、ヘッドハンティングで「スターバックス」の社長になった。



Ⅱ ミッション

Ⅱ－１ ミッションへの気付き

日産に入社後、自己紹介で「社長を目指す」と挨拶して先輩たちから失笑された。入社して3年後、ふと日産の経営理念は何かと疑問に思い、先輩方に聞いたが誰も答えられず、日産には経営理念がないことに気付いた。私が具体的に経営に興味を持ったきっかけは、同じようなファーストフード店で、楽しそうな店舗と暗い雰囲気店舗があることだった。社員のやる気が違うのはきっとマネジメントの差であると考えアメリカのビジネススクールに留学した。

ビジネススクールでは、戦略・マーケティング・ファイナンスなどの理論を学んだが、何か物足りなさを感じ、中国古典や安岡正篤先生の本なども貪るように読んでいた。

Ⅱ－２ 企業は何のために存在するのか？

アトラスで初めて経営者になったが、ビジネススクールで教える「会社は株主のもの、経営者は利益を上げることが使命」に疑問を感じていた。ザ・ボディショップの社長をしていた時に、企業の存在理由（＝ミッション）は「**企業は事業を通じて世の中を良くするためにある**」と気付いた。利益はミッション実現のための手段であると考えに至った。

Ⅱ－３ リーダー（経営者）にとって一番大切なこと

リーダー（経営者）にとって大切なものは「ミッション、ビジョン、パッション」と言われるが、一番は「ミッション」。強い使命感があればこそ、将来へのビジョンが見え、熱いパッションが持てる。ミッションに似た言葉に「経営理念、社是、フィロソフィー」などがあるが、あまり定義にこだわらず、それぞれの会社がきちんと定義して言葉を使えば良い。

Ⅱ－４ ミッションはなぜ大切か？

1) 原理原則としてのミッション

経営戦略は環境変化に応じて変える必要があるが、存在理由であるミッションは、原理原則として、十年二十年は変えなくてよい。ミッションを実現する手段が戦略であり、戦術である。

2) 共通のゴールとしてのミッション

会社には様々な価値観を持った人がいるので、共通の目標が必要。

3) ミッションに共鳴した人が集まる

ミッションを高く掲げると、そのミッションに共鳴した人が集まってくる。

4) ミッションがモラルを上げる

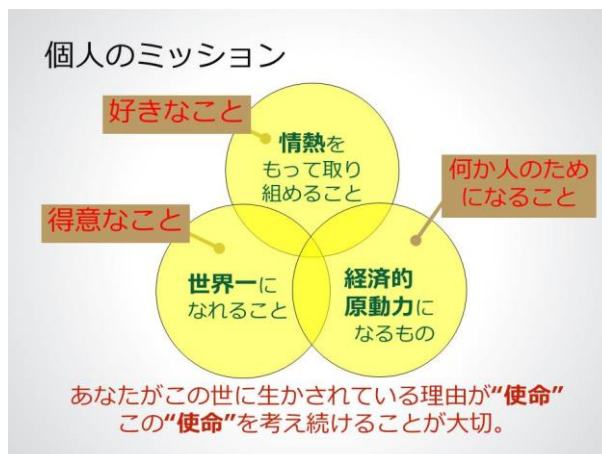
スターバックスは3万人近くのスタッフがいますが、スタッフのほとんどがアルバイト。スタッフがミッションを理解しているから接客が良く、みんな辞めない。スタッフが辞めないので教育投資をでき、理念についてより理解が深まるから辞めない。とても良いサイクルだと思う。

Ⅱ-5 個人のミッション

ミッションとは事業に必要なものではなく、個人の人生においても必要だと思う。「好きなこと」「得意なこと」「何か人のためになること」の重なる部分をヒントに自分のミッションを考える続けることが大切。

例えば、今の私にとってのミッションはリーダー教育だ。もともとリーダーの伝記が好きだったこと、3社で社長を経験し、経営について得意になったこと、その経験を本や講演会で人のために伝えることで報酬を得ることで継続できる。

また、ミッションは進化させて良い。私自身も日産の社長に始まって、専門経営者になることから、今は経営者を育てることにミッションを進化させている。今自分が何のために働いているのか、自分がこの世に生かされている理由（使命）を考え続けることがとても大切だ。



Ⅲ スターバックスの事例

スターバックスのお店は本当に素晴らしいと思う。とても良い雰囲気があり、働いている人の良い面が出て、「悪人が入っても、善人になって出ていく」ようなカルチャーがある。

社長をしている時、娘さんが心臓手術のための渡米前「スターバックスのシナモンロールを食べたい」というわがままに、スタッフが朝早く駅まで届けてくれたことへの御礼の手紙をもらった。スタッフの行動はルール違反だが、私はこれがスターバックスだと社内に紹介した。

スターバックスのミッションは「人々の心を豊かで活力あるものにするために、ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そして、ひとつのコミュニティから」。そして行動指針は「お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる。事業運営上での不可欠な要素として多様性を受け入れる。コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において、常に最高級のレベルを目指す。顧客が心から満足するサービスを常に提供する。地域社会や環境保護に積極的に貢献する。将来の繁栄には利益性が不可欠であることを認識する（旧バージョン）。」とてもシンプルなもので、まず人があって、コーヒーがあって、利益は最後の順に書かれている。

他のコーヒー店と同じようにオーダーを受けてコーヒーを出しているのだが、マニュアルがないような事態が起こった時に差がでる。コーヒーの入れ方などのオペレーション・マニュアルはあるが、いわゆるサービス・マニュアルはない。その代わり「Just Say Yes!」つまり法律・倫理・道徳に反しない限りお客様の言うことは何でも聞くように指導されている。常にお店では「何を」ではなく「なぜ」するかを考えるよう指導している。「何を」するかは、お客様が一番近いお店のパートナーが自分たちで考えて行動してもらう。

普段の言葉遣いもとても大切だ。アルバイトも社長も全員が「パートナー」であり、本社のことをお店をサポートすると言う意味で「サポートセンター」と呼んでいる。私も社長時代は

「現場」という言葉を使わず、「お店の皆さん」と言っていた。ディズニーランドでもお客様のことを「ゲスト」、スタッフのことを「キャスト」と呼んでいる。「お店の人達」、「製造ラインのみなさん」、そうした普段からの言葉遣いに会社の価値観が出る。

私はスターバックスで2年しか社長をやっていないが、入社してすぐに、最初に打ち出したのは「100年輝くブランドを目指す」ということだ。それだけの価値のあるブランドだと思った。

リーマンショック後で一年以上売上が落ちていたが、値下げやクーポンなどのブランドを毀損することはしなかった。景気の底ほど出店のチャンス。良い場所に良い条件で出店でき、いい人も採用できる。採用や出店を再開し、2000億円に向かって安定成長への方向修正をした。

3社で社長をしていた8年間、手紙（マネジメントレター）を書き続け、社内や店舗に発信してきた。とても大変だったが、お店のスタッフのことを思い、8年間続けることができた。スターバックスの前で交通事故を起こした人に、「コーヒーを飲んで心を落ち着けてください」と1杯渡した。「交通事故があったら、コーヒーを無料で出す」とはマニュアルに書きようがない。マネジメントレターでミッションの大切さを言い続けた結果だと思っている。

スターバックスは新しい産業だとよく言っていた。製造業でもサービス業でもない、感動を提供する第5次産業だと。我々のライバルはドトールやマクドナルドではなく、リッツカールトンだと。ルールやマニュアルを越えたミッションに従うことで、お客様の期待を超える商品やサービスを提供する感動産業（第5次産業）を目指しているのだと。

IV リーダーとしての心構え

IV-1 リーダーに求められるもの

1) 高い志を持つ … 会社の成長と共に、自分自身、経営理念（ミッション）も成長させる。

初めは自分のため、家族のため、仲間のためからはじめて良い。徐々に世のため社会のためという風に自分と会社のミッションと一緒に成長させることが大切。

I Tバブルの時に上場企業が多く誕生したが、ほとんどの経営者は消えていった。孫さんのソフトバンクはもともとパソコンソフトの卸売業。それが世界一高い通信費に対して、競争を作るべきだと参入した。孫さんはお金持ちになったが、大きなミッションに終わりはない。エネルギー問題やロボットに関心を持ち、自分と会社とミッションを三身一体で成長させている。

2) 徳を高める努力をする

リーダーシップというと、どうやって人を引っ張っていくか、管理するかとなるが、まず自分の徳を高めること。人を治める前に自分を修める。ひとからの信頼を得るためには、小さな約束を必ず守ること。

3) 無私の心を保ち続ける

4) 素直さを持つ … 「謙虚さと学び続ける心を持つ」

5) 範を示す

6) 怨みに任ずる覚悟を持つ

リーダーは、怨まれてもやらなければならない覚悟が必要。

7) 後継者を育てる

(組織によいDNAを残す)

実績を挙げ、意識的に人を育てることも大切。

8) 意中に人あり

相談できる人を持つ。

リーダーに求められるものとは？	
高い志を持つ (ミッション)	会社の成長と共に自分自身と経営理念(ミッション)も成長させる
徳を高める努力をする	「民は由らしむべし、知らしむべからず」～論語
無私的心を保ち続ける	「無私が一番強い」
素直さを持つ	「謙虚さと学び続ける心を持つ」
範を示す	
怨みに任ずる覚悟を持つ	
後継者を育てる (組織によいDNAを残す)	
意中に人あり	メンターを持つ

「大いなるパワーには大いなる責任が伴う」(スパイダーマンの言葉)。日本の教育は勉強さえできれば良いとしているが、リーダーになることは、大きな責任を伴う(ノブレス・オブリージュ)のだという教育をやっていない。

IV-2 組織に求められるもの

旧カトリック教会のスローガンは「本質において一致、行動において自由、全てにおいて信頼」。企業が大きくなると、一人でも不祥事を起すとあたかも全員が犯人かのようなルールを作るが、何のために働くかをみんなで共有すれば、細かなルールなど必要ない。先に紹介したシナモンロールを届けたパートナーはルール違反をしているが、会社のミッションに従い会社を信頼して行動することができた。本来ルールやマニュアルはみんなを守るために作るべきもの。ここまでは自由、その先はルールを守ってくれと。

おわりに

最後にニーチェの言葉をお送りして終わります。

『どこから来たのか』ではなく、『どこへ行くか』が最も重要で価値のあることだ。榮譽はその点から与えられる。どんな将来を目指しているのか。今を越えて、どこまで高く行こうとするのか。どの道を切り拓き、何を創造していこうとするのか。過去にしがみついたり、下にいる人間と見比べて、自分を褒めたりするな。夢を楽しそうに語るだけで、何もしなかったり、そこそこの現状に満足してとどまったりするな。絶えず進め。より遠くへ。より高みを目指せ。(フリードリヒ・ニーチェ)

ありがとうございました。

「ミッション経営」 ～真のリーダーとは？～

2018 年 12 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076)441-9588

F A X (076)441-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可