

トラベル懇話会 4月例会レポート

「ミッション：コロナ禍における求心力の必要性」

岩田松雄氏

リーダーシップコンサルティング 代表取締役社長

今回の講師である岩田松雄さんは数々の大手企業のトップを務めてきた実績をお持ちです。アトラスの代表取締役としては3期連続の赤字企業を再生し、イオンフォレスト時代には「THE BODY SHOP JAPAN」の売上を2倍に拡大、スターバックスでも次々に改革を実行し業績向上を成し遂げられてきました。そんな経営のプロフェッショナルが企業経営におけるミッションの重要性についてお話してくださいました。

視座を高く、視野を広く持つ大切さ

私たちが生きる「いま」という時代は、世の中が想像もしない形で複雑に早く変化しています。Volatility 変動性、Uncertainly 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性の頭文字をとってVUCA（ブーカ）の時代とも呼ばれます。コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻など象徴的ですが、かつては想像できないことが起こっています。そんな時代だからこそ視座を高め、視野を広げて物事を見なくてはなりません。

イノベーションは新たな技術革新によって起きると考えがちですが、既知の技術や知識の「新たな組み合わせ」によってもたらされることがほとんどです。たとえば製造業を革新したトヨタ自動車のカンバン方式は、かつて米国のスーパーマーケッ



トを視察した同社の取締役が、その在庫補填方式をヒントに発想したのが原点です。トヨタの生産ラインのイノベーションは米国のしかも業種違いのスーパーがヒントだったわけで、視野を広く持つことの大切さを教えてくれます。

視座の高さも同様です。たとえば米国のIT企業の代表格であるGAFAMには日本企業はもう勝つ術がないとも言われますが、それならばGAFAMの株主になってしまうという発想も、私はありだと思います。そのような考え方ができるようになるには視点を鍛えておくことが重要です。

ミッションとは企業の存在理由

経営におけるミッションの重要性に私が気がついた過程をお話しします。日産自動車の新入社員としての挨拶で「日産の社長を目指す」と宣言しました。周りは失笑しましたがサラリーマンとして高い目標を持って結果はともかく頑張るべきだと考えました。

次に経営への興味が膨らみました。私が住んでいる最寄り駅前に2つのハンバーガーショップがありました。A店では店員が生き生きと明るく楽しそうに立ち働いていましたが、B店では店員が見るからにつまらなそうに仕事をしており雰囲気も良くありません。同じような商品を扱い給料・時給も変わらないのにどうしてこれほどの違いが生まれるのかと不思議に感じました。その理由はきっとマネジメントの違いがこの差を生むのだと思い、経営への興味が高まったのです。

その後、ビジネススクールでマーケティングや財務など経営スキルを学びましたが、物足りなさを感じていました。初めて経営トップとなったときに、社員を前に「企業価値」や「キャッシュフロー」の話をしたのですが、全く相手の心に届いていないことを実感しました。その後の朝礼で

は、しっかり挨拶を交わそうとかお客様を最後までお見送りしようといった話をするようになりました。

「企業は何のために存在するのか?」。ビジネススクールでは、企業は株主の持ち物であり、株主価値を高めるためにあると習います。しかし私はその考えは間違っていると思います。企業は「世の中を良くするためにある」のであり、自社のミッションを実現するために存在するのです。決して売り上げや利益を上げるために存在しているわけではありません。利益は企業が存続するための手段であって、企業の目的ではないのです。

一般的にミッションが存在理由、ビジョンは目指すべき方向性と将来のあるべき姿です。バリュー（行動指針）とは何を大切にしながらミッションを達成していくのかという行動の判断基準です。

企業を登山家に置き換えると、登山家のミッションは「山を登ること」です。山に登らなければ登山家でなくなり存在理由がなくなります。ビジョンとは、たとえば「5年後に富士山に登頂すること」とイメージできるあるべき姿です。富士山登頂を実現したら、次のビジョンはたとえば10年後のエヴェレスト登頂になるのかもしれませんが、そしてバリュー（行動指針）とは、皆で手をつないで登るのか、行ける人から先に登るのか、あるいは歌を歌いながら登るとか、そういった山の登り方です。

経営者に企業の目的を尋ねると99%が利益を上げることだと答えますが、それは違います。企業の目的はミッションの実現であり、利益を上げるのはあくまでもそのための手段なのです。

ミッションで明確なゴールを示せ

ミッションはなぜ大切なのか。環境変化が大きい現代で、すべてのケースを事前に想定してマニュアル対応することは不可能です。だからこそいかなるケースに対しても対応できる原理原則としてのミッションが必要になります。また価値観が違う人たちを同じ方向に向かせるには明確な共通ゴールを示す旗印としてのミッションが重要になります。

人材確保のためにも必要で、ミッションを高く掲げることで共鳴した人材が集まりますし、高尚なミッションの実現のために働いていると社員が感じれば、モラルは上がり離職率は下がります。

ミッションの大切さは企業にとってだけのもではありません。個人の人生においても同じです。個人のミッションは「自分がこの世に生かされている理由」と私は定義しています。ミッションを考えるヒントとして、「好きなこと」、「得意なこと」、「人のためになること」（よって経済対価が得られる）の3つが重なる所をミッションにすると良いでしょう。

スターバックスのすごさとは

小売業は1年に3割、4割のスタッフが辞めていき、数年もすればほとんどの人が入れ替わってしまう業種です。私がかつてCEOを務めたスターバックスコーヒーは人がほとんど辞めない会社でした。辞めな

いから社員教育に対する投資ができる。だからミッションやビジョンに対する理解度が高まって共感性が上がる。結果的に人が辞めない。辞めないからさらに教育投資ができるという好循環があったのです。スターバックスの、「人々の心を豊かで活力あるものにするためコーヒーを提供する」というミッションはずっと変化していません。一方でバリュー（行動指針）は時代に合わせて何度か変化しています。また「職場でもなく、自宅でもない第3の場所」（＝サードプレイス）と言うブランドコンセプトも変化はありません。

スターバックスはいわゆるサービスマニュアルはありません。「お客様が喜んでくださることは、何でもして差し上げる」というスタンスであり「Just Say Yes!」が合言葉でした。ただしオペレーションマニュアルはあります。スターバックスはお客様の期待を超えるような感動体験を提供する第5次産業を目指すように私は訴えていました。全パートナーがミッションの実現を目指すことで求心力が生まれ、会社の成長の原動力となっているわけです。

<Profile>

いわた・まつお●1958年大阪生まれ。大阪大学卒業後、1982年日産自動車入社。1992年にUCLAでMBA取得。外資系コンサルティング会社、日本コカ・コーラ役員を経て2000年にアトラス代表取締役、2005年イオンフォレスト代表取締役社長、2009年スターバックスコーヒージャパン CEOを歴任。2013年より現職。