

年次大会報告①

TMT が事業承継と経営理念の生成に果たす役割

磯部 雄司

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科博士後期課程)

I 発表概要

本報告は、事業承継後の後継者及びトップ・マネジメント・チーム（以下、TMT）が経営理念の生成に果たす役割について、エーザイ株式会社（以下、エーザイ）の事例を紹介することを目的としている。

発表キーワード：事業承継，ファミリービジネス，TMT，経営理念，理念の生成

II 研究背景

北居・出口（1997）は、1995年までの10年間に作られた経営理念の約6割が、スタッフ・起草委員会・外部専門家によって作成されていることを報告し、創業者社長ならば、カリスマ的なトップダウン式の理念形成が可能と思われるが、二代目やサラリーマン社長では、民主的な方法によらなければ、社内の合意が得られないかもしれない、としている。

一方、本研究で事例として示す製薬企業のエーザイの創業者三代目である内藤晴夫 CEO は、代表取締役就任した翌年（1989年）に、新しいミッションステートメントとしての企業理念⁽¹⁾、ヒューマン・ヘルスケア（hhc）を宣言している。さらに、エーザイは、2005年に企業理念を定款にて規定している⁽²⁾。

III 先行研究

1 経営理念の定義

北居・出口（1997）は、経営理念の諸定義の共通点をまとめて整理し、「組織の統合や正当性の獲得、経営体の存続等の何らかの意図をもって公表された、信念やイデオロギー」と再定義している。

2 経営理念の生成

Collins and Porras（1994）は、卓越した企業であり未来志向のビジョナリー・カンパニーを築くには、理念にあたる「基本理念」を文章化することが重要であるとしている。また、野林（2020）は、経営理念は変化するものである、という考え方を「経営理念機能論」、経営理念は普遍的なものである、という考え方を「経営理念本質論」と呼び、エーザイの hhc という経営理念のテキスト化と公開については、経営理念の機能を工夫した事例として示している。

3 経営理念の浸透

梅澤（1994）は、経営理念が社是や社訓として文章化されているだけでは経営理念があることにはならず、「確立」をもって初めて経営理念が存在することになると述べている。また、松田（2003）は、これまでに経営理念の浸透の重要性は指摘されているものの、具体的な浸透方法やそ

の効果、また浸透のメカニズムに関する実証研究は少ないとしている。

4 ファミリービジネスのTMT

中内・稲村(2005)によると、TMTは大企業研究では通常、常務会を用いるが、新興企業では取締役会自体が小規模であるため取締役会としていいる。落合(2019)によると、事業承継後の後継者は、多数の従業員を巻き込んで戦略を実行せねばならず、先代世代の戦略を参照しつつ、自らの戦略を立案する必要があることを指摘している。また、企業の実質上の最高意思決定機関は社長および取締役会であるものの、企業の上層部、すなわち経営者とTMTの関係性に注目した研究は少ない(Hambrick and Mason, 1984)。

IV 研究課題

なぜエーザイの内藤晴夫CEOとTMTは事業承継後にhhcという新たな経営理念を生成し、実践することができたのだろうか。

V 研究方法

1 文献・記事調査

エーザイの内藤晴夫CEOが事業承継後にhhcという新たな経営理念を生成し、実践したことについて、社史、有価証券報告書、ホームページ、統合報告書等から情報を収集した。

2 インタビュー調査

インタビュー調査の分析テーマは、「なぜエーザイの内藤晴夫CEOとTMTは事業承継後にhhcという新たな経営理念を生成し、実践することができたのだろうか」とした。分析焦点者は、エーザイ社内で毎年開催される「hhc Initiative」⁽³⁾

に参加している(2022年時点)奥村昭博(慶應義塾大学名誉教授)とし、半構造化インタビューを実施した⁽⁴⁾。

VI 研究結果

1 エーザイ株式会社の概要

創業者、内藤豊次が後のエーザイとなる日本衛材株式会社を設立(1941年)。創業家二代目の内藤祐次が社長を務めた後、創業家三代目の内藤晴夫がCEOを務めている(2023年時点)。大株主10位には内藤記念科学振興財団が入っており、その株式所有割合は1.47%である⁽⁵⁾。

本社所在地は東京都文京区、資本金450億円(2022年3月31日時点)、従業員数は連結で11,322名(2022年3月31日時点)、売上収益は7,562億円(2022年3月)である⁽⁵⁾。

2 文献・記事調査結果

1) 三代目晴夫の企業理念の生成

社長に就任した翌年である平成元年(1989年)、晴夫は21世紀のエーザイに向けて新たな提唱を行った。それは、エーザイ・イノベーション(EI)と呼ぶ運動で、ヒューマン・ヘルスケア(hhc)と名付けられた新しいコンセプトであった(エーザイ株式会社, 2011)。晴夫は社長に就任した当時の心境について以下のとおり述べている。

「私は1988年、40歳でエーザイの社長に就任した。その際に会社を経営していく方針を考える中で、製薬企業は今まで医者を顧客と見ていたのではないかという思いにとらわれた。薬剤の真の顧客は患者の方々であるはず。ならば、顧客の規定を変えなければならない。患者を顧客として会社を経営することを決意した⁽⁶⁾。」

2) 三代目晴夫の TMT の形成と企業理念の実践

平成 17 年 (2005 年) に知識創造理論 (野中・竹内, 1996) の提唱者である野中郁次郎を社外取締役役に招いて TMT を形成, 企業理念を会社の憲法であり経営の基本的なルールを定めた定款に織り込み, 理念経営を明確にして株主と共有してはどうかとの提案を受け, 株主総会の特別決議で, 企業理念を定款にて規定し, 実践した (内藤, 2022)。

3 インタビュー調査結果

奥村は, 晴夫が経営理念の生成を行う心境に至った経緯として, 晴夫が奥村, 大塚宣夫 (青梅慶友病院会長) および西垣克 (当時東京大学助教授) らのいわゆる「4 人組」と共に青梅慶友病院で病棟実習を行った経験の影響について, 以下のとおり指摘している。

「従来の製薬会社のイメージを変えよう, 本当のお客さんは誰かというとお医者さんじゃない, エンドユーザーは患者さん, そしてその家族であることを実感した。そして, エーザイ・イノベーション (EI) をやろうと決意し, 100 人の中間管理職 (センチュリオン: 100 人の戦士) を選んで病棟実習を経験させることになった。」

VII 結論

創業家三代目の晴夫は, 通常は取締役またはファミリーメンバーで構成される TMT ではなく, 取締役またはファミリーメンバー以外の, いわゆる自身の同志とも呼べる「4 人組」が TMT に準じた存在となり, 共に病棟実習を行ったことがきっかけとなり, 新しいミッションステートメ

ントとしての企業理念, hhc を宣言するに至ったことが明らかとなった。また, 指南役を担う社外取締役を招聘して TMT を形成したことにより, 本来的に非財務的なものである経営理念を定款に織り込み, 実践することが可能となったことが示唆された。

注

- (1) 鳥羽・浅野 (1984) は, 戦後日本の経営理念とその変化について論じた際, 経営理念には経営哲学, 企業理念さらには経営思想といった類似の用語があることを指摘している。エーザイでは, 企業理念という用語を用いている。
- (2) エーザイ株式会社 HP: <https://www.eisai.co.jp/index.html> (2023 年 11 月 24 日閲覧)。
- (3) hhc 理念の実現にむけて実践された社内のイノベーション活動を表彰・共有する場である。
- (4) インタビューは, 2023 年 (令和 5 年) 9 月 21 日 (木) 16 時 03 分～17 時 18 分に横浜ベイシェラトンホテル & タワーズにて行った。出席者は奥村昭博 (慶應義塾大学名誉教授), 落合康裕 (静岡県立大学経営情報学部教授) および磯部雄司 (著者) である。
- (5) エーザイ株式会社『第 110 期有価証券報告書』(2022) より引用。
- (6) 内藤晴夫 (2012). pp.72. より引用。

参考文献

- Collins, J. C., & Jerry I. Porras (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Business. (J. コリンズ・J. ポラス著, 山岡洋一訳 (1995). 『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター).
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化」『組織科学』, 18(2): 37-51.
- 北居明・出口将人 (1997) 「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』, 23(1): 1445-1463.
- 松田良子 (2003) 「経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『現代経営学講座 6 企業の戦略』八千代出版, 39-53.
- 中内基博・稲村雄大 (2005) 「新興企業における創業社長の交代と TMT 構成が組織の成長性に及ぼす影響」『組織科学』, 39(2): 94-106.
- 野林晴彦 (2020) 「経営理念の 2 つの視座—「経営理念機能論」と「経営理念本質論」—」『経営哲学』, 17(1): 17-25.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (梅本勝博訳) (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 落合康裕 (2019) 『事業承継の経営学: 企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房.
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業—混沌の時代こそ経営理念』

有斐閣ビジネス.

エーザイ株式会社 (2011) 『エーザイ 70 年史』 エーザイ株式会社.

エーザイ株式会社 (2022) 『第 110 期有価証券報告書』.

内藤晴夫 (2012) 「実践の奥義 経営の巨人の教えを生かす (4) 野中郁次郎 社員の価値基準にまで浸透」『日経ビジネス』 1670: 72-77.

内藤晴夫 (2022) 「企業理念 (hbc 理念) とコーポレートガバナンス」『コーポレートガバナンス』 10: 4-5.