

# トリニティ経営理論概要

2006年5月23日

## Article I. トリニティ経営理論

### 1. トリニティ経営の理論構成

トリニティ経営の理論構成は、①経営の実体についての認識、②機能主義、③運用、からなる。本項では、①～②についての議論を試みる。

#### ①経営の実体についての認識： 三つの基本的な質問

- (i) 企業とはなにか
- (ii) 資産(企業価値)とはなにか
- (iii) 経済行為とはなにか

一般に、以上の基本的な三つの前提は当然に明らかなこととされ、経営理論において殆ど議論されることはない。代わりに例えば、「どのような組織や人事がより効率的か(組織論)、どのような顧客を選択することがより効率的か(マーケティング論)、どのような商品構成がより効率的か」、等の分析が経営議論の中心となる。

反面、トリニティ経営理論では、現在の経営を難しくしているのは、分析方法や運用が不十分だからではなく、そもそも経営に関するこの三つの前提が特定されていないためであると考えられる。例えば、「(i) 企業とは何か」について誤解がある場合、よりよくするために働きかける対象を誤る可能性がある。同様に、「(ii) 資産(企業価値)とはなにか」の認識を誤れば、高めるべき価値の対象が不明確となり、「(iii) 経済行為とは何か」を正確に把握せずに、収益を高めるための努力をしても非効率である可能性が高い。

更に、トリニティ経営理論では、企業と経済行為を取り巻く「三つの前提」の認識の差異が経営の良否を決めると考える。すなわち、「三つの前提がいかなるものかを正確に理解しさえすれば、その環境においてどのような行動が合理的であるかは一般に明らかであり、経営分析や方法論等の優劣は殆ど問題にならない。」という立場をとる。

### ②機能主義：「三つの前提」の正否は証明不要であり、機能すれば足りる

トリニティ経営理論においては、「理論の構成と内容が正しいか」どうかよりも、「実際の経営で機能する考え方は何か」を重要視する。例えば、企業と経済活動に関する「三つの前提」の特定が重要視されるが、このような前提に対する認識が「正しい」かどうかは必ずしも重要だとは考えない。そもそもこれらが「正しい」ということを証明することは不要であり、不可能である。「企業の実態は人間関係である」としているが、これが事実かどうかを証明する方法はない。

より重要なテーマは、そのような前提の認識が正しいと仮定した時に、どのような事業行為が合理的かを明らかにし、それを実行することである。この結果、事業的な成果が生じる場合、このような世界観は「正しかった」と推測することができるが、このような経営的行動が汎用性を持つ限りにおいて、以上をもって実質的な経営手法として機能することは明らかである。

つまり、「愛は事業性がある」ということの証明は不可能であり、理屈の上で否定することもできるが、「愛を事業の目的とすることの莫大な価値」は決して否定することはできない。このような価値には実体があり、このような価値の実現が経営の目的そのものであると考えられる。

### ③運用

トリニティ経営理論の運用は、理論と一切矛盾しない。運用の詳細については別の記述に譲る。

## 2. トリニティ経営理論における「三つの前提」

### (i)企業とはなにか：「企業」の再定義—企業の実体は人と人間関係である

- トリニティ経営理論では、「企業の実体は、企業を企業たらしめているもの」と仮定する。企業を企業たらしめている要素を突き詰めるとそれは「付加価値を生む力」であろう。「付加価値を生む力」は企業の唯一の存続理由であるためである。それ以外の全てのものは企業に存在、あるいは付随するものであるが、企業の実体（企業を企業たらしめているもの）とは無関係である。
- トリニティ経営理論における付加価値とは、「顧客が企業と関わりをもつ以前と以後における、顧客の気持ちの変化」と考える。したがって、付加価値は企業内にはなく、顧客の気持ちの中に生まれるものである。そして、企業の実体、すなわち「付加価値を生む力」は、「『顧客が企業と関わりをもつ以前と以後における、顧客の気持ちの変化』に働きかける力」、と考えられる。
- 例えば、企業の「売上や利益」は企業の実体だろうか。これらは企業の実体がもたらす結果であり、過去を表現したものであるため企業の実体とは無関係である。過去は実体になりえないし、より良くするために働きかけることもできない。ただし、「売り上げる力、や利益を生む力」は企業の実体が有する力に違いない。
- 例えば、企業の「資産や商品」は企業に存在するものであるが、実体ではない。それ自体に付加価値を生む力を持たないからである。付加価値を生むための必要条件であるかもしれないが、付加価値そのものではない。
- トリニティ経営理論では「企業の実体は人間関係である」と認識する。それ以外のものは企業の実体とは無関係である。
- したがって、企業を「よりよく」する行為は、その実体である人間関係を向上させる行為によって達成される。個人の成長をサポートし、人の役に立つ意欲と機会を増やすことが経営の目的であると考えられる。
- 人間関係を全てに優先することが企業価値の最大化をもたらす。実体を優先することはそれを高める上で当然の行為だからである。このような考え方を前提とすると、いわゆる企業活動における「仕事」と称させるものの全ては、人間関係をよりよいものにするための「手段」となる。

### (ii)資産（企業価値）とはなにか：「資産」の再定義—所有資産から利用資産へ、帳簿資産から簿外資産へ

- 従来の「資産」の概念は財務諸表上、または会計上のオフバランスとして、企業が保有または実質的にコントロールする法律上の権利を一般に示し、企業実体に即した概念とは

異なっている。もともと資産の概念は、「企業が付加価値を生み出す活動を行うために利用できる価値群」、を意味すると思われるが、この概念が企業会計上で表現される際に矮小化されて認識されている。トリニティ経営理論では、資産本来の概念に即して「企業の資産とは、企業が人の気持ちにプラスの影響を与える活動(すなわち事業活動)を行う際に利用できるモノや権利や人間関係」と考える。

- トリニティ経営理論における「資産」は保有の概念ではなく、利用の概念である。一般に、保有しているものは、利用できるもののごく一部である。簿外資産とは、「自分が所有する以外のものを反復継続して利用できるしくみ(または関係)」であり、トリニティ経営理論における資産の概念はこれを含む。帳簿資産および簿外資産の合計が真の企業価値の基準となる「資産」と考えられる。
- 簿外資産、すなわち「自分が所有する以外のものを反復継続して利用できるしくみ」の大半(あるいは全て)は人間関係によって成り立っており、簿外資産の増加を促すのは良好な人間関係である。人は(少なくとも潜在的に)最大の簿外資産(または簿外資産にアクセスする鍵)である。

### (iii)経済行為とはなにか：「経済行為」の再定義—経済行為は人の気持ちのやり取り

- 一般に、経済行為とは「商品やサービスを仲立ちとして、金銭の授受を行う行為」と理解されることが多い。しかしながら、「金銭の授受」は経済行為がもたらす結果であり、経済行為そのものではない。
- 「金銭の授受」は商品やサービスの対価を表彰する「価格」を基準にそのやり取りがなされるが、例えば同じ商品について、時間、場所、包装紙、陳列方法、営業担当者等の相違によって、異なる価格で取引されることがあることから、「価格」は商品やサービスに固有のものではない。
- 「価格」という実体は存在せず、「価格」は「人の気持ち」を表彰したもののさしに過ぎない。商品やサービスについて、時間、場所、包装紙、陳列方法、営業担当者等の違いによって、その商品やサービスを受け取る顧客の気持ちが異なり、それらを表彰する「価格」が異なると考えられる。
- 同様に、商品やサービスの「価格」は実体として存在しない。商品やサービスに対する「顧客の気持ち」が存在するのみであり、これが経済行為の実体である。
- 以上より、トリニティ経営理論における経済行為(事業)とは「商品やサービスを仲立ちとして人の気持ちのやり取りを行う行為」、と考える。

### 3. トリニティ経営理論における事業と経営

世界観が特定されると、その世界を前提とした事業と経営を構築することは比較的容易である。以上のような世界観を前提としたとき、合理的な企業行動、企業経営、リーダーシップは以下の通りと考えられる。

#### 企業実体(=人間関係)への対応

- トリニティ経営理論の世界観を前提とすると、事業とは、「事業に関わる全ての人間関係をよりよくする行為を通じて、事業に関わる全ての人の気持ちのやり取りにプラスの影響を与える行為」と定義することができる。また、この最大化を試みる行為が経営である。
- 人間関係をよりよくする行為は、愛であり、したがって「今、愛なら何をするだろうか」は事業的に最も重要なテーマである。
- 愛を事業行為の中でどのように表現するかが、トリニティ経営理論のテクニカルな部分である。具体的には、ひとりひとりの人間関係において、(i)真実を語り、隠し事をせず、(ii)相手に求めず、ありのままを受け入れ、(iii)自分を活かしながら人のためにできることをする、行為の浸透を促す作業である。
- なお、これらの行為の浸透を促す行為自体にもこの原則を適用することが非常に効果的である。例えば、ある経営者が愛を事業行為に応用することを考え、「真実を語りましょう、相手に求めることを止めましょう、人のために働きましょう、と社員に『指示』する」ケースが想定されるが、このような「指示」自体が相手に行動を求める行為であるため、上記の愛の原則から外れてしまう。さらに、このような「指示」を行う行為によって、「自分(経営者)は愛の原則を実行する気はないが、あなた方社員はそのように行動するように」、すなわち、「自分(経営者)はあなた方(社員)を(少なくとも上記の意味において)愛していないが、あなた方はお互いに愛するように」、という経営者の「メッセージ」を社員に伝えてしまう効果がある。人間関係において、「行動」は「語られた言葉」よりも強力なメッセージであるためである。運用についての詳細は別の記述に譲る。
- したがって、経営者を含むリーダーがなすべき合理的かつ効果的な行動は、上記の愛の原則を多くの社員に「実行させる」ことではなく、自分が、自分の接する社員に対して「実行する」ことである。
- なお、トリニティ経営理論の実践において非常にパワフルな事実\*は、(i)(リーダーが)愛の原則を実行する際、その実行がほんの僅かなものでも、実行した分だけ効果があるという点である。例えば、一日中機嫌悪く過ごした帰り際の10分間に、上記の愛の原則に基づいて社員と接する行為は十分事業的な効果を生み出す。イメージとしては、愛は常に「乗する」または「加する」ものであり、「除する」または「減じる」ことはできない性質のものである。



- 同様に\*、(ii)(リーダーが)一部の社員との間で実行する愛の人間関係は、即時拡散性を持つ。例えば100人の社員を要する企業のリーダーが、愛の原則で5人に接した行為は、即時に、全社員及び全顧客に伝播する。したがって、トリニティ経営理論の実践において、(リーダーが)愛の原則に基づいて接する社員数の多寡を問題にする必要はそれほどない。

\*トリニティ経営理論実践によって生じる効果(現象)の実証に関しては、別の記述に譲る。

### 企業価値(=簿外資産・利用資産)への対応

- 人の気持ちにプラスの影響を与えることができる「しくみ」は全て企業の資産である。したがって、人の気持ちにプラスの影響を与える全てのことを企業の「しくみ」に取り込む作業が、企業の(実体としての)資産を増加させ、企業価値を高める行為と考えられる。そして、人の気持ちに影響を与える全てのことが企業価値を変動させる要素である。
- これらの「しくみ」、すなわち資産の大半は簿外であり、そのうち企業が「所有」または「コントロール」するものはごく一部である。資産の規模は企業が利用できるもの範囲によって決まる。
- 資産が「利用」の概念に基づくものと考え、その利用価値にアクセスする、すなわち人のモノを利用させてもらおうとする場合、自分の権利を主張することでは対立を招くだけで余り効果がない。人のモノである限り、人の意思によってしか利用する方法はないからである。
- 人の意思に働きかける主な方法は基本的に、利害を提供することと、愛を提供すること、の二種類しかない。皮肉なものだが、利害を提供するよりも愛を提供することの方が遥かに「費用対効果」が優れている。そして、愛を提供する際、見返りを求めない、すなわち費用対効果を目的としない行為(なぜなら、それが愛の定義であるため)以上に、人のモノ(利用資産)に有効にアクセスする方法はない。結果として、一般に、利害を求めず与えるほど、企業の資産(企業価値)は増加する。

### 経済行為(=人の気持ちのやりとり)への対応

- 経済行為、すなわち事業の実体は、「社員と顧客の気持ちのやり取り」であり、それが「価格」や「売上」によって表彰される。存続する企業は付加価値を有することが必要条件であるが、それはすなわち、「顧客が企業と関わりをもつ以前と以後における、顧客の気持ちの変化」が継続して正である企業といえる。
- 付加価値は企業内にはなく、顧客の気持ちの中に生まれるものであり、企業の経済行為は、「企業と関わりをもつ以前と以後における顧客の気持ちの変化に働きかける、企業(社員)の一切の行動」、と考えられる。

- すなわち、企業に関わるすべての人、社員、業者、顧客等の気持ちの変化に働きかける行為自体が事業活動の全てであり、唯一意味を持つ事業行動であり、それ以外の一切は事業の本質に付随する「出来事」に過ぎない。

**トリニティ経営理論の世界観において合理的な事業目的：「自らを生きしながら他を利すること」**

- 以上の通り、企業の実体、資産、経済行為は、企業に関わる人間関係と、人間関係をよりよくする行為としくみである。これを前提としたとき、最も合理的な企業の事業目的は、「自らを活かし、成長させながら、他を利すること」に他ならない。重要な点は、自らを活かすことと他を利することは両立すべき二つの概念ではなく、全く矛盾しない同一のものである。
- 一般に、企業の目的は「収益の最大化(それによって導かれる、株主価値の最大化)」と考えられている。実際は、収益最大化を目指す行為は、上記企業実体をより良いものにするために直接働きかける行為と多くの場合矛盾する。このため、収益の最大化を目的とする企業が、収益の最大化を達成する可能性は低く、結果(収益・存続・成長)を導くための目的として非効率である。
- また、収益の追求は、相当の確率で企業に関わる人と深刻な利害の対立を招く。企業破綻の多くはこのような対立を原因とするため、収益の追求を目的とする企業は持続しない可能性が非常に高い。

## Article II. 一般常識 vs. 反対仮説

トリニティの経営に対する考え方をわかりやすく表現するために、「一般常識」と「反対仮説」を併記した。体系的に説明したものではないが、概要を体感的に捕らえる一助となると思われる。

### 1. 資本・企業価値

一般常識： 経済行為(事業)とは物やサービスを仲立ちとして金銭の授受を行う行為である。

反対仮説： 経済行為(事業)とは物やサービスを仲立ちとして人の気持ちのやり取りを行う行為である。

一般常識： 値段はモノの価値を表すものである。

反対仮説： 値段とは人の気持ちを表すものである。

一般常識： 経営の目的は企業価値の最大化であり、それはすなわち株主資本の最大化である。

反対仮説： 経営の目的は企業の本来価値(intrinsic value)\*の最大化である。企業の本来価値は、「経済行為(すなわち人の気持ちのやり取り)にプラスの影響を与えることができる経営資源の総和」である。企業の本来価値(「トリニティ資本」)は人的資本、顧客資本、株主資本から構成\*される。なお、財務諸表は本来価値(「トリニティ資本」)のうち株主資本を表現するツールである。

*\*本稿で定義する「企業の本来価値＝人的資本＋顧客資本＋株主資本」、をその他の概念と区別するため、本稿では「トリニティ資本」と呼ぶことにする。*

一般常識： 企業価値の最大化(すなわち株主資本の最大化)は、将来のフリーキャッシュフローの現在価値の最大化(すなわち収益の最大化)によって達成される。

反対仮説： 企業の本来価値の最大化(トリニティ資本の最大化)は、結果として株主資本の最大化をもたらす。

一般常識： 収益は企業活動の目的である。

反対仮説： 収益は必要とされる企業活動に付随する結果であり、(少なくとも長期的には)企業活動が(社会から)必要とされることで(のみ)もたらされる。

一般常識： 上場会社において、企業価値は株式時価総額とほぼ同義である。

反対仮説： 上場会社の株式時価総額は、当該会社のいわば「ファイナンス価値」に過ぎず、企業価値(本来価値＝トリニティ資本)と直接の関係はない。



一般常識： 資本とは所有の概念である。

反対仮説： トリニティ資本とは、意図するときに利用することができる利用の概念である。

一般常識： 企業価値は企業が所有するものの多さによって決まる。

反対仮説： 企業の本来価値(「トリニティ資本」)は企業が利用できるものの多さによって決まる。一般に、「所有するもの」は「利用できるもの」のごく一部である。

一般常識： 多く所有するほど利用範囲が拡大する。

反対仮説： 一般に、所有範囲を拡大しようとする行為は、利用できるものの範囲を限定する結果を招くことが多い。

一般常識： 会社は株主が「所有するもの」である。

反対仮説： 会社は会社になんらかの関わりをもつ全ての人が「利用するもの」である。一般に、会社への関わりの高さの順序は、従業員、取引業者、顧客、株主、である。

## 2. サービス・営業

一般常識： 企業の目的は収益の増加と事業の拡大である。

反対仮説： 企業の目的は(自らを活かし)他を利することである。なお、「自らを活かすこと」と「他を利すること」は全く矛盾しない。

一般常識： 事業活動は「市場」の中に存在し、事業を拡大することで市場「占有」の度合いを高めることができる。

反対仮説： そもそも実体を持った「市場」は存在しない。過去の(顧客の)経済活動を一定の価値観で区切って表現したものが「市場」と呼ばれているに過ぎない。「市場」は実体ではないため、「範囲や規模」はなく、「限定」されたものではなく、「拡大・縮小」もせず、まして「奪ったり占有したり」することは不可能である。

一般常識： 企業間に競争が存在する。

反対仮説： 企業間に競争は全く存在しない。そもそも取り合うべき市場が存在して始めて競争が可能であるが、そのような「市場」の存在はない。企業には顧客から必要とされるかどうかという問題しか存在しない。

一般常識： 企業が生き残るためには、「競合他社」に「勝つ」必要がある。

反対仮説： 企業が存続する唯一の理由は他を利するか否かである。「競合他社」とは「自分の企業を評価するために自らが全く恣意的に抽出した第三者企業(群)」を意味し、実体はなく、事業と直接の関係は全くない。したがって、「競合他社」との相対的な成績の多寡は企業の存続と無関係である。

- 一般常識： 企業は顧客に対して商品の販売またはサービスの提供を行う。
- 反対仮説： 企業と顧客それぞれが有する多様な価値観の接点が、結果として商品と呼ばれるものである。顧客が顧客の価値観に合った人間関係(サービス)と、もの(商品)を選ぶ行為が売上として表現される。
- 一般常識： 商品を販売するためには、商品を良く知らなければならない。
- 反対仮説： 自らと顧客をよりよく知ることが、企業と顧客の価値観の接点を拡大すること、ひいては商品の販売につながる。
- 一般常識： 「プロのサービス」を提供することが重要であり、顧客の満足度を高める。
- 反対仮説： 自分が楽しく時間を過ごすことが、顧客の満足度を著しく高める傾向がある。また、顧客との人間関係において、嘘のない自分であることが重要である。
- 一般常識： 「プロのサービス」とは顧客が納得して料金を支払うサービスと考えることができる。
- 反対仮説： 誰に対しても「サービス」は不要である(自分の最も大事な人たち、例えば家族に「サービス」をするだろうか)。嘘のない、思いやりのこもった人間関係が存在するだけであり、その行為に対する対価を意識する必要は全くない。
- 一般常識： 顧客満足度を高めることは、サービス業の重要な目標の一つである。
- 反対仮説： 顧客の満足は結果であり、目標として「高める」ことは不可能である。嘘のない、思いやりのこもった人間関係の結果として著しく「高まる」傾向がある。
- 一般常識： ホテルマンたるもの、笑顔でお客様に接するのは当然の義務である。
- 反対仮説： 誰であっても、笑いたくない時に笑う必要はない。ただし、どうしたらより楽しい時間を過ごすことができるかを考え、実行することは、自分と自分に関わる人々を幸せな気持ちにする傾向があり、その場合、笑いたくなくなることが増えるかも知れない。

### 3. 人事・組織運営

- 一般常識： 経営に「うそ」はつきものである。善意(あるいは悪意)を持って「うそも方便」が必要とされるときがある。
- 反対仮説： 全く正直な人間関係と、全く偽りのない経営は可能であるのみならず、企業の本来価値(トリニティ資本)の最大化に非常に有効である。
- 一般常識： 自社の経営情報等は開示しない方が競争力を持つ。
- 反対仮説： 全ての経営情報をオープンにする程企業価値が増加する(「利用価値」増加に寄与するため)。

- 一般常識： 社員が「すべきこと」と「してはいけないこと」が存在する。  
反対仮説： 社員が「したいこと」と「したくないこと」が存在するのみである。
- 一般常識： 上司は社員がすべきことを指示し、してはいけないことを避けるように指導することが有効である。  
反対仮説： リーダーは社員に対して、(i)真実のみを語り、隠し事をせず、(ii)一切要求せず（アドバイスすることは有効）、ありのままを受け入れて裁かず、(iii)自分を活かしながら、人のために自分ができることをする、ことが非常に有効である。
- 一般常識： 社員は会社の業務や上司が決めた仕事を行う義務がある。  
反対仮説： 社員はやりたいこと以外の仕事をする必要はない。社員のやりたい仕事の集積が、会社の業務である。
- 一般常識： 期限を決めない仕事は非効率である。  
反対仮説： 社員が自ら決めた場合を除き、仕事は期限を決めない方が効果的である。
- 一般常識： 企業には有能な人材と、不要な人材が存在する。  
反対仮説： 企業に関わる全ての人材は、その潜在能力のほんの僅かしか発揮しておらず、どのようなタイミングでどのような能力を発揮するかは予測が極めて困難であり、したがって現状の「成果」によって人材の優劣を決定することは合理的ではない。この意味において不要な人材は存在しない。
- 一般常識： 企業にとって有能な人材とは、顕在的あるいは潜在的に「結果」をもたらす人材であり（例えば、収益をもたらす、組織をまとめ、問題を最小限にとどめ、費用を効率的にコントロールし、経営に有能な情報を提供するもの）、このような人材を特定し登用することが企業をより良いものにする。経営は、人材がもたらす「結果」が利他的な行動の結果か利己的な行動の結果かどうかは強く感知しない。  
反対仮説： 企業にとって「有能な人材」は存在せず、「リーダー」が存在するのみである。リーダーとは「利己的かつ利他的」な少数派の人材であり、「利己的」な人材と区別して明らかに特定し登用することが企業（すなわち人間関係）をより良いものにする。
- 一般常識： 経営は有能な人材を登用し、社員全体の能力の向上に努めることが好ましい。  
反対仮説： 経営の最も重要な仕事の一つは、全ての社員の「利他的な行動」と「利己的な成長」の向上の助けとなることである。
- 一般常識： 明確な目標設定が結果をもたらす。  
反対仮説： 目標設定と結果に意味のある相関性はなく、企業経営の実質的な意味で明確な目標設定の重要度はそれ程高くない。「今、できること」に集中する方が重要かつ効果的である。

一般常識： リーダーは権限(権利)と責任(義務)を有している。

反対仮説： リーダーが有している権利と義務はなにもない。リーダーとは奉仕する能力が相対的に高い人物とその役割に対する呼称である。

一般常識： 効果的な組織運営において、責任の所在が明確であることが重要である。

反対仮説： 「責任」とは「問題が発生した場合ペナルティを課せられる可能性のある部署または人物」を一般に意味し、この意味においては責任者の存在の有無は効果的な組織運営とは無関係である。

一般常識： 意識しただけでは結果は伴わない。

反対仮説： 意識することそのものが価値ある事業行為になり得る。