

第1節 経営理念の明確化

1. 経営理念とは

経営理念は、企業の価値観、拠り所、信条であり、企業経営の基幹になる重要なものである。今回の事例調査においても、明確な経営理念の有無が成否を分けるといっても過言ではない。そこで、まず経営理念の一般的概念について述べる。

(1) 経営理念の意味

経営理念は、経営者、従業員、社会の3つの視点により位置付けが異なってくる。

まず経営者から見ると、創業者や歴代の経営者及び自分自身の経営哲学、価値観、信条、拠り所であり、経営者個人の人生観が強く反映されるものである。経営手法や製造する商品の品質や価格に影響するものである。

これを従業員から見ると、行動姿勢、行動指針となる。従業員として、いかに行動すべきか、どのようなところに価値を置くべきかの基準になるため、経営理念の本質的な理解が必要である。そのために、経営理念の浸透をいかに図るか、日常の経営者の言動が重要である。

一方、社会から見ると、経営理念は社会への提供価値（存在価値）である。「社会への提供価値」とは、清酒の製造を通じて、何を社会や顧客に提供するのかを明確にすることである。何をもちて社会に貢献するのか、そのための提供価値は何かを定義することである。単に、清酒というモノの提供ではなく、伝えたい思いや文化、意味や価値があるはずである。

(2) 経営理念の必要性

次に、経営理念はなぜ必要なのかを考えてみる。社内的には、経営理念は、共有の価値観、価値判断や行動の基準、自社のアイデンティティ（会社全体の同一性）となる。したがって、従業員が業務遂行において、ある意思決定を迫られた場合、無意識のうちに自社の経営理念に照らして判断することになる。その結果、経営者や管理者の指示・命令がなくても、各自が正しい意思決定ができるとともに、“自社らしさ”を醸成することができる。

社外的には、企業イメージの明確化、取引先・顧客・提携先との信頼関係が構築できる。外部から見て、考え方の明確な企業は信頼される。また、共感を得ることにより、外部との関係を強化することも可能である。

2. 経営理念を活用する企業事例

今回の事例調査において、経営理念の明確な企業が数多く存在した。その企業事例を紹介する。

創業の精神を経営理念に、経営を実践する事例

A社は、生産量約5,000石（清酒4,000石、焼酎1,000石）の清酒・焼酎の兼業メーカーである。文政年間に創業し、約180年の歴史を誇る老舗である。社名は創業の際、「酒を通して多くの喜びを伝えたい」という志のもと名付けられた。

創業以来今日まで、この経営理念を大切にして、喜びと感動を味わっていただける酒造りを実践している。この経営理念は、毎朝社長が朝礼で訓示し、また事あるごとに社員に伝え、製造から営業に至るまでA社の経営の根幹を成している。

そしてこの喜びと感動を継続して提供していくための家訓が「主人自ら酒造るべし」である。杜氏の力量に頼り切るのではなく、社長以下複数の技術者集団による「蔵としての技術」の蓄積に努めている。できる限り品質向上のために、人に、原料に、設備に利益を再投資していくという経営姿勢を実践している。また、この家訓は社長のリーダーシップの重要性を指摘しており、製造に止まらず、営業、情報化等あらゆる面で社長が先頭に立ち、全社員を引っ張っている。

A社の一番の強みは、経営理念が明確であり、経営の軸足が全くぶれてないことである。

経営理念を礎に、流通業と連携した共同商品開発を成功させた事例

B社は、特定名称酒に特化した蔵元である。造りはむやみに流行を追うのではなく、本来の旨口の酒造りにこだわっている。こうした真摯な姿勢は、「至誠、天地を貫く」という経営理念に由来する。この経営理念は、正社員だけではなく、季節雇用の蔵人にも朝礼や会議、食事会等を通じて浸透させる努力をしている。それが、職人のプライドを育み、造りへの妥協を許さない土壌を生む結果になっている。

この経営理念を礎に、明確な経営方針を打ち出している。今年は「継続。飽くなき挑戦。」である。継続とは、酒文化・日本の伝統の継承である。とりわけ、地方が文化の担い手になる必要性も意味している。一方、挑戦とは、変化する市場を見つめ、流通業者と連携した共同商品開発により、競争力のある差別化商品を提供することである。これは一過性のものではなく、地に足をつけた骨太商品の開発と位置付けている。

流通業側には長期間に渡って商品を育てるという継続性と、ネーミングやラベルデザインなどの市場の要望の把握・伝達を求め、当社は流通側との共同商品開発プロジェクトの中で意見を戦わせながら、酒質には徹底して責任を持った経営を行っている。

蔵元数社が合併し、明確な経営理念の下で安定経営を実現した事例

C社は複数の蔵元の合併により設立された蔵元である。設立時から手造りによる高い質を持った清酒製造を経営の基本方針としており、「清酒は吟醸・純米・本醸造のみを製造し、新製品開発は純米酒に限る」との明確な方向性を打ち出している。更に、「人と自然と伝統を大切にし、醸造発酵の技術を活用して安全で豊かな生活を提案する」といった内容の経営理念を制定している。

以来、それらに基づく一貫した事業活動、製品開発を推進しており、消費者や利害関係者に対し、明確なイメージを持つ企業として浸透を図っている。

日本酒は文化、後世に正しく伝えるために、会社を譲り受ける

D社は、清酒・味噌・醤油の製造業として創業した蔵元である。注文が入ると持っていくという受身の経営体質が強く、売上・利益とも低迷し、廃業の話が進んでいた。

その時に立ち上がったのが、地元から酒蔵がなくなることを危惧し、また、周りの人々の応援もあり、会社を譲り受けた現社長である。清酒製造業の社長としては若く、また社員の平均年齢も若く、高齢化が進んでいる業界他社とは一線を画している。

現在、社員は役員を含め総数 10 名弱で、社長は杜氏を兼務している。会社を譲り受ける際の思いである「日本酒は文化である」を経営理念に、仕込み水、割り水をはじめ、洗米は麴米から掛米まですべて手洗い、製造方法はすべて手作業の「箱麴法」で、本醸造酒を除き、特定名称酒すべてが「瓶貯蔵、瓶火入れ」と徹底的にこだわっている。

“飲んで旨い”の一言のために、たゆみない研究と努力に情熱を燃やし続けている。

3. 経営理念の策定方法

経営理念は、地域に根ざし酒文化を継承している清酒製造業であれば、明文化されてなくても、創業者や先祖からの言い伝えや現経営者の経営に関する考え方、あるいは社是社訓として存在しているはずである。ここでは、これらを新たに見直し、経営理念として明確化するための方法を述べる。

(1) 創業の精神から考える

「創業の精神」に立ち返り、経営理念を考えることができる。創業者の創業の志や従来からの社是社訓の意味するところを考えてみる。清酒製造を通して、自社の存在根拠・存在価値は何かを考えることも重要である。これにより、何のために清酒製造を事業とし、それを通して何を実現しようとしているのかを考えることにつながるのである。

(2) 経営者個人の価値観から考える

経営者個人の価値観から考えることも重要である。自分自身の行動基準から発想すると考えやすい。更に、自らの好きな言葉、尊敬する人物の語る言葉、過去に書籍で読んだ時に感動した言葉、経営目的という語から思い浮かぶ言葉等、キーワードを列挙し、つなげていくのも良い。

(3) 「社会への提供価値」「経営姿勢」「行動指針」の3つに分解して考える

「社会への提供価値」とは、清酒製造を通じて、何を社会や顧客に提供するのかを明確にすることである。「経営姿勢」とは、経営を展開するにあたり、重視する考え方や観念である。「行動指針」とは、従業員全員が判断や行動する際、基準になる指針である。こうした3つの観点に分解して考えることにより、意味や内容の分かりやすい経営理念にすることができる。やはり、従業員全員が理解でき、行動に反映されてこそ大きな意義がある。また社外的にも、分かりやすい経営理念は共感されやすく、企業イメージの醸成にもつながる。

参考まで、異業種企業の経営理念をこの3つに分類して紹介する。

① 社会への提供価値

- * 「わたくしたちは、お客様に満足していただけるくるまに関連した『モノ作り』を通じて、社会と調和しながら『ひとの豊かさを』追求します。」(自動車関連メーカー)
- * 「一杯の美味しいコーヒーを通じて、お客様に安らぎと活力をお届けしたい。」(飲食チェーン本部)
- * 『事業を通じて社会に貢献する。』(食品メーカー)

② 経営姿勢

- * 「付加価値の高いサービスを通して、社会に貢献できる人・店・会社となり、物・心ともに豊かにそして幸福になることを目指そう！」(飲食業)
- * 「サービス第一。」(ガス)
- * 「1. お客様の喜びを大切にす経営。2. 個性を尊重し、意欲・能力を最大限に生かす経営。3. 健全な収益体制を確立し、社会に貢献する経営。」(菓子メーカー)

③ 行動指針

- * 「お客様第一、上司は第二。」(通信業)
- * 「まず、何が正しいかを優先させる。損得はその次である。」(飲食チェーン本部)
- * 「1. 自ら高める。2. 常にチャレンジする。3. 柔軟に考える。4. 創造力と個性を発揮する。5. 良き市民、良き国際人として行動する。」(建設業)