

吉田義幸の  
経営を料理する

第 23 回  
経営理念（1）

●吉田義幸 船井総研出身の経営コンサルタントとして全国的に活躍。飲食業を中心とした経営情報誌の「よしだ学校」を約 14 年間にわたり毎月発行している。

1 経営理念の必要性

右肩上がりの中の頃の頃は、最低限やることをしっかりとやり、繁盛している店の真似をすることで、ある程度の売上と利益は確保することが出来ました。需要が供給を上回り、マーケット自体も年々膨らんでいたわけですから、店を出すこと、商品を作ることといった目に見える部分を優先し、拡大志向で進めていけばよかったです。

しかし今の時代は全く逆です。マーケットは膨らまないのに店舗数は増える。供給過剰となり、他と同じことをやっていたら、とうてい売上を伸ばすことが出来ない時代です。今までも何度かこの連載で、人の力が売上に大きく影響すると書いてきました。目に見えない部分が重要になってきたということです。従業員一人ひとりの力が集まって組織の力となります。人を一つの方向にまとめ、力を出す原動力となるものが経営理念です。

人間は食べなければ生きていくことが出来ません。しかし、食べることが人間の目的や使命ではないはず。企業も同じです。利益が出なければ潰れてしまいます。しかし利益を出すことが企業の目的や使命ではありません。目的や使命を果たすことによって利益が生まれるわけです。

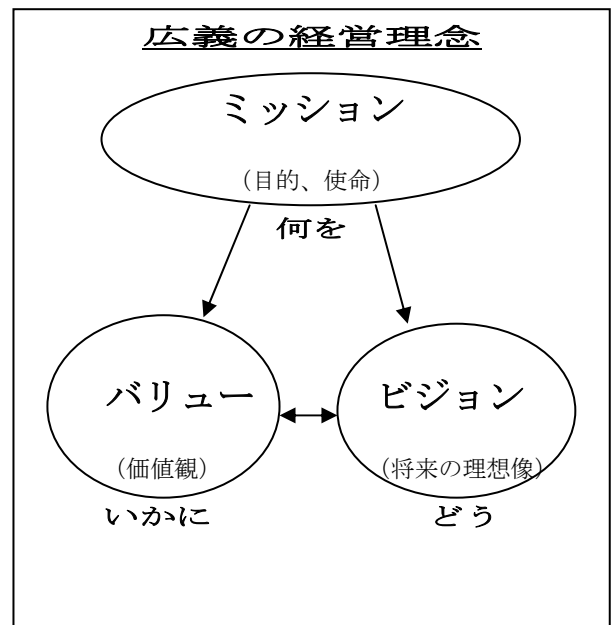
経営者が現場に立ち、細かく指示を出しながら引っ張っていている時には、経営理念はそれほど必要ありません。経営者の一つひとつの言葉や行動そのものが理念です。改めて文章にするほどのものでもありません。(但し、創業の時の思いというものは「創業理念」として文章に残しておくことをお勧めします)。しかし、店が 3 店舗以上になり、経営者も長い時間現場に立って働くことが出来なくなってきた頃には経営理念が必要になります。たとえ経営者の右腕や左腕がいたとしても、経営者の思いを文章にしたものが必要で、それを年に何度か従業員の前で語りかけることが企業の力を発揮させることにつながります。

2 広義の理念

理念を表現する言葉として、社是や社訓、行動規範。最近ではミッションやクレドといった言葉がよく使われます。経営理念としてひとりで表現している企業もあります。別にどの形が正しいといったものはありません。その

企業が表現しやすい形でいいと思います。要はその理念に基づき、企業が一つになり、従業員一人ひとりがその理念の意味を理解し行動できることが大切です。ですから、理念を作ることよりも、その理念を浸透させ実践することのほうがより重要となります。浸透させ実践し易い理念を作ることです。その為にいろんな言葉を一度整理してみましょう。

まず下の図を見てください。広い意味での経営理念を考えると、この“ミッション”“バリュー”“ビジョン”の3つが経営理念ととらえることができます。この3つを一言で表現した理念もありますが、まずはそれぞれの意味を理解することが先決です。



3 ミッション

ミッションという言葉は、最近よく使われるようになりました。「何を」を表すもので、目的や使命と訳されます。ミッション=理念、と解釈して作られている企業も多くあります。

ミッションとは企業の基本的な目的を意味し、事業領域や経営方針、経営戦略などもこの分類に入ります。自分達の企業の目的は何なのか、社会から与えられている使命は何なのか。例えば飲食店にとって食事を提供することが目

吉田義幸の  
経営を料理する

## 経営理念（1）

的ではないはずです。食事を製造販売することにより、お客様や地域に何を提供しようとしているのか。それがミッションです。

ミッションだけは、どんなに小さな企業でも作っておくことをお勧めします。事業をやっていく上での柱となり、何か判断を迷った時の考える大きな材料ともなります。それではどうやってミッションを作るのかというと、思いつく言葉を並べて考えたり、セミナーや勉強会に出席して考えたりとそれぞれですが、私がお勧めするのは過去の自分自身から考えるということです。

過去の延長に現在があり、その延長に未来があります。過去で起こったことは現在の自分や企業を作るために起こっています。従って過去のことは全て必然で必要なことであり、全て善であると解釈すべきです。まず、自分が覚えている範囲の過去のことを書き出してみましよう。よい事もいやな思い出も全て書き出してみます。書き出し終えると、それをじっくりと眺め、現在の自分とつなげてみてください。「ああ、だから今こういう仕事をやっているんだ」ということが見つかるものです。例えば、ケーキを囲んだ楽しい家族のひと時、このときの思い出がいつも頭の中にある。自分は、一人でも多くの人達に、お菓子を楽しんでいただくことにより、楽しく温かい家族を作る手伝いをする。また、小さい時に親の後姿をずっと見ていた。苦勞をしても笑顔が絶えない家庭だった。だから自社のミッションは家庭の幸せ作りの手助けだ。

ミッションの作り方にルールはありません。いくら考えても出来上がらないとおっしゃられる方もいらっしゃいますが、まずは作ること、書いてみることです。そのうち自分にじっくりしたものが見つかります。最初からカッコいい文章を作ろうとしないで自分の思いを文章にすることからはじめていってください。必ずいつか役立つ時が来ます。

#### 4 バリュー

経営理念やミッションなど短い言葉で表現される企業の目的といわれるものは、それほど大きな違いは生まれません。顧客満足の追求や地域貢献、品質第一主義などに集約されます。これだと従業員にとっては単なるお題目だと捉えてしまう場合もよくあります。ですから経営理念やミッションだけ作っても自己満足に陥りやすく、それを従業

員に伝えるためにはもう一段落として表現する必要があります。それがバリューです。

バリューとは価値観と訳されますが、ミッションをいかに実現していくかの表現だと考えていいでしょう。考え方と行動の表現に大きく分けられますが、考え方のほうは行動指針として表現され、社員がどのような心構えでどのように行動すべきかをより具体的に書いたものです。行動規範は社員の意識と行動のあるべき姿を一つの模範的な社員像として簡潔に言い表したものです。また最近では「クレド」というものが多くなってきました。有名なのはリッツカールトンのクレドです。これは行動指針と規範とを合わせたようなものをより具体化したものです。前者が3～5項目程度なのに対し、クレドは20項目前後の表現を行なっているところが多いようです。

いずれにしても、バリューとはその企業の価値観であり、理念の中では最も違いの現れる部分です。このバリューを実践することにより、ミッションを実現させようというものです。従業員にとって、このバリューがなければなかなか具体的な行動に移せません。また、バリューは単独で存在するものではなく、ミッションを受けてそれを実現させるためのものです。文章に書いてしまうと一般的な言葉になりがちですが、それを各職場で読み込み、理解して行動に移してこそ理念が経営に生かされているといえるのです。