

## 起業(3)

### ～ 経営理念・経営目標等の作成 ～

今回は、経営理念や経営目標など、経営の根幹をなす価値観や方向性を考察する機会を提供すると共にそれらの具体的な作成手順について解説致します。

#### はじめに

P.F. ドラッカーは著書『現代の経営』（ダイヤモンド社）の中で、「企業は社会の機関であり、その目的は社会にある」と解説しています。機関であることは、社会における一定の役割があり、その役割を果たせるか否かで企業の真価が問われることを意味します。よって、経営者は、組織体として欠かせない不変の主義である基本的価値観に基づく経営の重要性を再認識すると共に経営理念等の形で組織内に浸透させ、経営計画に落とし込み、確実に実践しなければなりません（「基本的価値観の再認識」、「基本的価値観の浸透」、『MIE TOPICS』, No.72-73, 2013.4-7）。さて、経営者になる皆さんは、自社が社会の機関として、どのような役割を担うことを想定していますか？この問いに明確に答えられるよう本稿では経営の根幹をなす経営理念や経営目標などの作成手順について解説致します。なお、経営理念から経営計画に落とし込む道筋は個別の企業でまちまちで先行研究は数多く存在するものの明確な定義は存在しないことから、実務面を重視し、経営理念→経営ビジョン→経営目標→経営戦略→経営計画の順で作成します。

#### 経営理念を作る

経営理念は、経営者によって公表された企業経営についての信条体系で、企業の人間・社会における役割を明らかにするものの考え方です。起業家は経営者として、あらゆる場面で様々な判断を求められます。意思決定に当たっては一貫性が要求され、組織成員を納得させて一定の方向に導くパワーも必要です。そして、一連の判断の中で基

準になるのが経営理念です。加護野忠男氏は、著書『企業の戦略』（八千代出版）の中で、経営理念の持つ機能の主なものとして、「企業内部の統合機能」と「企業外部に対する適応機能」を挙げています。一つ目の内部統合機能には、①組織成員が行動し判断する時の指針を与える、②企業が危機に直面した場合にその経営者の意思決定と行動を方向付ける、③緊急時や緊急時の問題を解決する手助けになる、④内部の間違った考え方を是正する「バックボーン機能」と、①組織の中で一体感を醸成する、②組織成員を動機付ける「統合機能」があります。また、二つ目の外部適応機能には、①企業の対外活動の正当性を得る、②企業自らがその社会的存在意義を外部に明示する「正当化機能」と、①環境変化に対する適合機能を通して存続効果を期待する、②活性化の重要なトリガー効果を果たす、③旧弊の意識を払拭する「適合機能」があります。なお、経営理念に定型はありません。例えば、サントリーグループは、「サントリーグループの約束」「使命」「志」「価値観」「Way」「企業倫理綱領」として理念体系に纏めています。また、本田技研工業株式会社は、企業理念をHonda フィロソフィーと定義し、「基本理念」「社是」「運営方針」で構成しています。作成に当たっては、目指す企業や気になる企業のHPなどを閲覧し、表現方法などを参考にされると良いでしょう。まずは、自分自身と向き合うことから始めてください。最終的にどのような形に纏めるかは別として、「自社が存在する目的」「大切にしたい価値観」「社会・環境に対して果たすべき使命」の各項目を個別に考えてください。また、この考え方を基に、「自社製品・商品の特長」「お客様への対応の在り方」「従業員への対応の在り方」「仕入れ先への対応の在り方」など具体的なイメージを膨らませていきます。なお、経営理念は、組織

成員にどれだけ浸透させられるかがポイントとなりますので、明快で具体的な表現にされることをお勧めします。

## 経営ビジョンを作る

経営ビジョンは、「10年後のありたい姿」や「将来実現したい社会」など、中長期的に成し遂げたい企業の姿を簡潔に表現したものです。経営理念は価値観ですから、目指す方向性というベクトルを加えることで自社の将来像が描き出されます。企業を取り巻く環境は常に変化していますから、同じ場所に留まっていたは取り残されてしまいます。経営者は、内面にある熱い思いを「ありたい姿」として経営ビジョンに表出することで、自身の考えを纏め、決意を確固たるものにしなければなりません。また、経営ビジョンは、経営者と組織成員を繋ぐ羅針盤として、明確な方向性を示す一方、商品やサービスを通して外部に発信することで企業ブランド構築の役割も担います。更に、組織成員の挑戦意欲を高め、企業業績の向上にも資するのです。作成に当たっては、経営理念同様自身と向き合い、10年後の姿を思い描きつつ鮮明に映像化し、その内容を文書に纏めてください。

## 経営目標を作る

経営目標は、経営ビジョンを具体的な数値で示したものです。目標の数値化に当たり、対象項目を選定する中で、目標そのものが目に見える具体的なものになります。P.F. ドラッカーは著書『現代の経営』の中で、目標設定の重要性について、「目標なるものは鉄道の時刻表ではない。それは航海のための羅針盤である。それは目的地にいたる航路を指し示す。現実の航海では、嵐を避けるために予定の航路を何マイルもはずすことがある。……しかし、航行する船の八割は予定の日に目的地に着く。羅針盤がなくては、港を探すことも、何日かかるかを知ることもしない。……同じように、事業の目標を達成するには、障害物を避けるために迂回しなければならないことがある。……不況のときには目標の達成を遅らせる必要もある。……情勢が変化すれば、目標そのものを変更しなければならない。したがって、目標は常に点検する必要がある。

しかし、目標を設定することによって初めて、事業は晴雨、風向き、事故に翻弄されることなく、「達すべきところに達することができる」と述べています。作成に当たっては、10年後の売上高、営業利益、主な業務内容、事業規模（従業員数・営業拠点数等）など事業の骨格となる部分について具体的に描き、組織共通の羅針盤としてください。

## 経営戦略を作る

経営戦略は、経営目標を実現するために、自らの活動領域（ドメイン）を設定し、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の最適配分を図るものです。本稿では紙面の都合上詳細は筆者が以前執筆した「中期経営計画②策定の手順」（『三十三トピックス』, No.102, 2020.10）を参照いただくこととし、本文は手順のみ解説します。事業戦略を策定するには、外部環境と内部環境の検討から始めなければなりません。前者の外部環境分析は、マクロ的視点（PEST分析）とミクロ的視点（5 Forces分析）の2視点で検討します。また、後者の内部環境分析は、自社の技術力や人脈など保有する経営資源を見つめなおすことで方向性を見出します（3C分析）。これらの分析手法に加え、SWOT分析を行うことで、内部環境・外部環境の側面から、自社にとっての事業機会や課題を明確化するのです。内部環境は、技術力の高さや長年の実務経験などの「強み（Strength）」、コストやリソースなどの「弱み（Weakness）」を、外部環境は、市場拡大や競争優位の可能性などの「機会（Opportunity）」、市場縮小や競争激化の可能性などの「脅威（Threat）」を指します。そして、縦軸を内部環境・外部環境、横軸をプラス要素・マイナス要素で捉え、4つの象限で、強み、弱み、機会、脅威を洗い出します。更に、如何にして自社の強みを活かし弱みを補いつつ、機会を拡大し脅威から自社を防衛するかについて、経営目標実現に向けた戦略目標を策定します（クロスSWOT分析）。上記手順を経て明らかになった項目について、解決すべき課題や有効な解決策及び優先順位を検討する中で、具体的な行動計画としての経営計画が導かれるのです。

三十三総研 代表取締役副社長 伊藤 公昭  
（学術博士 三重大学 学長アドバイザー 客員教授・  
鈴鹿医療科学大学 客員教授）