

信頼を得るための経営戦略

コンサルティンググループ チーフコンサルタント

松本 哲也

コンサルタント

中岡 徹朗

はじめに

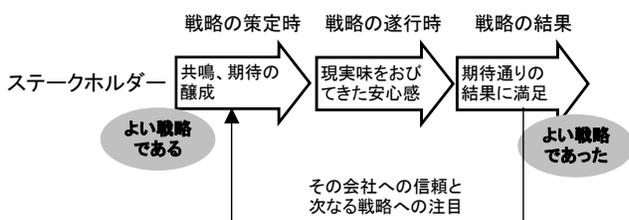
昨今、法令順守、内部統制、社会的責任など企業の信頼性向上に関する考え方や仕組みが注目されている。この背景には、社会情勢の変化を踏まえると企業の信頼性を改めて見直すべきであるという反省もある。

しかし“企業は従業員、資金提供者、調達先、顧客などのステークホルダーといった協力者がいてこそ成り立つ”という基本原則がある。その協力者を得るためには、企業としての信頼性向上が必須条件であることはいつの時代でも変わらない。

では企業がまわりから信頼を獲得するには何が必要だろうか？ それは簡単に言えば、その企業が何をどうしたいのか、そしてそれが成就しているのか、といった経営戦略およびその遂行結果がまわりから納得されることである。つまり、経営戦略は、先々への期待や共感を醸成させることによって協力者を集めるという事前的要素と、目標の達成によって協力者が安心感・満足感をおぼえるという事後的要素の双方を満たさなければならない。これによって、協力者からの信頼獲得、次なる経営戦略への注目・期待などにつながり、それが更に協力者を増やすという好循環を創っていくことになる。

経営戦略を考える時、手法や理論だけでは十分でない。「まわりの人たちの共鳴を得て、かつ期待通りの結果を成就させる」ための経営戦略とは何かを改めて見つめ直すことは、昨今の事情を考慮すれば非常に有意義である。これは経営戦略の良し悪しを判断する材料でもある。以下ではこのためのポイントを4点にまとめ、事例も紹介していく。それにより、企業の信頼性獲得という観点から、経営戦略の原点回帰を試みてみたい。

図表 1. よい経営戦略の基本条件



「信頼を得るための経営戦略」の4要件

1. 経営者の強い思いがあること

まず最も重要なことは、経営者の強い思いがにじみでており、それが適切に表現されていることである。

企業の経営戦略を創るのは誰であろうか？ もちろんステークホルダーではない。経営者である。つまり経営者が経営戦略を創ることが起点なのである。

経営者が経営や事業を考える際、漠然とでも“これは絶対にいけるはずだ”、“これを行うと世のため人のためになる”、“これを行わなければならない”という強い思いを持つことからスタートする。もちろんそれは次項で述べる客観的な検証が得られれば確信に変わっていく。

私たちがこれまで接してきた経営者の方々を思いおこすと、このような強い思いは、経営者自身の信念や価値観が強くにじみ出ているがゆえに、ある種の美しさすら感じることもある。物事に不可能はないという前提に立てば、それをいかに実現させるかを一緒になって考えたほうが前向きで創造的かもしれない。

このような強い思いは一体どこからくるのだろうか。これまで経験・熟知してきた事象や世の中への物足りなさ、環境変化の先々への予見などがきっかけであろう。これは様々な視点を勘案し熟考した上での問題の認識であり、それを解決するために事業を行うという決心でもある。そのためには、障害を乗り越えてでもやり遂げられるという勇気と意気込みと目論見がないとできない。

強い思いとは、様々な事象を踏まえ、考えに考え抜いた上で生まれるものである。つまり物事の本質に限りなく近づいているわけで、非常に奥深いものである。

2. 納得性のあるものであること

しかしまわりから見れば“思いは分かったけど本当にうまく行くのか？”という疑問が残る。逆にそのような客観性、論理性を明確化しないとまわりの人たちは協力するという決心に踏み切れないのも事実であろう。つまり納得性の高い経営戦略でなければならないのである。

協力者は価値観や判断基準、思考様式が様々である。そういった、経営者自身からみた場合の“他者”に対し、選別的であるにせよどう説得性を高めるかである。

そのためには、環境動向をどう解釈し予見するか、そしてそれにどう対応していくのか、といった客観性、論理性、現実性を確保し、様々な視点から検討した上で見落としをなくすことである。つまり想定される機会や脅威、自らの会社の実情を把握しておくことである。

これは一般的に戦略策定プロセスといわれるもので、おおよそ次のような流れになる。

- ① その事業に関係する外部環境の調査分析
- ② その会社の内部環境分析
- ③ 課題の明確化と戦略の検討
- ④ 戦略の実行方策策定と計画化

これらのプロセスは、経営者の思いを検証し確信に近づけるための必要条件である。①～②は調査や分析だが、現在・現実・現場の状況といった3現主義を忘れてはならない。経営者の思いの強さと共に、緻密さは協力者を納得させる1つの有力な材料になる。

もちろんこのような客観的分析的視点により、経営者の思いは実現不可能と判断せざるを得ないケースもある。その場合は戦略案の再構築を何度でも試みることになる。

以上の2つの要件、すなわち「経営者の強い思い」と「納得性」を満たした経営戦略であれば、それに「共鳴」した協力者を得ることができるであろう。

しかしこの時点ではあくまで協力者は期待をしている状態である。その経営戦略が目指すものを“成就”させてこそ協力者の信頼を獲得し、会社の基盤が固まる。

成就させるためには、策定した様々な実行策を行うのは当然だが、以下ではその際、特に留意すべき2点について触れる。この2点は、経営戦略が目指す結果導出の必然性を追求するものである。必然性が高まるということは、期待通り成就しそうだという協力者の安心感にもつながるわけで、既述の“よい経営戦略”の必要条件である。

### 3. PDCAと学習の仕組みを機能させること

いざ戦略の実行段階ではその通りにいかない場合もある。特に昨今のように予期せぬことが起こりやすい世の中では、期待以上に不安を持つ経営者も多いらしい。

そのような不安を少しでも軽減させ、目標達成に近づくためには、リスクヘッジをあらかじめ考えておくことである。それは、戦略遂行時に予期せぬ変化が起こった

場合、その影響をいかに少なくさせることができるか、もしくはいかに迅速に柔軟に次なる手立てを講じられるかをマネジメントすることである。

それは、Plan→Do→Check→Action というPDCAサイクルを機能させることで、言い換えれば企業としての学習システムを短サイクルで機能させることである。

このシステムは企業の戦略遂行上、どんな変化（異変）もしくはどのような問題が起きつつあるかをできるだけ迅速にチャッチし、その解決策が何か、それを講じた結果としてどのように状況が変化したかをサイクリックに行うことである。それにより、成功や失敗が蓄積され、そこから得られる経験則・ノウハウを明日の行動に生かしていくという循環が機能することになる。これにより、目標を達成するための実行策が当初とは異なっただとしても、目標に近づける確率が高まる。

### 4. 組織のモチベーションを維持・向上させること

最後の要件は、戦略を遂行するのは従業員から構成される会社組織であるため、従業員のモチベーションマネジメントを行うことである。そもそも従業員はその企業の理念や企業文化、戦略に対する共鳴者である。従ってこのようなきっかけで生まれた従業員のモチベーションを維持することは戦略の遂行結果に大きく関わる。

従業員のモチベーションにはプライベートな要因も絡んでくるが、少なくとも企業としては、理念や戦略を遂行する中でいかに従業員がそのモチベーションを維持・向上させ、日々前向きに業務へ取り組めるかをマネジメントしなければならない。

それは風通しの良いコミュニケーションであったり、従業員同士がそれぞれのよいところを尊敬し合う雰囲気であったり、失敗を恐れずそれをみんなで糧にしていこうという行動様式であったりする。これはケア&コミュニケーションの組織マネジメントとも言える。

以上のような4要件を満たすことにより、その会社の経営戦略に期待した協力者を集め、かつその期待通りの結果を出す必然性を高めることができる。そして実際の結果が導出されるのである。

図表 2. よい経営戦略の具体的な要件

1. 経営者の強い思いがあること	経営戦略に対する期待感・共鳴を生み出し協力者を獲得
2. 納得性のあるものであること	
3. PDCAと学習の仕組みを機能させること	結果導出の必然性追求による安心感
4. 組織のモチベーションを維持・向上させること	

期待通りの結果が得られる可能性の拡大、もしくは期待通りの結果の獲得

↓  
"よい戦略である"      "よい戦略であった"

事例

以上、信頼を獲得するための経営戦略について概観してきた。次にその事例として、本格焼酎メーカーの佐藤焼酎製造場株式会社（概要は下図表）を紹介しよう。

図表3. 佐藤焼酎製造場株式会社の概要 ※2006年9月現在

所在地：宮崎県延岡市鹿狩瀬町 1221-2  
 創業：明治38年  
 代表者：水江順治  
 従業員数：17名  
 生産高：2,000石（1石=180リットル）  
 主要銘柄：天の刻印（麦）、銀の水（麦）、蘭珠（米）、  
 亮天（芋）、三代の松（粟） ※括弧内は原料

佐藤焼酎製造場とは1997年頃からのお付き合いである。当時はまだ法人化もされておらず、自社ブランド製品と桶売り（他社焼酎メーカーへ焼酎を供給すること）をしていた非常に小さな蔵元であった。しかし2005年に創立100周年を迎えるため、21世紀に向けた本格的な経営戦略を策定し始めていた。

その後、21世紀に入ってからその経営戦略の遂行に邁進し、目覚ましい成果を得た。

目標とした経営数字を100%以上達成したのはもちろん、2000年から2005年までの売上伸び率が年平均46%に達した。同期間での本格焼酎市場の年平均成長率が13%（2005年の総消費額はメーカ出荷ベースで約2500億円）なので、その成長率の高さがお分かりいただけるであろう。

また、酒販店や料飲店、消費者など各流通段階でひそかな“佐藤ファン”を造るという戦略目標も成し遂げた。とある有名サイトの“売り切れ御免の希少銘柄”にて21銘柄が紹介されている（2006年12月時点）。その中で麦焼酎は2銘柄しかないが、その1つが佐藤焼酎製造場の“銀の水”である。これは独自領域での自社ブランドの確立を意味しており、経営力強化の証でもあろう。

よく高成長業界では、経営力は乏しいが勢いに乗じて成長していく企業がある。しかし佐藤焼酎製造場には確固たる経営戦略があり、それを実現する仲間との存在と実行力があつた。つまり成長するための必然性があつたわけで、戦略通りの目標を達成したのである。

ではこのような結果を出した佐藤焼酎製造場の経営戦略はどのようなものであつたのだろうか？ 21世紀を迎える直前の頃を振り返ってみよう。

1. 社長自らの思いの“熟成”

この時期、社長自身は佐藤焼酎製造場、焼酎業界、更

には世の中に対して自問自答を繰り返していた。そして自らの思いや考えを酒と同様、“熟成”させ始めていた。

折からの焼酎業界の発展は非常に好ましいことだが、多種多様な焼酎が広く世の中に出回り、大げさに言えば出せば売れるという状況でもあつた。更にはバブル景気が終焉し「失われた10年」の真っ只中であつた。

一方、もともと社長はおいしい焼酎の追求には非常に熱心で、製造業の原点であるもの造りには自信があつた。例えば日本で初のくりを原料とした焼酎を1975年に造ったり、焼酎をマイルドにする減圧蒸留技術を1977年と非常に早い時期に導入したという実績がある。

このような諸状況を踏まえ、思考を繰り返すうちに、真の焼酎とは何か、焼酎を通じて社会にどのような貢献をすべきか、そのためには自らのもの造りへのこだわりをどう生かすべきか、に焦点が絞られた。

そして最終的には“自創自園”というコンセプトに行き着いた。これは、「人と人の響き合い」、「伝統と文化の伝承」、「地域力」、「農業の成果」、「自然の恵み」など、焼酎に関連する全てのことがらを取り込みながら、人と地域と蔵元とが相互扶助、成長、発展していくことを意味する。社長の言葉を借りれば“情緒的戦略”ということになるが、このような軸となる思いを明確化したことは、戦略の具体化をスムーズにした。

小さな蔵元としての現実を省みれば“自創自園”ははるか彼方にあるように思える。しかし何らかの拠り所を持たず必ず切り拓くことはできる。佐藤焼酎製造場の拠り所は、一部のこだわり派酒販店から得ている高い評価であり、ものを造る技術の高さに対する手ごたえであつた。これは地道な積み重ねによって生み出された自信であり、戦略の策定と実行の大きな原動力になつた。

思いと現実を踏まえた検討を重ね、次のような内容を骨子とする経営戦略および経営計画を策定した。

図表4. “自創自園”を軸とした経営戦略骨子

- ・ 流通、消費者など“佐藤焼酎製造場”のファン化
- ・ 自社ブランド品への特化
- ・ 地元農業との有機的連携
- ・ 説明販売を軸とした限定的特約店制度の構築
- ・ 焼酎の粕処理技術開発には自らも関与
- ・ 外部と連携しながら、自らは製造に注力
- ・ 自らの思いと焼酎文化の発信

ここでは、資金効率の悪化を防ぎ身の丈サイズの経営をするために、当時各焼酎メーカーがこぞって取り組み始めていた長期貯蔵酒には注力しないという独自の方針があつたことも付記しておこう。

## 2. 戦略の確認と関係者への訴求

次にこのような経営戦略を関係者へ訴求し、反応を伺うこととなった。はたして共感し納得してくれるか？

社長は従業員、特定の酒販店、設備メーカーの技術者、私たちなど一部の関係者に対して、社長自身が考えた戦略を話し、客観的に納得できるものかどうか、何が不足か、どうすれば実現可能か、といった問いかけを行った。そこでは様々な指摘とともに共感も得た。それをもとに戦略の修正、事実の集積や論理構築、具体策や具体的目標の明確化を図り、戦略の納得性を高めた。

今度はそれを経営計画書としてまとめあげ、従業員、販売先、原料購入先、地元農家、設備メーカー、金融機関、大学、業界団体等、戦略を実行する上での関係者へ自らの強い思いと計画を説明した。

単なる取引としてではなく、佐藤焼酎製造場としての思いの詰まった戦略を丁寧に説明されるということはある種の好感を持って迎えられた。それは様々な人とめぐり合い、教えられながら仲間を集めていきたいという社長の素直な姿勢が受け入れられたからでもあろう。結果として多くの賛同と協力を得ることができた。つまり納得性のある、共鳴できる戦略として証明されたのである。

## 3. PDCAの機能

いざ戦略の実行となった段階で、PDCAの仕組みの構築にも取りかかった。それまでは月ごとの決算実績は把握できていなかった。世の中一般の小さな企業はおそらく同じような状況であっただろう。

経営数字、販売先別や商品別の実績を毎月きめ細かく把握・管理できるようにしたため、現実を直視した経営に変わっていった。例えば、販売先ごとの売上実績を細かく把握した上で、佐藤焼酎製造場と販売先とが一緒になって販売目標を考えるようになった。そしてその目標に向かって行動し、結果を踏まえて今度はどうしていくかというPDCAサイクルが機能し始めたのである。

こうして、蔵元、販売店が一体となって臨機応変に対応する柔軟な経営システムが構築されていった。それは双方の責任意識の醸成となり、目標達成のための大きな推進力になっていったのである。

## 4. 従業員の姿勢

最後に、戦略遂行時に活動を共にする従業員に対し、社長がどのような接し方をしたかについて述べよう。

当然成長志向であったので、従業員も採用していった。その際、経営理念を明示化し（当時、個人事業主から法人組織へ改変した）それを「企業の根本原理」、「事業精

神の基本」、「事業精神の確立」、「従業員の心得」という形で社長直筆で記し、全員に啓蒙していった。

この中に、“真心”や“誠実さ”というキーワードが入っている。今でも佐藤焼酎製造場を訪れると、従業員の皆さんは、あいさつはもちろん、実に素直で気持ちのよい対応をしてくれる。佐藤焼酎製造場にかかってくる電話に対し、従業員の方が話されている対応を耳にしてもそれは同じである。これは社長の思いが十分に浸透している、つまりコミュニケーションを日々怠らず、かつ社長自らが身を持って実践しているからである。

このような社長の啓蒙活動により、従業員がより一層真摯な姿勢で仕事に取り組むようになった。それが各方面からの印象を高め、業績向上も相まって従業員の前向きさは維持・向上され続けたのである。

## 5. 先々に向けて

以上、佐藤焼酎製造場が2005年の創立100周年に合わせて策定・遂行した経営戦略を紹介した。社長の強い思いを素直に表した独自の戦略、仲間を取り込みながらの戦略検証による納得性の確保、販売先を対象としたPDCA機能の強化と責任感の共有、従業員のココロを引き出すための啓蒙活動など、示唆に富む内容が多い。そしてその成果は既述のように見事なものであった。これらを踏まえれば、“よい戦略”であったと言えよう。

現在ではこのような経験を生かしながら、次なる将来へ向けて動き出している。その主要課題は“勇気を持っていかに時代を切り拓いていくか”である。そこには“自創自園”の仕上げでもある新工場および焼酎文化村の建設も含まれている。もちろんこのような新たな経営戦略には共感した多くの仲間がいることは言うまでもない。その成就および新たな佐藤焼酎製造場に期待したい。

## むすび

信頼を得るための経営戦略は、人が寄ってくる状況を作り出すための戦略でもある。それはまわりが期待感・共感を抱いてくれ、その通りに結果を成就させることである。信頼による仲間の広がりにはビジネスの基本であり、それに立ち返った上での経営戦略は非常に重要である。

どんな企業でも経営戦略は必要である。昨今では公的機関の民営化やベンチャーの企業化も進んでおり、今まで以上に経営戦略への関心をお持ちの方も多いであろう。もちろん経営戦略の理論や方法論は必要である。しかしそれと同時に、ここで述べたような“共鳴と成就”の経営戦略を検討することを忘れてはならない。