

企業の理念とブランドの共鳴が 持続力の源泉



大阪商業大学
総合経営学部
教授 太田 一樹

おおた かずき

1958年生まれ。大阪商業大学教授。博士（経営学）、中小企業診断士、中小企業応援士、日本中小企業学会副会長、日本経営診断学会理事。大阪府立産業能率研究所・研究員、大阪経済大学教授などを経て現職。

主要業績として、『コンサルティングの本質』（共編著、同友館、2023年）、『深化する中小企業研究』（共著、同友館、2022年）、『中小企業研究の新地平』（共著、同友館、2022年）、『生産性向上の取組み事例と支援策』（編著、同友館、2020年）、『1からのグローバル・マーケティング』（共編著、碩学舎、2017年）、『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略』（ミネルヴァ書房、2008年、中小企業研究奨励賞）、『競争優位の持続とビジネスシステムの変容：ケース分析を中心に』（龍谷大学経営学論集第62巻第2号、2022年）など。

この数年、研究会や懇親会場で、「わが社の想いや商品がきちんと伝わっていない」という企業の話をよく聞く。とりわけ、部品・資材、機械装置、企業向けサービスなど生活者向けでない業種ほど悩まれているようだ。他方、若手人材の採用・定着向上など組織内外へ思いが上手く伝達できている企業もある。その違いはどこにあるのか、分析するといくつかの共通点がある。それは、経営理念の制定・浸透と企業ブランドの共鳴の効果に気付き、うまく仕組みとして全社に取り入れている点である。その効果と論理について、経営者インタビューを中心に調査や文献なども援用しながら解説する。

経営理念やビジョンが社内に浸透していることが生産性向上にも好影響

経営理念・ビジョンを明文化している企業はしていない企業と比べて、労働生産性の上昇幅が大きく、全社に浸透しているほどそれが大きい、との結果が示されている（中小企業庁編、2022年版）。経営理念・ビジョンの浸透による効果を通じて、業績にもプラスの効果が生まれていることがうかがえる。全社的に浸透している企業は、「経営者からの積極的なメッセージの発信」を重視している（同上、p.Ⅱ-157）。経営理念・ビジョンの明文化と腹落ちする理解、そして全体での共感が大切である。

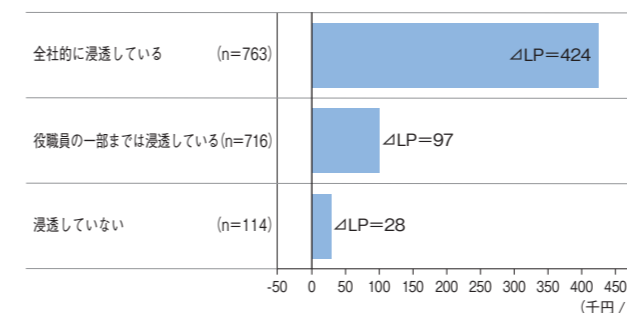
A社は創業100周年を迎える企業である。4代目の経営者は「いくつもの倒産危機に見舞われたが、理念と強い思いがあったからこそ、危機を乗り越え克服する知恵が生まれた。100年以上続く企業の条件として、理念や価値観の重要性、環境変化への適応力が大事」と語る。

経営戦略に適した経営理念やビジョンの見直しが大事

経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけとして、約4割の企業が「事業の継承・経営者の交代」を機に策定している。次いで、「企業規模の拡大・事業内容の変化」、「外部環境の変化」が挙げられている。また見直した企業の6割以上は、経営理念・ビジョンと経営戦略との整合性を重視している（同上、p.Ⅱ-149）。

B社では、創業者（父親）の企業に役員として

図表—1 浸透度と生産性の関係



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

- 労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。
- ΔLP(労働生産性の変化)とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、中央値を集計している。
- 「役員の一部までは浸透している」は、「主任・係長クラスまで浸透している」、「部長・課長クラスまでは浸透している」、「経営層までは浸透している」の合計。

出所：中小企業庁編（2022年版）、Ⅱ-156

入社した際、新入社員から「なぜ企業理念がないのか」と尋ねられた際に、企業内部での価値観の共有の必要性に気づき理念を策定した。理念を策定したことで「従来の数字だけに基づく議論から価値観に基づいた議論へとシフトできたこと、社員間でのコミュニケーションの円滑化と共通認識の形成が図られ、経営理念と行動指針の連動による組織全体の自主性の向上が実現されたこと」（社長）で、下請からの脱却を図ることもできたと語る。

理念やビジョンを組織内外に伝達することが大事＝ブランドマネジメントの実践

自社の存在意義やありたい姿を経営者自らの言葉でしっかりと組織内外に一貫した経営理念・ビジョンを伝えて共感してもらうこと、まさにブランドづくりに通じるものがある。

「見せ方」だけに注力するのではなく、組織内にも目を配り、従業員が共感し同じ想いで活動できることが重要である。そのためには、ブランドマネジメントを実践することである。ブランドは、クライアント（顧客や取引先など）との間に創られた信頼の無形資産である。信頼が組織外に果たす効果は自明だが、コーポレートブランドは、企業文化と密接に結びついているの

で、従業員の価値観や行動にも大きな影響を与える。経営理念・ビジョンを策定し浸透させるプロセスは、ブランドマネジメント構築とほぼ同じである。さらに両者は補完関係にあり、大きなシナジー効果も期待できる。だからこそ、「売れる仕組み」から「売れ続ける仕組み」へと改革を図るには、両者を上手く組織に編み込むことがポイントになる。納入先の要求に適合した製品だけを造ってあげればよい時代は過ぎ去り、今や、顧客が期待する（もしくはそれを超越する）理想状態を想定して製品を創り提案することが求められている。

C社では、創業者（父親）から事業を引き継いだ後に、インテリア事業（自社ブランド）を立ち上げた。新たな経営理念やビジョンを策定しブランドマーケティング（デザイン経営）の考えを導入し、売上高を25倍に成長させ、しかも離職率を大幅に低減（3割強から数パーセントへ）させている。全社員デザイナー宣言、ニックネーム制度、表彰制度、日報のSNS化など組織内に対しても楽しく円滑なコミュニケーションができる工夫を盛り込んでいる。「デザイン経営は、事業の計画性と社内の組織の計画性をデザインという視点から考えることで、事業の進化を図る手法。特に、インナーブランディングを通じて社員の共感を得ることが重要であり、これにより事業の進化が促進される」と語る（社長）。

（注）：

- 中小企業庁編『中小企業白書小規模企業白書：新たな時代へ向けた自己変革力』（2022年版）
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf
- 事例各社の概要。A社：アパレル資材などの卸売業、本社・大阪市、資本金3000万円、B社：印刷業、本社・大阪市、資本金約9900万円、C社：インテリア・エクステリアの製造販売、本社・八尾市、資本金300万円

（追記）：
本稿は、科学研究費補助金「社会が求める非認知能力モデルの構築と中小企業支援のための利活用法の検討」（基盤研究(C)20K01842）の研究成果の一部である。