

愛媛県信用漁業協同組合連合会 えひめ水産業WEBセミナー

# テーマ: 経営について

～事業の発展における経営理念の役割～

---

令和4年3月15日

中小企業診断士

濱田 悠介

# 自己紹介

---

濱田 悠介(はまだゆうすけ)  
1983年(昭和58年) 愛南町生まれ

**【資格】**

中小企業診断士(企業内診断士)

愛媛県中小企業診断士協会理事



# 本日の内容

---

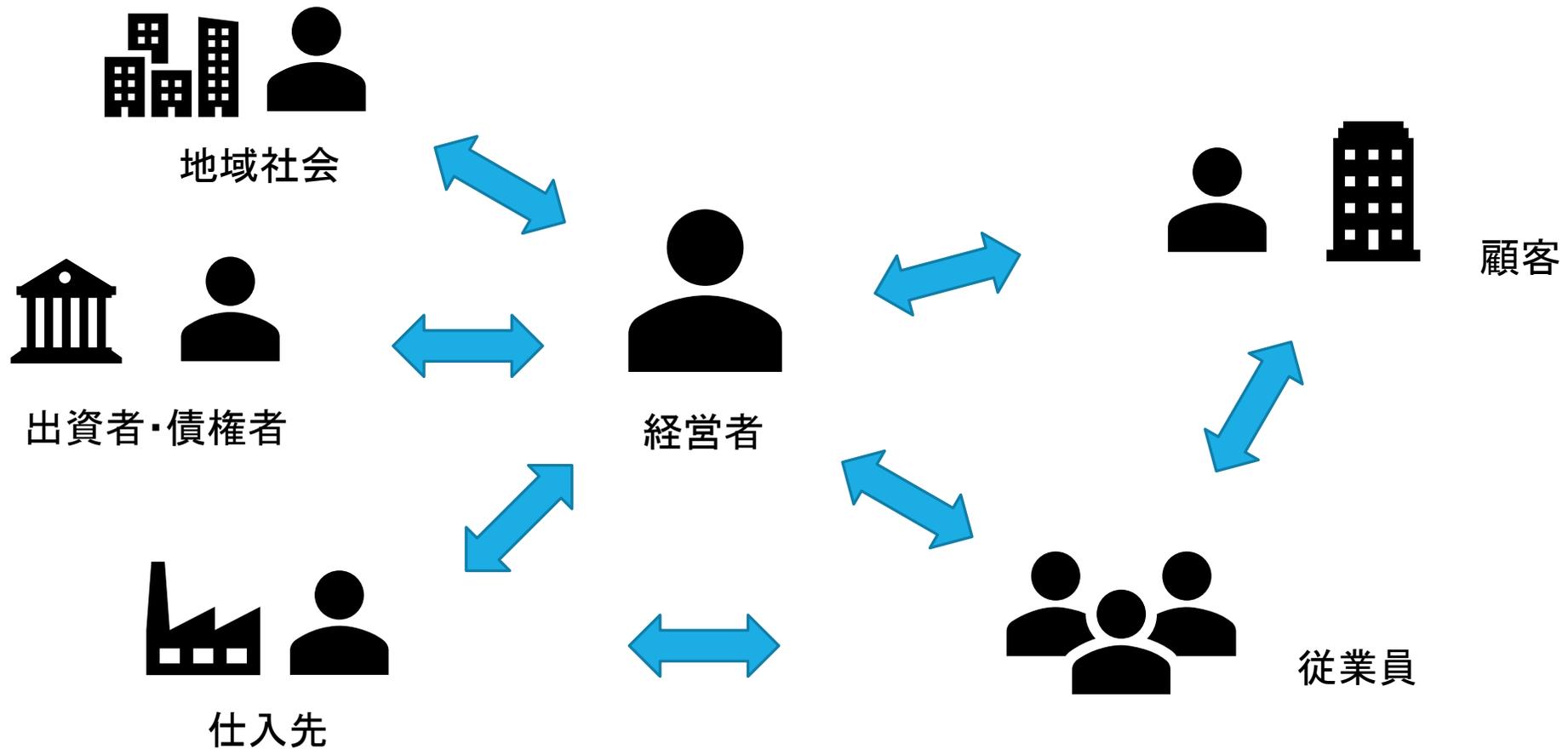
1. 経営理念の大切さ
2. 大事にしたい価値観と向き合う
3. 経営理念が活きた事例
4. 時代にあった経営理念の見直し

---

# 1. 経営理念の大切さ

---

# 経営に欠かせないもの = 人との関わり



# 人との関わりに欠かせないもの＝信頼関係

信頼関係があるから、**情報**が集まる  
→情報が集まれば適切な経営判断ができる

現場の課題  
→業務改善

顧客の反応  
→製品企画

世相の情報  
→リスクに備える

信頼関係があるから、役に立ちたいと仕事に精を出す＝**モノ**の良さ  
信頼関係があるから、円滑なお**金**のやりとりができる

信頼関係を育むのに必要なこと= **対話**

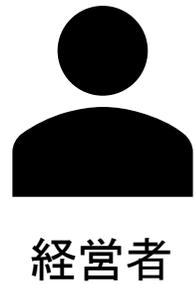
対話のきっかけになるのが **自己開示**

経営理念は自己開示の1つの形

経営理念をきっかけに関係者と対話を重ねる → 信頼関係を築く

# 特に重要な人との関わり=従業員

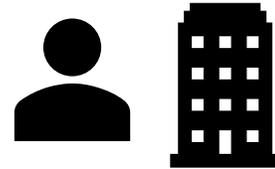
本業の担い手  
顧客・仕入先との接点



経営者

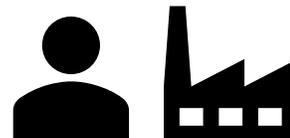


従業員



顧客

少人数なら、モチベーションが  
生産性・品質に与える影響が大きい



仕入先

規模があるなら、顧客・仕入先  
と直接関わる従業員が多くなる

※企業理念=対外、経営理念=内部向け  
という定義の仕方もある

従業員を通して  
会社の姿勢が伝わる

# 経営理念と業績

売上規模	2.5億未満	10億まで	30億まで	30億以上
経営理念有り	47%	57%	70%	76%

経常利益額	3000万未満	1億まで	3億まで	3億以上
経営理念有り	49%	61%	69%	78%

※宮田矢八郎著「理念が独自性を生む」より作成

一定以上の企業規模で業績をあげていきたい場合は、  
従業員が同じ方向を目指すための指針となるものが必要

---

## 2. 大事にしたい価値観と向き合う

---

経営理念＝自己開示の1つの形

経営者の**本音のところ(価値観)**が反映されていることが大切

他社の例を参考にしても良いが、  
借り物の言葉では意味がない

何をやっているときにあなたの心が満たされるか？



なぜそれをやっているとき心が満たされるのか？

どんな場面に出くわしたときにどんな感情を抱くのか？



なぜその感情を抱くのか？

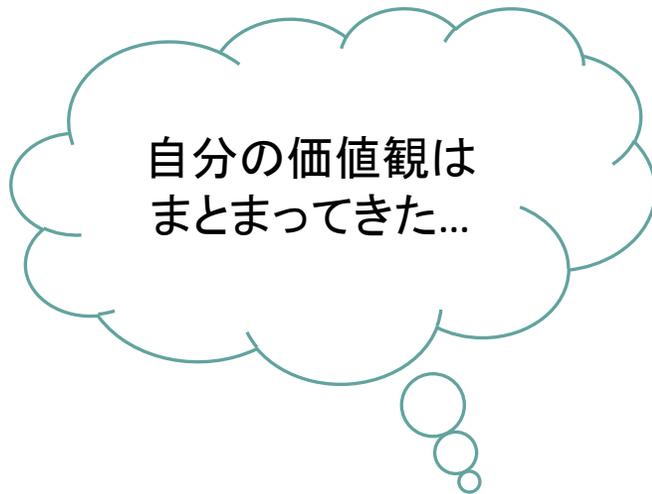
一歩踏み込んで問いかけることで本音のところと向き合う

経営理念を考える＝自分の本音と向きあうトレーニング

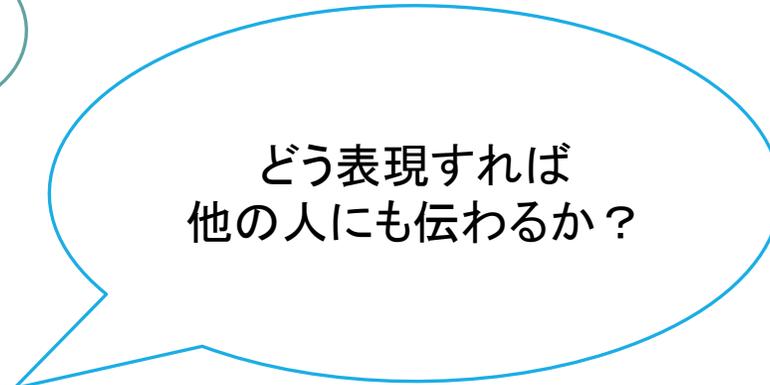
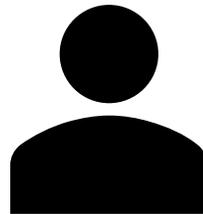


いざというときに自分の本音にそった後悔のない  
経営判断が**スピード感**をもって下せるようになる

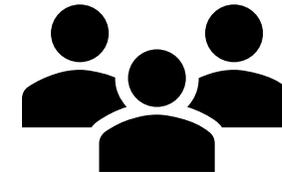
# 言葉の意味と向き合う



自分の価値観は  
まとまってきた...



どう表現すれば  
他の人にも伝わるか?



象徴となるフレーズ  
+  
そこに込めた意味

フレーズだけに頼ると  
解釈に差が出る

言葉だけで伝わりきることはないが、言葉を厳選することで関心を引く

## 経営理念を作ってからが始まり

経営理念をきっかけとして**対話**を重ねる**プロセス**が重要

**対話**＝自分の考えを伝えるだけでなく、相手の考えにも耳を傾ける

一方通行で一度提示するだけでは、経営理念は浸透しない

- ・ 定期的に伝える場を設ける
- ・ 大切な経営判断がされた折に、判断理由に添えて伝える
- ・ 個別に伝え、考えを聞く

自分の思いは言葉にしないと伝わらない

---

## 3. 経営理念が活きた事例

---

# 事例1：株式会社ゲイト（飲食店経営）

---

世の中を感じのよいものにする最も強力な手段は「ビジネス」

→世の中を変えるため自分達も変わりチャレンジすることを恐れない

- ・飲食店経営で当初は多店舗展開
- ・2011年頃からの仕入れ値の上昇
  - この支払を有意義なものに変えられないか？
  - 漁船を購入し、自ら漁にすることで中間流通をカット、量から質に戦略を転換
- ・コロナ感染後は店舗縮小計画を前倒しし、これまで培った流通経路を活かしてペットフードの企画開発など、新しい事業にチャレンジ

# 事例2：面白法人カヤック(ITサービス)

---

「つくる人を増やす」(経営理念)

「世の中を面白くしたり、みんなが面白く生きるために貢献する」(企業理念)を支えるもの

- ・この理念に基づきメンバーが主体的にアイデアを生み出す環境を築いていき、ユニークな製品・サービスの開発に繋がる
- ・株主も「つくる仲間」と位置づけ関係を築く  
→理念に共感した個人投資家が集まり上場後も柔軟な経営への理解を得ている

面白法人カヤック Vison <https://www.kayac.com/vision/vision>

中小企業白書2021年版・掲載事例

※伍魚福という珍味会社の社長がこの事例を分析して、自社の参考に行っているブログがあり「捉える側の視点」を知ることができる [https://note.com/yamanaka\\_kan/n/nb26b706dbb4c](https://note.com/yamanaka_kan/n/nb26b706dbb4c)

# 事例3：株式会社梅守本店（寿司等製造販売）

---

「食」という業を通じて世界中の人の心が感動と笑顔で結ばれること。  
全人類が「地球人」としてひとつになり幸福になることです。

- ・ 経営者が娘の病気をきっかけに「食を通じて人々に幸せを届ける」という使命を抱く
- ・ 「国籍、人種、性別、障害、病気に囚われることなくすべての人が幸福に」を掲げて世界に目を向ける
  - すし体験教室の開催
  - ターゲットを外国人に
  - Webサイトの多言語対応、ハラル認証の取得

---

## 4. 時代にあった経営理念の見直し

---

## 経営理念の芯となる部分が変わるとき

- 経営者自身の価値観が変わる
- 経営者が変わる(事業承継)

➡ 象徴となるフレーズ  
+  
そこに込めた意味

芯となる部分は変わらないが、

- 社会の求めに応じて実現すべきこと
- 世代に応じた伝え方・表現の仕方

象徴となるフレーズ  
+  
➡ そこに込めた意味

具体的内容の部分を見直してブラッシュアップ  
(言葉に含めた意味の調整、解釈を新たに追加など)

# 価値観の見つめ直しを考えさせられるトピック

SDGs

気候変動  
大災害

新型コロナ

ウクライナ  
情勢

変更にあたっては重要な関係先とは**対話**を重ね  
認識をすり合わせた上で変更する

→変更にあたってでも対話の**プロセス**が大切

関係のある人達とともに、これからどうなっていきたいか？

# 本日のまとめ

---

1. 経営に必要な信頼関係を育むため、経営理念を対話のきっかけとする
2. 自分の価値観を一步踏み込んで考える
3. 時代にあわせた見直しも対話のきっかけとなる

---

ご清聴ありがとうございました。

---