

フードビジネスにおける経営理念・経営戦略・ 経営システムの策定

ワークデザインにおける目的展開とシステム設計の応用

Formulation of Management Philosophy, Management Strategy and Management System in the Food Business

Application of Purpose Development and System Design in Work Design

阿部川勝義*

Katsuyoshi Abekawa

要旨：経営目的を達成し、経営を成功裏に収めるには、上位目的から下位目的へと整合性のある階層を形成する手順体系が必要である。経営理念という最上位の目的を実現する手段としての基本設計図が経営戦略であり、詳細設計図が経営システムである。実際のビジネスでは経営理念・経営戦略・経営システムを論理的に一貫させる必要がある。本論ではワークデザインにおける目的展開とシステム設計を応用しフードビジネスに焦点をあて経営理念・経営戦略・経営システムの策定を考察する。

Abstract : In order to achieve management purpose and succeed in management, it is necessary to have a consistent system of procedures that forms a hierarchy from higher-level purposes to lower-level purposes. Management strategy is the overview blueprint as a mean to realize the top-level purpose which is management philosophy and management system is the detailed blueprint. In the actual business, management philosophy, management strategy and management system must be logically consistent. In this paper, we focus on the food business and examine the formulation of management philosophy, management strategies and management systems by applying Purpose Development and System Design in Work Design.

キーワード：経営理念、経営戦略、経営システム、ワークデザイン、フードビジネス

Key words: management philosophy, management strategy, management system, Work Design, food business

1. はじめに

いわゆるコロナ禍によりフードビジネスは未曾有の転換点を迎えたといえよう。コロナ禍をチャンスと捉え、バネとして飛躍することがこれからのフードビジネスに求められるだろう。

そのエネルギーとなるのが、自社の存在意義を明確にし、経営目的となる思想を社内外に発信することである。経営目的を達成し、経営を成功裏に収めるには、上位目的から下位目的へと整合性のある階層を形成する手順体系が必要である。

最上位の経営目的は経営理念である。経営方針、経営ビジョン、経営ポリシー、経営パーパスなどと称される場合があるが、要するに経営における最上位の概念である。

一般的な企業では経営目的を達成するための手順体系内に、外部環境での競争に勝利するための経営戦略が必要となる。

経営理念は、経営はこうあるべきであり、こういう目的達成のために経営戦略を実行すると組織の内外に明確に示す経営の核である。つまり経営戦略は、経営理念と

* 名古屋文理大学 健康生活学部 フードビジネス学科 非常勤講師
(2022年10月31日受付, 2022年12月14日受理)

いう最上位の目的を実現するための手段であり、基本設計図である。

経営戦略は、企業の外部環境と内部環境との整合性において優位性を発揮する。よって外部・内部環境と整合するように経営戦略を設計し、これに整合するように経営システムを設計する。そして経営理念と経営戦略および経営システムを論理的に一貫させることが必要である[注1～3]。

では、経営理念・経営戦略・経営システムはどのように策定するのだろうか。本論ではワークデザインにおける目的展開とシステム設計を応用し、フードビジネスに焦点をあて考察する。

2. 先行研究

2.1 経営理念・経営戦略・経営システムを一貫的に機能させる有効性

山根節(2003)[1]は経営戦略について、次の内容を述べている。経営戦略を事業戦略、競争戦略、機能別戦略の3つに分けると設計しやすい。事業戦略は、展開する事業領域(ドメイン)を明確化する基本設計図である。どこで戦うのかを具体的に示す。複数の事業からなる規模の企業では、全社の事業領域(ドメイン)をどの範囲にするかを全社戦略として定める。競争戦略は、競争相手を負かす手段を明確化する設計図である。ライバルを相手にいかに有利に競争を勝ち抜くかを示す。機能別戦略は、各事業に対応した研究開発・購買・生産・販売・マーケティング・財務・人事などの各機能別レベルでの戦略である。

佐竹恒彦(2018)[2]は、既存研究の「理念一戦略一計画」型とは異なる「計画一戦略一理念」型の経営理念創成プロセスの有効性について検証し、中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップが開発される可能性があるとし経営理念の有効性を述べ、山根節(2003)と同様に、経営理念・経営戦略に続く経営システムを一貫的に機能させる有効性について述べている。

また、伊吹英子・古西幸登(2022)[3]は、企業の根源的な存在意義や存在価値をパーパス(目的)とし、経営戦略との一貫性が必要であると述べている。

2.2 高い理想と現実的な自己利益を同時に追求

ジム・コリンズ&ジェリー・ボラス(2020)[4]は、700社のCEOアンケート調査[注4]から「ビジョナリー・カンパニー選択基準」[注5]により抽出した優れた18社に「ビジョナリー・カンパニーの8つの生存の法則」[注6]を見出している。その中で「高い理想と現実的な自己

利益を同時に追求」することを「現実的な理想主義」と位置づけている。

そして、「いくつもの側面で両極になるものをどちらも追及する。『AかB』を選ぶのではなく、『AとBの両方』を実現する方法を考える。目的と利益、持続性と変化、自由と責任などである。」として、「ANDの才能」の必要性と「基本理念をゆるぎない土台にするとともに、基本理念以外のすべての点では変化、改善、革新、若返りを促す。慣行や戦略は変えていくが、基本的価値観と目的は維持する。」ことの必要性を述べている。

伊吹英子・古西幸登(2022)[3]は、ソニーのパーパス(目的)について、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」を優れたケースとして挙げ、「激しい環境変化のなかでも長い時間軸で経営・事業の方向性や戦略がぶれずに一貫性が保たれることや、唯一無二のゆるがない存在としての自社の存在価値や存在意義が社内外に伝わること」の有効性を述べている。同様にジム・コリンズ&ジェリー・ボラス(2020)[4]は、ソニーをビジョナリー・カンパニーである優れた企業として挙げ、ソニーは高い理想と現実的な自己利益を同時に追求している旨を述べている。

2.3 経営理念・経営戦略・経営システムの一貫的な策定法

経営理念・経営戦略・経営システムを個々に策定する方法は散見されるが、これらを一貫的に策定する方法は見当たらない。

代表的な問題解決技法であるQC(Quality Control)は、企業経営における多くの問題解決に適している。しかし、最上位概念の経営理念から下位の経営戦略・経営システムに至る一貫的な策定には、帰納的な分析的アプローチによる各階層での矛盾が生じる可能性があると考えられる。

ワークデザイン[注7～9]は、システムを最適なものにするための手法である。本来の理想的な目的を利他的発想にもとづき探索し、これを達成する新たなシステムを設計することによって、問題の解決を図っていく発想法である。

目的の探索では、現状の枠組み・制約をはずして自由に発想する。一方、システム設計においては現実的なシステムへと集約して発想する。

同法の目的展開では演繹的发想により理想的な経営理念を、システム設計では帰納的发想により現実的な経営戦略および経営システムを探索することに適している。したがって、経営理念・経営戦略・経営システムの

一貫的な策定に应用することができると考えられる。

高い理想的な経営理念を自己利益の追求をせずに上位概念として探索した上で、自己利益の追求も含む現実的な経営戦略および経営システムをその下位概念にて探索することは、ジム・コリンズ&ジェリー・ボラス(2020)[4]の「高い理想と現実的な自己利益を同時に追求」する「現実的な理想主義」の探索につながる。さらに「目的はさまざままで、利益を得ることはそのなかのひとつにすぎず、最大の目標であるとはかぎらない。」はワークデザインとの共通点であると考えられる。

本論では上記の先行研究を踏まえて、ワークデザインを応用し、経営理念・経営戦略・経営システムの一貫的な策定をフードビジネスに焦点を当て考察する。

3. 経営理念の策定

最上位の経営目的である経営理念をいかにして策定するか。それにはまず、これから始めようとする事業を何のために行うのかという当該事業の目的を示す必要がある。ここには、企業トップの思いや、企業として将来こう在りたいという未来像が描かれるべきである。ここでは経営理念を次のように定義する。

「経営理念とは、組織の目的を示し、理想、信念、価値観、行動規範を含む組織の中核となる思想である。」

3.1 ワークデザインの目的展開による経営理念の策定

経営理念を策定するのに有用な、目的を上位概念に求めるワークデザインの目的展開の特徴を示す。

- (1) 最初に小さな目的から出発し、次に、その目的は何かとできるだけ少しずつ細かく上位の目的を探索する。これを繰り返し下位概念から上位概念となる理想的な目的を探索する。
- (2) 利己的発想による目的の探索を行わない。他者の利益や他者の幸福といった利他的発想[注10]により目的展開を行う。
- (3) 目的の探索では固定観念や既存概念にとらわれず未来志向で自由に発想する。

例えば、料理を作るにあたり「魚をおろす」目的は何かと考える。次にその上位の目的は何かと少しずつ階段を登るように探索する。これを繰り返すことにより、事業を遂行する本来の目的は何かと、事業目的を上位概念へと未来思考で展開することにより経営理念を探索する(表3-1)。

例えば、この企業が「P19 人々の健康で幸せな食生活を創造する。」を上位の事業目的として選択すると、「当社は、人々の健康で幸せな食生活を創造します。」と組

表3-1 経営目的の上位概念への目的展開例

(出所)筆者作成

P1 魚をおろす
↓ 目的
P2 魚の食用に適さない部位を切除する
↓ 目的
P3 魚の食用に適した部位を残す
↓ 目的
P4 正味の食材をポーション化する
↓ 目的
P5 食材を食品化する
↓ 目的
P6 食品を作る
↓ 目的
P7 食品に調味料を染み込ませる
↓ 目的
P8 食品を水、油脂、熱、圧、味覚成分で変性する
↓ 目的
P9 食品を人々の味覚細胞に受容可能とする
↓ 目的
P10 食品を人々の味蕾 * 1 で膜電位の活性化が起こるようにする
↓ 目的
P11 美味しい料理を作る
↓ 目的
P12 美味しい料理を人々に食べてもらう
↓ 目的
P13 料理で人々の脳のニューロン *2の活動電位を変化させる
↓ 目的
P14 料理で人々の脳からドーパミン・エンドルフィン・セロトニン * 3などを放出させる
↓ 目的
P15 料理で人々の大脳皮質味覚野が選好する味覚と合致させる
↓ 目的
P16 料理で人々の情動に作用する神経伝達物質を放出させる
↓ 目的
P17 料理で人々の嗜好を満たす
↓ 目的
P18 人々の幸せな食生活を創造する
↓ 目的
P19 人々の健康で幸せな食生活を創造する
↓ 目的
P20 人々に健康で幸せに生活してもらう

*1: 舌や軟口蓋にある味を感じる器官
 *2: 情報処理・伝達に特化した神経系を構成する動物に特有の物質
 *3: ドーパミン・セロトニン=ニューロン間の伝達物質 (幸福感の脳内ホルモン)

織の内外に経営理念としてかけ発信することができる。

4. 経営戦略の策定

経営戦略は、“経営理念という最上位の目的”を達成するための手段であり基本設計図である。この目的達成のために経営戦略を実行に移すと組織の内外に明確に示す経営の核としての役割がある。

4.1 経営理念と経営戦略との関係

目的展開(表3-1)の上位目的から下位目的を眺めると、下位は上位を達成するための手段としての展開(表4-1)になっていることが分かる。

「P19 人々の健康で幸せな食生活を創造する。」とい

う経営理念を選択した企業があるとしよう。この目的の展開では「P1 魚をおろす」から出発している。さて、その上位目的であるP19から下位目的を見下ろすと、この目的を達成するためには必ずしも魚をおろす必要が無いことに気付くであろう。「人々の健康で幸せな食生活を創造する。」ためには、下位目的である「P6食品を作る」事業でも、「P12 美味しい料理を人々に食べてもらう」事業でもP19を達成することができる。すなわちP19からP1は、上位目的であるP20を達成するための事業手段の展開（表4-1）であることが分かる。

経営戦略の策定にあたっては、この視点から俯瞰し、上位目的である経営理念を達成するための手段としての経営戦略の候補を、下位目的の中から選択することができる。

P6ならば「食品の製造—食品製造業」、P12ならば「料理の販売・提供・サービス—フードサービス」などの事業を候補にできる。つまり、「P19 人々の健康で幸せな食生活を創造する。」ための事業領域および経営戦略の候補を探索することが出来る。ここでは外部・内部環境分析から、いかにして持続的に競争優位性を発揮できるかが焦点となる。

5. 経営システムの策定

経営理念・経営戦略との一貫性を損なわないように、内部環境の人・モノ・情報（カネを含む）といった経営資源を、統括的にコントロールする経営システムの策定が必要となる。

5.1 経営戦略と経営システムとの関係

経営戦略の策定に続くプロセスである経営システムの策定は、基本設計図である経営戦略をより具体化する詳細設計図に該当する。経営戦略に整合するように経営システムを設計する。

そして、一般的に用いられる、(1) 経営目標、(2) 組織文化、(3) 組織構造、(4) 計画・予算、(5) リーダーシップ、(6) コントロール、(7) 評価と動機付け、(8) 育成・人事を明確化し、このシステムに落とし込む。

5.2 ワークデザインのシステム設計による経営システムの策定

ワークデザインのシステム設計の特徴は、インプット(I)・アウトプット(O)・システム(S)によって発想し、帰納的に現実的なシステムへと落とし込むことである。ここで、例示のために経営理念と事業戦略との関係を単純化する。「P17 料理で人々の嗜好を満たす」を経営理念とし、「P12 美味しい料理を人々に食べてもらう」を

表4-1 経営目的から下位概念への手段展開例

出所) 筆者作成

P1 魚をおろす
↑ 手段
P2 魚の食用に適さない部位を切除する
↑ 手段
P3 魚の食用に適した部位を残す
↑ 手段
P4 正味の食材をポーション化する
↑ 手段
P5 食材を食品化する
↑ 手段
P6 食品を作る
↑ 手段
P7 食品に調味料を染み込ませる
↑ 手段
P8 食品を水、油脂、熱、圧、味覚成分で変性する
↑ 手段
P9 食品を人々の味覚細胞に受容可能とする
↑ 手段
P10 食品を人々の味蕾 * 1 で膜電位の活性化が起こるようにする
↑ 手段
P11 美味しい料理を作る
↑ 手段
P12 美味しい料理を人々に食べてもらう
↑ 手段
P13 料理で人々の脳のニューロン * 2 の活動電位を変化させる
↑ 手段
P14 料理で人々の脳からドーパミン・エンドルフィン・セロトニン * 3 などを放出させる
↑ 手段
P15 料理で人々の大脳皮質味覚野が嗜好する味覚と合致させる
↑ 手段
P16 料理で人々の情動に作用する神経伝達物質を放出させる
↑ 手段
P17 料理で人々の嗜好を満たす
↑ 手段
P18 人々の幸せな食生活を創造する
↑ 手段
P19 人々の健康で幸せな食生活を創造する
↑ 手段
P20 人々に健康で幸せに生活してもらう

経営戦略とする。この事業領域は「料理の販売・提供・サービス」である「フードサービス」とする。

このシステム(5.5ラインシステム)のインプットは「人々(顧客)」,「食材」アウトプットは経営理念の達成による「料理で嗜好を満たされた人々(顧客)」,システムは経営戦略が中核に組み込まれた「美味しい料理を人々に食べてもらう(システム)」とする。

5.3 ワークデザインのシステム設計におけるマネジメント・システムとライン・システムの分割

経営システムを、事業の現場をバックアップし、ヒト・モノ・情報を適切に管理するマネジメント・システムと、現場で作業を実践するライン・システムに分けることができる。

マネジメント・システムとライン・システムの概略関係は、図5-1である。

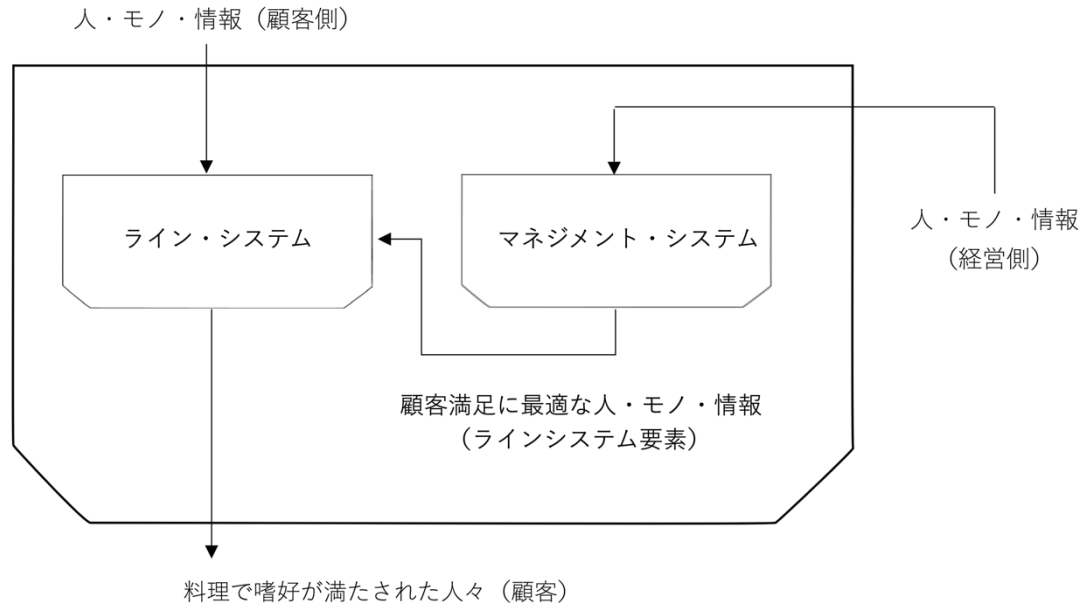


図5-1 マネジメント・システムとライン・システムの概略関係
出所）筆者作成

5.4 マネジメント・システムの設計

5.1の(1)から(8)を組んだマネジメント・システムが図5-2である。経営理念・経営戦略はS12情報システムの中核に組み込まれる。

目的展開（表3-1）から、「P17 料理で人々の嗜好を満たす」を経営理念「(〇〇は)料理で人々の嗜好を満たす」とし、「P12 美味しい料理を人々に食べてもらう」を経

営戦略「(〇〇は)美味しい料理を人々（顧客）に食べてもらう」として、S12情報システムの中核に其々「経営理念（目的）*1」と「経営戦略*2」として組み込み、マネジメント・システムの中核情報とする。

そして、次に同システムのアウトプット(O)である「顧客満足に最適な情報」の中核として変換する。

続くライン・システムに、ライン・システム要素とし

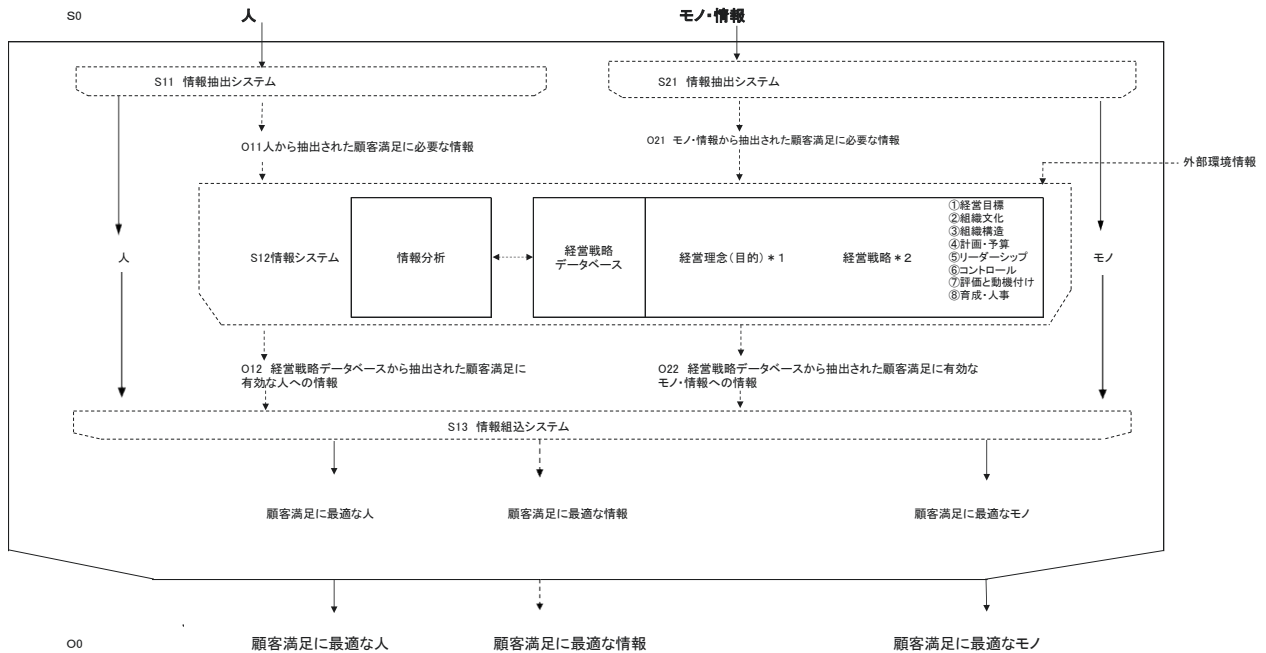


図5-2 マネジメント・システム
出所）筆者作成

て横から投入し、両システムにおいて経営理念が中核情報として一貫的に機能するよう設計する。

5.5 ライン・システムの設計

フードサービスでは一般的に、調理を主体とする製造機能、流通を主体とする小売機能、接客を主体とするサービス機能、飲食空間の提供を主体とする空間提供機能の4機能を発揮しているといえよう。これらの4機能を発揮している事業の現場を例としたライン・システムが図5-3である。

同システムでは、マネジメント・システムに組込んだ

「経営理念（目的）*1」と「経営戦略*2」を中核情報として一貫的に機能させ、アウトプットである「料理で嗜好が満たされた人々（顧客）」に変換させる。

5.6 トータル・システムの設計

マネジメント・システムとライン・システムを統合したトータル・システムが図5-4である。

このようなトータル・システムを構築することにより、経営理念・経営戦略・経営システムにおいて経営理念の一貫性を発揮させることができるといえよう。

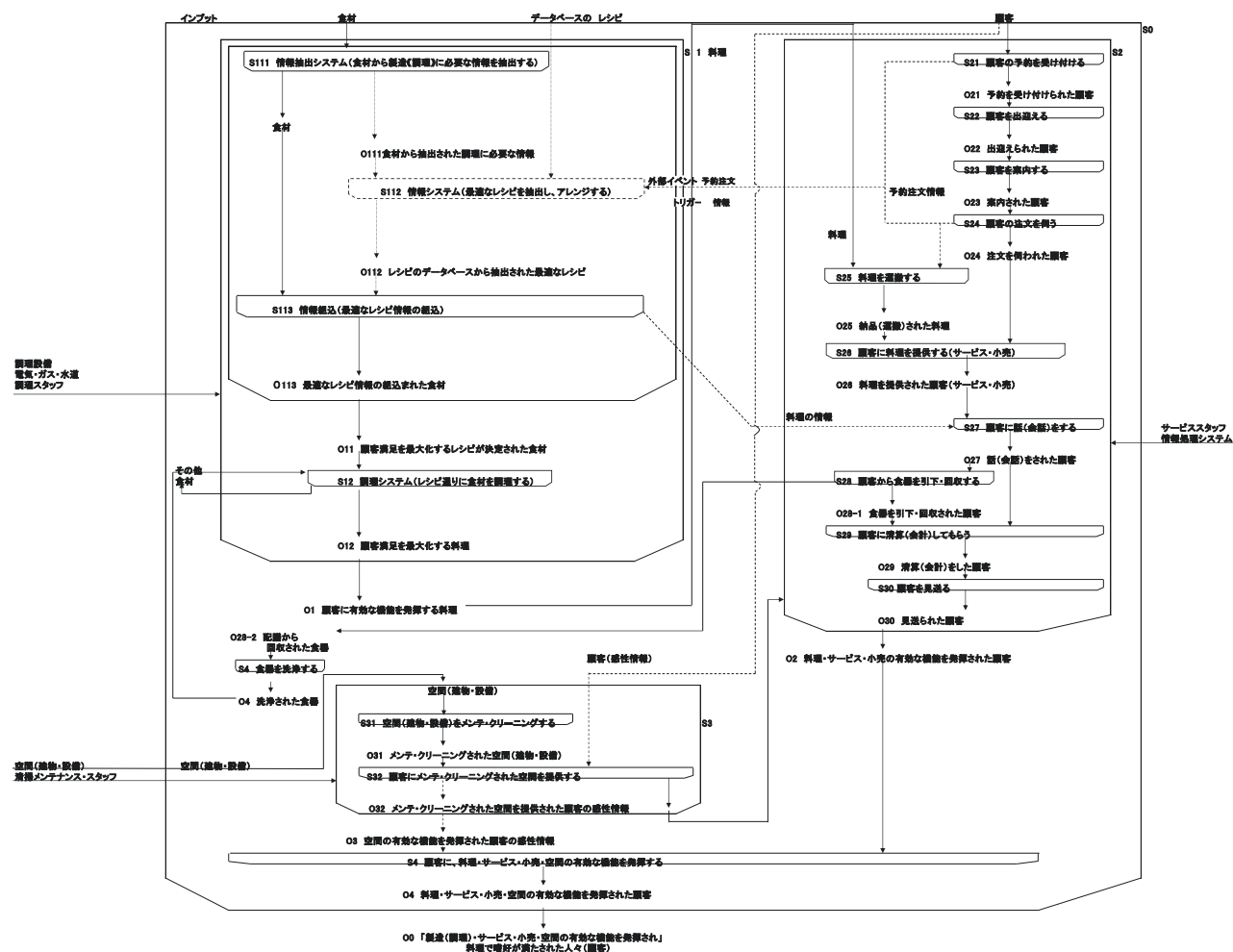


図5-3 ライン・システム

出所）筆者作成

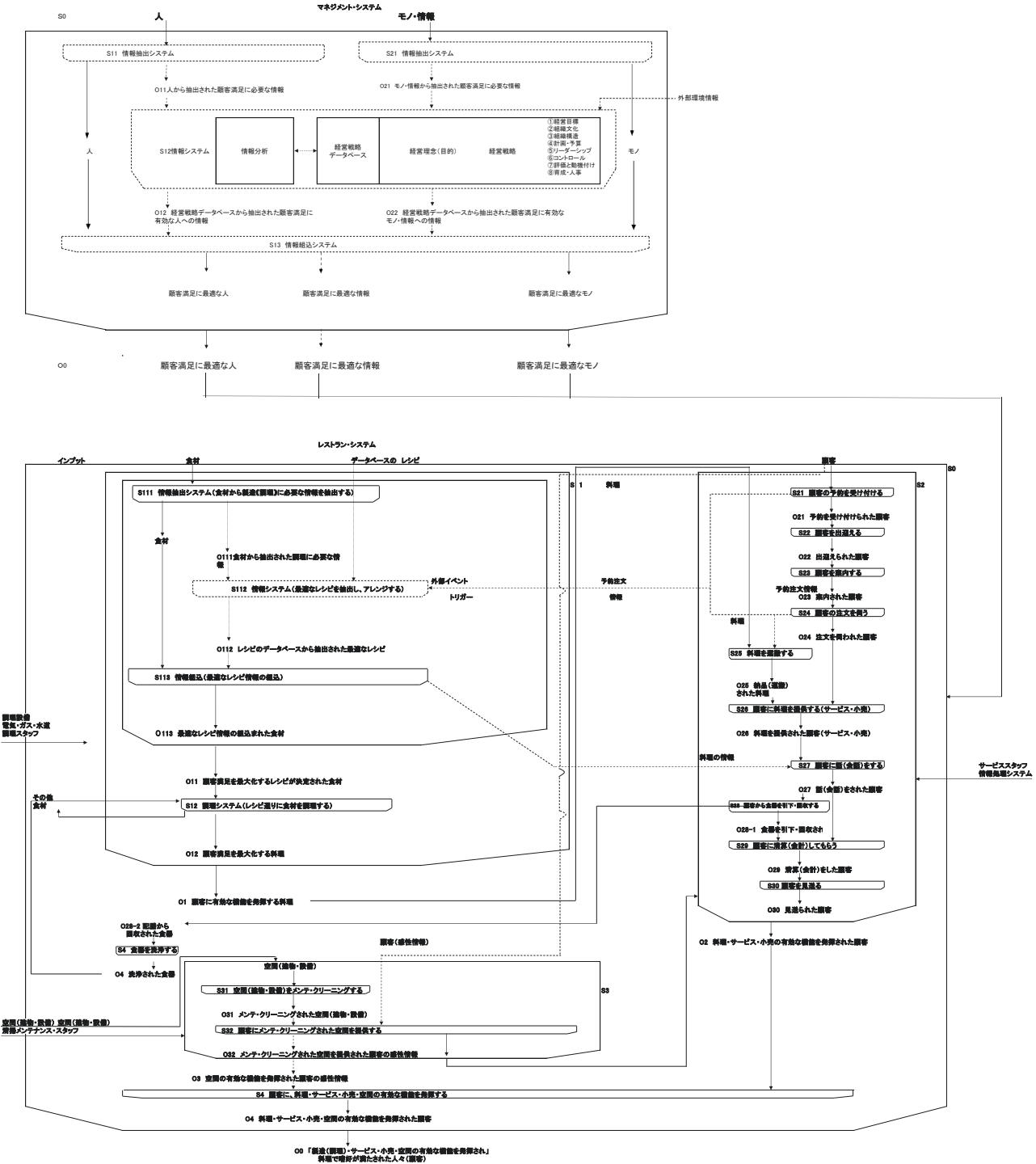


図5-4 トータル・システム
出所）筆者作成

6. おわりに

実際のビジネスは、順風満帆のときばかりではない。外部環境の変化により、逆境に陥り、自らの意思に反して、客足が遠のき売上が低迷し利益が減少し続ける局面に遭遇することがある。

先の見えない困難な局面に立っても、目指すべき方向を指し示す道標、あるいは北極星のような役割、また、本来の目的を思い起こさせ自らを鼓舞させるといった、いわば、しっかりとすえられ、ぶれることなく回転するコマの軸の役目を果たするのが経営理念である。社内外に

発信される経営理念は自社の存在意義を明確にし、経営目的となる中核的思想として有効性を発揮する。

理想的な経営理念をきちんと軸にすえた経営戦略・経営システムは、時の経過にかかわらず、色あせない評価に値するビジネスとなるであろう。したがって、経営理念・経営戦略・経営システムを一貫的に策定し機能させる有効性は高いと言える。

注

[1] 企業の優位性を外部環境における外的要因分析から求める手法と、内部環境における内的要因分析から求める手法がある。前者の代表であるマイケル・ポーター(1980) [注2] の手法は、経済学的な市場競争原理に着眼し競争相手や産業構造などの外的要因分析から、企業の優位性を構築するポジショニング戦略を提示している。

後者の代表であるバーニー (1991) [注3] の手法は、経済価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣困難性 (Inimitability)、組織 (Organization) の内的要因分析から、企業の優位性を構築する VRIO フレームワークをリソース・ベースド・ビューにおいて提示している。

経営の外部・内部環境の各要因分析により、優位性を発揮する整合性のとれた経営戦略を構築することは、経営理念と経営戦略および経営システムを論理的に一貫させるために必要となる。

[2] Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy, FREE PRESS.

[3] Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1) .

[4] 700社のサンプル企業より CEO アンケート調査を行い,18社を最終調査企業とした。

[5] 「ビジョナリー・カンパニーの選択基準」

- ①業界で卓越した企業である
- ②見識のある経営者や企業幹部の間で、広く尊敬されている
- ③私たちが暮らす社会に、消えることのない足跡を残している
- ④最高経営責任者 (CEO) が世代交代している
- ⑤当初の主力商品のライフサイクルを超えて繁栄している
- ⑥1950年以前に設立されている

[6] 「ビジョナリー・カンパニーの8つの生存の法則」

- ①製品ではなく企業そのものが究極の作品と考える

②現実的な理想主義

③基本理念を維持し、進歩を促す

④社運を賭けた大胆な目標

⑤カルトのような文化

⑥大量のものを試して、うまくいったものを残す

⑦生え抜きの経営陣

⑧決して満足しない

[7] ワークデザインは、アメリカ・ウィスコンシン大学のジェラルド・ナドラー博士が創案した技法。思考の哲学を加え、ブレイクスルー思考としてまとめている。同法は理想システムを手順に沿って設定し、現状を理想システムに合うよう変えていくことを目指すので、抜本的な新システムを考えるときに特に有効である。

ワークデザインの手順を、ナドラーは、次の10ステップで説明している。

1. 機能決定
2. 理想システムの展開
3. 情報収集
4. 複数案の提出
5. 実行可能案の選択
6. システムの詳細設計
7. システム設計案の再検討
8. システム設計案のテスト
9. システムの実施
10. 実施評価基準の作成

(出典: 日本創造学会「主要な創造技法」より筆者編集 <http://www.japancreativity.jp>)

[8] Nadler, G. (1981) The Planning and Design Approach, John Wiley & Sons. p.85

[9] Nadler, G. and S, Hibino.(1998) Breakthrough Thinking, Prima Publishing & Communications.

[10] ワークデザイン [注7~9] の特徴の一つである「理想システムの展開」では、究極の理想システムを探索するために目的展開を行う。この展開における究極の目的は他者の利益や他者の幸福といった利他的な理想概念となる。そして、「実行可能案の選択」および「システムの詳細設計」では、自己利益の追求をも含む現実的な設計を行う。したがって、2.3 の「同法の目的展開では演繹的発想により理想的な経営理念を、システム設計では帰納的発想により現実的な経営戦略および経営システムを探索することに適している。」に合致すると考えられる。

引用文献

- [1] 山根節, 戦略と組織を考える, 初版, 中央経済社, 16-17(2003)
- [2] 佐竹恒彦, 再生型リーダーシップ論 - 経営不振の中小企業に有効な経営理念創成のプロセスモデル -, 初版, 同文館出版, 117-214(2018)
- [3] 伊吹英子, 古西幸登, 実践パーパス経営, 第1版, 日経 BP マーケティング, 12-14(2022)
- [4] ジム・コリンズ, ジェリー・ボラス, ビジョナリー・カンパニー, 山岡洋一(訳), 1版, 日経 BP マーケティング, 12-16(2020)

参考文献

- [1] Collins, J. & Porras, J. I. (1994) Built to last: Successful habits of visionary companies, Harper, New York
- [2] 阿部川勝義, フードサービス経営戦略論 - 繁盛店のしくみと作り方 -, 第1版, 中央経済社, (2021)
- [3] 阿部川勝義, サービス経営のバリュー・シフトアップ - サービス特性の変換による価値向上戦略 -, 第1版, 中央経済社, (2018)
- [4] 瀬戸正則, 戦略的経営理念論 - 人と組織を活かす理念の浸透プロセス -, 中央経済社, 第1版, (2020)

