

Title	ミッションコア経営の設計図：令和における中堅企業論
Sub Title	Blueprint for mission-core management : theory of medium-sized companies in the Reiwa era
Author	磯辺, 剛彦(Isobe, Takehiko)
Publisher	慶應義塾経営管理学会
Publication year	2025
Jtitle	慶應経営論集 (Keio business forum). Vol.41, No.1 (2025. 3) ,p.23- 38
JaLC DOI	10.14991/006.20250331-0023
Abstract	本稿の目的は、経営理念やミッション（使命）を中核にした企業の戦略について考察することである。本稿では、このような企業経営のことを「ミッションコアの経営」と呼んでいる。最近になって、サステナブル経営、共通価値の創造、パーパスの経営といった、企業と社会の関わりに注目した経営が注目されている。しかし、このような企業を戦略面からアプローチする研究はそれほど多くない。筆者の研究において、強い競争力を持った日本企業の多くが中堅企業の規模であり、それらに共通していたのがミッションコアの経営であった。本稿では、ミッションコアの経営のシステムマップや戦略設計図という「かたち」を提案することで、これからの企業経営のあり方について提言する。
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20250331-0023

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ミッションコア経営の設計図

——令和における中堅企業論——

磯 辺 剛 彦

論文要旨

本稿の目的は、経営理念やミッション（使命）を中核にした企業の戦略について考察することである。本稿では、このような企業経営のことを「ミッションコアの経営」と呼んでいる。最近になって、サステナブル経営、共通価値の創造、パーパスの経営といった、企業と社会の関わりに注目した経営が注目されている。しかし、このような企業を戦略面からアプローチする研究はそれほど多くない。筆者の研究において、強い競争力を持った日本企業の多くが中堅企業の規模であり、それらに共通していたのがミッションコアの経営であった。本稿では、ミッションコアの経営のシステムマップや戦略設計図という「かたち」を提案することで、これからの企業経営のあり方について提言する。

キーワード：中堅企業，ミッションコア，経営理念

1. はじめに

日本政府は2024年を「中堅企業元年」と位置づけた¹⁾。その背景として、中堅企業は国内拠点での事業・投資を着実に拡大し、地域における賃上げなど、国内経済の成長に大きく貢献していることをあげている。一方で、中堅企業から大企業へと成長する企業の割合は国際的に低く、国内外の大企業と競争していくための成長投資やM&Aなどを十分に行えていないといった課題が存在している。政府は中堅企業の成長を促進するため、各府省庁における中堅企業が活用可能な「中堅企業成長促進パッケージ」を策定した²⁾。

2024年5月には「改正産業競争力強化法」が国会で可決され、これまで大企業とひとくくりになされ、支援の対象外になることが多かった中堅企業の成長力の強化に取り組もうとしている。改正産業競争力強化法を受けて、帝国データバンクが国内の中堅企業を調査発表した³⁾。この調査によると、2024年5月時点で中堅企業に該当する企業は7,749社、国内の企業全体に対する占有率は0.53%である。ちなみに、大企業の占有率は0.06%、中小企業は99.41%だった。また、中堅企業7,749社の売上高(2023年以降の最新期売上高)は324兆6,809億円であり、国内全企業の総売上高の15.68%を占める。これは大企業の市場占有率21.60%に迫る水準であり、国内経済における中堅企業の影響力の大きさがデータからも証明されている。

ようやく政策面において中堅企業の国内経済における重要性が認識され始めたが、経済学や経営学において中堅企業が注目されることはほとんどなかった。過去には中村秀一郎氏による『中堅企業論』(1968)という秀逸の研究もあったが、二重構造論によって近代的大企業と前近代的小企業を対比させることに傾倒するあまり、その中間にあってイノベーションの担い手でもある中堅企業は研究対象からすっぽりと抜け落ちてしまった。本稿では改めて中堅企業に注目し、特に経営戦略からの研究アプローチを検討する。

2. 中堅企業研究会の調査報告

2014年5月、筆者を座長として「中堅企業研究会」を立ち上げた。メンバーは沼上幹氏(早稲田大学教授)、出口治明氏(ライフネット生命保険株式会社創業者)、谷田千里氏(株式会社タニタ代表取締役社長)、林康夫氏(元中小企業庁長官)の5名であった。中堅企業研究会では年商10億円から1,000億円の企

1) 政府によると、中堅企業とは中小企業を卒業した企業であり、規模拡大に伴い経営の高度化や商圏の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群のことで、「産業競争力強化法」に基づく中小企業に該当しない、従業員数(正社員数)が2,000人以下の会社などを「中堅企業者」と定義している。

2) 中堅企業成長促進パッケージは(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chuukun/index.html>)を参照。

3) 帝国データバンク「中堅企業の実態分析」(2024年7月5日) <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p240705.html>

業を中堅企業と定義し⁴⁾、その中で卓越した経営を実践している経営者に聞き取り調査を行った。

私たちが中堅企業に注目した理由は、「日本の産業力の復興の主役は中堅企業にある」という思いからだった。トヨタ自動車などの一部の例外を除くと、重工業や家電など、かつて日本経済を牽引してきた大企業の存在感が低下している。たとえば、世界企業の売上ランキングを発表している“Fortune Global 500”によると、トップ500社に占める日本企業の本数は、1995年141社、2000年104社、2010年71社、2020年53社、2024年40社へと減り続けている⁵⁾。

研究会では、日本企業全体に占める中堅企業の影響力の大きさだけでなく、企業規模の大きさによって経営課題が異なることにも注目した。まず中小企業に共通する課題は、人材や資金といった経営資源の制約や組織経営の欠如が成長を阻害する、ということである。株式会社おとうふ工房いしかわ（愛知県）の石川伸社長によると、企業の成長ステージでマネジメントの方法が変わるといふ。「食品企業に限って言えば、社長一人では年商1億円が限界です。家族経営では3億円が限界です。ここまでは組織でなくてもできます。そしてほとんどの会社が、この辺りで成長がストップします。会社を5億円にするには、経営者としての立場と、会社は公器であるという意識が必要です。5億円以上の規模になると、各階層の職能や専門的知識が求められます。10億円企業には責任を明確にするガバナンスが必要です。30億円になるには、社会的に価値がある企業でなければなりません。この段階になると顧客との関係が変わります。これまで小売りに頭を下げて買っていたのが、先方から取引の話が舞い込むようになります。そして、衛生管理や物流機能などの食品メーカーとしてのインフラを整備できれば、50億円が視界に入ります」（磯辺, 2019）。

中小企業にとって、それぞれの段階で組織管理のハードルを越えるのはとても難しい。

次に、中堅企業規模になると、リソースの制約から一部解放され、個人経営から組織経営へと移る。中堅企業の多くは「専業」であり、商品やビジネスモデルの開発など、いわゆる競争戦略が重要な経営課題になる。ただし、大企業の規模に成長しようとする総合化や多角化が避けられず、結果として個々の事業に十分なリソースを費やすことが難しくなる。また組織内の調整に時間やコストがとられるようになり、これが意思決定の遅れや情報共有の妨げになる。要するに、中堅規模こそが事業を強くできる規模なのである。

研究会では約1年を費やして、強い中堅企業に共通する仮説を導き出した。それは、米国企業を対象としたポジショニング (Porter, 1996) や経営資源や組織能力に基づいた競争戦略 (Barney, 1991) とは異なるものだった。それは、強い中堅企業は「経営理念やミッションを頂点とした会社のかたちや、その作り方にある」というものだった。独自の価値観や経営理念を核にして、活動領域の設定や価値

4) 中堅企業の定義は売上高や従業員数など、統一されたものはない。中堅企業研究会では日経リサーチ・GEキャピタルによる「中堅企業調査報告書」(2014_H1) に準拠した基準を採用した。

5) <https://fortune.com/ranking/global500/>

連鎖の設計思想、経営理念の組織への浸透のさせ方、顧客や地域社会との関わり方が、強い中堅企業の要件になっていた。このような経営スタイルを、研究会では「ミッションコアの経営」と名付けた。

特に注目したのは、米国を中心とした国外企業の戦略との違いである。一般的に企業の経営目的は利益や株主価値といった経済的成果を大きくすることにあるが、日本の強い中堅企業の多くは、まず社会的価値の提供が優先され、利益や成長は、会社が地域社会に存在し、活動することが認められた「通行証」のような位置づけだった。そして研究会では、上記の命題に関連するいくつかの仮説を導き出した（中堅企業研究会，2014）⁶⁾。

- ①中堅企業のミッションコアの経営は、既存の戦略概念であるポジショニングや経営資源論を包摂する上位概念である
- ②経営理念やミッション（使命）は、「社会のため、地球のため」といった漠然としたものではなく、具体的な社会の問題や課題の解消に取り組んでいる
- ③ミッションコアの経営では、旧態依然とした業界慣行や常識を否定するため、異端児と見なされることが多く、その経営は「非常識の経営」とか「非効率の経営」と言われることがある
- ④これまで二律背反と考えられていたことを両立させることを経営方針にして、それを革新的な価値連鎖や経営システムを開発することで両立を可能にしている
- ⑤独自の方法で、経営理念やミッション（使命）に従業員と共有し、組織に浸透させている。結果として、これが組織や個人の意思決定の指針になっている
- ⑥ミッションコアの経営では、顧客の人生に寄り添うものが多い。それは「満足」のレベルを超えて「感動」になる
- ⑦社員満足と顧客満足を同時に達成している
- ⑧利益は顧客へのサービスの対価であって、決して提供価値に優先されない。利益や成長はあくまでも地域社会での活動許可証である

ミッションコア企業の経営とよく似た概念として「共通価値の創造」（creating shared value: CSV）がある（Porter and Kramer, 2011）。共通価値とは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義されている。ミッションコアの経営とCSVは同じような概念に思えるが、CSVの本質は企業利益に結び付く社会的活動の選択にあり、経済的価値を生まない社会的な課題や問題は対象外にされる。CSVの論文では、「共通価値の創造は、けっしてフィランソロピーではなく、社会的価値を創造することで、経済的価値も創造すると

6) 中堅企業研究会の調査結果については、日経産業新聞「強い中堅、鍵は経営理念」（2014年10月23日）を参照。

いう自己的な行為である。あらゆる企業がそれぞれにその事業に密接に関係する事業を追求すれば、社会全体にかなうことだろう」と書かれている。CSV はあくまで経済的価値のための手段である。そのように捉えると、CSV はこれまでの経営戦略のパラダイムを根本的に変えるものではない。

それに対して、ミッションコアの経営は、社会的価値の提供が企業最優先目標であって、企業としての利益や成長は結果である。この考え方は、日本の伝統的な経営哲学である近江商人の「三方よし」、自分よりも他人の利益を優先する「利他の精神」、すべての関係者で利益を分かち合う「互恵の精神」、そして「日本資本主義の父」ともいわれる渋沢栄一の理念に通じるものがある。渋沢思想の基盤ともいえる「道徳経済合一」では、社会的な利益を追求する「道徳」と、企業としての利益を追求する「経済」を一致させることが企業本来の目的だと説いている。ただし、それは道徳と利益のバランスをとるという単純なものではない。企業本来の目的は利益を追求することだが、その根底に道徳心がなければ企業の繁栄はないという。それとは反対に、「社会のため、人のため」という道徳心だけでは企業は永続できない。そこには、「ひいては自分のため」という利益や成長への執着心やライバルへの競争心が備わっていることが必要である。

経営は人に関わるものである。一人ひとりが主体的に能力を発揮し、チームや組織内の人と協力し、組織が最大限の成果をあげることが不可欠である。だとすると、社員の目標をどのように設定するか、モチベーションをどうやって高めるか、能力や成果をどのように評価するか、チームワークをどのように促すか、どのようにコミュニケーションをとるか、といった社員との関係性や、組織の人間関係が本質的な課題になる。

3. ミッションコア経営の設計図

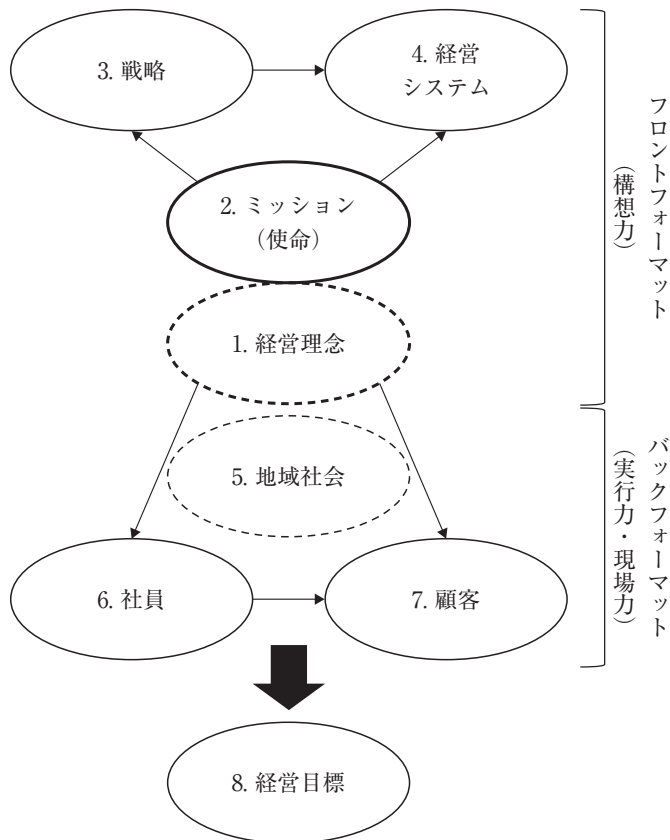
これまで20年以上をかけて、卓越した競争力や経営力を持った数百家の中堅企業の経営者に聞き取り調査を行ってきたが、業種業界に関係なく、強い中堅企業には共通した特徴がある。本稿では、強い中堅企業のミッションコア経営の設計図を解明することを目的としている。つまり、中堅企業研究会で見つけ出したミッションコア経営の要件（点）をつなげて、設計図（面）にすることを意味する。図1はミッションコア経営の設計図である（磯辺, 2024b, c）。

3.1 経営理念

ミッションコア経営の設計図の中央には経営理念がある。ミッションコア企業にとっての経営理念とは、「哲学」や「正義」のようなもので、経営の根底に流れる原理原則であり、すべての意思決定の規範になる。

介護リフォームという事業を生み出したマツ六株式会社の経営理念は「協調互敬」である。マツ六は、大都市に集中せず全国各地にある小さな商いをたくさん集め、取引先と協力し合うことで共に発

図1 ミッションコア経営の設計図



展してきた歴史を持つ。当社の経営理念には、事業を通して、建物の施主・施工業者・販売店・メーカー、そして社員を幸せにするという想いが込められている。

長野を拠点とする中央タクシー株式会社の経営理念は「お客様が先、利益は後」である。当社はお客様と利益を次のように定義している。

- お客様は、自分以外の全ての方である。
- お客様は、我々の生活を支えてくださる方である。
- お客様は、我々の足りない部分を教えてくださる人生の師である。

利益とは

- 利益の本質は革新料である。
- 利益は我が社の真心と力の限りを尽くして、お客様にお使いした結果ちょうどいい心からの満足料である。

- 利益は周到な計画と強固な意思によって拡大する。
- 利益は我が社に集う全ての人々、そして我が社を取り巻く全ての人々にとって福祉の源泉である。
- 利益は我が社が将来に向かって益々拡大発展し、しかもその道程で遭遇するリスクを克服するための原資である。

それ以外にも、「いい会社を作りましょう」「Think!」「良心」という理念を持つ企業もあった。図1では理念を中央に描いているが、実際には、この図全体を包摂するものである。ただし、理念や社是はあらかじめ「つくるもの」「あるもの」という側面だけではない。長年の企業経営によって自然と「生まれるもの」「なるもの」という側面もあることを意識すべきである⁷⁾。

3.2 ミッション（使命）

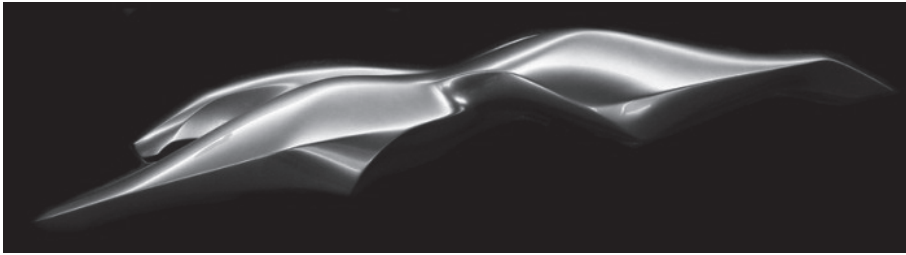
経営理念で示した原理原則を背景として、「どのような価値を社会に提供するのか」「どのような社会の問題を解決するのか」を宣言するのがミッションである。つまり社会における自社の活動領域を決めるものである。ミッションコア企業は、「夜間の工事から事故をなくす」「大事な人を転倒から守る」「眼を守る」「地域の生活インフラになる」「介護の現場をお年寄りのディズニーランドにする」のように、明確なメッセージを持っている。

一般に経営戦略における事業領域は、「誰に、何を、どうやって提供するか」によって決められる (Abell, 1980)。たとえば、「病院向けに、レントゲンを、直販する」といった表現になる。しかし、ミッションコア経営では、この場合であれば、「身体の中にある見えない疾患やケガを見つけること」、つまり製品や技術ではなく、顧客価値で定義される (Sinek, 2011)。前者の定義では、この会社は10年後もレントゲンを売っていることが予想できるが、ミッションコア企業はX線以外の技術を使った製品やシステムを開発しているかもしれない。つまり、製品や技術から提供価値に構想を広くすることで、環境変化に対応できる。緩み止めナットで知られるハードロック工業株式会社は、「アイデアの開発を通じ、ゆるまないネジをもって安全・安心を提供し社会に貢献する」をミッションとしている。技術はミッションを達成するための手段なのである。技術は時代によって大きく進化するので、ハードロック工業は常に最新の技術を取り入れようとする。だからミッションコア企業の生命力は強い。

またミッションには方向性についての規律や制約という役割がある。ミッションコア企業の強みは、このような規律や制約がイノベーションの源泉になっている。イノベーションを生み出すためには制約を課すより、「自由な環境」が好ましいという印象を持つ。しかし、現実はその逆であり、制限や制約があるほど創造性が発揮できるという事例が数多く存在する (Miller, 2013)。繰り返しになるが、イ

7) アンデルセン・グループ (広島県) の創業者の言葉である。 <https://www.andersen-group.jp/philosophy/>

図2 マツダの魂動デザイン⁸⁾



ノバージョンには制約と規律が必要である (Robertson, 2013)。

図2は自動車メーカーのマツダ株式会社の「魂動デザイン」である。社内では「御神体」と呼ばれているようである。マツダはセダン、SUV、ロードスターなど、多くのタイプのクルマを持つが、そのすべてが魂動デザインのエッセンスを取り入れるようにしている。そのため、車種に関係なく、デザインに統一性を与えるのである。つまり魂動デザインがクルマのデザインに規律を与えているのである。

3.3 戦略

ミッションで設定された社会への価値提供を具体的な事業として実現するのが戦略である。ミッションコア企業の戦略策定には、従来の概念や常識では説明ができない、ある意味、「非常識なこと」に思えるようなものが多い。これは吉原英樹氏の「バカな、そんなことがうまくいくはずがない」という経営に通じるものがある (吉原, 2014)。これこそが、競合他社との差別化の本質であり、ミッションコア企業の競争力を高めている。

株式会社マキオは、鹿児島島の過疎地域に巨大な店舗「AZ スーパーセンター」を3店舗展開している。その中の「AZ あくね」の店舗の横幅は200 m、奥行きは100 mもある。店内には、食料品、生活用品、衣料品はもちろん、家電、書籍、医薬品、仏壇から小型自動車まで、ありとあらゆる商品を取りそろえ、商品点数は50万点以上にもなる。創業者の牧尾英二氏は、地域の人たちが衣食住に困らないインフラをつくることを自身の天命とした。経営理念は「利益第二主義」。「田舎だからこそ、何でもそろろう店が必要」「田舎だからこそ、いつでも価格は安く」「田舎だからこそ、いつでも買える便利な店」「田舎だからこそ、足を運びたくなる賑やかで楽しい店」を目指した。

AZのポジションは、「小商圏で品ぞろえを総合化した小売業態」である。人口が多い所に出店して、

8) https://blog.mazda.com/archive/20160830_01.html

売れ筋商品に絞り、回転率を上げ、効率の最大化を目指す大手小売業のやり方とは対極のポジションである。従来のスーパーのやり方からすると非常識なもので、小売業に詳しい者ほど失敗するに違いないと思っていた。しかし、実際には、年間にクルマを約8,000台販売し、コミュニティバスを運営し、深夜には業者が大量に買い付け、創業から30年以上にわたって黒字を維持している。

東京蒲田に弁当製造・配達株式会社玉子屋がある。玉子屋では、午前9時から10時に弁当約6万食を受注して、2、3時間後の12時までに数千カ所の事務所や工場に日替り弁当を届けている。一般にコンビニのようなビジネスモデルでは販売数量を予測して店頭に並べる。これが弁当事業の常識であるが、見込み生産では機会損失や廃棄ロスが発生する。しかし玉子屋は、生産段階では「見込み」だが、販売段階では「受注」のかたちになっているため、機会損失や廃棄ロスは発生しない。

マキオや玉子屋以外にもたくさんの事例がある。乳幼児用品・小児用雑貨専門店を展開する株式会社西松屋チェーン（岡山県）は、繁盛店を否定する「ガラガラ経営」を貫いている。また長野の中央タクシーは、タクシー業界の常識である駅やタクシー乗り場での客待ちを否定し、お客様から電話で配車依頼を受け、お客様が指定する場所へ駆けつけている。すべて、従来の常識を疑い、独自の価値を提供する戦略を構築している。

3.4 経営システム

非常識の戦略を事業として機能させるのが、独自の経営システムマップ（仕組み）である。経営システムは、いわば企業活動の設計図であり、自社の掲げる戦略テーマや提供価値の達成に向けて、すべての経営行動や指針が相互補完されている。上記の「戦略」には二律背反的なことが求められるが、その非常識を解消するのが独自の「経営システム」である。

たくさんある事例の中で、本稿ではマツ六株式会社のファーストリフォーム事業（介護リフォーム）の経営システムを取り上げる。従来、建設資材の流通形態は、メーカー→卸→金物店→施工業者→施主というパイプライン型の多段階流通経路になっている。この形態は、新築や一般リフォームのように、大量の商品を効率的に流通させることができる。しかし、介護リフォームは施主の症状や自宅の間取りに対応する必要があるため、発注部品は箱単位でなく個単位になり、資材を速やかに現場に送る必要がある。

また工事予算は10万円程度に過ぎず、ケアマネージャーや補助金の関係で自治体への申請が必要など、従来の流通経路では膨大な手間とコストがかかってしまう。介護リフォームは社会的な要請が大きいのが、それを実現する仕組みがなかった。そこでマツ六は従来の流通経路を変更することによって、当社の経営理念である「協調互惠」という哲学に従って、この事業に参画するすべての関係者に適正利益が得ることができるエコシステムのような仕組みを生み出した。

3.5 地域社会

上記の3.1から3.4までを、私はフロントフォーマット（構想力）と呼んでいる。それぞれの要素は文章や言葉、図にできる。ただし、これを実現するのは社員や顧客といった「人」であり、戦略やシステムを実行し、機能させるバックフォーマット（実行力・現場力）が必要になる。

ミッションコア企業の経営者には、創業地に思い入れを持つ方がとても多い。鋳物メーカーである株式会社能作（富山県）の能作克治氏は、地域について次のような想いを語っている。

「能作の技術は高岡の鋳物技術の上に成り立っています。高岡の技術がなければ能作という会社も生まれなかったはずです。そう考えると、自分たちの技術を自分たちだけで専有することは間違いです。能作の技術を公開して、地域全体で連携することが地域の発展につながります。特許さえ侵害しなければ、同業者が私たちの技術を真似してもかまわないと考えています。錫の鋳造技術を「教えて欲しい」と相談を受ければ、喜んでアドバイスします。真似をされたら、それよりも優れた技術や商品を開発すればいいのです。能作一社だけがうまくいっても、分業体制が衰退すると地域産業は立ちゆかなくなります。だからこそ、「地元が喜ぶ」「地域が潤う」ことを一生懸命やっているのです。私たちのものづくりの基本は「もの」「こと」「ところ」です。「もの」は品質の良い商品、「こと」は高岡の伝統産業の技術、地域性や歴史、素材、「ところ」は職人やデザイナーの想いです。商品をつくるだけでも、売るだけでもなく、ものの裏側に隠れがちな歴史やつくり手の想い、ものづくりの背景であるストーリーを紹介することで、能作の、ひいては高岡や日本の本当の価値に共感して頂けると考えています」（磯辺、2022）

茨城県にはサザコーヒーという有名な珈琲店がある。サザコーヒーでは、店舗や公民館などで年に40回程度コーヒー教室を開催して、コーヒーの歴史や文化、抽出方法などを伝えている。また街のお祭りや催しのときにも無料でコーヒーを提供している。毎年2万人のランナーが参加する「勝田市民マラソン」では、コーヒーを3,000杯も無料で提供している。住民から愛着をもって「タダコーヒー」と呼ばれているようだ。

サザコーヒーが地元茨城にこだわる理由について、創業者の鈴木誉志男氏は次のように語る。

「フランス料理がうまいのは、フランス各地に素晴らしい素材を使った地方料理があるからで、それらが基本となって、世界に冠たるフランス料理ができあがったのです。コーヒーは文化だと思っています。だからこそ、その味の根源である世界各地の産地を訪ね、そこでのコーヒー生産の諸事情、歴史を見聞きしてきました。コーヒーの生産はさまざまな逸話を秘めています。各産地には興味をそそる物語があります。それらを知ることでコーヒーの味がさらに豊かに、深くなって

ゆくのです」(磯辺, 2023)

鳥根県の石見銀山の麓に本社を置く義肢装具メーカーの中村ブレイス株式会社の地域観も興味深い。中村ブレイスにとって石見銀山は精神的な支柱のような存在だという。中村宣郎社長は次のように語ってくれた。

「私たちは本当にニッチな仕事といたしますか、義肢装具という一般的ではない仕事を、石見銀山の地でやらせてもらい、この地域や周りの人たちに支えていただいていることに感謝しています。私たちは父の代から古民家再生事業を行っています。行政や金融機関の補助は一切受けずに、全て自力で古民家を買収して再生し、これまでに65軒の建物を修復してきました」(磯辺, 2024a)

ミッションコア企業にとって地域の存在は、精神的支柱、地域への感謝や思いなどであり、産業組織論での産業集積の概念とは一線を画している。

3.6 社員

経営理念やミッションを社員と共有し、組織へ浸透させることは、ミッションコア企業の宿命である。中央タクシーの宇都宮恒久会長によると、理念を浸透させることについて次のように語っている。

「理念が現場にそっくり存在しているという状況にしなければいけない。ですから人間関係づくり、社風づくりが大事だと考えています。わが社の憲章の中でも触れていますが、当社は接客業であるとともに、お客様の人生に触れる、ある意味でお客様の人生のお手伝いをするを使命にしています。だからこそ、お客様から中央タクシーがなくてはならない存在として愛し続けていただけるのだと思います」(磯辺, 2019)

寒天の食品「かんてんぱぱ」で知られる伊那食品工業株式会社(長野県)は、1958年の創業以来、寒天ブームの一時的な反動を除けば連続して増収増益を達成している。同社の塚越寛氏は、会社の理念や方針、価値観を従業員に共有させるのは経営者の役割だと断言する。

「経営とは「知らしめること」です。「知らせること」ではなく、徹底して「知らしめること」。それは、パートさんに至るまで、私の考え方を徹底して知らしめる。会社の方針を知らしめる。すべてのことを知らしめる。そこではないかと私は思います。そのためには物理的に私が何回も話すこと。それから、月に一度、全体会議を行うこと。そして、朝礼を毎日行う。あるいは社内報

をきちんと読む。あらゆる手段を使って知らしめています。多くの組織が知らせたつもりであって、知らしめていないのではないのでしょうか。知らしめることによって理念が共有され、お互いの進むべき道がはっきりしているから、みんなが自発的に仕事をやるようになりました。ひとつの結果として、2万坪の敷地の掃除を社員たちが毎朝きっちりとやっています。なぜそれをしなければいけないのか、それがどんな効果を生むか、お客さんがそれに対してどんな評価をするかを社員は分かっています。評価が高くいい結果が生まれれば、それが自分達の生活にも反映してきますから、それが大事だということも分かっています」(磯辺, 2019)

アイリスオーヤマ株式会社(宮城県)の経営理念の第一条に、「会社の目的は永遠に存続すること。いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること」と書かれている。創業者の大山健太郎氏は、仕組みづくりこそが会社づくりだと考えている。会社が永続するには、ベストセラー商品や売れ筋商品に頼るべきではない。次々に新しい製品を開発して個別の商品に依存しない仕組みが必要になる。同社の有名な取り組みに毎週月曜日に開催している「プレゼン会議」がある。その場に約50の新規提案が持ち込まれ、早いものだと5分で承認される。その結果、年間2万アイテム以上の商品が生み出されている。プレゼン会議では、試作品などを前に置いた提案者を階段状の部屋で囲む。最前列中央に経営者がいて、営業、応用研究、財務、海外事業、品質管理、知財などの責任者も同席する。プレゼンが合格なら経営者がその場で判子を押して、全部門が一斉に動き出す。大山健太郎氏によると、アイリスの経営の一番の特徴は情報の共有だという。

「階層が上になるほど、多くの重要な情報が集まるというのが組織というものです。組織を強くするためには、そこに切り込み、情報格差をなくす必要があります。プレゼン会議も情報共有の場です。情報共有さえしっかりしていれば、企業戦略の根幹に関わる案件でない限り、誰が審査しても結論はほとんど変わらないはずです。だから根回しは厳禁。情報の偏在はイノベーションの障害になります。プレゼンテーション会議なんて本来は関係者だけ集めてやればいいのに、50人も集めて無駄なんです。週5日のうち1日をとられると4日しか働けない。その無駄をあえてやっているわけです。プレゼン会議では決済の理由や疑問点を必ず話します。いわば、情報と決済を「見える化」しているわけです。このように、アイリスのマネジメントでは「情報・意識共有の同時性」に重きを置いています。同時にするほうが時間の無駄がないし、伝言ゲームではないので共感性が高く、一人ひとりの理解のスピードが速いのです」(磯辺, 2022)

情報共有の同時性という意味では、アイリスは朝礼をととても重視している。

「毎週月曜の朝9時から20分間、社長がその時々で考えていることを伝えます。年度末に1年分の朝礼の話をまとめた「朝礼集」を作り、全社員に配布しています。5年分がたまと「総集編」として1冊にします。多くの場合、社長の話は右の耳から左の耳に抜けるのが現実です。聞く側というのはそういうものです。そこで「言いつばなし」にならないよう、主任以上には年に一度、朝礼を題材にした論文を書いてもらいます。この論文は人事評価に絡みます。一方的に話すだけでなく、読ませて、論文を書かせて、社長の考えと自分の考えをすり合わせる。私はこれを「善意の強制」と呼んでいます。多少は強制しないと、社員は社長の考えを吸収してくれません」（磯辺, 2022)

ミッションコア企業の経営者は、社員とのコミュニケーションに膨大な時間を費やす。そうすることによって、経営者は組織の状況を自分の体調のように感じ取ることができる。「社内の雰囲気はどうか」「何か問題が起こりそうか」など、組織の状況を五感で知ることができる。そして、「自分たちのことを見てくれている」ことが、社員の忠誠心やモチベーションを高め、組織に一体感が生まれる。

3.7 顧客

ミッションコア経営の本質は、「お客様、地域の人、従業員など、事業にかかわるすべての人が、うれしく、楽しく、役に立つ企業の経営」である。これは、株式会社サラダコスモ（岐阜県）の中田智洋氏に教えていただいた。イーグルバス株式会社（埼玉県）が、大手バス会社が撤退した後の過疎地の路線を継承しているように、ミッションコア企業の顧客にとっては「なくては困る」「一生の付き合いになる」ような存在である。義肢装具メーカーの中村ブレイスの創業者の本に、顧客からの感謝の手紙が紹介されている（中村, 2011）。

このたびは、私の右足を完璧な形で作っていただき、本当にありがとうございました。何度も改良していただいたおかげで、どこから見ても本当の足のようになり、うれしくて涙が出ます。最初に父からこの話を聞き、東京相談所に行ったときには、こんなに素晴らしい足ができるなんて、想像もできませんでした。

今の状態を少しでも改善できれば……とと思っていましたが、最終的には、本当の足が送られてきたように思いました。

5歳になる娘（長女）は、「ママの足、カッコイイ」と言ってくれました。主人はいろいろな方向か見て、「すごいね。すごいね。本当に分からないよ」と、うっすら涙を浮かべて喜んでくれました。……

幼い次女は、まだ何も分かりませんが、2人の娘をこれから育てていくうえで、作っていただいた

この足を着けて、他のお母さんとは違う、私なりのこれからの人生を頑張っていきたいと思いません。

この足のカーブ……。私が事故に遭わなければ、きっとこの形で存在していたのでしょう。事故は、私の足の肉だけではなく、心のすべてを持って行ってしまったけれど、それらをすべて取り戻してくださいました。

言葉ではなかなか伝えられません。本当に、本当に、ありがとうございました。

感謝を込めて。

顧客満足という経営用語があるが、中村ブレイスは顧客満足のレベルをはるかに超えた、顧客感動ともいうような価値を提供している。その結果、社員も顧客も幸せになる関係を築いている。

3.8 経営目標

経営理念やミッションが経営の中核になれば、利益や成長といった経済的成果は最優先の目標ではなくなる。ミッションコア企業では、顧客との信頼関係、地域の繁栄、企業の持続性が優先される。日本に長寿企業が多いのは、そのような経営哲学によるものと思われる。

ヤマト運輸の創業者である小倉昌男氏は、「良い循環理論」を提唱している。この理論の基本的な考え方は、企業活動において、顧客満足、従業員満足、そして企業の利益が連動して、良い循環を生み出すという点にある。

「良いサービスを提供すればお客様に喜んでいただける。お役様に喜んでいただければ荷物が増える。荷物が増えるとエリア当たりの荷物の個数が増えて密度化が進む。密度化が進むと生産性が上昇し利益が出る。とにかく良いサービスを提供することが大事だった」(小倉, 1999)

強い中堅企業の特徴は、強みを「広げること」よりも「深掘りすること」にある。たとえば、ある技術や市場をセグメント化して、それを徹底的に深くすることによって極めようとする。そしてそれが日本の強みになっている。そうであれば、ミッションコアの経営を実践するには、成長スピードと規模の拡大には十分注意を払う必要がある。ミッションコア企業の多くが中堅企業であるのは、企業の成長スピードは速いほど、規模が大きくなるほど、ミッションを軸とした経営が難しくなるからである。企業規模が大きくなることを危惧しているのではない。大きい企業へのなり方を忠告しているのである。

伊那食品工業の「年輪経営」は、企業の成長について改めて考えさせられる。

「木は寒さや暑さ、風雪などの環境によって幅は変わりますが、年輪を必ずつくり前年よりも少しだけ成長します。そして成長を止めません。確実に年輪を一輪ずつ増やしていきます。これこそ企業の自然体であり、あるべき姿ではないかと思っています。年輪の幅は、木が若い頃は広く、ある程度の大きさになると狭くなるのが自然の摂理です。狭くなるのですから成長率は低くなります。しかし、木全体の円周、容積は年々大きくなっているのですから、成長の絶対量は大きくなります。また、一時的な数字にとらわれて売り上げ増だけを狙うと、他の要素は売り上げに追いつけず、内部に空洞が生じてしまいます」(磯辺, 2019)。

伊那食品工業をはじめ、ミッションコア企業は急成長や規模の拡大を目指さない。急成長を志向すれば顧客との関係が変わり、社内の経営資源に過度の負担がかかる。人材も追いつかなくなる。短期的なリターンを求めないが、研究開発や新製品開発などの長期的な種まきを通して、木が年輪を刻むように企業の永続を考える。

4. 結語

企業経営の本質は、環境変化に適合することにある。かつての日本企業は、成長する環境に合わせ一気に総合化や多角化による規模の拡大を目指した。そしてこれが日本企業の勝ちパターンになった。しかし、経営理念やミッションという「軸」がない成長は、景気後退の局面では弱みに変わる。いわゆる「成功の罠」に陥る。

このような現象は特に電機業界で顕著に観察できる。たとえば、シャープの経営理念の冒頭には「いたずらに規模のみを追わず」と書かれ、キャッチフレーズは「目の付け所がシャープでしょう」とある。しかし液晶テレビで規模とスピードの競争に飲み込まれた。東芝や三洋電機も同じ過ちを犯した。企業の規模が大きくなることは否定するものではないが、目指すのが強靱な競争力を持った企業であれば、その「大きくなり方」が決定的に重要になる。

多くの日本企業は成長を志向するとき、多角化や総合化に走り出す。しかしこういった成長では、ひとつの企業の中に関係性が薄い複数の事業を持つようになる。総合電機メーカー、総合重工、総合スーパー、総合百貨店のような、いわゆる「総合型企业」は、今の事業環境にはすぐわなくなった。これは米国のGEでも例外ではない。しかも多角化や総合化による成長は、同じ業界の中に同じような企業群を生み出し、その結果、過当競争が起こるようになる。高度成長時には、水平方向への成長によって熾烈な競争意識を生み出し、成長に大きく貢献したが、今の事業環境においては組織調整のコストや時間の浪費を招く。規模は強靱な競争力を持った「結果」であることを意識する必要がある。

日本には伝統的に経営理念やミッションという「軸」を大切にしている企業が多く、それが日本人の価値観に合っている。今、世界中で、社会的価値を経営の柱にしようとする機運が高まっている。そう

であれば社会的な価値提供が求められている環境において、特に日本の中堅企業にとっては大きなチャンスになる。

参考文献

- Abell, D. 1980. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall (『事業の定義：戦略計画策定の出発点』碩学舎).
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.
- Miller, P. and Wedell-Wedellsborg, T. 2013. *Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life*. Harvard Business Review Press (『イノベーションは日々の仕事のなかに価値ある変化のしかけ方』英治出版).
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 91, 95-117.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* 89, 62-77.
- Robertson, D. 2013. *Brick by Brick: How LEGO Reinvented Its Innovation System and Conquered the Toy Industry*. Crown Business. Crown Business (『レゴはなぜ世界で愛され続けているのか：最高のブランドを支えるイノベーション7つの真理』日本経済新聞出版).
- Sinek, S. 2011. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio (『WHYから始めよ！インスパイア型リーダーはここが違う』日本経済新聞出版).
- 磯辺剛彦, 2019. 『世のため人のため、ひいては自分のための経営論：ミッションコア企業のイノベーション』白桃書房.
- 磯辺剛彦, 2022. 「世のため人のため、ひいては自分のための経営論」『慶應経営論集』38, 2022年3月, 111-144.
- 磯辺剛彦, 2023. 「世のため人のため、ひいては自分のための経営論 (2)」『慶應経営論集』39, 2023年3月, 261-299.
- 磯辺剛彦, 2024a. 「「寄り添う」という経営哲学」*NUCB Business Review*, https://mba.nucba.ac.jp/research/article/nbr01_ocase01.html.
- 磯辺剛彦, 2024b. 「成長戦略の鉄則は「メッシュ型」：強い中堅企業の共通点とは」『Forbes JAPAN』2024年9月, 50-51.
- 磯辺剛彦, 2024c. 「「志」を持つ企業はなぜ強いのか」『理念と経営』2024年11月, 64-65.
- 小倉昌男, 1999. 『小倉昌男：経営学』日経BP.
- 中堅企業研究会, 2014. 『強い中堅企業のかたち：中堅企業研究レポート2014』中堅企業研究会編.
- 中根千枝, 1967. 『タテ社会の人間関係』講談社.
- 中村秀一郎, 1968. 『中堅企業論』東洋経済新報社.
- 中村俊郎, 2011. 『コンビニもない町の義肢メーカーに届く感謝の手紙』日本文芸社.
- 吉原英樹, 2014. 「「バカな」と「なるほど」経営成功の決め手」PHP研究所.

磯辺剛彦 (いそべ たけひこ, 名古屋商科大学ビジネススクール教授,
慶應義塾大学名誉教授, 一般財団法人 企業経営研究所理事長)