

平成 24 年度『学生論文賞』第 2 次審査論文

**経営理念と戦略行動の関係性メカニズム
—六花亭製菓の事例から—**

商学科 4 年

2009251

須田 幸野

平成 24 年 12 月 7 日提出

目次

第1章 はじめに.....	2
第2章 先行研究レビュー.....	2
第3章 分析フレームワーク.....	5
第4章 事例：六花亭製菓.....	6
4.1 六花亭製菓調査概要.....	6
4.2 六花亭製菓の歩み（創業期～社長交代）.....	7
4.3 先代による経営理念創造.....	10
4.4 現社長への経営理念継承.....	12
4.5 六花亭製菓の経営理念.....	12
第5章 考察.....	13
5.1 事例からの発見事実.....	13
(1) 先代と現社長の理念解釈と戦略行動.....	14
(2) 戦略行動の成功事例と理念のエピソード.....	17
5.2 経営理念と戦略行動の関係性メカニズム.....	17
第6章 結論.....	19
謝辞.....	20
参考文献.....	20
事例資料.....	20

第1章 はじめに

近年、企業の存続を考えるに当たり、経営理念の重要性が見直されている。いかにも経営に役立つイメージを持つ経営戦略とは対照的に、経営理念は単なる精神論や、タテマエとして軽視されがちであった。また、経営戦略の影響が、数的指標等によって目に見えて把握できるのに対し、経営理念が周囲に与える影響は、目に見えず、はっきりと把握することができない。それにもかかわらず、広く経営理念の重要性が認識されるようになったきっかけは、Peters and Waterman (1982)『エクセレント・カンパニー』や Collins and Porras (1994)『ビジョナリー・カンパニー』といったビジネス書の登場にあったと考えられる。優良な企業を多数調査し、共通点を明らかにしたこれらの書籍は、一般によく受け入れられ、世界的ベストセラーを記録した。主張を通じて、「経営理念は企業の核として重要なものである」という考えが、人々に浸透していったのである。

しかしそこで、1つの疑問が生まれた。経営理念の文言は、一度打ち立てられたら、そう簡単には変わることがない。対して、実際の環境は、刻一刻と変化していく。経営理念が本当に重要で、意味のあるものならば、固定的な性質を持ちながらにして、流動的な性質をもつ環境に適応し続けていることになる。企業は、なぜ同じ経営理念を掲げて日々の戦略行動をとることができるのだろうか。それにはどのようなメカニズムがはたらいているのだろうか。これらの問題意識に基づき、本研究は、「経営理念と戦略行動の関係性メカニズムを明らかにすること」を目的とする。

以下、まず第2章で先行研究レビューを行い、続く第3章で分析フレームワークを提示する。第4章で六花亭製菓の事例を示し、第5章で考察、第6章で結論を述べる。

第2章 先行研究レビュー

本章では、戦略論の文脈からみた経営理念、経営理念研究の文脈からみた経営戦略について、それぞれレビューを行い、問題点を指摘することで、本研究の位置づけをより明確にする。

かつて、経営学では、環境を詳細に分析し、それに対応するための資源展開を考える、「分析的戦略論」とよばれるアプローチが主流であった。SWOT分析¹やプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント²に代表される経営手法が、実践的に有効なものとして取り入れられ、それらの分析結果に適した組織構造をとることで、人々のコントロールも可能になると考えられていた。しかし次第に、戦略計画の作成に夢中になるあまり、現場状況との乖離が進む「分析マヒ症候群」が問題となった。

そのような中、1982年に Peters and Waterman による『エクセレント・カンパニー』

¹ 内部環境を Strengths (強み) weaknesses (弱み) 外部環境を Opportunities (機会) Threats (脅威) に分類し、「機会を捉え強みを生かし、脅威を回避し弱みを打ち消す」よう戦略を立てる基本的考え方である。

² 市場成長率と市場シェアを軸にしたマトリクス図を作り、事業を配置することで、事業への投資の程度や事業の組み合わせを決定する分析ツールである。

が登場したことで、それまでの分析的戦略論は一変する。『エクセレント・カンパニー』は、20年間エクセレントな地位を保ち続けている43社の調査から、基本的特質を探し、結果をまとめた本である。そこでは、「①行動の重視②顧客に密着する③自主性と企業家精神④“ひと”を通じての生産性向上⑤価値観に基づく実践⑥基軸から離れない⑦単純な組織、小さな本社⑧厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」（邦訳：pp.46-48）の8つの特質が明らかにされた。しかし、これらの特質の多くが、従来の分析的戦略論の主張と正反対であったことから、企業の存続を考えるに当たって、戦略計画や組織構造等、目に見える部分の分析では、語りきれない部分があることが、広く認められるようになった。

また、特質の1つ「⑤価値観に基づく実践」は、超優良な企業が共通して、信念や信条、ビジョンを大切にし、それらの理念体系を組織に浸透させる努力を重ねていることを意味している。この特質は、「超優良企業の調査から引き出したただひとつの真理を求められたとしたら、つぎのように答えたい」（邦訳：p.469）として特に強調され、経営理念確立の重要性が主張された。

その後1994年には、Collins and Porrasの『ビジョナリー・カンパニー』が続いた。業界で卓越し、設立後50年以上経過した18社を経時的に調査し、類似企業とそれぞれ比較した結果、「基本理念がしっかりしていることが、ビジョナリー・カンパニーの成長、発展、転換にとって、特に重要になっている」（邦訳：p.89）ことが指摘された。「基本理念は、企業にとって基礎の基礎にあたり、めったに変わることはない」（邦訳：p.89）として、経営理念の重要性が再び主張されたのである。

以上の2冊は、一般にビジネス書として読まれている文献だが、同時期の、より専門的な論文からも、同様の動きが見てとれる。経営学者の中では、Miller（1979）による「ゲシュタルト（＝論理的、感情的、知覚的、機能的に統合された緊密に相互依存的な要素の組み合わせ）」の発見が、目に見えない構造へと注目が移る大きなきっかけとなっていた。

Millerの「それぞれの組織において戦略、組織構造、組織過程の間には、ゲシュタルトとも呼ぶべき全体像が存在し、それは比較的長期にわたって維持される傾向がある」（加護野, 1981, p.97）という主張を受け、「個人の可視的な行動の背後にパーソナリティという潜在的な特性がかくされていると同時に、組織の可視的な諸要素の背後にはゲシュタルトがかくされている」（加護野, 1981, p.98）という視点や、「戦略と組織構造と組織プロセスがそれぞれ成果に対して固有の効果をもたらすと考えのではなく、それらがワンセットで形成している全体（ゲシュタルト）が重要だということになれば、戦略・構造・プロセスの背後に何らかの『目に見えない背後の構造』が存在する」（沼上, 2010, p.78）といった視点が生まれた。この「目に見えない背後の構造」の1つが経営理念であり、目に見える各要素とつながって重要な役割を果たしていると考えられる。しかし、戦略論の視点から、経営理念の重要性に注目した研究は、ほとんど見られない。

本研究は、目に見える要素のうち、具体的な戦略行動に焦点を当て、経営理念との関係性を明らかにしようとするものである。

一方の経営理念研究は、従来組織論の視点から研究が行われてきた。経営理念研究を体系的に考察した松田（2003）によると、経営理念の先行研究の主要論点は、「①定義づけに関する議論、②経営理念の機能や効果に関する議論、③経営理念の構造に関する議論、④経営理念の浸透の重要性に関する議論、⑤経営戦略とのかかわりに関する議論」（p.39）の5つがある。これらの先行研究で、経営理念の機能や効果が解明され、その重要性は多く指摘されているが、具体的な浸透方法など、経営理念が実際に効果を発揮するまでのメカニズムに関しては、実証研究が少ない。また、本研究の位置する⑤経営理念と経営戦略とのかかわりは、「傾向を把握するほどの研究蓄積がない」（p.52）といわれるほど、特に研究の進んでいない論点である。

この論点について、まず問題となるのは、「経営理念は、そもそも経営戦略の形成に影響を及ぼしうるのか」という点であろう。この点について、水谷内（1992）は「企業における意思決定は経営組織の上層部でおこなわれる意思決定ほど価値的判断の正確が強く、下部層の意思決定ほど事実に基づく判断の性格が強くなる。企業行動の基本的方向を決定しているのは組織の上層部でおこなわれる『価値前提』にもとづく決定、すなわち戦略的決定であるため、不確実性の高い状況での意思決定には主観的な価値的判断としての経営理念やビジョンが重要になる」（pp.4-5）と指摘している。経営理念主導の経営戦略が重要であり、理念やビジョンがある場合とない場合では、戦略形成に大きな違いが出るという。

岡本（1981）も「経営戦略の創出において、企業環境の（構造的）変化については、未知の要素が多く、通常、不確実な状況の下においてあるいは部分的無知の状況において、あえて特定の戦略を探索し、固めていき、そして次第に確立していかねばならない。従って、誰でも納得しうる事実判断の形で特定の戦略案が選択されることはまず存在しない。このようなリスクを超えるためには、何らかの価値判断が不可避となる」（p.278）と指摘し、経営理念が経営戦略に何らかの影響を与えることを主張している。

また、奥村（1994）も同様に、「人間については、その価値観が言葉や行動に表されるので、価値観のあり方が肝要である。それと同様に、企業の理念は、行動として示され経営成果として結実するので、その理念の創造と伝達をおろそかにすることはできない」（p. i）として、経営理念と経営戦略の関係性に言及している。経営理念や経営方針が、志向の方向や判断基準を決定づける原則であり、活動の一般的指針として、経営計画や経営戦略を形成する基礎であるとして、理念の重要性が主張された。

以上は、経営理念を主とした視点からの先行研究であるが、他方、組織のストラテジック・ラーニングについて研究した桑田（1991）からも、「企業の戦略展開のプロセスを、長期にわたって詳細に観察すると、展開される戦略行動の多様性とは別に、戦略行動をデザインする際のものの見方・考え方に、その企業独自のある一貫したパターンがある」（p.22）という指摘がある。戦略形成に関する研究は、伝統的に合理的モデルに焦点が当てられてきたが、近年、組織の認知的要因や政治的要因といった主体的要因によって影響を受け、非合理的なプロセスをたどることが明らかにされたという。

これらの主張でポイントとなっている「主観的な価値判断」を行う際の基準となるのが、信念や信条である経営理念と考えられ、経営戦略を形づくる具体的戦略行動の決定においても、理念が重要な役割を果たしていると考えられる。この前提をもとに、本研究では、経営理念が戦略行動に影響を与える“具体的メカニズム”を明らかにしていく。

第3章 分析フレームワーク

戦略は古く「企業の長期的な目標と目的の決定、およびこれらの目標をなし遂げるのに必要な行為の方向付けと資源の配分」(Chandler, 1962)³という定義がなされていたが、近年「過去を振り返ったときに見えてくる、企業と環境の相互作用のパターン」として戦略を捉える新しい定義が加えられている。その定義の意味を説明する際に、引き合いに出される例として、Weick (1987) の「アルプス山脈で遭難した偵察隊が、ポケットにあった地図を手掛かりに帰還したが、よく見るとそれはピレネー山脈の地図であった」というエピソードがある(邦訳: p.270)。この話は、どのような地図であったとしても、人々に希望や方向性を与え、共通理解を生み出せれば、行動の連鎖が上手くはたらき、結果を生み出すことができるということを示唆している。

Weick は続けて、エピソードでいう地図を戦略計画書に見立て、計画書作成に多くの時間をかけ、精度を追求することの無意味さを指摘した。実践的な世界では、曖昧な計画書や企画をきっかけに人々が行動し、後になって計画に明確な意味がつく場合が多数あるという(邦訳: p.273)。リーダー自身も計画書があるだけでは、その先を完全に予測することができない。また、行動による小さな成功を地道に重ね、回顧的に寄せ集めることで、方向付けや戦略、方針といったものに一括しうるという(邦訳: p.282)。こういった意味で、戦略を将来の構想としてだけでなく、後から振り返ったときに見えてくるパターンとして捉え、実際の行動を重視するのである。後者の定義は「具体的なアクションの連鎖としての戦略」(加護野, 1989, p.50)ということができ、一般に「我が社に戦略はない」といわれる場合にも、後者の意味の戦略は存在することになる。つまり、「構想としての戦略がいくら優れていたとしても、アクションがともなわなければ、それは画餅に終わってしまう。逆に、構想としての戦略が、最初の段階では貧弱であったとしても、アクションのプロセスで、構想が修正され、適切なアクションがとられるならば、その構想は、一連のアクションの引き金となったという意味では、評価されることになるであろう。しかし、この場合評価されるのは、最初の構想ではなく、それに続くアクションと構想との相互依存的な変化のプロセスである」(加護野, 1989, p.51)ということなのである。

ここで、本研究では、Weick のエピソードでいう地図を、経営理念に置き換えて考えてみる。地図が果たした「人々に希望や方向性を与え、共通理解を促す」という役割は、経営理念の機能・効果と酷似している。また、隊員たちの行動は、企業の戦略行動に置き換えられる。この符合から新たに予想できるのは、「経営理念を信じ込むことで、具体的戦略

³ Weick (1987) 邦訳: p.270。

行動が生み出され、経営理念の存在価値が生まれる。大切なのは、経営理念と戦略行動の相互作用であり、そのメカニズムのはたらきが、良い結果に結びつく。戦略行動の成功事例が振り返られ、経営理念に何らかの形で反映される」という一連の流れである。

以上の理由から、本研究は、この Weick のアナロジーを、分析フレームワークとして使う。研究目的は、あくまで「経営理念と戦略行動の関係性メカニズムを明らかにすること」であるが、Weick の発想法を手本とすることは、本研究にとって有効であると考えられる。

また、本研究では、ケース企業について、定性データの収集による経時的分析を行う。経営理念は社会的背景や時代的背景に影響を受けながら、創造・継承されてきたものであり、ある一時点や一面を見ただけでは本質を捉える事ができない。その上、定量的データから影響をはかることが難しい。ゆえに、ケース企業の創業から現在に至るまでの定性データを集め、経営理念の創造と継承のプロセスを追いながら、戦略行動との関係性メカニズムの解明を目指す。全ての企業に通用する法則を導くための方法論ではなく、単一事例から洞察を導くための方法論である。

なお、本研究における経営理念の定義は、「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」（松田，2003, p.42）とし、戦略行動の定義は、「経営戦略を形づくる実践的なアクション」としている。

経営理念については、信念や信条を含み、やや広い定義となっているが、経営理念研究を体系的に考察した松田（2003）に基づいており、定義の狭さに囚われ、本質を見逃さないために有用であるとして採用した。

第4章 事例：六花亭製菓

4.1 六花亭製菓調査概要

ケース企業は、六花亭製菓株式会社とする。同社に対する調査は、本社工場見学及び、社長へのインタビュー⁴をはじめ、伝記、論文、雑誌記事（約30）、新聞記事（朝日新聞、北海道新聞、毎日新聞、日本経済流通新聞、日本経済産業新聞、日本経済新聞、十勝毎日新聞、読売新聞）の収集を行った。

六花亭製菓は、1933（昭和8）年の創業以来80年近く存続してきた、北海道を代表する和洋菓子店である。北海道帯広市に本社工場をもち、和洋菓子製造販売・美術館運営を行っている。従業員は1269名（2012年4月1日時点）で、うち、890名が正社員、379名がパートという構成になっている。店舗網は、北海道内、帯広をはじめ、釧路・函館・旭川・富良野・札幌・札幌近郊に広がっており、2012年3月期の売上は、185億5300万円であった。道外に対しての販売は、通信販売や、百貨店の催事場販売等で対応しており、東京に支店を持たない製菓業としては、日本最大級の売上といえる（『日経ビジネス』，2006.2.27, p74）。

それにもかかわらず、工場は、帯広と帯広近郊の中札内のみに立地しており、本社工場・

⁴ 2012年1月19日に80分×2回、2012年1月20日に45分×1回のインタビューを実施した。

三〇（さんまる）工場・六花の森工場で生産の全てをまかなっている。「十勝には勤勉な労働力があり、生産にあたって大きな優位性となっている」（2012年1月19日、小田豊社長インタビュー）、「十勝は水、農産物などの原料の質が高い。工程には気温や湿度など微妙な要素も絡む。菓子は風土から生まれるんです」（『北海道新聞』, 1997.5.2）といったことが理由としてあげられ、お菓子づくりにおいて、とことん十勝に根差した企業といえる。

帯広市商店街振興組合連合会が行った「帯広でいい店員がいる店は」という街頭調査アンケート（市民約700人が回答）では、10代から40代まですべての世代で1位をとった（『北海道新聞』, 2000.2.15）。また、「お嫁にするなら六花亭のお嬢さん」。帯広では今も、そんな言葉を耳にする（『北海道新聞』, 1996.11.3）という程、地元の評判が良い。こうした勤勉さの背景には、優れた企業文化や経営理念の存在があると考えられ、本研究には最適のケースと考えられる。

4.2 六花亭製菓の歩み（創業期～社長交代）

六花亭製菓の歩みは、『一生青春一生勉強』（六花亭製菓編, 1993）や、『私のなかの歴史5』（北海道新聞社編, 1985）に詳しい。

六花亭製菓の始まりは、1933（昭和8）年、先代社長の叔父にあたる岡部勇吉が、札幌千秋庵からのれん分けを許されて創業した、札幌千秋庵帯広支店である。なお、この1933年は、先代社長の小田豊四郎がお菓子作りの道に入った年でもあった。

先代は、幼い頃から祖父に「えらくなれよ、負けたらだめだ、相手が1時間勉強したら、お前は2時間勉強せ」、「相手が絹の着物を着たら、木綿の着物を着れ、ぜいたくしたらだめだ」などと繰り返し教わり、人生の基本となる堅実な生活態度を身に付けていたという（六花亭製菓編, 1993, p.7-8）。学業も優秀な成績を修めており、旧制中学を卒業した後は、薬学を学ぶことを望んでいた。

それがお菓子づくりに転じたきっかけは、雑穀商を営んでいた父親が相場で失敗し、破産に陥ったことであった。先代は、一度薬学の専門学校の受験に失敗した後、進学を諦める他なく、叔母夫婦が経営していた札幌千秋庵に入り、住み込みで働くことになった。

先代の仕事は、自転車での菓子配達やタイルの雑巾がけから始まった。水の冷たさに負け、掃除の出来の悪さを叱られた経験から、「人生というのは絶えず自分との戦いだな」（六花亭製菓編, 1993, p.17）という気付きを得たり、仕事の目標を「人の嫌がるような仕事を努めてするように」と定めたりと、どのような境遇においても自身を磨いていた。

この頃、初めての正月にお年玉をもらい、1カ月の小遣いでは手の届かなかった天井を、50銭玉を握りしめて食べに行ったときの美味しい感動が、先代の後のお菓子作りにおいて、美味しさの基準になっているという（六花亭製菓編, 1993, p.20-21）。先代は、この経験をオーバーラップさせ、どんなときもポケットマネーで買える価格にこだわり続けた（六花亭製菓, 1993, 後書き）。

入店後約1年半で工場入りをすると、札幌千秋庵の会長（叔母の夫）は、先代を和菓子

品評会の助手に選ぶなどして、厳しくも熱心にお菓子作りを教えた。先代は、会長の緊張感あふれる仕事姿を日々目の当たりにして、「本当にお菓子作りを一筋に歩まれた人生は、美しく尊い」（六花亭製菓編, 1993, p.24）と学び、「私も自分の道楽はお菓子作りだと言いきれるようになりたい」（六花亭製菓編, 1993, p.24）と心に決めたという。

そうして4年と4カ月が経った1937（昭和12）年、突如、帯広支店を経営していた岡部勇吉が結核にかかり、帯広の店を閉店する話が持ち上がった。そのとき、札幌千秋庵の叔母が、試しに甥である先代に経営を任せるよう提案したことで、短い修行経験ながらも先代が帯広千秋庵を引き継ぐことになる。

当時の店は小さく、自転車操業であったため、先代は、朝夕は菓子を売り歩き、夜は工場に入る生活を続けていた。しかし、物価統制令が実施された際、運よく砂糖を大量購入しておいたことが功を奏し、1939（昭和14）頃からは、作っただけお菓子が売れるような好況に転じた（北海道新聞社編, 1985, pp.242-243）。

その後先代は、1943（昭和18）年に召集をうけ、中国の前線へ赴くことになる。1946（昭和21年）に復員し、営業を再開するに当たっては、ヤミ取引に頼らず、正攻法で商売をしようとし、統制品でなくても作ることができるアイスクリームを作るところから始めた（六花亭製菓編, 1993, p.74）。お菓子に対して、真っすぐな姿勢を貫いていたといえる。

戦後、店の経営が再び軌道にのるきっかけとなったのは、1952（昭和27）年、オリジナル商品第1号のものなか「ひとつ鍋」発売である。帯広の開基70周年・市制施行20周年記念式典の記念品として開発されたこのお菓子は、帯広開拓の祖、依田勉三が開墾の苦勞を詠んだ句「開墾のはじめは豚と一つ鍋」から名付けられ、鍋型をした皮に、求肥と餡を入れるという斬新なアイディアが大好評を得た。

この商品企画は当初、札幌千秋庵会長に「豚は汚いから銘菓にはならない」（六花亭製菓編, 1993, p.95）と指摘されていたという。しかし先代は、開拓者達の「苦勞に感謝し、努力を知っていただくには申し分のないお菓子」（六花亭製菓編, 1993, p.95）であるとして、「銘菓にならなくてもいい（中略）何とか自分で新しいお菓子を作ろう」（六花亭製菓編, 1993, p.96）という思いを支えに、開発を断行した。その結果が、大ヒット商品の誕生であったことは、先代の信念を一層強固なものにしたと考えられる。

先代はその後も、オリジナル商品の開発に力を入れた。地域らしさを盛り込んだ独自のデザインや名付けがなされた商品は、次々とヒットを記録していった⁵。

順調な経営が続き、1965（昭和40）年には、本店を改新築し、1968（昭和43）年に工場を新築する。チョコレート生産部門を設備したことで、チョコレートの製造が可能になった。先代は、この頃から、業界他社に先んじてホワイトチョコレートを製造していたが、見慣れない白いチョコレートは売れない商品の代表であった。これに対して、現社長は当

⁵ 1954（昭和29）年に柏の葉の模様が入ったバター煎餅「郭公の里」、1956（昭和31）年に吠（かます）に入った甘納豆「らんらん納豆」、1958（昭和33）年にじゃがいもをかたどった饅頭「男爵」、1959（昭和34）年にレンガ積みサイロをかたどったサブレ「リッチランド」を発売している。いずれも、地域の風景や、なじみの小唄、特産品等を意識した、デザイン・名付けになっている。

時『製造をやめたらどうか』と進言したこともあるというが、お菓子にかける執念ではだれにも負けない社長は我慢強く店頭に置き続けた」（『日本経済産業新聞』，1992.5.18）。

その内に「ディスカバージャパン」⁶が始まり、カニ族⁷スタイルで貧乏旅行をする学生が北海道を多く訪れたことで、「帯広には白いチョコレートがある」という噂が広まった。北海道のイメージと相まって、1971（昭和 46）年頃から、ホワイトチョコレートが思わぬ大ブームになったのである（『日本経済産業新聞』，1992.5.18）。

そのような中、1972（昭和 47）年 6 月に、先代の長男小田豊（現社長）が、修行先の鶴屋吉信から帰社する。3 年 2 ヶ月の修行では、工場内の全ての部門を体験したという。帰社後は現場の仕事に就かず、即座に副社長の職に就任することとなった。「豊が副社長に就任してからは、経営のいろいろな部門はほとんど副社長が処理して行きました」（六花亭製菓編，1993，p.157）とのことで、即戦力として早い時期から活躍していたことがうかがえる。

一方で、順調な売上を見せていたホワイトチョコレートをめぐって、様々な問題が浮上していく。業界内に帯広千秋庵の大ヒットの噂が広まり、後を追って約 30 社がホワイトチョコレートをつくり始めたのである。そのため、粗悪な類似品が多く市場に出回り、身に覚えのない苦情が増え、本家への悪影響が出るようになった。「悪貨が良貨を駆逐する」事態を避けるため、この事態をきっかけに、全道で販売することを考えたが、千秋庵同士の商圏問題が障害となっていた。

具体的な行動に出たのは、1976（昭和 51）年のことであった。ホワイトチョコレートに限って本格的な全道販売を行うことを決意し、関連会社「ふきのとう」を設立した。製造から販売までを一貫して行い、千歳空港の売店で販売を始めたが、札幌千秋庵から「帯広千秋庵の別会社であることは明白であり、千秋庵ののれんを使うならば十勝管内から出ては困る」という申し入れがあり、商圏をめぐっての対立が本格化する（六花亭製菓編，1993，pp.215-216）。

当時、すでに札幌、夕張、美唄、岩見沢、室蘭といった全道各地から多くのお菓子の注文を受けており（六花亭製菓編，1993，p.216）、先代は、「道路が整備されて、車が整備されて、飛行機が飛ぶようになって、経済圏が、どんどん広がって行った。その広がって行く時の流れを無視しては物の判断はできない」（六花亭製菓編，1993，p.217）と考えていたが、それでも迷いがあったという。結局、多くの知り合いや、母親から助言を受けた後、1977（昭和 52）年に、千秋庵へののれん返上を決めた。

そこで新しくつけられた屋号が、現在の「六花亭」である。名付けは、東大寺の管長であった清水公昭によるもので、雪の別称である「六花」は、「北海道のお菓子屋になれ」（六花亭製菓編，1993，pp.221）という将来を見通したものであった。かの有名な「マルセイバターサンド」は、この社名変更を記念して作られたお菓子である。ここでも、包装に、開拓の祖依田勉三が牧場で作っていたバター缶のラベルデザインをそのまま使用し、クリー

⁶ 日本国有鉄道が 1970 年から始めたキャンペーン。個人旅行者の増大を狙った。

⁷ 大きなリュックサックを背負って旅をする人たちの俗称。北海道旅行がブームとなっていた。

ムにはホワイトチョコレートをを使うという工夫がなされた。

1978（昭和 53）年には、札幌そごうに出店。晴れて札幌進出を果たした。1982（昭和 57）年には、創業 50 周年を迎え、この少し前から、「六花亭の経営については仕事にも慣れた副社長の発言が強くなってきました」（六花亭製菓編, 1993, p.170）とあり、実際に現社長主導の戦略行動がとられている。現社長が初期に副社長として実施したものとして、50 周年記念行事のデセールコンサートがあり、この音楽コンサートは、現在も六花亭の名物として続いている。

1983（昭和 58）年には、現社長が社内で 1 日 1 情報制度⁸をスタート。1986（昭和 61）年には、札幌市内初めての独立店である円山店を開店した。札幌の拠点として、北洋銀行頭取の住居を買い取った建物は、落ち着いた雰囲気と地の利を得て好評であった。続く真駒内店（1991 年開店）も、外壁が蔦で覆われた、独特のデザインとなっている。これらの店舗デザインには、責任者である現社長のこだわりが表れている。

1992（平成 4）年には、坂本直行⁹記念館を中札内美術村にオープンし、自社初のレストラン「ポロシリ」を併設した。

以上のように、経営が副社長に引き継がれ、1995（平成 7）年には、先代小田豊四郎（当時 79 歳）が会長に退いた。小田豊副社長（当時 48 歳）が社長に昇格したことで、名実ともに現在の体制となった。

4.3 先代による経営理念創造

六花亭製菓の基本方針は、「おいしいお菓子をつくろう たのしいお買い物の店をつくろう みんなのゆたかな生活をつくろう そして成長しよう」である。昭和 30 年代前半に先代によって作られ（2010 年 1 月 19 日、小田豊社長インタビュー）、六花亭製菓の最も包括的な経営理念となっている。

この基本方針は、「（先代が、）商業界ゼミナールの会で、半ば強いられるように書いたのではない」（2010 年 1 月 19 日、小田豊社長インタビュー）といわれている。とはいえ、「偶然にも上手くいっている」、「順番もいいし、全くそうだなと思う」、「曖昧模糊でよかったかもしれない」（2010 年 1 月 19 日、小田豊社長インタビュー）として、文言の修正は行われていない。

このような経緯があつてのことか、実際、様々な資料を見ると、この他多くの具体的文言が六花亭製菓の「理念（信念・信条・価値観含む）」として語られている。これらの具体的文言は、本研究で採用した定義（本論文 p.6「3. 分析フレームワーク」参照）に従い、全てを経営理念と捉えて研究を進める。

⁸ パートタイマーを含む全従業員から、社長宛てに情報を送る制度で、内容は、仕事中の出来事、改善提案や反省、趣味の話題や家族のことなど自由である。ここで届いた内容は、現社長自ら目を通し、良いものは社内日刊新聞『六輪』（1987 年創刊）にまとめられることになった。全従業員で情報を共有する仕組みとして確立し、現在も続いている。

⁹ 六花亭製菓の花柄の包装紙を描いたことで有名な画家である。

ではまず、「先代はどのように六花亭製菓の経営理念を創造していったのか」、「どのような内容の経営理念が生み出されたのか」という点を整理していく。先節からわかるように、先代は、幼い頃から深い人生哲学を持って暮らしていた。その考えが、六花亭製菓の経営理念として確立していくまでには、以下の3人との出会いが大きく影響していると考えられる。

1人目は、札幌千秋庵会長の岡部式二である。先代が札幌千秋庵での修行を終え、帯広千秋庵の経営を引き継ぐ際に、「どんなに高くてもいいから、良い材料を使っておいしいお菓子を作れ」、「一生懸命働け」という2つの言葉を贈った。これを受け、先代は、「札幌千秋庵の会長さんがどんなに高くてもよい、一番美味しいお菓子を作れ、と教えて下さいましたが、六花亭の一番大切な経営方針です」（六花亭製菓編, 1993, p.132）、「（札幌の会長が）『一生懸命にいい原料を使って美味しいお菓子を作りなさい。もう1つは、一生懸命働きなさい。必ず飯は食えます』とこんな様なことを教えて下さいました。やはり、この考え方は今でも六花亭の経営の中の一番の根幹になると思います」（六花亭製菓編, 1993, p.231）、等と語っており、創業当時から、この言葉を支えに経営が行われてきた。実質的に六花亭製菓の軸といえる理念である。

2人目は、関西大学名誉教授であった山崎紀男である。1951（昭和26）年、帯広での講演会に出席した先代は、「知らない町に行って、その町を代表するようなお菓子を食べると、大体その街の文化の程度が分かる。お菓子は文化のバロメーターである」、「お菓子屋というのは食文化の先端に行くのだから、一生懸命頑張きなさい」という話を聞き、「今まで千秋庵という形でお菓子を作ってきたのが何か自分の生活の為に作ってきたんだなあという淋しい気持ちに」（六花亭製菓編, 1993, p.228）なったという。当時帯広には、まだ銘菓として自慢できるお菓子がなかったことから、「ともかく帯広を代表するような銘菓をつくらなければならない、帯広の食文化の向上に貢献することが、私の生涯を通じて唯一の役目である」ということを大きな感動とともに学んだのであった（六花亭製菓編, 1993, p.89）。

この出来事を通じて「帯広をお菓子の街へ」という夢をもったことが、「地域社会に貢献することを当社の基本方針にしている」（六花亭製菓編, 1993, p.209）というように、地域貢献を視野に入れるきっかけであったといえる。

3人目は、新保民八である。1955（昭和30）年、講演会で出会い、「儲けるという字を二つに割ると信者となる。一生懸命お客様に尽くせば、信者となったお客様がお友達を連れてくる。連鎖反応が始まったら儲けようと思わなくても自然と儲かる」という話に感銘を受けた。本社事務所には「正しきによりて滅ぶる店あらば滅びてもよし 断じて滅びず」という新保民八の書がかけられ、先代が「この書は、まさに私の座右の銘です」（六花亭製菓編, 1993, p.109）という程である。「新保先生に正しい商人道を教えて頂き、毎日の経営はお客様に喜んでいただくことに徹するという不動の経営理念に自信が出てきましたので、日々の経営に活力がでてきたように思います」（六花亭製菓編, 1993, p.115）といい、新保民八の説いた正しい商人道は、先代の経営の起爆剤となった（六花亭製菓編, 1993, p.21）。

以上3名との出会いを経て、六花亭製菓の経営理念の核ができ上がった。また、「30人が一緒に集まって、話を聞いたのですけれども先生の話をもその通り実行したのは僕一人だったのです」（六花亭製菓編, 1993, p.247）という話もあり、先代が他者から素直に学ぶ姿勢を持ち、実行に移す努力を怠らなかったからこそ、理念の確立に結びついたといえる。

4.4 現社長への経営理念継承

先代が創り上げた経営理念は、現社長にしっかりと受け継がれた。現社長は先代と親子関係にあり、「小さいころは帯広千秋庵という小さなお菓子屋で職住一緒でした。（中略）私には、みんなが『大きな家族』という感じでした」（『日本経済新聞』2009.6.23）というように、企業文化の中で育ったため、自然と理念を継承しやすい環境にあった。

家業を継ぐことを意識し、東京の大学の商学部で勉強していた頃も、上京してきた先代に連れられ、一緒に店歩きをした経験が「お菓子を見る目、開発する心を養ってくれた」（『日本経済新聞』, 2009.6.23）という。その上、現社長は先代の創り上げた理念を大切にする意識が強い。インタビューでの「先代とは違う、自分の色を押し出した経営をしようという意識は強かったか」という質問に対しては、「全然ない。今になってみると、もっと親父にと一緒にやった時代を、今もう1回やってみたいと思うぐらいやりたいね」と回答し、「創業者としては、もう、非常に精度の高い塊をつくったわけですよ。コアを。それを僕、ベースにして増殖させてったわけですよ」（2012年1月19日、小田豊社長インタビュー）とも語っている。

60周年時には、現社長自ら先代の手記や講話の内容を編集し、『一生青春一生勉強』を発行した。「僕の父ってね、（中略）よく書き残した人なんですよ」、「親父はよくしゃべった人なの。みんなに。それをテープに録っておいて、全部テープ起こしたやつを、あの文この文あの文、切ったり張ったりして、あの本にしたの」（2012年1月19日、小田豊社長インタビュー）という証言からわかるように、先代は自身の考えを、日記帳等によく書き残すと共に、よく従業員等に語った人であった。『一生青春一生勉強』は、現社長がそれらの内容を「何かを機に整理しておきたいと考えていた」（六花亭製菓編, 1993, 後書き）ことから、「社内の記録として語り継がれるように」と作られたという（『北海道新聞』, 1994.1.13）。このとき、編集作業を通じて、現社長によって経営理念が一通り再解釈され、文言として残ったといえる。

4.5 六花亭製菓の経営理念

本章では、六花亭製菓の歩みをはじめ、経営理念の創造と継承について示してきたが、より具体性を持って議論を進めるには、一度理念の内容を体系的に整理する必要があると考えられる。以下、項目別に紹介することで、六花亭製菓の経営理念の総覧に代える。

①商品について

企画に関する理念は「独自のお菓子を他人より先に作ること」、「郷土（北海道・十勝・

帯広)らしいこと」がキーワードとなる。材料は、「高くても良いものを」使う。作り方は、むやみに機械化を進めず、「人の手を大切に」する。「菓子作りを機械の都合に合わせない」。その上で、価格は「ポケットマネー」で買える「おやつ価格」を守る。

②販売・地域貢献について

「正しきによりて減ぶる店あらば減びてもよし 断じて減びず」という考えを貫き、損得よりも善悪をとる。また、「販売は技術ではなく常識」である。「お客さまに一生懸命尽くそうとする心が何より大切」で、良い接客につながると考えられた。それらを実行しながら「地域社会に貢献」する。

③人について

「会社は家庭と同じ」という意識で「従業員は家族」と考える。そのため、一人一人に目を配り、大切に作る社風をもつ¹⁰。また、「作り手が健康でなければおいしいお菓子は作れない」という考えのもと、各自の意識やモチベーションを高める(『商業界』, 2011.6, pp.62-63)。

④成長戦略について

「利益はお客様の満足料」であり、お客様が満足するおいしいお菓子を作ることができれば、自然と売り上げは伸びるという考え方をする。そのため、創業以来売上目標をたてたことがない(『朝日新聞』, 2006年2月22日)。

⑤全体として

以上大きく4項目の優先順位は、基本方針の順番通りになっており、何よりおいしいお菓子を作ることが最優先である。また、前提として個人の「一生懸命に働く」姿勢、「これでいいと面倒くさがらない勤勉さ」が重要視されている。

第5章 考察

5.1 事例からの発見事実

これまで示してきたように、六花亭製菓では先代によって経営の核となる経営理念が創造され、現社長に非常に上手く継承されてきた。しかし、六花亭製菓の事例を経時的に追いかけてみると、同じ理念に基づいていながら、先代と現社長では戦略行動のとり方が違って見えることを発見した。現社長によって、理念が再解釈され、環境や状況に合わせて意味づけられていたのである。そのため、現社長の理念の解釈内容には拡大がみられる。

また、先代の戦略行動の成功事例は、後になって振り返られ、理念との因果関係をもって、多く語り継がれていることを発見した。現社長によっても、雑誌等の語りで、先代の理念が多く引用され、そのときどきの戦略行動と結びつけられている。以下、発見事実について、事例を整理する。

¹⁰ 先代は「帯広千秋庵製菓にいる人々は全員が幸せになってほしい」(六花亭製菓編, 1993, p.235)と考え、本当に家族のような意識で従業員を見守っていたという。その思いを継いだ現社長は、特に組織作りに力を入れ、各種表彰制度や情報共有制度を整えた。また、現社長は社員の顔と名前を毎年全員分暗記し、名指しで呼びかけられるようにしている(『日経ベンチャー』, 2007.5, pp.29-31)。

(1) 先代と現社長の理念解釈と戦略行動

先章で紹介した通り、先代は生粋の菓子職人で、本業であるお菓子作りに強いこだわりをもっていた。「『おいしいお菓子を作ること』だけを唯一の目標にして人生を歩んで来ました」(六花亭製菓編, 1993, p.207) という程の人物である。先代が経営を継いだ頃の帯広千秋庵は自転車操業であり、ヒット商品を生みだし、経営が軌道に乗っていくにつれ、成長期に入った。

対して、現社長は商学部出身で、3年2カ月の菓子修行のあと、すぐに副社長の職に就いた。その頃には、ある程度企業としての基盤が出来上がっており、成長期から成熟期にかけての経営を担当している¹¹。また、現社長は自身の気質について「先代と全然違うんですよ。僕の親父はね、完璧なディフェンダーです。失点の無い、失点しないディフェンダーです」(2010年1月19日, 小田豊社長インタビュー)と語っており、ディフェンダー気質の先代とフォワードの気質の現社長では、パーソナリティも対照的であった。

これらの前提条件を背景に、同じ理念に基づきながら、解釈の違いによって戦略行動に実際の違いが出た具体例を3つ程示す。

1つ目は、商品開発に関して、「独自のお菓子を他人より先に作る」という理念である。先代は、「人生は競争だと思います。競争ですから負けられないと思います。他人の真似をしたのでは駄目です。自分の考えた自分のお菓子を作ることです。そして他人より先につくり出すことです」(六花亭製菓編, 1993, p.86) という考えを持っていた。帯広千秋庵初のヒット商品「ひとつ鍋」を開発する際に、鍋と蓋の形をしたもなかを考えることができたのも、「同業他社とは何か違ったものを作りたい、自分独自のものを作りたいという気持ち」(六花亭製菓編, 1993, p.97) があったからだという。理念の解釈は「日々新しい味を探し、独自さを加えることで、誰にも負けないお菓子をつくる」という意味でなされていた。そのため、実際に表れる戦略行動は、あくまで「お菓子作り(商品開発)」であった。

現社長も、「商品開発では、お菓子の流行に敏感でいながら、どれだけ独自の色を出すことができるかがポイントだと思います。他社と差別化できる原材料を、どのように新しい商品にむすびつけていくかを常に考えています」(『季刊 企業経営』, 2010, p.33) として、理念を継承し、独自性を大切に商品開発を行っている。

しかし、先代が本業にこだわったのに対し、現社長は料理の提供も始めている。このことに関して現社長は、「菓子屋といっても、同業他社のお菓子だけを見ていてはだめです。菓子販売の業態を超えた所にもいいヒントがある」(北海道新聞帯広支社報道部編, 2002, p.74) と語っている。「小田豊社長(55)は『消費者に好まれる一歩先の味を探り、お菓子に行かしたい』と力を込める。菓子とは異なる分野の食べ物を研究し、消費者に支持される味を取り入れ、新しい菓子を創造する」(北海道新聞帯広支社報道部編, 2002, p.104) と

¹¹ 現社長の社長就任は1995(平成7)年だが、「豊が副社長に就任してからは、経営のいろいろな部門はほとんど副社長が処理して行きました」(『六花亭製菓編』, 1993, p.157) という記録もあり、副社長として自身の発案で主導した戦略行動については、現社長の戦略行動と見なす。

いうように、「理念達成のためにはお菓子の枠を超えた事業で自ら学習すべき」という解釈がなされたのである。その表れが、レストラン開始¹²や喫茶室の新料理メニュー¹³であった。

現社長は、現場で菓子作りをする職人ではなく、海外出張で菓子を食べ歩き、ヒントとなる情報を得て、開発部隊にイメージを伝えるといった方法で、新商品開発を進めている（『日経ビジネス』，2006.2.27, p.76）。いち早く情報を捉えることの重要性は、職人である先代と同様だが、現社長のスタイルで商品開発を行う場合、情報を生かす人が別にいるため、お菓子以外の事業にも手を広げ、現場での情報収集も同時に狙った方が、むしろ効率的と考えられる。この意味で、現社長の置かれる状況に適した理念解釈がなされていたといえる。

2 つ目は、「地域社会に貢献する」という理念である。先章で述べた通り、先代は、山崎紀男との出会いから「地域貢献」という視点を明確にもった。先代は「帯広の食文化の向上に貢献することが、私の生涯を通じて唯一の役目であるということを経験した」とともに学びました（六花亭製菓編，1993, p.89）として、季節感や土地柄を生かしたデザインやネーミングのお菓子を次々と開発した。お菓子を重要な食文化の1つと考え、「おいしいお菓子を作ることが地域の文化向上につながる」と解釈したのである。会長職に退いてからも、六花亭研究所で新製品開発に取り組み、最後まで本業に懸けた先代ならではの解釈といえる。

現社長も、「1 年中、何でも食べることができる世の中だからこそ、四季折々の菓子を提供することで日本の季節を感じていただきたいのです。『菓子から生活の中の季節感を打ち出す』というのは相当意識してやっています」（『十勝毎日新聞』，2000.3.5）として、季節感を全面に出した「今月のお菓子」の開発に取り組んでいる。

また、新聞広告「社長の思い」¹⁴では、「誰かが言わなければ日本の食文化はどんどん低くなってしまおう」として、時にはあえて同業他社に異論を唱えるような内容も掲載し¹⁵、消費者に訴えかけた（『宣伝会議』，2005.7.1, pp.67-68）。このように、あえて一般論に反するような意見を消費者へ伝える姿勢は、先代の経営理念を大切にしているからこそだと考えられる。

しかし一方で、この理念についても、現社長は、食文化の域を超えた戦略行動をとっている¹⁶。音楽ホールに早変わりする真駒内店や、柏の原生林の中に美術館が並立する中札内美術村を代表として、デザイン性豊かな店舗づくり、中札内村での美術館事業を提案・開始した。この背景には、「企業イメージをつくること」や「年々建物は減価償却し、簿価が

¹² 1992 年、中札内美術村に自社初のレストラン『ポロシリ』を開店した。

¹³ 例えば、2001 年 1 月には「鶏と野菜」「豆とベーコン」の 2 種類のスープを販売開始している。

¹⁴ 2004 年 1 月より毎月第 3 水曜日、北海道新聞夕刊に掲載された。

¹⁵ 第 17 回では、試食について「お菓子の大きさ、割る感触などは、小さな試食品では伝わらない」と警鐘を鳴らし、六花亭製菓では試食を行わず、返金・交換制度で対応することを消費者に伝えた。

¹⁶ 先代も児童詩誌『メセナ』を発刊し、食文化以外に貢献しているが、明らかに企業の PR など意図しない、純粋な思いから始まった行動である（六花亭製菓編，1993, pp.117-118）ため、六花亭製菓の経営を視野に入れた戦略行動ではないと考えられる。

残る。本業が行き詰ったときに、簿価で買ってもらえると企業再生できる」(『宣伝会議』, 2005.7.1, pp.68-69) という目的があったが、同時に「本格的な室内楽コンサートを開ける店舗を、社会の資産になるような質の高い建築としてつくりたい」(『日経アーキテクチュア』 2003.3.17, pp.9-10)、「建物は自分たちだけのものでなく、社会資本なのだ」(『日経アーキテクチュア』, 2005.10.17, p.64) という考えも持っていた。

中札内ファクトリーパーク(六花の森)においては、「工場の敷地を一般に公開することで、中札内の人たちにこの環境の良さに気付いてもらいたい」(『日経アーキテクチュア』, 2005.10.17, p.66) という思いで、人々が長く自然を楽しめるよう土地と設計を考慮し、自然と共生した工場を建てた。

以上から、現社長は経営理念を無視して建築物を増やしてきたのではなく、地域社会への貢献に関して、「良い社会資本を残すことで地域の文化に貢献する」という解釈をした上で、地域への影響を先々まで考慮した戦略行動をとっていることがわかる。

現社長は京都での菓子修行中に茶道に出会い、「きれいに汚れていく」という考え方を学んだことをきっかけに、それまでのフロー経営からストック経営へと目を向けたという(『日経アーキテクチュア』, 2005.10.17, p.68)。

経営が軌道に乗り、イメージ作りやリスク対策を考える時期にあることを捉えた際、建築を通じて「時間に耐え、なおかつ時間とともに価値を増していく資産」(『商業界』, 2011.6, p.63) を地域に育もうとした背景には、現社長ならではの理念解釈があったといえる。

3つ目の例は、基本方針の最後「そして成長しよう」という文言である。先代がこの基本方針を作った頃は、まさに創業期から成長期に入ろうと努力する時代であった。そのため、「初めは帯広で1番、そして全道で1番と、常に目標をより高い地点において心を引き締めてきました」(六花亭製菓編, 1993, p.184) というように、明確に規模的な成長を意図していた。「創業以来、売り上げ目標も出店目標もたてたことはありません」(『朝日新聞』, 2006.2.22日) とはいえ、おいしいお菓子作りを通じて、多くの人に足を運んでもらうことで、自然と売上が得られるよう、必死に経営していたのである。

一方で、現社長は「道内一になったからといって全国的な企業になるつもりはまったくない」(『日本経済新聞』, 1990.12.15)、「会社を大きくしたいとは思っていません。入社希望者向けの会社説明会では『六花亭には成長性があると思ったらそれは間違いです。六花亭は成長性がない会社です』と話しています」(『季刊 企業経営』, 2010, p.30) と言い切る。

売上100億を超えた段階で、北海道のマーケット規模は一杯であり、もはや成長産業ではないからである(2012年1月19日、小田豊社長インタビュー)。しかしその意味合いについて、「お客さまに喜ばれるおいしいお菓子作り」。そのためには、日々のお菓子作りに真摯に取り組んでくれる従業員としての質、人間的な成長が一番大事だと私は考えています」(『商業界』, 2011.6, p.61) や、「次は客質です」(2012年1月19日、小田豊社長インタビュー) というようにも回答している。数値的な成長がほぼ限界である状況を捉え、基本方針の「成長しよう」を、「質の面で成長を目指す」と解釈しての発言であったといえる。

「地元の人たちへの想いや北海道のお菓子であることのこだわりを減らしてまで、北海道外へ出て売上拡大を追求するつもりはありません」(『季刊 企業経営』, 2010, p.31) ということなのである。

(2) 戦略行動の成功事例と理念のエピソード

先代は、「どんなに高くても一番良い材料を使っておいしいお菓子をつくる」という理念のもと、戦後砂糖の価格が高騰していた時期にも、甘味料に頼らず、砂糖を沢山使ってお菓子を作った。その考えを貫き、「大平原」を作る際も、十勝のバターを沢山使って作っていた。その結果、他社のマドレーヌとの競合した際、他社がわずかにマーガリンを原料に混ぜていたことから、競争に勝つことができた(六花亭製菓編, 1993, pp.129-130)。

また、石油ショックであらゆる物価が上昇した際も、「ポケットマネーで買えるおやつ価格」を守り、値上げをしなかった。他社との価格差ができたことで、客の信頼が集まり、売り上げが急伸したため、最後まで値上げをせずにすんだという(六花亭製菓編, 1993, pp.151-152)。そして価格体系が確立した(六花亭製菓編, 1993, pp.186-187, 後書き)。

こうして、誠実に、一生懸命お菓子を作ってきたという自負があったからこそ、「千秋庵というのれんにおぶさって商売をしてきたわけではないのだから、どんな名前でも売れる」という知人の助言を受け入れ、のれん返上を決断することができたといわれている(六花亭製菓編, 1993, pp.213-220)。

先代は、以上のように戦略行動の成功事例と理念が結びつけられたエピソードを、社内報に載せ、講話で語っていた。また、現社長はこれらの文章や語りを『一生青春一生勉強』(六花亭製菓編, 1993)にまとめている。そして、現社長はそのときどきの戦略行動に適した理念や先代のエピソードを引き合いに出して、雑誌や新聞等で繰り返し語ってきた。

成功中の戦略行動について「私どもは(価格設定を)5円刻みで考えてます。(中略)創業者である私の父は、昔からよく『10円欲しいと思ったら5円にしておけ』といっていました」(『ベンチャー・リンク』, 1999.7, p.16)という話や、『とにかく、いい原料を使って、おいしいお菓子をつくれ』。それが父の一貫した哲学でした。私も原料は北海道だけに限らず、世界中に目を向けて調達しています」(『朝日新聞』, 2006.2.22)という話をするなど、現社長によっても、経営理念と戦略行動が結びつけられて語られている。

一方で、例えば「一業に徹しなければ」(六花亭製菓編, 1993, 後書き)という先代の理念は、信念のレベルに落ちて語り継がれている。発見事実(1)からも分かる通り、現社長と解釈の違いが出る部分であるため、戦略行動と直接結びつけて語ることができないのである。そのため、絶対的に従うべき経営理念の核とはなっていない。

5.2 経営理念と戦略行動の関係性メカニズム

発見事実(1)からわかるように、同じ経営理念に基づいていながら、時代や人によって全く違う戦略行動がとられうる。それを可能にしているのが、経営理念の解釈の柔軟性であると考えられる。六花亭製菓では、現社長によって環境や状況に適した理念の拡大解釈

が起きていた。そして、解釈の内容に従って、戦略行動が生み出されたといえる。同一の経営理念を介しているからこそ、一見異なって見える先代と現社長の戦略行動に、一貫性が保たれてきた。

水谷内(1993)は「社会・生活者の持つ多様な価値観・問題意識を、企業経営の価値体系の中に明確に位置づけていくこと、時代時代の『感情』を企業と社会・生活者が共有することが社会活動理念確立にあたっての基礎にならないといけない」と指摘しているが、文言が確立した後でも、解釈によって時代背景に合わせた意味づけを行うことで、この点をクリアできる。

また、経営理念の有用な意味づけを通して戦略行動を起こすということは、その都度経営理念が顧みられることになる。その過程を通じて、経営理念が忘れ去られることなく、有意味なものとして維持される。

さらに、発見事実(2)のように、戦略行動の成功事例(現在進行形で続けていることを含む)が、理念とのつながりをもって振り返られると、経営理念の確からしさが証明されることになる。反対に、時の流れに合わず、再解釈による意味づけが不可能な理念については、戦略行動と結びつけて語り継がれることがない。そういった場合は、いち経営者の信念という次元に戻って、語り継がれることになる。つまり、時の流れに打ち勝つことができる良い理念ほど、経営理念の核として語り継がれ、残っていくのである。こういった意味で、経営理念はある人物、ある一時に創造されるのではなく、日々創造され続けるものということができるかもしれない。

そして、洗練されてきた経営理念を解釈した結果であれば、不確実性のある新規の戦略行動であっても、その正当性を信じ、周囲にもより強く訴えることができると考えられる。「思いこみは、確固たるものであるほど、人々をより力強く行為させることができる」(Weick, 1987)のである。こうした過程を経て、理念に対する信頼性が増し、より強い心理的エネルギー源となっていく。

以上で解明した、経営理念と戦略行動の関係性メカニズムは、図1にまとめられる。また、この関係性メカニズムは、3章で述べたWeick(1987)のアナロジーに当てはめ、地図を経営理念、隊員の行動を戦略行動に置き換えることで、以下のように説明できる。

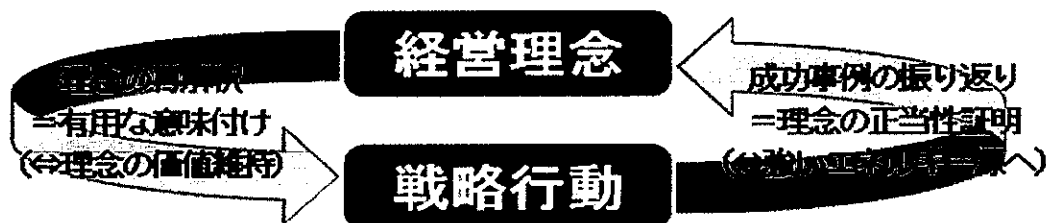
まず、経営理念が解釈されると、そのときどきに適した意味づけに従って、不確実性を有しながら戦略行動がとられる。実際の行動がとられたことによって、理念に存在価値が生じる。そして戦略行動の成功事例が振り返られ、理念と関連付けて考えられると、理念が正当なものであるとして、明確に意味づけられ、方針として確立されていく。その理念がさらに次の行動に生かされ、このサイクルを繰り返すうち、良い結果につながる。このような関係性メカニズムのはたらきを経て、洗練されてきた理念こそ、企業の有力な経営資源となりうる、価値ある経営理念といえる。

なお、関係性メカニズムがはたらくには、前提として、経営理念を大切にし、活用しようとする意志がなければならない。六花亭製菓の事例では、先代の人生哲学が、講演会等

への参加を通して深められたことで、企業としての経営理念の核ができあがった。そして、先代自らが大切な指針として活用すると共に、従業員等に理念を説き、後世へ残す意識を有していた。それをトップとして受け継ぐ現社長も、創り上げられてきた理念を守り抜く意識が非常に強かった。もし、この意識がなかったならば、関係性メカニズムがはたらかず、経営理念は、忘れ去られ、机上の空論となっていたであろう。

以上の理由から、経営理念の良し悪しは、文言にあるのではなく、その活用のされ方にあるといえる。経営理念と戦略行動の関係性メカニズムがはたらくことで相互作用が起こり、その連鎖によって、よりよい結果を生みだすことができる。

図 1：経営理念と戦略行動の関係性メカニズム



出所：筆者作成

第 6 章 結論

本研究では、六花亭製菓のケース分析を通じて、経営理念と戦略行動の関係性メカニズムを明らかにしてきた。その結論は、以下の 3 点にまとめられる。

第 1 に、経営理念と戦略行動は相互に影響を与えあう関係性にある。そこには、「経営理念が状況に合わせて再解釈されることにより、戦略行動が生み出される。同時に理念が顧みられることで、理念の存在価値が保たれる。さらに、戦略行動の成功事例が、理念とのつながりをもって語り継がれることで、理念の正当性が証明される。時の流れに打ち勝つことができる良い理念ほど、経営理念の核として残っていく。洗練され、信頼性のある理念だからこそ、強い心理的エネルギー源となりうる」という具体的メカニズムが存在する。

第 2 に、これらの関係性メカニズムがはたらくには、前提として、経営理念を大切にし、それに基づいて経営を行おうとする意志が必要である。目に見えない精神を軽視し、経営理念を軽んじる人々は、そもそも意味のある経営理念を生みだすことができない。

第 3 に、関係性メカニズムをはたらかせ、良いサイクルを繰り返すからこそ、経営理念が有力な経営資源となりうる。経営理念の良し悪しは、文言ではなく、実質的な中身の受け継がれ方によって決まる。

また、本研究の理論的貢献は、経営理念と戦略行動の関係性に注目し、従来組織論の視点から議論される経営理念研究に戦略論の視点を取り入れ、より広い視点から具体的メカニズムを明らかにした点にある。理論的には結びつきが弱くみえていた経営理念と戦略行動が、実践の場では強く結びつき、相互に影響を与えあう関係性にあることを示した点は、実践的貢献といえる。

なお、本研究では、単一事例から深い洞察を導く方法論をとっているため、以上で示し

た考察を一般化することはできない。今後、より多くのケース分析が行われることが望まれ、本研究がその際の足がかりとなれば幸いである。

* 謝辞

本研究を進めるにあたり、平成 24 年度『学生論文賞』第 1 次審査では、匿名審査員の先生方より貴重なコメントをいただきました。また調査に際しては、代表取締役社長小田豊氏をはじめとする六花亭製菓株式会社の皆様、並びに帯広市立図書館職員の皆様のご協力が欠かせませんでした。ここに記し、心より厚く感謝申し上げます。

【参考文献】

- Collins, J. C. and J. I. Porras (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー——時代を超える生存の原則——』日経 BP 出版センター, 1995 年)
- 加護野忠男 (1981)「経営組織論の新展開」『国民経済雑誌』, 第 143 巻, 第 4 号, pp.92-113.
- 加護野忠男 (1989)「戦略創造の組織論」『組織科学』第 23 巻, 第 1 号, pp. 50-58.
- 桑田耕太郎 (1991)「ストラテジック・ラーニングと組織の長期適応」『組織科学』第 25 巻, 第 1 号, pp. 22-35.
- 松田良子 (2003)「経営理念研究の体系的考察」加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版株式会社, pp.39-53.
- 水谷内徹也 (1992)『日本企業の経営理念:「社会貢献」志向の経営ビジョン』同文館出版.
- 水谷内徹也 (1993)「現代企業の経営理念と経営戦略」水谷内徹也・村上亨『現代企業の新展開: 理念・戦略・組織』高文堂出版, pp70-98.
- 沼上幹 (2010)「実証的戦略研究の組織観」経営学史学会編『経営学の展開と組織概念』文眞堂, pp69-88.
- 岡本康雄 (1981)「日本企業のグランド・ストラテジー」『中央公論経営問題』第 20 巻, 第 5 号, pp. 277-306.
- 奥村憲一 (1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. (1982) *In search of excellence*, New York: Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー——超優良企業の条件——』講談社, 1983)
- Weick, K. E. (1987) "Substitute for Strategy", In D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge: Ballinger. (「戦略の代替物」石井淳蔵・奥村昭博・金井寿宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦——革新と再生の戦略——』白桃書房, 1998 年, pp.269-288)

【事例資料】

本

- 北海道新聞社編 (1985)「菓子・友・出会い」『私のなかの歴史 5』北海道新聞社, pp.237-260.
- 北海道新聞帯広支社報道部編 (2002)『お菓子のくに 帯広・十勝』北海道新聞社.
- 六花亭製菓株式会社編 (1993)『一生青春一生勉強』六花亭製菓株式会社.

雑誌記事

- 『ベンチャー・リンク』「六花亭製菓(菓子製造販売) 小田豊社長に聞く 新商品誕生のプロセスを全公開 (特集 売れる現場の歩き方—行動派経営者の観察眼)」1999 年 7 月号(第 14 巻, 第 1 号), pp. 15-17.

『季刊 企業経営』「インタビュー 六花亭製菓株式会社 代表取締役社長 小田豊」2010 年号 (第 109 号), pp. 30-33.

『日経アーキテクチュア』「CLOSE-UP 建築 真駒内六花亭ホール店 (札幌市南区) 本式の音楽ホールに早替わりする店舗」2003 年 3 月 17 日号 (第 740 号), pp. 8-13.

『日経アーキテクチュア』「小田豊氏 (六花亭製菓代表取締役社長) 会社が滅んでも残る建物を一帯広に文化をはぐくむ異色の経営者 (特集 平成クライアント列伝--企業価値の向上見据え、建築をゆっくり育てる)」2005 年 10 月 17 日号 (第 807 号), pp. 64-69.

『日経ベンチャー』「六花亭製菓 全社員の名前を覚え、ほめる。それだけで社員はうれしい!—社員が頑張るから会社がもうかる 社員第 1 主義に舵を切れ—」2007 年 5 月号 (第 272 号), pp. 29-31.

『日経ビジネス』「戦略フォーカス 地場力で稼ぐ (最終回) 六花亭グループ (菓子製造販売、北海道) 人材力 “おやつ” に結集」2006 年 2 月 27 日号 (第 1330 号), pp. 74-76.

『宣伝会議』「特別企画 トップが語るブランド戦略 (vol.2) 六花亭製菓 小田豊社長×学習院大学経済学部 青木幸弘教授」2005 年 7 月 1 日号 (第 672 号), pp. 67-69.

『商業界』「六花亭製菓 小田豊社長 人づくりすなわち菓子づくり、商人道を一筋に歩む—インタビュー特集 危機に打ち勝つ商いの心、ここにあり 理念こそ永続成長の基礎—」2011 年 6 月号 (第 64 巻, 第 7 号), pp. 58-63.

新聞記事

『朝日新聞』「—仕事考—六花亭製菓社長小田豊さん: 2 家族主義の原点」2006 年 2 月 22 日付朝刊, p.26.

『北海道新聞』「半生を描いた本発刊 帯広・六花亭の小田豊四郎社長 『菓子作り 60 年節目に』」1994 年 1 月 13 日付夕刊, 道東面, p.11.

『北海道新聞』「<北の経営者>小田豊氏=六花亭製菓社長 地域の会社 ファンは全国 毎日の社内紙で社員と意思疎通」1996 年 11 月 3 日付朝刊, p.11.

『北海道新聞』「<ほっかいどう 企業ファイル>85 六花亭製菓 実験店で新市場を開拓 増産へ向け第 2 工場も」1997 年 5 月 2 日付朝刊, 北海道面, p.10.

『北海道新聞』「<お菓子のくに>第 3 部六花亭・柳月物語 5 印象 笑顔、対応きめ細かく」2000 年 2 月 15 日付朝刊, 地方面, p.26.

『日本経済産業新聞』「六花亭製菓 チョコの常識を破る、社名を変更、札幌進出一変身する中堅食品—」1992 年 5 月 18 日付, p.23.

『日本経済新聞』「六花亭製菓副社長小田豊氏 まず、足場固め—北極星—」1990 年 12 月 15 日付, 北海道面, p.1.

『日本経済新聞』「菓子は地域のバロメーター (2) 六花亭製菓社長小田豊氏—人間発見—」2009 年 6 月 23 日付夕刊, p.11.

『十勝毎日新聞』「従業員の顔が分かる関係維持 豊かな人間を生む企業に小田豊さん (52) —サンデートーク—」2000 年 3 月 5 日付, p.3.

HP

六花亭製菓公式 HP <http://www.rokkatei.co.jp/> (2012.12.1 現在)

フィールド調査 (六花亭製菓株式会社)

本社工場見学: 2012 年 1 月 20 日午前実施。

インタビュー調査 (代表取締役社長小田豊氏): 2012 年 1 月 19 日 80 分×2 回、2012 年 1 月 20 日 45 分×1 回実施。