

経営理念と戦略の結びつきのメカニズム解明

～株式会社パルの事例研究～

1200456 関日和

高知工科大学 経済・マネジメント学群

1 はじめに

経営理念研究の主要な論点として、「定義」「経営理念の機能や効果」「経営理念の構造」「経営戦略との関係」「経営理念の浸透」の5つがある(松田, 2004)。本論文では、これらの5つの論点で単独の事例を分析するとともに、それぞれの関係性について議論する。以下では、アパレルメーカーの株式会社パル(以下、パルとも呼ぶ)を事例として用いる。

パルでは、独特のボトムアップ体制が取り入れられており、販売員として現場で働いている従業員によって戦略の実践が行われている。一般的には、ブランドやデザインの創出は現場の販売員ではなく、それらを専門として働く従業員によって行われる。しかし、同社では、「社員と株主みんなの幸せのための経営」という経営理念のもと、従業員が自主性・自発性を発揮できる環境を図っており、それを事業活動の源泉としている。

そこで、本論文では、パルの事例研究を用いて、上述した経営理念の5つの論点の関係性を具体的に示す。

2 先行研究

本節では、経営理念研究の主要な論点である「定義」「経営理念の機能や効果」「経営理念の構造」「経営戦略との関係」「経営理念の浸透」を説明する。

2.1 経営理念の定義

伊丹・加護野(2003)は、経営理念とは、「組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方」であるとした。嶋田(2016)は、「企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの」であるとした。松田(2004)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」であるとしている。

このように、経営理念については、これまで多くの研究者に

より、さまざまな定義づけがなされてきた。

2.2 経営理念の機能・効果

経営理念には、「社会適応機能」「企業内統合機能」「経営実践機能」(横川, 2010)がある。このうち社会適応機能とは、存在意義の明確化、方向性の明確化、社会的責任意識の向上、ステークホルダー意識の向上である。企業内統合機能とは、企業文化の良質化、従業員の行動規範、従業員の統率・一体感の醸成、従業員のモラルの向上である。経営実践機能とは、理念が経営管理、経営戦略・方針、人事・評価制度の拠り所になっていることである。

2.3 経営理念の構造

松田(2004)によれば、経営理念は複数の構成要素から成り立っており、抽象的で理想を示した上位概念(理念)から、具体的で実践的な下位概念(方針)という階層構造をなしている。上位概念は不変であり、組織の基軸となる。下位概念は企業環境の変化によって柔軟に変化するものと考えられている。また、嶋田(2016)によれば、経営理念は隣接する使命・ミッションや行動指針、ウェイ、ビジョンなどと強く関連する。

2.4 戦略との関係

経営理念と経営戦略は、相互に影響を与えあっている。嶋田(2016)によれば、経営理念が経営戦略の上位に位置する。松田(2004)によれば、経営理念は階層型の構造となっており、下位概念に戦略が含まれている場合には、必然的に経営理念の中に経営戦略を内包している。

2.5 経営理念の浸透

横川(2010)は、理念浸透とは、理念の諸機能を経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面へ具体化をしていく活動であるとした。経営理念の浸透の重要性は指摘されている

ものの、具体的な浸透方法やその効果、また浸透のメカニズムに関する実証研究は少ない(松田, 2004)。

本論文では、パルの事例を用いて、経営理念の「定義」「機能や効果」「構造」「経営戦略との関係」「浸透」を具体的に示す。そして、それぞれの関係性を示し、理念と戦略の結びつきと理念浸透のメカニズムを明らかにする。

3 パルの概要

パルは、昭和 48 年 10 月(1973 年)に現代表取締役会長の井上英隆によって設立された。同社は現在、東京都渋谷区と大阪府大阪市に本社を置いている。同社の主な事業内容は、婦人服・紳士服・雑貨等の企画・製造及び卸・小売などである。同社の従業員数は、3349 名(2019 年 2 月現在)である。同社は 42 のブランドを持ち、全国のショッピングモールや百貨店に 926 店舗展開している。メインブランドとして、雑貨の 3 COINS、カジュアルレディースブランドの Kastane、婦人カバンの russet などがある。

同社は、2001 年のジャスダック上場、2006 年の東証一部上場を経て、2019 年 2 月期に売上高 1300 億円を達成した。同社は、20 年足らずで売上高を 10 倍以上にした。(パル, 2020)

4 パルの経営理念の定義と構造

パルは、経営理念として「社員と株主みんなの幸せのための経営」を掲げている。同社は、社員一人ひとりが「自主性・自発性」を発揮していると社員が幸せであると考えている(パル, 2020)。同社の社風では、「出る杭を叩く」のではなく、「出る杭を引き上げる」。同社では、社員が自発的に提案し、行動することが歓迎され、そうして成果を出せばきっちりと評価される。この風土が、社員一人ひとりのパフォーマンスを引き上げ、結果的に好業績につながると考えている。

同社には、経営理念の他に社是がある。それは、「常に新しいファッションライフの提案を通して社会に貢献する」(パル, 2020)である。同社の経営理念と社是は互いに関連しており、社員一人ひとりが自主性を発揮し、幸せになることを通して、常に新しいファッションライフを提案している。

5 パルの経営理念の機能

本節では、パルの経営理念や社是が果たすべき社会適応機能、企業内統合機能、経営実践機能を以下に示す。

5.1 社会適応機能

パルの社会適応機能である「存在意義の明確化」「方向性の明確化」「社会的責任意識の向上」「ステークホルダー意識の向上」は次の通りである。

存在意義の明確化：パルでは、「衣」(衣料)を主たる事業とする者として、広く人々の日常生活にとって有用な存在であり続けたいと考えている。(パル, 2020)

方向性の明確化：パルでは、常に新しいファッションライフを提案する。(パル, 2020)

社会的責任意識の向上：パルでは、多様化するファッションニーズに応え、リーズナブルな価格の商品を供給する。(パル, 2020)

ステークホルダー意識の向上：パルでは、企業が成長し、信頼を確立することでステークホルダーからの認知を得る。(パル, 2020)

5.2 企業内統合機能

パルの企業内統合機能である「企業文化の良質化」「従業員の行動規範」「従業員の統率・一体感の醸成」「従業員のモラルの向上」は次の通りである。

企業文化の良質化：パルの社風は、「出る杭を叩く」ではなく、「出る杭を引き上げる」である。自主性を発揮して成果を出した従業員がきっちりと評価され、提案することが歓迎される風土がある。(パル, 2020)

従業員の行動規範：パルでは、全てのキャリアの基本は「販売職」であると考えており、現場主義の組織環境を図っている。現場のニーズを吸い上げることが何よりも重要だと考えている。(パル, 2020)

従業員の統率・一体感の醸成：パルでは、パートやアルバイトも含めた現場の従業員が先端ファッションの情報を収集し、そこから店長や MD 担当者がトレンドを適切に分析するといった独特の MD 体制がある。(*「若手の提案喚起と独自分析に秘けつ」日経情報ストラテジー 2002, 10*)

従業員のモラルの向上：パルでは、「働きに応じて平等」の考えのもとで、従業員が自主性・自発性を発揮することを重視している。(パル, 2020)

5.3 経営実践機能

パルの経営実践機能である「経営管理の拠り所」「経営戦略・

方針の拠り所「人事・評価制度への準拠」は次の通りである。

経営管理の拠り所：パルでは、権限委譲が日々活発に行われており、参加者は全員、積極的な発言や提案が求められる。普段の接客を通して現場の従業員が感じたことが伝えられ、トレンドを読みながら、デザインや素材など細かな商品企画の戦略が練られていく。(パル, 2020)

経営戦略・方針の拠り所：パルでは、「拝啓社長殿」制度を通じて、従業員がブランドを立ち上げ、事業部を創出することが可能となっている。将来的には、事業部を会社にし、独立分社化していくことを視野に入れている。(パル, 2020)

人事・評価制度への準拠：パルでは、インセンティブ制度によって自主性を発揮して成果を出した従業員がきっちり評価される。(パル, 2020)

6 パルの経営理念と戦略の関係

パルでは従業員一人ひとりが「自主性・自発性」を発揮して幸せになる経営を理念として掲げている。それを実現する手段の一つとして、一般の社員が自分の意見やアイデアを社長に対して直接提案できる「拝啓社長殿」制度がある。それは、ブランドの創出、ひいては事業創造に結実するものである。

ある社員は、入社から1年半でサブ店長、3年目で店長に就任した。4年目には、「拝啓社長殿」制度を利用して、既存のメンズブランドのレディースを提案し、採用された。同年、自らの提案が形となり、ブランドを立ち上げた。現在では、常務執行役員と第7事業部長を兼任している。(パル, 2020)

また、別の社員は、入社2年後に店長に就任した。その後、ブランド長として、新コンセプトのブランドの立ち上げを任された。そして、バイヤー、MD (マーチャンダイザー)、ブランド長と着実にキャリアを重ね、事業部長に就任した。(パル, 2020)

パルでは、従業員による提案をパルマップで検証し、ブランド化を検討する。パルマップとは、ファッション業界が「ソフト(かわいらしさ)⇄ハード(大人の女性)」「ドレスダウン⇄ドレスアップ」という2つの軸のうえで、「コンサバ/ベーシック系」→「ゴージャスなセクシー系」→「カジュアル色の強いユニセックス系」→「アウトドア系」、そして再び「コンサバ/ベーシック系」へと、4つのカテゴリーを12年かけて、循環することを示したモデルのことである(「若手の提案

喚起と独自分析に秘けつ」日経情報ストラテジー 2002, 10)。同社は、パルマップをベースとして、従業員の提案を多ブランド化戦略に繋げている。

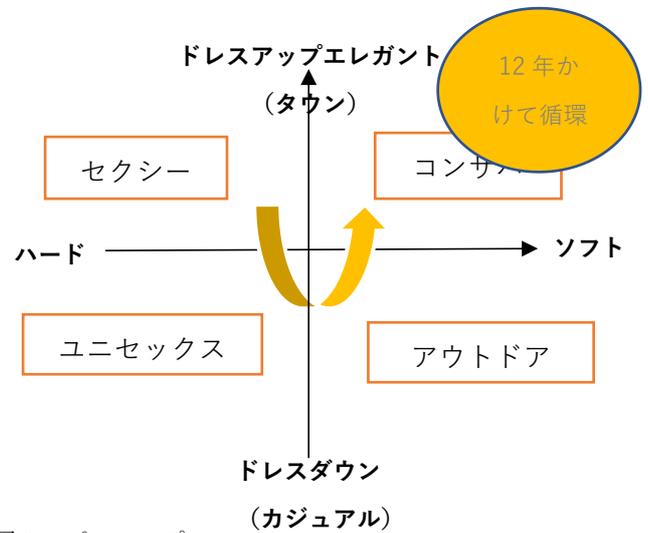


図1：パルマップ

出所：パル(2020)を参考に筆者作成

7 パルの戦略の実践による経営理念の浸透

パルは、経営理念である「社員と株主みんなの幸せのための経営」を浸透させるために5つの施策を講じている。その5つの施策とは、「研修制度」「評価制度」「提案制度」「キャリアプラン」「女性活動支援」である。従業員はこれらの施策によって自主性や自発性を発揮し、前述したように戦略の実践を行う。同社は、それが会社の成長に繋がる、と考えている(図2参照)。



図2：パルの社員の自主性・自発性を引き出すための施策
出所：パル(2020)

しかし、図2の従業員の自主性・自発性の発揮と、会社の成長の間にはギャップがあると考えられる。

図3は、経営理念が社員の自主性・自発性を促し、ひいては業績に結び付くプロセスを示したものである。以下に、図3を用いて、図2における自主性・自発性の発揮と会社の成長の間にあるギャップにおけるさらなるプロセスを示す。

パルは、『社員と株主みんなの幸せのための経営』という経営理念から、会社が社員のやりたいことを尊重する(図3の(1)(2))。そうすると、社員が仕事でやりたいことを実現したいと思(図3の(3))、ここで社員の自主性・自発性が発揮される(図3の(4))。そこで社員は、新しいブランドやデザインを提案するという行動を起こす(図3の(5))。そして、新しいブランドやデザインを具体化して(図3の(6))、実際に売ってみる(図3の(7))。社員と会社は、反応を見て(図3の(8))、可能性を見出せば、事業化の判断をし(図3の(9))、新ブランドを立ち上げる(図3の(10))。それが後に業績に繋がる(図3の(11))。

図3のプロセスのうち、(5)行動を起こすから(11)業績までが図2の自主性・自発性を発揮と会社の成長の間にあるギャップを埋めるプロセスである。

パルでは、従業員が自主性や自発性を発揮して、新しいブランドやデザインを提案し、それを形にするとともに、実際に売るという戦略の実践を通して、幸せを感じるようになると「社員と株主みんなのための経営」という経営理念が従業員に浸透することになる。



図3：理念浸透が業績に結実するメカニズム

出所：筆者作成

8 結論

パルでは、経営理念である「社員と株主みんなの幸せのための経営」を掲げ、従業員が自主性・自発性を発揮することが従業員の幸せだと考えている。この経営理念の他に「常に新しいファッションライフの提案を通して社会に貢献する」という社是があり、経営理念と互いに関連している。

この経営理念と社是は人々の日常生活にとって有用な存在であり続けたいと願うことで存在意義の明確化を示し、常に

新しいファッションライフを提案するという方向性の明確化を示している。そして、多様化するファッションニーズに応え、リーズナブルな価格の商品を供給することで、社会的責任の向上を目指し、企業が成長し、信頼を確立することでステークホルダーからの認知を得ている。以上からパルの経営理念と社是は社会適応機能の役割を果たしている。

また、「出る杭を引き上げる」社風が企業文化の良質化に繋がっていて、現場主義の組織環境が従業員の行動規範を図っている。ボトムアップ型統率が従業員の統率・一体感の醸成を示し、従業員が自主性・自発性を発揮できる組織環境が従業員のモラルの向上を図っている。以上からパルの経営理念と社是は企業内統合機能の役割を果たしている。

そして、権限委譲が日々活発に行われていることが経営管理の拠り所になっていて、経営理念を浸透させるための施策の中に「拝啓社長殿」制度という提案制度があり、この制度によってブランドを創出し、事業を創造する。このことが経営戦略・方針の拠り所になっている。そして、インセンティブ制度によって自主性を発揮して成果を出した従業員がきちんと評価される。このことが人事・評価制度への準拠となっている。以上から、パルの経営理念と社是は、経営実践機能の役割を果たしている。

以上から、パルは経営理念の社会適応機能と企業内統合機能と経営実践機能を具体化し、効果を発揮している。そうしてパルでは、従業員によるボトムアップの提案を多ブランド化に展開する戦略を通じて、従業員に経営理念が浸透している。

したがって、パルでは、戦略実践からの理念浸透によって理念の諸機能が効果的に働いていると考えることができる。

9 おわりに

私は大学卒業後、株式会社パルに就職することが決まっている。そこで、最終的には本社でプレスや商品企画などのマーケティングの仕事をしたいと思っている。そのために、まずは販売員として、新人賞を取り、1年目でサブ店長に就任する。2年目に店長に就任し、小規模店舗から大規模店舗に異動し、店長を経験する。その間に気づいたことがある度に「拝啓社長殿」制度で提案し、応募する。3年目に、本社勤務に移動する。これが私のキャリアプランである。

今回の研究を通して、創業者井上英隆会長が作った「拝啓

社長殿」制度やパルマップといった独自の制度から従業員による戦略の実践が行われていることを理解したため、4月からファッショントレンドに敏感になりながら、働くことを決めた。

参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社
- 井上健太郎(2002)「若手の提案喚起と独自分析に秘けつ」日経情報ストラテジー, 10月号, pp. 128-131
- パル(2020) <http://www.palgroup.co.jp>
- 嶋田毅(2016)『競争優位としての経営理念』株式会社 PHP 研究所
- 松田良子(2004)「第三章 経営理念と経営戦略」加護野忠男(編著)『企業の戦略』八千代出版, pp. 39-53
- 横川雅人(2010)「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第5号, pp219-236