

## 【報告テーマ】

## 経営理念の実力

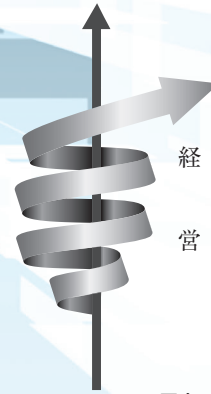
千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士

赤上 順啓

## 1. はじめに

経営は図表1で図示できると考えている。「経」とは縦軸の事。孫子の「五事」の一番目「道」すなわち道筋、目標、信念等であり、考え方、哲学である。一方「営」とは経を実現させる方法、技術、科学である。経営理念は「経」を明文化したものといえる。

零細美容室が身の丈に合った経営理念を構築し、その内容を吟味し、具体的行動に移すことによって成長していく状況を紹介する。経営理念の実力を理解して戴きたい。



経：縦線→軸、方向、目的→  
意図→フィロソフィー(哲学)  
これが経営理念の基(何を・何故)  
営：経を実現させるための方法  
→テクニック→サイエンス(科学)  
(いつ・何処で・誰が・どの様に・いくらで)

図表1 経営のモデル図

## 2. 当初の実態 (図表2参照)

事業主や従業員に優れた美容技術も無く、経営の事も知らない一主婦が、親戚や知り合いもない土地で、資金も無いので全て借金しての創業だった。

その店舗は狭く、十分な機器・什器もなく、従業

員も学校出たての純真な(無知な)乙女であり、教育しながらの営業を余儀なくされた。また、ターゲット客層が不明確で、集客に関しては中途半端な立地といった悪条件下での開業なので、売上は80万円/月であり、人件費、家賃、材料費、水道光熱費、その他経費を引くと店主の給料も出ず、赤字が続いていた。

図表2 当初の実態

項目	内容
i) 事業主	高校卒、美容師資格取得後、6年間零細美容室で勤務し、27歳で結婚。3年後退職10年後、夫の転勤を機に社会貢献を目指し、美容室開業
ii) 立地	親戚・知り合いゼロ。繁華街の外れ、住宅地に遠い。駐車場なし
iii) 資金	なし。材料ディーラーに機器・什器・薬剤等(約1,200万円)借金
iv) 店舗・設備	バックルームを入れても14坪。最小限の機器・什器
v) 美容技術	事業主の技術未熟、加えて10年以上のブランク。従業員は学校出たて

## 3. 経営理念の構築とその結果 (図表3参照)

## (1) 初めの経営理念

「他店との差別化」「社会に何かを貢献をする」という思いを掘り下げて「貢献の内容は何か」「何が出来るか」を十分検討し、「お客様第一主義を貫く」を構築した。

その為の行動は

- \* お客様をお姫様として接する
- \* 上質の言葉使い(敬語・丁寧語・謙譲語)

他店では味わえない「優越感」「癒し」「丁寧で高級な接客」でご満足戴くことが社会貢献の一つと考えた。

その結果、14坪の店舗で3人の美容師での作業ではさばき切れない程顧客が増えたので、隣接する店舗も借りて36坪に店舗拡張し、従業員も7名に増員して、お客様の御不満を解消することとした。

図表3 経営理念の構築とその結果

経営理念	結果	店舗数	床面積	従業員数	売上高	その他
			坪	人	万円/月	
無し		1	14坪	2	80	赤字続き
お客様第一主義を貫く		1	36	7	400	4千万円サロン
トップレベルの技術を習得・維持する		2	86	16	600	接客だけでなく技術的にも他店との差別化が実現
心豊かな人間に育てる		2	86	27	1200	全社のベクトルや価値観が一致
業界に貢献できる人を育てる		3	200	40	1400	全国レベル

(2) 経営理念に美容技術を追加

美容室の根幹である美容技術のレベルアップの必要性を感じ、経営理念に「トップレベルの技術を習得・維持する」を追加した。

技術習得方法は、各種講習会の受講、全国のトップレベル講師を招いての店内講習、各種ヘアコンクール出場に伴う店内練習である。

ほぼ全従業員が、県大会、関東地区大会、全日本大会、国際大会に参加し、その成績は優勝・準優勝・上位入賞と華々しいものであった。

その結果、接客だけでなく技術的にも他店との差別化が図れ、水戸市に2店舗目を出店することが出来た。この時の全従業員数は16名となった。

(3) 経営理念に社員の人間形成を追加

従業員の人間形成も経営者のつとめの一つであると気づき、経営理念に「心豊かな人間に育てる」を追加した。

方法は、外部講師による企業人教育を行った。主な内容は①仁・義・礼・智・信、②WIN-WIN、③協働、④自己を知る、⑤仕事の進め方などである。

その結果、経営理念や方針が合わない社員が自主的に退職したので、後輩への悪影響が無くなり、全社のベクトルや価値観が一致し、和やかな雰囲気職場になった。

この時の全従業員数は27名となった。

(4) 美容業界全体を考える

経営理念に「業界に貢献できる人を育てる」を追加し、具体的行動として総合美容室化と共に全国レベルの美容活動(教科書編纂や全国の美容組織での講師活動等)を行った。その結果、全従業員数は40名となり、地域の雇用にも貢献でき、全国版の美容室となった。

4. まとめ

経営者の等身大の志を洗い出し、その実現に必要な実行項目を明確化して実践すれば目標は実現できることを、普通の中年主婦が創業した零細美容室の実例で示した。また本稿には載せていないが、経営理念を無視して事業が衰退した例を、筆者は数多く知っている。



日立店外観



社長と主な社員



日立店セット面(一部)