

2020年度 アート思考研究会



# 経営理念と経営戦略

～理念はいかにして生まれるのか～

アート思考で創造する  
**経営理念と経営戦略**  
理念はいかにして生まれるのか

2021年3月20日(土)  
13:00～15:00

明治大学サービス創新研究所 アート思考研究会

中小企業診断士

中郡 久雄

# 戦略とはなにか

## 戦略と戦術の違い

「タクチーキ（戦術）のみを知ってストラトギー（戦略）を知らざる者はついに国家をあやまつ」（司馬遼太郎『花神』より）

### ■戦略（strategy）

- 長期的・全体的展望に立った闘争の準備・計画・運用
- "Strategy is a high level plan to achieve one or more goals under conditions of uncertainty."
  - 「不確定要素に左右される状況下での目標達成のための計画策定」

### ■戦術（tactics）

- 個々の具体的な戦闘における戦闘力の使用法。
- 一定の目的を達成するためにとられる手段・方法



# 戦略とはなにか

## 戦略と戦術の違い

### ■ クラウゼヴィッツの「戦争論」

- 「戦術とは、ある特定の戦闘において、いかに武力を行使するか？に関するものであり、一方で戦略は、戦争目的の達成にむけ、個々の戦闘をいかに戦うか？に関する方針のことである。」
- **Battle（戦闘）** と **war（戦争）** の違いを意識する

## 戦略には「負け」という要素が含まれる

（用法としての例）

『サピエンス全史』から引用

「古代ローマ人は敗北することに慣れていた。歴史上のほとんどの巨大な帝国における支配者たちのように、次々に battle に負ける ことはあっても、それでも war に勝つ ことが可能だった。」



# 経営戦略とはなにか

## 経営戦略と経営戦術の違い

### (全社戦略と〇〇戦略の違い)

- 日本ではなんもかんでも「戦略」と呼ぶが、分けて考えた方がいいことが多い

#### ■ 経営戦略 = 全社戦略

- 長期的・全体的展望に立った、企業の成長、利益の獲得のための準備・計画・運用の方法。

#### ● 立地

- ・ ドメイン
- ・ ビジネスモデル
  - 事業領域を決める



# 経営戦術とはなにか

## ■経営戦術≡○○戦略 ex)事業戦略etc

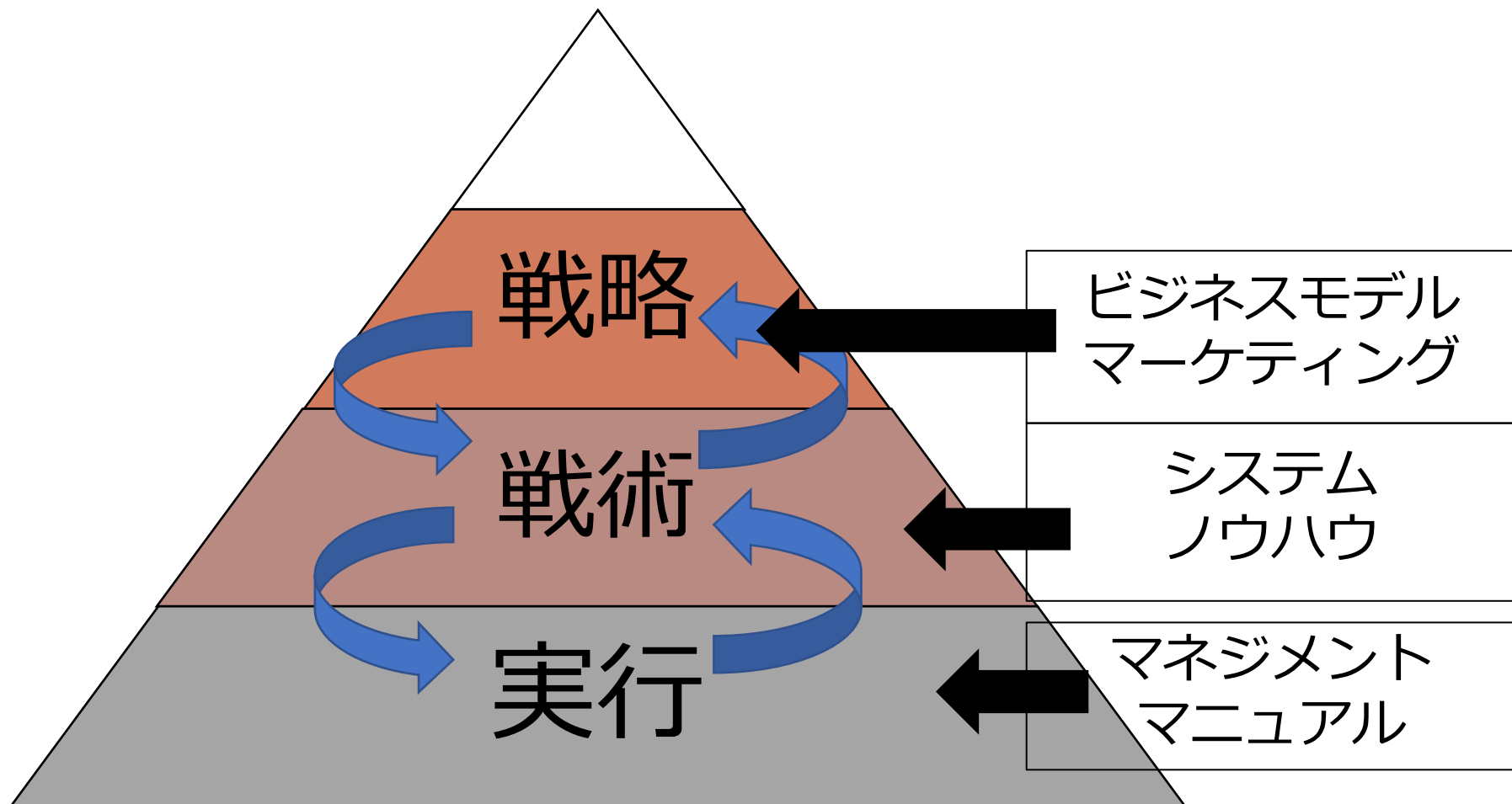
- 経営戦略に基づき、経営戦略を達成するために、販売・生産・流通・財務など個々の具体的な場面でとられる手段・方法。
- 経営戦略という目的を達成するための手段

## ◆戦略と戦術はセットで考える

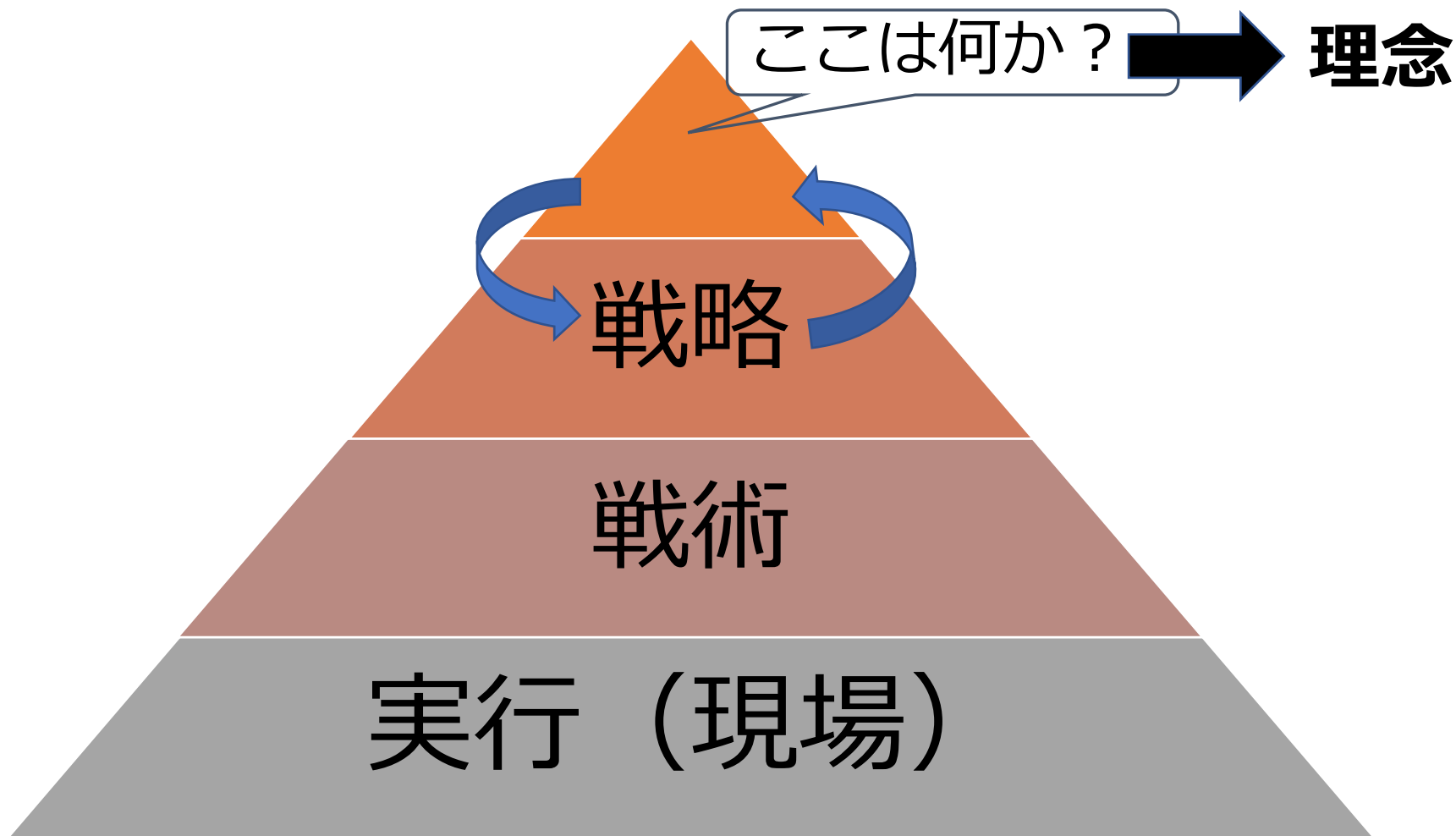
(戦術なき戦略は願望、戦略なき戦術は迷走)



# 戦略と戦術の関係



# 戦略と戦術の関係

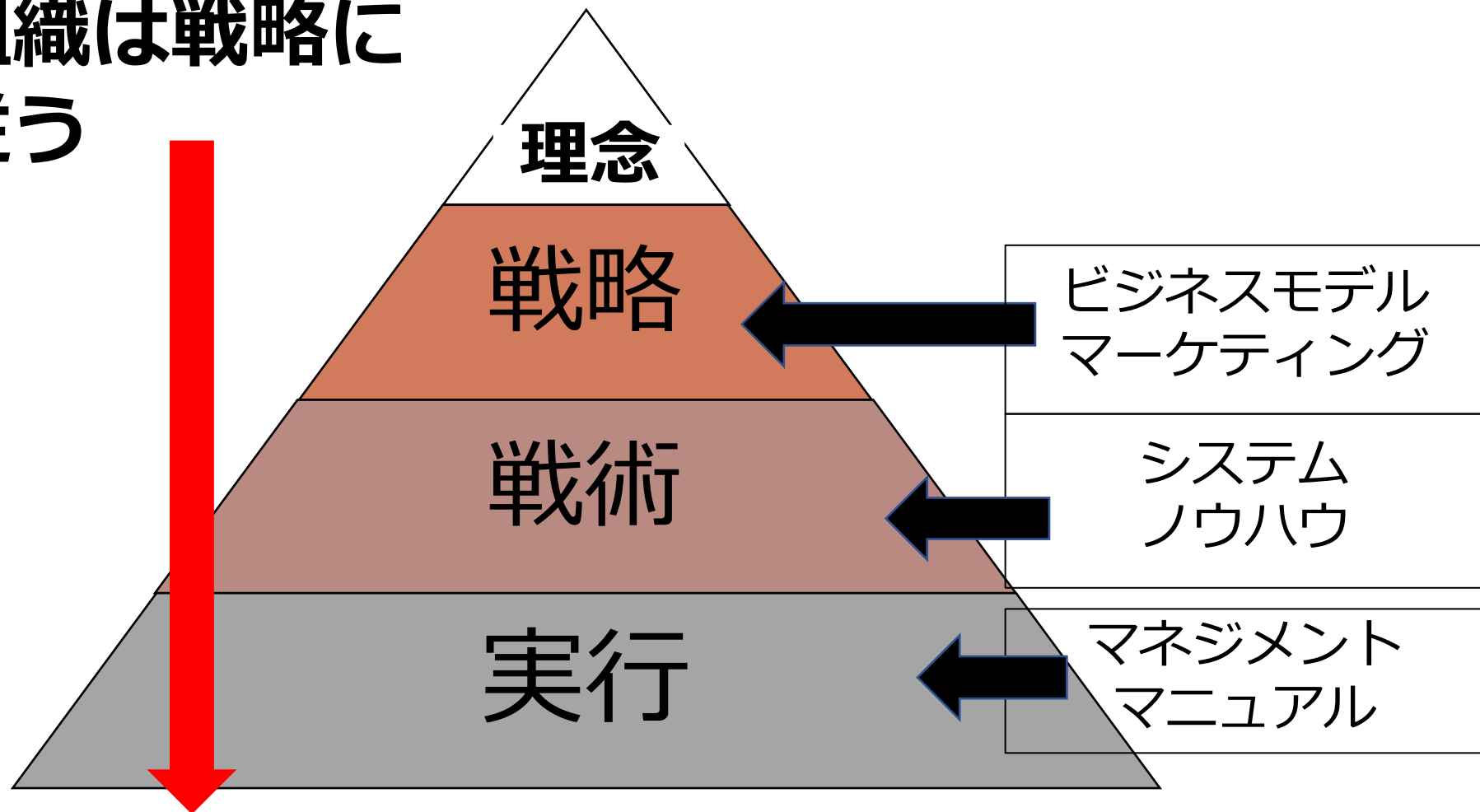


## ■ 「組織は戦略に従う」

アルフレッド・D・チャンドラーJr.



組織は戦略に従う



下位は上位に従う



## ■ 「組織は戦略に従う」

アルフレッド・D・チャンドラーJr.

## ■ 「戦略は組織に従う」

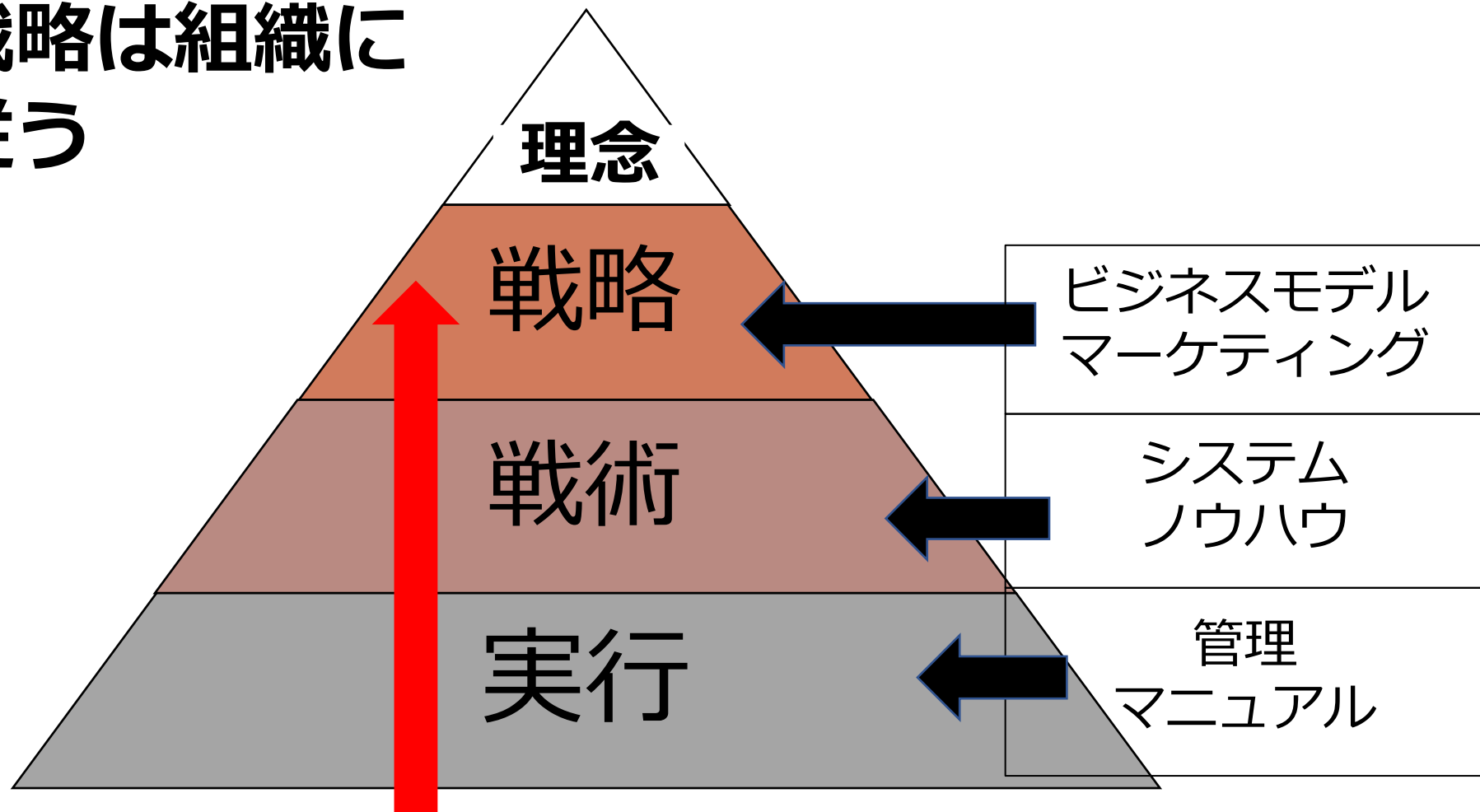
イゴール・アンゾフ

➤ 戦略は組織**文化**に従う



# 戦略と戦術の関係

戦略は組織に従う



上位は下位に縛られる



## 今日、お伝えしたいこと

### ■ 「戦略は理念に従う」 ①

➤ 経営理念と経営戦略の関係性

➤ **経営理念はどのように生み出されるのか……②**



# アート思考のプロセス

## アート思考のプロセス

アート思考研究会  
SOCIETY FOR ART THINKING



© Society for Art Thinking, Japan  
(2018年秋山・阪井作成)

図1 アート思考のプロセス



## ■自分の感情を深掘りする

- 感情に気づく
- 自分と世界の間係を発見・理解する

## ■表現する

- 完成のかけらを出す
- 現実方法を探す/考える
- 試作しながら考える

## ■誰かと共鳴する

- ビジネス



# 事例企業-1

## 株式会社マザーハウス

### ■ 設立

2006年3月9日

### ■ 資本金

27,950,000円

### ■ 事業内容

発展途上国におけるアパレル製品及び雑貨の企画・生産・品質指導  
同商品の先進国における販売

### ■ 代表

山口絵理子（社長） / 山崎大祐（副社長）

### ■ 企業理念

## 途上国から世界に通じるブランドを作る

Meets the new world

(株)マザーハウスHPをもとに転記



## 生産拠点

### ■ バングラデシュ

➤ バッグ

### ■ ネパール

➤ ストール

### ■ インドネシア

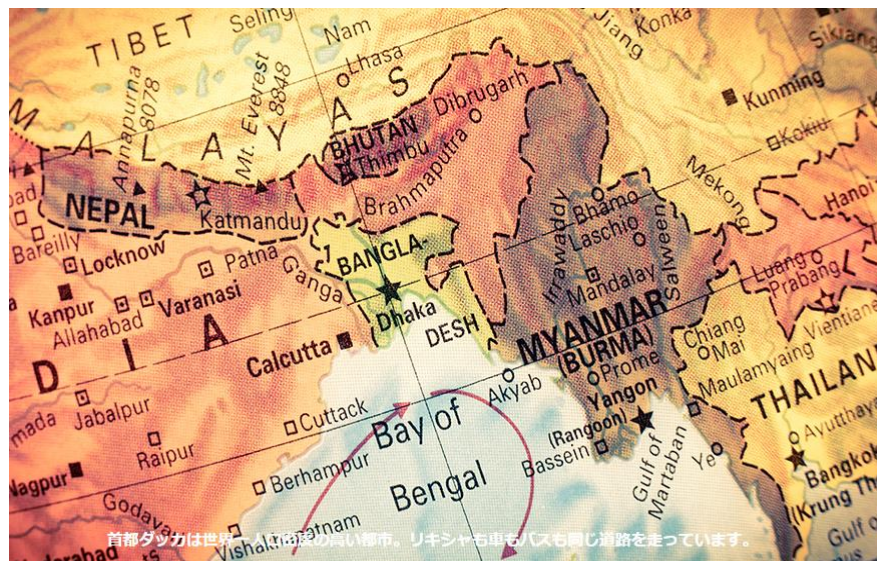
(ジョグジャカルタ)

### ■ スリランカ

➤ ジュエリー

### ■ インド・コルカタ

➤ アパレル



(株)マザーハウスHPをもとに転記



# SHOP LIST

## SHOP LIST

### 台湾

中山店  
台中勤美誠品綠園道店  
太平洋SOGO新竹Bigcity店  
統一阪急百貨台北店

### フランス

MOTHERHOUSE FRANCE  
SHOWROOM

### 東北

仙台パルコ2店

### 関東

本店  
ジュエリーマザーハウス本店  
イー DOT 本店  
銀座店  
銀座メンズ店  
立川GREEN SPRINGS店  
北千住マルイ店  
谷中店  
コレド室町店  
丸ビル店  
小田急新宿店  
池袋東武店  
二子玉川ライズ店  
アトレ吉祥寺店  
渋谷ヒカリエShinQs店  
船橋東武店  
舞浜イクスピアリ店  
横浜ベイクォーター店  
横浜元町店  
イー DOT 池袋東武店

### 香港

Moko店

### 中部

名古屋星が丘テラス店

### 近畿

NU茶屋町店  
大阪店  
なんばパークス店  
京都三条寺町店  
大丸京都店  
イー DOT 大丸京都店  
ミント神戸店  
神戸元町店

### シンガポール

SUNTEC CITY 店  
ジュエル・チャンギ・エアポート店

### 九州

アミュプラザ博多店  
ラシック福岡天神店

国内 32店舗  
海外 9店舗

17

(株)マザーハウスHPをもとに転記

中小企業診断士紫紺会 <無断転載・複製を禁ず>



# マザーハウスの歩み

- 2004年 代表の山口絵里子さんがバングラデシュの大学院へ
- 2005年 ジュートに出会う 委託でバッグを160個生産
- 2006年 会社登記 株式会社マザーハウス誕生
- 2007年 入谷の住宅街に直営店をオープン
- 2008年 TBS『情熱大陸』に出演 自社工場建設を始める
- 2009年 ネパールで生産を開始
- 2011年 台湾に直営店をオープン
- 2015年 香港に直営店をオープン
- 2015年 ジョグジャカルタ（インドネシア）でジュエリー生産を開始
- 2018年 インドコルカタでアパレル生産開始
- 2019年 シンガポールに直営店オープン  
ミャンマーでジュエリーの生産を開始
- 2020年 銀座店オープン、パリにショールームをオープン



## ■企業理念

# 途上国から世界に通じるブランドを作る

- この理念は合理的だと思いますか？  
(達成可能だと思いますか？)

2007年、早稲田大学のMBAコース（遠藤功先生の講義）で山口さんがこのビジネスモデルを発表したとき、成功するだろうと答えた受講生は、**ゼロ**。

(＊遠藤先生は創業時からのマザーハウスの支援者で、株主でもあり、現在は社外取締役も務めている)



## ■企業理念

# 途上国から世界に通じるブランドを作る

- この想いはどこから生まれてきたのか
  - 経営者（創業者）の生い立ちを考えてみましょう



## ■山口絵理子

小学生 : イジメにあい、不登校へ

➤少しずつ克服

- 今日正門まで、明日は下駄箱まで、次の日は一時限目だけ受ける……
- **人生における最大の成功体験**

➤公園や自宅で毎日、お絵かき

中学前期 : 不良仲間と元気に暴れる

中学後期 : 柔道に出会い、練習に打ち込む

➤イジメの経験から強くなりたかった

➤女子が男子を投げ飛ばしているのが気持ちよさそうだった

- 県内強豪校からスカウトが来るほどに



- 高校生 : 柔道の強豪校へ。唯一の女子部員
- 女子柔道の名門校の誘いを断り、男子柔道部しかない高校に志願して入学
    - ・ 1・2年次はケガで結果が出ず
    - ・ 3年次 全国大会で7位入賞
  - 柔道推薦での進学を勧められるが断る
- 大学生 : AO入試で慶應のFSCに合格
- ・ 日本の教育を変えたい (自身の体験から)
  - 開発経済学と出会う
    - ・ 日本だけでなく世界に目を向け始める
    - ・ 国際支援・国際協力に興味を持つ
  - 竹中平蔵ゼミへ

**「総理大臣になって世界の教育を変える」**



## ➤ インターンで米州開発銀行\*へ

※ 南米・カリブ海諸国の社会・経済発展の支援を目的にした世界銀行に次ぐ規模の国際開発金融機関

- 支援は途上国に届いているのか？
- 「アジア 最貧国」で検索（バングラデシュと表示される）
- 2週間の予定で現地へ

## ➤ 大学院の編入試験を受け、翌年から2年間、バングラデシュに住むことに

大学院：三井物産ダッカ事務所でインターン

➤ 援助で途上国は救えるのか？

➤ **毎日、スケッチブックに夢や目標を描く**



# 経営戦略とは

➤ 経営理念を実現するためのもの

主観的で不合理な経営理念を実現するための、客観的で合理的な準備・計画・運用



# マザーハウスの歩み

- 2004年 代表の山口絵里子さんがバン格拉デシュの大学院へ
- 2005年 ジュートに出会う 委託でバッグを160個生産
- 2006年 会社登記 株式会社マザーハウス誕生
- 2007年 入谷の住宅街に**直営店**をオープン
- 2008年 TBS『情熱大陸』に出演 **自社工場**建設を始める
- 2009年 **ネパール**で生産を開始
- 2011年 **台湾**に**直営店**をオープン
- 2015年 香港に直営店をオープン
- 2015年 ジョグジャカルタ（インドネシア）で**ジュエリー生産**を開始
- 2018年 インドコルカタで**アパレル生産**開始
- 2019年 シンガポールに直営店オープン  
**ミャンマー**でジュエリーの生産を開始
- 2020年 銀座店オープン、**パリにショールームをオープン**



# マザーハウスの経営戦略

1. 自社工場の建設  
提携工場の限界
2. バッグ製造へのこだわりを捨てる  
ネパールでの失敗
3. 小物ではなくバッグ  
安売りはしない（メイド イン バングラデシュのイメージを壊す）
4. 直営店舗での販売に絞る  
お客様の反応を直に知りたくて
5. 百貨店への出店  
小田急新宿



# 主な製品



**15,000円～60,000円**

(株)マザーハウスHPをもとに転記



## ■自分の感情を深掘りする

- 感情に気づく
- 自分と世界の間係を発見・理解する

## ■表現する

- 完成のかけらを出す
- 現実方法を探す/考える
- 試作しながら考える

## ■誰かと共鳴する

- ビジネス



## 株式会社和える

□ 設立年月日 2011年3月16日

□ 所在地

- (本社) 東京都品川区上大崎三丁目10番50号
- (京都事務所) 京都府京都市下京区松原通室町東入  
玉津島町298

□ 代表取締役 矢島里佳

□ 資本金 24,500,000円



# 和える 沿革

2009年

ビジネスプランコンテスト「2009キャンパスベンチャーグランプリ」東京産業人クラブ賞受賞（日刊工業新聞）

2010年

ビジネスプランコンテスト「学生起業家選手権」優秀賞受賞（東京都・財団法人東京都中小企業振興公社）

**2011年3月16日**

**株式会社和える設立**

2012年3月30日

0歳からの伝統ブランドaeru 誕生

2014年

東京拠点「aeru meguro」オープン

2015年

「第4回 DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」『徳島県からの本藍染の出産祝いセット』  
女性起業大賞 受賞（日本政策投資銀行）  
京都拠点「aeru gojo」オープン



HPをもとに転記



2001年 専修大学松戸中学校に入学

高校進学後、茶華道部で活動

2006年10月 **AO入試**で、慶應大学入学決定

2007年1月 テレビ東京「TVチャンピオン なでしこ礼儀作法王選手権」優勝

2007年3月 専修大学松戸高等学校卒業

2007年4月 慶應義塾大学法学部政治学科入学

AO入試に関する書籍を（持ち込みで）出版（ゴマ・ブックスより）

日本文化に興味のある学生の集まる学生団体「和愛」を設立

2008年 持ち込み企画で、JTB西日本会報誌に、若手職人の紹介記事を連載

➤ 年4回、卒業まで12本を寄稿

2011年3月 慶應義塾大学法学部政治学科卒業

4月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程社会イノ

ベータコース入学

2013年3月 同コース修了



『先人の智慧を私たちの暮らしの中で活かし、次世代につなぐこと』

- 先人の智慧を過去のものにするのではなく、今を生きる私たちの感性を和えて、次世代につなぎたい。
- 和えるは、“先人の智慧”と“今を生きる私たちの感性や感覚”を和えた、豊かな暮らしを次世代につなぐ仕組みを生み出す。
  - 混ぜるのではなく「**和える**」
  - 次世代につなぐ



赤い丸は日本の国旗、日の丸のイメージから『日本の伝統・先人の智慧』を表し、七宝柄の丸は、『今を生きる私たちの感性・感覚』を表しています。



## ■ 大学卒業と同時に起業した理由

- 自分がやりたいと思ったこと（伝統工芸で子ども向け商品をつくる）を商いに行っている会社になかったから
- 間に合わないと思ったから（当時の職人の平均年齢は60歳を超えていて、いまずぐ動かないと伝統が途絶えると思った）

## ■ 商品を仕入れる上で決めていること

- すべて買取り。和えるで在庫リスクを取る。



# 「伝統工芸を科学する」をテーマに高校生向けの学習教材を制作



## 新しい学びの プラットフォーム STEAM Library Ver. 1

詳しく知る

STEAM教材を探してみよう



高校

日本の伝統を、あなたは次世代につなぎたい？ 私達の装いを彩...

株式会社和える



高校

日本の伝統を、あなたは次世代につなぎたい？ 自然の恵みから...

株式会社和える



高校

日本の伝統を、あなたは次世代につなぎたい？ 縄文時代から使...

株式会社和える



# 日本の伝統を、あなたは次世代につなぎたい？

1. 私達の装いを彩る「染織」
2. 自然の恵みから生まれた器「陶磁器」
3. 縄文時代から使い続けられてきた塗料「漆」



## ■自分の感情を深掘りする

- 感情に気づく
- 自分と世界の間係を発見・理解する

## ■表現する

- 完成のかけらを出す
- 現実方法を探す/考える
- 試作しながら考える

## ■誰かと共鳴する

- ビジネス



## ■経営戦略とは受動的なものである

- 不確定な未来に立ち向かうための方策
- 予想外の展開にリアルタイムでどう対処するか
  - 研究が想定以上の成果を生んだ
  - 取引先からクレームが来た
  - 新機種が壊れた（修理可能も部品調達に時間がかかる）
  - 借入の金利が想定より低くすんだ
  - 飲み屋で会った他社のトップから提携を打診された

戦略は流動的      戦略は人に宿る



# 経営に必要なものは知識だけではない

実務は過去の経験の積み重ねで得た知識で行なう

経営は不確定な未来に対処する。知識だけではできない

(戦略は人に宿る)

**事業観、人間観、歴史観** ➡ オリジナル

## ●教養

- 哲学、文学
- 歴史（経営史、経済史）

知識の真空地帯にオリジナリティは生まれない



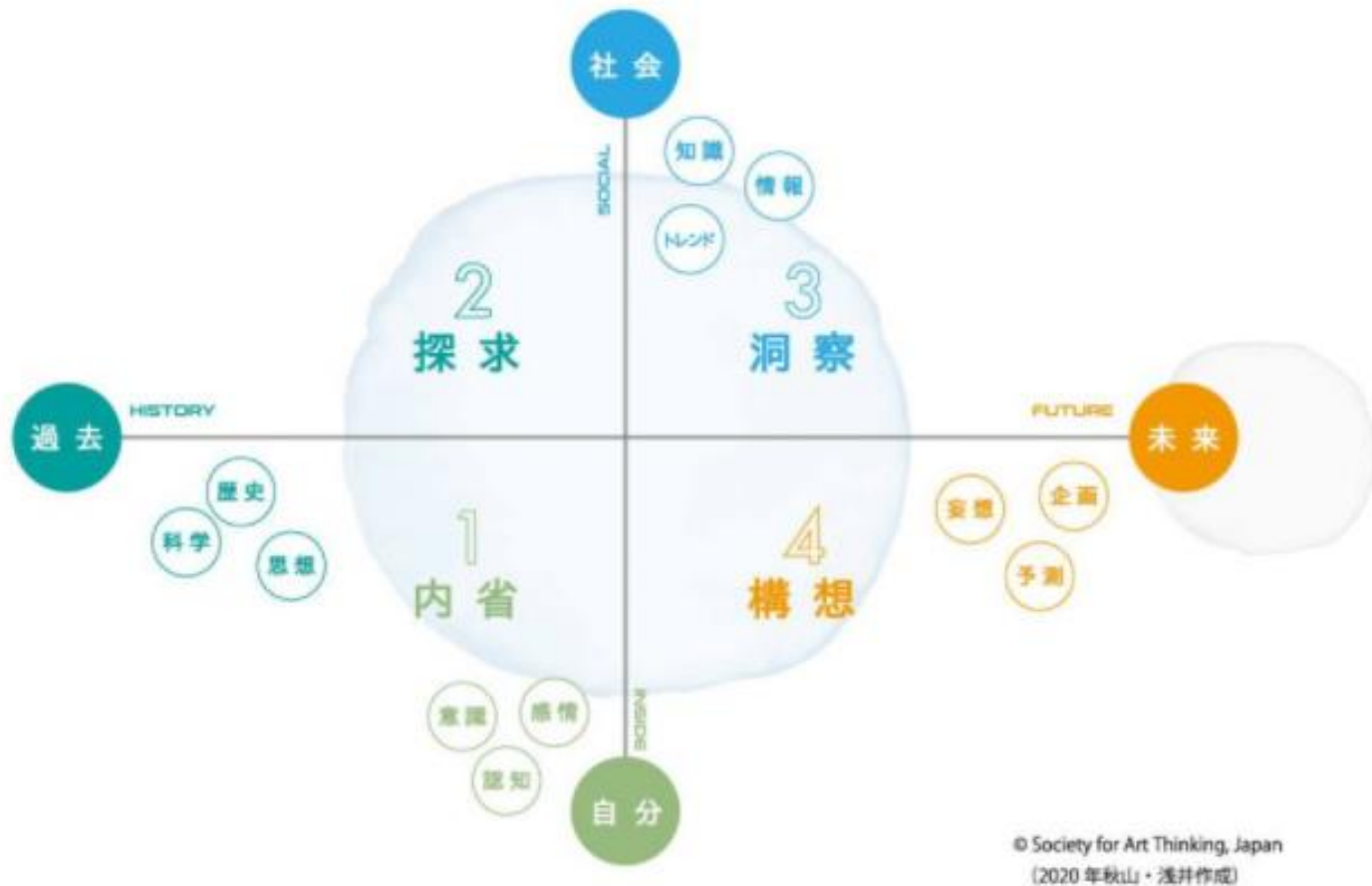


図2 アート思考に必要な4つのスキルセット

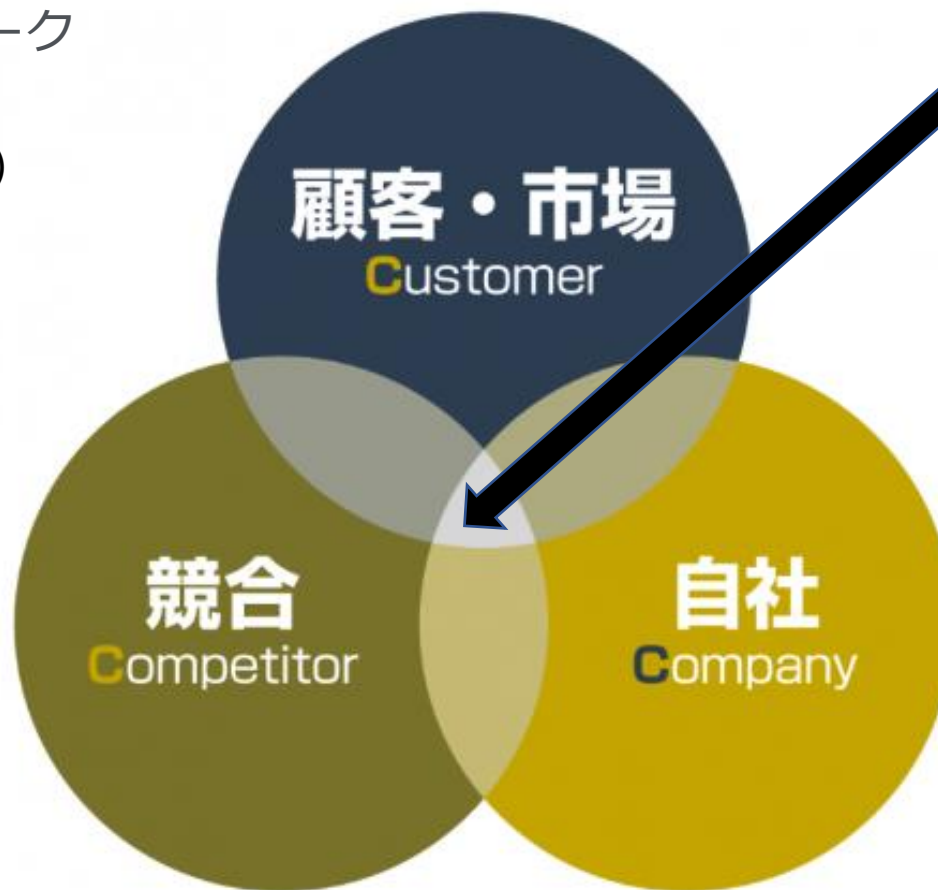


# 3C分析

マーケティング環境分析のフレームワーク

現状分析（診断）のためのツール

良い戦略立案のための第一歩



経営戦略

3C分析の図



# 3C分析

3C分析の順番

一般的には

**顧客 (Customer)**



**競合 (Competitor)**



**自社 (Company)**

の順番



**自社 (Company)**



**顧客 (Customer)**



**競合 (Competitor)**

の順番



1. 自分は何がしたいのか
2. 自分が他者に貢献できる価値はなにか
3. その価値をすでに提供している人（組織）はあるか

## ■自分の感情を深掘りする

- 感情に気づく
- 自分と世界の間係を発見・理解する



【対談】 企業理念と経営戦略は会社を支える両輪だ！  
～企業戦略の考え方～

<https://www.otsuka-shokai.co.jp/products/keiei-shien/oshiete/strategy-talk/>

【コラム】 経営戦略は経営理念に従う

<https://www.otsuka-shokai.co.jp/products/keiei-shien/oshiete/strategy-column-01/>

経営理念 経営戦略 大塚商会 で検索

