

# 起業から地方の中堅企業となるまでの成長戦略における リーダーシップのあり方に関する一考察

—「カーブドッチ」の事例研究—

事業創造大学院大学教授  
富山 栄子

## 要 旨

起業から地方の中堅企業になるまでの成長戦略において、人を生かすためにはどのようにしたらよいか、又どのように強いリーダーシップを発揮しながら、従業員のモチベーションを高めることができるか、という課題は重要な問題である。本研究では、それに成功している一企業「カーブドッチ」を事例として取り上げ、①戦略の明確化、②組織へのコミュニケーションの2つの要素から分析を行った。分析の結果、会社の成長戦略すなわち将来の夢や思いを常に顧客と従業員に示し、どのような付加価値を高めていくのかを明示してきたこと、組織へのコミュニケーションを欠かさないこと、現場に権限を委譲したエンパワーメント経営によって現場の参加意識の高揚や組織の活性化を図ってきたこと、それらにより社会的なミッション、顧客満足、従業員重視、独自能力をバランスよく保ち、経営基盤を強固にしてきていることが明らかになった。

## キーワード

リーダーシップ、ビジョン、コミュニケーション、エンパワーメント経営、従業員重視

## はじめに

世界的な金融危機が、世界経済の減速を招いた結果、外需も内需も減少し、日本は不況下にある。こうした厳しい経済情勢の下においては、とりわけ、新たな事業を起こす起業家（アントレプレナー）が求められる。不況期は、既存の事業で余剰となった経営資源が新たな成長分野に移動していくチャンスでもあり、起業家が経営資源を新たに結合し、経済成長の原動力となることができる。その意味でも起業家の育成とその後の中小企業としての存続、そして中堅企業への成長が重要である<sup>1</sup>。中小企業としての存続と成長戦略では、経営者はリーダーシップを発揮して、従業員のモチベーションを高めていく必要がある。そのためには、経営者が、従業員とともに、顧客を喜ばせ、社会に貢献していく仕事に意欲的に取り組み、仕事の達成感を分かち合い、仕事を通じて従業員の成長を促していくことで、従業員らの潜在能力を高め能力を最大限に発揮させることが必要である。そし

て、起業初期ではとりわけ、起業家の強いリーダーシップと、従業員の高いモチベーションが重要となる。

それでは、どのようにしたら強いリーダーシップを発揮することができるのか。そして、従業員のモチベーションを高めることができるのか。

本稿では起業から地方の中堅企業<sup>2</sup>へと成長を遂げた企業「カーブドッチ」の事例研究により、どのようにしたら、強いリーダーシップを発揮ことができ、従業員のモチベーションを高めることができるのかについて①戦略の明確化、②組織へのコミュニケーションの2要素から分析し、含意を導出する。

## 1 「カーブドッチ」の概要

「カーブドッチ」は1992年に創業者落希一郎社長（62）が新潟市角田浜にゼロから作り上げた本物のワイナリーである。「本物のワイナリー」とは、欧州系のワイン用ブドウだけを自家栽培し、そのブドウを自家醸造してワインを作っているワイナリーを指す。このワイナリーには、新潟県民のみならず、東京や北海道や九州からも訪れる客が後を絶たず、今では、日本有数のワイナリーに成長した。従業員数100名（温泉事業も営む別会社「すぷりんぐ」も含めると、約160名）。年商約13億円（2009年度）である。今日に至るまで、起業からの道のりは決して生易しいものではなかった。落社長と彼のパートナーとして共同経営してきた掛川千恵子副社長（59）が二人三脚で苦勞に苦勞を重ね、リーダーシップを発揮し、今日の姿へと成長させたのである。

そもそも、落社長によると、日本のワインの大半は、いまだに輸入の濃縮ブドウ果汁や輸入ワインそのものを使って作られている。日本のブドウを使っているものも、その9割以上は食用種である。近年でこそ、欧州系のワイン用ブドウの畑を作って、自家栽培、自家醸造しているワイナリーが出てきたが、落がドイツのワイン学校へ留学した35年前の1970年代の日本ではこうしたワイナリーは皆無であった。当時は食用ブドウの売れ残りなどでワイン作りをするのが主流で、ましてや欧州系のワイン用ブドウの苗を日本に持ち込んで育て、自家醸造でワイン作りをしようと発想する人などいなかった。そうした中、1992年に本物のワインを製造するために同会社「カーブドッチ」が立ち上げられた。

現在、カーブドッチでは、欧州系のワイン用ブドウ約2万3千本が植えられ、年間約7万本のワインを生産している。ブドウ畑に取り囲まれた1万2千坪のワイナリー敷地は、バラをはじめとしたさまざまな花が咲き乱れる美しい庭で取り囲まれ、ワイン醸造棟以外にもレストランが3軒、パン工房、ソーセージ工房とアイスクリーム工房、そして、温泉を利用した最新のスパを備えた宿泊施設がある。創業時から毎年少しずつ、顧客の要望を聞きながら、レストラン、庭、結婚式やパーティーを開けるホール、温泉付き宿泊施設等々を作ってきた。そして、訪れた人が好きなスタイルで楽しめるワイナリーとして成長してきた。

「顧客には自分の作るワインの個性や特徴を知ってもらって、ファンになってもらいたいのです。少量でいいのでワインを誠実に作って、自分のワインを気に入ってくれた大切な顧客と信頼関係を築きながら、末永くその関係を続けていきたいのです。ワインの原材料であるブドウを誇りをもって作ること。これがワイン作りの基本です。」

「お客様に気軽に遊びに来てもらえるワイナリーにしたいのです。」

「美味しいワインを作って、ワインを楽しんでもらう場にしたいのです。」

「ワイナリーとして、大人がくつろげる静かで穏やかな空間を作りたいのです。」

「ワイナリーでワインを買ってもらっただけじゃなくて、美しい景観を眺めたり、食事を楽しんだりして楽しい時間を過ごすことで、自分が飲むワインにより愛着を持ってもらえるようにしたいのです。」これが、落の目指すワイナリーである。

『自分のワインとワイナリーのファンを作ること』が究極の目標である。

## 2 戦略の明確化

戦略は魅力的なものであるべきで、そのための第一歩は進むべき方向を決めることである。社内で幅広く目的意識を共有しないと、優れた成果にはつながらない。戦略の中核になるものが経営理念である。経営理念とはそもそも何のために事業を行うのかという、「社会に果たすべき使命（ミッション）」と、「事業を通じて実現したいこと（ビジョン）」で構成されている。魅力的な将来イメージを創造することが「ビジョンの策定」である。ビジョン策定の役割は、自分が従事している仕事には意味があることを人々に感覚的に理解してもらうことにある。将来のあるべき姿、将来のめざすべき姿を明らかにすることで従業員が一丸となり、目指すところの目的と意義を揚げることで、組織の求心力を高め、世論の支持を得る。一方、ミッションは創業者が社会貢献に対する熱い思いを一言で集約したものが多く。

### 2.1 「カーブドッチ」のビジョンとミッション

経営者らに「御社のビジョンとミッションは何ですか？」と質問しても一言で言い表せるものではないのか、即答してくれないことが多く、明文化もされていない場合が多い。カーブドッチのミッションは「本物のこだわり製品（国産ワイン）の生産」「ゆったりとした時空間と豊かさの提供」であろう。そして、ビジョンは、中期的には「お客様に気軽に遊びに来てもらいゆったりとくつろいでもらえるワイナリーを作る」ことで、長期的には「角田浜一帯を日本のナパ・バレーにする」ことであろうと推察される。これらは経営目標と言い換えることができる。

彼らはミッションやビジョンという専門的な言葉を用いず、折に触れ経営方針として、より従業員がわかりやすい形で従業員らに語り、行動規範を共有してきた。

## 2.2 経営方針①「大量生産しない」

カーブドッチでは、ワイン7万本を適正な生産量の限界と定めている。自信を持って世に出せる品質のものを顧客に行き渡らせるには、これが適正量であるという。品質のよいものを作るために生産量を絞りこみ、ワイナリーとしての適正生産量の範囲内で、品質向上を目指している。自分の目がしっかり行き届く範囲内でのワイン生産が、基本理念となっている。だから、大量生産する必要はないと考えている。人の口に入るものは原材料が命であり、それを最優先にしてよいものを作ろうとすれば、おのずと生産量には限界が生まれる。効率を考えたらよいものはできない。商品の質を常に高く保っていくのがまっとうな生産者の本来の考え方であると落社長は考える。それゆえ、品質のいいブドウを一生懸命に作り、そこから自分の手で美味しいワインを作る。作り上げた製品は殆どを個人に直販する。顧客に自分のワイナリーに来てもらい、飲んでみて美味しければ買ってもらう。やってきた顧客には丹精込めた畑や自慢の醸造施設を見てもらいながら話をし、試飲してもらう。そうして作り手の人となりを理解してもらうことで、相手の心を掴む。落社長がかつて学んだドイツでは意識してこうした環境が維持されている。規模も儲けも自社の土俵の範囲内でやる。誠実に作り、ありのままを消費者に知ってもらう。こうしたドイツ式ワイナリー経営モデルが落社長のワイナリー像である。

落がワイン作りで留学していたドイツには民族と国の誇りがあり、長い時間をかけて築かれた歴史と伝統がある。ドイツやフランスは絶対価値の国であり、技術に裏打ちされた良い製品やサービスを提供し本物を追求している。落社長のワイン作りはドイツ仕込みであり。彼は「自分のところでは本物のよいものを少しだけ作る」という絶対価値を有している。

## 2.3 経営方針②「安く売らずに高く売る」

カーブドッチでは安売りせずに、高く売る戦略を取っている。一般的に、ブランドメーカーは独自のブランドを確立し、高価格を維持している。そして独自性で顧客を魅了する商品を開発している。顧客にとって魅力的な商品であれば、高くても買いたいと思う。顧客から見ても明らかに他社とは違い、かつ魅力的である場合、その商品は高くても売れる。企業がブランドにこだわるのはブランド戦略の本質が「高くても売れる戦略」だからである。同社には同社の商品ならば高くても買おうというロイヤリティの高い顧客が多い。同社の思いと夢に共感し応援しようとする顧客が多いからである。

## 2.4 経営方針③「手間暇かけた手作り」

ワイン、ソーセージ、パン、そしてレストランで提供される料理やデザートもすべて手間暇かけた手作りにこだわる。ワインは欧州系のワイン用ブドウの苗を日本に持ち込んで育て、自家醸造した本格的な手作りである。ハム・ソーセージはドイツで製法を学んだ職人が「越後もち豚」を使い製造している。パンは、前日からタネを仕込み、翌朝5時から



薪の石窯でじっくり焼いた天然自前酵母による20時間発酵の手作り焼きたてパンである。すべてきちんと時間をかけて丁寧に手作りしたものを提供している。

中小企業が、大企業を相手にして戦うには、大企業がやらない商品を提供することが必要である。そうしてこそ、はじめて市場を確保できる。「カーブドッチ」は手作りにこだわり、大企業と差別化をはかる。その差別化が優れており顧客を感動させることができれば、たとえ価格が高くとも顧客の支持を得ることができる。同社の場合、差異化へのこだわりである「本物志向」が明確なコアコンピタンスと強いブランド力の源泉となり、収益をもたらしている。これはワインのブドウ作りに始まる「手間暇かけた手作り」という得意分野を掘り下げて築き上げてきた、他社が容易にまねできない同社の強みである。

## 2.5 経営方針④「従業員が楽しめる職場作り」

落社長は利潤の極大化を絶対的な経営の到達点とせず、社会への貢献や従業員の喜びを追求している。彼にとってワイナリーとは美味しいワインを作る場であり、ワインを楽しんでもらう場であって、テーマパークのような場ではない。まずはワイナリーとして快適な空間であり、大人がくつろげる静かで穏やかな空間でありたいと願っている。だから無理に作った過剰なサービスは必要ないので従業員にも求めない。ワイナリーも人も自然に逆らわず、なるべく自然と一体になる雰囲気を生み出したい。そのために、従業員には自分の持ち場であるレストラン、各種工房、カフェ、ブドウ畑、ワイン醸造棟、庭などで、精一杯自分の仕事を誠実に楽しんでもらいたいと考えている。従業員が満足して働ける環境を整えれば、サービスの質は自然に向上し、その結果として顧客満足度も高まる。顧客に温かい気持ちで従業員がサービスできるかどうかは、彼らが仕事にやりがいを感じる職場環境を整えることができるか否かにかかっている。

経営の基本は人であり、人は使命感をもって自ら行動したがるものである。経営者らは従業員に使命感を与えている。従業員らは自分たちの会社の理念に裏打ちされた行動を取り、顧客の支持を得ている。「いいワイナリーをつくってお客様に楽しんでもらいたい」という顧客に対する愛情を経営者自ら示しているのだから、従業員もその方向に向かって、「お客様に喜んでいただけるようになるために、自分を伸ばしていこう」と頑張っている。あらゆるレベルの従業員たちに情報と自由裁量権を与え、自発的に自ら喜びをもって顧客に満足を与えるよう仕向けている。従業員らは、会社全体（コンテキスト）と自らの役割の意味を理解し、顧客を理解し共に満足を感じられるように仕事を進めている。従業員が仕事で楽しさや喜びを感じることができれば、接客マニュアルなどなくても、自ら顧客との接し方を考え、学びもする。そうした活動が従業員のモチベーションや成長にもつながっている。すなわち、従業員を信頼し、その自主性を尊重して仕事を任せるエンパワーメント（権限委譲）経営を実施している。従業員全員が稼ぎ手なので、従業員と一緒に泥にまみれての陣頭指揮でエンパワーメント・リーダーシップを発揮している。従業員たちに権限委譲しているのだから、顧客価値を創造する革新的な方法を従業員自身で考えている<sup>3</sup>。

例えば、掛川副社長はチーム・メンバー全員に意見や提案を求め、チーム・メンバー全員を後押しし、協力を促している<sup>4</sup>。また、従業員に、何をしたいかということを考えさせ、中期経営計画に盛り込んでいる。風通しのよい職場作りをしたいとの思いから、くまなく現場を回っている。信頼している従業員に現場を任せているので、自らは大局に立つ。それが組織を磐石にする土台となっている。そして、援助を求められたらいつでも従業員の援助ができるよう、体制を整えている。そのためには、日頃から従業員に気軽に援助を申し出てもらえるような、関係作りをしている。従業員らは自分で企画し売るもの考える楽しみ、それをお薦めし販売する楽しみに目覚めている。従業員らは自らの社会や市場における存在価値を認識し、他とは違う自らを求められていることを理解している。

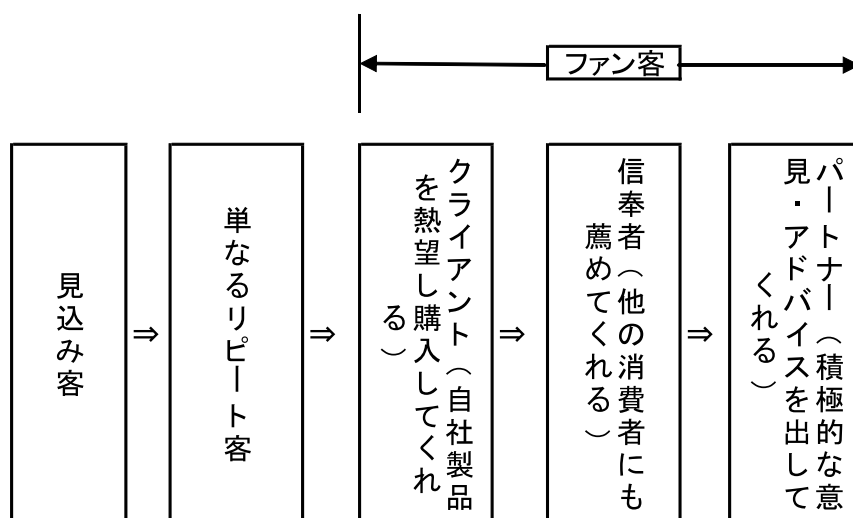
## 2.6 経営方針⑤「顧客の声を聞き、株主の顔を覚えなさいー顧客との対話は商売の基本」

落社長は「株主の顔を覚えなさい」といい続けてきた。株主は「ファン客」に他ならないからである。「ファン客」とは、「クライアント」「信奉者」「パートナー」を意味する。顧客は「見込み客」から「リピート客」へ、その後「クライアント」→「信奉者」→「パートナー」へと育成されていく。「クライアント」とは、互いに名前や顔が確認でき、会社の製品を熱望し愛してくれる顧客である。「信奉者」とは自社を強く支持し、他の消費者にも薦めてくれる顧客である。最終的には、積極的に協力しあう関係である「パートナー」になる。パートナーといえる顧客は、支持するブランドに対して時間や労力を惜しみなく費やす。例えばブランドのウェブサイトを見たり、顧客自身がブランドの伝道師や大使として働き、クチコミによって好ましい情報を広げたり、企業に対して製品やサービスのアドバイスや改善点を伝えたりしてくれる<sup>5</sup>。カーブドッチには「クライアント」「信奉者」「パートナー」などのファン客が多い。顧客が同社の思い、情熱、こだわり、そこでの体験に感動し、単なる顧客から「クライアント」「信奉者」「パートナー」へと進化しているからである。

「畑を眺めながらワインを開けて食事をする場が欲しい」「庭を自由に散歩したい」「結婚式やパーティーを開きたい」そうした顧客の声を同社では聞きいれてきた。ワイナリーをもっと楽しい場にしたかったからである。そして、『ワイナリーの存在意義は訪れてくれるお客様に楽しんでもらうこと』という価値観を社内に浸透させた。そして、そのことが、全ての従業員が顧客のために一生懸命に尽くすことへと繋がった。こうした情熱が顧客に伝わり、多くの顧客からの支持を得てクチコミで来訪客が大幅に増加し、ファン客が増えていった。

顧客の顔を覚え顧客と対話し顧客との関係性を強化することは、顧客の増加へとつながる。ファン客がカーブドッチにとって最も重要な資産だ。リピーターを維持するのに比べると、新規顧客を獲得するには6倍から9倍のコストがかかる（ペパーズ&ロジャーズ1993）。さらに、顧客一人あたりの利益は、顧客である時間の長さが長いほど多くなる

図1 顧客育成の過程



出所：恩蔵（2004）38頁を参考にして筆者作成。

傾向がある。というのは長年の顧客ほどプレミアム価格を払いたがり、お任せとなり、苦情が少なくなり、より多くの金額を使う傾向があるからである（Reichheld1994）。顧客との関係性を強めれば強めるほど、マーケティングコストは減少する。

経営者らが取ってきたこうした戦略は、特定顧客や個別の顧客一人ひとりを対象にした顧客との関係づくりや個別の対応が中心であり、「関係性マーケティング」そのものである。すなわち、既存顧客との関係を深め、維持・深耕していこうとするマーケティングである。「個客」と「1対1」で対話を続け、顧客とのコミュニケーションを大切にし、顧客との対話や顧客からのフィードバックを通じて顧客が求めているものを見極め、長期間にわたって顧客サービスを提供している。

### 3 組織へのコミュニケーション

経営者の仕事は組織へのコミュニケーションであると言っても過言ではない。コミュニケーション形成にこそ、経営者としての成否がかかっている。コミュニケーションスキルとは人との関係を良好に築いていくスキルのことである。社長が従業員多勢と話しをするには1対大勢のコミュニケーションスキルが必要となる。コミュニケーションの語源は「分かち合う」「共有しあう」である。互いの考え・意見・情報やデータ・価値観・感情・動機・欲求などを伝達し、共有しあうことを意味する。したがって、経営者の考えが、従業員に理解され共有できなければ、コミュニケーションがとれたとは言えない。対人コミュニケーションによって、特定の他者との間に親しい関係を形成し維持できる。感情表出も含め、あらゆる情報を交換することによって、その人と親しい関係になることができる。相手の気持ちや考え方を把握し合い、互いを理解し尊重し合うことができるからである。

「カーブドッチ」の経営者らは組織へ対しても積極的に緊密なコミュニケーションを取っている。日々の業務の中で経営者と従業員のコミュニケーションが日常的に行われており、こうしたコミュニケーションに経営者が意識的・戦略的に取り組むことにより、従業員の仕事のやりがい感を高め、従業員の意欲を引き出している。そのやり方は以下のとおりである。

### 3.1 自らの価値観をスピーチに込める

落社長は自分らしさを貫き、リーダーとして、自らの目標に情熱的に取り組み、自分の価値観をおれることなく実践し、知識だけでなく感情の面からも従業員らを引っ張ってきた。「顧客に気軽に遊びに来てもらえるワイナリーを作りたい」という思いをきちんと従業員に伝えている。彼の周りはいつも明るくて楽しい雰囲気がある。誰に対しても丁寧にお礼をいい感謝することを忘れない。従業員に対してもそうである。

彼のスピーチには「ファン客志向」の思想が貫かれている。それは自らが信奉する価値の表明にほかならない。彼の顧客志向の原点には、カーブドッチが本格的なワイナリーとして、未知の市場を切り拓いてきた独自の方法がある。経営者が、いかに熟慮した決断をしたとしても、すべての人から支持を得られるとは限らない。カーブドッチでは「気に入ってくれる人だけを相手に仕事をしている。」したがって、すべての顧客に支持されようとは考えていない。だからこそ、自らの理想とするあり方の支えとなる価値観を明確に持っている。自身の考えを掘り下げ、価値観を明確にし、それに忠実である。社長が経営者として顧客を見つめ続けることに本気でコミットしていると従業員が感じているので、従業員らもその実践に向けて努力している。また、社長として信頼や正当性を得ているため、目標とする課題の実現に向けて、従業員たちの協力や献身を引き出している。こうと決めたら、その方向を目指して、ひたすら社内に伝え続けている。思いや夢を示し、企業としての自信を高め、前向きな感情をはぐくんでいる。

同社では何にこだわっているのか、なぜこだわるのか、他社とどう違うのかを機会があるごとに語り、すべての従業員に自社のブランドの重要性と意義を理解してもらっている。強いブランドの構築には、組織が一丸となり、一人ひとりの意識の高揚が求められる。すべての社員になぜこだわるのかを理解してもらうことが、ブランディングの要諦となっている。

### 3.2 自己を語ることで自分ブランドとなる

落社長が創業時の苦勞を含め自らの人生を語ると、従業員は彼の価値観をより理解することができ、共感を覚えた。これが事業に対する理解を深めることに役立った。人生を語るとブランドになる。自分ブランド化とよばれ、とくに自らの抱く価値観あるいは人生の生き方（カリスマ性質、人望、話術、独創性、キャラクター、仕事ぶり）が真の意味での差別化要因になっている<sup>6</sup>。



落社長は従業員へのスピーチも含め、講演などさまざまなスピーチにおいて自分の価値観（絶対価値）＝本物志向を語っている。彼のスピーチの本質は、価値観の表現にある。自己を語り続けるスピーチを重ねることで、彼自身のレーゾンドートル（存在意義）が訴求され、そのリーダー像が形成されてきた。個の価値観をきちんと訴求することで、個のイメージが形成され、彼のブランドが構築され、「個の評価」を高めてきた。落社長のスピーチの背景には、自分が信奉し、確信するゆるぎない固有の価値観、本物追求という絶対価値が存在する<sup>7</sup>。

### 3.3 透明性と首尾一貫性をもったコミュニケーション

落社長は自らの考えや意志を相手に伝える際、常にわかりやすく、透明性をもって、きちんと表現するスピーチをしている。その際、社長としての考え、発言、行動は、「本物志向」で常に首尾一貫している。裏表がなく透明性を貫き、首尾一貫した姿勢で事実をわかりやすく説明し、自分の考えを率直に話す。そうした姿勢が彼自身の信頼性を高め、強力なリーダーシップを醸成し続けている。信念と価値観を首尾一貫したわかりやすい言葉で表現することで、従業員から納得と信頼を獲得し、リーダーとしての尊厳を高めている。このような一貫性は重要である。従業員に対しても顧客に対しても、あらゆるステークホルダーに対して、長期的にここをナパ・バレーのようなワイン地帯にしたいという夢を一貫して語ることで、このワイナリーを訪れた人々も従業員らも、ファンになっていく。

こうした思いを落社長はカーブドッチの会員組織「ヴィノクラブ」の会報で創業時から書き綴ってきた。「ヴィノクラブ」とは、一本一万円でブドウの木のオーナーになると毎年一本ずつ10年間にわたってワインがプレゼントされる制度である。本物のワインづくりへの情熱、こだわり、近況や所感、ワイン作りのプロセスのほか、レストランの特別メニュー、ホールで開催されるディナー付コンサートなどの情報を定期的に会員に配布し、顧客の心をとらえている。会報自体が顧客とのコミュニケーションを保つ重要な手段である。これを通じて顧客を啓蒙し、関係性を強化している。製造プロセスを伝えることで消費者に安心感を与えている。また、会報を通じて思いが語られることで、顧客のみならず、従業員はこのワイナリーが目指すところをより深く理解し、社長の思いをそのたびに共有している。会報は、顧客にとっても、そして従業員にとっても価値ある情報となっている。

### 3.4 従業員に声をかけねざらう

経営者らは役員から従業員にいたるまで、ありとあらゆるステークホルダーたちと気軽に意見を交わしたり、情報を収集している。このような率直なコミュニケーションを通じて、相手に現実を伝え、信頼を勝ち取っている。新たな事業に対しても全社の足並みをそろえることができる。組織の仕事や現状を一番よく知っているのは、現場の人であることもよく理解している。だから、従業員の顔をみればいつも声をかける。普段から十分な会話がなければ、お互い何を考えているのか伝わらないし、経営者と従業員の価値観が

一致していなければ、会社はうまくいかない。それができるかどうかはコミュニケーションの量にかかっている。日頃から一人ひとりに関心をもってよく観察している。このように、言葉を交わし、共感する機会をもち心の壁を溶かしている。一人ひとりの従業員の個性に合わせて、コミュニケーションを図っており、面倒見がよい。本気で気かけ、親身になり、正當に扱う。従業員に気さくに接し、談笑することがよくある。このため、若手従業員とジョークを交わしたり、彼らが本音を明かすといった姿が頻繁にある。彼らの下には、和やかな雰囲気引き寄せられるように、人が集まってくる<sup>8</sup>。

落社長は人間的パワーがある。その源は個人的な特質、人徳である。リーダーとしての性格やコミュニケーションパターンが、好感を持たれ従業員に好かれている。従業員はリーダーとの一体感や意気を感じ、リーダーに従う。また、リーダーの情熱的な仕事振りや真摯な態度に、従業員は心を動かされる。一方で、従業員へは愛情のみならず厳命で接している。わが子に接するように、従業員を可愛いがるが、命令は厳しく徹底させて守らせる。こうして、人材の力を最大限に引き出している。

また、落社長は尊敬するユリウス・カエサルや西郷隆盛と同様、私利私欲がない<sup>9</sup>。世のため、人のためという常日頃の行動は、そのまま自分の喜びに繋がっている。そうであるからこそ、従業員らは喜んで仕事をしている。従業員や弟子たちへの指導に思いやりの心を忘れることなく、自分の時間と熱意を傾けている<sup>10</sup>。そのため従業員や弟子たちからの信頼が厚い。従業員らを慈しみ、勇気、威厳、知識という器量を有し、経営者の指導能力と資質に恵まれている。

### 3.5 現場で一緒になって働く

落社長は、自らも現場で一緒になって働き、人一倍仕事をする。自ら範を垂れ、ゴミ拾いなど人が嫌う汚い作業をする。愚痴を言わず、ひたすら努力し、不平ひとつ言わずにやり態度で示す。苦勞を苦勞と思わず、自ら困難に挑戦する。己を知り、本当の自分を偽ることなく行動するので、従業員たちの力を引き出し、長期的に成果を出し続けることができる。崇高な志を掲げ、使命感をもって果敢に挑戦するという姿勢と行動を示すことにより、唯一無比の揺らぎない存在であり続けている。

ドラッカーは、リーダーにとってもっとも大事なことは、自らがロール（役割）モデルとなって模範例を示すことである、と述べている<sup>11</sup>。中心にいながら、なるべく目立たないように仕事をこなし、コントロールしすぎないように注意しながら、さまざまな専門スタッフとのコラボレーションを指揮し、個人個人のユニークな才能を引き出している<sup>12</sup>。かつ、リーダーとして常に従業員に対する思いやりの心、すなわち「仁」を忘れていない<sup>13</sup>。

### 3.6 オープンなコミュニケーション・チャネルの構築

一ヶ月に一度、掛川副社長を交えた各職場のミーティングを行い、オープンなコミュニ

ケーションを行っている。顧客のニーズや問題点に気づかなければ、経営者らはそれに対処するための変革を行えない。それゆえ、現場の従業員には、顧客の知見をキャッチし、伝えるための機会を与えている。経営者らはすべての現場に居合わせることができないので、ミーティングが重要なコミュニケーションチャネルとなっている。そして、顧客情報やベストプラクティスを経営者と従業員、従業員同士が共有できるようにしている。そして顧客に喜ばれた行為等を共有するために、ミーティングを開催し情報の共有を進めているのである。

## むすび

以上、本研究では、ワイナリー「カーブドッチ」を取り上げ、起業から地方の中堅企業となるまでの成長における経営者ら（落社長及び掛川副社長）のリーダーシップを①戦略の明確化と②組織へのコミュニケーションという2要素から分析してきた。本研究の分析から言えることは以下の通りである。

1. 経営者らは戦略的であった。会社の成長戦略すなわち「思いと夢」を示し、それに従って企業にとってのどのような付加価値を高めていくのかを示してきた。自らの信念と価値観に基づいて考え抜き、夢を描き決断してきた。そして魅力的な将来像に従業員がついてきた。人心を掌握し、本質を読みながら、長期戦略を立て、下した決断を最後までやりぬいてきた。そして、「夢や思い」を実現するために新しい方法を生み出してきた。同社は、社会的なミッション、顧客満足、従業員重視、独自能力をバランスよく保つことで、経営基盤を強固にしている。

2. 組織へのコミュニケーションを欠かさなかった。社長は威圧や報復といった手段を駆使する「ハード・パワー」ではなく、魅力や夢、思い、コミュニケーション、カリスマ性（感情に訴える魅力）などの「ソフトパワー」で影響力の行使を行ってきた。そして、現場に権限を委譲し、現場の参加意識の高揚や組織の活性化を図るエンパワーメント経営を行ってきた。

起業から地方の中堅企業となるまでの成長戦略において、人を生かすためにはどのようにしたらよいか、又どのように、強いリーダーシップを発揮し、従業員のモチベーションを高めることができるのかについて、将来の夢や思いを常に顧客と従業員に示し、どのような付加価値を高めていくのかを明示すること、組織へのコミュニケーションを欠かさないこと、現場に権限を委譲したエンパワーメント経営によって現場の参加意識の高揚や組織の活性化を図ることが本事例から含意として導出できよう。

【注】

※本稿は富山栄子「II章1.「新潟の本格ワイナリーのリーダーシップとは」中津孝司編著『チャンスをつかむ中小企業—ケースで学ぶリーダーの条件—』創成社（2010年4月刊行）に、大幅に加筆修正したものである。

<sup>1</sup> 「中堅企業」とは植田（2006）の研究によると、最近では単に中小企業より規模的に大きな企業という意味で使われることが多いが、最初に中堅企業を取り上げた中村秀一郎の定義では、①巨大企業や大企業の別会社・系列会社ではなく「資本的にはもとより、企業経営の根本方針の決定権を持つという意味での独立会社」、②「証券市場を通じての社会的な資本調達が可能となる規模に達した企業」、③「個人、同族会社としての性格を強くあわせ持つという点で、大企業とは区別される」、④「中小企業とは異なる市場条件を確保し」、独自技術・設計考案による生産を行う、それぞれの部門で高い生産集中度、市場占有率を保有している、という4つの点で中堅企業を特徴づけていたという。そして、主体的条件として、①従来の中小企業経営者とは異なる資質と能力を持った経営者の存在、②独自の製品選択、特に成長性ある商品の選択、③さまざまなイノベーションの導入と大企業に対する比較優位の確立、④積極的な設備投資、新加工技術の導入とともに、職場の能力主義と平等主義の両立による従業員の活性化を図り、これらを効果的に統合していることを挙げていたという。一方、中小企業とは、『中小企業白書2009』によると、中小企業とは基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。具体的には、製造業では、資本金3億円以下もしくは常時雇用する従業員300人以下、卸売業では、資本金1億円以下、もしくは常時雇用する従業員100人以下、サービス業では資本金5000万円以下、もしくは常時雇用する従業員100人以下、小売業では資本金5000万円以下、もしくは常時雇用する従業員50人以下の企業を指す。「中小企業」「中堅企業」の定義については事業創造大学院大学 田中延弘教授よりご教示いただいた。

<sup>2</sup> カーブドッチは、製造業、卸売業、サービス業、小売業いずれの事業も行っている。その母体となる（株）欧州ぶどう栽培研究所の資本金は3億円、カーブドッチの温泉事業を営んでいる株式会社すぶりんぐの資本金は1億円（2010年3月8日現在）である。資本金と従業員数から判断すると、同社は、中小企業でもあり、中小企業以上の企業でもある。また、中堅企業の定義から判断すると、「カーブドッチ」は、上場しているわけではないが、社債発行による調達、200名以上の一般人からの出資による資金調達を行っており、「証券市場を通じての社会的な資本調達が可能となる規模に達した企業」であるといえる。また、「独自技術・設計考案による生産」を行っている。全国のワイン部門全体では、生産集中度も市場占有率を高くはないが、新潟で栽培した欧州系のワイン用ブドウで生産したワインという部門では生産集中度も市場占有率も高いといえる。したがって、本稿では、「カーブドッチ」を地方の中堅企業と呼称することにする。

<sup>3</sup> ヒル・リンダ A.（2009）82頁。

<sup>4</sup> ゴールマン・ダニエル、ボヤツィス・リチャード・E（2009）28頁。

<sup>5</sup> 恩蔵（2004）39頁。

<sup>6</sup> 和田（2002）137、172頁。

<sup>7</sup> THE21, 2007年2月号、42～44頁。

<sup>8</sup> ゴールマン・ダニエル、ボヤツィス・リチャード・E（2009）26頁。

<sup>9</sup> カエサルは莫大な額の借金ができた。権力もなかった時期のカエサルにどうしてあれほど多額の借金が可能であったのか。カエサルは、指揮官たちから金を借り、それを兵士たち全員にボーナスとして与えた。指揮官たちは自分の金が無に帰さないためによく働いたし、総司令官の気前のよさに感激した兵士たちは、全精神を投入して敢闘したからである。彼は街道の修復や拳闘試合の主催や選挙運動などにも使った。こうした大盤振る舞いをしたカエサルも、自分の資産を増やすことには使っていない。カエサルの不動産への関心は、公共事業ばかりで、私用に造った庭園も、遺言でローマ市民に寄付している。私財には転用していない（塩野（1995）139～141頁）。

<sup>10</sup> ゴールマン・ダニエル、ボヤツィス・リチャード・E（2009）30頁。

<sup>11</sup> 小林（2004）25頁。



- <sup>12</sup> THE21 (2007年2月号) 40頁。  
<sup>13</sup> PRESIDENT (2007年11月12日号) 54頁。

## 【参考文献】

- 1 植田浩史 (2006) 「第1章 経済発展と中小企業」植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一著『中小企業・ベンチャー企業論』有斐閣。
- 2 落 希一郎 (2009) 『僕がワイナリーを作った理由』ダイヤモンド社。
- 3 恩蔵直人 (2004) 「第2章 強いブランド構築の考え方」和田充夫・新倉貴士編著『マーケティング・レポリビューション：理論と実践のフロンティア』有斐閣。
- 4 小林薫 (2004) 『ドラッカーが語るリーダーの心得』青春出版社。
- 5 塩野七生 (1995) 『ローマ人の物語Ⅳ ユリウス・カエサル ルビコン以前』新潮社
- 6 柚木崎 寿久 (2003) 『カーブドッチの刻 (とき)』新潟日報事業社。
- 7 中小企業庁編『中小企業白書2009』株式会社ぎょうせい。
- 8 和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』同文館出版。
- 9 Reichheld, Frederick F. (1994). "Loyalty and the Renaissance of Marketing," *Marketing Management*, 2 (4), pp.10-21.
- 10 ゴールマン・ダニエル、ボヤツイス・リチャード・E (2009) 「EQを超えて：S Qリーダーシップ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年2月号、22～33頁。
- 11 ジョージ・ヒル、シムズ・ピーター、マクリーン・アンドリュース・N.、メイヤー・ダイアナ (2007) 「「自分らしさ」のリーダーシップ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年9月号。
- 12 ヒル・リンダ A. (2009) 「未来のリーダーシップ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年2月号、78～89頁。
- 13 ペパーズ・ドン&ロジャーズ・マーサ (1995) 『ONE to ONE マーケティング』ダイヤモンド社 (Peppers D. and Rogers M. (1993), *THE ONE TO ONE FUTURE*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York、井関利明監訳、(株) ベルシステム24訳)。
- 14 ユニア・ジョセフ・S・ナイ (2009) 「スマート・パワー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年2月号、106～115頁。

## 【資料】

THE21 (2007年2月号)、P H P 研究所。  
 PRESIDENT (2007年11月12日号)、プレジデント社。  
 PRESIDENT (2008年6月16日号)、プレジデント社。  
 株式会社欧州ワイン研究所「ワインのひとりごと」各版、株式会社欧州ワイン研究所。

# 日本のアニメ・マンガ等の統計の体系化に関する予備研究

事業創造大学院大学  
仲村 敏隆

## 要 旨

産業、芸術、安全保障の面からアニメ・マンガ等は日本の貴重かつ重要な資源になっている。しかし、韓国・中国等へのアニメ制作（動画）の流出による産業の空洞化、それに伴う画の質の著しい低下、日本国内でのアニメ製作・制作能力の低下傾向、都市伝説と化したアニメーターの厳しい労働条件、政権交代に伴うアニメ・マンガの冷遇など、日本のアニメ・マンガ等を取り巻く内外の環境は厳しく、崩壊の危機にあると指摘されてきた。

しかし、これらは客観性・正確性に欠ける根拠に基づき議論が展開されている。当然、研究・政策・起業における企画・立案・評価等の為には、証拠（エビデンス）に基づく分析、議論、提言が求められるが、必要となる、体系的で正確な統計データの収集・統計調査の実施はなされていないに等しく、客観的な現状把握は難しい。

そこで、日本のアニメ・マンガ等に関する、体系的な統計データ・統計調査の必要性を提示する。そして、それらに基づき、調査研究、政策立案、起業・クラスター形成などを行なう必要性があることを提示する。

## キーワード

統計データ、統計調査、定量的分析、芸術統計、アニメ・マンガ統計

## 1 研究の背景と目的

「おたくの為のもの、こどもの為のものであり、オトナの為のものではない。」

それが、いまだに日本においてアニメ・マンガ等が受けている扱いである。

日本のアニメ・マンガは、四半世紀以上前から海外で放映・販売され、ヨーロッパ、アメリカ、アジア、アラブなどで関心を呼んできた。その結果、日本のアニメ・マンガのファンは世界各国に多く存在し、関連する商品の市場規模は拡大をつづけ、産業（商業）面において重要性が増している。