

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

# 「中小企業の経済学」

## 第14回

### 金融実務の現場からみた伸びる 中小企業の条件

2014年7月9日

株式会社 商工組合中央金庫

取締役常務執行役員 辛島 哲郎

# 第14回講義の内容

1章. いい会社とは？

2章. ●●●を大切にしている企業

3章. ●●●の想い、●●方針

4章. ●●企業とは？

5章. ●●に根を這った企業

6章. 講義まとめ

# 1. いい会社とは？

---

## 1.1 いい会社の定義

唐突ですが、お尋ねします。

みなさんが思う「いい会社」とは、どういう会社ですか？

# 1. いい会社とは？

## 1.1 いい会社の定義

- 財務が安定している会社
- 自己資本が蓄積されている会社
- 現預金がたくさんある会社
- 無借金の会社
- 最新鋭の設備を持っている会社
- 販売先や仕入先が安定している会社
- オンリーワンの技術を持っている会社
- 従業員がいきいきしている会社
- 夢を持った会社

など

# 1. いい会社とは？

## 1.1 いい会社の定義

いい会社の明確な定義は当然ありません！

先ほど挙げた10個の切り口、それぞれいい会社にあてはまると思います。

財務は、不安定より安定している方がいいでしょうし、技術がないより、技術力があつた方がいいでしょう。

財務の観点、非財務の観点。

さまざまな切り口があるので、1つの結論が出るわけではありません。

# 1. いい会社とは？

## 1.1 いい会社の定義

たとえば、Yahoo知恵袋では、、、

- スタッフが協力し合い、助け合い、切磋琢磨できる会社。
- 多くの人が「たのしい」と思って働いている会社。

仕事とは厳しいものですが、他の人を蹴落としてでも自分が上にあがりたい人ばかりのところは、私は好きではありません。

- それから、人間らしく働くことができる会社。

人間としての尊厳をも無視するようなところは、どんな事情があれ、働くところじゃありません。

- そして、利益を生み出し続ける団体であること。

と書かれています。

# 1. いい会社とは？

## 1.1 いい会社の定義

Yahoo知恵袋の回答にある4項目のうち3項目は、従業員に関するものです。

「助け合い、切磋琢磨」「たのしい」「人間らしく働く」

では、  
従業員が、上記のように働く環境（および環境作り）として、  
どういうことが考えられますか？

# 1. いい会社とは？

## 1.1 いい会社の定義

「助け合い、切磋琢磨」「たのしい」「人間らしく働く」

ポジティブな見方

- 相談できる環境にある。
- 協働するという風潮がある。
- 競いあえる相手(ライバル)がいる。
- 話し相手(相談相手)がいる。
- 上司や部下が好きだ。
- 好きな仕事をしている。
- 自分の仕事に自信がある。
- 権限がある。
- 残業時間が決まっている。 など



# 1. いい会社とは？

## 1.1 いい会社の定義

「助け合い、切磋琢磨」「たのしい」「人間らしく働く」

ネガティブな見方

(助け合う風潮)

- 自分では解決できない人になってしまっているのでは？
- 上司に甘えてしまう？
- 自己研鑽しない従業員？

(たのしい)

- たのしい仕事なんてある？
- ノルマがないから？
- 達成感？

など

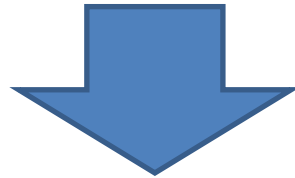
# 1. いい会社とは？

## 1.1 いい会社の定義

「助け合い、切磋琢磨」「たのしい」「人間らしく働く」

ポジティブな目線も、ネガティブな目線も、従業員がそれぞれ充実した職場生活を過ごしているかどうか。

要するに、従業員が「幸せかどうか」ということが、「いい会社」という定義に繋がっているのではないか？



2章、従業員を大切に考えている会社の事例へ

# 第14回講義の内容

1章. いい会社とは？

2章. 従業員を大切にしている企業

3章. ●●●の想い、●●方針

4章. ●●企業とは？

5章. ●●に根を這った企業

6章. 講義まとめ

## 2. 従業員を大切にしている企業

### 2.1 企業概略

【名称】	I工業
【設立】	昭和33年
【年商】	約171億
【当期利益】	約8億
【従業員数】	約400名
【上場有無】	非上場

# 2. 従業員を大切にしている企業

## 2.2 社是

いい会社を作りましょう

～たくましく そして やさしく～

「いい会社」とは、、、

単に経営上の数字が良いというわけではなく、会社をとりまくすべての人々が、日常会話の中で、「いい会社だね」と言ってくださるような会社のことです。

「いい会社」は自分たちを含め、すべての人々をハッピーにします。そこに、「いい会社」をつくる真の意味があるのです。

## 2. 従業員を大切にしている企業

### 2.3 企業目的

企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のため  
にあるべきです。

私たちは、社員が精神的にも物質的にも、より一層の幸  
せを感じるような会社を作ると同時に、永続することによ  
り、環境整備・雇用・納税・メセナなど、様々な分野でも社  
会に貢献したいと思えます。したがって、売上や利益の大  
きさよりも、会社が常に輝きながら永続することに努めま  
す。

# 2. 従業員を大切にしている企業

## 2.3 企業目的

社是を実現するための会社としての心がけ

- 遠くをはかり、**進歩軸に沿う研究開発**に基づく種まきを常に行います。
- **永續のために**、適正な成長は不可欠です。急成長をいましめ、**環境と人との調和**をはかりながら、末広がりの堅実な成長をめざします。
- 収益性、財務、営業力、開発力、取引先、知名度、メセナ等について、企業規模との**好ましいバランス**を常に考えて行動します。

# 2. 従業員を大切にしている企業

## 2.3 企業目的

社是を実現するための社員としての心がけ

- ファミリーとしての意識をもち、**公私にわたって常に助けあおう。**
- 創意、熱意、誠意の三意をもって、いい製品といいサービスを提供しよう。
- すべてに**人間性に富んだ気配り**をしよう。
- 公徳心をもち**社会にとって常に有益な人間**であるように努めよう。



## 2. 従業員を大切にしている企業

### 2.4 ファミリーとしての意識

本当に費用なのか？

人件費や福利厚生費＝会計上の費用

「コスト削減」「効率化」の名目で減らすべきもの？

人件費は、幸せを求めて働く社員たちの労働への対価であり、この支払は企業活動の目的そのもの。

＝ファミリーとしての意識から、人件費の総額が多いことはいいことという認識。

家族で事業を始めると、家族全員の給料を増やそうと努力する。ファミリーというのは、**会社を構成する社員全員の幸福を願う意識。**

## 2. 従業員を大切にしている企業

### 2.5 本物の効率化とは

機械化や省エネに取り組むこと



もっと大事な根本的な効率化策

= **社員のモラル、つまり志気・やる気の向上**です。

みんなの気持ちを同じ方向に向けられず、バラバラのままでは、そこに膨大なロス。

機械には、カタログに記載された能力しか期待できない。

人間は、本当にやる気を出せば、二倍・三倍もの力を発揮できる存在であり、稼働率よりモラルアップは重要。

## 2. 従業員を大切にしている企業

### 2.5 本物の効率化とは

モラールアップは、

すべての社員と会社に関わる人たちに大きな幸福感をもたらすもの。

「働かされている」「だまされた」と思いながら働いていては、幸福を感じられず、成果もあがらないもの。

= 自発的に働くことによって、仕事は一層楽しくなるもの。

## 2. 従業員を大切にしている企業

### 2.5 本物の効率化とは

モラルアップを目指すために、  
そして、社員から信頼されるために、

「先憂後楽」(先に憂いて後に楽しむ)と  
「有言実行」(先に言って後に実行する)を経営理念に。

言動に出る前に、私利私欲なく長期的な視野でものごとを  
捉える。実現できると判断すれば、社員全員に**伝え**、それ  
から実行する。

知らしめる経営 = **経営者の想いを伝えることが重要**

# 第14回講義の内容

1章. いい会社とは？

2章. 従業員を大切にしている企業

3章. 経営者の想い、経営方針

4章. ●●企業とは？

5章. ●●に根を這った企業

6章. 講義まとめ

# 3. 経営者の想い、経営方針

## 3.1 HP(ヒューレット・パッカー)

有名なものですが、  
HPの「ガレージスピリット」というものがあります。

世の中を変えられると信じる。

道具はいつでも使えるように。

ひとりでやるべき仕事か、チームでやるべき仕事か見極める。

アイデアは共有し、仲間を信頼する。

派閥と官僚主義は持ち込まない。

仕事を評価するのはお客様。

奇抜なアイデアを悪いアイデアと決めつけない。

# 3. 経営者の想い、経営方針

## 3.1 HP(ヒューレット・パカード)

(つづき)

新しい仕事のやり方を創造する。

日々、価値のあるものを創り出す。お客様にとって価値のないものは、このガレージの外に出さない。

力を合わせれば、何でもできると信じる。

つねに新しいことを創り出し、**発明する**。

12兆円の売上を持つ大企業も、原点はガレージ。想いを共有することが、今後の経営方針につながっていく。

# 3. 経営者の想い、経営方針

## 3.2 電通の十則

1. 仕事は自ら創るべきで、与えられるべきではない。
2. 仕事とは、先手先手と働きかけていくことで、**受け身でやるものではない**。
3. 大きな仕事と取り組み、小さな仕事はおのれを小さくする。
4. 難しい仕事を狙え、そしてこれを成し遂げるところに進歩がある。
5. 取り組んだら放すな。殺されても放すな、目的完遂までは。
6. 周囲を引きずり回せ、引きずるのと引きずられるのとでは、永い間に天地のひらきができる。
7. 計画を持て、長期の計画を持っていれば、忍耐と工夫と、そして、正しい努力と希望が生まれる。



# 3. 経営者の想い、経営方針

## 3.2 電通の十則

(つづき)

8. 自信を持て。自信がないから、君の仕事には、迫力も粘りも、そして厚味すらない。
9. 頭は常に全回転、八方に気を配って、一分の隙もあってはならぬ、サービスとはそのようなものだ。
10. 摩擦を恐れるな。摩擦は進歩の母、積極の肥料だ、でないと君は卑屈未練になる。

従業員約7,500名を持つ大企業の方針。  
明確にすることで、従業員一人一人に伝えていく。

# 3. 経営者の想い、経営方針

## 3.3 TOTOの先人の言葉

経営者の想いは、現経営者が一から築きあげたものではなく、先人から引き継いだことが多い。

TOTOは、先人の言葉を一つの史料として残しており、先代の方針を踏襲している企業。

1. 人は、常に貸し方に立つべし。
2. 利益は、たらい水のようなもの。
3. 直言なければ、事業の繁栄はない。
4. 菓子折り一つでも、取引先よりは受けないのが規則。

森村組初代社長  
六代、森村市左衛門  
の言葉

# 3. 経営者の想い、経営方針

## 3.3 TOTOの先人の言葉

5. 目前の利益だけを追いかけてはいけない。
6. 私利私欲に走れば、成功せずは明らか。
7. 守るということは退くに等しい。
8. 善事を励めば、望み以上が得られる。
9. 利益だけを追求するようでは商売はできぬ。
10. 良品の供給、需要家の満足が大切。
11. 我が越すものがなくなったときが心配。

日本陶器創設者の一人  
大倉孫兵衛  
の言葉

TOTO初代社長  
大倉和親  
の言葉

※以下「26」までであるが、省略。

# 3. 経営者の想い、経営方針

## 3.3 TOTOの先人の言葉

当然であるが、現経営者は、前経営者から経営を引き継ぎ、前々経営者は、前経営者から経営を引き継いでいる。

「業歴が長い」ということは、それだけ経営ノウハウや経営方針が蓄積されているということ。

経営方針がぶれたり見失うケースもあるが、伝統をしっかりと引き継いでいる企業もある。

**老舗企業**

# 第14回講義の内容

1章. いい会社とは？

2章. 従業員を大切にしている企業

3章. 経営者の想い、経営方針

4章. 老舗企業とは？

5章. ●●に根を這った企業

6章. 講義まとめ

# 4. 老舗企業とは？

## 3. 1 老舗の概要

### 「老舗」の意味

動詞「仕似す」の連用形から

1. 代々続いて同じ商売をしている格式・信用のある店。
2. 先祖代々の家業を守り継ぐこと。

### 「老舗」の概要

定義の一つとしては、東京商工リサーチによると、創業30年以上事業を行っている企業。IT業界などでは10年程度で老舗扱いされる企業もあるが、市場の黎明期に先駆的な開拓を行ったり、その市場そのものを育ててきた企業。

# 4. 老舗企業とは？

## 3. 2 エノキアン協会

### エノキアン協会とは

1981年に設立された経済団体で、家業歴200年以上の企業のみ加盟を許される老舗企業の国際組織。(本部:パリ)

### 設立の経緯

フランスのリキュールメーカーが、何世紀にも渡って存続してきた伝統企業で、かつ、現在でも創業者の子孫が経営する企業を集めて、団体を創設しようと提唱したことが発端。

# 4. 老舗企業とは？

## 3.2 エノキアン協会

### 加入条件

1. 創業以来200年以上の社史を持っていること。
2. 創業者の子孫が現在でも経営者もしくは役員であること。
3. 家族が会社のオーナーもしくは筆頭株主であること。
4. 現在でも健全経営を維持していること。

### 創立目的

1. 創業200年以上の企業同士の相互理解と連帯のきずなを深めること。
2. 産業活力と伝統とは調和することを証明すること。
3. フランスの会員と同条件下の外国企業との協力関係を作ること。



# 4. 老舗企業とは？

## 3. 3 月桂冠(1637年創業)

日本に5社しかない、エノキアン協会所属の1社。  
1637年創業。

年商285億、従業員486名(ホームページより)、非上場。

京都伏見に酒蔵をかまえる。



比叡山系の伏流水の影響

地域の特色を生かした企業

# 第14回講義の内容

1章. いい会社とは？

2章. 従業員を大切にしている企業

3章. 経営者の想い、経営方針

4章. 老舗企業とは？

5章. 地域に根を這った企業

6章. 講義まとめ

# 5. 地域に根を這った企業

## 5.1 企業概略

【名称】	○造船所
【所在地】	○島(離島)
【設立】	昭和48年
【年商】	約1,200億
【当期利益】	約300億
【従業員数】	約1,242名
【上場有無】	非上場

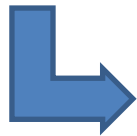
# 5. 地域に根を這った企業

## 5.2 ○造船所の事例

炭鉱の町として栄えたが、閉山を機に一挙に過疎化。



県・○町の熱烈な誘致と全面的な協力・支援。  
地理的条件が造船業に適していた。



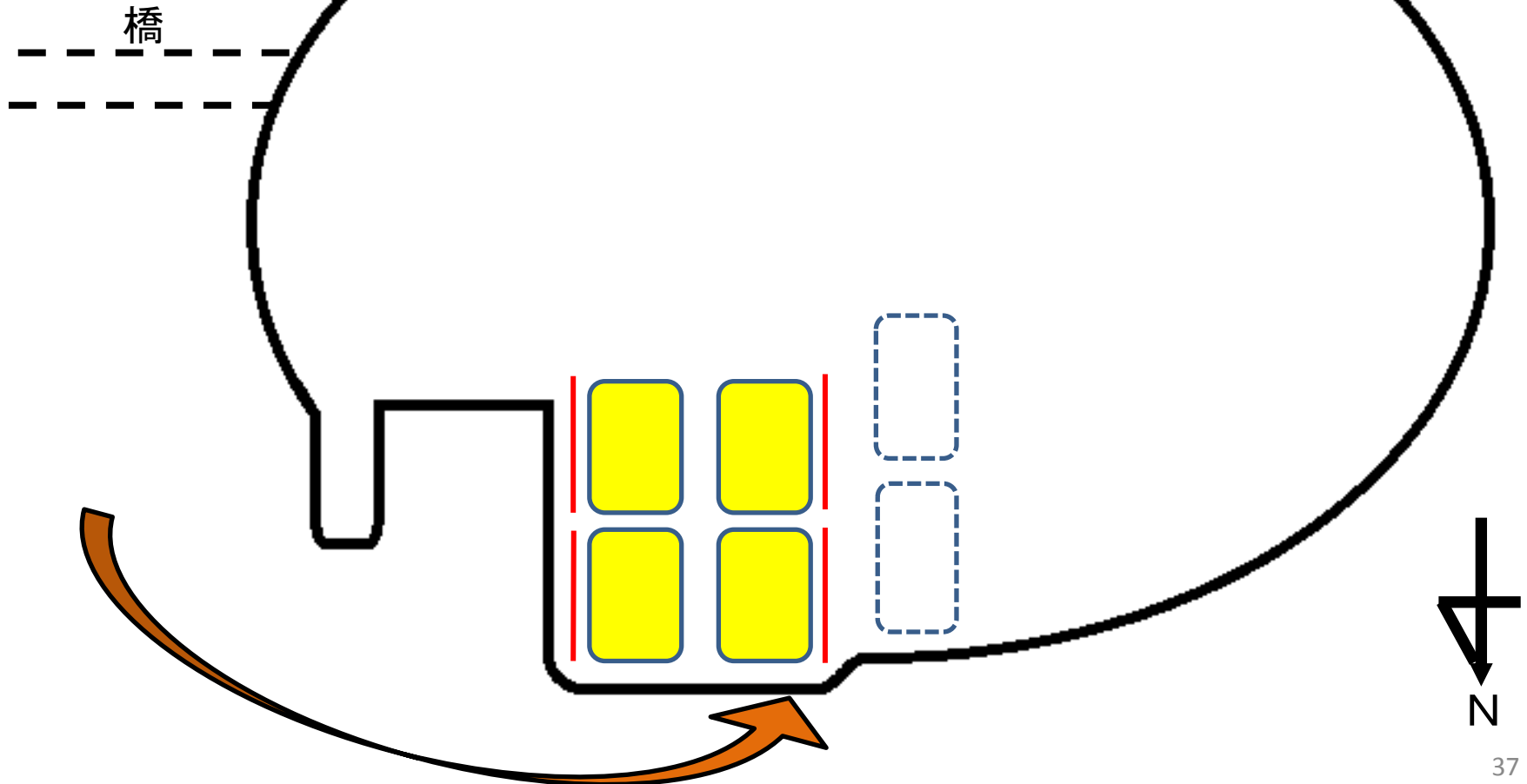
新たな地場産業として、地域社会と  
親密な関係を保持している。

＝地域の特色を生かした企業

# 5. 地域に根を這った企業

## 5.2 ○造船所の事例

○島、概略図



# 第14回講義の内容

1章. いい会社とは？

2章. 従業員を大切にしている企業

3章. 経営者の想い、経営方針

4章. 老舗企業とは？

5章. 地域に根を這った企業

6章. 講義まとめ

# 6. 講義まとめ

1. 地域との連携

2. 従業員のモチベーション

3. 中小企業と商工中金