

## 「五方よし経営のすすめ」

人を大切にする経営学会 会長  
元法政大学大学院 教授  
坂本 光司

### 本日の内容

1. 五方よし経営とは
2. 五方よし経営の指標
3. 事例紹介
4. いい経営・悪い経営

### 1. 五方よし経営とは

1. 社員とその家族
2. 社外社員とその家族
3. 現在顧客と未来顧客
4. 地域住民とりわけ障がい者等社会的弱者
5. 株主・支援機関・地域社会

本日は、五方よし経営とはどのようなものかをお話します。近江商人の「三方よし」だけでは問題があると考えて予めより五方よし経営を提唱しており、どこが違うのかを最初にお話します。次に、五方よし経営をどのように進めれば良いかを、空理空論や感覚論ではなく、可能な限りあるべき姿と問題点を示して行動に繋げられるように数値化した100個の指標を作りました。全てを解説することは難しいので、代表的なものに絞って説明します。そして、具体的に五方よし経営を行なっている会社に皆さま興味があると思います。これまで私は大企業や中小企業を含めて全国8000社以上、海外を含めると8500社になりますが、実際に会社を見てきました。残念ながら、今日お話ししたい良い会社、お天道様に顔向けできる経営をしている会社は1000社ぐらいしかないというのが私の見解で、このことが今日の日本経済が低迷している大きな理由だと思います。1部でお話されたダイヘンさんのような会社が多数を占めるようになれば、日本は再び世界から尊敬される国になると思っています。

五方よし経営の説明に入ります。近江商人の「三方よし」は、「売手よし」「買手よし」「世間よし」で、言い換えれば「自分よし」「相手よし」「世間よし」だと思います。それとどこが違うかですが、ここに五方を1から5まで示しています。最初の一方は、社員とその家族だと思います。社員だけでなく、社員を支えている家族の事を踏まえた経営をするということです。経営の目的は人を幸せにすることですから、人が幸せを感じるような経営をすることが正しい経営です。業績は後からの問題であり、一番大事なのは社員とその家族を幸せにすることだと思います。社員だけでなく家族もというところがポイントで、後ろ髪を引かれる思いで、私たちは価値ある仕事を日常的にできないからです。優秀な人と普通の人を比べてみると、優秀な人には家族の絶大な物心両面の支援を受けているのが実はいろいろな研究で明らかになっています。人間ひとりでは限界がありますから、最大の理解者は家族だと思いますけれども、会社としても福利厚生で面倒を見るレベルではなく、同じ仲間としてももっともこの分野に施策を講じるべきではないかと思います。「三方よし」における売手とは会社ですが、会社は株主や経営者と理解されてしまうことが多く、会社の中での圧倒的多数である社員を想起しにくいと思います。

2番目には、「社外社員」という言葉を使っています。それは仕入先や外注企業、協力企業、下請企業（言葉が悪く使いた

くないのですが)などを指しますが、今のような言葉でその方々を評価してしまうと、ほとんどの人はコストとして見てしまいます。そのように思ってほしくないと考えて、私が作った言葉です。この方々はコストではなく、社員と同じであることを伝えたく、2番目に社外社員とその社員を支えている家族を置きました。最近社員を大事にする会社が増えてきていることは間違いありませんが、私たちが出来ない、やれない仕事を支える社外社員の方々です。私たちがやりたくない仕事も往々にして委託しますので、なかなか報われないというのが実状だと思います。毎年のようにコストダウンにさらされ、それにノーを言えば「内作する」とか「転注する」などの脅しをかけられる。縁の下の力持としか評価されない方々の努力へ、なんとか日を当てたいという私の強い思いがあります。

3番目は、三方良しにおける買手にあたるお客さまで、特に説明はいらないと思います。しかし二つの種類のお客さまがありますので、現在顧客と未来顧客と書いておきました。

4番目は、地域住民です。地域住民とは、会社の周辺に住まれる方という意味ではなく、地球上に住む全ての方を指しています。特に弱い立場にある人々、その代表は障がい者だと思いますが、そのような方々を幸せにする責務も企業は背負っていると私は思っています。いま日本では、障害者手帳を持つ方が1千万人弱いらっしゃいます。日本の人口は右肩下がりで減っており、100年後には4千万人、3300年にはゼロになってしまうような推計も出ていますが、一方で障がい者は年々増え続けています。おそらく来年の統計書には1千万人を上回る数字が出るかと思います。障がい者として生まれたかった方は誰一人いません。障がい者の保護者にしても、なりたくてなった方はいないわけです。しかし、一定の割合で障がい者が生まれたり、病気やトラブルで障害が発生したりするのが現実です。だから私たちが健常者でいるのも、偶々でしかないと私は思います。私たちが持つかもしれない障害というふうにと考えると、私たち健常者が何を障がい者のためにやるかということは明々白々と思います。残念ながらそういう教育も不十分であり、その方々を「五方良し」の中へ私は敢えて入れました。人間は幸せになるためにこの世に生を受けたし、幸せになりたいから一生懸命努力しているわけであり、働く場を提供しなければ障がい者は幸せを感じる事ができないのです。わずか16,000円(事業所で雇用契約無しで働く障がい者の平均月収)

の給料で会社の厳しい仕事をやりたいと言っているのは、幸せになりたいからなのです。健常者の方へお礼を言い続ける人生の中で、幸せは発生しません。自分が誰かから、幸せはあなたのおかげだと言われて、初めて人間は幸せを実感します。障がい者が働きたいのも、実はそこにあるのです。であれば、私たち健常者は、積極的に仕事ができる場を提供すべきだと思います。にもかかわらず、現実的には法律(障害者法定雇用率)を守っていない会社が半分以上あるのがこの国です。法律を守らなければどうなるかと言いますと、一人に対して月5万円という違約金を支払う必要があります。交通違反のような仕組みで違和感がありますが、罰金を払うほうがいいと考える会社が多数あるという事が、私自身はこの国の最大の問題だと思います。

最後5番目には、株主だけではなく行政や教育機関、金融機関を含めて、私は株主・支援機関・地域社会としました。

以上これら5方の人々(5人)が幸せを実感できること、5人を誰も犠牲にしないこと、それがいま求められている経営だと私は考え、「五方良し」経営と言っている訳です。

## 1. 五方良し経営とは 五方良し経営における優先順位

1. 経営者・経営幹部  
1) 社員とその家族第一主義
2. 社員  
1) 顧客とチームメンバー第一主義

ステークホルダーの話をしてします。これまで私は経営者と経営幹部が重きを置くべき順番を話してきました。経営者・経営幹部は、社員とその家族第一主義であるべきです。それでは、社員は誰を一番重視して仕事をすればいいのでしょうか。私は労働組合さんから依頼を受けて講演することも時々あります。私が社員第一主義という経営学を提唱しているので、講演に呼ばれるのだと思いますが、私の話は依頼者の思いと全く違うものかもしれません。社員は、私たちの給料を払ってくれる顧客と、同じ釜の飯を食べているチームメンバーを大事にすべきだと言っています。顧客とチームメンバー第一主義としました。経営者と経営幹部は社員とその家族第一主義と言います。社員は顧客とチームメンバー第一主義と言います。会社全体で

考えれば、顧客第一主義で何も間違っていない。第一主義というのは、私は時間の使い方だと思います。自分が持っている時間を一番多く誰のために使うのか、経営者や経営幹部は社員やその家族のために、課長さんは課員とその家族のために使うべきだと言っている訳です。

### 1. 五方よし経営とは なぜ、経営は顧客より株主より社員とその家族が重要か

1. 自分が所属する組織に不平・不満・不信感を持った社員が、組織の業績を高めるはずがない
2. 大切にされていると実感していない社員が、組織の業績を高めるはずがない
3. ESなくしてCSなし
4. 経営者の5つの仕事

なぜ社員とその家族が重要なのか、株主や顧客よりも社員とその家族が大事なのかという理由を4つ挙げます。一つ目は、自分が所属する会社・組織に不平不満や不信感を持った社員が会社の業績を高めるはずがないということです。二つ目は、自分が所属する組織の上司から大切にされていると実感していない社員は、上司の出世のために価値ある仕事をしないとします。三つ目は結論にもなりますが、ES(従業員満足度)なくしてCS(顧客満足度)は有り得ないということです。顧客満足度を高めるのは社員ですから、上司は何よりも重視して社員満足度を高め、社員がそれに応えるように顧客満足度を高める。これが善のサイクルだと私は思っております。四つ目は、私は経営者の仕事とは、神様からではないですが、5つの仕事を授かっているのではないかと思います。その他の仕事は、社員や幹部社員が担うこととなります。しかし多くの経営者は5つ以外の仕事に多くの時間を割いており、肝心なことができていない。特に中小企業にその傾向が強いと思います。今日は時間が限られおり一つだけ紹介しますが、それは社員のモチベーションを高めることです。社員を本気にさせること、社員を燃えさせることが経営者の最大の仕事です。どうすれば社員が燃えるのかを考えれば、答えは簡単です。愛知県の豊橋にある従業員150人の会社ですが、全社員の名前、家族構成、最新の家族の状況を分かっておられる社長さんがおられます。よくそこまで覚えられますねと尋ねると、それが私の仕事ですと話されます。朝誰よりも早く出社し、社員一人ひとりへ声をかけておられます。出張から帰ってくる人には夕方4時半頃に、

昼休みに声をかける人もいます。とにかく社員全員に社長が生声をかけます。しかも「おはよう」とか「ご苦労さん」というレベルではなく、「おじいさん大した病気でなくて良かったなあ」とか、「娘さんいよいよ小学校1年生だなあ、もっと頑張らないかんなあ」などのような話を150人へするので、誰もが感動すると思います。こんなことまで、関係のないと言ってもいい家族のことへも、社長は思いを馳せながら仕事をやっているというのは、私は感動による教育だと思っています。

### 1. 五方よし経営とは 企業経営の目的・使命

1. 目的・手段・結果
  - 1) 関係する人々の幸せの追求・実現
  - 2) 関係する人々が幸せを実感する経営
2. 業績や企業成長は、目的ではなく目的を実現するための手段、あるいは結果
3. 業績や結果が目的になると、人はそのための手段、道具、コストとなる
4. 手段やコストと評価・位置付けられた人間社員が価値ある仕事をするはずがない

企業経営の目的とは、関係する人々の幸せの追求と実現であると考えています。実現までは険しい道のりですが、追求する姿勢は全社員へ見せるべきだと思います。業績を高めたり、会社を大きくする、シェアを高めたりすることが会社の目的ではありません。目的はただ一つ、自社に関わる人々等の幸せを実現することです。それを反対側から見て、関係する人々が幸せを実感できるような経営を求めると考えるほうが重要かもしれません。トップが人の幸せを最優先した経営をしていると言っても、当の社員や関係者が全くそう思っていないケースが多くあるからです。このように経営の目的を定義すれば、やるべきことは簡単だと思います。赤字が続けば社員へ適正な給与・ボーナスの支給ができなくなり社員の生活が苦しくなるので、業績は大事です。ただそれは目的として大事なのではなく、真の目的は人の幸せの実現のためにということです。わが国で、ダイヘンさんのように人の幸せを実現することを掲げて経営を行っている会社は、残念ながらまだ少数派です。経営学者として私もいろいろなところで発信していますが、いまだに私も少数派です。業績や結果が目的になってしまうと、人はそのための手段、道具、コストになってしまいます。コストが高いことがいいなどは誰も思いません。手段やコストと位置付けられた感情のある社員が、果たして価値のある仕事をするのでしょうか。このことが欠けている会社が残念ながら多い

と私は思います。

### 1. 五方良し経営とは 企業経営の目的・使命

5. 業績の高い会社の社員のモチベーションが高いのではなく、社員のモチベーションが高い企業の業績が高いのだ
6. ゆえに、業績を安定的に高めたいと思うならば、社員のモチベーションを高める経営を愚直一途に行うべきである

また重要なこととして、業績の高い会社の社員のモチベーションが高いわけではありません。ニワトリと卵ではありませんが、社員のモチベーションが高い会社が、業績が高いのです。社員のモチベーションが低い会社で業績が安定的に高い会社は存在しないと言っても過言ではありません。売り手や作り手の顔に表れますから、その商品をお客さまは買いません。営業に来て、まともに話を聞きません。当たり前のことだと思います。だから、経営者の仕事は社員のモチベーションを高めることなのです。モチベーションの高い会社で業績の低い会社は存在しません。しかし業績が高い会社でも、社員のモチベーションの高さにはバラツキがあります。ゆえに、業績を安定的に高めたいのであれば、社員のモチベーションを高める経営を愚直に行うべきだと思います。

### 2. 五方良し経営の指標

1. 五方良し経営を実践するための100の指標  $5 \times 20 = 100$
2. 五方良し経営、正しい経営、神様にご褒美をいただける経営を實踐し続けることが、中小企業の地域に果たす役割
3. 一方良し経営、欺瞞に満ちた経営、お天道様に顔向けのできない経営をしている企業は公器であることを忘れた社会の寄生虫である

具体的に、五方良し経営をどう進めていけばよいかをお話します。可能な限り数値化しようと、5方それぞれに20の指標を考え、合計100の指標としました。少し厳しい言い方をしていますが、一方良し経営とか、嘘にまみれた経営、お天道様に顔向けのできない経営をしている会社は、公器であることを忘れた寄生虫である。企業は誰のものでもなく社会的公器であり、社会貢献は当たり前なのです。利益が出る、出ないの話ではなく、そのために黒字経営であるべきなのです。

### 2. 五方良し経営の指標 五方良しの経営の100の指標

指標	点数
1. 社員と家族に関する指標	20点
2. 社外社員と家族に関する指標	20点
3. 顧客に関する指標	20点
4. 地域や社会的弱者に関する指標	20点
5. 将来を見据えた盤石な経営に関する指標	20点
合計 $5 \times 20 = 100$ 点	100点

指標は5項目で、点数評価できる形になっています。

### 2. 五方良し経営の指標 社員とその家族を大切にしているか否かの20の指標 I

① 過去5年以上、希望退職を募ったことのない	
② 過去5年以上、有給休暇取得率は70%以上であり、時間単位の制度もある	
③ 過去5年間平均の、正社員の転職的離職率(除くキャリアアップ)は2%以下である	
④ 過去5年以上、重大な労働災害は発生させていない	
⑤ 定期的に就業条件等に関する社員満足度調査を外期に依頼し実施し、その満足度は常に70%以上である。また年2回以上社長や部門のトップが社員と面談をしている	
⑥ 正社員比率(無期雇用社員)は90%以上である	
⑦ 実質定年は70歳以上であり、70歳以上社員もいる	
⑧ 社員が自社株を保有できる制度があり、血縁のない社員出身の取締役がいる	
⑨ 財務内容等主要な経営情報は全社員に毎月公開し、理解を深めている	
⑩ 社員一人当たり月間平均所定外労働時間は10時間以下であり、サービス残業もない	
	×1点

まず社員とその家族を大切にしている経営というのはどういう経営なのか、ここには10ありますがその次にも続いて合計20あります。ほとんど数値化、定量化していますから、イエスカノーで答えることができるようになっており、これをチェックすることで、どこに問題があるかが分かるようになっていきます。ある旧東証1部上場企業の社長になられたばかりの方が私の本を読み相談に来られました。採点すると40点で、業績がブレるのは当然だと感じられたようで、問題の所在がはっきり分かったので、これから何年社長をできるか分からないが、社員と関係者のためにそのような会社へ頑張って近づかせますと話されました。そのような経営者が東証1部にいたのかと私は吃驚して嬉しくなりました。1番目の項目に、「過去5年以上希望退職を募ったことがない」を挙げています。これほどの失格はないと、私は思っています。社員の失敗で会社が潰れることなどは有り得ません。会社がおかしくなるのは、やってはいけないことをやる、やるべきことをやらない、やるべきことを先送りする、損得に釣られて悪いことまでやってしまうなど、経営者の決断の失敗なのです。その指示に従い動いているのが社員です。多くののだらしない経営者は、自分の経営の失態にもかかわらず自分自身は保身を図るようなことをして、罪のない社員に対して希望退職を募ります。私の大学院時代の弟子の一人で、ある上場

会社で誰よりも早く人事課長に抜擢された方ですが、与えられた最初の仕事がリストラでした。リストラ名簿を労働組合と相談して1ヶ月以内に作ってこいと言われたそうです。結果的にその対象となる方々へはそのような話は一言も言わず雑談的な話をしました。みんな真面目で一生懸命組織のために頑張っており、辞めたい人などいないことが分かり、悩みつづけて上司にリストラ名簿を出すことができませんでした。上司から叱責され1週間以内に提出を迫られ、本当は30人出さなければならなかったのですが、たった1人自分自身の名前を書いて提出したのです。結果的に人事異動で子会社に飛ばされたという話なのですが、これは間違っていますね。企業家として一番大事なものは、雇用を守ること、命と生活を守ることではないでしょうか。熊本県のある半導体関係の装置を作っている会社の話ですが、リーマンショックの時に売上高が7割減少し3割になってしまった。多くの会社は希望退職を募っており、銀行からもそのようにアドバイスを受けたようですが、この会社はそれをせず、自分自身の役員報酬を1ドルの当時100円にして、副社長や課長へも3割程度に下げてもらって、その分を社員に分けたそうです。会社は家族だから、同じ釜の飯を食べて、今日は3人分しかないから食べなくていいというわけにはいきません。家族が大きくなったのが会社だと思います。社長はどんな大きい会社になっても男であればお父さん、女性であればお母さんです。部長、課長はお兄さんお姉さんです。若い社員は部下ではなく弟妹という理解が必要です。私が今まで見た8000社以上の中で、この会社凄いというのは基本的にはそこが違うのです。そこは戦略の違いではなく、あり方の違いすなわち経営道の違いです。いくら最新のビジネスモデルを展開しても上手くいかないのは、辻褄が合わなくなるからです。

その他、「過去5年以上有給休暇取得率が70%以上であるか」、「過去5年の転職率・離職率が2%以下であるか」、「正社員比率が90%以上か」、「定年は70歳以上になっているか」などを挙げています。これは20年以上も前に作ったものであり、今では当たり前になってきたところも少しあります。「財務内容など経営情報は全社員に公開しているか」ということも挙げています。上場会社では当たり前の話ですが、中小企業ではここが曇りガラスになっています。頑張ったのでボーナスが多いかなと思っても期待通りにならない。実際に難しい状況であ

っても多くの人は不信感を持ってしまいます。私は毎月1回全部見せるべきだと思います。「社員一人あたりの月間平均労働時間が10時間以下でサービス残業がない」ということも挙げています。8000社回って凄い会社は1000社ぐらいと言いましたが、それらの会社は残業がほとんどないことで共通しています。浜松の従業員50名の会社では、1ヶ月の残業は4時間と書いていました。利益率10%、自己資本比率90%以上あり、6割程度の操業でも赤字が出ないので、コロナでもバブルでも平気という会社です。残業時間が長い会社よりも短い会社のほうがむしろ儲かっているということです。残業時間は主悪の根幹で、たまに残業があるのはともかく、日常的な残業はお客さまにも問題がありますが自社にも問題があります。

2. 五方良し経営の指標 社員とその家族を大切にしているか否かの20の指標 II	
①新規卒卒者を定期的に採用しているほか、常に価値ある人材を求め活動している	
②社員に売上や生産のノルマは課していないし、業績面での個人競争もさせない	
③育児休業取得者もその復帰率もほぼ100%であり、男性取得者も10%程度以上いる	
④快適な社員食堂、または社員がリフレッシュできる場所がある	
⑤社員や家族の生活実態に合わせた多様な働き方がある	
⑥社員が継続就労困難や死亡した場合、長期にわたり家族を支援する制度がある	
⑦社員の誕生日等にバースデケーキをプレゼントするなど、企業として祝っている	
⑧社員一人当たりの年間教育訓練費は10万円以上、または所定外労働時間の5%以上、または企業の売上高の1%以上である	
⑨社員の給与や賞与は地域や業界の平均以上である	
⑩社員を家族の一員と見た大家族的経営を行っている	
	×1点

これが残りの10項目ですが、12番に「社員に売上や生産のノルマがないか、個人毎の業績競争をしていないか」を挙げています。私は会社経営というのはスポーツに例えると団体戦だと思います。相撲や柔道、剣道などではなく、サッカーや野球などのようにそれぞれに役割があるチーム戦です。社長や課長がいなければ纏まらないし、社員がいなければ作る人も売る人もいなくなってしまう、みんなが必要です。頭がいい人が社長・課長というのではなく、役割が違うだけです。しかし残念ながら、そのことを忘れてしまう人が結構あります。あと18番も大事で教育の話です。「社員一人あたりの年間教育訓練費は10万円以上」としました。日本の平均はせいぜい1万円ぐらいです。今まで見てきた会社の最高額は30万円で、従業員100人であれば3000万円を投資予算として計上することになります。19番に「社員の給与や賞与は地域や業界の平均以上」とあります。人件費は、衣食足りて礼節を知るということもあり、とても大切な項目です。地域の平均である公務員の給与ぐらいは支払う必要があると思います。概ね年齢×15~16の水準です。30歳で450万円、40歳で600万円ぐらいこれを地域平均

と理解し、その水準までは出せるような経営をすべきだと思います。もし今出せていないのであれば、3~4年先には出すということをお互いに相談し、またそれを明示して経営革新の努力をすべきです。中小企業だから安くても仕方ないということは許されません。社長は許しても、社員は許せません。社員は有名な会社でも勤務できる力はあるが、敢えて私たちの会社に来てくれていると思わなければいけません。

2. 五方良し経営の指標 社外社員を大切にしているか否かの20の指標 I	
①	過去5年以上一方的なコストダウンをしたことがない
②	単価の設定は、受注者の収益も十分考慮し、話し合いで決められる
③	流れている仕事を、既存の取引先の了承なく他社から見積書など取らない
④	自社と同規模、または小さな企業に対しては、代金は全て現金支払いである
⑤	納め後の支払いが20日以内である
⑥	過去10年以上主たる協力企業で倒産はもとより廃業した企業もほぼ皆無である
⑦	経営理念の中に仕入先や協力企業に関することが明確に示されている
⑧	発注者の利益率と受注者の利益率が極端に違うことはない
⑨	発注者の仕事量不足を補うために、協力企業に依頼していた仕事を内作することはない
⑩	特別な場合を除き、仕入先や協力企業が残業をせざるを得ないような無理な発注はしない
×1点	

ここには社外社員、つまり取引先、協力会社、下請会社などの方々に対してどういう姿勢で取引をすればいいかを挙げています。この中に支払期日や支払方法の項目がありますが、私は多くの会社の方へアドバイスをする立場から、自分より規模の小さな会社と取引するときには、どんなに金額が大きくても現金で払いなさい、手形で払ってはダメだと言っています。手形は値引き証明書みたいなもので気分がいいものではありませんし、締め払いも月末締め翌月末払いは法律的に問題ありませんが、そこには愛情がないから1日も早く払ってあげるように締め後20日ぐらいで支払うのが良いと言っています。流通商品であれば、相手の失礼になるから相見積もりや競争見積もりを取ってはいけないとも言っています。新商品では世界最適購買でいいですが、流通商品でそれをすれば今までやっている会社が怒り心頭します。

2. 五方良し経営の指標 社外社員を大切にしているか否かの20の指標 II	
①	発注者側のミスで発生した問題を協力企業等に転嫁しない
②	協力企業の100%の努力で実現した改善効果等を搾取しない
③	特別な場合を除き、1日に何回も納品させるようなことはない
④	季節商品といえども、年間を通し安定発注に努めている
⑤	取引先比率を過度に高めさせるような取引はしない
⑥	発注者が協力企業の努力もあり、一定以上の利益を達成した場合、協力企業にも還元している
⑦	経営トップまたは部門のトップが年1回以上、協力企業の現場に赴き、お礼を言う
⑧	⑧年に1回程度「仕入れ先満足度調査」を第三者に依頼し実施している
⑨	協力企業に頑直がなければ、納品した製品の単価を値引き、買いたたきすることはない
⑩	発注者が負担すべき費用を協力企業等に負担させていない
×1点	

新潟県に真冬しか売れない商品を生産している上場会社

があります。4月から9月までは1台も売れない。今の日本の主流は、在庫を持たない、倉庫を持たない、売れる時期に作ればいいということですが、この会社は真冬しか売れない商品を扱っているにもかかわらず、1月から12月まで生産量が同じという会社です。私は「今年もし暖冬だった場合は、随分在庫が残りますね。あなたの会社は完成品在庫として持っているの、もし今年の流行色がピンクではなくブルーになった場合はどうするのですか」とお尋ねすると、社長さんから「生きる時だけではなく、死ぬ時も一緒です。都合がいい時も都合が悪い時も一緒ですから、わが社には生産設備は外注さんが持っており1台もありません。わが社が2割増えれば外注さんも2割増え、わが社が2割減れば外注さんも2割減ります。わが社は外注さんの設備に頼り設備投資しません。外注さんには在庫はほとんどありません。どうぞ見て下さい。」と言われ、会社の中の在庫の山を見せられて、大変吃驚しました。

2. 五方良し経営の指標 現在顧客と未来顧客を大切にしているか否かの20の指標 I	
①	顧客のリピート率は70%以上である
②	新規顧客が毎年増加しているとともに、その50%以上は口コミ客・紹介客である
③	組織図は顧客と社員が最上位の逆ピラミッドである
④	顧客からのサンキューレターは同業他社と比較し格段に多い
⑤	トイレの使用や休憩を求める現在顧客ではない人に対しては親切丁寧に対応している
⑥	顧客からの苦情や要望・意見を日常的に吸い上げる仕組みが機能している
⑦	顧客を感動させる独自の仕掛け・サービスが3つ以上ある
⑧	顧客や求客情報は、関係する部署の社員は全員が共有している
⑨	毎年又は隔年、書面による第三者に依頼した「顧客満足度調査」を実施している
⑩	過去3年間の平均クレーム率は0.1%以下であり、即座(1時間以内)に社長もしくは部門の責任者により対応している
×1点	

2. 五方良し経営の指標 現在顧客と未来顧客を大切にしているか否かの20の指標 II	
①	必要人材の1.2倍以上のスタッフの配員や、現場へ権限移譲を行うなど、顧客満足度を高めている
②	顧客の足元を見ず、常に顧客に公正・妥当な価格を提示している
③	顧客データベースがあり機能している
④	商圏は同業他社と比較し格段に広い
⑤	広告宣伝費率(除く展示会等)は同業他社と比較し格段に低く、特売日などもほとんどない
⑥	企業や担当者の都合ではなく顧客の都合を常に最優先している
⑦	必要以上に高い商品は、たとえ顧客がそれを求めても売らない・つらない
⑧	英文等のHPがある。またはHPは、1週間に1回程度以上は部分的であれ更新している
⑨	国内内外で開催される展示会に、年1回以上出店している。または自社や外部で展示を開催している。または年数回以上マスメディアに取り上げられている
⑩	強顧客であった人や、仕事が終わって社員となった社員が同業他社と比較してかなり多い
×1点	

お客さまに関する部分については、ご理解いただけると思っていますので説明を省略します。

## 2. 五方良し経営の指標 地域や社会的弱者を大切にしているか否かの20の指標 I

① 過去5年間の障がい者雇用率は法定雇用率を上回っている	
② 特別支援学校等からのインターンシップを積極的に受け入れているとともに、過去5年間に新規に障がい者を雇用した	
③ 障がい者手帳の有無にかかわらず本人や家族が希望する雇用形態で雇用する	
④ 特別な理由がない限り、障がい者の雇用は正社員(無期雇用社員)を基本としている	
⑤ 重度障がい者、または精神障がい者も雇用している	
⑥ 障がいの程度がどうであれ、最低賃金の除外申請をしている人は一人もいない	
⑦ 障がい者就労支援や生活支援施設、さらには多数雇用企業等から、定期的かつ安定的かつ適正価格で物品やサービスを購入したり、発注をしている	
⑧ 地域住民や地域の環境に負荷を与えない経営に努めている	
⑨ 地域の清掃等、美化活動を定期的に行っている	
⑩ 創業した地域や、創業期にお世話になった人々を大切にしている経営を行っている	
	×1点

地域や社会的弱者を大切にしているか、特に障がい者などを大切にしているかどうかを見ています。障がい者の声に尽力しているか、物理的理由で障がい者雇用ができなければ社会の雇用を増やせと言っています。社会の雇用を増やすとは、障害者施設へ安定した発注をしたり、障がい者が作るものを毎月安定的に仕入れたりすることです。そうすれば、自社の雇用が増えなくても社会の雇用が増えるからです。普通障がい者を雇用しても最低賃金の除外申請をすとか、障がい者を雇用してもまるで物置に置くように特例子会社へ入れるような会社も残念ながらありますが、私は正社員として雇用して一緒にやるべきだ、最低賃金の除外申請をすべきではないと思います。たとえ仕事ができなくても健常者がその分まで頑張るのが当たり前ではないかと。障がい者と一緒に仕事をすると、強面の健常者の人が優しく、思いやりの心が高まるということが、私の調査ではっきり出ています。

## 2. 五方良し経営の指標 地域や社会的弱者を大切にしているか否かの20の指標 II

① 高齢者や障がい者、あるいは生活困窮者等が暮らし福祉施設や家庭に対する支援活動を定期的に行っている	
② 地域の各種団体や住民の求めに応じ、企業の会議室等保有施設を開放している	
③ 仕入れや調達に、立地している地域企業を優先している	
④ 社内に地域貢献や社会貢献のための部署や委員会があり予算化し活動している	
⑤ 地域内外で発生した災害時には、現地に向き支援をしたり企業の施設を提供している	
⑥ 各種団体や教育機関等からの企業見学等の受入を積極的に実施している	
⑦ 地域貢献・社会貢献のためのイベントを、地域を巻き込み毎年社内外で開催している	
⑧ ボランティア休暇制度やボランティア奨励制度があり、毎年社員がそれを活用している	
⑨ 地域住民から息子・娘・孫たちを就職させたい企業と言われることが多い	
⑩ 地球環境に負荷をかける事業の割合が年々低下しているとともに、年々、環境に負荷をかけない商品づくりや販売比率が高まっている	
	×1点

高齢者問題も挙げています。従業員数 350 名の定年のない会社、最高齢の方は 91 歳で定年は自分で決めればよいという会社がありますが、業績は全然落ちない。普通の会社では、40 代か 50 代前半が一番給与が高くなるでしょうが、私の知るいい会社は、ほとんど給与も年功序列になっています。一番年長者の給与が高く、いかにも仕事ができないお年寄りという感じであり、何故仕事ができない人に高い給与を払うのか

と言う若者は 1 人も存在しません。それは、年をとらない若者は存在しないからです。今日手にするか明日手にするかの話で、世の中は順送りです。いま弱い人がいたらその人のため頑張る、自分たちが弱い立場になれば同じことだと思うのです。それを経営の中でも活用されれば、私はいいと思います。いま紹介した会社も、不況知らずの会社です。

## 2. 五方良し経営の指標 将来を見据えて盤石な経営をしているか否かの20の指標 I

① 自社で値決めができる商品が70%以上ある	
② 独自技術・独自商品を複数保有し、過去3年間に開発した独自技術・独自商品もある	
③ 常時取引している企業は20社以上、または最大の販売先への売上比率は20%以下である	
④ 自己資本比率は概ね50%以上である	
⑤ 1年間の全社員に支払う総人件費の3倍程度以上の積立金を保有している	
⑥ 流動比率は200%以上である。あるいは長期借入金や支払手形はない	
⑦ 全社員が参加し、策定した夢と希望・幸せの句、中長期ビジョンがあり、ビジョンは全社員に配布され、全社員がその内容を知っている	
⑧ 法律、税務、会計、労務、そして技術や経営の専門家と契約または顧問としている。あるいは、いつでも相談できる人的ネットワークがある	
⑨ 景気や流行も問わず、急成長・急拡大経営はあえてせず、年輪経営を旨としている	
⑩ 理不尽なことを繰り返すような取引先とは、取引をしない、またはノーという	
	×1点

## 2. 五方良し経営の指標 将来を見据えて盤石な経営をしているか否かの20の指標 II

① 常に議八分経営を基本とし、損益分岐点は80%以下である	
② 過去10年以上黒字経営(除く激変)であり、納税責任をきちんと果たしている	
③ 人格・徳性・能力が優れた現場社員に支持・信頼される後継者がいる	
④ 後継者は自身の定年を心得、ふさわしい後継者を育てる努力をだれよりもしている	
⑤ 権限の委譲を進め、既に正社員に占める本社社員比率は5%程度以下である	
⑥ 自社独自の情報システムやビジネスモデルが構築され機能している	
⑦ 短期の業績ではなく、100年企業・200年企業をめざした継続経営をベースとしている	
⑧ 全管理職に占める女性の割合は概ね30%以上である	
⑨ 開発や営業・総務等に外国人社員がいる。または程度の差こそあれ輸出を行っている	
⑩ 対応経営ではなく、創造経営を重視し、売上高対研究開発費率は1%程度以上、あるいは正社員の10%以上が研究開発委員である	
	×1点

最後に株主や支援機関を幸せにする大切にするのですが、具体的な戦略論をここでは書いておきました。「ならでは」というお話が田尻会長からありましたが、私はある意味「ならでは」というのは自社で値決めができる会社だと思えます。いい会社になりたければいい会社と付き合いことだと思えます。ブラックな会社との付き合いを続けて、いい会社になるのは無理があります。自分の会社で値決めをする、相見積もりをとったり、指値で依頼してくる会社とは取り引きをしないということです。

～3. 事例紹介は、時間がなく割愛～

#### 4. いい経営・悪い経営

1. 急成長・急拡大経営 ➡
2. 損得重視経営 ➡
3. 価格競争経営 ➡
4. 依存・追随経営 ➡
5. ノルマ経営 ➡
6. アンバランス経営 ➡
7. 上意下達型経営 ➡
8. ワンマン経営 ➡

#### 4. いい経営・悪い経営

9. 閉鎖的経営 ➡
10. 他人資本依存経営 ➡
11. 低賃金経営 ➡
12. 長時間労働経営 ➡
13. 効果・効率重視経営 ➡
14. 即戦力重視経営 ➡
15. 短期重視経営 ➡
16. その他

いい経営、悪い経営と書いてあります。社員が働き甲斐がある会社、社員が辞めない会社、社員が成長する会社などいわゆるいい会社と、一方で悪い会社はどのような経営をしているかをチェックしてみました。その特徴は 50 ぐらいありましたが、その一部を挙げました。ここに書いてある経営を行う会社は、ほぼ悪い会社です。業績がブレまくっています。いい会社は真逆の経営を行っています。例えば、急成長・急拡大経営ではなく、最近流行の言葉でいうと年輪経営です。毎年少しずつ大きくしていく。損得重視経営とは、仕事があれば得するほうを選ぶものです。利益率が 10%と 5%の仕事があれば、考えることなく 10%の仕事をとる会社が多いですが、この経営は間違っています。企業は儲からなくてもやらなければいけない仕事があるし、儲かってもやっちはいけない仕事があるわけです。世のため、人のためにならない仕事はやるべきではありません。みんなやっているからではなく、正しいか、正しくないかの判断基準で決めなければならないと思います。

大変雑駁な話になりましたが、時間がきましたのでこれで終わります。何か一つでもお役に立っていただければ有難いと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

(以上)