

五方良し経営のすすめ

～社員・顧客・地域社会から選ばれ続ける会社を創るには～

人を大切にする経営学会 会長

法政大学大学院 元教授

坂 本 光 司



本日の内容

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

1. 五方良し経営とは

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

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

1. 五方良し経営とは

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

1. 五方良し経営とは 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

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

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実践し続けることが、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

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

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などない	
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部に依頼し実施し、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

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新規学卒者を定期的に採用しているほか、常に価値ある人財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ーケーキをプレゼントするなど、企業として祝している	
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

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も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 締め後の支払いは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

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しない	
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協力企業に瑕疵がなければ、納品した製品の単価を値引き、買っ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

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図である	
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も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掛けがあり機能している	
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 顧客や来客情報は、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上がり対処している	
	×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必要人財の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商圈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・つくらない	
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個展を開催している。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顧客であった人や、仕事がきっかけで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

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た経営を行っている	
	×1点

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

⑪高齢者や障がい者、あるいは生活困窮者等が暮らす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	
⑫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	
⑬仕入れや調達は、立地している地域企業を優先している	
⑭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	
⑮地域内外で発生した災害時には、現地に出向き支援をしたり企業の施設を提供している	
⑯各種団体や教育機関等からの企業見学等の受入れを積極的に実施している	
⑰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	
⑱ボランティア休暇制度やボランティア奨励制度があり、毎年社員がそれを利活用している	
⑲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	
⑳地球環境に負荷をかける事業の割合が年々低下してきているとともに、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

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・幸せの匂う、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 景気や流行も追わず、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

⑪常に腹八分経営を基本とし、損益分岐点は80%以下である	
⑫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	
⑬人格・識見・能力が優れた現場社員に支持・信頼される後継者がいる	
⑭経営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	
⑮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	
⑯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	
⑰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	
⑱全管理職に占める女性の割合は概ね30%以上である	
⑲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入を行っている	
⑳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%以上が研究開発要員である	
	×1点

3. 事例紹介

1. 松川電気
2. 蔭山建設
3. 徳武産業
4. 西島
5. テクノア
6. 北海道光生舎
7. 琉球補聴器
8. その他

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

おわりに