

第1回 千代田ビジネス大賞実施白書

～ 受賞企業6社に学ぶ ～



平成21年8月

財団法人まちみらい千代田

目次

第1章 概要	1
1. 千代田ビジネス大賞とは.....	1
2. 平成20年度千代田ビジネス大賞の結果.....	1
3. 本冊子の概要.....	1
第2章 受賞企業に学ぶ	3
1. 受賞企業各社の紹介と評価.....	3
(1) 黒田機器株式会社.....	3
(2) 株式会社高齢社.....	7
(3) 昭和測器株式会社.....	11
(4) 玉川衛材株式会社.....	14
(5) 丸三電機株式会社.....	17
(6) 株式会社リーテム.....	21
2. 受賞企業から学ぶべき点.....	24
(1) 明確な経営理念.....	24
(2) 事業領域の限定.....	24
(3) 限定した事業領域を極める.....	24
(4) 社員を大事にしている.....	25
(5) まとめ.....	25
第3章 エントリー企業の今後について	26
1. 中小企業の課題.....	26
2. エントリー企業の課題.....	26
(1) 経営理念を明確に.....	26
(2) 対象顧客を明確に.....	27
(3) 中長期目標を明確に.....	28
3. エントリー企業への支援.....	28
(1) 千代田区役所が行う支援.....	28
(2) 財団法人まちみらい千代田が行う支援.....	28
(3) 東京都や国が行う支援.....	29
第4章 選考基準からみたエントリー企業	30
1. 部門特性.....	30

(1) 経営革新部門.....	30
(2) ユニーク部門.....	30
(3) 優秀老舗部門.....	30
(4) 大いなる志部門.....	30
(5) ニュービジネス部門.....	31
(6) 環境貢献部門.....	31
(7) 安全安心部門.....	31
(8) 街並み部門.....	31
(9) いきいき部門.....	31
(10) 文化伝統部門.....	31
(11) 自由部門.....	31
2. 革新性.....	32
(1) 企業にとって革新性はなぜ必要か.....	32
(2) 革新性の内容を見る.....	32
(3) エントリー企業にみられる革新性.....	33
(4) 現代の経営環境における革新性.....	34
3. 戦略性.....	34
(1) 戦略性について.....	34
(2) 中小企業の組織特性について.....	35
(3) 中小企業の3つの経営戦略.....	35
(4) エントリー企業にみられる戦略性.....	36
(5) まとめ.....	37
4. 社会貢献性.....	38
(1) 企業ごとに異なる社会貢献.....	38
(2) エントリー企業に見る定性面での社会貢献性.....	38
(3) エントリー企業に見る定量面での社会貢献性.....	39
第5章 平成21年度千代田ビジネス大賞に向けて.....	41
資料 エントリー企業の概要.....	42

この『第1回ビジネス大賞実施白書～受賞企業6社に学ぶ～』は、専門的な分析等を加えるため、社団法人ちよだ中小企業支援協会に委託して作成したものです。

第1章 概要

1. 千代田ビジネス大賞とは

千代田ビジネス大賞は、中小企業の成長発展を支援する事業の一環として、経営革新や経営基盤の強化に取り組む企業を対象とした表彰を行うものです。

この賞は、経営革新部門、ユニーク分門、優秀老舗部門、大いなる志部門、ニュービジネス部門、環境貢献部門、安心安全部門、街並み部門、いきいき部門、文化芸能部門、自由部門の11部門を設定、応募していただきました。選考は部門特質性、革新性、戦略性、社会貢献性の4つの基準で評価いたしました。

今回第1回の大賞ならびに優秀賞が決まりましたので、振り返ってみたいと考えます。

2. 平成20年度千代田ビジネス大賞の結果

今回、この大賞に60社から応募があり、11の部門にエントリーがありました。厳正な審査の結果、以下のように決定しました。

大賞	黒田機器 株式会社
優秀賞	株式会社 高齢社
	昭和測器 株式会社
	玉川衛材 株式会社
	丸三電機 株式会社
	株式会社 リーテム

平成20年3月18日表彰式が行われました。

3. 本冊子の概要

本冊子は、以下のような内容になっています

第2章 受賞企業に学ぶでは、受賞した企業は、どのような企業であったか、それらの企業の特徴とそこからわれわれが学ぶべき点について述べています。

大賞を受賞した黒田機器株式会社は17メートルの長尺シャフトの加工ができる国内唯一のメーカーであり、創業から160年の経営を継続させた老舗企業です。企業の長期存続の秘密について黒田社長に伺っております。

優秀賞5社のうち、1社目は株式会社高齢社です。この企業は、ガス業界の企業OBを中心とした人材を派遣するという企業です。高齢者の活用というアイデアは誰でも思いつくものかもしれませんが、この企業がそれをいかに実現していったのか、その

哲学を探っています。

2 社目は、昭和測器株式会社です。振動計測器という特殊な機器に特化したメーカーです。社員数が 25 名という小さな会社ですが、日本の名だたるメーカー・大学などのパートナー的な存在となっています。いかにして、その信頼を勝ち得て行ったのか、その経営理念を明らかにします。

3 社目は、玉川衛材株式会社です。最近、すっかり一般的になったマスクですが、そのマスクの国内市場で大きなシェアを占める衛生材料メーカーです。110 年間の長きにわたって、つねに新製品を開発し続けて来た理由を探っています。

4 社目は、丸三電機株式会社です。この会社は、高精度・高効率のヒートシンクのメーカーですが、経営理念を掲げ、その理念を活かす経営を実践することによって、高い収益を上げてきました。その経営理念と手法を竹村社長に伺いました。

5 社目は、株式会社リーテムです。この企業は、産業廃棄物処理・資源リサイクルの企業です。従業員 160 名ほどの企業ですが、産廃業界での先進的な取組みにおいて、業界のリーダーとなっています。その経営理念と組織の優秀性について書いています。

第 3 章 選考基準からみたエントリー企業は、部門特性・革新性・戦略性・社会貢献性の 4 つの切り口からみて、エントリー企業がどのような点で評価されたのか、具体的に示しています。

第 4 章 エントリー企業の今後については、現在、中小企業の抱える課題を明らかにし、今回エントリーされた企業がこれらの課題をどのように克服しようと努力されておられるのかについて、書いています。第 2 回の千代田ビジネス大賞に応募してみようとお考えの企業経営者はもちろん、経営に携わる方々にとってお役にたつ情報が書かれています。

なお、最後に、資料編として、**エントリー企業の概要**を掲載しました。これを御覧になると、ごく普通の企業が応募されておられることがよくお分かりになると思います。

この小冊子は、読みやすく、具体的で、かつ、利用価値があるものを目指しています。厳しい経営環境の中、活路を開いていこうとお考えの方々に、少しでもお役にたてるのであれば、執筆者としてこれ以上の喜びはありません。

なお掲載企業について本文中の売上高等の数値は公表されているか、記載についてご了解いただいた場合に限り明示しています。

第2章 受賞企業に学ぶ

1. 受賞企業各社の紹介と評価

(1) 黒田機器株式会社

黒田機器株式会社は、千代田ビジネス大賞の大賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- 17メートルの長尺シャフトの加工ができる国内唯一のメーカー
- 160年に及ぶ経営の継続と成長を実現
- 高難度のシャフト加工に絶えず挑戦し、蓄積している技術力
- 「不良品は絶対出荷しない」がモットー
- 部品の品質は、日本の産業機器の優秀さを下支えしている

黒田機器株式会社は優秀老舗部門に応募されましたが、大賞受賞後に筆者が同社を訪れた際、黒田社長は「何故当社が大賞を貰ったか分からない、普通の事を普通にやっているだけなのに」と仰っていました。「普通の事を、普通にやる」、なかなかできることではありません。「普通の事を普通にやっている」黒田機器の経営から、学ぶべきポイントについて見ていきたいと思えます。

① 黒田機器株式会社の概要

・沿革

黒田機器の創業は、1848（嘉永元年）神田明神下で、初代黒田栄次郎氏が武具甲冑の制作を行う刀鍛冶屋を始めた時にさかのぼります。明治維新によって、刀の帯同が廃止されたため、刀鍛冶の技術を背景に農具や工具の販売に業態を転換しています。

昭和になってからは、積極的な設備投資を行い、建設機械や船舶・車両・試験機などのシャフト、精密機械・ネジ等の精密加工を手がけるようになりました。

昭和9年には、北区に東京工場を新設、昭和43年、静岡県掛川市に静岡工場を新設しました。平成4年には、神田須田町に本社ビルが完成しています。

初代は、刀鍛冶を始めた黒田栄次郎氏であり、現在は4代目である黒田栄次郎氏が社長となっています。創業から160余年創業家が事業を継承している老舗企業です。

・事業内容

黒田機器の主力事業は、長尺シャフトの製造・加工・研削と各種省力伝動部品の販売です。

事業部門は、製造部と商事部に大別され、製造部は、長尺シャフトの製造、各種ローラー、ネジの加工、研削などを行い、売上高構成比で6割を占めています。

売上高の4割を占める商事部は、ロボット、アミューズメントなど伝動省力部品の輸入や販売を行っています。

21年6月期の売上高は10億円、営業利益を1億円と予想しています。社員数は、

35名となっています。

・最近の動向

昨秋からの世界同時不況の影響について、6月1日に訪問した際にお聞きしました。昨年12月の取材時点では、大きな影響は無いとのことでしたが、半年経ってやはり不況は同社にも影響を与えていました。

前項に紹介しました21年6月期の業績は、前年比で10%強の減収、50%の営業減益を予想した数字になっています。それでも世の中の製造業の多くが大幅な減収、営業赤字を計上することを考えれば、当社の景気悪化の影響は軽微であり、背景には同社の長年にわたる経営力と技術力への顧客企業の信頼があるものと考えられます。

② 経営の特徴

前述のとおり、同社は創業160年の老舗企業です。老舗企業が長期存続の秘訣として有しているといわれている特徴について見ていきたいと思えます。

・社憲、心訓

「老舗の三種の神器」などといわれる特徴のうちのひとつ「家訓・社訓」について、黒田機器では、「社憲、心訓」といっています。経営計画書に明記され、毎朝、全員で唱和しているといえます。次のような言葉です。

社憲・・・・・・秩序・誠実・質素・精進・能率

心訓

- 一、幸福を得んとすれば、豊かなる精神を作るべし
- 一、信用を得んとすれば、真実を貫くべし
- 一、財を得んとすれば、物を大切にすべし
- 一、名を得んとすれば、己をすてるべし
- 一、利益を得んとすれば、相手に利益を与えるべし

以前は、一つ一つの意味について社長が説明されていたそうですが、解釈が難しく、今では唱和するだけにしました。

家訓・社訓は、時と場合によって解釈が違ってきます。唱和していることによって、家訓・社訓のもっている精神が頭にすり込まれ、いざという時に、社員一人ひとりがどう行動すべきかの判断の支えになり、それが社風に繋がっているものだと考えます。

・こだわりの技術と日々革新

老舗企業には、創業から脈々と続く商品や技術などへのこだわりがあるといわれていますが、同社はどうでしょうか。

同社には、長尺シャフトの加工・研削に優れた超精密技術と他社ではまねのできないノウハウがあります。特に17mの長尺シャフトの加工技術については国内唯一のメーカーです。

日々革新という面で、刀鍛冶の技術を背景に産業の生成発展とともに時代のニーズ

や得意先の要望に対応し続け、技術開発とその蓄積を図ってきました。さらにはその技術やノウハウを人から人に伝承してきました。

15年ほど前から機械科出身の学卒を採用するようになり、それまでの職人氣質の技能者の技術伝承とは異なる理詰めの教育ができるようになりました。今では学卒技術者が半数を占めるまでになり、若い技術者が中心になって、顧客企業のニーズに応え、技術蓄積がなされています。

・顧客との関係性

同社の生産体制は、100%受注生産です。顧客企業の要望を聞き、要望以上の仕上がりで納品することは、同社では当たり前のことです。

その上で、「不良品は絶対に出荷しない」をモットーに品質面で厳しい姿勢を貫いており、顧客企業から全幅の信頼を受け、良好な関係を構築しています。

国内のあらゆる産業において、生産を海外シフトさせている中で、海外業者・国内業者のいずれもが対応できない特殊加工案件が同社に持ち込まれるケースが多く、長尺加工のスペシャリストとしての存在感を一層高めています。

・事業承継

「老舗企業の三種の神器」のひとつ、創業家が事業を継承しているかという点についても、同社は、黒田家が継承していて、現社長の黒田栄次郎社長は、創業家の4代目にあたります。

祖父の代(2代目)は、兄弟も多く皆が黒田で働いていたこともあり、祖父や父は事業の継承に苦労したようですが、現社長は子供の頃工場内にあった自宅で育ち、常に家業を見ていたこともあり、後を継ぐことが自然にできたと仰っています。

お伺いした日に、5代目の可能性を秘めた10歳のご子息が父の会社を見たいということで、午後会社を案内されるということでした。老舗企業といえども職住が分離しているのが当たり前になった現代ではこうした積み重ねが事業承継のDNAを形成していくのではないかと思います。うれしそうに話された黒田社長の顔が深く印象に残っています。

・経営計画書

同社にはしっかりとした経営計画書があります。当たり前といえばそれまでですが、中小企業の中には、社長の頭にはあるが、明文化され活用されている経営計画書があるケースは多いとはいえないのが現状です。

同社の経営計画書は、手にとってまでは見せていただきませんでした。新書版サイズで、150ページ以上も有るようには見えました。

黒田社長は社長就任(44歳で社長を継ぐ)前後、一倉定先生のゼミで勉強をされましたが、そこでは特に経営計画の重要性と作り方を学び、以後内容のある計画書づくりをされ、常に携帯し進捗、方向性を確認されています。計画書では、製造部門と商事部門は事業部として管理され、部門損益が明確になっています。

毎月開催される会議では、計画と実績の対比、受注見通しなどが確認され、必要に

応じて対応策を講ずるというP D C Aのサイクルが常に回っています。

③ 黒田機器に学ぶ

ビジネス大賞を受賞した黒田機器株式会社から学ぶべき点、経営の参考になる点は次のようなことかと思えます。

・大企業が参入しにくい事業領域をもつこと

黒田機器の主力事業である 17 メートル長尺シャフトの製造は 100%受注・個別生産対応です。きめ細かな対応が必要なうえ、需要面でも大きな市場ではありませんので大企業が参入しにくい分野です。

同社は、この分野で得意先の要望に応えるため技術を磨き、蓄積してきました。そして今では、その技術によって高い収益を確保し、ほぼオンリーワン企業といえる状況をつくりあげています。

・知的資産経営の実践

黒田機器は、特許も I S O の認証も取得していません。しかし高い技術力をもち、品質管理面でも顧客企業から厚い信頼を得ています。長年の経験の中で、技術伝承の方法を見つけ、社訓や経営理念の浸透によって良好な社風をつくり上げ、社内のコミュニケーションも良好なものになっています。こうした企業体質は、過去において事業の選択と集中を行い、そこに投資を集中し、固有の技術とノウハウの開発、蓄積を図るなかで培われてきたものです。それが強みとなり現在の競争力の源泉となり、安定した業績確保に結びついています。

バランスシートには現れない無形の競争力の源泉を知的経営資産と呼び、これを活用して業績向上に結びつけている経営を知的資産経営といいます。同社では無意識のうちには知的資産経営を実践している事になります。今後はこの知的資産を認識し、さらに強化・維持しながら業績向上に結びつけていくことが課題になってきます。

ビジネス大賞の表彰式で黒田社長が語った「何故当社が大賞なのか、普通のことを普通にやっただけなのに」という言葉に対し、取材を担当した筆者からの回答として、その普通のことが大企業の技術力をもってしても追随できないまでの「模倣困難性」を築きあげ、今回の「大賞」受賞に至ったのだと申し上げたいと思います。

(2) 株式会社高齢社

株式会社高齢社は、千代田ビジネス大賞の優秀賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- 定年を迎えた高齢者に「働く場」と「生き甲斐」を提供することをモットーに人本主義を徹底
- 定年後人材に絞り年金併用型の人材活用を前提に経営資源を情報の活用により効率的に活かし、経営の安定を図る「好循環経営を」がモットー
- 定年までに得た経験、知識で割安なサービスを提供し顧客満足度を獲得
- 当社登録社員の派遣稼働率は 70%を実現

同社は、ニュービジネス部門で応募されました。ちょっとユニークな社名の株式会社高齢社とはどんな企業なのでしょうか。

① 株式会社高齢社の概要

会社設立年月日：2000年1月4日

資本金：1,000万円

売上高：2億6,200万円（2008年9月）

スタッフ：役員3名、常勤スタッフ3名、週1～4日出社のスタッフ7名、
登録社員270余名

業種：人材派遣業

同社は、ガス業界のOBを中心に社員登録し、東京ガスをはじめその関係会社、協力企業、ガス機器メーカー、電気機器メーカー、マンション管理会社など40～50社に人材を派遣している人材派遣業企業です。

同社の売上高は、設立翌年に2千300万円でしたので、実に7年間で11倍に成長したことになります。

② 株式会社高齢社の特色

・会社設立の思い

高齢社の上田研二社長は、東京ガス40余年の勤務を通じてさまざまな経験をし、その中で得た企業経営のあるべき形を反映した企業を作りたいと思っていました。それは、営利が目的ではなく「定年を迎えても、気力・体力・知力とも旺盛な高齢者に、働く場と生きがいを提供する」ことを目的にした会社だったのですが、上田社長がまだ現役だった時、退職した上司の一人から聞いた言葉が気になっていたからかも知れないと仰っています。それは、「会社を辞めてしばらくは、やれゴルフだ、麻雀だ、飲み会だと気楽に過ごすのが、半年もすると飽きちゃう。ただ、それでも毎日働きたくない。やはり、人間は適度に仕事をしながら、その合間に遊ぶというのが、いちばんいい。そんな会社があれば理想だね」という言葉です。

③ 高齢社設立の趣旨

会社設立の思いは、上田社長自身も定年を過ぎ、世の中の流れと相俟って具体的に展開していきます。

- 急速に高齢化社会が進み、定年退職をしたものの、気力・体力・知力とも旺盛な高齢者が増加していること
- 豊富な経験および高度な技術を有する定年退職者を雇用することによる業務品質の確保、コストの低減化が見込めること
- 最近の雇用状況を鑑み、雇用の創出が必要であろうこと

機はまさに熟し、さらに高齢者が働きやすい環境を整えるため雇用条件も次のように徹底したものにしました。

- 満60歳以上75歳未満で、気力・体力・知力のある者を採用する
- 勤務形態は、業務のある場合のみの勤務とする不規則勤務形態
- 給与その他の条件は、
原則出来高給与、賞与手当・退職手当支給なし、期末手当あり、社会保険・健康保険は個人加入で会社負担なし、ただし労災保険は適用する

こうして、高齢社は明確なコンセプトのもとに、2000年1月4日、役員3名、社員30名、全ての社員（事務担当の女性社員1名を除く）が60歳以上、平均年齢は63歳、最高年齢68歳で構成する株式会社が登記されました。

・株式会社高齢社の提供サービス

株式会社高齢社はガス関連業務を中心に人材派遣を行う人材派遣会社です。派遣登録できるのは前述のように、長い業務歴を有する定年後のベテランの方々だけです。それでも、登録社員数は300名を越え、就労率も70%に達しています。人材派遣業界のことをご存知の方は70%という就労率がどれほどすごいかお分かりいただけると思います。

登録されている方々は年金受給者でもあることから年金と給与の両方がもらえるよう、月額8万円～10万円程度給与が稼げるようにローテーションされています。

若年労働力の不足に困っている会社にとって、豊富な知識と熟練した技能をもち、責任感の強い社員を派遣してくれ、しかも月1日だけという仕事であっても柔軟に対応してくれる株式会社高齢社は非常に有り難い存在になっています。

当然サービスの価格は他社に比べて割安です。ガス関連の仕事で始まった会社ですが、最近では電機業界などさまざまな分野から需要があり人材を派遣しています。

④ 上田社長について

「高齢社」設立の際の4つのこだわり

- 1回で記憶してもらえる社名に拘り、反対もあったが「高齢社」と命名
- 2000年1月1日設立に拘ったが、役所が休みのためやむなく1月4日登記
- 日本の中心での会社設立にこだわり、千代田区を選択した
- 経営決定権の確保、即断、即決、即実行が可能な組織に拘り、出資者を個人に

限定した（出身企業からの出資を仰がなかった）

⑤ 経営哲学

上田社長は東京ガスの出身ですが、赤字だった関連会社数社に出向し会社再建に成功します。東京ガス入社当初は優良社員とは言えず、むしろ不良社員だったそうですが、25歳の時に一念発起します。その後の東京ガス勤務と関連会社での会社再建の体験が上田社長の経営哲学を作り上げてきました。赤字会社再建で最も重要なことは、「先ず社員の気持ちをつかむこと」と仰っています。

上田社長は次のような経営哲学を持たれています。

- 馬鹿な大将、敵より怖い
トップが馬鹿だと企業は崩壊する。
- 好循環経営の実現
高処遇→高質経営→高販売・高サービス→高収益→（再び）高処遇・・・
という好循環を実現する高いレベルの経営と管理を目指す。

上田3原則

- 頼まれたことは必ず返事をする
- 約束したことは必ず実行する
- 2度と同じことを言わせない

関連企業再建の際、顧客からの膨大な量のクレームを処理していく中で確立した行動基準です。

- 社員が最高の監査役
人事以外の経営は全てオープン化。オープン化することで社員は最高の監査役となる。経常利益の30%は働く人たちに還元する。
- 人は財産、人は宝
「社員≧顧客≧株主」の人本主義を徹底する。
リストラは行わない。やむをえず行うときにはまず社長が辞めることを宣言。この信念は、上田社長の幼少時に父が失職し大変苦勞した経験によるものです。

- 辛いことほどためになる
「如何なる苦難にも負けず、苦難を友とし、苦難をわが師とする」（上田社長作）
- 積極的な社会貢献活動

「高齢者に働く場を」という高齢社設立自体が非常に社会的な貢献活動ですが、上田社長は災害地や海外への社会貢献も盛んに行っています。きっかけは社長自身がパーキンソン病という難病に侵されたことだそうです。自分の身体機能が少しずつ衰えていく中で、いろんな人の助けを受けていることを痛感し、それに気づかなかったこれまでの自分の行動を反省。しかも看病や介護をしてもらうのは日本人ではなく、外国人かもしれないと考えるようになったということです。

そんな折、テレビ番組の取材で知り合った野沢和之監督からフィリピンのストリートチルドレンを主人公にした映画を作りたいという話を聞き、その志の高さに感動し

費用負担を申し出たのです。自分だけではなく周りの方々にも援助協力をお願いし、2007年春「マリアのへそ」という題名の映画が完成しました。その映画は、文部科学省の選定作品となり、現在も全国の各地で上映されています。

他にも拓殖大学を通じて東チモール騒乱で被害を受けた子供たちの教育を支援されたり、日本でも地震が発生した地域に義援金を送ったりされているのです。

⑥ まとめ

どの言葉も上田社長の実践から出てきた言葉で、多くの含意をもっています。企業の元は人である。企業は社会的存在であり、社会の中で生き、生かされている。ということを上田社長は見事に実践し、私たちに手本を見せてくれています。

会社経営について「中小企業においては、経営トップの役割はきわめて大きい。だからといって、社長一人ではなにもできない。トップの考え方や方針を正確に理解して部下に伝え、また部下の声に耳を傾けながら的確な判断を下し、トップに情報を上げてくれる幹部社員を育成することが非常に重要となる。」と仰っています。

株式会社高齢社についてもっと詳しくお知りになりたい方は、自費出版されている「定年退職者に働く場と生きがいを」という本をお読みください。1冊千円です。その収益は東チモールやフィリピンの貧しい子供たちの教育資金にあてられます。是非この本をお読みいただき、拙い紹介文とあわせて株式会社高齢社をご理解いただければ幸いです。

(3) 昭和測器株式会社

① 昭和測器株式会社とは

昭和測器株式会社(鶴飼俊吾社長)は、電気計測器製造業の会社です。社員数 25 名という小規模企業ですが、今回の選考において審査委員から高く評価され、優秀賞を受賞しました。その革新性、戦略性、社会貢献性などを見ていきたいと考えます。

同社の授賞理由は以下の通りです。

- 振動計測器製造販売という特殊な機器に特化し、振動測定を必要とするあらゆる分野の大手企業に採用されている優れた戦略性
- 振動計測器製造販売を通じて、社会の安心安全に多大な貢献をするという高い公共性
- 大手メーカーのパートナーとして、そのニーズに応じて製品を開発する高い技術力

② 昭和測器株式会社の誕生

同社は、1968 年千代田区で開業しました。当初は、防犯警報器、火災警報器を製造していましたが、その後振動センサーを用いた振動監視計、さらにはチャージアンプの応用で振動計測の分野へ進出し、今日の基礎を築きました。当時も、機械の故障などが異常な振動で分かるということはあったわけですが、多くの場合、職人が触覚で気づいたり、かすかな異常音を聞き取ったりして発見されていました。鶴飼社長は、このような定性的な世界に光を当て、客観的で定量的な振動計測の途を開いたのです。

③ 安心・安全と振動計測器

現代において、安心安全への希求は極めて強いといえます。その中であって、昭和測器株式会社は、「安全と快適さ」を追及し、大手メーカーにとってなくてはならない存在となりました。振動計測器とは、読んで字のごとく、振動を計測するものですが、回転機械を中心とした産業機械の保守管理、点検、各種機械の開発段階における性能試験などに使われます(昭和測器株式会社は、石川島播磨重工業(株)の品質保証認定基準の合格工場になっています)。同社の主要取引先をみると、いすゞ自動車(株)、富士重工業(株)などのメーカー、鹿島建設(株)、千代田化工業建設(株)などの建設会社から、東京大学、慶応義塾大学などの大学まで、実に幅広い分野に及んでいます。

安心安全へのニーズの社会的な広がり、またそれを見抜いた同社の先見性がここに伺われます。しかも、顧客は、造船業に始まり、製鉄業、自動車製造業、コンピューター関連業とその重点を時代とともに移動させています。これはまさに、日本経済の担い手の変遷とともに、同社が新製品を開発し、成長してきたことを表しています。ここに同社の社会の変化を見抜く眼力をうかがうことができます。今後の同社のひとつの方向は、1 台が何万円かで購入できる安価な一般的商品の開発に向かっています。

たとえば、エレベータの悲惨な事故は記憶に新しいと思いますが、一基ごとに設置しておけばこのような事故は未然に防止できた可能性があります。また、加工機械に振動計測器を取り付ければ、加工中の異常を計測することにより、加工品自体の精度を高めるなど、幅広く応用することが考えられています。振動計測器は、医療や食の安全にも貢献できる可能性を秘めています。

④ 大手メーカーとの共同開発

同社は、大手企業からの要望にこたえるばかりではなく、共同開発という形で製品開発を行っています。(防水型加速度計を石川島播磨重工業(株)、(株)東芝・京浜事務所とゆりみ検出演算器を共同開発)。これは、振動計測器という特殊な機器でありながら、いや、特殊な機器だからこそ、高い技術力があれば、大手企業とパートナー関係に立ち、社会的ニーズにこたえていくことができることを証明しています。同社の振動計測器は、ナノレベルの揺れを感知するものです。1 ナノメートルは、1 メートルの10 億分の 1 ですからいかに同社の計測器が微小な揺れを感知しうるかということがわかります。非常に狭い範囲で、極めて高い技術力を磨きぬく。ここにも、これからの中小企業が見習うべき途があるように思います。

⑤ 昭和測器株式会社の経営管理

社内に目を向けてみると、こちらもまたユニークです。同社では、通常年 2 回の賞与のほか、営業利益の 1 割を業績賞与として支給するなど、社員満足度の向上を図っています。また、無借金経営を貫くと同時に、自己資本比率 70%以上、流動比率 400%以上を維持して経営の安定を図っています。融資を受けて会社を大きくしませんかという話は常に受けているとのことですが同社は「身の丈に合った経営」を墨守するとのこと。そして何よりも特筆すべきは、41 期連続の黒字であることです。このめまぐるしく変遷する経済状況にあって、ただの一度の赤字もなく、常に会社を成長させてきたということは驚くべきことです。



⑥ 昭和測器株式会社にみる経営理念

この様に素晴らしい会社の経営の秘訣を鶴飼社長に伺いました。

第一に、「地道に着実に」。バブルと言われた時代、同社は一切投資に手を出さず、本業に磨きをかけていました。すなわち、振動計測器に専門特化し、その技術力を高度化していきました。その結果、振動計測器ならば昭和測器というブランドを確立しました。

第二に、トップの「率先垂範」。鶴飼社長は、どの社員よりも早く入社し、一番最後まで会社にいるといいます。そのような社長は多いかもしれませんが、社員と同じタイムカードを押し、一営業マンとしてノルマをもつ社長と言うのは珍しいと思います。そして、接待の会食・ゴルフは一切せず、公私の別を徹底しています。

第三に、社内報を活用した「社員の意識改革」。社員の方は、四半期ごとに、自己目標を申告します。そして、次の四半期にその実績が発表されます。その内容は、「しょうわニュース」という社内報に載ります。この社内報は、このような目標と実績ばかりではなく、社長の経営方針の表明、社員の結婚報告、役に立つ記事と、なかなか興味深い内容になっています。社員の一体感の原点を見るような気がします。

⑦ 若い経営者に向けて送る言葉

昨今の厳しい経済状況にあって、経営者はどうあるべきか、鶴飼社長に伺いました。「経営は人なり、ということです。ただ、それは能力のある人を入社させ、能力のない人に辞めてもらうなどということではありません。今ここにいる人に、その能力を1.2倍、1.5倍発揮してもらおうということです。そのための最大限の工夫をすることが経営ということではないでしょうか。少なくとも、私は誰よりも早く入社し、最後まで働いているのは、経営者として社員に少しでも能力を発揮し、成長してもらいたいと思うからです」。

(4) 玉川衛材株式会社

玉川衛材株式会社は優秀老舗部門に応募し優秀賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- 衛生材料という分野に特化。特にマスクの国内市場においては大きなシェアを確保し、業界内に一定の地位を構築
- 創業 110 年の老舗であるが、常に革新に取り組み、有力研究所や大学とも連携して新製品開発に注力し、成長を継続
- 顧客ニーズを満たす営業戦略の重要性を認識して事業展開に取り組み、現在の顧客にマッチした製品群を提供

玉川衛材株式会社(以下玉川衛材)は千代田区岩本町にある衛生材料の会社です。従業員数は国内で約 80 名、資本金は 40 百万円で木更津工場、名古屋加工センターのほか中国にも合弁で工場を持っています。医薬部外品を含むさまざまな衛生材料を製造販売していますが特にマスクでは日本でも有数のメーカーであり、社長は全国マスク工業会の副会長と言う要職にあります。

同社は業歴 110 年の老舗でありながら、常に顧客のより高度なニーズに対応するための研究開発を怠らず、現在も高い成長を続けています。

同社がどのように長期間発展を続けられたか、まず同社の歴史を振り返り、次に長期間にわたる発展を可能にした要因を考えてみたいと思います。その中から学ぶべきポイントをまとめて見ます。

① 玉川衛材の歴史

・創業

玉川衛材は業歴 110 年と書きましたが、110 年前の明治 32 年は玉川惣右エ門が現在地において家業の織物業から転業し衛生材料加工業を開業した年です。それ以前は埼玉県秩父で代々綿布や蚊帳、風呂敷を作る織物業を営んでいたということですからその時から数えたら玉川衛材の歴史はもっと長いのです。

110 年前には輸入品しか無かった脱脂綿、ガーゼ、包帯などの衛生材料の国産化におそらくわが国において最初に取り組んだということなのです。

・創業後の発展

創業後 5 年目に日露戦争が有り、軍需物資として採用されたことで同社の基礎ができたのです。その後 2 代目が社長となり病院への売込みを本格化させます。その後も終戦まで軍需と病院向け販売を続けていましたが、終戦後は軍需がなくなり倒産するのではないかと危機の時代も有ったとのこと。現社長は 10 歳くらいの時から出荷等を手伝った記憶があるとのこと。

・戦後の発展

しかし、昭和 29 年に製造販売を開始したりバガーゼが昭和 35 年から昭和 40 年代

にかけて「タマガワリバガーゼ」として全国的に販売されるようになり再び成長軌道に乗ります。リバガーゼは戦時中から製造し病院向けに販売していたアクリノールガーゼを一般薬局店向けに小瓶に詰めたものです。同社の沿革によれば昭和 34 年に医薬品・医療品の製造を開始したとなっています。

・現在の商品構成

同社の商品としては時節柄マスクが目立ち、売上の半分以上がマスクとのことですが、同社の製品はマスクだけでなく医薬品も有り、マスク以外の衛生材料にもさまざまな製品があります。全部で 300 品目以上あるとのことであり、一品目だけに偏らないバランスの取れた商品構成と言えます。

② 玉川衛材の経営の特徴 長期間にわたる発展の秘密

同社には 110 年以上の歴史がありますが現在でも元気良く発展を続けている会社です。なぜなのか、その理由を考えて見ます。

社会に対する使命が売上に優先する

同社のホームページには最初に大きな文字で「健康で幸せな社会作りを応援する」と書いてあります。社長は衛材メーカーとしての同社の使命について次のように言っています。「うちの会社では売上をどんどん上げていくことが目標にはなりません。そうではなくて、消費者の方々が病気、怪我、事故といったまさかの時に確実に最高の製品を使えるようにすることが会社の使命なのです。」

同社においては社会に対して果たすべき使命がまず有り、売上はその次なのです。

③ 使命追求の結果として製品が多様化している

同社は上述の歴史で述べたようにももとは綿布や蚊帳、風呂敷の製造業から、布を使った衛生材料に製品を広げ、更に医薬品の製造にと拡大してきています。しかし、使命は基本的に「健康で幸せな社会作り」で変わっていません。無理に新製品開発をしているわけではなく、既存製品で培った知識が生かせる分野に徐々に進出した結果取扱製品の分野が拡大してきているのです。

④ 積極的な研究開発

同社は研究開発に力を入れています。研究開発スタッフとして 6 名が配置されているだけでなく、大学や他企業との共同開発も積極的に行っています。マスクの新製品では東大と富士通研究所が開発した光触媒チタンアパタイトを使って共同開発したものです。使命を果たすために常に積極的に最高のものを探求し続ける姿勢の結実と考えます。

⑤ 営業について

当社の営業部は毎週金曜日の午前中はディスカッションタイムとして社内で営業戦略の検討をします。社長は営業について「作戦がなければ成果は上がらない。お客様もポリシーの無い会社は来るなど言うようになってきている」と言っています。以前はディスカッションに社長が入っていたのですが、今では部長も抜けて課長中心で運用しているとのこと。社長の考えでは成功事例の共有のためにも作戦タイムが必

要なのであり、走り回れと言われてお客様のところに行っても馬鹿にされるだけと言うことです。

⑥ IT活用について

老舗の当社ですがシステム化にも積極的に取り組んでいます。今では受注の8割以上がオンラインによるものです。グループウェアの本格的活用により本社、木更津工場そして中国などの拠点間でも従業員が情報を共有化できる体制となっており、お客様の要望に迅速に会社全体として対応できるようになっています。

⑦ 玉川衛材に学ぶ

これまで述べてきたことから参考になることをまとめると次のようなことが言えると考えます。

- 比較的小さなマーケットを事業領域とする

同社が製造している製品はマスクにしてもあまり大きな市場ではなく巨大企業は有りません。その中で存在感のある地位を確立しています。

- 積極的な研究開発により自分の事業領域の中での優位性を維持する

同社は積極的に研究開発を続けています。また、大学や他企業との連携にも積極的です。

- 開発・製造・販売が連携して顧客に対応する

お客様の健康を守るという使命を共有し、開発・製造・販売が連携してお客様に対応しています。連携の重要性を認識しているので、情報共有化のためのグループウェアの導入などの基盤整備に会社として積極的に取り組んでいるのです。

(5) 丸三電機株式会社

丸三電機株式会社は自由部門(理念実行部門)に応募し優秀賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- 電子機器内の冷却を目的とする業界トップ水準の高精度・高効率のヒートシンクを固有の特許技術で製造し販売
- 社長交代時に策定した経営理念を利益よりも大事にして 18 年にわたって追求
- 販売会社から製造会社への転換を品質至上主義の追求で成功
- 顧客からの注文に対して改善提案を出すなどにより高い顧客満足度を獲得

丸三電機株式会社は外神田に本社が有り、埼玉県に工場を持つ、資本金 70 百万円、従業員 50 名の会社です。ヒートシンクメーカーとしては後発ながら、高い技術力を持ち、理念を利益よりも重視して一貫して品質至上主義、お客様満足を一貫して追及することにより、収益性の高い事業展開を行い財務的な健全性を向上させながら成長を続けています。

同社の理念追及型経営とはどのようなものであり、それがどのようにして事業の健全な発展につながっているのか、以下で具体的に見て行きたいと考えます。

① 丸三電機株式会社の理念主導型経営の誕生経緯

同社はもともと秋葉原ラジオストアで電機部品の販売や電気製品のつまみの製造販売をしていました。現社長竹村元秀氏はおばである先代社長の家に同居しながら大学に通っていたのですが、ある日先代社長が自分のお金を会社の資金繰りのために遣っている先代社長を見て、同社への入社を決意します。「こんなことではいけない。もっと利益の出る事業にしなければ」との思いだったそうです。そして徐々に経営に参加し平成 2 年に社長を継ぎます。

社長を継いだとき先代社長は「全てお前に任せた」と言って、以後社長のやることに口を挟むことは無かったとのこと。社長はこの会社を安定的に発展できる会社にするためには時代が変わろうと人が変わろうとこの会社が変わらずに追及しなければならない基本方針が無ければならないと考えました。そして社長就任後 3 ヶ月もかけて現在に続く同社の社訓と経営理念を作ったのでした。社長はバブル後の不景気にも耐え同社が生き延びることができたのはこの経営理念が有ったからだ、と言っています。

② 丸三電機株式会社の経営理念

同社の経営理念は同社の会社案内に次のように書かれています。

- 高品質・高効率の部品を供給（開発・生産・流通）することにより電子業界をはじめとする、あらゆる業界の発展向上に貢献する
- 社員の豊かさに向けて、企業福祉の増進・充実をめざし、その人生を有意義ならしめる

この経営理念の前提には「感謝・誠実・協調・挑戦」という社訓が有ります。

社会に存在する企業はすべてその会社自身の社会における役割を達成するためにあるものと、考えられます。しかし、その役割を明確に自覚していない企業も沢山あるのが実情でしょう。同社は経営理念において社会における役割を明文化し、同時に社員に対する責任も明文化し、実際の経営に生かしています。どのように経営理念が生きているのか次に見てみましょう。

③ 経営理念はどのように経営に生かされているか

・社長が山ごもりをして経営計画を作成

竹村社長は社長になったとき同業者組合の寮に泊り込み経営理念を考えたのですが、現在に至るまで毎年次年度の経営計画を立てる時期に同じ施設に泊り込み基本構 想を練るとのことです。社長は山ごもりと言っています。

同社の事業計画書には大きな特長があります。それはまず表紙を開けると経営理念と社訓が掲げられていることです。次に大きな年度目標が掲げられています。その年度目標の最初は次のようになっています。

「すべての判断や活動の前に

『こうすることが本当にお客様に喜んでいただくことになるのだろうか？』

の当社第一理念に則った絶対確認の励行」

その後に計数目標も含めた個々の目標が掲げられ、それらの目標についての社長自らの詳細な解説が書かれています。その解説の最大のテーマは経営理念に照らして現状はどうであるか、なぜ理念に反することが起きたか、どうしたら理念に沿った仕事ができるかということなのです。計数計画もちろん有りますがその前になぜこういうことをしなければならないかという社長の想いが述べられています。そして、「**“お客様に喜んでいただくこと”**は利益よりも優先すべきことである」と明記されています。このようにして毎年社長が計画を作成している例はあまり無いのではないのでしょうか。

・利益よりも大事な経営理念

特に利益より大事なものが有る、と言っている点は重要であると考えます。経営者が明確に利益より経営理念が大事だと明言しない限り、社員は儲けろとは言っていないが本音は儲けが第一に決まっていると考えてしまうからです。名経営者といわれるヤマト運輸の故小倉昌男さんが「普通の標語は『安全第一』としか書いてないけれど『安全第一、利益は第二』まで言わなければ社員には本当の想いが伝わらない」とまったく同じことを言っています。

同社の経営理念は、第一に高品質・高効率です。社員は品質至上主義と言っています。同社は品質至上主義を実現するためにまず高い技術水準を達成するための努力を行っています。独自の技術開発実験を行うほか、熱解析ソフトを導入、特殊な性能高度な品質が求められる製品の短期間での納品を実現しています。そして高水準の品質を実現維持するために ISO9000 を全社で取得し、材料等の納品受入から出荷までの生産過程の各段階にチェックが入るような体制を作っています。全ての社員が品質至

上主義を理解し、一旦出荷したら絶対返品されない、ということを目標に高品質の実現に努めているのです。

同社は外注比率が 80%以上と極めて高いのですが、高品質を実現するためには外注先の品質も向上しなければなりません。そのため外注先にも厳しい品質要求をしています。外注先が「丸三電機さんの要求品質が高いのでそれに応えようと努力していたら当社の品質の高さが認められ取引先が増えた」と言っているほどです。そのように厳しい管理を行なうだけではなく毎年外注先を招いての感謝の集いを開く等、外注先とのコミュニケーションを大切にし、協力関係を築くことにより、高品質・高効率を実現しているのです。他社がどうしているかではなく品質第一を実現するためにどうしたら良いかを追求した結果、同社独自の方式になっているのだと理解しています。

④ 高収益の秘密

・品質へのこだわり

利益は第二と言いながら、冒頭述べたように同社は高収益の会社です。なぜそうなっているのでしょうか。それは徹底的な品質へのこだわりが理由の一つです。同社創業期にはヒートシンク業界の問題は品質のばらつきだったとのこと。その中で同社は上述のように徹底的に品質にこだわり、10年以上もかけて他社との差別化ができるほどにまで技術を磨き上げたのです。苦しい期間を品質市場の経営理念を第一に頑張りぬいて来たからこそ、高収益が実現できていると言えます。同社はお客からの注文をその通り作るだけでは、お客様を大事にという理念が全うされているとは考えません。同社がもっと効率の良い設計ができるのなら「当社の技術を使えばお客様が期待しているよりもっと性能の良い製品となります。」という提案までして、始めてお客様第一なのだと考えています。

・大企業とは競合せず

更にもう一つ重要なポイントがあります。

同社は大企業と競争するような大量生産を要する仕事はしていないということです。特殊な用途用の製品に特化しているのです。その狭い分野で最高の性能が発揮できる高品質の製品を納入する同社は、値段勝負をしていないし、する必要がないのです。同社でなければできないものを徹底した高品質で提供すること。品質や逆提案等の価値も含めた価格で買っていただける得意先をしっかりと確保すること。これが同社の高収益の秘密だと考えます。

§ 実効有る経営理念の作り方 §

どうしたら丸三電機さんのような実効有る経営理念が作れるか考えてみましょう。同社の経営理念は社会における同社の役割と社員に対する責任を明確にするものでした。その2点を実際にあらゆる手段を講じて苦しいときも信じて経営理念の示す方向に努力してきたから高収益で成長性の高い会社になったのでした。

1. 経営理念は社長の心底からの想いでなければならない

経営理念はその会社の行動原理です。中小企業でこの経営理念を決め実効あるものにすることができるのは社長だけです。社長が心から信じ、経営判断をするときにはいつも念頭においていなければならないものです。社長がいくら高邁な経営理念を掲げても一度でもその社長が経営理念に反することをしたら社員は経営理念がお飾りだと思ってしまいます。すると、どんな立派な経営理念も額縁に飾られているだけのものとなってしまい、力を失ってしまうのです。従って、経営理念は社長の心底の思いを形にしたもので無ければなりません。

2. 経営理念は会社の社会における役割を明確に示さなければならない

経営理念は会社が何をするかという根本的な考え方です。会社は社会に物やサービスを提供し対価を得て成り立っていますが、対価を何に対して払っていただいているかについてしっかりと考えなければなりません。物やサービスを買っていただくお客様はどんな価値に対してお金を払うのでしょうか。どんな価値を提供することが会社の役割なのかを明確にしなければなりません。また、社会における役割を果たせるのは社員の働きのお陰であるとすれば、その社員についての考え方も明確にする必要が有ります。

3. 一旦経営理念を決めたら社内の全員に浸透させる

上記のようにして作成した経営理念は全社員がその経営理念に従って仕事ができるようになるまで徹底します。一度や二度言っただけでは駄目です。毎日毎日もう聞き飽きたと言われても実行できていない限り繰り返して社員に徹底するのです。問題は経営理念を知っているかではありません。経営理念が意味することをきちんと実行できているかです。経営理念が社員全員の行動原理となるまで社長は何度でも繰り返して社員に呼びかけ、自らももちろん実行し続けなければなりません。全社員が社会に対する役割を自覚し、自分が会社にとってかけがえの無い大切にされている存在だと信じていることができれば、その役割を果たすために自分は何をしなければならないかを社長に言われなくても考えるようになります。そうすればどんなに変化の速い市場環境でも現場にいる人が自分で正しい対応方法を考えるのですから、遅れることなく対応できるのです。だから経営理念がしっかりしている会社は丸三電機さんのように成長を維持できるのだと考えます。

(6) 株式会社リーテム

株式会社リーテムは環境貢献部門に応募し優秀賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- 創業 100 年の老舗であり、「リユース・リサイクル及びコンサルティング」を通じて環境型社会の構築の一翼を担い、明確な企業理念を社内で共有し、積極的な経営を展開
- 「東京スーパーエコタウン協議会」メンバーであり、産廃業界内でも先進的な取り組みを進め業界のリーダー的存在
- 業界内で最初に「年次環境報告書」を出すなど企業の社会的責任を踏まえた情報開示への積極的な取り組み

株式会社リーテムは外神田に本社が有る産業廃棄物処理・資源リサイクルの会社です。資本金は 36 百万円で従業員数は約 160 名です。

同社の環境貢献事業がどのように発展してきたか、それはどのような考え方に基いていたかについて、そして他の企業に参考になるとしたらどんな点かについて以下で見て行きたいと考えます。

① 株式会社リーテムの概要

株式会社リーテム（以下「リーテム」と省略）は明治 42 年(1909 年)に水戸で古物商として創業して以来、今年がちょうど創業 100 年の会社です。昭和 27 年に外神田に東京支店を開設しています。以来今日に至るまで金属の再資源化に焦点を絞って事業を進め、OA 機器・電子電機機器類とスクラップのリサイクル部門を発展させ、「埋めない・単純に燃やさない」を合い言葉にゼロ・エミッションを志向する環境重視の経営を進めてきました。現在は東京本社のほか名古屋、大坂、九州にも営業所があり、工場は水戸および東京にあります。

② リーテムの事業展開の特徴

同社の事業展開において特徴的なことは循環型社会の形成を目指すという大目標に向けて積極的なチャレンジを続け業界の最先端を走り続けていると言うことです。

・OA機器のリサイクルにチャレンジ

OA 機器類はプラスチックやアルミニウムなどさまざまな素材が複合されているためリサイクルには向かないとされ敬遠されていました。しかし、同社は平成 5 年にドイツ企業が開発した最先端の破砕機を度重なる交渉の末に導入し、これを独自に改造し、「リーテムプロセスⅠ」と呼ぶプラントを完成させ、モーターや OA 機器類の再資源化処理のために鉄と銅を分離回収することを始めたのです。更に平成 9 年には「リーテムプロセスⅡ」を開発し、現在まで改良を続けています。

・全国リサイクルネットワーク J・R I C を組織化

平成 10 年には全国リサイクルネットワークである J・R I C を立ち上げます。水戸と東

京を拠点に活動していたリーテムでしたが、全国からの引き合いも多くなり、運賃も高く、処理もしきれないので全国の志の高いリサイクル会社に声をかけ、産業廃棄物の発生地近くで全国どこでも効率的かつ安全性の高い再資源化処理を可能にする全国リサイクルネットワークを構築したのです。

・東京工場の建設

平成 14 年には東京都が進めるスーパーエコタウン事業の事業者 8 社の内の 1 社に選ばれ、平成 17 年には大田区の城南島に新工場が竣工しました。自動販売機、A T M、コンピューターなど都市型の大型金属系廃棄から有害物質を取り除き、3 分程度で粉砕処理できる工場です。この東京工場では破砕された処理品を全て原料として出荷することが可能なため、埋め立てゼロのゼロ・エミッションを達成しています。

・世界的な視野での事業展開

アジアでは再生技術の無い基板を再資源化するために、同社は産業廃棄物を日本で初めて輸入しました。昨年 12 月には早稲田環境研究所と共同で中国環境研究所を立ち上げています。そして今年中には中国工場が稼動開始予定です。日本で培った技術を活用し中国にゼロ・エミッション型リサイクルシステムを備えた国際資源循環のモデル工場の実現を目指すものです。同社は世界的な課題として環境問題を捉え、その解決に向けて貢献すべく積極的な展開をしています。

③ 積極的な事業展開を支えるもの

前述した積極的展開により同社は平成 20 年の「勇気有る経営大賞」優秀賞も受賞していますが、そのような積極的な展開がなぜできているのかについて検討したいと考えます。

・経営理念の徹底

同社は「サステイナブルな社会の実現のために、グローバルな環境ソリューションを提供する」を理念としています。これを社会における同社の役割として全社に徹底しています。社長は「当社は利益を追求する会社ではなく社会への貢献を目指す会社である」と明言されており、そのことを社長自ら工場で働く人々にも伝えているとのことです。

・慎重な事前調査に裏付けられた明確な見通し

上述のように中国工場が年内に稼動予定となっていますが、その前に同社は早稲田大学と共同で調査団を派遣し実地調査を行っています。平成 17 年に稼動開始した東京工場は一日当たり廃プラスチック 432 トン、混合物 864 トンを処理できる規模です。建設には当社の年商を大幅に上回る投資が必要だったと思われませんがその建設を決断できたのも、事前の十分な調査が有り明確な見通しが有ったからであり、同社の大胆な積極展開は十分な裏づけが有ってこそ可能となっているのだ、と理解しました。

・顧客及び社会の信頼を獲得するための取組

同社はコンプライアンスを重視し、法務部を設けて最低限の法令遵守だけでなく、自主管理規制、自主監査などによるコンプライアンス経営を推進しています。

コンプライアンス違反が発生するリスクを評価し防止する独自のシステムを構築し、どのようにしてコンプライアンスを実現していくかという方針をホームページで明らかにしています。

また、情報公開にも積極的に取り組み業界に先駆けて平成 13 年から環境報告書を出しており、平成 18 年からは CSR 報告書として発行を続けています。

・**組織について**

リーテムの社長は「ピラミッド型組織を拒否し、社長だから許されるということ無くし、誰でも言いたいことを言える会社にする」と言っています。同社の CSR 報告書にはさまざまな立場の従業員のメッセージが掲載されており、それを読むと、従業員の方々が当社の理念を実現するために自分の果たすべき役割について語っています。全社員が共通の理念に沿って自分の役割を果たすことにより力を結集できるからリーテムという会社がチャレンジを続けられるのだ、と感じさせられます。

④ **リーテムに学ぶ**

これまで述べてきたことから参考になることをまとめると次のようなことが言えると考えます。

・**根本を徹底する。**

古物商として事業を始めた 100 年前から時代に合わせて発展してきたが事業の基本である古物（廃品）を回収して生かすという根本は変わっていない。根本を極めることで業界の最先端を走っている。

・**理念を大事にする**

社会における役割を明確にした理念に沿って事業展開しており、利益よりも社会貢献という理念を大事にしている。理念が社内に徹底されており、従業員が自分の役割を明確に認識している。

・**情報を公開する**

情報公開により社会、顧客そして従業員から信頼を得ている。理念を共有している従業員にも情報公開しているから社会の変化に迅速に対応できる。

2. 受賞企業から学ぶべき点

第1回千代田ビジネス大賞の受賞企業は、それぞれ高い評価を受け受賞に至りました。受賞企業に共通する学ぶべき点について述べることにします。

(1) 明確な経営理念

どの受賞企業を見ても明確な経営理念を持っています。そしてその経営理念を社長が繰り返し社員に説明することにより、社員全員が経営理念を共有しています。

印象的なことは、経営理念を守ることの方が利益を追求することより大事だ、と明言された社長が多かったことです。しかし、そのような会社の収益性は業界平均をはるかに上回っていました。

明確な経営理念がない会社、あるいは経営理念は有るらしいが社員には理解されていない会社も実際に有ります。そのような会社では実は社員は何を頑張ったら良いかわからないので社長の指示を待つようになり、その結果動きが遅くなってしまいます。社長は「当社の社員は動きが遅いし、自分では何も考えようとしなさい」と社員に満足できていません。実はそうなっている理由は社長がすべきもっとも大事なこと、すなわち何が大事かを示すこと、ができていないからと言うことが多いのです。

(2) 事業領域の限定

経営理念は社会における自社の役割、社会に対してどのように貢献していくかを示すものです。その経営理念に従って、各社とも事業領域をどちらかと言うと狭い分野に限定しています。大企業が参入し、大企業と競争しなければならないような分野は避けています。

大企業と競争しようとするとう価格競争になってしまいます。すると事業を継続することが難しくなります。受賞企業は事業領域を限定し大企業との価格競争を避けることで、利益を確保できる値段で顧客に満足していただいているのです。

(3) 限定した事業領域を極める

価格競争をしないで利益が出る価格で顧客に満足していただけるためには、当然高い技術力がなければなりません。

受賞した各社とも限定した事業領域の中では超一流の地位を築いています。大賞受賞の黒田機器は刀鍛冶の技術を引き継いだシャフトの製造の中でもあまり沢山は売れない特殊な長尺モノに特化しています。昭和測器は振動計という分野でその精度を限界にまで高めることにより他社が参入できない領域を築いています。

限定した事業領域を極めるには自力でできないことについて大学や大企業を利用することもためらいません。玉川衛材は東大及び富士通研究所との共同開発で新しいマスクを開発しました。昭和測器も石川島播磨重工業や東芝と共同開発をしています。

(4) 社員を大事にしている

高齢社は高齢者に生きがいを提供しようとして設立された会社なので、社員として雇った高齢者を大事にするのは当然かもしれません。しかし、その他の受賞会社でも社員の自律性が大事にされ、社員が生き生きと自分で考えながら自分の役割を果たすべく働いているのが印象的です。各社とも、いつでも社長と話ができるし目標はあるがそれを果たすことが自分の役割だと納得している、という社員ばかりでした。

社員を大事にするということは理念ばかりでなく処遇面でも水準を上回る会社が殆どです。もし会社の利益を第一にして社員の給料を低く抑えるような考え方はまず経営理念にそぐわないと言ふことになりすし、社員が満足できなければ自律的な創意工夫も出てこないでしょう。

(5) まとめ

以上受賞企業に共通する学ぶべき点を述べてきました。このような共通した特徴がある受賞企業は収益力も優れています。今回の応募企業全体の営業利益率は 3.2%、赤字企業を除いて計算しても 5.7%であるのに対して、受賞企業の平均営業利益率は 10.0%に達していました。選考基準では収益力はいくまでも一部であり、社会・経済への貢献性、製品・サービスの革新性、企業経営の戦略性、応募した部門特性という 4つの側面から評価させていただいたにもかかわらず、このような結果になりました。

その理由は、繰り返しになりますが**自社の役割や課題を明確に意識して有るべき姿を目指して目標を設定し、計画に従って事業を進めること**が遠回りのようでも結果として収益力の高い企業を生む、と言ふことではないかと考えます。

第3章 エントリー企業の今後について

1. 中小企業の課題

昨年の世界的経済危機以来、中小企業を取り巻く経営環境はかつてないほど厳しい状況となっています。平成 21 年 4 月 24 日に中小企業庁から発表された「平成 21 年度版中小企業白書」では、『売上高の維持、拡大を図るには、中小企業の強みを生かした製品開発の強化と販路拡大に取り組むことが重要』と指摘しています。更に中小企業の技術革新を研究開発活動だけでなく、創意工夫や生産方法の改善なども重要であると述べられています。

そして下記を重要な課題として挙げています。

- 経営者の指導力を発揮する
- 技術革新を進める
- 市場の変化に対応した製品やサービスを開発する
- 積極的に販路を開拓する

また、情報技術を活用した顧客開拓や海外展開の強化、技術の承継による人材育成の必要性も強調しています。これらを推進していくために、経営者と従業員のコミュニケーションを円滑にして、従業員の意欲や能力の向上に取り組み、経営者と従業員が一丸となっていくことの大切さが述べられています。この中小企業白書は中小企業庁のホームページ (<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/>) から無償でダウンロードできます。世界及び国内の経済情勢や国内中小企業の動向を知ることは自社の経営指針の糧となることは間違いありません。是非とも一読をお勧めします。

2. エントリー企業の課題

今回、初めて実施された「千代田ビジネス大賞」にエントリーされた企業を「資料編 エントリー企業の概要」及び「第 4 章 選考基準からみたエントリー企業」から推測すると、平成 21 年度版中小企業白書で指摘されている中小企業が抱える課題に果敢に挑戦し奮闘している姿が垣間見られました。今回は惜しくも受賞を逃した企業が次回以降栄えある「千代田ビジネス大賞」を受賞し、ゴーイングコンサーン (Going Concern：継続企業) として、持続的に成長を遂げて行くには、どのような事柄を実践していけば良いか、いくつかアドバイスを述べてみます。

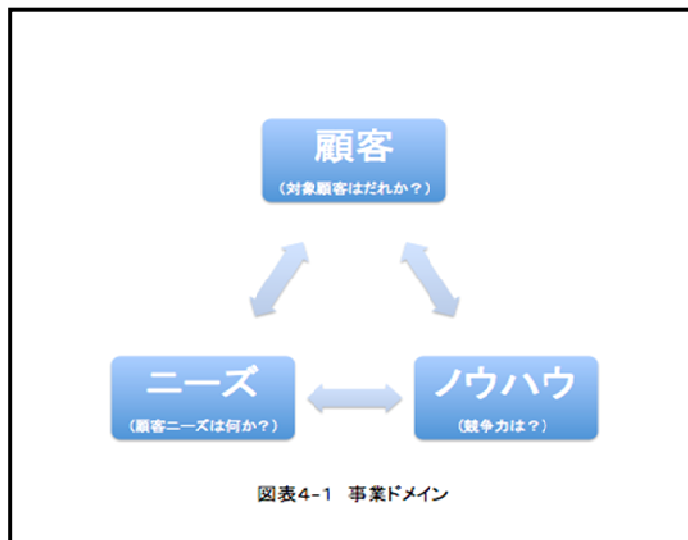
(1) 経営理念を明確に

まず、第一に重要なことは、「経営理念」が明確であるか？とすることです。「第 2 章 受賞企業に学ぶ」でも受賞企業に共通する特徴として明確な経営理念を持っていることが述べられていました。一言で経営理念と言っても捉え方は十人十色で様々な考え方があると思います。広辞苑では経営理念とは『企業経営における基本的な価値観・精神・信念あるいは行動基準を表明したもの』とあります。

自社の役割、経営に関わる信条・信念、長期的・普遍的な価値観、自社の存在理由等々。経営トップや環境が変わろうとも簡単に変わる事のない拠り所、精神的支えです。この経営理念が明確であれば、経営者の指導力を発揮することが可能となります。経営上の判断に悩む様な場合に経営理念が明確であれば活路を見出す事が出来るでしょう。経営理念を決めても経営者一人だけが思い込んでいるだけでは、何の効力もありません。経営者を含めた全員が共有し周知徹底することが肝心です。経営理念はわかりやすく、粘り強く地道に語り続ける事がとても大切です。文房具製造・販売業 A 社(従業員 136 人)は、経営方針を徹底させる手段として、経営理念をカードに記載し従業員全員に携帯させて、あらゆる機会に認識させています。

(2) 対象顧客を明確に

次に重要な事は、「対象とする顧客」が明確であるか?と言うことです。商品やサービスを「だれに」に提供するか、具体的に顧客を定義することが大切です。老若男女それぞれの職業、年齢、価値観、地域、家族構成等々多岐に亘り一括りに出来ないはずで、具体的に対象とするお客様を明確に出来れば、お客様が求めるニーズを知ることが可能となります。そのお客様ニーズに対してどの様な商品、サービスを提供するか、



図表4-1 事業ドメイン

どの様なノウハウでお持ち成しするかを創意工夫することで売上高の維持、拡大に繋がります。これは、アメリカの経済学者D・F・エーベルによって提唱された事業ドメイン分析(図表 4-1)という手法です。顧客・顧客ニーズ・ノウハウ、という3要素により、顧客ニーズへの対応・事業領域の見直し・多角化への検討などに活用されています。この事業ドメインについて、ハンバーガー業界のマクドナルドとモスバーガーの比較がされることが多くあります。

	顧客	ニーズ	ノウハウ
マクドナルド	ファミリー 若年層 昼食難民の親父	安く食べたい 早く食べたい	駅前立地 マニュアル標準 スピード/レディーメイド 低価格
モスバーガー	ファミリー やや高い年齢層 昼下りのマダム	のんびり時間を 過ごしたい	二等地立地 マニュアル+独自対応 オーダーメイド

(3) 中長期目標を明確に

最後に重要なことは、「中長期の目標」が明確であるか？と言うことです。3年後に売上を現在の2倍にする、経常利益を15%UPする、業界で上位5社のポジションを確保する等々、具体的で多少ハードルの高い目標を設定することです。登山に例えると3年後にエベレスト登頂を目指すのか高尾山に登るのか、登る山（目標）を明確にすることです。目指す山が明確になれば、現状の登山技術や体力そして保有している装備で登頂することが出来るか、何が不足しているか、何をすればよいか具体的なアクションに繋がります。

3. エントリー企業への支援

エントリー企業が「千代田ビジネス大賞」を受賞し、繁栄していく為のポイントを3つ述べました。エントリー企業の中には、これらの事柄を推進していくためのヒト・モノ・カネの経営資源が少なく、自社では困難と思われる企業も有ることでしょう。千代田区役所 (<http://www.city.chiyoda.lg.jp/>) や財団法人まちみらい千代田 (<http://www.mm-chiyoda.or.jp/>) 等では、区内の中小企業を対象に、優良中堅企業に向けた様々な経営面の支援を行っています。

(1) 千代田区役所が行う支援

① 商工融資あっせん制度

金融機関から融資を受けにくい中小企業を対象に、融資あっせんする制度です。詳しくは、千代田区区民生活部区民商工課（千代田区九段南 1-2-1 電話 03-5211-4344 メール kuminshoukou@city.chiyoda.lg.jp）へ問い合わせ下さい。融資斡旋に際しては、(社)ちよだ中小企業経営支援協会所属の中小企業診断士が経営全般の相談を行い、中小企業が抱える経営課題に対するアドバイスを行っています。

② セーフティネット保証(中小企業信用保険法第2条第3項認定)

取引企業の倒産や取引金融機関の破綻等により経営の安定に支障が生じている中小企業者への資金供給の円滑化を図るため、東京信用保証協会が通常の保証限度額とは別枠で保証を行う制度です。この制度を利用できる中小企業者は、経済環境の急激な変化（第1号から第8号）に直面し、千代田区内に本店または事務所・営業所（個人の場合）のある方です。

③ 従業員の福利厚生

中小企業や商店で働く方々の「ゆとりある生活」と「福利厚生の充実」を一般社団法人ゆとりちよだが支援しています。加盟すると各種チケットのあっせんやスポーツ施設の会員価格での利用など様々な特典があります。詳しくは一般社団法人ゆとりちよだホームページをご覧ください。(<http://www.yutori-chiyoda.net/>)

(2) 財団法人まちみらい千代田が行う支援

財団法人まちみらい千代田は、千代田区と民間有力企業とで設立され、地域のニーズに総合的に対応できるよう、まちづくり、コミュニティの活性化及び産業振興の施

策分野を密接に関連・結合させ、総合力を発揮するとともに、民間の人材やノウハウ等を積極的に活用することで、多様な区民ニーズを把握し、きめ細かく千代田区内の中小企業への支援を行っています。

① マネジメントサポートデスク

中小企業の企業経営上の相談を窓口・電話・電子メールなどで行っています。相談内容に応じて、東京都中小企業振興公社、中小企業基盤整備機構などの公的機関の支援策を活用しサポートします。

② 専門家の派遣によるサポート

中小企業が経済不況を経営革新により突破できるよう、東京都中小企業振興公社と連携して専門家を派遣し、課題解決に向けた診断・助言によってサポートします。

③ 経営セミナー

中小企業の「公的支援の活用力」、「情報発信力」等を支援する経営セミナーを開催しています。

④ ホームページ・メールマガジンでの情報発信の充実

地域ポータルサイト「千代田 day's」で中小企業の経営に役立つ情報を発信。「千代田 day's～メールマガジン ビジネス情報編～」を活用し、区内中小企業、企業団体を紹介しています。

⑤ ビジネスプラットフォーム「Chibiz」の提供

区内中小企業の情報発信力強化のために、ビジネスプラットフォーム「Chibiz」を提供しています。

(3) 東京都や国が行う支援

東京都や国レベルでは、都内や国内の中小企業に対して経営の安定と発展のために様々な支援を行っています。詳しくは財団法人東京都中小企業振興公社 (<http://www.tokyo-kosha.or.jp/>) 及び中小企業庁 (<http://www.chusho.meti.go.jp/>) のホームページをご覧ください。

① 東京都(財団法人東京都中小企業振興公社)が行う支援

中小企業からの相談を専門の相談員がワンストップで対応し、また、経営・人材育成支援など企業の成長段階に応じた様々な支援しています。

② 国(中小企業庁)が行う支援

創業・ベンチャー、経営革新、新連携、再生支援、雇用・人材、国際化、取引・官公需、経営安定、小規模企業、ものづくり、技術革新・IT化・省エネ対策、知的財産、地域力連携拠点等、中小企業の経営を支援します。

第4章 選考基準からみたエントリー企業

1. 部門特性

特徴のある優れた活動実績をあげている中小企業を選考するに当たり、千代田区にふさわしい企業とはどんな企業なのかという議論を重ね、11の部門にエントリーする方式を採用しました。応募部門別のエントリー数は下表の通りです。以下、エントリー

経営革新部門	5社
ユニーク部門	14社
優秀老舗部門	4社
大いなる志部門	4社
ニュービジネス部門	7社
環境貢献部門	8社
安全安心部門	2社
街並み部門	2社
いきいき部門	0社
伝統文化部門	1社
自由部門	3社

一部門別の応募企業の特徴を述べます。

(1) 経営革新部門

経営に革新に前向きに取り組んでいる企業5社応募がありました。特に、日本に3社しかないケーブルTV用番組ガイドを制作している企業や、東京都の経営革新計画の承認を得た企業など、新製品や独自サービスで他社と差別化を図っている企業が目立ちました。

(2) ユニーク部門

エントリー企業数は14社と部門別エントリー数では最多となりました。特許技術を活用した新製品を持つ企業や、徹底して顧客ニーズを取り込み新製品開発に活かす企業、さらには、新たな顧客層を開拓するためのアプローチを継続している企業もありました。どの企業もむやみに事業領域を広げずに、人、物、金などの経営資源を得意分野に集中投下しています。事業領域を広げるとどうしても競合が現れ、競争が激しくなります。また、大企業が参入してくると、生産性やコストの面で太刀打ちできません。「ユニーク」な企業とは、新しいことにすぐ飛びつく企業ではなく、無意味な競争を避け、独自の領域を守り育てていくことのできる企業であることがわかります。

(3) 優秀老舗部門

エントリー企業は4社で、やや寂しい感はありますが、全てが創業以来100年以上の歴史を持ち、中には社歴160年という企業もありました。太平洋戦争や関東大震災という災禍を東京の中心地で経験し、「100年前の大不況」をはじめとする不況の波を何度もかぶりながら、今も立派に成長を遂げている老舗企業は、その存在だけでも特筆に値します。老舗企業の足跡をたどると、大きく2つに大別されます。一つは、創業からの製品ややり方を頑なに守っている企業と、もう一つは、自社の強みに軸足を置きつつも、時代のニーズに合わせて積極的に取扱品目を進化させている企業です。

(4) 大いなる志部門

4社のエントリーがありました。徹底した顧客満足度向上、起業家や専門家支援、

社会に役立つIT人材の育成など、大いなる志にふさわしいビジョンが掲げられていました。企業トップが志(理想)を高く掲げ、内外に表明することは、設立間もない企業だけでなくすべての企業にとって重要なことです。

(5) ニュービジネス部門

従来にない商品やサービスを考案し、新たな顧客ニーズを発掘し、既存のサービスでも担い手を代えることで、付加価値を提供するなど、バラエティに富んだ7社がエントリーしました。少し視点を変えるだけでも新たなビジネスチャンスがまだまだ手つかずで残っていることが分かります。

(6) 環境貢献部門

ユニーク部門に次ぐ8社のエントリーがありました。昨今の環境保護意識の高まりから、各社で積極的に取り組んでおられます。大きく分類すると、事業として資源リサイクルを行っている企業、環境にやさしい方法で生産活動を行っている企業、製品が環境の保全や測定に関係している企業の3類型です。今後もカーボンオフセット、水質・大気・土壌汚染の防止、森林の保護、省エネルギーなど、ビジネスチャンスとしても有望です。

(7) 安全安心部門

振動測定器メーカーと情報セキュリティサービス会社の2社のエントリーがありました。航空機からエレベータまで輸送機器の故障や事故、またインターネット上のウイルス感染による個人情報の盗難など、私たちの生活を脅かす危険を事前に検知する技術は、今後ますます重要になってきます。

(8) 街並み部門

街並みや景観は地域社会の財産であり、小売店や飲食店など直接消費者に接する企業でなくとも、企業は地域社会の一員として近隣環境の維持改善に努めることが求められます。今回は2社のエントリーがありました。特に、建設現場の仮囲いを緑化壁面や広告に活用するアイデアは、殺風景になりがちな街並みをよみがえらせるという点や広告媒体という新たな価値創造という点でも部門意図に合致しているといえます。

(9) いきいき部門

残念ながら今回エントリーはありませんでした。わが国は今後ますます高齢化が進み、健康への関心がより高まることが予想されます。ビジネスチャンスであるばかりでなく、社会貢献の側面からも当部門へのエントリーが増えることを期待しています。

(10) 文化伝統部門

わが国の良き文化、伝統を継承することは、芸術家だけに課せられた役割ではありません。今回は、能楽の舞台装置の一つである造花を製作している企業からエントリーがありました。

(11) 自由部門

理念実行型経営を実践している企業、人づくり(従業員教育)に力を入れている企業、社員のやる気と意欲を育てる経営を実践している企業の合計3社のエントリーがあり

ました。「理念経営」「人材育成」「従業員の意欲の醸成」というアピールポイントは、どれもわかっていながらなかなか取組めない課題ですが、業種業態に関係なく全ての企業でぜひ参考にさせていただきたいと思います。

2. 革新性

(1) 企業にとって革新性はなぜ必要か

今回の審査にかかわって、どの企業にも広い意味での「革新性」を感じました。普通の意味では、およそ革新性とは対極にある老舗企業でも、それは例外ではありませんでした。

たとえば、明治以来「曳き屋」といわれる建物の移動工事を行なってきた会社がありました。会長のお話をお伺いするため、地下室に降りて行くと、無数の額が壁面に掛けられてありました。おそらく壁面に掛けきれなかったのでしょう、床に積み上げられている額もありました。会長に伺うと、それは、さまざまな技法に関する特許権の証書と各方面から送られた表彰状ですとのことでした。古くからの技術を現代に活かすため、**目に見えない企業努力**をそこに見る思いでした。なぜ、このような革新性は企業に必要なのでしょうか。

ひとつは、消費者ニーズが日々進化していることにあります。ことに、ITを中心とする技術の進展は、社会環境を急速に変化させています。消費者ニーズは細分化し、移ろいやすいものになっていますので、従来の技術を漫然と使い続けている企業の存続は困難であるといえます。

二つ目は、何らかの革新を行い、他社との差別化を図らない限り、いずれ淘汰されてしまうおそれ強いことが挙げられます。ことに、中小企業の場合、大企業が同種の業種業態に参入してくると、資本力等の差異から経営基盤が揺るぎかねません。中小企業は、その特色である機動性を十分に活かし、他社にない特色を出す必要があります。

しかし、今回の受賞企業をみると、各企業の革新性に、これらの必要性を超えたものを感じないわけにはいきません。すなわち、その企業の持つ企業風土が、常に経営革新を志向している企業が受賞しているように思われます。社長以下一丸となって、現状に甘んじることなく、革新できないかを考えるそのような風土をもつ企業が評価を得たように思います。

「新しいことに取り組む」という前向きの行動は、その種類・形態にかかわらず、企業にとって必要な行動であり、その結果として企業を成長させることができると考えます。

(2) 革新性の内容をみる

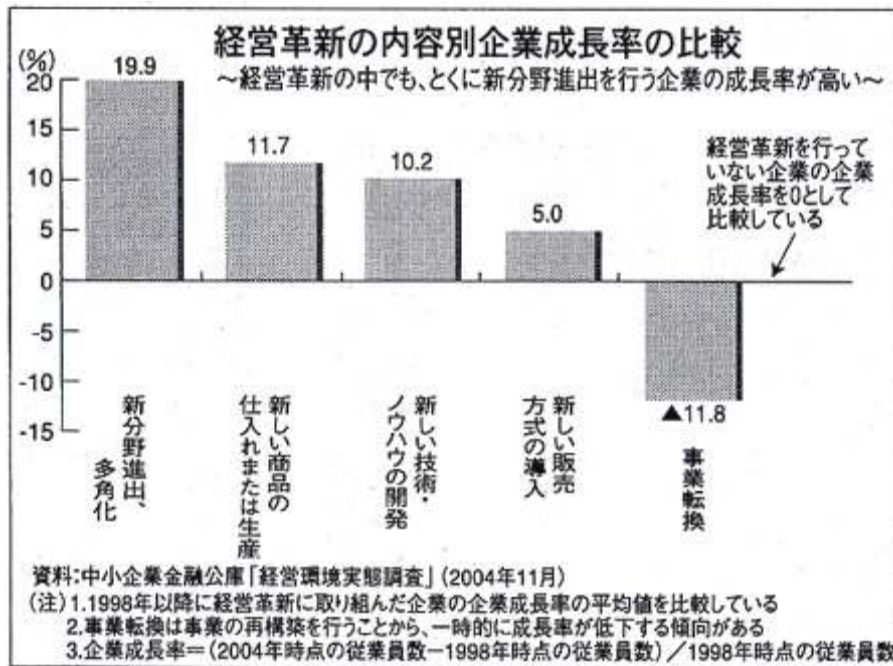
企業における革新性には、

- 新分野への進出
- 新商品の仕入れ・生産

- 技術革新
- 販売方法の革新

などがあります。

次のグラフを見てください。



経営を革新することは、事業転換を除いて、いずれも企業成長率を押し上げていることがわかります。ことに・新分野進出、多角化においてそれが顕著であるといえます(事業転換は、従来の企業活動が行き詰まり、やむなく転換した場合もあり、このような数値になっているかと推測します)。

それらを、今回のエントリー企業にみてみましょう。

(3) エントリー企業にみられる革新性

① 新分野に進出もしくは多角化した企業

この中には、従来ビジネス化されていなかった分野で起業したものと、従来から存続していたビジネス分野から新分野に進出したものがあります。

前者の例として、皇居の周りを走るランナー向けにシャワーの設備を提供する企業がありました。この企業の代表者は、ランナーがマラソンの後で行く銭湯を調査し、その混み具合を徹底的に調べたと言います。単なるアイデアではなく、**マーケット・リサーチの重要性**を感じさせられました。

後者の例として、産業廃棄物処理業の会社が、国内だけではなく、中国にも廃棄物処理工場を建設している例があります。この企業は、大学とも共同して研究所の設置も行っています。この業種が、環境問題に関わる分野であることもありますが、現代のグローバルな社会環境を考えると、中小企業も**海外に新市場を求めていく**ことは当然の選択肢といえます。

② 新商品

商品における革新は小回りの利く中小企業がとりやすい有力な戦力です。エントリー企業の一つである振動計測器メーカーは、自動車メーカーに対し、生産工程に寄与する振動器を販売していました。しかし、昨今は安価な振動器を開発し、マンションなどのエレベータ 1 基につき 1 台設置することを提案しています。このような**メーカー側からのコモデティ化**も一つの戦略といえましょう。

③ 技術革新

今回のエントリー企業の中に、技術面での革新をしている企業は多いという印象を受けました。やはり、企業の積極性は日々の技術面での工夫に現れています。エントリー企業の一つである精密機械のメーカーは、後発ながら、高品質のヒートシンクを製造販売しています。その製造方法は「機械的カシメ製法」とよばれる、従業員の**手作業を主体とした独自のもの**です。中小企業ならではの技術革新といえましょう。

④ 販売革新

販売方法においても、今回のエントリー企業はさまざまな工夫を凝らしていたと思います。鉄道模型を販売している会社は、鉄道模型の工作教室を開催し、顧客に見る・遊ぶという楽しさを提供することにより、売上を伸ばしています。また、どちらかというともニア的な色彩の強かった鉄道模型を、家族で楽しんでもらいたいという思いから、あえて家族連れが集まる商業施設に出店しています。ここに、単なる販売の技法を超えて、**代表者の商品に対する思い入れ**を見る思いがしました。

(4) 現代の経営環境における革新性

冒頭にも述べたように、企業を取り巻く外部環境の変化は急激です。企業の革新性は、この変化をしっかりと見極め、自社のドメインをしっかりと確保できる方向で行わなければなりません。そのためには、代表者の強いリーダーシップが必要であることを痛切に感じました。

そして、もう一つ大切なことは、常に革新し続けなければならないということです。革新的な商品も、あっという間にその革新性は失われていく可能性があります。

しかし、反面、**チャンスはあらゆる企業にもたらされている時代**であるということもいえます。革新的な中小企業の健闘を祈念する所以です。

3. 戦略性

(1) 戦略性について

今回の千代田ビジネス大賞では、エントリー企業の戦略性の評価について、2 つの側面から評価させていただきました。それは、

- 業界内での競争優位性はどの程度であるか
- 市場・顧客ニーズへの適合性はどの程度か

という 2 つの側面です。

ところで、企業を取り巻く経営環境は刻々と変化し、戦略はその都度新たな課題に

突き当たり、課題解決のための新たな手法を編み出して変化への対応を試みています。その結果無数の戦略が生まれることになり、「戦略」あるいは「戦略性」といっても何を指すのか分かりにくいものになっています。

ここでは、戦略性の評価軸とした、①業界内での競争優位性の程度、②市場・顧客ニーズへの適合性の程度、の2軸を築きあげる根源的な経営戦略として、中小企業の組織特性を踏まえて、3つに絞込んだ上で、エントリー企業を考察していきたいと思えます。

(2) 中小企業の組織特性について

中小企業の組織特性については、専修大学加藤茂夫教授のレポートを参考にさせていただきました。

レポートには、中小企業の組織特性は、

- 小回り性（意思決定の迅速性）
- 顧客との密着（素早いコミュニケーションとクイックアクション）
- 能力向上に対する充実感（少数ゆえ精鋭になり、ワクワクするような創意工夫や専門能力の向上）
- 経営者との夢の共有化（会社の夢・ビジョン・使命と自分の目標との重層性）
- 個性的な経営（ひとのコンピテンスや個性がそのまま経営に反映）
- 地域密着と他の企業との提携（ネットワーキングの推進）
- 企業家精神の発揮（ベンチャースピリットの滋養）

であるとし、それらを複合して有していると述べられています。

(3) 中小企業の3つの経営戦略

加藤教授はそのレポートの中で、中小企業の重要な経営戦略として、3つの戦略を挙げていますが、市場・顧客ニーズへの対応力を高め、業界内での競争優位性を向上、確立していくためには、やはりこの3つの戦略は極めて重要であると考えられます。その経営戦略とは、

差別化戦略

- 顧客ニーズに見合った製品・サービス開発
- 用途特性を強調した製品・サービス開発
- 独自技術を駆使した製品開発
- 異業種との共同開発
- 小ロット市場向けの製品開発

ニッチ戦略

- ニッチ(niche)とは、市場の中の小さな空間あるいは隙間という意味で、その小さな空間を見つけて、自らの事業領域をそこに求める戦略のことです。
- 市場や顧客、製品を絞り込み、ナンバーワンではなくオンリーワンを目指す戦略
- ある程度独占体制の基盤を構築する経営スタイルで市場が小さいことが特徴。

ネットワーク戦略

大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業にあつては他の企業や組織と連携する事は大変重要な要素となります。

- 他企業と連携して工場を専門化する
- 他の企業や研究機関の連携した製品・サービス開発
- 販売上の提携、技術提携など
- 物流面での提携など
- 産学官の連携など

という 3 つの戦略ですが、つぎにこれを念頭に置きながら、エントリー企業の戦略性についてみていきたいと思ひます。

(4) エントリー企業にみられる戦略性

① 差別化戦略

エントリー企業の多くは、技術力や製品・サービス力で他企業との差別化を図ろうとされています。優秀賞を受賞した**昭和測器株式会社**は、振動計という特殊機器に特化しての高い技術力を有しています。

情報セキュリティ分野やソフトウェア業界で、画期的な製品・サービスを開発し、競争優位性を確立している企業もありました。

昔ながらの技法を改良し続け、特許をとり、新しい技術を導入し歴史的建造物の移築や建築建物の補強や沈下修正等に役立てている**鷲曳方工事業を営む老舗企業**。

高精度でかつ短期間に分析結果を出せる分析技術を持つ**アスベスト分析企業**、刀鍛冶技術から発展し、技術革新を続け現在では長尺シャフトの加工・研削技術ではオンリーワン企業ともいえる大賞受賞の**黒田機器株式会社**

優秀賞の**株式会社高齢社**は、定年退職者に絞り込んでの人材採用による年金併用型の賃金体系を実現。低コストでありながら良質なサービスを提供し、高い顧客満足を獲得しています。この例も人材とコスト力、サービス力での差別化戦略であると考えられます。

優秀賞の**株式会社丸三電機**は、大手企業の存在するヒートシンク業界にあつて、特許をもつ高い技術力と顧客ニーズへの対応力により安定的な取引関係を維持、強化しています。

② ニッチ戦略

紳士服の仕立て専門店の角袖、マント、インパネスという大正ロマンあふれる商品に的を絞り、限定的で小規模ではあるが、インターネットを使用して全国から受注を獲得している事例がありました。

鉄道模型小売業は、衰退しかねない需要を喚起するべく家族が集まる市場に出店してニッチ市場の維持拡大を図りながら成果をあげています。

研究・実験設備の設計制作という市場で、高い技術力を持ち、ユーザーニーズに合致した**ハード開発力、ソフト対応力をもつ企業**、などがニッチ戦略の成功例としてあげ

られます。

④ ネットワーク戦略

優秀賞の**株式会社リーテム**は、全国産業廃棄物処理業者 32 社とのネットワークを構築し、ビジョンに向かって必要な事を次々に実現しています。

同じく優秀賞の**玉川衛材株式会社**は、大学や他の研究機関との連携を活発に推進していますが、最近では東大及び富士通研究所と連携しチタンアパタイトを使ってウイルスや花粉を吸着し分解するマスクを世界で初めて開発するなど、国内のマスク市場で高いシェアを確保しています。

自社製品 1 万 5 千アイテムのうち約半数が、学校の理科実験現場で教える先生からのアイデアを基にした製品であるという**教育用理科機器メーカー**もネットワークを重視している企業といえるのではないのでしょうか。

(5) まとめ

エントリー企業 50 社の取材レポートを読んで、さまざまな市場に注目し事業化を試みている企業が多くあることに感心するとともに逞しさを感じています。

既にその分野で成功している企業、目の付け所は素晴らしいがまだまだ課題が多いなという企業などいろいろです。

エントリー企業全てが中小企業である以上、事業領域と製品・サービスを絞りこみ、他社にないアイデアと技術、対応力をもって市場や地域に受けいれられなければ生き残っていくことができません。

昨秋以降の世界的な景気悪化の中で、中小企業は苦境に立たされています。中小企業が活力を出すことによって、日本経済の活性化につながるという図式を描いた 2000 年版中小企業白書の中小企業像をまとめの言葉とします。

1. 市場競争の苗床（新たな市場の創造と新陳代謝）
2. イノベーションの担い手（企業家精神を持ち、ブレークスルー型企業の創出）
具体的展開として
 - ① 多様な財・サービスの提供（多様なニーズやニッチ市場に対応して機動的に財・サービスを提供）
 - ② 新たな分業関係の形成（大企業とのイコールパートナーシテネットワーク型分業体制の構築）
 - ③ 魅力ある創業機会創出の担い手（新たな雇用機会の多くは中小企業の創業や成長による）
 - ④ 地域経済社会発展の担い手、を志向する自立した経済主体としての成長・発展することを目指している

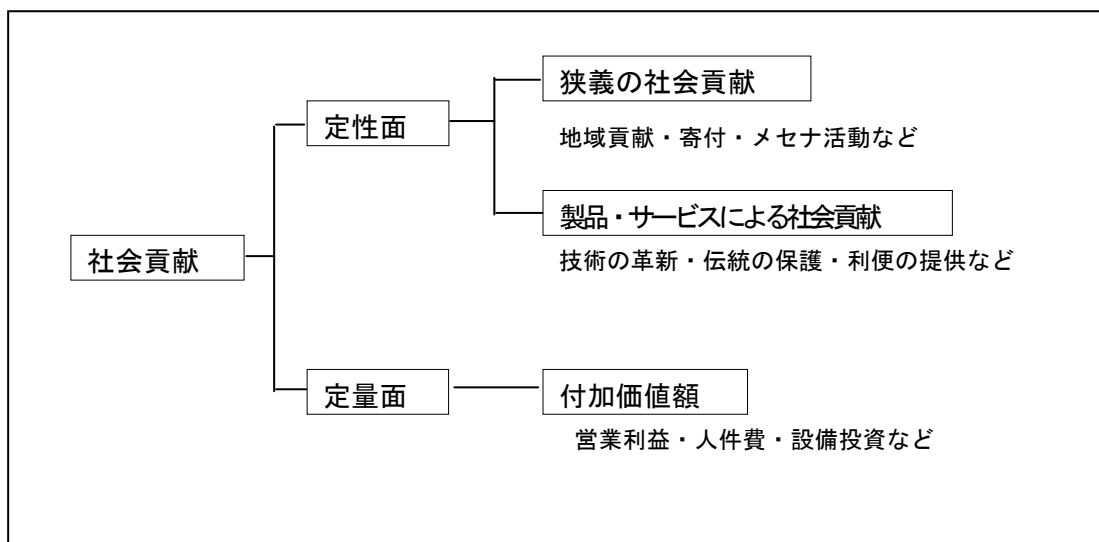
4. 社会貢献性

(1) 企業ごとに異なる社会貢献

一口に社会貢献と言っても、それぞれの企業が行っている社会貢献はさまざまです。町会や商店会の地域貢献活動を始めとして、ボランティア団体への寄付やメセナ活動(コンサートやスポーツなどのイベント開催)の取組などが狭義の社会貢献として理解されています。もちろん、近隣のごみ拾いなども身近な社会貢献活動です。

一方において、企業は設備を整え、原材料・商品を購入、従業員を雇い入れ、製造販売するといった経済活動を行っています。経済の面から見れば、これらも立派な社会貢献です。また、技術の革新や新製品開発、伝統の保護もこれらの経済活動の結果もたらされる社会貢献であるといえます。

本稿では、狭義の社会貢献に技術革新や伝統の保護などを含めた定性面と、経済活動に関する定量面に分けてエントリー企業の取組について述べます。



(2) エントリー企業に見る定性面での社会貢献性

① 日頃から社会貢献に力を入れている企業

積極的に社会貢献を果たすことは、言葉では簡単ですが実際は困難を伴います。なぜなら、企業の業績に直接結びつくものではないため、継続して行うためには、経営者の信念と、その信念に心から共感し継続していく従業員やスタッフの努力が必要だからです。今回のエントリー企業の中では、建設業を営みながら、竣工したビルの屋上に菜園を作り、屋上緑化の普及と地域コミュニティの創造に取り組んでいる企業や、地雷廃絶運動と連携したチャリティマラソン大会の運営を受託している企業がありました。

② 生産・提供方法に社会貢献性がある企業

企業経営とは、人・物・金・情報といった経営資源を効果的に配分し、最大利潤をもたらすことです。この経営資源の使い方によっては、優れた社会貢献性を見出すこ

とができます。

まず、経営資源で一番大事な「人」に関しては、高齢者や身体障害者を積極的に雇い入れている企業が複数ありました。求職者にとって昨今の雇用環境は大変厳しいものがあります。特に、高齢者やハンディを持つ人にとってはなおさらです。このような人たちに働く場を提供することは、経営者にとっては勇気のいる決断であるといえます。なぜなら、職場内のバリアフリー化で余計なコストがかかる恐れがあるからです。しかし、他の従業員にとっても、これらの人と接することで新たな気づきを得て、「May I help you?」の精神を養うことにもつながります。

生産方法に特色を出している企業もあります。印刷業といえば、トルエン・キシレンなどの有機溶剤を大量に使って環境を汚染する危険性の高い業種ですが、水なし印刷方式を採用し、環境負荷の少ない印刷に取り組んでいる企業がありました。一般の印刷機と比較して設備は高額、なおかつランニングコストも余計にかかる方式を取って採用することは、話題性やPR効果だけでなく、将来の印刷業のあるべき姿を見据えた社会貢献といえるでしょう。

③ 製品やサービス自体に社会貢献性がある企業

今回のエントリー企業の特徴として、測定・調査関連の企業からの応募が多かったことが挙げられます。まず、微細な振動を計測する精密振動計測器製造というニッチな業種からエントリーがありました。振動計測器は、製造ラインをはじめ、航空機やエレベータの製品チェックに使用され、我々の安全・快適な生活を守るという意味で、多大な貢献をしています。他にも、計測器一般を販売する会社もありました。

環境に関する測定・調査では、動植物の生態系を始めとする自然環境調査を行うコンサルティング会社と、土壌・地下水やアスベストの調査・分析を行うリスクコンサルティング会社のエントリーがありました。こちらも身近な生活環境や、地球全体の環境を守っていく社会的使命を帯びており、貢献性は高いものであるといえます。

一方、実業の分野で環境保護のための事業を行っている企業のエントリーも多数寄せられました。中でも、リサイクル業を行っている企業では、レアメタルを回収し再利用に貢献している企業がありました。回収コストと再販売価格には悩ましい状況があることは事実です。しかし、環境負荷低減と資源保護という問題に真正面から取り組み、自ら産業廃棄物処理企業から、環境ビジネス企業への脱皮を試みる真摯な姿勢が見られました。

今注目を集めている二酸化炭素の排出削減の分野はどうでしょうか。こちらも数社のエントリーがありました。床暖房用の断熱部材の製造や断熱材を使った管工事など、地球温暖化防止に貢献している企業が見られました。

(3) エントリー企業に見る定量面での社会貢献性

① 定量分析の元になる指標について

企業が新たな財を生み出すと利益が増加します。そのため、営業利益額を見ればその企業がどれだけ社会(経済)に貢献したかが分かります。ただし、営業利益算出の際、売

上額から差し引かれる費用のうち、人件費と減価償却費は従業員や他の企業に直接財をもたらすので、便宜上付加価値額に組み入れました。また、単純に金額のみを比較すると、事業規模による不公平が生じることから、前年からの伸び率を検討の対象にしました。

$$\begin{aligned} \text{定量面での貢献性} &= \text{付加価値額の増加率} \\ \text{付加価値額} &= \text{営業利益額} + \text{人件費} + \text{減価償却費} \end{aligned}$$

なお、この指標は「中小企業新事業活動促進法」に基づく経営計画の策定にあたり、「経営の向上の程度を示す指標」として採用されています。この指標の根底にあるものは、「営業利益を確保するために人件費の削減や、設備投資を抑制することは、健全な経営の向上とは言えない」という理念であると理解されています。

ただし、エントリー企業は業種がさまざまであり、単純に比較できるものではありません。また、事業規模が大きいほど付加価値額は相対的に大きくなる傾向があり、伸び率の変動は小さくなりがちです。したがって、上記指標のほかにも、従業員一人当たりの付加価値額等も補助的な指標として活用しました。

② 受賞企業の特徴

ご参考までに、受賞企業 6 社の付加価値額増加率の平均は、18.1%となっています。これでも十分な経済的貢献が認められますが、詳しく見ると、この中には 65.1%と突出して増加している企業も含まれていました。

受賞企業全体の傾向として言えることは、付加価値額が増加している要因は、営業利益だけではなく、人件費の増加や減価償却費の増加も大きく貢献しているということです。言い換えると、営業利益捻出のため、人件費や設備投資を抑制したりしないで、バランスよく業容を拡大している企業が優れた企業であるということです。

バランスの悪い成長は、どこかで必ず壁に突き当たります。経営上の問題点を発見したときは、小手先の修正で済ませずに、バランスを点検してみることが近道であることも多いのです。

第5章 平成21年度千代田ビジネス大賞に向けて

ここまで、お読みいただき、ありがとうございました。

千代田ビジネス大賞にエントリーした企業、また大賞・優秀賞を受賞された企業とその分析をご覧いただき、どのような感想をお持ちになられたでしょうか。

その経営哲学や手法に感心された方もおられるかもしれませんが、「なんだ、うちの会社でも同じことを志向しているよ」「あっと驚くような手法ではないな」との感想を抱かれた方もおられるのではないのでしょうか。

平凡なことを非凡なほど徹底して行う。

これはよく言われる成功の公式ですが、今回のビジネス大賞・優秀賞を受賞された企業も、我々が目にするごく普通の企業の延長にあります。そのことが、激変する経済環境に立ち向かう我々に、一つの勇気を与えてくれるのではないのでしょうか。

千代田ビジネス大賞は、平成21年度も第2回の募集をいたします。ぜひとも、多くの企業がチャレンジをされることを期待いたします。その挑戦自体が、自社を見直し、変革する契機となると思います。

本冊子が、その手助けになるとすればこれに勝る喜びはありません。

「千代田ビジネス大賞 実施白書」執筆者（アイウエオ順）

河合 史門 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士

中津留 準 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士

平田 仁志 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士

町田 行雄 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士

柳 義久 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士

山根 孝一 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士

資料 エントリー企業の概要

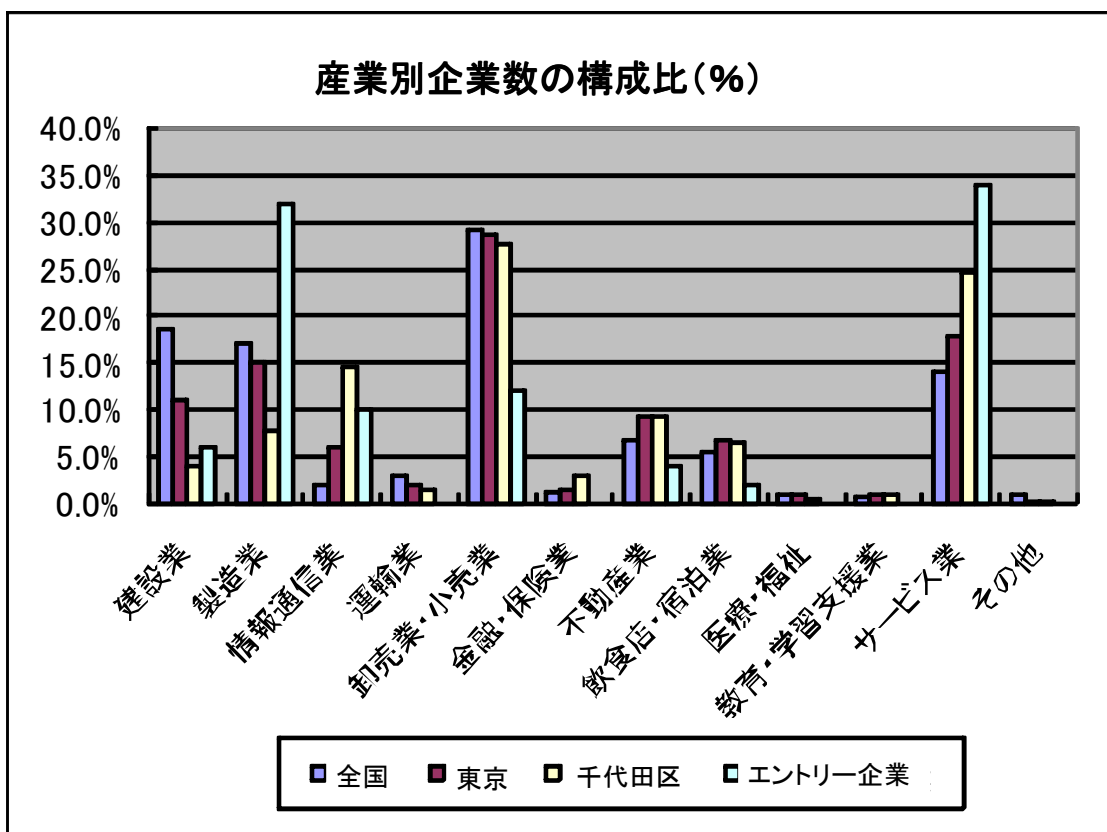
ビジネス大賞にエントリーされた企業50社の特徴や傾向は以下の通りです。

1. 全国・東京都・千代田区との比較

(1) 産業別企業比率

エントリーされた企業は相対的にどのような業種が多いかを見ますと、製造業とサービス業が全国・東京都・千代田区の産業別構成比を大きく上回っており、また企業数も他の産業に比べて多くなっています。なお、製造業は生産財から消費財まで多岐にわたり、サービス業も広告制作、環境・教育・情報関連、セキュリティサービス等、さまざまな分野に分かれています。他に建設業、情報通信業、流通業、不動産業、飲食業など、多様な業種の企業がエントリーされています（図表 S-1 参照）。

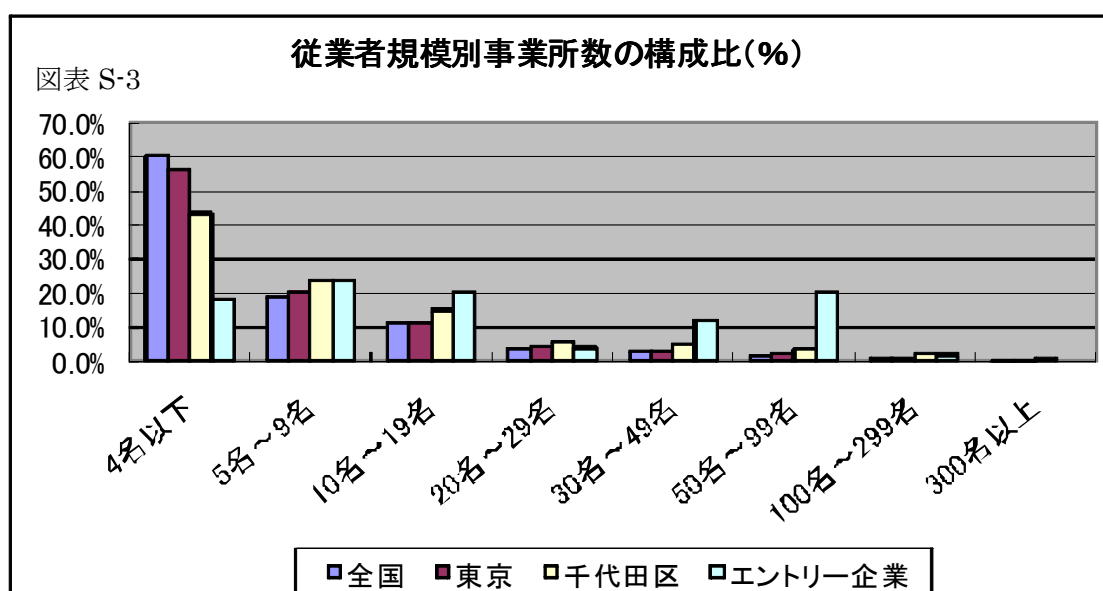
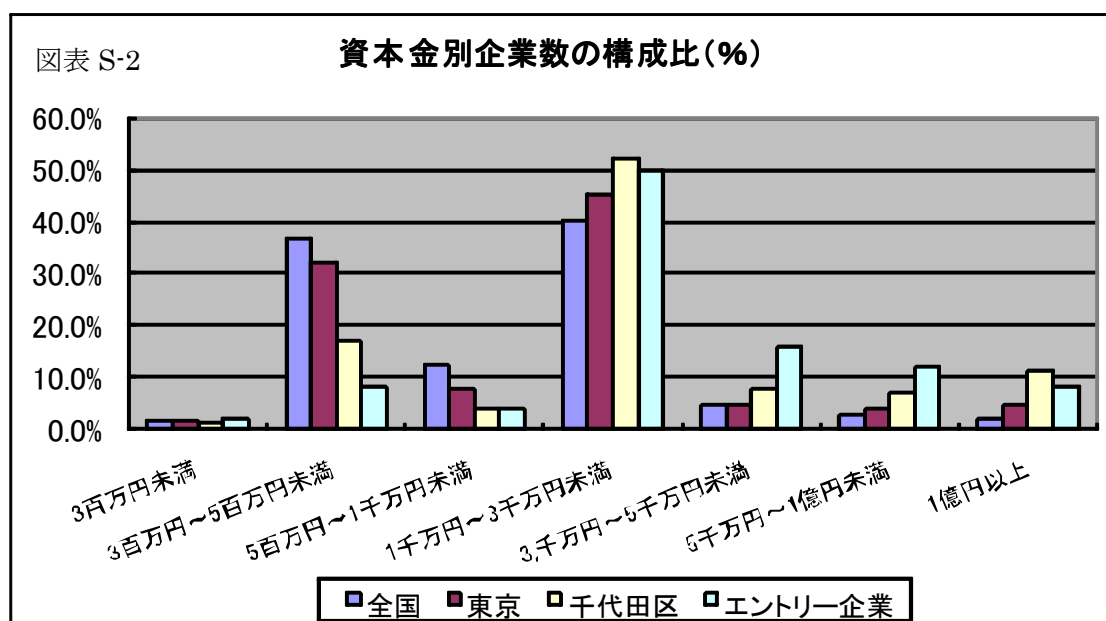
図表 S-1



(2) 資本金および従業員規模別の比率

次にエントリー企業の資本金規模別構成比を全国、東京都、千代田区全体と比較すると、全体に比べて1千万円未満の企業は少なく、1千万円～3千万円未満の企業はほぼ平均、3千万円以上の企業は平均を上回っています(図表S-2参照)。

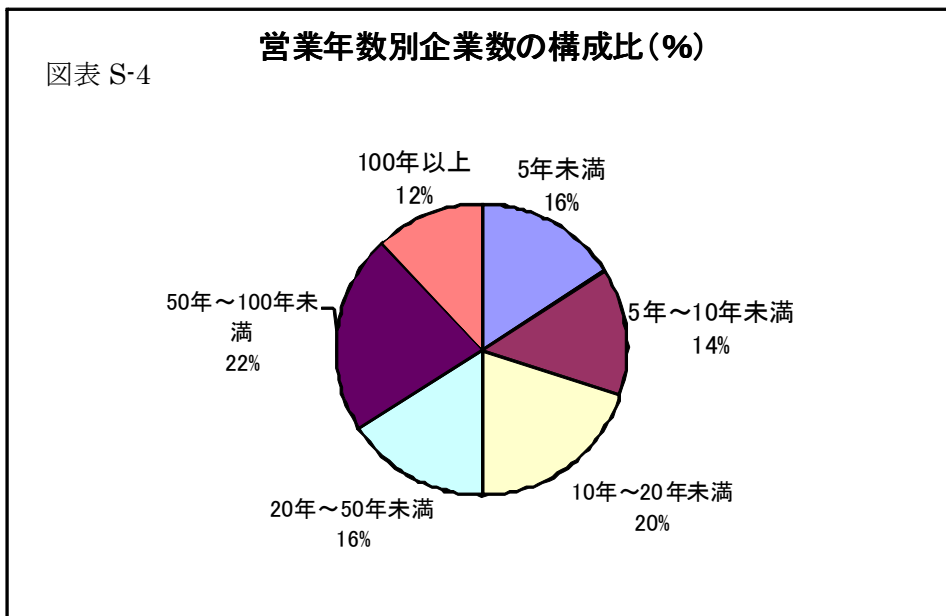
また、従業員規模別に全国、東京都、千代田区全体と比較すると、5名～9名の企業はほぼ平均、10名以上の企業では平均を上回っています。半面4名以下の企業からも、50名以上の企業とほぼ同数のエントリーがありました。(図表S-3参照)。



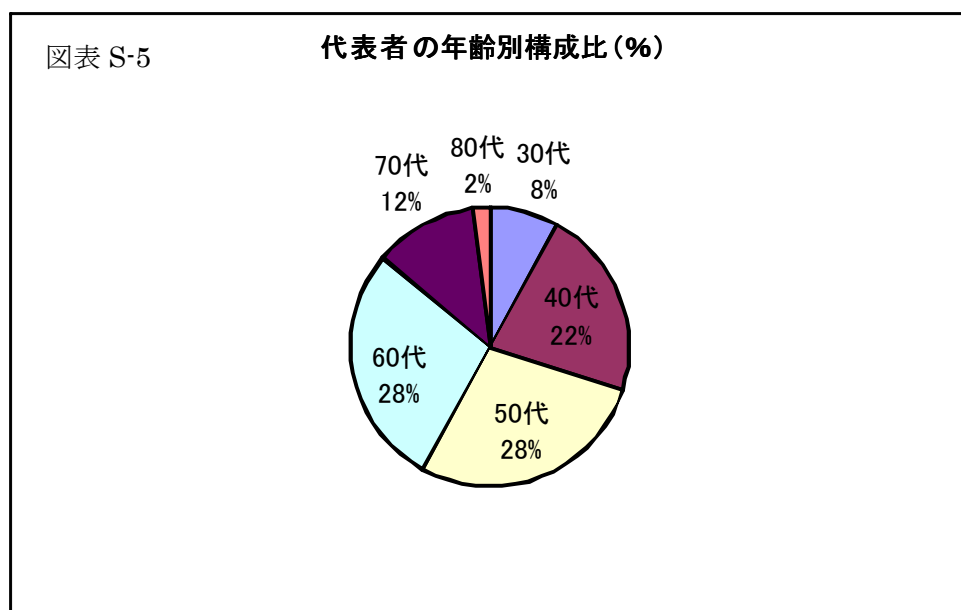
資料：全国・東京都・千代田区のデータは、平成18年事業所・企業統計調査(総務省統計局)および千代田区役所ホームページより引用

2. エントリー企業の営業年数と代表者の年齢

エントリー企業の営業年数を見ると、100年以上の老舗企業から5年未満の創業間もない企業まで多岐に分かれています(図表 S-4 参照)。



また、代表者の年齢を見ると50代~60代が最も多く、次いで40代が多くなっています。一方、80代の第一線で活動している経営者や、30代の若手経営者もおられます。(図表 S-5 参照)。



3. 収益性指標・生産性指標の全国平均との比較

収益性指標・生産性指標を全国平均と比較し、エントリー企業の特徴を考察します。ただ業種により、企業規模により平均的な指標は異なりますが、対象企業が少ないために各業種別の比較は困難です。そこで全業種、およびエントリー数が多かった製造業、サービス業の指標を比較することにより、概要をつかむこととしました。

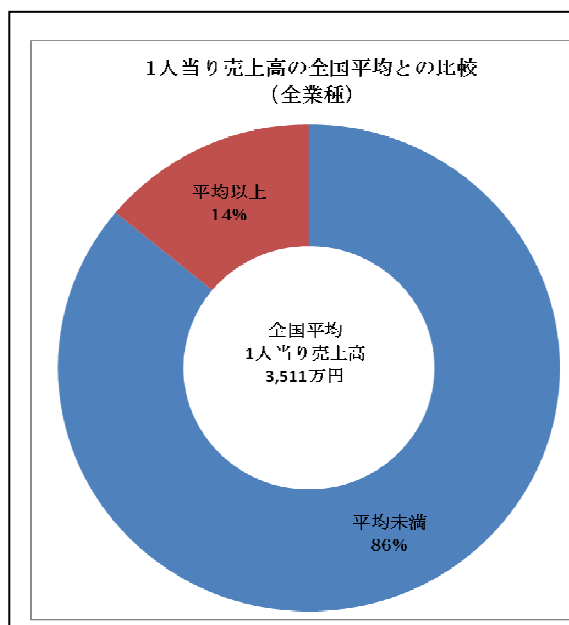
(資料：全国平均の指標は「平成 19 年度中小企業の財務指標（中小企業庁）」より引用)

(1) 1人当りの売上高

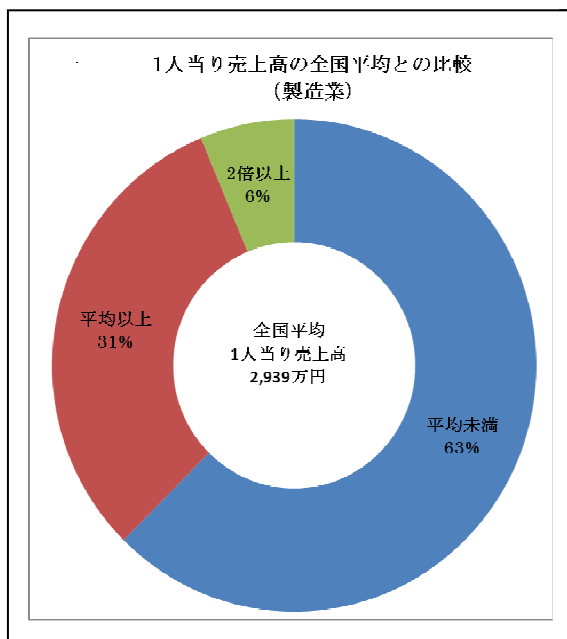
1人当りの売上高をみると、エントリー企業の86%が全国全業種平均の売上高を下回っており、平均以上の企業は14%です。サービス業はもっと少なく、平均以上の企業は12%です。製造業は全国平均の2倍以上の企業も6%ありますが、それでも平均未満の企業が63%あり、総じて売上高は全国全業者の平均に満たない企業が多く見られました。

(図表 S-6、S-7、S-8 参照)

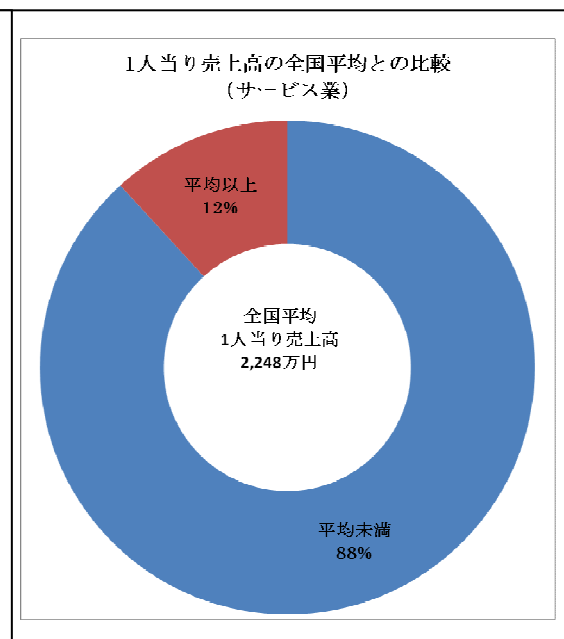
図表 S-6



図表 S-7



図表 S-8

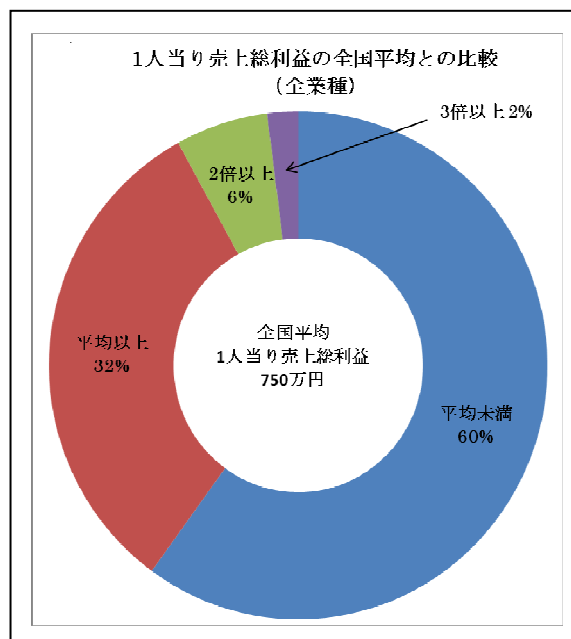


(2) 1人当りの売上総利益

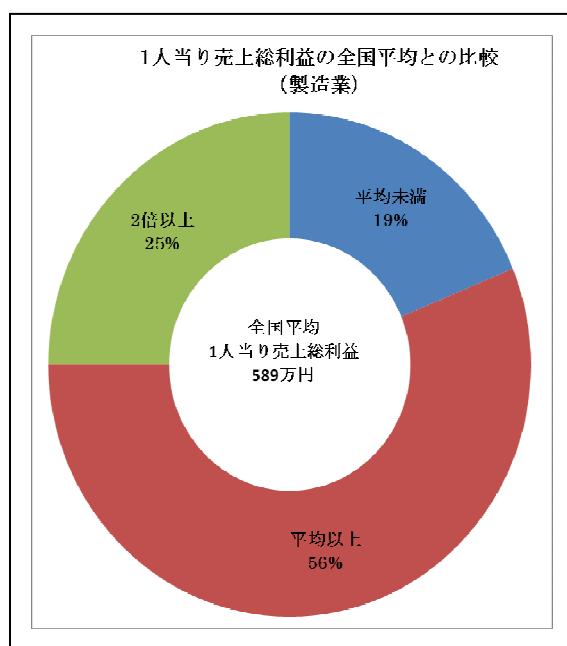
売上総利益も全国と比べると低く、全業種では平均に満たない企業が60%あり、サービス業ではもっと多く、65%の企業が平均に満たない状況となっています。一方製造業は平均に満たない企業は19%しかなく、逆に平均の2倍以上の企業が25%あります。

(図表 S-9、S-10、S-11 参照)

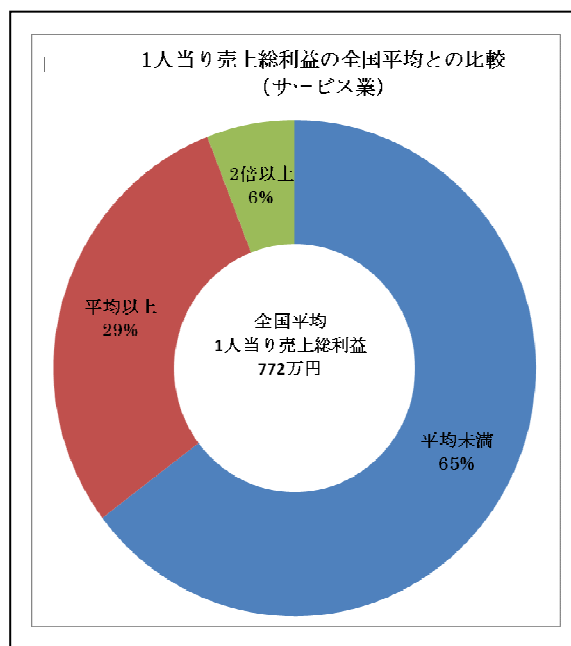
図表 S-9



図表 S-10



図表 S-11



(3) 1人当りの営業利益

企業の事業活動による収支を表す営業利益についての1人当りの額をみると、全業種では赤字企業が28%あり、平均に満たない企業が36%あるため、平均以上の企業は36%しかない。ただし、その中には平均の2倍以上の営業利益を上げている企業が18%あり、さらに内10%の企業は3倍以上の利益を上げています。製造業をみると、赤字企業が13%、平均に満たない企業が50%あり、平均以上の企業は37%ですが、やはりその中で2倍以上の

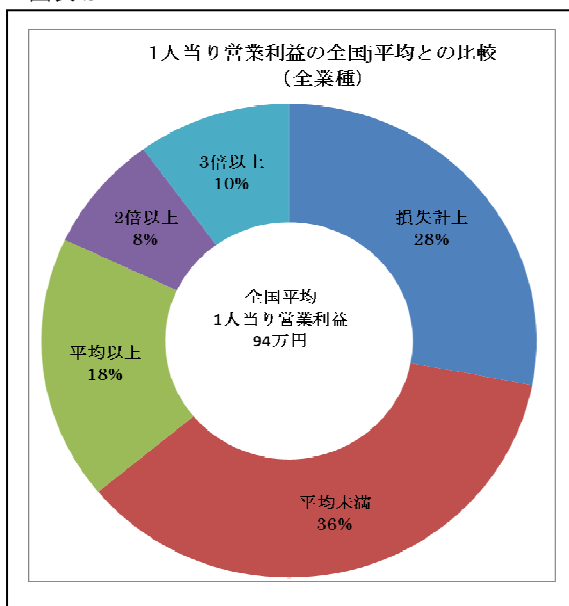
利益を上げている企業は 31%あり、内 25%は 3 倍以上の利益を上げています。

一方、サービス業は赤字企業が 35%、平均に満たない企業が 23%ありますが、平均以上の企業 43%のうち、平均の 2 倍以上の企業が 24%あり、内 6%は 3 倍以上の企業です。

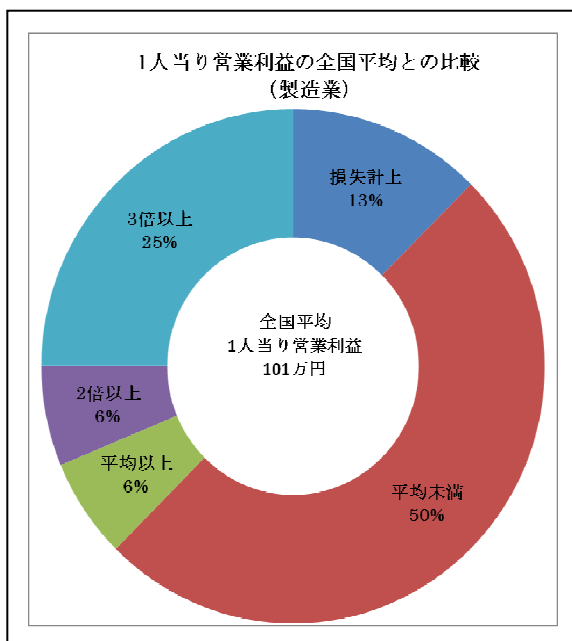
このように営業利益については多岐にわたり、高収益を上げている企業がある半面、赤字の企業も多く、厳しい経営環境が窺われます。

(図表 S-12、S-13、S-14 参照)

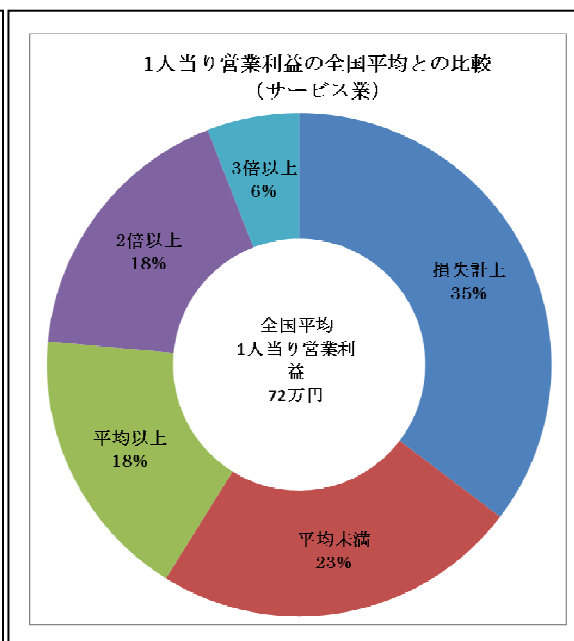
図表 S-12



図表 S-13



図表 S-14

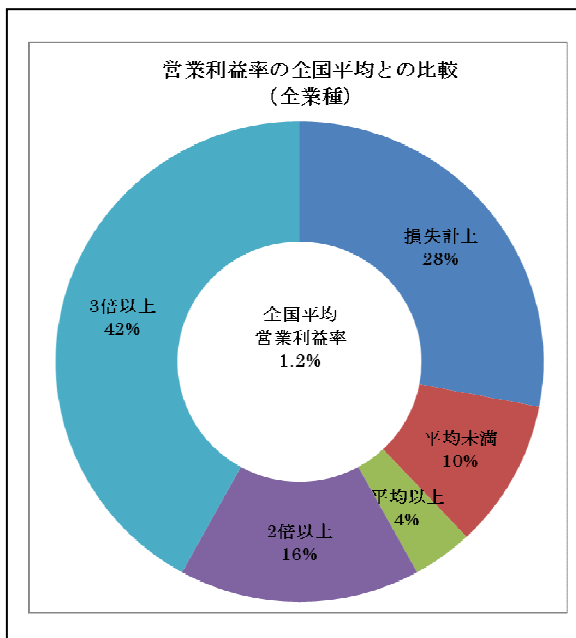


(4) 営業利益率

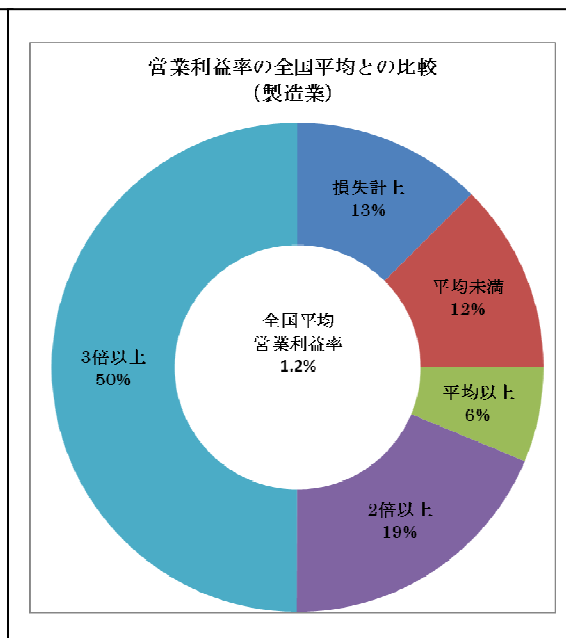
営業利益を金額でなく利益率でみると、全業種では赤字企業が 28%あるものの平均以上の利益を上げている企業が 62%あり、内 58%の企業が平均利益率の 2 倍以上、さらに 42%の企業が 3 倍以上となっています。また製造業では赤字企業はわずか 13%である、50%の企業が平均の 3 倍以上の利益率となっています。一方、サービス業をみると赤字企業は 35%と多いものの、平均の 2 倍以上の利益率を上げている企業も 59%あり、内 41%は 3 倍以上

の利益率を上げています。営業利益率からみるとさらに明暗が大きく分かれ、高収益の企業から赤字企業まで多岐に分かれます（図表 2-15、2-16、2-17 参照）。

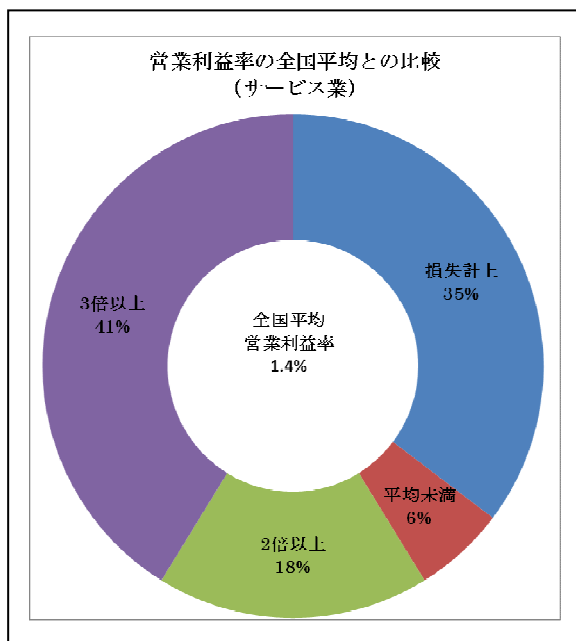
図表 S-15



図表 S-16



図表 S-17



4. まとめ

以上の分析結果から、今回のエントリー企業の特徴は次の通りです。

(1) 業種、企業規模などの特徴

- ① 企業数、比率の両面からみて製造業(32%)、サービス業(34%)が突出していました。
- ② 資本金については、全国的に1千万円~3千万円の企業が最も多いのですが、この資本金の企業が最も多くエントリーされました。
- ③ 従業者数については5名~9名の企業が最も多くエントリーされましたが、より小規模な企業から50名以上の比較的規模の大きい企業まで、満遍なくエントリーされています。
- ④ 営業年数については5年未満の新しい企業から100年以上の老舗まで、ほぼ同数がエントリーされています。
- ⑤ 代表取締役の年齢については40代~50代が多いものの、30代の若手経営者や70代・80代の方たちまで幅広い経営者に応募していただいています。

(2) 収益性・生産性指標からみた特徴

- ① 差別化された商品・サービスを持つ企業が多いにも関わらず、1人当りの売上が平均を下回る企業が多数でした。
- ② 1人当りの売上総利益については製造業では平均を上回る企業が多いのに比べ、サービス業はやや厳しい状態にあります。
- ③ 営業利益については1人当りの利益額からみても、営業利益率からみても明暗が大きく分かれており、赤字企業が28%あるものの、平均の3倍以上の利益を上げている企業が42%も有ります。

以上

第1回ビジネス大賞実施白書
～受賞企業6社に学ぶ～

発行 平成21年8月
財団法人まちみらい千代田 商工振興グループ
〒101-0054 東京都千代田区神田錦町三丁目21番地
ちよだプラットフォームスクウェア4階
電話:03-3233-7555(代) FAX:03-3233-7557

協力 社団法人ちよだ中小企業経営支援協会