

# 光司教授に聞いた 営戦略





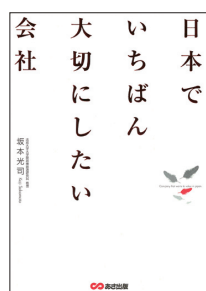
# 『日本でいちばん大切にしたい会社』 著者・坂本 これからの企業経

長期低迷する景気、大規模なリストラ、度重なる企業の不祥事……。日本企業を取り巻く社会環境は、これまでにない厳しい状況となっており、そこに働く人々も常にどこかに不安を持ちながら日々働いている。こうした中、ある一冊の本に注目が集まっている。

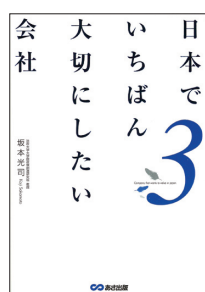
シリーズ累計55万部を超えるベストセラーとなった『日本でいちばん大切にしたい会社』。

その著者である坂本光司氏（法政大学大学院教授）に本当に「いい会社」とは何なのかを訊いた。

取材・文／岩切 徹（本誌編集部） 写真／和田佳久



オーディオブック  
プレゼント!  
詳細は  
**61**  
ページへ



法政大学大学院 静岡サテライトキャンパス長  
法政大学大学院 政策創造研究科 教授

坂本 光司 ● Koji Sakamoto

さかもと・こうじ。1947年、静岡県生まれ。法政大学経営学部卒業。福井県立大学教授・静岡文化芸術大学教授などを経て、2008年4月より法政大学大学院政策創造研究科（地域づくり大学院）教授、法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長および同大学院イノベーション・マネジメント研究科（MBA）兼任教授。国・県・市町や商工会議所等団体の審議会や委員会の委員も多数兼務。専門は中小企業経営論・地域経済論・福祉産業論。著書『日本でいちばん大切にしたい会社』（あさ出版・2008年）はシリーズ累計55万部を超えるベストセラーとなっている。近著には『日本でいちばん大切にしたい会社2』（あさ出版・2010年）、『経営者の手帳』（あさ出版・2010年）、『ちっちゃいけど、世界一誇りにしたい会社』（ダイヤモンド社・2010年）、『“弱者”にやさしい会社の話』（編著／近代セールス社・2010年）、『会社は家族 社長は親』（共著／PHP研究所・2011年）、『心の時代の感動サービス』（編著／同友館・2011年）、『日本でいちばん幸せな県民』（編著／PHP研究所・2011年）、『日本でいちばん大切にしたい会社3』（あさ出版・2011年）ほか多数。

数字よりも現場にこそ答えがある  
6600社以上の企業を訪問！

—— 数多くの会社を見てきたと思いますが、これまでに何社ぐらい訪問されてきたのでしょうか。

これまでに私が訪問した会社は、北は北海道から南は沖縄まで、日本全国で6600社以上になります。今でも週2日、大学が休みになる夏休み、冬休みの時期はほとんど現場に出ています。私のモットーは「現場に出て中小企業研究や、がんばる中小企業の支援をする」ことです。だから、「現場にこそ解がある、答えがある」という考えで、多くの会社を訪問してきました。

—— 訪問する会社はどのようにして選ばれているのでしょうか？

私の本を読んだり、雑誌の記事を見たりした方々からメールや手紙を直接いただくことが非常に多く、たとえば『日本でいちばん大切にしたい会社』を読んで年間300～500人の方から自薦や他薦、そのほか相談などのメールがきます。また、講演も非常に多いので、講演を聞いた方からメールをいただいたり、当日会場で言われたりすることもあります。もちろん、私自身も新聞や雑誌を読んで、記事の大小にかかわらず情報収集をしています。毎朝、新聞は5～6紙は読んでいますね。

—— これまで訪問された中で「いい会社」はどの程度あるのでしょうか？

残念ながら、全体から言えば、「いい会社」は少数派です。業績だけで言えば2割、世の中に紹介したい、あるいは賞賛したい「いい会社」は1割程度ですから、およそ660社ぐらいですね。

これは本の中でも述べているのですが、「1%の素敵な

人に出会いたいならば、100%の人々と積極的に会うべきである」と考えています。ですから、食事の時間を削つても可能な限り多くの人に会い、対応するようにしています。そうすることで人的ネットワークが広がって、本当に素敵な1%の人に会えるからです。これは会社訪問も同じこと。できる限り多くの会社を訪問することで、本当に素敵な「いい会社」に出会えるのだと思っています。

## 「正しい経営」がされているかどうかは 電話対応、受付まででほとんどわかる

—— 会社のどこを見て「いい会社」であるかどうかを判断されているのでしょうか？

実際には、訪問する前に電話でアポイントを取る時点から始まっています。まず電話をかけてアポイントを取るのですが、「いい会社」はまず断らない。隠しだてすることもないし、むしろ積極的に見てほしいと思つている。そして経営者自身も積極的に人に会いたいと思つていますから。「社長が忙しい」、「社長のスケジュールがわからない」などという対応をする社員がいるところはダメです。

実際に会社を訪問したら、まず受付の人と話して、その会社の雰囲気、あるいは「空気」というものを感じ取ります。経営者に会うまでのこの時点で、7〜8割程度のことかわかってしまいます。なぜなら、経営者によつて「正しい経営」がなされていれば、それは社員にも浸透しているからです。経営者に会ってお話をさせていたいただいた後は、必ず事務所や工場など、実際に働いている人たちのいる場所を見せてもらいます。本当に社員のことを思っているのかどうか、机や椅子、食堂や



トイレなどを見れば一目瞭然です。数字を見るのは最後でも十分です。

## 会社経営とは5人に対する 使命と責任を果たすための活動

—— 「正しい経営」とは、具体的にどのようなものなのでしょうか？

近年、もつといえバブル崩壊以降、20数年のあいだで両極化した企業の業績を見てみると、単に規模や資本力、ビジネスモデル、経営効率といったものではなく、「人」を大切にしている経営を貫いているかどうか、この一点に尽きます。多くの人が勘違いしているのですが、会社は経営者や株主だけのものではありません。会社の大小にかかわらず、そこで働いている社員やその家族、顧客や地域社会など、その企業に直接かわつてくるすべての人々のものなのです。だからこそ、国や県などの行政機関は「私的なもの」であるはずの会社を、政策や税制、技術、金融などで大きく支援しているのです。

もう一点大きく勘違いされていますが、会社でいちばん大切なのは業績を上げることではありません。私は経営でいちばん大切なのは「継続」だと考えています。会社を「継続」させること。これが企業の社会的な使命です。もちろん、継続をさせるためには定以上の業績を上げなければなりません。しかし、業績を上げることには躍起になっていると、継続が忘れられてしまうのです。業績を上げるのは、会社を「継続」させるための手段。「業績が高い」といつても、業績が上がったときには社員を雇い、業績が下がったときには社員の首を切るようなことを繰り返しているような会社は、よい

人財がいなくなり長続きしないものです。

私は常々、会社には「5人に対する使命と責任がある」といつています。その5人とは、社員とその家族、社外社員とその家族、現在顧客と未来顧客、地域住民、そして株主・出資者です。会社にとって第の使命は、会社に所属している社員と、それを生懸念支えている家族を幸せにすることです。私が社員を1番目に挙げる理由は、所属する組織に対する満足度が高く、帰属意識の高い社員でなければ、お客様が満足するようないサービスや製品を提供することなど、できるはずがないからです。

2番目は外注先や下請け企業の社員とその家族です。考えてみてください。彼らは発注元がやらない、あるいはやれない仕事をやってくれているのです。そのような会社に「仕事を出してあげているのだから、言うことを聞け」と言わなければかりの態度で、無理なコストダウンを強要する発注会社も少なくありません。そのようなことをしていると、外注先や下請け企業の反発が強まることは明白です。発注会社から離れていくばかりか、その一方で廃業が加速されるでしょう。その結果、困るのは発注会社自身なのです。ですから、彼らは「制服が違うだけのわが社の社員」、言い換えれば「社外社員」なのです。

3番目に顧客です。これについては、多くの経営者から「お客様第一じゃないのか」と聞かれますが、「お客様のニーズにこたえる」、「お客様がほしいと思うものを創造する、提案する」のが会社の使命で、それにタイムリーに対応するのは社員です。ですから、お客様も大事ですが、社員はもっと大事。本来、経営は無から有を創り出すことです。お客様がいなければ、社員が新しい価値や潜在需要を掘り起こして、お客様を創造

経営とは会社にかかわるすべての人々の幸せを実現するための活動。

社員とその家族、社外社員とその家族、  
現在顧客と未来顧客、地域住民、  
株主・出資者の5人に対する使命と責任を果たす  
——それが企業経営です。

すればいいのです。

4番目は地域社会に対する使命と責任です。そこに住んでいる人々や自然に対する貢献です。社会貢献という自然保護活動や寄付などを思い浮かべる企業も多いのですが、いちばん大事なのは経営を通じての企業市民としての日常的な活動です。「あの会社は私たちの町のシンボルだ」、「あの会社こそ、我が子を入社させたい」と思われるような、その地域にとって「なくてはならない」大切な存在になる使命と責任を積極的に果たさなければいけません。

最後に、株主・出資者に対する使命と責任です。これには物質的なものと精神的なものがあります。物質的なものは「利益」が生み出す株主配当。精神的なものは自分が保有している会社が、社員や顧客、そして地域社会から愛されていることです。株主・出資者の幸せは、先に挙げた4人の幸せを実現すれば必然的に発生するものです。ですから、株主に対する使命と責任は、目的というよりも結果として実現するもの。資本を提供してくれる株主がいなければ経営が成り立たないのは事実ですが、株主の満足度を高めようとすると、短期の業績や株価に「喜憂し、長期的な視点で経営ができなくなります。その結果どうなるかは言わなくてもわかるでしょう。

「いい会社」はすべてからく  
人本主義を貫いている

——「これまで見てきた多くの「いい会社」に共通点はあるのでしょうか。

もちろん「いい会社」にはいくつか共通するポイントがありますが、もっとも大切な共通項というのは、人



本主義を貫いていることです。言い換えれば、人を幸せにするという経営をしているということです。人というのは、お客様もそうですし、株主・出資者もそうです。もつと大切な人は社員とその社員を支えている家族です。これをとことん大切にしている。たとえばこんなことがあるうとも、その人たちの命と生活を守つて、路頭に迷わせたりしない。もしも、これが脅かされるようなことがあった時には、経営者自らが率先して路頭に迷うという覚悟があります。これがそが最たる共通項です。他にも10ほど共通するポイントはありますが、それらはすべてこれから派生したものです。

私が長年研究してきた結果、人を幸せにするということベースに置いた経営をしているところで、経営がおかしくなった会社は皆無です。「人を大切にしている」と公言している会社の中にも時々おかしなことになっている会社があると言われますが、それは本当の意味で社員を大切にしていない、あるいはそのことが社員に伝わっていないからです。たとえば、社員がお昼時食事をする場所ですが、日当たりがよく、眺めもよい、会社の中で一番いいところに置くべきだと、私は思っています。しかし、ダメな会社ほどそういう場所を社長室にしただり、役員応接室にしたりしているものです。

——そのほかの共通点にはどのようなものがあるのでしょうか。

まず、独自の新しい商品、技術を作っていることです。「市場は自分たちで創る」という考えで、独自の商品、技術を創造、提案していることです。次に、顧客が感動する製品、サービスを提供しているということです。サービスのレベルは、義務サービス、当然サービス、期待サービス、感動サービス、驚嘆サービスというようにレベルが上がっていきます。なかでも「いい会社」は、

## 企業経営の成否を決める経営者にとって 最大の仕事は3つある。

1つ目は「正しいか、正しくないか」を軸に  
最終決断すること。

2つ目は良い職場環境を整備、充実すること。

3つ目は後継者を育てることです。

感動あるいは驚嘆サービスを提供しています。こうした「いい会社」と景気に連動するダッチロール型の業績の会社にはこの3つのポイントで決定的な違いがあります。私の研究では、これまで説明した3つのポイントを持つている会社は「例外なく、不況になったことがない」という会社ばかりです。

**好業績には「正しい経営」が必要  
そのキーマンとなるのが経営者！**

——では、企業の業績が上がらない原因はどこにあるのでしょうか。

多くの業績不振の経営者が共通している口グセ、言い訳があります。「景気が悪い」、「業種・業態が悪い」、「規模が小さい」、「立地が悪い」、「親会社、取引先が悪い」の5つです。だから、変えるべきなのは「内部ではなく外部環境」なのだ、彼らは言います。しかし、これらが悪くても業績のいい会社はいくらでもあります。本当に変わらなければならないのは他力本願な経営者なのです。

では、経営者にとって、もつとも大切な仕事は何か。二つ目は「正しいか、正しくないか」、「自然か、不自然か」を軸に最終判断をすることです。これが遂行できないのであれば、もはや経営者失格です。いつの時代でも、これを軸に冷静に分析して判断をすべきです。これのできない経営者が多いから、いまだに企業不祥事がなくならないのです。二つ目は、良い職場環境を整備、充実することです。社員のことを第一に考え、彼らが目標に向かって主体的に努力できる良い職場環境を整えることが、業績を上げる第一歩となります。三つ目が後継者を発掘し、育てることです。課長は係長を育て、

部長は課長を育て、役員は部長を育てます。社長は会社を継続させるために後継者を育てなければなりません。社長の仕事は、売上高を上げることでも、コストを下げることもありませぬ。先に述べた三つのこと以外は、社員を信頼して任せればいいのです。

逆に好業績を持続する経営者を見てみると、リーダーの役割、リーダーシップの発揮の仕方が、これまでとは異なっています。彼らに共通しているのは、業績ではなく企業の使命を果たすために誰よりも努力している点。人財を確保・育成するためには、アメとムチを使い分けるような人事労務政策ではなく、「正しい経営」が必要で、そのキーマンとなるのが経営者自身なのです。

—— 2011年5月には『日本でいちばん大切にしたい会社』大賞の第1回表彰式も開催されました。

日本には、企業に対する表彰制度が数多くあります。しかし、こうした表彰制度について、私は常々疑問を感じていました。表彰されている企業の中には、不況のたびにリストラを繰り返している企業、またわずかに1・8%という障がい者法定雇用率も順守していない企業などが、少なからずいたからです。ですから『日本でいちばん大切にしたい会社』という本をきっかけに、出版元であるあさ出版の佐藤社長や研究仲間とともに、人を大切にする企業を増やすための方策をずっと議論してきました。その行きついた結論が、「人を大切にすることを企業を表彰する制度」を設けることでした。この試みに、経済産業省や中小企業庁など、多くの人が尽力してくれました。この試みを続けていくことで、今後5人の人の幸せを実現する「いい会社」が増えて、人々もそれを応援していくことで、日本がよりよい国になると信じています。

## 「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞

法政大学、日刊工業新聞社、あさ出版が共同で創設した、社員や顧客、地域に「大切にしたい」と思われている理想の企業を社会に広く顕彰する、新しい表彰制度

### 第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 受賞企業

<b>経済産業大臣賞</b>	未来工業株式会社（岐阜県輪之内町） 主な事業 住設部品の製造
<b>中小企業庁長官賞</b>	株式会社日本レーザー（東京都新宿区） 主な事業 レーザー関連機器技術商社
<b>実行委員長賞</b>	株式会社大谷（新潟県新潟市） 主な事業 印章類の製造小売り
<b>審査委員会特別賞</b>	東和組立株式会社（岐阜県美濃加茂市） 主な事業 自動車部品の製造
<b>審査委員会特別賞</b>	有限会社おづつみ園（埼玉県春日部市） 主な事業 茶等の製造小売り
<b>審査委員会特別賞</b>	株式会社能作（富山県高岡市） 主な事業 銅や錫製品の製造小売り
<b>審査委員会特別賞</b>	新江州株式会社（滋賀県長浜市） 主な事業 包装資材・産業資材製造
<b>審査委員会特別賞</b>	株式会社福島屋（東京都羽村市） 主な事業 食品小売り

第2回の応募はすでに締め切っており、3月上旬に日刊工業新聞やホームページ（<http://www.taisetu-taisyoo.com/>）上で各賞受賞者を発表。

#### 主催

「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 実行委員会  
構成機 法政大学大学院中小企業研究所／日刊工業新聞社／あさ出版  
事務局 日刊工業新聞社／日刊工業産業研究所

#### 後援機関

経済産業省中小企業庁／中小企業基盤整備機構／日本政策投資銀行／日本商工会議所／全国信用金庫協会／中小企業家同友会全国協議会／全国中小企業団体中央会／中小企業診断協会／全日本印刷工業組合連合会／全国商工会連合会／一般社団法人共同通信社／全国地方銀行協会

#### 応募資格

過去5年以上にわたって、以下の5つの条件に該当していることとします。

- ① 人員整理、会社都合による解雇をしていないこと（東日本大震災等の自然災害の場合を除く）
- ② 下請企業、仕入先企業へのコストダウンを強制していないこと
- ③ 障害者雇用率は1.8%以上であること（常勤雇用56人以上の会社の場合）
- ④ 黒字経営（経常利益）であること（一過性の赤字を除く）
- ⑤ 重大な労働災害がないこと（東日本大震災等の自然災害の場合を除く）