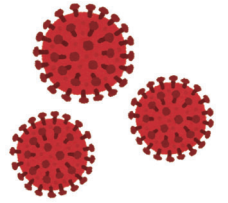


# 「知恵の経営」の狙いと効果

## 平時での準備が有事で生きる

龍谷大学政策学部 中森孝文



# 有事での生き残り

## 分散と団結

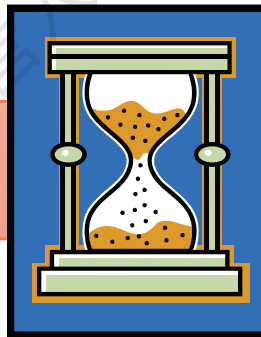
無駄が必要

# 人々は無駄を嫌う

- 人は経済的合理性が大好き
- 一般的な合理性の概念  
できるだけ少ない資源投入で、できるだけ多くの収益を、できるだけ早く得ること



最少



最短



最大

# 合理性の追求の歴史

- 産業界は合理性の追求によって発展してきた

単一モデルの大量生産



業務の細分化・単純化

ベルトコンベアによる流れ作業

# 合理性追求の弊害

我が国の政策



余裕のないダムは災害時に役に立たない



余裕のない病院は有事の時に受け入れられない



# 合理性追求の弊害

企業経営の場合



単純労働による  
工夫の欠如



人員削減による  
過度な労働



年中割引



大量の在庫



派遣切りの心配に  
よる愛着の欠如

マネジメントの側面



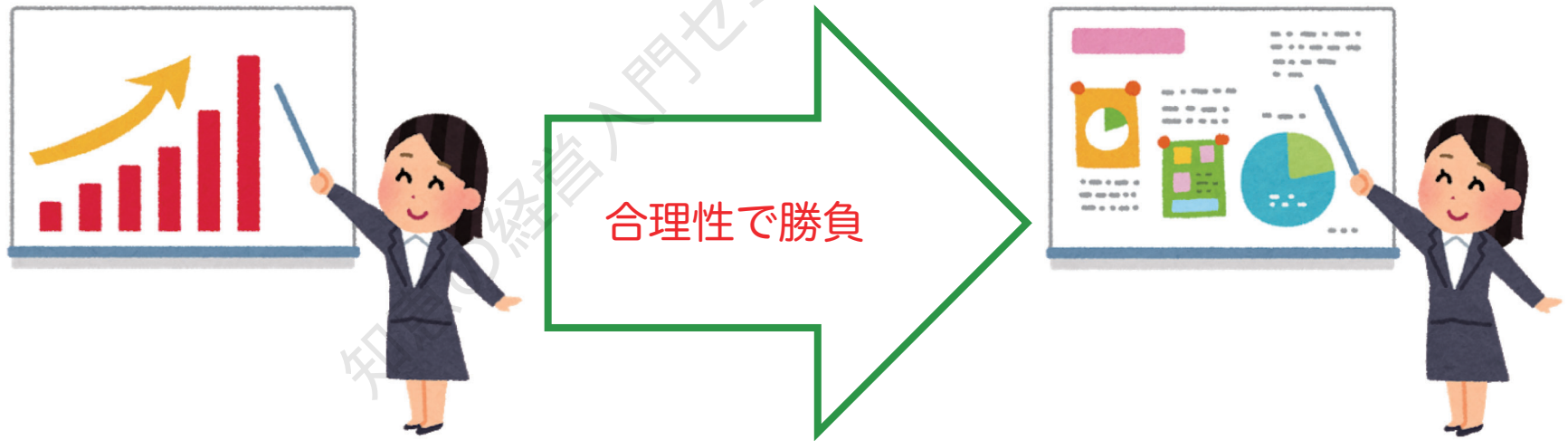
価格だけを重視  
する顧客

マーケティングの側面



他社に乗り換え  
やすい顧客

もし世の中の動きを完全に予測できたなら



株で言うと

もし世の中の動きを完全に予測できたなら



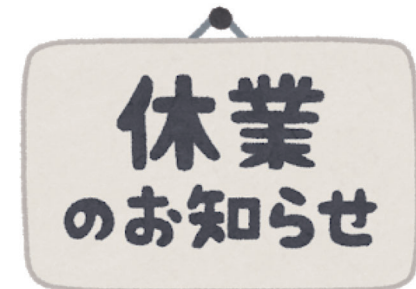
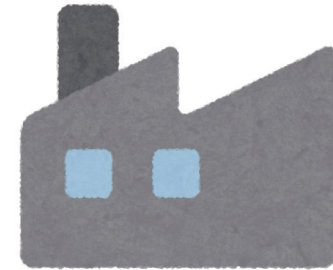
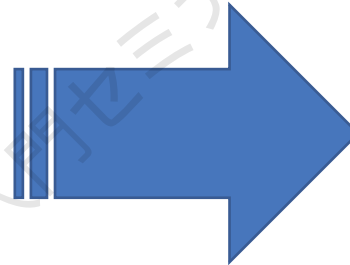
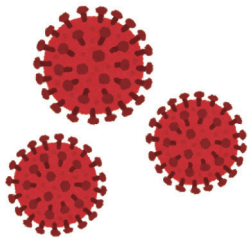
最も上がる株を  
一点買い

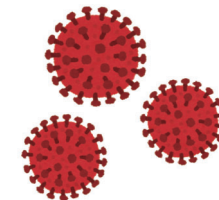




先が読めない中での

# 一点集中は正しい選択か





# コロナ禍でも元気な企業

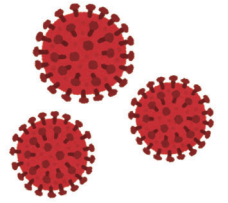
## 化学薬品製造業（京都市）のケース

### リーマンショック

- 売上が半減
- 原因
  - 特定の顧客に偏重（特定分野向け：電子部品産業の商品しか扱わず）
  - 事業内容は問屋業であり自社製品を持っていなかった
  - 仕入れたものを売ればよく、マーケティングの発想を有していなかった

### コロナショック

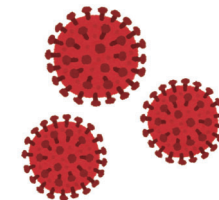
- 5月は一時的に10%程度の売上減少であったが、7月の利益は目標をクリア
- 原因
  - 開発部門を持ち、マーケティングに注力。顧客の分散（700-800件程度）が図れた
  - 利益比率で最も大きい顧客は10%程度、残りは一桁台の顧客ばかり
  - ライフサイエンス向けなどは好調



# コロナ禍でも元気な企業 いったい何をやったのか

## 化学薬品製造業（京都市）のケース

- マーケティング
  - 問屋業から脱皮して、自社製品を開発
  - 顧客が欲しがらる商品を開発
  - ホームページの充実と展示会の活用
  - 大手製造業OBや大学教員の活用
- マネジメント
  - 重要事項は社員が決める。社長はピンチの時だけ即決
  - 開発部門を設置し、新規採用者を人材育成
  - ノルマの撤廃。売上目標から粗利目標に変更
    - コロナになってから、粗利目標すらやめ、チャレンジ（どれだけチャレンジしたのか）を人事考課とする
  - 財務を社員に公開し、給与の決め方を社員に公開
  - 有給休暇を30分単位で取得。介護休暇などが取りやすく
  - 在宅勤務制度をコロナ前から取り入れ



# コロナ禍でも元気な企業

## 金属加工業（京都府内）のケース

### リーマンショック

- 85%の仕事が瞬間的に消失
- 原因
  - 顧客数が20社程度、特に大手の1社に依存
  - 特定業種に偏重（自動車）
  - 古い機械と縦割りの仕事の進め方

### コロナショック

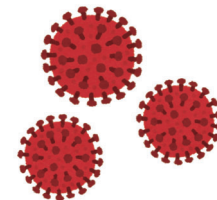
- 4月と5月は20%程度の売上減少も、利益は確保
- 生産材の製造メーカーからの仕事が増える見込み
- 原因
  - 常時50社以上の発注、取引口座は数百社
  - 機械がすべて最新のもの
  - 他品種少量生産に対応
  - 製造部門は全員が多能工
  - 工程管理と財務が連動
  - 社員間のコミュニケーションが活発



# コロナ禍でも元気な企業 いったい何をやったのか

## 金属加工業（京都府内）のケース

- マーケティング
  - 他社が敬遠する依頼を進んで受注（中途半端なサイズや量）
  - 顧客に工程管理状況が見える化（開放）し、納期（進捗状況）が一目でわかる
  - ホームページの充実と展示会の活用
  - ドリームコンテストなど多くの賞を受賞し顧客に安心感を与える
- マネジメント
  - 最新の機械にすべて入れ替え。加工精度が非常に高まる
  - 多能工化により工程管理と財務の連動が可能になる
  - 社員の自己研鑽費用を会社が負担。技術者も財務が読める
  - サンクスカードにより社員のコミュニケーションが活発になる
  - 失敗の犯人探しではなく、失敗を次の糧にする雰囲気づくり
  - 財務の充実（自己資本比率の充実）



# コロナ禍でも元気な企業

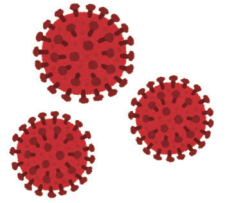
## 特殊資材製造機器製造業（京都市）のケース

### コロナショック

- 少し影響はあるが、大きな売上減少はなく、利益予想も当初の予定どおり
- 生活必需品関連のメーカーからの受注が増える
- 原因
  - 他社が真似のできない技術
  - 顧客の発注を上回るレベル（クオリティ）のものを納品し続ける
  - 顧客の業種が広く分散（食品、飲料、化粧品、日用雑貨、文房具など）



# コロナ禍でも元気な企業 いったい何をやったのか



## 特殊資材製造機器製造業（京都市）のケース

- マーケティング
  - 発注社（元）の要求水準以上のものを納める
  - 部品を40年前のものまでストックして修理依頼に応える
  - 展示会（海外向け：ドイツ・アメリカ）に早く(1984年)から出展し、最新のものを展示
  - 展示会では売ろうとせずに、技術を見せつける。売れなくても辛抱して出展し続ける
- マネジメント
  - ノルマなし、目標管理なし、サービス残業なし、勤務評価は水平評価
  - 新卒は全員に語学留学の機会をあたえる
  - 即戦力という言葉は信用しない（即戦力で通じる仕事をやっているとは社と差はうまれない）
  - 人材育成の基本は失敗。やるからには失敗を奨励。失敗から新しいものが生まれる
  - 利益の25%を社員に還元。ボーナスが高いので誰もやめない
  - ソフトとハードは自前主義。デジタル化は34年前（インターネットが普及する前）からはじめ、電子メールも自社で開発
  - 在宅勤務はその頃からの発想。フレックスタイムは1995年から実施

# 無駄な無駄 と 必要な無駄

## • 無駄な無駄

- 工具の置き場所がわからず探す時間
- 特定の人しかできない作業のために待ち時間が発生
- 単なる慣習（印鑑を押す等）のためだけに社出する



## • 必要な無駄

- 失敗から学ばねば発明は生まれない
- 即戦力という言葉に信用しない（即戦力で通じる仕事は他社でも真似のできる仕事）
- たとえ20年前に納めた製品でも修理する
- 技術者にも財務が読めるようにする
- ソフトもハードも自前でつくる
- 働き方改革を危機の前から実施
- 多能工化にむけたローテーション





無駄な無駄を取り除き  
必要な無駄を上手に活かす

無駄な無駄を取り除く

→ 5S：整理・整頓・清掃・清潔・躰

必要な無駄を上手に活かす

→ KAIZEN：改善

→ ローテーション：人事異動

→ チャレンジ：失敗を許す風土

→ CSR：社会貢献

# 分散で成功している中小企業

# 某バネ製造業

## 絶対に値引きしない経営

### 財務の充実

- バネの大口需要先：自動車、家電、情報通信と取引しない
- 絶対に値引きしない（値引き交渉されたら断って帰って来る）

### 知識の共有・強化

- 難しい仕事ほど受注する（難しければ難しいほど採算割れ）
- 受注した内容（素材・工程などすべて）をデータベース化
- 社内技能検定による技術の継承

# 某金属加工業 中途半端なところにニーズ

## 中途半端領域のモノづくりに特化

- 中型機械加工：ちょっと大きめの加工
- 中途半端な量：単品からちょっとした量の加工
- 中途半端な装置・治具：ちょっとした装置や治具の製作
- 24時間受付
- 1時間以内に対応
- 設計費ゼロ、大体のポンチ絵でも対応

# 某プラスチック製品加工業 障害者雇用率10%

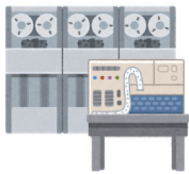
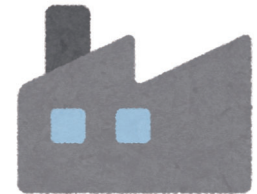
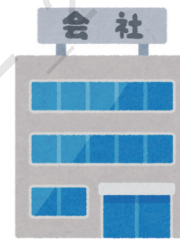
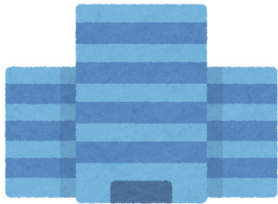
- WEBサイトを13サイト展開
- NHKや電通といった大手からの特注の発注が多い
- 小ロット（ワンオーダー：10～20個）、多品種への対応
- リピートに備え全パターンの保存・保管
- コロナ禍前からテレワークを推進（設計部・事務部門など）
  - 働きやすさの追求が、結果的にコロナ対応になっている

# 分散に向けて何で勝負するのか

経営者と社員の  
知恵で勝負

大企業

中小企業



技術



アイデア

資産  
(設備・システム)

資本  
(自己資本・資金調達)

小回り  
速さ  
丁寧さ  
きめ細やかさ

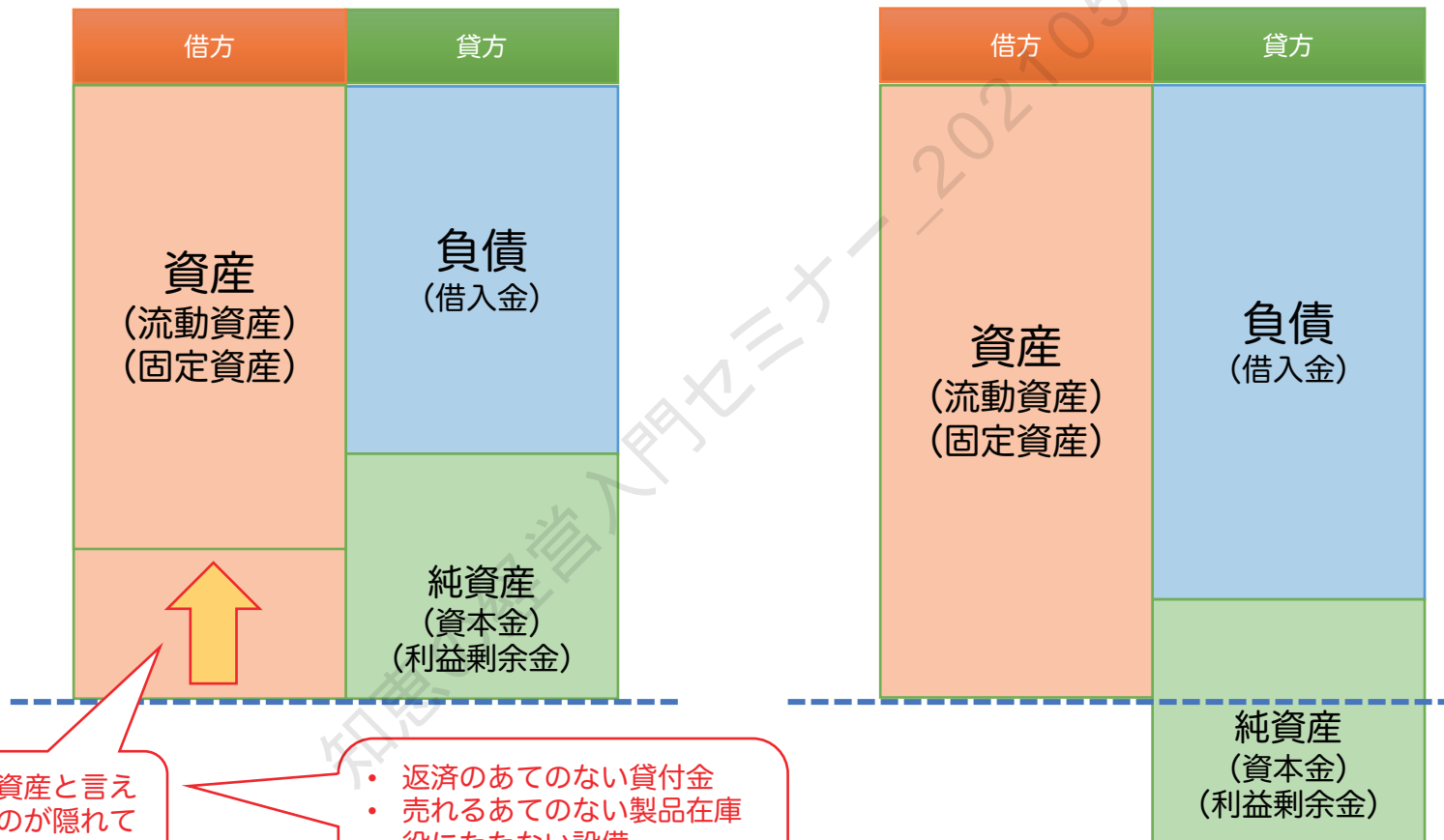


一体感

# 財務分析だけでは見えない本当の強み

必ずしも  
安心できない

中小企業によくあ  
るタイプ

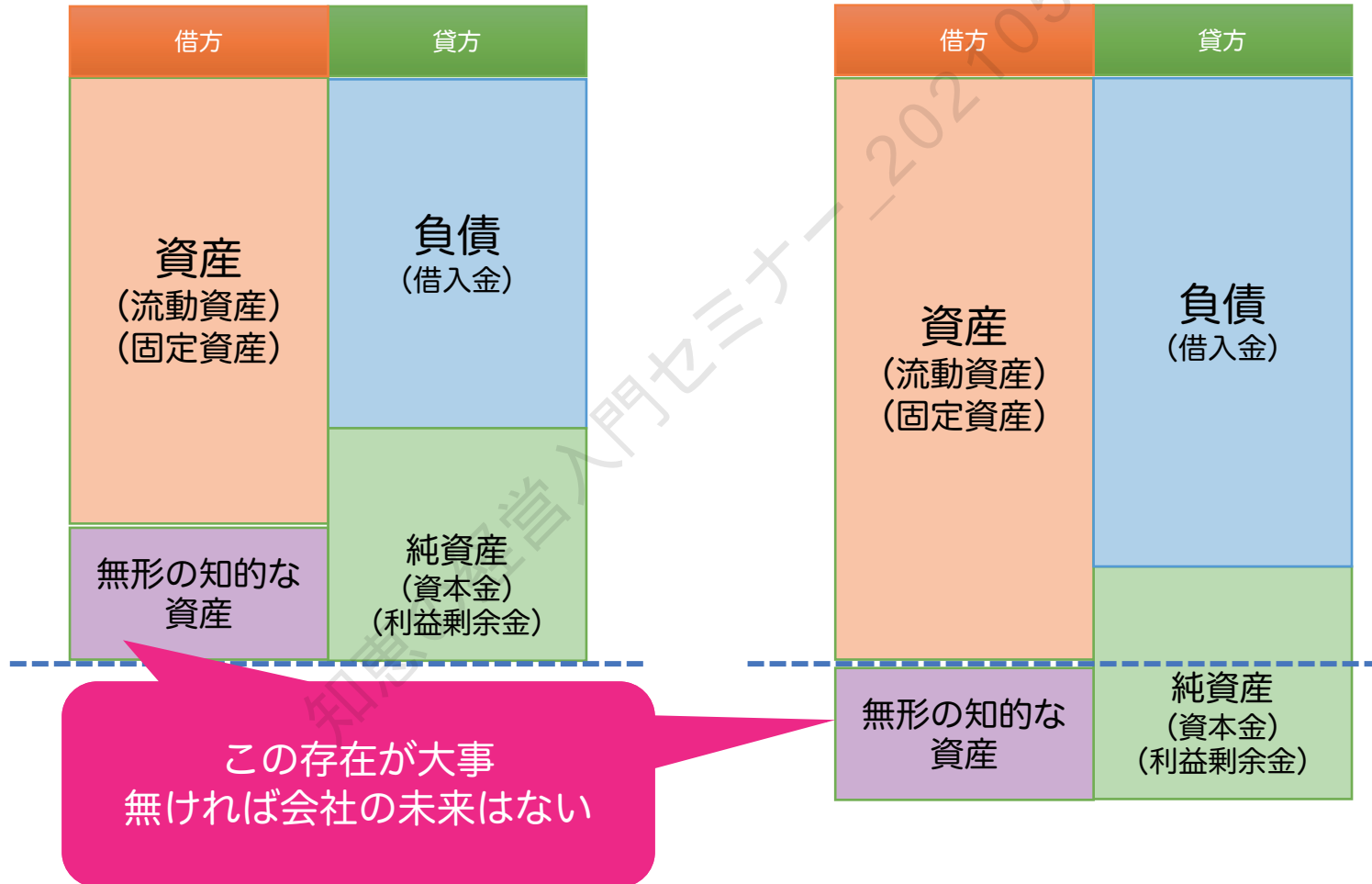


本当は資産と言え  
ないものが隠れて  
いたりする

- 返済のあてのない貸付金
- 売れるあてのない製品在庫
- 役にたたない設備

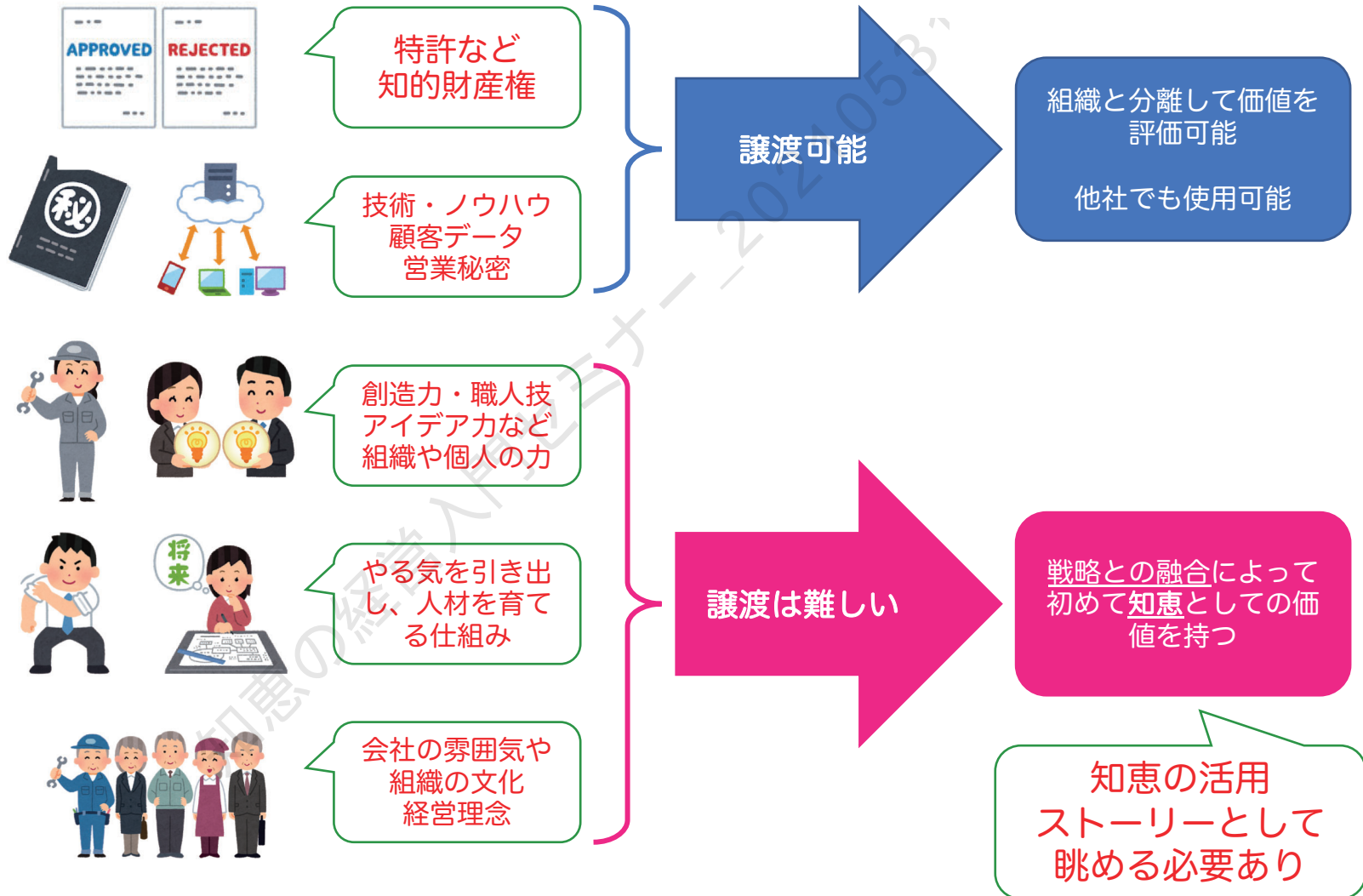
⋮

# 財務分析だけでは見えない本当の強み 社員はコストか資産か





# 無形の強みの特徴



# 某バネ工業の特徴

一見して  
短期経済不合理

社員の給料あげたら会社が儲かるんです

難しい仕事  
を受注  
大口取引・値引き  
は断る

1年間に3万件  
の受注

成功ノウハウを  
共有  
データベース

納期順守率  
99.99%

創業以来  
赤字なし

知恵を活かす価値創造のストーリー

# 某金属加工業

一見して  
短期経済不合理

本当の理由で会社を休めるんです

多能工

中途半端な  
サイズや量を  
受注

24時間受付  
1時間以内に  
返答

設計図なくても  
加工可能

コロナ禍でも  
利益確保

知恵を活かす価値創造のストーリー

# 某プラスチック製品加工業

一見して  
短期経済不合理

障害者雇用は健常者の働きやすさを高めます

多能工

工程管理

多品種  
小ロット

あらゆる業種  
との取引

業界平均を  
超える粗利益

知恵を活かす価値創造のストーリー

# これらの企業の共通点は

会社のあるべき（ありたい）姿に関する価値の共有（理念の共有）を通じた一体感（団結心）の涵養

- 経営理念（判断の拠り所）が浸透し、経営者がいちいち言わなくても社員が判断できる
- 会社のことを「自分ごと」として捉えることができ、社員が自ら創意工夫できる
- 知恵の共有が進み、新たな知恵を生み出す組織になっている

# 知恵はどこに

知恵の経営 / 伊藤三太郎 / 20210531

# 分散と団結にむけて (全てを見るのが経営者の役目)

すべての中心になるものが強み

- マーケティング
  - 事業を創出し、維持・強化する
  - 顧客がお金を払ってでも欲しがるモノやサービスを強みを活用して生み出す
- マネジメント
  - 事業に必要な経営資源を管理する
  - 強みを生み、維持し、強化する
  - 強みの源泉を理解する
- アカウンティング・ファイナンス
  - 事業を評価し、事業計画を資金面から裏付ける
  - 強みの創造、維持、活用に必要な資源（資金）を中長期的視点で手当てする

強みと内部資源  
(特に人材)との関係

# 強みと経営の関係性

強みと市場の  
関係

マネジメント

マーケティング

強みの  
創出・維持・強  
化に必要な組織  
を運営する

強み

強みを活かして  
価格競争力のあ  
る事業を行う

強みを維持・強化  
する仕組みを財務  
で裏付けする(投  
資計画)

事業で財務を充  
実し、財務で強  
みを強化する

価格競争力のあ  
る事業で粗利を  
上げることを考  
える(値上げ  
と分散)

ファイナンス

強みと  
資金調達・配分  
との関係

強みと  
利益(粗利)  
との関係

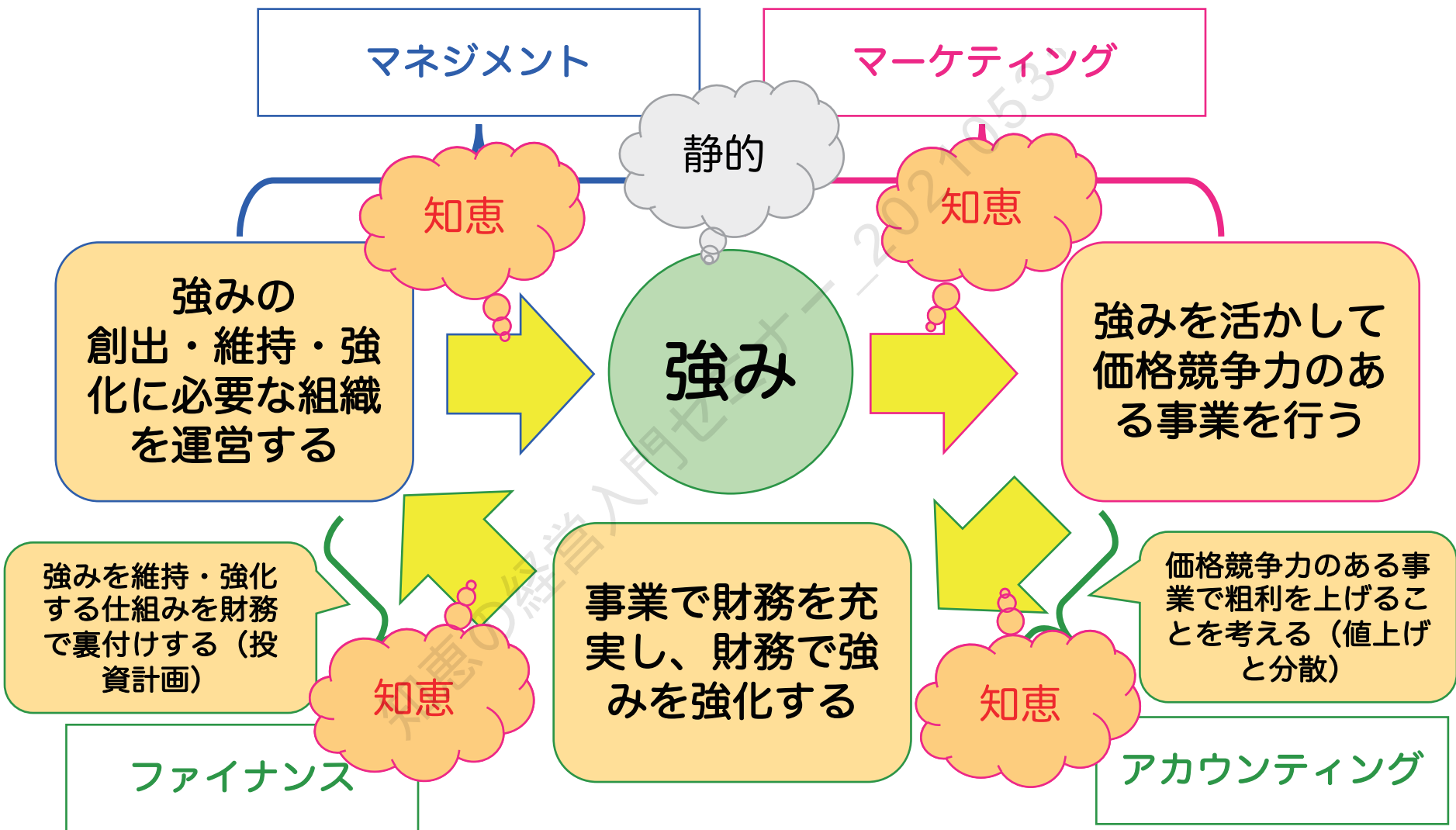
アカウンティング



# 強みと知恵の関係

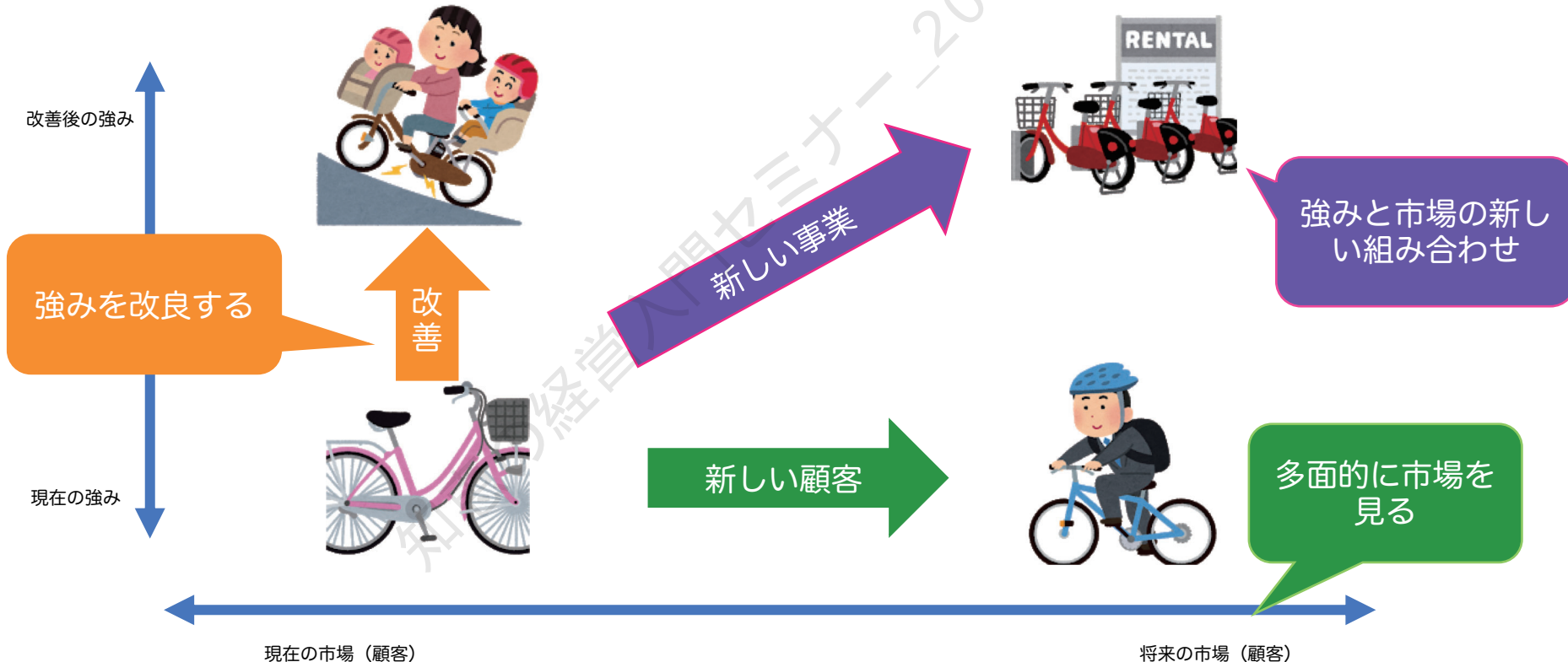
知恵の経営 / 知恵三才 - 20210531

# 強みと知恵の関係性



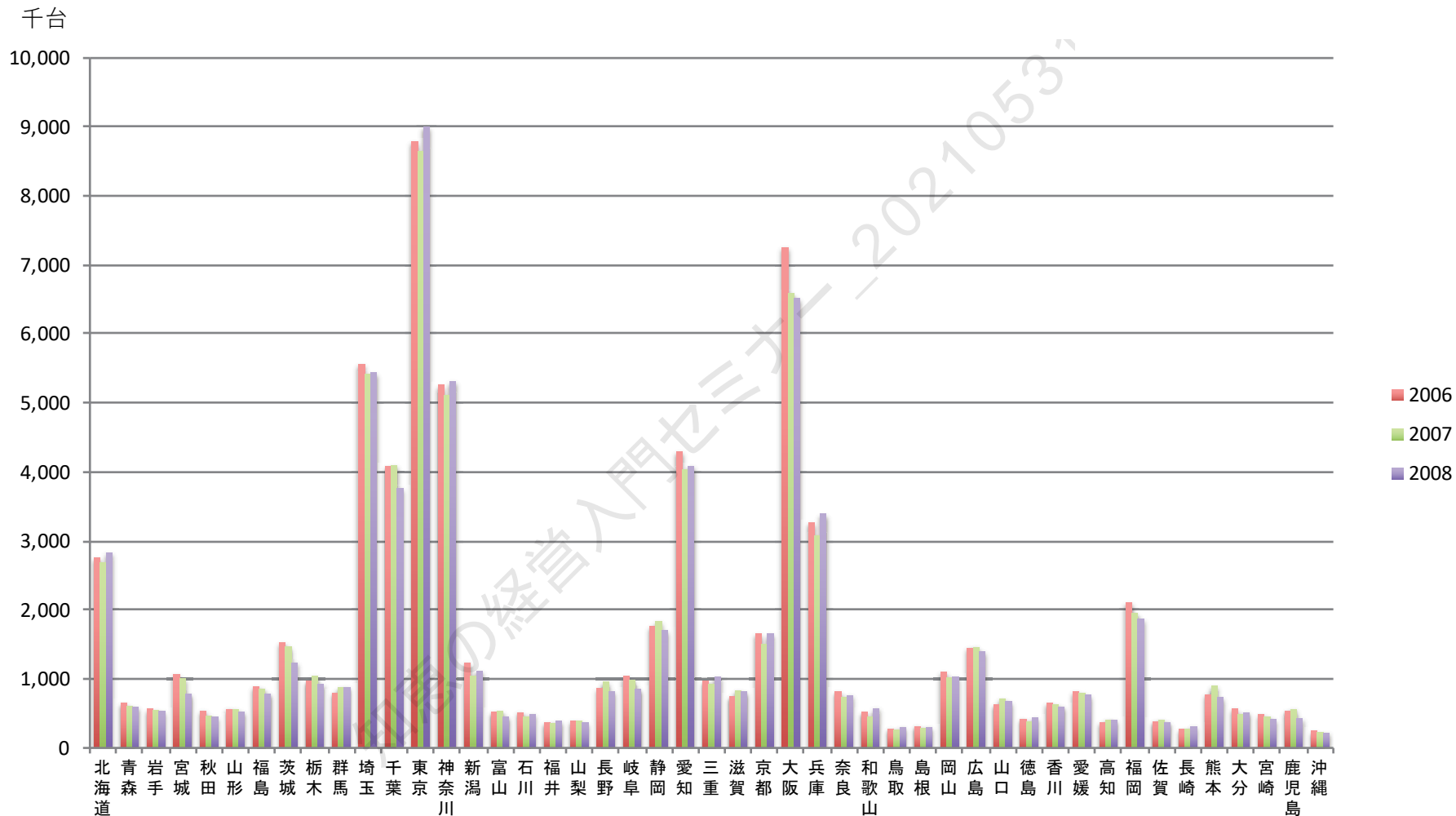
# マーケティング

- 自社の強みを理解する←多面的に眺める（多様な市場・顧客の目で見ると強さが変わる）
- 強みを活かすマーケットを見つける（創造する）←社会の動きに敏感になる。普段からの情報収集が大事



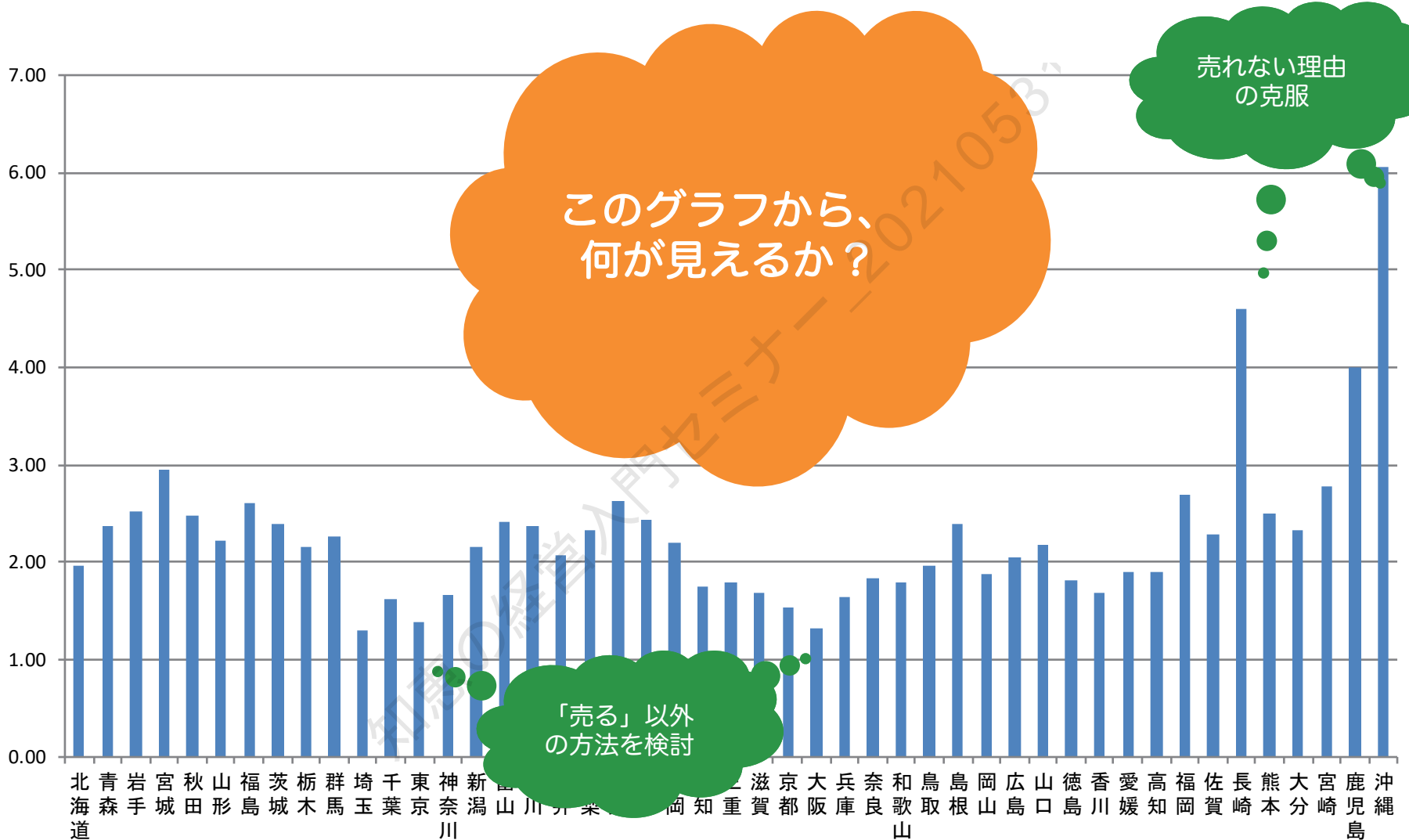
# 市場の眺め方（一つの事例） ～自転車保有台数～

マーケットの情報の眺め方にも知恵が必要



自転車産業振興協会の統計を基にグラフを作成

# 市場の眺め方（一つの事例） ～自転車保有率（人／台）～



自転車産業振興協会の統計を基にグラフを作成

# マネジメント

- 強みを維持・強化する←強みの源泉(なぜ・どうやって)を見る
- 新たな強みを獲得する←チャレンジ (失敗・無駄) の風土を見る
- モチベーション (やる気) の要因から考える

高い目標 (ノルマ) だけでは人は動かない

働きやすい環境と自己実現の組み合わせ

目標あり

目標なし

機会主義行動

自分ごととして工夫

タダ乗り

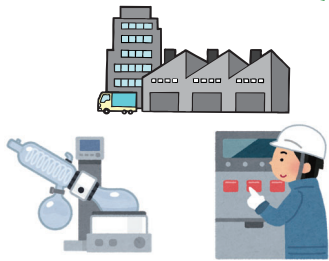
安心だけでは怠けてしまう

居場所感なし

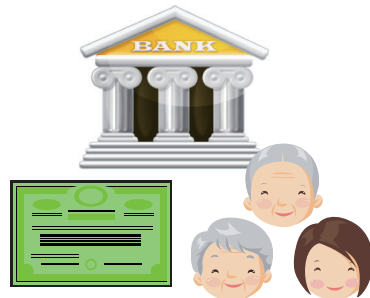
居場所感あり

# アカウンティングとファイナンス

BS:貸借対照表  
CF:キャッシュフロー計算書  
を作成



投資



資金調達・分配



評価に  
足りなかった  
ものは何か



PL:損益計算書  
で確認

顧客は  
評価してくれて  
いるのか

どのタイミングで  
何を強化するのか



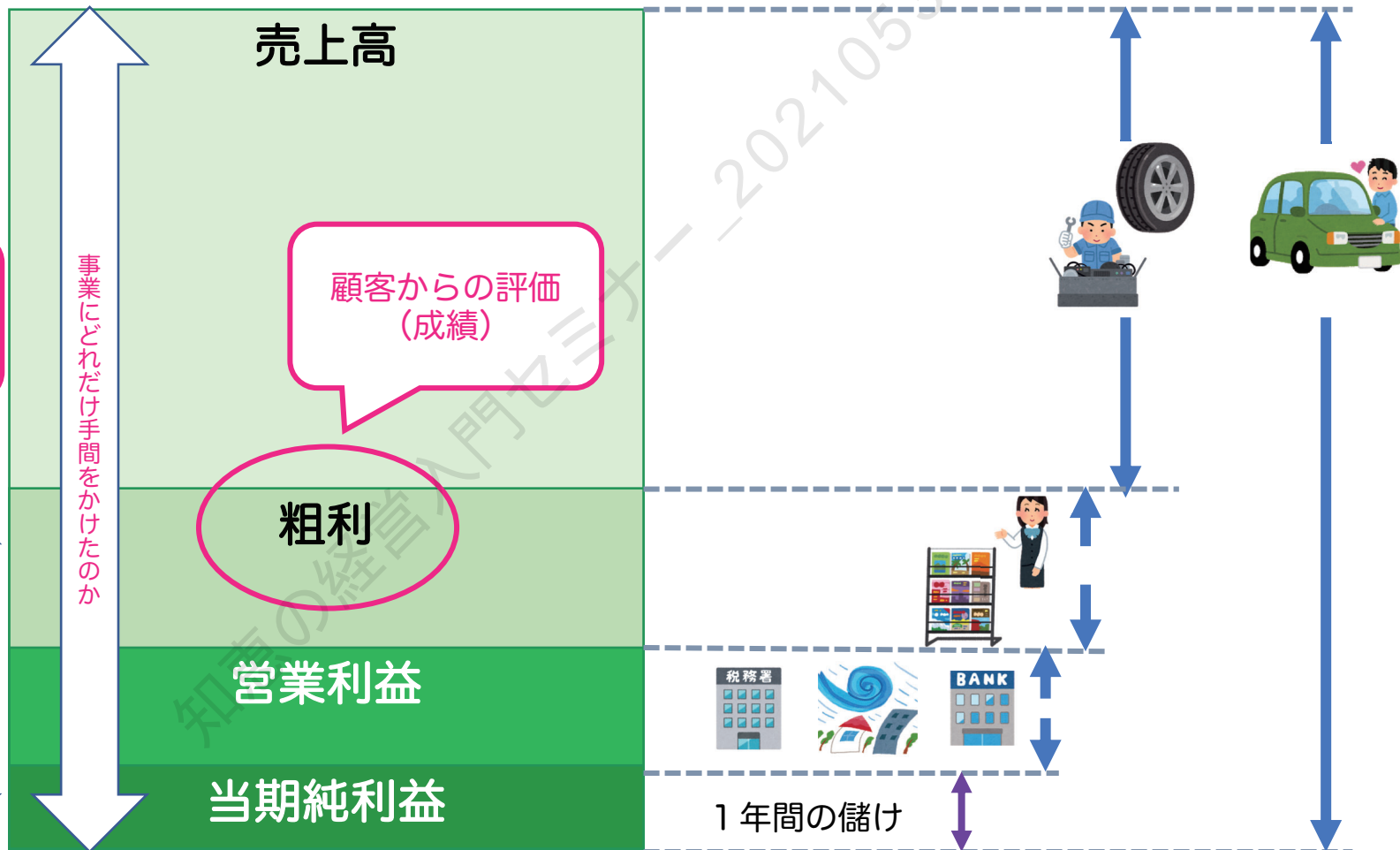
ファイナンス：自分の計画



アカウンティング：顧客の評価

# P/L: Profit and Loss Statement

## 損益計算書は顧客からの通信簿





これを見ずして  
投資などできない

# B/S : Balance Sheet (貸借対照表)

安全性

日本の上場企業平均  
約150%

貸借対照表から何が見える？

資産の部		負債の部	
流動資産 ・ 現金 ・ 商品 ・ 売掛金	1070 250 500	流動負債 ・ 短期借入金	500
固定資産 ・ 有形固定資産 ・ 無形固定資産 ・ 投資その他の資産	850	固定負債 ・ 長期借入金	1000
		純資産の部	
		・ 資本金	300
		・ 利益剰余金	870
資産合計	2670	負債・純資産合計	2670

① / ③  
流動比率 =  $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$

裏表の関係

② / (⑤ + ④)  
固定長期適合率 =  $\frac{\text{固定資産}}{\text{(自己資本 + 固定負債)}}$

⑤ / (① + ②)  
自己資本比率 =  $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資産 (総資本)}}$

日本の上場企業平均  
約40%

安全性

これを見ずして  
有事の対応は  
できない

# C/S: cash flow statement

## キャッシュフローで今の状態がわかる

パターン	1	2	3	4	5	6	7	8
営業キャッシュフロー	営 +				営 -			
投資キャッシュフロー	投 +	投 -		投 +		投 -		
財務キャッシュフロー	財 +	財 -	財 +	財 -	財 +	財 -	財 +	財 -
状況	<p>営業で稼いだ資金を、投資に回すとともに、債務を返済している。事業が好調かつ潤沢な営業収入が見込める</p> <p>営業で稼いだ資金と、資産売却で得た現金を借入返済に回している。負債比率を減らし財務改善をしている可能性あり</p> <p>営業で稼いでいない。借入をして積極投資をしている。創業後間もない企業でなければ、自信のある事業をみつけたのかもしれない</p> <p>営業で稼いでいない。資産売却で現金を賙っている。事業を譲渡・縮小するのが貯蓄を取り崩している</p> <p>営業で稼いでいない。返済をしつつ投資もしている。潤沢な現金の存在がうかがえる</p>							

参照：国定克典「財務3表図解分析法」を参照し一部変更して作成

# 原因と結果（因果の流れ）をストーリーで確認する

経営理念・  
方針

マネジメント  
(強みの構築・維持に  
向けた努力)

強み  
(特徴を生み出す理由)

製品・サービスの  
特徴

実績  
業績

例：  
長期的な視点で  
経営する  
従業員を大切に  
する  
社会に愛される  
会社にする

例：  
ユニークな研修  
をしている。  
女性が働きやす  
い環境をつくっ  
ている  
やる気を出せる  
職場づくりをし  
ている

例：  
技術がある  
アイデアがある  
人脈がある  
ブランドがある  
信頼がある

例：  
トップシェア(業  
界No.1)  
地域で最も人気  
の商品  
どこも真似ので  
きない商品・  
サービス

例：  
利益率が非常  
に高い  
(儲かって  
いる)  
社歴が長い  
(長く続い  
ている)  
創業以来黒  
字経営

事業の流れを遡るように眺める

平時での準備が有事で生きる

1秒で探して  
1秒で取り出す

無駄な無駄を取り除き  
必要な無駄を上手に活かす

40年前に納品  
した機械も  
修理できる

無駄な無駄を取り除く

→ 5S：整理・整頓・清掃・清潔・躰

必要な無駄を上手に活かす

→ KAIZEN：改善

→ CSR：社会貢献

知恵の引き出し  
を増やす

転んでも  
ただで起きない

何でも  
本業に活かす

# 転んでもただで起きない 何でも本業に活かす

普段(平時)からの準備が有事に生きる

## 転んでもただで起きない

- イカ釣り漁船用のLEDランプの発注者が、東日本大震災で行方不明に  
→列車の架線を照らしながら走る装置に応用

## 何でも本業に活かす

- CSRの一環で、夏休みに地域の子供むけサイエンス教室（恐竜づくり）  
→子供に付き添ってきた人が、未来の発注者に

# コロナ時代マネジメントにむけて

どうやって  
準備をするのか

有事で強いのは、  
有事の前から準備をしているから

普段から

# ストーリーの理解と共有

自社の強みと価値創造のストーリーを  
社員と共有する



知恵の経営報告書を  
経営者と社員と一緒に  
作成する

普段からのコミュニケーションが不可欠



# 忘れてはいけない 経営者（後継者）としてすべきこと

社員を幸せにする

ストーリーを見える化  
（可視化）し、従業員  
と共有する

従業員を幸せにできない  
会社は、社会貢献なんて  
できない

社会貢献

従業員の  
やる気を引き出し

強みを  
強化し

会社を  
持続的に発展  
させる

中森孝文 (博士 経営学)

Takafumi Nakamori, Ph. D.

龍谷大学 政策学部

Faculty of Policy, Ryukoku University

- 〒612-8577
- 京都市伏見区深草塚本町67  
67 Tsukamoto-cho, Fukakusa, Fushimi-ku, Kyoto, 612-8577, JAPAN
- Tel / Fax : 075-645-2874
- E-mail : [nak-tak@policy.ryukoku.ac.jp](mailto:nak-tak@policy.ryukoku.ac.jp)