

活力ある中小企業のポイント

～中小企業経営のあるべき姿に関する調査より～



中小企業経営のあるべき姿に関する研究会

平成 22 年 3 月

はじめに ～経営者の皆様方へ～

我が国中小企業を取り巻く内外の経営環境は、年々厳しさを増しています。こうした時代を何とか生き残るために、中小企業は様々な経営革新努力を続けています。

しかしながら、その結果としての業績は年々悪化し、今や我が国の赤字法人比率は70%を超えている状況です。

赤字経営が長く続けば、当然のこととして収支のバランスを取ろうとするため、企業は経費の削減、とりわけその最大の経費である人件費にメスを入れることとなります。現在の雇用を維持しつつ人件費を削減するならばともかく、それでも限界であれば雇用そのものの削減、つまりリストラが実施されることとなります。

しかし、それでもなお業績が改善しない企業は、やがて休業・廃業、または倒産の選択肢しかなくなります。事実、近年の我が国中小企業の廃業はかつてない規模とスピードで進んでいます。

こうした業績低迷にあえぐ中小企業の再生をなくして、日本経済はもとより、地域経済の再生はありえません。それもそのはず、中小企業は地域経済の多数派であり、活力の源泉だからです。それでは、地域経済の多数派であり担い手である中小企業の元気を再び取り戻すことは不可能でしょうか。答えは「否」です。

というのは、こうした厳しい時代にもかかわらず、好業績を持続している元気な中小企業もまた少なからず存在しているからです。各種調査や私たちの現場研究の結果から、このような「景気超越型企业」、「景気創造型企業」といった元気印企業は、全中小企業の約2割程度存在しております。

加えて言えば、これらの企業の大半は、必ずしも創業以来の好業績企業ではなく、時代変化に目覚め、全社一丸となり経営革新努力を続けてきた企業です。しかもこうした好業績企業は、業種、規模、場所を問わず存在しています。

その意味では、問題は企業の外だけではなく、内にあると気が付くべきです。しかし、どうすれば業績低迷にあえぐ多くの中小企業、すなわち「景気期待型企业」を、好業績企業、すなわち「景気創造型企業」「景気超越型企业」に変身させることができるのでしょうか。

そのヒントは、好業績企業、すなわち「景気創造型企業」「景気超越型企业」の経営の「現場」にあると思われれます。

というのは、そのような企業の経営者をはじめとしたソフト・ハードの経営資源を徹底的に分析評価すると、そこで実践されている経営学は、きわめて類似していると思われる特長が多くあるからです。

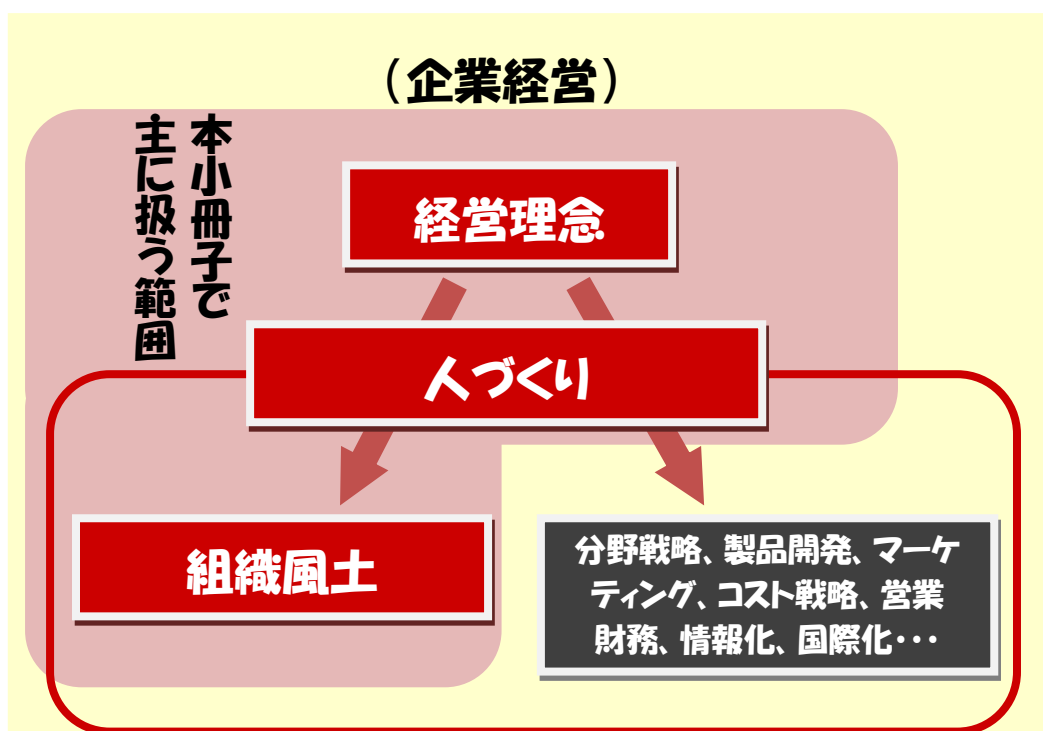
つまり、それらの企業の共通的な特徴を可能な限り定量化し、それを業績低迷にあえぐ中小企業に示すことができれば、多くの中小企業の元気を再び取り戻すことができると期待できます。

とはいえ、ソフト・ハードの経営資源は多岐にわたります。そこで、今回は「経営理念」「人づくり」そして「組織風土」の3つに絞り「その違い」をまとめてみることにしました。今回の調査研究では、取り上げることのできなかつた「販売面」「技術開発面」「財務面」「情報化面」「国際化面」等は改めて取り組みたいと考えております。

ともあれ、企業経営で最も重要なことは、いつの時代も経営者の企業家精神です。経営者が不況のたびに「問題は外・・・」等と言っていれば、社員のモチベーションが高まらないばかりか、社員もまた、問題の所在は景気をはじめとした「外」にあると被害者意識を持ってしまいます。このような状態では、この厳しい時代を生き抜くことは困難です。

このようなことを前提に、本小冊子をヒントに「内」からの改革を進めてもらえることを願っています。

中小企業経営のあるべき姿に関する研究会



本研究会が抽出した

「活力ある中小企業」7つのポイント

- 1 経営理念を明確化して実践する
- 2 経営理念を社内に浸透する
- 3 自立・創造できる人づくりに取り組む
- 4 長期的な視点で人づくりに取り組む
- 5 従業員への動機付けに取り組む
- 6 信頼感と一体感を高める組織づくりに取り組む
- 7 経営者力向上に取り組む

※1. 本資料で用いたグラフは「中小企業経営のあるべき姿」に関するアンケート調査より抽出しています。アンケート調査は、経済産業省 関東経済産業局管内の1都10県（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県）の中小製造業約2000社に対して実施して、全体で**608社**の有効回答を得ました。

※2. 「活力ある中小企業」とは **直近10年間で売上高経常利益率がおおむね6%以上** の中小企業製造業であり、アンケートの回答を得た608社のうち**127社**にあたります。

1 経営理念を明確化して実践する

「経営理念を明確化し、
経営者自身がぶれずに実践する。」

◆会社の姿勢・スタンスを明確化する

経営理念は「何のために経営するのか(将来の姿・事業の目的・存在理由など)」をあらわしたものであり、また「どのように行動すべきか」という社員の行動基準となるものです。「会社の姿勢・スタンス」が明確になると、従業員が何を目指すべきかがわかり、日々の行動の助けになります。

経営理念及びそれに基づく行動指針の明確化により社長がすべてを語る労力が減り、日常的な社長の「指示の背景」や「経営に係る考え方」を従業員に理解してもらえます。

◆経営者自身が実践する

経営理念を作るだけでは十分ではありません。「理念を作って掲示した」だけでは経営理念は実践されないようです。

経営理念を経営に反映させるためには、経営者が自ら経営理念を信じて実践することで、経営理念に「説得力」を持たせることができ、また、従業員も「実感・共感」できます。

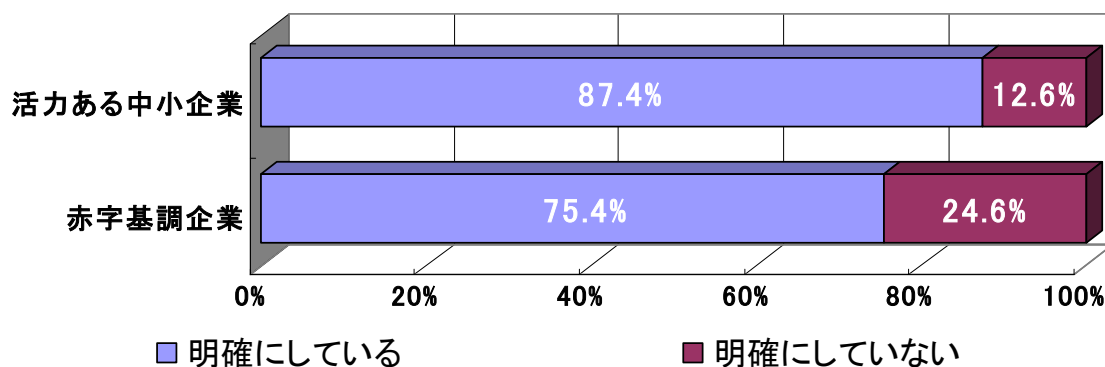
◆「ぶれない」ことが大切

苦境に直面した時、経営判断に迷いが生じたとき、経営理念が規範となり、経営理念に沿った経営を実践することで苦境を抜け出す道が開けます。

経営理念は、経営の最も核になるものであり、経営者が経営理念に反する言動を取っては、従業員は不信感を抱いてしまいます。経営者は、経営理念から「ぶれずに」、従業員をはじめとするステークホルダーと接することが大切です。

活力ある中小企業は経営理念を明確化

Q：経営理念を明確化しているか

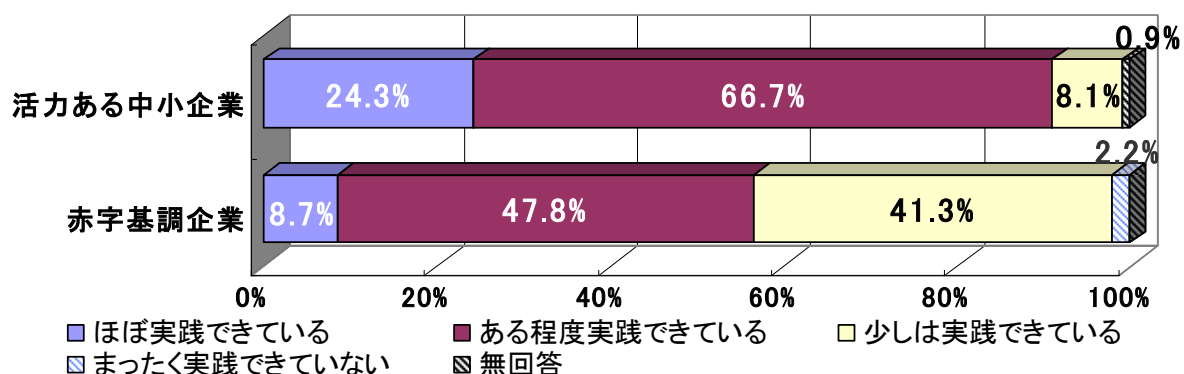


－経営者へのインタビューから－

- ・「利益追求」の経営により倒産。経営のあり方を猛省。逆境を前向きに捉えること、苦しみの中からも喜びを見つける心を持つこと、利他と感謝の精神をもつに思い至り、これを企業経営の基本とした。
- ・経営理念は、まさしく経営の姿勢・立ち位置を明確にするもの。「意義ある人生」、「本心から実現したいものは」何かを自身に問い続け、人生理念を見出し、これを土台に企業理念を確立するまで、3年の歳月を要した。
- ・経営理念は、何のために仕事をするのかを明確化すること。これが経営判断の基準となる。理念で倫理性を謳うことで社会的意義が明らかになり、これを社員が共有することで文化として定着する。
- ・経営はあくまで社員や顧客のためであり、経営理念の中に利益追求はない。経営の知恵を凝縮した経営理念を残すことが企業永続にとって大きな役割を果たす。
- ・理念では利益が出ないという者もいるが、経営理念を実践するための風土作りができれば、結果として利益が出ると確信している。
- ・経営理念は結果として利益に結びつく。理念が浸透して社内でベクトルが揃ってプラスαの成果が出るようになる。それが結果として業績に結びつく。
- ・採用は、社長が1時間面談。社内の風土にあっているか、感性があっているかで判断。
- ・社内に根付いている精神・風土を抽出し、理念を作成。
- ・社長になった際、経営理念の大切さを確認して、先代が残した理念を自分なりに意味を明確化させた。
- ・前に勤めていた企業の理念と先代の理念、役員たちの理念を総合して新たに理念を作った。

活力ある中小企業は経営理念を実践

Q：経営理念は実際の経営判断において、どの程度実践できているか



2 経営理念を社内に浸透する

「経営理念を形にするのは従業員。社内への浸透のために工夫する。」

◆理念を「形にする」のは従業員

経営理念を最終的に「形にする」のは経営者のみならず、「従業員一人ひとり」です。従業員が経営理念に従った判断・行動ができるようになるまで浸透することが大切です。

◆意図的な仕掛け・仕組み・工夫が有効

経営理念は簡単に社内に浸透するものではありません。会社の姿勢を示す大切なものであり、かつ、意識改革が必要だからこそ、従業員への浸透には時間がかかります。

経営理念を真に従業員に浸透させるためには、経営者が実践して「行動で示す」ほかに、そのための仕組みづくりや工夫が必要です。

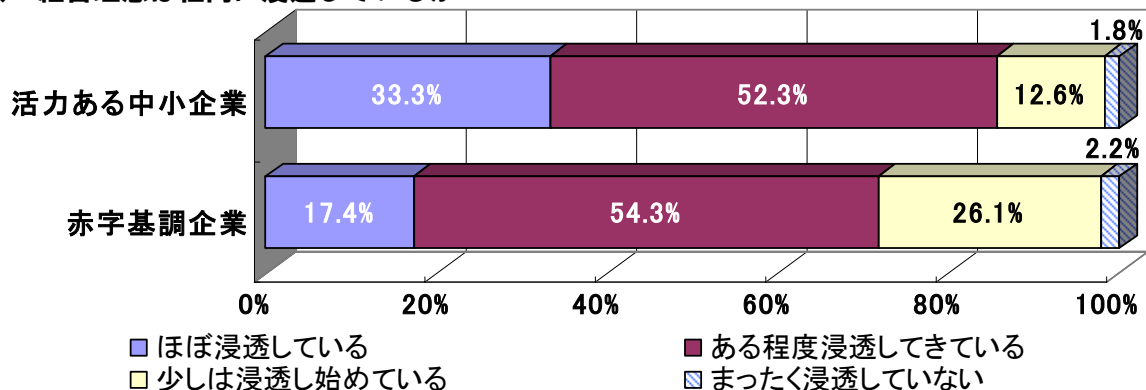
「理念を体現する会社」になれば、自然に「理念に共感する人」が集まってくる好循環が期待できます。

－経営者へのインタビューから－

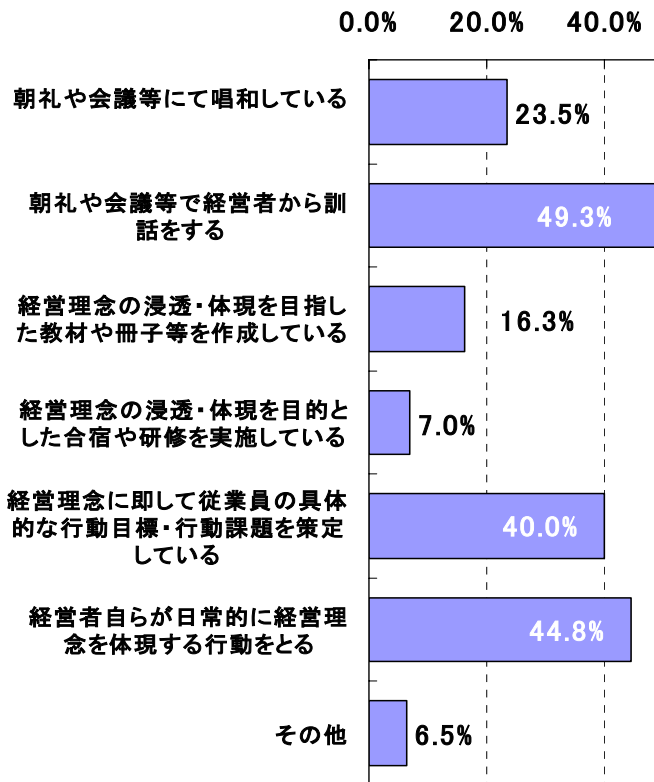
- ・経営者が「率先垂範」すること。経営者を見て社員は育つ。
- ・「人づくり」は「自分づくり」。経営者が率先しなければ、社員はついてこない。
- ・浮利(＝汗をかかない利益)を追わない企業経営を実践。本業に徹し、堅実経営に徹したことで今日がある。
- ・経営理念だけでなく、経営目標、業績目標、社内規則など会社経営の全てを何時でも確認できるように、これらを一冊にまとめたシステム手帳を全社員に配布。1ページ目には社長が直筆でメッセージを書き入れる。
- ・理念や指針作りは、従業員と協働で行う。経営理念を経営者と従業員が同じように理解して信じていることが重要。
- ・朝礼では、今現場で起きていることに即し、経営理念に基づく自分の考え方判断軸を示すことで、社長の考えを社内に浸透させている。

活力ある中小企業は経営理念が浸透

Q：経営理念は社内に浸透しているか



＜参考＞経営理念浸透の工夫には次のようなものが挙げられます。

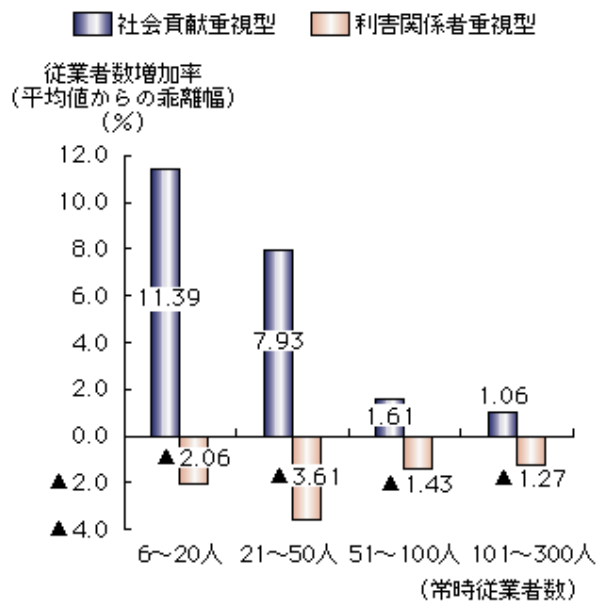


【ポイント】

- 「経営者自らが日常的に経営理念を体現する行動をとる」と同じく、「朝礼や会議で経営者から訓話をする」、「経営理念に即して従業員の具体的な行動目標・行動課題を策定している」への回答が多いです。
- 訓話は、経営者が伝えたいことを様々な角度から、そして相手ごとに工夫して伝えることも大切です。
- 経営理念を掲載した教材や冊子等を配布したままにするのではなく、日常的に携帯できるカードや手帳などに掲載して、経営理念を身近に感じてもらおう等の工夫も効果的です。

【ちょっと一息】

経済産業省 中小企業庁「中小企業白書 2003 年版」では、経営理念を「1)利害関係者重視型理念(顧客、社員、株主等)」と「2)社会貢献重視型理念(特定の業界文化、革新・進歩、日本経済の発展、地球環境等)」の 2 つに分けて企業業績(従業員増加率)との相関を観察しており、社会貢献重視型の企業の従業員数が増加しています。



資料：経済産業省「企業活動基本調査」(1998年)再編加工、経済産業省、中小企業庁「商工業実態基本調査」(1998年)再編加工、中小企業庁「経営戦略に態調査」(2002年11月)

3 自立・創造できる人づくりに取り組む

「従業員一人ひとりが自立・創造できる人づくりをする。」

◆人づくりは組織風土・環境づくりと両輪

経営者と従業員が経営理念を共有し、経営理念や目標に向かって進むためには、人づくりと組織風土・環境づくりが必要です。

特に、企業経営においては、「人づくり」が重要です。「組織風土」は全て「人」の中に蓄積し、「人」を通して発揮されるためです。

なお、ここで注意すべき「人づくり」とは、変わり続けるビジネス環境に対応できるよう、自分で考え行動する人間、すなわち「自立性と創造性のある人をつくる」ことです。

◆人づくりは経営者のためでもある

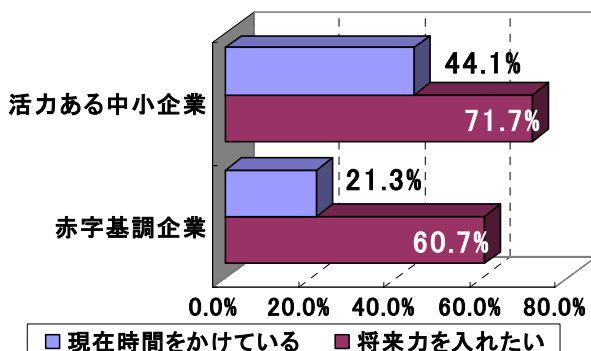
人づくりが進めば、現場の従業員から様々な意見や提案が生み出されることが期待できます。その結果、社長は「社長にしかできないこと」に注力することが可能となります。

－経営者へのインタビューから－

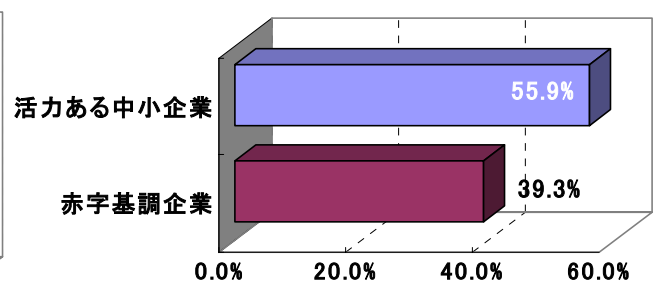
- ・5万円以内のクレーム対応であれば、上司の許可なく、自己の判断により対応させている。
- ・委員会活動を奨励し、予算的支援も実施。部門を超え社員が自主的に参加し、全社横断的な課題解決に取り組む。
- ・理念の浸透と自ら考える力を養成するには、社員がどんな会社か説明できることが大切。PR資料作成から若手に任せ、リクルータとして採用活動に行わせている。
- ・「お客様に対して自分の会社について話す」ことが一番の研修。自分で資料を準備し、上司が指導することで、上司も部下も学んでいく。
- ・社員の自主性を育てるため「社内報」を発行。社員の自主的な取組を社内報で取り上げモチベーションアップに繋げており、20年以上続いている。
- ・社員のレベルアップに繋がるため、新しい仕事に積極的に挑戦させている。

活力ある中小企業の経営者は「人材育成・教育」を重視

Q：経営者として最も時間を費やしている業務は何か（人材育成・教育と回答した割合）



Q：今後の企業経営において重視したいものは（人材教育と回答した割合）



4 長期的な視点で人づくりに取り組む

「人づくりにには長期的な視点が必要。将来を見据えて実施する。」

◆時間がかかる人づくり

人づくりは短期間ではできません。自分で考え、創造することができるイノベータータイプな人材を育成するためには長期的な視点で取り組むことが必要です。一方で、中小製造業には「技能継承」の問題もあります。競争力の源泉になるコアな部分は簡単には継承できません。

◆安定的な関係を構築する

正社員として長期継続的な雇用を実現することは、従業員との信頼関係を維持するうえで大切です。また、事業の継続のためには、計画的な人員採用も必要です。

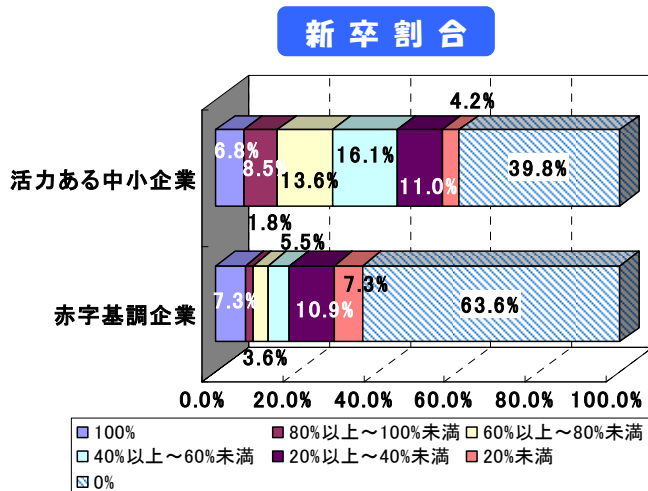
新卒を定期的に採用するのは、組織内の年齢構成のバランスをとって仕事や技能の継承を円滑にする効果があるほか、経営理念や組織風土を共有する社員を長期的に育成する点でも有効です。

－経営者へのインタビューから－

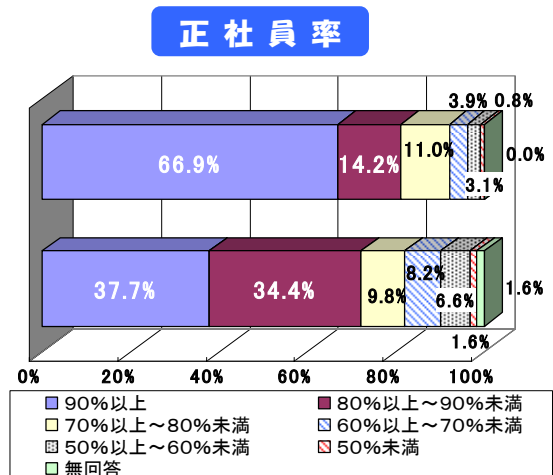
- ・経営理念に共感してくれる人だけを採用したいので、学校推薦をしない。
- ・100%正社員。中小企業のコアコンピタンスは人財。正社員でなければノウハウは残らない。
- ・年2回、全社員と面談。社長の考えを伝えるだけでなく、事前に「社員が今後やりたいこと」等についてのレポートを提出させ、「考える機会」にもしている。
- ・社員個々の成長の度合いでしか会社は成長しない。昨年5だった人が7になれば、成長。本人の熱意や意欲を重視し、相対評価でなく絶対評価を行っている。

活力ある中小企業は正社員比率、新卒採用率が高い

Q：過去3年間の新規採用における新卒割合は



Q：従業員の正社員比率は



5 従業員への動機付けに取り組む

「従業員の自立と創造への チャレンジを後押しする。」

◆自立と創造への自発的な挑戦を後押しする

従業員との間に信頼関係が構築され、仕事を「やらされている」感覚がなくなれば、従業員が自主的に物事を考え、行動できるようになります。従業員の自主性・自立性を高めるためにも、自社にあった手法で動機付けに取り組むことが大切です。

そのためには、社内の制度や仕組みによって、従業員の背中を後押しすることが有効です。多くの企業において様々な動機付けの制度や仕組みがあり、例えば「がんばった・成果を出した人が報われる仕組み」、「自ら学ぶ・経験することを助ける仕組み」などがあります。いずれであっても、従業員の「自立性・創造性を得るための自発的な挑戦」を後押しするものが大切です。

◆自社に見合った取り組みをバランスよく実施する

動機付けに関する手法は様々ですが、自社の組織風土・環境にあった方法に取り組むほかありません。その際、目的に応じた種々の取り組みをバランスよく実施することが大切です。

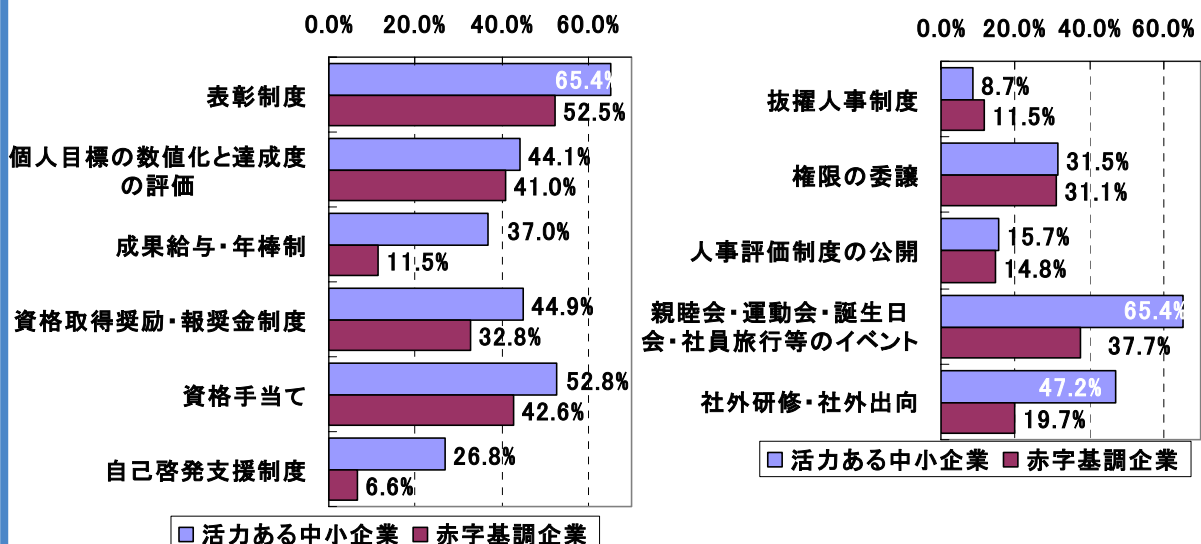
また、バランスという意味では、権限の委譲と責任の付与、管理する部分と動機付けを与える部分の組み合わせによって、全体として社員の意欲と成長が促せる仕組みにすることが望まれます。

－経営者へのインタビューから－

・社員同士の投票により、月間の優秀社員表彰を実施しており、モチベーション向上に繋がっている。

活力ある中小企業は様々な動機付けに積極的

Q：従業員育成や動機付けにかかる制度のうち、採用しているものは何か



6 信頼感と一体感を高める組織づくりに取り組む

「従業員と信頼関係を構築し、
一体感のある組織をつくる。」

◆組織風土・環境づくりをする

企業の成長・継続のためには絶え間ない経営の革新、イノベーションが欠かせません。そのためには、人づくりを通して「組織風土・環境づくり」に取り組む必要があります。自社にあった手法で組織風土・環境づくりに取り組み、イノベーションをはぐくむ素地を作ることが大切です。

◆信頼関係を構築する

経営者は従業員との信頼関係の構築、モチベーション向上のために、権限委譲、成果主義報酬、個人目標の数値化など様々な取り組みを行っています。しかしこうした制度が効果を生むためには、従業員とのコミュニケーションが何よりも大切です。従業員が「納得」して日々の業務に取り組むことで、従業員のやる気が高まり、企業内のあらゆる場面が活性化されます。また、業務の“見える化”などにより、「仕事がしやすい」、「良い作業環境」を実現すれば、従業員の不平・不満が少なくなり、信頼関係を構築することができます。

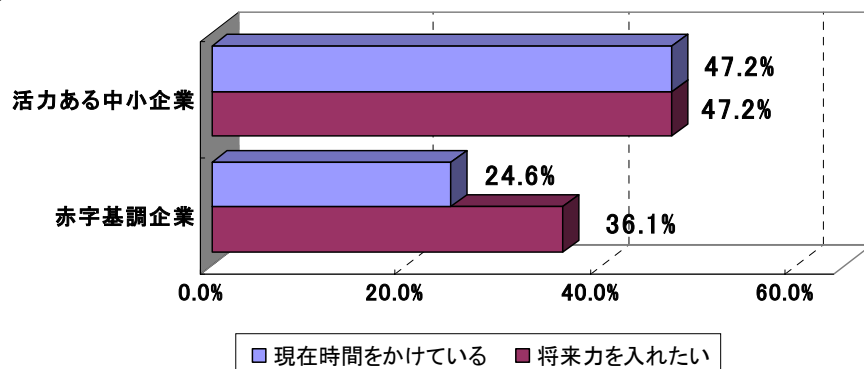
◆一体感を高める

経営者と従業員が意見交換できる機会があれば、経営者は従業員を通じて組織内外の様々な情報を得ることができます。

また、従業員が経営上の数値や事業計画を身近に知る機会があれば「その情報を元に考えて行動」できることにつながります。従業員が経営者の考えを理解することにより、従業員と経営者の一体感が高まります。

活力ある中小企業の経営者は「組織風土・環境づくり」を重視

Q：経営者として最も時間を費やしている業務は何か（組織風土・環境づくりと回答した割合）

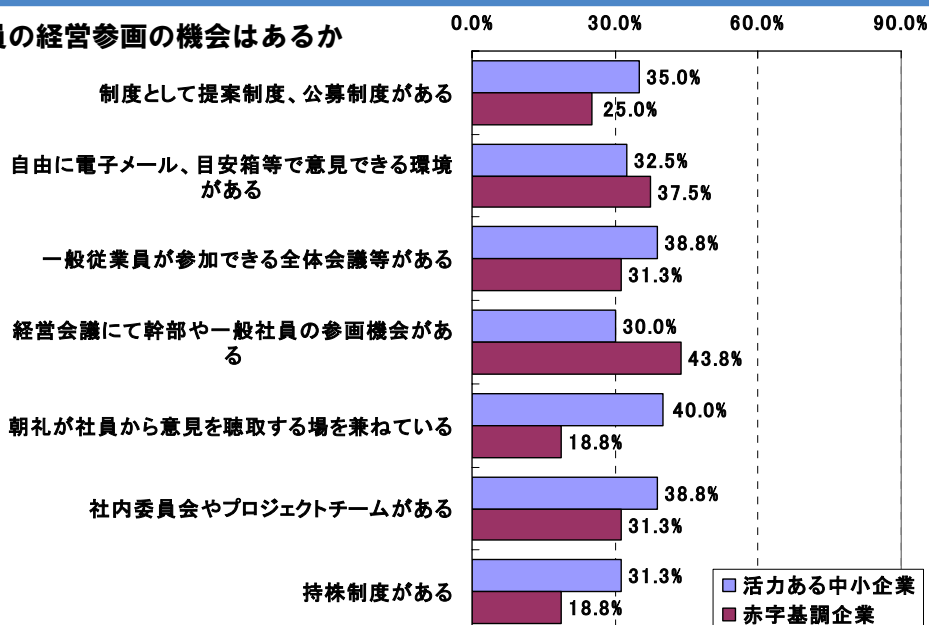


－経営者へのインタビューから－

- ・商品の真似はできても、「組織風土」を真似ることはできない。他社が真似のできない「組織風土」が自社の強みとなっている。
- ・経営理念、経営方針、事業計画等を収録したシステム手帳を全社員に配布。全社員の目標、長所も記載しており、全社員の顔が見える関係作りを実施している。
- ・業績で無理をすると「良い風土」ができない。あまりに高い売上、利益率を求めると歪みが生じる。
- ・経営において、経営者と従業員との信頼関係は最も重要。信頼関係を情勢するためには、経営理念を率先垂範すること、日常的に社員とコミュニケーションを取ることが不可欠。
- ・年1回、全社員と面接。一人30分でも半月かかるが、社長の考えを伝える機会というだけでなく、社長にとっても社員を知り、信頼関係を醸成するかけがえのない時間となっている。
- ・社員同士がお互いを知る機会として2ヶ月間のジョブローテーションを実施。
- ・社長は、挨拶から、整理整頓、メールや文章の添削など、細かいところまで見ている。そのため社長が人事考課を行うことができ、従業員も納得できる。
- ・幹部には1日1回は現場の部下とコミュニケーションを取ることを義務づけ。3年間実践し、部署間連携や社員同士の協働関係が構築され、モチベーション、生産性が向上し、全体最適が実現。

活力ある中小企業は従業員の経営参画に積極的

Q：従業員の経営参画の機会はあるか



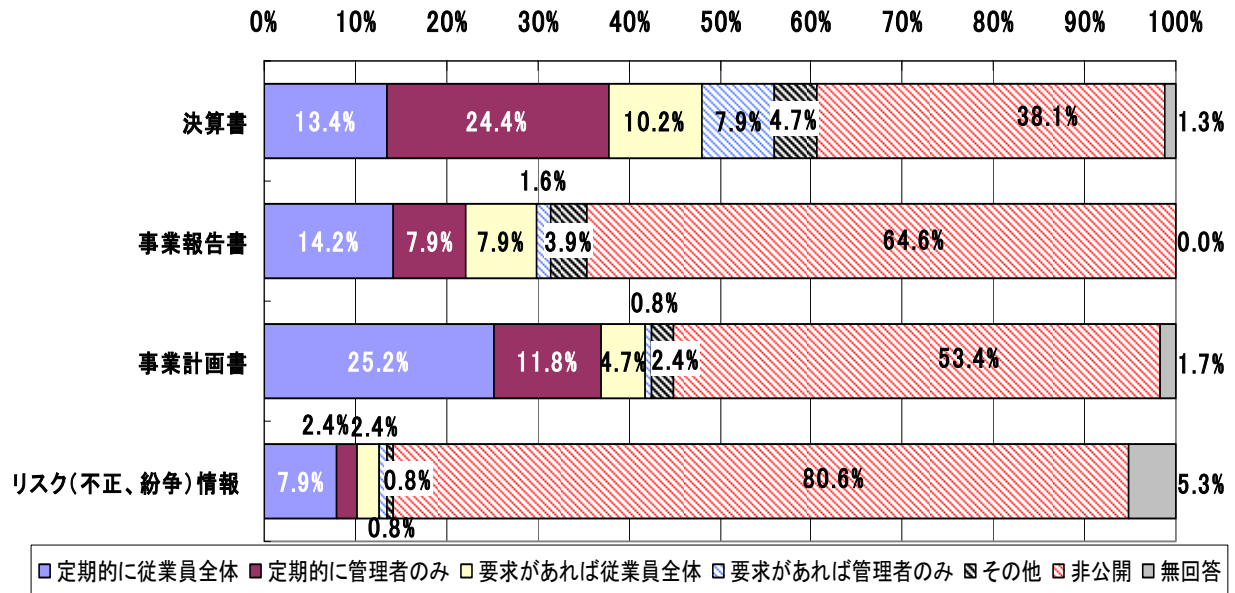
【ポイント】

- 上記のグラフでは「電子メール、目安箱」、「経営会議での一般従業員等参画機会」の制度の有無が業績に結びついていない場合があることが読み取れます。制度が効果的に活用されるよう運用面での取り組みや制度を活かす組織風土づくりが重要と言えます。また、従業員が経営参画機会を活用して企業経営向上に貢献できるよう、人材育成に取り組むことも必要です。
- 一方、活力ある中小企業は、良好な組織風土を通じて「朝礼」、「全体会議」、「社内委員会・プロジェクトチーム」などの制度を活用しています。

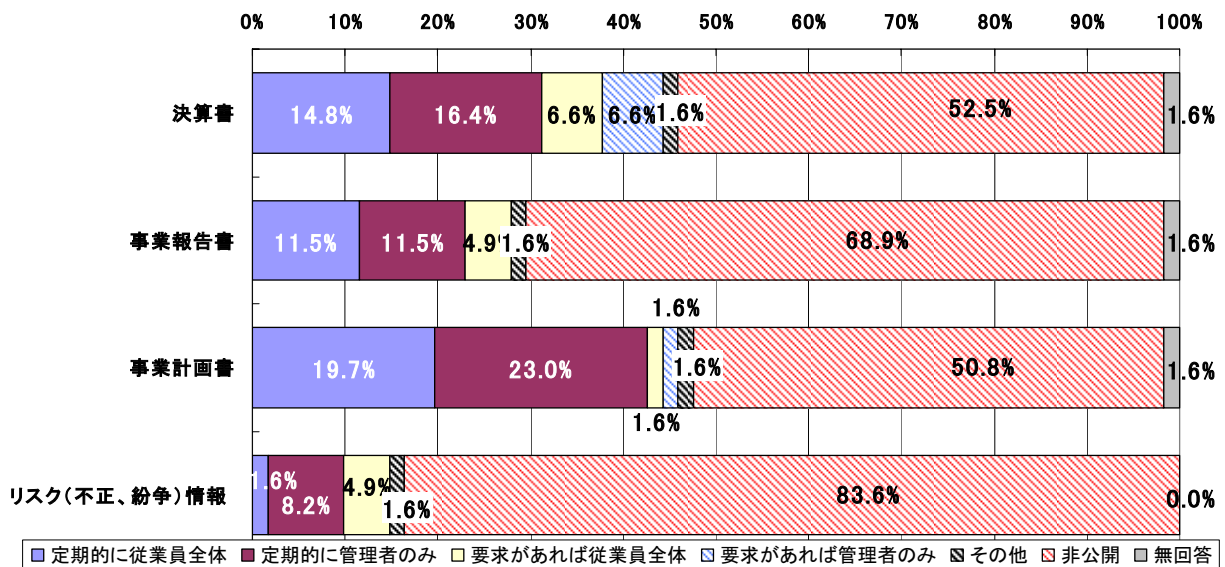
元気中小企業は従業員への経営情報の開示に積極的

Q：経営情報等を一般従業員に開示しているか

活力ある中小企業



赤字基調企業



7 経営者力向上に取り組む

「会社の将来を見据え
自分づくりに取り組む。」

◆「自分づくり」を行う

常に変化していくビジネス環境の中で、将来にわたってビジネスを継続していくためには不断の「革新」が必要です。

良くも悪くも企業を導くことができるのは、経営者のみです。企業の経営力を向上させるために欠かせないのは、従業員の「人づくり」を行うこと以上に、経営者自身の「自分づくり」をすすめることです。

経営者自らが経営者力向上に取り組むことによって最適な判断力を発揮することができれば、「活力ある企業」として継続することができます。

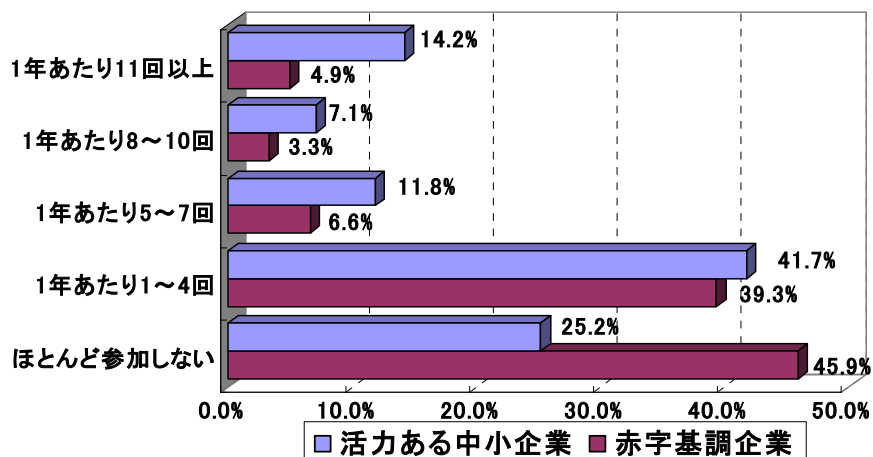
「自分づくりを進めるとともに、リーダーシップを発揮して会社の将来を見据えた新たな商品開発・事業の企画・人材育成・組織や環境づくりに取り組み、社会の変化に立ち向かうイノベーションを起していきましょう。

－経営者へのインタビューから－

- ・社長業は「決断業」。社長がすべての責任をとるべき。そのためには勉強会への参加など、正しい決断をするためには研鑽が不可欠。
- ・会社の業績は99%以上が社長の姿勢にかかっている。常に感謝の気持ちを持って接していると、いざという時に協力者を引きつける。人格を磨き、読書や人間関係から気づきを得ることが大事。

活力ある中小企業の経営者は情報収集に熱心

Q：各種セミナーやシンポジウム・異業種交流会などに参加しているか

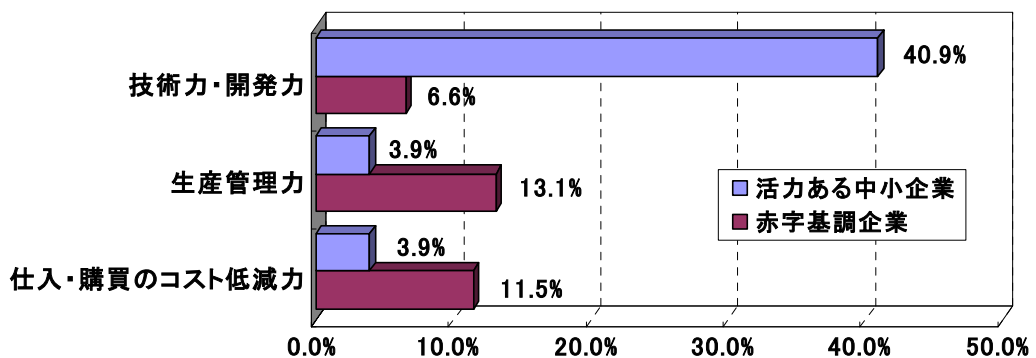


＜参考＞その他アンケート調査の結果で、「活力ある中小企業」と「赤字基調企業」で違いが明らかになった事項を記載します。

【ポイント】

活力ある中小企業では、より「技術力・開発力」を収益要因とした経営をしている傾向が強いです。一方で、生産管理や仕入・購買のコスト低減力を利益の源泉にする割合は極めて小さく、コスト競争を避ける傾向が強いと読み取れます。

Q：収益要因（技術力・開発力、生産管理能力、仕入・購買のコスト低減力と回答した割合）

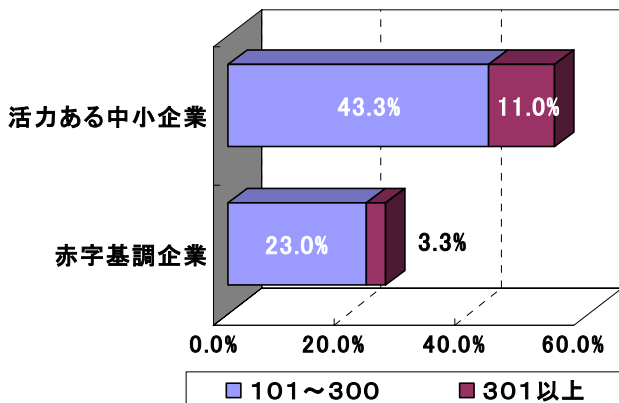


【ポイント】

活力ある中小企業では、取引先の分散化と主要取引先への依存度低下が進んでいます。特定取引先からの製品の値下げ圧力に対抗できるような強さもまた、収益力の源泉と考えられます。

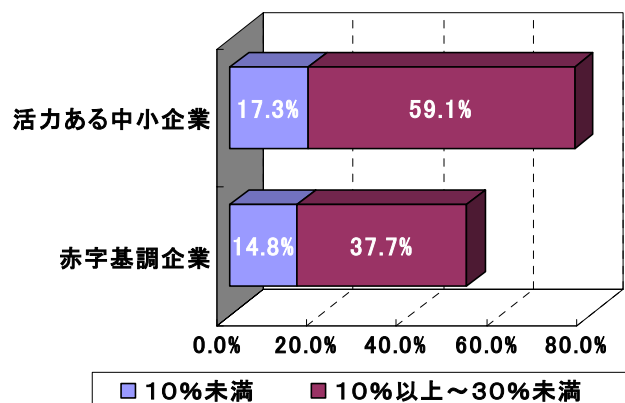
Q：取引先数は何社か（過去3年間平均）

※ 101社以上で見た場合



Q：最も大きく依存している取引先

への売上高 (%) ※30%未満で見た場合



おわりに

今回、取りまとめさせていただいた「活力ある中小企業のポイント」は、企業経営における重要な事柄のほんの一端ですが、実際に長期にわたって好業績を残しておられる言わば「中小企業経営の達人」たちに共通する取り組みをまとめたものです。

本誌を手にした経営者の皆様が、企業経営を通じて経営者ご自身の夢を実現され、御社が再び元気を取り戻されることを心から祈念いたします。

中小企業経営のあるべき姿に関する研究会

委員（敬称略、五十音順） ※は座長

赤岩 茂	TKC全国会 創業・経営革新支援委員会 委員長
大澤 真	ファミリービジネス研究所 事務局長
鬼澤 慎人	NPO法人 茨城県経営品質協議会 代表理事
折原 浩	株式会社 ディセンター 代表取締役
小林 勇治	社団法人 中小企業診断協会 副会長
※坂本 光司	法政大学大学院 政策創造研究科 教授
澁谷 耕一	リッキービジネスソリューションズ 株式会社 代表取締役社長
西浦 道明	株式会社 アタックス 代表取締役
山田 伸顯	財団法人 大田区産業振興協会 専務理事
吉木 祐三	一般社団法人 日本中小企業経営支援専門家協会 専務理事

活力ある中小企業のポイント

発行：中小企業経営のあるべき姿に関する研究会

委託元 関東経済産業局 総務企画部 企画課
〒330-9715 埼玉県さいたま市中央区新都心1-1
委託先 財団法人 日本システム開発研究所
〒162-0067 東京都新宿区富久町1-6-5

※本冊子は経済産業省関東経済産業局委託
「平成21年度地域中小企業活性化政策委託事業」により作成されたものです。
