

# 業界トップの優良中堅・中小企業にみる 企業理念

—従業員重視の「利他の経営」—

宮 原 裕 一

## 目 次

- I 現況
- II 日本理化学工業
- III 伊那食品工業
- IV 細瀬電球
- V 結び

## I 現況

日本には400万社を超える企業が存在している。その中で企業間競争を繰り広げ、業界トップ企業になりえるのはごく僅かである。そのごく僅かなトップ企業の多くを占めているのが、優良中堅・中小企業<sup>1)</sup>である。

2011年4月、株式会社帝国データバンクは「特別企画：業界トップ企業調査」を公表し、「COSMO 2」に収録されている決算データから TDB 産業分類の1056業種において「売上高全国1位」企業の従業員数、売上高規模などを分析し、次のようなことを明らかにした。

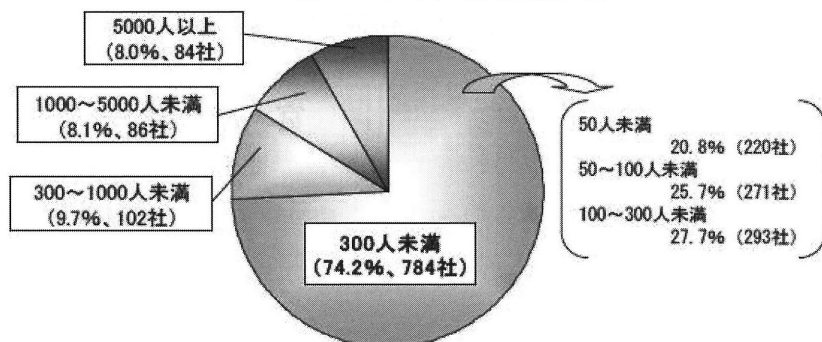
[業界トップ企業調査の結果]

1. 業界トップ企業の多くを優良・中堅中小企業が占めること
2. 地方に本拠地を置くトップ企業が約2割存在すること
3. 10年前と同様に業界トップを維持した企業の割合は70.2%であること

# 1. 業界トップ企業の多くを優良・中堅中小企業が占有

図1は業界トップ企業の従業員数別、図2は業界トップ企業の売上高規模別の内訳である。

図1 業界トップ企業の従業員数別内訳

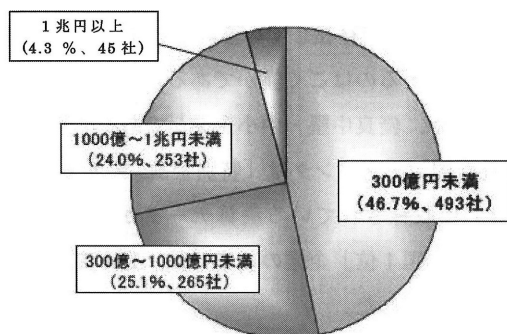


注1: 2010年末時点のCOSMOS2収録最新期データより集計

注2: 母数は各業種の全国売上高1位企業1056社

出典) 帝国データバンク [2011], 2頁。

図2 業界トップ企業の売上高規模別内訳



注1: 2010年末時点のCOSMOS2収録最新期売上高より集計

注2: 母数は各業種の全国売上高1位企業1056社

出典) 帝国データバンク [2011], 2頁。

図1（業界トップ企業の従業員数別内訳）をみれば、従業員数が50人未満の企業が20.8%と全体の約1/5を占めていることがわかる。また、100人未満では46.5%と全体の約半数を占め、300人未満に至ると74.2%と全体の約3/4を占めていることがわかる。このように、業界トップ企業の多くを優良・中堅中小企業が占めていることがわかる。

また図2（業界トップ企業の売上高規模別内訳）をみれば、売上高規模が300億円未満の企業が46.7%と全体の約半数を占めていることがわかる。このように、業界トップの企業売上高が300億円未満ということから、いわゆるニッチトップが推察される。すなわち、業界トップ企業の多くを優良・中堅中小企業が占めていることが推察される。

## 2. 地方に本拠地を置くトップ企業が約2割存在

表1は業界トップ企業の本社所在地別内訳である。

表1 業界トップ企業の本社所在地別内訳

	北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州
件数	15	15	615	31	110	202	30	12	26
構成比	1.4%	1.4%	58.2%	2.9%	10.4%	19.1%	2.8%	1.1%	2.5%

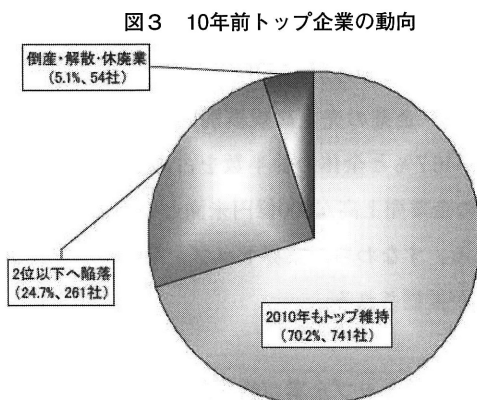
出典）帝国データバンク [2011], 3頁。

表1（業界トップ企業の本社所在地別内訳）をみれば、関東に本拠地を置くトップ企業が58.2%と全体の過半数を占め、近畿に本拠地を置くトップ企業が19.1%と約1/5を占めていることがわかる。このように、2大都市圏で77.3%と全体の3/4を超える一方、2大都市圏外の地方に本拠地を置くトップ企業が約2割存在していることがわかる。

それゆえ、2大都市圏外という地方に本拠地を置く企業でありながら、全国で業界トップの地位を獲得している割合が少ないことが明らかとなったといえる。

### 3. 10年前と同様に業界トップを維持した企業の割合は70.2%

図3は10年前トップ企業の動向を示すものである。



注1: 2001年末時点と2010年末時点のデータを比較

注2: 母数は2001年末時点での各業種の全国売上高1位企業1056社

出典) 帝国データバンク [2011], 4 頁。

図3（10年前トップ企業の動向）をみれば、10年前にトップ企業であった企業のうち約7割がトップを維持していることがわかる。なお、倒産した企業が33社あったが<sup>2)</sup>、その主要因が「不況型倒産」であった水準は一般的な水準と比べて低い（帝国データバンク [2011], 4 頁）ことから、業界内でのトップ企業に永続優位性があることは明らかであるといえる。

### 4. 課題

以上のことから、業界トップ企業の多くを優良・中堅中小企業が占めている現状が明らかとなり、その企業の約2割は2大都市圏外の地方に拠点を置いており、業界トップ企業は他の企業と比較して永続優位性があることが明らかとなった。

このように、中堅・中小企業が所属する業界のなかでトップ企業となりえる理由はいかなるものであるのか。これについては、多くの研究がなされてきて

いるが、本研究ノートは、日本理化学工業・伊那食品工業・細測電球の3社を対象として考察することで、これらの研究に深化を与えるものとする。さらに、「利他の経営」とりわけ「従業員の重視」という観点から検討する。この考察によって、「従業員の重視」と優良中堅・中小企業との関連性の一端を明らかにしたい<sup>3)</sup>。

## Ⅱ 日本理化学工業

日本理化学工業株式会社は、神奈川県川崎市に拠点を置く企業である。以下、当該企業について考察する。

### 1. 業界特性

#### (1) 業界名

文具・事務用品製造販売業

#### (2) 成長段階

成熟期（少子化や、授業スタイルの変化、例えばホワイトボードへの移行やパワーポイント使用など）

#### (3) チョーク市場の競争

大企業は参入しない市場（ニッチ市場、隙間市場）、全国で数社がシェア争い

#### (4) 中堅・中小企業としての存立基盤

ニッチ市場、景気に左右されにくい業界

### 2. 企業特性

#### (1) 主要製品

ダストレスチョーク（国内シェア1位）、ラインパウダー、キットパス

#### (2) 企業概要

1937年2月設立、従業員数76名（知的障がい者57名、平成25年5月現在）、ビジョン／目標（日本一強く、優しい会社を目指す。経営的にも強く、精神的

にも強く、人に優しく接することができ、人と環境に優しい商品を作り続ける。）

### 3. ダストレスチョークの誕生

#### （1）時代背景

昭和初期の教育現場では石膏チョーク（硫酸カルシウム）が使われていたが、教師に肺結核が多かった。

#### （2）誕生の契機

日用品雑貨販売「大山商店」を経営していたときに、大学病院の先生から「粉の少ない、無害なチョークをアメリカから輸入してもらえないか？」と相談を受けて、これに取り組んだ。

#### （3）「ダストレスチョーク」誕生

原料を調査して製作した結果、国産第1号の炭酸カルシウム（歯磨き粉に使用）製チョークの完成に至り、「ダストレスチョーク」として日本理化学工業を設立（1937年）して生産・販売を開始した。

#### （4）社会からの評価

1953年に国内唯一の衛生無害のチョークとして文部省（当時）の「あっせん品」に指定され、1956年に日本標準規格（JIS）表示許可工場に認定された。

### 4. 障がい者雇用

#### （1）障がい者の就職依頼

1958年に、養護学校から日本理化学工業に知的障がい者の就職依頼があった。当時は知的障がい者を冷遇した社会状況にあったため、最初の依頼時は即座に断り、2度目の依頼時は当惑の思いで断り、3度目の依頼時に養護学校の先生と親から「せめて働く体験だけでも…この先施設に入れば働くことを知らず、この世を終わってしまう…だめならすぐ連れ戻します」と懇願され、「たった2人で、2週間程度の就業体験なら」という条件付で就業体験を認めた。

## (2) 障がい者の採用

就業体験のなかでのシール貼りの作業実習中、お昼休みのベルに気付かないほど熱心に取り組む姿や、ちょっとした失敗でも居場所のないように身をすくめる姿や、「ありがとう」の声に心から嬉しそうな笑顔を見せる姿を見て、実習最終日にシール貼り部門の代表から、「私達が面倒をみますからあの子たちを雇って下さい。これは、現場の人たちみんなの意見です。」と意見が出され、1960年に養護学校卒業と同時に採用することを決定した。

## (3) 障がい者の継続雇用

採用当時の経緯を知らない健常者が「お手伝い」的存在の知的障害者と同一の給与であることに不満を持ち始め、また知的障がい者は「お手伝い」的存在のままで良いのかという本質的な疑問も生まれ始めた。

大山泰弘社長は、「徹底的に、知的障がい者雇用にこだわる」という方向性を示して、それらの不満や疑問に対処していくことになる<sup>4)</sup>。

# 5. 経営の拡大

## (1) 工場進出

工場進出にあたり、チョーク材料（炭酸カルシウム）豊富な山口・岡山か。知的障がい者雇用に熱心な美唄市かという選択肢に出会った。思いは美唄市であったが、ビジネスとしては山口・岡山であった。

大山泰弘社長は悩んだ末、美唄市に決定することとなった<sup>5)</sup>。

## (2) 「キットパス」の開発

1975年、川崎市から障がい者雇用に対するサポートとして、土地が安く貸与された。これにより、知的障がい者モデル工場を建設することとなった。この縁が以降も続き、川崎市支援のもとホワイトボードにも使える「粉の出ない」チョークの代用品である「キットパス」が2005年に開発されることとなった。この「キットパス」は日本理化学工業の有力商品となった。

## (3) 「ホタテ貝殻チョーク」の開発

美唄市進出の縁で、北海道庁が産業廃棄物ホタテの貝殻（炭酸カルシウム）

〔研究ノート〕 業界トップの優良中堅・中小企業にみる企業理念（宮原）

をチョークの原材料にできないかと打診し、北海道立工業試験場が研究開発に協力することとなった。その結果、2005年に白色度・強度を向上した「ホタテ貝殻チョーク」が開発され、これが廃棄物減量に貢献したことでグリーン購入法適合品として認可された。これにより、国内チョーク市場トップシェア企業の地位を確保することとなった<sup>6)</sup>。

### Ⅲ 伊那食品工業

伊那食品工業株式会社は、長野県伊那市に拠点を置く企業である。以下、当該企業について考察する。

#### 1. 業界特性

##### （1）業界名

食品業界（寒天市場）

##### （2）成長段階

成熟～衰退期（市場のパイを小さくしないような、市場が衰退しないための研究開発）

##### （3）食品市場の競争

胃袋は1つであり、近年はいっぱい食べる若者が減り、食の細い年配が増加しているため、今後は厳しい状況にある。

##### （4）寒天市場の現状

1950年代後半の最盛期には40社あったメーカーも、原料入手の困難性などから数社を残すのみとなった。

#### 2. 企業特性

##### （1）主要製品

寒天（国内シェア80%，世界シェア15% [1位]）

##### （2）企業概要

1958年6月創業、従業員数486名（2014年3月現在、「伊那食ファミリー」と



呼ばれる)

(3) 社是 (企業理念)

「いい会社をつくりましょう—たくましく そして やさしく—」。いい会社とは、会社をとりまく総ての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言うてくださる会社のこと。そんな会社を社員みんなでつくること。

### 3. 寒天の安定供給・価格保証

(1) 時代背景

400年の長い歴史を持つ寒天は、冬の寒さを利用して生産されていたため、寒暖により相場が大きく変動する商品 (相場商品) として位置づけられていた。

(2) 発展へ向けた行動

塚越寛社長代行 (就任21歳) は、自社の発展・寒天業界の発展のために、寒天の相場性をなくし、安定供給と価格保証が必要であると考えた。そこで、生産性向上のためにヨーロッパのメーカー・他業界を視察し、安定的原料確保のために諸外国 (チリ・アルゼンチン・メキシコ・モロッコ・インドネシア・トルコなど20カ国) へ原料確保の旅に出た。

(3) トップ企業への台頭

原料産地を開拓 (技術・経営指導) し、現地での No.1 メーカーとする方針で取り組む。このことが、原料備蓄・生産量拡大 (日本のトップメーカーへ) に繋がり、相場のリスク (キャッシュの変動性) をヘッジすることに繋がった。そして、1977年8月16日発行の「日本食糧新聞」において、「寒天はもう相場商品ではありません…」と宣言するに至った。

また、甘いものの離れの時代に対応して、お菓子以外への用途転換も試みた。これは、社員の1割が研究開発部門に所属していることにも見られるとおり、研究開発部門が充実していた成果といえる。例えば、食物繊維ブームや低カロリー時代に対応する必要性があった時には、充実した研究開発部門のおかげで、1981年に「沸騰いらずの寒天 (カップゼリー80℃)」を発売するなどの成果を得ている。

このように、寒天の可能性を探ってつきつめた結果がトップ企業になり得た1つの要因となっている。

#### 4. 「いい会社をつくりましょう」

##### （1）いい会社とは

塚越寛現会長は、「会社とは何のためにあるのか？」「会社にとって成長とは何だろうか？」と考えたとき、会社は、社員を幸せにするためにある。そのことを通じて、いい会社を作り、地域や社会に貢献する。これを実現するためにも、「会社は永続的に安定成長することに価値がある」と結論付けた。

すなわち、経営とは「会社の数字」と「社員の幸せ」のバランスをとることであり、これこそ経営者が求められているものであり、「良い会社」（売上・利益・株価・給料が高い会社）ではなく、「いい会社」をつくることを目指すものである<sup>7)</sup>。

##### （2）年輪経営

企業を徐々に成長させていくことを、年輪に例えて「年輪経営」<sup>8)</sup>と呼んでいる。創業以来48年連続の増収・増益を経験し、無借金経営ができたのも年輪経営が支えてきたといえる。

この年輪経営は、末広がりの「八の字経営」または「利他」の精神での経営とも呼ばれ、急成長を抑え込み、永続的にゆるやかに末広がりの安定成長を続けることで、より多くの人々を幸せにすることを目的とする。

##### （3）年輪経営の実践

###### ①「ブーム」＝「最大の不幸」

寒天ブーム（2005年）を経験し、その後の反動で大きな痛手（創業以来48年連続の増収・増益がストップ）となったことを踏まえ、ブームは最大の不幸であり、年輪経営の重要性を再認識することとなった。

###### ②「売らない」＝「安定成長」

商品販売は「目的」ではなく、大手スーパーからの全国流通の話を断ったり、新たに開発した製品の全てを商品化したりしていない。これは、急

成長を抑え込み、永続的にゆるやかに末広がりの安定成長を続けるには、目の前の利益ばかりを追求しないという考え方が原点にあるといえる。

③「値切らない」＝「適正価格」

相見積もりしないことが、適正価格の提示に結果的に繋がっていくとの考えを示している。すなわち、商いの倫理観を大切にして、仕入先との Win-Win 関係を構築していくことが、長期的には適正価格での取引に繋がりが、永続的な安定成長に繋がるという考え方が背景にあるといえる。

④「シェア争いしない」＝「共存共栄」

価格競争せず、市場のパイそのものを拡大していくことが結果的に共存共栄に繋がっていくとの考えを示している。例えば、甘いものの離れのシェア争いを避けて健康食品へ参入したように、同業他社との Win-Win 関係を構築していくことが、永続的な安定成長に繋がるという考え方が背景にあるといえる。

## 5. 雇用

### （1）地域貢献的雇用

生産とは関係ないが、雇用が生まれることが大切であると考え、社会貢献の1つとして「雇用」を重要視している。

この考えは徹底しており、企業が運営する美術館を無料としたりレストランが大赤字であっても「雇用」は地域貢献であると考えたり、美術館やレストランの雇用調整は行っていない。

### （2）年功序列と終身雇用

企業の採用方針として、効率性を求めずに、中途採用でなく新卒採用にこだわっている。一部抜てき（モチベーション）のある年功序列型給与体系を採用しており、終身雇用を採用している。なお退職後の65歳以上に対し、「ばばな農園」での再雇用という制度も設置している。

## Ⅳ 細測電球

細測電球株式会社は、東京都荒川区に拠点を置く企業である。以下、当該企業について考察する。

### 1. 業界特性

#### （1）業界名

電気機器業界（電球・電子機器、電気機器市場の約4%）

#### （2）成長段階

電球（衰退期）、LED（成長・競争期）

#### （3）電機機器市場の競争

国内外での競争は激しい

#### （4）中堅・中小企業としての存立基盤

量産化できない分野の製造に特化

### 2. 企業特性

#### （1）主要製品

電球（検眼鏡用白熱電球：国内シェア80%）、LED、医療用機器

#### （2）企業概要

1948年12月創業、社訓「たゆまぬ努力と人の和」

#### （3）経営理念

「全従業員の物心共の幸福を実現し、世のため人のために貢献する会社になる」（従業員第一主義）

### 3. 「胃カメラ電球」の誕生

#### （1）時代背景

日本の高度成長時代、電球製造業の花形は生産量の高い自動車用電球であり、同業他社は量産化のため機械化して工場規模を大きくすることに注力を傾けていた。

## （2）経営の軸足

上記のような時代背景もあり、創業者である細渕靖一元社長は、自動車用の量産化と特殊電球製造のどちらに軸足を置くべきかについて検討し、その際にある量産メーカー工場で「電球が雪のように落ちてくる」様子を見たことで、機械化への路線変更を行わず、機械で代替できない特殊電球の製造に特化する道を選択するに至った。

これについて高橋建志社長は、「億のお金を投資すれば機械化できないことはないが、精度を求められるものは手作りにかなわない」という考え方に基づくものであると指摘する。

## （3）「胃カメラ電球」誕生

特殊電球製造の特化により、職人の技を蓄積する<sup>9)</sup>こととなり、あらゆる電球を開発していくことになる。

そして1954年に、世界初のカラー撮影胃カメラ用小型電球を開発し、それ以来、医療機器などの小型特殊電球を作り続け検眼鏡用電球では国内シェア80%を占めるようになる。

# 4. 従業員第一主義

## （1）初の指名解雇

21世紀に入りハロゲン電球の台頭、2002年には鉄鋼・半導体不況により、売上が最盛期の25%減となる。

そのため会社の経営は困難を極め、高橋建志専務（当時）は希望退職を募り、最後には「指名解雇」を行い、このことが従業員第一主義への契機をもたらすこととなる<sup>10)</sup>。

## （2）リーマンショック後の業績不振

2008年の洞爺湖サミットでの「福田ビジョン」で、「日本は白熱電球を作らない。2012年には完全撤退する。」ことが宣言され、日本初の電球製作会社である東芝はいち早く製造を中止し、同業他社・材料供給会社も次々に撤退していった。

このようななか、2008～2009年のリーマンショックによる業績不振を細渕電球は経験する。この際、電球開発撤退に沿い事業をやめるか、どうにかして従業員を守り食わせるかのいずれかを選択する必要性に迫られた。

高橋建志専務（当時）は、「これまでの『世のため人のため』という考えは、従業員を飛び越えている」と考え、「『従業員 $\geq$ 世の中』にしよう」という考えのもと「従業員第一主義」を経営理念とするようになる。

そのような考えに至った折、経営に行き詰った材料提供会社富士電業取締役（当時）から、「LED工場の従業員12名を助けてほしい」との話が舞い込み、「赤字になるから止めた方が」という意見もあったなか、2009年に事業譲渡を約束し、当該年度は3,000万円の赤字を抱えることになる<sup>11)</sup>。反面、電球開発一筋であった細渕電球にとって、LED事業をやれるようになるという経営戦略上の新たな展開を得ることになる<sup>12)</sup>。

このように、赤字を覚悟で従業員を助ける経営を選択したことで、社員から信頼される喜びを感じ、後述の「内部利益の留保」方針とも相まって史上最高の経常利益率を達成することとなり、その後も創業以来の経常利益の最高額を更新していくことになる。

### （3）内部利益の留保

オーナー一族にお金を残していくのではなく、会社内部にお金を残していく（内部留保）方針へ転換した。これについて、「当社は災害があっても、皆さんが1年間働けなくても、お給料を出せるようにしたいのです。そのために、内部留保として経常利益率10%を目指すのです。」「『税金は少なくして、従業員とオーナーの報酬に』から『払える税金はきちんと払う』『税金は経費へ』という考えに基づくものだ」と評することができる。

## 5. 経営の拡大

### （1）電球部門（市場開拓、既製品・新市場）

70年以上、特殊電球の製造に特化してきたことで、世界に“HOSOBUCHI”が浸透していたこともあり、中東において新規の顧客獲得に成功する。これを

受け、ベトナム工場の新設・再建に取り組む<sup>10)</sup>。

(2) LED 部門 (製品開発, 新商品・既市場)

「オーダーメイドで電球を作る細瀬電球株式会社が、オーダーメイドでLEDを作るようになりました。」という宣伝文句を謳い、従来からの顧客の引き留めに成功した。これは、特殊電球市場でのシェア No.1 という信頼がLED分野へ波及した好例といえよう。

(3) アトピー肌等の方の石鹸 (多角化, 新商品・新市場)

高橋建志社長の「どうにかしてあげたい」の気持ちで (社長個人の資金で) 開発に取り組み、成功例を会社に取り組むようにしている。

## V 結び

本研究ノートは、日本理化学工業・伊那食品工業・細瀬電球の3社を対象として考察してきた。

日本理化学工業では、「会社は社員に幸せを提供する場」という考えのもと「従業員の重視」を前面に出し、結果として業界トップ企業の地位を維持してきていることが明らかとなった。

伊那食品工業では、「社員の幸せを奪ってまで利益を確保するのは、根本的に間違っている」という考えのもと「従業員の重視」を前面に出し、結果として業界トップ企業の地位を維持してきていることが明らかとなった。

細瀬電球では、「従業員 $\geq$ 世の中」という考えのもと「従業員の重視」を前面に出し、結果として業界トップ企業の地位を維持してきていることが明らかとなった。

いずれの企業においても、利益を優先するよりも「従業員の重視」を前面に出し、結果として業界トップ企業の地位を維持してきていることが明らかとなった。すなわち、経営者が自己の利益ばかりを追求せずに、「従業員の幸福」を考える「利他の経営」<sup>13)</sup>を実践することが、業界トップ企業の地位を維持することに繋がる可能性があることを示唆しているといえる。そしてこれが、優

良中堅・中小企業が業界トップ企業として優良になりえる1つの条件になりえるのではないかと考えられる。

本研究ノートでは、以上のような内容整理を行ってきた。次稿以降では、本研究ノートを基礎資料として研究を進化させていくこととする。

## 注

- 1) ここでいう優良中堅・中小企業とは、売上規模や従業員数などは相対的に中小ながら、日本の特定業界において売上高全国1位の企業をいう。
- 2) 倒産企業として日本航空インターナショナル・武富士などがある。なお、トップを下位に譲った企業としてダイナム (マルハンがトップ企業)・コジマ (ヤマダ電機がトップ企業)・しまむら (ユニクロがトップ企業) などがある (帝国データバンク [2011], 4-5頁)。
- 3) 本研究は、国士舘大学経営研究所「優良中堅・中小企業 (小さなトップ企業) 調査研究」の研究成果の一部であり、応対いただいた企業の方々に御礼申し上げるとともに、企業訪問時にお力を賜った田村泰彦先生 (国士舘大学経営研究所所長)・田中史人先生 (国士舘大学経営学部) に謝意を表したい。
- 4) 「会社とは何か。経営者とは何か。私なりに真剣に考えました。…働くことで人は幸せになれる。ならば、会社は利益を出すとともに、社員に幸せを提供する場でなければならないはずだ。そしてこの両方の目的を実現するために働くのが経営者であるはずだ。たしかに、健常者中心の会社にすれば、利益を出すには有利だろう。しかし、そのために知的障がい者が“お手伝い”のままでいて、本当の『働く幸せ』を提供できないとすれば、私がめざす経営者とは言えないのではないかと…逆境かもしれない。しかし、そこで最善を尽くせば道は開ける一。」 (大山 [2009], 69頁)
- 5) 「私は経営者です。『思い』だけで経営はできません。商売上のメリットを度外視するわけにはいかないのです。…そして、最終的には、納期遅れが続いていた北海道に工場をつくれば、問屋筋の応援も得られるという計算をしたうえで美唄市に決定したのです。」 (大山 [2009], 73頁)
- 6) 「思えば、『キットパス』も『ホタテ貝殻入りチョーク』も地域の支えがあったからこそ実現できたものです。…そして、これまで地域に支えられてきたのは、『ビジネス』と『思い』を両立させてきたからこそではないかと思いました。ビジネスを度外視すれば、経営は成り立ちません。しかし、『思い』がなければ地域に応援されることもなかったでしょう。そして、『思い』と『ビジネス』は絶妙に絡み合っていくものです。例えば美唄工場。この工場は、市長をはじめとする皆様の『思い』に応えたいと思って建設しました。それから30年もたって



から、ホタテ貝殻入りチョークのビジネス・チャンスにめぐり合いました。川崎市もそうです。モデル工場建設のときに、私どもの『思い』をご支援いただいて以来、今日にいたるまでサポートしていただきました。そして、川崎市とのコラボレーションからキットバスを生み出すことができたのです。」(大山[2009], 124-125頁)

- 7) 「会社を永續させていくには、利益を得る必要があります。赤字が続けば、いずれ経営が破綻してしまうのは当然です。だからといって、人を犠牲にして利益を得るのは間違っています。しかし世の中の多くの会社は、利益を上げることには執着しすぎているように見受けられます。利益至上主義に染まり、『利益を生むためには何をやってもいい』と考えている会社まであるように思えるのです。…無駄を省く努力は必要ですが、社員の幸せを奪ってまで利益を確保するのは、根本的に間違っているといわざるを得ません。私は経営者として、そうした理不尽なことをしないよう心がけてきました。そのうえで経営を成り立たせることは可能です。半世紀にわたって成長し続けてきた事実がこれを証明しています。」(塚越[2012], 170-171頁)
- 8) 木の年輪のように、前年より少しずつ確実に成長していく。年輪の幅は狭くても、確実に広がっていくことが大切なのである。木々は、無理に成長しようとしな。年輪経営にとって、最大の敵は「急成長」なのである。
- 9) この職人の技は、100年分の人の和(電球完成まで、職人が100年以上をかけて習得した技術の蓄積)が必要となる。
- 10) 「会議室に呼ばれた50歳代の従業員が、(えっ、僕なの?)という顔をして私の説明を聞き終えてから、『専務、いいです。分かりました。それより専務の方がお疲れでしょうから、身体に気をつけてくださいね』と言われて、涙が止まりませんでした。それ以来、『リストラはしたくない』『会社は成長しないといけない』と心から思うようになりました。」(盛和塾[2012], 40頁)
- 11) 「九州とベトナムでは…『全従業員の物心共の幸福を実現し、世のため人のために貢献する会社になりたいのです』と話しました。そして、『まずは皆さんの雇用を守り、給与を守るということを私はやりたいのです』とキックオフの時に、お話ししました…ベトナムに行くと…従業員の女の子たち…から『ありがとう』と一気飲みをさせられます。1対30…ですから(笑)…酔いつぶれました。」「LED工場、佐賀でも、皆さんと飲んだ後…10人が来てくれて、汽車が出るまでずっと手を振ってくれているのを見て、『会社を引き受けて良かった』『ベトナムの工場をつくって良かった』と感じました。」「九州の皆さんは…会社が再建され、仲間と再会できたことで働くことを楽しみにしています。朝7時から出社し、夜も忙しい時は6時まで一生懸命に働いてくれます…ベトナムでは…一生懸命、納期に間に合わせよう、数量を上げようと頑張ってくれ、売上も上がってきたと思います。…彼らが等しく会社のため、従業員のために頑張って

- くれたおかげで利益が伸びたと思います。」（盛和塾 [2012], 48,72-73頁）
- 12) これについて高橋建志社長は、「12名救う」ことを実行したことについては、まさに「情けは人の為ならず」であったとインタビューのなかで回顧していた。
- 13) 「よりよい仕事をしていくためには、自分だけのことを考えて判断するのではなく、まわりの人のことを考え、思いやりに満ちた『利他の心』に立って判断をすべきです」（稲盛 [2014], 197頁）というように、利他の経営の有用性を説いている。

## 参考文献

- 稲盛和夫 [2014] 『京セラフィロソフィ』サンマーク出版。
- 大澤裕司 [2008] 『これがドクソー企業だ』発明推進協会。
- 大山泰弘 [2009] 『働く幸せ：仕事でいちばん大切なこと』WAVE 出版。
- 大山泰弘 [2011] 『利他のすすめ：チョーク工場で学んだ幸せに生きる18の知恵』WAVE 出版。
- 奥井秀樹 [2009] 「利他的行動理論の実証研究への適用—その方法論的課題と解決—」『国際研究論叢』（大阪国際大学）第23巻第1号。
- 木村恭子・田中義敏 [2006] 「人間力—企業経営者に通ずる利他心」, 第8回日本感性工学会大会。
- 木村元紀 [2005] 『中小企業ですがモノづくりでは世界でトップです—世界を制するオンリーワン中小企業』洋泉社。
- 坂本光司 [2008] 『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版。
- 佐々木常夫 [2011] 『これからのリーダーに贈る17の言葉』WAVE 出版。
- 塚越寛 [2009] 『リストラなしの「年輪経営」』光文社。
- 塚越寛 [2012] 『幸せになる生き方、働き方』PHP 研究所。
- 塚越寛 [2012] 『新訂 いい会社をつくりましょう』文屋。
- 塚越寛・大久保寛司 [2012] 『映像本いい会社をつくりましょう』文屋。
- 東京商工会議所 [2003] 「東京の力職人魂」『ツインアーチ』2003年12月号。
- 夏川賀実 [働く「しあわせ」の見つけ方：小さな気づきをくれる27の物語] かんき出版。
- 村上龍著, テレビ東京報道局編 [2009] 『新時代の経営：景気回復に依存しない』（カンブリア宮殿 4）日本経済新聞出版社。

## 調査など

- 大山隆久 [2011] 「日本理化学工業株式会社ヒアリング・資料提供」社長大山隆久氏（2011年11月8日インタビュー）
- 高橋建志 [2011] 「細測電球株式会社ヒアリング・資料提供」社長高橋建志氏（2011年

9月1日インタビュー)

丸山勝治 [2012]「伊那食品工業株式会社ヒアリング・資料提供」取締役秘書広報室

長丸山勝治氏 (2012年9月14日インタビュー)

盛和塾<大阪> [2012]「経営体験発表：高橋建志」『利他実践』7号。

帝国データバンク [2011]「特別企画：業界トップ企業調査」

NHK [2009]「クローズアップ現代」2009年6月16日放送。

TBS [2007]「がっちりマンデー!：あなたの会社のNo.1社員 (第4弾)」2007年12月23日放送。

テレビ東京 [2008]「カンブリア宮殿：障害者に働く喜びを」2008年11月3日放送。

テレビ東京 [2012]「カンブリア宮殿：驚異の48年連続増収—『年輪経営』で社員の幸せと会社の永続を目指せ!」2012年8月23日放送。

テレビ朝日 [2009]「報道ステーション」2009年2月13日放送。

日本食糧新聞 [2008]「食・時代の証言者」2008年11月14日発行。