

# NBC Plus+

vol.32

この世界は  
一本でも多く  
素振りをした  
やつが勝つ。



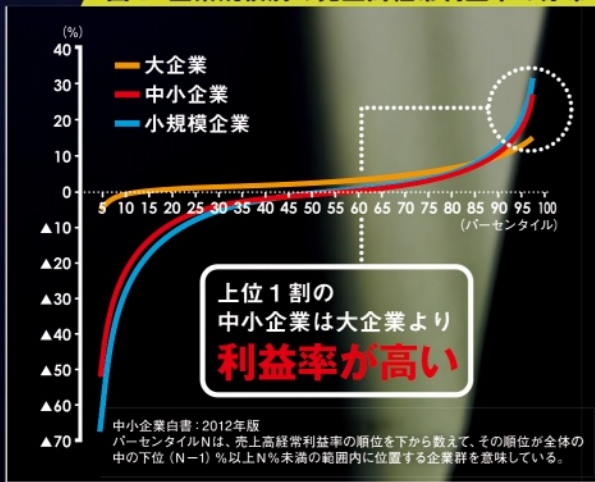
特集

Special Topic

# 率が 高い！

文:NBCコンサルティング株式会社

図1: 企業規模別の売上高経常利益率の分布



上位1割の中小企業の経常利益率は大企業を上回っているというデータが存在する(図1)。横軸が企業の母数、縦軸は利益率である。赤い線は中小企業、オレンジの線が大企業の経常利益率の分布を示している。中小企業であれば下は▲50%、上は30%を示している一方、大企業は下が▲5%で上が15%である。つまり大企業は儲からないとしても▲5%であり安定を示している。儲かっていない中小企業は▲50%で儲かっている中小企業は30%であるから、一口に中小企業と言っても、その差は大きいことがわかる。さらにグラフ上の丸は、上位1割の中小企業が大企業よりも経常利益率が高いことを意味している。



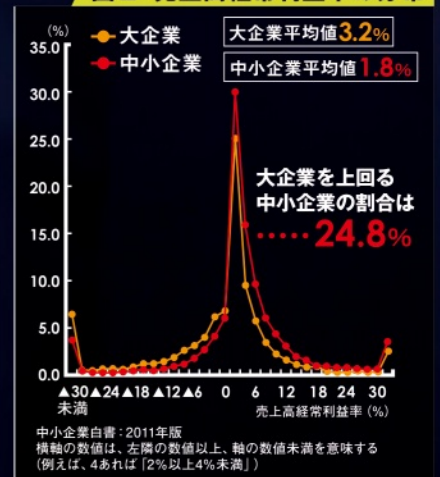
事実、

上位1割の  
中小企業は

大企業より、

経常利益率

図2：売上高経常利益率の分布



さらに、もう1つ着目すべき点がある。

それは、上位24・8%の中小企業の経常利益率は、大企業の平均経常利益率より高いということ(図2)。すなわち、上位24・8%の中小企業は大企業以上に多くの給与を支払える環境にあることを意味している。高い給与を支給できるということは言うなれば優秀な人材を採用できるということだ。優秀な人材を採用できるからこそ、よい商品を開発し、それを製造し、価値に見合った価格で営業・販売することができ。そうすることで、よい業績を残すことができる。するとまた高い給与を支払うことができる状況を生む。つまり善循環の中にこの上位24・8%の中小企業はあるということだ。

大企業の平均利益率を上回る上位24・8%の企業、そして大企業より利益率が高い上位1割の企業は、中小企業が目指すべき姿を示していると言えよう。



# 大企業より儲かっている

## 中小企業社長の

# 8

# つの

# せ。



## 変わることに 頑固であれ。



このことは前号でお伝えした通りであるが、少し掘り下げてみたい。「変わることに頑固であれ。」の意味するところは、時代の「進化」に「変化」をもって対峙しなければ、生き残ることはできないということ。例えば、ある企業は10年前まで世の中で言うところの優良企業だった。ところがこの10年間、管理手

法・営業手法・評価制度・人の育成：何も変えずに経営をしてきた。すると、倒産・廃業の危険性が生まれてしまったのだ。世の中の「進化」から取り残されてしまったのである。しかしながら、社内でその危険性を感じ取った人間はいなかった。衰退し倒産していく企業の社員は、概してその予兆や変化に気づかない。それもそのはず、社内は何も変化していないから…。倒産の要因とは強いて言えばこの「変化しない」体質にある。時代の求める商品、時代の求めるサービス、時代の求めるコンプライアンス、そうした時代の「進化」に何ら

「変化」で対応せず、旧態依然とした経営をしていくことが、時代に取り残され、衰退に追い込まれる一番の要因なのである。

ユニクロの柳井正さんは「Change or Die」というこれぞまさに名言という言葉を社員に伝え続けている。直訳すれば「変革かそれとも死か」であるが、「変革」をしなければ他方の「死」しかないということをおっしゃっているのだろう。すなわち「チャレンジしない限り将来はない」ということ。同社の企業理念は「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」。企業経営者として忘れてはいけない経営の真髄を感じる。

また、イギリスの自然科学者チャールズ・ロバート・ダーウィンは「進化論」において、なぜ地球上から恐竜が減びたかを説いている。曰く、地球環境の進化に対応しなくなったから。このことは中小企業のみならず、大企業にも通ずることである。地球上でもっとも巨大な生物である恐竜が減びたことを考えれば、規模が大きいたが生き残りの条件であって、規模が小さいことが生き残れなかった要因であるとい

う解を導き出すことは決してできない。「進化論」から学ぶ「経営論」とは、「規模の大小ではなく、環境の進化に対応できるかということが、企業の明暗を分ける」ということである。

### 進化に対応 できなかった都銀の破綻

北海道拓殖銀行（以降、たくぎん）は、当時開拓途上で資本蓄積の乏しかった道内産業への資金供給を目的に、1899年（明治32年）に制定された北海道拓殖銀行法（拓銀法）に基づく特殊銀行として設立された。その後、拓銀法廃止をきっかけに1950年（昭和25年）に普通銀行業務を継承し、民間銀行として再発足。1955年（昭和30年）には全国地方銀行協会を脱退し、都市銀行の仲間入りを果たした。普通銀行・都市銀行への転換と共に営業基盤は拡大。北海道経済を支える存在となっていたが、1997年（平成9年）11月に経営破綻、翌年11月に北洋銀行および中央信託銀行（現三井住友信託銀行）へ事業を譲渡した。1999年（平成11年）に法人解散、2006年（平



成18年)に清算終了。都市銀行としては戦後初、かつ現在唯一の破綻銀行である。

破綻の背景には何があったのだろうか?倒産の原因とは?さまざまな調査が行われ、アナリストたちがさまざまなに解説を加えたが、おそらくはこの一言に集約できると思う。それは「進化に対応できない金融機関であった」ということ。

日本の銀行は1985年(昭和60年)頃から、バブル景気に乗って不動産融資に注力し、地価の高騰は首都圏から三大都市圏を中心として日本全国へ広まっていった。だが北海道の場合、景気の波は都市圏よりも遅れてたどり着く。他の都銀同様、たくさんも道外の拠点だった東京営業部や大阪支店を通じて不動産融資を始めたが、これが本格化したのは1988年(昭和63年)頃のこと、一足出遅れた格好となった。既に収益競争に突入していた他の都銀との差は広がり、振り向けば横浜銀行や千葉銀行などの上位地方銀行に追い上げられ、行内の焦りは募っていた。通常の銀行なら、土地の評価額の70%程度しか融資を行わないが、バブル期は今後の地価高騰も見越して、その時の評

価額の120~130%もの融資を行っていた。当時の金融機関の多くが同様の融資形態を取っていたが、たくさんは進出が後発だったため、融資の際、他の金融機関がすでに担保としている土地に、劣後順位で担保設定せざるを得なかった。これは借手が破綻した際、回収可能分が減ることを意味し、後に現実のものとなる。

不動産に対して、貸して、貸して、貸しまくった結果、バブルがはじけ土地の価値が下がると、貸し出した金はたちまち不良債権に姿を変えてしまったのである。しかし、第三者からするところなることは昔からわかっていたことである。環境の進化に対応できなかったのがたくさんだった。変化のない組織の中にあると、変化しないことに馴染み、変化しないことによるリスクに鈍感になるのである。

さて、日本でも100年企業が非常に多い滋賀県の、まさに100年企業の経営者はこう言っている。「老舗とは老舗らしからずして、老舗なり。」なぜこの企業が100年続く企業であるかはこの一言に集約されている。常に新しいことに挑戦するからこそ、企業

とは長く続くのである。例えば、一見すると葉問屋のような屋号を持つが、実際にはスパーマーケットを展開していたり、建設業のような屋号で、小売業を営んでいる企業が100年企業の中には存在する。時代の進化に応じて変化を繰り返してきた軌跡を、屋号と業種の不一致に垣間見ることができ。ただ単純に古いものを守るだけで老舗となった企業は実は少ないのではないだろうか。▲

(参考:「百年続く企業の条件老舗は変化を恐れない」著帝国データバンク2009朝日新書)

## 2 どんなんこともすべてオープンであれ。



上位1割の中小企業の、ある経営者はこう語ってくれた。「業績・役員報酬・社員給与を隠している企業が結構多いでしょ。でも、隠すということは隠さなくてはいけない何か理由があるってことなんじゃないかな?ウチの会社はすべてオープンだよ。」

例えば、損益を公開しない理由は、個人的に何か使っているからなのではないだろうか?接待交際費は正しいだろうか?会社の資金がどこかに流れていないだろうか?また「社長や役員の報酬を公開したら『もらい過ぎていて』と非難が出るかもしれない。」そんな危惧があったとしたら、それはその報酬に見合った貢献をしていないことを裏付けているに過ぎない。

業績が厳しいときだけ危機感を植え付けようとしても、これは無駄なことである。常に業績を公開しているからこそ、社員に危機感が生まれ、それを共有できるのである。

会社が皆のものであることを考えれば、経営内容や給与などをオープンにすることは当然のことである。▲

## 3 給与はいくら欲しい?



「給与は自分で決めなさい。」である。社員一人ひとりにはそれぞれに人生があり、家族があり、希望がある。一体



いくらの生活費が必要で、例えば子供の学資でいくら積み立てておきたいのか？それぞれに背景は異なるのである。であればその背景もすべて加味した上での希望給与が獲得できるように、どんな仕事をどうやり、そしてどんな貢献を残せばいいのか、そうしたことを一人ずつが考えられるような評価制度の存在を前提に、この「給与は自分で決めなさい」という言葉は用いられている。▲

## 運命は自分持ち！ 主体者になれ！



この言葉は「主因は内にあり」と言い換えることができる。問題のすべての原因は自分自身にあるということである。この言葉を体得していない経営者が上位1割の経営者になることはまずないだろう。

景気が良くなった、悪くなった、政治のせいだ、ライバル業者のせいだ、市場が悪いんだ、客の志向が変わったんだ、といった外的環境を嘆く経営者に成

功した人間はいない。すべての原因は自分にあるのである。

いつの時代にもどの業種にも、その中に当然儲かっている企業は存在する。「儲かる業種は何ですか？」そう聞かれることがあるが、必ずこう答えるようにしている。「どの業種でも、概ね75%が赤字で、20%が調整、5%がしっかりと儲けのある黒字企業です。その構成比は変わりません。どの業種が儲かるか、儲からないか、その質問自体がナンセンスなのです。」

儲からない企業に限って、すべての原因を自分(自社)以外の何かに求める傾向があるということ、肝に銘じておく必要がある。▲

## 自分が経営者だったら、 どうする？



「富士山の絵を描いてください。」  
そう言われたら、皆さんはどんな絵を描かれるだろうか。

## 「富士山の絵を描いてください。」



100人いたら99人が図Aのような絵を描く。そして1人だけ図Bのよう

な絵を描くと言われている。山を真上から見た絵である。「変人だな」と思われるかもしれないが、図Bのような絵を描く方の職業は決まって経営者だ。これは、常に山の上から、つまり目標から物事を考える習性が絵として表れたものとされる。

山に登ることが経営だと考えれば、どこから登ることが一番早いか、どこから登ることが一番安全か、登るために何が必要かは、目標(頂上)から見れば一目瞭然。これが経営者の視点なのだ。

一方で社員というのは悲しいかな、山の上から見上げる視点になりがちである。このように社員の足元から見る考え方を帰納法といい、経営者の

目標(山の高さ)から物事を考える方法を演繹法という。

仮に「利益率をあと5%改善しろ」と言う経営者の意図や真意に近づくためには、まさに演繹的な考え方を必要とする。目標を課したのは、社員に給与を払い、昇給していく必要があるからであり、経営者が社員それぞれの功績に応じてきちんと賞与も支払いたい、また借入金返済もしなくてはならない、という状況に置かれているからだ。ところが、帰納法的な考え方でこれを理解することはできない。「こんなにやっているのに!」「利益率5%改善なんて無理!」と動き出さないのが普通の反応である。ところが儲かっている会社の社員の視点は別のところにある。  
**すなわち「経営者の視点」である。**

よく、「常に自分の立場の2つ上の立



場に立って考えよ」などと言われるが、中小企業で言うとその概ね経営者の立場を指す。「経営者はなぜこんなことを言うのだろうか?」それを推し測ろうとする社員が育ち始めたら、その会社は儲かる一歩手前にある。▲

## 能力には「チャンス」を! 成果には「報酬」を!

# 6



この言葉は、「抜擢人事」と「評価制度の在り方」について経営者が説いているフレーズである。「組織をどうつくればいいのか?」…組織構築に関する相談は非常に多い。我々はこう答える。「役員として、部長として、課長として、可能性がある!挑戦させてみる価値がある!そういう人材はどんどん抜擢してください。ただし、その段階で据えたポジションに対する報酬を払えと言いうことではありません。あくまで、「成果」が出たら報酬を払うこととしてください。能力を評価し、一旦チャンス(ポジション)を与えても、成果が出ない状況が続くようなら降格という判断をしま

なくてはならないこともありましょう。いずれにしても抜擢人事はドンドン行うべきですが、報酬はポジションに連動するものではなく、あくまでも成果に連動するという考え方をしなくてはなりません。流動的な組織であることを組織構築の前提にしなければなりません。」

例えば、年功序列で上が抜けなければ役員にならない、管理職にならない、そんな組織であれば今の若い人間はついてくることできない。若くてもチャンスがある、挑戦できる、そうした組織づくりが必要であり、チャンスをと勝ち取りに行く姿勢や、新しいことにチャレンジするマインドは、上席者ほど持つていなければならぬのだ。

役員というポジションが不動の地位で、一度役員になったら半永久的にそのポジションに君臨できるように組織であつてはならない。成果を出せなければ、今年役員であつても来年は部長に格下げ…そういう人事で一向に構わないのである。それこそが、組織の新陳代謝をよくし社員を活性化させる原動力となる。▲

## 後継者は 社員と競うな!



# 7

これは、後継者育成に重要な指針を与えてくれた経営者の言葉である。よく「後継者に何を求めますか?」と質問すると、経営者の多くは「営業力」と答える。営業なくして経営はできない、というのが多くの経営者の意見だ。確かに一理ある。しかし、営業や技術で社員と競わせることは後継者を鍛えることにはつながらぬ。後継者にとって重要なことは、「人を育てる」「人を動かす」「事業をつくる」この分野で会社のナンバーワンになること。後継者が事業承継を断念する理由に多いのは、営業力や技術力を社員と競わせられて負けてしまったこと。営業力が高い人間に承継させたいのであれば、営業実績トップの人間を後継者とするしかない。技術力の高い人間に承継させたいのであれば、技術力トップの人間を後継者とするしかない。しかし、本来後継者となるべきは、人を育て、人を動かす、事業をつくることのできる人間である。▲

## チームで 競争することを 忘れるな!



会社というのは個人ではない。社員の集合である。もつとも力を発揮する組織は、4名〜5名の小集団の集まりが会社を構成するパターンである。小集団それぞれにはチームの目標が存在し、そのチームの目標は個人の目標の集合体であると、チームには相互牽制の風土が定着し、リーダーを中心に目標達成へ動き出す。儲かる会社の経営者とは、決して個人主義に走ることなく、仲間を強く意識することを社内に定着させていることが多い。そしてその仕組みづくりにも長けている。目標は掲げただけでは達成しない。誰かのため、何かのため、という動機こそが達成の原動力となり、得てして人が最も力を発揮するのは、自分のためではなく人のため、という動機が備わったときである。▲





# ブラック企業とは？

## 編集後記

労働者を酷使・選別し、使い捨てにする企業。「ブラック会社」ともいう。度を越えた長時間労働やノルマを課し、耐え抜いた者だけを引き上げ、落伍者に対しては、業務とは無関係な研修やパワハラ、セクハラなどで肉体・精神を追い詰め、戦略的に「自主退職」へと追い込む。その明確な定義はないものの、以上のような「劣悪な労働」「峻烈な選別」「非情な使い捨て」などが特徴で、入社3年以内の離職率の高さや社員の年齢構成（30～40代が極端に少ない等）が1つの指標とされる。参考：知恵蔵2014

「ブラック企業」にはさまざまな解釈が加えられているが、完全に労働法や関係諸法に抵触する労働環境のある企業のほか、抵触の可能性があるグレーゾーンな条件下での労働や違法性の濃い営業行為を意図的・恣意的に社員に強いたり、いわゆるパワーハラスメントを常套手段として本来業務とは無関係な部分での非合理的負担を社員に強制したりする企業や法人を指すものである。しかし中には、社員が過剰に反応し過ぎて、ブラックではないのに、ブラック企業と言われてしまう企業もある。（まつ）



こんなところが？  
社員が反応する  
ブラックの特徴！

## ブラック企業診断

求人票に記載されている内容と、契約内容が違う。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
残業代を払わない。または一部しか払わない。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
月収〇万円以上可という求人情報を出している。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
新人を研修させず、OJTとしてすぐに現場に投入する。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
会社の諸経費（交通費・オフィス用品等）に社員が自腹を切り、それを会社が支払わない。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
社員旅行や飲み会が半ば強制参加になっている。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
業界用語を使う、業界人ぶった社員が多い。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
秘書や管理部門など「直接的に利益を生み出さない部門」の人が多い。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
経営者の私事に社員を駆り出す。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
労基署や警察の事情聴取が入る。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
休日返上が珍しくない。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
入社後3年以内の離職率が高い。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
いつも求人誌のどこかに募集を出している。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
やたらあちこちの壁に標語が張ってある。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
企業のウリが「若い人が活躍しています！」。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
パワハラ、セクハラが日常茶飯事である。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
思考・価値観を押しつけるような研修が行われる。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
休憩時間が1時間未満である。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
残業するのが当たり前の社風。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
社内でコピーソフトの使いまわしをしている。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
職場の禁煙、分煙が徹底されていない。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
社員同士の人間関係が悪い、会話が少なく、喧嘩が多い。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
HPや求人に夢や熱意や、やる気などの精神論を並べている。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
有給がない。またはなかなか使わせてくれない。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
社長の肖像画（写真・胸像）がある。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
よく社名変更する。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
体育会系原理主義の社員が多く、ビジネスと根性論を混同している。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
明らかに業績と不釣り合いな立派な社屋を保有している。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
ワンマン経営な会社である。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
脱税をしている。または申告漏れが発覚した。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
大手との取引を異常に強調している。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
福利厚生がない。または未整備である。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
経営者が会社の業績に見合わない高級車に乗っている。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
意味なく系列会社、子会社が多い。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
社員の吊るし上げ、インメ行為がある。暴力を振るう社員がいる。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
社名を大手と似せている。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
役員が親族で固められている。もしくは同姓の役員が二人以上いる。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
念書や承諾書をやたら書かされる。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない
タイムカードがない。または形骸化している。	<input type="checkbox"/> はい	<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> わからない