

---

**企業が勝ち組になるための  
唯一絶対的の条件  
それは【ヒト】**

---

*Hiro Business Solutions* 株式会社

代表取締役 広川 敬祐

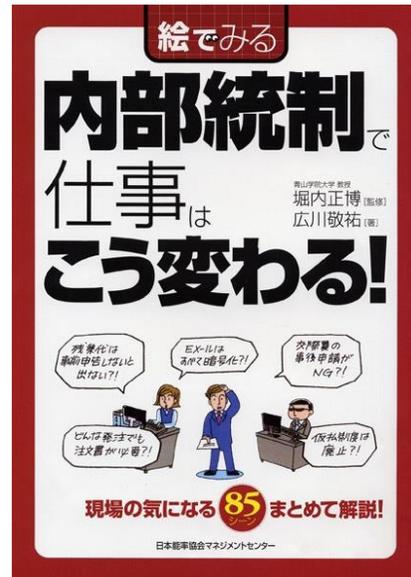
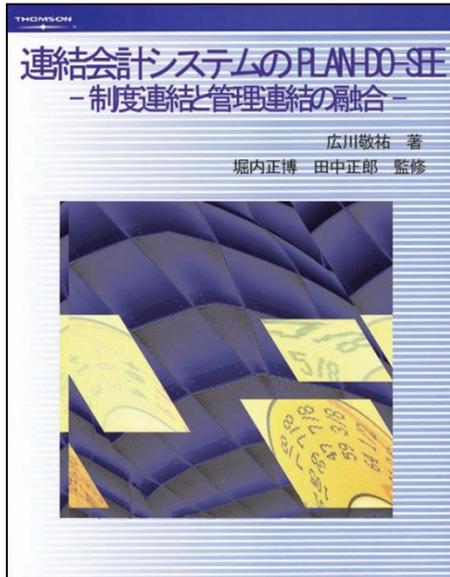
(公認会計士)

## < 略 歴 >

- 1962年 : 大阪生まれ
- 1984年 - 1987年 : 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京事務所勤務
- 1987年 - 1994年 : 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪事務所勤務
- 1994年 - 1998年 : SAPジャパン株式会社勤務
- 2007年 - 2012年 : NTTデータ経営研究所 ディレクター
- 1998年 - : Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員会委員を歴任

## 主な著作



1. これまで見てきた、良い会社と悪い会社

2. 文献の紹介

3. 企業が発展していくために

- 社長方針や定例会議の話題が売上高と利益
- 飲み会での話題が下ネタや他人の噂話(≡会社のビジョンがない、共有されていない)
- 社員が集まることが少ない(お互いが顔を合わさない)
- 社員同士の仲が悪い、お互いを知らない
- 役員室が異なるフロアーにあり、社員は通常行く機会がない
- 意思決定が遅い(されない) ≡ 責任の所在がはっきりしていない
- 社員の定着率が悪い(平均勤続年数が短い)
- 会社の中に「今日の株価」のような大きな貼り紙がある

1. これまで見てきた、良い会社と悪い会社

2. 文献の紹介

3. 企業が発展していくために

## 松下幸之助の研究レポートより

---

- ・ 「危機を乗り越えるためには従業員を半減するしかありません」と提案してきた幹部に言ったこと
- ・ 代理店と問題を協議した最後の結論が「責任の大半は松下電器にある、松下電器が悪かった」
- ・ 不況またよし。不況は改善、発展への好機である。不況という厳しい環境の方が懸案事項にメスを入れたり、社員を教育しやすい
- ・ 本来の事業に専念し、そこから地道に利益をあげ資金を蓄積すべき
- ・ 業績が低下し、利益が上がらないのを不況や他者のせいにしてはいけない
- ・ どんな場合にも発展していく道がある

# 松下幸之助不況語録

---

- ・ 不況といい好況といい人間がつくり出したものである。人間がそれをなくせないはずはない。
- ・ 不景気になっても、志さえしっかりともっておれば、それは人を育て、さらには経営の体質を強化する絶好のチャンスである。
- ・ かつてない困難、かつてない不況からはかつてない革新が生まれる。
- ・ 不景気でもいいものは売れる。
- ・ このところ経費節約ばやりだが、これでは世間の金詰まりに拍車をかけ、不況が不況を呼ぶことになる。

- ・ 経済産業研究所によるレポート。後日、書籍として出版(その後、文庫本としても出版されるが特段変える必要がないと判断されている)
- ・ 研究当時から日本の企業が構造改革に努力をしていることに着目
  - ・ 執行役員制の導入、従業員の評価方法の改善、雇用形態の変更
  - ・ 企業統治の方法の変更

それでも閉塞感が打ち破れない。その原因は・・・。

# 日本の優秀企業

- 入り口として15年間にわたる数字を分析

収益性、安全性、成長性

- 日本の優秀企業

キヤノン

花王

マブチモーター

信越化学工業

任天堂

ヤマト運輸

シマノ

本田技研工業

セブンイレブン



# 日本の優秀企業研究での6か条

---

- 取り組む事業の範囲一分からないことは分けること。
- 論理的(ロジカル)であることー常識や他企業の成功例を無批判に受け入れるのではなく、自己についてきちんと考えて、考えて、考え抜くこと。
- 傍流の意味ー自社を客観的に眺め、不合理な点を見つけられること。
- 危機を企業のチャンスに転化すること。
- 身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視する。
- 経営者が持続性のある規律の文化を企業に埋め込んでいること。

## 日本の優秀企業研究の結論

当初は米国型の指標、経営手法を採り入れた企業が多いのではないかと推定したが、これは良好な企業、良好でない企業ともに観察され、いわゆる米国型の導入自体はあまり重要とは判断していない。

結局最後にたどりついた優秀企業のイメージとは、愚直に、まじめに、自分がわかる事業をやたら広げずに、きちんと考え抜いて、情熱をもって、取り組んでいる企業！というまっとうなものであった。

**企業とは、「利益をあげることを通じて(一時の線香花火でなく)長期にわたり社会に貢献することを目的とする組織」。**

**目的は、継続的社会貢献。利益はそのために不可欠な手段。**

**世の中や、社会のために仕事をするという組織文化を持つことによって、社員のベクトルを合わせることが容易化。この軸を外すと、社員のベクトルを合わせることが難しくなり、いちいち管理しなければならなくなる。**

1. これまで見てきた、良い会社と悪い会社

2. 文献の紹介

3. 企業が発展していくために

## 株主価値向上を目指した経営の結果

バブル経済崩壊後、日本企業の多くは株主価値の向上を目指した経営スタイルをとってきたが日本経済は好転してきたとはいえ、結局、失われた20年と言わざるを得ない状況にある

- 業績向上を追求するがゆえに3K(研究開発、広告費、交際費)を削減したことによるジリ貧化
- 業績を良く見せようと、いたちごっこのように起こってきた不正
  - ✓ カネボウ、ライブドア、日興証券、山一証券、不二家、赤福、吉兆、ミートホープ、雪印
- 景況に左右された人材採用による偏重した人員構成
- コーポレートガバナンスという大義名分の恐怖政治
- 会社の一大事(M&A、事業の統廃合等)を新聞やテレビではじめて知る
  - ✓ 社員からすればモチベーションの低下に



# 会社は誰を大切にすべきか？

あなたが監督なら誰を大切にしますか？



# 選手(社員)を大切にするとチームが強くなる

強くなる(業績向上)のに  
必要な人

選手(社員)

コーチ(管理職)

用具等の提供者(取引先)

地域の住民

選手のOB

ファン(お客様)

オーナー(株主)

強くなる(業績向上)のに  
関係ない人

マスコミ

審判(監督官庁など)

協会の役員(業界)

大事といえば大事だが  
強くなることに  
絶対必要ではない人

故 西本幸雄氏

結局8度もリーグ優勝を果たしたものの1度も日本一を経験することができませんでしたが「選手達のお陰で8回も日本シリーズに出場できたんだから幸せ者だよ。」

中日・落合監督の話

「いい8年間だった。負けたのは残念だが悔いはない。ここまで来られたのは、あいつらのおかげ。俺は今日でいなくなるけど、今までやってきたことを継続してやっていければ。外からどういう野球をするのか見ている」

ソフトバンク・秋山監督

「どっちに転んでもいい試合が続いたが、選手が最後まで頑張ってくれた。中日は投手がいいので点が取れなかったが、うちの投手も粘り強く投げた。」



## 顧客満足(CS)は社員満足(ES)の上に成り立つ



顧客ニーズの多様化への対応

生産／業務の効率性の低下

理不尽な要求

社員のモチベーション低下

真の価値創造の阻害

顧客満足(CS)と社員満足(ES)は、表裏一体の関係にあり、顧客に接する従業員が不満な状態では顧客満足度の向上は望めない。

社員が会社や仕事に対して満足できていない状態で、心を込めてお客様へ良いサービスを提供できることはなかなか難しい。

社員が仕事や会社に対して満足をしているからこそ、積極的に仕事をする事ができ、お客様へもより良いサービスを提供できるようになる。



# 社員満足(ES)の重要性と効果

社員満足(ES)は、従業員の業務に対する意欲や生産性の高さに直結し、重要な経営課題の一つ。ESを向上させることで、CSにも、業績にも好影響を与えることができる。

## ESを高めることによって得られる効果

- ・ 社員のモチベーション向上
- ・ 社員間のコミュニケーションの向上
- ・ 離職率の低下(採用経費の減少、教育費の減少)
- ・ クレーム、トラブルの減少
- ・ 顧客満足のCS向上
- ・ 信用度の向上
- ・ 企画力、提案力の向上
- ・ 新規顧客の獲得
- ・ 売上げ、利益の向上



- ・ 社員の本音がわかる
- ・ 会社の問題点を共有できる
- ・ 問題解決への行動につなげる

# 業績悪化の原因

業績悪化の原因は外部環境にあるのか？

- 景気が悪い
- 政策が悪い
- ロケーションが悪い
- 顧客が買うと決めない
- 顧客の値下げ要請が強い
- 他社の方が優れている
- 規模が小さい
- 業態とマーケットが合わない
- 大手が悪い
- .....



# 社員を大切にすることが長く大きく成長する

企業の価値向上は社員満足度の高いところから生まれる

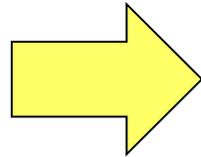
新しい製品やソリューションの開発  
新規顧客の獲得

誰が新しいものを創るのか？ この答は「社員」

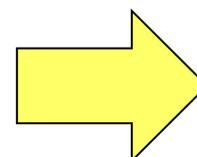
業績が良い時に社員を雇い、悪い時にリストラをする会社は長く成長することはない  
経営は継続して発展させていくことが大切

## 社員満足経営のフレームワーク

社員満足 (ES)  
の向上



顧客満足 (CS)  
の向上



株主満足 (SS)  
の実現

# 社員満足度の松竹梅

社員満足度を高める内容は福利厚生や労働環境だけではない

## 梅

- ・ 給料が高い
- ・ 福利厚生の充実
- ・ 労働環境が良い
- ・ 休暇をとりやすい

## 竹

- ・ 公平に評価される
- ・ 職場の人間関係が良い
- ・ 社員の意見を聞いてくれる
- ・ 雇用／収入の安定

## 松

- ・ 仕事へのやりがいがある
- ・ スキルや専門性を生かせる
- ・ 学べて成長できる
- ・ 長く勤めたい



pixta.jp - 1825127

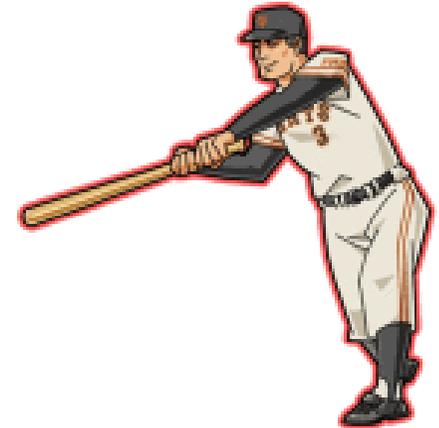




大切なことは、( ? )が、社員を大切にすること(=人財育成)を  
経営の再重要課題と認識する意識改革。

それが、地味であるようだが、会社発展の唯一確かな道

一人の力をあなどってはいけない。たった一人の力で大きく変わる。



# Take it easy!



当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。  
ご相談、問い合わせは無料です。

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-6-3  
Hiro Business Solutions 株式会社 TEL 03(3591)2840

<http://www.hbs.gr.jp/>

問い合わせ先 [info@hbs.gr.jp](mailto:info@hbs.gr.jp)