

企業経営を楽しくするために、効果の出るやり方を作ってそれに集中しましょう。

%company%
%free1%
%free2%
%name_sama%

◆「理念」を経営に活かす 企業経営実務5回シリーズ

小規模企業で経営基盤の強化。
売上高10億円以上・従業員数20名にしたい。
でも、
決断できないあなたへ！

未来を基準にし、動機にこだわる
経営環境が激変する時代に生き残るための独自の实戦手法を解説

- 【済】◆第1回 企業経営大航海時代を生き残るための指針とは
- 【済】◆第2回 「巻き込みの法則」で企業経営にダイナミズムを
- 【済】◆第3回 「理念」を元にブランディングする具体的な方法
- 【済】◆第4回 「理念経営」の確立への道筋
- ◆第5回 「理念経営」の実戦事例

※先週告知させていただいた富居 公泰社長の連載は、来週次回より開始いたします。

~~~~~  
第5回 「理念経営」の実戦事例

【目次】

- ▶ASR社の横顔
- ▶念願の東証店頭・株式公開を実現
- ▶社訓・考働指針・・・『弾性無限への挑戦』
- ▶正しいビジネススコアで考働する

■ASR社の横顔

\* 借り工場から、創業28年で東証店頭市場に公開した ASR 社  
故郷・福島に錦を飾り地域に貢献しているシリコンゴムを中心とした  
「車載・照明・医療・ライフサイエンス」の 開発製造メーカーです。

## 1, 創業者、IW 社長の横顔

IW 社長とは、1980年より伴走者として ASR 社を約25年間お手伝いさせていただきました。

2014年、80才の時アメリカで永眠されましたが、それまでご厚誼を賜りました。

私より8才年長で気の合う学校の先輩のようかたで、貴人のお一人です。

◆ 気質は、「青雲の志し」深く、仁義に堅い人でした。

・ IW 家は、福島県本宮地区では名門で祖父は蛇の鼻公園等の建設に貢献したと聞いていますが、そのためかは不明ですが、家運はだいぶ傾いたようです。

・ ですから、その再興に並々ならぬ執念をお持ちでしたので、  
白河地区に生産拠点を創ったのだと思います。

・ そして、恩義に義理堅く孝働されてました。

伴走の契約がなくなり、ただのお付き合いになっても、

亡くなる年までお正月の2日か3日の夕刻にタクシーをチャーターして年始回りをされ

我が家にも年始の挨拶においでになるのです。

もう少し顔が赤くなっていますので、

玄関口で年始の挨拶と年賀の品を頂いて、1~2分で見送るのですが、

この義理堅さには頭が下がるとともに、深い敬愛を覚えるのです。

・ TOP 営業と社長業が受け持ちでしたので、

悩みのある時や気分を発散させたいときは、夜呼び出されて飲食しながら話をして、

そのあとはカラオケによく行きました。

ASR 社と自宅が近いこともありましたので……

## 2, ASR 社の社歴……年令は IW 社長です。

### 1) 1970年(36才)(有)ASR 設立

・ 東京都北区のマンションが本社機能

・ 工場は、埼玉県川口市の工場に間借りしてのスタートでした。

### 2) 1976年(42才)株ASR に変更・借り工場だが自前の工場を持つ。

・ アサ・カラー(車載)を開発して製造販売開始したのが発展のエンジンになりました。

・ カラーはバリエーション豊富で「No.1商材」として、企業体力強化に大きく貢献しました。

### 3) 1980年(46才)・工場を川口市赤井に移転し生産力強化して飛躍の土台を築きました。

・ 専務は、技術・設備・資材担当なので、

工場経営と現場の OJT を担当できる人を求めていたのです。

自宅も近くで、自動車業界の事情も詳しいので、私に経営支援の白羽がたち契約を結びました。

◆支援内容は、社外取締役と同等の権限で執行責任を受け持って執行しました。

1. 現場の全社的品質管理(TQC)の導入をして、サプライチェーンに適応しました。
2. パートさん・職人さんを含む、各部門の QC サークルを実施して、基礎体力を強化しました。
3. 資材管理システム(EDPS=MRP)の構築運用支援で基幹システムを構築しました。
4. 経営計画・部門方針・利益計画・資金計画等の企画室長機能を担当し  
TOP マネジメントを補佐し、経営者が自分の持場で思い切り働ける環境を整備しました。
5. 経営会議の構築と運営支援を受け持ち、  
経営幹部の育成や、基幹システムを構築・運用して企業体として規模の拡大に備えました。  
そして、売上も拡大し供給能力を充実するために新工場の建設にとりかかりました。  
その間に IW 社長は上場を中期計画に掲げたのでした。

\*この点が、ポイントになることです。

4) 1986年(52才)・福島県・福島工場を新設

・丘陵地帯の下見に同行して、高低差を生かしたレイアウトが必要と思いましたが、  
発展の拠点になると感じてエールをお送りしました。

\*更に開発メーカーとして体制を強化するために

5) 1987年(53才)㈱ASRFR 研究所を設立

\*更にグローバル展開の布石として

6) 1995年(61才)アメリカ・イリノイ州の連絡所開設

■念願の東証店頭・株式公開を実現

1) 1998年(64才)創業28年後・東証店頭・株式公開

その準備には多くの支援者と経営幹部はじめ監事会社のサポートにより  
大きな喜びをもって実現したのでした。

2) 2000年(66才)本社ビルをさいたま市大宮区に新築し移転し営業の拠点としたのです。

3) その後も生産体制を強化するため

医療専用工場として、第2福島工場。白河市に白河工場を新設したのです。

4) 中国・アジア向け拠点として、中国・上海市に駐在事務所を開設。

・中国・広東省に生産工場を持つ。

・中国・上海市に販売子会社を設立。

◆このように、技術の革新や市場の動向に対処するために、  
産学協同やステークホルダーとのコラボを通してヴィジョンを推進しながら、  
人財を育ててきました。

\*実務をやりながら、工学博士を7人も育成したのです。

・成果の確認までは、IW社長のポケットマネーだったとのこと。

さすがですね・・・

### ■社訓・考働指針・・・『弾性無限への挑戦』

◆社訓:

一、個性を尊重し、特徴ある企業に高めよう

一、豊かな人間関係、生活の向上を目指し、社会に奉仕しよう

\*社訓について

・創業時には、「経営理念」の考え方はまだ普及しておらず  
私が本に記述して一般的に普及したのは、1985年でした。

当時は「社是・社訓」が一般的でしたが、

それでも「社是・社訓」を掲げている企業は希少でしたので、

創業時から社訓を掲げたのは、

やはり何のために企業を起こすかのヴィジョンが明確だったのです。

・存在理念は書かれてないのですが、内容は極めて存在理念に近いものです。

この社訓を推進すればどんな時代環境でも対応できるでしょう。

・「弾性無限への挑戦！」は、あらゆる経営環境に

たくましく適応していくエネルギーを表現している IW 社長の生きざまと観じております。

◆ASR 社の発展の基本は、経営の基本に忠実に経営したことで観察しています。

1) 初めにヴィジョンと社訓をかかげて、意思決定をぶれないようにしたのです。

2) 一人親方の経営ではなく、それぞれの機能を分担して経営したことが発展のポイントです。

営業・技術・資材は、社長と専務で推進。

工場管理、OJT、財務は人財が育つまでは外部ブレーン(私ども・・・)を活用して、スピードを上げました。

- 3) 現場の要員、スタッフ、技術開発者との育成を永い間かけて地道に続けている。  
工学博士を7人も育成しました。
- 4) 産学協同など、広く交流をしてネットワークを活用している。  
特に日本大学とのパイプは太く、人財の確保に貢献しています。
- 5) 新しいことに挑戦する「気概と勇氣」を持っています。
- 6) 決め手は、他社の追随を許さない「No.1」を開発してもっていたことです。

\*今後については、経営環境が今までとは大きな変化が訪れていることは自覚されています。  
その中でナンバー1をいかにして実現するか？ 商材の開発力が問われ始めているのです。

変態脱皮の時期に来ているのかもしれないが、今までの経験知を生かして乗り切り、  
100年企業を目指して実現してくれることを確信しております。

『弾性無限への挑戦！』

・心魂の喜びこそが、天の蔵に富を積み、愛の循環の源泉になることの証です。

▶「共感」を持ってもらうには

従業員は、なぜ勤務して企業で働くのでしょうか？

・それは、自分と家族を養うためです。  
そして、子孫を残し「生命＝魂」を繋いでいくのです。

・更には、自分の「実現したい使命」を貫きたいとする希求を、「魂」が求めているのです。  
「マズローの欲求5段階説」の最高位のレベルの欲求より、  
もう少し上位のレベルかもしれません。

そのことを「自覚」できた方は、「悟性」の境地にあると観じています。

企業経営は、自分一人でできません。  
このことを自認できない方は、企業経営をしてはなりません。

人々の「幸せ」をいつも考えていますか？  
もし、そのことを考えずに「企業利益」を求めるならば、それは「偽善」なのです。

従業員満足度(ES)は、  
「生活を守る、経済的保障」と「自己実現の達成観」のバランスであり、  
従業員の「共感や喜びが湧くか」が  
「参画意識」を觀じ自分の考働が「役立っている」との自己認識が  
「勇気とやる気」を呼び起こし、周りの人々を感化していくのです。

そうなった、企業体(チーム)はタフです。  
様々の試練を乗り越えて、変態脱皮して  
「進化・発展・持続」でき、ステークホルダーの人々も「幸せ」にするのです。

そのためには、従業員に「経営に参画」させて、  
状況に応じた「現場主義」での実行権限を委譲して  
考働する習慣を企業文化とすることが、  
従業員や経営幹部を啓育するのです。

人財の育成には、経営者の「愛情と時間」と「情熱」=経営者の器=が「全て」であり  
「コマ型企业論」のとおりなのであり、  
企業経営の「原理=セオリー」なのです。

#### ▶正しいビジネススコアで考働する

経営の意思決定(キャッシュ・フローと収益力)のための「ビジネス・スコア」が、  
精度よくタイミング良く提供される“しくみ”が無ければゲームには勝てません。

従業員にとっては「年収」は重大な関心事で  
「公平」に評価して「平等」に分配しなければ、意欲は高まらないのは明らかです。

そのためには、貢献度を正しく評価する“しくみ”が無ければ、  
社長の一存で評価していると見抜かれて士気は上がりず、下がってしまいます。  
そのためにも「ビジネス・スコア」が、大事なのです。

#### 1)日報の記録による考働の PDCA の実戦

みなさんは、考働基準・意思決定の源になる「ビジネス・スコア」を  
考働の結果である、日々の成果を記録して。活用していますか？

#### 2)進歩することを決意

もしも、あなたが「近未来」に企業を持続し、あなたの人生を「悔いなき人生」にしたいのなら、  
「企業経営」のやり方を進化させなければ、生き残れないと忠告いたします。

### 3)Data に基づいた科学的経営

株式上場会社や、進化をしたいとする企業では、必ず「経営会計＝管理会計」のデータ(ビジネス・スコア)で、「考働基準・意思決定」をする習慣を身に着け、実戦しています。

### 4)税務会計ではなく経営会計(管理会計)を

税理士がつくる会計資料は、目的が「税務＝税金の申告」であることを、知ってくださいね・・・

### 5)littleBiz 企業

そうした「小企業」のなかで、「自社と自分の人生」を、「世のため・人のため」になりたいと念じる「小企業」を「littleBiz 企業」と理念経営道では「命名」しています。

### 6)経営会計(管理会計)

経営会計(管理会計)の根幹は、「原価計算」と「キャッシュ・フロー」を、取引毎の「案件」で、刻々と「キャッチ＝認識」することです。なので、データの処理スピードと確度が求められます。

具体的には、「部門別独立採算制」の経営会計システムですが、3ヵ月もあれ軌道に乗せられますので、それを、いかに「構築」するかは、下記 ZOOM 説明会にご参加ください。

また長期的にブレずに理念経営を実戦するには「経営計画」が欠かせません。

1)「売上基本計画」部門別・カテゴリー別・案件別に策定することになります。

2)課題毎の解決手順・実行計画を「推進管理表」の“見える化”します。

この2点は、「収益性」UP に非常に大事な point ですが、この点も下記 ZOOM セミナーで解説いたしますので、説明会をご期待ください。

著 者:(株)I&C・HosBiz センター

Captan 平本靖夫

いかがでしたでしょうか？楽しみいただけましたか？

次回は

◆中小企業経営者列伝、第 13 弾。4 回シリーズ

チャレンジ精神とお役立ち精神で

チャンスの女神の前髪をつかむ！

銀行の文化、担当者の考え方、本音を熟知し  
時代や制度の変化に卓越したセンスで対応。  
銀行相手にソリューション営業の仕組みを構築した

全国の地銀・信金をネットワークする男  
宣研ロジエ株式会社 代表取締役 富居 公泰氏

の第1回 銀行をネットワーク？

をお届けしていきますので、楽しみにしてくださいね。

それでは次回=08/09、またお会いしましょう。

編集長:岩下 一智 MRC

~~~~~

■参考図書■Amazon 電子書籍

渋沢栄一翁の 合本主義「義利合一」の時代がきている

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

*著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

~~~~~

本記事に対するご質問やご感想は下記アドレスまでお願いいたします。

[heart\\_gaia\\_gi@hosbiz.net](mailto:heart_gaia_gi@hosbiz.net)

~~~~~ZOOM 説明会の予告~~~~~

「紹介&提案・ZOOM 説明会」(無料) 先着 10 名様

小規模企業で経営基盤の強化。売上高 10 億円以上・従業員数 20 名にしたい。
でも、

決断できないあなたへ

まず、成長力と収益力 UP を目指している人が大勢います。

■テーマ:

「社運を支配する人の成功鉄則」 事例をもとに解説します

①「成長力と収益力」をつけるための「3つのポイント」

*50年間500社の経験知から、貴社の体質に合った対策案を伴走型で支援・実現します

②「伴走型経営支援」の実戦例＝コロナ禍4年間の赤字から、

中小企業への「進化・発展・持続」の道を前進中の印刷業

③「理念経営道」の経営計画の策定と実戦のポイント

★」ビジネスストックの手順と効果を経営課題ごとに解説。

あなたに今すぐ必要なモノは、手を上げる勇気かもしれない

■講師：Captain 平本 靖夫

■参加費：無料

■日時： 2024年08月10日(土) 14:30~16:00

※上記はいずれも同じ内容です

*お申込みは「 <https://reserva.be/hosbizcenter>」にて

~~~~~  
バックナンバーは下記のURLを確認してください。

[https://rinenkeieishi.net/mail\\_magazine/hayabusa.php](https://rinenkeieishi.net/mail_magazine/hayabusa.php)

~~~~~ 次回予告 ~~~~~

皆様のコメントを励みにして、航海を続けていきますので、重ねてご支援ご鞭撻を
よろしく申し上げます。

次回、第662号は……

◆中小企業経営者列伝、第13弾。4回シリーズ

チャレンジ精神とお役立ち精神で

チャンスの女神の前髪をつかむ！

銀行の文化、担当者の考え方、本音を熟知し

時代や制度の変化に卓越したセンスで対応。

銀行相手にソリューション営業の仕組みを構築した

全国の地銀・信金をネットワークする男

宣研ロジエ株式会社 代表取締役 富居 公泰氏

の第1回 銀行をネットワーク？

を24・8・16(金)にお届けする予定ですので、

楽しみにしててくださいね。

※なお内容は予告なく変更する場合がありますので、ご承知ください。

■LittleBiz 企業・中小企業で働く人々や、経営者が幸せでなければ、
私たちは「世のため・人のため」になれない。
とクルー一同尽力しております。

■平本靖夫、50年の経営支援家人生の集大成 第1弾！

『合本主義「義利合一」の時代がきている』

Amazon kindle にて発売中！！ 2000円

<https://www.amazon.co.jp/dp/BOCB9M6D2T>

最後までお読みいただき感謝いたします。本当にありがとうございます。
では、また次号で元気にお会いしましょう！

◆発信日・・・毎週・金曜日

◆発行責任者・・・Captain 平本靖夫

◆編集長・・・岩下一智・(株)I&C・HosBiz センター 執行役員
マーケット・クリエイター(MRC)・・・CST 開発推進責任者

プロフィール

<https://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#inoue>

Facebook

<https://www.facebook.com/yasuo.hiramoto>

*お問い合わせは「<https://rinenkeieishi.net/contact/form.php>」まで

ご愛読ありがとうございます

著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本靖夫

プロフィールは

<http://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#hiramoto>

◆はやぶさ・に関するお問い合わせ・質問は

メールアドレス：kazu_zohan@hosbiz.net

発行責任者：Captain 平本靖夫、

編集長：岩下一智 MRC