

渋沢栄一翁が提唱する『合本主義＝義利合一』を体得して、100年企業になる時代がきている はやぶさ2・610号 2023年7月21日（金）

%company%

%free1%

%free2%

%name\_sama%

■ 渋沢栄一翁が提唱した「合本主義」を経営活動で実践しなければ、

企業は存続できない時代を迎えております。

国際情勢も国内の国民を幸せにする施策も、格差を拡大するばかりです。

国のリーダー達にも、企業の経営者にも、

「義利合一」の理念と行動（この二つを合わせて考働と云います）しなければ

国民を幸せにし、生命の安全も次世代の生活も保障されません。

・ そうした視座から『合本主義「義利合一」の時代がきている』

Amazon 電子書籍版を書きました。

「理念経営のすすめ方」の本を書いてから、30年経ち

「理念経営」を更に推し進め、

中小企業・小規模企業で働く人々や経営者やステークホルダーの方々が

「豊かになり・幸せ」になってほしいのです。

◆ 合本主義（がっほんしゅぎ）とは

・「資本主義」と「合本主義」とはその理念が原点のところで、異なっているのです。

資本主義は、株主（資本）のための投資であり、リターンが目的です。

発生の原点に戻れば明白で、

大航海時代における再投資できるリターンの資金運用であり、

欧米では今もこの考えが主流です。

合本主義は、次の項目を大事にしています。

1. 事業を起こす目的が、国家社会に貢献するか

2. 参加したすべてのステークホルダー、特に従業員を幸せにするか

-それは、明らかに「**拝金主義的資本主義**」とは、一線を画すことなのです。

◆ 義利合一（ぎりごういつ）とは

渋沢翁が「合本主義」の存在理念とした言葉で、

「義」は仁義・愛を表し、

「利」は経済活動における「適正な利潤」を得て循環させて、

社会・邦民を幸せにする源泉とする。

-反対語は拝金主義的資本主義で、利益のためには手段を選ばず、

他人や社会、地球環境を傷つけることもいとわない経済活動。

理念経営の「**存在理念**」は「義利同一」に「宇宙の真理と地球環境」への理念を付加したものです。

\*著者：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

渋沢栄一翁が提唱する『合本主義＝義利合一』を体得して、100年企業になる時代がきている

◇中小企業・小規模企業の経営支援の現場における、50年間の「伴走者」の経験知でお話します。

◆第1回 『合本主義「義利合一」の時代がきている』Amazon電子書籍版の紹介

◆第2回 経営の無免許運転で、市場（路上）に出れば、事故を誘発する

◆第3回 赤字でも「キャッシュ」があれば倒産しない。人時生産性No.1がキャッシュを生むコツ

◆第4回 ローコスト・高品質トータル経営支援「コンビニ・クリニック」の効果と事例

~~~~~  
第3回 赤字でも「キャッシュ」があれば倒産しない。人時生産性No.1がキャッシュを生むコツ

この本はあなたのビジョン実現のガイドブックです。読んでいただきたい方は

**\*第1・2回の再掲です**

- ▶ 20年後、30年後も持続を願う経営者
- ▶ 後継者として、企業経営を継承する経営者・子息等
- ▶ スタートアップするので「経営の基本」と心構えを身に付けたい
- ▶ 経営支援家をライフワークとして、社会貢献をしたい

【目次】・・・倒産の定義と持続のポイント

- ▶人時生産性を、NO1にするには・・・基本の考え方を理解する
- ▶創客がポイント・・・・・・・・・・MR・商材開発
- ▶仕事のすすめ方（JOBフロー）・・・・流れるように仕事を処理する
- ▶従業員満足度（ES）を高めるには・・・人を育てる（人財開発）

◆今回のテーマは、倒産をどう防ぐかがテーマですが、

ここでは「倒産」の定義を、私見ですが述べます。

- ・倒産とは、その事業・企業経営が持続できなくなり、法的の社会的存在がなくなることです。

法人は、社会的な人格が保障されていて、その人格により

「売ったり・買ったり・人を雇ったり・資金を調達したり」の企業活動ができるのです。

- ・したがって「倒産」すると、企業活動が全くできなくなり、

オーナー経営者は多くの場合は大きなダメージを受けますが、この点は別な機会でお話しします。

\*企業経営の継続ができなくなることを「倒産」とすると、大きく3つの形態があります。

1ー① キャッシュにつまり、仕入や従業員等の給与が払えないで、正常な企業活動ができない。

1ー② 支払手形の決済ができず、銀行取引がストップする。（2度まではOKだが・・・）

- ・昔よくあったケースですが、今は手形を切りませんので、ほとんどありませんが  
銀行取引ができなくなることで、致命症になります。

1ー③ 債務者が、頭にきて「破産宣告」をして、認められた時。

（注）キャッシュとは、現金・預金の内、経営者が自分の意思で使える現預金で、拘束預金は「違い」ます。

- もう一つの企業活動の停止は、「自主廃業」ですが、倒産と混濁して受止められています。

どちらも企業経営の継続を「ヤメル」点では同じですが

その後の債務の処理方法が全く状況は違うのです。

2-① キャッシュにつまり「自主廃業」するケース。

債務が多額に残っていても再出発の対策はあります。詳しくは別の機会でお話しします。

2-② キャッシュに余裕はあるうちに企業をたたむ「自主廃業」で、

後継者がなく持続できない時等です。

★M&Aは、倒産や自主廃業ではなく、「持続」のための施策です。

- ◆ では、赤字でも「キャッシュ」があれば、企業は持続できるのでしょうか？  
企業の赤字の原因にも2つの性質があります。

- イ) 一つは、「売買差益が赤字」の時です。・・・限界利益・粗付加価値・売上総利益が極めて悪い
- ロ) もう一つは「健全な赤字」と云える時です。

\*イ) のケースはお分かりとおもいます。つまり、「出血販売」で、永く続ければ当然に「死」にいたりますし、借金をかえず資金は出ませんので、オーナーが身を削ることで対応することになります。

\*ロ) の「健全な赤字」について解説します。

経営資源強化対策は、全て先行投資になります。

- 1) 設備投資・・・減価償却費として何年かに渡って経費化する
- 2) 研究開発費・・・繰延資産として経費化するか埋没化した時に償却する
- 3) 市場開発費・・・資産として認められる科目と経費処理科目と分かれる
- 4) 人財開発費・・・経費として都度償却する

\*つまり税法に従って資産化する科目と、経費処理する科目に分かれるのであり、

「健全な赤字」を知るためには、3) や4) に

どれくらい資金を投下しているかを測定するのです。

この金額分が利益から減額されますので税金によるキャッシュアウトが減り、

経営資源の強化に役立ちます。

\*さらには、2) も同様です。借入することを気にしなければ

(利益額が少なくてもよければ・・・) 合法的に経費化するのです。

◆事業性評価とは、会計数字だけではなく、

こうした「健全な赤字部門」や無形の「ブランド力=営業権」等も、

企業力の評価に織込むのであり、

経営会計による「ビジネスブック」ではそうしてやっています。

\*前段が長くなりましたが、本論に入ります。

## ▶人時生産性を、NO1 にするには・・・基本の考え方を理解する

◆人時生産性とは

1人当り営業利益=営業利益÷正規従業員・換算数

\*正規従業員・換算数とは「パート・派遣社員等」の  
総のべ就業時間を正規社員就業時間で除した人数

◆売上総利益=売上高-売上原価

\*売上原価は「仕入原価・製造原価・工事原価」等  
売上げに対応する「直接労務費・直接経費・在庫管理  
コスト・配送費・現場管理費・設備費(減価償却費・  
リース料等)」が含まれる。

◆営業利益=売上総利益-(販売費+管理費)

\*販売費とは「販売要員人件費、販促費(HP・イベント)

・セミナー・紹介手数料等」売上に直結する経費

\*管理費とは「総務・経理要員人件費、募集費、採用費、  
教育費、IT系費用・電話代、部屋代（電気・水道・  
共益費等）・本社機能共通経費等」

■企業間競争に勝ち残るには、そのエリア（縄張り）で No.1 にならないと、  
自分もチーム（企業）持続することは不可能なのは、理解できますね。

\*ですから「地域・業界No.1の人時生産性」が実現できないと、  
お客も従業員も離れていくのです。

▶創客のポイント・・・・・・・・・・MR（市場開発）・商材開発

◆先程の説明で、【営業利益＝売上高－売上原価－（販売費⊕管理費）】を  
理解していただいたと思います。

\*営業利益を大きくするには、その源である「売上高」を大きくすることです。

イ) 売上高＝客単価 × 客数・・・・・・・・どちらにウエートを置くかは販売戦略による

ロ) 売上高＝商材数 × 商材グループ平均単価・・・・・・・・同上

★ 小規模・中小企業のMRは「エリア戦」で、

賭けられる資金も人財も限られていますので、

「強み」に集中することが成功率が高いのです。

イ) は、エリア内の常連客を増やすことに、エネルギーを割きます。

指示・共感を呼ぶ「販売促進」を展開することになるのです。

- ロ) は、ライバルとの差別化を図るとともに、  
常連客を含む顧客の「新しい価値観」に対応しなければ、  
「客離れ」が起きてしまいます。

\*その決め手は、他社の追従を許さない「商材・サービス」を持つことです。

つまりNo.1 商材を開発して主力商材（有形だけでなく無形のサービス）を創り上げることです。

### ▶仕事のすすめ方（JOB フロー）・・・・・・流れるように仕事を処理する

\*小規模企業のマネジメントの非効率の最大の課題は、

「売上・仕入・在庫・出荷・売上計上・売掛金回収」と

「資材購入・買掛金支払・生産・在庫・出荷」の

**基幹システム**（人間で言えば、動脈と静脈の血の流れ）のJOB がスムーズに流れていないのです。

\*ひとつひとつのJOB をするのに、いつも確認をして次のJOB に進むので、

ロスタイムやロスミスが多発して時間当たりのコストが高く、営業利益を減らしているのです。

\*その対策は、

1) ひとり一人が、「仕事の基本」をしっかりと身につける

2) 仕事の指示・命令を明確に、シンプルにする

3) 基幹システムを「ワンインプット・ワンウェイ方式」にして、即時処理ができるようにする

\*人間にたとえば、血液は「キャッシュ」で、JOB がスムーズに流れないことは、

必要などころにキャッシュが流れずに「高血圧」なり、血管（JOB フロー）が脆くなり、

「脳溢血・雲膜下出血・脳梗塞」そして「心臓発作・心筋梗塞」等の、



致命症や半身不随・寝たきり等におちいるのです。

つまり、「倒産＝死」に至るのです。

▶従業員満足度（ES）を高めるには・・・人を育てる（人財開発）・企業は人

\*小規模企業の業種は、ほとんど「労働集約型」です。

つまり、従業員の働き方に収益性＝人時生産性は、完全に比例しているのです。

しかし、小規模の赤字体質企業は、設備投資やメンテナンス投資をしても、雇うだけで最大の経営資源である「人」を育てることに全く無関心で「見て覚えろ！」で、能力開発はしません。特に「職人型でひとり親方」の経営者はそうですね。

\*では、従業員の「やる気＝参画意識」を引き出すにはどうしたら良いでしょう。

1) 自分のワクワクすることをして、人々に役だっているとの意識は、

あらゆる働きのエネルギーを生み出しします。

自分を認めてもらいたいことは、全ての働く人々の基本的な欲求なのです。

2) なぜ企業で働くのか？

それは自分の実現（ワクワク生きる）と大事な家族の生活を守るためです。

つまり年収を世間水準より高くもらいたいのです。

ですから、貢献した業績に対して正当なリターンが期待でき実現しなければ、

その企業を離れますし、若手は集まりません。

\*経営環境は激しく変化しますので、常に自己啓発を含む「能力開発」をしなければ、

No.1 商材が生まれることはありません。

つまり、「人財開発」こそがESのカギなのであり、

そのことができる環境を創り、未来に適應できるスキル（能力）となるのです。

\*前号で自動車は、自分で手入れするのは、外装や内装の掃除くらいで、  
ガソリン補給、タイヤの空気圧等はSSで行い。整備・車検等は専門業者に依頼しますが、  
「異常を感じる感覚」は覚えておいた方が安全のためには欠かせない知識  
とお話ししましたが、こうした従業員が沢山いる企業は負けることは決してありません。

\*人こそ最大の「経営資源」なのです。

\*「企業経営のメカニズムと市場ルール」の基本を「体得」する、  
その教材が『合本主義「義利合一」の時代がきている』ですので、  
問題意識がある方は是非お読みになってください。

~~~~~

『合本主義「義利合一」の時代がきている』Amazon 電子書籍版

渋沢翁が実現しなかったヴィジョンを、「HosBiz 理念経営」が継承します！

担当：(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

~~~~~  
バックナンバーは下記の URL を確認してください。

■ #609号・・・23・07・14（金）・・・バックナンバー・・・

[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  
よろしくお願いします。

◆次号 第611号 23・07・28（金）は、

渋沢栄一翁が提唱する『合本主義＝義利合一』を体得して、100年企業になる時代がきている

◇中小企業・小規模企業の経営支援の現場における、50年間の「伴走者」の経験知でお話します。

・第4回＝最終回 ローコスト・高品質トータル経営支援「コンビニ・クリニック」の効果と事例  
を、お話します。 予告なく変更する場合がありますので、ご承知ください。

■ 渋沢栄一が実現したかったヴィジョンを「HosBiz 理念経営」が継承します！

担当：(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

■小規模企業・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

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！！

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

7/9（日）20：00 ～

7/末日（月）19：59 の間

キャンペーン価格の1000円にて購入可能

これを機会に是非お求めください

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・クリエーター(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>

<https://www.facebook.com/MRCkazu/>

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>

■小規模企業・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

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！！

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

7/9（日）20：00 ～

7/末日（月）19：59 の間

キャンペーン価格の1000円にて購入可能

これを機会に是非お求めください

キャンペーン価格の1000円にて購入可能

これを機会に是非お求めください

◆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

\*配信解除URL：配信停止をご希望の際は、以下のアドレスをクリックしてください。

%canceluri%