

「日本でいちばん大切に したい会社」 の財務分析

平成29年9月20日

財務診断研究会

中小企業診断士 池田安孝

●「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞とは

日本の経済に、日本すべての働く人に、本当の活力を生み出すために。

「正しいことを、正しく行っている企業」

を表彰します。

「人を幸せにする経営」—
企業が本当に大切にすべき

- ①従業員とその家族
- ②外注先・仕入れ先
- ③顧客
- ④地域社会
- ⑤株主

の5人をはじめ、人を大切にし、人の幸せを実現する行動を継続して実践している会社の中から、その取組が特に優良な企業を表彰し、他の企業の範となることを目的として、平成22年度から実施しています。

「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞ホームページより

●人を大切にする経営学会

人、とりわけ社員等の満足度や幸せこそ最大目標であり最大成果と考える「人を大切にする経営」を研究対象とし、その研究成果を広く社会に還元、啓蒙する活動を行うことを通じて、よりよい企業経営を行う企業が増加することを目的として、2014年9月に発足。会長は坂本光司 法政大学大学院教授

「日本でいちばん大切にしたい会社」の選考

●応募資格（第8回）

■応募資格

過去5年以上にわたって、以下の5つの条件に**全て該当**していること

1. 希望退職者の募集など人員整理（リストラ）をしていない
2. 仕入先や協力企業に対し一方的なコストダウン等していない
3. 重大な労働災害等を発生させていない
4. 障がい者雇用は法定雇用率以上である
注1) 常勤雇用50人以下の企業で障がい者を雇用していない場合は、障がい者就労施設等からの物品やサービスの購入等、雇用に準ずる取り組みがあること
注2) 本人の希望等で、障がい者手帳の発行を受けていない場合は実質で判断する
5. 営業黒字（除くNPO法人・社会福祉法人・教育機関等）である

●審査方法（第8回）

■審査方法

- 学識経験者、学会関係者などで構成する審査委員会で、厳正かつ公正に審査を行います。
- 第一次審査は書類審査となります。その後、審査委員会で検討を重ね、最終審査に残った企業に対し、審査委員が経営トップの方に直接ヒアリング調査に出向きます（ヒアリング調査期間は2017年12月～2018年1月上旬実施予定。）
- 審査結果を踏まえ各賞を決定し、2018年3月上旬に入賞者をホームページ上で発表します。
* 審査内容の詳細、審査結果に対する異議申し立てについては一切お受けできません。
- 以下の場合は応募を無効、または本賞の付与を取り消します。
 - ・ 本表彰の目的を損なうような行為、もしくは応募の際に虚偽の記載、申告があった場合
 - ・ 法令違反など社会通念上、本賞受賞者とするのがふさわしくないと判断された場合
- 表彰式は、2018年3月に東京で開催予定。

●賞の種類

- 経済産業大臣賞 : 企業規模を問わず最も優秀と認められる会社
- 厚生労働大臣賞 : 障害者、高齢者、女性などの活躍推進や長時間労働の削減などの総合的な雇用管理に取り組んでいると認められる会社
(第5回から)
- 中小企業庁長官賞 : 中小規模で特に優秀と認められる会社
- 実行委員長賞 : 審査基準に該当し、優秀と認められる会社
- 審査委員会特別賞 : 審査委員会で特別に必要と認められる会社
- 実行委員会特別賞 : 学校法人や信用金庫など、一般企業とは評価基準が異なる組織
(第6回から)



「日本でいちばん大切にしたい会社」受賞企業

【第1回】

賞	企業名
経済産業大臣賞	未来工業株式会社 ○
中小企業庁長官賞	株式会社日本レーザー
実行委員長賞	株式会社大谷
審査委員会特別賞	東和組立株式会社
	有限会社おづつみ園
	株式会社 能作
	新江州株式会社
	株式会社福島屋

【第2回】

賞	企業名
経済産業大臣賞	株式会社ツムラ ○
中小企業庁長官賞	日本ウエストーン株式会社
実行委員長賞	ダイニチ工業株式会社
審査委員会特別賞	株式会社めのや
	株式会社山岸製作所
	特定非営利活動法人 多摩草むらの会
	徳武産業株式会社
	株式会社きものブレイン
	株式会社徳倉
	めがねのヨシダ



「日本でいちばん大切にしたい会社」受賞企業

【第3回】

賞	企業名
経済産業大臣賞	株式会社 富士メガネ
中小企業庁長官賞	西精工株式会社
実行委員長賞	株式会社ケースホールディングス
審査委員会特別賞	根上工業株式会社
	江守商事株式会社
	株式会社協和
	株式会社さんびる

【第4回】

賞	企業名
経済産業大臣賞	該当なし
中小企業庁長官賞	沢根スプリング株式会社
実行委員長賞	LFC株式会社
審査委員会特別賞	株式会社パン・アキモト
	千葉オイレッシュ株式会社
	株式会社ルバンシュ
	須山木材株式会社
	株式会社宇佐ランタン



「日本でいちばん大切にしたい会社」受賞企業

【第5回】

賞	企業名
経済産業大臣賞	株式会社マルト
厚生労働大臣賞	株式会社クラロン
中小企業庁長官賞	清川メッキ工業株式会社
実行委員長賞	日本植生株式会社
審査委員会特別賞	Acroquest Technology株式会社
	株式会社 久保田オートパーツ
	株式会社こんの
	株式会社さくら住宅
	株式会社障がい者つくし更生会
	社会福祉法人白鳩会
	たんぽぽ介護センター・ステラリンク株式会社
	株式会社ファースト・コラボレーション
	フジイコーポレーション株式会社

「日本でいちばん大切にしたい会社」受賞企業

【第6回】

賞	企業名
経済産業大臣賞	サトーホールディングス株式会社 ○
厚生労働大臣賞	株式会社 エイチ・エス・エー
中小企業庁長官賞	株式会社日本ロック
実行委員長賞	社会福祉法人アンサンブル会
審査委員会特別賞	四国管財株式会社
	島田株式会社
	有限会社真京精機
	株式会社SHINDO
	拓新産業株式会社
	株式会社Dreams
	日本理化学工業株式会社
	株式会社パーソナルアシスタント青空
	株式会社びわこホーム
	株式会社マルブン
実行委員会特別賞	瀬戸内海巡回診療船済生丸事業
	巣鴨信用金庫
	学校法人池谷学園 富士見幼稚園
	一般社団法人モリス



「日本でいちばん大切にしたい会社」受賞企業

【第7回】

賞	企業名
経済産業大臣賞	TOTO株式会社 ○
厚生労働大臣賞	学校法人 柿の実学園 柿の実幼稚園
中小企業庁長官賞	コーケン工業株式会社
実行委員長賞	新日本製薬株式会社
審査委員会特別賞	株式会社アポロガス
	三和建设株式会社
	スズキ機工株式会社
	ゾーホージャパン株式会社
	有限会社ツマガリ
	株式会社特殊衣料
	株式会社ネオレックス
	武州工業株式会社
	株式会社ベル
実行委員会特別賞	株式会社ウェルテクノス
	株式会社ツバサ・翼学院グループ
	社会福祉法人実誠会 障害者支援施設なるみ園
	社会福祉法人太陽会

未来工業株式会社

【企業情報】

所在地 : 岐阜県安八郡輪之内町楡俣1695番地の1
 売上高 : 33,634百万円
 従業員数 : 1,187人

【経営の基本方針】

当社は「常に考える」を社業の企業理念とし、ユーザーの使い易い製品を提供するために「絶え間ない新製品の開発」、「ユーザーに対する迅速な対応」、「社員の自主性及び創造性の重視」、「地域社会への貢献」など、創業以来時代を先取りした経営を行い各事業の拡大を目指しています。

また、未来グループ各社の基盤強化を図るため、未来工業株式会社を中心に、経営の効率化および各グループ企業の独自性を生かした経営による継続的な成長と収益の拡大を図り、企業価値の最大化を目的としています。

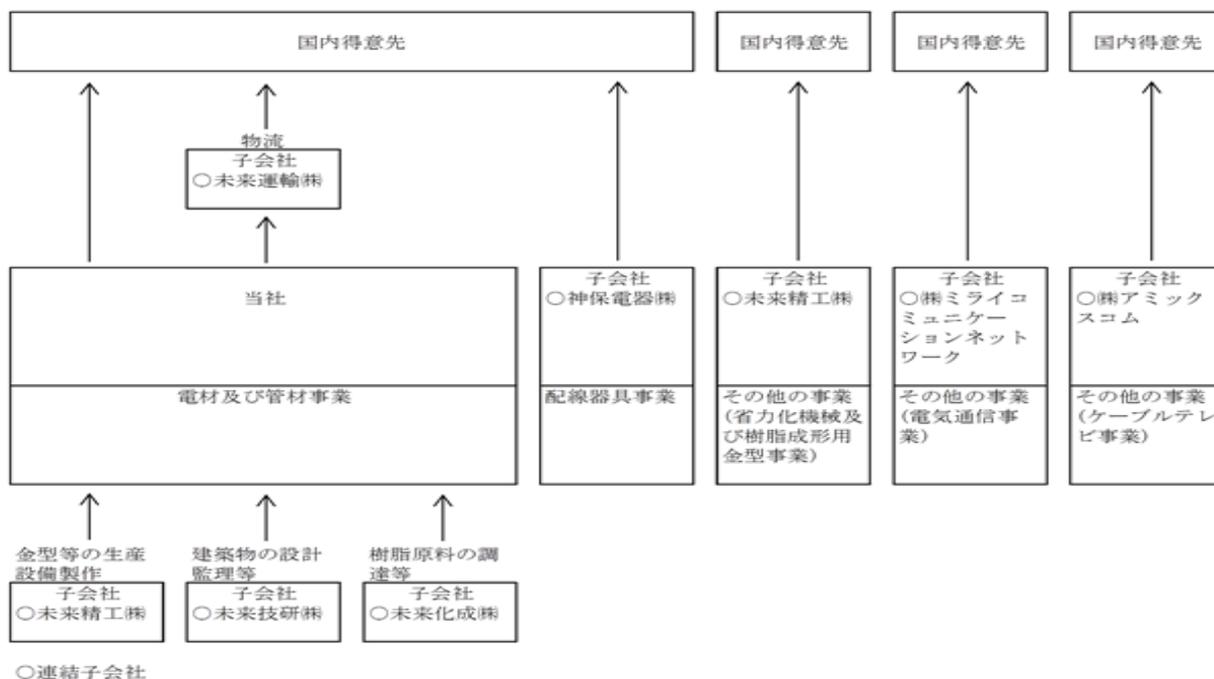
【事業内容】

未来工業及び子会社7社で構成され、電材及び管材事業、配線器具事業及びその他の事業を実施。

分類	事業分担	商品例
電材及び管材	<ul style="list-style-type: none"> 未来工業が製造販売。また、未来工業が製造工程において樹脂成形のために使用する金型等を未来精工株式会社より、樹脂原料等を未来化成株式会社より購入し、製品等の輸送については、未来運輸株式会社がその一部を行い、工場等建築物の設計監理、営繕等については、未来技研株式会社がその一部を実施。なお、当事業に関連する床工事の一部を未来技研株式会社が施工。 	<p>備芯コネクタ</p>  <p>色：ベージュ、ミルクホワイト、グレー</p> <p>ボックスとの段差を無くして配線できるコネクタです。</p>
配線器具事業	<ul style="list-style-type: none"> 神保電器株式会社が製造販売を実施。 	
その他の事業	<ul style="list-style-type: none"> 未来精工株式会社が省力化機械及び樹脂成形用金型の製造販売を、未来運輸株式会社が運送業を、未来技研株式会社が建設業を、未来化成株式会社が樹脂原料等の販売を、株式会社ミライコミュニケーションネットワークが電気通信事業を、株式会社アミックスコムがケーブルテレビ事業を実施。 	

未来工業株式会社

【事業系統図】



【沿革】

- 昭和40年8月** 故取締役相談役山田昭男と故取締役会長清水昭八の両名にて大垣市久瀬川町に未来工業設立。資本金50万円。
- 昭和48年11月** 名古屋中小企業投資育成株式会社の育成企業となる。
- 昭和53年3月** 財団法人グリーンジャパンセンターより産業廃棄物再資源化貢献企業として表彰をうける。
- 昭和54年2月** 第一回社内QCサークル事例発表会開催。
- 昭和60年1月** 「第18回中小企業研究センター賞（全国表彰）」受賞。
- 平成元年5月** 故山田取締役相談役 黄綬褒章受賞。養老第2工場完成
- 平成 3年11月** 名古屋証券取引所市場第二部へ上場。資本金50億8,620万円に増資。
- 平成 5年12月** 未来運輸株式会社設立。
- 平成 6年3月** 未来精工株式会社設立。
- 10月** 神保電器株式会社を子会社とする。
- 平成 8年4月** 岐阜神保電器株式会社設立。
- 平成 9年2月** 第1回織部賞「知事賞」を受賞。
- 平成10年4月** 未来技研株式会社設立。
- 平成13年7月** (株)ミライコミュニケーションネットワーク設立
- 平成15年3月** 持ち株会社制への移行に伴い、未来株式会社の完全子会社となる。それに伴い上場を廃止。(未来株式会社は名古屋証券取引所市場第二部に上場)
- 平成16年9月** (株)アミックスコム設立
- 平成18年9月** 純粋持株会社体制廃止。未来株式会社を吸収合併し、事業持株会社としてグループ会社の親会社となる。名古屋証券取引所市場第二部に上場。(未来(株)は解散、上場廃止)
- 平成21年1月** 神保電器(株)が岐阜神保電器(株)吸収合併
- 平成23年5月** 第1回「日本で一番大切にしたい会社」大賞受賞
- 平成26年2月** 第19回ミライコミュニティシアター・結城座「芝浜の革財布」・大垣市サイトピアセンター文化会館文化ホールにて一般公開
- 平成27年1月** 第1回ホワイト企業大賞受賞

未来工業株式会社

【特徴等】

- 残業ゼロ、年間休暇140日前後（有給休暇除く）
- 年功序列、70歳定年
- ホウレンソウ（報告・連絡・相談）禁止
ホウレンソウの強制はしない
- ノルマなし
営業は売上・利益の対前年比アップを目標に掲げてあるが、個人のノルマはない。営業の最大の役割は、次の製品につながるユーザーからの情報収集のため、「情報日報」に顧客要望を書き、どこよりも早い商品化を目指す。
- 改善提案活動
業務改善などのアイデアを1件出せば、500円を支給。
- タイムカードなし
労働時間は7時間15分。出勤簿はあるが、タイムカードはなし。自己申告制。
- 徹底的な節約
オフィスの蛍光灯1本1本にヒモがついていて、ヒモの担当者がこまめに消灯。廊下は、基本的に1日中消灯。また本社ではコピー機は1台のみで、ITで情報を共有。経費は徹底的に節約。
- 上司は部下に命令してはいけない
説得して、納得してもらう。
- 本社機能が小さい
- 地域貢献、社会貢献、市民貢献に熱心
年に1回「未来コミュニティシアター」の実施。阪神淡路大震災で160百万円の債権放棄。5年に1回の全社員参加の海外旅行。
- 創業理念
「創業者の3つの誓い」
 1. 人を大切にする、
 2. 他とは違ったものを創る、
 3. 成功しても元（演劇）には戻らない。



【受賞コメント】

企業は高い経済性、深い理念性、広い社会性が1つだけ飛び抜けるのではなくミックスされ公器として存在が認められる。そのどだいが社員を大切にするこことである。世の中にすばらしい企業はたくさんあり、受賞が目標になるようこの賞が発展してほしい。

株式会社ツムラ

【企業情報】

所在地 : 東京都港区赤坂二丁目17番11号

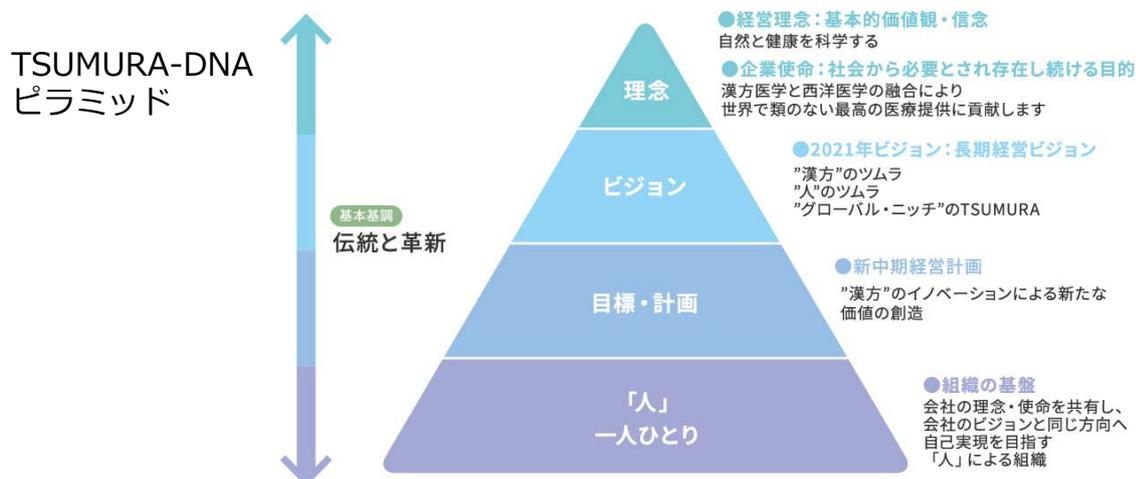
売上高 : 114,954百万円

従業員数 : 3,331人

【経営理念・企業使命】

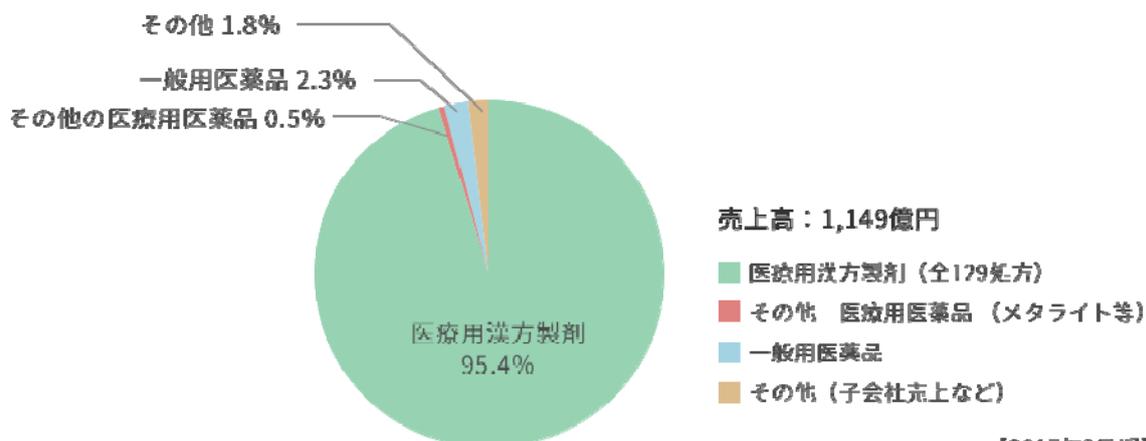
経営理念 : 「自然と健康を科学する」

企業使命 : 「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」



【事業内容】

医療用医薬品および一般用医薬品の製造・販売。



【2017年3月期】

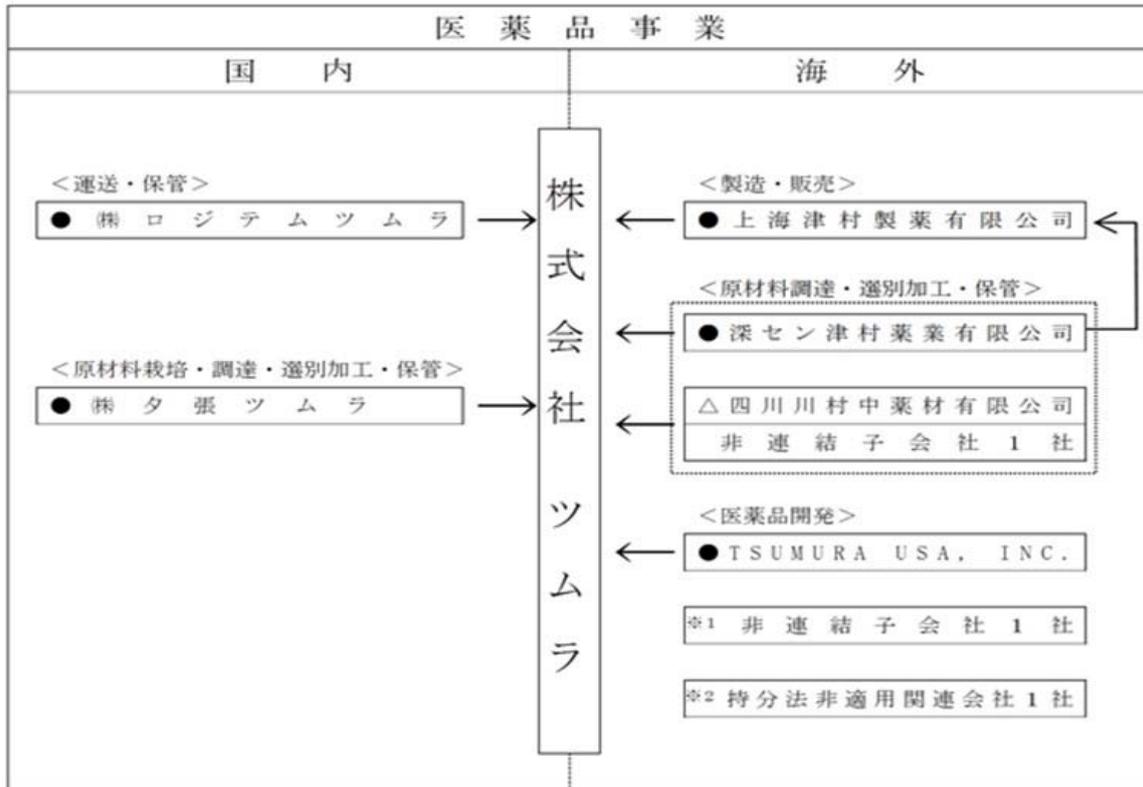




株式会社ツムラ

【事業系統図】

平成29年3月31日現在



→ 原材料・製品・商品・サービスの流れ

●：連結子会社

△：持分法適用関連会社

(注) 非連結子会社1社については、小規模であるため表示していません。

※1. 非連結子会社である津村(中国)有限公司は、日本向け生薬・エキスの輸出事業、中薬配合顆粒事業等、既存事業と新規事業にまたがる中国におけるサプライチェーン・人材・資金を統括管理し、中国事業全体の経営管理機能を強化することを目的として設立しております。

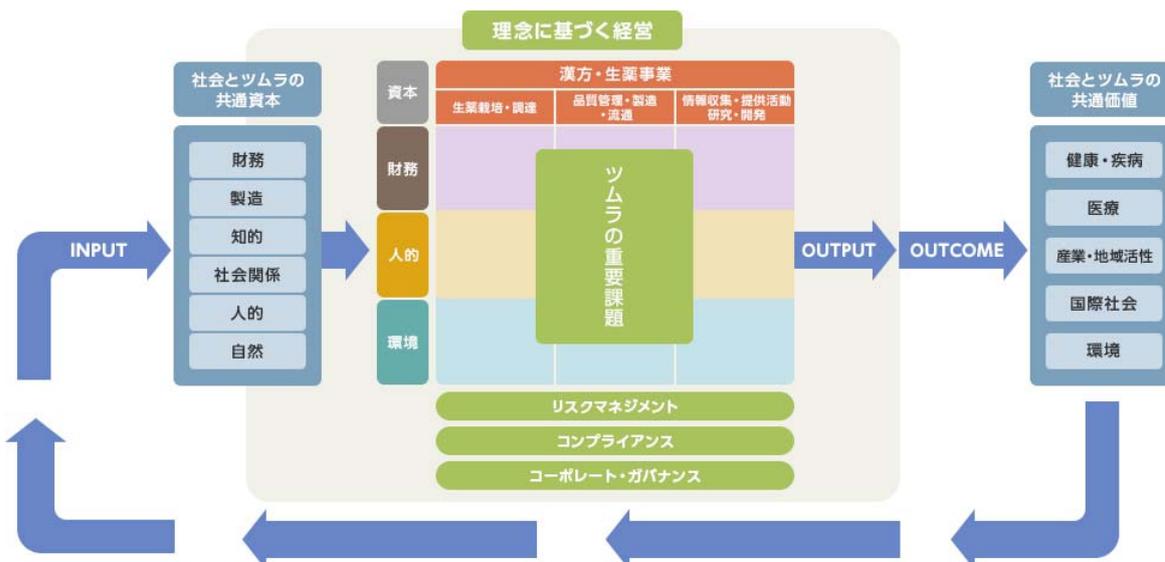
※2. 持分法非適用関連会社である上海上薬津村製薬有限公司は、中薬配合顆粒製造販売を目的として設立しております。

【沿革】

- 明治26年4月 個人経営の中将湯本舗 津村順天堂を創立。
- 昭和11年4月 東京都中央区に株式会社津村順天堂を設立、個人経営の業務を引継ぎ、婦人薬中将湯、浴用剤バスクリン等の製造販売を開始。
- 昭和37年12月 防疫用農薬を製造販売する津村交易株式会社を吸収合併。
- 昭和39年4月 静岡工場建設、目黒工場より移転。
- 昭和51年9月 医療用漢方製剤が健康保険に採用、薬価収載され発売。
- 昭和55年11月 東京証券取引所市場第二部に上場。
- 昭和57年9月 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定。
- 昭和58年7月 富士枝急送株式会社（現・連結子会社、株式会社ロジテムツムラ）に出資。
- 昭和61年8月 東京都千代田区へ本社を移転。
- 昭和63年10月 株式会社ツムラに商号変更。
- 平成3年3月 深セン津村製薬有限公司（現・連結子会社）を設立。
- 平成13年7月 上海津村製薬有限公司（現・連結子会社）を設立。
- 8月 TSUMURA USA, INC.（現・連結子会社）を設立。
- 平成17年10月 連結子会社であった日本生薬株式会社を吸収合併。
- 平成18年 100%子会社ツムラ ライフサイエンス株式会社を設立。家庭用品事業を分社化し、ツムラ ライフサイエンス（株）に継承
- 平成19年5月 東京都港区へ本社を移転。
- 平成20年8月 家庭用品事業を売却。
- 平成21年7月 株式会社夕張ツムラ（現・連結子会社）を設立。

【特徴等】

- 漢方に特化
2004年に創業一族以外の社長誕生から、漢方に特化。2006年に家庭用品部門を分社化、2008年に売却。（現：株式会社 バスクリン）
- 障がい者の積極雇用
2009年度に「障がい者雇用3カ年計画」を立案し、2011年度末までに障がい者雇用率を4%まで持っていくことを目標に設定し、2011年度末には障害者雇用率が3.19%となる。
- 地域活性化
原料生薬の安定供給を目的とし、2009年に「株式会社夕張ツムラ」を北海道に立ち上げ。自社農場での栽培効率化の研究や種苗生産を行うだけではなく、北海道全域の生薬を対象に、一次加工と生薬の保管を実施。
国内には、6ヶ所（北海道・岩手・群馬・高知・和歌山・熊本）に生薬の栽培拠点を有する。
- 販売先が卸中心
主な販売相手先が、アルフレッサ ホールディングス(株)（医療用医薬品等卸売：24.4%）、(株)メディカルホールディングス（医療用医薬品等卸売：21.8%）、(株)スズケン（医薬品卸売：17.1%）、東邦ホールディングス(株)（医薬品卸売：12.6%）となっている。
- “KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して
 - ✓ “漢方”のツムラ
 - ✓ “人”のツムラ
 - ✓ “グローバル・ニッチ”の TSUMURA
- ツムラの価値創造サイクル



【受賞コメント】

企業は存続するために、ただ単に利益を出せばよいというものではなく、社会の中で事業を営む以上、積極的に社会と関わりを持ち、社会とともに生きていくという意識を持つ必要があると社員に語り続けてきた。本来の“会社のあり方”を求めるこの賞の意義は大きい。

サトーホールディングス株式会社

【企業情報】

所在地 : 東京都目黒区下目黒一丁目7番1号

売上高 : 106,302百万円

従業員数 : 5,012人

【社是】 あくなき創造

「あくなき創造」は、創業者である佐藤陽により、1969年に制定されました。「人も企業も自らの啓発によって世に役立つことが使命である」との考えから、一致協力し、創造力をもって仕事をする事の大切さを、社員全員が意識しながら社業に励むことをサトーグループの社是としています。

【事業内容】

当社、連結子会社61社により構成されており、電子プリンタ、ハンドラベラー等メカトロ製品、ICタグ・ラベル、シール、ラベル、プライマリーラベル、タグ、チケット、リボン、MCカード等サプライ製品の製造及び販売を実施。

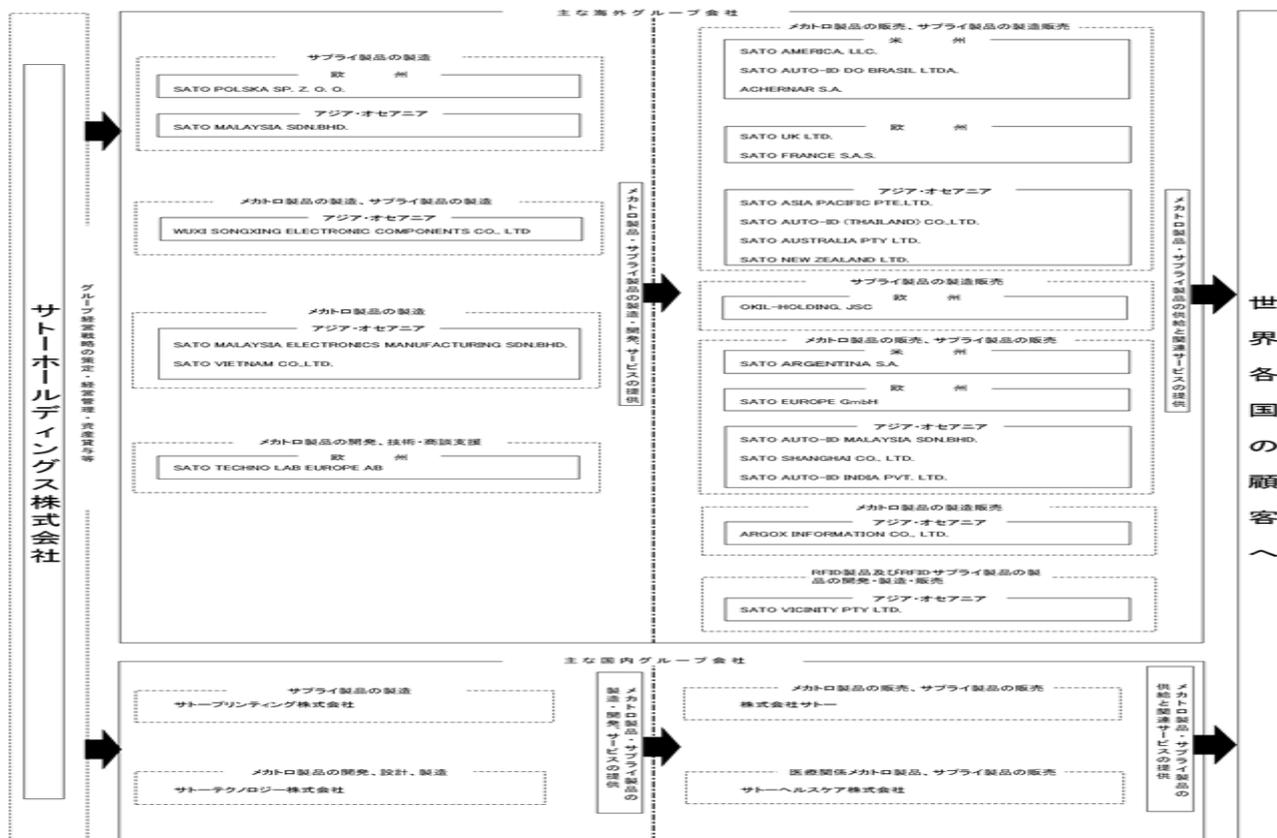
自動認識技術を活用して、「物」や「人」の動きを情報化し収集する、サトー独自のビジネスモデル「DCS & Labeling」を構築。

(Data Collection Systems & Labeling (データ・コレクション・システムズ・アンド・ラベリング))



サトーホールディングス株式会社

【事業系統図】



注1. その他に連結子会社が34社あり、合計で61社となります。

【沿革】

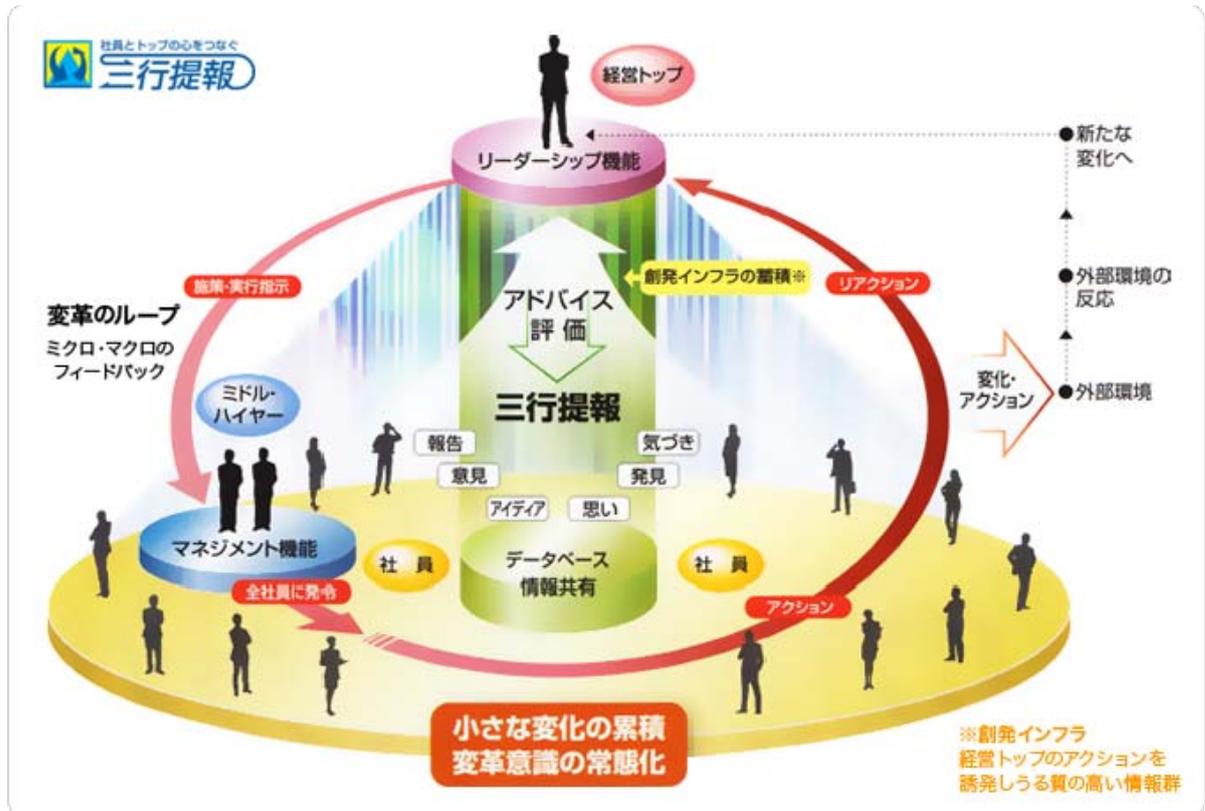
- 昭和26年5月** パッケージに関する加工機械の製造販売を目的とし、埼玉県さいたま市に資本金300千円をもって株式会社佐藤竹工機械製作所を設立。
- 昭和48年9月** サトーマーキング直販株式会社を始めとして以後、販売部門を分離し全国に販売各子会社を設立。
- 11月** サトーラベル株式会社を始めとして以後、製造部門を分離し全国に製造各子会社を設立。
- 昭和49年9月** 商号を株式会社サトーに変更。
- 昭和61年9月** ハンドラベラーの生産のため、マレーシアに現地法人SATO ELECTRONICS(M)SDN.BHD.(後に、SATOLABELLING MALAYSIA ELECTRONICS SDN.BHD.に社名変更)を設立。
- 昭和62年8月** 電子プリンタの生産のため、マレーシアに現地法人BAR CODE SATO LECTRONICS(M)SDN.BHD.(現 SATO MALAYSIA ELECTRONICS MANUFACTURING SDN.BHD.)を設立。
- 平成2年10月** 日本証券業協会に店頭登録。
- 平成3年7月** 研究開発部門の強化をはかるため、埼玉県さいたま市にサトーテクノセンターを開設。
- 平成6年8月** 東京証券取引所市場第二部に上場。
- 平成9年9月** 東京証券取引所市場第一部に指定。
- 平成11年1月** 配送センター、パーツセンターを集約し、配送コスト、在庫コストの低減と物流の効率化をはかるため、埼玉県加須市にサトー物流センター(現 東日本物流センター)を建設。
- 平成18年10月** 海外最大市場である欧州における顧客、代理店、当社子会社への技術・商談サポートを行うため、スエーデンにTechnology&Business Development Centre (現 SATO TECHNO LAB UROPE AB) を設立。
- 平成23年12月** 中国におけるラベル供給量能力強化のため、WUXI SONGXING ELECTRONIC COMPONENTS CO., LTD を買収。
- 平成25年11月** オーストラリアのMagellan Technology 社から独自性の高いRFID技術を含む事業を譲受けSATO VICINITY PTY LTD.を設立。
- 平成27年4月** デザイン事業を強化するため、デザインプロモーション株式会社を設立。
業務コンサルティングと自動認識ソリューションを合わせて提供するため、サトーソリューションアーキテクト株式会社を設立。
- 平成28年3月** 第6回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で最高賞である経済産業大臣賞を受賞。
- 平成29年2月** 経済産業省選定の「健康経営銘柄」及び「ホワイト500」にダブル選定。

サトーホールディングス株式会社

【特徴等】

● 三行提報

正式名称は「会社を良くする創意・くふう・気付いた事の提案や考えとその対策の報告」。社員全員が経営トップに対して直接提言するサトー独自の提案制度です。会社への改善提案、共有すべき情報、お客様の声などを3行127文字にまとめ毎日経営トップに提出。全ての三行提報は全社員で情報共有している。



- 2020年英語公用語化、朝型勤務の奨励（朝食を提供）、部門を越えた交流を促すオフィスのフリーアドレス化など

【受賞理由】

1. 1940年の創業以来、人を大切にするリストラをしない経営を実践している
2. 正社員比率 87.4%
3. 平均離職率 0.9%以下、出戻り社員も歓迎（現社長も出戻り）
4. 社員一人当たり所定外労働時間 5時間から 10時間
5. 経常利益は安定的に7~10%
6. 障がいのある社員の11名は重度障がい者
7. 全員参加の経営「三行提報」（毎日全社員が127字以内の提報を直接社長に、その内主な50から100通に赤ペンを入れて返す）
8. 正社員数も売上高も過去5年以上増加傾向
9. 公益財団法人「佐藤陽国際奨学財団」アジアの留学生に毎年2億4千万円）
10. 人材ではなく人財と呼ぶ



TOTO株式会社

【企業情報】

所在地 : 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

売上高 : 573,819百万円

従業員数 : 30,334人

【社是・企業理念】

社是 : 「愛業至誠」～「奉仕の精神でお客様の生活文化の向上に貢献し、一致協力して社会の発展に貢献する」という決意を表す言葉。

企業理念 : 私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します。そのために

- 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を追求します。
- たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- 限りある資源とエネルギーを大切にし、地球環境を守ります。
- 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

【事業内容】

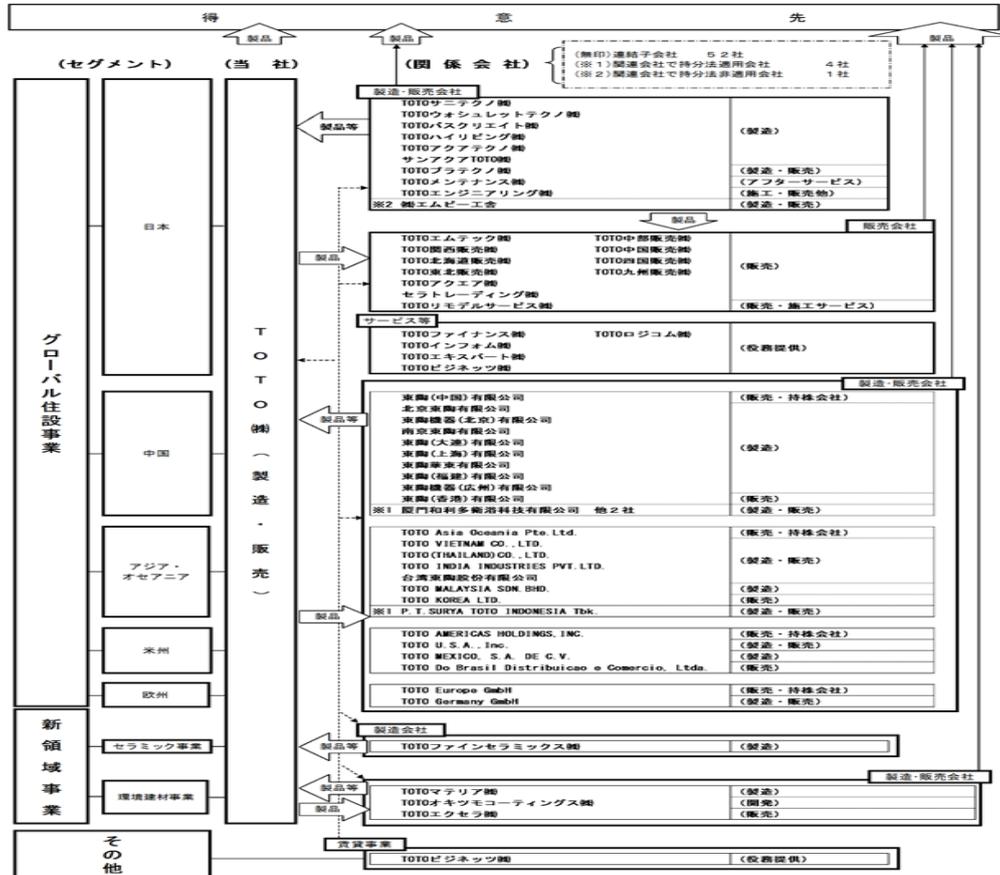
TOTO株式会社及び子会社52社、関連会社5社により構成されており、住宅設備機器の製造・販売を実施。また、新領域事業商品として、セラミック、環境建材などの製造・販売を実施。

分類	事業分担	商品例
グローバル 住設事業	<ul style="list-style-type: none">● 主要な製品は、レストルーム、バス・キッチン・洗面商品等事業セグメントを、<日本住設事業>、<中国・アジア住設事業（中国、アジア・オセアニア）>、<米州・欧州住設事業（米州・欧州）>としている。	 
新領域事業	<ul style="list-style-type: none">● 主要な製品は、セラミック、タイル・ハイドロテクト商品	  
その他	<ul style="list-style-type: none">● 事務所など不動産の賃貸業等	



TOTO株式会社

【事業系統図】



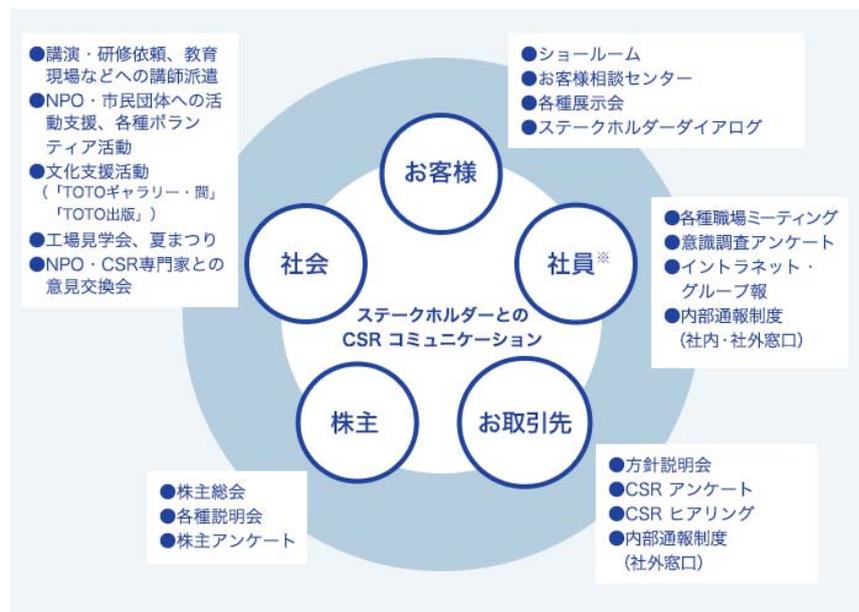
【沿革】

- 大正6年5月** 日本陶器合名会社（現在の株リタケカンパニーリミテド）内にあった製陶研究所の技術をもって、資本金100万円で東洋陶器株式会社を設立し、衛生陶器と食卓用陶磁器の製造販売を開始
- 昭和48年9月** 衛生陶器工場竣工（茅ヶ崎工場）
- 昭和21年11月** 水栓金具の生産開始（小倉第一金具工場竣工）
- 昭和24年5月** 株式上場（東京・名古屋・大阪・福岡各証券取引所）
- 昭和33年7月** プラスチック製品生産開始（茅ヶ崎工場）
- 昭和45年3月** 東陶機器株式会社に社名変更
- 昭和47年1月** 洗面化粧台の生産開始（行橋工場竣工）
- 昭和55年7月** 給湯機の生産開始（滋賀工場）
- 昭和61年5月** ユニットバスルーム製造会社を設立（千葉東陶株（現社名：TOTOバスクリエイト株））
- 平成元年7月** システムキッチン製造会社を設立（東陶ハイリビング株（現社名：TOTOハイリビング株））
- 平成4年4月** ニューセラミック工場竣工（中津第二工場）
- 平成4年6月** ウォシュレット工場竣工（小倉第三工場）
- 平成6年** 中国に製造会社を設立
- 平成7年11月** 中国に販売・持株会社を設立（東陶機器（中国）有限公司（現社名：東陶（中国）有限公司））
- 平成13年1月** 米国の販売会社（TOTO Kiki U.S.A. Inc.）と製造会社（TOTO Industries(Atlanta),Inc.）を統合し、TOTO U.S.A.,Inc.に社名変更。
- 平成14年2月** ベトナムに衛生陶器製造会社を設立（TOTO VIETNAM CO.,LTD.）
- 平成18年4月** メキシコに衛生陶器製造会社を設立（TOTO SANITARIOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.(現社名：TOTO MEXICO,S.A.DE C.V.)）
- 平成19年5月** TOTO株式会社に社名変更
- 平成21年11月** タイに衛生陶器製造会社を設立（TOTO Manufacturing(Thailand)Co.,Ltd.）（現社名：TOTO(THAILAND)CO., LTD.）
- 平成23年1月** インドに現地法人を設立（TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD.）
- 平成25年4月** ブラジルに販売会社を設立（TOTO Do Brasil Distribuicao e Comercio,Ltda.）
- 平成27年8月** 会社分割（新設分割）を用い、水栓金具等製造会社を設立（TOTOアクアテクノ株）
- 創立100周年の記念事業として、本社・小倉第一工場敷地内に「TOTOMuseum」を開設

【特徴等】

- TOTOグローバルビジョン
2014年に策定。6つのテーマに取り組み、事業を通じて地球環境に貢献。
 - ✓ 水を大切に
 - ✓ 温暖化を防ぐ
 - ✓ 資源を大切に
 - ✓ 地球を汚さない
 - ✓ 生物多様性を守る
 - ✓ 地域社会のために

- ステークホルダーエンゲージメント
双方向コミュニケーションを推進



- 人財
「次世代を築く貴重な財産である」という考えから、「人材」ではなく、「人財」と表記

【受賞理由】

1. 過去5年間の平均離職率が極めて低く、約1%である。
2. TOTOグループ全体では、障がい者社員304名のうち、約半数が重度障がい者と精神障がい者であり、TOTO本体では、3名を除き、全員正社員である。
3. 有給休暇の平均取得率は76.1%、社員の平均年収は業界平均と比べて極めて高い。
4. TOTOが行政と協同し取り組んできた関連会社サンアクアTOTOは、三セクの数少ない成功事例である。
5. 取引先をパートナー企業として評価・位置づけし、ほぼ全額現金決済や公正妥当な取引をしている。



ワークシート

本資料、各社財務諸表などを参考に、各社の財務面での特徴や共通点を推測してください。
また、その他、気が付いたことがあれば挙げてください。

各社財務面での特徴

各社の共通点

その他、気が付いた点

各社の特徴と共通点

【総資本当期純利益率（ROA）】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	4.13	3.83	5.64	5.63	3.81	3.09	6.66	6.11	2.80	2.47

- 各社ともに、51人以上よりも良い値となっている。

【自己資本当期純利益率（ROE）】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	5.16	4.77	8.06	7.93	7.07	5.94	12.51	11.06	5.97	5.19

- 未来工業が他社に比べ、低い値となっているが、未来工業は自己資本比率が高いため、結果として本指標は低い値となっている。

【売上高対総利益率（粗利益率）】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	37.22	39.53	59.99	56.98	42.60	42.35	38.09	38.54	17.61	18.21

- 各社ともに、51人以上よりも良い値となっている。特にツムラの値は取り扱い製品が医薬品であるため、他社にくらべてよい値となっている。

【売上高対販売管理費比率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	25.49	27.03	42.39	43.07	36.48	36.61	29.96	30.07	13.80	14.81

- ツムラの値が他社に比べて大きくなっており、卸売への販売が関係していると思われる。未来工業が低い値となっており、効率的な活動をしていることが数値からもうかがえる。
- 各社ともに、51人以上よりも大きい値となっているが、中小企業では下請け、孫請けにより、販管費が少ないと想定される。

【売上高対経常利益率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	11.46	12.24	17.31	14.27	5.80	5.10	8.23	8.61	4.43	3.98

- 各社とも、5%以上の値となっている。

各社の特徴と共通点

【総資本回転率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(回)	0.58	0.56	0.51	0.52	1.09	1.02	1.06	1.04	1.10	1.13

- 各社により、異なっている。当初受賞した会社では債権・債務の回収期間が長くなっており、最近受賞した会社では債権・債務の回収期間が短くなっていることも要因の1つと考えられる。
- 全社とも、51人以上よりも低い値となっている。

【売上債権回転期間】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(日)	109.04	111.36	135.71	128.11	77.70	79.71	62.79	61.13	66.60	68.75

- TOTO以外は、51人以上よりも長い期間となっており、取引先に優位な対応をしていることが伺える。

【棚卸資産回転期間】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(日)	43.56	46.40	169.65	165.54	36.26	37.74	41.41	39.69	37.92	34.23

- ツムラは原料となる生薬を在庫として所有するため、他の会社と比べ回転期間が長期となっている。

【買入債務回転期間】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(日)	58.99	60.80	10.23	21.26	22.40	26.45	48.70	48.60	46.84	46.23

- ツムラの買入債務回転期間が短く生薬の仕入れは短期間での支払いを実施していることが想定される。また、サトーホールディングスにおいて、部品等の仕入れにおいて、短期間で支払いを実施している可能性が高い。

【従業員一人当たり年間当期純利益】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(千円)	2,086	1,945	3,765	3,749	781	643	1,331	1,116	569	493

- 各社とも、51人以上を超えた金額となっている。

各社の特徴と共通点

【当座比率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	355.92	326.47	156.28	224.58	121.64	119.53	103.90	105.54	129.66	127.75

- TOTOの100%を超える程度であり、若干の不安はある。
- 残り3社は120%以上となっており、優良である。

【自己資本比率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	79.56	79.98	68.76	69.72	52.77	50.78	51.47	53.61	46.86	47.61

- 各社とも50%以上となっており、優良である。

【負債比率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	25.14	24.46	42.88	41.05	85.77	92.34	87.82	81.01	113.41	110.06

- 各社とも100%未満となっており、優良である。

【固定比率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	41.25	47.42	57.03	55.48	81.78	89.84	89.97	88.85	90.04	85.24

- 未来工業、ツムラが低い値を示している
- 残り2社も100%以内であり、優良である。

【従業員数増減率】

(単位)	未来工業		ツムラ		サトー ホールディングス		TOTO		製造豪51人以上	
	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28	H27	H28
(%)	0.69	1.98	▲ 2.79	2.75	3.01	3.11	4.87	7.77	2.10	1.14

- ツムラのH27で減少があるものの、各社増加傾向にある。

各社の特徴と共通点

【その他】

<未来工業>

- この3期では、現金及び預金が減少傾向となっている。
- 補助金収入を得ている。（データセンター建設に伴う企業立地促進事業補助金、垂井工場建設に伴う再生可能エネルギー熱利用加速化支援対策費等）

<ツムラ>

- 販管費に占める販売促進費、販売感謝費が大きい（約27%）
- 為替による差益、差損が発生している。
- 返品調整引当金（契約に基づき次期以降に買い戻しを行う場合において、返品が予想される商品の利益部分について設定された引当金）処理を実施している。
- 投資有価証券の割合が高い（固定資産の約20%）

<サトーホールディングス>

- この3期では、現金及び預金が減少傾向となっている。
- 新株予約権付社債を発行している。
- 為替による差益、差損が発生している。
- 差入保証金（営業保証金、入札保証金、リース保証金、ゴルフ会員券、敷金等）が計上されている。

<TOTO>

- 広告宣伝費が計上されている。（販管費の約7%）
- 事業再編費用（レストラン事業、米州事業）が計上されている。費用の主な要因は固定資産の減損損失、棚卸資産評価損等。
- 環境対策費（工場の土壌汚染の浄化等にかかる費用）が計上されている。
- 投資有価証券の割合が高い（固定資産の約22%）



まとめ

「日本でいちばん大切にしたい会社」の財務分析について、

- 総資本金当期純利益
- 売上高対総利益率（粗利益）
- 従業員一人当たりの年間当期純利益
- 自己資本比率

が、総じて良い値となっており、人を大切にすることにより、継続的な利益を得ていることが確認できたのではないかと考える。

一方、各社の業種・業態による違いから

- 総資本回転率
- 売上債権回転期間
- 棚卸資産回転期間
- 買入債務回転期間
- 当座比率
- 固定比率

は、それぞれの特徴（違い）が考察できた。

今回、製造原価が不明であったため、人件費等が適切に分析できなかったが、今回の企業においては「人を大切にしている」ことから、人件費比率が高いことが予想される。

また、財務面以外では、社員を大切にしていること以外に

- 経営理念の明確化と浸透
- 中長期的な経営ビジョンの策定と実施
- 地域や環境への配慮を実施

等があり、目標をもち、関係者を幸せにする活動を進めていることが分かった。

以上



参考

- ✓ 人を大切にする経営学会 ホームページ
- ✓ 日本でいちばん大切にしたい会社大賞 ホームページ
- ✓ 日本でいちばん大切にしたい会社 1～5
- ✓ 「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる100の指標
- ✓ 各社財務諸表
- ✓ 各社ホームページ
- ✓ 鎌倉投信 ホームページ