

# 新・経営者へのメッセージ

－ 経営資源の効率化編 －

DECEMBER/2010



中小企業診断士・行政書士  
清成真一事務所

(有限会社ビジネスブレン)

(おおいたビジネスプラットフォーム事業協同組合)

はじめに

本書は大分銀行が毎月二十五日に発行している大分銀行ビジネスクラブ会報誌「B・style」の誌上にて、平成二十年十月号から平成二十二年九月号までに発表した連載の一部を書き直したものです。連載は「ひと、もの、かね、情報、そして時間という経営資源を効率化するというのはどういうことなのか、経営資源の効率化について考える」を命題にして始めました。

本書は平成十七年五月発刊の「経営者へのメッセージ 優れた会社となるために」や平成二十年十一月発刊の「続・経営者へのメッセージ 販売戦略編」の続編となっています。企業経営は変化する環境に対応することが求められています。環境対応の仕方は千差万別です。万能薬はありません。企業の抱える問題意識によって色々な処方箋があるのです。

「経営者へのメッセージ 優れた会社となるために」では、経営者として身に付けて頂きたい

## 1 経営資源の「効率化」を考える

### 企業の存続と利益

残念なことに昨今、企業倫理が問われる不祥事が続発しています。M社の事故米流通を端緒に始まった「食の安全に係る事件」が話題に登場しない日はありません。「経営が苦しかったので、つい手を出してしまった」という反省（？）の弁を事件発覚後に語る社長等経営トップ。これらの発言はややもすると、生活者をはじめとする第三者に、「企業は元来利益を追求するものだから、もともと正しい商行為を行うことはありえない」というメッセージとして受け取られかねません。基本的な質問ですが、「企業は利益を追求してはいけないのでしょうか。」

企業の目的・目標は各社一様ではありませんが、社はや社訓又は経営理念・哲学などとしてインターネットなどで公開されている例を多く見かけます。しかし、(公益又は非営利の組織・団体でも同様ですが)全ての企業に共通する最大の目的・

知識について言及してみました。「続・経営者へのメッセージ 販売戦略編」では副題にあるように、「販売・営業」という企業活動の一つを取り上げて、成果の上がる販売活動、マーケティング活動はどのようなものを論じました。

前二作を受けて本書では、企業が保有する(または保有するであろう)経営資源を五つのカテゴリーに分類し、「資源の効率化」に焦点を当てて論を重ねてきました。前二作同様に本書はアカデミックな本ではありません。中小企業診断士として十五年のキャリアを重ねてきた私が、支援してきた(している)企業の実態を踏まえ、「このような整理の仕方があるのではないか」と自問自答してまとめたものです。よって、読者の方が私よりも卓越した論を展開できるのではないかと思っている次第です。

私が本書で論じた拙文が、読者の皆さんが経営する会社の更なる発展の一助となればこれに勝る喜びはありません。



目標とは、「継続する」ということではないでしょうか。存在しているものが無くなることは経済的にも、社会的にも、大きな損失を生む事になってしまいます。将来に向かって存続させるといふ究極の目的・目標のためには、必要な利益を獲得すること「は重要なことであり、企業経営者は「利益を出す、出している」ことに誇りを持って頂きたいと思います。商いの王道を歩んでの利益の増大は、大いなる賞賛に値するものなのです。

### 経営資源を活かす経営

企業は経営目標を達するために、保有する経営資源を最大限活用しようと努力しています。代表的な経営資源は「ひと」、「もの」、「かね」、

「情報」、「時間（スピード）」です。これら以外にも特許等知的財産権、販売ノウハウ、製造ノウハウ、人的ネットワークなども経営資源と呼んでも差し支えありません。

これら経営資源の捉え方として、以下のように整理することが可能です。

- (a) 自己所有（保有）又は他人所有
- (b) 有形又は無形
- (c) 短期又は中長期
- (d) 無限的又は有有限
- (e) 統制可能又は統制不能

このように企業の経営資源には一定の制約条件が課せられていますが、企業は如何に有効に経営資源を活かしていくべきかを考えなければなりません。

#### 経営資源の効率化

本書のテーマは「経営資源の効率化について考える」です。経営者が毎年利益を上げ更に増大させていく為には、昨日よりも今日、今日よりも明日

日、明日よりも明後日というように、経営資源の効率化を間断なく図っていかなくてはなりません。

ここで注目です。「ひと」が「もの」、「かね」、「情報」、「時間（スピード）」などを経営資源として活用することで、これらの存在に日が当たるのです。そこで、最初のターゲットは経営資源の基盤となる「ひと」の効率化としました。経営資源の一つである「ひと」の効率化を考えよう」と提案すると、「正社員を解雇し、非正規社員に置き換え、単なる人件費の削減のことを言及するのか」と単純に捉える人がでてくるかも知れません。それは短絡的であると指摘しておかなくてはなりません。

#### 「ひと」の効率化

「ひと」は無限の「可能性」、「成長性」を秘めています。植物は栄養分豊富な土壌に芽を出し、適切に水と日照を得られればすくすくと生長しやがて次世代へと遺伝子を引き継ぐために花を咲かせ結実します。これを企業に例えてみると、

次の三点にまとめることができます。

#### 栄養分豊富な土壌

経営理念等がしっかりと全社員に浸透し根ざし、企業風土が明朗闊達で、躍動感があり、挑戦的で、風通しの良い状態です。このような環境下では社員のやる気（芽）が出るのは当然です。

#### 適切な水と日照

適時適切な評価と激励と言えます。良い土壌でも水や日照が不足すると植物は生気を失い枯れます。社員が成果を挙げた時は適切に評価し、挫折した時は激励し温かくサポートすることが大切です。

#### 結実

次世代へ遺伝子を引き継ぐために花を咲かせ  
ナレッジマネジメントのように、個々の知恵・能力を全社・全従業員の知恵・能力へと浸透・深耕させていくことです。経営者はこの循環を上手に操っていくことが重要です。  
寒天メーカーの伊那食品工業（長野県伊那市）

は、四十八年間増収増益を果たしてきたそうです。

この会社の社是は「いい会社をつくりましょう。たくましくそして やさしく」です。三つの経営方針は、(a) 無理な成長を追わない、(b) 敵をつくらない、(c) 成長の種まき怠らない、としています。同社の塚越会長は社員を一人も解雇せず、社員の給料とボーナスを上げ続けてきたことを誇りにしたいと述べられています。

「会社の真の目的は、会社を構成する人々の『幸福』の増進を計りながら、様々な分野で社会に貢献することであり、成長も利益もそのための手段であると信じます。（中略）会社が永続し常に一定の発展をするためには、社員の人的成長こそ大切と考え、常により良い社会人を育てるべく、社員の人間教育にも力を注いでおります。」（伊那食品工業HP）とも語られています。

「ひと」の効率化とは、「社員の人的成長」の可能性を探ることではないでしょうか。労働分配率、労務比率など「ひと」を対象とした財務分析の指標は沢山あります。しかし、この分析による

成果を「労務比率が平均より高いから人件費を削減する」と単純化せずに、「社員の潜在的能力を引き出す仕掛けができていない」と猛省し、「社員の潜在能力を顕在化させる仕組みを（再）構築しよう」と発想を転換させることが求められます。

社員も植物や動物のように成長していきます。しかし塚越会長が指摘するように、社員の成長は「人間的」でなければなりません。指示通り、正確に動く「ひと」は「ひと」でありません。失敗も、成功もします。ドンドン前へ進むこともあれば、立ち止まり、引き下がることもあります。しかし、自ら考えて、自分の頭と手足とで再び前に進みます。一時の「不効率」を「効率アップ」のためのインキュベーター（孵卵器）と考える度量が経営者には必要です。

## 2 ひとを軸にした財務分析指標

会社の経営成績や財務状態は財務諸表に表れます。主要な財務諸表は貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、キャッシュフロー計算書ですが、株主資本等変動計算書を除く三つの諸表を使用して、「経営資源の効率」の良否を調べることができます。本項は「ひと」の効率化に関する財務分析指標について検討しています。

### 一般的に使用されている効率化指標

一般的に財務分析では、流動性（安全性）分析、収益性分析、生産性分析の三つの分析アプローチが活用されています。「ひと」の効率化についても、この三つの視点から検討してみました。

#### 流動性及び収益性の視点

##### (a) 流動性分析

現金（資金）が滞りなく循環・回転しているか、資金繰りに余裕があるかを判断する指標です。主に貸借対照表における資金調達と

運用の良否に着目しているため、「ひと」に係る分析指標は特段見当たりません。

##### (b) 収益性分析

売上や利益を上げる為の企業体力の強弱、売上原価や販売・管理費の使い方の良否を判断するものです。この指標も売上高などを基準に分析していくため、「ひと」に係る分析指標は特段見当たりません。

#### 生産性の視点

生産性分析は工場、機械設備、店舗や従業員などの「生産手段」の稼働状態をみる指標です。このカテゴリーには「ひと」に関する分析指標が沢山あります。例えば、労働分配率、労務比率、従業員一人当り機械装備額、従業員一人当り加工高、従業員一人当り人件費、給与一万円当り売上高、人時生産性など多様な指標が開発され利用されています。

## (a) 労働分配率

ひとの使い方の効率を人件費と付加価値額との比較対照から判断するものです。一般的に労働分配率は、45%から55%の範囲内に収まるのが好ましいと言われています。但し、ひとが大きな比重を占めている業界（例、理美容業界）ではこれを上回ることもあり、自社の「ひと」の効率を判断するには業界水準とも比較しなければなりません。

この値が低くなるほど、「ひとの効率化」が進んでいると評価しても良いでしょう。

## (b) 労務比率

労働分配率と同様にひとの働き方の良否を示す指標です。両者の違いは分母が売上高であるか、又は付加価値額であるかの違いにあります。

この比率が低いと少ない人件費で大きな売上高を獲得していることになり、「ひとの効率化」が進んでいると評価できます。

## (c) 従業員一人当たり機械装備額

ここで時間当たり生産性を詳細に把握することができます。

「ひと」が効率的に働くことで、投入労働時間一時間単位当たりの売上高や利益を増加させることができます。

a 売上を維持しながら労働時間を縮減する  
b 労働時間を増加させずに売上の増加を図るの大きく分けて二つの方法でこの指標を上昇させることが可能です。

この比率が高いと少ない労働時間で大きな売上高を獲得していることになり、「ひとの効率化」が進んでいると評価できます。

その他の視点

## (a) 一人当たり保有顧客数

小売業では販売員にお客様がくつついている場合が多く散見されます。お客様はお店ではなく販売員を支持しているのです。個々の販売員が保有している多数の顧客の属性情報等は大きな財産です。

会社が保有する生産設備等の能力、性能の高さを推し量ることができます。

この値が高いということは、a 生産・販売に關与する「ひと」が少ない、b 少ない「ひと」で大きな生産高や売上高を獲得している、c（正常に減価償却をしている場合は）機械等が新鋭である、などと判断することができます。

## (d) 人時生産性

人時生産性とは聴きなれない指標だと思えます。そこで、少し紙面を取って説明してみます。

人時生産性は従業員数ではなく、企業活動に従事した全従業員の総労働時間をベースに、投入労働時間一時間当たりの売上高（付加価値、利益）を計算する指標です。パートやアルバイトは正社員と比較して勤務時間が短く、また正社員も所定労働時間を超して時間外勤務を行うことも多いものです。従業員数ではなく、投入した総労働時間を計算式に算入する

## (b) クレーム件数、事故発生件数

無為の「ひとの効率化」を推し進めていくと、クレーム件数が増えていき、また製造業等では事故発生件数が増加していくことがあります。

お客様の視点を重要視しながら仕事の仕組みの見直しをすれば、「ひとの効率化」と同時にクレーム件数や事故発生件数を同時に減らすことが可能となります。

## 《生産性分析指標の計算式》

労働分配率	人件費 ÷ 加工高 (付加価値額)
労務比率	人件費 ÷ 売上高
従業員一人当たり 機械装備額	設備資産 ÷ 従業員数 (役員含む)
人時生産性	売上高 ÷ 総投入労働時間

- 1 人件費 = 役員報酬 + 給料手当 + 賞与 + 雑給与 + 法定福利費 + 福利厚生費 + 教育研修費
- 2 加工高 = 売上高 - (材料費 + 買入部品費 + (労務)外注費)
- 3 設備資産 = 有形固定資産 - (建物 + 付属設備 + 構築物) - 土地

## 社員の人的成長と効率化指標

前項では、「ひと」の効率化を「社員の人的成長」の可能性を探ることだとししました。社員の人的成長が継続的に達成されれば、必ず「仕事の成果は上昇」します。仕事の成果を【仕事の成果＝経験×知識×モチベーション】の計算式で表現することが可能です。この構成因子を切り口に効率化を考えてみましょう。

## 勤続年数、平均年齢

あくまで一般論ではありますが、勤続年数が長いと営業等の経験は豊富となりますし、社員の平均年齢が高いと豊富な経験があると言えるかも知れません。社員の勤続年数や平均年齢が長い会社では、「ひと」はより効率的になっていく可能性が高いと思われます。但し、単に長いだけでは大きな問題です。

## 国家資格等資格保有率

これは知識の質と量とに関連します。知識の質と量が深まれば仕事の成果が上昇し、「ひとの効率化」として結実します。国家資格又

は民間資格を問わず自己啓発により、業務に関係する資格の取得に挑戦する社員に対して、会社が資金補助をする施策も一考すべきでしょう。

## 提案率、参加率

これらはモチベーションと関連します。提案制度での高い提案率、TQC（4）や5S（5）等への高い参加率は高いモチベーションの表れであり、結果として仕事の成果が上昇し、「ひとの効率化」として結実します。

## 4 トータル・クオリティ・コントロール。

全社的な品質改善運動で、小集団活動の一つ。

5 整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字をとって5Sという。職場環境の美化や従業員のモラル向上の効果が期待できる。

## 3 社員の能力を引き出す

## 社員を判別する

社員を判別するというとお叱りを受けるかも知れません。しかし、自社で働く全ての社員が同じ能力を持ち、同じ成果を上げていると言う訳ではありません。自他ともにごい！能力を持っていると認められる社員がいたり、会社平均をはるかに超す成績を上げている社員がいる一方で、どうして当社にいるのか？と不思議がられる社員も確かにいるのです。社員にどのようなタイプがいるのかを二つの例で説明してみましょう。

## 二六 二の法則

この法則をご存知の方は多いと思います。経営の神様といわれた松下幸之助が指摘していた社員構成についての法則です。優れた業績を上げる上位二割の社員（人財）がいる一方で、ダメ社員の烙印を押されている下位二割の社員（人在又は人罪）も存在します。残り六割の社員は中間的な立場にある。普通の

社員です。この六割の社員の判断基準のひとつは、上位二割につくか又は下位二割につくかであり日和見的に状況判断をして行動する傾向が見られます。二割の原因（要因）が成果（業績）の八割を産み出すという法則があり、パレートの法則と呼ばれています。これは社員についても当てはまります。つまり、上位二割の社員が会社業績の八割を稼いでおり、下位二割は業績にはほとんど貢献していません。会社の業績が傾いた時、上位二割の優秀な社員はどの会社でも成果を上げることができるので、優秀な社員ほど先に辞めて行きます。上位二割の社員が辞めていく会社の将来は推して知るべしです。人材教育・研修における焦点をどこに置くのかという論点からも、二六二の法則が活用されてきました。六割の社員を上位二割に帯同するように

意識付けすることが人事労務政策の基本となります。上位二割しか働かなくてもそこそこの業績は上げられます。しかし、中位六割の人材が二割弱の業績をも産み出せなくなるとは会社の将来は真つ暗です。中位六割のモチベーションをいかに上げていくかが問題なのです。

一松下幸之助は、下位二割を解雇しても、上位二割と中位六割の中から新たな二六二の三層が出来上がると指摘しています。全社員を熱血社員や猛烈社員に育て上げ、維持して行くことは困難なのです。本当に社員の管理と教育は難しいものです。

自燃型、可燃型、不燃型、火消型

業績をあげるには二つの要因が関わってきます。一つは「目標の設定」であり、もう一つは「達成意欲」です。自燃型の社員は自分で目標を設定でき、かつ自分を奮い立たせることもできます。可燃型の社員は目標を作ることができないので、上司が部下と一緒に

になって目標を作る必要がありますが、目標達成のために自分を燃えさせることはできません。

不燃型の社員は目標を作っても自分で燃やすことはできません。激励、助言、指導しても燃えないのですから「問題児」です。しかし、これ以上に「問題」なのは火消型の社員です。

このタイプの社員は、「業績を上げてもらってなくても給料は一緒だよ」などと自燃型社員等の耳元でささやいて、燃えている社員に水を掛けて回ります。火消型の社員は害あって一利なしです。発見したら直ちに会社から追放しなければなりません。

このような社員に給料を出す会社は雇用を慈善事業と思っていると指摘しておきましょう。

能力を引き出すために

三つの能力

断できるといふ実話でした。その人には「見えない」建築物の裏側を見透すことができる能力があるのです。

人には未知の能力が本来的に備わっているようです。ひよつとすると、ダメ社員が配置転換によって大变身する、このようなこともあり得るかも知れません。

能力を引き出し、高めていくには

人は一生涯に脳の機能のうち15%も使わないのだそうです。人の脳には限界がありません。人の脳は原始的な脳であるワニの脳をベースに、犬の脳、人の脳と重ねられています。

ワニの脳は呼吸などの生命維持的かつ本能的な脳です。また、人の脳は将来を予測することができるようです。生物進化の過程で脳は複層的・重層的になりました。脳には私たちが知っていること以外に知らない無限の可能性を秘めているのです。

自分をどのように公開し、隠蔽するか、コミュニケーションにおける自己の公開とコミ

社員の能力やスキルを引き出し高めていく手法が沢山研究され公表されています。最近ではコンピュータシーやコーチングに注目が集まっています。社員は三つの「能力」を持っています。顕在能力、潜在能力、未知の能力の三つです。

顕在能力は既に活用されていて業績を上げるために役立っています。潜在能力は社員本人も薄々気づいているものの、まだ表面上に現れていない能力です。上司がちょっとした気付き・示唆を与えれば、顕在能力は表面下から浮上し顕在化します。問題なのは未知の能力です。

未知の能力は部下も上司も知らない能力です。どれだけの量と質を持っているのかは分かりません。TVでドキュメンタリーを観ました。脳のある部位の働きが鈍いためにごく普通の文章を読めない人が、建築物の平面図を見ただけで立体的に描写でき、「建築が可能か否か、問題点はないか」などを瞬時に判

ユニケーションの円滑な勧め方を考えるために提案されたモデルにジョハリの窓があります。  
人は目、耳、口、手などの外部からの刺激を受け止める感覚センサーを持っています。部下の動きを目で確かめ、耳でその主張を聴

き取り、会話により意思疎通を取ることが大事です。感覚センサーをフルに使って部下を観察し、助言し、支援し、協調し、指導し、部下本人や上司である貴方も知らない未知の能力を引き出してあげて下さい。その責任が上司である貴方にはあるのです。

【ジョハリの窓】

	自分に分かっている ( )	自分に分かっていない ( )
他人に分かっている	開放の窓 「公開された自己」 (open self)	盲点の窓 「自分は気づいていないものの、他人からは見られている自己」 (blind self)
他人に分かっていない	秘密の窓 「隠された自己」 (hidden self)	未知の窓 「誰からもまだ知られていない自己」 (unknown self)
	( )	( )

上司が部下の気付きを引き出してあげることで(盲点の窓)、また部下が自分をオープンにすることで(秘密の窓)、部下の「未知の能力」が徐々に表面化されてくる(未知の窓)の領域が縮小してくる)。

#### 4 人財のバランスシート(人財教育の勧め)

平成二十年は夏頃から景気の急速な悪化が報じられ、秋口以降これまで好調であった自動車産業が相次いでリストラを発表するなど、年初とは様変わりする年末を迎えてしまいました。経済の歯車が少し変調を示すと激震となってしまう、そのようなネットワーク社会の怖さを痛感した年でした。

このような時代であっても企業は存続しなければなりません。存続の条件は何でしょうか。この率直な質問の回答においては、「売上の確保」が最も大きな比重を占めているものの一つであることに間違いありません。ところで、売上は誰が稼ぐのでしょうか。それは、ひと(社員・管理職・経営者など)なのです。機械はひとの指示に従って稼働すれば販売することは可能でしょうが、その機械に指示情報をインプットするのはひとそのものです。

利益(黒字)にしてくれるひととはどんなひと?

前項「3社員の能力を引き出す」で二六二の法則について述べました。最初の二(割)のひとは、会社に利益をもたらしてくれる層であることに間違いありません。このようなひとを材料扱いをし、「人材」と呼んではいけません。会社にとつては財産ですから、これからは「人財」と呼ぶことにしましょう。個人的にもまた会社であっても、財産は一夜にして形成・蓄積されることはありません。投機話なら別ですが、通常は時間をかけて少しずつ積み重ねていく、これが財産を大きくさせていくコツでしょう。とすれば、人財もそうではないでしょうか。

人財も最初から人財だったわけではありません。勿論、メンタル面の強さなどベースとなるものはあったでしょうが、入社と同時にナンバーワンの営業マンとは成り得ないでしょう。とすると、人財育成には長期的な視野が必要であるということ



例示:じんざいの換価とBSへの転記

対象者	評価項目					総合評価	貨幣価値 (千円)	
	業務遂行力	企画力	統率力	協調性	潜在能力			
A	90	80	90	70	90	420	1,200	
B	80	70	80	70	70	370	700	
C	70	50	50	80	60	310	100	2,000
D	50	40	50	60	50	250	-500	
E	20	50	30	40	30	170	-1,300	-1,800

評価基準

評価項目:100点満点で評価  
貨幣価値:10点につき10千円として計算  
総合評価:300点を評価を判別する基準点

	決算		試算			決算		試算	
流動資産	1,000	1,000	流動負債	800	800				
有形固定資産	10,000	10,000	金融債務	8,000	8,000				
人財	0	2,000	人罪	0	1,800				
無形固定資産	800	800	固定負債	8,000	9,800				
投資等	200	200	負債計	8,800	10,600				
固定資産	11,000	13,000	純資産	3,200	3,400				
資産計	12,000	14,000	負債・資産計	12,000	14,000				

が膨らむと「現預金」が増加します。  
しかし、膨らんだ負債は早晚現金の社外流出へとつながっていきます。人罪は賃金、社会・労働保険料、更には退職金支払いという可視化された

現金流出で、また無為無策の営業等によって引き起こされる会社の信用低下や営業力の脆弱化などにより将来の収益獲得力を縮減させてしまいます。収益獲得力の縮減は現金の流入量を少なくさせるのですから、見方を変えれば現金流出と同等であると看做すことができます。

が分かってきます。競争相手も人財育成に躍りなっています。人財育成には投資的な視点を持つ必要があるのです。

ら、長期にわたって社内に滞留することになります。長期にわたって資金を社外流出させる役割を果たしているのです。

損失(赤字)にしてしまうひとはどんなひと? これは二六二の法則によれば、後の二(割)のひとに該当します。会社にとっては利益どころか、赤字をこっそりと作ってしまう層です。会社にとって負の財産ですから、これからは「人罪」と呼ぶべきです。人罪は堂々と「俺は赤字を作っているぞ」とは主張しません。このような言動するひとは即座に社外へ放出されてしまいます。人罪は働いているように見せかけて、実は動いている。「だけなのです。働くとは「傍を楽にさせること」なのですが、人罪は傍(同僚等)を楽にさせるどころが、多忙にさせているのです。動いている」と働いているように思いますが、売上や利益を創るのではなく、費用(コスト)を出し続けているだけなのです。

ひとをバランスシート(BS)に組み入れてみよう  
会社の財政状態を知りうる指標としてバランスシート(貸借対照表・BS)があります。試みとして、人財と人罪とを貸借対照表に組み入れてみました。人財は有形固定資産で、人罪は固定負債としての計上が可能と思われます。  
貸方勘定の負債と資本は資金調達を、また借方勘定の資産は資金の運用を示す、と貸借対照表では説明しています。「有形固定資産」は一年超の期間において収益を上げうるための資産です。人財を「有形固定資産」に位置づけるのは理解できるでしょう。一方の人罪はどうでしょうか。資金(負債・資本)が賢沢に確保できれば、資産が膨らむのですから良いように思われがちです。実務上、資金繰り表やCF計算書でも借入(負債)

人財教育の勧め

人財を社外から調達(採用)することも可能ですが、しかし、他社・他業界で優れた業績を挙げていても、自社においても同様に、優れた成績を上げることができるといふ保証は百パーセントあり得ません。また、教育投資を怠っていけば、優れた営業スキルも平凡な並のスキルに成り下がってしまいます。

有形固定資産には減価償却が発生するものがあります。スキル・技術・ノウハウの劣化は減価償却費の発生と考えられます。資産価値が減少することを許しては、将来の収益獲得力の縮減へと繋がりがかねません。

そこで継続的な人財投資をし続けなければなりません。収益獲得力を拡大させていかななくてはなりません。減価償却分に見合った、またはそれ以上の人財投資をしていくことが肝要です。今日の人財投資は自社の将来における収益獲得力の拡大に大きく影響を与えるのです。

教育、訓練、自己啓発の考え方についてまとめ

てみました。ご確認ください。

教 育	職務に関する知識・技能を教え込むこと
訓 練	職務に関する知識・技能を使いこなせるようにすること
自己啓発	対象者(役員～従業員)が自らの意思で職務遂行能力や判断能力などを向上させるために学ぶこと

5 チャレンジシートの活用

経営資源の一つである“ひと”の効率化を考えるのも本項で最後となりました。“ひと”は成長する経営資源です。経営者として、現在の従業員の資質やスキル等に不満があっても、長期的な視野を持って人財育成を図っていけば、人罪だと思っていたじんざいも人財へと変貌するかも知れないのです。

社内でじんざいを人財へと導いていけるのはたった一人しか存在しません。それは経営者である貴方自身なのです。経営者である貴方が人財育成の重要性を認識し、社内整備を進めていかななくてはなりません。

チャレンジ・シートを作ろう

ひとはある目標を設定し、これに挑戦し続けることで成長を続けていくものです。目標がないビジネスってありますか。売上などの数値目標や新製品開発などの定性目標など、会社経営にあたって

て目標がない!、ということはありません。人財育成もビジネスの目標に組み込むことが求められます。

ところで、目標設定はビジネスだけに限ってよいものでしょうか。答えはノーでしょう。経営者でも、管理者であっても、また一般社員であっても仕事以外の私生活空間をもっています。趣味の世界も持っています。幸せな家族生活も営んでいます。これらの私生活空間をも目標設定に落とし込んでいくことをお勧めします。何故なら、ビジネス以外での目標達成によって社員は、心身ともに充実し、安心してビジネスの世界に没頭できるようになるからです。

目標設定は、具体的でかつ達成期日が明確になっていないといけません。抽象的で達成期日が不明確では、やる気というエンジンは暫くはかかりません。どのような目標設定があるのかを例示してみました。



このようにして、チャレンジシートを利用して、目標達成に関する正のスパイラルを作っていくましよう。

人財育成は複数の視点から

ひとの効率化とは働き方そのものを変えるという事です。今までと代わり映えのしない働き方だと、効率上がるはずありません。ひとの効率は働く時間数(量)と働く内容(質)との掛け算で表すことが可能です。

働く時間数はメンタルな要素に、働く内容はスキル・テクニカルな要素に関連します。スキル・テクニカルの側面が向上しても、メンタルな心のあり方“がゼロのままだと結果的にゼロとなってしまうです。

このように考えると人財教育ではスキル・テクニカルな側面に偏るのではなく、心的な側面、メンタル的な教育も重用だと理解して下さい。

## 6 “モノ”を軸にした財務分析指標

前項までは効率化の焦点を”ヒト“に当てて論じてきました。本項からは効率化の対象を”モノ“としました。”モノ“の捉え方は広範囲です。最初にどのような”モノ“が経営資源にあるのかをまとめてみました。

”モノ“の多くは貸借対照表に計上されている生産や販売などの企業活動を通じて考えると以下のような”モノ“があることが分かります。これらの”モノ“は貸借対照表を中心に考えると分かり易いように思います。企業会計上は”ヒト“は人件費など費用として捉える一方で、”モノ“を資産として捉えているようです。

製品・商品関連

この区分には製品、商品、サービスが該当します。これらは”販売や提供する“ことで現金を獲得することができます。サービスは無形ですが、経営資源の捉え方ではモノと考

えるべきです。その外に、完成すれば販売可能な製品の一部分となる”原材料や製品となる前の仕掛品“などがあります。これらは流動資産に該当します。

生産・販売関連

この区分に該当するモノには次のとおり、大きく二つの役割があります。

(a) 製品・商品をつくること

(b) 販売・提供すること

つくるという点では工場・製造設備・運搬車輛などが該当し、販売・提供するという点では店舗・販売什器・営業車輛などが該当します。土地はつくる又は販売・提供するの両方に関係するモノと考えられます。これらは有形固定資産に該当します。

一般的に使用されている効率化指標

一般的に財務分析では、流動性(安全性)分析、

総資本 回転率	モノの集合体である総資産がどれだけの売上高を挙げているかを分析します。数値が高いほど効率がよいことを表しています。
総資本 経常利益率	総資本が企業活動の成果である経常利益を効率的に稼ぎ出したかを分析します。数値が高いほど効率がよいことを表しています。この指標は総資本回転率と売上高経常利益率とに分解することができます（総資本経常利益率 = 総資本回転率 × 売上高経常利益率）。この率が低迷している時は、回転率又は利益率のいずれかに問題があります。

**収益性**  
如何に売上高や利益を稼いだかという点に着目するのが収益性分析です。モノを「製品・商品関連」と「生産・販売関連」とに分類せずに、モノの集合体である「総資産」として捉えた場合、総資本回転率と総資本経常利益率とが収益性指標に該当すると考えられます。

収益性分析、生産性分析の三つの分析アプローチがあります。モノの効率化についても、この三つの視点から整理してみましよう。

**流動性**  
流動性は主として貸借対照表における資金の調達と運用の状況を診る分析指標です。モノの運用とその資金調達を考える時、短期と長期の二つの視点からアプローチするとよいでしょう。

短期的視点では在庫回転率、長期的視点では有形固定資産回転率と固定長期適合率、の三指標が流動性指標として上げられます。流動資産である製品・商品としての資金運用を分析する在庫回転率と、工場・店舗など有形固定資産の資金運用を分析する有形固定資産回転率は、ともに計算式の分子は売上高となっており、この二つの指標は収益性に分類することも可能です。

機械 投資効率	土地を除く有形固定資産である設備資産が、どれだけ加工高（付加価値）を獲得したのかを分析します。数値が高いほど効率がよいことを表しています。
坪当り 売上高	小売店舗での単位売場当りの売上獲得力で、数値が高いほど効率がよいことを表しています。分子を売上高ではなく総利益などの利益に置き換えて分析することも可能です。

**生産性**  
生産や販売という工程に参与するモノは有形固定資産に該当するモノになります。製造業では機械投資効率が、小売業では坪当り売上高が代表的な生産性指標です。

在庫回転率	製品や商品がどれだけの売上高を挙げているかを分析します。在庫を仕掛品とすると仕掛品の回転率となります。数値が高いほど効率がよいことを表しています。
有形固定資産 回転率	主として製品や商品を製造し販売する有形固定資産がどれだけの売上高を挙げているかを分析します。数値が高いほど効率がよいことを表しています。
固定長期 適合率	長期資産の運用には長期の資金の方が資金的に安定します。100%未満が望ましいです。

《分析指標の計算式》

在庫回転率	売上高÷平均在庫
有形固定資産回転率	売上高÷有形固定資産
固定長期適合率	[固定資産÷(純資産+長期借入金)]×100
総資本回転率	売上高÷総資産
総資本経常利益率	(経常利益÷総資産)×100
機械投資効率	加工高÷設備資産
坪当り売上高	(売上高÷売場面積)×3.3m <sup>2</sup>

7 持つ経営と持たざる経営

政府から二十年十月から十二月の四半期GDPが、年率換算で12.1%と大幅な減少になったとの発表がありました。民間シンクタンクによる平成二十一度のGDP伸び率予想も、年率で二桁のマイナスになるとの予想が大半のようです。このような激変的な景気後退が発生すると、企業経営上は売上高と利益の大幅な減少を引き起こし、借入金等債務負担が大きい企業ほど経営に与えるダメージは深刻さを増していきます。

このような時期だからこそ、あらためて資産を「持つか」又は「持たないか」という経営判断について考えてみたいと思います。

経営資源を持たないと経営はできないか？

企業経営には経営資源が必要です。ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源をどれ一つ、調達“せず、経営を行っていないこととは不可能です。企業経営には経営資源の”調達“は不可欠です。

ここで経営資源の”調達“と表記しましたが、経営資源の”所有(又は保有)“とはしていません。経営資源の”調達“は必要ですが、必ずしも”所有“である必要はないからです。経営資源の”調達“には”所有“と”賃借(リース)“という二つの方法があります。経営資源をモノの視点で捉えると、”所有“による調達を”持つ経営“と言い換え、”賃借“による調達を”持たざる経営“と呼ぶことができます。

経営環境の(急激な)変化に対する耐性

経営環境は静的ではなく常に動的で、社内環境の変化の速度よりも社外環境の変化の方が早ければ、経営者は時代の変化についていけず、企業経営は悪化の一途をたどることは目に見えています。バブル崩壊後の失われた二十年の間、企業は必死で三つの過剰(債務・設備・従業員)の解消に取り組んできました。いち早く社外環境の変

化の潮流に気づき、その変化以上の速度で自社を必死に変えていける企業のみが生き残ることができるのです。

”持つ” ことによる耐性

ここで質問をします。「モノを持つことは、この環境変化の潮流に対し柔軟に対応することが可能だと思いますか。」 現在所有しているモノが、環境変化に即応できる製品や役務を作り出すことが可能であればYESとなるかも知れませんが、おそらくNOが正解に近いと考えられます。何故なら、モノにはそれ自身に備わっている”性能という限界”があり、新製品等の生産には瞬時には対応できないと考えられるからです。

既存のモノを廃棄して新規のモノを調達すれば、モノの”性能という限界”を克服することは容易です。しかし、他に転用できないために廃棄するための費用（ ）や新規のモノの調達コスト（借入利息など）が発生するため、経営者は「当面は既存設備（モノ）

の改良でいこう」という漫然とした意思決定を行う傾向が強くなります。

その結果、自社を競争他社よりも半周や一周遅れのトラック競争へと追いやってしまう可能性が高まっていくのです。

管理会計では埋没原価といいますが、個別的意思決定のための原価分析あるいは調査において利用される特殊原価概念の一つです。

”持たない” ことによる耐性

設備（モノ）を持たないことで、最新の設備を”活用”することが可能となる場合があります。社外環境の変化に対応した新製品等を作り、次々と市場投入することができます。モノを持たないでモノを活用するには、第一に賃借（リース）という方法が考えられます。

リース契約はリース期間中は原則として解約することはできませんが、リース料は費用として処理できるため、短期間のリース契約にすればいつも新しいモノが社内に溢れるようになります。

賃借以外では自社は設計・企画・監理などの頭腦的な業務に特化し、実際の製造は外注に出す（アウトソーシングする）という方法もあり、社内にはモノは存在しません。この外注又はアウトソーシングという手法がモノを持たないでモノを活用する第二の方法です。

製造業ではファブレス企業と呼ばれています。経済成長が続くアジアでは韓国や台湾の企業の強さが際立っています。台湾の企業には、電子産業や家電産業において、また繊維産業においても、日米欧のメーカーや大手小売業者から生産委託を受け、日米欧各社の製品を作る製造専門メーカーが多く存在します。これらの台湾企業は設計や販売という企業活動における主要なライン業務を捨て、製造というラインのみに経営資源を集中し特化しています。その売上規模は数兆円にも達しているようです。

製造専門メーカーが元気なのは、元々のメーカーが設備投資が膨大となるモノ（生産設

備）を持たない外注又はアウトソーシングという手法を積極的に採用してきた結果とも言えるでしょう。

モノを持たない方がよいのか

それでは、「モノを持たないことは全てよし」と言えるでしょうか。そうとも言い切れません。例えば、新たなモノが必要となった場合でも、リース契約を途中で解約することは原則できません。このような場合、新設備のリース料金に上乘せし、割高となったリース料を支払うという方法も取られています。

その一方でモノを自社所有している場合は、損切りしてでも現金に換えてしまい、その資金で新鋭のモノを購入することが可能です。

このようにモノの中の設備資産では、どちらかと言えばモノを持たない方が環境変化に柔軟に対応し易いと言えますが、「持つことが悪くて持たない方がよい」という絶対的な二者択一はないと考えられます。なお、収益を直接的には生まない土地については持たな