

1. 社員教育に積極的に金と労力をかけよう！

次の数値は何かを考えてみて下さい。**日本企業**がかける金額の合計が約5千億円で、**GDP比では0.1%**となっています。一方、**米国は2.1%、フランス1.8%、英独伊は1%**となっています。さて、この“かける金額の対象”は何だと思いませんか？ 答えは**社員の能力開発費**です。この数値は私が最近読んだ[オリエン特東西の戦略史と現在経営論]（日経BP）の中で出ていた数値です。

この数値を見て、「本当なんだろうか？」と目が点になりました。日本では雇用の主流はメンバーシップ型雇用です。「入社した会社は余程のことがない限り定年まで勤めあげる」という考えが底流にあります。会社は雇用維持を前提とし、仮に入社時に十分なスキルがないとしても、配置転換等を何回も繰り返して必要なスキルを習得していけば良いという考えに落ち着きます。

欧米諸国ではどうでしょうか。入社時に事細かく仕事の内容や範囲を記述した契約書を締結し、「社員が期待する成果を出しているか」というのが雇用継続の前提です。「成果を出せていない」「その仕事は諸般の事情でなくなった」となれば、会社は社員を解雇等で退職させます。この雇用形態がジョブ型雇用です。最近では日本でも、「自分の能力を高く売りたい」と自信がある求職者は、ジョブ型雇用を採用している企業への就職を希望します。そしてスキルアップして転職を繰り返すのです。

とすると会社の在籍期間が総じて短いはずのジョブ型雇用を採用する欧米型の企業の方が、人材教育にかける費用を抑制していると考えられそうです。中長期間の雇用を保証されるメンバーシップ型雇用を採用している企業の方が、十分な研修費等を掛けているだろうと推測します。しかし、**結果は正反対なのです。何故そのような事になっているのか。**この疑問を紐解いてみたいと思います。

ジョブ型雇用では会社は即戦力であることを期待します。前職で素晴らしい業績を上げまた特別な技能を持っているとしても、**現在は環境変化が余りにも急激**です。その**技能・スキルは直ぐに陳腐化する可能性が高い**のです。よって**会社は知識・技能等の陳腐化のスピードに対応すべき、人材教育に力を入れている**のです。日本の企業の多数派は、旧態依然の「じっくりと育てば良い」と考えています。IOT、AI、DX等々の情報技術は桁違いの速度で進行し拡張しています。日本企業のやり方だとIT関係の知識・経験・スキルでは絶対に欧米、中国、韓国、台湾の企業の前に出ることはなく後塵を拝します。

自社の教育研修費を一度調べてみましょう。**研修費には受講料、講師代、テキスト代、場所代、準備に携わる社員の給与等を含みます。**社内外の別を問いません。積算した研修費が売上の1%を遙かに下回っているとすれば、社員の能力UPは厳しいのではないのでしょうか。数年先には、今現在の高い能力は「使い物にならない過去の遺物」となっているかもしれません。**本気で社員を育てるには、資財を資金を投入しなさいといひなさいのです。**

2. 中国がくしゃみをする時日本が風邪に？！

隣国中国とは、古きは遣隋唐使の時代から1500年以上の付き合いがあります。1930年代以降は一時的に不幸な時期がありました。**現在では経済的な結び付きが徐々に強固**になってきています。今その中国では不動産大手恒大のドル建て社債が債務不履行になる懸念が強まり、経済成長が失速する懸念が高まってきました。

中国のGDPのうち**不動産部門が占める割合は2016年度で28.7%**だったそうです。住宅購入者のうち、1軒目は13%、2軒目66%、3軒目以降は22%となっています(2018年)。主たるマンション購入は投資なのです。北京等大都市でのマンション価格は**年収の40倍**に達しています。日本ではバブル期(1980年代後半)が最も倍率が高かったようですが、それでも17倍位でした。**中国経済は不動産主導で成長を遂げ、また不動産は一攫千金を狙う投資家の投資対象**となっているのです。

恒大の債務不履行懸念に端を発した不動産市場の動揺は、中国経済を大きく失速させる可能性を秘めています。不動産という地雷原に対し、中国当局がどのような対応をするのか、大いに注目されます。もし不動産対応を誤れば、日本もその余波を受けることは必定です。

2008年のリーマンショック時、最初は第三者的な言論が日本では多かったのですが、今回は大波を直接浴びるに違いありません。どの様に対応するかは国だけの問題ではありません。**大分の中小企業にも影響を及ぼす**ことは確実です。輸出関連企業を中心として業績が低下し、雇用不安が発生するかもしれません。その後は国内需要の減衰が深刻化するでしょう。**今からコスト削減に着手しなければ、業績が大きく悪化する可能性が高い**のです。

3. 図書の紹介：売上最小化、利益最大化の法則

この本の著者は東証一部上場の**「北の達人コーポレーション」**の木下勝寿社長です。北の達人は高収益の企業として時折日経新聞でも記事が載っており、社名だけは知っていました。でも「どんな事業をやっているの？」。

健康食品等をネット販売し、売上高100億円で営業利益29億円！の会社です。「利益につながらない業務はやめるか変える」を考えて、「会社の全活動が利益につながっているかを把握する」ことで**営業利益率29%を達成**しています。そのノウハウを著書で公開しています。

企業会計では利益は5区分(総経営益、営業益、経営益、経営益、経営益)で認識します。しかし総利益と営業利益との間に、販売・管理費(営業経費)という多額な費用を計上する費目があります。仮に総利益率30%、営業利益率5%とすると25%の営業経費率がど〜んと発生しているのです。

木下社長は**営業利益までの費用(社庫、社費)を2つではなく5つの費用区分に分けて、それぞれの区分毎の利益を診ていく管理手法**を創り上げました。営業利益までの費用を2区分から5区分へ。費用をより細かくして利益を計算する考えは私も気がつきませんでした。この図書でそのノウハウを掴み取って欲しいものです。