

# 経営が安定し利益と元気が出るホットシター(平成 29 年(2017 年)版)

【1月号 (第1号)】

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

### □ 業務改善助成金

1月26日の日本経済新聞や大分合同新聞に「業務改善助成金」の広告が掲載されていました。申請書や問い合わせ先は大分労働局雇用環境・均等室(Tel532-4025)です。

この助成金は、事業場内最低賃金の引上げ(最低ラインは30円以上の引上げ)を行なうと、生産性向上の為に要した設備投資等の額の一部を助成するというものです。60円以上の引上げを行なうと1/2の助成率で、上限額は100万円となっています。

過去の情報をリサーチしてみると平成24年に導入された制度のようです。28年10月には大分県の地域別最低賃金が715円となりました。前年27年は694円でしたので大幅なアップです。

急激な賃金引上げに対応する助成金制度として、有期雇用労働者等を対象とした「キャリアアップ助成金」があります。この制度も「業務改善助成金」と同時に拡充されています。

厚生労働省は中小企業に賃上げ圧力が強くなる最低賃金アップと引き換えに、両助成金の拡充に努めているようです。

### □ 課長職にも過重な時間外労働の配慮を

これも日本経済新聞(29.1/26)の記事からです。福井県の敦賀労働基準監督署が関西電力の岩根社長を出頭させ、課長職の社員が自殺したのは200時間を超すような時間外労働にあったとして指導票を交付しました。労基法第41条2号により「管理監督者にある者には時間外労働や休憩、休日に関する規定は適用しない」とされています。

しかしこれからは、管理監督者であっても、健康管理の観点等から時間外を含む労働時間につき細心の注意と管理をしていかないとブラック企業と揶揄されるようになるかも知れません。

## 2. 継続的な繁栄(継承)を目指して

### ■ イノベーション(革新)の継続力

会社は創業した以上、これだけは絶対に死守しなければならないことがあります。それは会社の継続です。日本は百年を超した企業が世界で最も多いと言われていています。その数は3万社以上ようです。

それらの会社は祖業を一途に守っている会社もあれば、創業時の事業とは別の事業を行なっている会社もあります。共通しているのは、外部の経営環境の変化に応じて、事業の態様を変え続けていることです。

「1つのことに執着をする」のも大事ですが、時勢に合わせて臨機応変に対応している能力が企業には求められます。

「毎日1%の業務改善を継続し続けるとX回(日)後はどうなっていますか?」と私はよく問います。答えは50回=1.64倍、100回=2.70倍、200回=7.31倍。「継続は力なり」の世界がそこに観えてきます。

## 3. お役立ち情報/瓦版

### ○ 一年の計は元旦にあり。内省と内観を

平成29年(2017年)も始まりました。1年は地球が太陽を周回する公転から決まっています。しかし、1年に1回しかリセットしないのは勿体ない!ですね。

会社の決算は1年ですが、月次決算として試算表を作成します。このように1年ではなく、1年を何回かに分けて、「目標は達成できているか」「何か問題はないか」と考える時間を持ちたいものです。

日、週、月毎に、自分や会社を見つめ直す機会を持つてはどうでしょうか。アップルの創業者、スティーブジョブズは禪に傾倒していました。内省、内観。自分自身を見つめ直す時間を持つ。これを日、週、月毎の区切りで行うことで、新たな境地を見出すことができるかも知れません。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

□「自己啓発は労働時間」???

- ▶ こんな見出しの記事が2月4日の日経新聞に掲載されました。会社の経営資源で最も重要なものはひとですが、ひと時間も時間が経つ程その有用性は劣化します。「昔・今の知識とスキルで充分」と公言する経営トップがいる会社は数年先にはこの経済社会で敗者の烙印を押されていくでしょう。
- ▶ 社員に人財育成を行っても他社の人財育成のスピードの方が速いと相対的に自社の人財育成は後塵を拝してしまいます。絶対的な能力や知識等が進展しても、同業他社はその先を行っているからです。その差異を埋めていくには大変な努力が必要です。
- ▶ 人財育成の3つのアプローチの1つ[自己啓発]は、社員自身から出る自発的な、内発的な動機に裏付けられたものです。
- ▶ 記事には「厚生労働省は（略）会社側の『暗黙の指示』で社員が自己啓発をした時間も労働時間として扱うこと」を求めています。会社（上司）無言な圧力を受けての嫌々自己啓発であると、「割増賃金の対象では？」というような要求が社員から発せられる可能性も出てきそうです。
- ▶ 「仕事に必要な知識だからこの資格を取ったら」という発言も、「資格を取ってまでも仕事をしたくはない」という社員には、会社（上司）の圧力という風にしか捉えられません。上司が部下のご機嫌をとって自己啓発をしてもらおう、という笑えない時代がもうじきやってくるのかも知れません。

□残業上限月60時間

- ▶ 三六協定を労働基準監督署へ届ければ、通常は月45時間までの時間外労働が認められます。今、賃金UPと共に働き方（労働時間）の見直しが要求されています。時間外労働に対して無為無策のままでは企業経営な大きな足枷となってくるそうです。

## 2. 継続的な繁栄（継栄）を目指して

■新入社員を迎える準備はお済ですか？

- ー 2月を過ぎると早3月。会社も新しい社員を迎える準備に忙しくなってきました。中途入社の場合は、就職が決まって時間が経たずに即入社ですが、定期採用の場合はちょっと様子が違います。内定を10月に出してから翌年4月までに半年程度の日数が経過しています。
- ー ここで注意すべきは[就職ブルー（内定ブルー）]が始まる可能性があるということです。「本当にこの会社でよかったのか?」「上司や先輩たちと上手に付き合っていけるのだろうか」。心の中は「不安」という言葉で覆い尽くされていきます。
- ー 「不安」は入社日という決定的瞬間が近づくまで大きくなることはあっても小さくなることはないでしょう。内定者に電話を掛けて肉声で「最後の学生生活を存分に楽しんでね」と社長らが声掛けするだけでも、不安感減少に大いに効果があるものです。

## 3. お役立ち瓦版～本の紹介～

◆ジャパネットたかたの高田明前社長

- TV通販での絶妙な語り口。一代で長崎県佐世保市のカメラ店を年商1500億円の通信販売会社に育てた立身出世のヒーロー。その人が高田明さんです。
- 日経MJ金曜日版に連載された[HISTORY～暮らしを変えた立役者～]を読んでファンになりました。よくある話ですが気になったらちょっとした情報なども気になるものですね。暫くして日経新聞に高田明さんが書いた処女作の広告が載っていたんです。そこで早速注文。
- 「伝えることから始めよう」、これが本のタイトルです。涙あり笑いあり。成功あり失敗あり。紆余曲折の人生が綴られています。特に業績悪化の年の望年会、「来年、最高益を達成しなかったら社長を退任します!」と宣言し見事実現。流石の一言です。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

### ▶ 毎回同じような事案で失礼します

企業経営者や従業員の中で、今話題となっていることの一つは、[時間外労働の短縮] や [働き方改革] ではないかと思います。両者は密接に関連しています。[時間外労働の短縮] を実践するには、[働き方改革] を推進することが求められます。でないと、例えば特定の社員に仕事が集中しかねず、社内に不満の渦が巻き起こるリスクが高まります。[働き方改革] が実現できれば、必然的に時間外労働をする必要性が薄れて行くに違いありません。

経団連と連合との間で[時間外労働の取扱い]について合意しました(日経・3/14)。“政” 労使三者で落とし所を模索してきましたが、特別条項での時間外労働の上限が月 100 時間、2~6 ヶ月平均 80 時間、年平均 60 時間となりました。年間の上限も 720 時間となり、実効性確保へ法制化等を進めるようです。厳しい就労時間管理がより一層求められてきます。リスクはチャンスと理解し、一挙に自社の [働き方改革] に取組んでもらいたいものです。

### ▶ 久しぶりの日本人横綱稀勢の里

大相撲 1 月場所で 14 勝 1 敗の成績で 72 代横綱に昇進した稀勢の里。横綱審議委員会が 2 場所連続優勝などの内規に自ら違反 (!) して横綱への推挙。その理由として「既に横綱らしい風格を備えている」などを上げていました。

3 月場所は初日から 4 連勝。「地位は人をつくる」の格言通り、自信に溢れた取組みで館内を沸かせています。私は「その地位に就くまでにその職の仕事ができるようになっていなければならない」と主張していました。稀勢の里は長い大関時代の試練を乗り越える過程で自己鍛錬を怠らず、“横綱に相応しい心技体” を身につけたのでしょう。それが連勝に繋がっているのです。

## 2. 継続的な繁栄(継承)を目指して

### ▶ リーダーシップとマネジメント

両者の違いは何?。似て非なるものがリーダーシップとマネジメントです。色々な定義がありますが、簡単に言い切ると、リーダーシップとは戦略的に「何をするか又は何をしないか」を意思決定することと私は考えています。一方のマネジメントは、与えられた資源等を効果的に活用し目標や目的を達成すること、つまり「(何を) どのようにするのか」が問われています。

両者ともに「何を (WHAT)」と「する (DO)」という言葉がありますが、リーダーシップは「何を (WHAT)」に重点がおかれ、マネジメントは「どのようにする (DO)」のかに焦点が当たっています。マネジメントは必然的に効率や成果が求められます。

経営者は限られた条件や少ない情報のもとで「何を (WHAT)」を「するのか、しないのか」の苦しいジャッジをしなければなりません。「どのようにするのか」に沢山の時間を割く毎日を送ってはならないのです。

## 3. お役立ち瓦版~本の紹介~

### ▶ 日本電産永守重信社長を評する

「日本電産永守社長からのファックス 42 枚」(川勝宣昭著) という本を読みました。日本電産は小型モーターを製造する会社で本店は京都市、約 50 社あるグループ企業の年商は 1 兆 2 千億円弱に達しています。

沢山の慧眼や示唆を得たのですが、特に [QCDS SS] という文字に納得です。製造業では当たり前の [QCD]。クオリティ×コスト×デリバリーの 3 点に加え、3 つの S が追加されています。それはスピード×サービス×差別化。英語と日本語の頭文字で 3S。「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」を企業風土・体質になっている会社です。3 つの S の最初の S、スピードを重視してきたことにより昭和 48 年創業にも係らず驚異的な成長を遂げたのです。

## 【4月号（第4号）】

### 1. 最近のニュースや話題から徒然に

#### ○民法改正が視野に

4月14日に「企業や消費者の契約ルールを定める債権関係規定（債権法）に関する民法改正案」が衆議院本会議で与野党の賛成多数で可決しました。改正案の一部を確認してみましょう。

#### ①民事の法定利率が5%から3%へ

交通事故で不幸にして家計の柱を失ったとします。遺族は不法行為による損害賠償責任を追及し賠償額を手に入れることができます。しかし「生存する時の必要な生計費を控除」し、かつ法定率5%で割引をします。よって損害賠償額が同額でも、実際に受け取る額は少なくなり、被害者が「泣き寝入り」の状態になっていました。利率が3%となることで控除額が少なくなり、受け取る額が実質的に増加します。

#### ②約款に関するルールの新設

契約は利害が対立する当事者の合意に基づいて成立します。しかし多数の相手に対して個別に契約内容を決めるとすると事務作業量は膨大です。よって企業側が予め契約内容を決めておき、相手側が同意する形で契約をさせようとしています。この企業側が予め契約内容を定めたものが約款です。消費者保護の観点から喜ばしいことかも知れませんが、無効や取消とならないように企業側は注意しなければなりません。

#### ③短期消滅時効は5年で統一

現在では取引の内容によって、消滅時効が1年や2年など詳しく定められていました。それが全て5年に統一されることとなりました。「時効は何年だった？」と調べる必要がなくなりそうです。

#### ④連帯保証制度の変更

中小企業等に融資する際に、第三者に保証人となってもらうことがあります。これが、公証人による自発的な意思の確認が求められるようになりました。

### 2. 継続的な繁栄（継承）を目指して

#### ○賃金と社員のモラールアップ

大手企業では今年の賃金引上げ交渉がほぼ収束したようです。引上げ率は2%強で昨年より若干低くなったようです。中小企業の賃金引上げはこれから本格化するのが一般的です。「賃金をどれだけ上げればよいのだろうか」と悩む経営者もいることでしょう。そこでワンポイントレッスンです。

①賃金アップは一時的な満足を引き起こしますが、それが継続することはほとんどありません。直ぐに「もっと上げて欲しい」と逆回転の動きが始まり易いものです。

②社員の成長・成果をしっかりと把握し、肯定的な正のメッセージを發しましょう。自己主張は強いものの、自発的な意思疎通が苦手な社員が多くなっています。「承認」という技を使うのも良いでしょう。

③共感するというのも大切。社員が孤立させない為に目配りや気配りをし、社員から滲み出る言働に共感してあげて下さい。

### 3. お役立ち瓦版～本の紹介～

#### ○「世界がもし100人の村だったら（お金編）」（マガジンハウス）

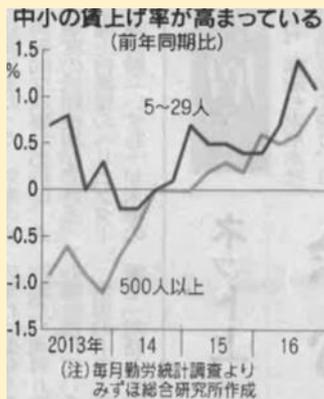
世界の人口は73億人だそうです。それをぎゅ〜と圧縮して100人しかいない村に例えて、色々な質問を投げ掛けて説明を行っています。

米国トランプ大統領のような大富豪がいます。1人の財産と99人の財産とが同じ！という驚愕の事実が説明されています。私は本の内容そのものではなく、「物事を単純化して考える」という手法に納得感を持ちました。世の中は複雑怪奇で、「風が吹けば桶屋が儲かる」式に、一見無関係な事実・事象が会社の業績に影響を与えていくことがあります。

複雑系で考えるのではなく焦点を絞り込み単純化する。思考を深耕・純化していくことが大切であると改めて考えた次第です。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

～日経新聞に人手不足の記事多し(1)～



左のグラフは5月2日付の日経新聞に「人手不足(進化する職場)」で掲げられていたものです。マスコミで報じられる賃金UP情報は上場会社から大手企業に関するものが大半です。日本の中小企業は企業数で99%強、雇用者数では70%弱を占めているのに、「他社の賃金引上げはどうなっている？」など、中小企業に係る賃金引上げに関する情報は少ないのが現状です。

グラフから賃金引上げ率は、中小企業が大手企業よりも上回っているという事実が判ります(元々の賃金が低い為に、少しの賃上げでも率が大きくなるというカラクリも考慮すべきですが)。その理由としては

①最低賃金が安倍政権になってから毎年、大きく引き上げられています。私見ではありますが、当職は2020年には800円まで達すると確信(?)しています。

②緩やかに景気が上昇している中でほぼ全業界で良質な労働力を求めています。

③大手の採用姿勢が変化し、定期採用を増やし積極的に囲い込みを図っています。

④少子高齢化の現実から、将来の企業成長の為にじんざい確保の必要性が再認識されてきています。

⑤雇用される側の意識が様変わりし、転職をマイナスと捉えないようになり労働市場の流動化が更に進行しています、等。

企業は社員の高齢化等により新規採用を増やすと共に、既存社員の賃金UPも行わなければなりません。総額人件費の急騰は安定経営への足かせとなります。それでも若手社員を引き付ける賃金を提示しなければなりません。正にジレンマです。

## 2. 継続的な繁栄(継承)を目指して

～日経新聞に人手不足の記事多し(2)～

左欄では「人手不足」が、既存社員を含めた社員の賃金引上げに大きな影響を与えていく事実を指摘しましたが、「人手不足」はその他に「働き方改革」にも影響を与えるという点にも気付く必要があります。

生産高 = (資本 + 人) × 生産性。モノ造り企業では当然ですが、生産量は2つの経営資源(設備と従業員)の影響を大きく受けます。設備(工場・店舗等)投資をすれば、生産性が不変としても生産量は増加します。また高性能な機械導入は生産性向上に寄与します。

生産高を上げるもう1つの資源、人について言及してみます。能力が同質・均質である社員を増やせば生産量を上げることは可能です。しかし物事は単純ではありません。人員を増やしたことにより、生産量が減少することも有り得ます。例えば、高い能力を保有する社員集団に、意欲と能力が劣る新規社員が加入することによって、高い生産性を産んでいた人的ネットワークに綻びが生じてしまうこともあるのです。

個々の社員の勤労意欲や成長への渴望等モチベーションも人の生産性に大きな影響を与えます。知的レベル等が極めて高く優秀であっても、勤労意欲が低ければ生産性が低くなり、賃金は付加価値を生まないただのコストに成り下がってしまいます。

生産量(売上高)を上げる重要な鍵の1つは、社員の資質向上とモラルアップ等に関連した人的生産性の向上です。以下のような考え・思考をもった社員が生産性をアップさせる原動力となり得るのです。

①業務上のムダ・ムリ・ムラの徹底的排除

②決めたことを確実に実行する強い意思

③できない理由を探すのではなく、できる理由を追い求める真摯かつ素直な心

④少ない時間で大きな成果を出す！積極性

⑤もっと成長したいと強く欲する未来思考

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

### ◆「熱意ある社員」6%のみ！ 本当か？

日経新聞5月26日(金)の見出しがこれ！ 米ギャップ社が139カ国に「仕事への熱意度」調査をした結果で、なんと日本は132位だったという。32%だった米国の1/5でしかない。一方で、企業内で諸問題を生む「**周囲に不満をまき散らしている無気力な社員**」は24%、「**やる気のない社員**」は70%にも達しているらしい。

こんな状況では24時間・365日戦っている経営者は浮かばれない。このホットレターを受け取っている会社では、「当社にはこの調査結果は当てはまらない」と信じたい。

「じんざい」は「人財・人剤」、「人材」、「人済・人在・人罪・人災」と3つに区分する事が可能だ。人財・人剤は会社に貢献してくれるが、人済がゴリーのじんざいは会社業績に足を引っ張っている輩達である。

2-6-2の法則という人事対応がある。当職は左辺2割のじんざいが、人財以下のじんざいに適合すると信じているのだが、ギャップ社の調査ではわずか6%。日本経済の体たらくを診ればガッテンしたい気もする。何とかしなければ、と溜息が出る。

ギャップ社は指摘する。「**部下を成長させることが上司の仕事**」。当然至極の指摘である。その為に「部下の強みを理解すること」と続けている。弱み改善に注力するのではなく、強みをもっと活かせるようにしようという。これもごもつともな説。

人事権は労働契約と共に付帯的に会社は得る。「この社員の能力を活かし、営業力の底上げを」と期待し人事異動を発令する。しかし当の社員は「何故？」と反論する。「強みを活かそう」と人事を工夫するも、社員はこれに反発する例も発生している。

このように人事は難しい。しかし**企業力UPの為に伝家の宝刀、人事権を使うことは必要だ。悩ましい問題を抱えつつ、「熱意ある社員」の増殖を願うしかない。**

## 2. 継続的な繁栄(継栄)を目指して

### □基礎を徹底的に鍛える

スポーツの話題を3つほど。テニスの4大会である全仏オープンが終了。錦織は準々決勝で敗退。大事な道具であるラケットを投げつけたとも。今年は不調のようだが、大リーグのイチローはバットを投げつけるだろうか？ 肉食系の欧米選手に勝つために体幹を鍛えるべきという話を聴いたが、「**大人の職業感(フコ意識)を持つ**」ことが大切ではと感じた次第。

2つ目は全仏と同時期に開催され、国民の注目を浴びたドイツ開催の世界卓球(卓球の英語表記はテーブルテニス)。混合ダブルスで金など目覚ましい活躍だった日本選手。特に10代の若手が活躍し2020年の東京オリンピックで「**幾つメダルが取れるか**」と胸算用した。過去に輝かしい戦績を残していた卓球界だが、福原愛の登場まではマイナー(?)な競技へ転落。卓球を愛する全員の努力が結実したのがドイツ大会。基本練習の繰返し、繰返し、そして繰返し。単調な練習の繰返し。しかし練習の成果を信じつつ、先(未来)に照準を合わせての練習。**基本が大事ということ**を再認識した。

最後は大リーグ・アストロズの青木選手。日米通算で2000本安打を達成した。大リーグに挑戦した選手での偉業達成は、イチローと松井と青木の3名のみ。青木選手は6年の大リーグ生活でアストロズは5球団目という。イチローや松井の様に、一球団に数年腰をすえて安打を量産という訳ではない。常時、移籍という不利な環境下での2000本安打。これも価値がありそうだ。

TV報道を観てふと思う。「しかしイチローはもっと凄い」。大リーグでの安打数は3046本、日米通算では4324本。足掛け25年の成績。**地道に、コツコツと、先を見て、信念を持ち、雑念を持たず、一途に打ち込む。**イチローを始め、凄い戦績を残しているスポーツ選手に学ぶところは多そうだ。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

### ▶ 尋常ならぬ豪雨水害（被害）とBCP

先週に突然として発生した福岡県朝倉市周辺と日田市での豪雨水害。その被害の全容を知るにつれ、自然災害の猛威に私たちは無力感を感じざるを得ません。

さて、平成23年（2011年）3月11日に発生した東日本大震災とその直後の福島第一原発事故。平成10年前後から、日本を問わず全地球的に発生する自然災害やテロ事件等々の予想外大事件に対し、企業がどのような対処をしていくべきかという議論が重ねられてきました。その一つの解答が、BCP（事業継続計画）の策定と運用です。

企業は地域社会の一員です。その使命には未来まで事業を継続させるということがあるということは、経営者以外の人々にも理解できることでしょう。

東北大震災の際、日本の自動車メーカーは相協力して被災したサプライヤーの復旧を支援しました。その結果、被災企業は短期間に基幹部品の供給を再開することができたのです。今あらためて思い出すのは、その当時のメディアが「サプライチェーンの維持・確保をどうするのか」という課題を巷間に問い質したことです。

経営規模の大小を問わず、企業は多くの取引を通じて網の目のようなサプライチェーンを形成しています。若しこの網の一つに綻びが生じるとサプライチェーンは強い打撃を受けてしまうでしょう。自社を中心にしたBCPの作成を考える時を今回の水害が教えてくれたとも言えます。BCPは次の事項が入っている計画です。

①予想外の災害が発生したと仮定したときの被害の程度。②復旧するのに要する時間、費用、労力。③取引先が被害にあった時の対応。④社内外へ正確な情報を伝える連絡網。⑤本格的な復興に向けての計画表。⑥計画が稼働する為の訓練計画とその実施。⑦定期的に見直しのスケジュール化。

## 2. 継続的な繁栄（継栄）を目指して

### □ 「素直な心」について考える

経営の神様と呼ばれた松下幸之助の著書に「素直な心になるために」があります。松下翁の著書は数多くありますが、「素直」という心の置き方に焦点を当てた本は余り例がないのではないのでしょうか。

松下翁は家電事業で大成功を収めました。毎日就寝する際に「今日も素直な気持ちで仕事をしてきたか、社員や取引先と接したか」と自分に問い掛けていたそうです。外野席から松下翁を遠めで観れば、心優しい好々爺のように感じられます。しかし、毎日毎夜「今日の一日、素直に過ごせたか」と自問したというのですから、社員には厳しい一面があったのでしょ。

私は松下翁には遠く及ばない田舎のコンサルタントですが、毎日反省の日々です。コンサルタントとして失敗も沢山してきました。その場面では「うっ！」と思う瞬間もあります。しかし、この実際を気付かせてくれる相手（その中には家族もいますが）に感謝を忘れないようにしたいと自分に言い聞かせています。「素直な心」になれば、自分の周囲から飛び込んでくる情報の量と質が変わってくるかも知れません。

### □ 「ルーティーン」について考える

最近話題に上らなくなったラグビー日本代表の五郎丸のキックを放つ前の仕草。同じ仕草を繰り返すことで、体に覚えさせ、無意識の中で定型的一かつ完璧な動作を行うことができる。これがルーティーンの効果ということでしょうか。

最近読んだ本で「成功している人はなぜ神社に行くのか」（八木龍平著）があります。この本はベストセラーらしく日経新聞でも広告が掲載されています。宗教の売込みではありませんが、上述の「素直な心」を意識し、所定の所作を繰り返すことで心身の安寧が得られる。私はこの本から一途に信じ切り、繰り返す大切さを学びました。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

### ▽予期しない事態の対応策を脳みその片隅に置く△

恐ろしいことです。将来を担う18歳と19歳を対象に「日本が終戦を迎えた日を知っているか」とNHKが調査をしたところ、14%が「知らない」と答えたと言うのです。

同じく「今の日本が平和だと思うか」との間には74%が「思う」、25%が「思わない」。「思う」理由は、「戦争をしていない」50%、「治安が良い」41%の答えでした。これは9日のNHKニュースで報道されていたので、耳にした方もおられると思います。

さて次の話題は北朝鮮の核とミサイル開発問題。金正恩委員長は世界各国の圧力をもろとせず、ただひたすらに核とミサイルの開発に邁進。日本にも核弾頭を積んだミサイルが打ち込まれるかも知れません。

こんな事実を見聞きすると、「日本人は平和ボケをしているな〜」と嘆息してしまいます。安倍首相の舵取りの拙さから政治が不安定化していますが、政治の世界では“常在戦場”という言葉が飛び交っています。

経営者は多種多様な経営環境の下、会社を未来へ繋げていく努力を行っています。会社経営に多大な影響を与える制約条件のうち、内なるものは55%、外なるものは45%と言われています。仮に外から寄せてくるリスクに何も対応できていないと売上は45%もダウンするかも知れません。こうなれば会社は一举に倒産への道をひたすら進んでいくだけになります。

“常在戦場”、経営者は常に戦いの場にいます。社外からのリスクを感知し、緻密に分析し、即時対応できる体制作りをしておく必要があります。

「歴史は繰り返される」「歴史から学ぶ」。誰もが知っている格言です。2011年3月11日から「想定外」が通俗語になっていますが、「想定外を想定内」にする強い意思が経営者には求められています。

## 2. 継続的な繁栄（継承）を目指して

### ○雑草の如くしっかりと根を張る○

私は出が農民であることから、自分の家の庭に生えている雑草が繁茂するのが気にかかってしょうがありません。

雑草の種は水や陽光が発芽の条件に適合するまで何十年の地中に埋まっているのです。ということで、「発芽して子孫を残したい」という雑草の積年の想いが地中に浸み込むのか、雑草は中々取れません。

自社の従業員もこうりたいものですね。中々成績は上げることが出来ないものの、失敗から学び、小さな成功体験を積み重ねてある日突然と大輪を咲かす。このような従業員が続出して欲しいものです。

その為にはしっかりと根を生やしきれる栄養分豊富な大地が必要です。栄養素が少ない固い土では雑草は芽を出しにくいでしょう。挑戦を良しとする風土、従業員同士が支えあう組織、成功を皆で喜ぶ仲間達。会社の経営者はこのような組織風土を地道に作り上げていかなくてはなりません。

## 3. お役立ち瓦版～本の紹介～

【京都大学の経営学講義 いま日本を代表する経営者が考えていること (ダイヤモンド社)】には、5社の経営者が京大生等に語った講義録がまとめられています。

その中でカルビー(株)の松本晃会長の講義録にはぐっと引き込まれました。カルビーはかっぱえびせんをはじめ、スナック菓子業界のトップ企業です。この分野では二番手企業の6倍強の売上をほこっています(営業利益率は1.5%から11.4%へ)。

しかし、松本会長がジョンソン&ジョンソンからヘッドハンティングされ会長兼CEOに就任した平成21年時点では3倍強だったそうです。強力なリーダーシップを発揮し、企業風土を刷新してきました。

「Change, or Die!」。「変革する気がないのなら死んでしまえ」というテーマでの講演。腹落ちする言葉が満載です。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

東京大学名誉教授で現学習院大学教授の伊藤元重先生が、日経MJに隔週で「戦略を読む」と題した寄稿文を掲載しています。

伊藤教授は平成29年9月10日付で「ネット時代の店舗小売業」と題して論を展開しています。経済学の分野で「何故省エネをするのか」という研究がなされ、その結果が公表されているそうです。被験者には次の4つの選択肢から選んでもらっています。

- (1) **金銭的動機**。これは出金を抑え電気代の節約に繋がるというものです。
- (2) **社会的動機**。社会全体の環境対策となるというもので、一種の社会参加です。
- (3) **道徳的動機**。道徳的又は倫理的に正しいと思うこと。「規範は遵守しよう」です。
- (4) **群衆的動機**。皆がしているから私もというもの。付和雷同の言葉がピッタシです。

伊藤教授はスターバックスを例に出して、論を進めます。職場や家に仕事や勉強ができる環境が整っていてもスタバに来店して仕事や勉強をするのは「群れる」という習性が人にはあるからだと指摘しています。

スタバではパソコンを叩いている人、本を読んでいる人など「熱心に何かをしている人」が多くいます。一人で「仕事をする」「勉強する」よりは、同類の人々がいる場所（スタバ）で“作業”する方が「安心する」のです。人は“群れる”のが必然なのでしょう。

更に、ネット社会が進化する中で、スマホ等でいつでもどこでもネットで買い物ができる時代になっていますが、伊藤教授は一方で「人々が快適に過ごせる空間を提供している商業集積が支持を得ている」と続けています。

音楽の世界でもしかり。ネットから安価で聴きたい音楽をダウンロードしても、その一方で好きな歌手のコンサートには高価なチケットを買ってでもいく。この心理についてチケット販売の詐欺事件も横行しています。

この様に、**人々の「群れる」という習性を考慮すれば、あるアイデアで勝ち続けている策の真逆の策に、新たな勝利者となりうるヒントが隠されている可能性もありそうですね。**

## 2. 継続的な繁栄（継業）を目指して

**「大局を読む（時流を掴む）」ことはとても重要です。**仕事の流れ（本流）をつかんでいないと、日々発生する些細なことに気がとられ、最重要な案件処理を忘れてしまう可能性も出てきます。私事で恐縮ですが、私は毎朝事務所に出勤した後に、行事予定表を1分程度見つけています。手帳もパラパラめくります。

「この日までに〇〇をしておく必要がある」「この件について、今日の△▽時までに□□さんへ連絡をしておこう」「来月の××日にはこんな仕事が入っていたな」などと脳みその中で情報をぐるぐる回転させていきます。時にはポストイットにメモ書きをします。

私はこのようにして「すべきこと」「最優先すべきこと」「職員に指示をしておくべきこと」など、仕事を時間軸で自己点検をします。

**毎日の仕事時間には突発的な依頼が飛び込んでくることがあります。「未来の仕事を今日しておく」習慣を身に付けておかないと毎日冷や汗もの時間を過ごすことになりかねません。**自分なりのスケジュール管理手法を身に付けたいものです。

## 3. 笑えない話で恐縮です（自嘲ばなし）

私は平成7年4月に中小企業診断士に登録し20余年が過ぎました。私がビジネスで成功しているのかは別として、私の後姿を觀て最近では若手の独立診断士も増えてきました。ということで、8月23日に診断士協会の内部研修会で診断士の先生方に向けて話しをする機会を戴きました。以下はその時の話しです。

「先生方は経営者に試算表を作らないとダメですよと言いますよね。ところで先生方はご自分の月次試算表を作っていますか?」。出席者は25名位だったか、誰も手を上げないのです。「経営計画を作成し予実管理をしていきましょう」とも診断士の先生方はきつと言うでしょう。でもこれもやっていないのです。私はH5年11月に開業した時に5年計画を作成し、毎年1月1日に年度予算書を作成しています。

これらからの導き出される教訓です。**人に指示や助言をするのであれば、先ずは自分でやっていたら人についてこない。**

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

10月6日付の日本経済新聞に次の見出しが一面に躍っていました。

～大廃業時代の足音 中小「後継未定」127万社～ この記事は次のように進んでいきます。「あと2年くらいで会社をたたもうと思っているんだ」。これは極細の痛くない注射針を開発した岡野工業㈱(東京都墨田区)の岡野雅行会長(84歳)の発言です。

日本の著名な大企業でも開発できなかった製品を、岡野会長は名人技で次々と開発し世の中に送り出してきました。その代表的なものが“痛くない注射針”です。著作の発表、TV等マスコミへの登場、講演等で多忙な日々を送ってきたと思いますが、中小零細製造業の雄だったために、“大廃業時代の足音”を飾る記事となったのでしょう。私はとてもビックリし、かつとても残念に思った次第です。

今、10月22日の投票日に向けて総選挙が行われています。各党の公約をざっと診てみると、「日本の将来のことを本当に考えているのだろうか」と心配になってきます。本レター右欄下で本の紹介をしていますが、「現状の人口統計の推移では、厳しい少子高齢化(国民の平均年齢高齢化)が更に進み、働き手が確実にいなくなる」のです。ばら色の日本社会、経済、人生を決して迎えることはできません!!

国政を預かる政治家はこの事実・現実や“未来の本当の日本の姿”を国民に知らせ、「だからこそ今何をしなければならぬか」を、激しい非難を恐れずに提示して戴きたいものです。

さて、経営者は“未来の自社の姿”を社員や取引先(お客)に知らせていく必要があります。必ず市場は縮小し、若手社員の確保はできず、また社員の平均年齢は高齢化し、技術等の承継もますます困難となっていきます。この将来予測を基に、今何をすべきかを寸暇を惜しんで考え抜いていく必要があるでしょう。

言えることの一つ!、それは潜在能力のある若手社員を必死の覚悟で確保していくこと。これに成功すれば、市場が縮小する中で、競争相手は社員の高齢化により活力を喪失していく中で、最終的に貴社は勝者となり得るのです。

## 2. 継続的な繁栄(継栄)を目指して

当職事務所の郵便受けに「従業員募集 時給737円」と記載したパンフレットが投函されていました。時給737円は10月1日から適用された大分県の最低賃金額。その会社の事業はサービス業で、無経験でも直ぐに現場で作業できる簡単なもの。でも「737円はないだろう!」。

この経営者は従業員(の満足)をどのように考えているのでしょうか。能力不足の主婦であっても賃金額は気になるものです。他の業種・会社と比較検討することは必定です。この会社に良い人材が集まるとは思えません。

ある会社での話です。人が集まらないので時給を1000円にしましたが、それでも人は集まらない。「得!をしたのは既存のパートさんで、新規募集の条件を上げた効果を労せずして受け取った」とは総務部長の弁。

賃金設計は極めて高度な意思決定です。短絡的に上げては利益構造を圧迫し、また賃金引上げを怠っているとモラル低下や優秀な社員確保もできない。慎重に、長期的視野を持って、現状との整合性も確保しつつ、賃金設計を行う必要があります。

## 3. お役立ち瓦版～本の紹介～

今月お勧めしたいのは「未来の年表～人口減少日本でこれから起きること～(河合雅司著、講談社現代新書)」です。

これを読んでいると「えっ!」と叫びたいことが多々出てきます。その1つが「2017年『おばあちゃん大国』に変化」です。これは女性のうち「65歳以上の女性は3人に1人である」ということ。「えっ、何で」と思いませんか? 確か?!、65歳以上の高齢者の割合は27%でしたよね。ここに数字の罠が隠されています。

高齢者率27%は男女合わせた話。男は女よりも短命。よって65歳以上の人口では高齢になっていくほど、女性の割合が急激に高まっていくという次第。結果として、女性のみで診ると既に「3人に1人は65歳以上」ということになるのです。

経営者は少なくとも10年タイムで経営をしていく必要があります。2030年位までの時代変化の波をこの本で感じとって下さい。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

今月はニュースとは全く関係のないコメントを記載しました。申し訳ございません（笑）。

11月2日（木）に開催されました（一社）大分県中小企業診断士協会主催の「診断士の日・記念講演」についてのメモです。今、大分県内では120名程の中小企業診断士がおり、うち約半数が大分県中小企業診断士協会の会員となっています。当職は平成7年4月に会員となりましたので、すっかり“古参の診断士”となってしまいました（笑）。

ところで中小企業診断士の旧名称は、“中小企業診断員”。昭和23年（1948年）11月4日に戦後復興の一翼を担う中小企業への公的資金投入に係る企業診断を行う公務員が中小企業診断員に登用されました。そして元々公務員資格であったものが、高度成長期に民間に解放され、中小企業診断士が“誕生”しました。

さて、大分県協会が行った今年の記念講演の講演者は創業10年で東証上場を果たした移動体通信分野で活躍中のモバイルクリエイイト(株)の村井雄司社長様。創業に至るまでの苦労話や上場を果たすまでの出来事をコンパクトに話されました。また創業の喧騒から事業を安定させるまでの経営のコツを7項目語って戴きました。

- ① **自分が打ち込めるもので起業する。**
- ② **自分で感じた人とは確実に親しくなれ**
- ③ **実際にイメージ出来るものは出来ると信じる。**
- ④ **1人では何も出来ぬ事を知れ**
- ⑤ **失敗を恐れぬ。成功と失敗に大きな差は無い**
- ⑥ **何でも屋にはならない**
- ⑦ **大事な事は自分で調べよ**

以上の7項目、如何でしょうか、当職にも当てはまっているようです。特に⑥。開業当初は仕事受注の為に「何でもできます」と公言していました。しかし売上が安定してきた後は、「これはしない」と切捨てることを始めました。「**集中すべき分野を決めて更に深堀をする**」、これで得意分野を強化してきました。「何でもできる」は「何も出来ない」と異口同音であると分かるまで少々時間を費やしてしまいました。

## 2. 継続的な繁栄（継業）を目指して

少々タイトルとはずれますが中国のお話です。11月11日は“独身の日”だとか。“独身の日”は”ネット通販大手のアリババの創業者兼会長の馬氏が始めたらしいのですが、日本の2月14日のバレンタインデー商戦同様にどの国でも小売業者の商魂はたくましい！！

アリババの今年の11/11の売上は3兆円だとか。そして2番手の京東は2兆円。中国の小売総額に占めるネット比率は既に2桁を超え、米国をはるかに上回っているらしいです。

怒涛の進撃を続ける中国経済ですが、“独身の日”の様な特異日が発生すると情報や物流のインフラの整備が追いつかないという余計な心配もしてしまう当職です。しかし中国人経営者の見方は違います。「突発的な売上、特異日はじきに平日のように平らになる。**異常値が必ず平常値になる。集中的なインフラ投資を今しても、他日の稼働率が極端に低くなることは無い**」と自信に溢れているようです。

中国人の「**時流に乗る**」センスは鋭い嗅覚で研ぎ澄まされてきたようです。

## 3. お役立ち瓦版～健康にご留意を～

私の左上奥歯はガタガタ。2～3ヶ月に1回は歯科通い。13日（月）夜に研修会で3時間しゃべると痛んだ歯が下にひっきり「痛い！」。なんとかならないかとぐっと我慢。

「**健全なる精神は健全な身体に宿る**」と言いますよね。**経営者は健康第一**。もし経営者が病に倒れて、経営の第一線からリタイアするとリーダーがいけない現場は大混乱をしてしまうでしょう。

毎年1回の健康診断をしていますか。歳を取っていけば「年1回の定期健康診断で大丈夫」とはならなくなります。6ヶ月に1回の頻度で自分の体のメンテナンス（健診）をするように心掛けて下さい。

経営者の体は自分だけ、そしてその家族のためだけにあるものではありません。従業員とその家族、取引先、お客・顧客、地域社会等など**間接的に「体をご自愛下さい」と願う人々が沢山いることを忘れては欲しくない**ものです。

## 1. 最近のニュースや話題から徒然に

「生産性考。危機を好機に」「週3日休む旅館」「非製造業こそチャンス」。これは日経11月28日付朝刊一面の見出しです。下図は「非製造業は生産性が上がっていない業種が多い」の標題で掲載されていたこの記事の説明資料です。「生産性向上は非製造業でこそ遣り切らなければならない」という記者の想いが伝わるグラフです。

記事によれば、「週3日休む旅館」とは神奈川県秦野市の鶴巻温泉にある“陣屋”という老舗旅館。将棋名人戦の舞台としても有名なのだそうです。記事を要約してみました。

①現代表者が経営を引き継いだ年は2009年。客室20室で稼働率40%台。団体向けに9800円から売り出すも利益出ず。

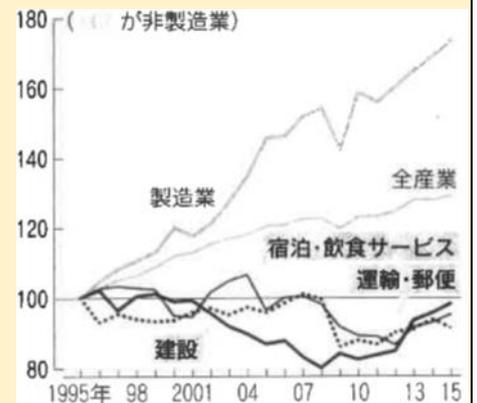
②2016年1月から毎週月曜・火曜・水曜の3日間の休館を実施。休館日を研修に当てるなど接客力や企業力向上に振り向ける。

③平均客単価45千円へ上昇しかつ稼働率8は80%に。正社員数は20名から25名へ増員。社員の平均年収は398万円と従前より4割増。

宮崎社長は“**営業戦略の大胆な見直し・設定と人財資源の計画的な強靱化を徹底的に**” 推し進めた結果、埋もれた潜在市場の掘り起こしに成功されたのでしよう。

記事はまた、地方の窮境に陥っているバス会社を買収し見事に立ち直らせている“みちのりホールディングス（東京都千代田区）”にも言及しています。ITも駆使しながら赤字会社を見事に黒字化していく。それも社員の待遇の改善も図りながらです。どことなく、長崎県佐世保市のハウステンボスを黒字転換させたHISの澤田社長の手腕を彷彿させてくれました。

**「やれよできる」のです。「やらないのはやろうとしていない」からです。経営トップ層には生産性を上げようという強い意思が必要なのです。**



## 2. 継続的な繁栄（継承）を目指して

今年も残すところ後2週間。多くの会社（法人）は決算期と晦日（暦日）とが異なると思いますが、自然人としての経営者の大晦日と元旦は全く同じです。ということで、「目標を立てること」と「実践すること」の持つ意義について、当職の例を出して自説を述べたいと思います（飛ばしてもらっても結構です）。

満60歳を迎えようとした平成26年7月に「平成36年度（満69歳）をゴールとした成長戦略（10年間経営計画書）」を策定しました。それまでも毎年、1月1日の初詣の後に2時間ほど掛けて年度計画を作成しておりましたが、「60歳台10年間にどのようなビジネスをしたいのか」を自問自答し作成した計画です。

この長期計画書を基礎として「今年は何をすべきか」を1月1日に熟考し実践することを心掛けてきました。売上のほか、資格取得、職員増員、プロモーション活動など12項目を日々意識して毎日を過ごしてきました。

お陰さまで顧問先も増え、売上高も目標を超過達成です。有り難い事です。こうして当職は、「**計画を意識することや「P DCAサイクルを回し続けることの重要性**」を体験を持って再確認することができました。

## 3. お役立ち瓦版～本のご紹介～

今月は外資系企業のトップを長く勤めてきた経営コンサルタントの新将命氏の新作をご紹介します。【**自分と会社を成長させる7つの力(パワー)**】という著作、計55つの力（パワー）を7つのカテゴリーに分類して自説を展開されています。その7分類とは次のとおりです。

①経営する力、②リーダーシップの力、③実績を上げる力、④グッドコミュニケーターになる力、⑤組織をいきいきさせる力、⑥自分を磨く力、⑦社会に貢献する力、の7つです。

新将命氏の切り口はすっきり感があり、「す～」と脳みそに入り込む感じです。ぐだぐだ、コネコネ、句読点のない長文が続き内容不明瞭など等、読みづらい本が沢山あります。その点、新将命氏の著作は分かり易く、自分の脳みそ整理に最適だと思っています。参考にさせていただきます。