

経営が安定し利益と元気が出るホットレター(令和3年(2021年)版)

【1月号(第49号)】

1. 今だからこそ設備投資に強い関心を持つ

令和3年の最初のホットレターです。今回は少々難しい話をしてみようと思います。切り口は経済学です。私独自の理解で本稿を進めていきます。理論的に誤りがあるかも知れませんが、その時はご容赦下さい。

日本国レベルではGDP(国内総生産)と言いますが企業レベルでは売上高と呼ぶ対象物は、資源等の投入(インプット)の対価である**産出物(アウトプット)**のことです。産出物を産み出すには資源等の投入が必要です。資源等は「**資本(有形設備資産)**」「**人**」の2種類に分類でき、「**技術等の全要素生産性**」も重要な役割を果たします。

資本をA、人をB、技術等全要素生産性をCとします。**産出物をYとすると、YはA×B×Cの結果として答えを得る**ことができます。例えばある年の資源の投入量をA100、B50とし、Cが30であるとすると、Yは150,000となります。次に翌年の投入量がA90(前期比△10%)、B51(同2%)、C33(同10%)と見込むと、Yは151,470(同1.0%)という結果を得ることができます。

ここで何故、Aの投入量が100から95へ減少したのかという疑問を持つかも知れません。その疑問への答えは「**資本は基本的に経年による減価が発生する**」からです。一般的に成長力が高い企業は毎年設備投資を続けており、資本の平均稼働年数は低いのが特徴として上げられます。**設備投資をしない又は少額だと資本の平均稼働年数は年々上昇**していきます。設備投資を続けて最新設備が揃う企業と老朽化した設備で事業をやりくりしている企業との闘いの勝者はおのずと分かると思います。

Bは仮に従業員数が同じでも**実務経験を重ねることで業務処理能力が高まっていく**可能性があります。**継続的な人材教育も重要な鍵**を握ります。**C**はIoTなどの先端情報技術を活用すれば、生産性は上がってくるでしょう。仮に**資本や従業員が同量・同質でも資源の組合せを変更すれば必ず生産性はUP**します。5Sによる無駄・無理・斑の排除であったり、DXによる付加価値を産まない勤務時間の縮減などもCのUPには有効です。

私が指摘したいのは、**Y(売上高)の増加の為には資本に注目すれば「継続的な設備投資が重要である」ということ**です。何故なら、前述のとおり**経年と同時に資本は減価し、人と全要素生産性は増価する傾向が高い**からです。設備投資を続けて行かなければ、連続の増収達成は厳しくなります。競争相手は市場から自社のお客様を奪取しようと設備投資をするかも知れません。**設備資産に関し競争相手が徐々に強くなる一方で、自社の基礎体力が摩耗していれば会社存続も危うくなります**。

設備投資にはお金が必要です。コロナ禍で現金・預貯金残高に不安を持っているかも知れません。多額な設備投資を勧めているわけではありません。**資本の減価分を補い、そして少しだけ加算投資を提案**したいのです。日経電子版の宣伝文句を借りると「**設備投資を続ける企業と設備投資をしない企業との差は大きい**」のです。厳しい今だからこそ、設備投資に価値があるのです。

2. ワークマンプラスで成長するワークマン

昨年10月15日付第46号にて登場した作業着小売大手のワークマンに再び焦点を当ててみたいと思います。昨年11月26日に大分市森町バイパス沿にワークマンプラス鶴崎森町店が開店しました。早速、視察にいったところ「安い」の一言。シューズを買いました。980円です。驚くほど軽いです。このシューズを履いて散歩やジョギングするのに全く問題ありません。

当社の土屋専務がワークマンプラスの来店者に女性が多いと気づき、#ワークマン女子を昨年10月に横浜市にオープン。整理券を出すほどの繁盛ぶりで令和3年中に10店を、数年先には400店の開店を目指す方針です。ワークマンの快進撃の理由は何なのでしょうか?

同社を率いる土屋哲雄専務はこう語ります。「**40年間競争をしていなかった。逆いって誰と競争しても負ける**」。この危機感が同業・異業他社との明確なポジション差異を創り出そうという戦略として結実します。ワークマンとプラス、女子とでは商品は全く同じといえます。**魅せ方、演出力、重点販売商品等が3店で異なるだけ**です。しかし他社は新たな市場創出に取り組んでいませんでした。ワークマンは新たな市場の発見と創出に取り組んできました。ただそれだけの違いです。「**1つのことに集中するために他のことをしない**」という**「しなない経営」**にも取り組んでいます。**「あれもこれも経営」でなく、人材も含む貴重な経営資源を1点に集中する。その結果、ワークマンは急成長を遂げています**。ワークマンの成功事例を研究してみましましょう。研究するのはただなのであります。

3. 川内優輝、100回目の2時間20分以内完走

川内優輝という名前を聞いてピンとくる方は余程のマラソン通です。10数年前に公務員ランナーとして一世を風靡したマラソンランナーです。2019年4月に埼玉県庁を退職しプロに転向しました。その川内を本稿で言及する意味、それは何だと思いませんか。彼は2009年からの12年間で107回の大会に出場し、昨年12月20日にあった防府読売マラソンで100回目の2時間20分以内完走を成し遂げたというのです。12年間で107回出場ですから、約9回/年(約41日に1回出場)という出場記録も凄いですが全て完走したというのです。

更に2時間20分を切って完走した回数100回は世界一の記録だそうです。最悪の記録は2018年ベネチアの2時間27分ですが、高潮の影響で最後は膝下まで海水に浸かっての完走ですから驚きです。マイナス17度の極寒レースを2時間18分台で走り、また18年4月には歴史あるボストンマラソンで優勝もしています。私は川内選手の活躍を知って「**人は目標をもって着実に前進すれば、前人未踏の記録も成し遂げることができる**」と思ったのです。新しい年が明けました。少々の圧力をかけても潰れません。**ちょっときつめの目標を掲げ、自分に快い「フレッツ」を掛けてみよう**ではありませんか。

1. 環境配慮の姿勢が市場の共感を呼ぶ

突然と車の話です。10 年位前までは車はガソリンや軽油を燃料にエンジンを起動し、その動力で走っていました。その後にはトヨタが内燃機関 (エンジン) と電気を連動させたHV車を出し、燃費の向上に大きく寄与しました。HV車は日本と米国で販売が好調だそうです。

しかし現在は、燃費競争という領域を超えて、走行時に二酸化炭素を全く出さないEV (電気自動車) にユーザーの関心が向かっています。中国がEV量産の先鞭をつけ、グリーン経済志向を強める欧州諸国・ECがこれに続いています。米国は石油産業等とのしがらみから自動車業界の動きが鈍かったのですが、GMのメアリー・バーラCEOはEV重視の経営戦略を発表しました。世界の自動車会社は、地球温暖化防止の声に押されEVやFCV (燃料電池車) など走行中にCO₂を排出しない車の生産・販売へと急速にシフトしています。**数年先にはHVは省エネ車の対象から外れ、地球温暖化の元凶として攻撃の対象とされるかも知れません。**

このような動きは先鋭的な社会活動家やNPO、NGOからの圧力から始まります。しかし近年の異常気象多発が各国や地域を動かし、**各国の行政レベルで最重要な政策課題として浮上**してきました。企業はこの動きに慎重に対応するべきでしょう。さて10年ほど前から、株式投資の世界でESG投資が主張されてきました。

環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の3つの頭文字を合わせてESGです。ESGが不徹底な企業には投資をしないという動きです。現在は株式投資という範疇に留まっています。しかし**近い将来、銀行借入に当りESGが大きなハードルとなる可能性が高い**のです。環境に配慮せず、また従業員の就労環境が劣悪のまま放置する企業に銀行が融資すると、投資家のみならず一般市民から痛烈な批判を受けるかも知れません。ガバナンス (企業統治) 面では幹部社員らが不正行為を働く様な会社はネットで糾弾されるに違いありません。少し前に発覚したかんぽ保険の不適切な勧誘問題は、いまだ正常な営業活動が再開できないほど日本郵政グループは追い込まれてしまいました。

ESGについて言及してきましたが、特に**一般市民が強い関心を持っているのはEとSの2つ**でしょう。今年の冬は大雪が降り北陸地方では1千台以上の車が立往生しました。今夏も強大な台風が日本を襲うかも知れません。**他人事ではなく自分事として環境問題を捉えることが、経営者の責務として要求されています。**省エネ対策を講じているか、初期投資は高くつくが環境に配慮した建物や機械等を採用しているか、過剰な包装をしていないかなど、環境面で会社が確認すべき項目は数多くあります。環境に配慮しながら事業を行っている会社と環境に無頓着の会社。商品価格は前者は後者よりも少々高いかも知れません。しかし購入者は自分が地球温暖化に貢献したと思うと内心は幸福感に満たされるはずです。生活者が選択する商品はどちらだと思います？

2. “雑談 (朝礼)” の勧め

長野県に本店を置くヤッホーブルーイングを知っていますか。星野リゾート代表の星野佳路氏が創業者です。会社の事業規模が大きくなると社内組織が複雑となりまた社員数も増えてきます。創業当時は喧々譁々の議論が毎日繰り返されるほど風通しが良かったのが、急速に風が吹かなくなってきました。「私が (所属部署が)・・・」とセクショナリズムが組織を蝕んでいくのです。

ヤッホーブルーイングは創業当時から全社員が**毎朝30分程度の雑談をする社風・習慣**があるそうです。しかしコロナ禍で在宅勤務者も増え、オンラインで雑談するのも所属部署の人達だけと意思疎通の範囲が狭まってきました。徐々に風通しが悪くなり、ユニット (部署) 間に見えない壁が出来つつあったのです。

そこで、在宅勤務であっても異なるユニットの人達との雑談朝礼を意識的に行うようにしました。コロナ発生前までと同じとは言えないまでも、**意識的なユニット間雑談を始める前と比べて、社員間の意思疎通が格段と良くなった**のです。ところで雑談を行うことに仕事上のメリットがあると思いますか。結論は「あります」です。

会社が安定的に成長し続けていくには多彩な人材が必要不可欠です。会社存亡を左右する危機に直面した時は多言無用でリーダーに追随するべきです。しかし**環境変化が緩やかな時は異なる発想力や見方を持つ人材が複数いることが大きな貢献**をします。「そんな見方があったのか」と気付くのはその異人が発言したからです。雑談で各社員の人柄や考え方を知ることができます。これが**他者・異人を素直に受け入れる風土を育む**のです。

3. 給与支払いがデジタルに?

日本は諸外国に比べてデジタル化が遅れています。例えばスマホは今や必需品としての存在価値が高まっていますが、通信スピードが遅く色々な問題が起きています。諸外国では4Gから5Gへの移行が進み、その為の基地局設置等のインフラ整備も順次行われてきました。日本ではようやく5Gの取組みが始まったところです。

給与の支払いは何の様な方法によっていますか。「**直接本人に通貨で全額渡す**」が**労働基準法の原則**です。しかし**指定銀行口座への振込が一般的**です。菅政権が誕生してデジタル庁の設置等、国は急速に行政のデジタル化へ舵を切り始めました。厚生労働省は早ければ、今年後半に「**スマホ等へ直接送付での給与支払いもOK**」というルールを認めそうです。QRコードによる決済の割合は高まってきており、PayPay (ペイペイ) やLINE ペイ等のフィンテック企業は労働者の利便性を盾に、給与デジタル払いの早期実現を国に働き掛けています。

PayPay 等資金移動業者の経営破綻を想定した保証制度が整備されないと、不測事態の発生時は給与デジタル払いは労働者に不利益をもたらす可能性が高いです。何れにしても、**銀行振込以外にデジタル払いも給与支払いの選択肢となることは間違いない**さうです。

1. “JTB、資本金1億円へ減資”に思う

2月23日の夜にTVでニュースを観ていたところ、旅行大手のJTBが現在の資本金23.4億円を1億円に減資するという報道を聞きました。今期はコロナ禍で減収減益だそうですが、令和2年3月期の連結売上高1.3兆円弱で従業員数約2.7万人の企業が、どうい理由で1億円へ減資するのか。摩訶不思議な気がします。

翌日にネットで調べました。航空会社のスカマーク(現90億円)や新聞大手の毎日新聞(同41.5億円)も1億円に減資するようです。同様のケースで平成27年に家電大手のシャープが1億円に減資しようとして社会的な批判を受けて中止したことを思い出しました。

資本金が1億円以下となると、税法上は中小企業と看做されます。JTBのように全国に営業拠点等を多数抱え、従業員数も万単位であっても中小企業!とするのです。中小企業と見做されることの税法上のメリットは納税面で多様な特典が付与されることにあります。例えば外形標準課税の課税から逃れることができるのです。

会社が赤字決算になれば所得が発生しない為に、益金課税の法人税や法人住民税の納税義務が発生しません。そうすると道路や上下水道等社会インフラの利益を最も多く受けている大企業は得になります。そこで、資本金1億円超の企業は赤字であっても地方税を納税する仕組みを作ったのです。それが外形標準課税です。

JTBらの大企業!がする1億円への減資の目的が課税回避であれば、一納税者として心穏やかではありません。このような行為を許すのは、現行の税法に問題点があるからでしょう。**あらゆる制度は作成時には正当な理由があります。しかし時間の経緯とともに正当な理由は色あせてきます。制度疲労が起きるからです。制度疲労をそのままにしておくとその制度を悪用して、自利の為に活用とする動きが出てきます。**今回のJTBや毎日新聞の動きは正にそうではないかと思うのです。

会社は創業以後、幾多の艱難辛苦を乗り越えて成長してきました。会社の成長は概ね次の4つの段階に区分することができます。創業期、成長期、成熟期、そして衰退期の4つです。会社の経営資源は大きく分けて4つあります。人財、物(製品等と設備等)、資金、そして情報です。会社は4つの発展段階と4つの経営資源とをクロスして色々な制度を企業は創り上げ、そして磨き上げていきます。**その制度・システムを創った時に「最高の制度だ」と自画自賛しても、時の経過と共に完璧と思っていた制度・システムは徐々に色あせてきます。何故なら、会社の今の立ち位置は既に過去の場所から移動しており、また経営資源の質や量も大きく変化しているからです。**

会社という器が変化し、またその器に入っている資源が変わっているのです。それでも従前に創った「最高の制度」を使い続けますか。**経営者は、最高だった制度を最善な制度へと意識的に転換する努力をしなければなりません。自己変革を怠ると、幸せな制度は不幸な制度となり、社長ほか全員を苦しめていくことになるからです。**

2. みずほ銀行、3度目+1のシステムダウン

2月28日にみずほ銀行のシステムがダウンし、当行のATMの8割が使用できなくなるという大失態をやらしました(3月8日にもシステム異常が発生)。当行のシステムダウンは今回が初めてではありません。2002年(平成14年)4月、2011年(平成23年)3月、そして今回です。こうして時系列に年月を並べてみるとあることに気が付きました。それは約10年の間隔でシステムダウンを発生させているということです。

「十年一昔(じゅうねんひとむかし)」という格言があります。「10年も経つと昔のことになってしまう」というのでしょうか、みずほ銀行の経営トップや基幹システムの管理運営責任者の責任追及は免れないでしょう。この大失敗を他山の石として、自社の経営に活かしていきたいものです。そこで教訓を3つ考えてみました。

□教訓1: **致命的な大失敗をしても、月日の経過と共に自然と風化していくものである。**「風化する」「忘却する」「つらい体験から逃避する」。人にはこのような傾向があることを再認識しておく必要がある。

□教訓2: **風化を防ぐためには、一定期間毎に再教育をしなければならぬ!**「忘却の防止」「意思付けの強化」「新人等へ実体験を継承」「社内全部署での情報共有」。災いは忘れた(忘れない)頃にやってくる。会社に所属全ての人材が忘れさせない工夫をしなければならない。

□教訓3: **新たな事に挑戦する際は、最悪の事態を想定して計画を組む。**悲観的、消極的に実施計画を練り上げる。そして**不測事態発生時の事前対策も講じておこう。**

3. 書籍のご紹介:「日本企業の勝算」

今回紹介するのは小西美術工藝社社長デービッド・アトキンソン氏の著作です。氏はこの本の中で、日本の中小企業や行政の中小企業支援策に強烈な批判と「こうあるべきだ」と対策を提言しています。読み進めていくと、「**日本(の企業)が長期に亘って低迷している理由を「経営規模が小さ過ぎるからだ」**」と言い切っています。

私が主要フィールドとしている中小企業診断士は、「名は体を表す」の通り中小企業(経営者)を支援することを生業としています。その中小企業が「成長し切れていない」理由を他国の中小企業支援策の事例や論文を参照に具体的かつ詳細に書き綴っています。この本を勧めることを少し躊躇しました。しかしホットレター49号にて「今だからこそ設備投資に強い関心を持とう」と、**会社成長の為に積極的な投資の勧め**を行っていました。

アトキンソン氏の主張はこの49号での私の主張と整合性があると感じたのです。氏は英国オックスフォード大学を出た後にゴールドマンサックス入社。来日後、2007年に同社を退社し2009年小西美術工藝社入社(11年社長兼会長に就任)。**氏の主張は受け入れ難い所もある一方で、会社を小規模のまま留まることなく成長させていくことが、日本が抱える諸問題の解決に繋がるという主張は納得できるものが多い**のです。是非一読を!

1. 期待通りの人財を安定的に確保する為に

今月号で今年4回目のホットレターです。私の主要なフィールドは経営コンサルタント業です。中小企業経営者や管理監督の役職にある幹部社員へ助言等を行うことで、会社を大きく成長させ、関係する全ての人達に幸福になって欲しいと願って仕事をしています。

「会社の成長」と書きましたが、「**会社の成長には2つの軸がしっかりと整っていかねばなりません。1つは資産活用であり、もう1つは人財の調達と育成です。**資産に関しては、所有ではなくリース・賃借という方法もあります。もう1つの人財は、外注や派遣等の外部人財の活用という方法があります。しかし、会社を安定的かつ長期的に成長させようとすると、**社内人財の確保と研修による質的向上に努めることが、とても重要です。**

そこで、仕事を求めて求職活動をしている人に対し、自社の情報を正しく伝え、就職検討先の1つに自社を加えてもらわないといけません。会社情報をどこにいるかも分からない就職希望者にどのように伝えていくのか、その広報手法も熟慮しなければなりません。とは言え、**就職希望者がどのような選別をもって会社を選んでいくのか**を知っておくのは、「彼を知り己を知れば百戦して殆うからず」の孫子の兵法のとおり、良い人財の確保の上で、必須の制約条件だと言えます。

求職者が会社を選択する理由を厚生労働省が毎年発行する厚生労働白書で調べましたが、適当な資料がありません。ネットで調べたところ、調査年は2015年と少々古いのですが、期待通りのデータが公開されていました。

休職者が会社を決めた理由の一番に上げたのは、「**職種・仕事内容に興味を感じた**」で34%の回答率です。第2位は「**仕事の経験が活かせる**」で24%です（年代別の回答率では、仕事経験の多少による影響が見られ、20代の回答率は12%と低く、年齢が上がるほど比率はUP）。第3位は「**業界に興味を感じた**」で23%、4位は「**自分のスキルや資格が活かせる**」で20%でした。5位は「**労働環境や休日等の勤務条件**」で14%と20%を割っています。「給料に関心がないの？」との声が上がってきそうですが、6位にランクされ12%の回答率でした。「**会社が安定している**」の回答率は12%です。

現在でも志望動機の上位回答項目に大きな変化はないと思います。**これらの情報を読み取って、平易な言葉で自社を売込んでいきたい**ものです。令和4年度の大卒者採用活動は序盤戦を過ぎ中盤での争いになってきていますが、まだ時間は十分にあります。会社の成長を盤石にする為に、良質な人財確保は必須です。**HPでの情報発信(先輩の声等)、Zoom等非対面での面接、来社時の感動的な応対、お礼mailの送信、イベントへの参加促し等々、就職希望者の心を熱くする手立て**を講じましょう。単に前年の採用ツールを少し変えただけでは不十分です。日々「本当にこのやり方で必要な人財が確保できるのか」と自問自答を繰り返して下さい。そして、**少しずつでもツールのバージョンUP**を行いたいものです。

2. 新入社員との付き合い方、育て方

本当に「人を育てるのは難しい」です。**特に今どきの若者は「叱られることに慣れていません」。自分が発する言葉の重さも理解できていません。**小学校高学年になった頃にスマートフォンが登場し、スマホで友達を作り交友することが当たり前となって社会人となりました。

SNSで「いいね!」をもらうことで自分の存在感を示す。今はそのような時代です。電話を使った会話ではなく、(絵)文字で、写真で自身の感情表現をします。スマホへ投稿した絵文字等は、その時の素直な感情表現ではありますが、「相手を読んだらどう思うか」と思慮を重ねた上での投稿ではありません。「ありのままの」表現が相手を傷つけるということを知らないのです。**日本語には謙譲語や敬語など他者を敬い、他者との関係を良好に保ちたいという表現方法があります。それら日本語のもつ良さを今の若人は失ってきたように思います。**

このような気質を持つ新入社員が今年も会社に入ってきました。「いいね!」と褒められることしか経験したことのない新人。最初からダメ出しは禁物です。**まずは日本人として、また社会人としての基本的なマナーを教えてあげましょう。これらの基礎は野菜作りに言えば土壌作りに同じです。**美味しい野菜を作るためには、良い土壌が必要です。土壌作りを適当にし、野菜の育ちが悪い時に余分な追肥や薬剤を散布する。このようなやり方では美味しい野菜はできません。人づくりには時間が係ります。しかしこれを疎かにしては早晚退社へまっしぐらです。先を考えて基礎作りから始めましょう。

3. 「運をつかむ」を考える

「自分は幸運だ。運に恵まれている」と思う時もあれば、「不運だ。ツキがない」と落胆する時もあります。運命という熟語がありますが、「**運命は自分の力で変えることができる**」のです。しかし運命と同義語的に捉えられる宿命は「変えることは出来ない」とも言います。

人生は一度きり!、この事実は誰一人として変えることはできません。横綱白鵬と歌手の松山千春とが対談し、松山千春が「**運とは軍を走らせると書く。戦わぬと運は来ぬ!**」と語ったとある本にありました。早速、部首の“しんにゅう”を調べてみました。“しんにゅう”には「進む」「走る」の意味があるそうです。

松山千春の言うとおおり、運を掴むには戦う姿勢が必要なんですね。「果報は寝て待て」と時期が来るのを待っておこうと考えているようでは、幸運は自分の手からすると逃げ落ちてしまうのです。

経営戦略の1分野に競争戦略があります。「**同業・異業他社に勝つ**」「**お客様の支持を得る**」「**自社(経営者自身、社員)の怠惰な風土に克つ**」。勝ち方には色々なパターンがありますが、「**前進する**」「**挑戦する**」「**戦いを挑む**」「**諦めない**」等の強かつ強い意思は、**必ず「幸運を自分の手で掴み取る結果へと繋がるのです。これを世間では必勝パターンと言っているのです。**

1. 名古屋高裁で人事権行使に影響を与える判決

5月5日(水)の日本経済新聞に注目すべき記事が掲載されていました。[高裁 専門外への配転「無効」、職歴尊重の判決「ジョブ型」映す 保護の流れ一般職種も]という見出しの記事です。高裁は名古屋高裁を指し、一番の名古屋地裁判決を支持したという内容でした。どのような判決だったのかを簡単に綴ってみます。

被告は運送会社で、原告はこの会社で働いている労働者です。運送会社は多数の車両と運転手を抱えて、荷主の要請に応じて車両(運転手)を効率よく配車する技術が必要とされます。この配車を担当する国家資格として運行管理者があります。被告は運行管理者資格を保有する原告を2016年(平成28年)1月に雇用し、配車業務に従事させていました。ところが、運転手から「配車方法に偏りがある」という苦情が寄せられ、また高速道路料金の増加等を被告が問題とし、17年(H29年)5月に「業務の必要により社員の配置転換を行う」という就業規則の規定により、倉庫部門の勤務を命じたのです。

この配転命令を不服として原告は、会社に対し「会社は採用時に職種を限る合意があった」として提訴。会社は職種を限定という合意はなかったとし、また会社が業界で生き残るには必要な配転であったと争ったのです。一番の名古屋地裁は「運行管理者として培ってきた能力や経験が生かせるという期待に大きく反する」とし、「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせた」と原告勝訴としました。名古屋高裁は「能力や経験を生かせない業務に漫然と配転した。権利の乱用に当たる」とした判決を21年(R3年)1月に下しました。

配置転換に係る最高裁の判断基準が86年(S61年)の判決で出されています。「**①業務上の必要性 ②動機や目的の正当性 ③労働者が被る著しい不利益**」の判断基準に照らして、配転命令の合理性を問うというものです。会社は配転命令がこの基準に抵触しないか細心の注意が必要です。

一般的な就業規則では「**会社は業務の必要に応じて社員に配置転換を命じ、社員は特段の理由がない限りこれに応じなければならない**」という規定を設けています。当職も人事権の乱用に当たらなければ、雇用契約締結時に配転命令権は会社の専権事項として当然に与えられると助言してきました。中小企業では人財の質や量に限りがあります。よってある意味では、**自由自在に配転の権限を行使して人材効率化**を図る必要があります。

今回の名古屋高裁の判決から教訓を汲み取ることができます。第1に**雇用契約締結時に「従事する職務・業務の内容」をしっかりと文書で明示、社員の理解を求める**ことです。第2に**配転命令を下す際には、配転の必要性や動機等の正当性、不利益の程度について社員に丁寧に説明する**ということです。**介護・看護等の個別の事情にも配慮が必要**です。ジョブ型雇用が浸透していく中で、会社が人事権行使に一定の枠が課せられてきたという事実を改めて認識する必要があります。

2. コモンズの悲劇

4月18日(日)の日本経済新聞に小さく[コモンズの悲劇]という記事が掲載されており、私の目に留まりました。経済学の法則の1つだそうです。要約すると「**多数が利用できる共有資源が乱獲されることによって資源の枯渇を招く**」というものです。牛の放牧を例とすると、村の共有地である牧草地は誰でも牛を放牧できます。農民が適正数の牛を放牧すれば良いのですが、各人が利益の最大化を期待して閾値を超える牛を放牧すると、牧草を食べ尽くすことに。その結果、牛が食べる牧草がなくなり、放牧した農民全員が不利益を被るというものです。

このコモンズの悲劇はあらゆる分野に応用が利くのではと思いました。本レターは会社経営を念頭に寄稿していますので、経営の分野に当てはめてみましょう。

ある市場では競争者が多数参入しているとします。各社の製品に大きな違いがありません。市場の成長率は鈍化しており、各社の市場占有率はここ数年大きくは変わっていません。このような場合、A社はどのような営業戦略を採ると思いますか? そうです。**容易に思いつくのは価格下げ**です。低価格で競争相手を一挙に出し抜こうとしましょう。**この戦略を採用すると各社が一斉に値下げを実施し激烈な価格競争を招きます**。

その結果「忙しいものの利益なく赤字転落という悲劇」を招きます。**市場の限界が分れば、A社は「新たな市場」を創造すれば良かった**のです。製品の差異化、差別化を進めれば良かったのです。コモンズの悲劇の法則から、**自社の独自性、ポジショニングをどう発掘し確保するのかという最適解を見つけることができる**のです。

3. 2030年に2013年比でCO₂排出46%減

菅首相が4月22日に突然と標題の通り重大な発表をしました。翌日以降に米国バイデン大統領が主宰する地球温暖化防止会議に向けての意見表明だったようです。菅首相は既に2050年までにカーボンニュートラルを達成すると宣言しています。CO₂の排出と回収とを同値とし、実質のCO₂の排出をゼロにするという施策です。

今年もあと少しで夏が到来します。昨年7月に発生しました梅雨前線による甚大な災害や超強大な台風襲来、連日の猛暑等々、地球温暖化の影響はひたひたと私たちの日常生活まで影響を及ぼしてきています。

日本人は環境の激変に上手に対応できた民族でした。1868年の明治維新や1945年の敗戦等、それまでの思想・風習・慣習等が180度変わってしまう革命的出来事に対応できたのです。しかし地球温暖化に関しては今一つ。主導すべき経済界を含めて気が乗っていない様子です。

しかし徐々にお尻に火がついてきました。メディアにもESGやSDGs等の文字が毎日のように話題に上ってきています。「**環境に優しい**」「**海、山、動植物等に配慮**」等の経営姿勢はお客様支持を繋ぎ止める為のキーワード化してきました。今後は環境問題に何の対応もしない企業はやがて市場から放逐されていくに違いありません。

1. 経営資源としての“時間”を考える

会社は必要とする質と量を満たす経営資源を調達し、効率的に活用・運用して事業活動の成果を得ています。事業活動の成果とは売上や利益等の経営成績です。またお客様数であったりブランド認知であったりします。

経営資源は「ひと」「もの」「かね」の3つが基本で、これらが不十分だと企業活動は成長することなく停滞します。「情報」を加えて4つにする考えもあります。先の3つは視認可能な経営資源ですが、「情報」は容易に視認できません。加工して見える化し社内で共有できるにしなければなりません。「情報」の様な無形的な経営資源には特許権等の「知的財産権」も存在します。

私は「ひと」「もの」「かね」「情報」「知的財産権」の5つに加えて、更に「時間」を経営資源に追加したいと思います。「時間」は万人に平等に与えられたものですから、経営資源と捉えることには違和感がありそうです。ここで経営資源の1つ「ひと」を考えてみましょう。「ひと」は自発的に計画を立案し実行し成果を継続的に上げる「ひと」がいます。その一方で「給料分しか働かない」と困った仕事感を持った「ひと」もいます。このように「ひとを始めた有形の経営資源は、良否や優劣がはっきりとしているのが特徴的です。

しかし「時間の優劣の査定は簡単には出来ません。名経営者の1時間と新入社員の1時間は全く同じ「1時間」なのです。名経営者が一日の時間を24時間ではなく、36時間や48時間を持っているのではないのです。名経営者の一日も24時間！なのです。

「[時間]は経営資源である」と主張できる論理展開が必要です。絶対的な「時間」は万民共通なのですが、「時間をどのように使うのか」「有限である時間の調整や管理を強く意識しているのか」という点で、経営者の経営力に大きな差が出てくるのです。私が助言することの1つに、「計画を立案する時は6W4Hを意識する」があります。Wの1つはWhenで「何時から始めるのか」ということです。今日の様な超秒進分歩の時代では、意思決定を少しだけでも後ずらしすることは致命的なダメージを与えます。「今直ぐやる」のが成功の肝です。

4Hの1つはHow-Long-Termで締切日を意味します。期限を定めそれよりも早く達成するという執念があるか。その問いの答えが成功者と敗者とを分けるのです。

6W4Hの最初はWhenで最後はHow-Long-Termです。このWとHは共に「時間」がキーワードです。「時間を制する者が最後に笑う」と言っても過言ではありません。いざ始めようとして「まだ早いと考える人」と「多少の準備不足はあるものの走り出してから追加すればよいと考える人」。「取り急ぎ始めたが100%の完成品となるまで待つ人」と「及第点に達したのであれば売り出して市場の評価を聴く人」。「時間管理が杜撰な人」と「時間管理に厳格な人」。「後で苦しむ人」と「今、必死に苦悩する人」。どちらが時間管理が出来ているか、そして成功する確率が高いかはもうお分かりだと思います。

2. 身元保証契約に係る余談

会社が従業員を採用する際に提出してもらった書類等は多々あります。その1つとして身元保証書があります。身元保証書の提出を求めている会社もあるようですが、提出を求めている方が企業防衛の点で無難です。

身元保証契約の上限は5年です(但し期間を定めない時は3年)。更新をしないという会社が多いようです。しかし事故等発生時の予想損害額が多額になる業種や職務の場合は、更新した方が良さそうです。身元保証に関する法律は6条で構成されており、昭和8年に施行された古い法律です。従業員が債務不履行や不法行為等により会社に損害を与えた時、当然に会社は本人に対して損害賠償等の金銭請求権を行使します。しかし**本人に支弁能力がない時は、会社は泣き寝入りとなる可能性があります。それを防ぐ為に、雇用契約締結と同時に身元保証契約を締結し、不測の時は本人に替わって保証人に損害賠償等をしてもらう**という担保を取るのです。

改正民法が2020年(令和2年)4月に施行されました。保証人が負担する損害賠償額の取扱いについても変更になっているので要注意です。**身元保証書に保証人が負担する損害賠償額の上限を定めていないと保証契約が無効になってしまう**のです。なお、20年3月以前の保証契約には遡及されません(但し5年の契約期間を過ぎて更新した場合は適用)。会社と従業員、そして保証人の立場を守るという意味で、身元保証書に賠償額の上限を入れることを忘れない様にして下さい。

3. IOCとの開催契約に思う

東京オリンピックの開催に関し「中止又は延期」とする国民の声が、「開催に賛成」する声よりも多くなっているようです。その主因はコロナ変異株の爆発的浸透で「オリンピックより国民の生活と安全の方を優先すべきだ」という主張があるように思います。

この渦中で、国際オリンピック委員会と東京都(大会組織委員会)との契約内容に注目が集まっています。一般的に契約書と言われるものは、当事者が同一の権利と義務を負うことを前提にしています。義務(債務)面からみると、当事者はほぼ均等な義務を負担します。このような契約方式を**双務契約**と言います。反対に当事者の一方だけが義務(債務)を負担する契約を**片務(へんむ)契約**と言います。例えば贈与契約がこれに該当します。

企業活動では後で争いになった場合に備えて、権利義務が発生する法律行為等を行う時は、当事者間で契約書を交わします。この契約は双務契約が一般的です。**一方が任意的に有利であれば、他方は契約することに躊躇します。結果、双方とも利益ではなく不利益を被ります。**

IOCとの契約において開催中止等の権利はIOCしかなく、仮に東京都が中止した時は多額の損害賠償をしなければならないそうです。この点では正に片務契約です。前近代的、不平等契約と言える内容が、華々しいスポーツの世界でまかり通っていることに驚愕です。

1. “3つの目”に“2つの目”をプラスしよう

会社経営は内部又は外部の環境要因、制約要因に大小の影響を受けながら行われています。特に負の影響要因には注意しなければなりません。しかし正に働く影響要因も真摯に検討しておくべきです。でなければ、「これが実力だ」と過信してしまい、足元がぐらつく結果を招きかねません。このような環境要因は常日頃から注意深く観察しておかないと、重大な影響要因の発見に気付かないかまたは遅れることになるかも知れません。

それでは、環境要因を観察しサーチする方法にはどのようなものがあるのでしょうか。先ず思いつのが3つの目です。**鳥の目、虫の目、魚の目の3つ**です。

鳥の目は会社経営にとっては最重要なサーチ器官（機関）です。ダチョウのように空を飛べない鳥もありますが、鳥は悠々と大空を飛び回っています。進む方向に雲が立ち込め雷鳴が激しいとすれば、鳥はその方角に危険を賭してまで進路を取るでしょうか。答えはノーでしょう。激しい風雨が自分（鳥）を打ち付けることは分ります。よって当然に進路を変更するに違いありません。このように、**鳥の目は進路方向にリスクがあることを感じ取り、適切な対応を行うという事を示唆している**のです。

現在を**VUCA(フーカ)の時代**と言うのだそうです。英語4文字の頭文字をとってVUCAです。英語が苦手な私が解説するのもなんですが、**Vは変動性・不安定、Uは不確実性、Cは複雑性、Aは曖昧性**という英語の頭文字です。「現在は**大混乱の時代**であり、過去の延長線上ではごく近い未来すらも予想することはできない」というような意味がVUCAに込められているようです。

にも拘わらず、「会社の経営に当たっては将来予想をしなくても良い」という結論にはなりません。**会社を立上げ経営している以上は、会社の命脈を速い将来まで引き継いで行く責務を背負っているのです**。そのような意味で、経営者や後継者、経営管理者には鳥の目を身に付けることが求められているのです。

2つめの目は虫の目です。空を飛ぶ虫もいますが、多くの虫は地上（や地下）が生活空間です。それも天敵の鳥等から捕食されないように、土地の中央ではなく隅に隠れていたりします。虫が多数集まることで、そのモノの形状等が徐々に変化していきます。**1つひとつは小さい力ですが、時間の経緯と共にまた多数集まることにより、その地点では大きな環境変化を生んでいる**のです。

これを経営に当てはめてみましょう。大きな失敗は現場でのごく小さなケアレスミスから発生していることが多いものです。「コンプライアンス違反かな？」と思っても「大したことはない」とそのミスを上司に報告しなかった。その結果、お客様の身体と生命、財産に重大な影響を与える災害へ発展した。このような事例は数多く散見されます。**現場を重視し、また小さな変化にも気付くべきだという警鐘を虫の目は語っています**。

3つめの目は魚の目です。水流がほとんどない池や湖ではこの目は不要かも知れません。しかし川や海など流れがある所に住む魚がこの水流に逆らうと、遠く流されて命の危険にさらされるので**水流に上手に乗って身の安全を守ります**。会社経営に当てはめてみましょう。

どんな時代でも大きな流れが必ずあります。この大流、潮の流れをしっかりとキャッチしろということです。潮目の変化に気づけということです。時代の流れに反した製品に執着しては、早晚負け組の烙印を押されてしまいます。**経営者らは時代の流れを感知するアンテナの感度を常に引き上げていくことが求められます**。

以上3つが代表的な目ですが、後2つの目を持つ必要性を考えてみましょう。**1つは人の目、もう1つは石の目**です。「企業は人なり」と言います。経営者1人では中小企業でも安定経営は困難です。人を雇用している限り、経営者らが社員に対してどのような対応するかで、企業活力に大きな影響が出てきます。**人の目とは、慈父慈母の心を持って接しようということです。感謝、愛情を持つということです。「ありがとう」と素直に言えること。これが人の目が指摘し意味するところ**です。

最後の石の目、は魚の目と少し似ています。**魚の目は大きな潮流に対する感度ですが、石の目は微弱的にかすかに動いている変化を感じ取る能力**です。天気の良い晴れの日草原に横たわっていると、頬に微風が当たります。「あっ、風が吹いている」とうっすら感じる。**変化がみと思っても、数年単位という長い時間で診ると動いていることに気付くのです。これが石の目の目**なのです。

2. 「エコと遊び心の“食べるコップ”」に考える

そろそろ梅雨明け宣言を聞く時期となってきました。コロナで外食、それもアルコールが入る会食の頻度が減ってきたものの、夏！本番はキンキンに冷えたビールが美味しい季節です。

麒麟は家庭用のビールサーバーを発売して好評のようですが、2強のもう1つアサヒも面白い商品を発売してきました。ビールを楽しんだ後の「コップが食べられる」というのです。ジャガイモでんぷんを主原料に高温高压で焼き固めているので1時間程度使用できます。冷たいビール等を飲みほした後は、パリパリと食べればゴミも出ないというのです。味は4種あり、えびせん味が一番人気。100ml 1サイズ10個で1200円です。

アサヒは少し前に、1年間の販売目標を僅か2か月で達成し、準備不足で一時販売を中止した商品がありました。生ジョッキ缶です。缶を開けるとジョッキの様に泡がむくむくと出てくるという代物です。

今回の食べるコップはエコに関心を持つ人たちに支持されそうです。エコを実践したいものの、今の生活水準も維持したい。楽しみを捨ててもエコ活動に参加するのはどうも... **世の中には二律背反的消費行動は多々あります**。アサヒの新商品は**トレードオフを回避**できるという点に生活者が興味を持つ切っ掛けを誘発しています。「できない」ではなく、「**解決策は絶対にある**」という思考で考え抜くことが、**ビジネスの世界では必要である**ことを知らされました。

1. 社員のモラルとモチベーションのアップを考える

経営者や経営管理者が頭を悩ますことの1つに、「社員のモラルやモチベーションが上がらない」ということがあります。**モラルは「志気ややる気」、モチベーションは「動機付けや動因・刺激」と**訳されています。会社は社員に、与えられた課題や役割、職責を果たすということを期待します。社員が積極的かつ挑戦的に仕事と向かい合っていて欲しいのです。しかしひとは消極的な一面も持っています。仕事の課題等に真剣に取り組もうとしない場面もあるでしょう。この逃避的心情が表出化する事を懸念し、会社は必要な対策を講じるのです。

モラルとモチベーションの意味は似通っていますが、根本的な違いがあります。**モラルは本人の内発的な動機付け**であり、**モチベーションは外発的な動機付け**と考えられます。**社員の心に情熱ややる気を焚きつけるのが当の本人であればそれはモラルの問題**です。**会社や上司、同僚、部下等職場環境が大きな比重を占めているとすればそれはモチベーション**と呼ばれるのです。

私の顧問先に建設業を主体としてグループ企業数社を加えると400名の社員を抱える会社(以下にA社)があります。A社との関係は10数年前からです。その時に助言したことの1つに「100年企業を目指しましょう」がありました。A社の今期は74期ですから、創業100年に達するまであと四半世紀あります。創業者は90歳まで会社経営に関与し、存命であれば今年に100歳を迎える予定だったそうです。「企業は人なり」の格言があります。74年そして100年と**会社が継続的に繁栄していくには、人財が極めて重要な鍵**を握ります。**会社を牽引する社員は10年から20年単位で入れ替わり**ます。愛社精神が新入社員から古参社員まで、そして現場で働く社員から幹部社員まで、砂に水が浸透するように浸潤しなければなりません。そうでなければ、**基幹社員が入れ替わる時期に会社の命脈は絶たれてしまう**でしょう。

A社は一日かけて経営計画の発表会を行います。最初は幹部社員一同を集めての意思統一と決意表明の場です。後半は全社員が参加しての社員研修会です。昨年と今年はコロナの為に、九州各県の事業所等をネットでつなぐオンライン研修となりました。

私は毎年出席しているのですが、今年の社員研修会は本当に感激しました。それは会社の社員を大切にしたいという愛情がひしひしと感じられたからです。例年通り経営成績が優秀な部署等への社長賞の発表。ここまでは例年通り。その後に個人とグループに対する表彰が始まりました。その**表彰は業績とは関係のない分野まで拡張**されていました。例えば、3ヵ月毎日8000歩を達成したグループと個人、卒煙(禁煙)宣言した個人、無事故・無違反・無災害を達成した個人等々、「**健康で仕事に励んで下さい**」という**心からの愛情**が滲み出ていました。A社の愛情・想いが社員に伝わらないはずがありません。**社員の心にモラルアップの種火が点火した**に違いない。そう思った私です。

2. 大分県の最低賃金、30円の引上げ(3.79%UP)

「労働基準法では賃金はどのように規定されているのですか」とよく聞かれます。労基法は労働の対償として支払うものを全て賃金とし、給与、手当、賞与等の名称を問うてはいません。仮に入社希望者から「私は時給500円で良いから」との申し出があり、会社はこれをOKとして労働契約を締結したとします。しかしこの合意は最低賃金法により無効とされます。憲法第25条の生存権に抵触するとして、絶対的に否定されるのです。

最低賃金は強行規定であると説明したところで、大分県の今年の**最低賃金が30円UPすることが確定**しました。7月開催の中央最低賃金審議会は各地方最低賃金審議会での審議の目安として28円UPを大臣へ答申していましたが、大分県審議会は更に2円上乗せしたのです。大分県の最低賃金は10月からは822円となります。

政府は**数年内に全国平均で1000円以上とする**事を目指しています。今回の答申で全国平均は930円となりますが、まだ**70円の開き**があります。県内の最低賃金は**数年以内に最低賃金は892円(822円+70円)以上**に必ずなります。最低賃金900円はもう目の前です。経営者の皆さんはその準備と心構えはできていますか？

労働生産性を上げましょう。付加価値を上げる為の投入労働時間数を減らすのです。設備生産性を上げましょう。積極的に設備投資をし省力化を行うのです。鍵は生産性向上です。善は急げです。時間をもうないので。

3. 忍び寄ってくる“リスク”に備える

コロナ感染者数急増を受けて、東京都他に再度の緊急事態宣言が発出され、東京オリンピックも無観客となり家庭内等少人数での応援だったと思います。私はワクチン接種が6月中に2回目が終了してほっとしています。

ワクチン接種が進んでいるからか、街角でマスクをしていない姿をチラホラ目にするようになりました。ワクチン接種は新型コロナウイルスに対する抗体を作るものでありますが、絶対に感染しないというものではありません。2度罹患した人も散見されます。例年、冬季に大流行するインフルエンザと同様に、罹患したとしても軽い症状ですむという位に考えた方が良さそうです。

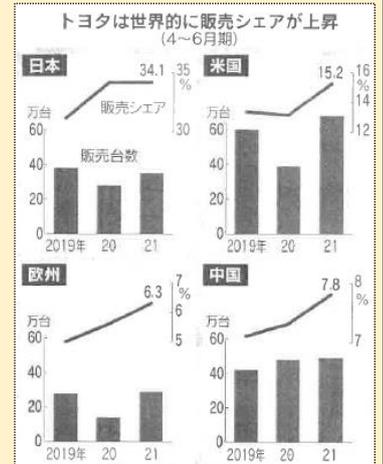
このマスクなし姿に思うことは一つ。**日本人はリスクに対する感度が激しく上下変動する気質を持つ**ということ。「**予想外の出来事はあって欲しくない**」と**願**い、**最後には「他者にはリスクが顕在化しても自分には掛り効かからない」と信じ切ってしまう**のです。その為に分の信念に有利な情報を集めて納得するという**確認バイアスの罠**に容易にはまってしまうのです。

しかし、自分や会社を暗闇の谷底へ落とし入れるリスクは、この瞬間でもひたひたと忍び寄っています。この微小なリスクの動きを感知し適切な行動を取らないと、3.11ではありませんが「想定外の出来事」で済まそうとします。**会社経営には「想定外はない」という姿勢で臨むことが、継続的な繁栄への近道**だと思っています。

1. 3つ以上の中核分野・事業領域を持つ意味

1か月ほど前の8月5日付日本経済新聞の一面に「トヨタ米販売、初の首位。4~6月 最高益 8978 億円」の見出しで記事が掲載されていました。この記事を読まれた方も多いと思います。「コロナ禍でも最高益か。凄いな」で終わりそうですが、私はトヨタの地域別販売シェアに着目しました。右はその記事に添付されていた図表です。

記事によればトヨタの販売台数やシェアは次のとおりです。**米国**では68万台(前年比73%増)を売り、シェアは15.2%(2年前より1.9ポイントUP)でした。世界最大の自動車市場を抱える中国では49万台の7.8%(0.7%UP)でした。お膝元日本では、35万台と販売台数では米国や中国より少ないですが、シェアは34.1%と3ポイント上がったようです。具体的な数字は表示されていませんでしたが、欧州でも6.3%のシェアを獲得しており確実に上昇していることが、図表から読み取れます。



以上のことから、全世界で戦うトヨタの販売戦略を推論してみましょう。世界市場は米国、中国、日本、欧州という大市場がある一方で、東南アジアやインド、中東、アフリカなど成長性はあるものの、現時点では大きくはない中小市場に分類することができます。大手企業になるほど、全世界で成功するには各市場で万遍なく売上や利益を稼ぎ出さないとはいけません。**特定の大手市場で一挙に業績悪化となれば、会社の業績が傾きます。**複数の市場でそれなりの売上と利益を獲得できる販売体制の確立が求められます。**戦略的に特定市場が会社業績に締める割合は30%を超えないようにしたい**ものです。

中核となる販売市場を複数もつ有利性は分りました。では戦う市場の数はどの程度が好ましいでしょうか。2つ、3つ、4つ、いやそれ以上でしょうか。欧州と中国の2つの中核市場をもつVWと4つの中核市場を持つトヨタを比較すると、特定市場の業績悪化に対する耐性はトヨタが強いことが分ります。**VWは2つの市場で全世界販売台数の75%前後**を占めています。**トヨタは4~6月期の販売台数は275万台でしたが、米国と中国の2大市場(117万台)の販売割合は42%**でした。

会社は複数の、それも3から4つ程度の中核部門を持つことが重要です。中核部門とは製品や基盤技術であり、市場、ビジネスモデル等です。**複数の中核分野・領域を持つことで、業績が安定し成長し続けることができます。経営者や経営管理者は、中核分野・領域が3つ以上あるかを確認して下さい。なければ、3つ以上の中核分野・領域を持つように経営体制を見直して下さい。**

2. 自動販売機で何を売るか！ダイドードリンコの決断

会社は製品を販売して利益を得ています。「何を売るか」「誰に売るか」「どのように売るか」のビジネス・モデルを常に再定義しなければなりません。この3軸の組み合わせでビジネス・モデルは無限大に拡張できます。

飲料大手のダイドードリンコは全国に28万台の自動販売機を持っています(最大手はコカコーラで98万台)。この「28万台の自動販売機」があるのは強みです。当社はこの自動販売機で販売する製品を「飲料だけではなく、他のモノでも良いのではないかと考えました。そして、お菓子(スナック)、マスク、除菌シート、紙おむつ、ストッキング等を自動販売機に次々と投入し始めました。観光地などでは自転車チューブや御朱印を販売する自動販売機があるそうです。

飲料の利益率は低いようです。多様な飲料がありますし、競争相手も雨後の筍のように存在します。**競争相手や競合製品が多数では利益率が低くないが**ちです。「売上が伸びないのなら利益をどうして確保するか」と経営者は考えます。「当社には自動販売機がある。売るのは飲料だけではないぞ」と発想を転換したのです。

どんな形にしろ経営ができていには、何らかの強みを必ずあるはずです。問題なのは、その強みを強みと正しく認識しているかです。強みを理解し「その強みをもっと活かす方法はないか」と徹底して考えて考えるのです。

3. ソニーの小型化技術が地球温暖化防止に一役

ソニーが復活してきました。私は小学生の頃、「ソニーは外国の会社」と思っていました。カタカナの社名に何か「カッコよさ」を感じていました。**ソニーの基盤技術は「小型化すること**。小型すると持ち運び易いし、場所も取りません。ひょっとしたらお値段も安いかも？

ソニーの技術者Aさんは2017年夏、中国・上海にいました。外は40度を超す猛暑、室内はエアコンの効き過ぎで寒い位。「これだから温暖化が止まらないんだ」。

ソニーはXperiaブランドのスマホを持っています。スマホは小さいながらも高性能なため、電力を消費すると熱を発生します。Aさんはスマホからの放熱を抑える部品の開発に携わっていました。この素子は**電気を通すと温度が変る半導体**です。この半導体を小型して利用すれば、暑い夏に背中を冷やしてエアコンをガンガン稼働しなくても、快適に過ごせるのではないかと考えました。

開発努力の結果、**ウェアラブル冷却装置レオンポケット**という製品に辿り着きました。縦11.6cm・横5.4cm・厚さ2cmはソニーの小型化技術の結晶です。シャツの背面に入れるなどして使用します。この製品開発の切っ掛けは、Aさんの上海出張時に体感した室外と室内の温度差と地球温暖化への高い意識です。

環境等に係る問題意識は今、ESGやSDGsの略字で全地球的に拡散され騒がれています。自社の技術や製品に、ESGやSDGsに結び付けられるものはありますか。放置している技術等が宝の山に代わるかも知れません。

1. お客様は本当に“神様”なのか?!

随分前の話になりますが、大物演歌歌手が「**お客様は神様です**」と言っていた時代があります。その歌手にとっては、レコードやコンサートチケットを買ってくれるので、自分の懐具合も良くなります。だから「神様です」と言ったのです。

この言葉は一世を風靡しました。経営者は「**お客様は神様だからどんな要望にも応えよう**」と社内に発砲をかけて、業績向上に勤しんだものです。しかし時代は移り変わり人の心も荒んできました。コロナ禍で更に不安心理が増幅されて、「少し我慢する」ことができなくなりました。善良な市民だった**お客様(?)**が、ある日に突然と強烈なクレームへ変貌することが起きています。

苦情という日本語があります。苦情を辞書で調べると「他から害や不利益などを被っていることに対する不平・不満」とあります。後段の「**不平・不満に重点**」があるようです。同義語として市民権を得て言葉にクレーム (claim) があります。クレームは和製英語と揶揄されます。英語の claim は、「自分のものであると言う」「当然の権利として」主張する」とあります。英語の claim には「**不平・不満をいう**」という意味はありません。

言葉の定義はこの位にして、ハラスメントが一般的な語彙として独り歩きをしています。パワハラやセクハラは既に市民権を得ています。その中で、**最近に話題に上始めているのが、カスハラ(カスタマー・ハラスメント)**です。自制心という熟語を忘れたとの如く、お客様(?)が会社や従業員に対して罵倒する等の行為を行うのです。9月10日付日経MJに、ある危機管理会社が今年2月に行った調査の結果が小さく載っていました。同社はカスハラを次の様に定義付しています。

「**業務を通じて又は職場で、①優越的な関係を背景とした顧客の言動が、②業務上又は社会通念上の相当な範囲を超えて行われ、③職場の就労環境や業務推進を阻害させ又は従業員の尊厳を傷つける**」行為としています。

カスハラ事例とは「**不当な要求**」「**誹謗中傷**」「**長時間の居座り**」「**過度なクレーム**」「**謝罪の要求**」などが例示されています。英語の claim の意味のとおり、お客様が「正当な権利として主張する」という姿勢を示しているのであれば、会社は誠心誠意その声に耳を傾けなければなりません。しかし、その**主観が度を越していたり、社会通念上の常識の範囲を超える言動等を繰返すのであれば、会社は毅然な対応**を取らざるを得ません。

厚生労働省はセクハラ等について法令等で対応策を明示しています。同省はカスハラにもマニュアル作成に動き始めています。**会社は悪質なクレームに対する対応マニュアルを作成し、研修等を通じて全従業員の理解に努めて下さい**。損害保険会社もカスハラ対応の保険を発売しているようです。特約として弁護士費用の給付もあります。これは「弁護士に相談したところ…」とクレームに告知して収まれば良いのですが、実際に弁護士に事件依頼した時の費用を負担する保険です。

2. “しごと” を考える

[ポジティブ心理学] (小林政樹、講談社選書) という本を読みました。この本にポジティブな組織 (企業) での仕事観の記述があり、仕事をする意味付けは3つあると著者は指摘します。**物質的に便益に焦点を当てた「賃労働(ジョブ)志向」、組織内での昇進や関連する報酬の為に働く「出世(キャリア)志向」、そして仕事そのものが目的で充実感や大きな善や社会への貢献の為に働く「天職(ユウイング)志向」**の3つを主張しています。

私は“しごと”を「事に仕える**仕事**」ではなく、「**自分の崇高な想い・夢・志を実現させる志事**」として捉えることが重要と考えています。ブラック企業では“しごと”が“仕事”を超えて**死事**になりつつあります。

著者が言う「天職志向」は私の“志事”と繋がっていると感じました。“志事”は“私事”の範疇に留まってははいけません。“私事”の域を超えて「自分の“しごと”が社会に貢献している、役に立っている」と感じられれば、自己高揚感、幸福感は増していくように思います。

ポジティブ心理学は幸福感 (ウェル・ビーイング) を得るには5つの要素 (ポジティブ感情 (Positive-emotion)、没頭 (Engagement)、人間関係 (Relationship)、意義 (Meaning)、達成 (Achievement)) が影響すると主張しています。頭文字をとってPERMA (パーマ) と言います。個々の**社員が「やってやろう(P)」と「与えられた仕事に熱中(E)」し、職場の人間関係も良好(R)で、「自分の仕事に納得(M)」し、「成果が出た(A)」となれば、その“しごと”を天職と思い、また志事になる**のです。会社はそのような職場環境づくりに精を出して欲しいものです。

3. 国の需要不足 22 兆円 (潜在 GDP 比△3.9%)

10月5日の日本経済新聞に、[需要不足 22 兆円 7 四半期連続マイナス 4~6月] という記事が載っていました。同期の潜在 GDP は 561 兆円と推計され、実際の GDP が 539 兆円なので、差引き 22 兆円が需要不足となっているというのです。需要不足額は 20 年 10 月~12 月 17 兆円、1~3 月 24 兆円と 20 兆円前後で推移しています。

これを企業ベースで考えると売上高が 4%弱、計画から乖離しているということになるでしょうか。「売上が 4%足りない」のです。仮に損益分岐点比率が 95%前後だと、赤字転落になる可能性が高まります。

供給 (企業では売上予算) と需要 (同売上実績) とに差異が生じるとすれば、会社はどのような対策を講じるべきでしょうか。**短期的には費用削減が最有力な選択肢**です。しかし日本国の様に 7 期 (約 2 年間) も連続して予算未達が続くときは、**抜本的な対策を講じる必要**が出てきます。対策のメインは**新規需要の開拓**です。コロナ禍でも飲食店はテイクアウト等の新しいサービスを開拓しました。この様な**新しい商品・役務**を直ちに、**切れ目なく市場へ投入することが肝要**です。**自助努力で新規需要を開拓する起業家精神が今、求められています**。

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「オリエント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短く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、人材教育にかか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、驚異的な資金を投入しないとイケないのです。**

2. 中国がくしゃみをするとう日本が風邪に？！

隣国中国とは、古く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、業績は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(総益、営業益、経費益、税引前益、税引後益)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(社風 経費)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。

1. 販売価格の改定にチャレンジ

原油の国際価格が上昇したことで、日常的に消費するガソリン代が上がり企業や個人に出費圧力が高まってきました。OPECプラスが増産に躊躇しており、当面は原油価格の引下げは期待できません。また円安が加速し輸入物価も上昇し始めました。円安は輸出産業にはプラスに働きます。現に半導体不足で減産を強いられてきた自動車各社は、業績の著しい回復予想を発表しています。その一方で**内需主導型産業では輸入物価が高騰し、経費削減等の経営努力も気泡に**帰しています。FRBが金融緩和の出口を模索(テーパリング)していることから、世界の為替市場ではドル高が基調となっており、短期的には悪い円安からの脱却は困難と推察されます。

外的経済要因の変動を受けて、**消費財メーカーは値上げに動き**始めています。生産財はB2B取引なので一般市民には仕入価格上昇を感じ取ることはできません。しかし、消費財メーカーの販売価格値上げは私たちの目で捉えることができます。先の燃料代UPが好例です。

もう直ぐXmasです。オミクロン株は心配ですが、新規感染者数が落ち着いてきたので、今年のXmasでは家族団らんでケーキを頬張る家庭も多いと思います。メディアで報じていましたが、洋菓子屋さんは大変だそうです。小麦粉、油、砂糖等々原料が大幅に高騰しているからです。経営者は原価がドンドン上昇するのに、上昇分を価格へ転嫁できないという悩みを抱えています。**転嫁したいのに転嫁できないのは深刻な悩み**です

一般的に**販売価格は大きく3つの視点から**決められます。「原価構造」「競争環境」そして「購入者の意向(許容度)」の3つです。原価構造が悪化しているのに、「競争相手が値上げしていない」や「消費者の客離れが怖い」などの理由で値上げができないのです。前者は“競争環境”、後者は“購入者の意向”が経営者心理に影響を与えています。原価上昇圧力は仕入価格以外の人件費等諸費用でも年々強まっています。よって**いつかは販売価格の値上げに踏み切れない限り赤字転落となり、事業継続も困難となります**。正に真綿で首を締めるようなジレンマに迷い込んでいるのです。洋菓子屋さんが事業閉鎖となれば美味しいXmasケーキは食べられません。

勿論競争相手との談合はしてはいけません。唯一取る手段は、「**消費者に値上げをしなければいけない理由を率直に語る**」ことです。他社よりも先に値上げすると客離れが発生するかも知れません。しかし同業他社も青色吐息であることは間違いありません。準備をしっかりとし、勇気をもって値上げをする決断が求められます。

「理由がない値上げ」「予告期間の短い値上げ」は消費者に不信感を招きます。社員に**先ず経営情報を告知し値上げをする理由を理解**してもらいます。次に店頭でお客様に告知します。小チラシの配布も良いでしょう。HPやネット等で正直に経営について語りましょう。**信頼期が築き上げられ、「お宅の商品を買いたいから値上げは仕方ないよね」と言われるまで丁寧な説明に**務めましょう。**強固な支持が得られれば、多少の客離れが発生しても経営が安定し、結果としてお客様利益にもなる**のです。

2. 在職高齢年金と高齢者雇用

高齢者雇用安定法により会社が定年を定めるときは60歳以上としなければなりません。65歳までの継続雇用が義務付けされていますが、会社は定年に達した高齢社員の戦力化を強く願っているに違いありません。

老齢厚生年金は65歳以降からの支給ですが、国民年金との一本化を計るときに、**60歳前半に特別な老齢厚生年金を一定期間支給**することにしました。**この措置は男性が2025年4月2日以降、女性が2030年4月2日以降に満65歳に達する人には適用されな**くになります。

この制度があったことにより、60歳前半の社員が「多くの賃金をもらおうと貰えるはずの年金がカットされる」として意欲的に働くのではなく、**定年後退職的**に適当に仕事をする社員もおりました。賃金と連動する月額標準報酬額と月平均年金額の合計が**28万円**(支給停止調整開始額)を超えると**超えた額の1/2が年金支給額からカット**されるのです。カットを嫌がって「多くの時間は働きません」と会社に言うこともありました。

この**28万円という基準が令和4年(2022年)4月から廃止され、65歳以降の在職高齢年金と同様に47万円まで引き上げ**られます。この制度改定により、「せつかく支給される年金をもらわないと損」と考えて、短時間勤務等を選択していた優秀な社員に、それほど大きな賃金カットをしなくてもしっかりと働いてもらえるようになります。若年者の採用がままならない中、優秀な高齢社員にしっかりと働いてもらい、労働力不足を解消する好機になるのではと期待されます。

3. 賃金引き上げの考え方

コロナの影響を受けて経済が低迷しています。国政では岸田新政権が誕生しました。労働界では連合に芳野会長(女性)が就任しました。大分県の最低賃金が30円引き上げられ822円となりました(全国平均は930円)。

これらの動きを受けて、各界のリーダーが賃金引き上げに言及することが多くなってきました。政府与党は2022年度の税制改正の中で、**賃金総額を前年比で15%以上引き上げた中小企業の法人税を最大で40%控除**する方針を固めました(現行の控除率は最大25%)。連合は4%程度の引き上げを要求する方針を打ち出しています。

賃金を費用とみれば、売上が上がらない中では利益の押下げ要因として負の影響を与えます。**投資とみる考え方**もありそうです。固定資産の投資効果は直ぐには表れず、数年かけて期待する能力を発揮できるようになると考えられます。他設備との調整が必要となるからです。BSでは人財投資は勘定科目としてありませんが、**賃金引き上げを将来への投資として考え、投資効果を最大にする仕組みを考えたい**ものです。賃金引き上げ効果は長続きしないとされています。それは**賃金引き上げに係る説明を会社が従業員に適切にまた理解と共感を得るまで**やっていないからです。設備投資は将来の成長の為に継続的に行われています。それと同じ様に、人財投資(賃金引き上げ等)も継続して行うことも重要だと思うのです。