

経営が安定し利益と元気が出るホットレター(令和5年(2023年)版)

【1月号(第73号)】

1. PDCAとOODA～経済環境への対処方法～

令和5年の幕が上がりました。昨年は2月下旬のロシアのウクライナ侵攻が発火点となり、円安と資源高が日本経済に負の影響を与えました。企業物価と消費者物価が上昇基調を強め、日本銀行が目安としてきたCPI上昇率2%も到達しました。しかし日本銀行は円安等による一時的な要因がCPIを高めたと繰り返し主張し、他国の中央銀行が進めてきた金融緩和政策の中止と利上げを行う姿勢は見せませんでした(12月20日の黒田発言により為替相場は円高へ)。その一方でコロナ禍の終焉が見えない中、諸外国と歩調を合わせようと入国制限と国民に課してきた行動制限の緩和を日本政府が打ち出しました。一部政策転換はあったものの、日本経済の復調の兆しは弱く、1月から11月までの累計貿易赤字は18.5兆円に達し、過去最高だった平成26年の12.8兆円を大きく上回っています。このように令和4年の日本経済はへとへとな状態で何とか生き永らえてきたというしかありません。

個々の企業で昨年を振り返ると、仕入価格等の費用UPを販売価格に上乗せできた企業と出来なかった企業とに大別され、業績の明暗がはっきりしたと言わざるを得ません。今年は電力料金値上げが春先に予定されている他、比較的安定しているガソリン価格は補助金縮小により価格上昇も見込まれます。コストアップ分を価格に転嫁しなければ、企業体力は益々落ちていく一方です。物価上昇により実質賃金が目減りしていることから、春先から始まる賃金引上げ交渉では労働界は強気の交渉をしていくことは確実です。

経営者の最低限かつ最高の仕事は何かと問われれば、私は事業を未来に残すことと答えます。事業の継続、それも資金繰りに苦慮せず安定した形で次の経営者にバトンを渡すのが、現経営者の最善の仕事なのです。その為にどうするのかと問われれば、PDCAサイクルを回すというのがこれまでの回答例でした。Pは経営計画策定、Dは計画の確実な実践、Cは計画と実績との検証、Aは次のフェーズ目指してのステップアップ、というサイクルです。最も重要なのはDで比重としては6割強です。実行ない計画は無意味だからです。そのPの比重は2~3割で、CとAの比重は2~1割というのが私が得た経験値です。

しかし**全く先が読めぬ令和5年度は、PDCAサイクルに替わってOODAループが重要になる**と指摘したいのです。**経営環境が比較的安定しているときはPDCAを、そうでないときはOODAが有効**です。そのOODAとは何でしょうか。英語表記では、**Observe(観察)・Orient(状況判断)・Decide(意思決定)・Act(実行)**となります。OODAという発想は朝鮮戦争時に生まれています。Pを策定しても著しく変化する戦況ではDまで辿り着きません。瞬時に変化する環境を現場の戦闘員が把握し、判断・分析して、勝てる策を素早く立案し、そして実践しなければ敗退してしまいます。OODAループは現場により近い場面で展開される**経営戦術**だと理解すると良いでしょう。**時間をかけて緻密にPする余裕は今はありません。即断即決を良しとすることを今年は求められていると理解したい**ものです。

2. ゾンビ企業とインタレスト・カバレッジ・レシオ

昨年12月15日付の日本経済新聞に、見出しが【規律まひ「ゾンビ企業」生む】という記事が載っていました。副の見出しに注目です。【国際基準で16万社、国内の11%】とあります。国際基準で国内のゾンビ企業数を診ると総企業数の11%にもなるという、背筋も凍る怖い話です。債務超過になっている会社は結構あります。私も債務超過の会社の再建計画の策定等の支援活動を行ってきました。債務超過でも会社は動くのです。会社につき込む資金がなくなった時点で倒産等の憂き目に遭います。記事には**債務超過でない限りゾンビ企業に当たらないという日本特有の考え方に懸念を投じています。**日本基準は緩やかで、国際基準はもっと厳しいのです。国際基準は「事業歴10年以上」かつ「インタレスト・カバレッジ・レシオが3年以上1未満」となっています。ここでいう**インタレスト・カバレッジ・レシオ**とは何でしょうか。

この指標は**分子を営業利益と受取利息・受取配当金の合計、分母を支払利息・割引料として計算**します。要は事業で得られた利益で金融債務費用の支払いが可能かを判断する指標です。事業利益の金融債務への耐性を診ているのです。損益計算書での特別損益は考慮されていません。この指標が3年以上も1未満だとするとやがては資金ショートする可能性が高まります。**資金ショートすれば会社は死の谷へ落下**です。この指標を融資決定基準の1つに加えている金融機関もあります。この機会に自社のインタレスト・カバレッジ・レシオの時系列推移を確認してみましょう。

3. 「継続は力なり」を示す“べき乗”の法則

新年を迎えて、「今年こそは」と幾つかの目標を掲げた人も多いかと思います。私は「地道にあることを続けることの効果は大きい」と言い続けてきました。このことを算数で解き明かしてみたいと思います。

エクセル関数POWERを使って計算します。毎日「ちょっとだけ良くしよう」と心掛け、その改善率は僅か1%だったとします。100m走だとその差はたった1m! このちょっぴりの改善を30回繰り返すと元値の100が135になります。100m走だと35mの差がつかれました。それでも相手が必死に馬力を出せば直いつかれる可能性はあります。

べき乗計算では60回で182、90回で245、180回は600となります。360回も繰り返すと3595へ急伸びします。ここで気付いてほしいことがあります。**継続するという行為は一次関数的ではなく指数関数的に成果を越増させる**ということです。一次関数では360回後は460(100+1×360)にしかありません。べき乗の360回・3595の13%の水準でしかないのです。**臨界点を超えると急激に右上がりの急カーブを描いて物凄い成果を出し始める。それが「毎日こつこつと地道に改善努力を重ねる」ということ**なのです。

続けるということは根気が必要です。後回しにしたいくなります。先延ばししたいくなります。やらない(できない)理由を探し出します。しかしそれを行うことで、自分が期待する夢・未来・ゴールは逃げ水の様に遠ざかっていくのです。**やるのは「今でしょ!」「自分しかない!」のです。**

1. ユニクロ、賃金最大4割引き上げの読み方

去年は企業物価のみならず消費者物価が上昇しました。CPIは日本銀行が政策目標としている2%を超えて上昇し、その副作用として実質賃金の目減りが発生しました。3月以降に本格化する大手企業の賃金引き上げ交渉では5%を巡る攻防になるかもしれません。

ご承知のとおり、国内外でユニクロやGU等を展開する衣料品販売最大手のファーストリテイリングが、賃金の大幅UPを発表しました。3月から国内社員の賃金を最大で40%引き上げます。新入社員の初任給は25万5千円から30万円へと大幅にUP(17.6%)します。このニュースをどのように理解すればよいのでしょうか。賃金引き上げの裏に隠された当社の狙いを探ってみましょう。

ユニクロの店舗数は国内を1(809店舗)とすると国外は2(1585店舗)の割合となっています(2022年8月期)。国外の店舗数が国内よりも大きく上回っていることに注目です。売上高順位は世界第3位で上位2社はZARA(スペイン)とH&M(スウェーデン)です。4番手以下では中国発の新興企業で急成長し、シンガポールに拠点を置くシーインが圧倒的な脅威です。シーインは大手3社よりも低価格でかつ一日に数千品の新作を出し続けているというのです。本当か?!と疑いたくなります。

ユニクロは国外店の積極的な展開を行うに際し、国内外から優秀な人材を集めています。その切り札はやはり賃金でしょう。日本の労働市場と異なり、海外では自分の能力を高く買ってもらえる会社に就職します。経験を積み実力を蓄えれば他社から転職のオファーが来ます。「この会社よりも高く自分を評価してくれている」となれば即退社です。優秀な人材の引き抜きは日常茶飯事なのです。ユニクロは国際労働市場で人材獲得競争に勝たないといけません。高い賃金で優秀な社員を獲得できた一方で、日本国内の社員との賃金格差が拡大していったのです。国内水準では高い賃金でも外国籍社員よりかなり低い賃金となれば、海外赴任を躊躇する国内社員も出てくるかもしれません。

その結果が最大4割の賃金引き上げです。このニュースは衝撃を持って各界に伝わっています。ユニクロに関係する産業界や各社は、その衝撃の余波を直接又は間接の別を問わずに受けているはずですが。関係のない業界や企業にとっても、今春の賃金引き上げ方針に大小の影響を与えることは十分に予想されます。岸田総理は物価上昇率以上の賃金引き上げを暗に大手企業に求め、経団連首脳は物価上昇率を考慮した賃金引き上げを加盟各社に要請しています。これらの方針に従ったとしても賃金引き上げ率は5%程度になるのでしょうか。5%前後の引き上げ率を考えていた経営者からは、最大4割は「正気なのか?!」の声も聞こえてきそうです。

ユニクロは競争相手多数の国際市場で奇烈な成長競争に勝ち抜こうと必死で戦っていますが、大半の国内企業は国内での競争、同業他社を相手にしています。競争の視点が全く違うのです! この内向き志向が日本経済をダメにしてしまった事実を経済界のトップリーダー達は今一度考え直す時期になっていると私は思うのです。

2. 知って損をしない“新たな不動産相続登記制度”

私は平成5年11月の行政書士開業時に「相続事件に詳しい専門家」を目指し、ある程度の事件を処理したことから相続については今でも関心があります。相続税に係る基礎控除額見直しや法務局での自筆証書遺言書保管制度等、相続に係る諸制度が大きく変わっており、今年4月以降では相続を原因とする不動産登記手続きも変更されます。

不動産の所有権移転登記等は本人申請が原則で、登記原因が相続であっても同様です。その為か相続登記がなされない不動産も多いようです。所有者は真正でも転居後の新住所の変更登記をしない例もあります。これら相続未登記と住所変更未登記の土地面積計は国土の24%に達しています。24%は九州7県の合計面積を上回っています。

令和6年4月からは、相続があったことを知るかつ不動産を相続したことを知った時から**3年以内に所有権登記をすることが義務化**されます。怠ると10万円以下の過料が課せられます。なお新設される**相続人申告登記**(相続人が相続したと登記官に申告)を利用すると登記義務を果たしたことになります。また一定の条件が付きますが、**相続した土地を国庫に帰属させる制度**も今年4月27日から始まります。施行日は未定ですが、登記している**住所に異動があったときは2年以内に登記する義務**も課せられ、違反すると5万円以下の過料が課せられます。今年4月以降大きく変わる相続登記制度、私も勉強中ですが質問は大歓迎です。経営者の皆さん、将来に備えて勉強を始めましょう。

3. 書籍の紹介: [オンライン脳] (川島隆太著)

私が社会人となったのは昭和53年(1978年)です。当時はパソコンという言葉が一般化していませんでした。Windows95が平成7年(1995年)に発売され、パソコン等

を通じて全世界と関係性を持つことができるネット空間があることを知りました。平成19年(2007年)にAppleからiPhoneが発売され、ITが身近となり生活様式がそれ以前から激変しました。今やスマホは生活必需品です。スマホやPC、タブレット端末などバーチャル空間に接続するIT機器を複数持っている人が多数派です。

身近にIT機器があり隙間時間があれば操作することが日常風景となりました。日本人は平均で1日に3時間46分もスマホを見ているという調査結果があります(2021年)。コロナで外出機会が減少し仕事でも学業でもリモートでの対応が増えたこと等も影響しているようですが..。

コロナワクチン接種をためらう人は「将来的にどのような悪影響があるのか分からない」と不安を口にします。確かにその通りです。一方で**スマホ等OA機器を無制限に使用し続けたときの悪影響はないのかと心配**になりはしませんか。私は心配です。その解答の1つが今回紹介する書籍にありました。著者は東北大学の先生で仙台市と共同で学術調査も行っています。**スマホを長時間使用すると学力が落ちる**という結果が報告されています。また**対人関係も希薄化する**と警鐘を鳴らしています。良い生活を送る為にも無意識下でのスマホ使用はリスクが大きいと指摘しています。スマホ等IT機器の使用に配慮したいものです。

1. 生産性・収益性UPを目指す手段のあれこれ

今年1月の実質賃金は物価高の影響で前年同月比△4.1%となりました。先月号（第74号）で「今年の賃金引上げ率は5%が目安か？」と予想しました。ところで賃金引上げの為の原資をどう捻出すれば良いのでしょうか。

財務で考えると損益計算書がベースとなります。営業活動を通じて利益を出し続けることが肝要なのです。この原則を理解できても「**利益額を出し続けつつ増大させる**」ことは困難だという意見を戴きそうです。そこで本項で**利益獲得と増大についての処方箋**について考えてみましょう。

①「**できない**」思考から**勝つ**。頭が良く賢い人ほど新たな取り組みには後ろ向きです。冴えた頭を「こういう理由でできない」と結論付ける為に使うのです。10回やってみれば1回は成功します。成功者達は「**99%の努力・汗と1%の閃き・アイデア**」で成功しています。「**先ずはやる、行動する**」。これを合言葉にしなければなりません。

②**2対2の法則（パレートの法則）を信じ切る**。入力と出力の関係法則です。2割の取組みが成果の8割を占めています。同様に3割が1.5割、5割が0.5割です。「**成果の8割を占める2割の仕事は何か？**」と常時考え続けましょう。

③**今の仕事は無駄・無理・坳の集合だと理解する**。②と関連しますが大半な仕事はやらなくても大きな問題は発生しません。生産性・収益性を引き下げている仕事（活動や作業）は膨大にあると理解しましょう。ここに手を付けると増益となります。実は「**3つのム**」は宝の山なのです。

④**週一等の間隔で第三者目線で仕事体系を鳥瞰する**。良い習慣は業績UPに大きな貢献をします。「**何か問題がないか**」と考える習慣を身に付けましょう。例えば毎日だと起床時に10分、仕事終業時に10分。週一だと月曜日8時から15分。時間は少なくとも可。当事者目線ではなく**第三者目線で問題・課題探求の時間を設けて実行する**のです。

⑤**やるべき仕事の順序を確認しておく**。仕事は時間軸（緊急又は非緊急）と重要軸（重要又は非重要）の2軸で4区分に振り分けることができます。普通の人は**緊急・重要**の仕事は即処理し、**非緊急・重要**の仕事は後回しします。しかし最優先すべきは**緊急・重要な仕事**ではなく**非緊急・重要な仕事**なのです。この非緊急かつ重要な仕事を意識し処理していくと、何故か**緊急・重要な仕事**は雲散霧消していきます。自分が行っている仕事を4つに分類し、**非緊急・重要な仕事は何かをしっかりと確認**しましょう。

⑥**タイムマネジメント（タイパ）を強く意識する**。「時間ができたらやろう」と後回しをすると「**結局は出来なかった**」となり、先延ばしを何回も繰り返します。完成期限が1か月先の仕事であれば、1週間毎に区分しその期間に行うべき仕事を書き出しておきます。また完成期日を1か月先ではなく**3週間先**にしておきます。**早めの仕事完成を習慣化**しておけば**追い込まれることは絶対にありません**。

生産性・収益性を上げることで利益獲得と増益は絶対に実現できます。今回提案した6つの手段を実行してみてください。失敗しても何ら不利益は発生しません。その反対に利益が増えるという果実を受け取ることは確実です。

2. 強み（シーズ）と機会（ニーズ）のマッチング

日経MJ2月24日付に興味深い記事が載っていました。見出しは「**ヤマト、高齢者見守り契約拡大**」。宅急便最大手のヤマト運輸が新しいビジネスを始めたという記事です。そのビジネスは**高齢者の安否確認に係る事業**です。

ヤマトが**高齢者の住宅を訪ねて電球1個を取り付ける事業**です。簡単だ！と思いますよね。この電球には点灯スイッチが24時間作動しないと親を心配する子息等契約者にその旨の通信がいく機能が付いています。契約者は追加料金で自分に代わってヤマトに安否確認に行ってもらってもできます。UR等賃貸住宅大手も採用しています。

ヤマトは宅急便で蓄積した強みをこの事業で活かしています。主としてC2Cビジネスである宅急便は、運転手が特定地域を巡回し地図や地形、またどんな人々が住んでいるかを熟知しています。これは**絶対的な強み**です。**シーズ（ビジネスの種）を内包**しているということです。高齢化が進む中、地方に住む高齢の親と都市部に住み自らの仕事や生活空間がある子息の双方で、歳を重ねる毎に不安感が膨らんでいきます。「**転倒等何かあったらどうしよう？！**」。介護・看護は**潜在的かつ拡大中のニーズ**です。ビジネスで言えば**機会（チャンス）**です。

ヤマトは**機会（ニーズ）**を自社のどの強み（シーズ）とマッチングすればビジネスとなるかと探求したのでしょう。**真剣に考え続けられ「これはいけそうだ！？」とビジネスアイデアが生まれる可能性が高くなること確実**です。

3. 書籍の紹介：「運動脳」（アデッシュ・ハンセン著）

先月に紹介した「**オンライン脳**」に引き続き、今月も脳に係る書籍をご紹介します。著者は北欧スウェーデンの精神科医です。精神的に病んで著者のもとを訪ねてきた患者の症状と運動との関係に着目し、「**症状は運動によって軽減され回復する**」という結論を得たようです。著者は**約30分程度の有酸素運動を毎日おこなうだけで、私達の人生と健康に好結果をもたらすと主張**しています。

運動の大切さは誰もが知っています。私達はウイルス等の自然の脅威を受けています。体温を36度～37度前後に保つことで自身の免疫力を維持することができます。**マクロファージ等自然免疫やリンパ球等獲得免疫の免疫系を活性化するには適切な体温が必要**です。筋肉が活動する事で発熱されます。やせ型の人は体温が低くなりがちです。

著者は**運動が体温維持だけではなく、脳細胞に良い影響**を与えると主張します。例えば記憶を司る海馬は運動をすることで活性化されるというのです。私達は毎年0.5%ほどの脳細胞が死滅するようですが、運動することによって**新しい脳細胞が生まれる**と著者は指摘します。運動することによって**新しい脳細胞を作るためのホルモンが脳内で増加**するのです。脳細胞同士が繋がるニューロンも運動により繋がりが強化されます。運動はセロトニンなどの幸福ホルモンを増やし、ストレスを発生させるホルモンのコルチゾールの発生を抑制させます。**健康維持の為だけではなく、もっと幸福になりたいという願う人は30分程度の有酸素運動を行うことをお勧め**します。

1. 侍ジャパンの戦いにみるリーダーの役割

3月8日に始まり3月21日に終了した野球の国際大会WBC。MVPに選出された大谷翔平選手の活躍やチーム最年長ダルビッシュ有選手のまとめ役に関心が寄せられています。メキシコ戦で同点ホームランを放った吉田正尚選手らの野手、若手中心の投手陣等の頑張りも注目です。

試合をするのは勿論選手達です。しかし私はその選手達を縦横無尽に使いこなした監督やコーチ陣の動きにも注目するべきではないかと思っています。侍ジャパンを会社に例えると監督は社長、コーチ陣は部長ら経営管理者、選手達は現場で働く社員と見做すことができそうです。監督がコーチ陣に適切な指示出しをし、コーチ陣が個々の選手の能力を完璧までに発揮させる。このスキームが世界1という栄冠を手にした背景にあったのではないのでしょうか。

本稿では侍ジャパンの監督であった栗山英樹氏のリーダシップについて取り上げてみたいと思います。リーダシップとマネジメントとは異なります。リーダシップは「何をし何をしないか」を決めることで、英語ではWHATとなります。監督はWHATを断固たる信念で決定しチーム内に浸透させなければなりません。監督は「これを行いあれをしないのか」の何故をコーチ陣や選手達に説明する責任が生じます。WHY (の説明) がとても大事なのです。栗山英樹氏は監督就任後、米国のMLBで活躍する大谷選手らに何回も会いに行き、WBC参加を要請したそうです。この直接行動に意気を感じたのがダルビッシュ選手です。彼は2月17日から始まった宮崎キャンプに初日から参加し選手達のまとめ役を果たしました。正に栗山監督が「WBCで優勝する為にWHATとWHYを各球団や候補選手達に直接伝えてきた」効果の表れだったのです。

ヘッドコーチだった白井一幸氏はこう語っています。「今回重圧がすごかった。この期間中(栗山監督は)日に日にげっそりしていた。食事中、監督がぼそっと『10億もらってもできない仕事かもしれない』って言うほど大変だったと思う」。ストレスは強かったでしょう。組織を預かるリーダーの重圧の大きさを物語る逸話だと思います。

私は「**のういよくは3つある**」と考えています。よく知られているのは**能力**です。「コトをなすパワー」と言っても良いでしょう。侍ジャパンの選手達の個々の能力がとても高かったことは理解できます。戦う前から「今回は過去と比較しても最強だ」という前評判でした。次は**脳力**です。個々の能力が高くてもチーム総合力が個々の選手の総和より低くなることはあり得ます。チームワークが悪く自己主張が高いと総合力はぐっと低くなります。先発メンバーと交代選手をどう組み合わせるのか、チーム力を総合的に組み合わせる為の工夫が脳力だと言えます。最後の「のういよく」は**脳力**です。「これがベストだ」と信じて決しても、最後の最後まで「これ以外のベストの布陣はないのだろうか」と栗山監督は悩みに悩んでいたことでしょう。**10回、いや100回超考えても「やみにれていこう!」と決断する勇氣。リーダーにはこの脳力が必須なのです。そして後お選手(社員)を信じ、そして楽観的に行動するのです。**

2. 今年の労働市場は大きな変化が起きるかも?

今年の賃金引上げ交渉が終わりつつあります。大手企業では労働組合の要求を丸呑みした満額回答が全体の約7割に達しています。5%前後の引上げ率が多いようです。非上場のアイリスオオヤマの大山社長がインタビューに「前期は減益となったが、各社の賃金引上げで内需拡大が進み業績UPに繋がれば」と期待感を示していました。

今春の賃金引上げの動きは今秋の最低賃金改定にも大きく影響を与えそうです。政府は全国平均で1000円到達を今年中に目指す方針です。現在の全国平均は961円ですから39円の引上げです。大分県の最低賃金は854円ですが、10月からは893円以上になる可能性があります。

最低賃金等賃金引上げは従業員も単純に喜ばません。働きたくても社会保険加入義務が発生する年収130万円(又は106万円)の壁があるからです。概ね給与の1/2の社会保険料負担を強いられます。パートは賃金UPを喜んだもの手取り収入が減る可能性がある。これではもっと働こうとする意欲は弱くなります。パートが働かない分は正社員が補わなければならず負担が増えます。そこで政府は奇策を考案しました。会社に一定の助成金等を支給し実質的に従業員負担をなくすか又は軽減させようというものです。岸田首相が厚労省に具体案の検討を指示したようです。

最低賃金や賃金引上げは会社のみならず従業員も大小の負担が発生します。日本社会はコロナ禍以降大きく変化することを求められています。経営者だけではなく、幹部社員他全社員の知恵を結集して、賃金アップを含めた労働条件の在り方について熱い議論を重ねて欲しいものです。

3. 出来る社長への道のり~創業前夜①~

ビジネスに携わっている人の何人かは「いつかは自分も社長に」と思っています。「隣の芝生は青い」の如く「経営者は楽でいいな~」と思っている人もいます。今月から【出来る社長への道のり】を連載で綴っていきます。初回は創業前の話で「好きなこと、趣味を仕事にする」です。

「楽しんで儲ける」は「闇バイト」のようにハイリスクな着想です。幸運にもロケットスタートが切れても「悪銭身につかず」で短期間で事業は失敗することでしょう。一方「好きなことで起業しよう」というのは有りではないかと思えます。好きなことをしていると時間が経つのも忘れます。この「時間を忘れて物事に没頭すること」がビジネスで成功する為に最も重要なことの1つと言えます。神様仏様から私達は公平に与えられたモノがあります。それは「時間」です。皆平等に一日は24時間であり一年間は365日なのです。有限な時間をどの様に使いこなすか。この時間管理能力が成功者と成功しない者との分水嶺なのです。

「好きなことをしている」と「ここはこうして、あれはああして」と改善案のアイデアが泉の如く湧き出てきます。起業は経営者一人です。未来に向かって前進するには競争相手や採用を躊躇するお客様等のハードルがど〜んと立ち塞がります。直接的又は間接的にこれらの壁を乗り越えるアイデアが無数に必要です。「好きこそ物の上手なれ」。この精神が起業の成功確率を高めます。

1. ガリガリ君、今なぜ刷新

今年の3月・4月は平年より気温が高い暖かい日が続きました。東北や北海道では例年以上に桜前線の北上が早く、花見を前提としたイベントの前倒しに一苦勞という笑えない話もあったようです。となれば「今年はまた猛暑がやってくるのか」と心配になります。前置きはこの位にして4月21日付日経MJに掲載された「ガリガリ君、今なぜ刷新」という記事について取り上げてみます。「ガリガリ君を食べたことはありますか」と聞けばかなりの人が「食べたことがあるよ」と回答するでしょう。氷にシロップを掛けたガリガリ君。私が以前読んだ本にありましたが、年間発売本数が4億本を越すお化け商品です。私はソーダ味のファンですが、コーンポタージュ味など160種類以上もの味のガリガリ君が発売されています。いがぐり頭の男の子(?)が大きな口を開けている袋も特徴的です。発売元の赤城乳業がアンケートを取りました。「(暑い時の)クールダウンやリフレッシュに最適」といった肯定的な回答が過半でした。普通の会社であれば「そうか、狙い通りだ」とここで終わりそうです。ところがマーケティング担当の岡本秀幸課長はこの回答に衝撃を受けたというのです。岡本氏いや赤城乳業が伝えたいキーワード(本質)がアンケートの回答になかったからです。それは「素材や製法へのこだわり」に係る回答だったのです。

岡本氏はアンケート調査実施中にも関わらず質問を変更しました。「ガリガリ君は味の付いた氷を削って固めていると思いますか?」。半数以上が想定外のYESでした。ガリガリ君はゆっくりと時間をかけて凍結させた、不純物のない純氷を削り、シロップと混ぜ合わせてアイスの中に詰めた商品です。溶けにくい純氷を使用しているため独特の食感が生まれ更に爽やかな後味に繋がっています。「買い手へ伝わっていない」とリニューアルを決断しました。リニューアル後は大きい氷の粒が増え、氷の存在感がより強く感じられるようになりました。「売れている商品を何故変えるの?」と反対意見も社内にあっただしょう。大きな氷の粒を増やす為には製法を変える必要があります。設備投資が発生します。パッケージも変えました。変更しないと「商品が変わった」ということに気付いてもらえないからです。パッケージには「こだわり抜いた、氷の粒」という文字を追加しました。売れている商品を変えるには勇気が必要です。「味が変わった」となれば、コアなお客さんが離れていく可能性すらあります。設備投資やプロモーション費用もかかるでしょう。現状のままだが一番気持ちよく安全で安心なのです。しかし赤城乳業はこの逆の決断をしました。売れているのにアンケートを実施し、その結果が「会社が訴えたい本質が伝わっていない」と判断し、大化け商品を変えるという英断を下したのです。

消費者や利用者は必ず! 変わります。それを知った上で、会社の訴えたいE/M/や情報の本質がしっかりと伝えられているかを定期的にチェックしなければなりません。そうしないと必ず飽きられます! 主力商品だからこそ、商品を変え続けていくという経営努力が必要なのです。

2. 食料品等の値上げラッシュ、値上げ浸透は4割

5月8日付日経MJ一面に「値上げ浸透「想定以下」4割」の見出しで、コロナ前から続いている食品・日用品メーカーの値上げの効果についての記事が掲載されていました。「価格転嫁が出来ているか」の質問に、「多少なりとも出来ている」の回答は84.5%でした。しかし詳細をみると「5割以上転嫁できている」割合は50.0%でした。逆説的に捉えれば「転嫁をしたい費用が十分に価格転嫁できていない」という事実が浮かび上がってきます。「販売量は半数が「減った」という見出しにも注目です。値上げの影響で販売量は「減った」が48.2%、「横這いで推移」が20.5%、「一旦落ち込んだが値上げ前水準に回復」が8.4%と回答しています。値上げしたものの販売量が減れば売り上げと利益が減少するリスクが高まります。このジレンマに捉われコストアップ分を価格に容易に転嫁しないのです。

価格転嫁ができないままだと原価・経費が上昇し続ける環境下では利益は確実に減少します。「価格転嫁はしたいが客離れが怖い」。この「前門の虎後門の狼」状態からどう抜け出すか、この難問への正答が求められています。情報の非対称性という言葉があります。「自分は良く知っているが相手は良く知らない」という不均衡を示す言葉です。お客様に「コストが上がっている事実」をしっかりと伝えましょう。手を変え品を変えて飽きられるまで数ヶ月に及ぶ説明を行いましょう。「やれ切った」と言える段階まで繰り返すことで、相手も「仕方がないな」と価格転嫁の理解を示してくれるようになります。

3. 出来る社長への道のり:「メンターを持つ」~成長期①~

出来る社長は自信家であるに違いありません。創業期からの幾多の困難を乗り越えて、今や社員数も数十人規模までになってきました。「もっと大きくなるぞ!」と日々、全力疾走で経営しています。「社長は孤独だ」と言われます。はた目から見て「うちの社長は凄い」と一目置かれていても、社長の内心は「このままで良いのだろうか」「社員が順調に育っていないな」「借入金が増えてきた」等々、公言できない不安に包まれている可能性が高いのです。自信家だからこそ「弱みを社員らに見せられない」と考えます。No.2ら幹部社員が育って社長を支えてくれればよいのですが、創業から現在まで社長の独断専行で業績を伸ばしてきたこともあり、No.2らが育っていないのです。

頼るべきは誰か? 税務会計を支援する税理士でしょうか。中小企業診断士や社会保険労務士でしょうか。いずれもメンターとして適切ですし、いや適切でないかもしれません。土業だと中小企業診断士が最上位にランクされると思いますが、一番は異業他社を経営している経営者ではないでしょうか。経営者特有の悩みは尽きません。人財採用・育成やお客様対応、原価削減等々多様な悩みにいずれの経営者も苦しんでいます。その苦しみの中から一筋の光明を得てこれらの悩み・苦悩を解決してきました。他業であればフランクに話せ質問できます。後輩でも良いです。他業の経営者からの耳学問で、自社の在り方や経営の進め方等を見つめ直す契機になること間違いありません。

1. 借りが金融機関を選ぶ時代が到来するかも？

5月24日付の日本経済新聞に興味深い記事が掲載されていました。見出しは「新資本規制 前倒し導入」[横浜銀など39行、中小融資しやすく] [自己資本比率が改善]とありました。御覧になられた読者の方もおられると思います。私は興味を持って記事を読んでみました。記事を要約すると次のとおりです。①日米欧など主要国の銀行監督当局で作るバーゼル銀行監督委員会が定めた「バーゼル3」と呼ばれる新資本規制がある。②2008年のリーマン危機の反省から金融機関の資本規制が厳格化。③自己資本比率を一定水準以上に保つことを要請。④コロナ禍等で経済が低迷している為に、事業者への融資を促すことを目的に自己資本比率の計算方法を変更。⑤市場で価格が変動する株式等の保有リスクを厳しくする一方で、貸し渋りを防ぐ為に中小企業向け融資のリスク評価を緩和。⑥金融機関に新規制対応を2025年3月末までに求めているが、新制度に対応した金融機関は約1/4あり自己資本比率が上昇した金融機関が多い(平均1.5ポイントUP)。

自己資本比率は分子が純資産、分母が総資産で計算をします。株式等の有価証券や貸出した融資に対するリスク評価を高くするほど、総資産は同額でも引当金(負債)が増加し純資産は減少します。自己資本比率低下は金融機関に「中小企業等への貸し出し」を躊躇させ、また「貸し剥し」を起こす可能性を高めます。本記事ではこのリスク評価の見直しを日米欧の金融当局が行ったと書いていました。

新基準では株式等の有価証券に対するリスク評価が現在の2.5倍となります。金融機関は保有する株式数の削減に走ることでしょう。一方で中小企業向け融資のリスク評価は現在より15%低くなるようです。個人が対象の住宅ローンも若干下がります。保有株式のリスク評価が2.5倍というのは激震です。しかし中小企業向け融資が多い金融機関は△15%という恩恵を受けて自己資本比率が上昇する可能性も高まります。新聞記事ではそれを受けて2年早めて新基準を適用した銀行が多いと分析しているのです。

銀行は個人等から集めた資金をどの様に運用するのでしょうか。基本は事業会社への貸し出しで預貸率で確認できます。株式や国債、社債等の有価証券で運用していることもあり預証率で確認できます。上場企業は決算を公表しており預貸率や預証率、自己資本比率等の指標を各行間比較することで金融機関の安全性が判断できると思います。預貸率が低くかつ預証率が高い銀行は、「バーゼル3」の影響をマイナス要因として反映され易くなります。株式リスクが2.5倍と膨らむ為に中小企業向け債権の△15%の恩恵を受けることが期待しにくいからです。

銀行に「融資をお願いしたい」と申し込んでも断られてきた経営者。心の中で涙したかもしれません。「**バーゼル3対応で金融機関は中小企業向け融資に積極的にならざるを得ません。銀行の担当者が頭を下げて「借して下さい」と言ってくる日が間近に迫っています。**」なお自社の経営成績を高めていく努力や貸借対照表の内容を改善していく必要があることは当然であることを決して忘れてはなりません。

2. 消費者物価(CPI)の上昇率を予想すると…

4月9日に日本銀行総裁が黒田東彦氏から植田和男氏へ交代しましたが、最近是对ドルや対ユーロで円が安くなっています。一方で株式市場は海外投資家の買い越しが続いており、日経平均株価は久しぶりの3万円台を回復しました。為替相場で円安が続くことは輸入物価が上昇するという結果を招きます。株式市場が活況でもその恩恵を受けるのは富裕層ら一部の投資家のみです。一般庶民にとっては消費者物価(CPI)の沈静化の方が望ましいのです。

植田総裁は黒田前総裁の金融緩和と政策を原則として引き継いでいます。諸外国との金利格差が縮小する気配はみられません。今年の賃金引き上げ率は30年ぶりに3%台後半と高い率となりました。実質賃金の前年割れで個人消費が低迷していました。賃金引上げがトリガーとなって消費性向が改善し、消費活動が活発化することを期待したいものです。日銀は為替の影響によるCPI上昇は目標の物価上昇率2%に達したと言えないと主張しています。しかし賃金引き上げによる需給関係の変化によるCPI上昇となればリフレ政策の転換を余儀なくされるでしょう。

4月のCPIは生鮮食品を除いた数字で3.4%でした。3月が3.1%でしたから3%台が続いています。もし日銀がリフレ政策を中止したら金利が上昇し始めます。金融債務が多額の企業では金利負担が重たくなります。もし**資金に余剰があるのであれば高金利資金の返済をする等、金融債務の見直しをする時期になっている**と言えそうです。

3. 出来る社長への道のり：仕事を私生活より優先させる～創業期①

標題だけを捉えると「今の時代、何ということを手を主張するのか」とお叱りを受けそうです。老若男女、学歴、職歴、能力差、資産の多少等の別を問わず、絶対唯一公平なモノがあります。それは**時間!**です。誰でも24時間/日・365(366)日/年であり、これ以上公平なものはないでしょう。

起業しようとする人は意欲的に働きます。寝食忘れて働きます。肉体的かつ精神的に疲れていても、自分が掲げた目標を必達しようと必死になって経営に取り組んでいます。起業家が天涯孤獨の独り身であれば「少し休んだら」と心身不調にならないかと心配してくれる人はいないでしょう。しかし独身でも両親や兄弟、そして親しい友人がいるかもしれません。そのような人は「そんなに働かなくても」と我武者羅に働く起業者の前に立ちふさがります。

この言動は本当に有り難いものです。感謝しても感謝仕切れません。ここに同時期に同じビジネスモデルを立ち上げたAとBがいます。Aは職場に寝泊まりしながら「一刻も早く市場の支持を受けなくては」と昼夜問わず仕事に没頭しています。Bは一日8時間・週40時間・週休2日と決めて起業しました。両者の業績格差は月日の経過と共に急速に拡大していくでしょう。**起業者の成功例を調べると、多くは起業時一日24時間の限界に挑戦するの如く働いています。**令和4年8月に死去した**稀代の名経営者稲盛和夫氏も同様**でした。創業期はこのような働き方がある意味で必要なのです。起業人は周囲の支援者にそのことをしっかりと理解してもらおう努力をしなければなりません。

1. 販売価格の引上げを常に意識する

売上高はターゲット市場からの支持のバロメーターです。売上が減少しているのは支持率が下がっている証左であり、上昇傾向にあるのは自社製品の支持が増加していると判断することができます。売上高は利益に関し最初に乗り越えないといけない障害物です。この障害物を上手に乗り越えないと激烈な市場競争での勝ち残りは困難です。

売上高をごく単純に数値化すると“売上高＝販売単価×購入客数”となります。販売単価が1万円で購入客数が1万人だと売上高は1億円です。計算式を細分化することは可能ですが、複雑な事象を分析するには極力単純化の方が本質に到達することができます。売上高を増やすにはどうするべきか?の問の解は、「①単価を上げるには?」と「②客数を増やすには?」を追求すると良いのです。

日本は30年間もデフレにどっぷりと浸かってきました。高度成長時代は物価も賃金も二桁で伸びていました。その結果、経済規模が拡大し国富も大幅に増加しました。長期のデフレ状態に慣れ親しんで骨の髄まで「インフレは悪いもの」という思想が企業経営者や国民全員に染み入ってしまった現在の日本。為替市場において主要通貨で最弱となった日本円。私達が海外から鉱物資源や食料等を購入するとき、「高い値段で買わざるを得ない」という状況に陥っています。隣国中国に買い負けています。韓国や急速に発展する東南アジア諸国からも追い上げられています。

円安から円高へシフトできないのであれば、原材料等仕入額は上昇気配を強め売上原価のUPは必定です。体力ある日本企業は余剰資金を海外投資へ回します。国内市場の成長が望めず海外が急速に拡大しているので当然の動きです。一方で海外企業は日本国内に投資しません。日本経済が成長しないと見切っているからです。それでは日本経済を上向きにするにはどうしたら良いのでしょうか。

潜在需要に強い刺激を与えること。第一に国や自治体が財政投資をすることです。しかし1100兆円超の負債を抱える政府にその余力があるとは考えられません。第二に継続的な賃金引上げです。今年の賃金引上げ率3%後半は「かなり高い水準だった」ようですが、この引上げ率が数年続かないと市場へのカンフル剤とはなりません。最低賃金が今秋確実に全国平均で1000円となりますが、消費性向が高い給与所得層に対する押し上げ効果は余り期待できません。日本経済が復活し再び成長軌道に乗せるには、来年以降も高い賃金引上げが継続することが前提となるのです。

私が指摘したいのは2つ。**①為替相場との相関で仕入原価は確実に上昇する。②一定率以上の賃金引上げが今後も続いていく。**その結果売上原価が確実に上昇し、売上が同じであれば確実に利益は減少し最悪は赤字へ転落する。それではどうするか。仕入や人件費以外のコスト削減はこれまでも相当程度行ってきたでしょう。よって**次善のカードとして販売単価UPが選択肢として浮上**します。**同業他社より早く引きあげの方が良し。市場に引上げ理由を丁寧に丁寧に説明し尽くしましょう。後追いで値上げすれば追従値上げとして疑念の目を向けられる可能性が高くなります。**

2. 大リーグ大谷翔平選手の体づくりに学ぶ

大リーグ・エンゼルスで投打2刀流で大活躍中の大谷翔平選手の活躍は私達日本人を勇気づけてくれます。大谷選手は花巻東高校時代からMLBで活躍することを目標としていました。MLBはアメリカとカナダにある2リーグ計30球団が覇を争っています。ハワイとアラスカを除く米国本土は東西4300km、南北2700kmの距離があります。本拠地ロサンゼルスから他都市で戦う為の移動による身体負担は日本のプロ野球選手の比ではありません。

MLBのレギュラーシーズンの試合数は162試合日本のプロ野球は143試合です。19試合多く移動が長時間ですからMLBでは強靱な体力を持たないと年間通じて活躍はできません。大谷選手はMLBで活躍できる体力作りを高校時代から行っていました。今の大谷選手をTV等で見ると他の大リーガーと全く引けを取りません。強い意志で強靱な体を作り上げそして維持しています。

体作りは食事が基本でしょう。そしてその維持には睡眠と休養がとても重要です。大谷選手は休日でも野球漬けらしいので、大谷選手の休養は一般的に考える飲食・飲酒・レジャー等とは無関係なのでしょう。一方の睡眠を大谷選手はとても大事にしているとか。オーダーメイドの枕やマットレスを使用し移動中の飛行機にも持ち込んでいると言います。アイマスクも使っています。**疲れた体をリカバーするには睡眠の量と質がとても大事**なんですね。梅雨がまた続きます。日中、**しっかりと仕事ができる為には食事も大切ですが、十分な睡眠にも気配りたい**ものです。

3. 出来る社長への道のり：超長期の経営計画を策定～成熟期①～

創業して10年を超す頃からはある程度は業績が安定し、「会社を潰さず何とか続けていけそうだ」と経営者は自信を持ってきます。創業期から成長期までの荒波を乗り越えてきたのですから、多少なりとも自信がついてきたのはうなずけます。出来る経営者はここからが違うのです。出来る経営者は現状に甘んじることがありません。自分を鼓舞激励する為に厳しい課題を突きつけます。「出来ないかもしれない」ではなく「出来るようにする為に何をすべきか」と考えます。出来る経営者は自分以外の腹心として育ってきた幹部社員にも同じような要求を突きつけます。難題を意欲的に解いていこうとする幹部社員が多いほど、会社は一段と高い峰を目指して登っていけます。

計画は壮大な目標の方が良いです。松下幸之助が5年間の経営計画を作ったのですが、社員達は頑張って4年間で目標を達成しました。その時松下はこう言いました。「4年間で目標が達成できるような計画を作成した自分が誤りだった。経営の勉強が足りなかった」。**高い目標を掲げるからこそ、現状の保有能力を超えた新たな能力を身に付ける必要があるのです。**今日の勝者は明日には敗者となりうる厳しい競争社会。勝ち抜いていくには新たに戦う武器を取得しなければなりません。**激烈な生存競争が会社をより強く育てます。**「社長そんな計画、絶対無理です」と言われて当然。社長は「それを実現したいんだ。一緒に頑張ろうぜ」と社員達を鼓舞激励しようではありませんか。

1. 日本銀行のYCCの修正の影響度は？

日本銀行が金融緩和政策の一部修正に動き始めました。黒田前日銀総裁が令和4年12月に長期金利の上限を0.25%としていたのを0.5%へ引き上げたとき、これに市場は反応し為替相場では円高へシフトしました。日銀は7月28日の金融政策決定会合で更に1.0%まで許容する決定を行いました。その影響を推測してみましょう。

事業活動における資金は人に比べると血液に当たります。企業は会社内外から資金を調達し設備投資や人件費等諸経費の支払いに充当します。金利が上昇局面になると社外から資金を調達してまで設備投資を行うという姿勢は弱くなります。よって物価の統制を主題とする日本銀行も、経済活動を側面から支援する意味合いで金利操作を巧みに行っているのです。デフレが長く続いてきた日本では、デフレ脱却が政府や日銀にとって重大な政策課題でした。亡安倍晋三総理の三本の矢でも【大胆な金融政策】が挙げられていました。日銀が市場に贅沢に資金を供給することでインフレ傾向を強め、そして積極的な民間投資を促そうとしたのです。10年近くもリフレ政策を続けていくと、必ず来る政策転換点での判断がとても重要です。副作用が大きく表面化する可能性が高まるからです。

日本経済を元気にするには効果的なインフレを誘発することが鍵となります。今年のGDPが600兆円になるという声も聞こえてきました。企業物価や消費者物価はコロナ前後から上昇気配を見せていましたが、原価UPに苦しむ企業は自助努力の限界を超えたとして価格転嫁へ動き始めました。今や価格引き上げは例外ではなく日常茶判事の出来事になりました。3%超のCPI上昇率が続いたことで実質賃金は目減り、今年の賃金引上げ率は4%弱と30数年ぶりの高さとなりました。インフレが定着すると物価と共に賃金も上昇気配を強めていくことでしょう。となれば日銀は市場取引での長短金利を操作・誘導するYCCから一歩進んで、政策金利そのものの引上げに動くと思います。その時期は来年中には必ず訪れると思料します。

金利が上がるとどうなるか。これは専門家でも予見できない難解な数式を解くこととなります。シナリオ1は「**継続的な賃金引上げが誘発されて需要不足が解消し、経済は上向きに転換する**」です。シナリオ2は「**企業は設備投資等を控えた人件費の圧縮を図りAI導入等人減らしに動き、需要が停滞し不況に陥る**」です。シナリオ3は「**中国の対外強硬姿勢や中国経済の減速から製造業を中心に企業は国内回帰を目標とし、AI活用も増えるが労働市場では質の高い人員の不足を解消できず一部職種では高い賃金が恒常化する。足し引きで経済は現状のまま推移する**」です。その他のシナリオもありそうです。日銀の金利操作以外に労働市場の切迫化、急速に進む少子高齢化、日本企業の国際競争力低下、インバウンド復活、乱高下する外国為替市場、中国の台湾侵攻リスク等々、数式を構成する諸要因の動きにも注目です。私はシナリオ1の実現に期待しその確率が50%はあると予想しています。**金利上昇圧力をマイナスと捉えるのではなく、反抗へのバネとして捉える発想がリーダーに求められているのです。**

2. リスクに向き合う：対応費用と被害発生時の損失

会社経営は順風満帆の中で行われるとは限らず、時には予想外の悪条件が会社を襲ってきます。経営リスクに対しては想定外ではなく想定内として対応するのが正しいのですが、誰が考えても「そんなことが起きるとは考えられなかった」という事態もあるでしょう。本稿では想定外リスクの発生率は極めて低いと考えられることから、想定内リスクに対する対応について検討してみることにします。

ある事象が発生したときに会社が被る被害額をロス(L)とします。想定内リスクが発生しても被害を被らない(又は軽くする)事前対策を講じるとき、これをコスト(C)とします。そして一定期間内に想定内リスクが発生する確率をP%とします。CとLに数字を入れてみましょう。C100、L2000、P10%とします。対象期間を100日とします。総コストは1年間毎日対策を講じるので、100×100日の10000となります。何も対策を講じないと100日×10%の10日の割合で大きな損失が発生し、年間で被る被害額は100日×10%×2000の20000となります。

本事例では総損失20000が総コスト10000を上回っているため、費用をかけてもリスク対策を講じる方が得策です。**計算上はPがC/Lを上回る時は対策を講じるべきとなります。**本事例ではPが5%(100/2000)を上回ると予想される場合は、費用をかけて予想内リスクへの備えを行なった方が経済的には得となると理解できるのです。

3. 出来る社長への道のり：成功事例を分析する～創業前②～

会社員が事業を起こす為に会社を辞めたり、一定の成功をおさめている経営者が新規事業進出又は多角化を計る場合もあります。いずれも会社のライフサイクルに当てはめると創業前夜(直前)に当たります。創業前夜は「**当たるも八卦当たらぬも八卦**」の心配はありますが、成功確率を可能な限り高めて事業をスタートしたいものです。無為無策で無謀な戦いに挑んでは勝算はほとんどありません。成功確率を高めるにはどうすれば良いのでしょうか。

現実のビジネスではアップルの故ジョブスのように「世の中にはない」新製品を発売することはありません。製品にしる、ビジネスモデルにしる、資金調達にしる、販売戦略にしる、何かしら見本となるものが必ずあるものです。見本を探す範囲を「自分がやろう」と考えている事業に絞ってしまうと見本は出てこない可能性はあります。他業界、他地域、他国など探索する範囲を制限なく拡張すれば、「このビジネスのやり方は参考になる」という事例が複数見つかります。事例は成功事例と失敗事例の二つに分類されます。いずれを参考にすべきか。答えは成功事例を参考にすべきです。成功事例を細かく分析し、成功方程式を自分で作成するのです。方程式にはXやYの様に未知数を含んだ項数が幾つかあります。一つの方程式で解を導き出すこともありますが、複数の方程式が絡む連立方程式もあります。**成功事例を調査し研究すれば、方程式を構成する項数や方程式の数も自ずと見えてきます。こうして経営者が成功方程式を作り上げ、項数の数字を幾つか変えることで成功確率をぐっと高めることができるのです。**

1. 創った制度は必ず制度疲労を起こすと考えよ

10月6日から最低賃金が改定されます。大分県は現行の854円から899円へと45円UPします。全国平均では1004円になるようです。最低賃金で働く人もいますが、厳しい業績の企業では最低賃金UPで利益が下方ヘスライドするかもしれません。また業績好調な企業でも困った問題が発生する可能性が高いのです。業績が好調ですので労働力を安定して確保しなければなりません。しかしパート等非正規で働いている人が、時間単価が上がることで労働時間を延ばすのではなく、短縮する可能性もあるのです。

収入増が期待できるにも拘わらず、勤務時間を減らそうとする圧力・壁が複数あるのです。最初は103万円の壁で主たる生計者の扶養から外れると主たる生計者の税金が増えるのです。次は60歳未満が対象となる130万円（一定条件の企業では106万円）の壁で、収入増で社会保険被保険者となり健康保険と厚生年金の保険料負担が発生します。扶養者の認定を受けていると基礎年金や健康保険の保険料の納付が発生しません。被保険者になると保険料支払い義務が生じ、手取り額が大きく減ってしまうのです。

政府は最低賃金を引き上げると「働く時間を減らしたい」という人が多く出ることを予想し、対策を考えています。その1つが雇用保険制度を活用したものです。社会保険料の社員負担分を会社が徴収せず実質的に会社が負担したときは、最大で50万円助成しようと考えています。社会保険料は会社と社員が1/2ずつ負担します。社員から預かった保険料を会社は会社負担分と合わせて翌月に納付します。社員が社会保険料の自己負担分を支払わない時でも、制度上は保険料全額を会社は納付します。会社が「もっと働いてほしいので社員負担分を徴収せずに会社が負担しよう」と考えてもおかしくはありません。でも政府が考えているこの制度はどう考えても変です。まずは雇用保険制度の視点から考えてみます。50万円助成云々の便益を享受できる労働者や会社は問題ありません。雇用保険は週20時間以上働く人が被保険者となる制度です。年収130万円（又は106万円）に達しない労働者や会社も保険料を納めています。新制度適用外の労働者や会社が「自分達の保険料が別の意図で使われる」と考えそうです。次は厚生年金の視点です。保険料未払でも将来増額した老齢年金が貰えるのです。出すべきお金を出さず増額後の年金が貰えるというのは公平ではありません。規定通り保険料を負担した労働者はどの様に思うでしょうか。

色々と綴ってきましたが、**税法や社会保険に係る扶養制度そのものが制度疲労している**のです。制度疲労しているのにその場しのぎで対応する為に、皆保険制度が重視する公平感が崩壊し始めたのです。扶養制度を抜本的に変えるべきです。**一度創った制度を金科玉条に祭り上げ、一部は手直し繕うものの抜本的に創り直すという行動をとることが私達日本人は苦手なのです。**しかし**創ったときの前提条件、環境が大きく変わったのであれば、強硬な反対論が出たとしても創り変えるべき**なのです。それがリーダーの役割なのです。それ程、制度疲労の弊害は大きいのです。

2. 米ズーム、従業員に2回週の出社を義務化

令和2年に新型コロナウイルスが突如と出現し経済・社会活動が大混乱しました。3密を避ける為に自宅や第三の場所で仕事をし、事業所への出社回数が減り、完全リモートワークとなった企業もあります。営業活動も直接訪問が減りリモート営業が取り入れられました。その際に強い味方となったのがズームです。私も打合せや研修会等参加で活用しました。対人非接触という形では効果的です。

この対人非接触のスキームを作り上げたIT企業であるズームが週2の出社を義務付けました。何で？と疑問が湧きます。ズームは2022年まで増収でしたが今年になって生産性が低下し始め成長に急ブレーキがかかりました。社員数が2年間で3倍となり超急成長を促進しましたが、副作用で**社員間のコミュニケーション力の劣化**です。誰にも会わず相談せず一人で仕事ができるので、**脳の対人折衝・交渉能力が減衰**したようです。人は環境変化に順応できます。対人関係に脳のエネルギーを消費しなくなるので、その部分の能力が落ちたのでしょう。**確証バイアスも発症**したはずで、**自分の都合の良い情報しか関心を寄せなくなる傾向が強まった**のです。耳障りな情報、避けたい事象、楽しくない事実等々は逆説的には成長へのバネに転じることがあります。社内外の利害関係者との接触機会が少なくなった為に結果として生産性が落ちたのです。**人はある程度の対人接触が絶対に必要だということを本事件が証明している**ように私は思った次第です。

3. 出来る社長への道のり：取引先との関係強化～成長期②

会社は多数の利害関係者と取引を行います。ビジネスの根幹は「**創って、造って、売る**」です。どの段階でも会社にとって有効な資源を持っている利害関係者と上手に付き合わなければなりません。「創って」で商品化アイデアの創案で経営コンサルタントがアドバイスするかもしれません。「造って」で良質な原材料の提供や高機能生産設備の調達で納入元のサポートが必要になるでしょう。「売る」で自社商品を売ってくれる代理店が心強いパートナーになります。

「創って、造って、売る」の中核に直接は関与しないものの、陰に陽に事ある度に援助してくる関係者もいます。法務の専門家である弁護士ら各士業者、金融面での不安を和らげる金融機関、不測な事態に陥っても事業存続を可能とする損害・生命保険制度。大勢の支援者や伴走者、応援者が会社（や経営者）の周囲に必ず存在します。

創業以降、幾多の困難を乗り越えて会社を順風満帆に成長させてきた**経営者はこれらの利害関係者の存在を忘れがち**になります。普段からの付き合いを疎かにしがちです。窮境になってから助けを求めるでは、社外関係者は真摯に対応してくれないでしょう。**普段から、絶え間ない不断の付き合いをすることで、窮境になってもしっかりとサポートしてくれる**のです。経営者は取引先や社外関係者と親密な関係を築き上げる努力をし続けて下さい。**絆をより強くすることで損をすることは絶対にありません。**会社の成長の為に取引先らとの関係を強固していくこと。それが社長の仕事の最優先事項の1つと考えましょう。

1. 勘違いや失敗によるイノベーション

人は視覚や聴覚等の五感をフルに活用して体外から入っている情報を取捨選択して受信します。集中できないと重要な情報を見逃したり、勘違いしたり、間違っただけで受け止めてしまったりします。これを良いこととは言えません。驚くことに集中することで周囲のざわつきを無視できるというスキルを人は持っており、カクテルパーティー効果と言います。大勢がいるパーティー会場で皆々が雑談をしていると自分の周囲はざわざわして会話が聞き取れません。しかし、興味がある人と話し始めると耳に入ってくる様々な話し声や雑音が無視されて、相手の話だけを聴き取れるようになります。またその状況下でも自分の名前を背後や横から呼ばれると不思議なことにハッと気づき、声のする方を振り向くのです。人の集中力や必要な音や会話のみを選択するという脳の機能には本当に驚かされます。

さて本稿では**勘違いや失敗がイノベーションを生み出す契機になる**という事例を取り上げてみます。勘違いや失敗が社会を大きく変えたという例で有名なのがポストイットです。米国の化学メーカー3Mの研究者の失敗がポストイットを世に出す契機となりました。その研究者は強力な接着剤の開発をしていましたが、試作品はくっつくのですが簡単にはがれる代物でした。研究は失敗したのです。ここで別の研究員が物語に登場します。その研究員は教会の聖歌隊の一員で讚美歌集をめくっていたとき、しおりにこの奇妙な接着剤をつければ簡単に頁がめくると閃いたのです。ポストイットは私も重宝しています。ポストイットは勘違い、失敗から世紀の大発明へと変わりました。

変わって高校野球の話です。今年の優勝校は慶応高校で長髪で有名になりました。地方大会含め高校球児を応援している人も多いと思います。開会式のメインは選手宣誓でしょう。抽選で選ばれた高校の主将が全出場校・選手を代表して宣誓するのです。現在ではこの選手宣誓は落ち着いた口調で語りかけるのが主流です。私が高校生時代（今から50年以上も前!）、津久見高校が夏の甲子園大会で全国優勝しました。当時の選手宣誓は今とは違って「宣誓、我々選手一同は・・・」と短い文言で絶叫するパターンでした。それが1984年（昭和59年）の第66大会から変わりました。その大会で宣誓したのは福井商業の坪井主将でした。彼は控え選手でした。大会関係者から宣誓の内容を事前に教えてと言われたのを、気持ちが高ぶって「自分なりの言葉を盛り込んで」と勘違いしたのです。坪井主将の宣誓は大会関係者、球場を埋め尽くした大観衆、TVを観ていた人々に新鮮に映り、そして記憶に残ったのです。それ以後は絶叫型がなくなり落ち着いた語り口になりました。

日常の仕事ではマスト (MUST) を要求する事案が多いです。「～ねばならない」と断定してしまうと発想の領域は狭くなってしまいます。ポストイットの失敗、坪井主将の聞き間違い・勘違いは予期しない成果を生み出しました。**マスト主義ではなく「間違い、ミス、失敗、勘違いは大いに結構」という思考文化が会社内に根付いていくと、イノベーションが促進される可能性が高くなる**そうです。

2. 超逆転の発想、失礼すぎる飲食店の“おもてなし”

二人連れが入店すると「バカップル2人入りま〜す」、会計が終わったら「早く帰れよ」、注文すると「注文させていただきますって言え」等等、失礼な接客を売り物にしている飲食店が名古屋市にあります（店名はネットで調べて下さい）。誰もが「そんな店が繁盛する訳がない」と思うでしょうが、意外にも連日店内はお客様で満杯に。オーナーはなぜこのような業態店を開いたのでしょうか。

実はこのお店は昼間は別の業態でこちらは丁寧な接客が売りですが、午後6時から悪態をつく飲食店に変身。夕刻から深夜が営業時間です。名古屋駅から3駅離れ徒歩10分の立地。車での来店客には酒類は提供できず夜間営業のハードルは高いのです。そこで経営者はコンセプトを尖がらせました。スマホは必須の携帯品。ちょっとでも話題になりそうなコトを見聞きすると直ぐに行き、見て、食べて、そしてSNSに投稿する。日々ストレスに囲まれて心身共に疲れている人は発散する空間を求めています。そんな**現代人の習性とニーズとを上手く利用**したのです。「やばい!!」「態度悪すぎ!!」等と叫びながらもZ世代のお客様はスマホで撮影し大いに楽しんでいます。この様な悪い接客を売りにするお店は豪州にもあるそうです。

従業員の態度や接客が凄く悪くても店外に出ると「ありがとうございました。お気をつけてお帰り下さい」。店内での接客との落差にお客様はまた驚くのです。**立地等環境の悪さを反転させ繁盛させるにはどうするべきか。経営者は考えに考え抜いてこの業態を編み出した**のでしょうか。

3. 出来る社長への道のり：一人は何役もこなす〜創業期②〜

創業期の人的資源は十分ではありません。頭を使うより体を動かすことの方が優先される時期でもあります。我武者羅に頑張った成果は売上や利益の増加となって表れます。その数字を観て更に頑張ろうという気持ちが強化されます。創業期は時間はあっても足りず一心不乱に働きます。言うよりは行動し働かないと会社という船は座礁しかねません。船長は社長です。第三者から貴重な助言をもらっても理解する時間がありません。創業期は資金が十分ではなく創業前に用意していた資金が月日の経過と共に減少していく怖さを知っています。なるべく資金が社外流出しない様に財布の紐をしっかり固く結びます。

このように創業期はないナイ尽くしてスタートしこの状態が数年間は続く可能性が高いのです。人的資源が豊富にあり、従業員がしっかりと働いてくれるので時間もたっぷりある。そして資金不足を心配する必要は全くない。そんなバラ色の創業期は絶対にあり得ません。全ての創業者は先が見えない中で生き残りに全力集中です。**ないナイ尽くしてですから、どんな役割も社長はこなさなくてはなりません**。演劇であれば脚本を書き、舞台装置を作り、役者として演技をし、チケット販売までしなければなりません。一人二役ではなく一人何役もこなしていけないといけません。「この役目ではできるが、これはできない」。こんな弱音を吐いてはいけません。**創業者の一人何十役もやるんだという強い意思が創業期を支えている**のです。

1. 値上げは「経営の問題」

伊藤元重東大名誉教授が日経MJに隔週月曜日「伊藤元重のエコノウオッチ」というコラムを投稿しています。10月30日のコラムは興味深いものでした。私は「その通りだな」と合点した次第。本稿では氏の主張を参考に「値上げ(と賃金引上げ)は『経営(経営者)の問題』であることを確認してみましょう。1990年初頭のバブル崩壊後、日本経済は衰亡の道を歩んできました。“3つの過剰(債務・設備・雇用)”の解消に経営者は躍起でした。「資産や人に投資せず」の強い副作用が発生。物(商品や設備)の価格や賃金の据置き・下落が始まり、デフレが慢性化しました。人の病気で急性時は適切な処理が可能ですが、慢性化すると回復は困難になってしまいます。病状の緩和程度しか手が打てなくなります。日本経済は30年超に亘って物価が上昇しないのですから、賃金も上げる必要はありません。バブル崩壊後一定期間は日本経済の競争力はまだ強く、政府や経営者は強い薬である革命的対策を講じなくても世界経済で一定の地位を占めることができたのです。

消費者物価の上昇率が3%を超える月が1年超に及んでいます。企業物価指数の上昇率が二桁に迫る月もありました。日本のGDPがドイツに抜かれて4位に転落してしまいました。ドイツの人口は8320万人で日本の2/3です。インフレ率や為替相場に変化がなければ、ドイツの生産性は日本の1.5倍という試算になります。ドイツの生産性は日本より高いことは確かでしょうが、日本の5割増という結果は信じ難いです。**為替相場**は投資筋の動向が相当程度反映されるようですが、**インフレ率**は経済主体である企業(経営者)や政府、そして日本銀行の意思が反映できると思います。政府や日本銀行の施策に功罪を付けることはできませんが、企業経営者の設備投資や賃金引上げ等に係る意思決定に注文をつけることは可能です。**経営者は積極的に設備投資を行い、賃金引上げや人材育成に資金を投入しましょう。お金が循環し始めれば必ず物価は上昇して行きます。**各国の中央銀行が目標とするインフレ率は2%。この2%の物価上昇が定着すれば、日本経済は絶対に回復の坂を登れるようになると私は信じています。

物価上昇のトリガーは商品価格の引上げです。原価が上昇しています。適正な価格転嫁を実施しなければ経営は苦しくなります。**価格引上げは経営者が行うべき最大の意思決定です。**なお濡れ手に泡的な値上げは消費者離れを招きます。お客様に丁寧に何度も繰り返し説明しましょう。会社が行き詰って商品を手に出れなくなる不利益をお客様は良としません。**値上げを正しく理解してもらえるかは企業ブランドの真価が問われています。**経営者が真摯に経営してきたのであればお客様は反発しません。消費者の立場では値上げは苦渋ですが、日本経済全体と日本の未来を考えれば値上げは已むを得ません。同様に優秀な社員を採用し、育成し、現場で意欲的に働いてもらうには物価上昇率以上の賃金引上げも必要となるでしょう。このように**商品値上げと賃金引上げ(と社員教育投資)の判断は、経営者しかできない最重要な経営判断**であると言えるのです。

2. 藤井聡太八冠に診る「決定的なミス」の影響度

将棋界の超大看板、藤井聡太が10月11日の永瀬拓矢九段との王座戦で3勝1敗の成績で勝ち、将棋界の8大タイトル全てを手に入れました。21歳2か月での8冠達成は驚愕です。将棋を知らない人達も賞賛の声を上げています。日本将棋連盟会長の羽生善治九段が当時の全タイトル7冠を奪取した時の年齢は25歳。棋譜研究のAI利用が更に進んでも全冠を奪取する棋士はもう出ないでしょう。

今回の王座戦、3局と4局は共に永瀬九段が有利な戦いをしていたそうです。4局の終盤、AIが予想した永瀬九段の勝率は99%でした。藤井8冠の勝率1%はおまけと同じ意味で、0%だと見栄えがしないからというのです。ところが!、永瀬九段が打った手が予想外の(?)悪手だったようで一挙に形勢が逆転。これを見逃さずに藤井8冠が攻めて永瀬九段が投了となった次第。なぜ永瀬九段は超悪手を打ってしまったのでしょうか? プロの将棋は相当なエネルギーを使うそうです。「藤井さんがどんな手を打ってくるのか」と神経をすり減らす永瀬九段。この無形の圧力が思わず悪手を打ったらしいのです。

私は羽生九段が書いた本を何冊か読みました。羽生九段は「ミスはするもので如何にその回数を少なくするかが重要。**それ以上に決定的なミスをしないこと。勝負に勝つのは決定的なミスの有無で分かれる**」と主張していました。**ビジネスも同様です。ケアレスミスは防ぎようはないとしても、致命的なミスをしないこと。**これを絶対的な命題として心して置く必要があります。

3. 出来る社長への道のり: 社内の風通し~成熟期②~

会社は創業後、成長期を経て成熟期にいずれは到達します。私達人でも表面的には童顔であったり若々しさが溢れていても、肉体的には徐々に衰えてきます。振り切ることが出来ない自然の法則です。この法則が会社にも当てはまります。なお創業から成熟期に至るまでの年数は個々の企業によって異なります。人では熟年と呼ばれる成熟期では経営者含め社員が大人しくなってきます。大人になることで自分の異見を社内外の他者へ強く言うことがなくなります。大人化により衝突や軋轢が生じることが減って行きます。物申す従業員が少なくなるのですから、社内風土は安穏となり社員らは自然と平和ボケに浸ってしまいます。

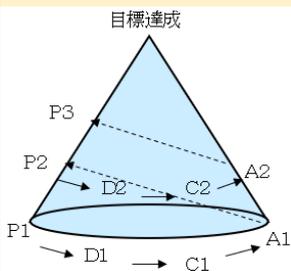
社内が平和であることは特段の問題はありませんが、残念なことに会社は競争がない無風状態の市場でビジネスを行っているではありません。虎視眈々とライバルを蹴落とそうとするギラギラ感溢れる強面の競争相手も少なからず存在しています。その**競争相手からゆでガエル化した会社**に攻撃を仕掛けられたら**会社は没落へ**一直線です。それを避けるにはどうすれば良いのでしょうか。社内で口角泡飛ばし喧々諤々と議論する風土へ変貌させなければなりません。言いたいことをいう、自己主張を堂々と述べる、奇想天外なアイデアを提案する等々、**制限なく自由闊達に言える化できる意識に変革すれば良い**のです。これを面倒と思う経営者は即座に交替すべきです。そうでないと厳しい競争環境下では自社の明日はないのですから…。

1. PDCAサイクルは現在でも有効か？

会社経営を語る用語は沢山あります。代表的なものの1つはリーダーシップとマネジメントです。この2つは車では前輪と後輪に例えることができます。両者が上手く連結して会社という車は安全に前進できます。本稿ではマネジメントの一分野である経営管理に焦点を当てて論考を進めてみます。

会社(や各部署)が掲げる目標を達成するために経営管理は重要な役割を果たします。経営者らが経営管理を適正に実行できれば、短時間で効率よく目標を達成できます。経営管理はPDCAサイクルを回す活動として認識されています。PDCAサイクルを簡単にまとめると次のとおりです。

- ▶P：プラン。目標達成のための計画を作成すること。このサイクルを回す第一段階です。なおPの前に環境分析(A、アナライズ)があることに留意して下さい。環境分析なくして良質な計画を作成することはできません。
- ▶D：ドゥー。実行することです。三日坊主ではいけません。120%位の気持ちで必ず実行し切ることが最重要です。
- ▶C：チェック。実行した結果の良否等を判断・確認することです。良いも悪いも正確に評価することが大切です。
- ▶A：アクト。Cの結果を次のPへと昇華させる工程です。バージョンアップの繰り返しで成果品質が高まります。



PDCAサイクルを繰り返していくイメージは山登りに例えることが出来ます。富士山の上にドローン飛ばしたとします。ドローンからみた富士山は平面的です。PDCAサイクルの第一段階であるP1D1C1A1と第二段階であるP2D2C2A2は同心円状に周回している感じになります。ドローンの高度が5合目付近だと富士山を立体化して観ることが出来ます。第一サイクルが1合目から2合目へと少し上がっていることが分かりますし、第二サイクルも2合目から3合目へと周回しながら上へと向かっていることを確認できます。

この様にPDCAサイクルは思考軸が平面的だと「元に戻った」と勘違いし成長を実感できません。視点を立体的に変えると「着実に成長している」事実を確認できます。「社員が中々成長しない」とぼやく経営者がおられます。しかし視点を変えると着実に社員が成長している事に気付くはずで

目標達成の管理ツールであるPDCAサイクルは近未来を予想することが極めて困難な現在においても有効なのでしょうか。**有効とも言えるし、そうでもないとも言えます。**有効と考える理由は**時代が大きく変化しても原理原則は変わることがない**からです。物理や数学の自然法則は変わりません。唯一絶対の法則だからです。社会科学の分野で発達してきた経営管理の原理原則も変わることがないのです。一方で経営管理を**大所高所から事象を捉え**ようとするのではなく、**枝葉末節にこだわらざる**とPDCAサイクルは無用の長物と化してしまいます。会社経営では時には細かいところまで目配りしないといけません、それに囚われすぎると大失敗をやらすかもしれません。思考軸には3つの目があります。鳥の目、虫の目、魚の目の3つです。**PDCAサイクルは鳥の目的な思考軸**であり、これからも有効であり続けると思います。

2. 雇用保険の適用拡大(週10時間以上)の検討開始

雇用保険の加入要件の1つに週20時間以上勤務というのがあります。法定労働時間の1/2以上働く人に失業等保険事故が発生した際に、生活費補填等金銭面で早期職場復帰を支援しています。スキルアップや職場環境の整備等でも多様な助成金が用意され、労使共に労働福祉面で価値が高い制度と言えるでしょう。この法定労働時間1/2という括りは昭和50年以降変更がなかった絶対的な条件でした。この法定労働時間の1/2以上という原則が崩れる可能性が出てきました。

厚労省が**雇用保険の適用拡大**について検討を始めました。法定労働時間の1/2ではなく1/4というのが新しい基準として浮上してきました。現在の法定労働時間は40時間/週ですから、雇用保険被保険者要件の**週労働時間20時間が10時間へ変更される可能性**が出てきました。施行は2028年(令和30年)度中を想定しているようです。現在の雇用保険加入者は約4500万人です。10時間へ引き下げられると約500万人が新たに被保険者となるという試算までなされています。

社会保険は2024年(令和6年)10月から制度適用が拡大されます。通常規定による社会保険被保険者数が51人以上いる企業では週20時間以上働く従業員に社会保険が適用されます。年収の壁を意識して社会保険適用を避けたいと勤務時間を減らしているパートさんにも令和30年には雇用保険が適用されるかもしれません。雇用保険料と社会保険料は労使折半が原則です。会社の保険料負担が増えますが従業員の負担も増えます。業務改善や働き方改革を通じて**労働生産性、人時生産性を上げる努力を続けたいと増え続けていく保険料の負担が重荷になってきます**。遠い先の話ではありません。労働生産性、人時生産性の向上に早く着手して下さい。

3. 出来る社長への道のり：金融機関との接点強化～成長期③～

代表的な経営資源は「ひと・もの・かね」です。「つくる」過程でもこの3つは困難を伴います。「ひとをつくる」は育てること。人材育成は高い山を登るが如くです。「もの(製品)をつくる」のも大変。宝くじ当選の様に売れる製品は失敗(はずれ)の連続という苦難の後に成功することが多いものです。

最後の「かねをつくる」は人に例えると造血です。血液の1/3が失われると人は出血死しますが、それを防ぐ策が輸血です。血液は骨髄にある造血幹細胞で作られています。会社では骨髄はしっかりした経営体制・組織であり、造血幹細胞は製造業では工場、小売業では売場、サービス業では接客・接遇の場となるでしょうか。品質の良い製品を造りそして販売するという現場が造血幹細胞の役割を果たしています。骨髄や造血幹細胞が正常に機能していれば何の問題もありません。しかし不調に陥ると十分な血液を造ることができなくなります。**会社では経営体制・組織に不具合が生じたり、現場が混乱すると利益・現金を生み出すことができなくなるのです**。

人は血液が不足すると輸血に頼ざるを得ません。会社は現場の稼働力が衰えるのですから、社外からの輸血、つまり借入等を起こすしかありません。**社外からの資金調達で重要となるのは金融機関との強いつながりです**。信頼関係が脆弱だと会社の窮境に銀行は手を差し伸べません。信頼関係は一朝一夕にはできません。日頃からの付き合い、銀行が必要としている情報の適切な提供や説明が重要となるのです。