

人材育成、開発、管理(リスクマネジメント)から 利益を生み出す経営！

日本の経営者は1990年までプラス経済成長で育ってきています。23歳で就職したとして今年が47歳です。経営者に多い50代、60代の方々は、社会に出てプラス経済で育ちました。つまり、営業で実績を出せた方が多いのです。したがって、利益を生み出すのは売り上げを上げることだと思っている経営者が多いのです。

しかし、そうでしょうか？売り上げを伸ばすのは、優秀な人材であり、優秀な商品、サービスです。それを開発できるかが今の時代に求められる人材です。まず最初に、人材の養成をお勧めします。それから、新しい時代が求めている商品、サービスを開発します。

今の時代で消費者が望むものは、

- ① 安いもの
- ② 欲しいもの

です。それができなくて倒産したのがゼネラルモーターでした。また、同じ悩みを抱えているのが、パナソニック、シャープ、ソニーです。今こそ、求められているものを開発できる人材を養成しましょう。しかし、人材が育つには時間がかかります。

では、もっと早く利益を出す方法はないのでしょうか？あります。管理から利益を出すのです。原価、経費、特別損失を少なくすれば、利益は出ます。

日本航空(JAL)を立て直した、稲盛和夫氏。赤字で破綻だと言われた時の売上高は1兆9000億円を超えていましたが、再生後の売上高は1兆2000億円で、36%ダウンです。ところが、経費などを減らした結果、当期純利益は2500億円以上増加しました。

では、なぜ経費削減の方が早く利益を出せるのか？それは、支出されているお金が見える点と、経費の削減はすべてが利益になる点です。したがって、経費の削減は投資が少なく利益になるのです。

～日本経営の生産性の低さ～

日本企業の生産性を4とすると、アメリカ企業は6です。それは、やはり、人材力、開発力、管理力(リスクマネジメント力)の差になるのでしょうか。

アメリカの人材開発費は投資として、貸借対照表の資産の部に位置付けられます。そして、GEでは年間900億円が幹部社員の養成に使われ、スターバックス・ジャパンは年間3000回の社員教育を行います。その結果、どちらも抜群の強さを持ちます。しかも、外食産業では日本で一番の利益を出しました。

また、もう一社、ディズニーランドのリスクマネジメント力、管理力も優れています。営業利益が1000億円を超える、これも管理力です。

ここでの結論は管理力(リスクマネジメント力)が強い方が利益を生むということです。では、一方、マクドナルド。売り上げはスターバックスの2倍ありますが、利益はスターバックスに並びます。ぜひ、新会社法、リスクマネジメントに注目してください。また、それができる社員を養成できることを強く望みます。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹

(単位：億円)

	FY2008	FY2009*1	FY2010*1	FY2011	FY2012
売上高及び営業収入	19,511	-	-	12,048	12,388
営業費用	20,020	-	-	9,998	10,435
営業利益(損失)	△508	-	-	2,049	1,952
営業利益率	-	-	-	17.0%	15.8%
当期純利益(純損失)	△631	-	-	1,866	1,716
EBITDA※	672	-	-	2,861	2,762
EBITDAR※	1,668	-	-	3,184	3,071

出典：日本航空株式会社ホームページ
(財務ハイライトより)

時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

病院1700施設 防火違反 無届けの増改築も シャッター故障/扉の前に障害物

国土交通省は、昨年10月に福岡市の診療所で入院中の高齢者ら10人が死亡した火災を受けて、全国の病院や診療所の緊急点検を実施した。結果、調査対象の10.7%に当たる、1724施設で、防火扉がないなどといった防火設備の建築基準法違反が見つかった。自治体に無届けのまま増改築した施設も判明、増改築の内容も多くが違法だった。

国交省は、今年1月までに自治体を通じ、入院設備があり、一定規模以上の病院・診療所計1万6087施設について調べた。建築基準法違反で最も多かったのは防火扉やシャッターなどの防火設備が故障して作動しなかったケースで、910施設。防火扉の前に障害物を置いていた施設は362、煙や熱の感知器が未設置の施設は152あった。

都道府県別では大阪が166施設で最も多く、東京153施設、福岡143施設と続いた。無届けの増改築は541施設(3.4%)で確認された。増改築のうち約7割は、建築基準法違反に当たる内容だった。

今期純利益を下方修正 マルハニチロ 17%減の45億円

マルハニチロホールディングス(HD)は、2014年3月期の連結純利益を前期比17%減の45億円に下方修正すると発表した。従来予想は70億円。傘下のアクリフーズが生産した冷凍食品から農薬が検出された事件で、冷凍食品などの販売減や製品の回収費用が響く。消費者の信頼回復には時間がかかることも予想される。

引責辞任するマルハニチロHDの久代社長はもともと持ち株会社と事業会社の統合にあわせて3月末で退任することになっていたが、今回の事件を受けて内定していた統合会社の取締役相談役への就任を取りやめる。

マルハニチロHDは1月31日に社外の有識者で構成する第三者検証委員会を設置。問題の検証と再発防止に向けた対策を進める。

中小企業、過度に延命？ 円滑化法終了後も続く返済猶予

中小企業金融円滑化法が3月末に期限切れになった後も、中小企業への返済猶予が続いている。金融庁は円滑化法の期限切れ後をにらみ、4月に金融機関向けの監督指針に「貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めること」と盛り込み、中小企業の経営者に「貸し渋りがあれば、金融庁に言ってほしい」と呼びかけた。円滑化法がなくなった後にかえって、返済猶予の実行比率が上がったのにはこんな背景がある。

円滑化法の期限切れで政治家らが懸念したのは「倒産の急激な増加」。このため、金融庁は円滑化法の事実上延長とも取れる手法で「軟着陸」を図った。倒産件数は過去20年で最も少なく、当初の心配は払拭できた。だが一方で「本来退場すべき企業の延命につながっている」のではないかという懸念が消えない。

円滑化法で返済の猶予を受けた企業は推計で40万～50万社。8割の企業が複数回、返済猶予を申し込み、経営改善計画は3社に1社が計画を下回ったとされる。中小の返済条件変更が高止まりしていることには、「景気回復説」もある。景気が良くなると、返済条件を変更する際に必要な経営改善計画を立てやすくなる。

金融庁は今秋、検査・監督方針を転換し、銀行にリスクをとって資金供給を拡大するように促し、銀行も貸し出しを増やしたいと考えている。しかし、過度に企業の退出を抑えると、産業構造の転換が進まず、経済の活力は低下する。銀行には企業の資金繰りだけでなく、事業転換や自主廃業を支援する姿勢も求められる。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したもので、日経新聞の記事によるものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

<発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL:http://www.almac.co.jp

<製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL:http://www.almac.co.jp

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。