

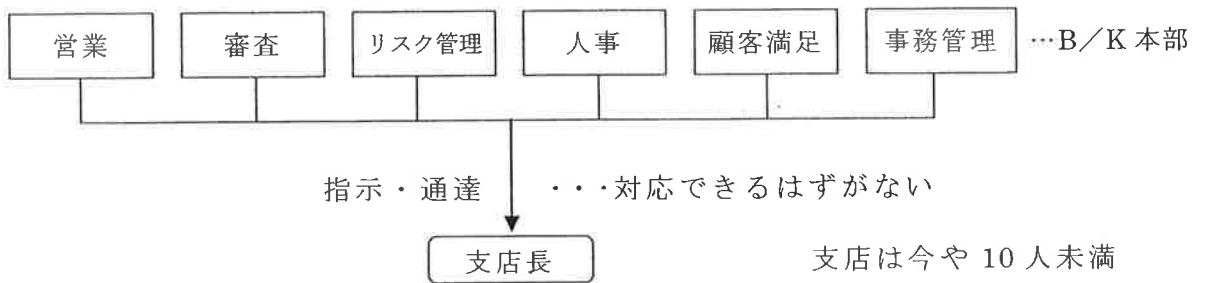
3 組織関連

(1) コンビニ型ビジネスモデル

・ 従来型：支店長モデル

- ・ 規模によらず業務の幅が //
- ・ 「幅」は、次第に拡大
- ・ 支店規模が小さくなり、支店内の管理サポート機能が低下
⇒ 機能しない

→ 法人向け
個人向け



・ コンビニ型

フランチャイザー

本部
・ 目的はジエのパフォーマンスが
要求水準に達すること
・ 店ができない機能をカバーする

ジエ

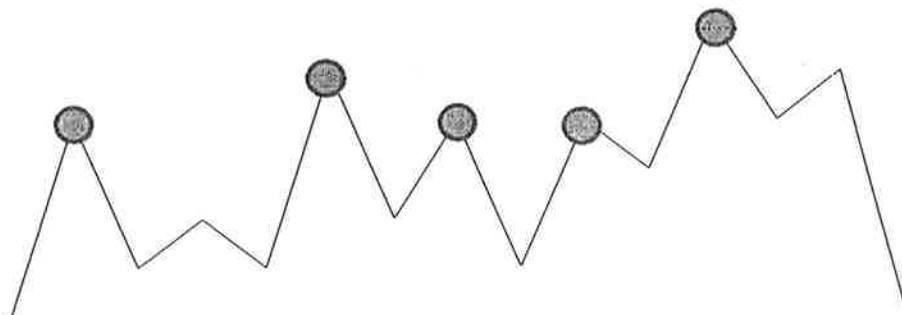
現場(店舗)
・ 経営資源が不足しているという認識から
出発

スーパーバイザー(SV)：組織パフォーマンスを要求水準まで引き上げる人
レジ、品出、経営指導、人事、IT...

(2) ビジネスを減らすべきではない

- ・ いろいろな選択に手を出している状態のほうが、一点集中型より財務的な成功の期待値が高い
- ・ コア・コンピタスとっていた GE の事業領域は、かなり広がった
- ・ そのほうが権限移譲できて人も育つ

考え方 ① これに集中
② 5つすべてやる



(3) 教育する組織

教育

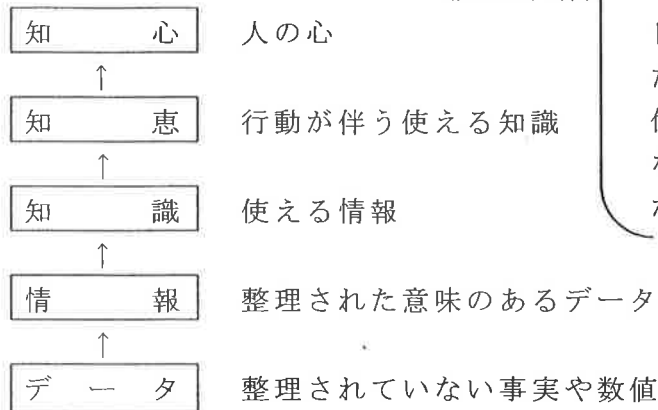
- ・ 入試システムの記憶力・偏差値重視から総合力重視への転換
- ・ 学歴偏重の廃止



学校を当てにしない企業責任の教育、実践主義・自己研鑽重視の方向

(4) 学習する組織

- ・ 知識がなければ聞けばよい → 事上磨錬 (人上磨錬)



知行合一など実践哲学を唱えた王陽明は、真の理念とは決して日常生活から乖離(かいり)したものではない、毎日の生活や仕事の中で自らを磨かねばならない、そうして初めて成果がある、と説いた。

(5) 採用基準

スキルよりも、才能(人柄や適性)を求める

スキルは教えることができるが、才能は教えることができない

<必要不可欠の性格と適正>

1 温かい人柄

人柄(その人に備わっている性質や品位)

人を心地よくさせるコツをわかまえている人物

2 共感する力

他者がいまどういう状況であるかを理解し、その人のために役立つ形で交流できる能力

「人間はサルと違い、食物を仲間とのところへ運んで一緒に食べるようになった。ばらばらで食べるサルに対し、人間は「共感力」を発達させ、家族を営み、さらに150人程度の共同体をつくった」

3 楽観的で陽気な態度

4 同僚との協調性

同僚と連携しながらお客様のニーズに応える

協調性に欠ける → 「大丈夫です。わたしだけで対処できますから」仕事を抱え込むことは客のためにならず!

5 誠実さ

誠実さという資質には次のことなど幅広い要素が含まれる

- ・ 責任感の強さ
- ・ 勤労意欲の高さ
- ・ 勤勉さ
- ・ 細部まで手を抜かない注意力

(6) 働き方

・ 信頼 = スピード × 情熱

<スピード>

すべての仕事には納期がある

<情熱>

もっと本気でやろう

相手が必要なこと

相手が欲しいこと

に対してもっと思いを込めて、もっと今やっていることの精度を高める

相手に対する敬意

まごころ 他人の痛みを自分の痛みと 感じ 他人の喜びを自分の喜びと 感じる心	エゴの心 自分のことばかり考えて いる心
美 ・親切ですね ・きれいですね ・楽しいね ・また来ます	醜
言葉が変われば心が変わる	
義理人情 ↓ 人情	そろばん ↓ 合理性

徳 = 得

- ・ 人手不足と生産性向上
- ・ すり合わせ
- ・ こまめな改革—小さなことを大事にできない人に大きな仕事は任せられない
- ・ 今まで以上に人に聞く

<会計人に求められる不断の努力>

- ・ これからの会計人に必要なことは、会計、税務、経営支援の専門的知識だけではない
会計数値の検証だけでは不十分
- ・ 関与先の事業の理解、環境変化に適応して自己研鑽し続ける不断の努力

会 計 ・ 引当金計上
税 務 ・ 税効果会計
 ・ 償却方法
 ・ 節税
 ・ 事業承継
 等

経営支援 ・ 経営者と対等に議論できる能力
 ① 洞察力をもって経営課題の本質を見抜く
 ② 問題点の指摘にとどまらない具体的な解決策の提示
 ③ 産業構造の変革

<「深度のある対話」の実現>

専門的知識よりも顧客の内面理解が重要

マサチューセッツ工科大学のウィリアム・アイザックス教授によれば「対話」は、4つの行動によって場がもたらされるという。

- 1 「聞く」 See P42
- 2 相手の発言を「大事にする」
- 3 是非の判断を「留保する」
- 4 出す

「対話」のできないマニュアル型社員から感性豊かな対話型社員への変身

「仕事をするうえで何を大切にするか」「それをどう実現していくか」

＜ダラダラ残業の改善＞→電源を落とす

メリットの理解

- ・ 家族とのかかわり
- ・ 趣味；自己啓発
- ・ 健康と心のゆとり
- ・ 能力向上

＜ムダの削減＞

- ・ ムダな会議
時間、議長の進行スキル、意見、議事録
- ・ ムダな社内文書
廃止、削減、標準化、短時間

＜営業の効率化＞

- ・ 行動スケジュールを3ヶ月先行にする
- ・ 上司が先にスケジュールを立てる
- ・ 内勤時間を減らす
- ・ 重点的な訪問
- ・ 顧客情報の共有化
- ・ 30分早く始めて、30分早く終わる
- ・ マルチワーキングスタイル
- ・ 固定費を変動費化

長時間労働是正の主な取り組み

三井住友海上 火災保険 (保険)	午後7時以降の残業を原則禁止。仕事の効率化策を実施
伊藤忠商事 (商社)	午後8時以降の残業を原則禁止。朝型勤務を導入
三井住友 信託銀行 (金融)	退社から出社まで9時間以上空けることを義務に
東京都豊島区 (自治体)	午後7時に庁舎の照明を一斉消灯
はるやまホー ルディングス (衣料)	月間の残業をゼロにした社員に月額1万5000円の手当

→午後7時以降の残業は上司の許可が必要

→対象は課長級以上を除く

◆ 2 : 8 の 8 を切る。

2 : 8 の法則は、経営戦略の基本中の基本、選択と集中戦略のコンセプトワークです。結果の分析で判断できるので、答えも早いし、リスクも少ない戦略思考法です。

売れ筋 2 割で 8 割の売上を占める。上顧客 2 割で売上の 8 割を占める。粗利率の高い業務 2 割で営業利益の 8 割を稼ぐ。商品開発の 8 割は失敗している。これらの結果から、ムダを断捨離します。

以上のように顧客、製商品、業務をリストアップして、上位 2 割を選択すると、8 割の収益性が確保できているとします。経営活動の 2 割で 8 割の効果があるのなら、残り 8 割の活動は排除対象です。

8 割の断捨離法を考えることです。業界が成熟期から衰退期に入っていれば、事業の縮小は必然です。思い切って断捨離し、経営活動の余った 8 割パワーを新事業開発に充てることも一案です。

◆ ABC 分析で、上中下を 2 : 6 : 2 に分け、2 を捨てる。

2 : 8 の法則は、パレートの経験則の俗称です。これから導き出された割合法が ABC 分析です。優性、普通、劣性の三分類で対処法を分ける戦略です。二分類を三分類でリスクを軽減する手法です。

営業重点戦略は、次のようになります。

優性 A 分類	上位 2 割	売上 8 割	毎日接触営業する
普通 B 分類	中位 3 割	売上 1 割	毎週一回接触営業する
劣性 C 分類	下位 5 割	売上 1 割	月一回電話伺い、又は客待ち

割合比率 2 : 3 : 5 を、2 : 6 : 2 で分けてみると、

優性 A 分類	上位 2 割	効果 80 %
普通 B 分類	中位 6 割	効果 19 %
劣性 C 分類	下位 2 割	効果 1 %

C 分類は 1 % しか効果がないのに 20 % の経営活動をしています。どうしますか。C を捨てて、2 割の経営活動を、他に充てるほうが成長に貢献できるはずです。こういうムダを見つけることです。

(7) 心の健康

「問題を縦に並べる」

シングルタスク実践

マルチタスク・・・同時にいくつかの作業をする



シングルタスク・・・ひとつだけの作業を行う

- ・集中力が高まる

- ・自動操縦的に実行できる部分が多くなる

「12345」と数えてから「あいうえお」というのと、「1あ2い3う…」と言っていくのでは全然スピードが違う

(8) 成果を上げる人に共通する4つのこと（ドラッカー）

1 やるべき仕事を考える

組織には共通目的がある。その共通目的に向けて自分は何を行うことが組織にとって一番役に立てるのかを考え抜く

ただ、頑張っているのでは足りない。

2 結果から仕事を決める

生み出す結果が明らかになれば、成果を上げるために適切な方法を決めることができる。

3 優先順位をはっきりさせる

時間は、買うこと、保存すること、借りることもできない



「一番重要な仕事は何か」「何から手を付けるか」「何を後回しにするか」

4 人の優れた点を生かす

人の短所をとやかく言わないで、人の優れている点を生かす。

23・7・15

半世紀前の大学の授業では、経済政策の目標は「経済成長」「国際収支のバランス」「物価安定」の順であった。雇用は、成長すればついてくるということから、目標の4番目くらいに位置付けられていた。今は違う。働く意思のある人にかに就労機会を提供するかが、政策の重要課題になっている。

東日本大震災の後



近年、わが国の雇用形態は多様化してきた。非正規という雇用形態は、高齢者や共働き家庭などのニーズに合った就労機会を提供するという意味で有効である。期間従業員というのもある。大震災からの回復を急ぐ自動車大手各社は、増産に備え、期間従業員

経済の基盤は事上磨練

に在って磨練(まれん)すべし、という言葉がある。知行合一など実践哲学を唱えた王陽明は、真の理念とは決して日常の生活から乖離(かいり)したものではない、毎日の生活や仕事の中で自らを磨かねばならない、そうして初めて成果があがる、と説いた。

大震災から4カ月余を経過したが、部品メーカーや自動車産業の回復テンポが当初の予想より速い。事上磨練による熟練者があちこちに多々いたからこそであろう。ものづくりの底力である。社会が流動化するにつれ雇用形態が多様化するの自然の成り行きだが、現場力の維持・向上のための土壌として、長期雇用形態は必須である。日本経済再建の基盤の1つとして、欠かせない要である。(一碟)

(9) 人や組織はみずから負けていく

■ 「孟子」(離婁^{りろう}編)

- ・ 人から侮辱されるのは、みずから侮辱される原因を作っているからである。
- ・ また、家庭が崩壊するのも、みずから滅びる原因を作っているからであり、
- ・ 国が滅ぼされるのも、みずから滅びる原因を作っているからである。

人や組織は外部に負かされるのではなく、自分で負ける原因を作ってコケてしまうということ。

■ 大きな原因の一つは、「慢心」

- ・ マンネリ、手抜き
- ・ 「当たり前だったはずのことが、当たり前できなくなったとき」に凋落が始まる。

- ・ 驕り高ぶって滅びなかった者は、いまだかつていない
(「春秋左氏伝」)
- ・ 初めの緊張感を終わりまで持続させよ(「書経」)

4 事業活動

(1) 仕入・調達先の分散化

(2) サプライチェーンの抜本的見直しと確立

(3) 業務の全体の見直し

① 財務・会計ベースから経営の質のチェック

売上高 販売力の強化、商品開発

返品・値引 販売ロスの減少、売掛金等の不良化防止

売上原価 調達コストの切り下げ

販売費 販売効率アップ

一般管理費 固定費の削減、労務費、投資

営業外収益 経営外資産の活用

営業外費用 資金効率の向上

② 経営改善計画書の作成

③ 財務分析の実行

俗世間 つもりちがい十ヶ条

一、高いつもりで 低いのは 教養

二、低いつもりで 高いのが 気位

三、深いつもりで 浅いのは 知識

四、浅いつもりで 深いのが 欲

五、厚いつもりで 薄いのは 人情

六、薄いつもりで 厚いのが 面の皮

七、強いつもりで 弱いのは 根性

八、弱いつもりで 強いのが 我

九、多いつもりで 少ないのは 分別

十、少ないつもりで 多いのが 無駄

5

当面の視点

- 1 「雇用維持」と「利益増加」という2つの目標を両立させるのは企業の責任だ
- 2 名門企業は「迷門」化する
「安定志向」「官僚主義」が巣食っていないか
- 3-1 責任はすべて経営者が取る
- 3-2 経営者は会社が好きで従業員を幸せにしようという思いが大切
- 3-3 企業が生かし切れていないのが人財
「あなたが必要」と思っていることを伝える P61
- 3-4 働く環境や処遇の整備は会社の責務
副業や雇用流動化でごまかしていないか P62
↓
夢を実現する場を提供するのが会社
- 3-5 生きがいとは、人の役に立つとか、そういうものがないとつまらないと思うが？
- 3-6 企業文化に理解のある従業員にチャンスを与える
- 4-1 時代は変わりつつある
その象徴が電気自動車（EV）、電子商取引（EC） P69、P72
- 4-2 物事の考え方やビジネスモデルが過去の延長線上では立ち行かなくなってきた
- 4-3 成長とは、新しい状態をつくり、新しい経済をつくることである
その過程が構造変化であり、新しい創造である
- 4-4 変革を起こすには、まずは自分たちの会社が、なぜ存在を許されているのかを考えるべき
50年後、100年後の社会的責務を考える
- 4-5 Do(とにかくやる)が必要

(1) 経営とは、他人を通して事をなすこと

カナダの教育者ウィリアム・ウォード

- 「・凡庸な教師は指示をする
- ・良い教師は説明をする
- ・優れた教師は範となる
- ・偉大な教師は内なる心に火をつける」

指示ではなく、社員の心に火をつける

「拍手の量」で人は動く

人間1人の力なんか大したことはない。

みんなの心に火をつけて一緒に頑張ったほうがよほど大きな力になる。

経営者がどんなに優秀でも、個人のエネルギーはたかが知れてる。

経営とは、他人を通して事をなすこと

(2) 管理職自身の間観が重要

- ・人はそのように扱えばそのようになるという原則
- ・どうせすぐやめると思って扱うからすぐやめる、そういう人しか来ない

働き方改革法でどう変わる?

残業に初の上限規制 専門職に「脱時間給」

働き方改革関連法が成立したとで今後、仕事や命令のあり方は大きく変わっていきそうだ。企業によっては、大幅な業務の負増しや従業員の増員などの対応に迫られる。法律に盛り込まれた制度が適用された場合に何が起きるのか。ポイントをまとめた。

(一画参照)

従来は「青天井」働き方に従って大きな影響を与えてきた。日本の労働法は極めて厳格な残業時間上限規制だ。関連法の中で盛り込まれた改正労働時間法で

来年4月から 企業の対応急務



働き方改革関連法が企業などの実態を踏まえて可決、成立した姿(日本経済新聞) (2019年4月)

規定される。同法では労働時間は「原則1日8時間・週40時間」と決まっているが、労使で協定を結べば、残業時間上限は無制限に設定できるのが突点だ。「残業時間は原則1日8時間」という制限がなくなり、月平均で90時間を超えても罰則が課せられない。今回の法改正により、改正労働法が定める残業時間上限は「原則月45時間」の残業を1年以内に行うことが求められる。禁じられていた月平均90時間を超える残業も認められる。禁じられていた月平均90時間を超える残業も認められる。

働き方改革関連法には他にも制度が盛り込まれている

勤務地インターバルの努力義務
会社から出社まで一定時間を確保する制度の普及を促す

有給休暇の取得義務
年5日は必ず消化させなければならない

労働時間の把握義務付け
企業に働く人の労働時間を客観的に把握させる

フレックスタイム制の拡大
労働時間を1カ月から3カ月単位で調整可能に変更

中小の富徴金引き上げ
月60万円超の残業は大企業(50%)と同様に

らな働き方も禁止。上限を超えれば企業に罰則が課せられる。法令遵守のため、従業員を増やしたり省力化投資をしたりしなければならぬ企業も出てくる。

中小、20年に適用制度が適用されるのは、大企業の場合は2019年4月、中小は2020年4月から。新商品などの研究開発は適用除外だ。自動車の運転業務や

労働法で定める1日の法定労働時間は原則8時間を超えてはならない。長時間で働くのは、長々と働く例は少なく、短時間で付加価値の高い仕事をする人にもっと報いる必要性があった。だが懸念も残る。健康を確保する措置として年104日以上の休日取得などを義務付けたが、野党の多くは「長時間労働が増える」と反対した。ブラック企業が適用しようとするれば、1日24時間働かせることも理論上は可能だ。そのため、国会で決めた付帯決議では、労働者が不利な差を及ぼすような差別的な運用を防止するための取組が盛り込まれた。労働法改正は、制度を導き出すための今年、厚生労働省が作成するガイドライン案では、勤続年数や能力などが同じなら、原則として基本給を同等にする方針。賃金体系の見直しを迫られる企業も出てくる。大企業は20年4月、中小は21年4月に始まる。

残業時間の上限規制	導入時期
残業を年720時間以内、 単月100時間未満に	大企業 2019年4月 中小 20年4月
脱時間給制度の創設	
高収入の一部専門職は 働いた時間でなく成果 で評価	2019年4月
同一労働同一賃金の実現	
正規と非正規の不合理な 待遇差を解消	大企業 20年4月 中小 21年4月

「仕事をするうえで何を大切にするか」「それをどう実現していくか」

＜ダラダラ残業の改善＞→電源を落とす

メリットの理解

- ・ 家族とのかかわり
- ・ 趣味・自己啓発
- ・ 健康と心のゆとり
- ・ 能力向上

＜ムダの削減＞

- ・ ムダな会議
時間、議長の進行スキル、意見、議事録
- ・ ムダな社内文書
廃止、削減、標準化、短時間

＜営業の効率化＞

- ・ 行動スケジュールを3ヶ月先行にする
- ・ 上司が先にスケジュールを立てる
- ・ 内勤時間を減らす
- ・ 重点的な訪問
- ・ 顧客情報の共有化
- ・ 30分早く始めて、30分早く終わる
- ・ マルチワーキングスタイル
- ・ 固定費を変動費化

長時間労働是正の主な取り組み

三井住友海上 火災保険 (保険)	午後7時以降の残業を原則禁止。仕事の効率化策を実施
伊藤忠商事 (商社)	午後8時以降の残業を原則禁止。朝型勤務を導入
三井住友 信託銀行 (金融)	退社から出社まで9時間以上空けることを義務に
東京都豊島区 (自治体)	午後7時に庁舎の照明を一斉消灯
はるやまホールディングス (衣料)	月間の残業をゼロにした社員に月額1万5000円の手当

→午後7時以降の残業は上司の許可が必要

→対象は課長級以上を除く

◆ 2 : 8 の 8 を切る。

2 : 8 の法則は、経営戦略の基本中の基本、選択と集中戦略のコンセプトワークです。結果の分析で判断できるので、答えも早いし、リスクも少ない戦略思考法です。

売れ筋 2 割で 8 割の売上を占める。上顧客 2 割で売上の 8 割を占める。粗利率の高い業務 2 割で営業利益の 8 割を稼ぐ。商品開発の 8 割は失敗している。これらの結果から、ムダを断捨離します。

以上のように顧客、製商品、業務をリストアップして、上位 2 割を選択すると、8 割の収益性が確保できているとします。経営活動の 2 割で 8 割の効果があるのなら、残り 8 割の活動は排除対象です。

8 割の断捨離法を考えることです。業界が成熟期から衰退期に入っていれば、事業の縮小は必然です。思い切って断捨離し、経営活動の余った 8 割パワーを新事業開発に充てることも一案です。

◆ ABC 分析で、上中下を 2 : 6 : 2 に分け、2 を捨てる。

2 : 8 の法則は、パレートの経験則の俗称です。これから導き出された割合法が ABC 分析です。優性、普通、劣性の三分類で対処法を分ける戦略です。二分類を三分類でリスクを軽減する手法です。

営業重点戦略は、次のようになります。

優性 A 分類	上位 2 割	売上 8 割	毎日接触営業する
普通 B 分類	中位 3 割	売上 1 割	毎週一回接触営業する
劣性 C 分類	下位 5 割	売上 1 割	月一回電話伺い、又は客待ち

割合比率 2 : 3 : 5 を、2 : 6 : 2 で分けてみると、

優性 A 分類	上位 2 割	効果 80 %
普通 B 分類	中位 6 割	効果 19 %
劣性 C 分類	下位 2 割	効果 1 %

C 分類は 1 % しか効果がないのに 20 % の経営活動をしています。どうしますか。C を捨てて、2 割の経営活動を、他に充てるほうが成長に貢献できるはずです。こういうムダを見つけることです。

(4) 「深度のある対話」の実現

専門的知識よりも顧客の内面理解が重要

マサチューセッツ工科大学のウィリアム・アイザックス教授によれば「対話」は、4つの行動によって場がもたらされるという。

- 1 「聞く」
- 2 相手の発言を「大事にする」
- 3 是非の判断を「留保する」
- 4 出す

「対話」のできないマニュアル型社員から感性豊かな対話型社員への変身

(5) リーダーは「話す」より「聴く」を意識した実践

『「聴」という字を分解すると耳、十四、心と分けることができる。

そのことから聴くは十四の心で聴くことだとも言われる。』

尊敬の心	与える心
感謝の心	寛容な心
愛する心	認める心
温かな心	無知の心
公平な心	労う心
素直な心	慈しむ心
謙虚な心	美しい心

IV 流通業界 2019年の行方

1 構造悪化

- 人口減少
- 少子高齢化
- 二極化
- 物価情報
- 可処分所得減少

ex1 HCの坪年商高

90年	345万円	}	← 25.4% ← 異業種・異業態との競合
95年	200万円		
09年	93万円		
12年	90万円		
13年	87万円		

ex2 GMSの制度疲労

92年度 バブル崩壊鮮明

97年 GMSの売上高最高の約10兆円

豊かさを手に入れた消費者は「自分らしい」「他人とは違う」商品
求め始めた → 薄く幅広く品ぞろえしたGMSは物足りなくなった

	<GMS>	<専門店チェーン>	<食品スーパー>
00年	長崎屋破綻	90年代に入って	地域密着で個性的
01年	マイカル破綻	台頭	な品ぞろえで成長
02年	西友がウォルマート買収された	ユニクロ	
	・セブン&アイ → コンビニの出店加盟	ニトリ	
	・イオン → ドラッグストア、食品スーパーに出資しグループ化	無印良品	
		・商品開発の垂直統合モデルの導入	
		・低価格実現	
		・嗜好の多様化に合わせた品ぞろえ	

- ・時代の変化に対応できていない
- ・商品は問屋任せ →
 - ・魅力的な品ぞろえができなかった
 - ・売れ残ったら返品、セールを計画すると問屋・メーカーに協賛金などを要求
 - ・顧客に向き合い、何が欲しいのか突き止める努力を怠った