

## 真・自立型経営への転換 59

### あけましておめでとうございます

新年あけましておめでとうございます。日頃は、名南コンサルティングネットワーク及び㈱名南経営 マネジメントコンサルティング事業部をご愛顧いただきまして、誠にありがとうございます。本年も皆様にとって有益な情報をお届けできますよう、鋭意努力して参る所存でございます。何卒、宜しくお願い申し上げます。

さて、昨年の日本は、東日本大震災、福島原発事故、それに伴う電力供給の逼迫、タイの洪水、更なる極端な円高と、ようやく立ち直りかけてきたところに、追い打ちをかけるように水を差す出来事に見舞われ続けた一年であったように思います。

リーマンショック以降、少しずつ回復の兆しを見せつつある中、昨年の一連の出来事はあまりにも大きく、厳しい現実でありました。

今年は辛抱の年になりそうですが、考えようによっては多くのチャンスがある年ともいえそうです。ただし、それは変革を前向きに受け入れることが条件です。

### 震災が残したもの

3月11日の東日本大震災は、日本人が強く「絆」を実感すると同時に、日本だけでなく広く世界に様々な問題を投げかけることになりました。

この自然の驚異には、人間の力の儂さを実感させられるとともに、そこから復興に向けた人間の逞しさを同時に感じる事ができたと思います。今年の漢字に選ばれた「絆」が、第二位の「災」を大きく引き離れたことは、この災害を通じて、苦難を乗り越えていく上での人と人との繋がりがいかに大切であるかを多くの人達が強く認識した結果であるといえます。人間関係が希薄になりつつあるといわれる昨今ではありますが、まんざら捨てたものでもないではないかと皆が実感したのではないのでしょうか。多くの人々が「絆」を持つことにより、大きな苦難を乗り越えることも可能であると確信したことでしょう。

同時に、この震災は世界の製造業に多大な影響を直接・間接的に及ぼすことになりました。サプライチェーンの寸断により、多くの製造業が生産できない状況となりました。日本の田舎の中小企業が製造する(ほんの小さな)部品が滞ることにより、地球の裏側の企業の生産がストップするという事態は、いかにも経済のグローバル化が(着実に)進んでいることを裏付ける事実であります。そして、このサプライチェーンの(集中化による)脆さは、企業にとっては明らかなリスクであります。よって、このサプライチェーン問題は早急に解決すべ

き重要課題と位置づけられることでしょう。これから想定される東海・東南海地震に備え、中部地区に集約する先端技術は世界への分散を余儀なくされる可能性はかなり高いのではないのでしょうか。

### 世界に翻弄される日本

また、ギリシャ財政の問題に端を発した欧州経済の不安、中国の経済成長の鈍化、アメリカ経済の不振など、世界的な経済の不透明感から日本円が買われ、未曾有の円高となった為替問題により、輸出企業の業績の悪化は著しいものとなりました。これまでは政策的な円安誘導により外需で稼いできた日本にとって、これほどの急激な円高は震災同様、極めて大きく、深刻な経営環境の変化であったに違いありません。

また、急激な円高は、通貨スワップ等のデリバティブ取引にも深刻なダメージを与えました。海外と取引があるゆえ、こうしたデリバティブ取引を行っていた多くの中小企業の経営に、壊滅的な影響を与え社会問題化しました。

こうした円高の傾向は当面の間、すなわち海外の諸問題が片付くまでは、続くものと認識しておくべきでしょう。当面の経営の前提として考えておく必要があると思います。

### 産業構造の転換

こうした大きな出来事を背景に、これから短期間における経済はしばし活況を呈する可能性はあるものの、為替問題による産業の空洞化懸念、少子高齢化、人口減少による国内活力の低下などを要因として、中長期的に大きな産業構造の転換が進んでいると理解すべきでしょう。その変化を明確に実感できた時、われわれはどういう立ち位置にいればよいのでしょうか。その答えを、近い将来において明確にしておかなければ、間違いなく手遅れになります。もはや、多くの時間は残されていないと理解すべきでしょう。

限られた時間の中で、新たな経営環境における新たな存在価値を確立しなければいけません。いま、成果を確信できる答えは見つからないかもしれませんが、それでも確からしい答えに向けて具体的なアクションを起こすことが重要ではないでしょうか。

先にも述べましたが、2012年は辛抱の年となる可能性が高そうです。それは、次のステップを踏むための準備の期間ともいえるでしょう。環境の変化に翻弄されるのではなく、環境の変化の中で、自社をどう変革させていくことができるか。可能性は無限にあるはずで

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

## P.F.ドラッカーの 名言・格言⑥

### 組織は目的ではなく 手段である。

「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。(中略)それら組織の中核の機関がマネジメントである。(中略)マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある。それら三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である」とP.F.ドラッカー氏は言っています。三つの役割とは、

1. 自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは、組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する。
2. 仕事を通じて働く人たちを生かす。現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生計の資(かて)、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く人を生かすことが重要な意味を持つ。
3. 自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する。マネジメントには、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。

(P.F.ドラッカー 『【エッセンシャル版】マネジメント 基本と原則』より)

御社は、働く人が生かされる組織でしょうか。社会の問題解決に貢献する組織でしょうか。組織を成長・発展させるには、まず目的を明確にして、最適な組織編成をすることが重要です。

## MANAGEMENT FOCUS

### 『新しい時代を切り開く“C世代”』

#### 新しい時代の幕開け

2012年が幕を開けました。今年は欧州財政危機をはじめ、世界の政治経済を取り巻く環境はいつにも増して不透明な要素が多いように感じます。国内においても、消費税増税への動きが本格化するなど、構造的な転換期を迎えており、様々な意味で大きな方向転換を迫られる年になりそうです。

昨年は、iPhoneに代表されるスマートフォンの普及や、Facebook、twitterなどのソーシャルメディアがビジネスの世界の常識を覆すほどの勢いで普及し、新たなビジネスチャンスを生み出しました。Facebookはユーザー数が8億人を超え、twitterもアカウント数ですでに2億を超える状況になっています。いずれも創業から10年もしない間に急成長を遂げ、世の中に大きなインパクトを与え続けています。どんなに悲しいことが起こっても、どんなに経営環境が厳しい状況でも、我々人間は新しいものを生み出し、厳しい状況を乗り越えてきました。このような厳しい時代だからこそ、新しい世代が、新しい力で、新しいものを生み出すチャンスだと言えます。

#### “C世代”とは

日本経済新聞では「C世代を駆ける」というタイトルで新年から特集を組み、若い世代の実像を描いています。「C世代」について日経新聞では「コンピューター(Computer)を傍らに育ち、ネットで知人とつながり(Connected)、コミュニティー(Community)を重視する。変化(Change)をいとわず、自分流を編み出す(Create)」と紹介しています。このC世代に関する定義は、他にも様々あるようですが、共通していることは、ソーシャルメディアを巧みに操り、そして、新しい価値観を有しながら独自のライフスタイルやコミュニケーションスタイルを持つ世代ということでしょう。それには、具体的にどのような特徴があるのでしょうか。

#### “C世代”の特徴と対応

一つ目の特徴としては、「仕事」に対する捉え方を上げることが出来ます。「C世代を駆ける(2)」(2012年1月3日号)では、長く勤めることに対する認識に関するアンケート調査の結果、60%近くの人には「1つの会社で長く勤めたい」と考えており、残りの40%は「職を変えてキャリアアップを図る」「最初の会社をステップ

に独立する」と考えていると書いています。このように、過半数の人は長期安定の雇用を求めているという事実はありますが、その割合や内容は年々変化してきています。C世代においては、社会人経験が無い、ないしは、社会人経験が2、3年目の人が、NPO法人を設立するなど、社会起業家として独立する例が多く出ています。このように「仕事」に対する考え方が、これまで以上に多様化していることは間違いありません。C世代を受け入れる企業としては、多様化した価値観を持った人間を受け入れつつも、共通の価値観を醸成し、個々の力を十分に活かしていくことが大きなポイントになります。

二つ目の特徴としては、コミュニケーションの取り方の違いが挙げられます。彼らはブログやtwitter、Facebookなど、ソーシャルネットワーク(SNS)を重要なコミュニケーションツールとして活用しています。彼らは自らの興味のあることや感じたことを自らの言葉で「表現」します。政治に対する憤りや強い問題意識から発せられた言葉は、同じような考えを持った人をつなぎ、時に国をも動かすほどの力を持ちます。C世代の彼らは、SNSを通じて、これまでの常識を超えて、広く、多くの人とコミュニケーションを図っています。一方で、SNSなどに尤もな意見を載せる行為が自らの存在価値が高まったかのように誤解をする人も出てきています。このような人の中には、SNSの中では主張、発言できても、実際の人間関係の中で、面と向かって対話することが不得手な人も少なからずいます。特に、誰とでも「対等」という意識が強く、年輩者に対する接し方などについては注意が必要です。彼らが組織人として、企業人として仕事をする際には、上司とのコミュニケーションやお客様とのコミュニケーションにおいて、自己を理解してもらうための方法を身に付けてゆく必要があるでしょう。

#### 多様性を受け入れ、時代を切り開く

これからの時代、コミュニケーションツールとしてSNSの可能性は非常に高いものがあります。また、SNSの特徴を十分に理解したC世代の力を有効に活用することで、新たな価値を創造できる可能性もあります。

企業が成長発展する上では、今まで活躍してきた世代が、それぞれの特徴を受け入れ、組織全体を魅力的な方向へと鼓舞する(inspire)ことが、新しい時代を切り開く要諦だと言えましょう。

(村野 文洋)

## MANAGEMENT FOCUS

### 『未曾有の危機を乗り越えた組織の明暗』

#### 『絆』の年

昨年平成23年は、この先老若男女問わず、我が国にとって忘れられない年となることは間違いないでしょう。リーマンショックの傷も癒えぬまま迎えた自然の脅威的出来事は、企業においても打撃となりました。このような大事は、瞬間的に全てを同じ状況に立たせたかのように感じさせます。どこも同じ苦しみを、誰もが同じ痛みを、味わったのだと。だからこそ、手に手を取って、協力し、『絆』を深めようではないかと。

ところが、瞬時を過ぎれば、皆同じ状況から徐々に大きな開きが現れることを覚悟しておかなければなりません。特にここ東海圏では、事象にこそ左右されましたが、個人が直接的に生命の危機に晒された状況ではありませんでした。衣食住と職場が保たれた中で、何を想い、何を覚悟し、何に取り組んだか、そして、仲間とどのような絆を深めたか。新しい年が明けた今、それらが各企業の明暗を分けることに繋がっているということが実証されることとなるでしょう。

#### 危機の本当の恐ろしさ

本来『危機』というものは、人間の持てる力を最大限に引き出す肯定的な側面を持っています。

常日頃、分かっている行動改善・行動修正のできない人達は、詰まる所、それほど重大なこととして捉えていないため、自分自身を変えられないのです。人間誰しも、こうした弱い部分を抱かえています。職場において、仕事の質、生産性、達成速度、を考えてみると、極一部の優秀な人々を除いては、瞬時に改善できるものではありません。『危機』は、こうした余力(改善しない状態)を残した人々に喝を入れる役割があります。

耐え難い大事が起こった時、精神に及ぼす影響は格段に大きく、これにまつわる受け止め方は心に深く刻印され、行動変容に拍車がかかることとなります。痛みや苦しみは皆同じ、だから、少しでも早く這い上がり、何とかしよう自分を奮い立たせるのか、または、誰もが同じ、だからしょうがないと、悲しさに泣き寝入りしてしまうのかによって、発揮できる能力は異なります。数年後に雲泥の差となって、強さと弱さが具現化するのには目に見えています。危機の与える本当の恐ろしさとは、その後の格差の大きさにあるのです。

直接的な生命危機を免れた東海圏において、他人事として流してしまった人と、自分自身のこととして捉え、教訓にした人とは、これまた大きな差が出るということは言うまでもありません。御社の社員一人ひとり、どうであったでしょうか。

#### 組織の絆とは、

早ければ今年、危機の捉え方の違いが、組織力の発揮となって現れるでしょう。危機を介して、仲間とは何か、人との繋がりとは何かを真剣に考え、向き合うことのできた組織は、強固に紡いだ絆によって、相当の組織力を蓄えたはずで。思いやり、責任ある行動、連携、譲歩、等、ありとあらゆる好ましい組織風土の形成ができたのではないのでしょうか。これらが、組織で言うところの『絆』です。

この基盤が出来上がった組織は、『強さ・速さ・優しさ』の三種の神器を備えたも同然。

『強さ』とは、より大きな目的に向かって進む方向感の統一からもたらされる強靭さ

『速さ』とは、より大きな情熱を見出したことによる、迷いの無さ、迅速さ

『優しさ』とは、より大きな成長・貢献目標を掲げたことによる、見せかけではない深い関係性

これらは、仕事のスタンスのみならず、社員各々の人生にも強い軸となることでしょう。もし、この3つが虚弱であれば、大差が付く前に基盤の固め直しを急がねばなりません。

#### 『絆』の後に、『自信と信頼』

さて、すでに強い絆を持った組織にとっては、『自信と信頼』の幕開けです。

『自信』とは、自分を信じて、仲間のため、お客様のため、組織のために、複眼的に広げる力。自らに、持てる力の全てを発揮しよう課すことをいとわない強さ

『信頼』とは、周りを信じて、期待し、委ね、高め合い、より大きなことを成し遂げる強さ

間違っても、『傲慢と依存』ではありません。危機を乗り越え、意味深い体験を通して、『自信と傲慢』『信頼と依存』の違いを理解した人達こそが、組織の飛躍に大きな力を添えるでしょう。

事象の危機は、人生の嬉々。苦楽は人生の糧、組織力の源なのです。

(水谷 マミ)

## 第37期経営者大學第3講 『リーダーシップ論』

去る12月16日、17日に、第37期経営者大學第3講「リーダーシップ論」を開催致しました。そこで、今回は「リーダーシップとは何か」について簡単に説明致します。

企業経営におけるリーダーシップとは、組織としての目標と各人の満足感の充足とを併せて達成する事を目的としており、そのような状況が常に存在している状態のことを、リーダーシップが発揮されていると言えます。

ところでこのリーダーシップですが、一般的には、資質や持って生まれた才能であると捉えられがちですが、必ずしもそうではありません。確かに、資質による部分も否定はできませんが、リーダーの取るべき行動を明確にし、訓練(教育)することによって身に付ける事ができます。即ち、リーダーシップとは能力(資質×訓練(教育))であると言えます。

では、経営者が取るべきリーダーシップとは何でしょうか。それは、『役割行動により部下が仕事をしやすい条件を作る事で、各人の満足度を向上させると同時に組織の目標を達成せしめる能力である』と言うことが出来ます。

そして、この能力を遺憾なく発揮するためには、人間に関する知識が必要不可欠です。なぜなら、人間の心理や行動特性を十分把握し、それに基づいて最も効果的な行動を取捨選択する必要があるからです。

皆さんもリーダーシップについて一度考えてみてはいかがでしょうか。





Meinan Management Review Vol.60  
平成24年1月20日発行 (通巻第60号)

発行人：永井晶也  
編集：渡邊圭蔵、加藤直子  
執筆：永井晶也、村野文洋、  
水谷マミ、田村昌史、  
渡邊圭蔵

名南コンサルティングネットワーク  
マネジメントコンサルティング事業部  
〒461-0001  
名古屋市中区東区泉1-12-35 1091ビル4階

TEL 052(962)2022  
FAX 052(962)2102

ホームページもご覧下さい  
<http://www.meinan-mc.com/>

名南経営 MC で検索!



MEINAN  
Meinan Consulting Network

## 吉野家HDとゼンショーHD ～財務に見る牛丼戦争～

大手牛丼チェーン、「吉野家」の吉野家HDと、「すき家」のゼンショーHD。どちらが儲かっており、どちらが安定した経営をしているか、ご存知でしょうか。今回は、両社を財務の視点で損益計算書、貸借対照表の2表を用いて、分析、比較してみます。

かつての日本の牛丼業界は吉野家の独壇場でした。しかし、2000年代初めにBSE問題が発生し、成長にブレーキがかかってしまった吉野家HDをゼンショーHDが急追し、2006年にはゼンショーHDの売上高が吉野家HDを抜き、逆転を果たしました。その要因として、すき家の店舗数が増加したことや、M&Aによる成長が大きく影響しています(ゼンショーHDには、なか卯、ココス、サンデーサン等を含みます)。そんな2社の2011年度の第二四半期で開示された損益計算書の概要は以下の通りです。

### 急成長を遂げているゼンショーHD

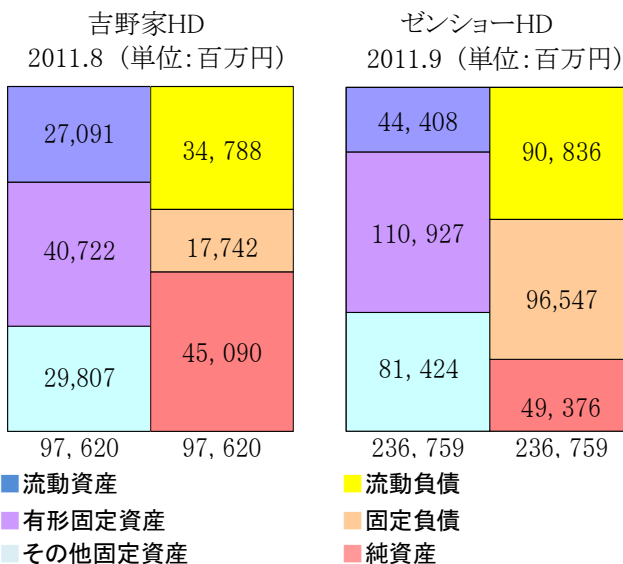
(単位：百万円)

|          | 吉野家HD (2011.8) | ゼンショーHD(2011.9) |
|----------|----------------|-----------------|
| 売上高      | 80,687         | 198,308         |
| (売上高前年比) | (94.4%)        | (107.5%)        |
| 売上総利益    | 53,355         | 129,382         |
| (売上総利益率) | (66.1%)        | (65.2%)         |
| 営業利益     | 2,073          | 12,956          |

まず、売上高を比較します。売上高ではゼンショーHDは吉野家HDの2倍以上を計上しています。また、売上高前年比伸び率は吉野家HDは94.4%、ゼンショーHDは107.5%となっています。売上総利益でもゼンショーHDが吉野家HDを上回っており、営業利益では約6倍の差が開いています。多店舗展開、M&Aによる事業拡大を進めたゼンショーHDは規模の拡大と共に、グループシナジーを追求し、食材調達から製造、物流、店舗での販売に至るまで一貫して設計、運営を行うMMDによって経営効率の改善を図っていることが数字として表れています。

「うまい、やすい、はやい」の吉野家の一人勝ちの時代は終わり、損益面ではゼンショーHDが吉野家HDを圧倒する結果となっています。✓

### 吉野家HDがゼンショーHDに勝るもの



次に、貸借対照表の概要を見てください。

両社とも左側の資産の部は、有形固定資産とその他固定資産で6～7割を占め、似た構造をしています。有形固定資産は、土地や店舗を自社で保有していることを意味します。また、その他固定資産は、店舗を借りる際に必要となる「敷金」やM&Aで獲得した「のれん」を保有していることを意味します。ゼンショーHDは総資産に占める「のれん」の割合が吉野家HDに比べ高く、M&Aに積極的であることがわかります。

一方、右側の負債の部、純資産の部の構造は大きく異なります。吉野家HDは純資産の割合が大きく、負債の割合は小さくなっています(負債割合53.8%)。ゼンショーHDは純資産の割合が小さく、負債が大きくなっており、積極的なM&Aや事業戦略などに投資する資金を、金融機関等の借入に頼った資金調達をしていることがわかります(負債割合79.1%)。ここで健全性の指標の比較をします。

|         | 吉野家HD  | ゼンショーHD |
|---------|--------|---------|
| 自己資本比率  | 46.2%  | 20.9%   |
| 固定長期適合率 | 124.8% | 143.7%  |

上記指標より、財務の健全性という観点からすると、吉野家HDがゼンショーHDよりも優れていると言えるでしょう。

損益面ではゼンショーHD、安全面では吉野家HD。視点を変えれば、異なる答えや、企業の戦略が見えて来る。これが財務のおもしろさです。

### 今後の展開

ゼンショーHDは巨額の投資によるM&Aで事業を拡大させてきました。その投資の効果を今後も出し続け、負債割合を改善させていくことが課題となるでしょう。一方の吉野家HDは、財務の面では大きな問題はないものの、本業の弱体化が顕著となってきており、海外展開も含めて牛丼事業をどう立て直すかが課題となってくるでしょう。今後の両社の行方に注目していきたいところです。

(田村 昌史)