

## デフレを考える(2)

—経済活性化のために—

開倫塾

塾長 林 明夫

Q：デフレと大不況のもとで、どのように経済の活性化を実現したらよいと林さんはお考えですか。

A：(林明夫：以下略)とても難しいこととは思いますが、デフレと大不況の下であっても我が社から失業者を1名も出さないような会社に自分の会社をすること。更にもしできれば、我が街の他の会社から出た失業者を我が社に雇用できるような会社まで自分の会社をすること。どうしたら、自分の所属する会社を「雇用の維持」を貫ける会社になれるかを自分自身で考えると同時に、会社の人たちと熱心に語り合うことが最初かと思います。

福田昭夫栃木県知事が二宮尊徳先生のお言葉を引用なさり、「分度推譲」つまり「自立と自助、さらに互助に基づいた幸福の追求」を栃木県政の基本精神になさいました。我が社から1名の失業者を出さないこと、我が街の他社から出た失業者を1名でも多く雇用することは、「自助、互助に基づいた幸福の追求」の精神にも合致するもので、「分度推譲」を雇用の面で実現するもので、尊いことであると思います。

Q：どうしたら、デフレと大不況の下でも我が社から失業者を出さない会社ができますか。

A：不採算部門があったら、できるだけ早く撤退を決断し、出血を止めることが第一です。私も含めて、創業経営者は、思い入れが激しくて、一度スタートしたことは、赤字がドクドクたれ流れていても、なかなかその現実に目がやれず、いつか昔のようによくなるかも知れないという淡い希望(望み)をいただき、赤字部門からの撤退ができない方が多いようです。

勇気をもって不採算部門から撤退することがデフレと大不況の下での経営者の意思決定として最も大切なことであると思います。

Q：経営者がそのような決断をしない場合はどうしたらよいのでしょうか。

A：経営トップ以外の経営幹部が、「殿、ご決断を」と決断を迫ることが大事です。株式会社上、「取締役」というのは「代表取締役」を「取り締まる」ことが、その職務の内容ですから、経営トップの決断がないときには、決断を促すことが必要となります。

なかなか言いにくくても、データに基づいて説得することが大事です。最もわかりやすいデータは、部門ごとの遡る(さかのぼる)12か月の売上累計(るいけい)を3年分まとめて月ごとに出し、折れ線グラフ化したものをトップに示すことです。遡る(さかのぼる)12か月の累計をその月のところに記入するものですから、データには季節的な要因が全く入りません。それを折れ線グラフに示しますから、長期的な傾向が一目で、誰にでも一発で判ります。

前年同時期対比よりは、はるかに正確に部門ごとの詳細な動きがたどれる図表です。折れ線グラフが下向一方の場合は、余程の対処が必要で、撤退が最上の意思決定である場合がほとんどです。この図表に基づいて冷静な経営判断を経営者に迫るべきです。

税理士や公認会計士の先生や、その事務職員の方で各社の会社経理を見ていらっしゃる方は、経営者へのアドバイスの資料としてこの部門ごとの遡る（さかのぼる）12か月の累計の3年分の資料を毎月顧問先に提示することをおすすめいたします。経営者の耳に痛いことを伝え、経営者の意思決定を誤らせないことも、その方々の仕事の内容と考えます。言いにくいことを言わずに、景気のせいで会社が倒産するのを放置したら職業会計人としては、問題かと思えます。

Q：不採算部門から撤退したら、そこにいた人たちは仕事がなくなり、失業してしまうのではないですか。

A：そうならないように、次の一手を絶えず考えておくのも経営者の大事な仕事です。

最もよいのは、自分の会社の得意分野は何かを冷静に分析することです。不採算部門から出る余剰人員を活用して得意分野を伸ばすことが大切と思います。

何が自社の得意分野かを知る最もよい方法は、遡る（さかのぼる）12か月の累計を月ごとに3年折れ線グラフにして、少しずつでも上向いているものを探し出すことです。前年同期対比よりは、我が社の成長分野部門がはるかに明確に判断できます。是非一度お試し下さい。少しずつ上向いているところに、撤去した部門の人員を集中的に入れることが最も安全な業績の伸ばし方で、雇用の安定にもつながります。

Q：それだけでは人が余ってしまうのではないですか。

A：事業を積極的にすすめる意味でも、不採算部門からの早期の撤退と同時に、新規事業の展開つまり多角化は必要と考えています。対策にもなるので、リスク・マネジメントの観点からも多角化は必要です。多角化をするときには本業と関連する分野での多角化を心掛けた方がよいと思われまます。本業と全く関係のない全くの新規分野での多角化は、余程調査や研究を重ねてから行った方がよいと思われまます。

何が我が社の得意分野か、また、何が得意分野における多角化かを具体的に考えることは非常に難しいとは思いますが、是非、中小企業における多角化の成功事例、失敗事例などを経営学の本や経営学の講義、実際に多角化をした方々からお聴きして自分なりに理解して頂きたいと思います。

Q：多角化と「社内創業」は同じですか。

A：ほとんど同じ意味に私は使っています。社内で別会社を創業するようなつもりでやらないと多角化は成功しないとさえ言えますので「社内創業」（コーポレート・ベンチャー）という言い方が私は好きです。中小企業、中堅企業における「社内創業」（コーポレート・ベンチャー）をいかに促進するか、それによって、社内の不採算部門から出た余剰人員をいかに吸収し、雇用の安定をはかるか、更には、我が街の他の会社から出た失業者を1名でも多く雇用するかは、「経済活性化」にとり、欠くことのできないテーマだと思います。中小・中堅企業における「コーポレート・アントルプルナー（企業家精神）」をどのように促進するかと合わせて大いに議論したく思います。

デフレと大不況の下でこの街をどうしよう、この県をどうしようを考えるなら、街をあげて、また、県をあげて中小・中堅企業の①企業内創業（コーポレート・ベンチャー）と、②コーポレート・アントルプルナー（企業家精神）もしできれば、③コーポレート・ガバナンス（企業統治）やビジネス・エシックス（企業論理）の3つのテーマで大議論を展開したらデフレと大不況に負けない素晴らしい街、素晴らしい県になるものと確信いたします。

Q：最後に一言どうぞ。

A：今回の多角化のテーマについては、開倫 MBA コースの中で 2 月 16 日に白鷗大学大学院経営学研究科教授の柳川高行先生にお教え頂いた内容に基づいて私なりに考えたことを私の責任で述べさせて頂きました。お教え頂きました柳川先生には心から感謝申し上げます。有り難うございました。

私が最近、最も考えていることを最後に述べさせて頂き、今回の「みにむ」を終了させて頂きませ

す。  
大不況とデフレは、現代の日本人がかつて体験したことのないものです。10 年前に出たどんな厚目の経済学の教科書を読んでもデフレのことはほとんど数行しか書いてありません。教科書になかったことが目の前に起こっているのですから、何をどうしたらよいかわからず、ただ、驚き、おののいている方々が多いのはよくわかります。ただ、よくこの「みにむ」を読んで頂ければ、6 年以上前から「我が社・我が街から失業者を 1 名も出さないために」などと何年にもわたって連載し続けてきたことを覚えていらっしゃる方も多いと思います。アンテナを少し高く上げ続ければ、この大不況やデフレも十分予測できたし、このような時期に何をどのようにしなければならぬかも十分学習可能です。

今一番大切なことは、自分の「知性」を磨き続けること、つまり、自分の頭脳をクリアーにして、自分で信頼に足る必要な情報を採り続け、自分で分析し、自分でどうしたらよいかを考えることのできる能力を身につけることを心掛けることではないかと思えます。

ドラッカー先生は、学校を終えた後、何歳になっても勉強をし続ける人を「教育ある人」と呼びましたが、今こそ、いつまでも自分の力で勉強し続けることのできる「自己学習能力」をもつ「教育ある人」が求められているのではないかと思えます。私も含めて、今までのことはとにかくとして、今日のこの日から「教育ある人」になりきり、自分の「知性」を自分の力で磨き抜き、デフレと不況に打ち克とうではありませんか。

開倫塾では、昨年 11 月に開倫研究所を設立し、その一部門として一度社会に出た人を対象に、経営能力を磨き抜くための経営専門大学院「開倫 MBA コース」(経営学修士コース、但し無認可)を授業料資料代等一切無料で、毎月 2 回土曜日に足利市民プラザと足利市民会館を会場に朝 9 時から午後 5 時まで開講中です。3 月からは「経営戦略論」と「コーポレート・ガバナンス論」、「企業会計論」がスタートします。林明夫が担当の「競争戦略論」と「企業内創業論」も 3 月から毎回開講します。私が全勢力を傾けて行っている本格的な大学院です。

学歴等一切関係なく、どなたでも受講できますので、ご希望の方は、予め開倫塾までご予約下さい。(Tel 0284-72-5945)。

柳川高行教授の「経営戦略論」は、WATV (わたらせケーブル TV) で 1 月より放映中です。是非ご覧頂き、我が社、我が街から失業者を 1 名も出さない会社づくりにお役立て下さい。

(2 月 17 日記)