

平成 22 年 1 月 3 日(日)

## 書き初め

あけましておめでとうございます。新しき年を清々しくお迎えのこととお喜び申し上げます。

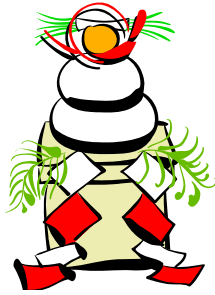
さて、新しき年の日めくりをめくるに当たって 所感を書き初めさせていただきます。

昨年は自民党から民主党へ政権交代が起きました。民主党が言うように政権選択であったのかというところどうも、そうではないような気がします。自民党の為体に嫌気を刺し、かつ自民党に期待するリーダーがいなくなったということから、受け皿としての民主党に票が集まったのではないかと考えています。民主党のマニフェストを見てもポピュリズムに染まりすぎ、かつての美濃部都政で何が起こったのか、そのご都政がどのような苦勞をしたのかを勉強したのか理解に苦しむところがあります。そして自民党も弱体化し時代の変化に対応ができなくなっています。日本の悲劇は国難の時代に、しっかりと問題解決のできる政治家を輩出できないことです。

鳩山政権ができて相も変わらず政治資金の問題がクローズアップされ攻守が変わっただけで以前と変わらないところで瞑想しています。さらに総理大臣の優柔不断さは麻生前総理と共通のお坊ちゃま指向のように思えます。

政策を見ても政策作りの不慣れさが露呈され、いろいろな意見に翻弄され焦点が定まりません。普天間については社民党の圧力に右往左往するだけで、結局は先延ばしを決定したと言う、いとも簡単な決断をもったいぶって時間をかけて決めたにすぎません。仕分けについても結局は目標を下回る、それも戦略のない削減縮小で、国民にパフォーマンスを示した劇場型政治の続きにしかすぎませんでした。スーパーコンピューターや国防問題などその理念やビジョンから判断すべきものを 効率性だけから断を下すなど、国家設計の礎とも言うべき予算策定の作業の一貫としては軽薄としか言いようがありません。確かに国民の前で税金の使い方を明らかにすることは大儀がありますが、それだけで良しとするのであれば意義はかなり低いものとなってしまいます。緊急補正予算や本予算にその影響が大きく及ぶものでなければなりません。

コンクリートから人へ 財源は組み替えによって捻出する、ムダを依除すればしばらくは消費税は考えなくても良いという前提で予算を組むわけですから、



事業仕分けでその一端でも示されればと思いますが、それができなくて来年度予算は膨大になりそうです。ムダを出すことも予算の組み替えもできずに、結局は赤字国債を増やすことでしか予算が組めない残念な結果になりそうです。民主党の最大の欠点は、党綱領をもっていない、決めることができないことです。ですから、大臣の発言がばらばらであったり、総理大臣の決断が揺れたり、マニフェストが反古にされると言うことは理解がしやすいことです。政治にくつつもの考えがでることは正常ですが、政党として結論を収束するためには基本理念に立ち返り 基本理念を価値観の基軸として決断しなければ筋の通った国家運営などできません。

国防理念がない普天間問題の解決はありませんし、将来のビジョンのない予算の組み替えなどあり得ません。

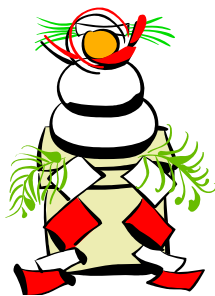
国家も企業も理念のない所は滅びへ進むしかないと思います。民主党も自民党も解体し、同じ理念のものが結集した政党を作り、国民は政治理念を選択するという選挙をしなければなりません。

残念ながら、景気回復は政治に頼ることができなさそうですので企業が自助努力をする以外に道はなさそうです。

さて、パチンコ業界を見渡せば、去年は民事再生法の適用、倒産は小康状態となりました。それでも自主廃業や廃店などが進み、まさに構造不況業種となりました。1円パチンコの浸透により参加人口の減少には歯止めがかかりましたが貸し玉総額は減収であり、あきらかにマーケットは縮小しています。不況に強い業界と言われてきましたが、もはや国民の懐はパチンコに費やすほど余裕は無いものとなってきました。2009年の4月頃ハローワークに失業給付を求めて長蛇の列となりました。しかし、もうすでに延長給付を含めほとんどの人の失業給付がきれて、蓄えのない人は生活保護の受給をするに至りました。

また、浮遊客層もいくら使うかわからないパチンコより、1000円高速と安定したガソリン代で旅行に行く方が増え、パチンコ店の土日の主体である浮遊客が減少し、土日の稼働が低迷しはじめ利益の取りにくい稼働状態となってきました。

今年の業界は淘汰の最終段階に入るのはないかと予想しています。低貸しパチンコも多くのお店が導入し差別化にならなくなってきて、稼働の強弱がついて結果がすでに出ていると思います。もともと高利益率でなければ成り立たない低貸しパチンコで玉稼働が平均で3万発を下回るのであれば、結果は×です。

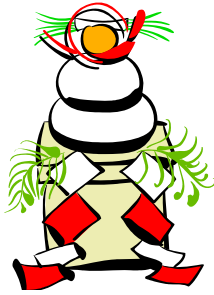


次の一手がうかばない企業は淘汰を待つことになるでしょう。見た目繁盛の張りぼてがはがされる企業が増えてくると予想します。結果10%程度の店が廃店するようになると思います。

こうした状況の中でも、盛業中の店もあります。その共通項は人事戦略にあります。店長一人の力量に頼る店は退場の方角に進んでいますが、人材教育と組織戦略を構築している店が繁盛しています。当然純粹参加者の人数が減少している中で、玉稼働は低下していることは否めませんが、ほぼ意図通りの出玉管理のできる範囲の稼働で推移し、今後も生き残る店となるでしょう。その店舗をみて、店長を引き抜くと言う戦略しか取れない店は、何人店長を変えても業績は向上しません。組織で稼働を向上維持するという観点が欠落していますので有効な手だてを昂じることができません。

#### 打開策として

1. 自社の診断を欲目のない客観性をもって診断する。
  - ① 自社の業績推移の原因
  - ② 自社の武器のあり方（強み弱みを洗いざらい出しそれが現状を打開する客観的な力があるのかどうか）
  - ③ 顧客ニーズと店舗からの提供サービスがマッチングしているか  
何を求めて自社の店舗に顧客が来るのか、それを満足させる（対価に見合う）サービスが提供できているのか。  
生存利益を取るために店を運営しているのなら早々に撤退すべき
  - ④ 経営はしっかりとした打開ビジョンを示しているか  
等々の経営診断を第三者的視点から診断する。過去の業績などからの判断は厳禁、経営者の感情的欲目を徹底的に排除して診断することが必要です。
  
2. リストラクチャリングを積極的に進める  
昨年も申し上げたことですが、上記1の診断結果で生き残れる可能性があるならば次に打つべき手だては、稼働低迷する店舗、不採算店舗をいつまでも引きずらない。過去の業績などはなんの足しにもなりません。過去の投資金額よりもこれからかかるコストを計算することが重要です。これからかかるコストには物理的な金額と、他に転用すれば利益を生産できる人材を無為な消耗戦に投入することも含まれます。



### 3. マーケット理論の推進

現状お客様が少なければ どこかから集めなければなりません。純新規客を集められる実力のある企業は、純新規客を開拓することが望ましいのですが、純新規客を集めることは至極難しいことで マーケットリーダー以外は困難と思います。通常のホールは 競合店から奪取することが有効な方法です。どこのホールから何人奪取するか、そのためには競合店の情報収集を正確に緻密に行う必要があります。情報収集の緻密さと知恵の数質によって勝敗は決定されます。何もせずに過去と同じ方法にとらわれている企業は 他の企業と同様の道を歩むこととなります。

特に 2010 年度において重要なマーケット戦略は、弱者を徹底的の攻撃し、弱者からの顧客を吸い取る戦略がキーとなります。参加人口の低下とマーケットの縮小期に生き残るには如何に自店だけに顧客を集中させるかにかかっています。稼働に下値抵抗線などありませんから、稼働低迷は顧客に高負担を強いることにつながりますので、一気に呵成に攻め立てて、自店の稼働維持を図ることが肝要です。

### 4. 撤退戦略に沿った撤退

#### 165 パチンコ店店員の整理解雇

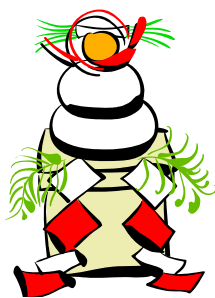
パチンコ店の閉鎖による店員の全員解雇は、パチンコ店の売上げが減少傾向にあるが、全員解雇が必要なほど経営不振は認められず、会社が従業員の関連会社への配転、任意退職の募集等解雇回避努力も講ぜず、整理解雇の要件を満たしていないので、解雇権の濫用として無効である。

光明黄金仮払(仮)命令申立事件【認容】平成二十三年二月二十七日決定 秋田地裁大館支部平成二十二年(ヨ)一四号

1 で示した経営診断の結果撤退すべきと判断、あるいは2 で示したリストラクチャリングで閉店するとき、単に事業を廃止すると言う事では さらに大きなダメージを背負うこととなります。例えば左図に示したように従業員の解雇について法律の定めに従って行わなかった結果、撤退にあたって多額の金銭をもって解決せざるを得ない状態に陥り、まさに「泣きっ面に蜂」となってしまった事例です。

店を閉めるには単に門を閉ざすだけではなく、いろいろと法律に従った手続きをしないと、費用のかかる撤退となってしまいます。

また、会社の廃止でない場合は閉店により同僚店への影響が大きく響き、一つの店の撤退がさらに業績を下げる



ことにもつながり、撤退時の営業方法、顧客への説明の仕方が重要なポイントとなります。少なくとも地元で店に足を運んだ顧客への裏切りと移るような撤退は事業主そのものへの不振となり、その後の事業転換を含めて信頼を得ることはできなくなってしまいます。

また、店舗売却がしやすいような撤退方法も考えておくべきと思います。仮に同業者への転売を考えているのなら、暴利を取って閉店をした場合に買い主が現れるかと言う問題にぶつかります。国道の立地の良いところでさえ、売却ができず放置される物件が増えています。少なくとも悪評判が立たないような閉店方法を選択する方が売却がしやすくなります。

また、営業中に売却先を見つけるのか閉店後に探すのかと言う事も重要です。撤退こそ、英知を絞って次の展開に結びつくような戦略施策が必要です。

業績低迷を救えるのは人材活用しか方法はありません。昨年示しました内容を再掲します。

#### ◆ 厳しい時代の人材管理

本年から取り組むべき人材管理の要点は

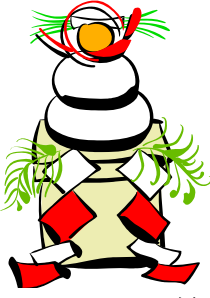
1. 人材コストの効率化
2. 人材能力の最大活用
3. 知恵のでる（だせる）人材組織の構築

です。

1. 人材コストの効率化

① 人材コストの効率化とは賃金カットではありません。賃金カットは





最終手段であって 安易に使うと思わぬ生産性の低下につながります。賃金ダウンは怨念化し、不満だらけの会社となり生産性へ目を向ける従業員はいなくなります。

・削減の方法

(ア)採用費の効率化

(イ)中高年や女性の活用

(ウ)シフトの効率化（徹底した無駄の排除）

(エ)フルタイマーを極力減らす。

・企業状態にあわせたコストのかけ方

(ア)会社事情にあわせた賃金制度へ（人材育成に強い会社は職能給制度、人材教育が弱い会社は職務給制度へ）

そして、**ムダ**（成果や能力に見合わない賃金あるいは将来を見据えない高額初任給）・**ムラ**（必要以上の賃金幅やインセンティブ）・**ムリ**（絵空事の賃金）を排除することです。

(イ)管理職以上は会社業績・個人業績と連動した成果主義を導入する

## 2. 人材能力の最大活用

① 人材教育に力を入れる。企業が行う教育とは 業績を向上させるための教育であって その他の教育は厳しい時代に企業の余力はないはずです。実務に直結する教育を選別して行います。実務に直結とは作業に直結ではありません。考え方や原因追及と問題解決と言った頭の中のことです。とくに中途採用者には手厚い教育が必要です。

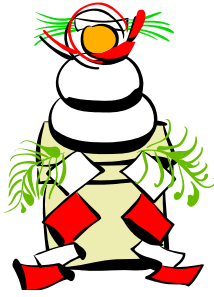
② 人事評価は結果よりもプロセス重視とします。一過性の数字より数字を形成するノウハウの方が重要です。

③ 人材の棚卸しを緻密に行い、人材の入れ替え戦を行います。入れ替え戦については再チャレンジの仕組みを必ず導入します。

※人材の棚卸しの方法は 人事考課、360度評価、センターアセスメント、NMAT等の筆記診断等を多角的に活用します。

## 3. 知恵のでる（だせる）人材組織の構築

① 管理職以上にたいしては 結果の原因追及とプロセス管理を徹底



します。

その内容については経営会議等で必ず発表をさせます。

- ② 上記の補助ツールとして 結果と原因を記載するツールを準備します。
- ③ 店舗従業員には多種多様の会議と開催し 広く意見を出させる。管理職は意見を潰すのではなく活かすような進行をします。
- ④ 意見や提案力のない上級職は入替の対象者としてします。
- ⑤ 創造的あるいは画期的な提案については 会社全体で表彰をします。
- ⑥ 知恵を出すことに対するコストは投資として潤沢に使うように考えることが生き残りのための最大の方法です。

今、業績の落ち込みが少ない企業の特徴が、人材の育成と活用をしっかりと行ってきた企業です。人材育成と言っておきながらビジョンのない教育 海外研修などと言ったなんの役にも立たない研修を教育としていた企業や、教育をしても活用できない企業が風雪により寒さを感じているのです。況や人材育成などムダと何もしていなかった企業は為す術は無いのが現状でしょう。

厳しい時代は知恵の時代です。知恵のでない企業は滅びるだけです。風雪に耐えしっかりと芽を育てれば 春にはきっとすばらしい芽を吹くことが出来ると思います。今までのように他社の物まねや後追いでは風雪を耐えることは出来ません。企業それぞれの特色や強みを生かした経営を出来る会社が業界の新しい春を迎えることが出来ます。

御社が業界の新しい良い春を迎えることができますよう お祈り申し上げます。

本書き初め内容に限らず ご質問ご意見がありましたらご遠慮なくお尋ね下さい。

[ホームへ戻る](#)