

お忙しくても、約 2 分間で読めます

山内公認会計士事務所

ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895

FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

## ROEは分かりにくく、使いにくい 松本 晃 (カルビー会長兼CEO)

1. カルビーの会長兼CEO (最高経営責任者) になる前は、米ジョンソン・エンド・ジョンソン (J&J) に 15 年勤務し、続いて日本法人の社長を 9 年間務めた。J&J 社内で経営指標に ROE (自己資本利益率) を使っているという話は聞いたことがないし、自分も使うことはない。ROE という指標の大きな問題はその分かりにくさにある。ROE は「売上高利益率×総資産回転率×財務レバレッジ」で計算する。これを社員に理解してもらって、それぞれの要素の向上を図るというのは簡単ではないと思う。
2. そんな難しい指標である ROE より EPS (1 株当たり純利益) の方が社員に説明しやすい。EPS も言葉としては、なじみは薄いかもかもしれないが、意識してもらうのは利益を上げることだけだ。「EPS = 純利益 / 株式数」という計算式のうち、社員に分子である「利益」に意識を集中して伸ばすように働いてもらうだけだ。
3. 経営で大事なものは物事をシンプルにすること。社員には分かりやすくすることだ。「来年までに売り上げを 1 割増やす」とか「3 年後に利益を 2 割増やす」といった目標を示す。そして、それに向けて足りないものは何かを探して加え、障害となっていることは何かを見つけて潰す。そういう仕事を示せばいいだけだ。ROE は特に必要なわけではない。

(参考:「日経ビジネス」2015 年 6 月 22 日号)

## 新規成長分野

## 新たな手数料制度 (借主側無料)

1. 賃貸物件の仲介業務を効率化し、借主と貸主にとって利便性の高いサービスを提供するベンチャーが登場している。アセンシャスが運営する「ノマド」は、月額 800 円で利用できるお部屋探しサービスである。賃貸物件の検索機能がない代わりに、ユーザーは登録した希望条件に合致する賃貸物件の新着情報を受け取ることができる。
2. 当社は、数千名の有料会員からの会費と、オーナーから受け取る仲介手数料を収益源とし、借主側の仲介手数料を無料とする仕組みを確立した。経費を削減するため、営業店舗を保有せず、内覧は現地集合、現地解散に徹している。

(参考:「野村週報」: 2015 年 6 月 22 日号)

## 経営者のための危機管理

## 6 万人減少した電機の就業者 (過去 20 年)

1. 苦境のシャープを尻目に、一部事業の撤退や工場などの売却を推し進め、早々と「構造改革の完遂」(津賀一宏社長) を宣言したのが、パナソニックだ。2014 年度には 50 年以上にわたってテレビ事業を支えてきた茨木工場(茨木市) や、同社の「企業城下町」である門真市で AV (音響・映像) 機器の本拠地となっている「南門真地区」の売却手続きを始めるなど、大胆な資産リストラ策を進めたことで、社内や自治体には一時衝撃が走った。
2. これまで、大量生産で日本の高度成長を支え、企業城下町を形成することで大きな雇用の受け皿となってきた電機メーカー。大阪府内では過去 20 年間で、中小企業を含めた電機関連の事業所が 1800 近く減り、就業人口は 6 万 5000 人も減少した。競争力がない企業が自然淘汰された部分もあるが、大手の拠点統廃合で、取引先の選別がより厳しくなったことも影響している。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2015 年 6 月 20 日号)

## 古典に学ぶ

## ところ変われば

(解説) 南国の人は髪を切って裸でいる。北国の人は布で頭をつつんで、毛皮をきている。中国の人は冠をかぶり衣服をつける。その中国でも土地によっては人々は農業、商業、狩猟、漁業とそれぞれの仕事にたずさわる。冬には毛皮を、夏には薄物を身につける。水に行くには舟、陸に行くには車。誰に教えられたのではない。自然に従っているのだ。(参考: 奥平卓・大村益夫訳「老子・列子」: 徳間書店)