

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

### 経営危機に哲学的対話 社員の内なる動機を引き出す 青井 浩 (丸井グループ社長)

1. 2005年に社長に就任して2年目に経営危機に突入しました。いつ会社がつぶれてもおかしくない状況に陥ったのです。そんな逆境で役立ったのがリベラルアーツでした。私は文学部のフランス文学科卒です。文学や哲学、科学、歴史などを多く読みました。通常なら経営危機に直面した企業は、事業構造の転換や、大幅なコストカット、大規模な人員整理など外科手術的な対策を実行します。
2. しかし私は企業文化の変革という内科的な治療に注力すべきだと思いました。危機の中で、私たちはいつの間にか理念を見失い、利益だけを追いかける「業績数字追いかけマシン」になっていました。
3. 数値目標にせきたてられた社員は疲弊するばかり。社員はモチベーションを失うと余計に業績は厳しくなる。そんな悪循環に陥っていました。だからこそ、「何のために働くのか」「この会社は何のために存在するのか」といった哲学的な問いに向き合う必要があると思いました。(参考:「日経ビジネス」2025年10月27日号)

## 人事労務について

### 若手行員にも支店長への門戸が開かれた

1. 地方銀行がメガバンクに負けじと「脱年功」へと舵を切っている。先駆けて年功序列を撤廃したのが山口フィナンシャルグループ(FG)だった。かつては最短でも40歳手前にならないと支店長になれなかった。それを2023年4月に、役職ごとの最低在任期間や昇格試験を廃止し、人事考課や上司の推薦などの条件を満たせば年齢を問わず支店長になれる制度にしたのだ。
2. 以下、人事制度改革を行った主な地銀。
  - ①十六FG・「飛び級」活用で30代前半で支店長、35歳で部長に就任可能。
  - ②南都銀行・40代中盤が中心だった支店長ポストに30代でも就任可能に。
  - ③山陰合同銀行・若手・中堅を積極登用、20代の管理職登用も。
  - ④広島銀行・10段階存在した資格区分を廃止、管理職登用の年限も引き下げ。
  - ⑤北洋銀行・新人事制度「ポラリス」を導入、最短27歳で支店長に就任可能。
3. 若手の抜擢と言うのは易しいが、実際の運用は容易ではない。適材適所の人材配置を実現するには、若手を評価する側の目利き力も求められる。

(参考:「週刊東洋経済」2025年11月1日号)

## ワンポイント経営アドバイス

### 大手5社が9割寡占する業界で「新市場」の可能性

1. 回転寿司業態は、外食業界内で二つに大別される。かつて100円均一寿司を提供していた「低価格回転寿司」と「グルメ系回転寿司」だ。低価格回転寿司は長年、「かっぱ寿司」を展開するカップ・クリエイトとあきんどスシロー、くら寿司の3社がしのぎを削っていた。激しい首位争いの末、11年以降スシローが回転寿司業界のトップになった。
2. そんなトップ3の一角に食い込もうとしたのが、25年3月期に外食企業として初めて売上高1兆円を突破したゼンショーHDだった。02年に開業した「はま寿司」が急成長を遂げ、現在くら寿司を抜いて業界2位となった。そして15年にコメ卸売業大手の神田HD傘下となった元気寿司が運営する「魚ベイ」が、売上高でかっぱ寿司に迫っており、大手5社となっている。
3. 一方でグルメ系回転寿司は「すし鮎子丸」をはじめ、「がってん寿司」「根室花まる」などがある。そんな中、くら寿司の新業態「無尽蔵」が出店を加速するのだ。通常のくら寿司と違い、スタッフが来店客を席まで案内するなど、従業員と接する機会も多い。客単価は3000円以上で、グルメ系回転寿司の上を行く。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2025年11月15日号)

## 古典に学ぶ

### 時が満ちていない時は着々と準備して待つ

1. 時が満ちていないのであれば、焦らず待ちましょう。実力不足であれば、人は揃っていないのですから、「まだ準備が必要だ」と考えましょう。
2. ただし、タイミングを待つ間に自分の状況が整うように、着々と準備をしておくことが大切です。いざという時に動きやすくするために雑事を片づけておく、依頼が来た時によいパフォーマンスができるように技術を磨いておきましょう。

(参考:名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」:河出書房新社)