

「圧縮付加法」で直間比率向上！

1. 日本生命に学ぶ

右掲は日本生命が先月オープンさせた大阪府松原物流センターのイメージ図です。生保で130年超の歴史を誇る同社は、預かった資金を長期投資で安定した収益を上げる事を基本に全国各地にテナントビルを所有し330棟を超えと言われていいます。関連会社では住宅関連の開発も行っており、長期短期の両睨みの戦略で展開されています。



物流施設に関しても既に千葉や神奈川で展開していますが、日本生命は、1兆円とも言われる潤沢な資金を背景に物流施設の開発に戦略投資しており、いわゆる「金持ちのバクチ」的投資で巨大施設を建設して提供する方式なのです。松原の施設は3番目であり、この物件は借地での展開として注目をあびています。土地の所有者は住之江織物であり、日本生命からCRE (Corporate Real Estate: 企業不動産) 戦略を持ちかけたものと言われていいます。松原のセンターは松原JCTに近く阪神高速の大和川線が開通すれば、湾岸線とも最短距離で結ばれるので物流拠点としては優れた立地と言えるものです。

このように高速道路などの開発が進むと物流環境が変わるので、新たに大型投資しても環境がよい分テナントが集まり長期的に安定した収益が見込めるのです。よい条件の場所に施設を建設してテナント貸しするという構図で、これは、テナントビルと同じ構図なのです。まさに、持てる者にしか出来ない芸当なのです。「金持ちのバクチ」と表現しましたが、目先の利益を追わない長期投資戦略と言えます。

2. 「断行」の機会

上記の日本生命の物流センターには、もう一方の貸す側の存在があります。住之江織物には工場の跡地という遊休資産があり、本業の絨毯を中心とした工場生産は海外のライバルに侵食されており自動車とか鉄道などの特殊な需要にシフトする傾向があるのです。「安い」を追求する一般消費ではなく、同じ安さを求められても付加価値が要求される自動車や鉄道などの分野に向かっているのです。この結果、工場を廃止して跡地が生まれた訳ですが、これを売却して一時的な利益を上げるのではなく、日本生命に長期貸出しを行い長期に安定した資産収益を得ているのです。

この事から学ぶ事があります。歴史の長い企業にはそれなりの資産があるのですが、その活用についてです。住之江織物のように工場を廃止して遊休資産と明確になる場合は少しやり易いのですが、実際には、中途半端に活用しているケースが多いのです。ある会社の例ですが、同じエリアに2つの会社を経営されていたのですが、業界の業態変化で人員超過に陥って経営が苦しくなっていたのです。当然、運転資金に窮するケースが出て資産を担保に借金をするのですが、「借りたら返す」という原則が困難な状態で自転車操業になったのです。

今から思えば、早い段階で一方の資産を遊休化し一方に集約しておれば、自然に人員調節も進んだと思うのですが、ズルズルと断行できずにいた所、業界にネット化の嵐が吹き主要なお客様の業績が急激に悪化する所まで追い込まれたのです。これでは、遊休化できた筈の資産は借金の返済で取り上げられてしまう結果になったのです。戦略的に見て、思い切って一か所に集めるリストラをしておけば、経営側も社員の側も痛手は少なかったかも知れないという仮定の話になってしまいました。社長の頭に思い浮かんだ時に断行しておけばと悔いが残ります。

3. 「圧縮付加法」で「労働生産性」をUP

このように、大きな企業の戦略は「余裕」から生む長期戦略で資産を活用する訳ですが、中小零細企業は経営陣が社員との距離感が非常に近いので「顔」を見てしまい決断がつかないでダラダラと過ごす訳です。右掲は「企業を蝕む3大要因」ですが、1と2は処分に困るのです。3は「商品」なので換金する方法は幾つか考えられるのですが、スペースにしても人も簡単には進められないのです。

企業を蝕む3大要因

1. 広すぎるスペース
2. 多すぎる人
3. 過剰な在庫

故船井先生は「圧縮付加法」とおっしゃっていたのですが、商品も人も一ヶ所に集める事によって活性化できるのです。また、スペースも強制的に空ける事が可能になり対応策が講じることが可能になるのです。先の会社も結局は一ヶ所に集約して、自然と重複した作業がなくなり余剰人員が出来て別な作業に異動する事が出来たのです。この例では、一ヶ所に集めるという事はリストラという事ですが、同一エリア内での集約なので社員に距離的負担を強いる訳ではないのです。比較的社員も受け入れやすいリストラ策であり、余剰人員を別な作業に異動する事で社員の労働生産性も向上するのです。

最近、中小企業で繁栄している会社に共通するリストラ策は、社内に専門職を置かずにアウトソーシングで変動費化しているのです。社内の専門職の代表格はコンピュータ要員なのですが、システム開発をせずに日常の運用だけならば、自動化が可能なので必要作業が発生した時に外注化されているのです。会計や総務あるいは企画なども専門家にアウトソーシングして、従来からの社員を現業部門に異動されているのです。これで直間比率が格段に向上するのです。

4. 人材育成

例えば、給与などの処理はタイムレコーダーのデータを活用して給与ソフトで自動処理もかかうですし、会計事務所にアウトソーシングして源泉徴収までを委託する方法を取れば、専門家は不要ですし、そのデータを経理処理に自動的に活用されるのです。日常の企業活動のデータも自動仕訳データに変換するようにしておけば、企業活動の殆どのデータが経理処理に活用できるのです。現金や銀行での振込みなどのデータもそれぞれのソフトで自動仕訳されるので、試算表を作成するタイミングが早まるのです。

このように見ると経理という人は専門性がシステムに取って代わられるのです。従って、日常のデータ処理に女性パートを配置して、従来の経理課長的な存在の方は、人事やシステムなどの分野も管轄して、さらには、対金融機関との窓口として育成されているのです。担当の役員とこのゼネラリストの方が女性パートを見ながら、対外的な事をされているのです。この他の男性社員や女性の正社員は現業部門へ異動して働いておられるのです。意外にも現業へ異動して、従来よりもイキイキと働いておられるのでハッピーなリストラ策になったのです。

企業が永続して行くには「人材育成」が欠かせないのですが、時代や環境が変わるとこのようにシステムに取って代わられる存在が出てくるのです。現業へシフトすると間接部門の人材が希薄になるのです。やはり、担当役員—ゼネラリスト—次のゼネラリスト候補と10年間隔で繋がるのが重要な事になります。この「次のゼネラリスト候補」の育成が難しくなっているのです。多くの企業は同族経営なので、この面は親族の中から選ぶケースが多いのです。親族ならば、まずは現業の経験が重要なので、若い内は現業で頑張ってもらって、必要な時にゼネラリストとして外部の会計事務所やソフトウェア会社などの支援を得て活躍して頂く方向になっています。本当に、直間比率向上の一点で方策を講じて、外部との連携で人材育成する時代になっています。