

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

新製品（販売開始して 3 年以内）比率を 40%に 高崎 秀雄（日東電工社長）

1. ボリュームゾーンの市場は簡単に参入できるが、2 番手や 3 番手のポジションは大した利益は望めない。われわれはハイエンドで、トップになれるところで利益を伸ばしていく。いかに差別化して参入障壁を高くするかが最も大事だ。最初は市場規模が小さくたって構わない。今後伸びそうだなというにおいをかぎながら、優位性のある技術や特許を使った製品を仕込んでいく。
2. 一つの技術の一つのマーケットだけで終わらせることはない。必ず新用途を見つける。エレクトロニクス用の製品が、住宅建築に使われてもいい。横展開を続けてきたことで、現在 70 業界に 1 万 3500 種類の製品を提供している。
3. 最初から選択と集中はしない。「そんなのダメだ」と芽を摘むのではなく、技術者たちには自由にやらせる。2011 年には製品、技術の創出を目的として社内ファンドも設立した。当社では販売を開始して 3 年以内の製品を「新製品」と定義していて、現在は売上高の約 30%を占める。変化する市場で競争優位に立つためには、新製品比率で 40%を目指したい。2018 年は創業 100 周年。さまざまな製品に日東電工の技術が詰まっていることを、世界中に知らしめていきたい。（参考：「週刊東洋経済」2018 年 2 月 10 日号）

新規成長分野

ドライブスルー型の銀行支店

1. ファーストフードのハンバーガー店かと思わせる銀行。岐阜県大垣市に本店のある大垣共立銀行の「ドライブスルーながくて出張所」だ。店舗の窓から顔を出した行員と必要なやりとりをすれば、引き出しや振り込み、口座振替手続きなどほとんどの窓口サービスが使える。預金の引き出し額などの入力行員が来店代わりにパソコンを使って進める。いずれも手続きは数分以内。
2. このユニークで強い銀行を作り上げたのは、1993 年に当時、地銀最年少の 46 歳で就任した土屋頭取だ。目指したのは「徹底したサービス業」だ。まずは、行員の意識を変えていくこと。行員を毎年数人以上、異業種に 1 年間派遣する研修を取り入れた。大手コンビニチェーンに出向し店長を務めたり、携帯電話会社で企画などの仕事をしたり、製造業でラインに入るほか、ホテルでサービス業の最前線に立つケースもある。

(参考：「日経ビジネス」：2018 年 1 月 15 日号)

ワンポイント経営アドバイス

メールを送る際経営理念も記載する

坂本 幸雄（元エルピーダメモリ CEO）

1. 日産、神戸製鋼所の不正発覚後、その波は三菱マテリアルや東レ、旭硝子の子会社に波及し、日本のものづくりの信用が大きく揺らいでいる。こうした不正が発生する根本的な原因は「倫理観」の欠如であり、会社の信用を一瞬で失墜させる重要な問題だ。それゆえ倫理観こそ企業活動の基点となる経営理念として定め、最も注力して厳守すべき部分だろう。
2. その意識を浸透させるためには、企業倫理をしっかりと従業員に認識させることだ。私がエルピーダメモリの CEO になったとき、従業員に企業倫理を認識させるために、メールを送る際には必ず経営理念を記載するルールを全従業員に強いた。これにより、社員への意識づけとともに自社の目指す理念を社外の方々にも明示した。

(参考：「Wedge」2018 年 3 月号)

古典に学ぶ

小事必ずしも小でない

(解説) 人の不親切とかわがままとかいうことも、小が積んで次第に大となるもので、積み積れば政治家は政治界に悪影響を及ぼし、実業家は実業上に不成績を来し、教育家はその子弟を誤るようになる。されば小事必ずしも小でない。故に大事なると小事たるとの別なく、およそ事に当っては同一の態度、同一の思慮をもってこれを処理するようになりたいものである。

(参考：渋沢栄一「論語と算盤」：国書刊行会)