

『今が、歴史を創る時』 個々人がつむじ風を起こそう

第18回 企業における、経営幹部の責任と社員の心理

「雪を見てでも、一緒に泣ける」信頼の絆 永田 隆一

2011年に入り、液晶パネル事業が利益を出せません。サムスンの1～3月が、170億円の赤字。4～6月は、180億円の赤字であります。

他の液晶パネル企業も、1Q（1～3月）はこぞって赤字です。

LGD：176億円（赤字）

CMI：380億円（赤字）

AUO：400億円（赤字）

DRAM事業も1月～3月はのきなみ赤字です。

エルピーダ：82億円（赤字）

間違いなく、市場の供給過剰というシグナルが点灯しています。

数パーセントのコストダウンを頑張っても、難しい状況です。大胆な経営判断が求められる状況であります。

単なる比較は意味を持たないとおっしゃる方もいますが、たとえば、日本の外食産業のサイゼリア、王将や、ココイチは、コンスタントに10%以上の営業利益率を計上しています。

《基本的な考え方と結果》

世界のファブレス企業は、高い利益率を誇っています。共通点は、汎用製品か、ASSP（特定用途向け汎用品）しか、ビジネスにしないということです。

日本の家電量販店は、日本国内の家電製品の70%を取り扱っており、

派手な宣伝広告を流しておりますが、経常利益率が1%台という、薄水を踏む戦いであります。

さて、企業の事業展開の基本の部分は、経営幹部が決定します。そして、その選択された市場の中で、サバイバルと成長を目標に、経営戦略が策定されます。

また、多くの優良企業では、総社員参画型の経営を標榜していますが、現実には、かけ離れた感があります。やはり、経営幹部がそのほとんどの経営戦略を決定するのが、大多数であります。

私は、若い人達の就職や転職の相談にのる際は、「会社が好きで入社したのに、上司がいやで退職する現実」や、会社では多くの部門があるので、「自分のやりたい仕事に就けない可能性」「会社の利益に対して、社員の薄給の現実」などを話したうえで、「いっちょ、この会社に騙されてみるか」くらいに、余裕をもった心構えで臨むようなアドバイスをいたします。まじめに考えたら、心が折れるようなことは、日常茶飯事であります。

《人生に対しては、肯定的》

「人生に対しては、どんな時も肯定的でなければならない」と聞きますが、これは、半分は本当で、半分はウソだと思います。自分の過去を

振り返っても、今回の震災被害を鑑みても、そのように思います。

さて、経営陣の判断の重要性を改めて考えます。「企業は、社員やステークホルダーの幸せを通して社会に貢献する」が基本です。脳みそから汗をかくほど、考え抜いて、忍耐をして、社員をはじめとしたステークホルダーに、適宜分かりやすく説明をしていただきたい。もちろん慎重に言葉を選んでいただいて。

京都祇園では、「言葉は角度を持っている」と、しゃれたことを言います。そして、その言葉は、口を出した時ではなくて、耳に届いた時に、その耳によって、角度が変わるのだそうです。これは余談。

そこまで経営陣が本当の努力をしてくれば、社員は、ついてきてくれます。経営陣が赤字に悩んだとしても、社員は、企業の成長や利益率を、少し遠くへ押しやってくれる心理が働きます。そして、社員の、乾坤一擲の打開策で、道が開けるかも知れません。また、そうなれば、「雪を見てでも、一緒に泣ける」という誠の信頼の絆が、芽生えてくるのでありましょう。

（毎月掲載）

