



## インタビュー 田中 俊樹『お掃除から生まれる未来を開発する、敗者復活の男』

パチンコ店の清掃業務では、現地でスタッフを採用し社長自ら3ヶ月間みっちり教育する。自分がやってみせることにこだわるその姿勢に掃除スタッフは共鳴し、モチベーションを上げる。パート社員は160人。同社の貴重なその戦力の中には70歳を越えた人もたくさんいる。また、あるパート社員は自閉症の若者。当初は母親も心配していたが、現在では母親もパートに加わり、その息子が母親に掃除方法を教えているのだとか。老人は元気になり、自閉症の若者は自立するきっかけをつかむ。「掃除には、やはり何かパワーがある」と確信する社長・田中俊樹は、波乱万丈の人生を乗り越えてきたタフガイだった。 文=豊田礼人



有限会社ジャパン・ケミカル・インダストリー  
代表取締役 田中 俊樹 (タナカ トシキ)

1939年 岐阜県生まれ。父親から継いだ会社を倒産させ、その後起業した会社も倒産。岐阜から飛び出し名古屋で洗剤開発・清掃会社ジャパン・ケミカル・インダストリーを立ち上げ、代表取締役に就任。お掃除から生まれるパワーを源に、スタッフやクライアント企業を元気にさせている。

—小さい頃はどんな子供だったんですか？

はっきり言っていじめられっ子ですね。小学校4年生までは、ひどくいじめられていました。親から「お前はできない子なんだ」と言われていたので自分に自信がなく、そこを狙われていじめられていたのかもしれない。運動会でも、いじめっ子よりも先にゴールすると後からいじめられるので、わざと遅く走っていましたね。そんな子供でした。

—ツライ時代でしたね。

そうですね。しかし小学校4年生の時に転機があったんです。わざと遅く走っている私を先生は見破っていて、「体力測定の際に真剣に走らなかったら、給食ヌキだぞ!」、とプレッシャーをかけてくるのです。だけど、クラスで一番足の速い子が番長だったんです(笑)。それでどうしたものかと散々悩んだんですが、給食ヌキのプレッシャーに負けて、本気で走ったんです。そうしたらクラスどころか全校で一番速い記録が出ちゃって。それで「田中すげー」ということになったんですが、その番長が案の定イチャモンつけてきたんです。バカヤローって感じで。それで最初はいつもどおり殴られていたんですが、気がついたら逆切れしてて、その番長をやっつけちゃったんです。そこから人生変わりました(笑)。もう周りの評価が一変し、番長が私に入れ替わっちゃったんです。これが、「人は腕力で支配できる」という大きな勘違いを長期間に渡ってしてしまうキッカケになるんです。人の繊細な気持ちを察知するということに関して全く興味を持たなくなってしまったんですね。

—それからツツパリの道に入っていくわけですね？

もう、まっしぐらです(笑)。中学校の時はバリバリです。車を運転してましたからね、中学生のくせして。それとすべての問題を武力行使で解決していました。グループ同士の諍いもしょっちゅうでしたね。一見きゃしゃですが、腕っ節は強く、ケンカも強かったんですね。何よりナメられたら終わりだと強く強く思っていました(笑)。気に入らないヤツはブチのめす、という感じで。何かに不満を持ってヤンキーをやっていたというよりは、父親が「ケンカには絶対負けるな」という教育方針を持つ人だったんで、その影響が強かったんだと思います。「負ける」ということは許されないというか。父には私もよく殴られました。今だったらドメスティックバイオレンスですよ。

## index

起業家インタビュー	1-4
メルマガバックナンバー	5
豊田礼人の経営コラム／小谷由美のお金の話	6-7
ATSUKOのできる社長のビジネス英会話 KKのゴルフクリニック上手くなる魔法はない／編集後記	8

—(笑)。それで、とうとう中学生で暴走族に入るわけですね？

そうですね。もう小学6年生の時にスカウトされていました(笑)。それで某有名暴走族チームのエリアのヘッドになりました。ヤンキーたちを統括していました。もう大変な中学生ですね(笑)。

—アハハハハ。泣く子も黙る、有名チームですね～。

(笑)。ところがある時、自分がこんなヤンキーになって暴れているのは母親の育て方が悪いからだ、と私の母親が親戚中から非難されている場面に偶然出くわしたのです。ショックでした。それで、何とかこの状況を払拭したいと思って、幼馴染の非常に頭の良い女の子に相談したんです。そしたらその子が「みんながビックリするくらいの進学校にいけばいいじゃん」とアドバイスしてくれたのです。「あ、そうだな」と思い、受験まで半年しかない時点からその女の子を家庭教師にして猛勉強したんです。そしたら、小学校の体力測定と同じで、案外イケちゃったんです。その進学校に合格したんです。

—暴走族の地区統括ヘッド(笑)が進学校ですか。面白いですね。じゃあ高校時代はまともになったんですか？

一応進学校だったんで、同級生はまじめだったんですが、個人的には昔のヤンキー友達との付き合いが続いていましたね。陸上部で400メートルをやっているインターハイにも出たのですが、ちょこちょこ悪さはしてました。それで、さっきの幼馴染の女の子に今後のことを相談したら、また直球で「そんなの、しかるべき大学に入ればいいじゃん。このあたりなら岐阜大学だね。国立だし」と返してくるんです。「あ、そうなの？」と言う感じで私も素直に聞き入れて、勉強し始めたんです。そして、受かっちゃったんです。もうこの頃には、親戚や近所からの評判は180度変わりましたね。人間の評価って面白いくらいコロッと変わりますよ。評価なんていいかげんなもんだなと思ったし、学歴って分かりやすいな～とも思いましたね。

—国立大学に受かっちゃったんですね、元暴走族のヘッドが(笑)。

そうですね。電子工学部に入りました。でも授業が進むうちに自分のやりたいこととちょっと違うなと思い始めて、実家がアパレルの会社をやっていたこともあって、繊維工学部に転入したんです。今で言う応用科学の分野ですね。ここで勉強したことが現在の洗剤を作る仕事に役立っているんです。で、そういう感じで大学に通っていたのですが私が22歳の時に父親が癌で亡くなりまして、それに続くように父親の会社の5人の主要人物も次々に亡くなるというショッキングな出来事があったんです。それで私はまだ大学生だったのですが会社の社長に就くことになったんです。しかし折からの不況で主要取引先が軒並傾い

てしまっ、そのあおりでウチの会社も倒産してしまったんです。当時は倒産企業に対する法整備も今ほど整っていないくて、倒産イコール「悪」というかんで非難を受けることもありました。

—それで、新たに会社を起こすことになったんですね。

はい。父親の会社を清算して少しお金が残ったものから、それを元手にIT関連の会社を友人と立ち上げました。インターネットプロバイダの代理店事業です。当時はITバブルで「IT企業」というだけでどんどん融資が受けられた時代でした。しかし結局上手くいかず、2年でその会社もダメになってしまいましたね。この会社を起こさず、おとなしく就職していたら、その後の展開ももっと楽だったとは思いますが、自分を止められなかったんですね。それで、会社潰しちゃって、無職になってしまったんです。でも日銭を稼いで食わなければいけなかったんで、ある清掃会社でのアルバイト職を得たんです。最初はただ食うためだけに仕事をしていたんですが、そこの社員さんたちが汚れを落とすのに非常に苦労している姿を見て、あることに気づいたんです。それは、汚れを落とす能力のない洗剤を使っているから落ちないのだということです。とても非効率なんですね。もっとその汚れにあった洗剤で掃除をすれば楽にできるのにな～、場所や汚れの種類にあった洗剤を提供していけば掃除がもっと効率的にできるのにな～、と気づいたんです。それで、30歳を迎える頃、洗剤開発の事業をやり始めたんです。



—現場の中から事業のヒントを得たわけですね。それからはその洗剤の事業に専念したのですか？

いえ。まだ掃除のアルバイトは続けていました。というのは、そのアルバイトは自分でブレンドした洗剤が実際の現場で有効なのかどうかを実験できる場でしたので、とても貴重だったんです。洗剤というと花王やライオンなどの大手企業が市場を支配している業界ですが、各現場の様々な汚れに合った洗剤を細かく機動的に開発して提供できれば、大手企業にも負けないビジネスが作れるという思いも芽生えました。そういう意味で、このアルバイトは最適の実験現場だったんです。もともとは社長に頼み込んで弟子入りさせたもらった会社で、掃除の技術もしっかりと吸収させてもらいました。その技術と自分の洗剤があれば、イケると思っていました。

—具体的に、どんなことが洗剤事業が軌道に乗るきつ

### かけになったんですか？

大手の石油会社で営業マンをやっている知り合いがいまして、私の洗剤の話をししたら、ある会社を紹介してくれたんです。大手の自動車部品メーカーです。その会社の工場の機械についた油汚れを落とす洗剤を提案をしたんですが、そこではイマイチ上手く汚れが落ちなかったんです。それで、後日再チャレンジすることになり、ひとまずその部署での提案は終わったんです。帰り際、その石油会社の営業マンが別の用事で他部署に寄るといいます。で、横で待っていたんですが、ついでだから名刺交換しなよということになって、先方の開発部長さんと名刺交換して事業内容の概略を話したんです。そして、そこでヒットしたんです。

### —え？どうしたんですか？

来週また来てくれ!ということになって、今度はそのメーカーの下請けの工場へ連れて行かれたんです。その工場では、塗装してキズがついたり塗装ムラができてきたB級品の部品を、シンナーのプールにつけ込んで塗装を落とす作業をしていました。シンナーのスゴイ臭いで、そこで働いているオジサンたちは少し朦朧(もうろう)としながら作業をしているんです。とても劣悪な作業環境なんです。で、こんな非人道的なやり方はもうできないという決定が下されていて、なんとか別の方法でこの塗装を落とす方法を考えなければいけない、という状況だったんです。それで、私が処方した溶剤を超音波洗浄機に入れて試してみたら、びっくりするくらいキレイに落ちたんです。

### —スゴイですね。「ついでの名刺交換」が大手企業とのビジネスにつながったエピソードですね。ところでその溶剤や洗剤を作るのはどこでやっていたんですか？ご自分では作れないですよね？

友人で洗剤や溶剤を作る会社をやっているヤツがいまして、そこで作ってもらっていました。その研究室を使わせてもらって処方箋を作り、それをもとに工場で生産してもらおうという形です。大学時代の勉強がここで生きたんですね。その会社は営業がいなかったんで、私が営業をやるというような口約束で始まりました。この自動車部品メーカーの件では、お金がもらえないサンプル品をたくさん作らなければならなかったんで、その面では随分助けられました。それで、めでたく契約することになったんですが、契約するには法人にしなければいけないと言われたんです。それまでは会社にするつもりなんて全くなかったんですが、あわてて公的な機関に相談して、有限会社を設立したんです。

### —会社設立のきっかけは大手企業からの要請だったんですね。それで、取引が始まり、事業が軌道にのっていくわけですね？

いえいえ。大手企業との取引といっても、それだけでメシが食べていけるほどの量はなかったんです。それで、アルバイトでお世話になっていた清掃会社の社長であり私の師匠でもある方から暖簾(のれん)分けという形で顧客を1社譲り受けたんです。それがブロンコビリーというステーキハウスのチェーンだったんです。これで当面メシは食えるだろうということで、師匠に便宜を図ってもらったんです。それでブロンコビリーさんとの付き合いが始まるのですが、ステーキハウスなので店舗内がとにかく油でひどく汚れるんです。この油汚れを何とかしなければいけないのですが、会社としては清掃のコストはむしろ下げたいという要求なのです。それで、コストを下げるためには、店舗のスタッフさんにある程度の掃除をしてもらわなければならないと訴えると、「忙しくてスタッフにそんな時間は無い」と店長さんは言うのです。本当にそうなのかな〜と疑問に思い、内部事情を知るために店舗スタッフとして働かせてもらうことになったのです。まだその頃、暇だったので(笑)。

### —スゴイ行動力ですね。具体的にはどんなことを調べようと思ったのですか？

曜日別時間帯別にどんなお客様が何人くらい来て、その時店舗スタッフは何人くらい配置され、どんな動きをしているか、が知りたかったんです。本当に掃除する時間は無いのか?と。そういう目で観察していると、お客様が来なくて、スタッフがおしゃべりしている時間が結構あったんです。それを店長に進言したのですが、「ふ〜ん。そうなのか」程度の反応しかしないのですよ。それで、これは体系化して数字に落として紙で見せないと動かないと思い、エクセルシートを使って一覧表を作ったのです。そこには厨房とホールの各担当別のルーティン業務と空き時間が全て記録されているんです。それで例えば空き時間が30分あるとしたら、30分でできるお掃除メニューを具体的に示したのです。掃除のために勤務時間が延びてしまったらコストアップになってしまうので、空き時間で必要な掃除が全てこなせるようなプログラムを作ったんです。それをその店長さんを通じて社長に提案してもらったのです。





—それは説得力のあるレポートですね。社長は受け入れてくれたのですか？

はい。すぐにやることになりました。1年間かけての取り組みがようやく実を結んだのです。それまでは時給800円のバイトとしてブロンコビリーに出入りしていましたが、正式な業者として関わることになったんです。このプログラムを実施するに当たり、今までその店舗で使っていた洗剤や道具ではなく、私が推奨するものを使用してもらうよう交渉し認められました。これも計画通りです。そして、その店独自の汚れに合った「落ちる洗剤」を開発して、使い方や掃除の方法を詳しくスタッフさんに指導していきました。この方法で清掃費をダウンさせながら、これまでよりもキレイにお店を維持することが可能になったのです。これに加えて嬉しい誤算もありました。決められた時間内にテキパキと掃除をすることを習慣づけられた店員さんたちは、掃除以外の仕事も非常にテキパキと行なうようになったのです。さらに、「テーブルのここにキズがある」とか「メニューの置き方はこれでいいのか」とか「このイスの形状はこれでいいのか」というような細かい気づきが生まれだしたのです。パートさんがマネージャークラスの考え方を身につけ、意見を言うようになったのです。

—店舗スタッフが主体的に行動するようになったんですね。驚きますね。

そうです。掃除をきっかけに店舗スタッフのモチベーションが高まったんです。そしたらそのお店の業績がグングン上がり始め、ついにブロンコビリーの社内で目に止まったんです。「この店で何が起きているんだ？」と。それでその店長が、「いえ、掃除屋のおっさんが来て、色々と指導してくれているんです」と上の人に伝えたら、「じゃ、そのおっさんを連れて来い」ということになったんですね(笑)。それで、ちょうどブロンコビリーさんも上場前で利益を出したい時期だったんで、50～60店舗全店でこれを実施すれば掃除の費用だけでも半分にできるということと、スタッフのモチベーションが上がるならコンサルタントを雇う必

要もなくなるというメリットを感じたんだと思います。それで全店との取引が始まったんです。この体験をきっかけに『「おそうじ」から生まれる未来を共同開発します』という事業のコンセプトが生まれました。掃除を通じてお客様への「心配り」の大切さを店員が気づいたら、お店の業績は上がるというコンセプトです。これからの飲食店は味が美味しいのは当たり前で、プラスアルファで何かがないと生き残れないと思います。そのプラスアルファを、掃除を通じて生み出していくお手伝いを、私たちの会社ではしていきたいと思うんです。これができれば、掃除業界をひっくり返すくらいの大きなインパクトを与えられると思います。

—めっちゃくちゃ興味深い切り口ですね。私もとても興味があります。最後に起業家の方へのメッセージをお願いします。

私が言うのもおこがましいですが、「自分を知る」ということが大切だと思います。自分の言動が正しいのか間違っているのかを常に振り返ることが必要な、と。そして周りの人の忠告を素直に聞くことです。目上の人からも、年下の人からも得るものはたくさんありますからね。これは全く人の意見を聞かなかった昔の自分への反省です。今は、いろんな人の意見を聞き、そして目標を定め、日頃の自分の立ち振る舞いを常に振り返りながら、毎日仕事しています。少しでもサボったらまた失敗しそうで恐いんです(笑)。●

#### インタビューを終えて

田中社長とはある交流会を通じて知り合いました。交流会とかパーティ的なものにイマイちなじめず、スミの方でひっそりしている私に声をかけてくれたのが田中社長でした。それで色々お話を聞いていたら、元暴走族だったとか車で生活してたとか、とんでもないエピソード満載だったのです。田中社長、ネットカフェで夜を明かすこともあったそうですが、そこでTVニュースをみていたら「ネット難民」の特集をやっていたそうです。それを見て「ふ～ん。みんな大変だね～」と思った一瞬後に「あ!これオレ!」と叫んだそうです(笑)。お茶目でしょ?田中社長、楽しくそして深いお話ありがとうございました。今後ともよろしくお願いします。

#### 【会社プロフィール】

会社名 有限会社ジャパン・ケミカル・インダストリー

所在地 名古屋市昭和区広路町字石坂5-4-114

T E L 052-977-8218

事業内容 洗剤開発・研修・販売事業、環境整備支援事業、  
篤き心の「おそうじ」事業

U R L <http://www.ie-kirei.com>

豊田礼人の  
メルマガ  
バックナンバー

連続170週間以上無休で発行しているメールマガジンの  
バックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

## コンピレーション (2007年10月5日発行 第129号)



### ■ 亀山ブランドはブラックボックス

亀山ブランドで有名なシャープの液晶パネル工場。ここでは、オペレーターの服に大きなゼッケンが付けられ、担当部署から不用意に離れて余計なところにはないか監視カメラがゼッケンの数字をチェックしているそうです。このことから伺い知れますが、シャープの基本的な製造戦略は完全なブラックボックス化されているそうです。製造技術やノウハウが競争相手に渡らないよう外部への情報漏えいを遮断し、オペレータであろうと納入業者であろうと工場内での人間の不自然な動きに神経をとがらせているそうです。同社は完全な秘密主義のもと、有力部材メーカーとともに垂直一貫生産体制をつくり、これが亀山ブランドの液晶テレビの競争力を高めている、ということなのです。

### ■ 組み合わせで高収益を達成

このシャープの戦略と対極にあるのが、iPodでブレイクしたアップルです。同社は、製品の企画やマーケティングは自社で行ないますが、それ以外の生産はすべて外部の製造専門企業へ委託しているそうです。部品もほとんど外部から購入し、水平分業を徹底的に利用しています。アップルは、他社のノウハウを上手く組み合わせ、画期的な商品を企画し、飛び切りのデザインと広告戦略でiPodを爆発的に売ることになりました。一方のシャープは、完全な自前主義のもと、秘密裏に技術を磨き、高性能の液晶テレビで業績を伸ばしています。どちらが良いかは、一概には言えません。しかし特筆すべきことは、アップル製の商品の粗利益率が良いということです。外部に委託することで、自社が生む付加価値が少なくなるのではと言う懸念をよそに、アップルの多機能携帯端末iPhoneは粗利益率が55%もあるそうです。(2007年9月3日付 の日経新聞より)

### ■ コンピレーションという発想

「組み合わせ」がもたらす効果について、もう一つ例を挙げましょう。エイベックスの創業者である松浦社長は、もともと貸しレコード屋でアルバイトをしていたそうです。音楽が大好きで、特にダンスミュージックに非常に詳しく、その知識を活かして海外の良いレコードを買い付け、日本で販売する事業を始めたそうです。しかし、それら海外の

レコードの問題点は、1枚につき松浦社長がいい曲だと思う曲は、1曲かせいぜい2曲しかない、という点でした。それだったら自分がいいと思う曲だけを集めてアルバムを作れば、すごくイモノができるはずだ!と思い、「コンピレーション・アルバム」を制作したそうです。これが大ヒットし、会社は大いに業績を伸ばしたそうです。compilationとは、編集するという意味です。松浦社長は、売れるレコードのポイントを明確に分かっていて、かつ本当にいい曲を聞き分ける「耳」を持っていたため、それらを編集することで絶対に売れるレコードが作れるという確信を持っていたのです。その後も、小室哲哉氏というプロデューサーや作曲家、アーティストたちを、「売れる」視点で編集し、もとは小さなレコード屋だったエイベックスを上場させるまでの大企業へと育てあげました。松浦氏もまた、アップルと同様に、企画やマーケティングを重視し、売れるために必要なパーツを上手く組み合わせることで大きな成果を収めたのだと思います。

### ■ 自分レベルの視点で

さて、自分レベルではどうでしょう?ナポレオン・ヒル博士は、「まだ成功していない人にとっては、想像力を発揮して練りだしたアイデアよりも、専門知識の方が簡単に身につけることができます。だから、(専門知識という)他人のアイデアを活用して想像力を働かせる人が世間では求められている」と言っています。つまり、ゼロから新しいものを発想することはなかなか難しいので、他人が考え出したアイデアを上手く組み合わせ、そこから自分なりのオリジナルなものを生み出していった方が簡単ですよ、と言っているのです。ボクが行なっている仕事のベースとなっているものも、マーケティングとか、会計とか、組織論とか、過去何十年にも渡って研究されてきた専門知識です。それらの枠組みを学んだあとは、自分の経験とか、オリジナルなセンスでもって味付けしたり、噛み砕いたりして、より分かりやすくして、クライアントに提供しています。つまり、編集して、売れるようにしているのです。さてあなたは、シャープのように全て自前で揃え、完璧な体制を構築して勝負するか、アップルや松浦社長のように、自己のセンスのもとに「編集して」勝負するか。どちらが良いかは一概には言えませんが、これを機会に考えてみるのもいいかもしれませんね。👉

豊田礼人の経営コラム 「愛される会社への道」

# 儲かるとはどういうことか？

私の友人の会社で、すごく儲かっている会社があります。20人くらいの小さな会社なんですが、複数の一般社員の年収が1000万を超えているとか。社員の給料が高い会社が全て儲かっているとは言い切れませんが、私の知っている限り、社員の給料が高い会社で儲かっていない会社はありません。なぜそんなに儲かっているんですか？と尋ねたら、その友人は「儲かる仕事しかやらないから、儲かるんだよ」と平然と言っていました。禅問答みたいですが、妙に納得してしまいました。

## ■ 安売り衣料のしまむらはしっかり儲かっている

儲かるといことは、一般的に「利益率が高い」という意味で使われます。10,000円の売価に対して、3,000円の利益がとれる商品より、7,000円の利益がとれる商品の方が儲かるといことです。しかし、同じような商品を売っていても、儲けの仕組みは異なります。例えば婦人衣料のしまむら。同社は自社工場を持たず外部の仕入先から商品を仕入れますので、当然ユニクロのように自社工場で生産する会社よりも粗利益率は悪くなります。しかし、社内のコンピュータ化、マニュアル化などにより販売面・物流面での効率化を進め、コストを徹底的に抑えているそうです。その結果、経常利益率は7%~8%を維持。この数値は小売業としては高い数値です。つまり、しまむらの事業は粗利益率段階では「儲かっていない」ように見えても、経常利益率段階では「しっかり儲かる」ビジネスモデルになっているのです。

## ■ 巨人トヨタ自動車は儲かるビジネスをやっているのか

一方で、いくら利益率が良いビジネスであっても、それを維持するために巨大な設備投資が必要である場合は、儲かるビジネスだとは言えません。例えば、トヨタ自動車。今でこそ業績が低迷していますが、昨年度(2007年度)は経常利益が1.5兆円(トヨタ単体)を越えていました。経常利益率は13%を越えていますのでまさに「儲かる」ビジネスをやっていました。しかしこの利益を得るために、トヨタは莫大な用地取得や設備投資を行なっています。トヨタ単体の総資本は10兆円ですので、10兆円注ぎ込んで、1.5兆円の利益を得たわけですね。利回りでいえば15%ということですね。しかし今期はトヨタ単体で4500億円の経常利益になると予想されています。利益は減っても、注ぎ込んでいる資本(総資本)はそれほど変わらないはずなので、あくまで仮定ですが、総資本10兆円を使って、4500億円の利益を得た、という結

果になります。すると利回りは4.5%になるわけですね。

## ■ 利回りという発想がビジネスでは大事

「儲かる」といことは、「利幅が大きい(利益率が高い)」ことにどうしても目がいきがちです。しかし会社というのは資金を調達して、それを効率的に使うことで利益を得るわけですから、注ぎ込んでいる資金(リスク)に対していくら利益(リターン)があったかについて意識を向けなければいけません。「利回り」という発想です。経営者が自社の経営状態を見る時にまずチェックして欲しいのがこの利回りなんです。会計用語で総資本対経常利益率(以下ROA:Return On Assets)という指標です。これは、総資本(注ぎ込んでいるお金の総額)に対して、経常利益(会社の実力を示す)がどれくらいかを見る指標です。投資に対するリターンを見るのです。株式市場では優良企業の目安はこの数値が10%以上と言われています。中小企業の平均は約1.5%くらいです。業種別に見ると、

製造業・・・2.0%、建設業・・・1.5%、卸売業・・・1.5%、  
小売業・・・0.7%、サービス業・・・2.3%

となっています。(中小企業の財務指標19年発行版 中小企業庁)さて、あなたの会社のROAがこの数値を上回っていればまずはOK。しかし数値がこれ以下、さらには銀行や郵貯の定期預金の金利よりも低いとすれば問題です。それは、ただ単に銀行に預金しているだけの人も、「利回りが悪い」ビジネスをやっていることになります。そういうビジネスしか組み立てられない経営者の能力は、お金を預けているだけのおばあちゃん以下だと切り捨てる評論家もいます。今、全国の定期預金金利の平均は0.35%。新生銀行などは1000万円以上預金した場合1.2%で回ります。最低でもこの数値は上回りたいものです。日本は今、超低金利ですが、先進国では銀行預金の金利は3~4%ですので、ROAがせめて10%はないと優良企業とは言えない、と投資家は判断するのです。もし本当にトヨタのROAが5%を割るようなことがあれば、規模は大きいけど、全く儲からない魅力のない会社だと判断されることになってしまいます。

## ■ ROA(総資本対経常利益率)を分解して考える

ROAは、先述してきたとおり、貸借対照表の右側の合計(総資本)で経常利益を割った数値、つまり「調達したお金を使っ

ていかに利益を上げたか」という企業の収益性と事業の効率を判断する指標です。このROAは、

ROA (総資本対経常利益率)

$$= \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

という算式で表されます。経常利益を売上高で割ると「経常利益率」となり、売上高を総資本で割ると「総資本回転率」となります。用語は少し専門的ですが、やっていることは算数です。ROA改善には、経常利益率のアップと総資本回転率のアップの2つ(あるいは両方)があります。経常利益率を高めることというのは、感覚的に分かりやすく普段から意識されている経営者は多いと思います。しかし、一方の資金を効率良く使うという視点、つまり「総資本回転率を良くする」という視点を持っている方は意外と少ない。総資本回転率を上げるためには、売上高を増やすか総資本を減らすかのどちらかを実現することが必要ですが、この不況下、売上を伸ばすことは難しいので、総資本をいかに減らし、筋肉質の体にするかが重要になってきます。総資本を減らすためにまず目をつけるべき点は、在庫の圧縮です。滞留期間の長い在庫(不良在庫予備軍)が多い会社は、総資本が膨らんでしまいます。また、売掛金回収が遅い会社も総資本を膨らませます。小売業は現金で売上が回収できるの

で資金繰り面で有利ですが、それを上回る在庫を抱えていれば総資本が膨らみ、儲からない体質になってしまいます。また製造業は、比較的利益率が良いですが、設備投資や仕掛在庫が多い企業は総資本が膨らみます。好況下で売上が伸びている時は良いですが、伸びが止まり下降しだすと一気に効率が悪くなります。積極的な設備投資を続けてきたトヨタ自動車は、利益率をキープすることに加えて、総資本を圧縮しなければ、たちまち儲からない会社になる可能性があります。

ROAは、分母の総資本が大きくなれば効率が悪くなり、分母が小さくなれば良くなります。経営とは単純化すればこういうことです。数字のことは分からないから経理担当者に任せているという経営者は多いですが、仕組みは単純な算数です。数字は苦手だという経営者でも、要は自分や社員の報酬を増やしたいという欲望はあるはずで、その報酬というのはまぎれもない「数字」そのものです。その数字を増やすために、数字を管理していくことはとても当たり前のことなのです。▼



プロフィール

とよたあやと RAYMAC代表

「1000人の社長を笑顔にする」をモットーに社員30人規模以下の中小企業専門のコンサルティングを行う。

家族は妻と息子1人。最近の趣味はゴルフ。愛される会社プロジェクト推進リーダー。中小企業診断士。

小谷由美の *Smile Life*

## 社長のための 賢い資産運用

### ■ 各国政策金利引き下げ

米国、欧州、日本などの各国は、急速に悪くなってきた景気を下支えするために、政策金利を一斉に引き下げました。一方、今まで金利の高かった国々が、金利を引き下げたことで、その国の通貨が売られ、その結果、比較的安心な円が買われ、円高に推移しました。10月末には、1米ドル90円台をつけ、各銀行の為替両替所には、ドルに替える人達が殺到し、ドル紙幣が無くなる騒ぎが起きました。

### ■ 原材料が急落、原油も下げ

一次産品と言われる金や、原油、農作物などの価格が急落しています。今年の前半はガソリンや食料の価格などが上がり、世界的なインフレが懸念されました。しかし6月に1バレル147ドルまで上がった原油も、現在は60ドルと4か月余りで6割も下落しました。またトウモロコシや米、大豆、天然ゴムなども、4~6割下落しています。背景には、世界経済の後退により、需要が減ったことや、金融危機により投機マネーが一斉に引き上げたことがあります。しばらくは景気の悪化が続くことから、需要がさらに冷え込むことが予想されています。レギュラーガソリンが120円台に下がり私たちにってはやれやれといったところですが、短期間にこれだけの変動は関

こんにちは。小谷 由美です。朝晩は、冷え込むようになり、名古屋駅のツインタワーの電飾も点灯され、迎いはクリスマスモードとなり、今年も、あとわずかとなりました。さて、世界の金融市場は不安定な動きを続け、各国の経済にも深刻な影響が及び始めています。トヨタ自動車も、働く期間工の方が6千人から3千人へと半分に削減されたようです。すぞ野の広い産業です。愛知県下でも景気が心配されます。そんな中、アメリカ大統領にバラク・オバマ氏が選出されました。「チェンジ(変革)」をかかげた黒人初めての大統領選出は、歴史的なことから大きく取り上げられています。このようなことから、2008年は数年後の未来から振り返ると歴史的な年になることでしょう。そして、この中に生きていることを実感しながら、将来に向けての選択肢を考えたいものです。

係業者の方たちにとっては死活問題ですね。

### ■ 金融危機 分散投資の有効性は？

世界的な金融不安により、ほとんどの国で株価が暴落。高金利の外国債券でさえも急激な円高のために為替差損が発生して、マイナスへ。今回の金融危機にも分散投資は有効なのかを検証してみました。日経平均株価が8276円を付けた10月10日時点で、08年の日本株は46%も下げました。では日本株と日本債券、外国株と外国債券の4資産に分散投資した場合の騰落率は08年にて約26%でした。4資産分散で10年間保有すると、どの年までの10年もマイナスになることはありませんでした。これほどの世界危機でもマイナスにならなかったことは評価できますね。やはり資産分散の視点は欠かせないようです。



©marimon

プロフィール

こたにゆみ

大学卒業後、金融機関でファイナンスの実務にどっぷり浸かる。その後国内大手生保へ移り、金融商品の知識を深めるとともに人材教育担当に抜擢され活躍。ファイナンシャルプランナーとして独立後は、親身な資産運用アドバイスが好評で、多くの顧客を抱えている。

〈連絡先〉 TEL:052-551-4006

〈e-mail〉 f-mission@db3.so-net.ne.jp



## できる社長の ビジネス英会話

帰国子女でヘビー海外出張者だったATSUKOが、海外で使える生きたビジネス英会話をレクチャーします。中学英語を知っていれば絶対使いこなせる、簡単でイケてる英語を毎月お届けします。

サンタクロースの起源をご存知ですか?クリスマス象徴として世界中で愛されている彼には実在のモデルがいます。4世紀頃の東ローマ帝国小アジア(現在のトルコ)の司教、キリスト教の教父聖(セント)ニコラウスです。彼は常日頃貧しい人々に寛大な施しをしていましたが、敬虔深いクリスチャンの貧しい3人の娘に嫁入りの持参金の金貨を授けた事からその名が有名になりました。金貨入りの袋を窓から投げ入れたので、暖炉前に干してあった靴下の中に落ちました。子供達が靴下をぶら下げるのはそのせいです。また異教徒にさらわれた子供を母に取り返した事から子供の守護聖人ともなりました。彼の命日は12月6日なので、クリスマスに彼が現れると信じられるようになったのです。現在の赤い服と白いひげの太ったサンタの姿は、1886年にNYの画家トーマス・ナストによって最初に描かれ、その後コカコーラ社が広告に使用し広く一般に定着しました。以前は緑色の司祭服を着ていたそうですよ。

### 〈今月のイケてる表現〉

“By the way、～”

＝ところで、話の途中だが、ついでながら  
(文頭に使い、主に話題の転換に用いる)

【例文】

**Meredith:** Hello. I saw your ad for a Spanish-speaking doctors and I'm quite interested in the position. Is it still available?

**Gonzales:** Yes. The position requires fluency in Spanish. **By the way**, what are your qualifications?

**メレディス:** こんにちは。スペイン語が話せる医者への求人広告を見まして、そのポジションに大変興味を持っています。まだ空きはありますか?

**ゴンザレス:** はい。スペイン語が流暢に話せる必要があります。ところで、どんな資格をお持ちですか?

ビジネスの場でタブーとされている話題に宗教、人種、政治がありますが、国際的な取引の際に相手側国の文化の土台である宗教の基礎的な理解は不可欠と言えます。宗教に興味がない日本人が多いと言われますが、サンタクロース一つを例にとっても、その歴史の背景には色々なエピソードが広がっています。特にキリスト教の知識をある程度勉強していれば、ビジネス以外の話題の幅も格段に広がります。この季節、忘年会や各種パーティが開かれますが、話題がひと段落した際に“by the way、～”と、時には宗教の話題に触れてみてはいかがでしょうか。



プロフィール  
いしだあつこ

13歳から父親の仕事の関係でドイツ・デュッセルドルフで過ごす。帰国後、大学の外国語学部を卒業し、貿易関係の仕事に就く。海外出張も数多く経験し、生きたビジネス英会話を身につけた。外国人のイケてる友人多数。現在は2児のママ。田舎で暮らす。



超うまいアマチュアゴルファーのKKが、もうちょっと上手になりたいアマチュアゴルファーに上達のポイントを分かりやすく解説します。

### ■ 練習と同じことをコースでもやる

前回のこのコーナーで、練習場ではストレートボールを打つのではなく、ボールを曲げようと書きました。ボールを意識的に曲げる練習をして、その曲がり幅を徐々に縮めていくことが大事だと。ボールを意識的に曲げることができれば、狙ったところにボールを運びやすいからです。しかし、練習場でボールを曲げる練習をしている人でも、コースに出ると違う打ち方をしてしまいます。何



故かという、安全に行きたいと思ってしまうんですね。練習場で出来たことがコースで出来ない、という嘆きをよく聞きますが、心のどこかで、「失敗したくない。安全に行きたい」という守りの意識が出てきてしまうんですね。

### ■ 最終ゴールをハッキリさせる

例えば、このホールをパーで上がればベストスコアが出る、というような状況だとします。こういう時に重要な事は、いかに普段どおりのプレーをするかということです。普段はドライバーで打つような場面で、安全策をとってアイアンで打ってしまうようなことを、僕たちはついしてしまいます。つまり結果を優先させるあまり、自分のプレーを変えてしまうのです。こういう場合、結果は最悪になります。自分が普段練習してきたことを100%やってこそいい結果が出るのに、プロセスを変更して結果を求めるスイングをすれば失敗する可能性は高まります。結果を優先すると、力みが出てしまい普段どおりのスイングが出来なくなるのです。プロのスポーツ選手が「自分のプレーをするだけです。そうすれば結果はついてきます」という発言をするのを耳にしますが、あの言葉は真実だと思います。結果を求めてプレーすると、本来の自分のプレーが出来なくなることを彼らは身に染みて分かっているのです。もし自分のゴルフの最終目標が「上手くなる」ということだとすれば、その目標のためにすべきことをしなければいけません。目の前の結果を求めるあまり、普段と違うことをやってもゴールは遠ざかるばかりです。最終ゴールを明確に意識し、そのゴールに到達するために必要な練習を繰り返し行い、その練習したことをコースで愚直に実践していく。目の前の結果に一喜一憂しないこと。もっと上手くなるために、僕はこういう考え方を持っていて、いつもゴルフに取り組んでいます。



プロフィール

名前:KK(ケイ・ケイ)

本格的にゴルフを始めて3年でハンディ9。ベストスコア73

普段は某大手企業に勤めるビジネスマン。

ゴルフ向きな超ポジティブ思考の性格だが、友達思いの優しい男でもある。家族は妻。

編集後記

先日、セミナーコンテストのグランプリ大会が東京で行われ、私は第3位で銅メダルを頂きました。このグランプリ大会、東京・大阪・名古屋・四国などの各地域大会の優勝者のみ参加資格があり、私は名古屋代表として参加しました。当日は100名近い観衆が集まり、とても緊張しました。優勝を狙っていましたが、少し残念な気がしましたが、全国136人中の3位ですので、自分で自分を褒めています(笑)。応援して頂いた方、本当にありがとうございました!



RAYMAC  
レイマックプレス

発行元/レイマックプレス・プロジェクト 〒466-0051名古屋市中昭和区御器所2-9-27-305 発行者/豊田礼人  
URL/http://www.raymac.jp アートディレクター/MARIKO 広告のお問い合わせ/info@raymac.jp