

KinChu

4

April

近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2024 : No.764



特集企画

「労働時間短縮」と「賃上げ」板挟み経営の打開策

中小企業でも挑戦できる！ 海外市場進出のススメ / 間違いだらけの新規事業

デジタル時代の生活者との向き合い方 / 人と組織の変革を実現する6手法 New

連載

現役店長に伝えたい5つのこと / 創造性を発揮してイノベーションを実現する

連載アツガ

営業せずに売上を伸ばす！ 展示会 出展術

小冊子 速習 会社解散手続きのすべて

▶特集企画

「労働時間短縮」と「賃上げ」
板挟み経営の打開策

- 4 低コストな福利厚生の充実で
モチベーションアップ!!
株式会社ビジネス忠臣蔵／今村 健太郎
- 8 オフィス環境の見直しで
生産性の向上を実現させる!
日本ECサービス株式会社／盛田 奈津季
- 12 付加価値を発揮させてくれる
ビジネスパートナーの活用方法
パースル株式会社／坂田 直樹

▶連載

- 17 第5回
中小企業でも挑戦できる!
海外市場進出のススメ
グローバルビジネスマッチングアドバイザー
GBM&A／山本 雅暁
- 22 第1回
間違いだらけの新規事業
Alpha Marketing Corporation／新井 一聡
- 28 第1回
人と組織の変革を実現する6手法
モチベーションファクター株式会社／山口 博

▶連載

- 32 第4回
創造性を発揮して
イノベーションを実現する
株式会社ウイズダムビジネス研究所／河野 賢一
- 36 最終回
現役店長に伝えたい5つのこと
大手スーパーマーケット現役店長／山田店長
- 40 第9回
デジタル時代の生活者との向き合い方
Aqxis合同会社／多田 翼

▶ビジネスマンガ

- 42 第4回
営業せずに売上を伸ばす!
展示会 出展術
原作／日本工業大学 技術経営研究科教授
弓削 徹
マンガ／森元 智



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

低コストな福利厚生の実でモチベーションアップ!!

円安、物価上昇、株高に伴い日本政府からの賃上げ要請が続くも、中小企業では、原材料や配送料の値上がりを価格転嫁するのも難しく、最低賃金も韓国やオーストラリアと比較すると日本の方が安く、外国人や若者の採用にも苦勞しています。ここで何も手を打たなければ、既存従業員も退職して業務が滞ってしまうことも…。そこで、現在の雇用状況などを振り返りつつ、福利厚生でコストを抑えて従業員のモチベーションを上げる方法を解説します。

経済状況の概観

●実は、厳しい景況感

日経平均株価は、バブル経済時の1989年12月29日につけた3万8957円44銭の最高値を超えて、本稿執筆時の2024年2月22日には、34年ぶりに一時3万8957円44銭となり、最高値を更

新しました。

日本の株高は、円安効果で海外売上比率が高い企業や半導体関連企業の業績向上もありますが、2024年1月から始まった新NISAによる株式市場への資金流入や、アメリカなど海外の機関投資家が「円安によって日本株が割安に購入できる」と判断していることも大きな要因になっています。

ちなみに、暦年ベースで見た実質GDP成長率予測では、2024年はプラス0.1%に留まっています（第一生命経済研究所2023年12月8日）。

また「日本経済展望2024年2月」（日本総合研究所）の見解では、「今後、企業の景況感として賃金の上昇で金融政策が正常化した場合、零細企業の経営環境が悪化する可能性があり、人件費3%、金利2%上昇で倒産は2割増」としています。

同じく「最近の消費低迷の背景を探る―引退世帯は堅調も勤労者世帯が下振れ―」（日本総合研究所）には、「勤労者世帯では選

択的支出への割合が高く、物価高で消費が抑制されやすい傾向がある」「勤労者世帯では賃上げ幅にバラツキがあるため、多くの低所得世帯で所得が増加しておらず、消費が低迷している」などと記されており、企業だけではなく労働者、消費者の景況感も厳しい状態といえます。

日本国内の賃上げ動向

●中小・小規模企業は厳しい

安倍政権以来、日本政府も最低賃金の上昇に注力しており、1月22日に、2024年の賃上げについて岸田首相、武見厚生労働大臣、経団連の十倉会長、連合の芳野会長らを交えた政労使会議が行われ、首相は「物価上昇を上回る構造的賃上げ」を掲げています。

第一生命経済研究所では、2024年の春闘賃上げ率を3・95%（厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」ベース）との予測を発表（2024年1月

24日)。連合では、2024年春闘で「+5%以上」(定期昇給分2%+ベースアップ3%以上)の賃上げを目安としています。

日本商工会議所が全国6013社を対象に実施した調査(2024年2月14日発表)では、2024年度に賃上げ実施予定とする企業が61.3%でした。ただし、従業員規模5人以下の企業では32.7%に留まり、賃上げ率を3%以上とする企業は36.6%となっています。

賃上げ実施企業の中で「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定(防衛的な賃上げ)」は60.3%と高い水準にあり、2023年10月の最低賃金引上げを受け「最低賃金を下回ったため賃金を上げた」企業(直接的な影響を受けた企業)は38.4%です。

2024年度の最低賃金改定に對して「引下げるべき」と「引上げはせずに現状の金額を維持すべき」の合計41.7%という数値を見て、企業から見た賃上げは容易でないことが見て取れます。

図1 各国・地域の最低賃金(筆者作表)

	東京	大阪	沖縄	韓国	オーストラリア
2014年2月時点最低賃金	869円	819円	664円	5,210ウォン	16.37ドル
2024年2月時点最低賃金	1,112円	1,064円	896円	9,860ウォン(1,116円)	23.23ドル(2,298円)
10年間の増加割合	約1.28倍	約1.31倍	約1.35倍	約1.89倍	約1.42倍

※2024年2月時点の最低賃金で韓国、オーストラリアの()内は2月22日の為替レート

海外との取り合いの人材難

●外国人と日本の若者の本音

近年、隣国である韓国の賃金上昇率が高まっています。韓国の最低賃金は全国一律で、2024年の最低賃金は9860ウォン(約

1116円/時給ベース)と過去10年で約1.89倍に増加しています。ところが、日本では最低賃金が一番高い東京でも、2014年2月時点の869円から、2023年2月時点の1112円と約1.28倍に留まっています。

最低賃金近くの給与水準に抑えられている外国人技能実習生に限らず、数年前から多くの外国人労働者は「ブルーカラーでも日本で働くよりも韓国の方がいい」と言い始めています。

日本の若者も「飲食店などのアルバイトでも、オーストラリアで仕事をした方が日本の倍近い給与がもらえ英語力も身につく」との理由で、ワーキングホリデーで日本を離れ、その数は2022/23年度(6月期)で1万4398件に達しています(図1)。

従業員と共にある 日本的経営

●「メンバーシップ型」雇用

従来、日本的経営の特徴として、

終身雇用・企業別労働組合・年功序列型賃金が挙げられていましたが、日本企業の99.7%が中小・小規模企業であり、大企業は0.3%程度です。しかし、雇用数で見ると中小・小規模企業が69%に対して大企業が31%になります。

今、企業数の割に雇用数が多い大企業で、希望退職を募ることや退職勧奨が行われるケースが増え、また労働組合の組織率も低下し、役職定年が設けられて一定の年齢以降は逆に賃金が下がることもあります。このように、日本的経営の特徴が変化してきているのは周知の通りです。

そして、もうひとつ日本型雇用の特徴として話題になっているのが「メンバーシップ型」(新卒で社員を総合職として一括採用し、業務内容や勤務地を限定せずに雇用契約を結ぶ仕組み)です。

欧米系企業に限らず、中国・韓国・東南アジアなど、日本以外の国と地域では「ジョブ型」雇用が主流といえます。

ジョブ型は「仕事に対する対価

誤解から学ぶ新規事業実践講座

間違いだらけの新規事業

第1回

新規事業は本当に難しいのか？

「新規事業は難しい…」など、新規事業に対する誤解は枚挙にいとまがなく、その主な原因は人材不足によるものです。新規事業の企画を牽引する経営者や、部下を指導すべき管理職に経験がなければ現場に混乱が生じるばかりです。さらに、誤った情報に振り回され迷走するケースもあります。本連載では、私が新規事業に携わってきた経験則に基づき、様々な誤解を正しながら新規事業の確かな進め方を解説します。

新規事業に対して
なぜ、誤解が生じるのか

●正しい進め方を知らない

「新規事業は難しく、なかなか成功しない…」こうした声をよく耳にします。私は、30年以上にわたり新規事業に携わってきましたが、ここに断言します。

「新規事業は決して難しいものではありません。正しいやり方さえ身に付ければ、かなりの確率で成功させることができます！」

実際、正しいやり方を知っている一部の企業が次々と新規事業を

Alpha Marketing Corporation
代表

新井 一聡

URL www.alpha-marketing-corp.com

ビジネスブログ「マーケティング小咄プラスα」

http://blog.livedoor.jp/alpha_marketing/E-mail info@alpha-marketing-corp.com

成功させている一方で、ほとんどの企業が着手できずにいるか、挫折しているのが実情です。

新規事業を自ら手掛けて成功したことがないが故に、正しい進め方がわからず迷走したり、行き詰まったりするのです。

●圧倒的な人材不足

迷走の原因は明白で、我が国において戦略的かつ継続的に新規事業を成功させている企業は1%にも満たなく、さらに新規事業に実務で携わっている人材は、その数%に過ぎません。

専門職である人事や経理、マー

ケティングなどの各分野と比べても、新規事業の分野は圧倒的に人材が不足しているのです。

周囲に正しい知識を持った人材がおらず仕方がなくネット検索に頼り、セミナーや書籍などから情報を拾い集めて試行錯誤を繰り返します。それらの情報には不正確なものも多く、間違っただけなくとも特定の条件下でのみ有効である内容も混在しています。

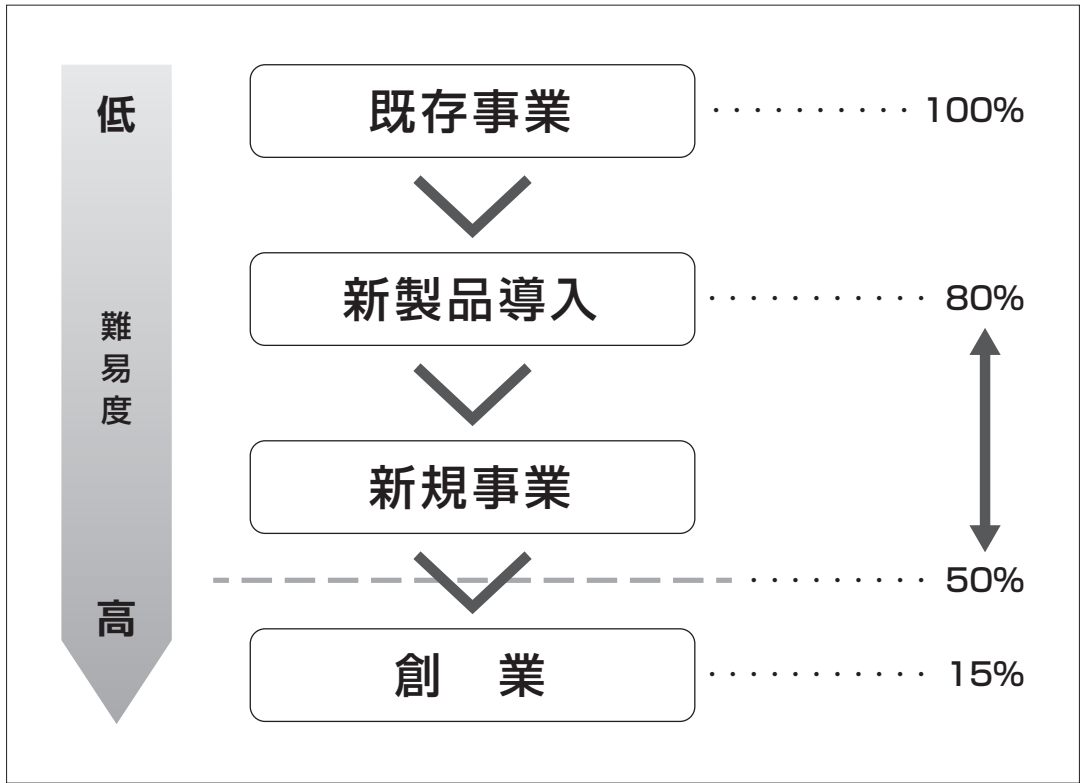
これでは成功はおぼつかないばかりか、誤った認識が拡がるのも無理からぬ状況といえます。

本当のところ新規事業は
難しいのか、易しいのか

私が登壇する年数回のオープンセミナーで「新規事業は難しいと思いますか？」という問いかけに対して、99%の方が「イエス」と答えます。また、イメージとしての新規事業の成功確率は10〜30%程度ですが、果たして、これは真実なのでしょうか。

冷静に考えれば、成功の可能性

図1 難易度のイメージ



が50%にも満たない事業に取り組みもうと判断する経営者がいるはずもありません。見立ての精度の差こそあれ、実際はそれほど低くはないはずで、では、なぜ難しいという誤解が生じるのでしょうか。私は、最大の要因を「新規事業と創業の混同」と考えます。

●「創業」とは
新しく会社を興し事業を始めることです。

固定の売上はもとより、オフィスなどの設備、社員、取引先、信用など経営に必要なリソースが皆無の状態からのスタートです。開業資金が尽きるまでに、安定的な収益の仕組みが構築できるか、ひとえに時間との勝負です。

新規開業した会社が5年後に生き残る確率は、僅か15%程度であり、これは確かに難しいです。

●「新規事業」とは
既存事業を持つ企業が、さらなる発展を期して手掛ける事業のことです。

現状の会社には、既存事業を通じて安定的な収益や顧客、取引先、また社員や設備など、様々な有形・無形の経営資源と社会的信用が存在しています。

そのうえで新規事業の展開なので、創業とはまったく異なるものであり新規事業の不振が経営を脅かすなど、本末転倒です。

新規事業の経験はなくとも、既存事業における新製品の開発は多くの企業が手掛けていると思います。若干の当たりはずれはあったとしても、既存商品を100%とすると、新製品の成功率は80%程度と考えられます。

であれば、新規事業の成功確率は50〜80%というのが実態と予測できます。正しいプロセスを正しいやり方で進めれば、成功の確率は高まって行くのです(図1)。

●多くのアイデアが生まれ淘汰されていく
皆さんも「新規事業は千三三」という言葉を耳にしたことがあるのではないのでしょうか。

営業せずに売上を伸ばす！

展示会 出展術

第4回

実物展示の強さと弱さ



原作／弓削 徹

製造業マーケティングコンサルタント

日本工業大学 技術経営研究科教授

URL www.yugetoru.com

E-mail info@yugetoru.com

マンガ／森元 智

展示会の大きなメリットは、実物を見せて、直に触ってもらい、理解してもらえることです。では、「三種の神器」の一つである実物展示は、どうすれば最大限に活用することができるのでしょうか。共同出展という限られたスペースで来場者を引きつけるには、どんなノウハウがあるかを見ていきましょう。



先代が入院の最中に怪我で済んだものの奥様までが…

その影響かやはり社内の雰囲気も悪いな…

お母さんが交通事故に？

タシカ工業 工場長 藤島 啓太



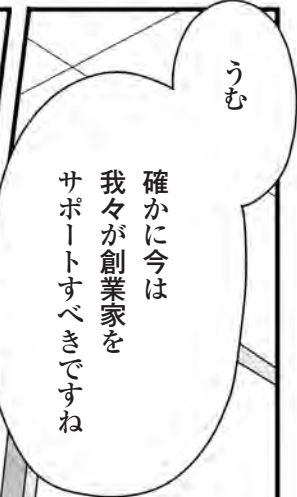
社長(リカ子さん)は出社さえままならない大変な状況だ

今私にできる事は何か…？



社長の希望どおり展示会に出展しようと思っんだ！

で、何をしよう？



うむ

確かに今は我々が創業家をサポートすべきですね



また展示会…？

他にもサポートすべき事はあると思えますがねえ

どうせまた失敗するんだから

営業部

中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付）

注冊冊数

「労働時間短縮」と「賃上げ」板挟み経営の打開策..... 2024年4月号 × ()

■ 価格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)

本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ）

注冊冊数

会社解散手続きのすべて..... 2024年4月号 × ()

■ 価格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)

10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。

20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。