

## 第 11 回： 利益について考える

### 1. 課題について(再び)

#### ・ 差別化のヒント

##### ➤ 差別化と贈与の意外な関係

##### ◇ AO 入試面接での話

「世界中で、あなたにしかできないことは何でしょう？」

「・・・」

「では、高校時代にあなたが人のために役に立った、と思える経験を教えてください」

「退学しそうな友人が心配で、彼女を励まし、毎朝誘って学校に通いました。彼女が卒業した時は、自分のことのように嬉しかった」

「それこそが、世界中であなたにしかできないことです」 ▶ 涙

##### ➤ ライバルが彼女に薔薇の花10本を贈ったら、あなたは100本で対抗する？

##### ◇ 競争しているうちは、差別化できない ▶ 差別化の本質は競争に勝つことではない、競争をしないことである

##### ◇ オンリーワンになるということは、ナンバーワンの強さを実現することではなく、オンリーワンの存在になるということ ▶ 差別化の本質は、量ではなく質にある

##### ◇ 例えば、相手が彼女に薔薇を贈ったことに、あなたが対抗しようとするケース

- あなたが別のモノを贈るのではなく、まして、大量の薔薇を贈るのではなく、そもそも「モノを贈る」というパラダイムから逸脱することが、差別化の本質に近い

- 本来、贈り物の目的はモノ自体にはない ▶ 目的を深掘して、その本質を全く別の形で表現することが、差別化の本質に近い

### 2. 補助金と経営 - お金とどう向き合うか

#### ・ 持続性のある利益を生み出す ▶ 自立した利益がすべてのカギ

##### ➤ 南西航空の持続性を担保する売上／利益水準をどう考えるか？

##### ◇ JTA の事業が、大量の補助金に依存しているとして、自立するための経済的な目安は？ ▶ 沖縄の観光客が、基地経済のために倍に「水増しされている」として、実力による売上は約半分と仮定したらどうだろう？

##### ◇ JTA の現在の売上約400億円 ▶ 経営のファーストステップは、補助金や JAL に頼らない売上を400億円生み出すこと ▶ 想定期間は3年？5年？ ▶ マーケット変化の読みとの兼ね合い、現場のストレスの度合いのバランスをとる、あくまでも経営の安定性確保が目的であり、利益のためではない ▶ これが「第二領域」の仕事

##### ➤ 10年間赤字サンマリーナの利益目標 ▶ 年間1.5億円 ▶ 経営の自立と持続性を担保するための、必要最小限の利益 ▶ 30億円の投資を20年で回収する目安 $30億 \div 20年 = 1.5億円$

- ・ P/PC バランス (Performance/Performance Capability)
  - 利益 ≠ 企業価値
    - ◇ 「持続性のない利益」は、企業経営にとって最大の脅威である
    - ◇ 経営危機の本質は、損失ではなく、利益の中にある
  - 黄金の卵を産むガチョウの話 ▶ 「第三領域」!
    - ◇ 真の価値：多くの人にとって、大半の経営者にとって、「成功」とは金の卵のことである ▶ 真の価値とは生産と生産手段のバランスによる、長期的な(持続性のある)生産をいう
    - ◇ 補助金とは、金の卵のようなもの ▶ ガチョウの健康は人(政府)任せで、不安定で、頼りがいが無い状態
    - ◇ もっとも危険な状態とは、自分の欲しい結果を簡単に手に入れられる状態 ▶ 赤字の第三セクター経営は問題だが、黒字の第三セクターこそ最悪
  - クラムチャウダーの話
    - ◇ クラムチャウダーが評判のレストラン、ランチタイムには毎日大混雑 ▶ ある日そのレストランが売却されオーナーが変わった ▶ 新オーナーはクラムチャウダーの具を減らし、スープを薄め、広告を一新 ▶ 最初の1ヶ月くらいは、コストが下がった一方で売上が上がり、利益は急増 ▶ しかし、徐々に客が減り始め、評判が落ち、売上が減少 ▶ 慌てたオーナーは売上を取り戻そうと躍起になるが、顧客の信頼を裏切った結果として、顧客というもっとも価値のある資産を失った
  - 人間関係における言葉と行動
    - ◇ 人の手はお金で買うことができるが、心を買うことはできない ▶ 心を尽くさずにお金で人間関係を「処理」し続ければ、必ずどこかで破綻する ▶ 衆議院選挙の話、「M氏を支持する」とは、何を支持しているのだろうか？「沖縄のため」とは、殆どの場合自分の利害のこと
    - ◇ 身近な人間関係にも同じ原則が適用する ▶ 例えば、カップルが、お互いの気持ちを正直に伝え合って関係を深めることよりも、相手にして欲しいこと(金の卵)を要求してばかりいれば、思いやりが失われる ▶ 「自分がこれだけ大変なときに、彼女が皿を洗ってくれなかった」...
  - 利益と企業価値はまったく異なる概念である
    - ◇ 一般的なホテル支配人：上司に良い印象を与えたい、会社は成長期で昇進のチャンスも多い、生産性を上げ、成績を伸ばそうとする ▶ 施設を改装せずに使い回し、従業員をフル稼働、価格を下げて稼働率を上げる、原価を下げて利益を確保する ▶ 成果が急速に顕在化し、昇進 ▶ 後任は「疲れ果てたガチョウ」を引き継ぐことになる：施設はぼろぼろ、設備は故障が多く、メンテナンスのために多くの費用が必要、従業員のモラルは下がり、顧客層が低下し、トラブルが急増、コストが上昇し、利益が減少する ▶ 前の支配人は実質的に資産を売却したと変わらない
    - ◇ 経済成長には、例えば、環境と両立しないという重大な問題がある。現在の経済は自然環境や土壌や化石燃料という再生不能な「資本」を日々取り崩し、これを収益として認識することで経済成長を達成している。もしも企業が自己資本を取り崩して、その額を利益に計上していれば、まともな会計士であれば粉飾決算を指摘するだろうし、経営者であればその企業が順調だなどとは考えないだろう。自分が既に持っているものを、利益として計上する行為は、蝨が自分の足を食べて空腹を満たすようなものだからだ。資本主義のシステムは、このような「粉飾決算」を前提に全てが成立しているが、この現象は経済成長によって等比級数的に加速するため、最終的にはどこかの時点で一気に破綻を迎えることになる。

- ・ 言うは易し
  - 卵とガチョウのバランスをとることは、深い洞察と、現状に対する理解と、智慧と、決断が必要 ▶ 難しいことだが、これこそが経営の質を決定する、事業の本質である
  - 概念を理解することが仮にできたとしても、実行は容易ではない
    - ◇ 人からの誘い(「第三領域」)を断れるか？ ランニングのために、友達の誘いを断る？
    - ◇ 日々のお金をセーブする(「第三領域」)、食品の質を上げる(「第二領域」)
    - ◇ あなたの人生に、本当に必要な「投資」とは何だろう？
  
- ・ 「意味のある赤字」を作る
  - サントリー ▶ 40年以上赤字のビール事業をなぜ続けたのか？
  - 航空会社は、「意味のある赤字」を作りやすい
    - ◇ B737新品一機50億円、借入44億円、投下資本10億円
    - ◇ ナローボディ機(B737)の税務上の償却年数は8年(ワイドボディ(B747、B777、B787)は10年) ▶ 年間償却額6.25億円
    - ◇ 仮に4年中古であれば、償却年数5年となり、年間償却額10億円 ▶ 利益が生まれる度に飛行機を買い、補助金に頼らない路線に進出することで、利益を出さずに利益を貯める「意味のある赤字」を生む
    - ◇ 経済耐用年数30~40年
  - サンマリーナホテルのSPA改装の話
  
- ・ 「利益」をどうするか？ ▶ その利益に持続性はあるか？ ▶ 卵とガチョウのバランス
  - 企業の目的は利益ではない、また、利益を上げること自体は難しいことではない ▶ 利益を上げた後にどう振る舞うか、そのお金をどう生かすか、何に使うか、それはなぜか、が事業の最大の課題である
  - 石垣の「事業家」の話 ▶ 「私の仕事はお金ではない、人のため。」 ▶ お金がない時は誰でも、「お金ではなく、人のため」に働ける ▶ あなたの事業が10億円の利益を生み出したとき、あなたの取り分をどうするだろう？ それをどう使う？ ほんとうに利益が生まれたとき、あなたは(お金よりも)人のために働けるだろうか？ ▶ その時の問題を防ぐために、今、何ができるだろう？
  - 南西航空の事業再生において、自分の取り分を決める ▶ そのお金がいくらになるか？そして、そのお金を何に使うかを常に考え、頭と心でシミュレーションを続ける ▶ 心を虚心坦懐にして問う「そのお金を、他の人ではなく、あなたが使うことで、世の中が良くなることの厳密な根拠は何だろう？」
    - ◇ 頭がおかしい？ そうかも知れない。しかし、世の中がこれほどおかしいのは、つまり、世の中のお金の使い方がこれだけ減茶苦茶なのは、お金を持っている人、お金を使う人が、お金を持たない時に、お金で何をするか考えていなかったためではないか？
    - ◇ お金を手にしてからお金の使い方を考えると、間違いを犯しやすい ▶ 資金調達してから考える事業計画に碌なものはないし、予算消化の工事で社会がよくなった例はない ▶ 沖縄の問題はお金がないことではなく、(知恵と目的のない)お金がありすぎること
      - 県庁企画部職員の話：「沖縄への補助金の額は多くないし、もっともらうべき。人口あ

たりでは鳥取よりも低い。ただし使い道はもらってから考える」

- 一括交付金(金の卵)が降り注ぐ沖縄は、良い社会になっただろうか？
  - 着陸料、施設利用料、燃料税の減免によって、観光客数が倍増した沖縄は、良い観光地になっただろうか？
  - 依存することは、弱さを作り出す、物事を成し遂げるために、外的な力にいつそう依存するようになるから ▶ 支払う(お願いする)方も弱くなる、お金がなければ人の力を借りられなくなるから(権力と力はまったく違う) ▶ そして、両者の関係も弱くなる、信頼と協力関係が怖れに変わるから、人間関係が「利害の調整」になるから
    - 結婚、友人、仕事、親子……
- 「お金を持ったらしいこと」の大半(すべて?)は今できる ▶ お金を持っていないときに「社会のため」を語ることは容易 ▶ 自分の小銭の使い方、時間の使い方、人との接し方を見つめてみる
- ◇ 人のために使っているか？受け取る人の気持ちを考えて使っているか？受け取る人への影響を考えているか？知り合いだから多く支払っているか？そのときの動機は？ ▶ 値段を見て使っているか？それはなぜか？ ▶ 大量のお金を持ったときの使い方は、基本的に今と変わらない ▶ 今していること、取るに足らない、弱い人と接するときが自分の本質
  - ◇ お金を手にしたときにしなければならない、お金以外のことは、今できる ▶ それを今しない理由は何だろう ▶ この講義の本質的な議論である
- お金を使う、ということの本質は、お金にはない ▶ お金は決して目的ではない、手段である ▶ 手段である限り、別の目的が存在しなければならない
- ◇ ゼミで、1万円の話
  - ◇ 二宮尊徳のお金の使い方：釜底の煤を買取り(取引としてはマイナス?) ▶ 皆のお金が貯まり、燃料効率が上がる(金の卵)。より重要なことは、その過程で、お金を貯める方法を知り、その楽しみを実感し、生産性に寄与するという意味を学び、ハタラクということの意義を理解する(ガチョウ) ▶ 豊かになると同時に、それ以上に、人生が変わる ▶ 事業再生とは心の再生である ▶ 家が豊かになれば、結果として尊徳にも豊かさが返ってくる(もっとも、彼はそれ自体に関心はないだろう)
- 「金の卵」過剰 ▶ 配当が答えか? : 京セラ沖縄事務所
- ◇ 400坪30万円 ▶ 相場は200万円
  - ◇ 1ヶ月間地主に通い詰めて制約 ▶ 建物も地主が開発 ▶ 実質的にタダ
  - ◇ 誰が利益を享受するのか？
- 南西航空の売上が、現在の水準から400億円増加(倍増)したとして、売上高利益率15%として年間60億円の経常利益、実行税率40%として年間36億円のキャッシュが生まれる ▶ これをどうするかは、経営の大問題になる
- 補助金とは、金の卵を配分するしくみ ▶ 社会や事業が弱体化する理由はここにある
- ◇ 過剰な金の卵(利益)をどうするか? この大問題に答えを出さずに、補助金依存から脱出することはできない ▶ 資本主義社会は、利益(金の卵)以外何も誰も問われない社会