

## 第 48 期 3rdQ 全社部会スピーチ

2020 年 11 月

### 『中期経営計画中間レビューとコロナ対策について』

現時点で中期経営計画の折返し地点を過ぎたところですが、毎回恒例ですが、中間レビューを行いたいと思います。現中計のタイトルは、『The Respect We Make 49』です。49 期末までに相互尊重を社内に醸成するぞという決意を込めました。フロウエルの中期経営計画は、3 カ年なので今中計対象期間は 47 期から 49 期までとなります。最初のページに経営理念と事業ミッション及び社是が載っています。経営理念は、「従業員、経営陣、株主地域社会等すべてのステークホルダーが幸福観を満足させること そのための手段として事業をおこなう」です。ビジネスは目的でなく手段です。お金を稼ぐのが目的ではなく、ステークホルダーの幸福が目的です。この経営理念と昔からある事業ミッションを両立することによって、「楽しく働いて、しかも強い組織」になることを社是として掲げています。楽しく働くということは、楽勝な仕事をするということではありません。きつくて苦しいけれど、その努力が楽しく感じるようなカルチャーを作りたいと思っています。「やりがいと成長実感のある仕事内容」や、「清潔で働きやすい職場環境」は既に実現出来ていると思いますが、この 4 ページ目に書かれている中で、「尊敬しあえる人間関係」や「所属することに誇りを持てる組織」という項目はまだ達成できていないと感じます。そこで今中計のタイトルが「相互尊重醸成」となっているわけです。仕事のやりがいとは何かをひとり一人の従業員が良く考えて、やりがいをより大きく感じるにはどうしたらいいか自問して下さい。改善し続けること自体が「楽しい仕事」と思えるように、過程の変化が結果の変化を生み、成果を実感できるように、今後もフロウエルの PWGB 経営 注1 を続けて行きたいと思っています。

中期事業目標値は、「今中期経営計画（～2022 年）中に売上高営業利益率 X%、売上高純利益率 Z%を達成する」となっています。前回中計と前々回中計の合計 6 年間は、このページの文言の最後が「達成するための準備をする」となっていました。今 3 カ年計画を策定していた 46 期の時点で準備が完了したと判断し、いよいよ収穫の時期に入ると予想していました。しかし、46 期前半までは計画を大きく上回る快調な売上進捗を見せていましたが、後半からトランプさんの引き起こした米中貿易摩擦の影響で半導体業界の設備投資が鈍り 46 期は過去最高を更新したものの 47 期は停滞の流れが続き久しぶりに前年を下回る結果となりました。米国政権が民主党に変わることが決まりましたが、米中貿易摩擦が劇的に改

善する見込みは薄く、コロナ禍も収束が見通せない状況のため、中期事業目標値の X%と Z%も達成は次期中計へ持ち越しとなる予想です。

ここで、各部署別 3 ヶ年目標の進捗を部門長から説明してもらいます。 中略  
部門長ありがとうございました。今期は、期初から新型コロナ問題による世界経済危機と言っている状態です。巣ごもり消費やテレワーク需要で半導体業界は煩忙とはいえ、織り込んでいた 5G スマホの買い替え需要やオリンピック特需は肩透かしを食らいました。半期の売上実績と期後半の販売予測をまとめると今期の着地点は、〇億円を予想します。今中計の目標額とは乖離があり、このまま目標に据えるのは問題があるため、年間売上目標額をそれぞれ 48 期〇億、49 期△億に変更します。

さて、 コロナ禍ですが、現在ヨーロッパが第 3 波に飲み込まれて再びロックダウンに追い込まれています。日本でもニューノーマルを探る動きで感染対策と経済のテコ入れを両立するべく政府が策を打っていますが、その影響もあるのか新規感染者が 9 月半ばからジワリと増えてきている状況です。フロウエルでもニューノーマルに体制を移行したいのは山々ですが、感染状況が改善していない内は、私から通達している現行対策を続けるしかないと判断しています。お昼休みにみんなでランチをするのはいつまで禁止ですかと複数問合せを受けました。こちらで基準にしているのは、東京都の新規感染者数です。1 日 100 人を 2 週間続けて下回ったら解禁しようと考えています。5 月 6 月は 50 人を下回っていましたが、しかし 7 月以降は、また増大し緊急事態宣言が発令された頃よりも現在の方が多いう状況です。今はまだ対策を緩める時期ではないことが明らかです。政府は経済の落ち込みを最小限に食い止める責任があるため緩和策を打たないわけにはいかないですが、社内ではまだ締めてかかるべきです。世の中が緩和ムードで気持ちも緩みがちですが、社内でクラスターを引き起こさないためにも従業員一人一人ができる努力を続けるようにして下さい。

注 1 Positive Workaholic on Good Balance の略 フロウエルが以前より掲げる経営標語 プライベート生活と仕事の高度な両立を目指す考え方 働き方改革に先駆けて社内改革を実施している