

世界から人材を集める地方企業

1人当たり売上高向上で高額報酬

人材確保が難しい地方の中小企業で、経営状況をオープンにすることで稼ぐ力を社員と共に高め、できる範囲で高額報酬を出し、国内だけでなく世界からも優秀な人材を集める。そして、さらなる業績向上につなげるという好循環を回す企業がある。オーダーTシャツなどを販売するフォーカス（山梨県甲斐市）だ。どのような取り組みがその好循環につながっているのか、同社の常松憲太社長に話を聞いた。

当社は、Tシャツやバッグ、タオルなどにユーザーの好きなデザインをプリントや刺しゅう加工をしてネットで販売、2025年度には約10万件的依頼を受け、約37億円を売り上げました。Tシャツなどは中国から輸入し保管しておき、オーダーと同時に自社および協力会社で加工して出荷します。

当社では、従業員約100人の1人当たりの時間生産高・売上高を測定して、会社がどれだけ効率的に稼いでいるかを見ています。コロナ禍で売り上げが激減し40人もの社員が相次いで退職したため、22年から新卒採用を始めたのと同時に、本格的に数字を見る経営に注力しています。社員一人一人の売上高も算出しますが、これに応じた社長も含めた全員の報酬額もオープンにしています。実力主義とはいえ、すべての責任は経営者にあると考えているため、業績が上がらない社員に指導はしても責めることはありません。報酬も減りません。

会社が今どのような状況にあるのかが分からないと社員は離職していきます。経営指標は会社の現状と将来の目指す姿を知ってもらうのに必要です。21年の当社社員の1人当たり売上高は4600万円でした。現在は7400万円まで伸びました。この数字を伸ばせば労働分配率を下げても労働分配額を上げられます。その分、資本分配率を上げて設備投資を

増やすと、製品の値上げや納期短縮につながりますし、AI（人工知能）に認識されやすいWebサイト構築によるマーケティング力向上などにも対応できますから、総合的に競争力を高められるのです。

今では全国から移住して入社してくれる社員も多いのですが、クルマ通勤が必須の地方都市の会社は都心などから人材に来てもらうのは不利です。ここは報酬を高くするしかないと考え、初任給を42万円に設定しました。それでも、労働分配率は業界平均からかなり低い30%程度に抑えられています。

今期からは新たに「オフィサーグループ」という部署を創設する予定です。日本の企業社会では、日々の業務で功績を上げた人が経営に携わっていくのが主流ですが、業務と経営は違う能力が求められます。入社時から経営職種を希望する人をオフィサーグループに配属して、会社の全体最適の役割を担ってもらいたいと思っています。

外国籍の就活生も来る就職説明会に参加した成果もあり、この4月には中国、韓国、ウズベキスタンなど10人の外国籍社員を迎えます。中には英エディンバラ大学やシンガポール国立大学などの卒業生もいます。この就職説明会を提案してくれたのは、若手社員でした。能力のある社員を数字から見だし、若手であろうとその能力を信じて任せれば会社はどんどん伸びます。そしてまた優秀な人材が集まってきます。

常松憲太(つねまつ・けんた)
フォーカス株式会社代表取締役。1972年生まれ、東京都町田市出身。大学受験に失敗し、当時としては異例の「進路未定」という状況を経験。衆議院議員だった父の勤めもあり、国会事務所での政治活動の補佐を務めることに。会期中の質問主意書の作成などを通じて政治の現場を体感し、現在のビジネス視点の原点を学ぶ。その後、卒業用品・記念品製造販売事業会社勤務を経て、2009年にフォーカスを設立

