

特別特集「コロナに打ち克つ経営の為に大事な事とは」(第2回フルレポート)  
「見える化が大幅な収益増を実現させる」

特別特集「コロナに打ち克つ経営の為に大事な事とは」(第1回)はいかがでしたか？稲盛氏等の教えを基に、「企業の成長は不況の時の対処の仕方次第で決まる」、経営者・経営幹部が危機感を持って真剣に考え、コロナ終息後の「出口戦略」構築を急ぐ必要性をお伝えしました。

第2回目の今回は「見える化が大幅な収益増を実現させる」と題して、「収益の見える化」と「ポートフォリオ解析」により大幅に収益増を実現した具体的成功事例を含め紹介するとともに、非常事態宣言下で「経営者及び経営幹部がすべき事」を説明していきたいと思えます。

その前に、新型コロナウイルス感染拡大により企業経営にどう影響を与え始めたかの最新情報をシェアしたいと思います。

トヨタ自動車の豊田章男社長は、5/12の決算会見の中で「今回のコロナショックはリーマンショックよりもインパクトがはるかに大きいと思っている」と厳しい認識を示し来年3月期の営業利益の見通しが80%近い減益になると発表したことは昨日のメールマガジンで紹介しました。

リーマンショック後の決算でトヨタは4610億円の赤字転落となったことはご存知だったでしょうか？

豊田社長は「リーマンショックの時よりも販売台数の減少は大きいですが、企業体質の改善が進んでおり、黒字は確保できる見通し」とのとの考えを強調しました。

東京商工リサーチの5/6発表の「上場企業の新型コロナウイルス影響」調査資料では、全上場企業3778社の内情報開示した企業(55%)の中、410社(現時点で11%)の上場企業が下方修正を発表し現時点での赤字幅合計は2兆6千万円となっており更に増えるとしています。又、4月末の時点で倒産件数は109件で更に増えると発表しています。上場企業の収益悪化により中小企業では更に危機的な影響を受けることは容易に推測できます。

皆さんの会社でもリーマンショック後の経営はいかがだったでしょうか？ 豊田社長が強調した「企業体質の強化」を進めることができたでしょうか？ リーマンショックをはるかに超える影響の中、「企業体質」の脆弱な企業は、上場企業においても事業部によっては衰退の道を進むこととなります。

第1回でも、非常事態宣言下において「右往左往」しているときに分かれ道にたどり着き、衰退の道（を選ぶか、徹底した経営革新と企業改革による企業成長の道を選ぶか）を要求されると述べさせていただきました。非常事態宣言以降1カ月が経過した今、「経営者及び経営幹部がすべき事」とは - 【危機感を持つ事と収益の見える化】であると考えます。

中小企業においては全社員が、大企業においては事業部全員が、危機感を共有し、徹底的な生産性・収益性を追求し行動に移す「組織」であるかどうかになります。豊田社長が言う「強い企業体質」になると思います。

【不況に打ち克つ強い企業体質の企業】とは - 【収益の見える化が出来ており熱い気持ちで一丸となった生産性収益性を追求する組織】だと思えます。数字に弱い組織では収益性は向上できません。

例えば、組織の中で、社員も下記の質問に直ぐに回答できるのが「数字に強い組織」だと思えます。

- ① 労働生産性は？
- ② 顧客のTOP20の売上高と粗利率の推移は？
- ③ 主要製品TOP10の実際原価は？
- ④ 過去3カ年の重要顧客、収容製品群の粗利率の推移は？
- ⑤ ポートフォリオ解析での負け組とスターは？ 今後の戦略は？攻め方は？

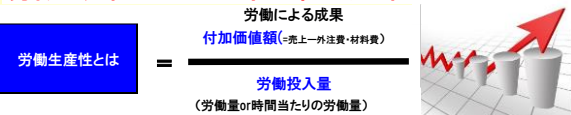
### **労働生産性はなぜ日本は最下位？特に中小企業はなぜ低い。**

労働生産性は、日本は先進国中で20年連続最下位。労働生産性は付加価値額（売上高から材料費・外注費等外部に支払うものを引いたもの）を労働時間で割ったものですが、日本はアメリカの半分となっています。分子である付加価値を上げる経営ができていない点が大きな問題です。大企業では一人当たりの付加価値額は1200万円以上ですが中小企業では600万円程度と大きな差があります。社員の給与がこの労働生産性の60%位で分配されるので中小企業の平均年収は400万以下となっています。

どの中小企業の社長さんも少しでも社員の給与を上げたいと奮闘していますが、残念ながら「あなたの会社の労働生産性は？」の問いにほとんどの中小企業の経営幹部が答えることができないなど数字に弱い経営者・経営幹部が多く、常に付加価値額増を狙う経営が出来ていないが問題のようです。

日本の労働生産性は、主要先進7カ国で最下位

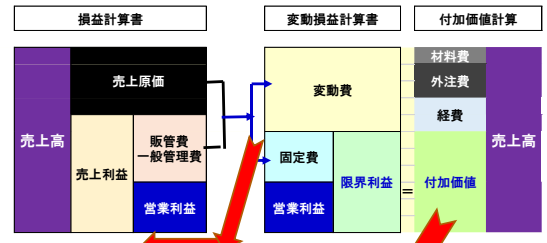
### 労働生産性とは？ 日本企業はなぜ低い？



- ◆ 分母が労働時間であるため、生産性を上げる=時間当たりの労働量を如何に短縮するかである。
- ◆ 残業ありきの会社は要注意である。ムダを省き効率よく、製品、工事当たりの労働時間を短縮する事で労働生産性は上がる。
- ◆ 更に重要な事は分子の付加価値額・粗利を如何に上げるかである。売上単価アップであり、外注の内製化、材料費減である。
- ◆ 実際、原価割れの受注もある。売上重視型経営は問題。実際はその分労働量が増え結果的に労働生産性を低くしている。
- ◆ この辺が日本の中小企業の弱いところ。粗利を徹底的に追及する利益の見える化マネジメントが出来ていないところに大きな問題がある。

今こそ売上重視型経営から収益性重視型経営に移行すべき

### 必ず理解すべき 売上高と利益との関係



損益分岐点とは？

いくら売上がないと儲からないか？

労働生産性とは？

一人当たりの付加価値額は？

労働生産性の約60%が給与として分配される

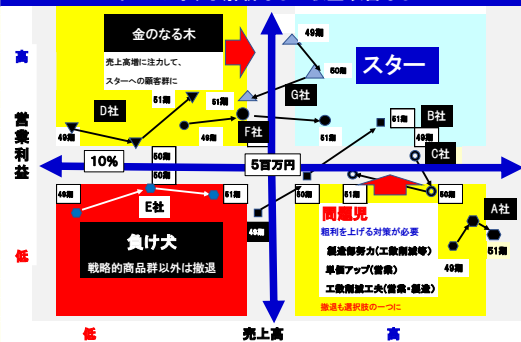
## 徹底したポートフォリオ解析での「収益の見える化」で大幅に収益増

弊社の15社の成功事例の中から、徹底したポートフォリオ解析での「収益の見える化」で営業利益を前年比で8千万円増とした200名のSEを有するIT企業の成功事例を紹介しましょう。

自社開発及び受託事業もある中で売上の大部分が大手企業に200名のSEを常駐させるIT企業の実例。

顧客企業から受けとる売上が大きく変化しない中でSEへの人件費が年々嵩む事業構造に危機感を持っていた社長からの依頼で「企業改革」を断行することになった。常駐先のSEの帰属意識も薄い点も大きな懸念があった。社長の「企業改革宣言」から始まった。本部幹部だけでなく現場責任者の幹部社員、将来の幹部候補生を含めた20名から構成させる企業改革メンバーによる1泊2日合宿から危機感だけでなく5年後の夢を共有する「熱き語る会」が開催させることになった。「熱き語る会」も現場社員が帰社する19時以降に開催でありながら回を重ねるたびに自主的に開催され土曜日も開催させる等「燃える軍団」が増え徹底的に収益をアップする戦略が熱く議論されるようになった。

### ポートフォリオ解析なしに収益改善なし



工事件毎に、商品群毎にポートフォリオ解析を行い、収益を上げる戦略、赤字物件の撤退交渉等の強固な営業戦略が必要

### 見える化導入で大幅に収益改善・売上増の具体的事例 その3

企業改革によって導入した仕組み  
前年度より経常利益7千万円増

- ◆ 儲からないならそれなりの理由があるはず。
- ◆ しっかり頭を使い作戦・戦略は練っていないからでは
- ◆ 本当に儲からない？右図ポートフォリオだけでも色々作戦・戦略はある。
- ◆ いかん？スターになるようにするからである。
- ◆ 意味がある顧客以外はなぜ負け犬ビジネスを続ける？

頭を使った戦略的・組織的営業を展開すべき



TOP10顧客のポートフォリオ解析を徹底的に実行し強固な戦略を構築

主要顧客トップ 50 社のポートフォリオ解析（横軸粗利と縦軸売上）を基に現場と本部営業がどのようにすれば粗利が上がるかを真剣に熱き語り合い、具体的な顧客へのパッケージ提案も共同で創る貪欲な収益追求活動が展開させるようになった。これまでただ単に仕事のみをしていた SE も常駐先での情報（特に他競合会社の SE の顧客評判及びニーズ等）を本社に持ち込み顧客へ価値を与えるパッケージ提案（一人のみから 2-3 人の仕事受注等）を行い収益性ある顧客へのローテーション等を行うようになった。この企業の特出すべき点は土曜日も含め時間外に「熱き語る会」が行われていたが誰もが「改革」を楽しんでおり残業をつけることはなかった。「なぜ？」と聞いたことがあったが「皆と熱く語り合うのが楽しく生きがいのだから」との返事であった。

### **徹底した付加価値追求経営が必要**

実際原価を解析している会社も多くなく、これらは収益性追求には不可避なものであるが残念ながら出来ていないのが実態のようです。又、製品群毎、顧客群毎のポートフォリオ解析が出来ていない会社は多く、売上が多くても粗利が低ければ当然儲けることができないし、常にどのようにして粗利率を上げるか戦略を持たねばなりません。逆な言い方をすればこのような収益を上げる為の事業戦略すなわち付加価値追求経営が出来ていないならば儲けることはできません。

### **若手中堅幹部による原価計算の構築**

ではどのようにすれば徹底した付加価値追求経営が出来るかがポイントですが、具体的実例を説明しましょう。売上 80 億円の会社で徹底した意識改革と企業改革により 1 年間で営業利益、2 億円増を実現した成功事例です。

原価計算できてない会社でも 1 カ月あれば仕組みを構築できます。その場合、現経営幹部よりも経験なくても若手中堅幹部を選抜しての方が効果的です。タスクチームとして原価も何かがわからない、会社を変えたいとの意識が高い若手中堅幹部を各部署から集め、講義だけでなく本屋に連れていきあらゆる「原価計算」に関する本を集め独学させるところからスタートしました。1 カ月後には現場でストップウォッチを使い加工時間、段取り時間等を測定し主要製品の実際原価・ポートフォリオ解析まで完成させることが出来ました。貪欲に収益追求するとの強い気持ちと情熱が難しい原価計算を若手中堅で完成させた成功事例でした。

### **非常事態宣言下で「経営者及び経営幹部がすべき事」とは：危機感を持つ事と収益の見える化**

- 第 1 回目で、緊急事態宣言の自宅待機時に経営者・経営幹部がすべき事とは 一 危機感を持つかどうかであると述べさせていただいた。松下幸之助氏の「かつてない不

況からかつてない革新を生む」の名言を引用し、この「新型コロナウイルス感染拡大の影響」で予想もつかない大不況が来る困難の時に、経営者・経営幹部が一体となり企業成長の道を選ぶか衰退の道を選ぶかの分かれ道である事を理解願いたいとお伝えしました。

- 非常事態宣言下において「右往左往」しているときに分かれ道にたどり着き、衰退の道（衰退しなくても更に厳しくなる事業環境で収益性は低下し社員の給与が下がる）を選ぶか、経営陣・経営幹部が本気に真剣に経営を含め革新・企業改革をする企業成長の道を選ぶかを要求されます。
- 既に、非常事態宣言以降 1 カ月が経過したが、自宅待機でテレワークの間、経営幹部以上で議論を始めていない企業が多いのではないかと思います。真剣に議論すべき「出口戦略」は遅くともこの6月末までに構築する必要がありますが、先ず、**非常事態宣言下で「経営者及び経営幹部がすべき事」とは - 【危機感を持つ事と収益の見える化】への企業体質の強化**であると考えます。
- 【不況に打ち克つ強い企業体質の企業】とは - 【収益の見える化が出来ており熱い気持ちで一丸となった生産性収益性を追求する組織】だと思います。数字に弱い組織では収益性は向上できません。

第1回及び第2回の内容を具体的に説明する、「コロナに打ち克つ経営」のセミナーを5月20日以降に開催の予定です。

皆さんからの当メールマガジンの率直なご感想及びご質問を頂ければと思います。セミナーへのご興味（参加したいとの意思表示も含め）、又どのようなセミナーを希望するか等のコメント大歓迎です。

秋吉・新井 shinka-information1995@shinka.com まで送信をお願いします。