

# 社長のための会社総点検法

100年に一度の不況期到来  
勝ち残るための方法を考える

名南経営センターグループ

永井 晶也

# 1. はじめに (現状の認識と当面の方向性)

- サブプライムローン問題に端を発した世界不況。リーマンショック・・・、その後のトヨタショック・・・。中部地区は輸出関連産業が多いため、今回のようなグローバルな不況の影響を特に受けやすい。日本企業にとっての本質的な問題は何だったか・・・。
- とりわけ自動車産業は、北米での販売不振が中部地区の自動車関連企業を直撃している。在庫調整に伴う生産調整により、20%～60%程度の範囲で生産数量が激減している。
- 設備投資に関しては各社大半を凍結。メーカーの今後の課題は、過剰設備をどう調整するか。設備関連産業は冬の時代。50%～90%ダウンも。
- このエリアは、直接的・間接的に自動車産業の影響が大きい地域であるため、トヨタ自動車の不振は、かなり広い範囲(業種業界)に影響を及ぼす可能性が高い。
- 現在の景気停滞の主因が在庫調整とすれば、現在の極端な業績不振は、一時的なものである可能性が高いが、調整局面がどこまで長引くかは不透明。
- 調整後の落ち着きどころは、当面ピークの70%程度で考えておくべき。ピーク時から三割の減収でも採算が取れる経営を当面のゴールとすべき。
- 更に、現在の為替相場が継続したら、あるいは更なる円高方向への変動があった場合、自社にどういう影響が及ぶか。80円割れるような状況なら、輸出産業は壊滅。そのとき自社にはどういう影響が考えられるか。
- 急激な変化は、急激なアクションを生む。蛙は熱湯で飛び跳ねる。大手は皆飛び跳ねている。今後、各業界において急速に再編が進むとしたら、自社の取引先はどう動くか、仮に再編が進んだ場合、自社にどういう影響が及ぶ可能性があるか。

# 1. はじめに(現状の認識と当面の方向性)

➤ 具体的な取り組み事項

- (1) 目先の収益構造の改善
- (2) 会社の存在意義を確立する
- (3) 競争力のある目標設定を行う
- (4) 組織の実行力を高め、人材の力で競争優位を確保する
- (5) バランスシートを重視した経営を行う

## 2. 社長のための会社総点検法

### (1) 目先の収益構造を改善する(短期的な収益構造の改善)

#### 1) 構造改善の方向性

- 収益構造改善の要点は、「限界利益」と「コスト」のバランスの改善
- この2つのバランスによって、自社の限界利益率の1 / 3の経常利益率が獲得できるレベルを目指したい。(七割経営)
- それが無理なら、30%の売上減はあり得ない売上構造を構築する他なし。

#### 2) 短期的な具体策

- この際、儲からない取引を見直すにはよい機会。商品群で選り好みは難しいので、顧客で選り好みをする。儲からない顧客へは正当な交渉を行い、決裂なら潔く撤退する。売上は減るが利益は増える可能性が高い。
- 原価管理は、あらゆる角度から細分化(セグメント)し管理を徹底。
- 最大の固定費は人件費。全ての固定費の50%を占める人件費をどうするかがコスト構造を決定的にする。実質的な人件費の変動費化を考える。業績連動給の導入により、擬似変動費化を図る。地代家賃なども、売上連動型などの検討も。
- 管理面では、直接原価と人的な生産性の管理が最重要課題。先の顧客選別では、人時生産性(一人時間当りの付加価値高)で評価する。
- 費用対効果のはっきりしない統制可能コストは一旦カットする。広告費、交際費、コンサルタント。
- その他のコスト(消耗・修繕・事務用品・・・など等)を人頭割りし、一人当たりコストを絶えず意識させる。

## ➤ 7割経営モデル

・売上、利益が同じでも…

ポイントは、どれだけ  
変動費に近づけられ  
るか！！

ピーク時の変動損益計算書

項目	金額
売上高	10,000
商品仕入	2,000
材料費	2,000
外注費	1,000
変動費	5,000
限界利益	5,000
限界利益率	50.0%
人件費	2,500
(うち残業代)	(700)
電力費	850
(うち従量分)	(800)
通信費	150
(うち従量分)	(100)
その他固定費	500
固定費	4,000
利益	1,000
利益率	10.0%

損益分岐点売上高	8,000
経営安全率	20.0%

7割経営の目指すところ

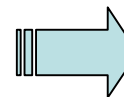
項目	金額
売上高	10,000
商品仕入	2,000
材料費	2,000
外注費	1,000
変動費	5,000
限界利益	5,000
限界利益率	50.0%
残業代	700
従量電力費	800
従量通信費	100
準変動費	1,600
実限界利益	3,400
実限界利益率	34.0%
人件費	1,800
電力費	50
通信費	50
その他固定費	500
固定費	2,400
利益	1,000
利益率	10.0%

損益分岐点売上高	7,059
経営安全率	29.4%

売上が25%落ちたら

項目	金額
売上高	7,500
商品仕入	1,500
材料費	1,500
外注費	750
変動費	3,750
限界利益	3,750
限界利益率	50.0%
残業代	525
従量電力費	600
従量通信費	75
準変動費	1,200
実限界利益	2,550
実限界利益率	34.0%
人件費	1,800
電力費	50
通信費	50
その他固定費	500
固定費	2,400
利益	150
利益率	2.0%

損益分岐点売上高	7,059
経営安全率	5.9%



➤ 取引先のセグメント

		売上高	
		小さい	大きい
生産性	高い	攻める	守る
	低い	捨てる	見直す

➤ 仕事のセグメント

		シナジー	
		小さい	大きい
生産性	高い	可能性の模索	更に大きく
	低い	捨てる	やり方の見直し

生産性 = 限界利益 ÷ 投入工数 (P.10)

➤ 取引先評価モデル

リスク		支払状況		魅力度		現在の売上高	
		良	悪			大	小
評価機関	良	小	中	将来性	大	中	小
	悪	中	大		小	大	小



評価		魅力度		
		大	中	小
リスク	小	S	A 2	B 3
	中	A 1	B 2	C 2
	大	B 1	C 1	D

ランク	取引基本方針	条件範囲	撤退基準
S			
A 1			
A 2			
B 1			
B 2			
B 3			
C 1			
C 2			
D			

## ➤ 交差比率モデル

商品群	売上高	構成比	原価	原価率	交差比率 ×
A群	12,000	9.2%	8,000	66.7%	6.2%
B群	25,000	19.2%	20,000	80.0%	15.4%
C群	15,000	11.5%	11,000	73.3%	8.5%
D群	18,000	13.8%	13,000	72.2%	10.0%
E群	32,000	24.6%	28,000	87.5%	21.5%
その他	28,000	21.5%	17,500	62.5%	13.5%
合計	130,000	100.0%	97,500	75.0%	75.0%

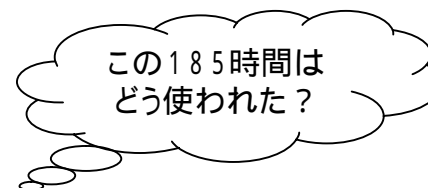
担当者	売上高	構成比	原価	原価率	交差比率 ×
T橋	32,000	24.6%	26,000	81.3%	20.0%
Y田	26,000	20.0%	20,000	76.9%	15.4%
N山	22,000	16.9%	16,000	72.7%	12.3%
O田	18,000	13.8%	13,000	72.2%	10.0%
M野	17,000	13.1%	12,000	70.6%	9.2%
T井	15,000	11.5%	10,500	70.0%	8.1%
合計	130,000	100.0%	97,500	75.0%	75.0%

クロス集計



	T橋	Y田	N山	O田	M野	T井	合計
A群							12,000
B群							25,000
C群							15,000
D群							18,000
E群							32,000
その他							28,000
合計	32,000	26,000	22,000	18,000	17,000	15,000	130,000
	26,000	20,000	16,000	13,000	12,000	10,500	97,500

➤ 人時生産性モデル(1)



$$\begin{aligned} \text{人時生産性} &: \text{付加価値} \div 185\text{H} \\ \text{付加価値} &: \text{売上高} - \text{外部価値} \end{aligned}$$

	主体業務	付随業務	附帯業務	管理業務	合計
今の成果を生む時間					...
過去の成果を処理する時間					...
将来の種まきの時間					...
自分の成長のための時間					...
何も役に立たない時間					...
合計	...	...	...	...	185H

➤ 人時生産性モデル(2)

					(千円)	(時間)	(円/時)
	売上高	粗利益	粗利益率	固有経費	差引利益	投入工数	人時生産性 ÷
A社	120,000	20,000	16.7%	2,500	17,500	3,600	4,861
B社	100,000	20,000	20.0%	2,000	18,000	4,200	4,286
C社	75,000	3,750	5.0%	2,500	1,250	3,800	329
D社	60,000	10,800	18.0%	2,000	8,800	2,800	3,143
E社	55,000	11,000	20.0%	2,500	8,500	2,000	4,250
...							
...							
Z社	2,000	600	30.0%	1,000	-400	800	-500
合計	754,000	158,340	21.0%	25,000	133,340	26,800	4,975

## 2. 社長のための会社総点検法

### (1) 目先の収益構造を改善する(短期的な収益構造の改善)

#### 3) もう少し切羽詰まったケース

- 当面、半年から1年程度の売上の予測、費用の予測を悲観的にシミュレーションしてみる。(この時点では仮説なので、ある程度の根拠に基づいて大胆なレベルでOK)
- その損益予測をベースに、借入金の返済予定、設備投資の予定、在庫の削減見込み、債権債務の回収・支払い予定、の4点を中心にざっくりとした資金繰りの予測をシミュレーションしてみる。
- 資金ボトムを確認し、資金繰りを中心に全体の収支構造の要点を見極める。
- 収益構造において短期的な回復が見込み難い状況であれば、早めに銀行返済をストップすることを念頭に置く。セーフティー保証等、借りられるものは借りておく。
- リスケジュールプランを策定し、銀行返済を一時的に圧縮する。
- 当面、1年程度の資金的な余裕を作っておいたうえで、上記予測の詳細な詰め、及び前述の「短期的な具体策」を検討し、実施計画を展開する。

## (1) 目先の収益構造を改善するためのチェックリスト

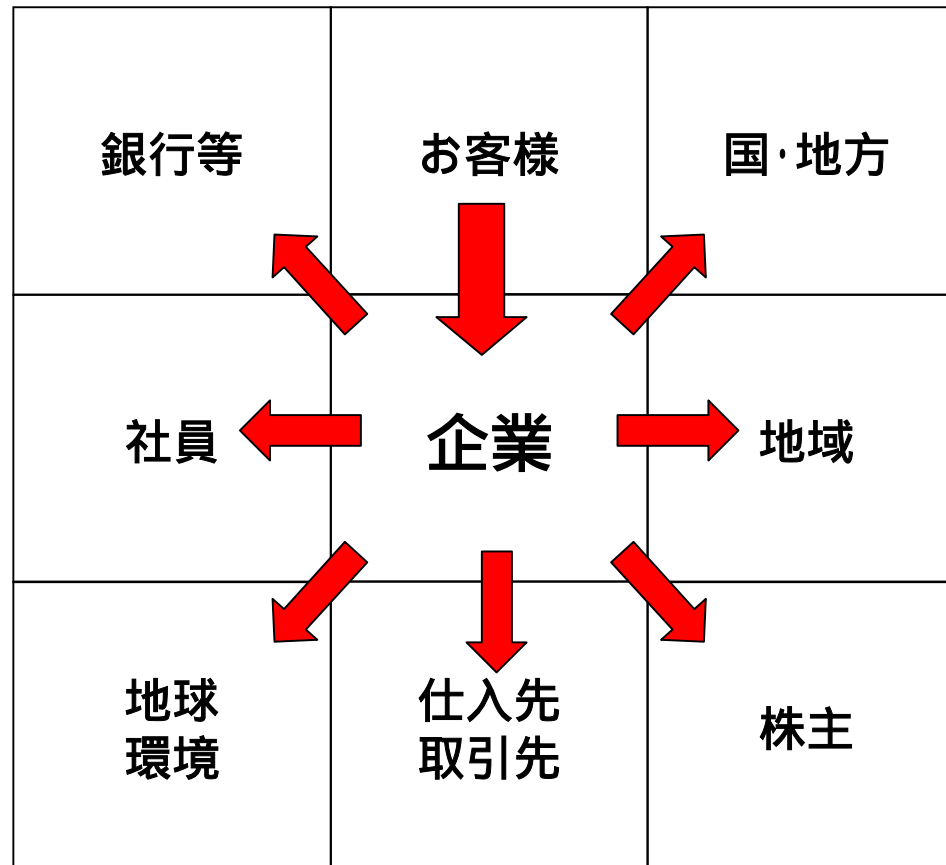
No.	項目	評価
1	自社の損益分岐点を把握しているか	
2	売上高が何割減ったら赤字になるか把握しているか	
3	顧客別 商品(群)別の、売上高、粗利益管理が出来ているか	
4	顧客セグメント(細分化)に基づく、増益のための営業方針が示されているか	
5	取引先の選別を、過去の貢献度ではなく、将来の貢献可能性で実施しているか	
6	選別された不採算顧客に対して、十分な根拠とともに条件改善の交渉をしているか	
7	人件費の適正水準を定量的に把握できているか	
8	社員の労働時間が何に、どれだけ使われているか、絶えず明確になる仕組みがあるか	
9	生産性を示す指標を持っているか 社員はそれをもとに生産性向上を意識しているか	
10	重点管理で固定費の削減策が継続的な取組みとして実施されているか	
11	過去のしがらみに縛られて、意味のないコストが発生していないか 絶えず見直されているか	
12	個々の費用の発生根拠とともに、費用対効果が明確にされ、是正される仕組みがあるか	
13	組織構成員の間に、コスト削減に対する好ましい価値観が共有されているか	
14	自社の利益構造と資金収支のバランスが取れるように、資金調達運用方針を明確にしているか	
15	当面1年以内の資金繰りの目途は立っているか	

## 2. 社長のための会社総点検法

### (2) 会社の存在意義を確立する

- 会社が倒産する「本当の理由」を知れば、会社の本質が理解できる。  
 資金ショート 何故？ 赤字経営 何故？ 売上ギリ貧 何故？  
 魅力がない 何故？ 顧客志向でない？  
 結局のところ、お客さんにとっての存在価値が相対的に低いのでは？
- 会社は自ら存在しているのではない。存在する理由があるから、他者によって存在させられている。この原理原則をまずは経営者が腹に落とすこと。社会貢献とは、この他者へ貢献することである。会社の本分は社会にとって、なくてはならない存在になること。とりわけ重要な社会 = お客様にとっての存在価値を明確にする。
- これまでのように数量があれば、それほど競争は激しくない。本当の大競争が始まりつつある。顧客にとっての明確な選別要因が無ければ、選ばれようが無い。
- お客様にとって、「なくてはならない」我社の存在価値は何か。品質(Q)か、価格(C)か、納期(D)か。これまで積み上げた信用は、何によるものか、これからの信頼に応え続けるには何が必要であるか。
- 自社の独自性は何か。それは顧客にとっての(我社の)存在意義と直結するか。その独自性は今後も有効か、脅かされるとすれば、どういうものによってか。
- また、企業としての独自性と存在価値を両立するには、経営者としてどういう哲学を持つ必要があるか。
- 単なるビジネスモデルだけでは、いつか行き詰る。本当に大事なものは、ビジネスモデルの背景にある、企業家の持つ哲学である。

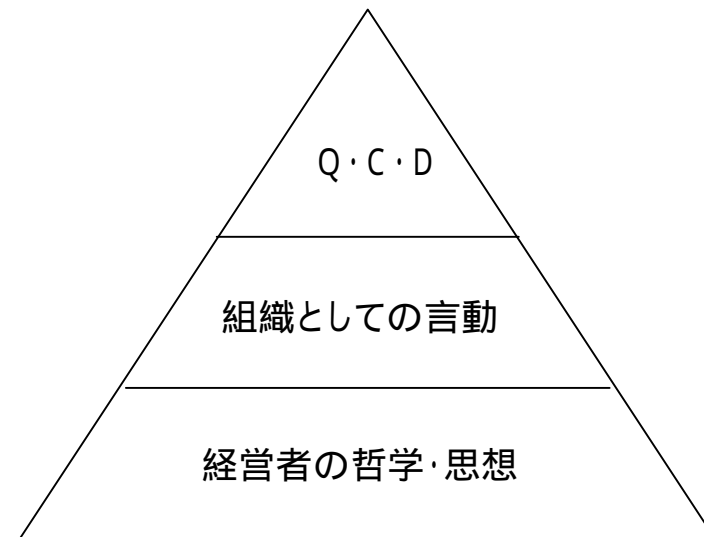
➤ 社会貢献モデル(企業と企業を取り巻く8つの社会)



➤存在価値モデル

		存在価値	
		無	有
独自性	無	独自性の保有	独自性の特定
	有	独自性の移転・転換	新たな独自性の創造

独自性とは…



## (2) 会社の存在価値を高めるためのチェックリスト

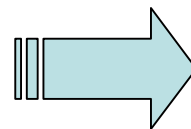
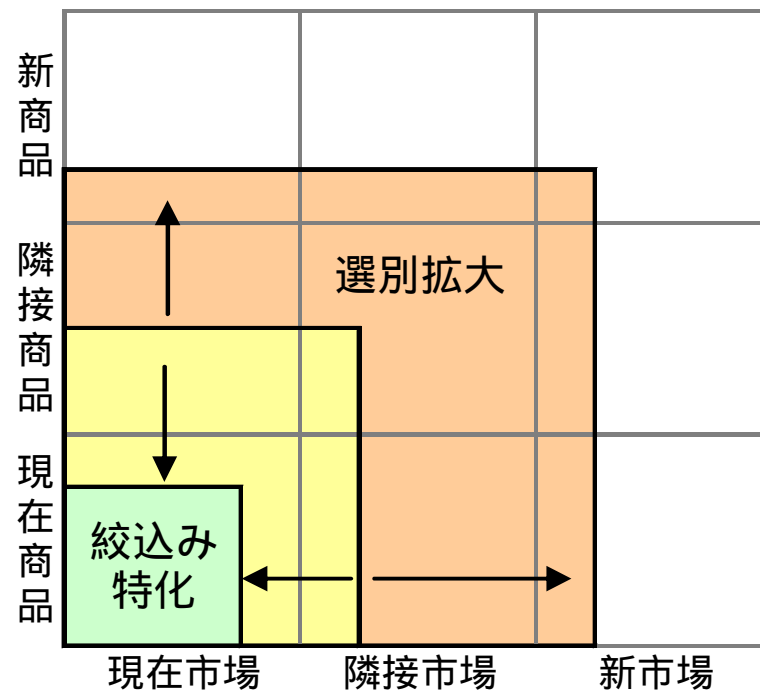
No.	項目	評価
1	会社に経営理念はあるか	
2	その経営理念に差別優位性はあるか	
3	社員は経営理念を理解・納得しているか	
4	社員に浸透させるために、「行動指針」などにより具体的に示されているか	
5	社員は経営理念に基づく言動が取れているか	
6	経営理念に基づく現場での具体的な行動が、顧客によって評価されているか	
7	お客様に対して、具体的にどのような価値行動によって貢献をすべきかが示されているか	
8	仕入先様に対して、具体的にどのような価値行動によって貢献をすべきかが示されているか	
9	我社の社員はどうあるべきであり、どんな価値のある人になってほしいかが示されているか	
10	会社や同僚は、自分達にとってどういう存在であり、どう関わっていくべきかが示されているか	
11	我々は地域社会とどう関わっていき、その中でどういう役割を担うべきかが示されているか	
12	同業他社、異業種との提携、合併等により存在価値を高めることは可能か	
13	ライバルが、提携、合併等により存在価値を高める可能性は無いのか	
14	取引先の再編が起こった場合、自社は勝ち残れるだけの理由があるか	
15	仕入先を再編することで存在価値を高めることは可能か	

## 2. 社長のための会社総点検法

### (3) 会社の目標はどうあるべきか

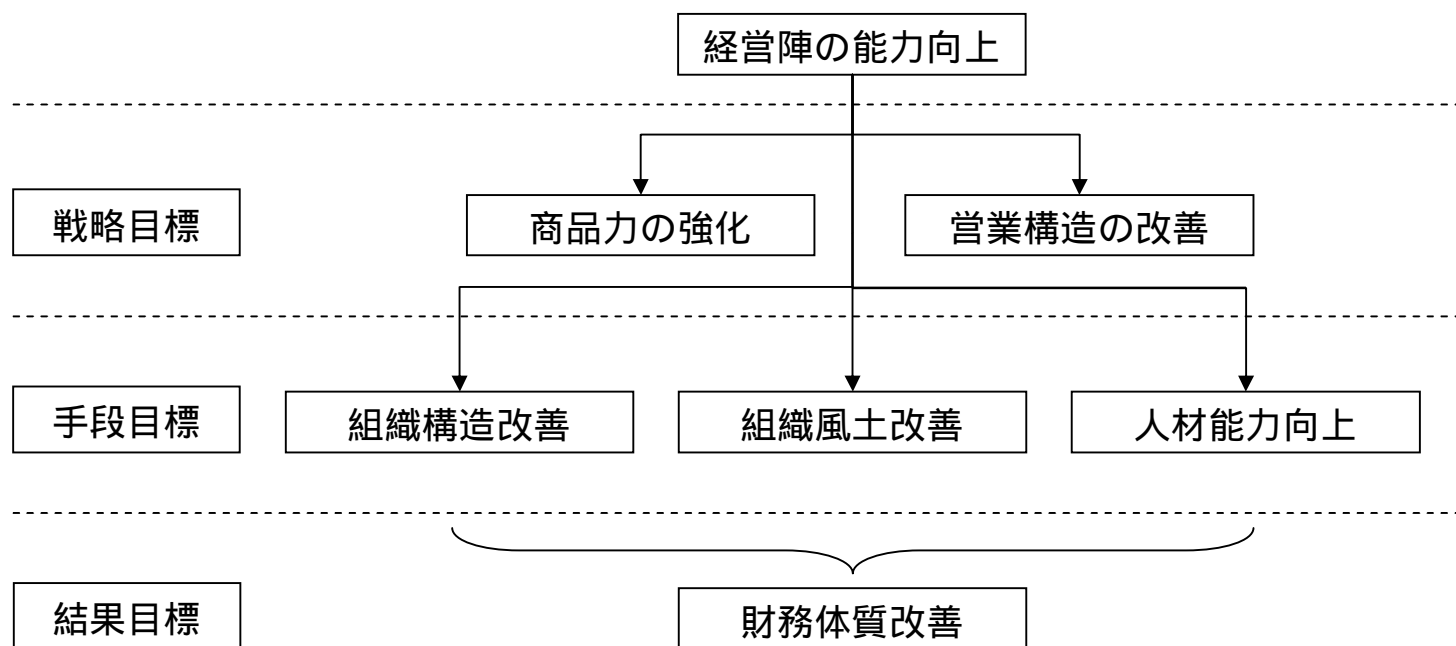
- 売上や利益は、どういう目標か？
- 売上や利益の目標だけで企業経営が成り立つ条件は、  
市場が拡大していること  
絶えず{ 需要 > 供給 }の関係が存在すること
- その2つの条件がなければ、売上や利益の目標だけで経営はできない。
- 顧客に存在価値を認めてもらい続けるには、
  - (1) 第一に**事業分野の特定**。自社は何業かを再定義すること。そのうえで、そこに存在するお客様のニーズをもとに、
  - (2) 少なくとも以下の7つの目標が必要になる。  
 結果目標( 財務体質の改善目標 )  
 戦略目標( 商品力強化目標、 営業構造改善目標 )、  
 手段目標( 組織風土改善目標、 組織構造改善目標、 人材能力開発目標 )  
 組織の器( 経営陣の能力向上目標 )
- これらの目標が、5W2Hで計画化され、PDCAサイクルによって管理する。
- 管理に対する誤解は、管理のための管理から生じる。最小限の手間で最大限の効果を上げることが、管理の本質的な意味。
- 現場の効率同様、経営の効率が上がらないと、結局競争には勝てない。管理のレベルの高さ = 経営資源の有効活用である。

➤事業領域展開モデル

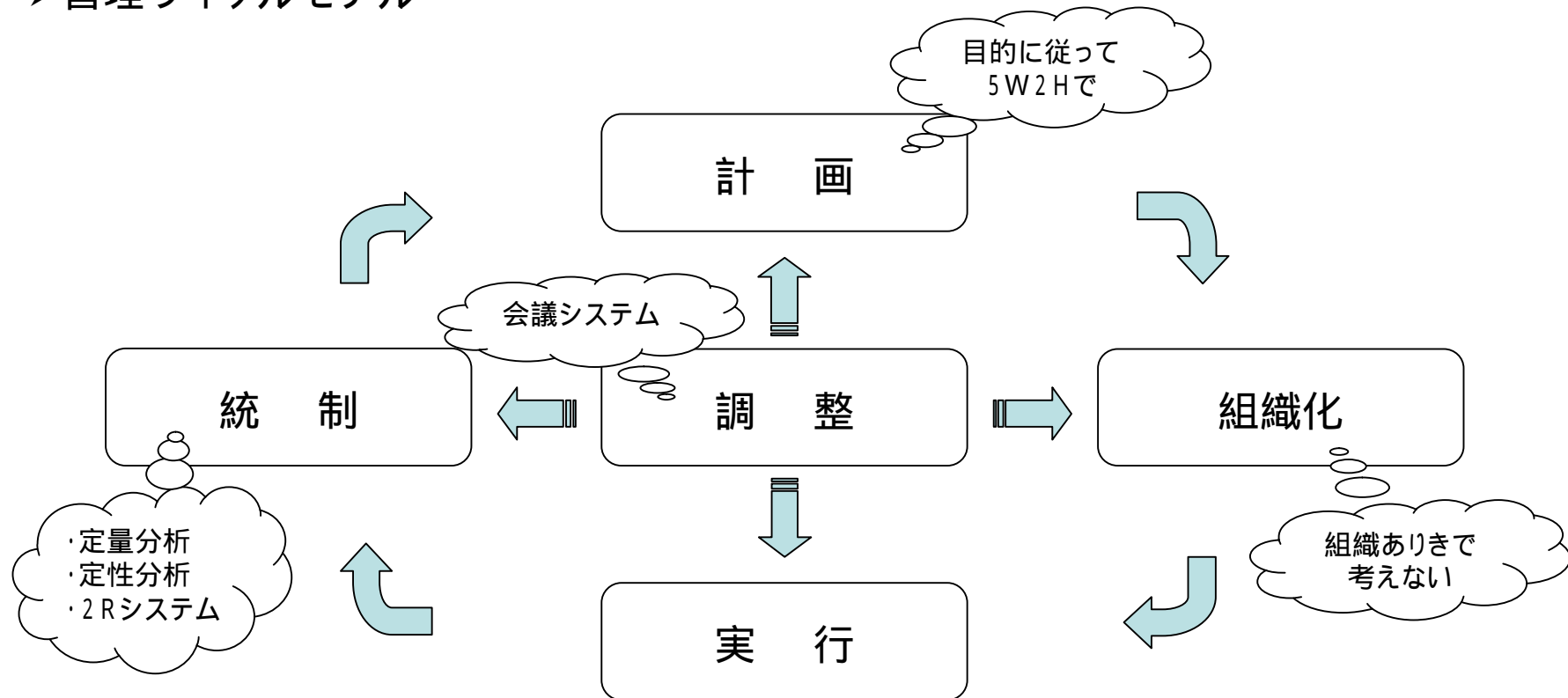


その事業領域は、  
成長性は高いか？  
成功要因は何か？  
それは獲得できるか？

➤ 7つの目標モデル



## ▶管理サイクルモデル



### (3) 確実な競争力を確保するためのチェックリスト

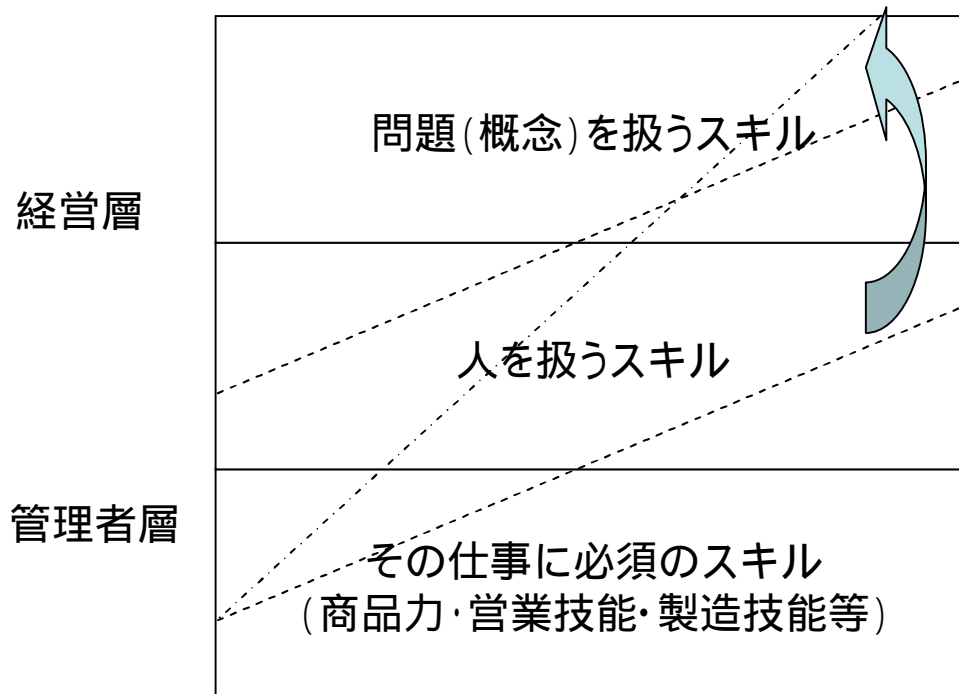
No.	項目	評価
1	自社の事業分野(自社は何業であるか?)は明確になっているか	
2	その事業分野は成長性が高いか	
3	その事業分野での成功要因(獲得すべき目標)を認識できているか	
4	商品力を高めるための目標として、新商品の開発目標があるか	
5	商品力を高めるための目標として、既存商品の差別化目標があるか	
6	商品力を高めるための目標として、生産体制・仕入体制の改善目標があるか	
7	営業構造を改善するための目標として、販売チャンネルに関する目標があるか	
8	営業構造を改善するための目標として、カスタマーリレーション(顧客関係性)改善目標があるか	
9	自社の組織風土がどういうものか理解しており、課題に対して、具体的な対策が打っているか	
10	組織構造が必要に応じて、柔軟に見直され、それによる成果がしっかり評価されているか	
11	人材育成計画を策定し、個々の人材の能力向上が図られる仕組みができていないか	
12	売上や利益計画だけでなく、財務体質が総合的に強化されるための財務目標があるか	
13	経営陣がどういう能力を身につけ、発揮しなければいけないかが目標になっているか	
14	目標を管理する仕組みがあるか、その仕組みは「成果」の観点から有効に機能しているか	
15	これらの目標は全社員で共有することができているか	

## 2. 社長のための会社総点検法

### (4) 人を動かすための要諦 ～豊かな時代の人材活用法～

- 中小、零細企業といえども、作業者しかいない組織はこれからは成り立たなくなる。
- 経営理念を理解し、組織のビジョンを実現するために、知恵を出し、創造し、行動できる人材を一人でも多く育てること。そういう人材がすることは、すべてが「仕事」であり、そうでない人がすることは「作業」でしかない。
- 人材の育成に対する組織的な取り組みは多くの企業で実践されている。今重要なことは、そこでの効果性。本当に効果のある教育制度とはどういうものか。その点が意識された制度になっているか。作業者が仕事人に成長できるか。
- 経済的、物質的には豊かに育った、受け身で、考える習慣がなく、感受性の低い、そのくせプライドだけは高い人達。気に入らなければ、すぐに辞めてしまう。社会への貢献より、自分の成長が第一。そういう人達が、やりがいを感じ、生きがいを感じるものは何か。「ハングリー精神」なんて既に死語。モチベーションをどう高めるか。
- 組織ではなく、個人のビジョンを持たせ、何が自分の成長に寄与するかを、具体的に必要がある。その上で、「現状」とのギャップ認識を明確にすること。
- 現状認識が弱い人達が多い。周囲が思っている以上に、本人は出来ている気になっている。これでは成長しない。厳しくとも現実を認識させることが重要。
- 仕事が出来るということを勘違いしていることが多いため、仕事ができる人になるプロセスを正しく理解させなければいけない。
- 褒められ慣れていているため、褒められる価値のある人でなければ効果はない。
- 一方、組織風土が組織に与える影響を理解し、経営者が言動を変え、制度を変える。

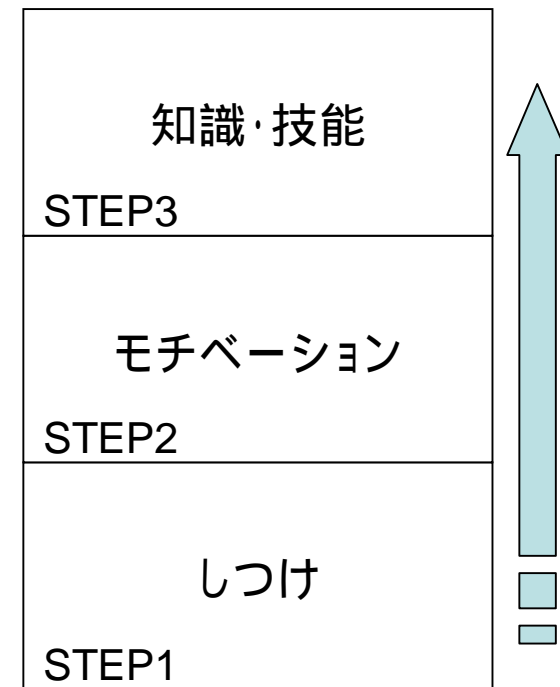
➤ ビジネススキルモデル



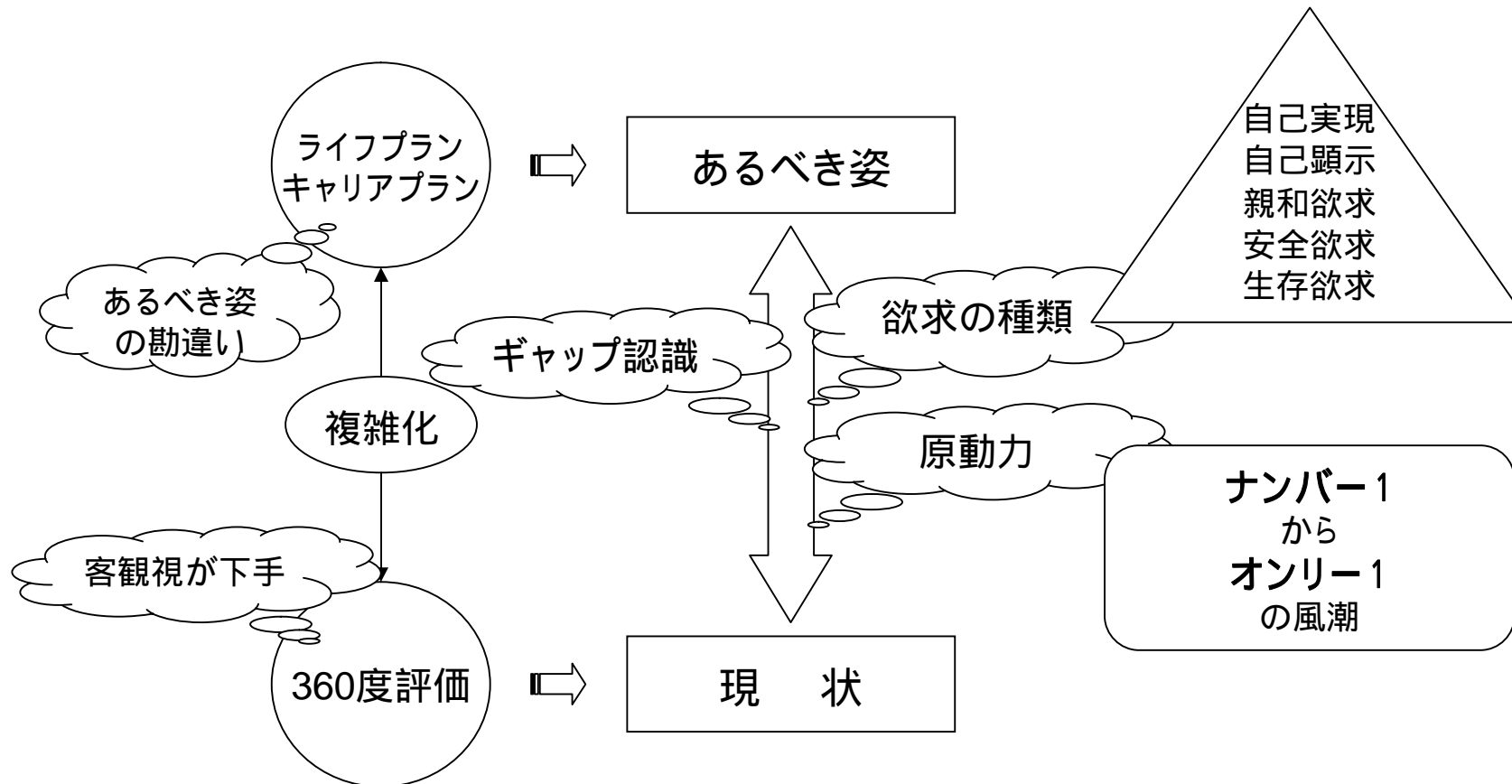
一般層にも上司を扱うスキル、課題を扱うスキルが求められる

一般層

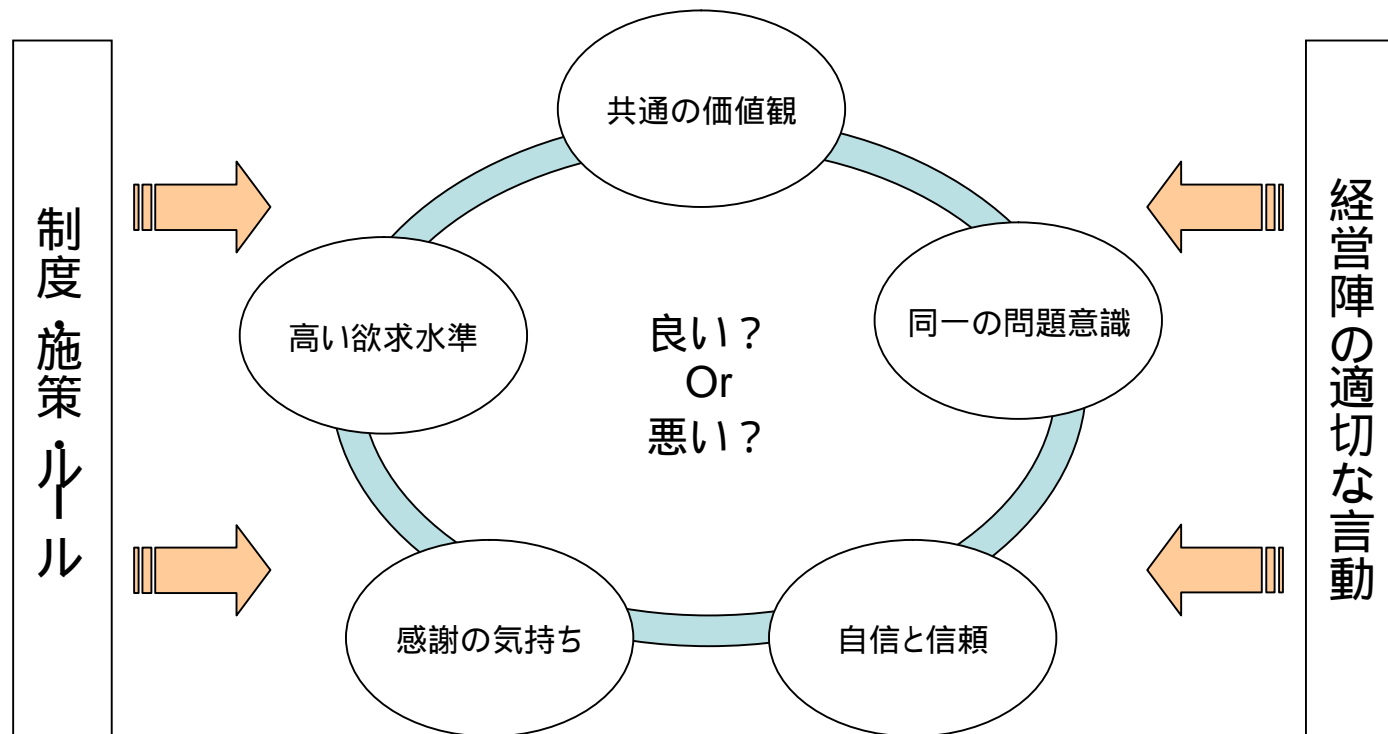
➤ 教育ステップ



➤ 問題形成モデル



➤ 組織風土モデル



## (4) 人を動かすためのチェックリスト

No.	項目	評価
1	採用に最大限の労力を費やしているか(入り口が大事)	
2	体系的な教育制度があるか	
3	知識・技能教育のほかに、動機付け、しつけ教育などモチベーションアップの為の教育があるか	
4	配置・配属に関して、納得感を持たせることができているか	
5	個人個人において、自らの成長のためのビジョンが明確になっているか	
6	客観的に自分の現状を把握できる仕組みがあるか	
7	ビジョンを達成するためのサポート体制があるか	
8	指導者(管理者)の指導能力は十分か	
9	人事制度(評価・処遇)は、分かりやすく、何が評価され、何が評価されないか明確になっているか	
10	昇進・昇格・昇給等、ステップアップを認識しやすい仕組みはあるか	
11	責任感を持たせ、やり遂げた仕事が評価、承認されているか	
12	信頼関係が構築されていないと、生産性が低くなる 信頼構築のための施策があるか	
13	絶えず問題意識を持てるような風土があるか 成長を放棄するなら居難い職場か	
14	社員が、自分を取り巻く周囲に対して感謝の気持ちをもてるよう、仕向けているか	
15	組織構造は意思決定がしやすく、素早い行動が実現できるように配慮されているか	

## 2. 社長のための会社総点検法

### (5) バランスシート重視の経営を考える

- バランスシート重視の経営は、経営の原理原則。
- バランスシート重視とは、資金効率の重視であり、採算の重視であり、利益の蓄積の重視である。これらは長期的な視点での経営である。
- 企業の安定成長を考える上で、自己資本の充実は重要なテーマ。自己資本(比率)を犠牲にした成長路線は、結局こういう局面で非常に脆い。
- 企業は、ゴーイングコンサーンである。その前提で考えるなら、目先の売上や利益だけに踊らされるべきではない。最小限の投資で最大限の成果を上げること考える。
- 最小限の投資とは、企業の三大投資項目である、売上債権、在庫、固定資産を必要最小限にすること。
- 在庫、債権、固定資産は、回転日数で捉え、適正な水準を維持すること。
- 債権回収に関しては、ルールを整備、ルールの遵守、違反へのペナルティの徹底。
- 在庫は持たずに済むならそれに越したことはない。売ってから仕入れる方法はないか。仕入れずに仕事は出来ないか。
- 設備投資は採算基準があるか。採算基準割れする投資の解消。基準と評価。
- 調達にはバランスを考える。10年使うものなら、10年超の調達でなければ破綻する。
- 自己資本を増やす方法は二つしかない。増資をするか、税引き後の利益を最大化すること。極論するなら、税金を払うことが最大の節約ともいえる。無駄な節税になっていないか要注意。

## (5) バランスシート経営を実践するためのチェックリスト

No.	項目	評価
1	ROA(総資本対利益率)を意識しているか	
2	自己資本比率を経営の目標においているか(利益計画の根本になっているか)	
3	在庫削減の目標が明確であり、具体的な対策として取り組まれているか	
4	売上債権の回収率に対する目標はあるか	
5	営業は回収までが仕事であるとの認識を持たせているか	
6	設備投資に対する採算基準があるか	
7	設備投資実施後の採算管理が行われているか	
8	その他投資に対する採算基準は明確か	
9	有利子負債(借入金・社債)の調達バランスは、最適なものになっているか	
10	資産の含み損益がどれだけあるか、常に把握されているか	
11	簿外資産・負債がどれだけあるか、常に把握されているか	
12	含み損益、簿外負債等の処理に関して、中長期的な方針は明確になっているか	
13	非常事態が発生した場合、どういうBSになるかシミュレーションされているか(非常時BS)	
14	キャッシュフローの予測ができる仕組みがあるか	
15	節税は長期的視野にたった上で、適切な対策としているか	

### 3. まとめ

- 自己採点の結果、自社が早急に取り組むべき課題は何か。

項 目	得点	取り組むべき課題
(1)収益構造改善	/ 15	
(2)存在価値を確立する	/ 15	
(3)競争力のある目標設定	/ 15	
(4)人材の活性化	/ 15	
(5)バランスシート経営	/ 15	
総 合	/ 75	

- 競争力を最大化するためには、「経営スピードの最大化」を図ること。取り組むべき課題が明確になれば、スピーディーに対処する。
- 意思決定レベル、管理レベル、実行レベル、すべての次元で経営スピードが意識されなければいけない。
- 決めたことは、即実行、実行状況をモニターし、修正すべきところがあれば、即修正。朝令暮改、朝令昼改でよい。
- 不確実な時代なのだから、将来を読みきることなど不可能。ゆえに、仮説・検証のプロセスが重要になる。
- こうして環境に適合し続け、社会に貢献し続ける企業のみが存在を許されるものと理解する。

## ➤お問合せ

### 株式会社 名南経営

執行役員

マネジメントコンサルティング事業部 統括部長

永井 晶也

〒460 0001

名古屋市東区泉一丁目12番35号 1091ビル4F

TEL (052) 962-2022 FAX (052) 962-2102