

NBC Plus+

vol.5

絶妙の一手
あるいは、
絶妙に見えて
最悪の一手

多くの経営者は年度末の追い込みや決算対策を終え、
新年度の経営計画の立案など、ご多忙な時期であると存じます。
そのような時節柄、今回は「先を見通す経営力」と題し、
先を見通す経営管理、未来を見通す経営者の指針についてお伝え致します。

先手必勝 先読み経営

文NBCコンサルティング株式会社／西勝義



会社

先読み
できない
企業の断末魔

平

成23年12月27日、金融庁は
中小企業金融円滑化法(モ
ラトリアム法)の再延長を
公表し、その最終期限を平

成25年3月31日としました。平成23年12月
末時点でモラトリアム法による貸付条件
の変更が実行された額は51兆円を超え、
案件数(貸付債権の件数)は150万件以上と
なり、平成22年12月末との比較で倍増し
ています。前回の延長とは異なり、今回は
単なる期間の延長ではなく、経営改善が可
能な企業かが問われ、経営改善の進み具合
によっては、債務者区分がダウンする可能
性が発表の中には示唆されています。

モラトリアム法を活用し、返済金の据
え置きなどを実施している企業様へ――

「質問ですー」

Q1 1年後の損益は

予測できていますか？

Q2 1年後、資金繰りは

どのようになっていますか？

Q3 1年後、借入はどの程度まで

減少していますか？

決算書で常に1年後を予測して対策を打ち、3年後のために商品・サービスを見直し、5年後のために人づくりをすべきと考えています。金融機関に提出する経営改善計画は5年分と言われています。1年後を見通すことは中長期の経営改善計画の基本です。

決算書を見れば企業の

1年先が見える

経

営分析では一般的に、安全性、収益性、成長性を見ますが、NBCではまず資金を見ます。在庫の削減、債権回転期間の短縮、債務回転期間の長期化でキャッシュフローの改善を図り、キャッシュフローによる借入金の返済のため、年間返済額に必要な利益から損益計画を立てます。

損益計画では原価率の低減による利益創出を重視します。同じだけ利益を出すにも、売上アップにばかり注力しているは、それによる増加運転資金で資金繰りを圧迫してしまいます。それでは本末転倒

です。資金繰りを圧迫するような経営改善の方向性は避けなくてはなりません。

しかし、多くの企業でこの原則は無視されています。決算書を見れば一目瞭然。貸借対照表には経営者の生き様と、お金の使い方が映って見えます。まさに経営者の価値観と資金の流れがわかれば、企業の1年後は見えるのです。

商品・顧客を見れば企業の

3年先が見える

商

品の分析をすると、企業の利益構造が見え、顧客層を分析すると企業の未来が見えます。商品別利益率・売上シェアから利益構造を分析すると、値引き対策や特定商品の原価改善、追加サービスの提案など、内部改善による利益改善余地をいくつも発見します。

ある小売業の企業で購買層を分析すると、その大半が50代でした。客単価も低下傾向、出店計画もないこの企業に果たして未来はあるのでしょうか。

また、小規模で業績不振、代表者が高齢というような得意先は、近々廃業も予測されます。得意先の廃業により企業の先行きが左右されることも視野に入れておかななくてはなりません。

3年後の経営に影響を及ぼす商品顧客の現在の傾向を読み取り、シミュレーション

ンをして計画を立てることが必要です。成長性が危ぶまれるのであれば、現在の成功要因となっている商品・購買層とは異なる新たな商品を開発し、新たな購買層を取り込んでいかなくてはなりません。

人材・組織を見れば企業の

5年先が見える

経

営とは実行することです。「5%の計画と、95%の実行」という会社を実現しなければ企業は変化の歩みを止めてしまいます。変化に柔軟な企業風土をはかる物差しとして、社員の年齢構成と勤続年数が挙げられます。

先ほどの小売業の例、店長の平均年齢は48歳、平均勤続年数23年でした。一方で新入社員の平均勤続年数は3年。接客、販売のスキルを身につけても、店長やナンバー2がメインで接客するため、若手に顧客が回らず売上が上がらない状況。販売実績があっても出店計画が見えず、上には年齢も高く勤続年数も長い店長がのさばっているため、若手にチャンスがない。将来への不安から若手は定着しない。という悪循環に陥っている企業です。組織が高齢化すると固定観念や過去の成功体験に囚われ、変化を受け入れない体質はどんどん強固なものになっていきます。

人と組織の改革を短期間で実現するマネジメント

先読み経営を実現する要諦は、3つの改革エンジンで一気に経営スピードを上げ、短期間で変革することです。

3つの改革エンジン

1. 労働分配率による経営管理
2. 小集団による業績管理と評価
3. 計数による自立型人材の育成

中

小企業の多くはトップダウンで社長依存の体質から脱却していません。こうした企業は、社員の年齢と社員の給与は上昇する半面、生産性は低下し労働分配率は上昇、人件費の過剰負担で労務倒産の構造に陥りがちです。

短期間で改革に成功する企業は、これらの負のサイクルから抜け出すマネジメントを実践しています。

具体的には、労働分配率という「評価の物差し」で将来の抵抗勢力となり得る人材を明らかにし、再教育・再配置を行います。一方、貢献度の高い人材は抜擢などで将来の幹部に育てていく。小集団による業績管理で管理者の収益責任、育成責任を明確にし、小さな組織で労働分配率経営により経営者感覚を身につけさせ、若い人材でも将来の幹部となり得る布石を打つのです。

先を見通す 経営管理

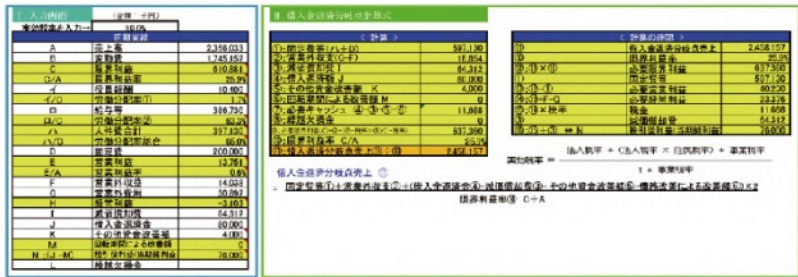
1. 格付け



【格付大王】

過去3期分の決算書で現状を分析。短期、中期的な格付け対策を立案。

2. 資金



【銀行対策名人】

借入返済の必要資金から目標利益を設定、目標損益シミュレーション。目標利益達成、借入返済から格付けUPシミュレーション。

3. 管理会計

CCS利益未来予測管理システム

第 第 平成22年9月1日 決算
平成22年10月31日現在

項目	当月実績	前月実績	前年実績	差異	比率	目標	達成率
売上	231,882	292,520	527,426	△265,538	45%	527,426	45%
経費	96,247	131,828	252,247	△155,980	58%	252,247	58%
利益	135,635	160,692	275,179	△139,544	49%	275,179	49%
営業利益	58,184	81,100	152,284	△94,099	38%	152,284	38%
経常利益	58,184	81,100	152,284	△94,099	38%	152,284	38%
税引前利益	58,184	81,100	152,284	△94,099	38%	152,284	38%
利益	58,184	81,100	152,284	△94,099	38%	152,284	38%
借入金返済	1,802,457	1,802,457	1,802,457	0	100%	1,802,457	100%
借入金返済率	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%

【CCS (コスト・コントロール・システム)】

管理会計による月次の業績管理。決算予測と目標利益から対策の検討、立案を実施。

N BCでは先を見通す経営管理の仕組みとして、「格付大王」「銀行対策名人」「CCS」この3つのツールを展開し、金融機関対策と計数による組織改革に活用しています。

まず、金融機関対策が必要です。金融機関は過去においては売上高・担保・保証人・社長の信用力が主な融資判断の対象でしたが、現在では格付評価が重要であり、いわば決算書が担保の代わりとなりました。金融機関の視点は「担保による債務履行の確実性」から「企業の返済可能性」へと変化したのです。そのため、返済を可能とする目標損益と、決算予測に基づく目標管理、対策立案で先を見通す経営管理を実践し、経営力を高めるのです。

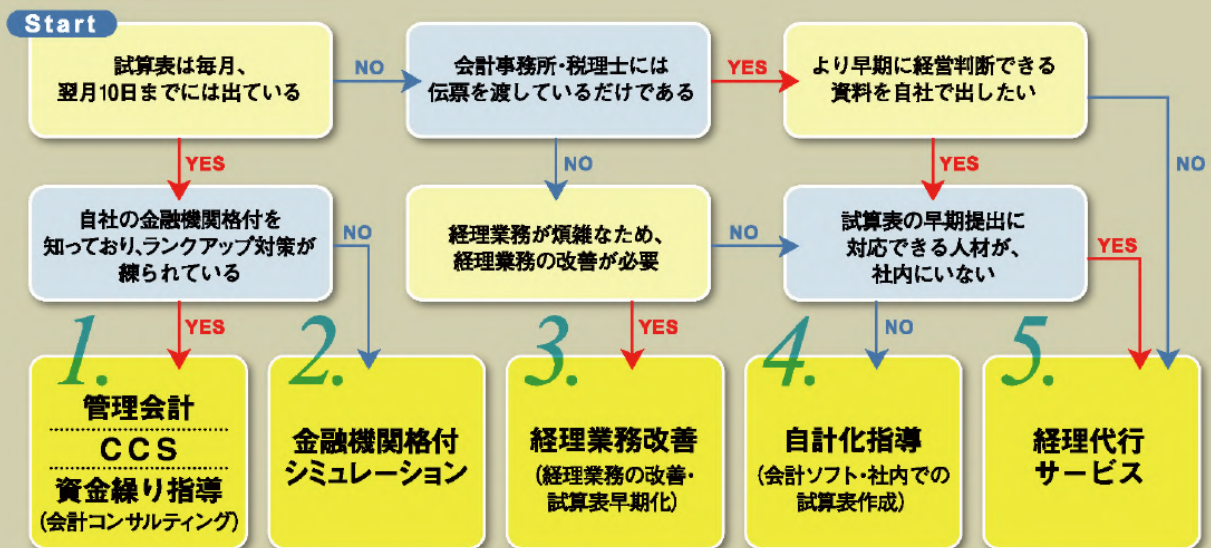
企業内部では労働分配率による目標管理、評価を個人に落とし込むために、納得性の高い目標値が必要となります。評価は上司と部下という人間関係で成り立っており、多くの場合、主観が納得性を阻む壁となっています。そのため金融機関の格付け、キャッシュフローという客観的な事実から目標設定している事を理解させ、スムーズに導入・運用するために会計データが役に立つのです。計数管理こそ経営者感覚をもった人材育成につながります。

先を見通す経営力とは経営者一人に帰属するものではありません。経営管理の仕組みを刷新し、社員には評価制度を通して計数管理を実践させ、計数に強い人と組織をつくり、利益やキャッシュフローという観点から社員自ら変革する組織力なのです。

会計力診断

チェックシート

会計力がベストな経営判断を導く。



詳しい解決策はコチラ

会計力診断


1~5 の問題点と改善案を提案します。

財務会計チェックリストをもとに代表者様へのヒアリングで診断を実施。

財務分析

決算書3期分の財務分析で節税対策・キャッシュアウト対策等の簡易診断。

診断料: 31,500円(税込)



NBC Information

NBC人材紹介派遣サービス

会計サービスを行っている当社だから高い経理能力を持つ経理専門の人材紹介・派遣が可能！

- こんなことでお困りではありませんか？
- 経理の採用が進まない
 - 人手が足りない
 - 自社で経理処理を行いたい
 - 経理が急に退職した

豊富な人材

豊富な人材から貴社に適した人材を推薦させていただきます。「こんな人がいいなあ～」などご要望をお気軽にお聞かせください。

短期間の採用

短期の雇入れも対応可能です。即座に紹介・派遣致します。

高い経理能力

経理専門の人材を自信を持って紹介・派遣します。雇用後も即戦力で即対応致します。

経費削減の追求

採用活動に掛る費用の圧縮、また高い処理能力によって作業時間が短縮され、総支払額が抑えられます。

「会計力診断+財務分析」「NBC人材紹介派遣サービス」お申し込みフォーム

code:20120411P

下記に必要事項をご記入の上、フリーダイヤルFAX ☎0120-017-073へFAXにてお申し込み下さい。

ご希望の項目を チェックして下さい。(複数可) 会計力診断+財務分析 NBC人材紹介派遣サービスの詳しい話が聞きたい

会社名	業種	売上	億	社員数	名
住所 〒	フリガナ				
TEL	FAX	申込者名	役職		

お気軽に ☎0120-677-721 8:30~17:30 (※土・日・祝日を除く)

お申し込み頂いた個人情報は、グループ会社と共同で利用させていただきますが、第三者へ提供されることはありません。個人情報に関するお問い合わせはこちらまで privacy@nbc-consult.co.jp

先読み経営が 危機感の共有と 黒字化への 意思統一となった。

大

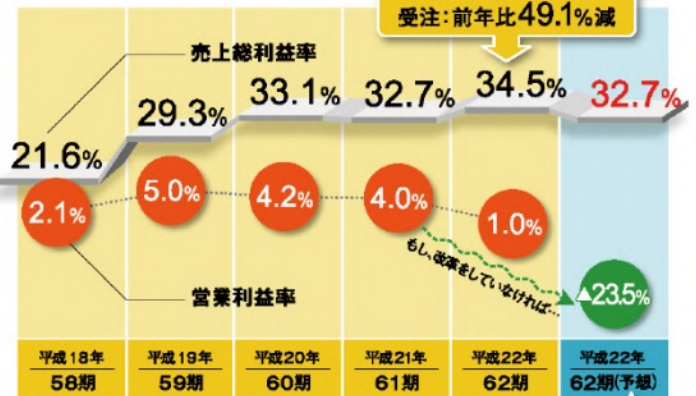
三鋼機株式会社は1947年の設立以来、60年以上の長きにわたり、鋼材販売から始めた事業を「お客様と共に」を信条として、営んでこられた企業です。鋼材の調達のみならず加工サービスによるワンストップサービスの体制を整え、「切断のエキスパート集団」を目指し、お客様と共に進化し続けています。

得意先はメーカーの2次請け、3次請け、4次請けである先が多く、受注単価や利益率が厳しい中、売上総利益率は58期から61期までの4年間で21.6%から32.7%まで向上し、営業利益率も4%以上と業績は順調に推移していました。

そのような中、リーマンショックの影響を受け、62期受注は低迷を始め前年比49.1%に半減。当初は大幅な赤字決算と予想されていた。

しかし、予想を覆し黒字決算で期を終えたのです。先を見通す経営力と、社員全員での改善の取り組みをご紹介します。

リーマンショックの影響で
受注：前年比49.1%減



当初は赤字決算が予想されていたが...

リストラせず 黒字化させた 危機突破力

「相川社長に質問」

Q・厳しい経済環境下で直面した問題にどのように取り組まれましたか？
リーマンショック以降、景気の影響を大きく受けました。待つにしても受注が来ない中で、どのようにして仕事を獲得していくのか？売上が半減する中でどのように利益を確保するかが私の大きな悩みでした。

市場低迷で赤字決算の懸念もありました。まずは社員を守らなければなりませんから、経費の見直しを徹底的に行いました。外部に委託していた仕事を社内へ引き込み、製造・事務を含めて全員で仕事を回しました。景気が悪くなったおかげで、逆に社員の多能工が進んだ面もあります。

Q・受注の低迷にはどのように取り組まれましたか？

営業に関しては行動の見直しです。個人ごとに目標設定をし、月次の行動計画作成と月半ばでの計画修正をしっかりと行いました。おかげさまで景気が悪い中でも、100件の新規受注をいただけました。次の年度も147件の開拓ができました。

社員が自ら考えて 改善する

Q・改革に取り組んだ結果、社員・会社はどのように変化しましたか？

外注・業務委託部分の内製化、また配送も自社便を活用することで運送費が削減されました。仕事が少ないという苦しい状況の中で原価削減を推進することは経費削減と多能工化を進めることにもつながりました。このことで、社員は「別の部門ではどんな大変さがあるのか？」「どういう工夫をしているのか？」などを学ぶこ

読み経営 3%を実現しました。

当社の強み

低コスト

鋼材販売店なので仕入価格が安い
品揃え豊富で歩留まりが良い

短納期

自社便を使って翌日納品
加工速度が速い
レーザー切断機完備

徹底した低コスト！
短納期をお約束！



とができました。それまで各々で完結していた業務を、別の視点から見られるようになり、新しい改善の種がいくつも生まれました。

また一つのミスが他部門に、どのように影響するかを実感する良い機会にもなり、不良撲滅の重要性を再認識し、目標としていたISO9001の取得にもつながりました。

先を見通すCCCS 決算予測による タイムリーな計画修正

受

注低迷から業績予測により黒字化対策を打った背景には、CCS(コスト・コントロール・システム)による決算予測がありました。試算表による前月までの実績と、翌月以降の受注案件ごとの見積利益から収益予測をし、対策を打つのです。

大三鋼機ではCCSを単なる予測資料として使用するだけでなく、幹部会議時には翌月以降の改善行動策定、部門別行動計画の進捗確認などに活用し、危機感と黒字化の意思統一の資料として役立てました。

実践!先

売上半減でも営業利益率

ビジョンで社員の 未来への不安を解消

Q・改革を進めるにあたり、留意されたことはどのようなことですか？

業績が悪化すると、今日を生き抜く術を最優先しなければなりません。先が見えなければ社員は今日の仕事、今日の改善に集中することはできません。だからこそ、会社のビジョンの発信、後継者を中心とした改善活動の推進、利益確保により社員に還元する評価制度、ISOを評価に連動させるなど、改革した結果、会社がどうなり社員にどのように還元されるのかを明確にし、意欲動機づけを図りました。

組織活性化のためには何が必要か？

組織活性化の3要素

- 1. 共通目標**
 - 会社の夢 社員の夢の共有
- 2. 意欲動機付け**
 - 満足要素形成
 - 不満要素の払拭
- 3. コミュニケーション**
 - ミーティングの場
 - レクリエーション制度

- 目標達成・顧客満足
- レベルアップのチャンスの明確化
- 職域・職責の明確化 および職務拡大
- 会社の将来像と目指す会社イメージ
- 明確な人事制度の整備
- コミュニケーションを取る場の提供
- 達成感
- 承認・昇進
- 仕事への責任
- 会社方針
- 給与・労働条件
- 人間関係・作業環境



大三鋼機株式会社
代表取締役：相川 孝廣 / 従業員数：30名 / 資本金：1,200万円
事業内容：切削加工、鋼材販売
(レーザー加工部門、曲げ加工部門、機械加工部門、条鋼加工部門、鋼材販売部門)

Q・経営にあたり大切にしたいことは何でしょうか？

自分だけが良い、会社だけが良いのではなく、お客様はもちろん社員、またその家族まで幸せにすることが長く会社を存続させる唯一の方法だと考えております。

ご注文をいただき「ありがとうございます。」次工程は前工程に良い仕事をして、「ありがとうございます。」お客様に良い製品、サービスを提供して「ありがとうございます。」と喜んでいただく。私は社員に良い仕事をして、「ありがとうございます。」という。社員は会社から良い仕事に見合った報酬をもらって「ありがとうございます。」家族はお父さん、お母さん頑張ってくれて「ありがとうございます。」と云う。会社を通して「ありがとうございます。」のサイクルをつくりたいです。



社長参加型 幹部のための勉強会

逆転の人間づくり

実践未来塾

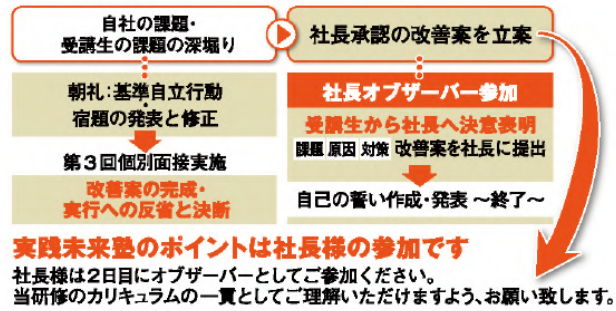
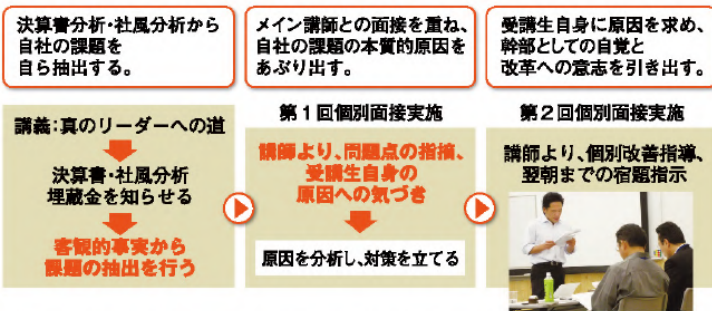
改めて会社の状況を正しく認識し、会社と受講者の目標設定を行う2日間のカリキュラム

1 day 徹底した個別指導

現状を見つめ、主因を内に求め、改善方法を見出し、決意する！

2 day 受講生が自社のコンサルへと変わる

変革へのドラマが動き出す！



実践未来塾のポイントは社長様の参加です
 社長様は2日目にオブザーバーとしてご参加ください。
 当研修のカリキュラムの一貫としてご理解いただけますよう、お願い致します。

対象	代表者様・幹部または代表者様推薦による役員・管理者の方 (原則として2名様までのご参加となります。) ※2名以上参加できない場合・代表者様が参加できない場合は受講を延期していただきます。
時間	1日目 10:30～ 2日目 16:00 (予定) ※代表者様が受講しない場合は2日目の13:00～17:00まで会場にお越しいただき、オブザーバーとしてご参加ください。
料金	1社2名様 147,000円(食事・税込) (交通費・宿泊費等、実費はご負担願います。) ※3名様以上で参加される場合は1名様73,500円(税込)をご負担いただけます。
会場	お申込受付後、ご案内致します。
講師	NBCコンサルタンツ(株) 代表取締役 野呂敏彦 他
定員	10社20名まで[各日程] ※定員となり次第、締切とさせていただきます。

札幌	5月21日(月)～22日(火)	名古屋	5月24日(木)～25日(金)
仙台	6月 9日(土)～10日(日)	大阪	6月21日(木)～22日(金)
新潟	6月23日(土)～24日(日)	大阪	5月17日(木)～18日(金)
	4月25日(水)～26日(木)	広島	6月12日(火)～13日(水)
	5月23日(水)～24日(木)	福岡	5月18日(金)～19日(土)
東京	5月28日(月)～29日(火)		5月10日(木)～11日(金)
	6月25日(月)～26日(火)		5月21日(月)～22日(火)
	6月27日(水)～28日(木)		6月 7日(木)～8日(金)
			6月18日(月)～19日(火)

※お申し込み後の参加辞退につきましては、キャンセル料が発生する場合がございます。予めご了承ください。

本講座受講前に「決算書分析(直近3期分)」を実施させていただきます。
 ※詳しくは、弊社担当よりご案内致します。

「実践未来塾」お申し込みフォーム

code:20120411P

下記に必要事項をご記入の上、フリーダイヤルFAX ☎0120-017-073へFAXにてお申し込み下さい。

参加ご希望の会場・日程をご記入下さい。(会場 月 日～ 日)

会社名	TEL		
住所 〒	FAX		
フリガナ	業種	売上 億	社員数 名
参加者名	勤続年数 年	フリガナ	勤続年数 年
役職	年齢 歳	参加者名	年齢 歳
	男・女	役職	男・女

お気軽に
お電話ください

お電話での
お問い合わせ

☎0120-677-721

8:30～17:30
 (※土・日・祝日を除く)

お申し込み頂いた個人情報は、研修および弊社ご案内に利用致します。
 グループ会社と共同で利用させて頂きませんが、第三者へ提供されることはありません。
 個人情報に関するお問い合わせはごちからまで privacy@nbc-consul.co.jp