

NBC Plus

vol.13

いざ、出陣。



タントが語る。

13年 の心得

経営を取り巻く環境は、大きく変化を続ける。
経営者は何をすべきか—？
2013年に経営者が心得るべき要点を
2人のトップコンサルタントが語る。

文：NBCコンサルティング株式会社

住民税の年少 扶養控除が廃止

2012年6月から子ども1人につき
330,000円の控除がなくなること
により、年間33,000円(330,000円×
住民税の税率10%)の住民税の負担増。

消費税率 引き上げ (予定)

2014年4月8%、
2015年10月10%

地球温暖化 対策税導入

2012年10月から輸入
する原油には1リットル
あたり0.25円が課税さ
れる。

マクロから
見る
「時代」

外は寒くて
冷たく厳しいことを、
社員に教える必要がある

社外が大変厳しいということは経営
者はよくわかってのこと。しかしな
がら、社員というのは意外に外の厳し
さをわかっていないことが多い。

「辞めて外に出れば、もっといい企
業がある」と勘違いして、辞めて外に
出るが、中が非常に甘い環境だった
りして、外に行くと生きられないとい
うのが現実なのではないだろうか。

世の中を知っている経営者や管理者
とは、社員に「世の中ってこんなに厳

トップコンサル

20 経営者

復興増税

2013年1月から25年間、復興特別所得税として所得税支払い額の2.1%の徴収。2014年6月から10年間、住民税に毎年1,000円上乘せ。

子ども手当が 児童手当に変更

現行の子ども手当の制度のもとでは子ども1人につき毎月13,000円支給されていたが、新制度では3~12歳の第2子までは子ども1人につき毎月10,000円の支給。これによって、年間子ども1人あたり36,000円の負担増。

社会保険料 引き上げ

2004年度から2017年度までの14年間、毎年0.354%ずつ、段階的に厚生年金の保険料の引き上げ。
(累計4.956%)

しいのです！だから我が社も変化しなくては時代に取り残される！」と真っ直ぐに伝えなければならない役割なのです。

近頃、東京商工リサーチや帝国データバンクの倒産ニュースが非常に多い。しかし、不況だから世の中の会社がみんな倒産するのかもしれない。そうではない。

我々は倒産しない会社をつくらなくてはならない。一部の人間が経営にあたるのではなく、全社員が経営参加しなければならない時代になった。

トップコンサルタントが語る。

本物が 残る時代。

NBCコンサルティング株式会社

上席執行役員

中田 典仁

Norihito Nakata

経営を取り巻く環境 ① 会社の生存率

私がNBCに入社した26年前、会社の10年後の生存率は約10%でした。ところが、最近の統計ではこれが6.3%。20年経過すると0.3%の企業しか生き残っていません。昔は30年で約3%の生存率と言われていましたから、今いかに企業活動を継続していくことが難しくなっているかがよくわかります。

採用面接をしていると、10年の間に転職3〜4回という方はよくいます。「飽きっぽい人だな」などと思うのですが、実際は「一生この会社で勤め上げたい」と思っていたが会社のほうが先になくなってしまったというケースが多かったりします。

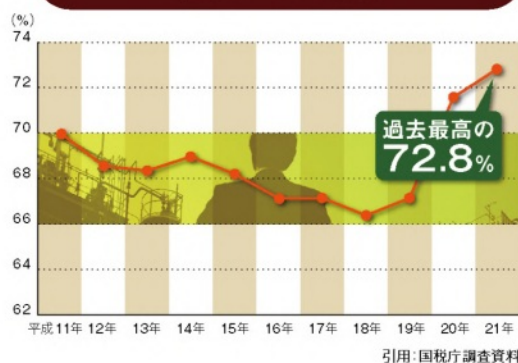
企業の「企」が最近「危」と書かれることがある。企業は「危業」なりー。

経営を取り巻く環境 ② 赤字会社

72.8%が欠損法人。赤字会社と言ってしまったほうがわかりやすいのかもしれませんが、過去の累積赤字があるために、税金をともに払っていない会社です。10社に7社は納税でき

ていないということ。欠損法人は過去10年間68%前後で推移しています。

欠損法人の割合



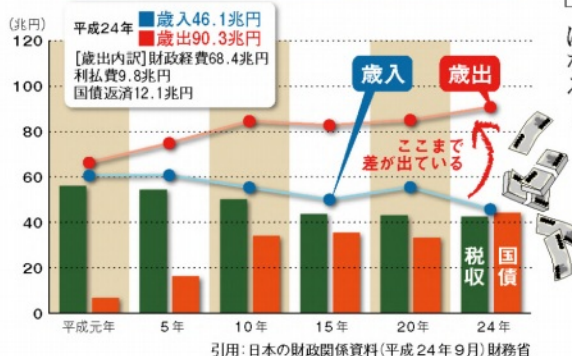
つまり「リーマンショックがあったから」ということではなく、赤字の会社は赤字、黒字の会社は黒字なのだ。

経営を取り巻く環境 ③ 国の状況

次頁の図を見ていただくとうるやうに、平成24年度予算における税収は42.3兆円、これに税外収入を加えて歳入合計46.1兆円。一方、歳出合計90.3兆円の内訳は、財政経費68.4兆円＋利払費9.8兆円＋国債返済12.1兆円。昔ほど国債の利率が高くないため、「証券としての魅力がない」という方が多い

ですが、国債の利率を上げたら「エライこと」になる。」

一般会計における歳出・歳入の状況



収入の1.8倍も生活費を使うのですから異常事態です。消費税もデンマークやスウェーデン並みの25%位まで上げなければ合わないのではないかと感じます。もちろん、「その前にやるべきこと」の議論は多いに結構ですが現実を直視すべきです。

平成元年を境に歳入と歳出の差は開く一方、平成25年度の概算要求では国債費が24.6兆円にも上ります。

経営を取り巻く環境④

「長寿大国」日本

寿命が延びることは悪いことではあ

りませんが、把握しておきたいのが年少人口の減少と老年人口の増加。平成7年にこの人口構造が逆転し、平成22年には老年人口が年少人口の1.7倍に。7年後の平成32年には3.1倍になると言われています。5年に1度しかとらない統計ですが、予想をはるかに超えて、少子高齢化が進んでいることがわかります。年金問題や老後の問題は「まだまだ先だ」と思われている方も多いかもしれないが、実際は非常に身近に迫ってきていることを理解しておく必要がある。

経営を取り巻く環境⑤

年金を受給する時には…

私は40代後半に差し掛かっており、年金の受給は68.5歳からです。40代前半や30代はもっと厳しく、年金が受給できるのは70歳過ぎではないか?と思われる。男性の平均寿命が79.4歳。22〜23歳の時から64〜65歳まで年金を払い続け、どんなに少ない方でも「現在の料率」で1200万円は「払込む」計算になります。さらに会社も半分入れているわけで、総額2400万円。これで寿命が先にきてしまったらどうなってしまうのでしょうか。

テレビのニュースでも日経新聞でもこの手の話題はありますが、それが私たちの暮らしとどう関係があるか知っておくべきである。

経営を取り巻く環境⑥

4割は低所得層

サラリーマンの平均年収は平成9年を境にどんどん下がってきています。平成22年は少し上りましたが、平成23年にまた下がってしまった。年収500万円以下が73.2%。10人に7人は年収500万円以下である。1年を通じて勤務した人だけを調査対象としたデータのため、2〜3ヶ月勤めた方や、バイトの方などはこの調査の対象に組み込まれてはいません。さらに年収300万円以下が40.8%。1000万円超の人が3.9%ですから、1000人に40人は300万円以下で、1000万円を超える人は4人くらいしかいないことになります。

中小企業だからこそ―。

実践社長塾®の講師を通して感じるのは、赤字幅も黒字幅も大きいのが中

小企業ということですが。

売上が1億円だとしたら4000万円の赤字を出してしまう、逆に売上高経常利益率15%を計上することもあります。要はやり方次第、経営者の思い入れ次第ではないでしょうか。

会社というのは人である。

人が経営するから差がつく。

差がつくからおもしろい。

景気のいい時代―誰が経営をしても儲かります。しかし景気の悪い時代―、ホンモノとニセモノの違いははっきりと出る。真面目に一生懸命取り組んでこられた経営者にとってはいい時代。いい加減にやってきた経営者にはとんでもない時代に突入しています。

正直者がバカをみる時代ではなく、正直者が報われる時代。勇気づけられる時代なのです。

NBCコンサルタンツ株式会社
上席執行役員
中田 典仁 Norihito Nakata
実践社長塾®常任講師

NBC創業当初からのメンバーであり、数多くの企業の成長を手がけてきた。代表の野呂とは創業より行動を共にし、野呂の経営指導理念を最も良く理解し、体得している一人である。情熱と信念で、数多くの経営者に勇気と希望を与え続けている。

トップコンサルタントが語る。

利益を 生み出せ。

NBCコンサルティング株式会社
専務取締役

紅本 亘

Wataru Benimoto

利益を生む ①

社員は資源である。

消費税率引き上げ、社会保険料引き上げ、住民税の年少扶養控除廃止など働く私たちの可処分所得は自ずと減ってきているイマ。昇給がなければ社員の生活は成り立ちません。

そのため、優秀な社員ほどより高い所得が望める企業へ流出してしまいます。結果的に、昇給できない企業は存続できない。昇給は社員の生活を守り、社員の流出を防ぐために必要ですが、まずは原資となる増益が絶対条件。2013年どう改革すべきか、その極意に迫ります。

利益を生む ②

利益をつくり出す算式！



「利益」を因数分解すると、客数・客単価・利益率となりますが、そのうち「客数」を上げることには、社員は抵抗を示しません。忙しくはなるものの仕事のやり方は変わらないからです。しかしながら、市場縮小の日本経済の中で、客数アップを実現するには、圧倒的な資本力を持つ必要があります。裏を返せば、資本力に劣る中小企業は「客数」をアップさせることで利益を上げることは難しいということになります。

一方、「客単価」「利益率」を上げることは、社員に対し、考えや仕事のやり方を変えさせることにつながります。加えて改善の知恵を出さなければなりません。時には社員を入れ替えることも決断しなければなりません。

つまり、客数の向上は変化を伴わず社員からの抵抗は少ないものの、資本力がものを言う。一方で、客単価や利益率の向上には社員の変化と知恵が必要である。

大多数が変化を嫌う社員であった場合、客単価の向上と利益率の改善は実現しません。

「変化に対応できる社員」をつくり出せれば、これからの市場縮小の日本

経済において圧倒的な強みを保持し、闘っていきけることは間違いありません。

利益を生む ③

「変化に対応できる社員」

「変化に対応できる社員」を育てるには、社員に

- 「1」今の時代を
- 「2」計数からの改善を
- 「3」自ら意見を発するのを

教えることです。ところが、その前提には、新たな社風の構築がなければなりません。

社員が意見を自由に言える社風をつくり出すことは、とりわけ重要です。社長に指示されたことを指示された通り現場社員が実行するような会社は、今の時代、間違いなく潰れてしまいます。この社風から読み解ける経営とは「知恵を出す一人の社長と、汗をかく多くの社員がつくり出す経営」です。そして幹部や社員は「思考停止のイエスマン」でしかないのです。

私が実現して欲しいのは、「社員による知恵の経営」。現場の社員が計数という視点を持ち「社長！それは違います！」と言えるような組織にしてお

かないと、知らず知らずのうちに誤った方向に進んでしまうのです。

利益を生む ④

一見、奇抜で極端な「鶴の一声」の本質を知る。

重要なことは、現場の社員は社長が本質的に何を指示しているのかを理解しておくこと。また、それを読み解く努力をすることです。

営利を追求する組織体である以上、社長の「鶴の一声」は非常に大きなパワーを持っています。奇抜で極端な指示をすることもありますが、あくまで演繹的な思考に基づくもので、その時点で幹部や社員がその真意を理解できなくても、結果的に必要な指示であったりします。社長の指示内容の本質を読み解き、実現可能な形に組み替えていくのが社員の仕事なのです。

役員会や会議でよくありがちなのは肩書きが上の人の意見が通ってしまうこと。ある意見に対して、「正しい」「間違っている」という判断ではなく、「これは社長指示だから」「あれは部長が言ったことだから」と通してしまうと、誰も意見を言わなくなる。仮に新

入社員の意見でも、それが正しいことならば会議を通るといって体質にしておかないと、会社は成長していきません。

利益を生む ⑤

意見を言える会社、正しいことを論ずれば意見が通る

会社にするのが第一義的に重要！。

社風の改善と共にやらなくてはいけないのが、個人の改善。経営者に社員の意見を率直に聞ける器があつて、新入社員の意見をもともに審議される組織風土があつたとしても、幹部や社員がいつまでも受け身のスタンスで日々をやり過ごしていたとしたら、利益の改善は望めないでしょう。

では、自ら知恵を出し、客数や客単価の改善を通して、会社に貢献する自立した社員をどのようにつくるか…。

それに答えたのが、一万円札の福澤諭吉です。福澤諭吉は「一身独立し一国独立す」と言っています。国民の一人ひとりが自立し、賢くなることが国家の繁栄をもたらすものと考えたのです。そして、西洋文明を学ぶことを推奨しました。つまり、個人の自立には

何よりも教育が不可欠だと言ったのです。この考えは、現在の企業経営にも通じます。「社員自立し会社繁栄す」なのです。

「社員一人ひとりが自立し、賢くなるのが、会社の繁栄をもたらす！」

それには、計数からの改善を学ばせ社員の自立のために教育すること。この社員教育の格差が、企業の格差となるのです。

是非、経営者の皆様には、社員へ「自立のススメ」を唱える2013年であってもらいたい。

NBCコンサルティング株式会社
専務取締役 紅本 亘 Wataru Benimoto

若くしてNBCの屋台骨を背負うトップコンサルタント。中小企業の弱点である計数と社員の教育の徹底を根幹に、企業戦略策定や原価削減、営業管理、新規事業の立ち上げ、管理会計システム導入による人事評価制度など具体的に多岐にわたる指導を行っている。全国各地で年間100件近い講演をこなし、事例を交えたセミナーで人気を博している。

会社には 付加価値 提供型社員 がいる



編集後記

独創的、奇抜、斬新…！？

経営者が投げかける「極端な無理難題」に「付加価値」で応える社員——。

経 営者が指し示す方向性やその無理難題の裏にある真意を読み解き、着地点を違えることなく、方法を編み出し試行錯誤しながら前に進んでいくのが、社員の仕事である。本紙ではそれを「組み替える」というフレーズを用いてお伝えした。

さ て、ミッション遂行の過程において、付加価値を生むことができる社員とそうでない社員が出現することがある。

た えば、与えられた予算の使い方にも違いが出る。あらかじめ設定された予算にコストを合わせてくる者。外注費などを見直すなどして、予算以下にコストを抑えてくる者。設定された予算では足りない！と予算の上乗せを要求し、さらにそこから得られる成果を明示してくる者…。

た えば、動き方や立ち位置にも違いがある。毎晩残業して一人でミッション遂行をはかる者。周囲

の人間と協業し、グループでミッション遂行をはかる者。自分は司令塔として立ち、考え方や方法を伝えながらディレクションしていく者。次回同じようなミッションを課せられた人間のために、随時方法を見直し、それを水平展開していく者…。

経 営者の投げかける、「独創的」で「奇抜」で「斬新」な…裏を返せば「極端な無理難題」を、現実のものとし具現化していく過程で、付加価値をつけるのは社員一人ひとりである。ところがこの付加価値提供型社員も、「付加価値提供」をやめるときがある。

長 引く不況や上がらない給料なんかは大した原因ではない。本当は、「聞いてくれない社長」「右向け右の幹部」「のれんに腕押し of 社員」…に疲れてしまったのである。

優秀な社員が「諦めない会社」でありたい。

2013 New Year Seminar によせて



“紙”以外でも情報発信しています
無料！メールマガジンも配信中（毎週木曜配信）

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中！

助成金・事業承継に関するコラムなどもお届けしています。

NBCプレミアムメルマガの登録はコチラから [NBCコンサルティング](#) 検索