

# NBC Plus

vol.63



感謝なき道に大成なし

NBC GROUP設立

30  
Anniversary  
周年

# NBC GROUP 設立

# 30 Anniversary 周年

日頃より経営情報誌『NBC Plus』を  
ご愛読くださいます、誠にありがとうございます。

さて、弊社は本年3月30日をもちまして  
GROUP 設立30周年を迎えます。  
これもひとえに皆様のご支援、ご愛顧の賜物と  
心から感謝いたしております。

弊社は1987年3月30日、  
「縁のあった会社は必ず成功へと導く」という強い使命を抱き、  
NBCコンサルタンツ株式会社を札幌市に設立いたしました。

その後、全国のお客様に、よりスピーディーに、  
そしてよりきめ細かな経営支援を行い、  
経営者にとって真の経営の参謀となるべく、  
全国各地に支社展開をして参りました。

これを機に社員一同決意を新たに、いま一度創業の精神に立ちかえり、  
皆様のお役に立てるよう一層の努力をしております。

今後とも、弊社ならびに『NBC Plus』を末永く  
ご愛顧賜りますようお願い申し上げます。



NBC GROUP 設立30周年記念企画

これから10年

売上5~30億円  
社員10~100名の企業のための!

# 絶対に負けない 経営の仕組み。

受注低迷・競争激化・人材流出などを理由に  
大半の企業が赤字を計上している中、  
大企業よりも儲かっている中小企業(上位12%)が存在します。

経営者であれば、目先の業績や資金繰りはもちろんのこと、  
未来を見据えた経営戦略を立案し、未来の売上・利益をつくる人財の育成、  
商品・サービスの開発、そして、仕組みの構築を行わなければなりません。

なぜなら、人口減少・市場縮小時代に突入した今、右肩上がりの成長は期待できず、  
過去の経営理論・常識は参考にならないためです。

そうは言っても、  
自分がトップセールスとして、契約を取ってこないと……。  
自分がいないと現場が回らないし、幹部・社員だけには任せられない……。  
このように、日々の仕事に忙殺されていませんか?

そして、  
「気づくと幹部を怒鳴っている……」  
「実は、いつも社員に気を遣っている……」  
「会社のことを真剣に考えているのは、  
自分しかいないとついつい思ってしまう……」

そのような方のために弊社セミナーでは、

これから10年、外部環境に振り回されず、  
圧倒的な成果を出すために必要な、  
上位12%の経営者が身に付けている「社長力」、  
「絶対に負けない経営の仕組み」とその構築法を公開します。

セミナー参加特典

セミナーDVD  
プレミアムDVD  
たっぷり3時間収録!  
何度でも復習ができます。



※DVDは後日お届けします。

お申し込み・詳細は同封のチラシをご覧ください。



NBC GROUP 設立30周年記念企画

Special topics

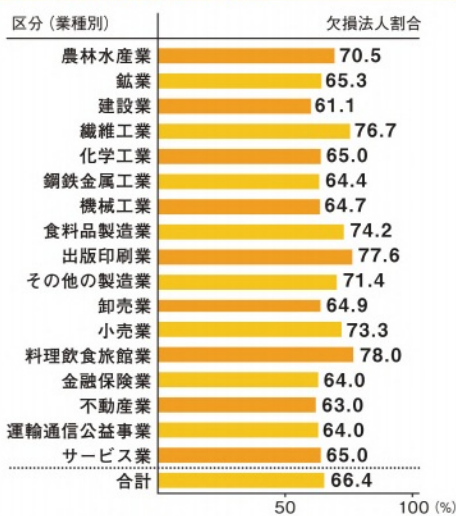
これから10年  
絶対に負けない経営の仕組み。

# 中小企業に まっさら エントラ

文：NBCコンサルティング株式会社

儲かる  
中小企業の  
稼ぐ力と  
経営力。

図1 業種別の欠損法人割合



出所：国税庁「平成26年度 会社標本調査」をもとに弊社作成

「どんな業種・業態が  
儲かるんでしょうか？」

「今、〇〇市場が伸びているから、  
新規事業として〇〇を始めよう  
と思うんだけど、どうだろうか？」

日々、数多くの企業の経営支援・  
相談に携わらせていただいていると、  
こういった質問や相談を受けると、  
が実に多い。これらの質問に対して  
我々はいつも「社長、どの業種でも、  
どの業態でも儲かりますよ」このよ  
うに答えている。

現に、国税庁の公表している産業

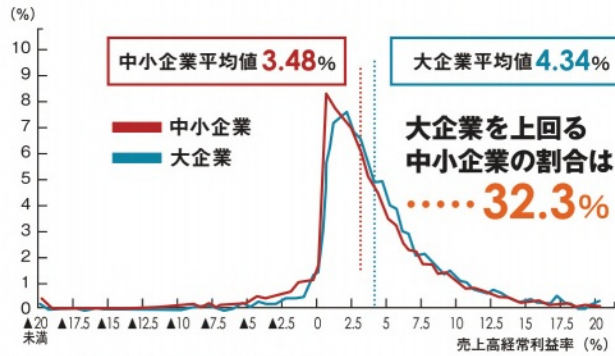
別の欠損法人割合(図1)を参照し  
てみると、若干の幅はあれ、どのよ  
うな業種でも7割前後は欠損法人で  
あり、約3割の企業しか利益を計上  
していないことがわかる。また、過  
去を遡っても、好況・不況に関わら  
ず常にこのバランス(欠損法人7..  
利益計上法人3)は変わっていない。

つまり、いつの時代も儲かる企業  
と儲からない企業の二極化現象が発  
生しているのだ。そして、大多数は  
儲からない企業であるため、業界水  
準や皆が口にする**経営の常識**は参考  
にならないといっても過言ではない。

**アベノミクスの恩恵は  
あったのか？先行きは？**

さて、中小企業白書2016年版  
によれば、中小企業の売上高経常利  
益率の平均値は3.48%。一方、大企  
業の平均値は4.34%。また、売上高  
経常利益率のマイナス部分では、中  
小企業の割合が高く、プラス部分で  
は、大企業の割合が高くなっている。  
このことから、総じて中小企業の売  
上高経常利益率の平均は大企業を下

図2 売上高経常利益率の分布



出所: 中小企業庁「中小企業白書 2016年版」

回っていることが見て取れる。他方、大企業平均値を上回る中小企業が32.3%存在している。(図2) これらの企業は、中小企業が目指すべき一つの姿を示しているといえよう。しかしながら、大企業平均値を上回っただけでは安心することはいきない。

5年前の同データでは、中小企業平均値1.8%、大企業平均値は3.2%。大企業平均値を上回る中小企業の割合は24.8%だった。

中小企業の経常利益は、2013年以降はおおむね増加傾向にあり、水準としても足下の2015年10-12月期は過去最高水準となった。

引用: 中小企業庁「中小企業白書 2016年版」

倒産件数が8,446件。8年連続で前年を下回り1990年以来の低水準。

引用: 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況(2016年年間)」

一見すると、大企業・中小企業共に売上高経常利益率の平均値は向上しており、大企業の平均値を上回る中小企業の割合も増えていることから、「好況に転換しつつある」「大企業の恩恵を受けた」と捉える向きもあるかもしれない。

事実、中小企業白書や東京商工リサーチの公表している『全国企業倒産状況』においても、このような記述がある。

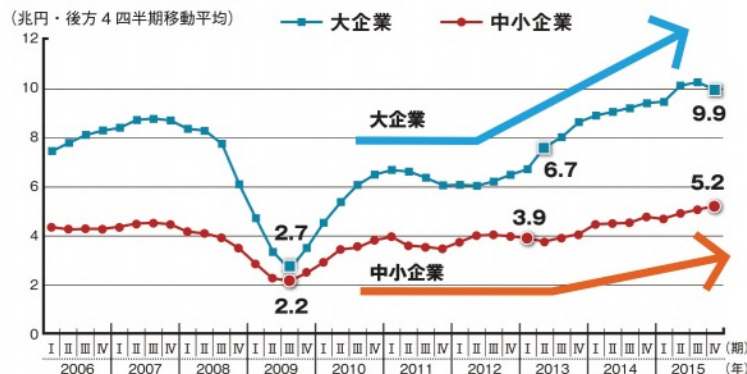
しかしながら、「にわかには信じがたい……」と感じている経営者の方も多いのではないだろうか? それもそのはず、中小企業における経常利益増加の要因は市場拡大や増収などの好況要因ではないからだ。中小企業における2009年から2015年にかけての経常利益の推移を見ると、全体としては2.5兆円の増加となったものの、その内訳・要因は、為替変動や調達努力により売上原価を低減し、固定費である人件費を中心とした販売管理費を削減(企業数や正規社員数の減少などが背景)したことにある。(図3)

つまり、多くの中小企業は自助努力により過去最高水準の経常利益を確保しつつも、**減収増益減給経営(減給には人材流出を含む)**に陥っているのだ。前号でも取り上げた通り、中小企業の人材不足・採用難が叫ばれているが、このような状態では長期的・安定的な経営基盤を築き持続的に企業を存続させることは難しく、積極的な投資計画を描くこともできない。

しかしながら、「にわかには信じがたい……」と感じている経営者の方も多いのではないだろうか? それもそのはず、中小企業における経常利益増加の要因は市場拡大や増収などの好況要因ではないからだ。中小企業における2009年から2015年にかけての経常利益の推移を見ると、全体としては2.5兆円の増加となったものの、その内訳・要因は、為替変動や調達努力により売上原価を低減し、固定費である人件費を中心とした販売管理費を削減(企業数や正規社員数の減少などが背景)したことにある。(図3)

図3 経常利益の推移と要因分解

■経常利益の推移(規模別)

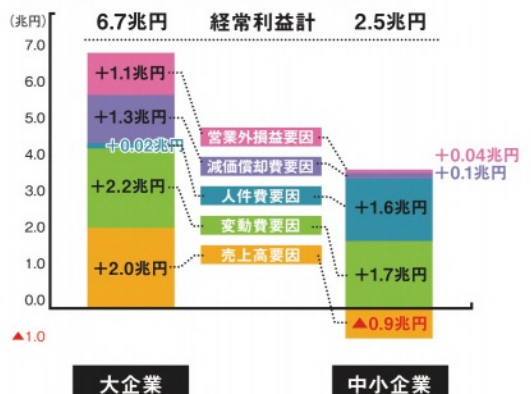


出所: 財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

■経常利益の要因分解

(2009年と2015年の第1-4四半期の平均 増加分)



大企業

中小企業

# NBC GROUP 設立30周年記念企画

## Special topics

### これから10年 絶対に負けない経営の仕組み。

#### 企業に求められる 絶対昇給という命題

日本は企業数の減少や人口減少・少子高齢化など、かつて経験したことのない経済縮小期に突入……。このような環境下においても、企業は利益を計上、増益し続ける必要がある。なぜなら、毎年社員を昇給する必要があるからだ。

消費増税・住民税の年少扶養控除廃止・社会保険料率の上昇・物価上昇などによって、社員の可処分所得は減少する一方……。去年と同じ給与では生活できないのだ。給与が与らない、上がる未来が見えないとなると、社員も自身の人生・働き方を考えざるを得ず、結果として人材流出を招いてしまう。優秀な社員ほど決断・行動は早く、昇給できない企業は急速な組織力の低下に陥り、人材流出と採用難のダブルパンチが引き起こした負のスパイラルから抜け出せなくなる。

これらのことを鑑みると、これか

らの時代に求められる経営とは、かつての増収増益を前提としたものでは決してなく、社員の昇給とその原資を確保するための増益が絶対要件となる。言うなれば、**減収増益昇給経営**だ。

減収増益昇給経営とは、社員が自身自身の給与の上げ方を理解でき、それを実行できる会社づくり・経営を指す。これこそ時代に適合した経営の仕組みだと我々は考えている。そして、減収増益昇給経営を実現するために、**労働分配率**という経営指標の活用・導入を推奨している。

#### 労働分配率とは

倒産企業の倒産要因を分析してみると、大多数の企業で倒産前に労働分配率が高騰するという共通点がある。業績が悪化し、利益・資金がどんどん減少しているにも関わらず、最大の固定費である人件費は据え置き・高止まり……。最終的に労務倒産に陥る。

労働分配率とは、限界利益に占める人件費の割合であり、数多の経営指標

がある中、利益と人件費が連動した指標は労働分配率しか存在しない。

そして、労働分配率を活用した経営とは、利益の変動に応じて人件費も変動させる手法である。労働分配率を安定化し、利益に応じて人件費を変動させることで、どのような業績でも必ず一定幅の利益を確保することが可能なのだ。

当然ながら、利益に応じて人件費も変動するとすると、社員には減給の可能性も出てくる。これによって「社員のモチベーションが下がるのではないか？」と思われがちだが、むしろ社員は育つ。

「利益が増えれば、給与も増える」  
「自分が希望する給与を貰うためには、**円利益を残さなければならぬ**」  
これが明確になると、社員はいかに利益を残し、増やすかを自ずと考える始めるのだ。

#### 労働分配率を活用した 経営のメリット

利益・資金が必ず残る

社員が給与を  
自分で決められる

経営者意識を持った  
社員が育つ

## いますぐ 労働分配率を 導入すべき 理由とメリット

労働分配率には、ほぼ全ての経営要素が反映されており、活用のポイントは因数分解にある。(図4) 因数分解してみると、内的要因が大半を占めることが理解いただけるだろう。つまり、内部の意思決定・行動だけで改善が可能な要素が大半なのだ。唯一、売上だけは景気やお客様の状況に影響を受ける外的要因となる。そのため、売上至上主義の企業は外的要因のみで経営を行うこととなり、業績が安定しないことはもちろん、改善の難易度はぐっと高くなる。

もちろん、増収となることも理想だが、先述の通り売上が上がる前提で経営を考える時代ではすでになくなってきているのだ。

ほとんどすべての経営要素が反映

- 人件費…  
適正人員、利益を意識した仕事、責任ある人員の集団
- 売上…  
提案力、付加価値からの競争力、魅力ある人間育成
- 原価…  
競争の原理、適正在庫、回転率、ロス率の低下

図4 労働分配率活用のポイント

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{平均給与} \times \text{人数}}{\text{売上} - \text{原価}} \times 100\%$$

(人件費) (限界利益)

■ 外的要因    ■ 内的要因

効果… 利益と資金を同時に改善できる。  
給与を自分で決められる。

## 中小企業が目指す経営

企業と社員の間に労働分配率という共通のものさしができることで、社員が自ら知恵を出し、利益(昇給原資)を積み上げる。そして、社員の希望する給与を支給できるようにすれば、人材の定着はもちろんのこと、優秀な人財を新たに採用するこ

ともできる。優秀な人財もまた知恵を出し、よい商品を開発し、それを製造し、価値に見合った価格で営業・販売する。すると、社員により高い給与を支給できるようになる……。

**このような経営の善循環を作り出すことができるのが、労働分配率を活用した減収増益昇給経営だ。** これこそ、中小企業が目指すべき理想の姿。経営と呼べるのではないだろうか。

今号では、労働分配率を活用した経営管理の概要のみをお伝えさせていただきましたが、その全貌を我々はこの春お伝えしたいと思っている。

ぜひ、経営者・役員および後継者・次世代の幹部と共に、弊社セミナーに足を運んでいただきたい。

## NBC GROUP 設立30周年記念企画

これから10年  
絶対に負けない経営の仕組み。



売上5~30億円/  
社員10~100名の  
企業のためのセミナーです!  
このセミナーでは、たったの3  
時間・3,000円で4,290社  
に導入し90%以上で改善効  
果を出した**成果実証済みの経  
営ノウハウ**を学べます。

お申し込み・詳細は同封のチラシをご覧ください。

# クラッシャー上司。

～自分の長所と社員の短所を比較するという愚行～

もし社員全員が、指導力と野心を兼ね備えた優秀な起業家だとしたら、  
簡単な作業をする役がだれもいなくなってしまう

パコ・ムーロ「なぜ、エグゼクティブはゴルフをするのか？」より

**会社の仕組みを作る**といったことは  
経営陣が得意な仕事なので、経営陣がやる。

社員には、経営陣が作った場で、  
得意なビジネスを伸ばしてもらえばよいのである。

このパターンが逆になると、  
いつもイラついてストレスフルになってしまう。

社員の短所と経営陣の長所を比べて、  
「仕組みも作れないじゃ、どうしようもない」などと  
社員を責めて何の意味があるだろう？

自分の長所と社員の短所を比べるのをやめれば、  
結構うまく回るようになる。

会社に仕組みを作ろうということに目が向くと、  
自分の時間や労力に余裕が出てくる。

余裕ができると、より考えることができるという、  
良いスパイラルに入っていくのだ。  
この順番を間違えてはいけない。

本田直之『レバレッジ・マネジメント』より

**社員の短所と自分の長所**を比べるのではなく、  
**自分の短所**を理解し**社員の長所**を伸ばすことに頭を使うべし。

人に伸びてもらおうと思うなら、  
相手の良さを理解しようと努めることが先である。

人をなじり、けなすやり方に、品も創造もない。  
その尺度を自分自身のデキる面に持ってきてしまうと、なおさらダサい。

遠慮ではなく**配慮**すること、  
出張るのでなく**譲**ること、  
打ちのめさずに**許**すこと、を頑なに拒む上司は

想像力も教養もないと思っていい(だろう)。

