

# NBCPlus+

vol.75

春が来たー。  
さあ、成長の種をまこう。



# 日々の現場から

コンサルティングの現場のみならず、経営者の日常に寄り添う中、  
弊社コンサルタントの心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。  
皆様のコーヒープレイクのお供となれば幸いです。



## 考えない社員をつくる経営に未来はない

文／市山智孝

**N** BCグループでも新卒社員の採用を推進していますが、新卒社員を4月に迎えてから、ちょうど一年になる時期です。

同じように新卒社員を迎えられた企業様においては、この一年間、教育・育成に手も心も尽くされたことと思います。

人材育成、特に会社の将来を担う若手の育成は、自社のビジョンに沿って進めていく必要があります。

また、これからの企業経営は、大前提として「**全員参加型経営**」を標榜しなければなりません。

では「**全員参加型経営**」とは何か？今回はそれを考える前に、従来型の企業経営について考えてみましょう。

従来型の企業経営とは、すべてを社長や幹部だけで決める経営を指します。

社員それぞれの役割と目標をトップが決め、仕事のやり方についても1から10まで「この通りにしなさい」と指導をし、部下に選択の自由は一切ありません。

こうした企業風土の中では、何も考えずただ上司の指示に従う者だけしか生き残ることができません。

今や時代遅れの経営スタイルであり、いわば「**昭和の経営手法**」です。

少し前の事例になりますが、子会社の牛肉偽装事件で経営不振に陥り、再建を余儀なくされた雪印乳業。

欠陥自動車を生み出し、それを隠し続けた三菱自動車。そして、脱線事故で大惨事を招いたJR西日本……。これらの企業には共通項があります。

それは、従来型の経営により「**何も考えない社員ばかりつくった**」ということです。

トップからの指示や命令に、何の疑問も持たずに従う社員こそが評価の対象だったでしょう。

そしてそういう社員は、例えばお客様や取引先から「この製品が気に入らない」とか「これはこう変えたほうが良いのでは？」というクレームや指摘を受けても「いや、ウチの会社では、そういうことは伝統としてやら

ないんです」「上司に聞いてみますが、無理だと思えますよ」などと平気で答えてしまいます。

つまり、お客様よりも会社や上司が大切と言う姿勢なのです。

現在は、**このような対応の社員や会社が生き残っていない時代ではない**ということは、皆様ご承知かと思えますし「**何も考えない社員**」を求めてもいないでしょう。

しかしながら、昨今の教育の中で、自ら考えることをやめさせてしまうような頭ごなしの指導や接し方をしていることはないでしょうか？

あなたが育てたいのは、一見すると使い勝手のいい「**考えない社員**」ですか？それとも、それなりに育成に苦心はするが「**自ら考える社員**」ですか？ぜひ、会社の未来像と共に考えてみてください。







# 付加価値を意識した経営をしていますか？

## — 労働分配率経営の重要性 —

文/木下 貴之

### 企

業経営をするにあたり、決算書の数字に一喜一憂するだけでなく、財務分析などを行われている方も多いのではないのでしょうか。

では、経営者の方は決算書のどの数字に着目しているのでしょうか？セミナーなどでお話を伺うと「売上高」「営業利益」「手元資金」など色々な数値を挙げられます。どれも正解であり、各社毎に注視していくべき数字と言えるでしょう。

その中でも私は、本源的な収益力を示す売上総利益、事業収益力を示す営業利益、経常的な収益力を示す経常利益などに特に目を向けています。なぜなら、利益無くして資金は残らず、資金無くして企業は生き残れない（倒産）からです。

その利益とほぼ同義的に使われる言葉として「付加価値」というものがあります。

付加価値とは、企業が生産・販売などの活動により、新しく生み出した価値を指します。

値を指します。

簡単に言えば材料を1000万円分購入し、工場で製品を製造し、その製品を5000万円で販売した場合、付加価値は5000万円ー1000万円＝4000万円となります。付加価値の計算方法は、主に次の2つがあります。

**控除法**

売上高 **−** 外部購入価額

**加算法（日本銀行方式）**

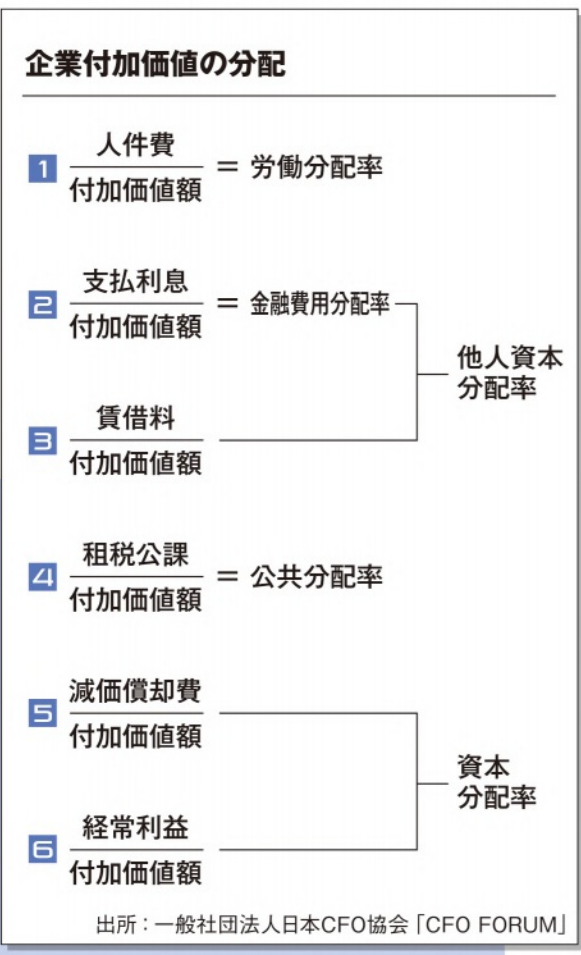
経常利益 **+** 人件費 **+**  
 金融費用 **+** 賃借料 **+**  
 租税公課 **+** 減価償却費

そして、この付加価値（限界利益）に占める人件費の割合を「労働分配率」と言います。

日本の労働分配率は高めで、全業種平均で50%前後と言われており、製造業のように装置産業と言われるものは低く、我々コンサルタントや士業のように原価をほとんど必要としない業種は高くなる傾向にあります。皆様の会社ではどれくらいの数値となっているのでしょうか？労働分配率が高すぎる場合、最悪、労働倒産を招きます。日本の企業は労使協調が進んでいますが、お隣の韓国では労働組合の要求が強く、外資系企業の撤退も進みつつあると聞きます。

業のように装置産業と言われるものは低く、我々コンサルタントや士業のように原価をほとんど必要としない業種は高くなる傾向にあります。皆様の会社ではどれくらいの数値となっているのでしょうか？労働分配率が高すぎる場合、最悪、労働倒産を招きます。日本の企業は労使協調が進んでいますが、お隣の韓国では労働組合の要求が強く、外資系企業の撤退も進みつつあると聞きます。

公共分配は税金の話であり、節税などを除き基本的に固定的なものです。また、他人資本分配も支払いをしないうけにもいかず、固定的要素のものと言えるでしょう。そうすると、企業経営において流動的な要素は、労働分配（従業員取り分）と資本分配（株主・経営者取り分）となります。この配分のさじ加減がまさに経営の妙味であり重要な項目なのです。どのように利益を出し、どのように配分しているのか。ぜひ、決算書を見直してみてください。







# ガラス張り経営のススメ

文／野呂泰史

## 私

は、昨年5月に事業を承継し、現在はNBCコンサルティングの代表取締役、NBC税理士法人の代表税理士として職務にあたっています。

私が、事業を引き継ぐにあたり、軸として心がけているのが「ガラス張り経営」つまり「隠さない経営」です。

多くの会社で一部の経営陣にしか開示されていないクローズドな経営情報も、弊社では積極的に公開しています。

会社の業績や支店の業績はもちろんのこと、会社の実状を映す主要なKPI（重点指標）や実績、競合との比較、社員一人ひとりの個人目標や実績などもオープンにしています。

加えて、社内の人事情報である平均年齢・平均勤続年数・平均年収・離職率なども、どのように推移しているか全社に公開しています。

弊社は労働分配率経営を実践していますので、社員の個人目標は各々の給与に即したものとなっています。

当然、個人の目標を全社に公開するということは、事実上、社員個人の給与をも公開することを意味します。

このような情報は、一般的にはクローズドなものであり、公開していないという会社も多いでしょう。

では、なぜオープンにするのかと言えば、**開示することによる効果・メリット**がこの上なく大きいからです。

まず、会社のありのままの情報を隠すことなく公開するということは、社員を信頼していることの証であり、社員との信頼関係を強固にします。

そして、実状をつぶさに伝えることで、会社が進む方向に社

員のベクトルを合わせることもできます。

本来、社員のベクトルや歩調を合わせることは決して簡単なことではありません。

経営トップに強力なリーダーシップや人間力があれば、引っ張ることができるかもしれませんが、2代目、3代目と代がわりする際に、後継者や次世代の組織に同程度のリーダーシップ・人間力が引き継がれるとは限りません。

そこで「ガラス張り経営」に行き着いたのです。「ガラス張り経営」はどのような会社にもオススメですが、特に2代目、3代目社長の会社や、社内のベクトルが噛み合っていないと感じている社長にオススメです。

しかし「ガラス張り経営」には、今まで隠していたものをオープンにすることで、**社内の抵抗や反発が生まれるリスクも伴います。**

「ガラス張り経営」を導入する際は、時間軸や開示する情報量・情報レベルを慎重に検討し、徐々に公開範囲を広げていくなどの注意が必要です。

ぜひ、実践していただきたいと思えます。







## あなたの会社では、 役員になるのに何年かかりますか？

文／紅本亘

# 昨

年の9・10月にかけて全国21  
会場で「評価制度セミナー」  
を行い、累計600名超の経営者の  
方々にご参加いただきました。

なぜこれほど活況なのか？

ご参加いただいた方と直接お話し  
してあらためて感じたことは、200  
0年頃の評価制度ブームとは全く異  
なる理由でお申し込み・ご参加いた  
だいたということでした。

以前の評価制度構築の理由は「現  
在在籍している社員をいかに客観的・  
正当に評価するか？」ということで  
した。

つまり、経済が右肩上がりに成長す  
る時代の終焉を前提とした、**年功序列  
型賃金制度**と**相対する新たな人事評  
価制度**の構築が急がれたという背景  
があったのです。

一方、今回の評価制度ブームは、少  
子化・労働力不足の影響による採用

難が背景にあります。

求人を出しても、**中小零細企業には  
応募すらこないという現実……。**

このような現状を打破するため、求  
職者にとって魅力ある人事評価制度  
を構築しようと、見直しを図っている  
のです。

さらに、この超売り手市場の環境下  
では、現在在籍している社員も常に転  
職希望を胸に秘めており、暇があれば  
転職サイトを閲覧する日々。

電車や地下鉄に乗れば「転職すれ  
ば人生が拓ける！」といった広告に  
目が向かない日はないでしょう。

社内・社外という人事の内憂外患  
の状態に置かれた中小企業が、どのよ  
うにこの時代を切り拓くのか……。

その解として、人事評価制度の刷新  
という手法を用いているのです。

「能力」には「チャンス」を

「成果」には「報酬」を

このような採用難・労働力不足の時  
代、中小企業の人評価事制度の基本を  
上記の言葉に込めてお伝えしていま  
す。

大企業と同じ人事評価制度を構築  
するだけでは、中小企業を選ぶ求職者  
などいるはずがありません。

知名度・安定感・賃金水準の全てで  
劣る中小企業が大企業に勝つには、大  
企業を持つことができない人事評価  
制度が必要です。

その一つが「**抜擢人事**」です。つま  
り「**能力**」には「**チャンス**」を！なの  
です。

大企業では、数千・数万人の社員が  
いて、誰がどのような能力や経験を  
持っているのか、一人の人が客観的に  
公平な判断を下すことはできません。

故に、入社年次・職能を基本とした  
人事評価制度を用います。

これが大企業の人事担当者にとっ  
て、最もリスクのない制度なのです。

しかしながら、中小企業であれば社  
員数も限られており、社長自らが判断  
し責任を取ることができる環境・背  
景があるため、仮に社歴が浅くても、  
その人の能力・経験を鑑み、部門長・

新規事業部長、さらには役員にといっ

た抜擢人事ができます。

昨今の優秀な若者は、短期間で責任  
あるポジションに登用してもらえ、  
夢・可能性のある職場を望んでいま

す。そのため、役員になるのに20年、30  
年かかるような職場には、就職を希望  
しません。

しかし、抜擢人事の際に留意せねば  
ならないのが、既存社員からの不平不  
満です。そこで、昇給は後払いで良し  
とする考え方を取り入れます。

抜擢した社員には、登用されたポジ  
ションの給与を即支給するのではな  
く、登用されたポジションの責任を果  
たせば、そのポジションに見合った給  
与を支払います。つまり「**成果**」には  
「**報酬**」を！です。

部長としての責務を果たせば、部長  
に見合った昇給を実施する。役員とし  
ての責務を果たせば、役員に見合った  
昇給を実施する。

このように、大企業とは抜本的に異  
なる中小企業独自の人事評価制度を  
構築しなければ、今の時代の採用環境  
に対応できません。

あなたの会社では、役員になるのに  
何年かかりますか？





## 働き方改革

### —あるスーパーマーケットの事例—

文／中田典仁

## 創

業期の会社、成長期の会社、成熟期の会社……。それぞれ同じ状況ではないでしょうが、あなたはどのように「働き方改革」に取り組んでいますか？

あるスーパーマーケットの事例を

紹介します。

多店舗展開しているこの会社、業績は全体的に好調なのですが、毎年赤字の店舗があり、この赤字店舗の改革をご依頼いただきました。



これまでも数社、経営コンサルティング会社が改革に携わり、データ分析などさんざんされてきたようですが、いずれも結果には結びつかなかった……とのこと。

事前にそのように聞いておりましたので、まずは数字で説得しても動かない何かがあると思い、社長に「その赤字の店舗に勤務する社員・パートを全員集めてください。その上で私に90分ミーティングの時間をください」と依頼しました。

また、最も現場を知っているであろうパートさん達の本音を引き出すために、社長と店長には席を外していただきました。

私はそのミーティングの場で、生産性向上と仕事の成果についてお話しさせていただき、皆さんに感想・意見を求めました。

問題店舗の店長は、勤続年数も長く、真面目を絵に描いたような人でした。

誰よりも早く出社し帰りも遅く、休みの日でもお店に顔を出すことで、店長が一番働いていることは間違いないありません。しかし、ベテランのパートさんから意外な言葉が発せら

れました。

「店長は良い人ですし、一生懸命なのですが、仕事（業務）をこなし過ぎるので、私達のする仕事がありません。店長が主任の仕事までなさるものですから、主任はパートの仕事をしてくれる……」

「最初は『助かるな』と思っていましたが、今はこれが赤字の原因だと思います。パートの仕事の時給の高い社員さんがやっているのですから……」

「前に当社の中でも優良店舗に応援に行ったことがあります。その店長は、うちの店長ほど体を動かしてはいませんでした。その代わり、ずっと机に座って何かを分析し、社員さんやパートさんに指示を出していました」

店長の成果とは何なのかが明確になった瞬間でした。

本人の一生懸命さが会社の業績に繋がっていないのは、当然ながら良いことではありません。

組織である以上、各々が自分の役割（ミッション）を正しく理解し、その遂行にこそ労力を投下することが大切です。





これまで仕事だけに人生を費やしてきた50代以上の方、先頭を切つて懸命に走ってきたことでしょ。しかし、これからも同じように走り続けられますか？体も結構辛いです。

## 黒字倒産と在庫の関係

### — 在庫が『罪庫』になる前に —

文／鈴木公男

**黒** 字倒産という言葉があります。が、なぜ黒字であるにも関わらず会社が潰れてしまうのか？あらためて考えてみましょう。

そもそも会社が倒産する条件として、赤字や黒字は関係ありません。黒字で倒産する会社もあれば、毎年赤字でも何とか頑張っている会社もあります。

この違いは何かというと「**会社に「資金」現預金があるかどうか**」の違いです。

今回は、黒字倒産の引き金ともなる「**在庫**」について考えます。

では、次の役割は何でしょうか？次世代の人財育成や組織構築がメインになってきている方も多いと思われる。ぜひ、自身の仕事への取り組み方、働き方を振り返ってみてください。

#### 在庫とは？

- 1 企業が販売するために保有する一定時点における  
原材料・仕掛品・製品・商品など
- 2 複数年に渡って使い続ける  
消耗品など

#### 在庫を持つメリットとは？

- 1 市場の需要に迅速に対応するため
- 2 顧客に対しての安心感
- 3 在庫を大量に購入し1個あたり  
単価の値下げによる仕入原価削減

#### 在庫を持つデメリットとは？

- 1 陳腐化・品質劣化による商品価値の低下（デッドストックの増加）
- 2 倉庫等の保管場所費用や  
管理費用の増大
- 3 社内生産性の低下  
（現場改善への影響）
- 4 キャッシュフローの悪化

企業は、在庫を抱えることを目的としているのではなく「**在庫をいかに早く現金化するか**」が目的であることから、過剰在庫・デッドストックが多い時点でそもそも目標・予算を達成できていない状況と言えます。さらに損益計算上においては期末在庫が増えると「**見かけ上の利益**」が増え、不用意に経営者を安心させてし

まい、本来価値ある在庫が、黒字倒産や粉飾決算の要因にもなる「**罪庫**」になりかねません。

結果的に、見かけ上の利益額のみにつまわれていると会社内に「**資金**」現預金がない状態に気が付かず、会社は倒産します。

今一度、自社の流れを社員全員が理解し、まずは適正在庫の管理、毎月の実地棚卸など当たり前のことから実践してみたいかがでしょうか？





## 目的と手段

### ―利益が目的であつてはならない―

文／河合周太

**企**業経営の目的はゴーイングコンサーン（永続的に事業を継続していくこと）です。

起業した以上はハッピーリタイヤを除き、予期せぬ倒産は絶対に避けなければなりません。

ではどうなると倒産するのでしょうか？ 当たり前ですが、利益が出ず資金が枯渇すると企業は倒産します。倒産を避けるために、どうしても利益・資金が必要ですが、企業経営の目的は永続的な発展であり、利益を目的としてしまうと、某建築事務所の耐震偽装問題や、老舗和菓子メーカーの消費期限偽装問題など、不正のきつかけにかねません。

二宮尊徳の言葉に

**道徳なき経済は罪悪であり、  
経済なき道徳は寝言である**

というものがあります。

経営者の仕事は「理想の姿」を高く見定め「確実に利益が残る組織」を作ることです。

会社として目指すべき方向性を明確にした上で、組織メンバーに目標を設定し、達成させ、利益を蓄積する必要があります。

ここで注意しなければいけないことは、利益を目的とした数字目標ばかりをフォーカスすると「数字をあげていれば、何をしてもいい」という社風につながる危険性があるという点です。

利益さえ出していればOKではなく、最大限達成可能な目標を掲げて、その目標達成に向かうプロセスが、組織を強くすることにつながるということです。



- ◆ この会社の存在目的は何か？
- ◆ この仕事を通してどうなりたいのか？
- ◆ お客様にどうなってもらいたいのか？
- ◆ 今の取り組みは企業理念の実現につながっているのか？

こうした観点で社員が物事を考えられるように習慣付けることも、経営者にとって重要な仕事です。数字ばかりを追いかけて、本来の目的を見失わないために、経営理念浸透のツール（クレドや会議体など）を活用し、自社の目指す「理想の姿」を追求してください。

「儲ける事が大切」と「儲ければいい」は全く意味が異なります。

「儲ければいい」という考え方は、「何をやってもいい」という考え方と「結果オーライでいい」という考え方に通じます。

そうやって儲けている人を「経営者」とは呼びません。

厳しい言葉でいうと「モラルのない商人」です。

経営者にとっての「正しい儲ける姿」とは、

「約束したことを成果として実現させたいので、儲けている」という姿です。

約束したことが実現できていないのに、儲けがあがっているとしたら、経営者としての仕事はできていないと思わないといけません。

やるべきことをやっただけの儲けではないので、儲けても意味がありません。

結果オーライで、それで喜んでいたら、その会社の経営は長続きしないでしょう。



『経営者になるためのノート』  
柳井 正／著 PHP 研究所／出版