

NBC Plus

vol. 77



得意 淡 然  
失意 泰 然



# 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。



## 社員に支払う給与は本当に費用なのか？

問う!

人件費は費用でいいのか

### 皆

さんの会社では、人件費は損益計算書(以下P/L)の費用の部に計上されていることと思います。そして「費用は最小に、収益は最大に」という経営の原則で考えると、人件費を圧縮して利益を出すことが経営の王道とされています。本当にその考え方でいいのでしょうか？

社員を「費用」と考えるのか、社員を「資産」と考えるのか。

私は、経営者自身が今、問われているのではないかと考えています。

本来は社員に支払う人件費は、給与手当や労務費としてP/Lの費用の部に計上するのが正しい会計処理です。皆さんの部下には、自分の給与分も稼げない社員がいませんか？一方で、自分の給与の3倍を稼ぐ社員がいませんか？先述のように、今の会計基準では、社員の会社への貢献の如何に関わらず、支払った給与総額を

P/Lの費用の部に計上するのが正しい処理となりますが、私は社員を「資産」として考えています。よって

本来は、貸借対照表(以下B/S)の資産の部に「社員勘定」で計上されるべきものなのです。建物があり、車両があり、土地があり「社員勘定」がB/Sの資産に計上される。

実際に、1990年代以降、英国ではプロサッカークラブにて他のクラブから選手を引き抜く際に支出した金額を無形固定資産としてB/Sに計上、つまり、組織に属する人材を資産計上している決算書があります。

◆「人材」か「人財」か？

私は、セミナーなどで「人材」の「材」を材料の「材」ではなく財産の「財」を使い「人財」として表記しています。通常B/Sには計上されていない、隠れた資産である「人財」を意識できるようになって、初めて一人前の経営者と言えるのかもしれない。皆さんの会社の「社員勘定」はいくらになりますか？



### 人「材」

社員を費用と考え、給与をなるべく抑制しようとする考え方



### 人「財」

社員を資産と考え、給与をもっと昇給できる社員になるように育成していこうとする考え方



# 意志あるところに道は開ける。

—エイブラハム・リンカーン

文／中田典仁

## 企

業のニーズはさまざまです  
が、要約すると次の3つの課  
題(悩み)に集約されます。

### ●業績・資金

利益率アップ・生産性向上・  
資金繰り・金融機関対策など

### ●人

組織・後継者・役員・  
管理者・若手・  
新人教育など

### ●未来

ここまでの経営に問題はないが、  
さらに磨きをかける、  
新しいことにチャレンジするなど  
未来に向けて何をすべきか？



です。突き詰めると、資金の問題と人  
の問題は一体のとも言えます。

中小企業の多くは、資金と企業の体  
質に大きな因果関係があります。ま  
たその現状をつくっているのが「人」

そして資金に関する悩みは、経営者  
であれば一番大事なテーマです。弊社  
創業者の野呂敏彦も「**資金は経営者  
にとって命の次に大事だ。**」と言って  
おります。資金繰りに目処が立たな

いことの苦しみは、経験したことがあ  
る人にしかわからないものなのかも  
しれません。誰しも想像はできる  
のではないのでしょうか。

### ◆資金の残る体質とは

資金繰りが苦しい時に最初に思い  
つく対策。それは「売上を増やすこ  
と」です。

入りが足りないから資金が苦しい。  
だから入りを増やすのが一番??

これは特に積極的な思考の経営者  
が陥りやすい落とし穴です。この策  
は、あなたが間違っているのでは  
ないか、一歩間違えると、さらに経営と自  
身を追い込む原因にもなります。

ここで言いたいことは「**売上は大  
事。しかし値引きして売上を伸ばす  
のは危険**」ということです。

なぜなら、目先の売上は上がった  
としても、値引き相当分が、**限界利益  
の低下に直結し、さらには販管費の  
上昇を引き起こしてしま**うからで  
す。一度下げた価格を戻すことは容  
易ではありませんし、それよりも怖い

のが、値引きしなければ売れない体  
質となってしまうことです。

では、資金の残る体質はどのよう  
にしてつくるのか？まずは、すぐに  
効果が出るところから改善するの  
です。

1. 固定費の削減(無駄なお金は支出しない)  
支出の減少=資金が残る
2. 入金・支払サイトのバランスを整える  
回収を早めて、支払いを延ばす
3. 限界利益率を高める



特に2・3を実践するには、相当の  
覚悟と行動が必要です。

知恵を使い、計数データを最大限  
に活用する。その最大の原動力は「**経  
営者の強い意志**」です。その原動力が  
「**管理者・社員との危機感の共有**」に  
つながり、はじめて改善のスタート

ラインに立てるのです。ここが第一の扉です。

第二の扉は「計数に基づく目標の共有、そして具体的な行動とその管理」です。換言すれば「PDCAサイクルを常態的に回す」ことです。

計数という具体的な共通言語とその管理は、経営における最大の差別化です。経営は、磨けば磨くほど光り、怠れば怠るほど濁って沈殿するものです。だからこそ努力する価値があるのです。

NBCには創業から30年、時間をかけて体系化したノウハウがあります。ご興味のある方は是非、NBCの経営セミナーに足をお運びください。



経営セミナーの詳しい内容についてはNBCホームページをご確認ください。

NBCおすすめセミナー

検索



## 会社の今を見つめ直す

— 未来につなげる10年先の会社を考える —

文/鈴木公男

**突** 然ですが、あなたの周りには、会社の10年後を一緒に考えてくれる人はいらっしゃいますか？

昨今、事業承継や相続についての話題には事欠かない状況ですが、経営者の皆様は、会社や事業の将来のためにできることを、どの程度具体的に考えているでしょうか。

会社の将来を考えるには、まずは経営の「見える化」を行うことが重要です。

客観的な財務状況、目に見えない強みの洗い出しを行うことによって、次の一手を打つための経営状況を明らかにすることができらるからです。

経営の「見える化」は、具体的には以下の3つから分析します。



### 3つの経営の「見える化」

#### ① 事業の「見える化」

事業の将来性の分析や、経営体質・会社の強み・弱みを再認識し、取り組むべき課題を具体的に洗い出す。

#### ② 資産の「見える化」

経営者の個人資産について、会社との貸借関係などを確認し、後継者に残せる経営資源を明確にすることで、後継者に対する事業承継への不安を解消する。

#### ③ 財務の「見える化」

適切かつスピード重視の会計処理を通じて、客観的な財務状況を明らかにし、金融機関や既存取引先からの信用度を高め、資金調達や取引の円滑化を図る。

将来にわたって事業を継続、発展させていくためには、会社の財務状況の改善をはじめとする経営体質の強化を推進し、限られた経営資源を効果的に活用して本業の競争力を高めていくことが重要となります。

事業承継も相続対策も、会社の現状・会社の将来像が見えなければ何も手を打つことはできません。まずは、会社の現状からしっかりと把握し、10年後の会社像とのギャップを埋めるためにも、3つの経営の「見える化」を実践していきましょう。





## 企業価値を考える

—生き残っていく会社であり続けるために—

文／山本和輝

### 第4

4次産業革命、グローバル化。

これからも生き残っていく会社であり続けるために、後継者・管理者は自社の企業価値とは何か、その価値をさらに上げるにはどのような経営改善が必要かを考えてみましょう！

#### ◆成長マーケットをつかめるか

後継者・管理者にとって、先代のやってきたビジネスが今後も成長すると捉えるか、衰退していくと捉えるかは、極めて判断が難しいものです。

それは理屈としてではなく、感情的に先代のビジネスをマイナスに評価しているからです。

しかし、いつかは会社の方向性を決めなければいけない時がやって来ます。その時に備えて、**常日頃からア**  
**ンテナを立て情報収集をし、スピー**  
**ディーに行動に移せるようにしておく**  
**ことが重要です。**

#### ◆自分の選んだ

ビジネスへの想い入れ・執念

後継者・管理者が今のビジネスを嫌々やっているようであれば、早晩なにか考えたほうがよいでしょう。なぜなら、経営とは人間にとって最大のエネルギーを必要とするからです。リーダーは、常日頃から色々なこと

に関心を持ち、幅広い知識を吸収しなければいけません。また、商品や情報システム、財務や人事などについてある程度専門的な知識も身に付けておかなければいけません。そして、吸収した知識を経営の場で実践することによって、それが知恵になるのです。そのため、経営者は元気で明るく前向きな人が多く、またそういう資質が備わっていないと、この厳しい社会では生き残っていくけないのです。

### ✓リーダーに必要な条件

**信念**  
絶対成功するぞという自信と思ひ込み。

**夢**  
経営を通じての目標であり、自分自身の人生目標。ともに働く人たちと共有できる目標。

**情熱**  
仕事に対する意気込み。人を動かすような熱い情熱。

**戦略**  
夢を実現するための最適な手段・方法。

◆**どれだけ事業（企業）にしたいかという将来構想の立案**

これからの時代は会社規模に関係なく、会社経営の方向性として、**自社のオリジナリティを明確に打ち出す**必要があります。

つまり、お客様から選ばれ続ける付加価値（商品・サービス）を開発し、

提供し続けるために、後継者・管理者は事業への想いを持たなければいけません。そのためにも、**経営計画書を作成することが重要な**のです。

◆**一緒にやっていく良きパートナーに恵まれるか**

後継者・管理者にとって、将来を見据えた時、自分の欠点を補ってくれる人、自分と共に苦勞をしてくれる人というように、良きパートナーの存在が会社の行く末を大きく決定付けることもあります。

できれば自分の代わりまでやってくれるようなパートナーがいればなお良いでしょう。

◆**成長していくための財務体質、収益性が一定水準以上に出せるか**

会社が成長していくために最も大切なことは、**資金の視点から判断**することです。財務体質が健全か、収益性が一定水準以上あるかどうか。経営は**計数に始まって計数に終わる**のです。

◆さらなる成長・発展のために、  
後継者・管理者が事業に専念し、  
人間力を上げ、正しい夢を持って  
学ぶことができるか

後継者・管理者自らが学ぶ姿勢を  
持っている会社は、社内でも勉強会を  
開いたり、外部の研修会にも参加した  
りしています。

それによって「勉強しよう、向上し  
よう」という風土が会社全体で高ま  
り、活気生まれ、業績も良い場合が  
多いのです。まさしく、教育の機会が  
ある企業は、一定の水準にある優良企  
業だと言えます。

◆企業家とは、  
社会的存在価値を高めること

企業規模がある程度大きくなって  
くると、地域密着型の商売や事業であ  
れば、その地域の人たちに必要な会社  
であるかどうか問われてきます。

企業の社会的存在価値は、取引先や  
お客様から必要とされることによつ  
てのみ高まるということです。

◆企業の成長・発展は、自らの  
「革新能力」にあることに気づき  
経営的に手を打てるか

規模の大小を問わず、生き残り成長  
できるかは、後継者・管理者の「革新

能力」に懸かっています。

革新能力とは壁になっていく現状  
の問題点を取り除く能力であり、今ま  
でと違う方法や、仕組みなどを導入す  
ることです。リーダーには必須の能力  
と言えます。



## 資金経営勝ち組企業の共通点

文／山崎知子

資 金改善を成功させた企業に接  
していると、ある共通点が見  
えてきます。

◆家族・社員への感謝からの  
「エネルギー」

現状を打破し、資金を改善させるに  
は非常に大きなエネルギーが必要で  
す。資金改善を成功させるために最も  
重要な条件は、経営者の明確なビジョ  
ンからくるエネルギーなのです。

改善のための新たな取り組みには、  
当然多くの問題が降りかかります。そ  
のような時に立ち戻るには、経営者の  
ビジョンです。日々資金繰りに追われ

「なぜ企業を継続させるのか？」を考  
えることができずに過ごされている  
社長はたくさんいらっしゃいますが、  
改善に成功された経営者に共通して  
言えることは、社員とその家族のため  
に、資金を増やさなければならぬと  
気づかれたということです。

社員とその家族への思いを、改善の  
エネルギーの原動力にされているの  
です。

◆資金の責任はすべて社長である  
―改善のリーダーを決める

資金を増やすためには、短時間で多  
くの改善業務を行う必要があります。

「資金の責任は誰が取るのか」を理解  
しなければ、過酷な環境に自身と改善  
チームを追い込むことはできません。  
また改善のリーダーを決定し、範囲  
を明確にして権限を委譲することも  
重要です。そうすることで、判断のス  
ピードが加速しエネルギーが生まれ  
ます。

◆過去の成功体験をリセットできる

企業が衰退していく理由のひとつ  
に、社長が過去の成功体験を引きず  
り、自身のやり方が正しいと疑わな  
いということが上げられます。資金改善  
チームの立ち上げでは、過去に成功し  
た経験を一度リセットし、現状を疑  
い、資金を減らす原因を見つけること  
からスタートします。

◆自社の強みを理解していること

資金を増やすためには、利益率を改  
善し、運転資金と利益を同時に増やす  
ことが非常に有効です。しかし、有効  
だからといって、自社にとって苦手な  
ことを苦手と気づかず、当たり前にと  
の会社もやっていることだから、とや

みくもに利益率改善に取り組みこと  
ほど時間と労力を使うことはありません。**自社の強み(お客様が自社に  
求めること)を活かした利益率改善  
を行う**ことが、資金改善の最短ルート  
と言えます。

資金改善を成功させた企業の共通  
点、ぜひ参考にさせていただきたいと思  
います。



## あのアマゾン震撼させ 9億4000万ドルで買収された ザッポスから学ぶ企業文化

文/河合周太

**ザ** ッポスはトニー・シエイが立  
ち上げたアメリカに本拠を構  
える靴を中心としたアパレル関連の  
通販小売店です。

そして、フォーチュン誌が選ぶ「働き  
がよいある会社100」で6位にラン  
クイン(2011年度)した会社です。  
「ザッポスの奇跡」など数々の書籍で  
も取り上げられているので、目にした  
ことがある方も多いのではないで  
しょうか。

同社は1999年に創業し、わずか  
9年後の2008年に売上10億ドル

を達成し、2009年7月にアマゾン  
が9億4000万ドルで買収しまし  
た。ザッポスの特徴は、「社員一人ひと  
りの『個』を大事にする」そして「サー  
ビスを通してWOW(驚嘆)を届けよ  
う」この二つに集約された企業文化  
です。

通常、コールセンターは生産性を高  
めるために、一件あたりの対応時間を  
測りKPIとして設定します。しか  
し、ザッポスはマニュアルを設けず、  
お客様がWOW(驚嘆)体験を得られ  
るかどうかに絞っています。そのため

なら、4時間対応しようが構わないと  
いう文化なのです。

お客様のお気に入りの靴が自社に  
なければ、他社のサイトを一緒に探し  
ご案内することも……。そんな会社で  
す。

「お客様と一生涯のつながりをつく  
るという使命が果たせるならば、たと  
えルールでも破って構わない。」これ  
が合言葉です。この姿勢が受け入れら  
れ、リピート率は驚異の75%、一回あ  
たりの単価は通常の1.3倍をたた  
き出したといわれています。

また、社員の『個』を活かすために、  
採用段階から遠足面接や社内仮装パ  
レードなど、破天荒な選考や歓迎を設  
けています。この企業文化に馴染む人  
を迎え入れるのです。社員は労働力で  
は無く、社員の『個』の自己実現を会  
社がサポートするという関係を構築  
しています。

ザッポスでは社員が90人に達した  
時に「コア・バリュー」を作成しまし  
た。(左記)企業文化の「見える化」で  
す。母体が大きくなっても、共通言語

### ザッポス: 10のコアバリュー

1. サービスを通じて、WOW(驚嘆)を届けよう
2. 変化を受け入れ、その原動力となろう
3. 楽しさと、ちょっと変わったことを  
クリエイトしよう
4. 間違いを恐れず、創造的で、  
オープン・マインドでいこう
5. 成長と学びを追求しよう
6. コミュニケーションを通じて  
オープンで正直な人間関係を構築しよう
7. チーム・家族精神を育てよう
8. 限りあるところから、  
より大きな成果を生み出そう
9. 情熱と強い意思を持とう
10. 謙虚でいよう

出所: 「ザッポスの奇跡 The Zappos Miracles ~アマゾンが屈したザッポスの新流通戦略とは~」  
石塚しのぶ著 / 東京図書出版会

があれば組織はまとまります。この思想が無いまま母体だけが大きくなる

とひずみが生じてくるのです。皆様の会社の企業文化はどうでしょうか。

理念・ビジョン・クレドなどによって「見える化」されているかもしれないが、普段の業務や社員の行動にどれだけ企業文化を体現させることができるでしょうか？

自立する幹部・社員を育てていく一方で、この企業文化をおざなりにしてしまうと「金儲け」が目的になってしまい、お客様からは見透かされてしまうでしょう。

皆様の会社では何を大事にするのか。ぜひ、社員と想いを共有してください。



## 新商品より「新視点」

—ラーメン店「日高屋」に学ぶ—

文/市山智孝



その秘密は、「6〜7分かかった焼き上げ時間を1分半に縮めたこと」です。焼き時間短縮で、注文からほぼ3分でお客様に提供する「**一皿の時間差**」で消費者の心をつかんだのです。

時間短縮は、何かと時間に追われる昼間のランチ客のイライラを解消し、夜の客層にはつまみの価値を高め（一品単価は低くとも）「ちょい飲み族」を呼び込む「駅前出店」と相まって、客単価を680円程度に押し上げています。

また異業種でも、美容チェーンの田谷はパーマをかけて変身した姿を前もって見せる「**時間の逆転術**」で利用客を増やしました。施術前にヘアムースやカーラーなどを使って9分で本人の髪形を変える「**擬似パーマ**」という手法です。利用客はこの擬似パーマで仕上がりイメージできるので、安心してオーダーできます。

◆さて、あなたの会社では？

新事業やヒット商品を生み出そうとすると、得てして奇をてらつたものを想像しがちです。既存の市場にないものを追求するあまり、目の前のチャンスを見逃す場合もあります。

日高屋も田谷も「時間」という視点から、**定番商品をいかに魅力ある商品にしたか**という事例です。大ヒットではなく、視点を変えることにより、売上増へつなげています。

あなたの会社ではいかがでしょうか？顧客は、なぜあなたの会社を支持しているのでしょうか？

顧客の視点に立つと、支持されているポイントと敬遠されているポイントが見えてきます。社内では当たり前だと思っていることも、顧客の視点から外部の視点で見ると、素晴らしい価値を生み出すポテンシャルを秘めている場合があります。

大事なことは、切り口を変えてみるということです。**社内の常識を疑い、当たり前前**のことをゼロから見直してみよう。必要なのは、新しい商品ではなく**「新しい視点」**なのです。

## 関

東圏に約350店舗を構えるラーメン・中華料理チェーンの「日高屋」。関東在住の方は、一度は足を運ばれたことがあるのではないのでしょうか。この日高屋のウリは390円のラーメン（中華そば）なのですが、ギョーザの注文も非常に好調です。日高屋のギョーザは6個210円。売れ行き好調のわけは、値下げでも具材変更でもありません。