

NBC Plus+

vol.78

脱

・
魂
育

怒らないとやらないのは、
怒ってやらせてきたから。

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。



会社を変えた社長の決断力

文／山崎知子

資

金改善コンサルティングを行う中で、女性経営者とお仕事をされる機会が増えてまいりました。

自ら一代で資金力のある非常に強い会社を作り上げた女性、最近になって会社を承継し、厳しい業績の中で孤軍奮闘している女性。

前者を成功者というのであれば、後者はまだまだこれから！成長（成功）過程の経営者といえるのかもしれない。しかし、いずれの経営者にも学ぶべきところが沢山あります。

過去の積み重ねである「資金」の改善には、判断のスピードはもとより「これまで行ってきた経営を逆転させるような決断力」「素直に取り組



む姿勢が絶対に必要となりますが、物事を柔軟にとらえ、数字を使う知恵を持った女性経営者の判断力と決断力、そして素直さには、感動すら覚えます。

◆会社を変えた決断

ある女性経営者のお話です。

これまでの数十年「お客様のため」と主力商品の価格を維持されてきましたが、材料費の高騰、大手小売チェーンの台頭から年々客数が減少していく……という現状に耐え切れず、ご相談にいらっしました。

社長は対策として、売上が仮にダウンしたとしても「運転資金」と「利益」の観点から大きく資金が改善する最適なバランスとして、**これまで100円で売っていた商品を120円に値上げすること**にしました。

値上げするのは、年間何万個と販売する強力な商品です。当然のように、**原価は変わらず利益率がアップする**

わけですから、20円の値上げは現金収入に直結し、資金面への効果は相当な額になります。

何度もシミュレーションを行い「これならいける！」と決断した策でしたが、その女性経営者がここから発揮せねばならなかったエネルギーは相当なものでした。

値上げに対する古参幹部からの猛反発、販売現場からの不安の声……。さまざま「できない理由」があふれる中で、店先での声掛け運動やPOP

でのPR、商品のさらなる改善、これらを一気に実行し、結果的に販売数を落とすことなく現在も安定してその商品を販売することができています。

商品単価の引き上げのみならず、あわせて**セット販売の見直し・単価の高い商品の開発**にも着手し、資金と利益を改善させる基本の考えである「**客単価は知恵と自社の強みで引き上げることができる**」を体現していただけ結果となりました。

資金コンサルティングの現場には、日々いろいろな出会いがありますが、成長をサポートしてあげたいと思わ

社長のための 資金と人を活かす研修会

1日目 現状認識

- 基礎講義。資金を増やす経営の原則を学ぶ
- N B Cから現状分析と改善提案

2日目 具体的な体質改善策

- 企業ごとに、資金を残し・増やすための具体的な改善手法を明らかにする



詳しくは、弊社ホームページをご覧ください。

社長のための資金と人を活かす研修会

検索

せる「素直さ」と「逃げない心」に、非常に感銘を受けた経営者のお一人でした。

頑張っているのに常に資金が不足する、資金を増やして社長の夢を実現したい！そのような経営者の方と、一緒に会社の未来を考えたい。

その思いから、N B Cでは独自の理論で資金を増やす「社長のための資金と人を活かす研修会」を毎月開催しております。ご興味のある方は、ぜひ一度ご参加ください。

TEAM 23

中小企業における管理者育成とは

文／植田克

よ

く見聞きするマネジメント理論の中で「管理者＝マネジメントを履行する人」といった記述があり、その対の表現として「プレイヤー」という言葉が用いられています。その解釈としては「管理者はプレイヤー」としての仕事から離れてマネジメントに注力すべき」というものが一般的で、中小企業経営の現場実務でもよく耳にする話です。

しかし、それは中堅・大企業の論理であり（業種業態によって実態は異なりますが）200名未満の会社においては、管理者がマネジメントに注力することは難しく、逆にマネジメントトシカしない管理者は、チームとしての成果が出せない傾向にあります。

例えば「うちの課長はプレイヤーとしては優秀だが、マネジメントに集中しないで自分の仕事を優先してやってしまったのだよ……。」といった、管理者育成のご相談を受け

た際に、私はこう答えるようにしています。

「マネジメントに集中していないことが問題ではありません。会社・部門・課の成長に必要なマネジメントができていないことが問題です。」

◆ 中小企業経営の実務における管理者育成のポイント

1. 管理者は

プレイングマネージャーたれ

社員一人ひとりの役割が多岐にわたる中小企業において、そもそもマネジメントだけ行う管理者がいては、生産性は著しく低下してしまいます。

管理者のマネジメントの力量が高ければ、生産性を下げずにチーム運営ができるかもしれませんが、上手くプレイングの要素を取り入れられればさらに業績を伸ばすことが可能となるはずですよ。

2.

また、経営者・役員の割合にもよりますが、本来マネジメントに注力すべきは経営陣のみであり、マネジメントを管理者に依存する時点で、経営陣としてマネジメント力不足が懸念されます。

中小企業の管理者は、会社・部門・課の状況にあったプレイングとマネジメントを、バランス良く推進すべきであり、どちらかがゼロになる・極端に少なくなることは問題です。

プレイングとマネジメントの割合は計画で決まる

会社・部門・課の状況に合ったプレイングとマネジメントのバランスのすべては、計画で決まります。計画には、長期事業構想・中期経営計画・単年度事業計画の3つがあります。

長期事業構想は10年から15年先の事業展望であり、常に変化していく・させていくものなので、詳細を決める必要はありません。

中期経営計画は、3年から5年

の中期的な計画であり、さらに資金・財務・損益の大枠の計画と事業の方向性をまとめたものです。
単年度事業計画は、当期の資金・財務・損益の詳細計画から、その達成のための具体的な活動計画までを設定したものになります。



これらの単年度事業計画達成の観点から、各管理者の「チームとして管理しなければいけないこと」「個人としてやらなければいけないこと」が明確になりますので、それに沿って自身の管理者（プレイ

3.

ングマネージャー)としての活動計画を立てて実行するのです。

管理者としての役割には

「見える化」と「基準化」が必要

管理者としての役割を果たし、成果を残すためには、自身の立てた管理者としての活動計画を、機能させなければなりません。

いわゆるPDCAサイクルを回すことになると、各管理者の個人の力量(知識・技術・経験・習慣)が重要となり、それよっては結果に大きな差が生じます。

中小企業の管理者は、PDCAの「P」である計画(Plan)が薄く、実行(D)が強く、評価(Check)と改善(Action)がない状態
「PDD」または**「DDDD」**に陥りやすいようです。そこで、会社として管理者個人のバラつきを少しでも均等にするために、管理者の役割を「見える化」し「基準化」することが必要となります。

いわゆる**管理者四責任(業績責任・業務改善責任・部下育成責任・**

報連相責任)に沿って、自社の管理者にとって必要な考え方と行動、活動量の基準を設定するのです。

これらの方法を、ぜひ御社の現状にあった管理者育成にご活用いただければと思います。

管理者を活かす社長たれ一。



NBCグループでは
 経営に役立つセミナーを
 随時開催しております。

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



データを活用していますか？

— 情報を制する者は世界を制す —

文/木下貴之



年収2000万円以上の求人特集

電

車の広告などでよく目にする、このような転職サイトなどの謳い文句。具体的にはどのような職種なのだろうか?と思えますが、高収入な職種の一つとしてあげられることも多い「データサイエンティスト」という職業を皆様はご存知でしょうか?

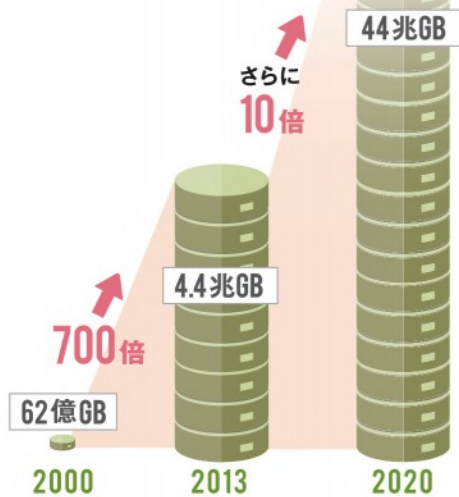
データサイエンティストとは、統計

学・コンピュータサイエンス・データ分析を駆使して、膨大なデータを構造化しながら整理し、企業がデータを活用したアクションを起こすために必要な情報となるように解析結果を導き出す人のことをいうようです。

以前、週刊ダイヤモンドに、このような記事がありました。

「1年間に生み出されるデジタルデータ量は、2000年の62億ギガバイトから、13年は4・4兆ギガバイトと約700倍に膨れ上がった。今後も増え続け、20年には、44兆ギガバイトまで膨らむと推定されている。」

—「週刊ダイヤモンド」2017年1月14日号より一部抜粋



44兆ギガバイト……！一体どれほどの情報量なのか想像もつきませんが、ビッグデータの活用などを耳にすることも多く、SNSやインターネットが小学生にまで浸透していることから、我々は玉石混交の大量情報社会に置かれているのだと改めて感じます。

企業活動に必須なのは「ヒト・モノ・カネ・情報」であるといわれて久しい中、限りあるこれらの資源をいかに効率的に利用するのかというのが、これからの経営における命題となるでしょう。

最小費用・最大効用は経済の要諦であり、情報をどの程度うまく活用できているのかという観点で改めて考えてみると、データサイエンティストという職種に対する需要拡大も納得できます。

AI（人口知能）についての話題にも事欠かない昨今ですが、御多分に漏れず、われわれ会計事務所の仕事も、取って代わられる業種の筆頭としてあげられています。

会計事務所は、主に企業情報として会計データを扱う業種となります

が、データサイエンティストのようにクライアントが必要としている情報を適切に提供できているのかというと、我ながら力不足であると痛感します。

「データ活用」において、多くの企業がデータ整理までに終始しているのが現実です。どんなに難しい分析手法やツールを用いたとしても、データ整理だけでは意味のある分析とはいえません。

一つのデータから多面的にデータを検証し、つなぎ合わせ、その関係から単独データだけでは見つかからない情報（示唆）を得る。という作業まで行うのが、本当の分析といえます。

そして、そこから仮説、検証を経て、ストーリーを描くことを意識し、さらに分析に取り組むことが、データを活用した経営といえるのではないのでしょうか。



リーダーが育つ環境づくり

文／市山智孝

最近、次期管理者候補生向けの勉強会のご依頼をいただくことが多くなってきました。

教育に再度投資ができる市場と景気になってきたのを感じます。

勉強会の際、私はいつも「講義を聞いただけでは人は成長しません。成長・成功する人は、良いと思つたものを現場に戻ってすぐに実践できる『素直さ』と『スピード感』がある人です。」とお伝えしています。

例えば、決算書分析の勉強会を受けたとしても、学んだ知識を活かせる環境が無ければ、いつまでたつてもリーダーが成長することはありません。次期リーダーの育成に取り組まれている方は、ぜひ実践の場を社内で作ってください。

教育・研修を受けさせて終わり、というお客様が多いように感じます。

環境づくりは会社の責任です。実践

で苦勞しながらも、部下のために成長しようとしている上司の姿を見て、部下はついてきます。

知識をひけらかすのではなく、成長する背中を見せることが大切です。

教育の場と実践の場、リーダーが成長するための環境づくりを、御社でも進めてみてはいかがでしょう。

誉めても、叱りつけても、どのように接しても、人はそれに応じた育ち方をする。
子をみれば親がわかり、部下をみれば上司がわかり、社員をみれば社長がわかる。
人は勝手に一人で育つことはない、人は育てたように育っている。
自分のまわりにいる人は、自分の鏡である。
相手がそうしているのは、自分がそうしてきたから。
相手が本気にならないのは、自分が本気になっていないから。
怒らないとやらないのは、怒ってやらせてきたから。
まわりが助けてくれないのは、自分がまわりを信頼してこなかったから。
部下が上司を信頼しないのは、上司が部下を信頼してこなかったから。
収入が少ないのは、価値を与えていないから。
つまり、得るものを変えるためには、まず与えるものを変えれば良い。
他人を変えたければ、自分を変えれば良い。
人を育てたければ、自分が育つ姿を見せることである。

— 福島正伸氏の言葉より



会社全体としての事業承継

— 中小企業が2030年消滅!?! —

文/河合周太

中小企業2030年消滅!?!
社長の年齢、14年後に80歳前後に

経

営者であれば、日本経済新聞に以前掲載されたこの記事に注目された方も多いのではないのでしょうか？

経営者の中心年齢は2015年時点で66歳と、この20年で19歳上がっており、このままいけば、2030年には社長の平均年齢は80歳時代を迎え、今の男性の平均寿命とほぼ並ぶといのです。

また、帝国データバンクの調査でも、社長が希望する引退年齢が64・5歳であるのに対し、実際の平均引退年齢は69・1歳と事業承継の難しさが浮き彫りになっています。

弊社でも事業承継の支援を数多く手がけてきました。これまでも本誌で「後継者を育てる」という記事を掲載しましたが、今回は会社全体とし

ての事業承継についてお伝えしたいと思います。

後継者がいる場合、真っ先にすべきことは「承継時期を決める」ということです。これができていなければ何も始まりません。

しかし意外と多いのが「息子が継げる状態になったら」「自分の目が黒いうちは……」といった社長の見解です。

「現社長が生涯現役」というスタンスで、次のトップがいつどうなるかわからない。」

このような社員たちの不安から社風が乱れ、優秀な人材が流出するケースも実際にあるのです。

◆「財産承継」と「経営承継」

事業承継には「財産承継」と「経営承継」があります。

財産承継

財務・損益が良好な会社は、株式を移すにしても税金がかかります（贈与または相続）。早い段階で贈与・非課税枠（年間110万円まで）や保険などを活用し、後継者に株の買い取り資金を蓄えさせておくなどの対策を取るべきです。相続対策は時間に余裕をもって行うことをおすすめします。そういう意味でも「いつ承継するのか」を設定することが非常に重要になるわけです。

経営承継

経営承継は「**決裁権**」と綿密な関係にあります。後継者におすすめの決裁権は「**採用や人事評価に関する決裁権**」そして「**仕入・経費発注等の支払いに関する分野での決裁権**」です。前者は後継者を中心とした組織づくりにつながり、後者は**利益・資金に**対して厳しい見方をする後継者となることができるところからです。後継者に実務だけをさせてしまうと、経営者としての経験を積むことが

できません。後継者を育てる最も効果的な手法とは「**決裁権**」を与えることなのです。



毎年昇給させることの意味、伝えられていますか？

文／西勝義

給

与のベースアップ、定期昇給、または降給など、給与改定に携わる管理者の方に、昇給を検討されている社員の皆様へ伝えていただきたいことがあります。

これさえ伝えられていれば、経営者の方々から見ても「管理者として安心して任せられる存在」となることでしょう。

逆に、それが伝えられないと「うちの部署は特殊だから」などと、評価のもとになる目標管理をマンネリ化、形骸化させてしまい、人と組織の成長を妨げてしまうかもしれません。

今回は「**承継時期を決める**」ということを中心にお伝えしました。設定した時期に業績が悪化するなど、実際に引き継ぐことが難しいケースもあるかもしれませんが、その場合にに応じてリプランをすればよいのです。事業承継に臨むなら、まずは承継時期を決めましょう。

◆管理者が伝えるべきこととは

今回の昇給に見合う、付加価値の向上を知っているか？



例えば、給与改定で50000円昇給するとします。

その会社では年間4ヶ月の賞与、所定労働時間が200時間/月、平均的に30時間/月の残業があるとします。

- 1 年間の昇給額
 $5,000 \text{円} \times 12 \text{ヶ月} = 60,000 \text{円}$
- 2 賞与の増加額
 $5,000 \text{円} \times 4 \text{ヶ月} = 20,000 \text{円}$
- 3 時間外手当の年間増加額
 $5,000 \text{円} \div 200 \text{時間} \times 1.25 \times 30 \text{時間} \times 12 \text{ヶ月} = 11,250 \text{円}$
- 4 上記①～③の合計
→ 91,250円
- 5 社会保険料などを含むと
→ ④ $\times 1.2 = [109,500 \text{円}]$

企業の負担する人件費は年間で**約11万円**上がるとのことです。社員平均で50000円昇給するならば、企業全体ではこれに社員数を掛けた人件費が上がります。

10人で	109万円
30人で	328万円
50人で	547万円

◆ 労働分配率で

貢献すべき付加価値を教育する

年間の（賃金ではなく）人件費が、どの程度上がるかわかったところで、次は**貢献すべき付加価値**の換算です。

ここで「**労働分配率**（人件費÷付加価値）」という**経営指標**を使います。

労働分配率が50%であれば、人件費の2倍以上、労働分配率が30%であれば、**人件費の3倍以上付加価値に貢献する**という意味です。

仮に企業の目標労働分配率を50%とすると、前記の例では年間に貢献すべき付加価値は約21・9万円となります。（営業職はシンプルなため説明を省きます。）

製造部門や管理部門であれば、21・9万円以上（1・8万円/月）のコストダウンか、仮に時間当りの人件費が2500円だとすると、約28時間（219000円÷2500円）の業務改善を最低限すべきということになります。

現場の計数に落とし込み、年間28時間の作業時間の改善に繋がる提案や月1・8万円のコストダウン、ミスな

どの無駄を削減するというように、**月・週・日・時間**などの具体的な数字に落とし込んで、**貢献すべき目標を設定する**と良いでしょう。

そして、それによって生まれた時間で、**多能工化**や**新たな業務の習得**などに**取り組めば、新たな付加価値を生み出す能力の向上**につながります。時間をただ減らすだけではなく、**新たな使い方を見出す**ことができれば、**ダブル**で効果を生むのです。

営業部門以外の製造部門や管理部門でも、前記のような**コスト意識・時間意識**で**目標に取り組むと、生産性が上がり、労働分配率も安定する**はず



朝型社長はお金持ち!?

文/野呂泰史

プレジデント誌が2013年に500人を対象とし、**大変興味深い調査**を実施していました。

朝、起きる時間が、仕事や健康、プライベートにどのような影響を与えているかを分析したところ「**朝型**」夜

型であることと「**年収**」「**貯蓄**」に大きな相関関係が出ていたのです。

まずは**年収**の関係をしてみると、**年収が増えるにつれ、朝型である人の比率が上昇**しているのです。年収400万円未満では朝型の人が3割程度であるのに対し、**年収900万円前後では5割近くが朝型**。年収1400万円では6割以上が朝型という結果になっています。

貯金額の違いはもっと鮮明です。貯金が100万円未満だと、朝型の人は約2割、夜型の人は約5割であるのに対し、**貯金5000万円以上では朝型が約4割、夜型が約2割**とほぼその比率が逆転しています。

つまり、**朝型の人は夜型の人に比べて、平均的に「年収が高く、貯金も多い」ということが調査から見えてきた**のです。

私も「朝型」の社長には**金持ちの社長が多く「夜型」の社長には資金に困っている方が多い**と感じます。

これまで出会ってきた**金持ちの社長は、朝が早い方ばかり**です。業種業態に関係なく、朝が早い。誰よりも早く起きて、誰よりも早く仕事の準備

に取りかかります。メールの返送信や昨日の振り返り、今日のやるべきことを整理し、朝のうちに行動計画を立てる。そして誰よりも早く仕事に着手します。

今「夜型」の社長は、朝の過ごし方を見直せば、将来、**金持ちの社長になる**素養が十分にあるのかもしれない。

「朝型」の社長になるために必要なのは、**仕事（経営）にかける情熱や想い**です。早朝から仕事をするのを苦に思わず、むしろ朝が待ち遠しいという社長は、**それだけ仕事に対する「情熱」がある**といえます。

「**好きこそ物の上手なれ**」といいますが、**まずは、自分の仕事**が誰よりも好きだ、という強い**気持ちや熱意**が、**金持ちの社長になるためには絶対**に必要です。

そうした毎朝の**積み重ね、努力の積み重ね**は社長を裏切りません。会社を良くするために、**まずは朝早く起きることから始めてみて**はいかがでしょうか。