

NBC PLUS+

vol.90



固定観念を捨て、常識を疑え

大切にしていだきたい3つのこと

市場縮小時代でも成長する企業に
共通する取り組み

V字編隊でV字回復！

失敗に学ぶ倒産の法則

因数分解のススメ
—経理に求められる力—

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。
皆様のコーヒブレイクのお供となれば幸いです。

固定観念を捨て、常識を疑え

文／戸田大祐

現

在、資金改善コンサルタントとして多くの企業の支援に取り組んでいる中で「資金繰りに苦しむ会社（社長）によくある共通点」に気がつきました。

それは、商習慣や自社の文化・やり方に捉われ「**固定観念が強すぎる**」という点です。

今回は、ある支援先の事例をご紹介します。T社は、LPガス販売を営む年商10億円の会社です。

毎年、年末が近づくと、お客様から「ストーブの調子が悪いんだよね。ちょっと見てくれる？」という問い合わせが増えます。そうした問い合わせが入るたびに、調子の悪いストーブを預かり、T社の社員は1日中そのストーブの修理と掃除にあたっていました。

ストーブの修理や掃除に留まらず、水漏れ・トイレの詰まり・ガスレンジの故障……など、お客様に頼まれたことには何でも対応していたのです。

T社には「**解約されないために**

お客様には何でもしてあげる」と

いう「**文化**」があり、提供したサービス分の報酬をしっかりといただくという考えは、すっぱりと抜け落ちてしまっていました。無料で対応することがこの会社では「**常識**」だったのです。

確かに「お客様のために」という想いも、一生懸命にストーブや水まわりの修理に勤しむ社員達の姿も、尊いものです。

しかし、その「**常識**」が、T社の資金難の一因となっている、という目の前の事実。私は早急に資金改善委員会を発足し「**無料サービスの有料化**」を進めてもらうことにしました。

料金設定・顧客への通知方法・事務員の対応方法など、有料化に向けて解決しなければならぬ点を協議・検討し、ストーブ修理は3000円、水漏れ修理は2500円……などの設定で、有料サービスをスタートすることになりました。

そして、半年後……。86件の有料サービスが提供できました。そこか

ら生まれた資金は約25万円。同じペースで1年が経過すれば、およそ**50万円の資金が増える**ことになりました。10年で500万円です。

また、T社には「**（無料で）対応しないと、解約される**」という「**固定観念**」がありました。が、サービスを有料化しても**解約やクレームは0件**でした。

いかがでしょうか？ T社のこの取り組みは、今まで無料でやってきたことを有料化しただけです。

これまで取り組んでいた仕事にルールを設けただけで、業務量は変わりません。

それで資金が増えるのならば、経営者としてこんなに嬉しいことはありませんよ。

「**固定観念**」を捨て、これまでの**常識を疑う**。

御社でも、こういった「**固定観念**」の中に、成長のカギが隠れているかもしれません。

T社の改善事例をもっと詳しく知りたい方は……

新刊書籍をご覧ください

新刊書籍発刊のご案内

～1年間で資金を1億円増やしたT社の改善事例も収録～

**金持ち社長の
お金の
残し方・
増やし方**

NBCグループ代表/税理士
野呂泰史 Noro Yasushi

貧乏社長から
脱する方法
「資金を軸
とした経営」

売上を下げ、
資金を増やす経営

売上がなければ、資金も利益も確保できない、は本当か？
半年間で資金を2億円増やしたドラッグストア(30店舗)の実例公開!

- 赤字倒産の大半は売上拡大による運転資金不足
- 自社の強みを伸ばし、儲からない仕事はやめる
- 社員参加・ボトムアップ経営は失敗する
- 資金力は決断力のある社長の/ロメーター
- 借入依存体質を見直し、資金を増やす経営に舵を切れ!

出版社:ばる出版 定価 本体1,500円+税

「金持ち社長のお金の残し方・増やし方」

税理士事務所という立場から、多くの社長にお会いしてきて気づいたことがあります。真面目で一生懸命仕事に向き合い、努力家で仕事に人生を捧げる。そんな人生を歩んできたのに、会社は赤字。お金はなく資金繰りは厳しい……。

一方で、每期安定的に利益を出し、資金が潤沢な社長もいます。いずれも共通点がありました。つまり失敗の法則、成功の法則が見えてきたのです。その差は何か。それは、「お金に対する考え方」「資金の増やし方」を知っているかどうかです。

著者・講師紹介

野呂泰史 NBCグループ代表/税理士

昭和62年創業のNBCグループ(NBCコンサルタンツ株式会社、NBC税理士法人、NBC資金を増やすコンサルティング株式会社)代表。会計監査、本社管理部責任者、採用コンサルティング事業責任者などを歴任し、現在はグループ各社・経営全般の舵を取る。「税理士・会計事務所は経営者の真の参謀でなくてはならない」という思想を受け継ぎ、企業改善に真っ向から向き合うコンサルタントを育成中。また、自らもクライアント企業をめぐり経営の実態把握に余念がない。真摯で丁寧な対応は多くの経営者から支持を受けている。

お支払い方法について 代金引換のみとなります。※配送は佐川急便が行います。

ご購入金額 + 送料(全国一律500円) + 代引手数料(右表参照) = 料金 となります。

手数料 料 覧	ご購入金額	手数料	ご購入金額	手数料
	～10,000円	330円	～100,000円	660円
	～30,000円	440円	～300,000円	1,100円

申込方法 FAXから 下記の申込フォームに必要事項をご記入の上ご送信ください。
フリーダイヤル FAX **0120-017-073**

WEBから 公式ホームページからお申し込みいただけます。

NBCおすすめ書籍

検索



[ご記入方法] すべて必須項目です。各携帯電話会社の提供するキャリアメールアドレスをご登録いただけません。パソコンのEメールアドレスをご登録いただくようお願い申し上げます。

□ 新刊書籍「金持ち社長のお金の残し方・増やし方」 定価 本体1,500円+税

冊 20200207P

会社名	業種	売上 億	社員数 名
住所 〒	TEL	FAX	
	Eメールアドレス		
フリガナ	役職	フリガナ	役職
代表者名	年齢 歳	申込者名	年齢 歳

NBC GROUP **NBCコンサルタンツ株式会社**
東京・札幌・仙台・名古屋・大阪・福岡

お電話でのお問い合わせ **0120-677-721**
(8:30～17:30 ※土・日・祝日を除く)

個人情報に関して

ご記入いただいた個人情報は、お申し込み内容に関する確認・連絡およびNBCグループ発行のメールマガジンや商品・サービスのご案内に利用させていただきます。
個人情報に関するお問い合わせはこちらまで privacy@nbc-consult.co.jp



大切にしていたただきたい3つのこと

文／宮本寿志

過

日、都内・日本橋エリアにある歴史ある製薬会社や飲食店、百貨店・商業集積施設を巡り、研修を行いました。

覚悟を決めて、さまざまなことに挑戦している老舗企業の姿とそのパワーに触れ、参加いただいた皆様も「やるぞ!」という想いを一層強く抱かれています。

そのような時間を過ごす中で改めて考えた「大切にしていたただきたい3つのこと」をお伝えします。

1 トヨタも持っている「常在戦場」の危機感

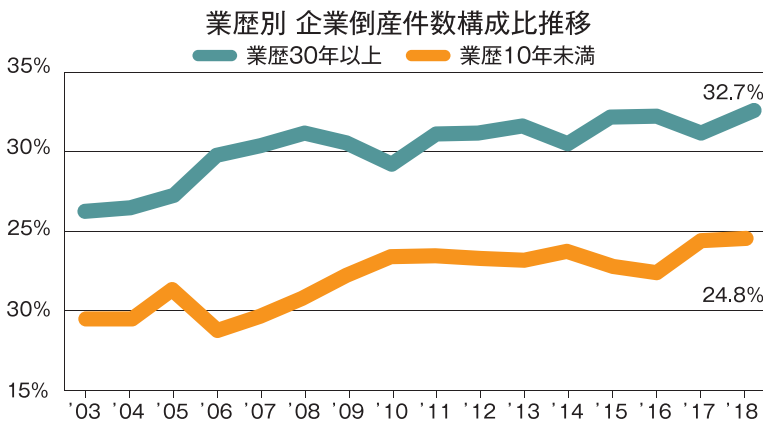
かつて人口増加・大量消費の時代において、一定のシェアを獲得することはさほど難しいことではありませんでした。

競合も同業他社だけでしたから、対策も明確で「皆で分け合う」という暗黙の了解も成立していました。

しかし、時代は人口減少・人生百

年時代となり「分け合う」から「奪い合う」へと変わり、想定外のグローバル企業や異業種企業がある日突然競合に加わるという時代になりました。

気づけば、老舗の倒産率は3割を超えています。



出所:東京商工リサーチ「2018年 業歴30年以上の「老舗」企業倒産調査」(2019年1月31日発表)

これまでは、負けても次がありました。しかし今は「負ければ次はない」時代、一つの決断が生きるか死ぬかを左右する時代です。

トヨタの豊田章男社長もホームページの社長メッセージでこのように述べられています。

「新しい競争ルールで、新しいライバルたちと『勝つか負けるか』ではなく『生きるか死ぬか』の闘いが始まっています。」

まさに「常在戦場」といった想いの発露といえます。

トップの抱く危機感を組織・社員に浸透させることが、企業の改革・活性化のファーストステップと考えていますが、皆様の会社ではいかがでしょうか？

2 経営において最も重要な「現状を正しく知る」こと

「常在戦場」の想いを幹部・社員と共有するために大切なことは「ヤバイぞ」と口で言うことではなく「現状を正しく知る」ことです。

この「正しく知る」ということが最も難しいといっても過言ではあ

りません。

経営分析の手法はインターネットや書籍でも多く公開されていますが、型どおりに分析して出る答えは過去の答え、誰もが出せる答えであり、未来につながらない答えであることが多いのです。

自分だけでやろうとせず、弊社の経営力診断など外部をうまく活用し、「現状」を正しく把握してください。

時代の変化・変容は、予想以上に加速度的に進んでいます。

3 新時代の人財教育のキーワード「ならぬことはならぬものです」

1995年の財政危機宣言から約25年、シニア世代・外国人労働者の増加など、労働力の多様化が進んでいます。

この環境下では、生産性向上が一層求められていきますが、大切なのは、社員たちへの理性教育です。知性は「より良くするため」という生産性向上の基点ですが、その知性を正しく発揮させるためには、大前提として、理性が備わっていることが大切です。

理性とは「物事の道理を考える能力、道理に従って行動・判断する能力」を指し、道理とは「人として大切にすべきこと」です。

理性教育なく、売り方・やり方だけを教えても昨今ニュースを賑わせているような企業不祥事が生まれるだけです。

今を生き抜き、未来を生きたるためにも、理性教育に立ち戻ってください。

理性教育は難しいものではありません。

江戸時代、会津藩には『仕の掟（じゅうのおきて）』というものがあり、この掟にそって、子供達に礼節の大切さや、嘘・卑怯・誤解を招く振る舞いをしてはいけないと説いていました。

掟の条文に若干の地域差はあったものの、すべてに共通していたのは「ならぬことはならぬものです」という条文でした。

また、薩摩藩には「郷中教育」というものがあり、「負けるな、嘘をいうな、弱い者いじめをするな。」ということを軸に子供の教育がなされてきました。

会津藩と薩摩藩の教えに共通し

ているのは「理性」人として大切にすべきこと（道理）を判断する力」です。

両藩ではこの「理性」を身につけた若者が力強い成長エンジンとなり、諸外国に学び、新たな時代の日本を築いていきました。

企業に置き換えても同じです。本当に大切にすべきことを大切に



市場縮小時代でも成長する企業に 共通する取り組み

私

がコンサルティング業界で仕事を始めてから、今年の3月で16年が経過しようとしています。

その間、リーマンショックやさまざまな経済状況の変化があり、その変化に大きく振りまわされる企業を数多く見てきました。

一方で、外部環境の変化にうまく対応し、マイナス影響は最小限に抑え、プラス影響は最大限に伸ばしている企業も見てきました。

そこで今回は、国内市場が縮小し、二極化が進んでいる現在にお

きるか？真の経営力が問われる時代です。

だからこそ、生き甲斐のある楽しい時代でもあります。

弊社も皆様のお役に立てるよう、さまざまな勉強会を企画していますので、ぜひ、ご活用いただければ幸いです。

文／植田克

でも成長を遂げている企業に共通する取り組みをご紹介します。



日本国内の欠損法人の割合は62.6%といわれています。
〔国税庁「平成29年度分「会社標本調査」より〕

この6割超の企業は、**市場のニーズに**応えることができなかった企業といえるのではないだろうか。

そうすると、欠損法人ではない4割弱の企業、なかでも上位1割の企業は、市場からのニーズに応えることができているということになります。

この4割弱の企業の共通点は「**付加価値を提供し続けている**」という点です。

成長企業が提供しているこの付加価値がどういったものか、私見ではありますが以下に整理してみました。

1. 非代替性

そこではか買えないもの、作れないもの、食べられないもの、体験できないこと、その人にしかできないこと……など、いわゆるオンラインワンの製品・商品・サービス、技術です。

特許やヒット商品などをどん

ん開発できればよいのですが、資源に限りがある中小企業においてはなかなか実現困難です。

2 高利便性

そこに行けばすべてが揃う・解決してくれる、最初から最後まで面倒をみてくれる、かゆいところに手が届くなどのいわゆるワンス・トップサービスです。

個別の問題解決商品やサービス、フットワークの軽さや個別案件対応といった独自のやり方や工夫で顧客満足を得るという意味では、高利便性の価値を提供している中小企業が多いと感じます。

この【1】または【2】(理想は両方)の価値⇨利益性を追求した上で**社会性を高めている企業が、成長企業となつているよう**です。

ここでいう社会性とは、単に社会貢献の度合いを示しているのではありません。まずは、自社内において社員の満足度を上げるために、給与・賞与といった社員への還元の仕事など**労働環境の整備**を行います。

その上で、顧客・得意先はもちろ

ん、取引先や同業他社や業界、そして地域・日本・世界へと視野や取り組みを広げていきます。

言葉で書くのは簡単ですが、2つの付加価値を提供し続けること⇨会社の質を向上させ続けることは非常に困難です。

なぜなら、中小企業にとって、簡単に利益が出て資金が残り、世の中に付加価値を提供することができないような裏技やウルトラCは存在しないからです。

業界の常識にとらわれず、常に新しいことにチャレンジし、経営目的と目標を掲げ、プロセスを構築・実行し、PDCAサイクルをまわすことを継続していくしかありません。

したがって、まずやるべきことは、**経営目的(理念)を掲げ従業員**の共鳴共感を得て**ベクトルを合わせ、演繹的・帰納的に中期の経営計画と単年度の事業計画を策定**することです。

次に、**単年度の事業計画を実現**するために必要な組織と仕組みを構築し、**部門・個人まで落とし**た活動計画を作成・実行します。

毎月(少なくとも四半期に一度)、

目標と結果のギャップを把握し要因分析を行い、次の対策と具体的な活動に修正して実行します。

このPDCAサイクルをまわし、**活動と結果を積み上げ続けることで、会社(人・物・金・情報)の質を上げ続け、付加価値に転換していく**のです。

しかし、このような改善計画を社内だけで進めていくには非常な時間がかかり、市場の変化に対応できないこともまた事実でしょう。

実際、成長企業の多くは、改善スピードを上げるために経営改善ノ



V字編隊でV字回復!

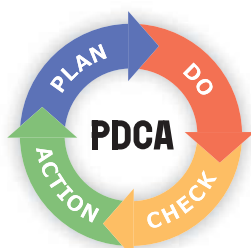
先 日「渡り鳥のV字編隊飛行」について話を聴く機会がありました。

渡り鳥は、定期的に長い距離を移動する種類の鳥でガンやツル・トキなどが有名です。

多くの渡り鳥は、数千キロ、種類によつては数万キロというとても長い距離を飛行します。渡り鳥が飛行する様子として有名なものにV字編隊飛行があります。先頭の1羽を中

ウハウを持つ外部機関を一定期間利用し、社内ノウハウを効率的に取り込んでいます。

もしご要望があれば、NBCでもお力添えしますので、この厳しい時代にあっても成長企業であるために、一度、自社の付加価値がどういったものなのか、具体的に整理されてみることをお薦めします。



心に両翼の斜め後ろに連なる編隊です。

近年の研究によると、このV字編隊が長距離の飛行を可能にする非常に優れたメカニズムを持ち合わせているそうです。

英オックスフォード大学などの国際研究チームが2015年に発表した論文の中では次の内容が説明されています。

文/河合周太

✓ 鳥たちが群れの中で頻りに位置を変えている

✓ 鳥たちは全般的に、飛行時間の平均32%をほかの鳥の羽ばたきで発生する上昇気流に乗って飛行することで恩恵を受けている

✓ 編隊の先頭に立つ時間については全員で釣り合いを取っている

一部の研究によると、若い鳥の3分の1以上は、最初の渡り飛行中に**極度の疲労が原因で死に至る**そうです。

この命がけの大移動に臨むにあたり、鳥たちはV字編隊を組むことでほかの鳥たちの上昇気流の中を少しの間「ただ乗り」してエネルギーを節約しているそうです。

一番負担がかかる先頭は、交代しながら、前を飛ぶ鳥が発生させた上昇気流の恩恵を受ける――。

こうしてお互いに支え合い、効率を32%高めているのです。

出所:「先頭は順番で交代、渡り鳥のV字飛行 国際研究」AFP通信(2015年2月3日)

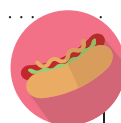
ずるをせずにお互いが支え合っ
て飛行しているからこそ、成し遂げ
られる大移動があるのです。

経営は長期戦です。市場縮小期に
突入し、厳しい時代となった今、
トップが一人で引っ張っていか
んとすると、経営の難易度は格段に高
くなります。

中小企業の場合には特に、**全員参加
型経営で長期戦を乗り越えていく
こと**が求められます。

「ただ乗り」ではなく、全員が先
頭役をかって出るぐらいの組織力
があれば、業績が厳しい企業もV字
回復を実現できるのではないで
しょうか。

自然の力に学ぶべきことは多そ
うです。



失敗に学ぶ倒産の法則

文/木下繁典

経 営者の方が絶対に避けたい
倒産――。

倒産と聞くと多くの方は、業績悪
化にともない企業経営が行き詰ま
り……というイメージをお持ちかも
しれませんが、実は**業績好調な成長
期に倒産する企業が多い**というこ
は、意外と知られていないのです。

成長期に売上が急増すると、必要
運転資金が増加しますし、社員が増
えることによる人の問題、売掛金が
増えることによる債権管理の問題な
ど、経営の難易度が一気に上がるの
が成長期です。

この成長期に、土台となる管理の
部分を後回しにしたがゆえ、倒産す
る企業が実に多いのです。
注目を浴びる陰でゆがみが拡大
し、倒産したある企業の例をご紹介
します。

00店舗を目指したことでした。

ファストフード店でFCを含め80
店舗に急成長、それにもない売上
も急増し、必要運転資金が増加しま

した。

しかし、最終的には金融機関の支
援を受けることができず、**資金繰り
が限界に達し倒産**しました。

これは事例に過ぎませんが、ほか
の倒産要因についても、基本的には
急な売上拡大が基因となって倒産す
るケースが非常に多いというのが実
態です。

売上を追い求めると、運転資金が
苦しくなり、倒産の引き金になって
しまうのです。

**会社を存続させるために必要な
は売上ではなく、粗利・営業利益と
いった利益を確保し、手元資金を増
加させる**ことです。

皆様の会社の経営計画は、売上を
追い求めたものになってはいないで
しょうか？

少しでも心あたりがある方は計
画を見直し、利益と手元資金が増え
る計画を目指していただきたいと
思います。



因数分解のススメ

― 経理に求められる力 ―

皆

様は会社の業績を何で確認していますか？多くの方は「損益計算書」や「試算表」またはそれらに手を加えた独自の業績管理資料などを利用されていると思います。

しかし、こうした資料では「利益」が出ていくか否かはわかるものの、それをどうやって経営に活かせばよいのかわからないというのが本音ではないでしょうか？

そこでおすすめしたいのが『**因数分解**』です。

因数分解の対象は、ずばり業績の核となる「売上」とそれにもなう「利益」です。



文／戎屋元貴

まず、損益計算書に表示されている「売上」はどのように構成されているのでしょうか？

- ◆ どの商品・サービスがどのくらいの数量・頻度で？
- ◆ どのくらいの金額で？
- ◆ どのような手段で？
- ◆ どの得意先で？
- ◆ そのような相手に？
- ◆ それを売り上げた営業担当者・窓口は誰？店舗はどこ？
- ◆ その売上から出た利益はどれくらい？

実際には、こうした要素が重なり合って売上を構成するわけですが、この要素が明確にならないければ、何が問題なのかを発見することはできません。問題を発見できないということ、次に打つ手を決定できず、同じことを繰り返し続けてしまう可能性が非常に高くなります。

因数分解による売上に隠された問題点

A社の場合	B社の場合
取引量は総売上の約50% 利益率は約10%	取引量は総売上の約5% 利益率は約25%
大口の得意先であるため 優秀な担当者をつけている	小口の得意先であるため いつも新人をつけている
B社の取引量の少なさはB社に原因があるのでしょうか？	
受注商品の種類が非常に多く、 発注から納品まで毎月手間がかかりA社の仕事でいっぱい	受注商品はいつも 同じ種類のものばかりで特に手間はかからない
優秀な営業担当者をB社につければ、ほかの商品も売れるかもしれません。優秀な営業担当者の手が空けば、新規顧客の開拓や新人営業マンの育成など、もっと会社の利益に貢献できるかもしれません	

右の図をご覧ください。確かにA社は大口の得意先ですが、この先どちらに力を入れる方が、より利益を上げることができるでしょうか？

このように、**因数分解をすることで、社内の常識や固定観念にとらわれずに新たな発見や気づきを得ることが**できます。

本来、経理の仕事とは、会社の重要な数値を因数分解し、自社の強みや弱みを数値として見える化・情報化

し、これを経営者に伝えることで経営者に最良の判断材料を提供するににあります。

これは会社の資金を増やすことに直結しているのですが、そのお話しはまた別の機会にいたします。

皆様の会社の経理はいかがでしょうか？

経理のあり方を変えることで、ぜひ心強い参謀を手に入れてください。