

NBC PLUS+

vol.91



増えすぎた薬局

—改革か、淘汰か。決断の時が迫る—

商取引のデジタル化が会社経営を変える

「売れる会社」と「売れない会社」

—中小企業の事業承継とM&Aを考える—

毎晩21時過ぎまで

社員に残業をさせている

中小企業経営者の皆様へ

中小企業が生き残るために大切な

5つの法則

実を結んだ経営改革：T社の場合

日々の現場から

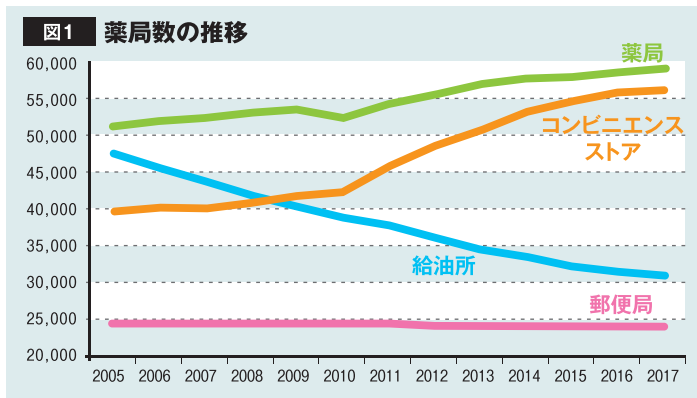
コンサルティングの現場のみならず、
経営者の日常に寄り添う中、弊社コンサルタントの
心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。
皆様のコーヒーブレイクのお供となれば幸いです。



増えすぎた薬局 ―改革か、淘汰か。決断の時が迫る―

文／野呂泰史

か つては病院で受け取れた薬
が、院外の調剤薬局でも処方
されるようになって久しいですが、
調剤薬局の数はコンビニよりも多
く、年々増加傾向にあります。(図1)



出所:厚生労働省「衛生行政報告例」、経済産業省「商業動態統計」、
日本郵便「郵便局局数表」、資源エネルギー庁HPをもとに弊社作成

諸制度によって守られてきたこと
もあり、かつては大手病院のすぐ側
にお店を出しさえすれば、企業努力

を特段しなくとも隆盛を極めること
ができました。調剤薬局経営者の中
には「空から小判が降る感覚」と語
る方すらいたほどです。

しかし今、政府の医療費抑制の改
革や薬剤師不足、高騰する給与、大手
の進出(M&A)などにより、中小の
調剤薬局はとりわけ岐路に立たされ
ています。

◆調剤薬局の実情

こうした背景から、最近弊社にも
全国の調剤薬局からの相談が増え
てきています。相談を受けて感じる
ことは、今まで何かと法に守られ優
遇されてきた業界だけに、当たり前
の経営感覚が抜け落ちているとい
うことです。

たとえば、在庫管理です。在庫
罪庫とも言われるように、在庫を持
ち過ぎると資金が寝てしまうこと
から、在庫を極力少なくすること

(適正在庫)が必要ですが、多くの薬
局ではこの感覚が欠落しています。
また「できる限りお客様を待たせ
ることなく処方する」「漢方・カウ
ンセリングなど他店との違いを打
ち出す」など、お客様が継続的に来
店・ファン化してくれるような取り
組みやPRができていない薬局は、ご
くわずかのようなようです。

皆様の会社・業界はいかがでしょ
うか? 時代の変化に取り残されぬ
よう、守りに入ることなく改革をし
続けていくこと、挑戦していくこ
と。そこに企業の成長と発展がある
のではないのでしょうか。





商取引のデジタル化が会社経営を変える

文/木下貴之

2 019年10月の消費税増税にともない、キャッシュレス・

消費者還元事業(※)が打ち出されました。

※クレジットカード・デビットカード・電子マネー・QRコードなどの電子決済を用いた決済の5%または2%をポイントやキャッシュバックで還元する事業

2020年3月11日時点の登録加盟店数は約105万店にのぼり、加えて各決済事業者も精力的にポイント還元キャンペーンなどを展開し、



しのぎを削っています。世間にはキャッシュレスブームが広がり「今ほどの決済サービスが一番お得なのか?」といった話題も尽きません。

キャッシュレス・消費者還元事業は2020年6月までの施策ですが、2020年9月からは新たにマイナポイント事業がスタートします。日本は先進国の中でも突出して現金社会といわれていましたが、急

速にキャッシュレス化……つまり商取引のデジタル化が進んでいます。

商取引がデジタル化されることで経理業務も劇的に変化しています。記帳代行業務はクラウド会計ソフトなどに姿を変え、今後は帳簿や財務諸表を作ることよりも、いかにその数字をもとに経営をしていくかというファイナンシャル・マネジメント



「売れる会社」と「売れない会社」 — 中小企業の事業承継とM&Aを考える —

文/鈴木公男

最

近、M&Aについての相談が非常に増えてきています。相談の際、私がまずお聞きすることは次の2つです。

Q1

現在の「自社の値段＝企業価値」について、正しい認識を持っていますか?



自社が「売れる会社」なのか「売れない会社」なのかを把握するには、財務・事業・人事・法務面を精査し、どの程度の企業価値があるかを認識

に重きが置かれていくでしょう。

数字は会社経営の要諦です。経営者の皆様の中には「うちは試算表がなかなか出てこない」と嘆かれている方もいらっしゃるかもしれません。が、そう遠くない将来「試算表は、締めた翌日の朝には社長のデスクに置かれている」といった日が来ることは、もう想像に難くないのです。

Q2

M&Aをしたいというそもそもの目的は何ですか?



する必要があります。

M&Aをした理由は、後継者が不在や経営者の健康面の不安・借入金弁済など、企業によってさまざまですが、その理由によって対応が異なります。

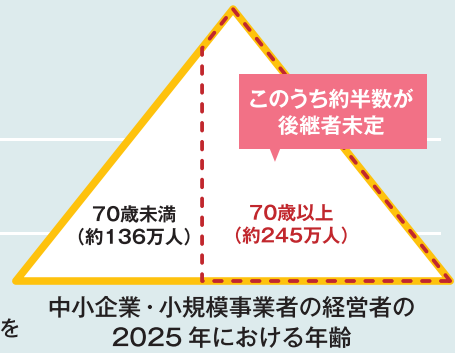
中小企業庁からは今後の事業承継について、次頁のように発信されています。(図2)

図2

今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える
中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、
うち約半数の127万（日本企業全体の1/3）が後継者未定の推計。

現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までに
約650万人の雇用、約2兆円のGDPが失われる可能性あり。

後継者が不在のため事業承継が行えないといった課題を抱える場合、
いわゆるM&Aによって事業の継続・技術の伝承などを図ることが重要。
このため、平成30年に中小企業等経営強化法を改正し、M&Aによる事業承継を
支援対象に追加することで、第三者への事業承継を後押しする。



出所:中小企業庁『中小企業政策審議会基本問題小委員会(第15回) 配布資料2「事業承継・創業政策について」』(2019年2月5日発表)

今は経営が順調でも、中小企業における事業承継問題には多くの解決すべき課題が待ち受けています。中小企業庁発表のデータでもわかるとおり、経営環境などの変化の中でM&Aは企業を存続する選択肢のひとつになってきており、ますます需要が増えることは間違いないでしょう。

毎晩21時過ぎまで社員に残業をさせている中小企業経営者の皆様へ



のタイトルを読んでドキッと
した中小企業経営者の皆様。

「働き方改革関連法」のうち「罰則付き」**時間外労働上限規制の中小企業への適用**が、2020年4月にいよいよスタートしました。

1947年の「労働基準法」制定以来、約70年ぶりの大改革であり、中でも長時間労働や過労死の防止を目的に、あえて罰則を定めてまで時間外労働の上限規制や年次有給休暇の取得義務化を盛り込んだことが大きな特徴です。

また、時間外労働の上限規制に達

つまり、経営者は**現在の自社の価値をしっかりと把握し、いざという時に「売れる会社」へと企業価値を高めていく必要がある**のです。まずは、現在の企業価値を評価・把握し、どのようにして高めていくか、財務と収益性の観点から計画を立てていきましょう。

文／紅本亘

反した会社に対して「**6ヶ月以下の懲役**」または「**30万円以下の罰金**」が定められました。「法の不知はこれを許さず」という格言のとおり、これからは知らなかったでは済まされません。**経営者という職業が懲役に科される可能性がある**ということに本当に心配しなくてはならない時代になりました。

さらに、この罰則規定とともに**効力を発揮しそうなのが、労働基準関係の法令違反をした企業名の公表制度**です。公表制度の対象となるのは、**悪質な違反を繰り返したり、労働基**

準監督署が書類送検した企業です。社会への啓発を目的とし厚生労働省が実施していますが、公表された企業は、当然社会的なイメージダウンは避けられません。この人手不足の時代に国からブラック企業の認定を受けたようなものであり、企業の存続すら危ぶまれることになりかねません。

◆時間外労働の上限規制

では、この時間外労働の上限規制とはどのようなものなのでしょう？そもそも「労働基準法」では時間外労働が原則禁止されており「36協定（時間外・休日労働に関する協定届）」を締結して労働基準監督署へ提出して初めて「月45時間、年間360時間」の制限内で時間外労働が可能になります。

しかしながら、今までこの制限は厚生労働大臣の告示にすぎず、たとえ上限を超えたとしても労働基準監督署の是正勧告（行政指導）の対象になるものの法律違反にはなりません。また「36協定」の例外として特別条項を定めれば、実質的に時

間外労働の限度はなく事実上いくらでも残業をさせることができました。しかし、今回の法改正で時間外労働の上限が次のように法制化されました。

一般条項

☑ 残業時間の上限は
原則月45時間・年360時間まで
臨時的な特別の事情があり労使が合意する場合も、以下の特別条項を超えることはできません。また、原則である月45時間を超えることができるのは年6回までです。

特別条項

- ☑ 年720時間以内
- ☑ 複数月平均80時間以内
(休日労働を含む)
- ☑ 単月100時間未満
(休日労働を含む)



では、この法改正が2020年4月以降、どのような事態を中小企業経営にもたらすのか簡単な事例で考えてみましょう。(図3)

たとえば、毎日8時間の法定労働に加えて、4時間の時間外労働を行っていた従業員数10名の製造業の会社をイメージしてみましょう。なお、この会社では1時間で1人1個の製品を完成・販売します。よって、1日の製品生産・販売量は120個となります。

図3

働き方改革が中小企業経営にもたらす影響

事例 製造業 / 社員数 10名

- ◆ 毎日8時間の法定労働に加えて、4時間の時間外労働を行っていた
- ◆ 1時間で1人1個の製品を完成・販売していた



1日の製品生産・販売量は120個
12時間×10名×1個 = 120個 / 日

時間外労働の上限規制が適用されると、通年で毎日4時間の残業は不可に……。さらに、有給休暇の取得義務化も。

▼ 残業を1時間削減すると……

1日の製品生産・販売量は8%減
11時間×10名×1個 = 110個 / 日



売上は減少。
社員を1名確保できれば維持は可能だが……？

▼ 社員を1名増員できれば良いが……

1日の製品生産・販売量を維持できる
11時間×11名×1個 = 121個 / 日
しかし!ただでさえ人手不足の時代……
簡単に採用できない



求人募集を出してもなかなか応募がこない。さらに、残業時間削減にともなう給与の減少を理由に退職者も増加……。

▼ 単位時間当たりの生産性を9%上げると……

1日の製品生産・販売量を維持できる
11時間×10名×1.09個 = 約120個 / 日



人手不足の時代に中小企業が働き方改革を実現するには、生産性向上が必須!

労働時間の上限規制が適用されると、通年で毎日4時間の残業は不可となります。そこで、残業を1時間削減するとします。この場合、人件費が1時間分の約8%削減になるものの、1日の製品生産・販売量も約8%減の110個となります。

会社側は労働時間の減少にともない売上も減少するのは致し方なしと考えることはできませんが、同時に生じる社員の人件費8%減が問題となります。中小企業の社員は残業代も含めた金額で生活設計しており「働く時間が削減されたのだから給与も下がって当たり前」とはなりません。最悪の場合、転職の容易さから人材流出を招きかねません。

◆働き方改革の本質

では、会社側はどうするのか？社員を1名増員できれば良いですが、人手不足の時代は、そう簡単に新規採用ができません。有効求人倍率は昨年12月に1.63倍となっており、バブル期のピーク(1990年7月)の1.46倍を超えています。人手不

足倒産が増えてきている時代に、増員・新規採用は解決策にはならないのです。であれば、最後の手段となる**単位時間あたりの生産性向上**が欠かせません。

つまり、人手不足の時代に働き方改革を実現するには、**1日当たり110時間で120個生産・販売できるように、約9%生産性を向上**させる

中小企業が生き残るために大切な5つの法則

女

性活躍推進に働き方改革、さらにはAI化も加速……。時代は転換期を迎えています。

勤務状況と過去データから今後の長期休暇や休職の可能性をAIが予測するソフトも完成したそうですし、管理者の声のトーンや音量などから能力を評価し、管理者教育に活用できるソフトというのも開発されているそうです。

スゴイ時代になりました。社員の勤怠に始まり、日頃のコミュニケーションを通じてちょっとした表情の

なければなりません。これを実現しなければならぬのが働き方改革の本質なのです。

毎日4時間以上、毎晩21時過ぎまで社員に残業をさせている経営者は、会社存亡のためにも改革待ったなしの状況であることを忘れてはなりません。

文/宮本寿志

変化を見逃さず、退職や休職を未然に防ぐためにも社員の持つ力を引き出していくことが管理者の大切な役割のひとつです。しかし、AIが管理者に代わりアラームを出すようになる「管理者の役割とは何か？」ということが再定義される時代になっていくでしょう。

そのような環境下、一部の企業はリストラを開始しています。リーマンショックまではいかないまでも、それに近い様相を呈している業種も確かに存在します。保護政策と一帯

一路政策の熾烈なバトルが繰り広げられている水面下では、仁義なき経済戦争の真つ只中です。

今はまだ特定の業種ですが、今後の税制改正含め、中小企業はその最前線でさまざまな波に揉まれていきます。

◆「勝ち残り」ではなく「生き残り」を

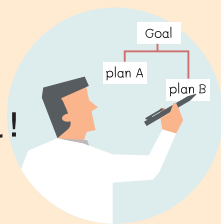
このような「世界的緊張」の時代には、勝ち残りを考えず「いかに生き残るか？」を考えていく必要があります。勝ち残ろうと考えれば、他社との価格や納期といった熾烈な競争への参入や、人員補強・設備投資をせざるをえなくなり、結果的に組織・財務・収益の疲弊を招きます。人員補強といっても、人生100年時代・少子化時代においては、容易に人員の新陳代謝もできません。

さらに追い打ちをかけるように、SNS全盛期の今は、ひとつのミスが会社を倒産させます。ミスは「人」から生まれますから先に述べた人員補強・設備投資などを強行することは「疲弊への道」を選ぶことになってしまいます。

中小企業が生き残るために大切な5つの法則

法則1

倒産の真因を見誤るな。
経営者は売上を追わず、実質資金を追え!



法則2

大手企業が勝つ市場原理で勝負するな。
自社の基本機能を磨き、光らせよ!



法則3

失ってはいけない顧客は失うな。
貢献顧客は経営者責任で保安全管理せよ!

法則4

「不」は絶対に見逃すな。
企業文化を「超」一体化まで昇華させよ!



法則5

思考なき追従はするな。
多くの事例から学び、思考力・転換力を高めよ!

まず生き残ろうと考えれば、希望的観測を排除し、絶対的・客観的な思考で落ち着いて「人・物・金」を捉えることができます。そうして初めて「知恵への道」が拓けます。現状維持を続けるための知恵ではありません。

「非常識へ挑戦」するための知恵です。

知恵は進化をもたらします。企業

の進化とは、財務構造・収益構造の
変革を意味します。

進化をもたらす知恵(非常識への挑戦)を生み出すヒントとして5つの法則を紹介いたします。ぜひ、参考にしてみてください、さまざまなことに挑戦してみてください。すでに始まっている大淘汰時代を生き残った暁には、あなたの会社が勝ち残っているはずですよ。



実を結んだ経営改革…T社の場合

文/真鍋 巨樹

自 覚の有無に関わらず、倒産への道を歩んでいる社長には、次のような共通点があります。

辛辣な言葉が連なりますが、例えば「自己中心的」「嫌なことや苦手なことから逃げる」「計数に疎い」「真の勇気がない(事業縮小や他者への相談など)」「頭でわかっていても実行しない」「お人好し」「時間貧乏(体が働きすぎて頭が働いていない)」などです。

◆T社の事例

今回は、私が支援したある企業(T社)の事例を紹介します。T社は、某県で製材業を営んでいます。社長の奥様からお問い合わせをいただき、後日訪問し会社の現状を詳しくお聞きしました。

10年程前までは順調だったものの、創業から約70年が経って需要の変化もあり、業績は徐々に厳しく

なってきたようでした。また、債務超過であること、設備投資のための借入金が多額で返済が厳しいこと、本業でも赤字が続いて資金繰りが厳しいこと、仕入先に対する未払金があることなど……。話を聞けば聞くほど、青息吐息で倒産寸前……といった印象でした。

また、約2時間にわたるヒアリングの9割は奥様がお話しており、社長自身からの発言はほとんどありませんでした。その理由は徐々にわかっていきました。



社長は決算書の内容についてあまり理解できておらず、毎月の試算表が会計事務所から届いていなくてもさほど気にもしていないようでした。最近では、試算表は半年に一度しか届かず、経理を担当している奥様がお一人で資金繰りに苦慮されている状況で、銀行対応も社長はほぼ関与していませんでした。

社長は計数にとっても弱く、これまで奥様に任せて逃げてきたのです。そして、社長は「とにかく売上を上げなければいけない」と得意先からの注文に一生懸命対応しており、朝早くから夜遅くまで働き続けていました。

その働きもあって、直近の3年間、売上は毎年伸びていました。しかし、**営業利益は毎年減少していたのです。**薄利多売に走り、自社の生産キヤパシティを超えて受注を取ろうとしていたために、残業や生産ロスが増え、売上と反比例して粗利は毎年減少……。

また、管理にまつたく目を向けていなかったため経費も増加し、営業利益が減少の一途を辿る最悪のサイ



クルに陥っていたのです。

一番の問題は、社長を含め**製品の原価計算をしている社員が社内に行かないこと**でした。そのため、ある製品を作るのにどれだけの原価がかかっているか誰もわからないまま「とにかく一生懸命に製品を作れば、売上が上がって利益も上がるはずだ。」という幻想を抱いて頑張り続けている状況でした。最初に挙げた倒産会社社長の共通点の多くが、この社長に

当てはまっていたのです。

◆最悪のサイクルからの脱却

その後、社長から「これまでの自分を断ち切る覚悟でやっていかなければならない。厳しい指導をお願いしたい。」と支援のご依頼をいただき、早急に改革のための対策を打ち出していきました。対策の中には、社長にはすぐにご理解いただけないものもあり、ある時は激論を交わし、またある時には厳しい選択を突きつけて社長自身の改革を迫ることもありました。

また、厳しい改革を進めていく過程で、これまでいい加減にやってきた数名の社員の中から「ついていけない」と退職者も出ましたが、社長には「血の流れない改革は無い」とご理解いただき、残った社員で改革を進めていきました。

そして、その結果……、**1年目から黒字化することができました。**赤字の製品や得意先を見直したために**売上は下がりましたが、粗利は増え、残**

業や経費を減らせたことで営業利益を出すことができました。2年目も順調に黒字を計上できました。

社長が倒産会社社長の共通点を引きずり、過去の自分と決別できなければ、この経営改革は成功しなかったでしょう。もし、この事例をお読みになって「自分にも当てはまる点がある」と感じた方は、厳しい改革への第一歩を踏み出してみてはいかがでしょうか。

