

## 「令和」時代を切り拓く

# ～中小企業収益改善のすすめ方～

未来事業株式会社 上級コンサルタント 石黒 和男

## 1. 収益力とは

収益力は会社の健康状態をあらわすことをご存じですか。

収益力が低い会社は、人間で言えば風邪を引いた状態で、いつ大病になるかもしれません。まず健康になることが先決です。

収益力とは、現在の経営活動で利益を獲得する力で、それが大きいと「成長力」や「財務力」を高めることができます。

一方、収益力が低いと成長速度は遅くなり、更に低下すると衰退の道を行って、いずれ赤字になり倒産にもなりかねません。

収益を改善する方法は「売上増加」「粗利向上」「経費削減」の3つの方法があります。

それでは最も短期的に改善の効果が見込まれるのはどの方法でしょうか。

## 2. 収益改善の進め方

売上増加は、顧客があってこそ成立するものであり、顧客に依存する度合いが高いと考えられますので、短期的に収益の改善を行うことは難しい場合があります。

粗利向上と経費削減に関して、どちらを優先すべきか、どちらの成果が出やすいかという視点で考えると、粗利向上には仕入れや、原材料費、外注費など相手先があつての交渉となります。

一方、経費削減は会社の内部努力でコントロールが可能ですので、直ぐにでも実施できます。

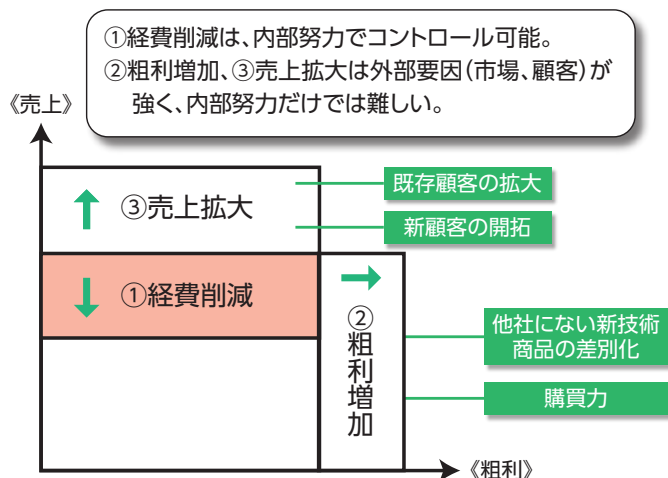
私の指導先のA社では、すべての部門が一丸となって、消耗品費、水道光熱費、修繕費など…。会社経営に必要な経費削減に取り組んでいます。

例えば、クリーンルームに入る時に使用するグリーンマットは約4千円と高額な消耗品です。そのため、台帳で管理して持ち出しルールを決めて進めています。

今では、従業員の意識も変わり、経費購入コストが抑えられるようになりました。このようにして、経費を最小限にして利益を確保することです。

収益改善は「経費削減」「粗利率向上」「売上増加」の順で進めていきましょう。

【利益を出すための攻めの順序】



## 3. 高収益体質をつくるには

### 1) 儲かるか儲からないかはすべて経営姿勢で決まる

(1)高収益を上げている社長の特徴・傾向【TKCデータより】

- ①早起きで、朝一番に出社する
- ②公私の区別がきちんとしている
- ③黒字は当たり前という強い信念をもっている
- ④現場(従業員)の声をよく聞く
- ⑤毎月の数字をしっかり見ている
- ⑥目標が明確で、具体化(経営計画)している
- ⑦決算書だけでなく(現場データ)もきちんとしている
- ⑧利益の出る仕事かどうか吟味している
- ⑨何事にも迅速で、決断も早い
- ⑩チャレンジ精神がある

### 2) 経営者に必要な資質と能力

(1)現状把握力

- ①現状で利益が出ているのか、赤字なのか、その金額はどれほどあるのか。
- ②資金繰りは現状のままでは不足することはないか。
- ③今後の受注金額はどの程度見込まれるか。
- (2) 決断力
  - ①トップダウン方式:社長が経営方針を決定し、幹部や社員に対して指示・命令を出して行う。
  - ②一般社員から改善の意見やアイデアを出してもらい改善する。
- (3) 実行力
  - ①経営を改善するためには、目標となる計画を作成する。
  - ②計画だけでは現状はなんら変わらず、実行することが必要である。
  - ③実行すれば、効果は必ず表れる。
  - ④実行により、もたらされた結果や効果は必ず評価する。
- (4) スピード
  - ①改革のスピードが速ければ改革の効果は出る。
  - ②遅いようだと倒産リスクが増える。
- (5) 熱意と元気
 

自社を再生させる源は社長の熱意と元気を持ち続けることです。

## 4. 高収益を支える経営手法……「ミニカンパニー経営」

### 1) 全員参加経営を実現する

ミニカンパニー経営は、個々の現場が自主的に働き、経営全体の成果を押し上げていく経営の仕組みです。

#### (1) 個々の現場の働きのわかる経営管理

- ・自主責任経営
- ・利益概念の導入

#### (2) 実行取組み計画の実施

- ・ミニカンパニーの活動成果

- 
- 環境の変化に柔軟に対応できる強固な経営体質
  - 活気ある風土づくり
  - 人材の育成

### 2) 「ミニカンパニー経営」の実践

#### (1) ミニカンパニー計画

社長方針に基づいた重点テーマを念頭に置き、それを達成すべく各会社の運営収支実行取組みテーマを具体的に指標化する。

#### (2) 実践

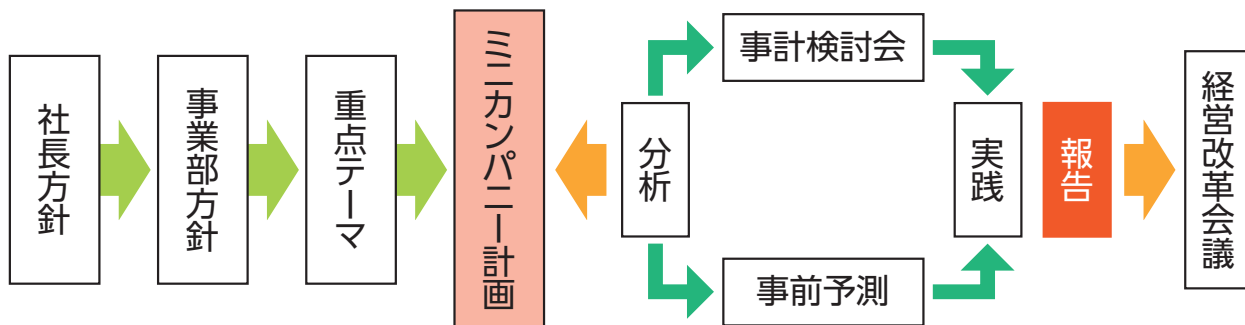
活動結果がタイムリーに評価できるような日々実績管理のもと、メンバーは常に問題点を認識し、日常の意見交換、進捗確認などを実施する。

#### (3) 報告

毎月1回ミニカンパニーの経営結果を報告し、数値から読み取れる問題点を見抜き、次のステップへの取り組みが出来るようにする。

### 3) ミニカンパニー経営の運用

自主責任経営を推進して行く上での問題点を認識し合い、目標達成に向けての活動を全員一丸となって進めることが必要です。



## 5. 自部門の採算は「時間当たり」でチェックする

### 1) 人時付加価値とは

一人の一時間当たりいくらになるかは「人時付加価値」の指標で見ます。

人時付加価値の表し方は、売上から材料費、仕入、外注費を引いたものを年間総労働時間で割った数字を経営の指標としています。

この人時付加価値は、中小企業の場合、5,000円程度は確保することが望ましいです。

ムダが多い会社では、この数値が3,000円であることが多く、場合によっては2,000円ということもあります。

### 2) A社の事例

A社では収益改善を図るため、全員参加経営のミニカンパニー制を導入しました。

改革前は残業が多く、人時付加価値は4,000円を割っていました。

導入後は改革前と比べると、人時付加価値は869円増加し、3人の少人化と残業40%の削減を図ることができました。

改革前は残業が多く、人時付加価値は4,000円を割る

	項目	単位	算式	□□期実績
①	人員	人		65人
②	1日就労時間	時間		8時間
③	1ヶ月就労日数	日		23日
④	1ヶ月延就労時間	時間	①×②×③	11,960時間
⑤	1ヶ月総残業時間	時間		690時間
⑥	1ヶ月総就労時間	時間	④+⑤	12,650時間
⑦	当月の限界利益	円		50,000千円
⑧	人時付加価値	円/時間	⑦÷⑥	3,953円

改革前

	項目	単位	算式	〇〇期実績	改革効果
①	人員	人		62人	△3人
②	1日就労時間	時間		8時間	
③	1ヶ月就労日数	日		23日	
④	1ヶ月延就労時間	時間	①×②×③	11,408時間	
⑤	1ヶ月総残業時間	時間		414時間	40%削減
⑥	1ヶ月総就労時間	時間	④+⑤	11,822時間	
⑦	当月の限界利益	円		57,000千円	
⑧	人時付加価値	円/時間	⑦÷⑥	4,822円	869円増加

改革後

## 6. 最後に

会社にとって、収益改善は永遠の課題です。

A社のように、時間短縮という視点で経費の削減を見直せば、収益追求活動へと発展させ、会社を筋肉質に変えることができます。

そして、ミニカンパニー経営により、「どうすれば、収益がいままで以上に向上するのか」を全従業員が考え、会社成長のために力を合わせていくことが大事なことです。