

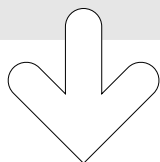
P A R T

儲かる会社になるための基礎知識

第

章

儲かる体質をつくる 基本的な考え方



12のアイデアを
押さえよう!

儲けている会社に学びなさい



儲かる・儲からないには訳がある。自社が儲からない原因を分析し、儲けている会社から儲かるための原理・原則を学ぼう

儲かる会社はどこが違うのか？

どんな時代でも、儲かる会社と儲からない会社があるものです。特に現在のように不況で、しかも、環境変化が激しい時代には、儲からない会社が激増して、儲かる会社と儲からない会社にはつきりと峻別されてしまう傾向があります。

中小企業のうち8割が赤字企業といわれていますが、会社とは、そもそも儲けを生み出すために考え出され、つくられたものなので、儲からない会社には存在価値がないとさえいえます。

しかし、一方で、順調に儲けを生み出し、成長

している会社があるのも事実です。

儲かる会社と儲からない会社の違いはどこにあるのでしょうか。儲かる会社になるためにはどうすればよいのでしょうか。

そのためには、まず、自分の会社がなぜ儲からないのかを分析することです。次に、儲けている会社には、経営に関する基本的なルールとか共通点、原理・原則がありますから、その原理・原則を学んで、マネることです。初めはマネるだけで十分です。そして最後には自社にあったやり方をあみだしてください。

2

経営理念を持ちなさい



経営理念とは会社を経営する上での基本的なルール。成功している会社はすばらしい経営理念があり、それが浸透している

理念なき会社は成長できない

経営理念とは、「その会社は何のために存在するのか」、「何のために事業経営をしているのか」といった根本的な考え方で、社会におけるその会社の存在意義や目的を明らかにしたものです。また、「どのような信条で経営を行うのか」という経営のやり方も含まれます。

つまり、経営者が持つ企業経営についての基本的な考え方が経営理念であり、経営哲学といえることもできます。経営理念は、多くの場合、社是や社訓といった形であらわされています。

経営理念は、企業を経営するための基本ルールであり、仕事を進めていく上で、判断し、行動する時のよりどころとなるものです。

持続的に成功を収めている企業には、すばらしい経営理念があり、それが全社員に浸透しています。そして、常にその経営理念に基づいて企業経営を行っているのです。

一方、しっかりとした経営理念のない会社が成長し続けたという例はありません。また、経営理念から逸脱した会社は、一時的な利益が得られたとしても、やがて社会からの退場を求められることになりま

明確な経営ビジョンを掲げなさい



企業は経営ビジョンに向かって進んでいくもの。社員の意欲を鼓舞するために魅力ある経営ビジョンが必要になる

どんな会社にしたいのか、明確に意識しよう

会社が成長するためには、明確な経営ビジョンが不可欠です。経営ビジョンは、経営理念に含めて考えることが多いようですが、ここでは分けて考えることにします。経営ビジョンとは、その会社が目指す将来の具体的な姿です。5年後、10年後に、その会社がどうなっているのかを具体的に表現したものです。

ホンダの創立者である本田宗一郎氏は、ホンダがまだ浜松の町工場だった頃、「世界一のオートバイ・メーカーになる」と朝礼で呼びかけてい

たといいます。そして、後にホンダは本当に世界一のメーカーとなり、代表的な日本企業のひとつに数えられるようになりました。

本田宗一郎氏の掲げた経営ビジョンは、社員を夢の実現に駆り立て、全社員が夢を共有することによって、企業成長のパワーとなったのです。

同じ時代に創業し、業種、資本、規模、人員などもほぼ同じ程度でつくられた企業でも、5年、10年、数十年と経つうちに、大きな差が生じてしまふというのが現実です。その大きな理由のひとつは、優れた経営ビジョンを掲げ、全社員の心をひとつにして夢の実現に向かうことができるかど

● 経営ビジョンは会社が目指す姿をあらわす

1

2

3

4

5

6

7

8

9

第1章 儲かる体質をつくる基本的な考え方

経営ビジョンを明確にする

例

世界一の オートバイメーカーになる

- 町工場だった頃のホンダ -

優れた経営ビジョンとは

● 経営理念に基づいている

● 事業領域が示されている

● 夢があらわされている

● 誇りを持つことができる

● 社員の共感を呼ぶことができる

明確な経営ビジョンを掲げることが会社の成長につながる

うかによるのではないのでしょうか。
社員の心と力を合わせた力強い活動を生み出して
いかなければ儲かる会社に変わることはできま

せん。そして、その原動力となるのが、経営ビジ
ョンなのです。

具体的な経営目標を設定せよ



経営目標とは、経営ビジョンを実現するためのより短期的な目標。具体的にインパクトのある目標を立てることが大切

目標は単純でインパクトのあるものを

経営理念や経営ビジョンは会社の長期的な目標です。そして、その目標を達成するために設定する、より短期的で具体的な目標が経営目標です。例えば、「経常利益2000万円を目指す」「営業利益率を15%にする」「売上高を10億円にする」「店舗数を10店にする」というように、具体的な数値で目標を示すのです。

経営目標は、できれば単純でわかりやすく、インパクトの強いものにするよいでしょう。小売業であれば、「一人当たりの売上高でイートヨーカ

ドーを抜く」といった目標を立てるのです。

企業としての売上高では勝てるはずもありませんが、こうした目標を設定することで、一人当たりの売上高ならトップ企業にも勝てるのだという夢や意気込みを示すことができます。明確な目標、それも夢があり、達成可能な目標があれば会社全体がひとつの目標に向かって動き出すための第一歩となるはずです。

経営目標は紙に書いて、事務所内の目につくところに掲示しておくといでしょう。そうすることで、経営者だけでなく、社員もその目標を意識し、その実現に向けて積極的に取り組むようによ

● なぜ経営目標が必要なのか？

1

2

3

4

5

6

7

8

9

第1章 儲かる体質をつくる基本的な考え方

経営理念 経営ビジョン

この会社は何のために存在しているのか、
将来、どんな会社を目指すのかを示す

実現するには

経営目標

わかりやすくインパクトのある目標を立てる

実現するには

経営戦略 経営計画

具体的な戦略と計画を立てて実行する

長期計画

中期計画

短期計画

うになります。

また、具体的な経営目標を掲げたら、それを達成するためにはどうすればよいのかという具体的な

な経営戦略と経営計画をつくりましょう。そして、その計画を確実に実行することで、会社は目標に到達できるはずです。

儲けの効率を高めなさい



儲けの効率を高めるとは、少ない資産で大きな利益を上げる体制をつくること。まずは利益を生まないムダな資産がないか見直そう

ヒト・モノ・カネを最大限に活用する

儲かる体制ができているということは、少ない元手でたくさん利益が得られるということにほかなりません。つまり、効率よく儲けている、儲けの効率が低いということ。そのためには、少ない資産（資本）で大きな利益が得られる、少数の社員で大きな利益が得られる、小額の費用で大きな効果が得られるようにする必要があります。経営の三大要素であるヒト・モノ・カネをフルに使って、最有効活用を図るのです。

特にムダな資産がないかどうか、会社の総資産

の見直しは、ただちに行う必要があります。それはまた、会社を倒産させないで、永續させる経営のやり方でもあるのです。

利益を生まないムダな資産はないか？

この低成長時代に収益性を高めて、儲かる会社に変わるためには、ムダな資産を放置しておく余裕はありません。逆にいえば、所有しているすべての資産を効率よく使って、最大限の利益をあげなければなりません。利益獲得に貢献しない資産は、すべてムダな資産だといっても過言ではありません。

● 儲けの効率を見直す3つの視点

1

1

会社の総資産がいくらあり、貸借対照表に計上されているすべての資産について、それが何か説明できるか
(ムダな資産がないか) ④第4章)

2

2

社員一人当たりの売上高、利益、付加価値はどれだけあるか
(社員の動きにムダがないか) ④第5章)

3

4

5

6

3

コスト削減を常に見直しているか
(ムダな支出がないか) ④第7章)

7

8

9

第1章 儲かる体質をつくる基本的な考え方

なお、資産とは、現金預金、売上債権、在庫、建物などだけでなく、貸借対照表の資産の部に計上されているものすべてのこと입니다。

これまで売上高や利益、つまり損益計算書上の数字だけを重視してきた経営者は、直ちに頭を切り替えてください。そして、自分の会社の貸借対照表をもう一度見直すことです。貸借対照表に記載されているすべての資産について、それが何であるかを説明できるでしょうか。

もし、説明できないとしたら、総資産を使って効率よく儲けようという考え方を持っていないということですよ。

財務的に儲かる体質をつくるためには、会社経営に本当に必要な資産だけが、貸借対照表の資産の部に記載されている必要があるのです。

売上高至上主義を捨てなさい



つくれば売れる時代は終わった。売上が伸びない今、無理に売上を伸ばそうとしても、会社はかえって儲からなくなる

売上高至上主義は過去のもの

戦後から平成のはじめまで続く右肩上がりの経済成長のなかで、日本の経営者は、一貫して売上高の増大を経営目標としてきました。というのは、「つくれば売れる」という時代が長く続き、固定費が毎年上がり続けたとしても、売上さえ伸びていけば、利益が出たからです。

売上さえ増加していれば利益が確保できたため、経営者は多少のリスクを背負ったとしても、積極的に投資を行い、規模の拡大を図ってきました。こうして多くの企業が成長してきたのです。

経済が順調に発展している時代では、この経営手法は成功パターンでした。

ところがバブルがはじけた途端、強気の投資は過剰設備となり、在庫があふれ、不良債権が発生するようになったのです。

売上を追求すると倒産が待っている

こんな時代に売上高の極大を目指せば、その先には倒産が待っているだけです。まず、販売機会を逃すまいと大量に抱えこんだ在庫が資金繰りを圧迫します。そして、その在庫をさばくために、無理な押し込み販売をしたり、信用限度額を超え