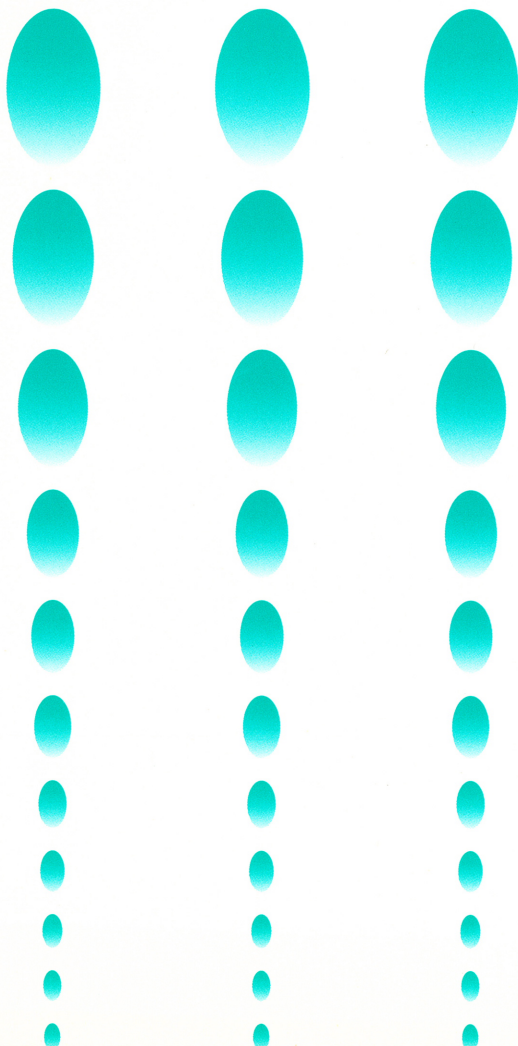


「会社再建」3つの秘訣

小さな会社の
“燃える集団”をつくる経営会議



ひとりでもいっしょに
読む経営の本

はじめに

社長は熱い思いをもってがんばっておられるのですが、会社の中がバラバラで、資金繰りが大変な会社によく出会います。

こんな社長に出会うと、かわいそうになってきて、何とかしてあげたくなります。

会社が小さな時は、社長の熱い思いだけで、成長しました。しかし会社が大きくなってくると、すべての部門を一人で見ることが出来ないため、自分の判断で勝手に行動していく社員も出てきます。その結果、不良債権や在庫の金額を聞いて、びっくりするのです。

ある規模を超えて、会社の中が見えなくなってきたら、すでに会社の“病い”が始まりかけているのです。その“病い”は、社長の熱い思いだけで直すことは出来ません。

誰がどれだけがんばっているのかがわかる経営システムが、必要な時期に来ているのです。今からでも遅くはありません。今すぐ、この小冊子を読んで実行してみてください。

著 者

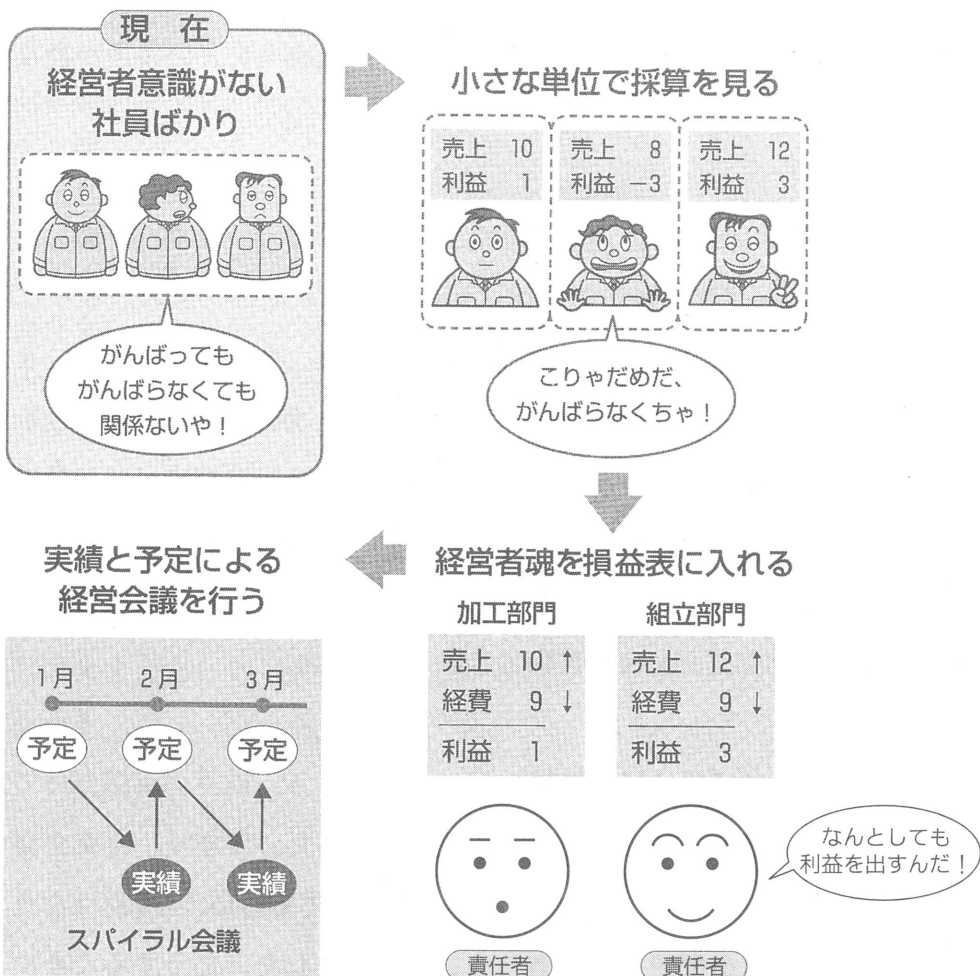
目 次

1	会社再建には、社長の熱い思いと経営が見えるシステムが必要と言われていますが、どのような経営システムをつくればいいのですか？	1
2	小さな単位で採算を出す表は、どうしてつくればいいのですか？	5
3	その表の中に経営者魂を入れるとは、どういうことですか？	10
4	“燃える集団”をつくる経営会議とは、どのように行うのですか？	
	①全員参加の会議にする	
	②明日を考えた会議にする	
	③重点項目シートで、前月の実績と今月の予定を発表させる	
	④大きな会社の経営会議	
	⑤小さな会社の事例	15



1 会社再建には、社長の熱い思いと経営が見えるシステムが必要とされていますが、どのような経営システムをつくれればいいのですか？

- 危機感をもっているのは社長だけという会社が、
- 世の中にたくさんあります。それは社員が悪いのではなく、
- そんな会社のシステムしか作れない社長が悪いのです。
- 次の3つのことを行って、会社再建を遂げられた会社があります。
- 誰でもできる簡単なことです。
- ぜひすぐに実行してみてください。



ある会社は、創業50年の歴史があり、学歴の高い優秀な社員がたくさんいましたが、3年前倒産しました。

倒産したあと、再建に乗り出した社長は、会社の中へ入ってみてびっくりしました。幹部社員の誰もが、儲かっていると信じ込んでいたのです。

こんな社員の頭を切り替えることから、再建はスタートしました。

まず最初にしたことは、会社の中を小さな単位にわけて、それぞれの採算を出すことでした。部門ごとの損益が出てくると、幹部社員は全員びっくりしました。考えられないほどの赤字だったのです。「こんな赤字とは知らなかった」「こんな赤字だったら、もっと経費を節約していたのに…」「もう二度と倒産したくない。何とかしてこの損益表を黒字にしたい！」という声があちらこちらから出てきました。

次に部門ごとの責任者を決め、経営会議の席で発表してもらいました。社長からは、「この損益表を自分の身体にたとえて考えてみてくれ。赤字になるということは身体から真っ赤な血が流れているんだ。今すぐに止めないとたいへんなことになるぞ！」と叱咤激励が飛びました。責任者からは、「今までは何個作れとしか言われなかったのに、現在は一カ月の行動がすべてお金で計算されている。100万円もの外注費を支払っていたとは全く知らなかった」とか「自分の家の家計簿だったら、こんな赤字は絶対出さない。徹底的にすべての経費を見直してみます」とかの声が出てきました。

3ヵ月ほどして経営会議が軌道に乗ってきたころ、前月の実績だけでなく、責任者に来月の予定を語ってもらうことにしました。つまり、経営会議の席において、「前月はこうでした」を2分間で説明してもらい、「今月はこうしてがんばります」を8分間で語ってもらうことにしました。こうすることにより、

社員全員が明日どうすべきかを考えるようになっていきました。

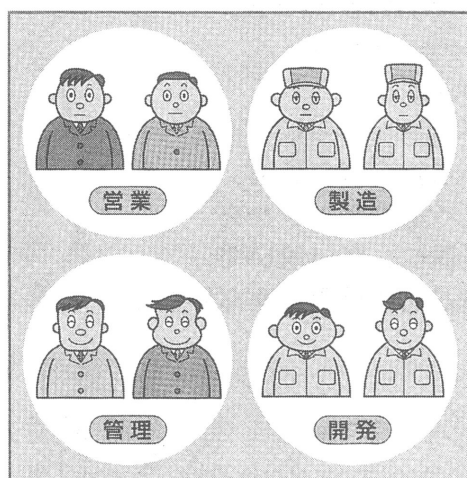
以上お話ししたことを、毎月繰り返し繰り返しやっていました。

6ヶ月ほどが経ち、どんどん経費の見直しが進んで利益が出てきました。コンパの席でも、汗と油でまみれた現場の責任者がマイクをもって、「私の部門の利益は、他の所と較べて負けています。来月は何としても負けたくない」とか「私の所はずっと赤字でしたが、来月は少しでも赤字を減らしたい」との叫びがあちらこちらから出るようになっていったのです。

■ 会社再建の秘訣は何も難しいことではなく

- ① 小さな単位で採算がわかる表をつくる
 - ② その表の中に経営者の魂を叩き込む
 - ③ 前月実績と今月予定をベースに燃える経営会議を行う
- ということだったのです。

小さく見れば必ずわかる！



のんびりした
いい会社だよ～

誰がどれだけ
稼いでくれているのか
まったくわからない！



社長

なるほど、
社長が見たいと思う
小さな単位で採算を
出すのか！

ここで大切なことは、このような経営システムをつくり上げることも大切ですが、それ以上に社長が「会社を何としても良くするんだ」という熱い思いをもつことです。

小さな単位で損益を出していこうと言えば、古い社員の人ほど「そんなことできません」とか「今までやったことがありません」とか出来ないことの理由を並べて社長に説明してくるものです。

社長はそんなことを聞きたくないのです。

「何としても小さな単位で採算を出すんだ。誰がどれだけ頑張っているのかが出なければ、また倒産してしまうんだ。みんなはそれでいいのか！強い会社になって、みんなの生活も安定し、みんなで幸せになろうじゃないか！」と熱い気持ちで強く叫べるかどうか大切なことなのです。

中小企業なんか会社イコール社長じゃないか。
会社が倒産すれば社長の自宅は差し押さえられる。
自宅がなくなるといことは、住むところがなくなるんだ。

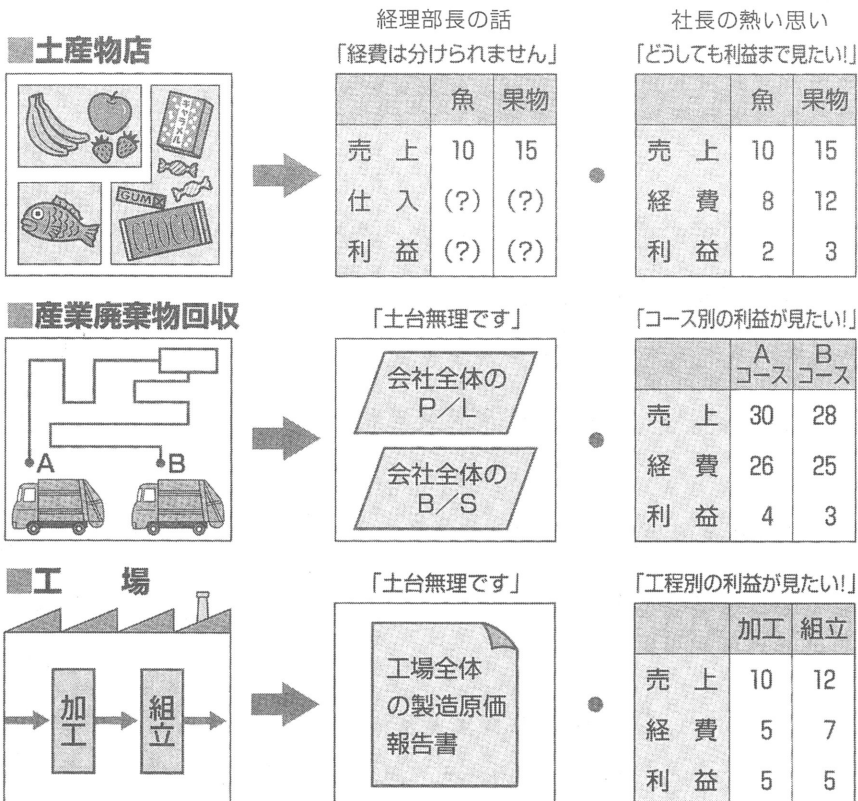
会計ってのは、会社の大切な羅針盤なんだよ。
それをお気楽に、「経理部長に全部お任せ」
なんて、よくも言えたもんだ。

**社長はまずしっかり羅針盤を見る。
そして、船をどこへ進めるべきかを
決定して、自ら社員に、熱い思いで、
はっきり指示することが仕事じゃないか！**



2 小さな単位で採算を出す表はどうしてつくればいいのか？

- 会社の中が見えなくなってしまうのは、経営判断が出来ません。
- 会社の中を見てわかるようにするには、どんな業種であろうと、
- 小さな単位にして損益を出していけばいいのです。
- 製造であろうと営業であろうと、
- 誰がどれだけ頑張っているのかがわかる表を作るのです。
- そして、製造の中の開発部門がよくわからないのであれば、
- この部門の損益を出せば、どれだけ頑張っているのかが
- わかってくるはずですよ。



小さな単位で採算を見ていくことが大切だとわかっているにもかかわらず、いざ損益表をつくらうとして、困ってしまう社長がたくさんおられます。

しかし、そんなに難しいことではありません。以前、経理担当者は、“経費を分けることができません”と言って、売場ごとの売上を集計していました。しかし、“どうしても各売場の利益まで見たい”という社長の熱い思いに現場も動かされ、経費も売場ごとに捉えられるようになり、右端のような表が出来上がりました。この表から、どの売場がどれだけ頑張っているのかがしっかり見えてきました。

中央は産業廃棄物回収の会社です。この会社でも、試行錯誤の結果、コースごとの損益表が出来上がりました。これを見て社長は、“採算の取れていないコースがあれば、外注した方がましだ”という経営判断を下せるまでになりました。

その下は、製造業の会社です。以前は、経理担当者が“部門別に採算を出すなんて土台無理です”と言っていました。しかし業績が悪くなり“工程ごとの利益を出して、どこに問題があるのかを見ていかないことには倒産してしまうぞ”という危機感から、工程ごとの損益表が出来上がりました。

このように、どんな業種であろうと誰がどれだけ頑張っているのかを出す表は、作ろうと思えば必ず作れるのです。

次のページの表が、製造業における損益表です。責任者は、自分の部門の損益を夢に出てくるぐらい徹底的に見て、どうすれば利益が出るのかを考えます。

(単位：万円)

部 門	加 工	組 立	設 計	合 計
責任者	〇〇部長	〇〇部長	〇〇部長	
①総出荷	2,535	5,875	587	8,997
社外出荷		5,875		5,875
社内売	2,535		587	3,122
②社内買		2,535		2,535
③総生産 (①-②)	2,535	3,340	587	6,462
④経費合計	2,537	2,065	170	4,772
材料費	1,275	521	53	1,849
外注費	532	257		789
減価償却費	226	331	11	568
消耗品費	51	87	6	144
修繕費	19	95	16	130
動力費	56	39	23	118
運賃	38	175	4	217
事務用品費	8	13	2	23
支払手数料	253	334	0	587
雑費	15	26	3	44
本社経費	64	187	52	303
⑤差引利益	-2	1,275	417	1,690
人件費	298	294	218	810
⑥本当の利益	-300	981	199	880
⑦材料・仕掛品在庫増加	421	167	0	588
⑧会計利益	121	1,148	199	1,468
⑨人員	7人	8人	4人	19人
1人当たり総生産 (③÷⑨)	362	418	147	340

そうすると“オレたちは、これだけ大きなお金を動かしていたんだ！”ということがわかり、びっくりする人がたくさん出てくるのです。

上の表を見てください。加工部門であれば、1ヵ月で1,275万円もの材料費と532万円もの外注費を支払っています。また、消耗品費が51万円、動力費が56万円、設計へも253万円支払っています。

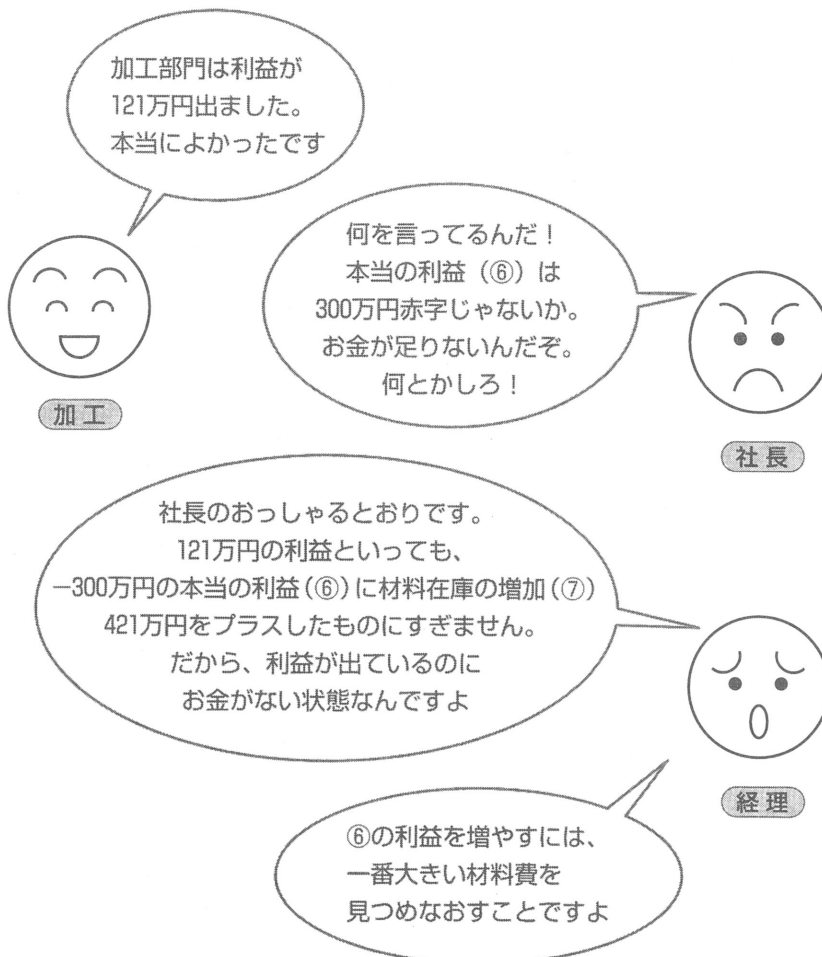
ここで、まず目につくのは、材料費の1,275万円です。“どこからどんなものを買っているのだろうか？前月に比べてどうなんだ？あまりにも大きな金額だけ

ど、何とかもっと下がらないか。1度、他の業者に見積りを取ってみようか”
と思いつくことがいっぱいあります。外注費だって同じです。“532万円も払っ
ているなんて、ぜんぜん知らなかった。だって、今までは「何個出せ」としか
言われてないから…” 徹底的に見ていけば、考えさせられることは山ほどあり
ます。

次に、⑥の本当の利益と⑧の会計利益を見てください。加工で121万円の利益
が出たといっても、在庫が421万円もあったために利益が出ただけです。本当の
利益は300万円の赤字なのです。この2つの利益にギャップがあれば、いつまで
経っても、儲かっているのにお金がない状態が続きます。

この状況を何とかするには、一番大きな経費の材料費を何としても削減する
ことです。これにより、お金が出ていくのが減って、利益が出てきます。

責任者は自分の会社だと思って見よ！



最後に、損益表を作る際に留意すべき事項を列举してみました。

このような流れで作成し、繰り返し繰り返し、経営会議の場で損益表を磨き上げていくのです。1年も経てば、責任者の経営者魂の入った本物の部門別損益計算書が必ず完成するものです。

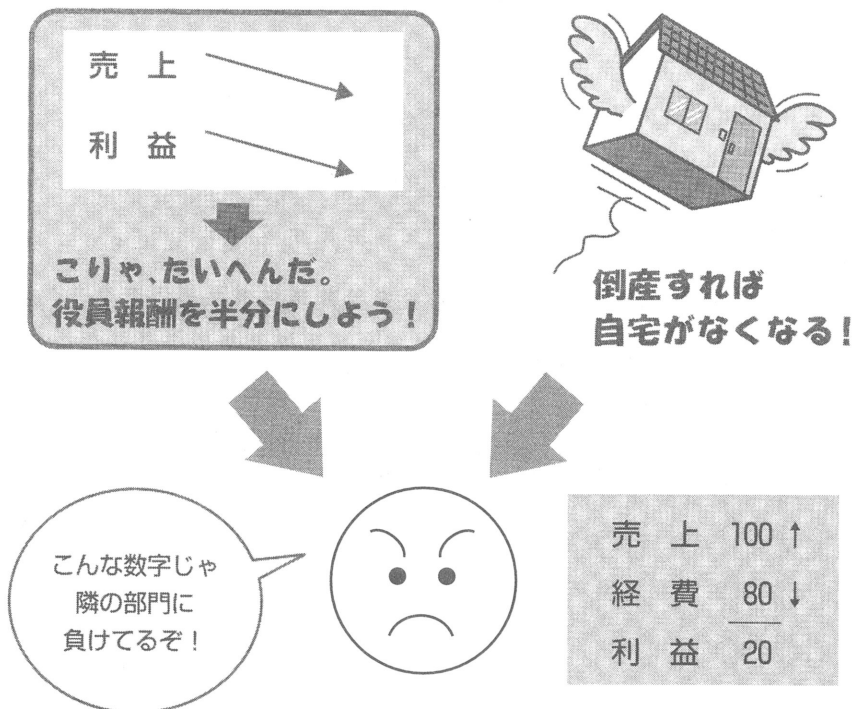
本物の損益表の作り方

- ① 組織を小さく分け、採算部門と非採算部門を決める
- ② 各部門の責任者を決める
- ③ 損益表を作る
 - ① 共通経費を配分する
 - ② 非採算部門を配分する
 - ③ 事務処理の対応
- ④ 損益表の中に魂を入れる
 - ① 経費のせめぎ合いをする
 - ② 1年間かけて損益表を磨いていく
- ⑤ 損益表の中に明日の部分を作る
 - ① 実績を予定と比較分析する
 - ② 「こうやりたい」という翌月の予定を立てる
 - ③ 重点項目シートで具体的な対策を考える
 - ④ 日銭計算で実績を見ていく
 - ⑤ 予定の数字を厳守する執念をもたせる
- ⑥ 毎月の経営会議で損益表を運用する

3 その表の中に経営者魂を入れるとは、どういうことですか？

- 経理が集計して、各部門に提示したものは、
- 部門別損益計算書と呼ばれています。
- 損益表は、基本的に現場の責任者が魂を入れて数字をつくります。
- そうしますと、電気代を均等に配分すれば、
- “オレの所はそんなに使っていない。使った分だけ経費にしてくれ”
- という意見が出てくるのです。
- こんな意見がたくさん出てくると、部門別損益計算書が締まってきます。
- 1年間こんな経営会議を続けていくと、各部門の責任者が納得した
- 本物の部門別損益計算書になっていきます。
- これが、魂の入った損益表なのです。

責任者に経営者意識を入れよ！



社長なら誰でもおわかりだと思いますが、売上や利益が下がってくると、“こりゃ、たいへんだ”と言ってすぐ給料を下げます。会社が倒産すれば自宅がなくなってしまうので、必死になってがんばります。これが経営者意識です。この経営者意識を責任者に植え付けることが、本当の経営なのです。

小さな単位の責任者が、あたかも社長のように、売上最大、経費最小、時間最短を目指し、利益目標の数字に対して執念を燃やすこと、それが大事なのです。

各責任者に経営者意識が出てきますと、不思議なことに、経費のせめぎ合いが始まります。

下の図のチラシを見てください。チラシ代として月90万円かかるので、経理部長は3つの売場で月30万円ずつ負担させていました。しかし、この前の会議で、魚売場の責任者が“何とか経費を下げたいと思い、チェックしていたところ、チラシ代に30万円かかっていた。しかし、チラシには魚売場が10%しか載っていません。それならチラシ代は9万円が妥当です。30万円は払いすぎです！”と言ってきたのです。

オレの売場はなぜ
 広告費を30万円も
 負担するんだ。
 チラシには10%しか
 載っていないので、
 9万円 (90万円×10%)
 が正しい数字じゃ
 ないのか！



広告宣伝費

	魚	菓子	果物	合計
	万円	万円	万円	万円
経理の 計 算	30	30	30	90
責任者の 言い分	9	45	36	90

チラシ

今週のお買い得

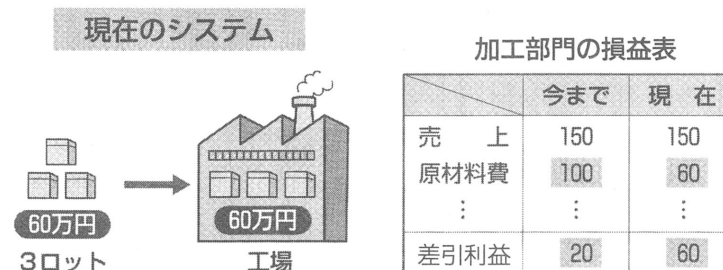
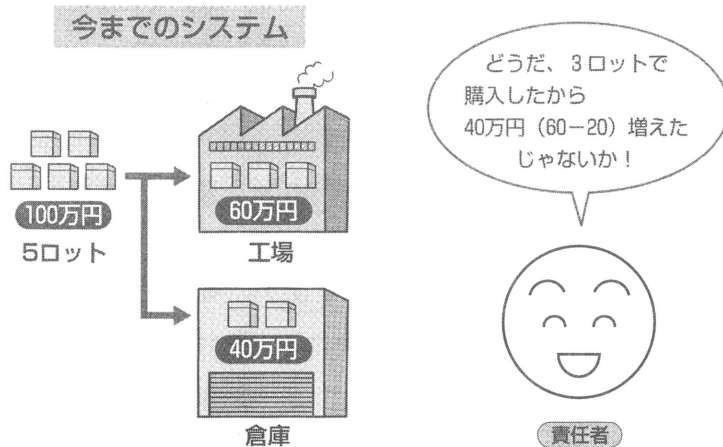
下の図を見てください。今までは、3ロットしか必要なのに、5ロット買っていました。そのため、2ロット分が在庫になっていたのですが、責任者は何とも思っていないでした。

しかし、現在は部門の成績が数字で出てきます。買いすぎると、材料費が増えて利益が下がります。そのため、何とか利益を増やそうと、必要な3ロットしか買わなくなってきました。

これを損益表で表しますと、今までは材料費を100万円買っていましたので、差引利益が20万円しか出ていませんでした。何とかして材料費を減らして利益を出そうと思い、5ロットの仕入れを3ロットにした結果、材料費が100万円から60万円に下がり、差引利益が60万円になりました。つまり、材料費が40万円減った分、利益も40万円増えたのです。

現場からすばらしい意見が出る！

④ 何とかして原材料費を減らせば利益が出ると考えました。そこで私は、5ロットで購入していたものを3ロットで購入しました。その結果、利益が出てきました。



※ 損益表では在庫を0とします。

このような正しい判断ができるのも、損益表を、在庫を無視して作っているからなのです。現場の方にお聞きしますと、当然のこのように“なぜそんな質問をするんですか？”という顔をされました。

私どもが思いもつかなかったことを、簿記や会計を知らない人が教えてくれたので、感動しました。恥ずかしい話ですが、私たちの仕事の領域である経費削減の問題に対して、現場の人がいとも簡単に答を出してくれたのです。

■ 現場からたくさんの提案が生まれてくる

次のページの提案書は、現場からのものです。紙面の都合上、すべてを説明できませんが、減価償却という言葉さえ知らなかった人からの提案書には、私たちがびっくりしました。

その責任者は、利益を出そうと必死で損益表を見ていました。その時、減価償却費が毎月100万円出ていることに気づき、“減価償却費って何の経費ですか？”と尋ねました。経理部長が“減価償却費というのは、一度機械を購入すると、その代金を機械が利用される年数にわたって、経費に落としていく会計処理です。だから1度機械を購入してしまうと、機械をどれだけ動かしても、また、あまり動かさなくても、減価償却費は一定額で発生していくものなのですよ”と説明しました。

するとその責任者が“それでは、どんなに機械を動かしても減価償却費という経費が一定なのだったら、機械さえどんどん動かせば、売上だけ増えて利益が出ていくのですね”と答えたのでした。

次にその責任者は、外注費150万円を見て、“今まではまったくわからなかったのですが、こんな大きな金額を外注先に払っていたんですか。それなら、こちらで作れば利益が出るんじゃないですか。100%動いていない機械がありますので、ぜひやらせてください！”と言いだしたのでした。

その後、責任者は外注費をすべてチェックして、内作できるかどうかを検討していきました。当然のごとく、減価償却費は変わらず、外注費が減って利益が増えたのです。現場からの提案は、とにかくすごいと痛感しました。

現場から提案が生まれるシステムをつくれ！

自分の部門の損益表を
しっかり見たんだ。
こんなに大きな経費を使っているとは
夢にも思わなかったよ。
いつも「今日は何個つくれ」としか
言われてなかったから…



現場の責任者

提 案 書

ある工場

- 材料費の削減
 - ①来月いくら売上できるかを確かめて、手元の在庫を見てから発注します
 - ②仕損率を減らして材料費を削減します
 - ③袋、シールのような副材料を買いすぎないようにします
- 減価償却費をもっと活用
 - ・機械が遊んでいても、減価償却費がかかるのだったら、下請をやめて内製化します
- 在庫の削減
 - ①余分な在庫をかき集めて並べよう
 - ②在庫にラベルを貼り、目立つようにしましょう

あるレストラン

- マツタケ 1kg 10,000円と言われたので、はかりにかけてみたら800gしかなかった。200g分をまけてもらいました
- 今月は売上がよくないので、アルバイトを削って僕ががんばりました。その結果、何とか利益が出ました

ある宝石店

- 大阪支店の家賃が高すぎるので、安いビルに替わるよう指示したのですが、「安いビルでは高い宝石は売れません」と言われました。考えた末、支店長の給料を外注費に替えたらすぐに安いビルに移りました

4 “燃える集団”をつくる経営会議とは、どのよう に行うのですか？

①全員参加の会議にする

ほとんどの会社は、経営会議の資料を経理部長が作り、議事進行しています。しかし、お金を稼ぎお金を使っているのは、第一線の現場の人です。

ですから、まず現場の人が“こうすれば経費を削減できます”と言ってきたことを、部門ミーティングで責任者が吸い上げます。次に、これを全体の経営会議へもって行って発表します。これが、ごく普通の素直な気持ちで考えた会議のあり方ではないでしょうか。

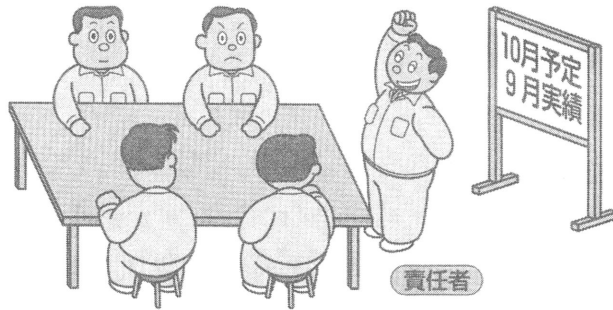
しかし現実には“今期は利益が出ていないから経費を削減するんだ。水道光熱費が多いぞ。福利厚生費や運送費も見直せ！”と、社長が高いところから声をからして絶叫しています。責任者の方も、その場だけ静かにして、嵐が通り過ぎるのを待っている会議をよく見受けます。

次のページの図を見てください。10月7日の全体会議の前に、10月3日に組立の部門ミーティングが行われています。このミーティングで9月の実績が予定を上回った原因をみんなで検討し、10月の目標をどのような数字で立てていくのかを協議しているのです。

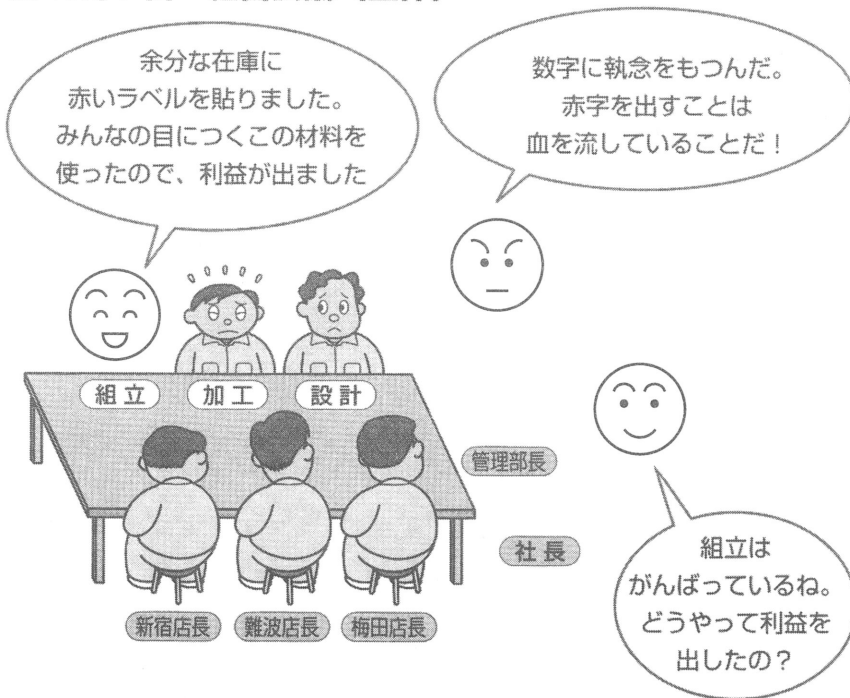
意見がまとまれば、各部門の責任者はそれをもって、10月7日の全体経営会議に臨みます。そこでは、全部門の責任者が一同に会して、9月の実績はどうだったのか、10月はどのような予定を立てて乗り切っていくのかの検討がなされるのです。

正しい会議を行うには、このように全員が参加できるシステムを作ることです。現場の人が部門ミーティングで意見を言うことが、経営参画の意識をひとりで高めていきます。

■ 10月3日 部内ミーティング（組立）



■ 10月7日 経営会議（全体）



②明日を考えた会議にする

経営会議のあり方を、素直な気持ちで考えてみてください。

“今月はこんな状態だったのですが、来月はこんな手を打って、こんな数字にしていきたいんです。がんばってみます！”と言われて喜ばない社長はいません。だったら、こんな言葉が出るような会議にしていけばいいのです。

しかし、現実はどうでしょうか？“今月は去年に比べて、売上が1,000万円、利益も200万円減っています。その原因としては…”と過去の話が80%、そして最後の20%の時間で、明日の話がなされているのです。

ほとんどの会社で、こんな会議が行われています。それを下の図のような会議に変える必要があります。10月7日の会議において、部門の責任者は、“9月は100万円の売上を目指しましたが、90万円しかできませんでした。目標管理が甘かったのです。10月は、日銭計算を行ってしっかりした目標管理をし、120万円の売上を目指してがんばっていきます”と過去の9月の話を20%、明日の10月の話を80%の時間で話すのです。

10月7日の会議

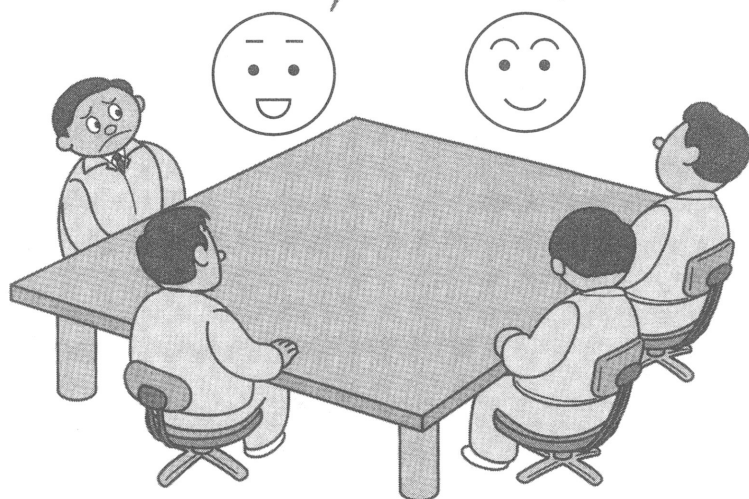
10月分	
予定	実績
売上 120	

9月分	
予定	実績
売上 100	売上 90

2 : 8 の割合

過去は こうでした	明日はこうして がんばります
9月は100を目指していましたが、90しかできませんでした	10月は×××の方法を駆使して、120を目指します

加工の責任者は
しっかりしたヤツだ



③重点項目シートで、前月の実績と今月の予定を発表させる

会議で明日のことを語ってもらうために、重点項目シートを使います。

“①については、1枚の鉄板から材料になる形のを切り抜く際、現在38%しか材料として使えない状態です。その原因を調査したところ、コンピューターのソフトが古くなっているためでした。これに気付いたので、ソフトをバージョンアップして材料取りを50%に高め、材料費を320万円削減しました。バージョンアップ費用に700万円かかりますが、3ヵ月で元をとるつもりでいます。③については、材料仕入時の納入ロット数を5ロットから3ロットに減らしたため、材料費を79万円削減しました。今後は、これ以上の削減を目指していきます。”と発表してもらうのです。

9月度重点項目シート (9月実績)

部門名：組立

(単位：万円)

予 定		実績	予実対比				
項目	予 定	実績	項目	予 定	実績	比率	
1 売上最大			総 生 産	3,300	3,340	1.01	
各製品生産目標の達成		3,300					3,340
2 経費最小			経 費	2,300	2,071	0.90	
①CAMバージョンアップにより材料取りの割合を高める。		330					320
②関係部品の内作推進		100					10
③工程仕掛在庫の30%削減のため、原材料の納入ロットを下げ、在庫部品の引当率を下げ、組立リードを短縮する。		80					79
④原材料費を削減		300	50	総 時 間	1,940H	1,900H	0.98
B460の余剰在庫と余剰部品の在庫一掃。							
3 時間短縮			時 間 当 た り	5,155円	6,679円	1.30	
組立工数を削減し、時間削減。		100H					40H

次に、9月度の実績をふまえて、10月度の予定を発表時間の80%で話してもらいます。

たとえば“9月度の予定でできなかったことですが、ウォッチマンによる夜間稼働など、機械をフル稼働させて関係部品の内作を推進させ、200万円の経費を削減する予定です。また、余剰部品については、赤いラベルを貼って優先的に使用し、材料費を300万円削減させます。さらに時間短縮については、切る作業をプレス作業に切り替え、10時間の短縮を考えています。研削盤のさびおとしのような段取時間についても、8時間の短縮を考えています。その結果、10月度は時間当たり7,027円を目指してがんばります”というように発表します。

10月度重点項目シート (10月予定)

部門名：組立

(単位：万円)

予 定		実績	予実対比			
			項目	予 定	実 績	比 率
1 売上最大			総 生 産	3,400	—	—
生産目標の達成						
Aライン	2,000	—				
Bライン	1,400	—				
2 経費最小			経 費	2,100	—	—
①関係部品の内作推進 ウォッチマンによる夜間稼働 等		200				
②原材料費を削減 余剰の在庫と部品を一掃する		300	—			
3 時間短縮			総 時 間	1,850H	—	—
①切る作業をプレスに変える		10H				
②研削盤のさびおとし等段取り 時間短縮		8H	—			
			時 間 当 た り	7,027円	—	—

④大きな会社の経営会議

大きな会社の経営会議では、全体会議としての業績報告会と各事業部ごとの部門会議が行われています。

業績報告会では、各事業部の責任者が受注、売上、利益、利益率の4項目について、10分間程度で発表します。話の進め方としては、①前月の実績と今月の予定 ②四半期決算の推移状況 ③決算までの推移状況の順番で行われます。

次ページの上段の図をごらん下さい。会議の議長は、次のように話し始めます。

“9月度は、売上10、利益2で予定していましたが、売上が9で利益が1しか出ませんでした。達成率は、売上が90%、利益が50%でした。これは年度計画と較べてもかなり低い数字になっています。その原因としては、×××が考えられます。10月度は売上を13、利益を2で予定しています。何とかして達成するようお願いします。それではA事業部より発表して下さい”

これを受けてA事業部より、前月実績2分、今月予定8分程度で発表が行われていきます。

この全体の業績発表会の前に、各事業部の部門会議が行われます。下段の表をもとに、小さな各部門が、前月実績、今月予定を発表し、どうすれば利益が出るのかを徹底的にディスカッションします。これを受けて事業部の責任者は、それぞれの部門の報告をまとめ、全体会議で発表するのです。

■ 業績報告会

		9 月 度			10 月 度			第 1 四 半 期 計			第 4 四 半 期 計			
		実 績	予 定	年 度 計 画	実 績	予 定	年 度 計 画	実 績	予 定	年 度 計 画	~	実 績	予 定	年 度 計 画
全 体	受 注 達成率	1	2	2		3	3		7	8	~			
	—	50	50								~			
	売 上 達成率	9	10	11		13	15		36	41	~			
	—	90	82								~			
	利 益 達成率	1	2	2		2	3		6	8	~			
	—	50	50								~			
A 事 業 部	利 益 率	11	20	18		15	20		16	20	~			
	—	55	61								~			
A 事 業 部	同 上													

■ 部門会議（A事業部）

	加 工	組 立	設 計	計
受 注	100	150	50	300
売 上	253	334	58	645
材 料 費	127	52	5	184
外 注 費	53	25	0	78
減価償却費	22	33	3	58
消 耗 品 費	5	8	1	14
・				
・				
本 社 経 費	6	19	5	30
差 引 利 益	△2	127	41	166
人 件 費	28	29	21	78
本 当 の 利 益	△30	98	20	88
在 庫 増 減	42	16	0	58
会 計 利 益	12	114	20	146

⑤小さな会社の事例

小さな会社の場合には、小さな単位に分けることも出せないし、経営会議をしたとしても意味がないと言われる社長がたくさんおられます。

しかし、社員が5人を超えてくれば、小さな単位で採算を出して経営会議を行い、すばらしい変貌を遂げられた会社をたくさん見てきました。

小さな会社は、小さい会社なりのやり方で採算を出して、会議を行っていけばいいのです。

次ページの表が、30人程の運送会社の事例です。この会社は、一般貨物と特殊貨物を扱っていました。社長の悩みは、①どちらの部門が儲かっているのだろうかということと、②部品代や道路使用料などがかなりかかっている、社員はあまり気にかけていないということにありました。

私も、まず一般貨物と特殊貨物で部門損益を出してみました。大きな直接経費である燃料費や道路使用料や部品材料費については、区分集計し、その他については、売上や人数等で配分し、最終の利益まで出して責任者に見せました。(1年前の資料)

すると、一般貨物の責任者から“俺の所は、道路使用料で7,000万円、部品材料費で2,000万円も使っていたのか。こんな大きなお金を払っているとは、全く知らなかった”との声が出ました。

経営会議を始めて6ヵ月が経つと、“使用料を何とかして減らしたいので、全車にETCをつけて、夜間に走ることも考えてみよう”とか“今まで車検のたびに、替えなくてもいい部品を替えていたり、勝手に注文して高い部品を付けていた。こんなに部品代が高いのでは、今までやってきたことをもう一度見直してみよう”とか“事故を減らせば部品代も減る。何とかして事故を減らそうじゃないか”との意見があちらこちらから出てきました。

小さな単位で採算を出してから1年が経ち、その結果、数字が出ました。決算書の利益は、1,500万円程増加していました。よく見ると、一般貨物部門の道路使用料が1.3%、部品材料費が1.7%、事故費が0.5%減少していたのでした。

しかし、この比率以上に社長が喜んだのは、経営会議をすることによって、全社員が自分の数字に執着を持ち、燃える集団に変わっていったことでした。

■ 毎月こんな会議をしていますか？

1月の月次決算書が出てきました。

こんな感じで会議を進めていけばいいのです。

- ① 今期の利益計画書の1月実績は、売上が4,900万円で利益が500万円の赤字だ。(26ページ参照)
- ② 何が原因だったんだ。各部門の責任者は、損益表で1月の実績を説明してくれ。
- ③ 責任者 「×××××」(24、25ページ参照)
- ④ そうか、赤字の原因はよくわかった。それなら、2月はどうするんだ。各部門の責任者は発表してくれ。
- ⑤ 責任者 「×××××」
- ⑥ よしわかった。ここにみんなで作った月別利益計画書がある。この年度計画を達成するために、これからどういう手を打っていくのかを語ってくれ。
- ⑦ 責任者 「×××××」

決算書で過去の話をしているだけではだめです。明日どうすべきなのかを社員とともに考える。そして、安心できる強い会社をつくり、みんなで幸せになりたいものです。

■ 損益表（1年前）

（単位：千円）

責 任 者	一 般 貨 物		特 殊 貨 物		16年12月 累 計
	（×××）		（×××）		
売 上	581030	100%	163099	100%	744129
燃 料 費	101680	17.5	25582	15.7	127262
道 路 使 用 料	69033	11.9	11570	7.1	80603
備 車 費	103939	17.9	28079	17.2	132018
部 品 材 料 費	20361	3.5	5715	3.5	26076
修 繕 費	12187	2.1	12998	8.0	25185
夕 子 費	4696	0.8	1318	0.8	6014
事 故 費	5354	0.9	1502	0.9	6856
減 価 償 却 費	39378	6.8	7343	4.5	46721
そ の 他	29461	5.1	8269	5.1	37730
本 社 経 費	29122	5.0	14561	8.9	43683
計	415211	71.5	116937	71.7	532148
差 引 利 益	165819	28.5	46162	28.3	211981
給 料	138222	23.8	50002	30.7	188224
法 定 福 利 費	11216	1.9	4057	2.5	15273
本 当 の 利 益	16381	2.8	△7897	0	8484
在 庫 増 減	0		0		0
会 計 利 益	16381	2.8	△7897	0	8484
人 数	20人		9人		29人
一 人 当 り 売 上	29051		18122		
一 人 当 り 利 益	819		0		

■ 損益表（1年後）

（単位：千円）

責 任 者	一 般 貨 物		特 殊 貨 物		17年12月 累 計
	(×××)		(×××)		
売 上	609497	100%	142607	100%	752104
燃 料 費	109709	18.0	26216	18.4	135925
道 路 使 用 料	64437	10.6	9685	6.8	74122
備 車 費	111734	18.3	15120	10.6	126854
部 品 材 料 費	11036	1.8	2581	1.8	13617
修 繕 費	10329	1.7	12072	8.4	22401
夕 子 費	3668	0.6	857	0.6	4525
事 故 費	2349	0.4	1680	1.2	4029
減 価 償 却 費	44998	7.4	10528	7.4	55526
そ の 他	32662	5.3	7641	5.3	40303
本 社 経 費	29872	4.9	14936	10.5	44808
計	420794	69.0	101316	71.0	522110
差 引 利 益	188703	31.0	41291	29.0	229994
給 料	145996	24.0	43440	30.5	189436
法 定 福 利 費	12602	2.1	3749	2.6	16351
本 当 の 利 益	30105	4.9	△5898	0	24207
在 庫 増 減	0		0		0
会 計 利 益	30105	4.9	△5898	0	24207
人 数	21人		8人		29人
一 人 当 り 売 上	29023		17825		
一 人 当 り 利 益	1433		0		

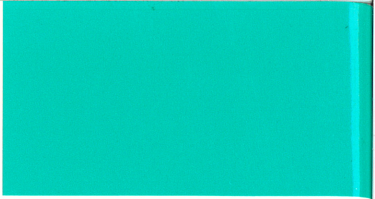
■ 月別利益計画書

(単位：百万円)

	1月	2月	3月	4月		11月	12月	合計
売 上	52	63	71	67		68	67	785
燃 料 費	9	10	13	15		15	10	160
道路使用料	6	6	7	6		7	6	73
傭 車 費	8	11	13	11	～	12	10	128
部品材料費	1	1	2	1		2	1	13
減価償却費	4	4	4	4		4	4	55
そ の 他	18	23	22	24		22	30	273
売上総利益	6	8	10	6		6	6	83
給 料 福利厚生費 ...								
本当の利益	3	5	7	3		3	3	38
在庫増減	0	0	0	0		0	0	0
会計利益	3	5	7	3		3	3	38

■ 今期の利益計画書

	1月		2月		3月 計画		今期 実績	年度 計画
	計画	実績	計画	実績				
売 上	52	49	63		71		49	785
燃 料 費	9	10	10		13		10	160
道路使用料	6	7	6		7		7	73
傭 車 費	8	10	11		13	～	10	128
部品材料費	1	1	1		2		1	13
減価償却費	4	4	4		4		4	55
そ の 他	18	19	23		22		19	273
売上総利益	6	△2	8		10		△2	83
給 料 福利厚生費 ...								
本当の利益	3	△5	5		7		△5	38
在庫増減	0	0	0		0		0	0
会計利益	3	△5	5		7		△5	38



— ご相談はお気軽に —

