

# 社団法人豊明青年会議所OB会 セミナー2002 (資料抜粋版)

## いま、なぜ「経営革新」が必要なのか？

---

これから日本経済は危ない橋をわたる。

日本の将来は、これまでの延長線上にはない。

“構造改革なくして、景気回復なし”

豊明JCOBの皆様には、この改革に備えていただきたい。

そのために、いますぐにも「経営革新」に取り組むべきである。

---

2002年11月14日

中小企業診断士・税理士・ITC

井上 新

まあ、何とかなるさ……と考えていたら。

→ 甘い!!!

そのままでは潰れますよ!!!

ピンチをチャンスに生かすために、

一緒に学びましょう。



## 本日のテーマ

1. はじめに:2010年までに何が起こるのか？
2. 困難さを増す21世紀の会社経営
3. 経営方針決定のための参考データ
4. どうすれば会社は生き残れるのか
5. 経営革新を進める商品/市場戦略のポイント
6. 儲けるための戦略的会計の考え方
7. 業績管理の10ポイント
8. むすび:ピンチをチャンスに変えるための生き方



# 1. 2010年までに何が起こるのか？

“これらはセットされており、すでに起こった未来である”

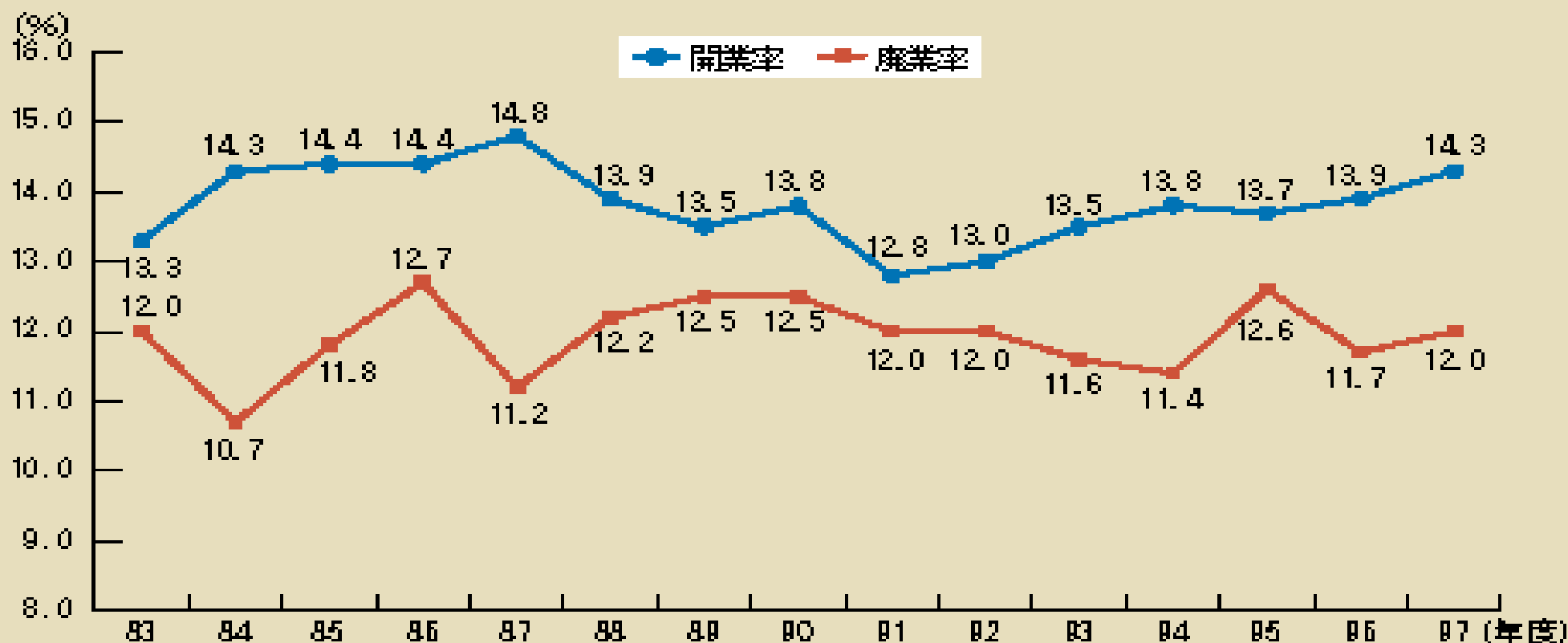
- |       |  |       |  |
|-------|--|-------|--|
| 2001年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 省庁再編(1府・12省庁)</li> <li>② IT基本法</li> <li>③ 金融再編(都銀、生保、損保)</li> <li>④ 税理士法改正</li> <li>⑤ 構造改革(不良債権の直接償却等)</li> <li>⑥ アメリカ同時多発テロ勃発</li> </ul> | 2006年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 高齢者(65歳以上)人口20%突破</li> <li>② 全国でデジタルTV放映網整備</li> <li>③ 国際宇宙ステーション完成</li> </ul>  |
| 2002年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① ペイオフ解禁</li> <li>② 商法抜本改正</li> <li>③ サッカーW杯日本開催</li> <li>④ 連結納税制度導入</li> <li>⑤ 住民基本台帳ネットワーク</li> <li>⑥ 電線で高速ネットが実用化</li> </ul>             | 2007年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① BSアナログ放送終了</li> <li>② 総人口1億2778万人でピーク</li> </ul>  |
| 2003年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 電子政府の実現(IT基本戦略)</li> <li>② 郵政3事業の公社化</li> <li>③ 土地の減損会計導入</li> <li>④ B2Bの市場規模70兆円に</li> </ul>   | 2008年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 温暖化ガス排出削減目標の達成期限</li> <li>② 大阪でオリンピック×→北京へ決まり</li> </ul>  |
| 2004年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 電子自治体の実現</li> <li>② 国:工事に電子入札制度</li> <li>③ 投資用不動産の時価評価</li> </ul>   | 2009年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 国債残高600兆円台</li> <li>② 東証上場企業3000社突破</li> <li>③ 大学全入時代が到来</li> </ul>   |
| 2005年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 市町村合併(目標1000団体に)</li> <li>② 労働人口6856万人でピーク</li> <li>③ 高速ネット3000万世帯</li> <li>④ B2Cの市場規模7兆円に</li> <li>⑤ インターネット個人普及率60%に</li> </ul>         | 2010年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① すべての土地に時価会計</li> <li>② アナログTV放映が終了</li> <li>③ ゲノム関連市場規模3兆円に</li> <li>④ バイオ関連市場規模25兆円に</li> <li>⑤ エコビジネス市場規模39.8兆円に</li> <li>⑥ 平均寿命世界トップ水準を維持</li> </ul> |

出典: 日本経済新聞(2001年元日号より修正)



## 2. 困難さを増す21世紀の会社経営

### 2-6 アメリカの開廃業率の推移

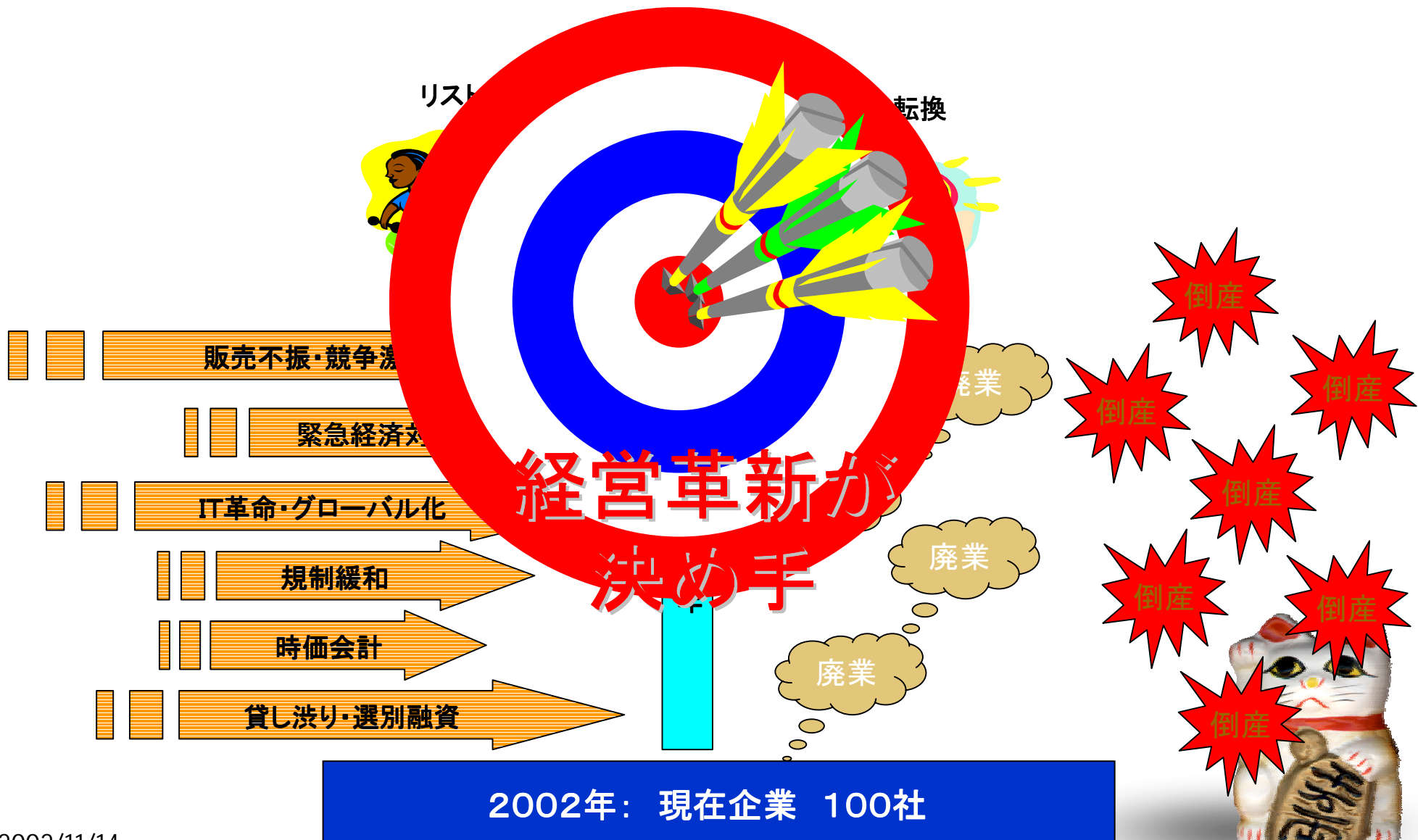


資料：アメリカ中小企業白書

- (主)
1. 企業数は、雇用保険労働者保有企業数。買収による廃業は除く。
  2. 開業率 = 各期間中に開業した企業数 / 各期間の期首に存在した企業数 × 100 (%)
  3. 廃業率 = 開業率 - 増加率。

# 2. ますます困難さを増す21世紀の会社経営

## 2-7. これからの10年、進むべき企業の進路



### 3. 経営方針決定のための参考データ

データ 1. いま、国・地方の公的債務はどれだけあるのか

データ 2. 「緊急経済対策」のシナリオ

データ 3. 国際比較すると、日本は

データ 4. インターネットの普及

データ 5. アメリカの発想に学ぶ



### 3. 経営方針決定のための参考データ

データ1. いま、国・地方の公的債務はどれだけあるのか

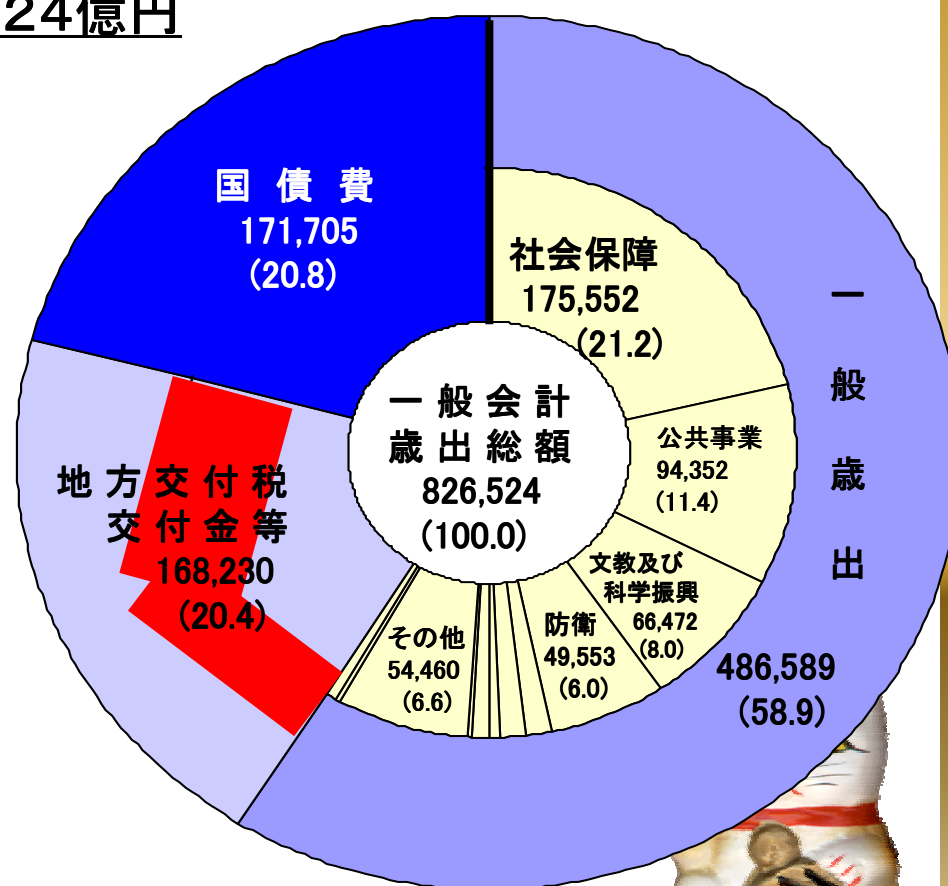
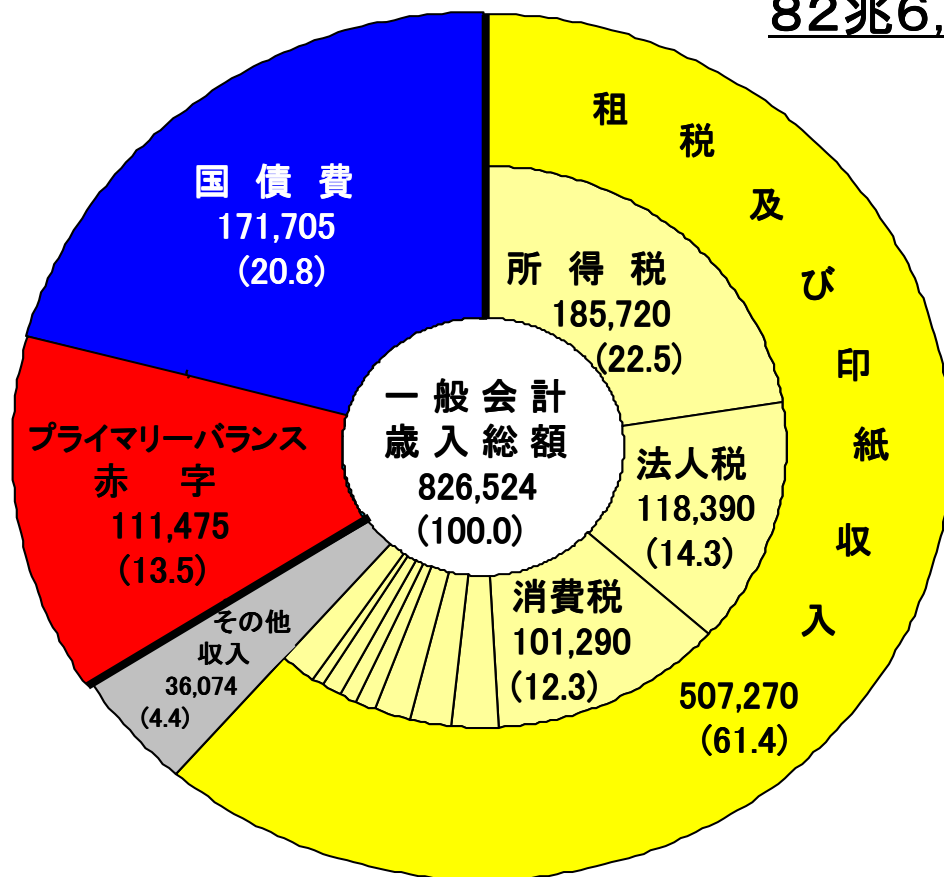
(その2)

(国の歳入)

平成13年度当初予算

(国の歳出)

82兆6,524億円





### 3. 経営方針決定のための参考データ

データ2. 「緊急経済対策」のシナリオ

(その2)

これから日本経済は、危ない橋をわたる そのシナリオは？

大手建設・不動産・流通等の整理・倒産

連鎖倒産と債務超過企業の倒産多発

銀行の損失拡大・自己資本比率悪化

貸し渋り・選別融資の強化

成長産業へ資金集中

失業率アップ・デフレ加速

雇用のセーフティネット拡充

公的資金の再注入？

国際競争力のある産業構造への転換

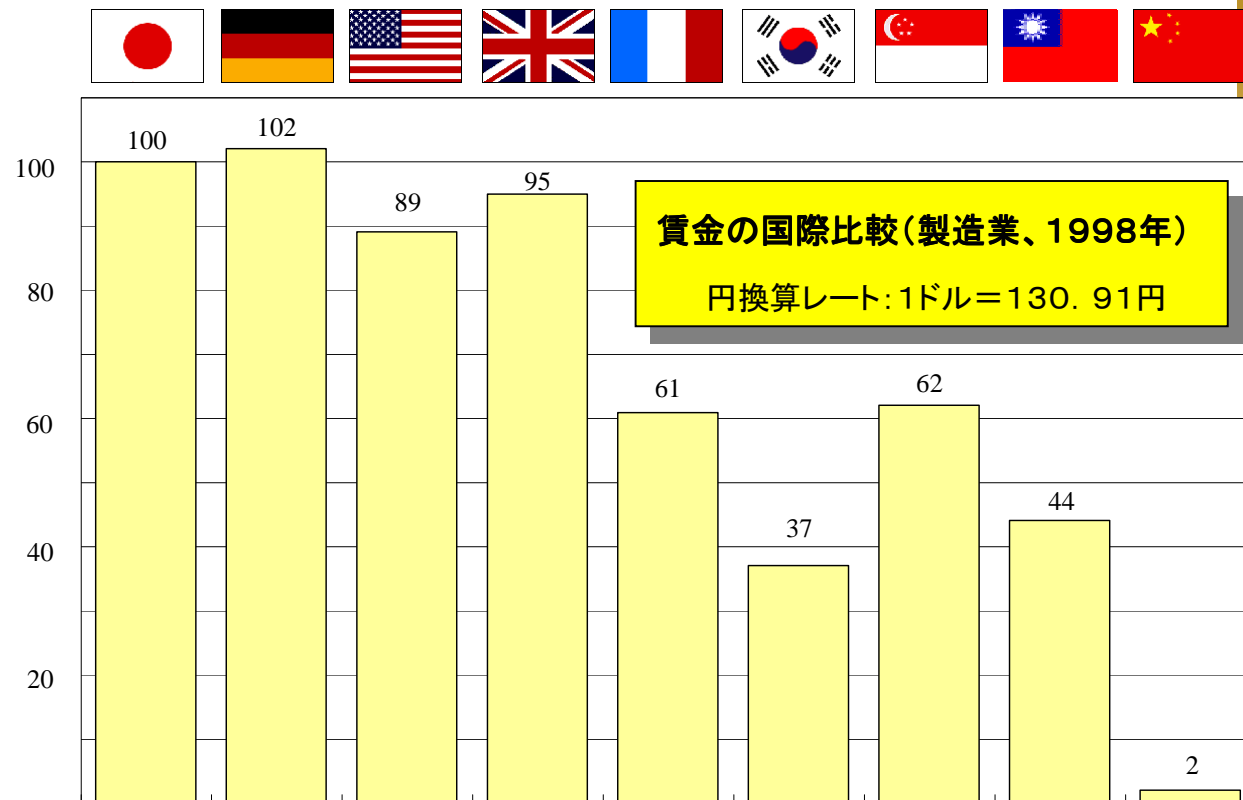
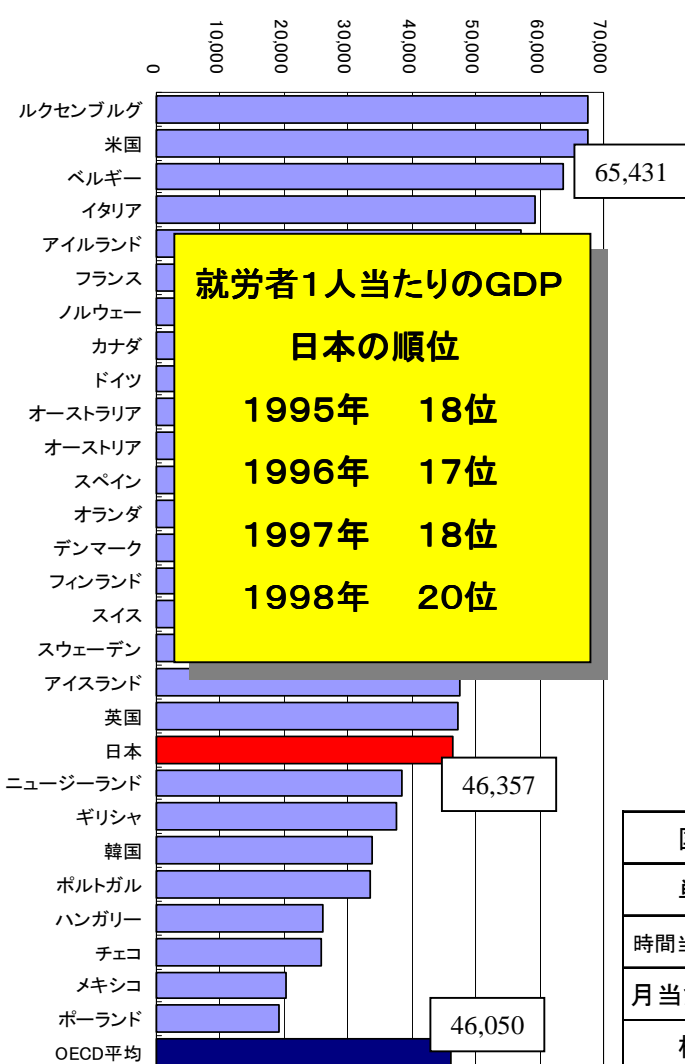
日本経済の再生

★ 国際競争力の復活 ★

# 3. 経営方針決定のための参考データ

データ3. 国際比較すると、日本は・・・

(その1)



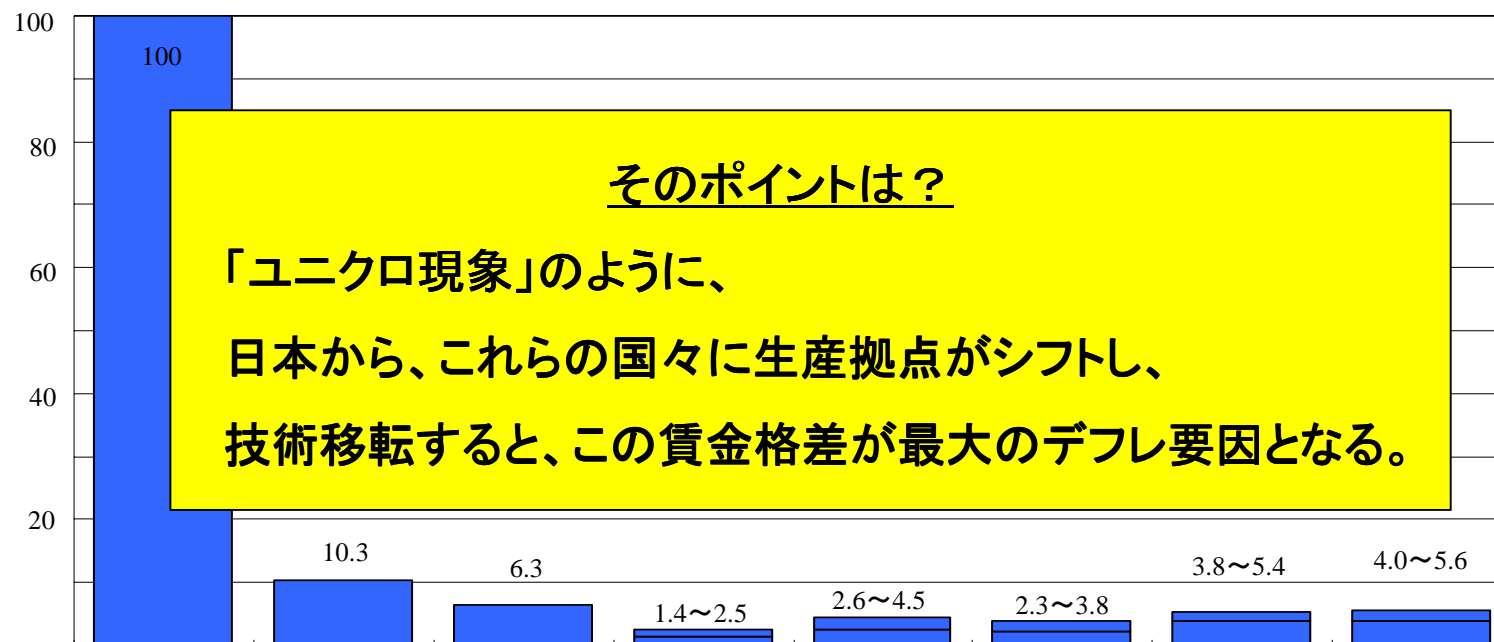
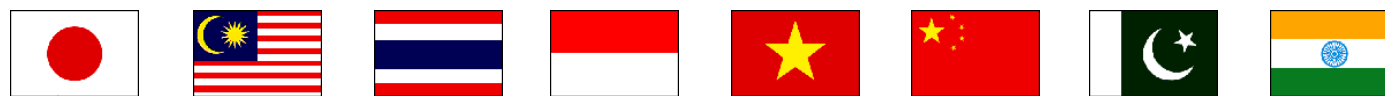
国名	日本	ドイツ	アメリカ	イギリス	フランス	韓国	シンガポール	台湾	中国
単位	円	DM	\$	£	フラン	W	S \$	NT \$	元
時間当たり賃金	1,979	27.24	13.49						
月当たり賃金	320,207			1,400	9,352	1,284,477	2,553	36,229	494.42
格差	100	102	89	95	61	37	62	44	2



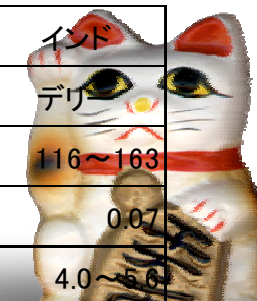
### 3. 経営方針決定のための参考データ

データ3. 国際比較すると、日本は・・・

(その2)



国	日本	マレーシア	タイ	インドネシア	ベトナム	中国	パキスタン	インド
都市	横浜	クアラルンプール	バンコク	ジャカルタ	ホーチミン	深せん	カラチ	デリー
賃金(月収)	2,917	301	183	40~74	76~132	66~111	111~157	116~163
業務用電力料	0.14	0.05	0.03	0.014~0.017	0.07~0.08	0.10	0.06	0.07
格差	100	10.3	6.3	1.4~2.5	2.6~4.5	2.3~3.8	3.8~5.4	4.0~5.6



### 3. 経営方針決定のための参考データ

データ3. 国際比較すると、日本は・・・

(その3)

#### 《日中タオル対決》

中国(上海)	VS	日本(今治)	倍 数
約1万2000円	賃金(作業員)	約13万円	10.8 ×
約3万円	賃金(エンジニア)	約30万円	10.0 ×
20代前半	作業員の平均年齢	50歳以上	2.5 ×
24時間	設備稼働時間(1日)	10時間	0.4 ×
360日	設	260日	0.7 ×
約11万円	輸送費	約15万円	1.4 ×
約1カ月半	リードタイム(元注)	約33日	0.7 ○
約3000円	地価(工業用地、㎡当たり)	約15万円	50.0 ×
約10円	電気料金(キロワット当たり)	約20円	2.0 ×
約18円	水道料金(立方メートル当たり)	約37円	2.1 ×
15%	法人税率	37%	2.5 ×

こんなに高いなら  
日本の土地は  
もう要らない!

データ:「日経ビジネス」(2001/4/16)

### 3. 経営方針決定のための参考データ

データ5. アメリカに学ぶ発想

#### ☆ アメリカCS・ES最前線

シアトル→イチローと佐々木を超えて

#### ❁ マイクロソフト

・ES・スピード経営・メトリックス

#### ❁ ノードストローム

・CS・サービスが伝説になる日

#### ❁ スターバックス

・小さな店から世界に展開



### 3. 経営方針決定のための参考データ

#### データ5. アメリカに学ぶ発想

##### ☆ マイクロソフトはなぜ成功したか

- ❁ 1. 企業文化 (トップの心情が伝わる)
- ❁ 2. メトリックス (業績は全て数字で表す)
- ❁ 3. 四半期ごとのミーティング
- ❁ 4. 採用時の関門
- ❁ 5. 社員成績表 (自分で自分に点数つける)



### 3. 経営方針決定のための参考データ

で、どうなるかというと……………

1. 国・地方の財政は破局的にもかかわらず、国債等の残高・財政赤字は増え続けている。
2. 銀行は不良債権を約68兆円(約70%)処理してきたが、新たな不良債権が増えている。
3. 今後は財政再建と景気回復が同時に目標とされ、経済・産業・財政の構造改革が始まる。
4. 緊急経済対策により、主要16行の貸出先で「破綻懸念先」或いは「実質破綻先」と区分された企業は、2-3年以内に淘汰(法的整理・支援打ち切り等)されることになる。
5. 主要行の業績は悪化し、その影響は即座に地銀・信金等にも及ぶ。
6. 日本の高コスト体質はなかなか変わらない。その解消に挑戦し、高付加価値を生むビジネス・モデルを作った企業だけが生き残る。
7. これまで国際競争に曝されていなかった非製造業(特に建設・不動産・卸小売・流通・サービス)では価格破壊が進み、競争はさらに激化する。
8. IT(情報技術)は「ローコスト」「スピーディ」「情報共有」の経営を実現するツールである。

## 4. どうすれば会社は生き残れるのか？

### 4-1. 会社存続のための「必要条件」「十分条件」

#### 1. 必要条件：**「売上高」**の継続的な実現

- 社長のリーダーシップ
- 競争戦略と商品／市場戦略
  - 新商品・新販売方式の開発（イノベーション）
- 売上高と限界利益（率）の管理

#### 2. 十分条件：**「適正利潤」**の継続的な実現

- 社内のメカニズム
- 部門別業績（採算）管理
- 生産性と労働分配率の管理

◎ 「必要条件」と「十分条件」とは？（『広辞苑』から）

① Aが成り立たなければ、Bも成り立たないという関係があるとき、AをBの「必要条件」という。

② 事項又は判断Pが成立すれば、事項又は判断Qが成立するという関係がある時、PをQの成立のための「十分条件」という。





## 4. どうすれば会社は生き残れるのか？

### 4-2. 社長のリーダーシップ

#### 経営の7要素と社長の仕事

1. 理 念 ... 社長の夢、想い、使命感を語る。
2. 目 標 ... 5年後、10年後のビジョンを示す。
3. 戦 略 ... 競争戦略、商品・市場戦略を選択する。
4. 組 織 ... 戦略に従い組織を編成し、適材適所の人事を行う。
5. 計 画 ... 理念・目標・戦略との整合性(一貫性)を検証する。
6. 管 理 ... ルールに基づくガラス張りの経営を保証する。
7. 実 行 ... 社員の志気を高め、顧客満足度を一層高める。

## 4. どうすれば会社は生き残れるのか？

### 4-3 21世紀の経営者に求められる資質

#### (1) 21世紀の社長心得

- ① 消費者感覚
- ② 社風と自分自身の成長
- ③ 常識を打破するアイデア
- ④ 地域や社会貢献
- ⑤ 納得できることを継続
- ⑥ 現場を徹底的に知る
- ⑦ 善か悪かで事業判断

#### (2) 戦術思考から戦略思考へ

#### (3) 社会的責任＝「失敗は浪費である」



# 5. 経営革新を進める商品／市場戦略のポイント

## 5-2. 貴社では自社商品の長をどう捉えていますか？

出典：J・C・アベグレン『ポートフォリオ戦略』

●ここで貴社の商品を、

1. 花形商品
2. 金のなる木
3. 問題児
4. 負け犬 の4つに  
分類してみてください。

市場  
成長率

		市場競争力(相対的マーケットシェア)	
		高い(強い)	低い(弱い)
市場成長率	高い	 <p>ヒット商品として 売上は伸びているが、 販売コストも大きい。</p> <p>花形商品</p>	 <p>追随商品なので 売上はいまいち、 利益は生まない。</p> <p>問題児</p>
	低い	 <p>売上は鈍化したが、 コストは適正なので 大きな利益を生む。</p> <p>金のなる木</p>	 <p>中途半端なので 売上は小さく、 利益も生まない。</p> <p>負け犬</p>

## 6. 儲けるための戦略的会計の考え方

### 6-1. 商法と税法に基づく「損益計算書」には限界がある

#### 高賃金・低労働分配率を実現する経営のポイント

#### 損益計算書

I 売上高		761,380,000	
II 売上原価			
商品仕入高	7,461,000		
材料費	285,273,000		
人件費	123,921,000		
外注費	127,565,000		
減価償却費			
消耗品費			
修繕費他			
III 売上総利益			
IV 販売管理費			
人件費	49,546,000		
販売費	6,321,000		
減価償却費	2,836,000		
その他経費	21,777,000	80,480,000	
V 経常利益			57,711,000

● この商法ベースの「損益計算書」から、売上高が10,000,000円増えたら、経常利益はどれだけ増えるか分かるだろうか？

● 経常利益が10,000,000円増えたら、経常利益は7.6%増える。

● 経常利益が10,000,000円増えて、62,024,000円となる？

そうではなく...

- この答は誤りです。経常利益はもっと増えて、62,024,000円となります。
- つまり、株主総会や税務署に提出する「損益計算書」は、社長の意思決定には役立ちません！

## 6. 儲けるための戦略的会計の考え方

### 6-2. 変動費・固定費の分解から得られるもの

#### ❁ 損益分岐点

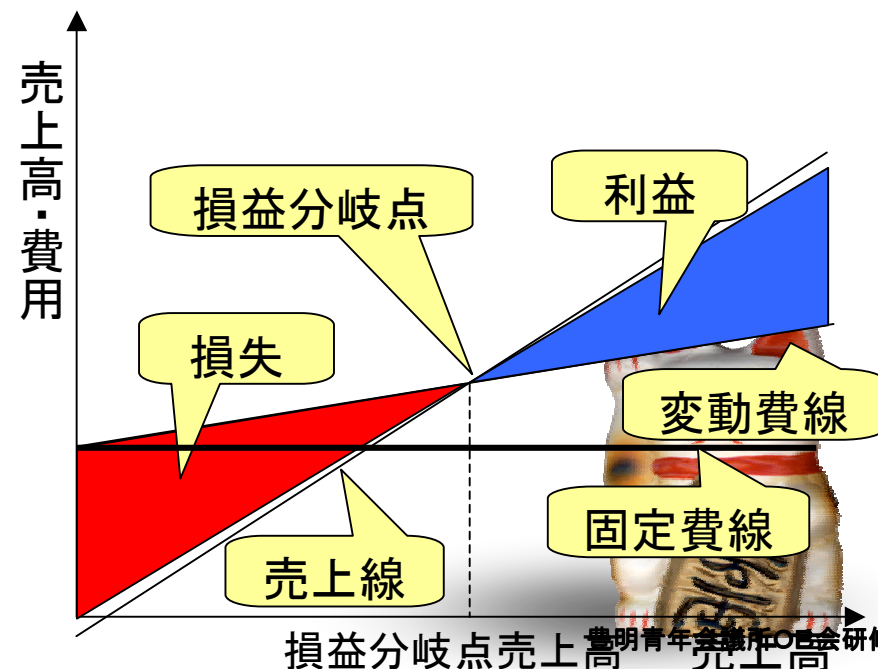
##### ❁ 売上がなくても固定費はかかる

- 固定費: 売上高にかかわらず一定の費用
- 変動費: 売上高によって増減する費用

##### ❁ 売上高と費用(固定費+変動費)が一致する点

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率}}$$

$$\text{変動費率} = \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}$$



## 6. 儲けるための戦略的会計の考え方

### 6-4. 「限界利益率」を管理する重要性！

#### 変動損益計算書

I 売上高		761,380,000	
II 変動費			
商品仕入高	7,461,000		
材料費	285,273,000		
外注費	127,565,000		
消耗品費	12,704,000	425,389,200	
III 限界利益		335,990,800	
IV 固定費			(+7,613,800)
人件費(原価)	123,921,000		
人件費(経費)	49,546,000		
販売費	6,321,000		
減価償却費(原価)	16,633,000		
減価償却費(経費)	2,836,000		
その他固定費	71,409,000	270,666,000	
V 経常利益		65,324,800	
			(+7,613,800)

- たとえ売上高が同額であっても、
- 変動費(仕入・材料費等)の節約によって、変動費比率が1%減れば、  
限界利益率=44.13%(+1%)となる。
- すると限界利益は335,990,800円となり、  
ネットで7,613,800円増える。
- 固定費は、期間費用で変わらないから、
- 経常利益も7,613,800円増えて、  
65,324,800円となる。
- この金額は売上高の1%に等しい。

● 限界利益率を1%改善すれば、  
売上高の1%分だけ経常利益が増える。  
ここはきわめて重要です！

## 7. 業績管理のポイント

1. 自ら選択した競争戦略(低コスト・差別化・集中)に基づいて、
2. 自社の商品グループごとの成長力と収益力のポジションを大きくつかみ、
3. 全社の売上高と限界利益が最適となる経営計画を策定する。
4. 限界利益率を1%改善すれば、その売上の1%が利益となることを忘れない。
5. 1人当たりの人件費は高く、全社の労働分配率は低い経営を目指す。



## 8.むすび:ピンチをチャンスに変える生き方

1. 危機意識を持つ
2. ゆで蛙の法則を学ぶ
3. ツケを先送りしない
4. 21世紀型ビジネスを考える
5. 常に経営計画を作ろう
6. アンテナを張り、情報を収集する
7. 成功してる人・企業に学ぶ
8. アメリカと中国から目を離さない
9. 最後まで諦めない





# 社団法人豊明青年会議所OB会 セミナー2002

END

ありがとうございました！

