

第1回 未来ウェブ経営セミナー

～ 儲かる会社にしようじゃないか ～

— 今求められる損益分岐点経営 —

2020年10月28日

未来事業株式会社

儲かる会社になろうじゃないか！

その1



代表取締役

吉岡 憲章 (Ph. D) MBA

<登壇者>

吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士（Ph. D.）MBA
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。
さらに経営を実体するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。



下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの経営コンサルタント。

自らの経験に裏付けされた独特の改革手法により、1,100社余の中小企業の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を“1年間で赤字脱却・健全経営”へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

社長の危機意識が会社を変える

1. 「会社は社長次第」って本当か！？

～なぜ中小企業は社長次第なのか～

<大企業における社長>

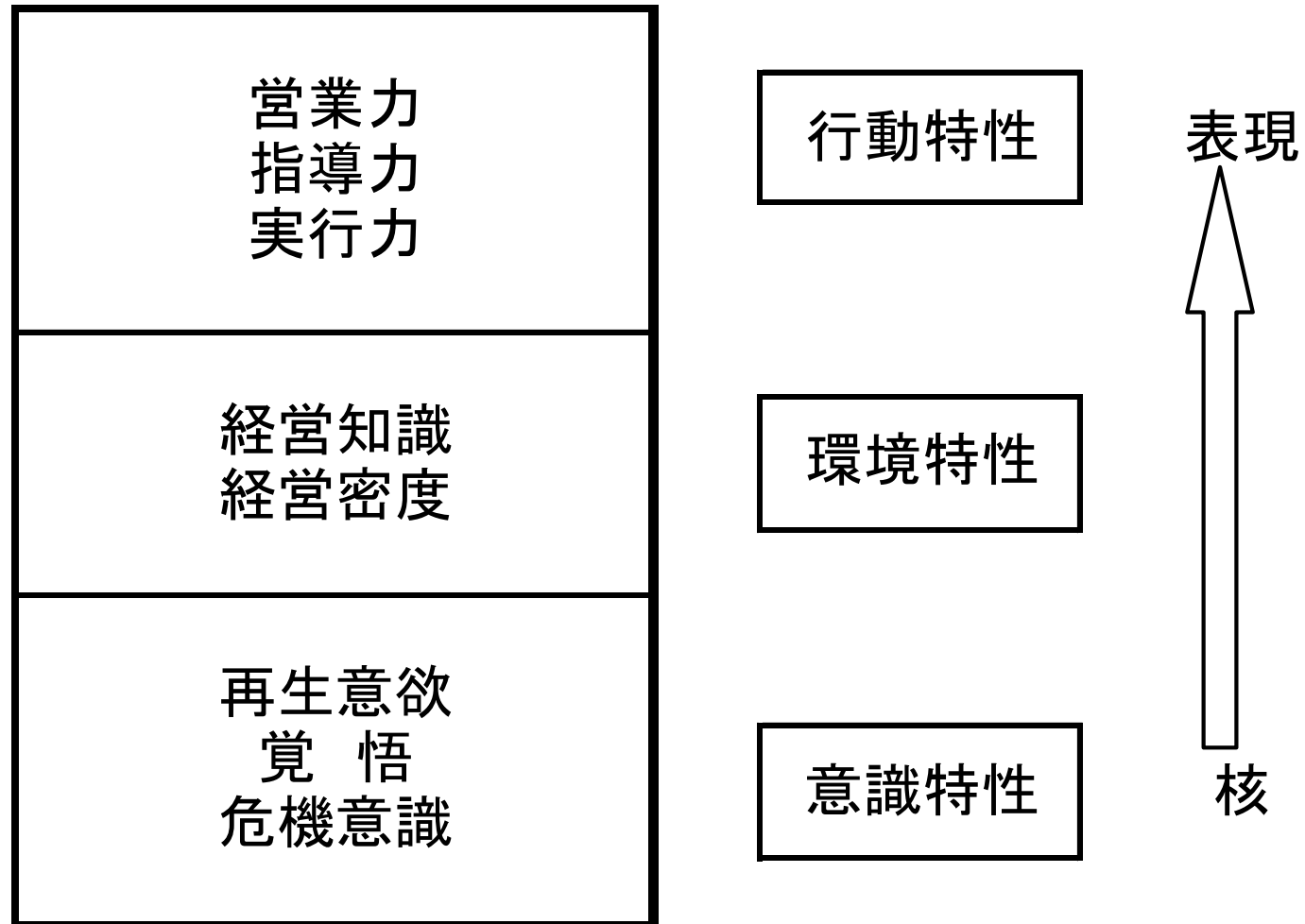
- ①意思決定：会社の意思決定の責任者だが、ワンマン型社長といえども、重要事項を取締役会 などの議論・承認なしに決定し、実行に移行することは難しい。
- ②実行：株主によって評価 監査法人の監査による実行の規制。
諸課題の解決を実行部隊に直接の指示命令は組織を飛び越すことになる。

<中小企業における社長>

- ①意思決定：社長個人の意思決定⇒会社の方針、行動、思い付き事業や投資 までそのまま通る。
- ②実行：社長と末端社員との距離は大企業と比してはるかに短い。
 - ・ 社長のやる気⇒そのまま社員に伝わる。
 - ・ 社長の怠惰⇒そのまま末端まで浸透⇒社風を損なう
 - ・ 社長の持つ危機意識はそのまま社員に伝わり、再生が実現できるか否かにかかってくる。



経営者の内面的特性



最重要な経営者意識 = 「危機意識」

社長の持つ「危機意識」とは「社長が将来にわたって自社の存続の可能性に不安を抱く認識」と定義。

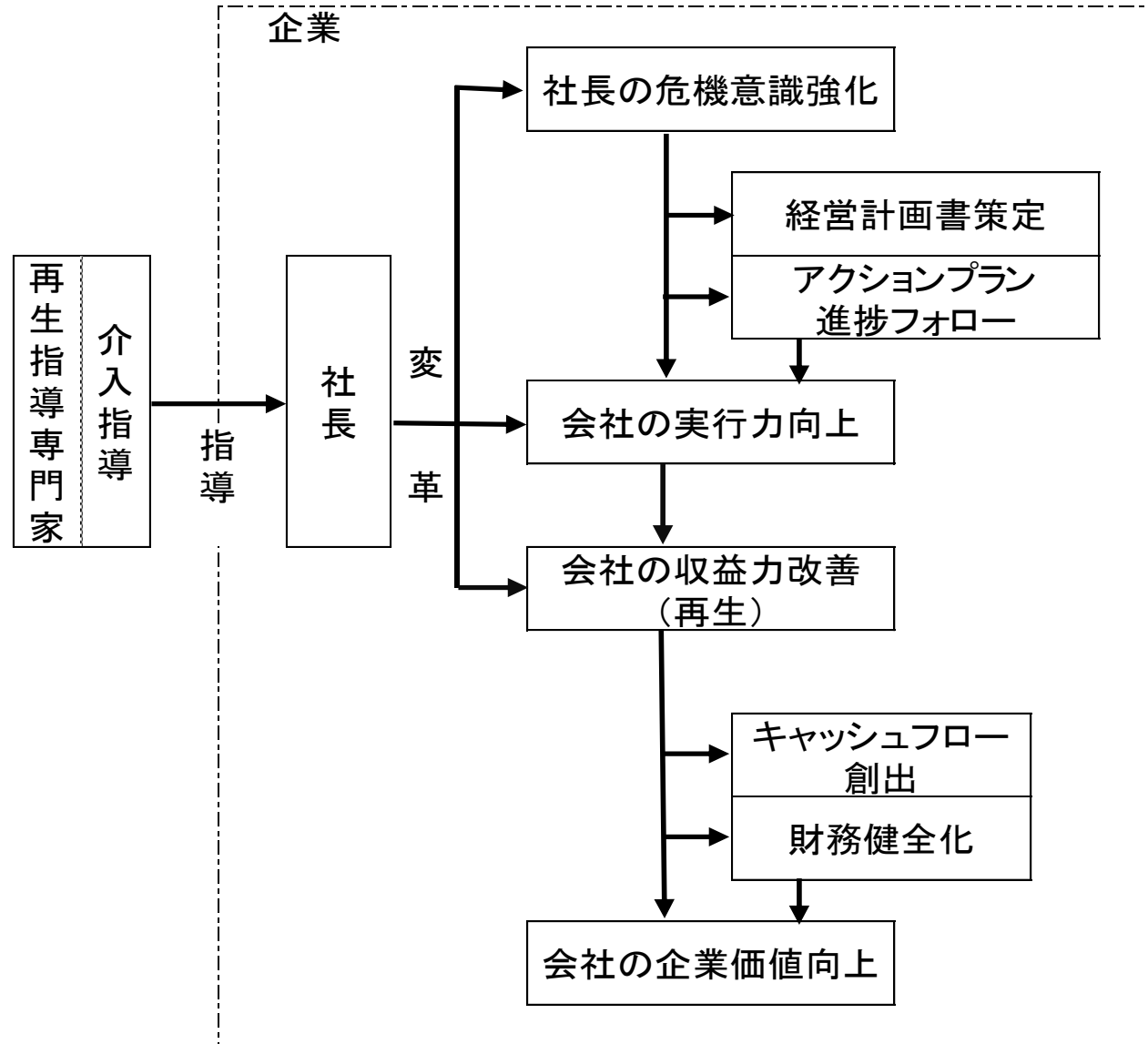
自社の存続に危機が迫っていると感じる状態を「危機感」と表現し、一般的には、危機が大きいと感じるほど危機感は強くなり、危機意識も強くなる。

中小企業は大企業以上に「社長」の思考や行動にかかっている。

「経営者意識」の根底は「社長の危機意識」。



経営再生メカニズム



再生する企業の社長の危機意識と会社の実行力

＜A社の場合＞ 製造業

①再生前：

年商は約14億円、経常利益▲1億5千万、経常利益率▲10%以上、莫大な債務超過

メインバンク「ダメだと思うが、もしできることならぜひ助けてやってもらいたい」

A社長：経営放棄状態 社長病気療養中にNo.2専務取締役（弟）が経営実権を握り社長の解任計画

⇒社長を経営から遠ざけた⇒経営実態も分からない

No.2：経営者としての力ははなはだ不十分であり、社員からの人望がない。

②再生指導：

A社長に「貴方が中心になって経営ができるようにしたら、本気で経営にあたるか、現在就いている名誉職もすべて退任するか」の確認。「ぜひ、そうしてほしい。経営に専念する」（大社長室閉鎖）

本来の経営機能を構築すべく社内や銀行と調整。社長を中心とした経営機能にした。

- ・ 浦島太郎状態の社長に、企業のライフサイクルにより経営の現状を理解させる。
- ・ 経営改革戦略計画書を策定。経営計画発表会を開催、これまでの経営姿勢を改める宣言。アクションプランに基づき、製造現場に毎日行って、社員たちとトラブル対策を議論し、個別原価管理、品質改善によるロス対策の徹底など、会社の実行力の向上に注力した。

③再生後： 介入指導開始2年後

経常利益は当初より約2億円改善、債務超過も解消されV字回復できた。



再生できない企業の社長の危機意識と会社の実行力

＜B社の場合＞ 人材派遣業

①再生前：

年商 約4億円、経常利益 37百万円（粉飾）。

純資産 ▲2億円（自己資本比率▲160%）の莫大な債務超過 借入金年商以上

一時期は時流と顧客に恵まれ大きく成長。最盛期の半分以下の売上に。

B社長 あまり会社にも来ない。個人的目的で会社のカネをおろして持っていくときに会社に来る。社長業務放棄状態

②介入指導：

企業のライフサイクルにより経営の現状を繰返し説明するが反応薄い。

B社長の視線は社内ではなく社外の個人的関心に向き、全くアクションプランに対する実行なし。

これまでと変わらずNo. 2に任せきり。

会社の実務の中核であったNo. 2はこのB社長に対して絶望し、会社を退職し独立した。

No. 2は退職に合わせて主要顧客や従業員も引抜いた。売上減少し経常利益率大幅マイナスに転落。

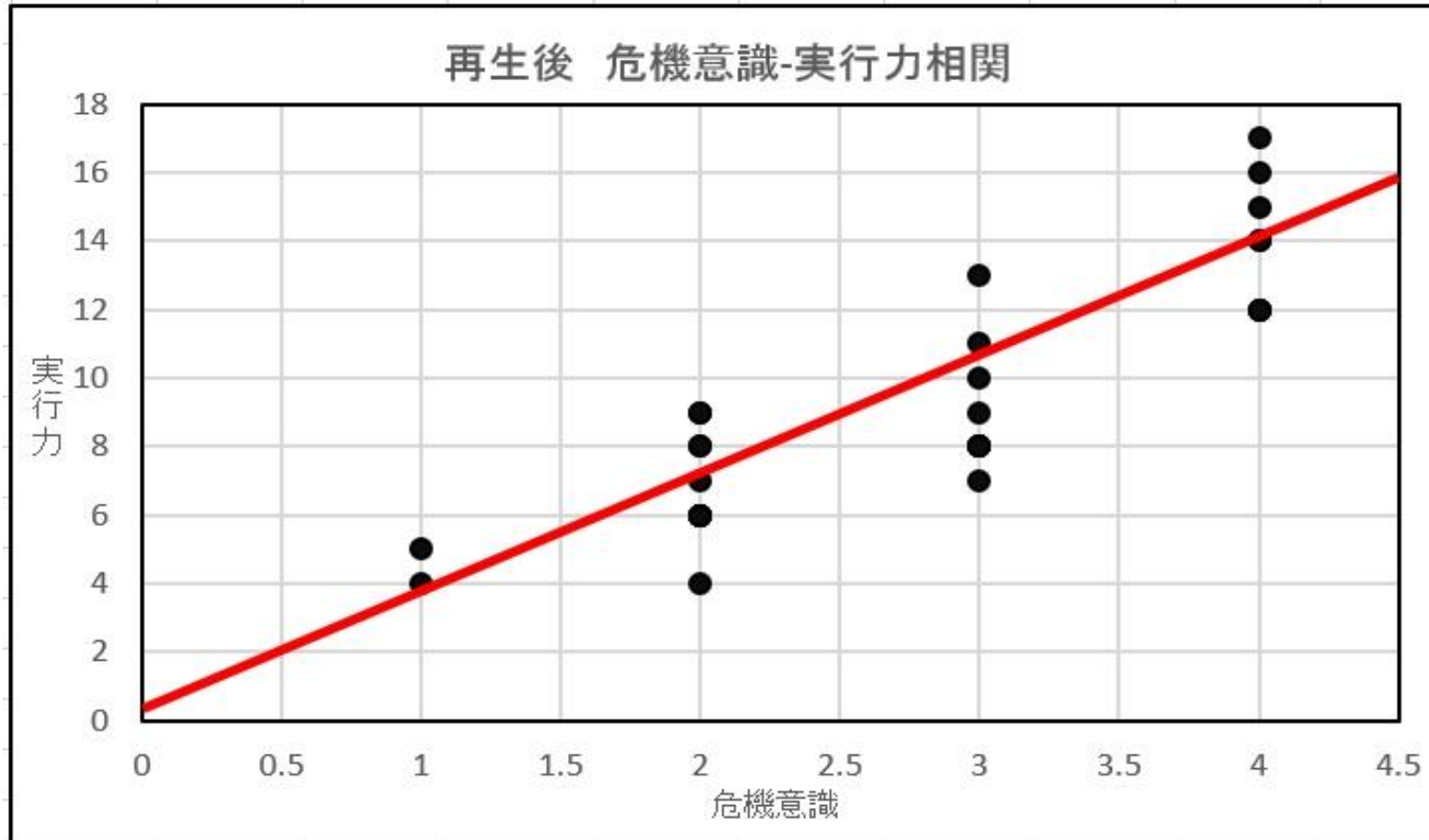
会社の実行力は再生前9点⇒再生後4点（これ以下の評価点はない）に低下。

③再生後：

スポンサーを紹介し、M&Aで生き残れるところまで指導。

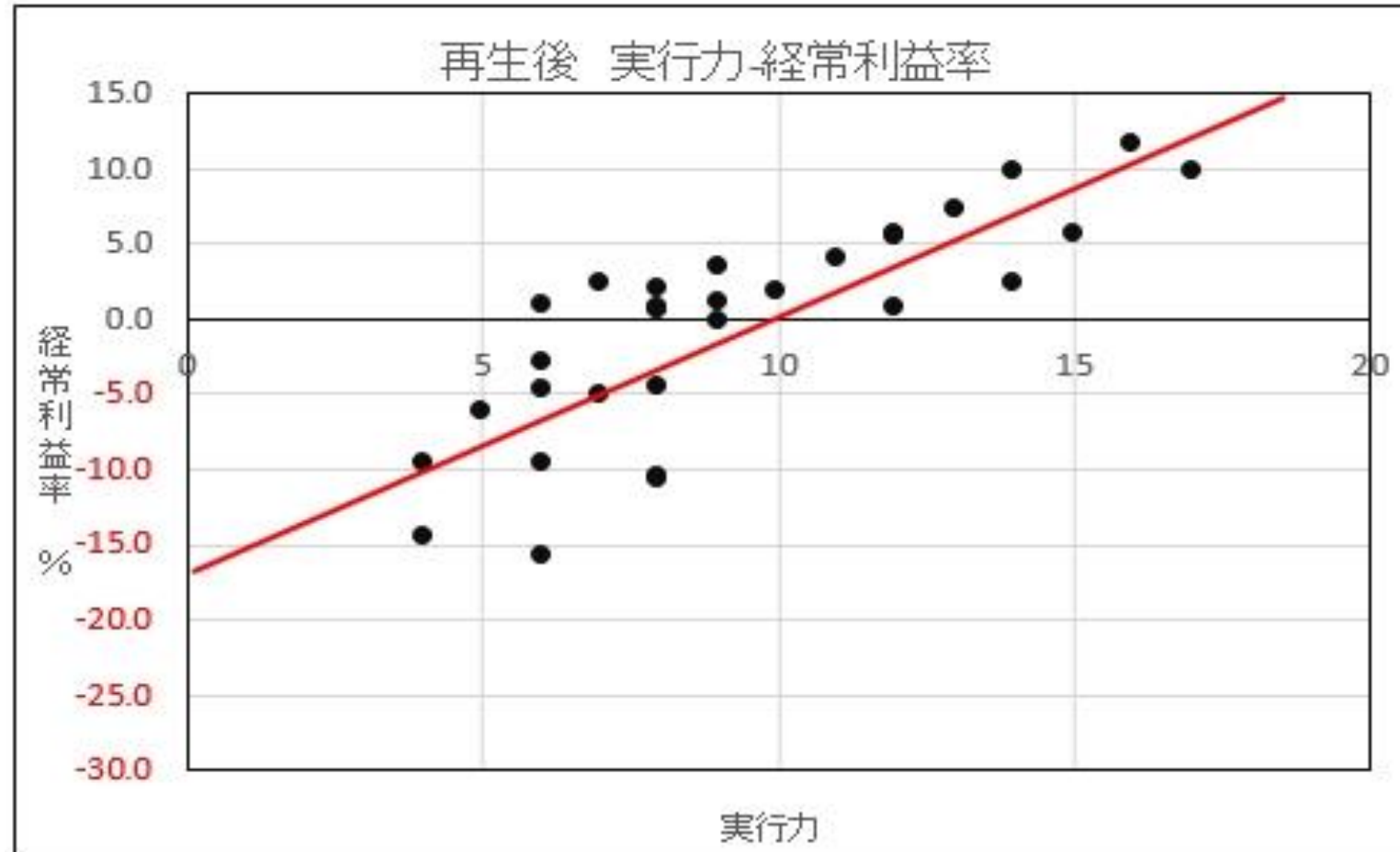
しかし、国税庁、社会保険事務所から差押。資金繰りが枯渇しB社は自己破産を申立。

社長の危機意識と会社の実行力の相関関係



$$r = 0.866, R^2 = 0.750$$

会社の実行力ー経常利益率の相関関係



$$r = 0.812, R^2 = 0.659$$

社長にとってはコロナ以上に わが社の破綻の方が怖い



コロナで一番怖いのは何か。もちろんコロナは怖い。

しかし、本当に怖いのは社長がコロナにかまけて、**コロナのせい**でこんなに会社が厳しくなった、と**自分自身に言い訳する方が怖い**。

経営は結果。このピンチをチャンスへと切り替えることができる**戦略を練り真剣勝負で実行**する。

コロナを焼き尽くすまでの**挑戦の炎を心の奥底で燃やし続けて**ほしい。

ぜひ、ウィズ・コロナ期に対応する**経営者のあり方**について、**あなたの会社に最適な方法をご一緒に検討しましょう**。

私（吉岡）のメルアドにご連絡ください

⇒⇒ ny@mirai-j.co.jp

未来事業のお手伝い

～コロナなんてクソくらえ～

一年で儲かる会社に
しようじゃないか！

1. 未来事業って何をする会社？

中小企業を**一年で儲かる会社**に生まれ変わらせる会社に

- ・ 中小企業の2/3には赤字決算（国税庁資料）
- ・ コロナで資金が回らない
- ・ 多額の借金を返済できない

⇒窮境状態脱出し**健全経営**に導く会社

社長と会社の将来を語り、**社長の夢を実現**させる会社に

- ・ もっと会社を成長させたい
- ・ 新しいビジネスモデルに挑戦したい
- ・ ハッピーリタイアできるよう企業価値を上げたい

⇒将来に向けて**成長経営**に変身させる会社

未来事業の経営支援内容とコミット

1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加
- ・ 早急な債務超過解消

2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革
- ・ 成長事業への効果的投資

3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 短期資金繰り課題の解消
- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継

5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

2. どこが未来流なの？

中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方
(病院に例えると)

①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

③専門病院（癌専門 透析専門・・・）

未来事業が典型的な中小企業再生・成長指導のための専門病院

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



未来事業ならではの経営支援

1. 経営支援の姿勢

一般的経営支援⇒

経営数字の分析と改善目標設定で終わる

未来事業の経営支援⇒

経営者と一体となって改善目標達成に取り組む

2. 独特の経営支援手法

一般的経営支援⇒

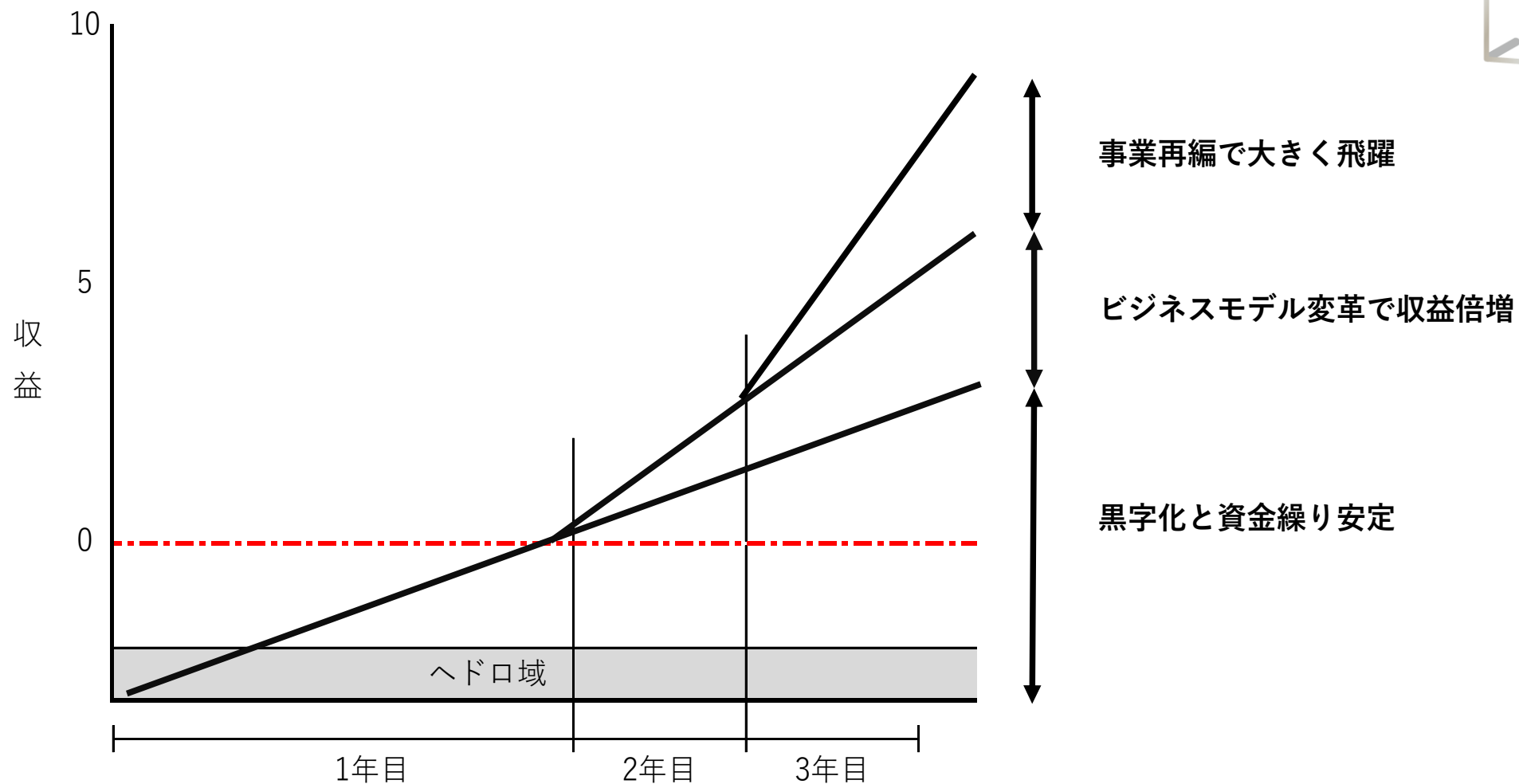
PL・BS改善の単発的手法に留まる

未来事業の経営支援⇒

収益改善⇒成長戦略⇒事業再編とステップアップできるため
の支援プロデュースのもとに、成長を実現することができる。

未来事業の経営プロデュース(三段ステップ式)

収益倍増戦略



3. これまでどんな実績があるの？

40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績

1年・2年で再生した企業：約750社

多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン 他多数

* いずれも著作権所有

4. どのように頼めばいいの？

まず、「無料経営相談」にアクセス

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

「無料経営相談」



経営状況により、再生・成長方針の検討



再生方針が一致



顧問契約



事業・財務精査（デューデリジェンス）



経営改革計画書策定



経営改革指導・支援



“一年後に儲かる会社”に！

未来事業のご連絡先

本社事務所

〒160-0023 東京都新宿区西新宿7-8-2 福ハビル5階

TEL : 03-3367-8732 FAX : 03-3367-8731

URL : <http://www.mirai-j.co.jp>

E-mail : hanjou-1@mirai-j.co.jp



今求められる損益分岐点経営

常務取締役 松本 長久

1. はじめに

収益改善支援について

「売上だけに頼っていると赤字が止まらなくなる」

このコロナ感染という外部環境のなかで、あらゆる業種の企業が売上減少になり苦戦を強いられています。

そのなかで経営者が「とにかく売上を上げるのだ」と営業セクションに無理強いを行っていないでしょうか。

このような状況ではむしろ売上の増強を図るより「損益分岐点経営」を実戦して少ない売上でも利益を出せる収益構造にすることが重要となっております。

損益分岐点を下げるためには

- 1. 変動経費率を下げる**
- 2. 固定費を削減する**

ことが重要となります。

これにより経営的にはキャッシュアウトを縮小させて、運転資金の安定化を図ることができます。

またこの外部環境だからこそ思い切った改革（リストラ）が必要となってきます。

1. 財務リストラ

遊休資産などの処分・換金化による有利子負債の圧縮

2. 事業リストラ

儲からない商品、市場、事業の整理・撤退により高収益ビジネスに経営資源を集中する

3. 業務リストラ

売価の確保、コスト削減により原価・経費の低減を図り、収益性を改善する

このような施策について成功事例をもとに解説してまいります。

II. 営業スタイルの変化

旧 K K D

カン ・ ケイケン ・ ドキョウ



新 K K D

仮説を立てて検証をしてデータを重視する

ランチェスター戦略

戦いの原理： **競合局面**における敵と味方の力関係で勝敗が決まる

弱者： 競合局面で**負けている**市場占拠率 1 位以外の全ての企業

強者： 競合局面で**市場占拠率 1 位**の企業

従って 『小さい企業 イコール 弱者ではない』

規模ではない 競合局面で立場は変わる

◇ 弱者の基本戦略は差別化

◆ 強者の基本戦略はミート

1. 攻守の原則

1) 7 : 3 の原則 攻め 7 割 : 守り 3 割

2) ランチェスター戦略

第一の法則 → 戦闘力 = 兵力数 × E (武器性能) ~ 弱者

1 : 1 の戦い 単発兵器 局地戦 接近戦

第二の法則 → 戦闘力 = 兵力数の二乗 × E (武器性能) ~ 強者

集団と集団の戦い 確率兵器 広域戦 遠隔戦

3 : 1 の法則 → 射程距離理論

客内シェア差 : 3 倍

広域戦シェア差 : $\sqrt{3}$ 倍 $\div$ 1.7 倍

3) ランチェスターの法則の戦闘力は販売力を示す

販売力は占有率で示される

占有率は点の占有率と面の占有率がある

点の占有率 → 顧客別 顧客内商品別 棚別シェア チラシ内シェア

面の占有率 → 地域別 商品別 販路業態別

2. 弱者の戦い方の概念

1) 全体発想を捨て、すべての分野を細分化する

細分化のポイント→商品構成 販売地域 流通チャネル 販売方法 組織 等
商品～用途別 → デザイン ネーミング 顧客ターゲット
販売チャネル～店頭 → 訪問販売
地域～全国区 → 全県一区は基本的になし

2) 勝ちやすい場面を選択

強者との全面对決を避ける

3) 重点主義に徹する

経営資源を分散させない → 人材（営業力、開発力） 商品力 資金力 時間

4) 営業活動は局地戦

自社に近いところ

競争相手が少ない地域 ライバルが弱い地域

5) 戦闘時間を長くする 長時間労働のすすめ (コンビニ)

6) 接近戦で顧客に近づく

最終消費者に近づく努力をする → 情報 & 収益力に差が出る

7) 軽装備で経営自由度を保つ

資金の固定化を避ける経営をする

組織の階層を増やさない → 顧客情報が早く伝わる組織

8) 先制攻撃ですぐ実行

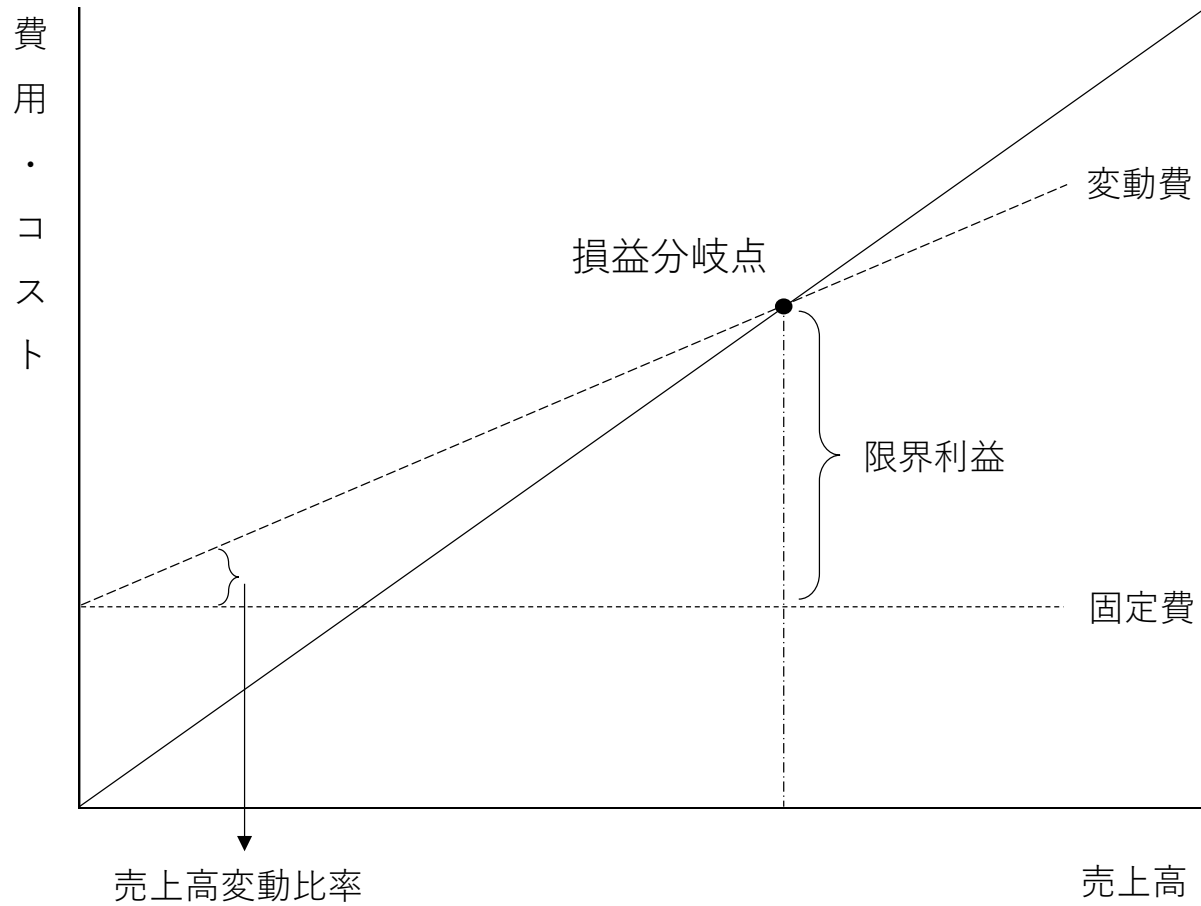
スピード判断と迅速な行動

早い納期 迅速な対応 速い仕事

9) 隠密活動に徹し表面に出ない

自社開発の新商品等は体制、体質が強化されるまで強者に知られないようにする

III. 「損益分岐点」の仕組みを理解する



● 損益分岐点売上高

$$= \text{固定費} \div \{1 - (\text{変動費} \div \text{売上高})\}$$

● 固定費
 人件費 地代家賃 など

● 変動費
 材料費 外注費 など

● 限界利益

$$= \text{売上高} - \text{変動費}$$

● 限界利益率

$$= \text{限界利益} \div \text{売上高} \times 100\%$$

IV. 成功事例

会社概要

□ ある地方都市にある印刷会社（自社工場所有）

□ 年商 約 2 0 億円

□ 従業員 約 1 0 0 名



コロナの影響により売上が 3 0 % ダウン

損益分岐点を下げること成功

(単位：百万円)

	2020年1月	2020年8月
売上高	141	128
粗利益	14 (9.9%)	22 (17.2%)
営業外収支	▲ 2	3
経常利益	▲ 10	6
損益分岐点売上高	164	117

1. 変動費の削減 (54% → 45%)

- ・ 材料費 → 緊急融資で調達した資金を使い
手形払いから現金払いに変更した
単価 10%～15%値下げに成功した
- ・ 外注費 → 生産工程におけるムダを徹底的に排除
内部生産を上げることにより外注費を削減した

2. 固定費の削減

- ・ 雇用調整助成金を使って実質上労務費カット
- ・ 総労働時間を短縮（残業排除）しながら限界利益の確保

損益分岐点を下げる方法

売上高が延びなくても利益が出る不況に強い会社づくりのためには、損益分岐点をできるだけ下げなくてはなりません。

不況抵抗力がつき、結果的に資金繰りがラクになります。

分岐点を下げるためには、次の3つの方法があります。

1. 固定費を削減する

人件費 3K費用（交際費・交通費・広告宣伝費） 賃借料 支払利息など

2. 変動費を削減する

製造原価 仕入原価 物流費など

3. 売上高を増やす

販売数量の増加 販売単価の向上 販路開拓など

大切なのは、自社にとって一番効果的でやり易い方法は何かを定め、優先的にその対策を実行することです。

一般的には、固定費を下げる方が早く効果が上がります。
ここでは3つの視点で対策を考えてみます。

1. 固定費を変動費に変える

加工・サービスの外注化 パート・アルバイトの活用 成果配分型人件費へシフト

2. 時間コストを削減する

作業時間当たりの能率向上 アイドルタイムの解消 納期の短縮 自動化・省力化
機械の導入など

3. 空間コストを削減する

工場・倉庫・売場・事務所におけるスペースマネジメントの徹底 地代家賃の値下げ交渉 配送コスト・在庫関連費用の圧縮など

登壇者プロフィール

松本 長久

未来事業株式会社 常務取締役

早稲田大学政治経済学部経済学科卒業

メガバンク勤務並びに一部上場企業財務責任者を経て

2011年現在の事務所に入社

10年近いコンサルタント業務において幅広い業種・業態の指導を実施してきた。

赤字から黒字へ、リファイナンスの実施により経営の正常化、さらには成長戦略により企業価値を上げることに貢献してきている。

経営塾（経営セミナー）の講師として様々なテーマを紹介している。



次回 未来ウェブ経営セミナー

～ 儲かる会社になろうじゃないか ～

— これが未来流の金融戦略 —

2020年11月12日(木) 16:00～17:00

ご参加お待ちしております

ご清聴ありがとうございました