

第15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！

2021年5月27日
未来事業株式会社



この変動の時代に伸びる会社・縮む会社

代表取締役 **吉岡 憲章**
経営学博士(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。**



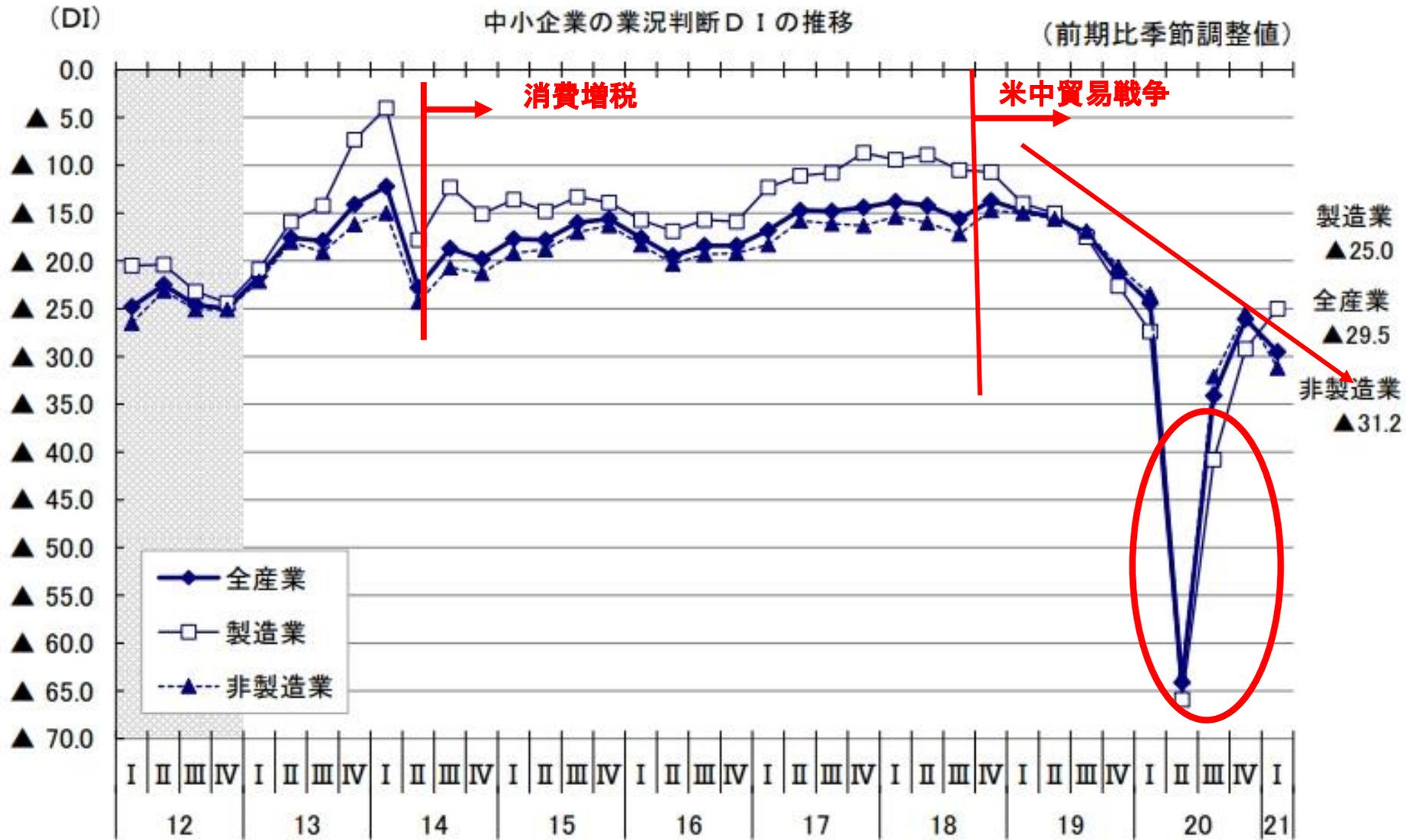
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

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。

I . 中小企業を取巻く環境

1. 中小企業の景気は？



2. 倒産の6倍以上もある休廃業



(東京商工リサーチ)

3. 中小企業の6割強は赤字！

国税庁 発表 (2018年度)

わが国の法人数	273万社	
赤字法人	169万社	62.1%

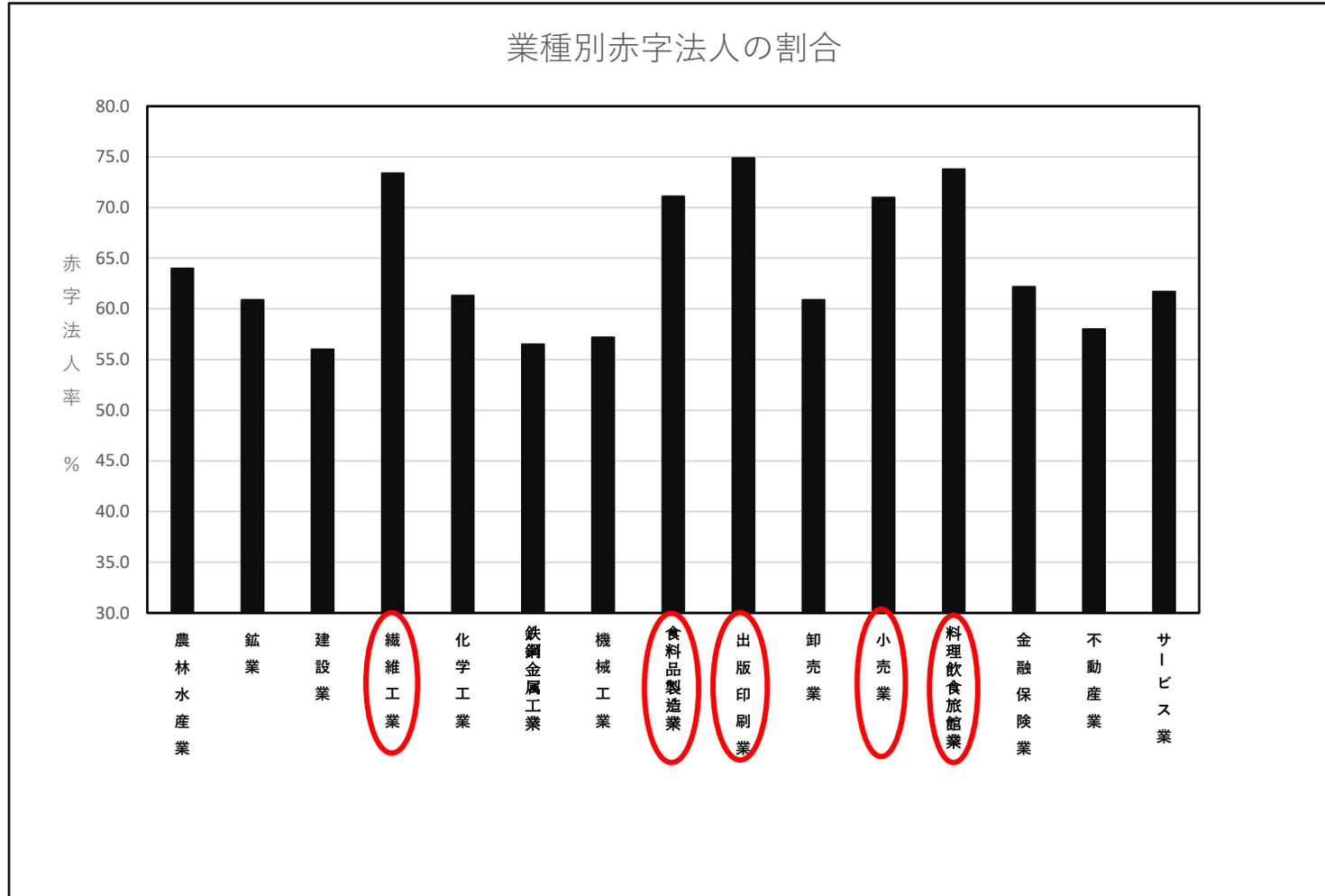


倒産予備軍	<u>100万社</u>
-------	--------------



他人事ではない

4. 業種別赤字法人の割合 (2018年度)



業種	赤字企業率%
農林水産業	64.0
鉱業	60.9
建設業	56.0
繊維工業	73.4
化学工業	61.3
鉄鋼金属工業	56.5
機械工業	57.2
食料品製造業	71.1
出版印刷業	74.9
卸売業	60.9
小売業	71.0
料理飲食旅館業	73.8
金融保険業	62.2
不動産業	58.0
サービス業	61.7

国税庁 2018年度分「会社標本調査」

Ⅱ. プロフィール(事例)伸びた会社と縮んだ会社

事例会社の概要（印刷業）

	A社	B社
本社	東京	東京
社歴	46年	29年
社長	2代目 40歳代	2代目 40歳代
設備	4色 3台	2色 5台
資本金	30百万円	10百万円
従業員数	35人	27人
借入金	610百万円	360百万円
純資産(時価)	△170百万円	△80百万円

伸びた会社と縮んだ会社のスタート

A社

	前々期	前期
売上高	557.3	483.3
趨勢 %	100.0	86.7
原価	370.6	395.8
売上総利益	186.7	87.5
%	33.5	18.1
人件費	71.7	46.5
販管経費	132.1	45.6
販管費	203.8	92.1
営業利益	-17.1	-4.6
経常利益	-28.7	-7.8

B社

	前々期	前期
売上高	597.0	552.7
趨勢 %	100.0	92.6
原価	492.2	442.5
売上総利益	104.8	110.2
%	17.6	19.9
人件費	49.9	48.8
販管経費	57.7	64.6
販管費	107.7	113.4
営業利益	-2.9	-3.2
経常利益	-13.1	-16.4

再生が実現したのはどちら

A社

 B社

	前々期	前期	再生期
売上高	557.3	483.3	448.6
趨勢 %	100.0	86.7	80.5
原価	370.6	395.8	360.7
売上総利益	186.7	87.5	87.9
%	33.5	18.1	19.6
人件費	71.7	46.5	40.4
販管経費	132.1	45.6	50.3
販管費	203.8	92.1	90.7
営業利益	-17.1	-4.6	-2.8
経常利益	-28.7	-7.8	-14.0

	前々期	前期	再生期
売上高	597.0	552.7	579.0
趨勢 %	100.0	92.6	97.0
原価	492.2	442.5	425.5
売上総利益	104.8	110.2	153.5
%	17.6	19.9	26.5
人件費	49.9	48.8	47.4
販管経費	57.7	64.6	68.8
販管費	107.7	113.4	116.2
営業利益	-2.9	-3.2	37.3
経常利益	-13.1	-16.4	27.7

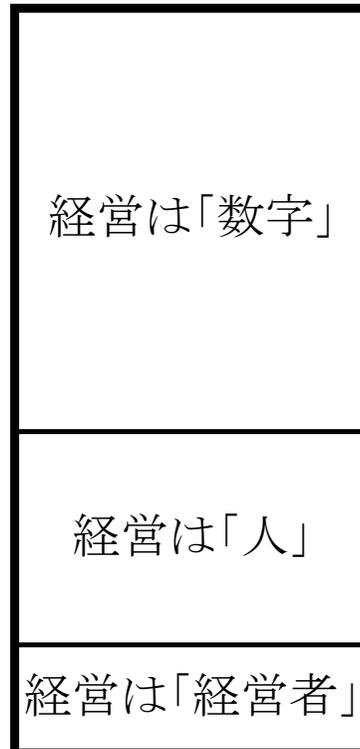
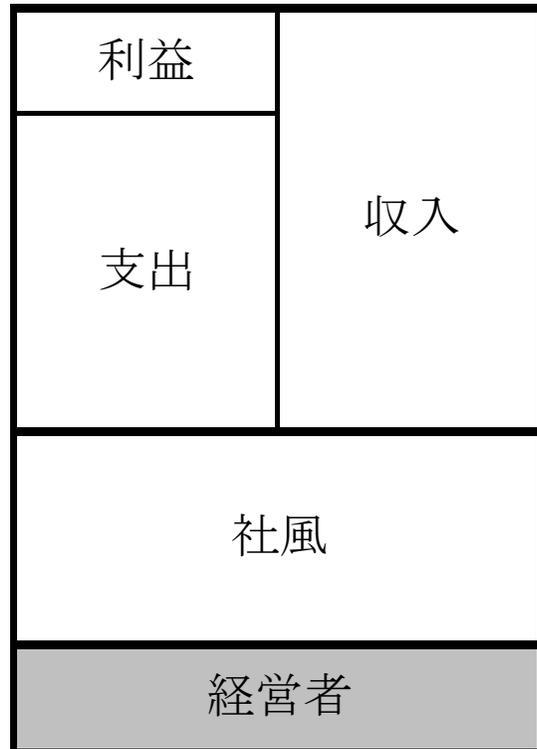
Ⅲ. 経営の取組み方

～ 経営者意識で成長は決まる ～

1. 会社は“経営者次第”か

経営とは『入るを図って、出るを制することにより
最高の利益を獲得するためのすべての活動』

経営の要諦



結果



原因

1) 社長の経営者意識≡危機意識

危機感を持つのは？

- ・赤字の会社、停滞している会社
- ・成長意欲が高い会社
- ・ある程度収益が出ている会社

危機感薄い

危機感強い

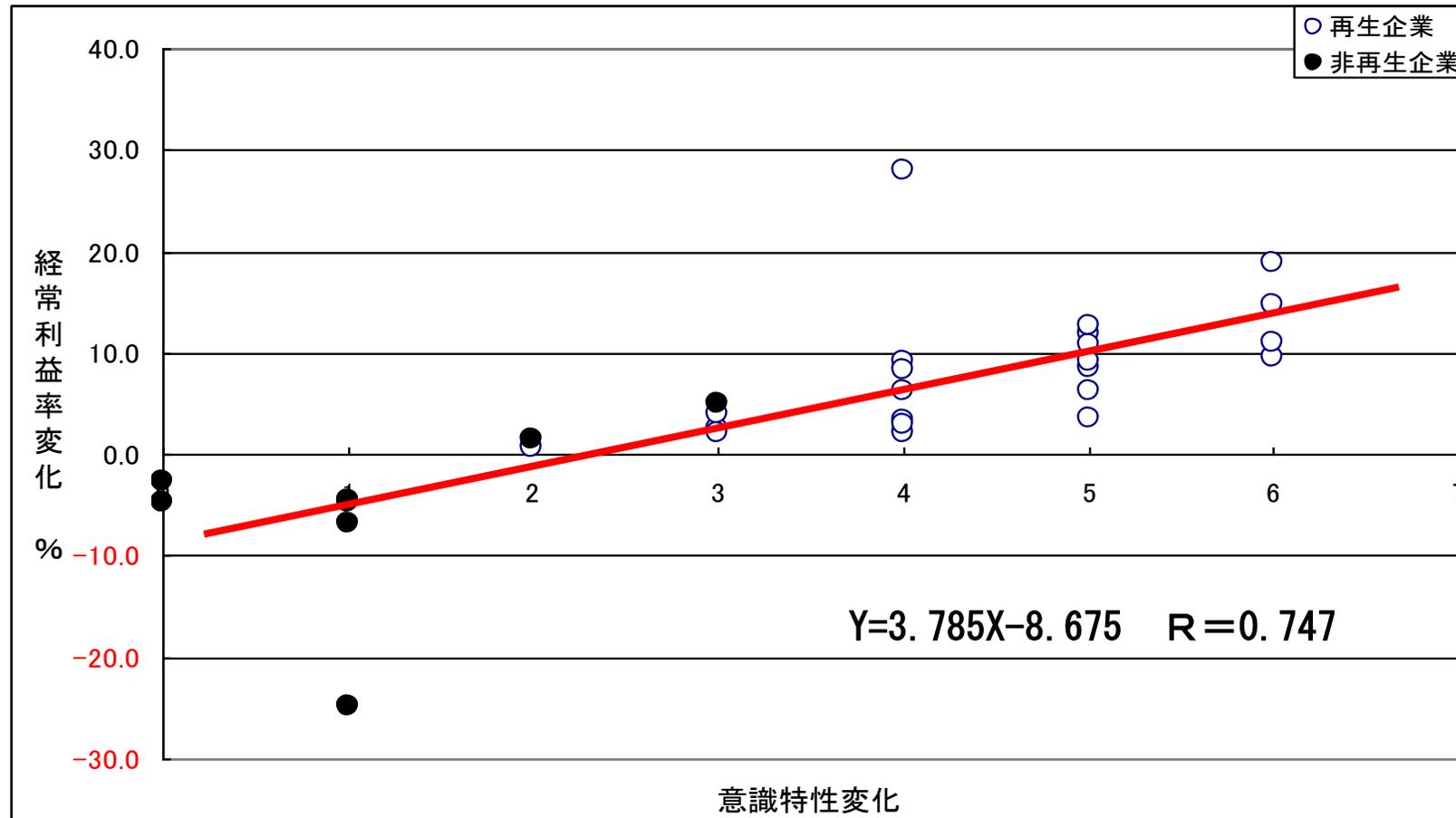
正しい危機感

- ・直面する危機的状況を十分認識し、早急に改善しなければ会社の存続しないことを理解している
- ・社員たちにこの現状と解決に向けての経営方針を明確に指示している

あるべき姿、あるべき目標

経営方針・経営計画に従って、そこからずれないように課題解決に向けて全社員が改善活動を進めていく仕組みを構築する

2) 経営者の意識特性が収益に直結



3) スタートでの社長の意識特性

A社長

A社		5	4	3	2	1
1	危機意識	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄が先
3	再生意欲	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない

B社長

B社		5	4	3	2	1
1	危機意識	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄が先
3	再生意欲	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない

1年後のA,B社長の意識特性

A社長

A社		5	4	3	2	1
1	危機意識	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄が先
3	再生意欲	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない

B社長

B社		5	4	3	2	1
1	危機意識	明確に認識	かなり認識	やや認識	あまり感じない	感じない
2	覚悟	身を捨てる覚悟	実を求める	普通	形を気にする	見栄が先
3	再生意欲	強烈	強い	普通	あまり感じない	感じない

2. 再生の取組みは

1) 再生の方向付け

	A社	B社
基本姿勢	現状の改善	前進のための挑戦
顧客	既存客第一	ガリバーの攻略
司令塔	お局支配	社長のワンマン
強み	品質	弱みを強みに(2C特化)

2) 対応は

	A社	B社
稼働時間	1日8H+残業 隔週土休	1日24H363日稼働
設備対応	1台売却	全稼働
売価設定	指値に従う	値上げ交渉
事務間接者	5名	2名

3. 任せるか、突っ走るか

1) ワンマン経営か チームプレーか？

ワンマン経営 社長が他の社員の言うことなど聞かず独裁的な経営を行う

超ワンマン経営の一般的に考えられる欠点

1) 経営者の加齢による肉体的、思考的衰え

自分は不死身であり、まだ自分がやらないとダメだ、と思い込んでいる。

2) 事業環境が移り変わる(客だけでなく、労務環境も)

言っていることがお客様目線からも現場からも時代遅れになっていることが多くある。

超ワンマンには、お客様も一般社員も「それは違っていますよ！」と言わない。一般社員はしかたなく、怒鳴られるから「はい！わかりました」と言ってその場を繕う。もはや時代の流れの速さについていけなくなっている。超ワンマンのこれまでの成功体験では理解し得ない世界が多い

3) 思考する、判断する、決断する人材が育たない

超ワンマンの思考力に頼ってきた幹部社員はすべて超ワンマンの手、足であって、頭ではない。

頭を育てる気はなく、自分の役割を継ぐ人材が居れば、排除してきた。

超ワンマン経営者が引退を決定した時、果たしてその企業には代役、超ワンマン経営者の後継者が育っているか？ ほとんどいない。超ワンマンの死と共に企業の終末も来る。

2) ワンマン経営でなければ生きれない時がある

①創業して伸び始める時

②**厳しい経営状態から脱出する時**

B社

③**ビジネスモデルを変革する時**

会社が円熟期に入ってきたり、ある程度の規模になったら、社長の権限を委譲し組織化して**チームプレー**に徹する

ワンマンでも、チームプレーでもない経営

『放ったらかし経営』(3しない経営)

①決断しない

②指示しない

③フォローしない

縮む会社の経営者の特徴

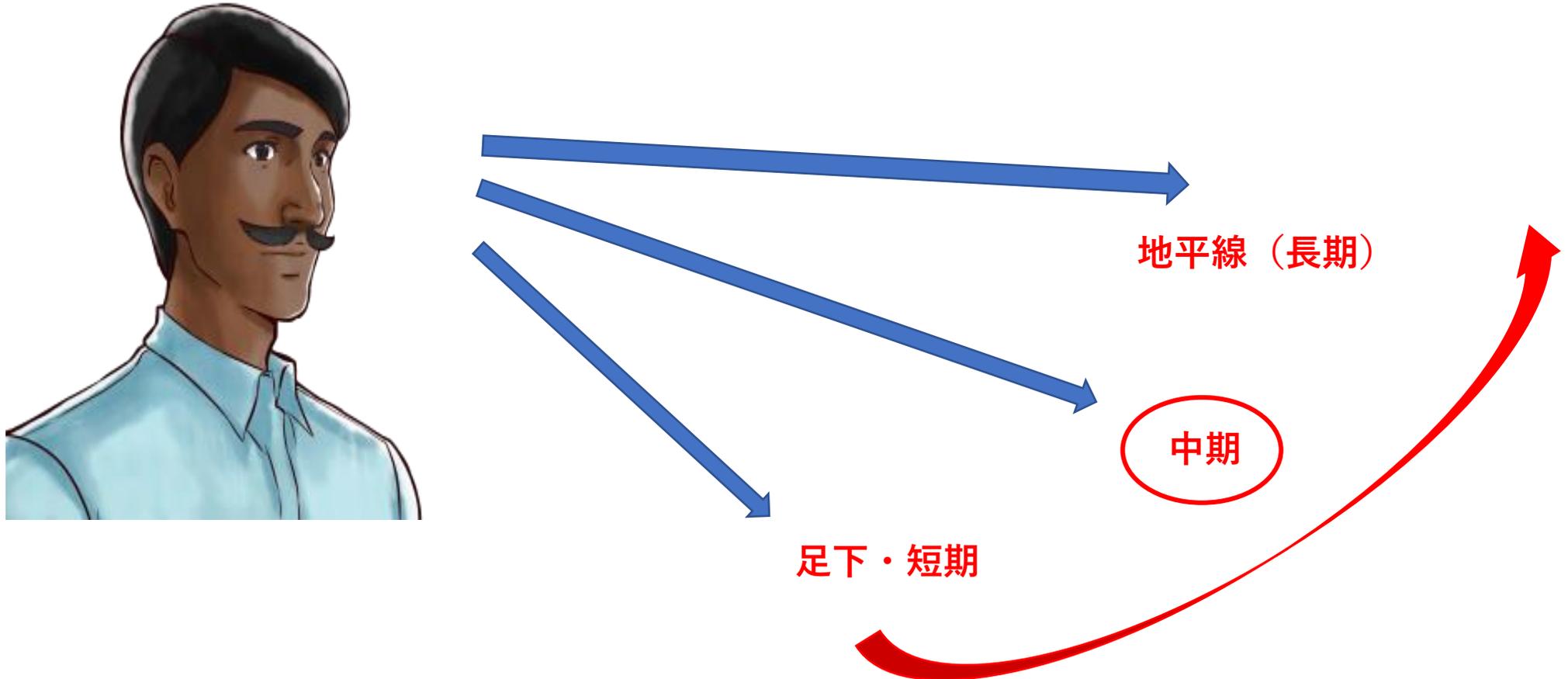
A社

IV. 経営計画・戦略づくり

～ 付加価値の高いビジネスモデルの実現 ～

1. 経営者としての「視線」を大事にする

変動時の視線を考える



2. 変動期中期計画

変動期における成長戦略構想

百万円

		前期	当期	来期	2年後	5年後	備考
既存事業	A事業	180	140	120	120	100	現基幹事業だが 成長は望めない
	B事業	150	120	100	100	80	
	C事業	60	50	50	50	40	
	計	390	310	270	270	220	
新事業	D事業	0	30	50	80	150	基幹事業にする
	E事業	0	0	30	50	100	
	計	0	30	80	130	250	
総売上高		390	340	350	400	470	2年後売上を戻す
原価	既存事業	312	260	235	235	190	高付加価値の追求
	新事業	0	20	50	75	140	
	計	312	280	285	310	330	
粗利益	既存事業	78	50	35	35	30	
	新事業	0	10	30	55	110	
	計	78	60	65	90	140	
粗利益率 %	既存事業	20.0	16.1	13.0	13.0	13.6	
	新事業	-	33.3	37.5	42.3	44.0	
	計	20.0	17.6	18.6	22.5	29.8	
販管費	人件費	40	38	38	38	50	
	経費	35	35	35	35	50	
	計	75	73	73	73	100	
営業利益		3	-13	-8	17	40	2年後CFプラス
営業外収支		-5	-5	-5	-6	-7	
経常利益		-2	-18	-13	11	33	
CF		8	-8	-3	21	43	
借入金		200	230	250	250	280	新事業投資

3. ビジネスモデルと儲けの関係

	儲かる業界	儲からない業界
儲けている会社	 <p>普通</p>	 <p>ビジネスモデルが 良い</p>
儲けていない会社	 <p>ビジネスモデルが 悪い</p>	 <p>普通</p>

至急ビジネスモデル変革実行！

4. 『やらないこと』を決めておく

会社や経営者がやること・やりたいこと ⇒ 山ほどある

⇒ 人・カネ・時間の経営資源は限られている ⇒ 実行できない

⇒ 成果が出ない ⇒ また、別のことをやってカバーしようとする

⇒ 実行できないアリ地獄に陥る ⇒ **抜け出せない**

実行するための秘策

『やらないこと』を決めておく

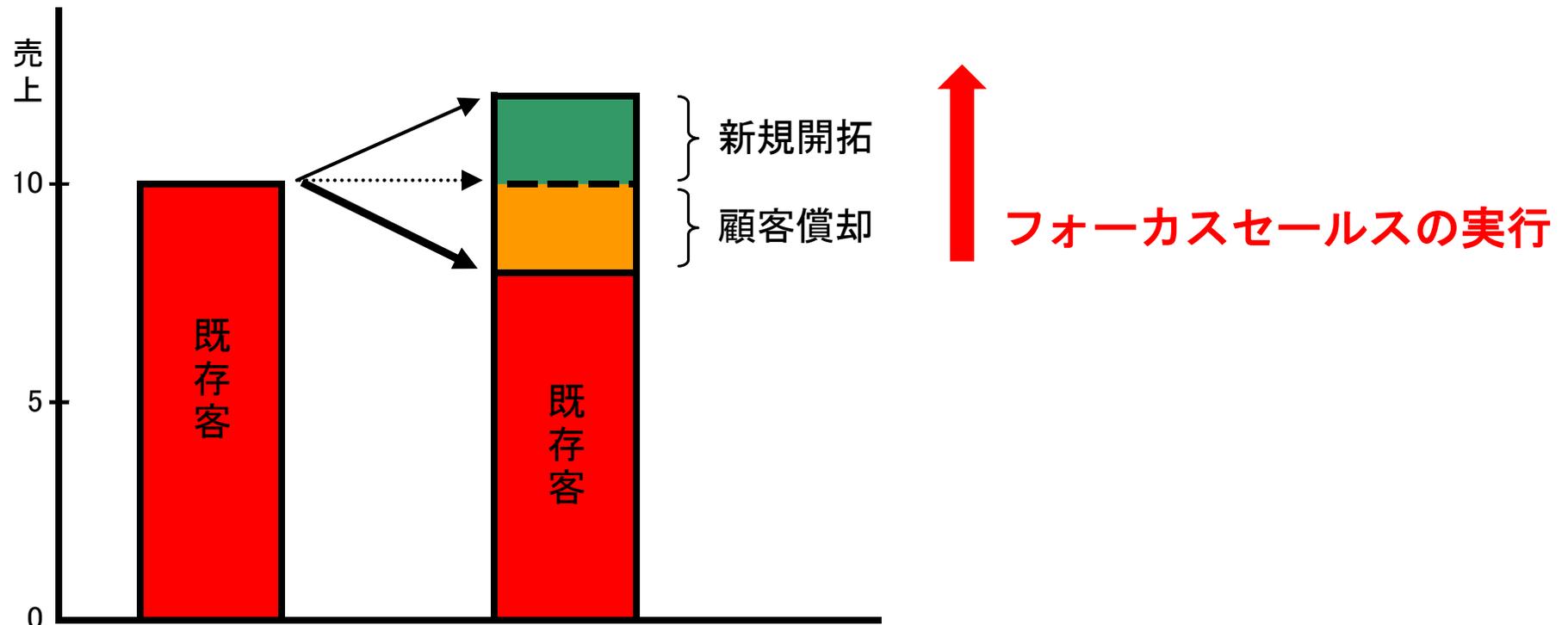
- ・ 営業する地域を限定する
- ・ 従業員を増やさず外注を活用する
- ・ 限界利益率が50%以下の商品は扱わない
- ・ 本業以外の事業には手を出さない
- ・ 売上・利益に直接関係ないことはしない

V. 売上・営業・マーケティング

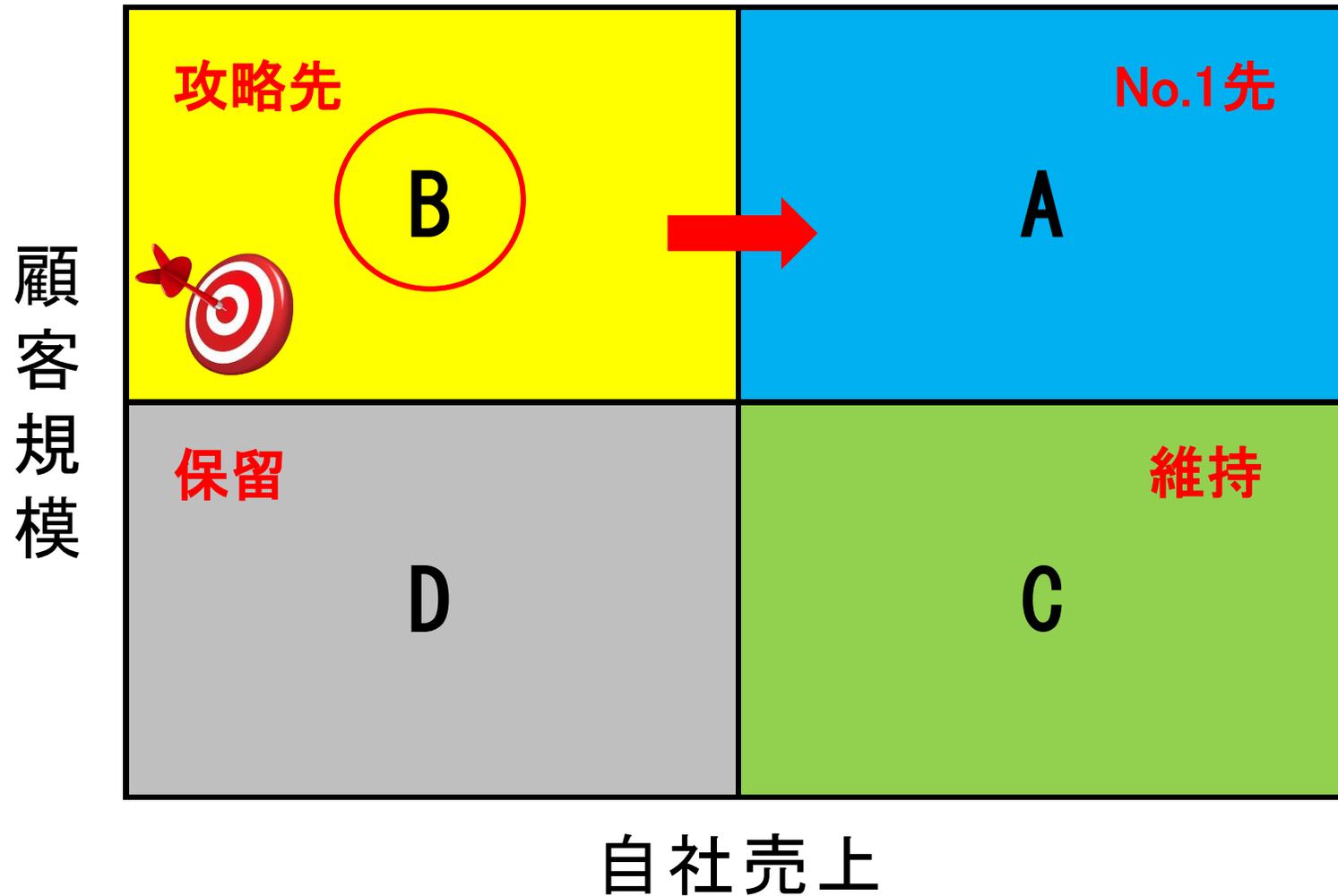
～ フォーカス & ハッピーセールス ～

1. 顧客償却の法則

- * 顧客償却金額 = 現在の該当顧客の売上高 × 顧客メンテナンス度合
- | | | |
|------------|-------------------|------|
| 顧客メンテナンス度合 | タイミング良い、効果的メンテナンス | 1.2~ |
| | これまで通りのメンテナンス | ~0.8 |



2. どの顧客にフォーカスするか



3. 社長の顧客訪問が成長の源泉

社長 バケツ管理表

月 日 ~ 月 日

時間	月	火	水	木	金	土
9	朝礼・指示	朝礼・指示	朝礼・指示	朝礼・指示	朝礼・指示	役員会
	部門別業務指示	★ 顧客訪問 第3エリア K社 L社	月次 経営改革会議	★ 顧客A社 品質会議	メインバンク 打合せ	
12	昼食	昼食	昼食	昼食	昼食	昼食
15	★ 顧客訪問 第1エリア A社 B社	★ 顧客訪問 第4エリア P社 Q社	★ 顧客訪問 第1エリア C社 D社	JPCAショウ視 察	★ 顧客訪問 第3エリア M社N社	幹部研修会
	★ 顧客訪問 第2エリア E社 F社	仕入先 R社 コスト打合せ	★ 顧客訪問 第2エリア G社 H社	同	★ 顧客訪問 第4エリア R社 S社	市場調査
17	生産会議	攻略顧客 D社 業務打合せ		攻略顧客 A社 業務打合せ	営業会議	

穴熊社長では会社は縮むだけ！

4. A, B両社の営業活動

		A社	B社
顧客	ガリバー	0社	2社
	準大手	1社	2社
	中小印刷業	100社	80社
	その他	10社	15社
営業体制	責任者	社長	社長
	営業担当	4名	1名
	合計	5名	2名
営業活動	社長	20%	75%
	営業担当	待ち営業	訪問営業

VI. お金と会計

～ 借金はした方が良いのか減らした方が良いのか ～

1. 伸びる会社は借金をする

- ・経営改革 ⇒ 借金を返して**無借金**にする
 - ・経営成長 ⇒ **無借金にならないよう**にする
-
- ・借金は将来の投資
 - ・現金に余裕がなければ成長経営戦略は立てられない
 - ・無借金ではいざというときに融資を受けられない
 - ・銀行は**過去の実績**に対して金を貸す
いま、目に見えない事業には消極的(実績のない企業)

2. PLの利益より現預金残高を重視

(1) 儲けた金はどこにある？

PL(発生主義) ⇒ キャッシュフロー計算書 ⇒ **現預金残高**

ペーパー上の利益はリアルタイムで自分で自由に使える金を把握できない
リアルタイムでなければ激変する経営環境に対応できない

(2) キャッシュベースでの経営

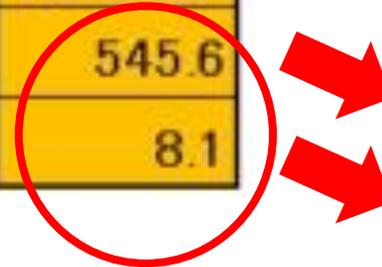
= 手元流動性資金(現預金 + 受取手形)

にもとづく経営

3. A, B両社の借入金と手元資金

A社

	前々期	前期	再生期
借入金	610.8	595.3	545.6
現預金	21.9	18.5	8.1



B社

	前々期	前期	再生期
借入金	360.9	368.0	480.1
現預金	4.2	6.9	36.8



ABL(Asset Based Lending)手法

設備を担保にリース⇒融資

4. 融資を受けるコツを知る

1) カギになるのは**支店長**

融資における実質最終決済者は**支店長**

融資の稟議書は支店長が承認しなければ本部に上がらない

承認がおりない理由

⇒本部の決済がおりないからとの説明

⇒実は実際とは違っていることが多い

多くの場合は支店で融資を可決しない理由に使うことが多い

支店長はとにかく多忙

融資関係の仕事だけではない

融資先は300先・500先・1,000先

1先企業まで目を付けられないのが実情

⇒しかしながら支店長は融資に対して大きな権限

支店長から「応援したい」という企業になること

アピールをするには、

決算説明・月次試算表説明と社長自身

2) 融資審査への対応

自社の強みをアピールする

銀行から良い印象を持たれている企業は融資審査で有利

- ・ 工場見学、店舗見学ー活気ある職場
- ・ 商品などが掲載されたマスコミ記事ー第三者が評価している企業
- ・ 業界内での自社の位置づけーシェアー大・売上高順位
- ・ 適時銀行訪問し経営状況報告

稟議書作成に寄与する資料の提供

- ・ 融資審査＝稟議形式
 - ⇒銀行員にも稟議書作成に不得意な人もいる
- ・ 銀行員が審査を通りやすい稟議者を作るために
 - ⇒会社の情報を銀行員に積極的に開示すること
 - 取扱商品・強み弱み・試算表・今期の決算見込み
 - 融資の希望条件・他行の支援状況・最近のトピックス

Ⅶ.人事・社員育成の目指すもの

成長の源泉

社員教育に金と時間をかける

人材育成に『投資』する

客は商品を見て選ぶのではなく、**人を見て選ぶ**

- ・ 中小企業は“**それなり**”の人を戦力化するほかはない
- ・ **金と手間**をかけて社員を教育する以外に黒字は出し続けられない
- ・ **OJT** 「やって見せ 言って聞かせて させてみて
褒めてやらねば 人は動かじ」
- ・ 一方通行の教育は実務に役立たない。
各業務に**社内講師**ができる人財を多く作る

VIII. 伸びる会社と縮む会社の“分水嶺”は何か

～ 要は“するか” “しないか” ～

1. 伸びずに終わるのは

- ①社員の95%は、会社の経営方針・戦略を**理解していない**
- ②社長の90%は、1か月後には経営戦略を**口にしなくなる**
- ③会社の85%は、毎月の幹部会において正味検討時間わずか**30分にも満たない**
- ④会社の80%は、経営目標を達成しても、しなくても**何も言わない**
- ⑤会社の70%は、経営戦略を部門予算と**連動させていない**

2. こうなると会社は縮む

- 1) 経営者や経営幹部が自社の**危機状態**を認識していない
- 2) 問題点を口で言っているだけで**実行をしない**
- 3) 上の立場の人は下の悪口を、下の人は上の悪口を**言っているだけ**
- 4) 視線が**お客様を向いていない**
- 5) 社長が会社の中にこもって**穴熊**になっている
- 6) 表面の現象だけを取り上げて、**原因を追究しない**
- 7) 悪いとわかっていることを**やめない、やめさせない**
- 8) 今の**やり方を変えない**でそのまま続けている

未来事業のお手伝い

一年で儲かる会社にしようじゃないか！

～ コロナなんてクソくらえ ～

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

- ・ 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

- ・ 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な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

2. 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

2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革

3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 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

3. 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



4. 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

まずは気軽にZoomで経営相談しましょう！

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

または、ヤフーで **未来事業経営相談**

- 自社の**経営診断**をしてほしい
わが社の**経営力と課題**がわかります
- 赤字なのでもっと**収益力**をつけたい
- **売上**をもっと**増や**したい
- 成長する**ビジネスモデル**に変革したい
- **事業承継**したい・成長につながる**M&A**をしたい
- **資金調達**をしたい



第16回
未来ウェブ
経営セミナー
参加費 **無料**
Zoomでの
オンライン開催



Guest Speaker

島倉 秀之氏
特殊電機株式会社
代表取締役

儲かる会社にしようじゃないか！

わが社でなければ できないことを作る！

SWOTのS（強み）を活かした仕組み作り

第1部

わが社でなければできないことは何か！

第2部

対談 わが社の強みを活かした成功事例

2021年

6月10日(木) 16:00 - 17:00 開催



Speaker

吉岡 憲章
未来事業株式会社
代表取締役 経営学博士 (Ph.D) MBA



Coordinator

石黒 和男
未来事業株式会社
執行役員

ご視聴ありがとうございました

次回の未来ウェブ経営セミナーは下記URLよりアクセスのうえお申込ください。

http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm