

第47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！

元気でいこうぜ 中小企業！！

2022年9月22日

未来事業株式会社

第1部

売上を1.2倍にしちゃおうぜ！

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**経営を実体験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。**



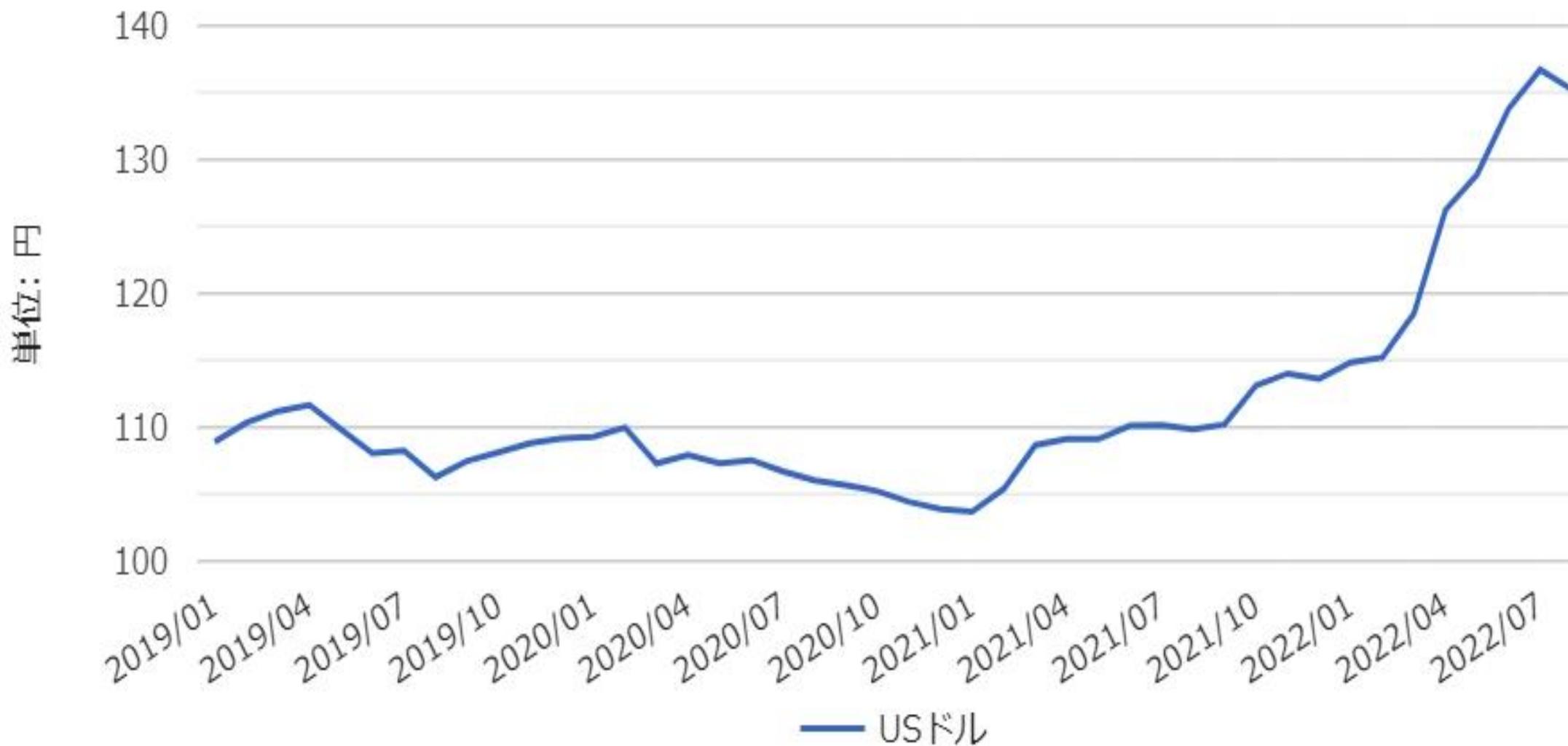
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

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。

1. 停滞する経済環境

1) 急変する円ドルレート



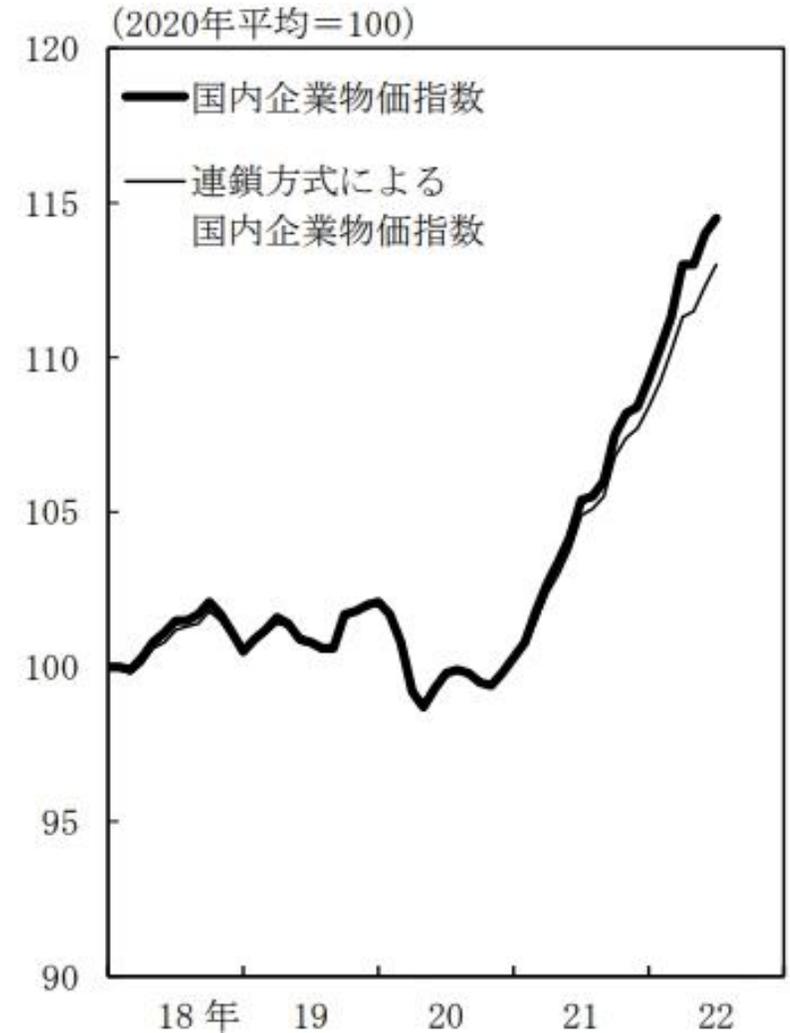
2) 消費者物価指数と企業物価指数

消費者物価指数推移



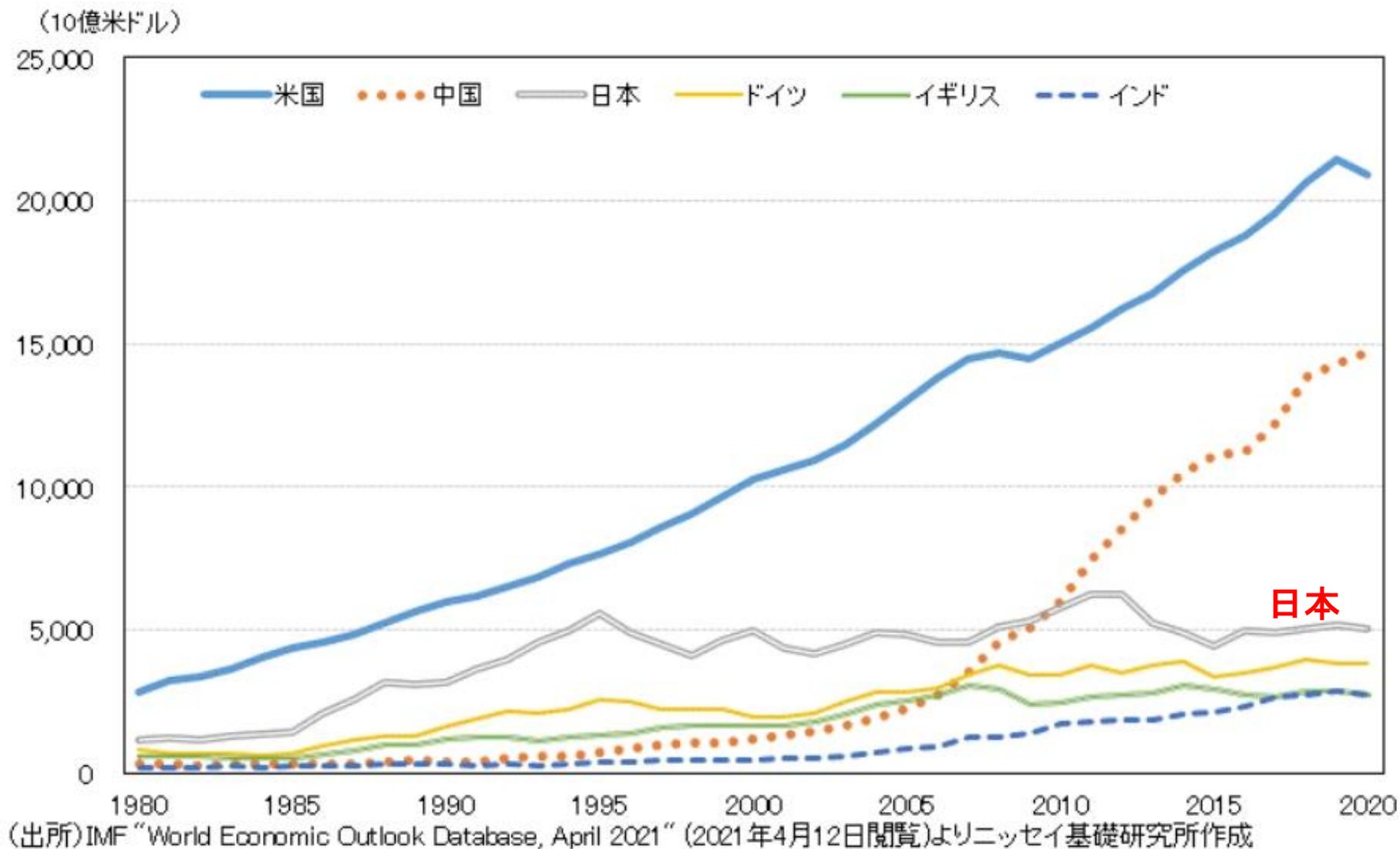
総務省統計局

企業物価指数推移



日本銀行調査統計局

3) 主要国GDP推移



4) 中小企業のコスト転嫁実態

原材料価格の高騰や円安の進行などにより増加したコスト分を、
この1年でモノやサービスの価格に転嫁したか

- ・「全く転嫁できていない」 22.9%
 - ・「転嫁できたのは半分に満たない」 29.7%
- 全体の半数超が増加したコストの半分も転嫁できていない

転嫁できていない理由

- ・「需要が減少しているため」 33.8%
- ・「競合他社が販売価格を上げていない」 31.3%
- ・「消費者の節約志向や低価格への思考が続いていたり強まったりしているため」 30.6%

東京商工会議所調査 n=1,000 (22年9月14日)

- 5) マクロ外部環境 : ・ 超円安 ・ 企業物価高騰
 ・ 長期GDP停滞 ・ 少子高齢化
 ・ コロナ長期化

何とかしようと思っても、我々ではどうしようもない
これこそ政府の経済政策が必要

どうするか

逆転の発想

現業を徹底して見直し、
ビジネスモデルを転換するチャンスと捉える

こんな時こそ “思い切った” 経営変革

2. 現業の限界の見極めと打開のために

1) 現業の限界を知る

| 項目 | | 評価 | | | 点数 |
|-----|-------------------------|--------|------|--------|----|
| | | 1点 | 0 | -1点 | |
| 業界 | ・業界に構造的な停滞がある | 停滞してない | そこそこ | 停滞してる | 点 |
| | ・業界のイノベーションへの対応が困難 | 対応できる | そこそこ | 対応できない | |
| | ・業界の付加価値が大きくなることが期待できない | 期待できる | そこそこ | 期待できない | |
| | ・法的変更があり対応することが厳しい | 対応できる | そこそこ | 対応できない | |
| 顧客 | ・顧客との企業格差が大きすぎて対応が受身一方 | 能動的 | そこそこ | 受身的 | 点 |
| | ・受注形態が自社の裁量枠が小さい | 大きい | そこそこ | 小さい | |
| | ・顧客の主要先の業績が悪化 | 悪化してない | そこそこ | 悪化している | |
| | ・強力ライバルが出現 | 出現なし | そこそこ | 出現した | |
| 社内 | ・資材高騰で収益構造の回復が困難 | 回復できる | そこそこ | 回復できない | 点 |
| | ・新たに顧客に提案できる商品・サービスがある | ある | そこそこ | ない | |
| | ・営業力を増強する戦略がある | ある | そこそこ | ない | |
| | ・顧客を新たに開拓する先がある | ある | そこそこ | ない | |
| | ・成長が期待できる社員がいる | いる | そこそこ | いない | |
| 合 計 | | 個 | 個 | 個 | 点 |

2) 現業の限界を打開する発想

業界の限界：現業の業界を変える

現業の隙間を狙う

隣接業界に幅を広げる

ビジネスモデルの变革

顧客の限界：やりようがある

顧客の**再見直し**をして攻略先を絞る

新規顧客を開拓する

自社の限界：自縛意識を振り払う

営業戦略を見直し営業力を増強する

新商品・サービスの開発

社員との**エンゲージメント**深める

3. 既存事業限界打開とビジネスモデル

目指すビジネスモデル

現業事業：ビジネスモデルAと定義

- ・ ビジネスモデルA⇒A深耕 現業をより深める
- ・ ビジネスモデルA⇒A' 隣接事業に進出する
- ・ ビジネスモデルA⇒B M&Aを活用して次元を変える

4. ビジネスモデルA⇒A深耕

1) 深耕の方向付け

- **売上**を増加する

営業戦略練り直し 営業力強化 フォーカスセールス
商品・サービスの改善

- **変動費**を改善して限界利益を増やす

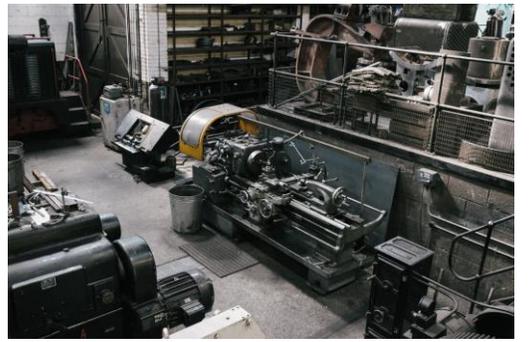
設計変更によるコストダウン

- **固定費**を圧縮する

売上に影響の少ない固定費の圧縮

- **BS的対策**により筋肉質にする

遊休資産処分 在庫圧縮



2) 事例 A社の増販戦略

A社の概要

業種 精密・板金加工業

資本金 2500万円

年商 300百万円

従業員 25名

利益 トントン

社長の成長方針

売上を2年で1.2倍にする（300M⇒360M）こと
によって、経常利益を10%にしたい

増販戦略

ビジネスモデルA深耕

(1) インストアシェアの小さい顧客に対する
受注活動 2社 30MUP

(2) 新規顧客開拓 2社 20MUP

ビジネスモデルA' 展開

(3) 新規事業としてユニット生産工程導入 10MUP

5. ビジネスモデルA⇒A' の発想

1) 発想例

- ・ 現ビジネスモデルを継続した時の“限界”の見極め

- ・ 営業形態

受注型 ⇒ 造注型

- ・ 事業提供型

労働集約型 ⇒ 技術提供型

- ・ 事業範囲の拡大

現事業範囲 ⇒ 隣接事業

2) ビジネスモデル変革の形態

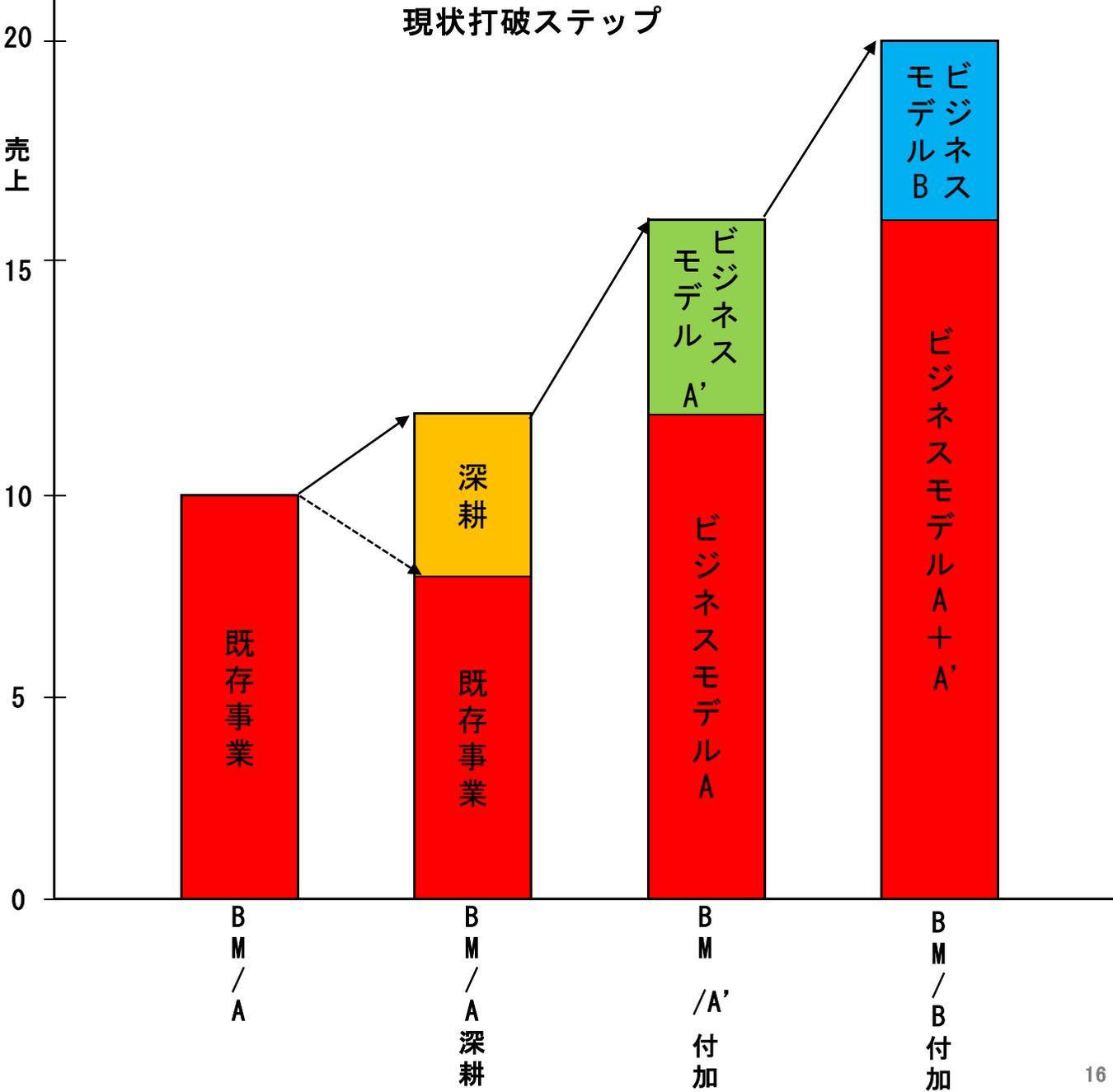
(未来事業がこれまで進めてきたBM変革事例から)

| ビジネスモデル変化形態 | | 備考 例示 |
|-------------|----------|------------------------|
| 業態 | 業態付加 | 隣接異業態の付加 健康食品販売＋自然食カフェ |
| | 業態変革 | 下請け・商社⇒メーカー |
| | 異業種転換 | 運送会社⇒介護事業 |
| 事業 | 軸足移動 | 低付加価値事業⇒高付加価値事業 |
| | 効率変革 | 生産拠点統合による効率改革 工場統合 |
| | 事業提携 | 他業種企業との業務提携 |
| 商品 | 商品変革 | オリジナル商品開発 |
| | 商品付加 | 新規扱い商品導入 |
| 販売 | 販売チャネル変革 | 官公庁チャネル⇒民間企業チャネル |
| | 販売先変化 | 主力販売先の変更 |
| | 販売先付加 | 新規販売先の付加 |
| | 販売方法変革 | 受注型営業⇒造注型営業 |
| | 商圈変革 | 新規商圈への参画 地方都市⇒首都圏出店 |

3) 造注を主体とした $A \Rightarrow A'$ の事例

- ・ 印刷業 プリント中心⇒ワンストップ受注
- ・ 人材派遣業 隣接派遣業種の開拓
- ・ 組立工場 自動機導入による事業の展開
- ・ 飲食業 他の飲食業態の転換・付加
- ・ 小売業 店舗販売 ⇒ ネット販売
- ・ 商社 他の取扱い商品の導入

6. ビジネスモデルと現状打破ステップ



7. まとめ

- ・ 手の打ちようのない外部環境に嘆くより、
それによる現業の限界を見極める
- ・ 現業の限界は“業界” “顧客” “社内” から煮詰める
- ・ 現状打破はビジネスモデル変革から始まる
- ・ ビジネスモデル変革は
ビジネスモデルA深耕⇒ビジネスモデルA' 付加
⇒ビジネスモデルB のステップを踏む

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 ～

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
- ・ 中小企業庁認定の“M&A支援機関（84442625番）”としての信頼

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でミーティングしましょう！

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

または、Zoomで 個別ミーティング

- 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2部

利益をもっと増やそうぜ！

執行役員 石黒 和男

＜登壇者＞

★石黒和男

日本ビクター株式会社生産部長などの要職を歴任

現 未来事業株式会社 執行役員上級コンサルタント



現場主義に徹した指導を中心に「原価低減・品質向上・生産性UP・在庫削減・儲けるためのコストダウン」「儲ける新5S活動」などによる収益性の改善を図り、多くの中小企業を再生した実績を誇る。

現場のムダに喝を入れ、徹底したムダを取り去る指導には「名人」との評判もあり、クライアントの信望も厚い。

「社長がしかける攻めのコストダウン利益創出マニュアル」共著

1. 利益は自社の「健康状態」をあらわす！

経営活動で利益を獲得する力が大きいと「成長力」や「財務力」を高めることができる。

一方、利益が他社より小さければ成長速度は遅く、低下傾向だと衰退の道を歩んでおり、いずれ赤字になり、倒産にもつながる。

利益とは



売上総利益 = 売上高 - 売上原価

営業利益 = 売上総利益 - 販管費

経常利益 = 営業利益 - 営業外

2. 利益が高い**健康な会社**になるために！



3. 自社の利益の評価は？

自社の評価を下記の中から選び、現状の実力を正しく判断して、将来の発展に立ち向かう。

| | 利益 | 成長 | 財務 | 経営方向 |
|---|----|----|----|----------------------|
| 1 | ○ | ○ | ○ | これまで通り、堅実に経営改革を進める |
| 2 | ○ | △ | × | 今からがスタートと思い、本業に徹する |
| 3 | × | △ | ○ | 早急に抜本的な経営改革を打ち出し実行する |
| 4 | △ | ○ | × | 成長をおさえて、利益力を強化する |
| 5 | × | × | × | 思いきったリストラか会社の存続を検討する |

4. 利益を上げている社長の特徴・傾向

- ①早起きで、朝一番に出社する
- ②公私の区別がきちんとしている
- ③黒字は当たり前という強い信念をもっている
- ④現場(従業員)の声をよく聞く
- ⑤毎月の数字をしつかり見ている
- ⑥目標が明確で、具体化(経営計画)している
- ⑦決算書だけでなく(現場データ)も見ている
- ⑧利益の出る仕事かどうか吟味している
- ⑨何事にも迅速で、決断も早い
- ⑩チャレンジ精神がある

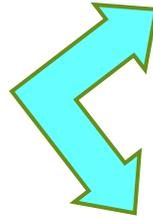


【TKCデータより】

【事例】

1. A社の企業概要

- | | |
|----------|---|
| 1) 社歴 | 約40年 |
| 2) 業種 | 金属加工業 |
| 3) 資本金 | 1,000万円 |
| 4) 代表者 | 73歳 |
| 5) 従業員 | 65名 |
| 6) 業績の推移 | 3期連続赤字 |
| 7) 財務体質 | ・自己資本率 マイナス ・債務超過 ・借入比率 140% |



「パネルR仕上げ」等に特化



「マスクツリマスク掛け」の自社製品を新発売



2. A社の改革前の経営実績

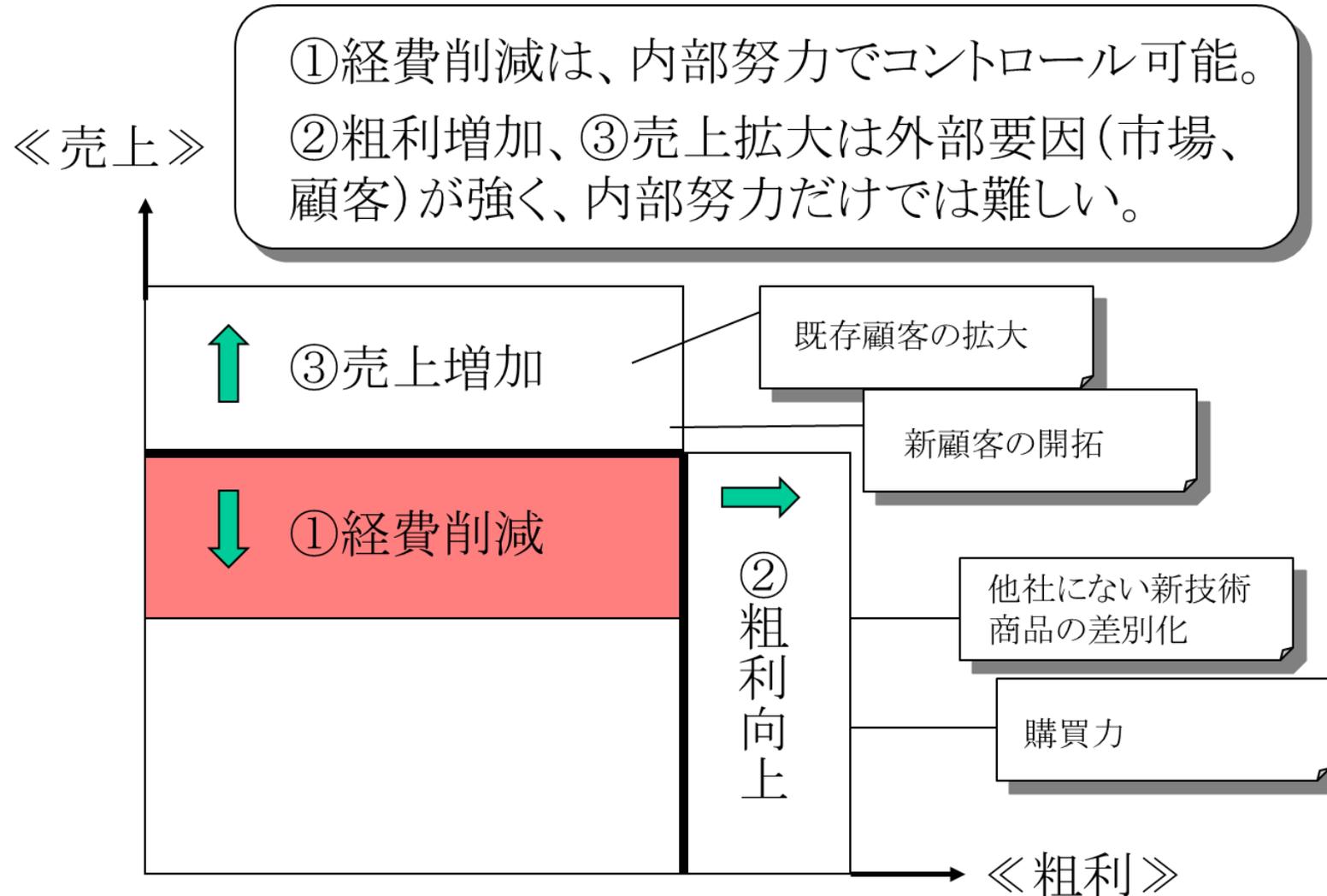
工場移転があり、品質の悪化により健全な収益構造が得られず、売上は伸び悩んでいた。
最も重要な経常利益は△60百万円以上となって、会社存続が難しくなった。

百万円

| | 業界平均 | 〇〇/〇期 | 〇〇/〇期 | 〇〇/〇期 |
|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高 | | 1,550.0 | 1,500.0 | 1,450.0 |
| 売上総利益率 | 18.8% | 16.0% | 15.8% | 16.5% |
| 経常利益 | | △48.0 | △75.0 | △67.0 |
| 経常利益(率) | 2.0% | △3.1% | △5.0% | △4.6% |
| 社内不良率 | | 3.5% | 3.7% | 3.0% |
| 人時付加価値 | 4,500以上 | 3,750円/1H | 3,630円/1H | 3,953円/1H |

3. 利益を出すための攻めの順序

①経費削減⇒②粗利向上⇒③売上増加



4. 収益経営（人時付加価値）の導入

(1) 人時付加価値の重要性

人時付加価値とは、「一人の一時間当りの付加価値額がいくらになるか」を見る指標。

算式は、付加価値をすべての従業員の年働時間を合計したもの（年間総労働時間）で割って算出する。

$$\text{人時付加価値} = \frac{\text{売上} - (\text{材料費} + \text{仕入} + \text{外注費})}{\text{年間総労働時間}}$$

ポイントは**人員の合理化**を図るか、**作業の合理化・効率化**によって労働時間を減らすことである。

5. 利益の獲得に向けた人時付加価値(改革前)

改革前は残業が多く、人時付加価値は4千円を割る

| | 項目 | 単位 | 算式 | □□期実績 |
|---|----------|------|-----------|----------------|
| ① | 人員 | 人 | | 65 人 |
| ② | 1日就労時間 | 時間 | | 8 時間 |
| ③ | 1ヶ月就労日数 | 日 | | 23 日 |
| ④ | 1ヶ月延就労時間 | 時間 | ① × ② × ③ | 11,960 時間 |
| ⑤ | 1ヶ月総残業時間 | 時間 | | 690 時間 |
| ⑥ | 1ヶ月総就労時間 | 時間 | ④ + ⑤ | 12,650 時間 |
| ⑦ | 当月の限界利益 | 円 | | 50,000 千円 |
| ⑧ | 人時付加価値 | 円／時間 | ⑦ ÷ ⑥ | 3,953 円 |

6. 工場改革と合理化

1. 集中化による工場改革

(1) 少人化△3人

(2) 労働効率20%アップ、(3) 多能工化の推進、(4) 多台持ちの推進、(5) 徹底したムダ排除

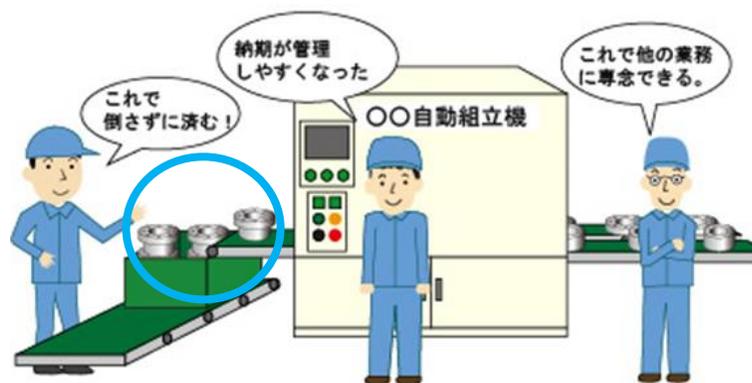
2. 従来

- ・材料置場200m先
- ・専任者で対応



3. 工程改善

- ・材料投入短縮
- ・専任者置かない(△1人)
- ・コンベア有効活用(△0.5人)



7. 工場集中化による生産性向上

(1) 少人化△3人

(2) 労働効率20%アップ、(3) 多能工化の推進、(4) 多台持ちの推進、

(5) 徹底したムダ排除

現状→

- ・材料置場200m先
- ・専任者で対応

・第2工場分散

- ・現状2人のみ
- ・レーザー工場分散

対応案→

- ・材料投入短縮
- ・専任者置かない(△1人)

・コンベア有効活用(△0.5人)

・隣接設置による効率20%UP

・隣接設置効率20%UP

・多能工化

・多能工化(△1人)



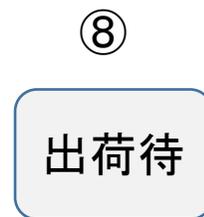
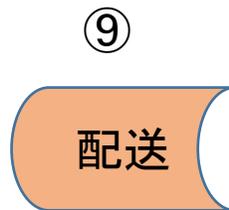
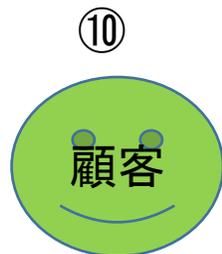
材料



⑥ ベンダー

- ・現状第1工場2台
- 第2工場2台

・隣接設置効率20%UP

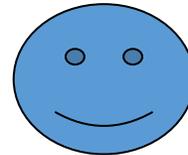


8. 利益の創出は「トップダウンとボトムアップ」の2本立て！

ふたつの活動が「融合化」し
大きな変革の流れになる。

トップダウン活動

人時付加価値活動で労働時間短縮と
生産性向上を図る



融合化して
大きな成果

ボトムアップ活動

QCサークル活動

9. 品質サークル活動の展開で 一人ひとりの問題解決力UP！

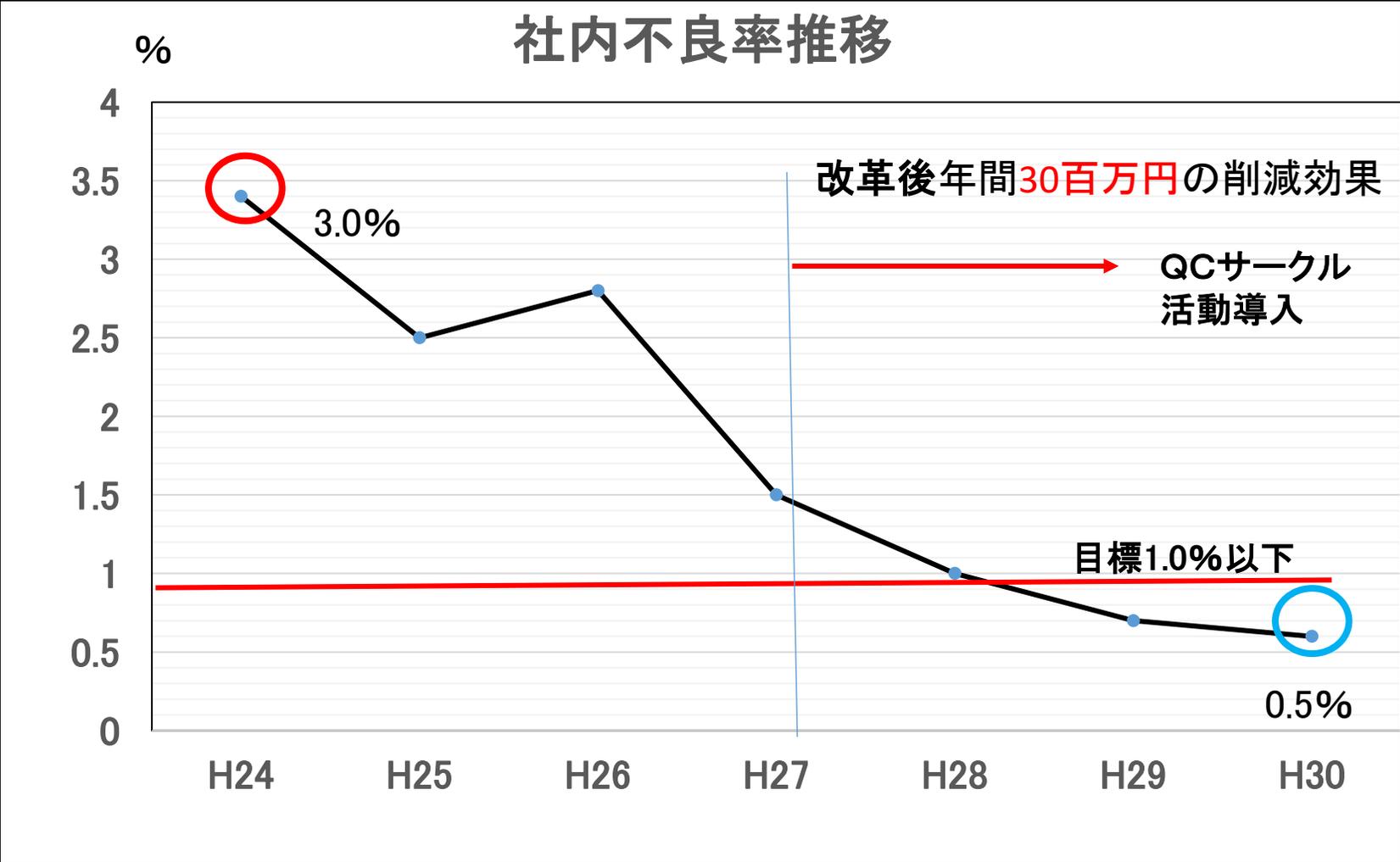


「工程内リードタイムを短縮」を発表する女子リーダー
(談)リーダーに選ばれ成長することができた。



「プレス不良を半減する」を発表する職場リーダー
(談)問題を解決する手順がよく理解できた。

10. QCサークル導入後の品質状況



11. 人時付加価値 改革後



| | 項目 | 単位 | 算式 | 〇〇期実績 | 改革効果 |
|---|----------|------|-----------|----------------|--------|
| ① | 人員 | 人 | | 62 人 | △3人 |
| ② | 1日就労時間 | 時間 | | 8 時間 | |
| ③ | 1ヶ月就労日数 | 日 | | 23 日 | |
| ④ | 1ヶ月延就労時間 | 時間 | ① × ② × ③ | 11,408 時間 | 40%削減 |
| ⑤ | 1ヶ月総残業時間 | 時間 | | 414 時間 | |
| ⑥ | 1ヶ月総就労時間 | 時間 | ④ + ⑤ | 11,822 時間 | 869円増加 |
| ⑦ | 当月の限界利益 | 円 | | 57,000 千円 | |
| ⑧ | 人時付加価値 | 円／時間 | ⑦ ÷ ⑥ | 4,822 円 | |

12. 収益経営で高利益体質へ

トップダウン(収益経営)とボトムアップ(QCサークル活動)により、改革前と比べると**経常利益は135百万円**改善された。また、不良率も2.5%改善でき**年間30百万円**の効果金額を生み出した。
人時付加価値は業界平均を超えることができた。

| | 業界平均 | 改革前 | 〇〇/〇期 | 〇〇/〇期 | 改革効果 |
|---------|---------|--------------|-----------|-----------|-------------------|
| 売上高 | | 1,450.0 | 1,580.0 | 1,620.0 | 170.0百万円アップ |
| 売上総利益率 | 18.8% | 16.5% | 19.8% | 20.3% | 3.8%改善 |
| 経常利益 | | △67.0 | 36.0 | 68.0 | 135.0百万円改善 |
| 経常利益(率) | 2.0% | △4.6% | 2.3% | 4.2% | 8.8%改善 |
| 社内不良率 | | 3.0% | 0.7% | 0.5% | 2.5%改善 |
| 人時付加価値 | 4,500以上 | 3,953円/1H | 4,630円/1H | 4,822円/1H | 869円/1H改善 |

【まとめ】

- 1) 自部門の採算は「**人時付加価値**」で把握ができる。
- 2) 利益創出には「**トップダウンとボトムアップ**」の2本立てにより利益増加が図れる。
- 3) 収益経営(人時付加価値)は、売上高を増やさず「**利益**」を確保できる。
- 4) 利益改善は、売上改善、粗利向上よりも、内部努力(原価低減)によって、早く引き出すことができる。
- 5) 従来よりも、収益経営では仕事の範囲が広がるため、個々の社員の「**リーダーシップ力**」が期待できる。



未来事業株式会社 主催

第48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！

異業種間の M & Aによる ビジネスモデルの**変革**

2022年

10月13日(木)

16:00 - 17:00

ZOOMでの
無料
オンラインセミナー

未来事業株式会社
代表取締役

吉岡 憲章

経営学博士 (Ph.D) MBA



第1部 成長に直結するM & A

第2部 事業の幅を広げる異業種間M & A

未来事業株式会社
常務取締役

松本 長久



次回の未来ウェブ経営セミナーは右記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

ご視聴ありがとうございました