

第7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！ ～

— 儲かる原価管理をデザインする —

2021年1月28日

未来事業株式会社

儲かる会社にしようじゃないか！

経営者のためのコストマネジメント

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。

1. 会社の未来を設計する

(そのためには**原価が決め手**)

1) どんぶり勘定

細かく計算などをしないで、おおまかに金を出し入れをすること。

語源：昔、商人や職人の腹前部の大きな**物入れ（どんぶり）**から無造作に金を出し入れして使ったところからいう。

「予算を立てたり決算をしたりせず、手もとにある金にまかせて支払いをすること。また、それに似た大まかな会計」

(広辞苑)



「江戸時代からの商人の知恵」（会計の根本）

① 「実際の現金を把握できる」

「どんぶり勘定」を行う商人は、一日の終わりに、どんぶりの中身を計算して、結局いくら現金が残ったか前日と比べていくら増減したか正確に把握できる

⇒ 「資金管理の優れた知恵」

会計上の損益では利益が出ていても、代金支払や売上回収のタイミングを甘くしてしまい、資金繰り（キャッシュフロー）が回らなくなってしまう、倒産してしまう会社が多い

⇒ 「勘定合って銭足らず」防止

② だが「この先のことは分からない」

「どんぶり勘定」では、「どんぶり」1つでお金の出入りにのみ限定するため、金が無くなったとき、なぜ金が足りなくなったのか、逆の時もどうして金がこんなに残っているのかの理由が分からない。何にどれだけ使い、どれが儲け、損したかわからない。

従って、この先どのようにしたら金が残るのか、不足するかの見通しができない。

⇒ 「計画が立てられない」

2) 経営者がまずやること：“未来”に向かった数字を持つ

- ・過去の数字が現実の経営にはあまり役に立たない
- ・だから、前向きな数字を持ちたいが、現実には前向きな数字を持っていない



- ・本音は計画は**アクセサリ**程度にしか考えてない（人が多い）



- ・あなたの社員は今期の売上と利益の計画を知っていますか？



ほとんどがNO！・・・これが多くの中小企業の“現実”



なぜ、未来に向かっての数字を持たないか

最大多数の回答：「先のことは**どうなるか分からない**から計画できない」

<本当か？>

- ・ この先1年間の“人件費”と“経費”・・・かなり**高い精度**で分かる
 翌1年間の“材料費”と“外注費”・・・**予測**することができる
 結局、わが社の**“費用”はこの先も分かる**(ただしコロナ対応は後述)
- ・ この先1年間の“売上”と“利益”
 - ・・・売上：不確定要因、変動要因がある
 - ・・・利益：**自分で決める**ことができる

$$\text{売上} = \text{費用} + \text{利益} = \text{原価} + \text{利益}$$



必要な売上高が分かる⇒これが計画値

ここに経営における**原価の重要性**が出てくる

2. 経営者が取り組むコストマネジメント

1) 原価の構成を知る

原価の構成

売上原価	製造原価	材料費	変動費
		労務費	固定費
		経費	固定費
	在庫増減		
	売上原価		
販管費	人件費		固定費
	経費		固定費
総原価			

原価の三要素

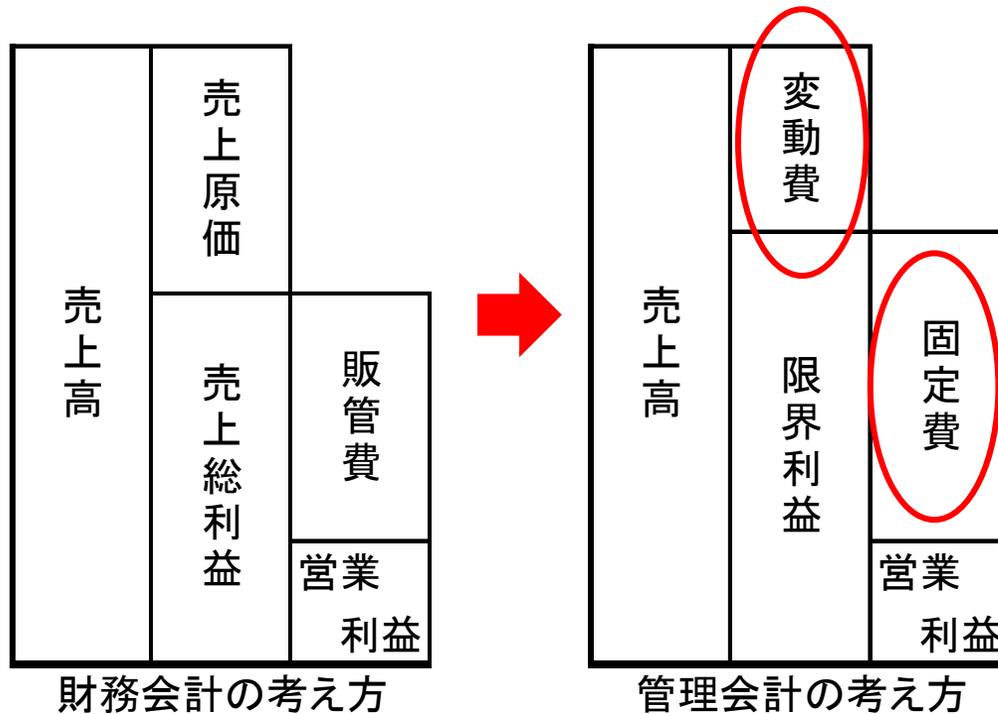
COST



$$\underline{\text{原価} = \text{変動費} + \text{固定費}}$$

2) 変動費と固定費に分類する

$$\text{限界利益} = \text{売上} - \text{変動費} = \text{固定費} + \text{営業利益}$$



$$\text{限界利益率} \% = (\text{限界利益} / \text{売上高}) \times 100$$

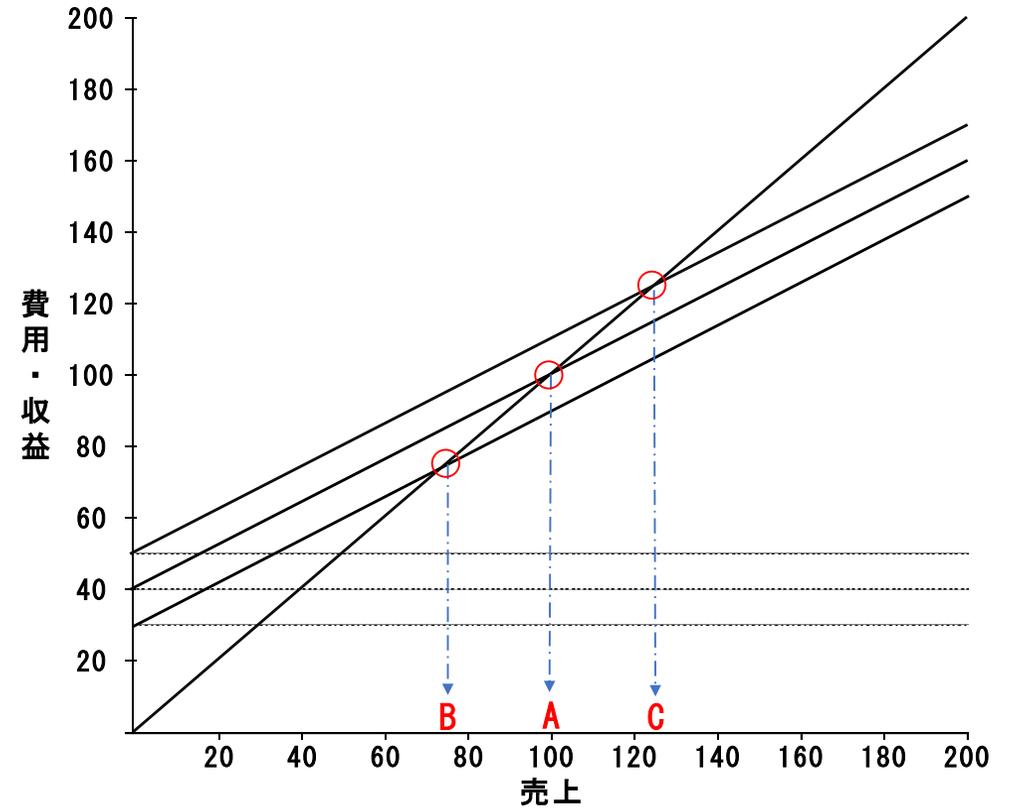
変動費・・・原材料費、外注費、運送費 など
 固定費・・・人件費、管理費、など

3) 損益分岐点経営

損益分岐点比率を主な目標経営指標とし、設定目標を達成させるための改善活動を進める経営を総称する

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

$$\text{損益分岐点比率} = \text{損益分岐点売上高} \div \text{実際売上高} \times 100$$



損益分岐点比率の評価

- 60%未満 : 超優良企業
- 60~80% : 優良企業
- 81~90% : 普通企業
- 91~100% : 損益分岐点企業
- 100%超 : 赤字企業

3. 社長の“悩点”： 経営方針の決定をいかにするか



① 原則

売上 = 原価 + 利益

利益 = 売上 - 原価

② 位置づけ

売上：仮説 原価：決め手 利益：目的

③ 方向付け

売上を2割増やせば赤字脱出できる

原価を1割減らせば赤字脱出できる

会社が現在置かれている
経営状態による

④ 方針の選択

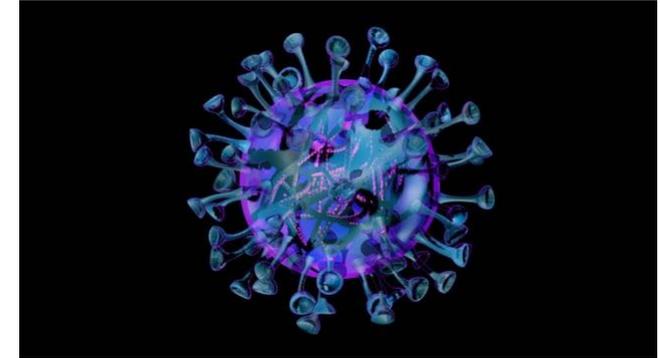
「売上と原価のどちらを選ぶか」 その方針を決めるために

① どちらの**確実性**が高いか

② どちらの**パフォーマンス**が高いか

③ **原価の把握**ができているか

コロナなどの影響が大きい時の方針決定



$$\begin{array}{rclcl} \text{売上} & = & \text{原価} & + & \text{利益} & \text{の原則} \\ 100 & & 90 & & 10 & \end{array}$$

$$\begin{array}{rclcl} \text{保守的設定} & & & & & \\ 50 & = & 40 & + & 0 & \end{array}$$

$$\begin{array}{rclclcl} \text{売上} & = & \text{変動費} & + & \text{固定費} & + & \text{利益} \\ 100 & & 40 & & 50 & & 10 \\ & & & & & & \\ 50 & & 20 & & 30 & & 0 \end{array}$$

The '固定費' (Fixed Costs) column is circled in red, and a red arrow points from the right side of the table towards it.

悩むことは**固定費**だけ

売上が半減しても経営を維持するために

(TKC:R2年7~9月黒字決算中小企業)

黒字会社の限界利益と固定費

業種		限界利益%	固定費計%	BEP %
製造業	金属プレス製品製造業	48.9	44.0	90.0
	水産食料製造業	35.2	33.1	94.1
	オフセット印刷業	46.1	43.6	94.6
建設業	土工コンクリート工事業	55.0	49.0	89.2
	内装工事業	33.9	29.4	86.8
	建築リフォーム事業	35.5	30.2	84.2
卸売業	石油卸売業	11.5	9.9	86.0
	自動車卸売業	16.9	15.1	89.7
	食肉卸売業	20.7	19.2	92.5
宿泊業・飲食	日本料理店	64.0	60.3	94.3
	酒場・ビヤホール	68.1	61.9	90.9
	中華料理店	66.9	61.6	92.1
	旅館・ホテル	84.8	80.3	94.7
小売業	コンビニエンス	28.8	28.0	97.2
	菓子小売業	66.3	61.7	92.6
	スポーツ用品小売業	30.6	27.7	90.4
	婦人服小売業	44.7	38.5	86.1
サービス	受託ソフトウェア業	70.2	64.1	91.3
	通所短期介護事業	94.8	89.2	94.4
	美容業	84.9	79.6	93.7

売上が半減しても生き残れる固定費配分

売上半減



限界利益額	既固定費	許容固定費	削減額	削減率%
24.5	44.0	24.5	19.6	44.5
17.6	33.1	17.6	15.5	46.9
23.1	43.6	23.1	20.6	47.2
27.5	49.0	27.5	21.5	43.9
17.0	29.4	17.0	12.5	42.4
17.8	30.2	17.8	12.4	41.2
5.8	9.9	5.8	4.2	41.9
8.5	15.1	8.5	6.7	44.1
10.4	19.2	10.4	8.8	46.1
32.0	60.3	32.0	28.3	47.0
34.1	61.9	34.1	27.8	45.0
33.5	61.6	33.5	28.2	45.7
42.4	80.3	42.4	37.9	47.2
14.4	28.0	14.4	13.6	48.5
33.2	61.7	33.2	28.6	46.3
15.3	27.7	15.3	12.4	44.8
22.4	38.5	22.4	16.1	41.9
35.1	64.1	35.1	29.0	45.2
47.4	89.2	47.4	41.8	46.9
42.5	79.6	42.5	37.1	46.7

1) 売上増加が先か 原価低減が先か

どの対策が経営にとって確かか

	A	B	C	D	決定者
売上	100	120	100	100	顧客
製造変動費	60	72	50	55	自分・取引先
限界利益率%	40.0	40.0	50.0	45.0	
製造固定費	30	30	30	25	自分
原価	90	102	80	80	
粗利	10	18	20	20	
粗利率%	10.0	15.0	20.0	20.0	
販管費	8	8	7	7	自分
営業利益	2	10	13	13	
営業外損益	2	2	2	2	
経常利益	0	8	11	11	
損益分岐点	100	100	78	76	
BEP比率	100.0	83.3	78.0	75.6	

(1) “原価低減みたいな後ろ向きなことはやりたくない
売上だけ増やせばいいんだ!” という社長

	実績		A案		B案	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%
売上	1,393.4	100.0	1,430.3	100.0	1393.4	100.0
変動費	1,177.5	84.5	1,208.6	84.5	1171.7	84.1
限界利益	215.9	15.5	221.7	15.5	221.7	15.9
固定費	人件費	143.0	143.0	10.0	143.0	10.3
	経費	74.9	74.9	5.2	74.9	5.4
	計	217.9	217.9	15.2	217.9	15.6
営業利益	-2.0	-0.1	3.8	0.3	3.8	0.3
営業外	-3.8	-0.3	-3.8	-0.3	-3.8	-0.3
経常利益	-5.8	-0.4	0	0.0	0	0.0
BEP	1,430.3	102.6	1430.4	100.0	1393.4	100.0
BEP比率	102.6		100.0		100.0	

A案 売上 2.6%UP

B案 変動費 0.4%DOWN

(2) “売価を落として売上を増やせば、
もっと利益が出る！” という社長



1ヶ月に1,500個 単価100円で売っている商品

1個当りの売価	100
1個当りの変動費	60
1個当りの固定費	10
1個当りの利益	30

1ヶ月の利益

$$= 30円 \times \underline{1,500\text{個/月}} = 45,000円$$



売価を10%値下げしたら

1個当りの売価	90
1個当りの変動費	60
1個当りの固定費	10
1個当りの利益	20

1ヶ月45,000円の利益を確保するためには

$$= 20円 \times \underline{2,250\text{個/月}} = 45,000円$$

どちらを選ぶか？

★同じ利益を稼ごうとしたら

$2,250/1,500 = 1.5$ 倍 の売上個数の増加が必要

★同じ個数しか売れなかったとしたら

$30,000/45,000 = 66.7\%$ の利益しか得られない



〈実は、10%の値引きが 33.3% もの利益減になる〉

3. 利益を蝕む原価音痴

見えない原価 過剰在庫

(1) 在庫があると費用がかさむ

- ・ 外部倉庫 . . . 保管費、荷役費、保険料、
- ・ 自社倉庫 . . . 倉庫設備費 水道光熱費 システム費
倉庫の固定資産税 その他管理費
- ・ 在庫分現金を使うので現金の調達
- ・ 借入すると支払利息
手元資金だと資本コスト（社内金利）
- ・ 廃棄すると廃棄費用 それ以前に在庫評価損

在庫のための費用

- ・ 一般的に総在庫の15%~20%年くらいの
在庫関連費用がかかる
- ・ コスト以外に販管費での費用
在庫消化のための店頭キャンペーンや値引
流通業者への補填費用などの販促費用

在庫削減により創出するCF・利益

年商 10億円

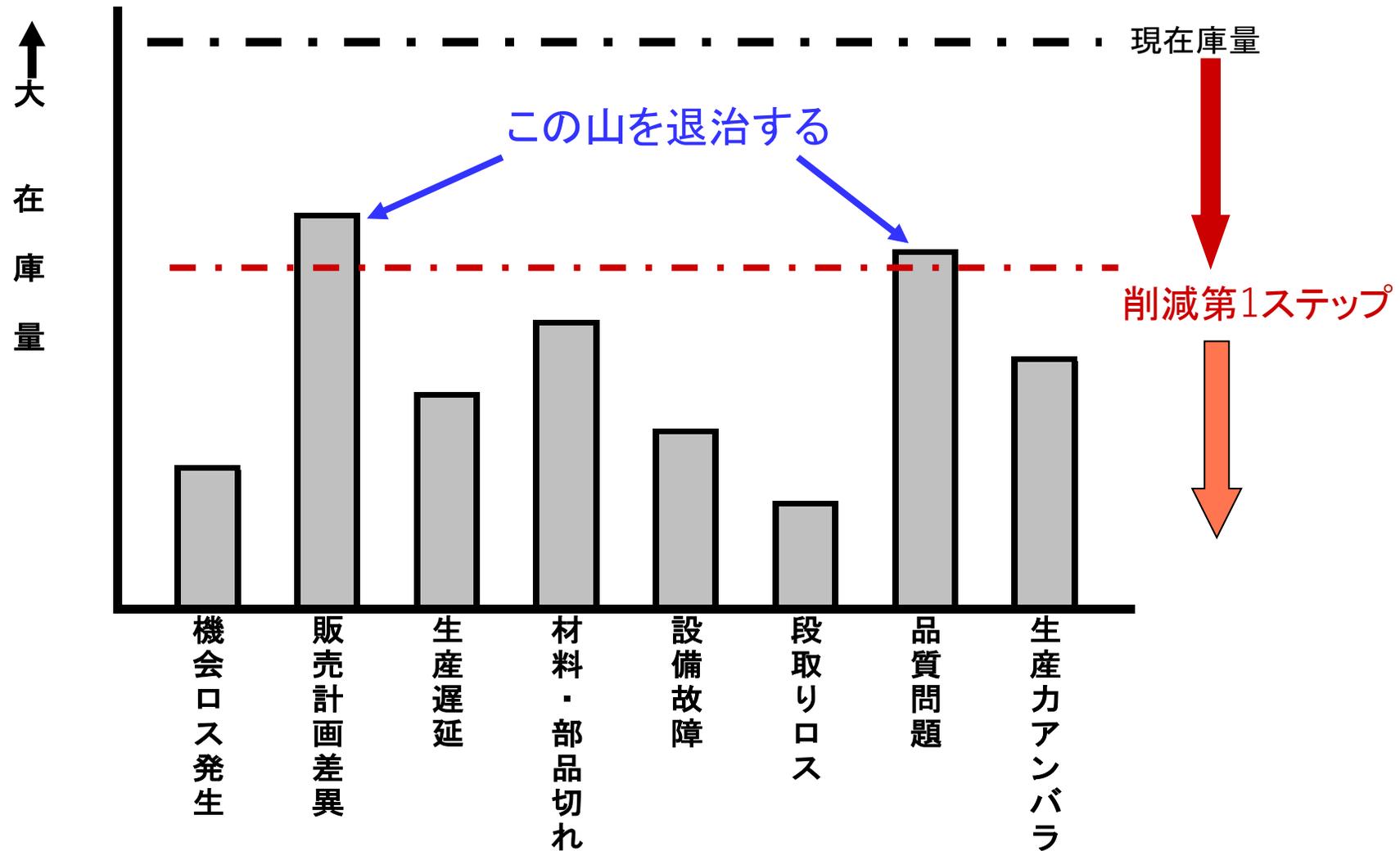
現在の在庫高	5回転	200百万円
在庫高圧縮	12回転	83百万円

にした場合

在庫削減により創出するキャッシュフロー
創出する利益

$200\text{百万} - 83\text{百万円} = 117\text{百万円}$
 $117\text{百万円} \times 0.15 = 17.6\text{百万円/年間}$
この利益はこの先継続する

徹底した過剰在庫の削減対策の実行



こんな課題について**個別Zoom相談で解決**してみませんか？
コロナに勝つために一緒に考えましょう！

1. わが社の**コスト改善**について

- ・ わが社のコスト改善をどのように進めればよいか
- ・ 売上減少に対応できるコスト構成にするためにどうすればよいか

2. わが社の**プランB戦略**について

- ・ 現在のわが社のビジネスモデルの解決すべき課題は何か
- ・ 具体的にわが社のプランBをどのように設定すればよいか



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

または、ヤフーで **未来事業経営相談**

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

- ・ 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に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で課題共有しましょう！

<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



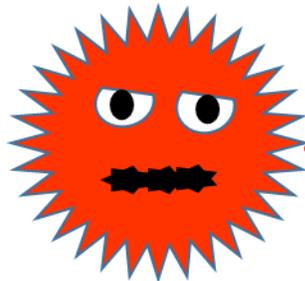
第二部

「コスト削減は新5Sが決め手」



執行役員 石黒 和男

1. コロナ禍で世の中が変わった！



- 断 . . . 成果の上がない
仕事は **やめる**
- 捨 . . . 活動の要らない
部分を **捨てる**
- 離 . . . 昔のやり方を **離れ**
新たな取組みを

2. 現状の職場の問題点！

会社は5Sから始まり、5Sから崩れる！



直置きは不可
乱れすぎ



3. これまでの5S

(1) これまでの5Sとは

これまでの5S活動は、職場をきれいにすることを目的としています。

したがって、見た目はきれいな感じになりお客様は清潔な会社だと感じるだけで、これでは儲かることまでには至らないので

せいぜい、モノを探す時間が少なくなるだけです。

(2)これまでの5Sの現状



働きやすい職場づくりのために

5S活動



赤札	
品名	〇〇〇〇
数量	1点
使用頻度	1年・月に 3回使用
処置期限	20XX年 12月 31日 まで
処置方法	処分
担当者	整理 太郎

- ①床を掃いたり、拭いたりして、ゴミやホコリ、汚れなどを取り去っている。
- ②ものを直角、水平、平行にして、きれいになっている
- ③使わないものを捨てないため、置場がいっぱい

(3) これまでの**5S**の問題点！

- ①社長が5Sの活動計画書を作っていない
- ②社長が従業員と一緒にやらないため、各自が各様でやっている
- ③忙しい時、時間ない時はやらなくなってしまう
- ④5Sを指揮・指導する人がいない
- ⑤みんなの一致した協力がなから長続きしない
- ⑥5S運動展開中という表示はあるが、看板倒れとなっている

4. 新5S=ピッカピカ作戦の導入



1)「ピッカピカ作戦」とは

- ① **新5S=ピッカピカ作戦** (弊社社代表吉岡が名付けました) は社長も一緒になって全員が毎日毎日限られた範囲を汗をかきながら磨き上げることに意義があります。新5Sの目的は、**社長を始めとして全従業員がすべての目的を共有し、一体化することが儲につながるのです。**
- ② 暑い日も寒い日も忙しい日も10分間の共同で磨き上げることで、皆のころろが一つにまとまります。
- ③ だから、会社の方針もきちんと受け止められるし、職場で手を抜く人もなくなります。結果として職場がピカピカ程度ではなく**ピッカピカ**に輝くのです。
- ④ 毎日、全員が、まず自分のいる足元から新聞紙一枚分(縦54cm、横81cm)を磨いてください。
次の日はその隣です。多分1か月で工場もお店も見違えるように光り輝くことになります。

2) 一日新聞紙一枚のスペースをピッカピカに磨こう

1か月10人で行うと33坪の床がピッカピカ！



新聞紙一枚分

$$\text{縦}54\text{cm} \times \text{横}81\text{cm} = 0.44\text{m}^2$$

1か月分(25日換算)

$$0.44\text{m}^2 \times 25\text{日} = 11.0\text{m}^2$$

10人で1か月行くと

$$10\text{人} \times 11.0\text{m}^2 = 110.0\text{m}^2$$

坪数に換算

$$110.0\text{m}^2 / 3.3\text{m}^2 = \text{約}33\text{坪}$$

3) ピッカピカ作戦のメリット

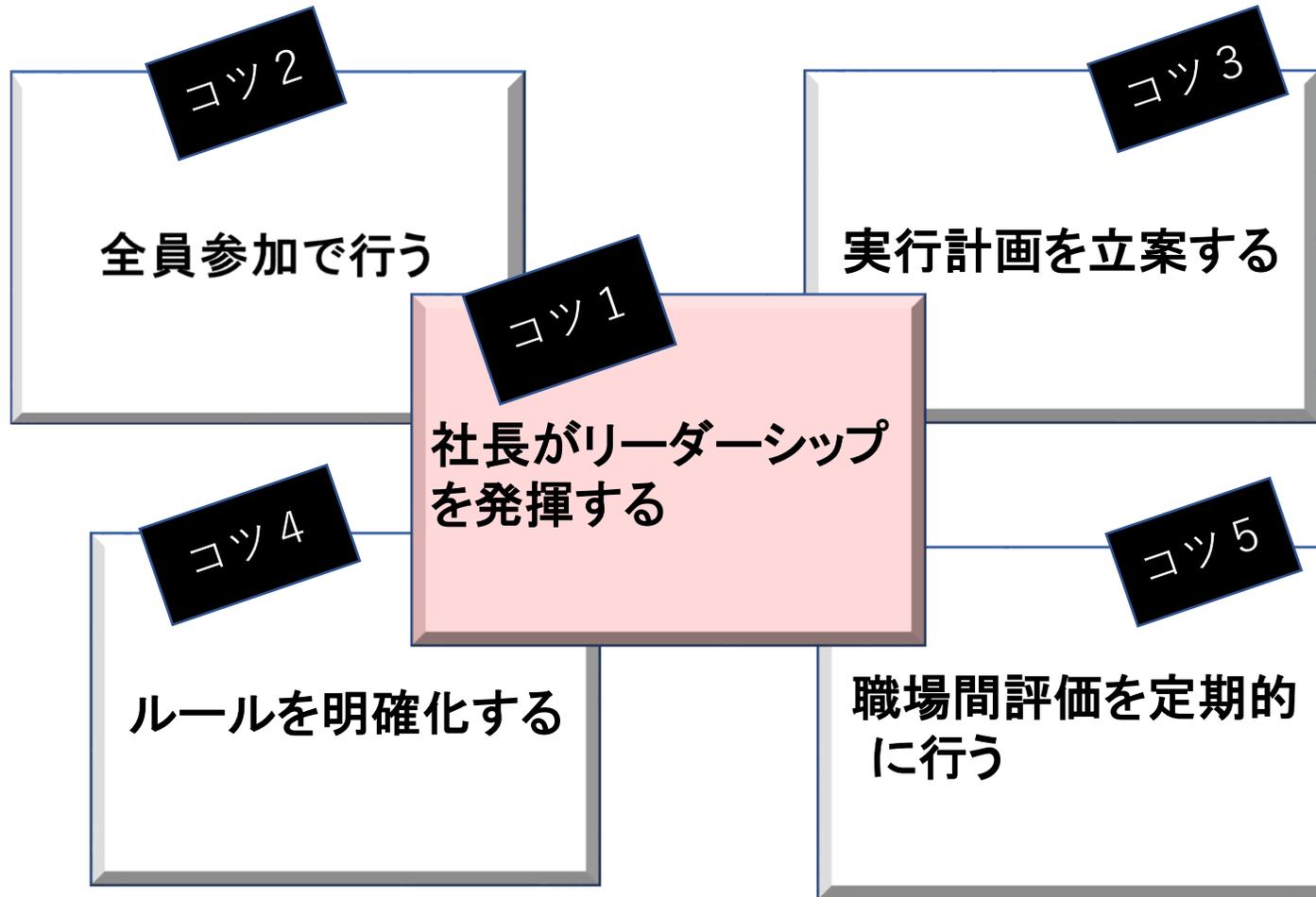
- ①社長と社員の価値観が共有化します。
- ②ピッカピカ作戦こそが「最も身近な社員教育」です。
- ③感性を養うことや社員同士のコミュニケーションを図ることができます。
- ④パートやアルバイトを戦力化することができます。
- ⑤社内がキレイになり、従業員が成長します。



新5S活動はこのような観点から行うものであり、一口で言えば、職場を磨くこと、自分のところを磨くことです。一体化していくことにより、企業のあらゆる面での価値につながっていきます。

経営者のレベルを上げる、人財のレベルを上げる、ビジネスのレベルを上げることで「儲ける」ことになります。

4)ピッカピカ作戦のコツ



5)ピッカピカ作戦を成功させるには！

- ①ピッカピカ作戦を展開するにあたっては、経営計画書の中に織り込んで方針・目標を明確に設定し、周知徹底をはかることが重要です。
- ②コスト競争に打ち勝ち、生き残っていくためには、組織の壁を打破った全員参加によるピッカピカ作戦を展開する必要があります。

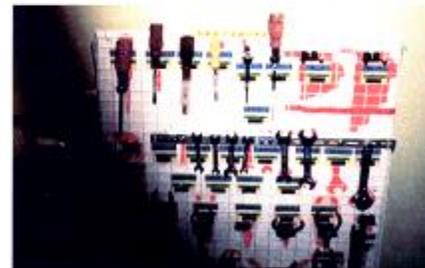


全社員、全部門が協力して取り組んではじめて「ピッカピカ作戦」は成果が上がります

5. 事例：A社の「ピッカピカ作戦」

<区画作戦> 形跡管理

目的	物を探す無駄の排除 過剰在庫の排除
方法	治工具等の形を管理板等に転写して戻しやすくする。 色分けで分類する。 使用者の札を用意、使用中の有無が分かるようにする。



<ファイリング作戦>



新5S=**ピッカピカ作戦**は儲けることだ！

儲けにまさる良薬はない

信 + 者 = 2文字を合わせて1つにすると...

信者

||

儲

ピッカピカ作戦を導入してみませんか！

このピッカピカ作戦が「利益」を産み出します。
ぜひ、実際に導入してみませんか。
私がおの考え方や導入方法や手法をトコトン
御社に寄り添い具体的にお手伝いをいたします。



本社事務所

【ご連絡先】

〒160-0023 東京都新宿区西新宿7-8-2 福八ビル5階

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

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

E-mail : keieimirai@mirai-j.co.jp



★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

次回のご案内 **ご期待ください！**

第8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！

オンライン開催

参加費無料

現状打破するコストマネジメント



吉岡 憲章

代表取締役
経営学博士(Ph.D.) MBA

2021年2月10日(水) 16:00~17:00

第1部 コストの限界を破る！

第2部 経営のインナーマッスル強化で
限界利益率アップ



石黒 和男

執行役員
上級コンサルタント

