

第8回 未来ウェブ経営セミナー

儲かる会社にはしようじゃないか！

ー 現状を打破するコストマネジメント ー

2021年2月10日

未来事業株式会社

儲かる会社にしようじゃないか！

コストの限界を破る！

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. 下がらぬ原価はない

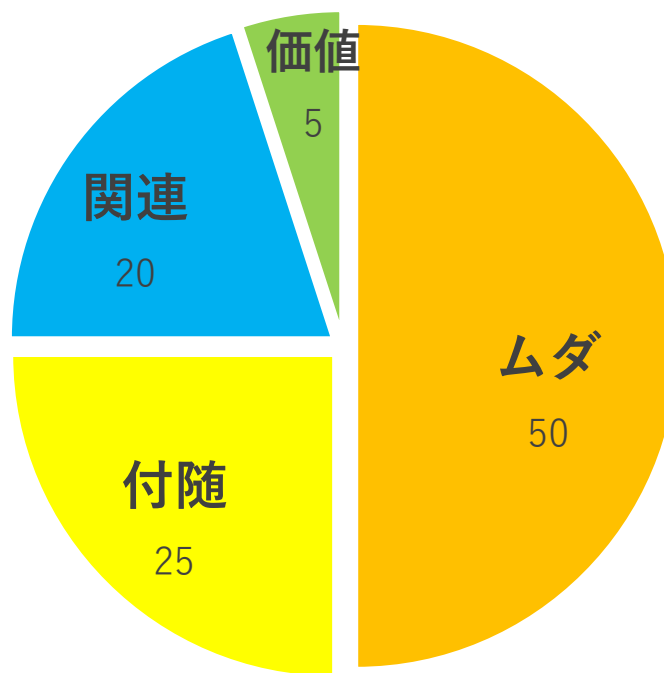
1) 仕事とムダの関係を知る

仕事とムダの関係

①仕事＝作業＋ムダ

②作業＝正味作業＋付随作業

③正味作業＝真に価値を生む作業と関連作業



2) 付加価値作業と非付加価値作業の明確化

経営資源（リソース）原価の配分

		分	付加価値	非付加価値
労務費	機械稼働	250	250	
	切替作業	50		50
	品質処理	10		10
経費	保守点検	30	15	15
	機械停止	80		80
合計		420	265	155

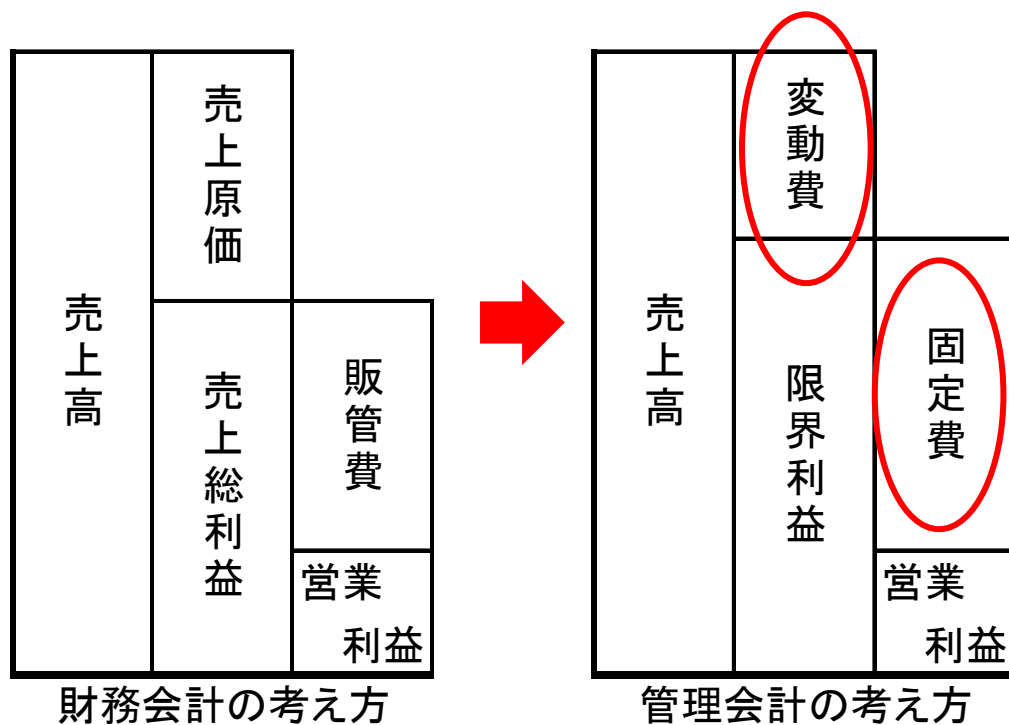
営業活動（アクティビティ）分析

	割合 %	付加価値	非付加価値
商談	20	20	
見積書作成	10	10	
新規取引先面談	5	5	
営業会議	15	15	
商品企画会議	10	10	
再見積	10		10
クレーム対応	10		10
移動	20		20
合計	100	60	40

2. 経営者としての眼の付けどころ

1) 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

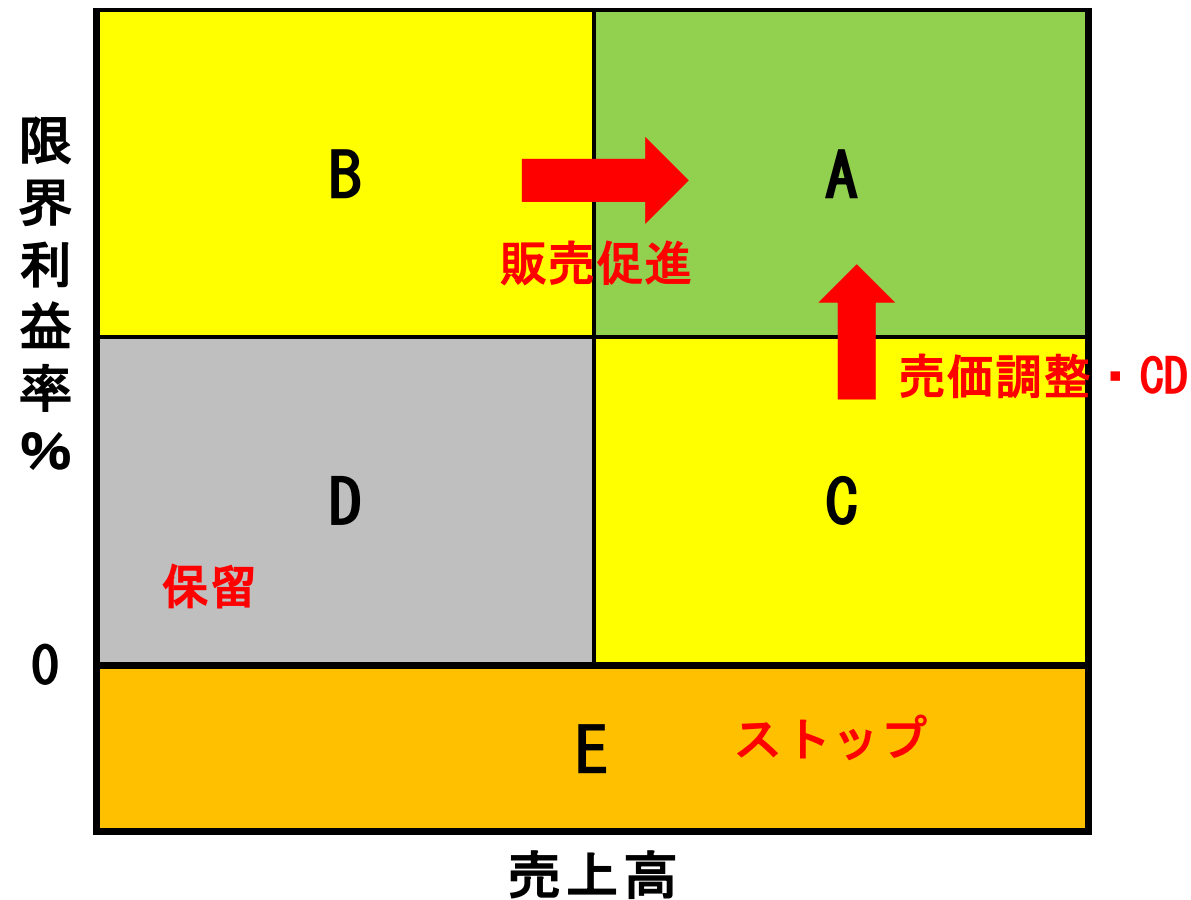
↓

損益分岐点 (BEP) 経営の導入につながる

2) 限界利益を向上させるポイント

限界利益の向上 = 変動費の低減

変動費	材料費
	外注費
	運送費
	仕入費



3. コストダウンの“プランB” 切り札はこれ

1) 労働生産性の向上による原価低減

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{限界利益}}{\text{人数}} = \frac{\text{売上}-\text{変動費}}{\text{人数}}$$

事例 A社の労働生産性の算出

従業員数 10名 業種 電子部品製造業

売上	100M/年	仕入材料費	25
		外注費	16
		変動費 計	41M

$$\text{労働生産性} = \frac{100,000-41,000}{10} = \frac{59,000}{10} = 5,900 \text{ 千円}$$

A社の労働生産性の位置づけと改善方向

A社の労働生産性の業界比較

	業界平均	A社
労働生産性 千円	9,767	5,900
労働分配率 %	48	72
平均年人件費 千円	4,688	4,248
差引 千円	5,079	1,652

労働生産性		限界利益 (千円)				
		59,000	69,000	79,000	89,000	99,000
人数	12	4,917	5,750	6,583	7,417	8,250
	11	5,364	6,273	7,182	8,091	9,000
	10	5,900	6,900	7,900	8,900	9,900
	9	6,556	7,667	8,778	9,889	11,000
	8	7,375	8,625	9,875	11,125	12,375
	7	8,429	9,857	11,286	12,714	14,143
	6	9,833	11,500	13,167	14,833	16,500
	5	11,800	13,800	15,800	17,800	19,800

2) 労働生産性⇒人時付加価値の追求改善へ

事例 1

■ 労働生産性

(単位：千円)

業界平均	前期累積	10月	11月	当期累積
6,524	6,276	8,156	9,015	7,910

実績付加価値（限界利益）	32,897	34,857	93,797
投入人員（人）	48.4	46.4	142.3
投入労働時間（H）	8,103	7,992	24,414
一人当たり労働生産性（千円） （年間換算）	8,156	9,015	7,910
人時付加価値（円）	4,060	4,361	3,842

事例 2



(単位：千円)

業界平均	前期累積	11月	10月	当期累積
7,783	11,182	9,297	10,807	10,015

実績付加価値（限界利益）	29,209	31,792	91,557
投入人員（人）	37.7	35.3	109.7
投入労働時間（H）	11,043	9,552	31,153
一人当たり労働生産性（千円） （年間換算）	9,297	10,807	10,015
人時付加価値（円）	2,645	3,328	2,939



4. まとめ

1. 自分の仕事にも、相手の仕事にも**想像以上の「ムダ」が存在**している。
これを自覚することによって“原価を下げる＝付加価値をあげる”ことに限界はない
2. 付加価値を増やすためには、**個別限界利益率の追求**に焦点を合わせることがポイント
3. “**人時付加価値**”に注目することで、これまで見えなかった利益確保の世界に挑戦できる



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



経営のインナーマッスル強化で限界利益率アップ！

【事例】

倒産寸前のA社を「限界利益率改善」で蘇らせた！

執行役員 石黒 和男

1. 倒産寸前A社の経営実態

1) A社の経営実態

(単位: 百万円)

	業界平均	改革前
売上高		474
売上総利益率	19.9%	1.1%
経常利益率	3.3%	-12.2%
簡易CF		△ 46
限界利益率	44.5%	30.2%

- (1) 債務超過・赤字体質
- (2) 銀行から支援が受けられない
- (3) 経営者の経営意識が低い

2. 限界利益(収益構造)の改革

1) 着眼点

収益構造分析の結果、**限界利益率が30.6%**と低いことが業績悪化の主たる要因であった。

(単位: 百万円)

	改革前
売上高	474
変動費	329
限界利益	145
限界利益率	30.6%
固定費	203
経常利益	△ 58
損益分岐点比率	140.0%

2)アクションプラン

- (1)収益構造改革の最重要課題として、**限界利益率の改善**を図る。
- (2)限界利益率を**46.0%以上**にする。
- (3)材料費、外注費をそれぞれ売上比**7.0%削減**する。

(単位:百万円)

		前期実績	収益モデル	差異
売上高		474	500	26
変動費	材料費	150	123	△ 27
	外注費	88	58	△ 30
	仕入	34	32	△ 2
	運賃	19	19	0
	その他	38	38	0
限界利益		145	230	85
限界利益率		30.6%	46.0%	15.4%
固定費		203	195	△ 8
経常利益		△ 58	35	93
損益分岐点比率		140.0%	84.8%	-55.2%

3) 材料費の削減

【方針目標】

材料費を売上対比**31.6%⇒24.6%**にする。

【活動施策】

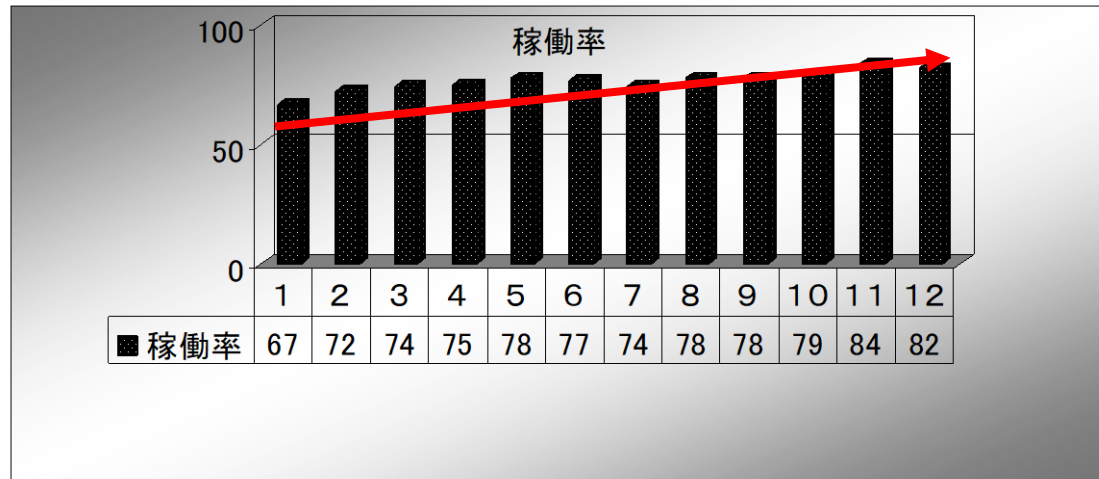
- (1) 前期同様、原料市況の動向を観ながら溶解配合比率を見直し3.0%の改善を図る。
- (2) 副資材あるいは補助材料の価格交渉に重点を置き2.5%のコストダウンを図る。
- (3) 徹底した相見積りより高品位を維持の上低価格の代替材料の調達を行い、1.5%の削減を推進する。
- (4) スクラップの再生効率を上げ、材料費の圧縮を図る。

4) 社内生産力アップによる外注費の削減

社長が中心になって「社内工程改善チーム」を編成

① 工程バランスを改善し稼働率67%から82%に向上を図る。

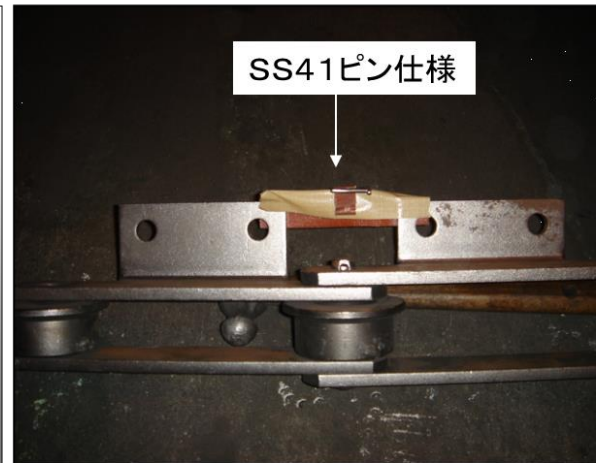
【稼働率推移】



【改善事例】

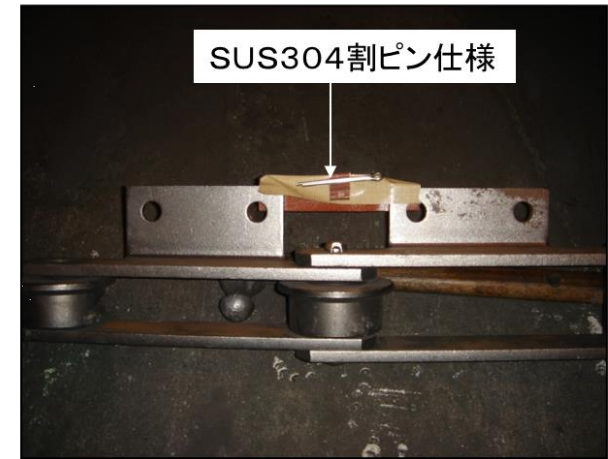
搬送ライン 接合ピンの改善

《現状》



チェーンの熱膨張の伸びにより、運転時衝撃がかかり、ピンが破損・脱落が発生

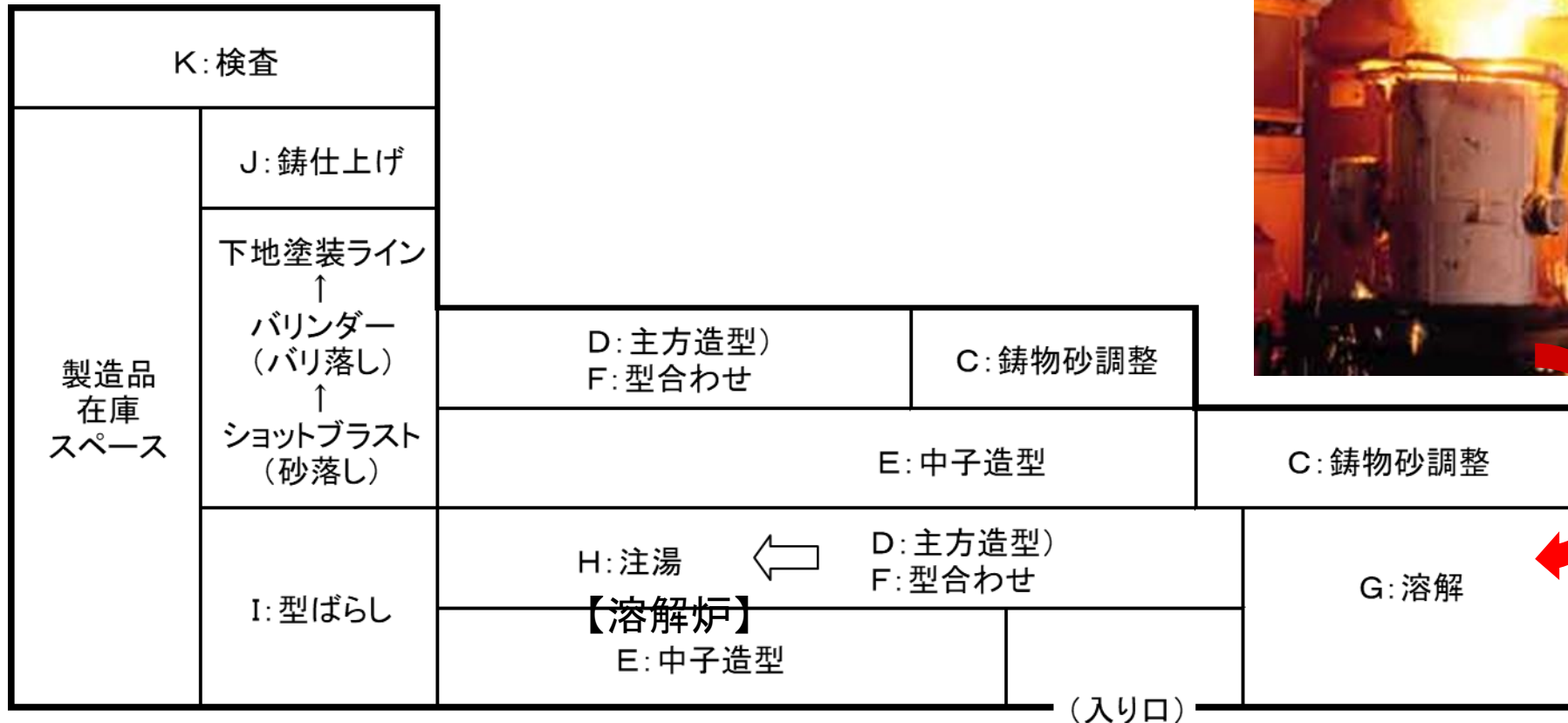
《改善案》



ピンの材質を改善することにより破損・脱落を防止する

②ボトルネックの溶解工程を改善して生産性60%アップさせた。

ボトルネックになっていた溶解工程を注湯温度管理(1800度)と仕込み時間の徹底により、1日5回のところ8回注湯できるようになった。2基の溶解炉の効率を考えた仕込み方法を研究した。



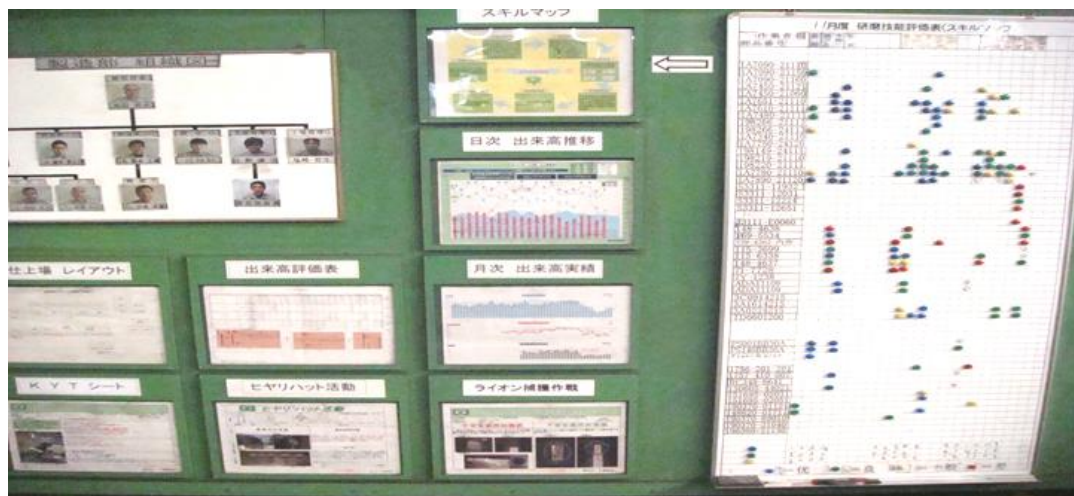
③製造現場での品質作り込みを行い、**不良が1.8%から0.9%と半減した。**

対策を急ぐその時点ですぐ見える。
初期消火の重要性と同じ。

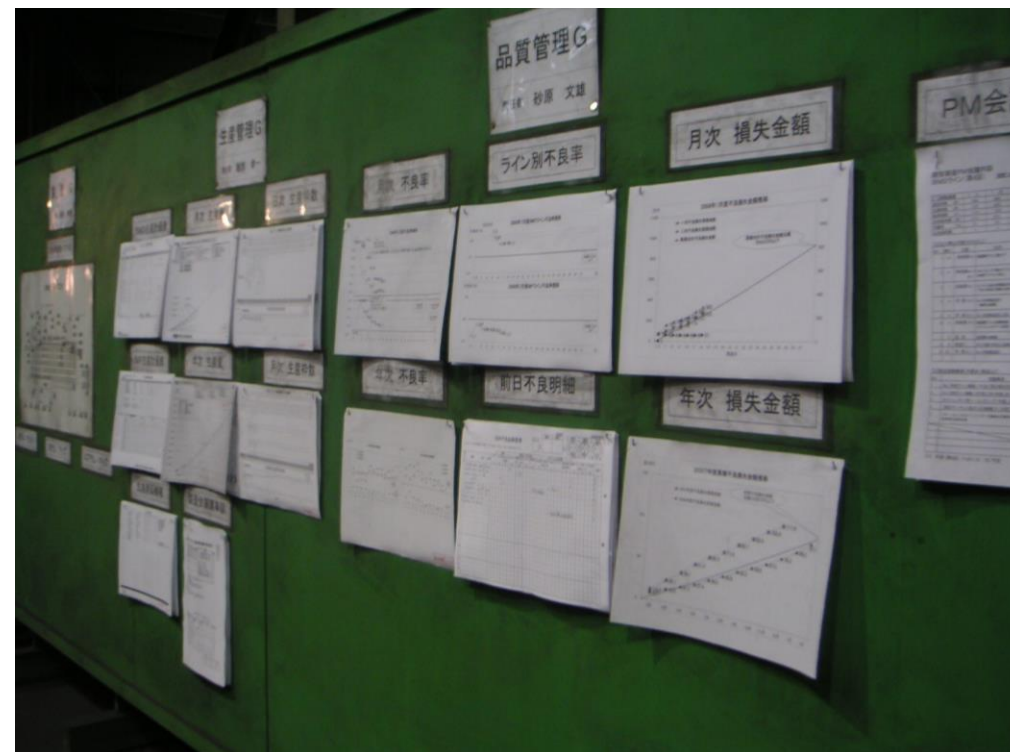


【現地・現物によるミーティング】

見える化ボードで日々管理の徹底



【多能工化・スキルアップ表】



【品質実績・生産実績表】

3. 限界利益率改善のまとめ

社長と社員の心が一つになった

(1) モラルアップ⇒経営方針や経営陣の思いが、いきわたる仕組み作り

社長の胴上げ



社長より「感激した！ うれしかった！」

限界利益改善のまとめ

(1) 限界利益率の改善⇒**15.4%**

- ①溶解配合比の改善や代替材料の購入および価格交渉により材料費の大幅な削減を行った。
- ②社内生産力アップによる外注費の削減を図った。

(2) 経常利益(35百万円)⇒改革前(△58百万円)と比較して、**93百万円**の改善が図れた。

(3) 損益分岐点比率73.1%⇒**赤字企業から優良企業へ**

(4) 経営者が真剣に再生に向かって取り組む姿勢を見せる。



★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

第9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！

成長の原点 売上1.2倍戦略

第1部 売上を増やすための3つの柱

常務取締役 松本 長久



第2部 コロナ危機を乗り越えて

売上1.2倍が実現できた！

代表取締役 吉岡 憲章



2021年2月25日（木）16:00 - 17:00

オンライン開催 参加費無料



ご清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