

「お客様から応援される会社」を目指そう



一般社団法人人間力大学校理事長・公認会計士 天明 茂

仕事はあるけど手が足りない、技術者不足で機械が動かず利益が出ないという会社が増えている。

人手不足を背景に採用コストや人件費が上っていることに加え、本年10月からの消費税増税に関連した諸物価の値上がりもあり、一層の収益圧迫が予測される。今年は、収益構造の立て直しの年と言って良い。

利益を高める要因は、①売上高の向上、②限界利益率の改善、③固定費の削減、そして、これら3要素を複合要因とした不採算部門の改善の4つに尽きる。

まず明確にすべきは、不採算事業の対策である。時代変化の中で将来が見通せない事業は、撤退もしくは規模縮小の決断が必要である。「人さえ入れれば」「新商品開発ができれば」「融資が叶えば」など、期待できる要因があるのであれば期限を決

め、それまでに精一杯の努力をした上で、結論を出すことである。この上で、今期の計画を固めよう。

第一に、今期の利益目標を設定する。企業が悪循環に陥るのは、適正利益が獲得できないからだ。この上で、第二に限界利益率を設定する。会社の限界利益率は商品の構成比率と、各商品の限界利益率の加重平均で決まるから、利益率の高い商品の販売ウエイトを置いた商品構成が決め手となる。

商品ごとの利益率を高めるには、仕入や製造原価の課題もあるが売価の影響が大きい。売価は自社で決めるものだが、購買決定はお客様だから、売価も現実にはお客様が決めていると言っている。適正売価を守ることがは後述したい。

第三の固定費は、前年実績を元に計画するのではなく、今期の具体的

施策一つひとつに対して、人件費・交通費などの予算を積み上げていく。経費節減に全社を挙げて取り組むには、経費科目ごとにグループを編成し、競って具体的な経費削減策を洗い出すのもいい。

なお、この具体的施策は営業方針や売価政策によって変わってくるので、これらと併せて設定する。

以上、必要利益、限界利益率、固定費が決まれば必要売上高が計算できる。

この売上高目標が実行可能であれば良いが、実現できそうにないことも多い。経営者の腕の見せ所はここからである。

社会にとって、
いい会社こそが

経営で何が困るかと言って、お客

様に買って頂けないことほど、困ることはない。

その大きな要因が売価であり、多くの経営者は「多少の利益は減っても仕方ない」と、売価を下げる。しかし、これが結果として大幅な利益減をもたらすことが少なくない。

ここで大事なことは「義を明らかにして利を計らず」の信念、すなわち利益を先に考えるのではなく、企業本来の使命を優先して考えるべきことである。

そもそも、企業の使命は「社会の課題を解決すること」であり、利益獲得を優先して正義を犠牲にすることは本末転倒である。

「地球環境に良い生産」「発展途上国に犠牲を強いしない仕入れ」「お客様にとって安全な品質」「就労困難者の積極的雇用」など、社会に良い経営を目指そうとすれば、どうして

もコストが余分にかかる。

コスト削減の努力は精一杯するべきことは当然であるが、併せて適正売価で販売する努力をしなければならぬ。

この工夫は、経営者の仕事である。このためには、お客様から信頼して頂ける会社になることに尽きる。

「あの会社はいい会社だ」という評価が「あの会社から買いたい」となり、さらに「あの会社を応援したい」という評価にまで高めることである。

評価を高める要素は、商品・接客・品揃え・店の雰囲気・経営者の人柄などがあるが、何といても「社会にとつていい会社」という評価がいちばんである。

ところで、社会の在り方は、企業の活動に大きな影響を受ける。私は「いい会社がいい社会をつくり、良くない会社が良くない社会をつくる」と思う。

高度成長以来、経済的繁栄の裏で、格差の拡大や精神的貧困が進んでいるのは、良くない会社が増えているからだ。

歴史学者のトインビーは「すべての価値を物やお金に置き換えて、心の価値を見失った民族は滅びる」と

言ったが、これは日本のことを言っているように思えてならない。

大手自動車会社トップの不正や無資格社員による検査、食品会社では当たり前に使われる遺伝子組換え技術、さらに国による障害者雇用の水増し、権威ある大学による女性や浪人生の差別などなど。

こうした社会問題に敏感な生活者ほど、何とかしなければという思いが募っている。

こうした市民の気持ちは「良い会社の支援や応援」に確実に向かい始めている。

お客様から支持される 企業群

千葉県大網白里市の大里総合管理(株)は社員40人ほどの不動産管理会社だが、海岸清掃、JR大網駅交通整理、児童保育、戦争語り部の会など、全社員が本業の不動産管理の仕事に並行して地域貢献活動に従事している。社会貢献活動の数は、何と200を超えるというから凄い。

お客様は、こうした活動を知っているから、同社を支援する。同社の野老社長は「地域貢献活動が街を良くし、社員を育てるから、業績が上

がる」「こうした取り組みをすれば、きっと日本は良くなる」と言う。地域活動という絶対的な強みが受注量と売価の安定に繋がっている。

私は4年ほど前に、同社の経営計画発表会にオブザーバーとして参加させて頂いて驚いた。何と市長、副市長、福祉課長、国の福利厚生職員のなど、行政の方が10数人参加されていたのだ。地域住民だけでなく、国も市も同社の地域貢献活動を全面的に応援しているのである。

静岡県伊東市で引越運送を主に請け負う白岩運輸(株)の白鳥社長は、2代目として会社を継いだ時、社内の人心は荒んでおり、古参社員からの嫌がらせを受けるなど、とても会社と言えない状況だったという。

しかし、鍵山秀三郎氏が提唱するトイレ掃除の会に出会い、自分を磨き続けることで、優良企業に蘇らせ

た。今では会社内外だけでなく、地域の人たちを巻き込んで、市内の学校や道路・公園・市役所まで掃除をするので、市内では知らない人がいないほどだ。掃除以外にも、会社の敷地、倉庫を解放した秋のお祭りは26年続いており、地域住民が楽しみにしている。

運転手不足の業界にあって人の採用には困らないのは、こうした地域に溶け込んだ会社が地域から支援されているからに違いない。

滋賀県の滋賀ダイハツ販売(株)は、軽自動車の販売では40年以上に渡って県内トップを走り続けている。軽自動車の県内シェアは37.7%という。同社は初代が創業8年目で大きな赤字で責任を取って引退した後を継いだ後藤昌幸氏が4年ほどで会社を再建し、県内一の会社にした。

その会社を継いだ現社長は、先代の経営思想を見事に受け継ぐと共に、いっそう進化させ平成13年には経営品質賞を受賞。

現在は、「してもらう幸せ」「できる幸せから」から一歩進んで「して差し上げる幸せを実感できる会社づくり」を目指している。同社の一番の強みを後藤社長は「人を喜ばせることを生きがいとする社員」と言う。

この絶対的な強みこそ、地元から愛され支援され続けている要因である。いい会社がいい社会をつくる。会社経営を通じていい社会づくりの一翼を担うべく、お客様から支持され応援される会社づくりの年頭のスタートとして頂きたい。