

「経常利益」から逆算して計画立てる 企業こそ、斜陽の中でもシェアを拡大

つい先日、株式会社武蔵野 小山昇社長の特別講演会を聴講した。

小山氏は、社員の20%が不正をするという落ちこぼれ集団を指揮し、「経営計画書」に基づく経営の仕組みをつくり上げ、「日本経営品質賞」を2度も受賞する優良企業に生まれ変わらせた名経営者として知られている。

株式会社武蔵野はダスキン事業を基盤とし、13年以上にわたって増収増益を続ける優良企業であり、近年では、小山氏の経営手法をより多くの中小企業に普及すべく、経営サポート事業も手掛けている。

主力事業が斜陽産業に位置づけられる「ダスキン事業」でありながら増収増益を続ける経営を確立している小山氏は、まず会の冒頭で「既存事業がうまくいかない会社は、新規事業もうまくいかない」といって講演会に参加した経営幹部らに先制パンチを浴びせたのち、「今いる社員を戦力化する」ことの重要性を説いた。

そして、「5年経っても赤字が解消されない事業」は、先行きがないといって「全てを切り捨てる」のではなく、損益分岐点でプラスになるところまで「人員を減らす」ことが肝要だと語った。

また、少子高齢化が進む国内市場において多くの産業が成長の限界を迎える中、実現可

能性が高そうな「前年比102%を狙う」といったやり方をしている企業は前年維持すら難しく、「どの程度『経常利益』を出したいのかを明確にし、そこから逆算して計画をつくる」企業こそ、斜陽の中でもシェアを伸ばし、増収増益を達成することができるとし、「売上げから追いかけると利益は出ない」という経験に基づくアドバイスも忘れなかった。

「売上高前年比130%」など一見すると実現不可能な目標が課せられると、「できない」「絶対ムリ」と考えてしまいがちだが、それは「今と同じやり方・考え方」を前提に考えているからであり、「収益性の高い事業」を伸ばしながら、その片側で「採算性の悪い事業」を切り捨てていく勇気が必要だと指摘する。

小山氏は、売上げを上げる秘訣について「大切なのはお客様の数を増やすこと」と力説。10先から20万円ずつの受注がある企業が売上げを2倍に増やそうとする際には「10先から40万円ずつ受注すればいい」と考えがちだが、「20先から20万円を受注すること」を考えるべきと事例を挙げながら説明した。

そして最後に、「本当に役立つのは、事業規模が10倍までの経営者の話であり、それ以上の規模の経営者の話は聞くのは悪くはないが、ほとんど役に立たない」と、歯切れのいい大きな声で訴えていたのが印象的だった。④