

21世紀経営クラブ

No.650 《トップが気づけば会社は変わる》-2011.2.23

出会いは今から13年前の8月で、ちょうど台風が接近している真っ最中の昼下がりでした。いつも多忙を極める方でしたが、さすがに、台風の際は事務所におられたようで、お会いする事ができました。

顧問先の紹介でお会いしたのですが、お伺いした事務所は建築家の感性の高さをありありと感じさせる快適で心地よい空間で儲かっている印象を受けました。

柔和な笑顔に出迎えられて、話はとんとん拍子で進み、1泊2日の幹部研修で現状分析と未来ビジョンを構築する事になりました。

事前にいただいた決算書をもとに経営分析をしたところ、評価点数は50点以下の厳しいもので驚きました。

研修の前に会社の雰囲気や面談内容で感じていたものと異なり、利益がでていないのです。

私たちが経営分析で重視しているのは収益性と生産性で、指標でいえば、総資本経常利益率と限界利益率と自己資本比率と一人当たり利益額です。

利益が出ていないので、限界利益率以外のいずれの指標も評価できる内容ではなかったのです。

副業として不動産を中心とした資産形成で会社の将来を安定させるという手法をとっておられたので、売上高の割には総資本が大きく、減価償却費と支払金利により利益はほとんど出ていませんので、内部留保も低く自己資本比率は一桁台でした。当然、一人当たり利益も低くなります。当時は金融機関も担保融資が基本で、返済が順調で、赤字でなければ何ら問題のなかったのです。

しかし、表面的にはひどい決算書でしたが、よく見てみると、売掛債権はゼロ、買掛債権もゼロなので、不思議に思い問い合わせると、入金高を売上高にされる超堅実経営をしておられることがわかり、これまた驚きました。

請求額が入金された時、始めて売上高が計上される仕組みで、売掛金や未収金に相当する科目がないのです。

逆に見れば、お客様が納得されない場合は代金はいただかない決意で仕事をしているのと同じです。これには驚くとともに感心しました。利益を上げて、内部留保を増やし、長期借入金の返済を推進してバランスを取ることがポイントとなりました。

宿泊研修で幹部が議論して作り上げたビジョンは会社の「生まれ変わり」の決意でした。そのためには、仕事のやり方を変えて、生産性を倍増し、利益を出し、納税もするが、繰り上げ返済もする手法を選択したのです。社員の仕事のやり方を変えるのは大変ですが、それをしなければ「生まれ変わり」はありません。

やるべき仕事をやるべきタイミングで定められた品質で実行し、お客様に評価していただかねばなりません。本当の意味でマネジメントが必要になるのです。

ワンマンオーナー経営からチーム経営への移行です。まず最初に始めたのは、トップが先頭に立って、業務日報のチェックです。

自主性という名の放任主義で仕事をしてきたため無駄やミスが多く、それを残業して取り返すと

21世紀経営クラブ

いう、トリプルマイナスの仕事をしていたのです。

これを業務日報のチェックにより、品質は向上し、ムダやミスは未然に防止されるため生産性は倍になったのです。

基本となる人間教育に力を入れるために、月2回の定期的な全員研修をはじめ、各種セミナーや倫理法人会、掃除に学ぶ会等さまざまな学びの機会づくりをそれ以来継続されています。また、相当な含み損を抱えていたゴルフ会員権や不動産などの資産は売却し、節税しながらキャッシュフローを生み出し、繰り上げ返済を促進する事ができました。

今では、経営分析の評価点は90点以上、金融機関の格付判定も定量部分は80点以上のBクラスをキープし、無借金経営です。さらに、社員数も増えて実質的には地域NO.1の地位を確保されています。利益を出して、内部留保を増やすことによりあらゆる経営指標が改善されていったのです。

事業承継も計画的に推進し、13年前の若手が今ではトップや経営幹部として立派に育っておられます。しかし、企業はゴーイングコンサーンが使命ですので、現状の安定に安住しないために、新たな事業創造をするべく、試行錯誤しながら邁進されています。トップが気づけば会社は変わるものだなあと実感します。

目加田博史