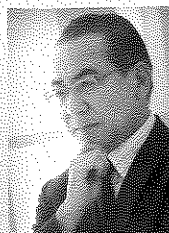


～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

【第62回】 【絶対利益】を伝える!!



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター（福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

日本の社会が成熟してきた結果、価値観の多様化が進みました。仕事に対する考え方にも、たくさんお金がもらえるよりも休みが欲しいと言う若い人たちの声が多く聞かれます。組織や社会と密接に関わるよりも、個人の生活や感性を優先したいと言う人も少なくありません。

そうした価値観の多様化の中で、以前ならば説明をしなくても共有できていた「きちんと」「ちゃんと」という意味も変化しました。例えば65歳の社長の考えている「きちんと」と18歳の女の子の考えている「きちんと」は価値観が違うので随分意味が異なります。つまり組織の中に共通語が構成できにくい時代になっています。

「利益」の意味が判らない？

昨今の中小企業において最も辛い事は「利益」と言う言葉さえも共有されていないことです。例えば社長が利益を出そうと言った時に、営業は売り上げを上げることだと考え、現場は経費を使わないことだと考え、総務は残業を減らすことだと考えます。確かにどれも利益を生み出すための方法ですが、全社としての利益の意味を理解しているとは言えません。

ましてや、利益を出そうと言っている社長ですらその利益が決算書に示されている「売上総利益」のことなのか「経常利益」「営業利益」「税引き前当期純利益」「純利益」のことなのかを理解していません。つまり利益も共有言語として組織内で理解されていないケースが少なくないのです。

【絶対利益】

【絶対利益】とは、私の造語です。かつて建設業界にいた頃に自分の部下に利益を理解させるためや限界利益の考え方を教えるために独自に考えたものです。企業組織には、仕事があってもなくても絶対に必要な金額と言うものがあります。具体的には①固定費、②金融機関への返済金、③予定納税の積立金、④内部留保及び運営資金のための利益などです。

固定費とは、人件費（給与・賞与）や家賃地代、リース費、法定福利費等一般管理費と呼ばれる金額のことです。これらは売り上げの有無にかかわらず企業運営をするためには絶対に必要な金額です。同様に、金融機関への返済金や予定納税積立

金も売り上げとは関係なく必要です。そして、組織を運営するためには様々な運用資金が必要であり、同時に組織の財務を強化するために1年間で目標とする利益を貯めなければなりません。つまり上記に示した①から④の総計は売り上げの多寡にかかわらず組織が必要としているものです。実はこの総計した金額は、自分たちの給料やボーナスが含まれているために組織の人たちに受け入れてもらいやすいものです。

【絶対利益】を集める！

実際のコンサルティングの現場で、総務系の幹部や会計事務所の方々が財務について話をされる時、租税公課や法定福利費、減価償却費などという言葉を使った瞬間に組織の人たちが一斉に興味を失ってしまう瞬間を何度も目にしてきました。話している側の人からすれば当たり前用語なのですが、一般の社員の人たちからすると縁遠い言葉で、無意識のうちに自分たちには関係ないと判断してしまうのです。それを回避するために一般の社員の人たちに判りやすく利益を理解させるために【絶対利益】と言う考え方をしました。

例えば1年間に1億2000万円の絶対利益が必要な組織は、月額1000万円の金額を必要とします。「この1000万円を全員でどのように集めるか？」と組織に問いかけると、社員の人たちの考え方や動きが変わってきます。漠然と売り上げを上げれば良い、経費を抑えれば良いと言う曖昧な行動ではなく、1円を捨てるために無駄な仕入れや動きが減ります。こうしたプロセスの中でかつて1億8000万円の在庫を抱えていた愛知県の建材販売会社は売り上げが上がった一方、現在在庫を3000万円にまで減らしています。宮崎県の建設会社は機械の修理代を年間2800万円から980万円にまで減らすことができました。つまり組織全体の利益に対する感覚が格段に上がり、見違えるような収益を上げることができたのです。

【絶対利益】は経営者や経営幹部が本気になれば2日で算出することができます。その金額を組織に適切に伝えることができれば、組織に所属する人たちの意識を一気に変えることができます。【絶対利益】に関してはTDBや弊社主催の「5S活動実践セミナー」で具体的に解説をしております。ぜひご参加ください。