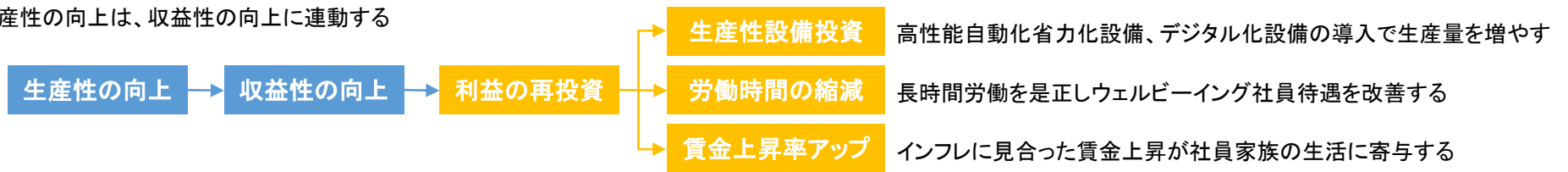


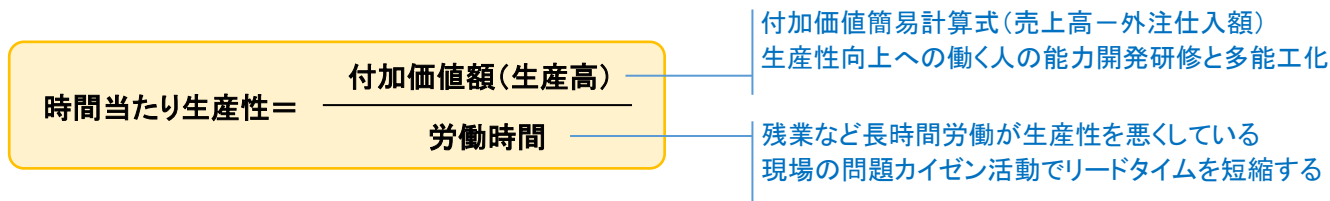
◆ 2022年のインフレ率は10月ピーク **2.2%**予想(日経新聞5月7日)

輸入資源の高騰、円安デフレ容認継続政策にも拘らず、悪いインフレは年末に向けて確実に高まっていきます。  
空白の30年間上がらなかった国民の給料は、このインフレで更に悲鳴的な生活苦を強いられることになります。  
値上を嫌う消費者に対し、値上げを避ける民間企業体質が、賃金上昇を抑え、成長投資財政出動を抑えていることが大問題です。  
欧米先進国に1.5倍ほど溝を空けられた賃金格差を是正する特効薬は、「**生産性向上150%戦略**」の実行以外にありません。

生産性の向上は、収益性の向上に連動する



◆ 真の企業実力とは、働く従業員能力指標「時間当り生産性」



日本のGDPは世界第3位  
時間当り生産性では23位

付加価値額(GDP)の大小だけでは実力評価できません。労働時間で割ることで能力が評価できます。  
日本のGDP(国内総生産)は米国、中国に次いで世界3位ですが、時間当り生産性では、先進7カ国中最下位、OECD加盟38カ国中23位と、自慢できない位置に甘んじています。右がそのグラフです。→→  
日本生産性本部2020年OECD38ヶ国比較「時間当り生産性」ドル換算  
1位のアイルランドはタックスヘイブン企業誘致の生産高であり実質の労働生産性とは異なります。  
天然資源に恵まれている国や、風光明媚な観光立国も、神の恩恵でランクアップしています。  
しかし、上位はほぼ欧米先進国で占められています。自然環境は日本とあまり変わりません。  
なぜ、日本は23位か？。OECD諸国平均値より10ドルも低い原因は、働き方にあるようです。

## バブル崩壊で自信喪失した 空白無策停滞の30年

元を正せば30年の空白です。円安誘導の政策はGDPを低減させ、輸入物資の高騰は企業の収益性を悪化させ、物価高を抑えるデフレで、働く人たちの給料は30年も上がっていない停滞が続いています。バブル崩壊、リーマンショックを経験した企業家はリスクを嫌い、挑戦して失敗するより、安全性を重視して石橋を叩きながら低成長に甘んじてきました。その間に欧米先進国は2倍近い発展を遂げ、新興国も日本に並ぶまでに成長しています。見渡せば、日本だけが昔のままの企業体質で取り残されている現状。

## チェンジがチャンスの時機到来

明治維新の激変期、敗戦日本の復興期を思い起こせば、今は沈没日本を再興する変革期です。全知全能を駆使して、スピーディに前向きに真剣に行動を起こさないと、輝く日本の未来は夢に終わる。変革の目的はインフレに対応できる賃金アップ、目標は収益性の向上、手段は生産性の向上です。

## ◆生産性の向上5割アップで欧米先進国に肩を並べる

日本企業の8割は財務の収益性が上がらず、利益はトントンか赤字です。これでは賃金を上げる原資はありません。ヒト・モノ・コト・カネなどの経営資源を客観的に評価修正してこなかったのが原因でしょう。

- ・ヒトの能力向上に企業努力はなく個人の向上心任せが目立つ。欧米のジョブ型人事制度に負けている。
- ・モノづくりの設備は老朽化し製商品の機能や品質はコモディティ化して競合競争で価格破壊は甚だしい。
- ・コトの情報はデジタル化が進まず意思決定に時間を費やし、過剰サービスは長時間労働を強いている。
- ・カネは利益の最大化に努力が足りない。節税より潔く法人税を払って自己資本を蓄積し再投資したい。

まずは直近の決算書の損益計算書から数字を拾って、自社の時間当り生産性を計算して下さい。

↓白色太枠セルに書き添えて下さい 注) 橙色セルには計算式が入っています

A 売上高	300,000 千円	構成比	
B 変動費	130,000 千円 売上原価	43%	
C 内、外注仕入	90,000 千円	30%	変動費の原材料材料商品仕入、外注工賃など
D 売上総利益	170,000 千円 D=A-B	57%	粗利
E 固定費	150,000 千円 販管費	50%	販売費および一般管理費
F 営業利益	20,000 千円 F=D-E	7%	
G 労働時間	40,000 時間		総従業員 × 年間平均労働時間(1,800~2,500h)
H 付加価値額	210,000 千円 H=A-C		付加価値額の簡易計算法 ※省庁により異なる
K 時間当り生産性	5,250 円 K=H÷G		

### ●時間当り生産性を高めるための戦略戦術作戦行動策

職務を迅速化できれば作業時間は短くなる。  
半分を労働時間短縮、半分を生産活動に充てて売上を増やす。  
一例としてある戦術で2%時間短縮ができれば、  
労働時間1%短縮、売上高1%増加と算定する。  
職場の部分最適成果からヨコテンによる全体最適の風土化を心掛ける

↓太枠内に成果率を上書きして下さい

### 生産性向上三ヶ年経営計画表

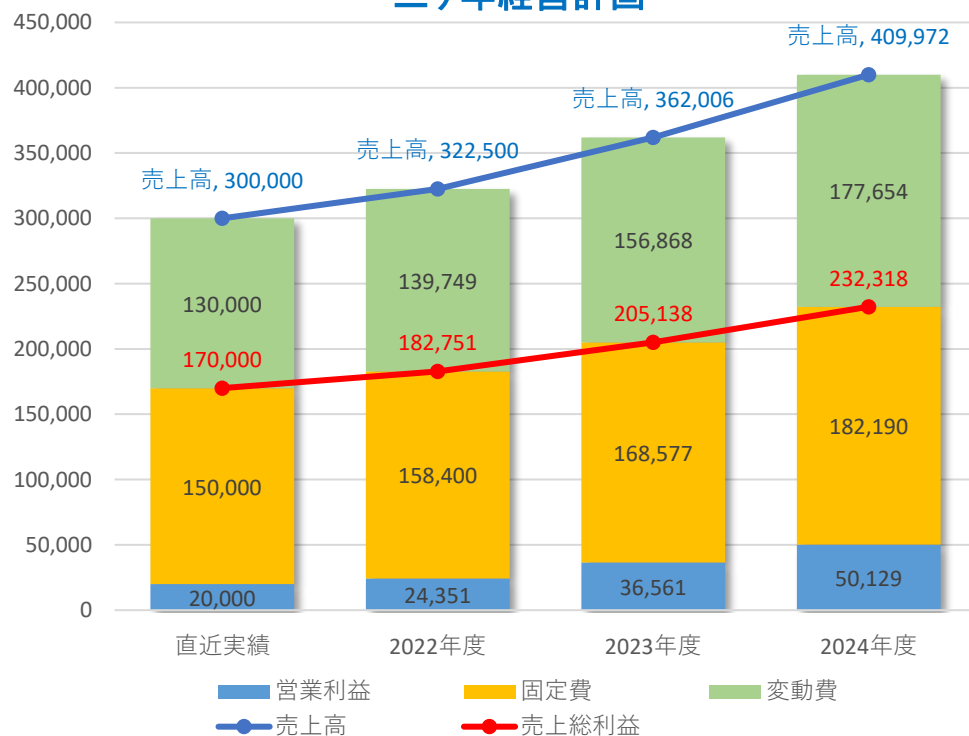
※右の戦略策の効率率に連動、自動計算←←←

財務科目	直近実績			変革第一期		変革第二期		変革第三期	
	2021年度	2022年度	昨対率	2023年度	昨対率	2024年度	昨対率		
単位:千円	2021年度	2022年度	昨対率	2023年度	昨対率	2024年度	昨対率		
売上高	300,000	322,500	108%	362,006	112%	409,972	113%		
変動費	130,000	139,749	107%	156,868	112%	177,654	113%		
内、外注仕入	90,000	96,749	107%	108,601	112%	122,991	113%		
売上総利益	170,000	182,751	108%	205,138	112%	232,318	113%		
固定費	150,000	158,400	106%	168,577	106%	182,190	108%		
営業利益	20,000	24,351	122%	36,561	150%	50,129	137%		
労働時間	40,000	38,600	97%	36,188	94%	34,288	95%		
付加価値額	210,000	225,751	108%	253,405	112%	286,981	113%		
時間当り生産性	5,250	5,848	111%	7,003	120%	8,370	120%		

### ●生産性向上策

戦略・戦術	作戦行動	作戦行動成果率		
		2022年度	2023年度	2024年度
時間縮減戦略	2S(整理・整頓)	2.0%	1.5%	1.0%
	職務の見える化	0.0%	5.0%	3.0%
	定型作業自動化	2.0%	1.5%	1.0%
	リモート会議商談	1.0%	0.5%	0.5%
	テレワークの推進	1.0%	1.5%	2.0%
	会議時間の短縮	0.5%	1.0%	0.5%
	正確迅速報連相	0.5%	0.5%	0.5%
	熟練化多能工化	0.0%	1.0%	2.0%
	設備刷新投資			
	ジョブ型職務移行			
	カイゼン提案制度			
コスト低減戦略	ペーパーレス化	0.0%	1.0%	0.5%
	購買交渉力強化	1.0%	1.0%	1.0%
	在庫の最適化	2.0%	1.0%	1.0%
	旅費交通費削減	1.0%	0.5%	0.5%
	地代家賃の削減	2.0%	1.0%	0.0%
	コスト削減提案	1.0%	1.5%	0.5%
	残業人件費低減	1.0%	0.5%	0.0%
	保険料の見直し			
	社用車の削減			
売上成長性戦略	販売価格見直し	2.0%	3.0%	4.0%
	成約交渉力強化	2.0%	3.0%	4.0%
	新規顧客の開拓			
	新製商品開発			

### 三ヶ年経営計画



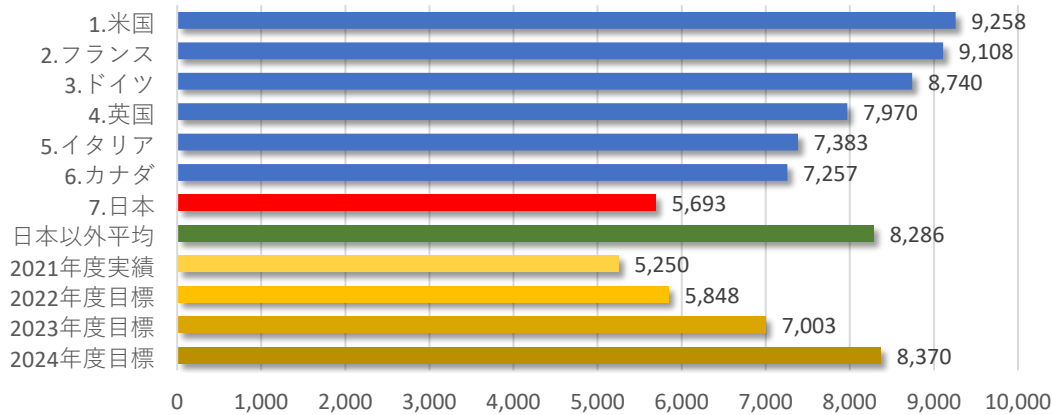
### 成果率の配分調整

時間縮減率合計	7.0%	12.5%	10.5%
時間縮減率の1/2を充当 労働時間短縮率	3.5%	6.3%	5.3%
時間縮減率の1/2を充当 売上向上率	3.5%	6.3%	5.3%
売上成長性戦略の売上向上率合計	4.0%	6.0%	8.0%
コスト低減戦略のコスト低減率合計	8.0%	6.5%	3.5%
コスト低減率の半分を充当 変動費低減率	4.0%	3.3%	1.8%
コスト低減率の半分を充当 固定費低減率	4.0%	3.3%	1.8%

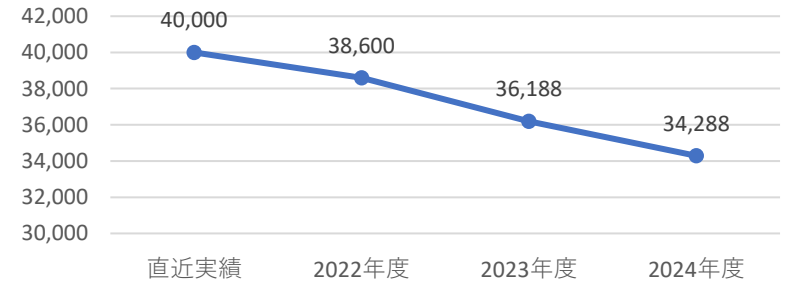
※固定費は賃金上昇分、物価高騰分経費として総額に10%加算

先進7カ国の時間当たり生産性と自社の戦略目標値 1ドル115円換算 単位:円

時間当り生産性



総労働時間



1人当たり年間労働時間は実質2,000時間程度

厚労省統計 パート含む全体 1,681~1,795時間 人材規模差 中小・大手  
 正規雇用者のみ 2,009~1,902時間

◆ 営業利益の最大化に努め、再投資で経営資源の健全化を図る

賃金上昇を含めた従業員の待遇改善が幸福度ウェルビーイングを高め持続成長性を担保する

営業利益≒税引き前利益の再投資

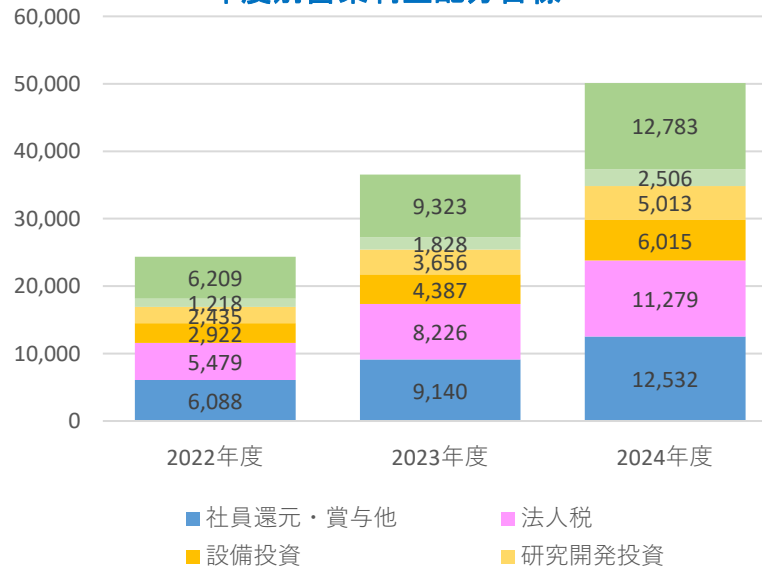
営業利益の配分率

営業利益の配分%を↓太枠内に書き

社員還元・賞与	25%
法人税率(※1)	23%
設備投資	12%
研究開発投資	10%
役員賞与	5%
利益剰余金	26%
	100%
※1 実効税率	30%

年度別営業利益配分目標

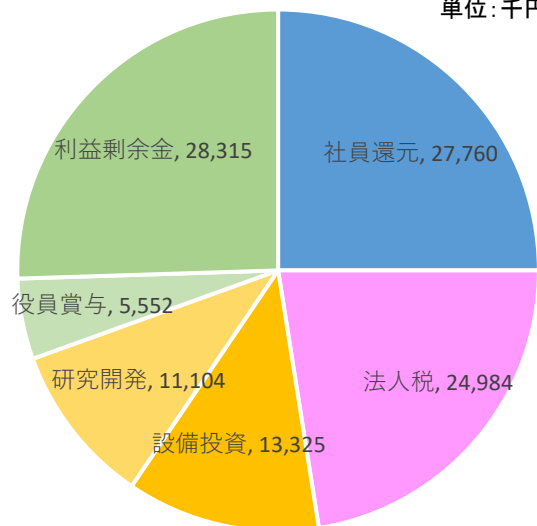
単位:千円



	2022年度	2023年度	2024年度
営業利益額	24,351	36,561	50,129
社員還元・賞与他	6,088	9,140	12,532
法人税	5,479	8,226	11,279
設備投資	2,922	4,387	6,015
研究開発投資	2,435	3,656	5,013
役員賞与	1,218	1,828	2,506
利益剰余金	6,209	9,323	12,783
営業利益累計	111,040		
累計			
社員還元	27,760		
法人税	24,984		
設備投資	13,325		
研究開発	11,104		
役員賞与	5,552		
利益剰余金	28,315		

## 営業利益配分目標累積額

単位:千円



### ◆時間当たり生産性の向上は、そのまま収益性に連動する

笑い話です。「忙しくないのに何で残業しているの?」「早く帰ると家事と子育てが待っている」

日本人は労働時間に無頓着です。定時で仕事を終える意識が低いようです。

サービスとはいえ、24時間営業は異常です。コンビニでも深夜の生産性は極めて悪い。

欧州人が首をかしげる「なんで安売りするの?」の薄利多売が長時間労働と低賃金体質の元凶です。

アスクルが今日来る過剰配送サービス、元請が在庫を持たないジャストインで入口待ちする納入トラック群。

生産性を悪化させるビジネス風土を根幹から変える必要があります。

働き方改革も、悪習を捨てて初めて、本格的に動かすことができると考えます。

### ◆損益計算書の本業の利益、営業利益は全社員が理解すること

売上高－コスト＝営業利益

変動費＋固定費＝コスト

売上高－変動費＝粗利

經常利益、当期純利益は社員理解不要

社員理解でコストの圧縮に協力が得られる

変動費、固定費の低減、節約意識を高める

営業利益の上昇に比例する待遇改善を明確にする

賃金上昇率、長時間労働改善が幸福度を高める

### ◆経営陣に求められるマネジメントスキル・マトリクス

ウイズコロナの新常態に対応できる企業統治スキル修得と行動が経営陣の使命です。

学び直しとして、渋沢栄一の「論語と算盤」から経営哲学を深耕して下さい。

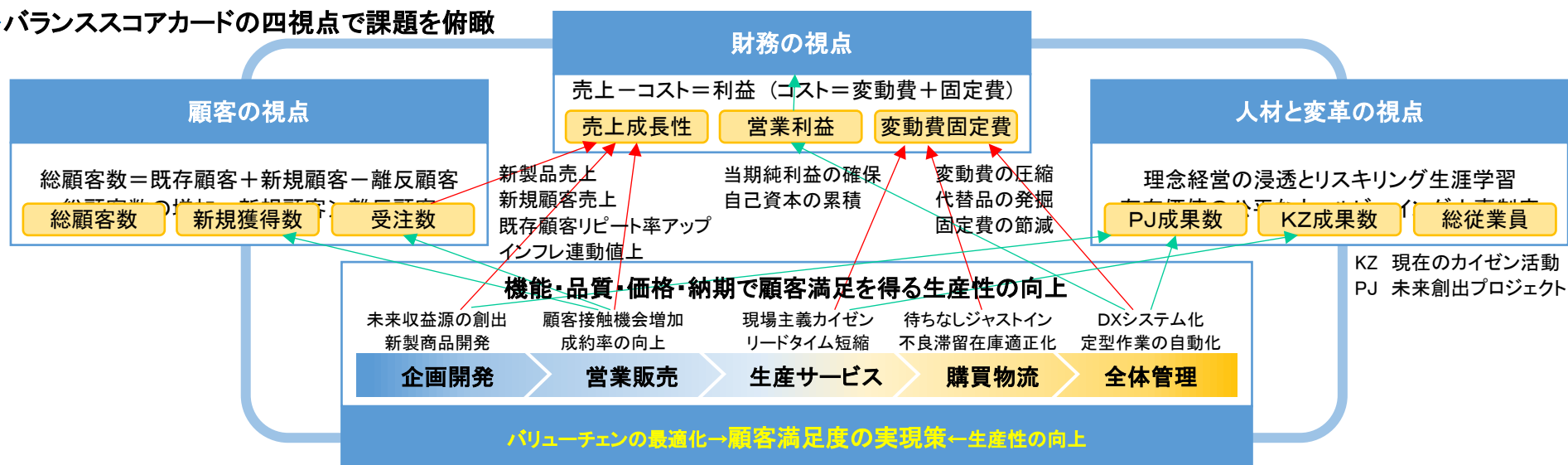
#### マネジメントスキル・マトリクス

- |            |                                                                                                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 経営哲学    | 「論語」は人権尊重の理念経営の浸透であり、「算盤」は公正な取引で利益の最大化を図ること                                                                                          |
| 2. 財務会計    | データサイエンスの基本は財務数字分析であり、利益剰余金の安全蓄積値と再投資への意思決定                                                                                          |
| 3. 経営企画    | 持続成長可能な経営資源の強化を図り、未来収益源創出への変革に失敗を恐れず挑戦すること                                                                                           |
| 4. マーケティング | 競争競争の市場原理に従って、ナンバーワン、オンリーワンの差異差別化競争力を高めること                                                                                           |
| 5. リスク管理   | グローバルなマクロPEST環境分析、ミクロ3C環境分析を通じて客観的にBCPで制御管理すること                                                                                      |
| 6. 人材開発    | 働く人の幸福度ウェルビーイングが企業成長の条件になる人事労務管理と人材開発制度の整備                                                                                           |
| 7. 五ゲン主義   | 原理・原則・現場・現物・現実を「百聞は一見に如かず」の行動力で社員を巻き込み問題解決を図る                                                                                        |
| 8. 戦略活動    | 今をいかに戦うか、未来目標に近づけるかを常に問いながら組織を指揮する戦略・戦術・作戦行動<br>IT、ICT、IoT、AIなどDXデジタル化戦略は社外への丸投げを禁じ部門新設で人材育成に努めること<br>ESG、CSR、SDGsなどの活動指針を定義して取り組むこと |

以上、八つのマネジメントスキルが取締役、執行役員など上級管理者で共有されていなければならない。



◆ バランススコアカードの四視点で課題を俯瞰



◆ BSCの四つの視点でコロナ禍の業績を分析する

コロナパンデミック前の2019年度とウイズコロナの直近2021年度を比較して、自社の業績を評価し、ポストコロナの経営課題を考察します。

↓ 太枠内に一例が入力されています。上書きして下さい。ただし橙色セルは計算式が入っているので注意

BSC視点	重要指標	2019年	単位	2021年	成長率	判定基準	判定
A 財務の視点	売上高	300,000	千円	310,000	103%	◎売上成長率105%以上、△104%~96%、×95%以下	
	営業利益	15,000	千円	5,000	33%	◎営業利益率 1.6% ◎営業利益率10%以上、△9%~0%、×マイナス	
	当期純利益	10,000	千円	1,000	10%	◎純利益率 0.3% ◎純利益率5%以上、△4%~0%、×マイナス	
D 顧客の視点	総顧客数	500	社	510	102%	◎顧客増加率105%以上、△104%~100%、×99%以下	
	新規獲得数	50	社	20	40%	◎新規顧客獲得率5%以上、△4%~0%、×マイナス	
	受注量	6,000	件	5,900	98%	◎回転数 11.6 = F÷Dの回転数(リピート率)で判定。業種により異なる	
G 業務プロセスの視点	付加価値額	220,000	千円	210,000	95%	◎付加価値成長率105%以上、△104%~96%、×95%以下	
	総労働時間	44,000	時間	41,000	93%	◎総労働時間率94%以下、△95%~99%、×100%以上	
	時間生産性	5,000	円	5,122	102%	◎時間当たり生産性6,000円以上、△5,999~4,000円、×3,999円以下	
K 人材と変革の視点	総従業員数	21	人	20	95%	◎能力人材数に比例して持続成長性あり◎105%以上、△104%~100%、×99%以下	
	KZ成果数	18	件	22	122%	◎カイゼン提案成果数、◎人材数以上、△人材数×0.5以上、×人材数×0.4以下	
	PJ成果数	2	件	3	150%	◎未来アイデア提案成果数、◎人材数×0.2以上、△×0.19~0.10以上、×0.09以下	

※新規獲得数とは、期中の新規顧客との成約社数

※簡易計算式(付加価値額=売上高-仕入額外注額)

※時間生産性とは、時間当り生産性=付加価値額÷総労働時間で、G÷Hで自動計算されます

※KZ(カイゼン提案)は現業の活性化、PJ(プロジェクト発案)未来収益源の創出で、従業員の能力開発度を判断します

判定が×の重要指標には最重要経営課題を設定して解決への戦略・戦術・作戦行動を展開する必要があります。

BSC視点	重要指標	フレームワーク論理思考	喫緊の経営課題	解決策の戦略戦術作戦行動
財務の視点 結果のKGI-1	売上高	売上高成長性は顧客の視点、人材の視点に依存する		
	営業利益	営業利益率は人材の視点のコスト圧縮努力に依存する		
	当期純利益	純利益率は経営陣財務責任者スキルに依存する		
顧客の視点 結果のKGI-2	総顧客数	総顧客数は業務の視点の営業販促部活動に依存する		
	新規獲得数	新規顧客獲得率は業務の視点のマーケティングに依存		
	受注量	受注量は業務の視点の顧客接触営業活動に依存する		
業務の視点 行動のKPI-1	付加価値額	あらゆる部門の業務活動の活性化が生産性を上げる		
	総労働時間	職種別職務定義書を策定しムダな作業排除と自動化		
	時間生産性	真の組織力は付加価値÷労働時間＝時間当り生産性		
人材の視点 行動のKPI-2	総従業員数	人材の雇用と育成はワンセット、能力開発研修の実施		
	KZ成果数	カイゼン提案は現場主義問題解決で人材能力向上		
	PJ成果数	アイデア提案はプロジェクト集合知で未来売上源になる		

※KPI(Key performance indicator) 重要業績評価指標 ※KGI(Key goal indicator) 重要目標達成指標

コロナパンデミック以来、ZOOMを使って既に20社以上の経営者と、リモート経営顧問として課題解決の方策を話し合っています。  
 気になることを山登りで例えると、トップの歩調が速過ぎて社員が追い着けず、途方に暮れている状態です。社員の能力に合わせて指導訓練しないと  
 思うような経営活動は望めません。社長の右腕、左腕、後継者となる数人と一緒に、マネジメントを掘り下げる研修も実施しています。  
 経営上の問題は、ほとんどカネよりヒトです。お悩みの方は遠慮なく、ご相談ください。

戦略の運営法が難しいと思われる方に、個別対応ZOOMオンライン経営研修でご指導しています

クリック、ハイパーリンク <http://www.s-naga.jp/>

Tel. 052-824-0521 お気軽にお電話ください

### (株)一光社プロが戦略経営の道案内としてお手伝い致します

本書は代表取締役会長の長山伸作が制作しています。50歳を過ぎて事業継承しながら第二創業として始めた経営コンサルタント体験から多数の電子出版物を著しています。  
 弊社は広告プロダクションです。プランナーやデザイナーが高品位のプロモーション用販促物を制作しています。

著作 戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント長山伸作 (株)一光社プロ会長  
 (株)一光社プロ 〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1