

## 低成長経済下の企業再生

### ～ 売上至上主義から付加価値至上主義への変革～（その6）

元管財人 おく 奥 かある 勲

#### 6.改革発進・・・感動の変貌

##### (1) 再生企業素描

設備機械製造の更生会社の付加価値率はいずれも極めて低く、もともと売上げ規模を追求できない設備機械製造企業が求めるべき数値には遠く及ばないものでありました。有り姿の付加価値率で損益分岐点を算出すると、企業経営をすることが出来ないほど人員を削り、固定費をいくら切り下げてもとんでもない水準に跳ね上がり、採算をとるためにはとても達成出来ない売上高が必要となりました。損益分岐点は固定費を付加価値率で除して算出するわけだから、あまりにも低すぎる付加価値率では損益分岐点が跳ね上がるのは当然です。しかし、この計算作業とその結果は「付加価値」という概念が如何に重要かを従業員に分からしむるに十分なものとなりました。

そこで再生のための企業素描の作業に入ります。企業再生の原点を固めるには、損益分岐点を設定し、損益分岐点の背景となる固定費と付加価値率を定めなくてはなりません。まず損益分岐点となる売上高を、今後更に企業環境が悪化しても確保できる売上高(例えば現状の売上高の50%、60%、70%など)に設定し、その売上高に要する人員を最優良コンペチターの生産性などを勘案して設定した - 人当たりの生産性で割り出し、その人員による経営活動をカバーする固定費を算出します。

そして付加価値率はその固定費を設定した売上高で除すれば算出されます。

併せて割り出した人員で設定した売上高を実現する組織が描けるか、どうかを検討します。同時に算出した付加価値率を実現するための課題をえぐり出して整理し、それぞれの具体化の難易度や時期などを分析して、努力して得られる最大の付加価値率を徹底的に追求します。企業再生が出来るかどうか、の正念場です。溢れ返る社内外の情報の中から企業再生を導く情報を発見するのは決して容易ではないが、知力、眼力、洞察力など総力をあげなくてはなりません。

尚、割り出した人員個々の見直しや経費個々の見直しを通じて、固定費の適正化作業を徹底的に行います。固定費の主要部分を占める人件費は企業運営の基本的なエネルギーになるわけだが、特に付加価値率のアップを実現するものでなくてはなりません。付加価値を追求する上で最も大切なのは従業員のヤル気です。「付加価値」は知恵と汗の結晶そのものであるので、まさにヤル気次第です。ヤル気充満の人とそうでない人は一瞬にして分別出来ます。話をすれば、なお確認出来ます。従業員との対話は企業再生の原動力となる人材の掘り起こしの場でもあります。

シミュレーションを重ねる毎に企業再生の課題は鮮明になります。かくてあらゆる模索をし尽くして損益分岐点となる売上高、企業再生を担う人員、求めるべき付加価値率を定めると、再生の原点となる企業基盤のプロフィールが出来上がります。このプロフィールを基に利益計画、資金計画、組織計画など企業再生計画の骨子を作成することになるが、ほぼ同時に作業は終了します。尚、利益計画における売上目標は損益分岐点を上回るものであるが、実現可能でなくてはなりません。またその売上高の次年度以降について安易に右肩上がりにはならず、むしろ売上高の増加がなくても付加価値率の改善による利益向上を狙わなくてはなりません。つま

り売上至上主義から付加価値至上主義への変革です。

そしてこの企業再生計画に基づいて、苦渋の人員整理と新組織の立ち上げを粛々と遂行しなくてはなりません。それを成し遂げて始めて企業再生に向けて発進することが出来るわけです。しかし企業再生は、これからが本番であるが、此処に至る作業は強烈なエネルギーを必要としました。

余談ですが、管財人として就任して間もなく、会社幹部の方々から売上・利益計画について説明を受けました。売上高を伸ばす必要性や原価低減の必要性が記述されているが、その提案書には胸を打つ情熱が一切感じられません。案の定、筆者の出身会社から仕事をいただけないか、と遠慮がちに要望されました。「仕事を貰ってきてもいいが、発注元より安いコストで且つより良い品質を提供しなくてはならない、どう見ても無理ではないか。やるべきことは、この会社の技術を練り上げ、強い製品を市場に出すことではないか。今はどの業界も生き残りを賭けて企業は必死で努力している。あなた方はその生き残り競争に一旦は敗れたが、再度再生のチャンスを与えられたのだ。なのに安易に他人様の情けにすがろうというのは如何なものか。自分が管財人に就任したのは、この会社が持っている技術を磨き上げれば企業の再生は可能だと判断したからだ。磨き上げるのはあなた方従業員ですよ」と話しました。「目から鱗が落ちました。よろしくお願いします」と涙を惨ませる人がいました。このとき筆者はこの会社の人々と連携して企業再生に邁進できると確信しました。

またリストラを加味した利益計画を提案した会社があります。筆者が予め素描したリストラ内容に比して格段に甘いものです。説明を聞き質疑すると「これしか方法はありません。これ以上人を削減するとやって行けなくなります」と頑なです。ど

うやら出来るだけ多くの雇用を確保したいという願望によるものです。従って彼らの利益計画はこのようになれば良いのに、というレベルに過ぎません。「付加価値計算をしたことがありますか」と問うと言葉は知っているがその内容は知らないようです。そこでその仕組みを簡潔に説明して、今期の見込み売上高を聞きその売上高に筆者があらかじめ推算しておいた付加価値率を乗じて付加価値額を出す。然るに付加価値額は人件費並びに旅費交通費など経営活動に必要な固定費と利益に分けられる。ところが彼らの利益計画にある人件費をその付加価値額に当てはめると付加価値は殆ど残らない。つまり付加価値は殆ど人件費に食われてしまい、旅費交通費すら出ない。大赤字もいいとこだ。「これでは難破船が定員オーバーで沈没してしまって元も子もなくなるではないか。今は会社存亡の時だ。まず臥薪嘗胆<sup>がしんしょうたん</sup>して会社を強くし会社を存続させることだ。そうすれば将来、辞めていく方々の子や孫が働く場となることが出来るではないか」と話すうちに彼らは目指す方向を感知したようです。早速付加価値のデータとりの段取り作業に入りました。

## (2) 押し込みから提案販売変身

企業再生の素描作業の中から得た企業再生の課題を従業員の共有認識に成長させるため、会議には販売、生産、技術、管理の各部門からベテラン、若手の区別をせず参画させ、瑞々しい結論を生み出すよう努めます。テーマにしなくてはならないのは付加価値率の改善です。製品の品質・性能は流し売りをするコンペチターのものに比べて、明らかに独自の技術が反映されています。製品については営業マンはコンペチターに勝るとも劣らないと自信を持っています。にも拘わらず国内外の販売実績に見る付加価値率はひどい状況です。国内も長引く不況により設備投資が低迷して引き合いが少なく、受注した案件は過当競争の洗礼を受けてどれもこれも問題のものばかりであったが、ことに中国向け輸出が際だって付加価値率が低く、且つ回収条件も劣悪のものが多くありました。

中国は年々高い経済成長を遂げており、設備機械に対する需要は旺盛です。中国向けは量が纏まるので価格がきつくても受注したい、受注しなければ中国商圏を失うと販売担当者は熱烈です。生産担当者も量がないとチャージが上がるので是非やるべきだ、と呼応します。とにかく量が增大すれば利益が出ると思っているわけです。そこで損益分岐点の改善の必要性について説明しなくてはなりません。付加価値率の低いのを大量にとると損益分岐点がハネ上がり採算をとるには大量販売を常時実現しなくてはならず、経営リスクを高めてしまう。もともとこの会社には大量生産のラインはどこにもない。頭と足がバラバラでは企業経営は出来ない。今までの大赤字の実態はその証左だ。量に走るのではなく価格を改善すれば、付加価値率が上がって損益分岐点が下がり、利益を確保する基本条件が整う。製品に自信が多少でもあるのなら、付加価値率の改善は即刻、製品価格の改善から始めなくてはなりません。

価格を改善するには今までのように何でもかんでも単純に価格競争してはいけない、当社の機械を導入すればどれだけ儲かるか、コンペチターに比して違うところはここだ、をきちんとユーザーにプレゼンテーションしなくてはならない。何故なら我々が製造販売する設備機械はユーザーの生命線になるからだ。だから売れば良いと言うものではない。納入してからの方が大切だ。ユーザーの生産技術をサポートしユーザーの兵器廠<sup>へいきしやう</sup>としての使命を負うと考えなくてはならない。そしてこの使命感に基づいて販売に当たらなくては営業マンとしての付加価値をつけることが出来ないではないか。

営業マン自身が単なる機械の売り子からユーザーの設備コンサルタントに変身しなくてはなりません。そしてユーザーが熾烈な価格競争に惑わされて安物買いに走らせてはならないのです。くだんの中国向けは時間を置かず、価格の改善がなさ

れました。しかも回収条件の改善も併せて。中国は経済成長とともに伸びる企業と  
|日態の企業との間に格差がつき始め、優良企業は価格が高くても品質・性能の高い  
機械を求めます。ユーザー層の絞りこみが功を奏したわけですが、営業マンの意識  
改革があってこそ生み出された成果です。国内においてもユーザーに何を提案すれ  
ば喜ばれるか、の観点に立つ営業マンが中堅若手から現れ始め、折りからの中国特  
需による設備投資復活の動きを背景に、会社更正手続開始の申し立て以降失ったユ  
ーザーを次々と奪還しました。勿論絵を描いたように価格が改善されたのではない  
が、その動きは確実なものとなりました。ユーザーの生命線を担うのだ、と言う高邁  
な使命感を持ったとき、営業マンはコンペチターとの競争そのものに軸足を置いて  
商品の押し込み競争に終始した従来やり方から、ユーザーの立場に立つ販売のあ  
り方を追求し始めます。このような意識改革なくして売上至上主義から付加価値卒  
ト主義への変革はあり得ません。

( 続く )

( 「コントロール」コントロール社発行 No.1125 2004 年 11 号より転載 )