

バブル経済の崩壊により、新聞等で発表される大企業の決算も軒並減収減益である。年度ベースで四期連続の企業収益のマイナスが予測される中、当事務所のお客様も大変な苦戦を強いられている所は多い。しかし、不況脱却のための戦略を立て具体的行動を起こしている企業は少ない。

今回は、この時期考えられるいくつかのキーワードを紹介させていただきたい。

一、商品・得意先戦略：販売品目の絞り込み。

商品品目を増やし続けてきたツケが非効率な生産、販売体制、過剰在庫などの弊害となって経営を圧迫している。そこで、まず各商品についてランク付けを行う。ランクは、重点商品・重点商品・伸長商品・安定商品・成行商品・淘汰商品と区分し、それぞれに必要な活動又は対策を示してゆく。例えば、

- ①品質を改良したい商品に付き、手中にした品質とは何か？
 - ②占有率の目標をいくつにするか？
 - ③売上の増大を狙う商品の付加価値率をいくつまで下げてもよいか？
 - ④類似品の整理統合をどう進めるか？
 - ⑤在庫を十分持つ商品と在庫圧縮商品を決定し、各々の在庫基準をいくつにするか？
 - ⑥在庫を持たず、受注後手配する商品は何か？
 - ⑦淘汰商品は売止めの時期をいつにするか？
- 得意先についても、最重要得意先・重点得意先・安定得意先・成行得意先・淘汰する得意先のランク付けを行い、その各々について



- ①どんな商品に力を入れるか？
- ②どんな商品を新たに売込むか？
- ③価格政策をどうするか？
- ④新規得意先獲得のための基準
- ⑤切り捨てる得意先の基準。

- 販売網については、
- ①新たに進出する地域はどこか？
 - ②撤退する地域はどこか？
 - ③それに対して
 - ④どのような活動を展開するか？
 - ⑤それぞれの地域に対する占有率目標と販売網の整備をどうするか？……等々。
- これらの具体例として、当所のお客様のある家具屋さんでは、これまで一般家庭用家具を広く取り扱ってきたが、超大手のヤナゲン岐大ホームセンター等とは、品揃えの点でとても対抗できないと、婚礼家具に

不況克服のための企業戦略
- 不況乗り切りのキーワード -

高井法博会計事務所 所長

高井 法博

本化。プライダル家具専門店として、県内どこにも負けない品揃えに加え、結婚相談・式場紹介等プライダル全般に対応できるようになった。

二、過大固定費削減経営から軽固定費削減経営へ

過大な設備投資の結果、減価償却費や金利負担が重むようになり、めいっばい人を探ったことから、人件費も膨らんでしまった。欧米では、レイオフの導入等ドライで大幅な改善をするため収益の改善も急速にできるが、日本では馴じみがないため、せめて人の有効部門への配置転換や退職者が出た場合に補充をしないくらいである。

①「一人当りの生産性」を上げる。

与えられた条件の中で社員一人当りの生産効率をどのように高めるか。―それには、生産現場で生産設備・生産方式・レイアウト等の見直しをする。販売流通部門では、高付加価値商品への移行・巡回方式・経路の変更・外注やアルバイトへの移行をする。

最近、クローズアップされてきたのが、事務間接部門の生産性向上である。日本の企業の場合、欧米に比べ生産部門の合理化は極めて進

んでいるが、間接部門は非常に遅れていると言われている。この対策は、機械化できる事は全て機械化させるというOA化推進や、作業の標準化(BR化)に取り組み、各々の作業について次のような検討を行う。

- (ア) やめられないか？ (イ) 統合できないか？
- (ウ) 順序ややり方を変えられないか？
- (エ) 経費の削減に努める：物品の購入先・価額・在庫量・購入数量・代替品への変更、本当に必要なかどうかの検討を購入時点で行う。更に、
- ② 3K (交際費・交通費・広告費) の節約と有効活用
- ③ ④ 貸借対照表借方科目中のムダの排除：すなわち売掛金の回収遅れや過大在庫の現金化、不要不急資産(ゴルフ会員権や遊休土地)の売却により貸方の支払手形や借入金金の圧縮によるスリム化を図る。

その他、『不採算部門からの撤退と成長分野へのシフト』など、まだまだいくらでもあるがとにかく、常に市場の変化をしっかりと捉える。その上で、会社の基本方針を明確にし、事業構造を高収益化していく戦略の確立と具体的実行は急務である。

どうか一日も早い検討・対応・行動を起こしていただきたい。

具体的実行がなければ、物事は変わらない。最近、ますます『経営はシステムだ。』と思うようになった。良いシステム構築のためには非『経営計画書の作成』をおすすめします。