

はじめに

私には2種類の強烈なファンがいます。ひとつは戦後生まれのベテラン経営者です。

昭和の時代、銀行融資に苦労され、担保確保のため資産所有に勤^{いそ}しみ、資産をもつことが信用だと信じてこられた方々です。そして、バブル経済が崩れて倒産の影に悩まされた時、私の著書『儲かるようにすべてを変える』を読み、オフバランスを実践され、生き延^のびた経営者です。

もうひとつのグループは私が30数年塾長を務める「後継社長塾」の修了生です。特に、先代経営者がとってきた路線変更のために、激しい先人との争いの中で「たたむ・削る・変える」を実践され、ROA(総資産利益率)を改善

なさった若手経営者です。

私は平成11年、商工につぼんという経済雑誌に、従来の日本式経営からグローバルスタンダード経営の路線に変えるべきだ、との論文を発表しました。

「B/Sの左側、資産の部の中身を精査して、土地は子会社に赤字を出して売却しろ！」

「流動資産(在庫・売掛金)を縮小せよ！」

「売上は追うな、人を削れ！」

「銀行に借入を返し、無借金経営を目指せ！」

と、その時代の経営者が行なっている行動をすべて否定したのです。

昭和57年から平成3年は、世の中で株式、土地の価格が上がり、まさに踊り狂っていたバブルの時代でした。そのバブル期の10年前、昭和48年秋には、第一次石油ショックが起きました。鉄鋼・造船・繊維・ゼネコン・木材など、資産が多く重いビジネスが不況に陥り、原材料、製品が売れず、発行した手形が落ちず倒産していきました。先年に起こったことの反省も知恵も無かったです。

私が経営コンサルタントとして最初に学んだことは、「収益性」の追求です。収益性を表す指標は、**経常利益÷総資産**で導き出せます。

この指標は、「なんぼの元手でいくら儲けたか」、つまり「元手の利回りはいくらか」ということを表しています。一見簡単そうですが、今も私にとって

は奥が深い指標です。

昨今、経済界で、外国の物いう株主の出現により、日本の資本効率が悪すぎるとクレームをつけられています。

日本の会社のROE(自己資本利益率)、ROA(投下資産利益率)が低いのです。

特に上場会社では、持ち合い株所有(お付き合いの株)の投資効率のリターンが少なく、「10%もないではないか!」との声も上がるほどです。

外国の投資家は10%〜20%の高配当を経営者に要求する時代です。生ぬるい環境で経営する日本的経営は、海外から責めを負う時代なのです。

いかに少ない資産でもって大きなリターンを上げられるのが経営者の力量です。資産をもたないアセットライト、アセットゼロなどと新しいフレ-

ズが叫ばれる時代になってきました。

経営コンサルタントとして、30歳で田辺昇一氏の門下生としてスタートを切って50年、西に東に、また海外にと休みなく365日走り回って、自分で筆をとった出版物としては15冊、そして、それをまとめて経営革新全集10巻として上梓じょうしすることが出来ました。

書くことが苦手だった私が、書籍を出した時、吉田松陰が残した「未見みけんの我われ」という言葉が思い浮かびました。この言葉の通り、難しい大問題に逃げることなく挑戦すれば、自分でもわからなかった能力が生まれてくることがあるのです。若い方もどうか、苦手意識をもたず挑戦してください。

私の仕事は、綺麗きれいごとではなく、会社内で発生する多重債務、労働争議、

商品不足、販売不振、得意先倒産、役員間争議と、毎日毎日、胃の痛くなることばかりでした。

しかし意外にも、平穏な状態へいおんよりこんな場面に飛び込むのが好きだったのかもしれない。

編集者は、「井上先生は実際の事例を本当にたくさんおもちで感心します」と言われるのですが、現地・現場・現品を実際に手に取ってみたいといられない性格でした。

多くの経営者が失敗される事例をたくさん見てきて、このまま会社を倒産させてはいけないとの思いが強かったのでしょう。ここに書いたことは自説よりも、失敗を見てきて私が自説にしただけです。

「難しいことを解りやすく書く。優しいことを難しく書いてはならない」

難解な横文字や漢字は使わず、誰にでもわかる文章を書くことに努めました。

会社経営は難しそうですが、決してそうではありません。この一冊をよく理解して実行していただければ、繁栄の道が約束されています。

令和六年十月吉日

アイ・シー・オーコンサルティング会長

井上和弘

1 井上式経営指針

〔I—1〕 企業経営の本質

経営は環境適応業である。

1 井上式経営指針

いつまでも順風満帆じゅんぷうまんぱんに続く企業経営などありえません。どんなに優れたビジネスモデルでもモデルチェンジしなければ、必ず衰退の時期を迎えます。なぜなら、企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化するからです。短期的には季節変動、中期的には景気変動や消費者の生活様式の変化、そして20〜30年の間隔で企業のあり方を根本から覆くつがえすような構造変化が訪れます。小手先の方法では対処しようがありません。

先人がやってきた売りもの、売り先、売り方、やり方をただ守っているだけでは企業が将来も確実に存続していく保証はありません。環境が変われば、これまでのビジネスモデルも果敢に変えていかなければならないのです。

いかなる経営環境の激変にもびくともしない会社体質、特に強固な財務体質をつくりあげることが大切です。

「後継者の鉄則」より

〔1―2〕 まさかの坂

経営者の歩く道は平坦な道ではなく、
登り坂、下り坂、まさかの坂が待っている。

1 井上式経営指針

ここ60年間の経済を見てみると、10年ごと、いや5年ごとに大事件が発生し、数年すれば忘れられて、なんの教訓や反省も得ないまま時は過ぎ去っています。しかし、ふりかえって直視してみると事件の発生ごとに多くの企業が倒産しました。弱い企業が消え去り、生き残った企業が強くなりました。これから歩む経営者にとって、今後も思いもよらない災いが自分たちの会社にふりかかってくることは避けられません。であれば、経営者はいかなる災いにおいても生き残り、強い会社をつくろうという信念をもたなくてはいけません。予想もつかない不況に業界全体が落ち込んだ時、復元力を備えていればピッチは大いなるチャンスになります。まさかの坂がくると考え、企業体力指数[※]を高めることがまさかの坂の対応力になるのです。

「社長の財務戦略」より

※企業体力指数についての詳細は52ページをご確認ください。

「1—3」二枚腰経営

「どんな状況でも増益できる」
二枚腰経営を目指せ。

私は不況期でもびくともしない「腰」が強い企業づくりを目指して経営指導を続けてきました。その話が広まり、日本経営合理化協会の牟田學会長から、私の経営指導方針を「井上式二枚腰経営」と名付けていただきました。

二枚腰経営は次の6つの要素から成り立ちます。

- ① 総資産をむやみに増やすな。自己資本比率を高め、回転主義でゆく
- ② 販売力よりも商品力を磨け
- ③ 不況期に克^かて
- ④ 企業は中堅社員がカギを握る。社員の平均年齢を若く保て
- ⑤ 経営環境のよいところへ企業を置け
- ⑥ 常に経営を革新せよ

これら6つを愚直^{ぐぶちよく}に実践することで、不況になっても赤字を出さない足腰の強い会社になるのです。

「儲かるようにすべてを変えろ」より

〔1—6〕 減収増益

これからの時代の儲かる経営は減収でも増益にする経営体質でなければならぬ。

私にいわせれば「増収増益」も「減収減益」も自分の経営力よりも他力頼みという点では同じことです。世の中が好況になれば、よほど下手な経営をしないう限り「増収増益」が基調になり、不況になれば「減収減益」が基調になります。要するに、自らの経営手腕ではなくて、景気の良し悪し次第、という他力頼みの成り行き経営はしてはいけません。

これからの時代の儲かる経営は、「増収増益」に酔うことなく、世の中が「減収減益」のときにでも社長の手腕を発揮して「増益」できる経営でなければなりません。そのためにはヒト・モノ・カネの経営資源の使い方「回転」という視点から徹底して見直し、ぜい肉という名のムダな資源・資産をそぎ落とし、いつまでもスリムな経営体質でいなければならないのです。

「減収増益」を実現できる経営が素晴らしく、褒められることなのです。

「稼ぐ商品・サービスづくり」より

〔1―8〕 利益増大の積極策

たたむ・削る・変える。

業種、規模、地域を問わず、どんな会社でも通用するこれからのキーワードは、儲からないモノを「たたむ」「削る」。儲かるように「変える」の3つです。

社長の多くは、たたむ・削るということを敗戦処理のように受け取ってしまい実行に後ろ向きです。しかし、私はこうした考え方こそ、時代錯誤と言いたいのです。たたむ・削るは、決して後ろ向きの策などではなく、利益増大の積極策であると認識すべきなのです。

多くの社長は利益を出さない資産を多く抱え込んでいることに気づいていません。総資産を吟味して、たたむ・削る・変えるのです。

この3つのキーワードは、時代を問わず経営の原則といえます。デフレだから、不況だからではありません。会社を常に健康な状態に保とうとすれば永遠に「たたむ」「削る」「変える」を繰り返していかなければならないのです。

「儲かるようにすべてを変える」より

「1 | 12」カネなくして、人、モノなりがたし

経営は「カネ」が中心。

1 井上式経営指針

世の中では、「企業は人なり」とか「経営で大切なものは人材だ」などとよく言われています。「人中心の経営」は言わずもがな、当たり前のことです。

これまでも、これからも収益を上げ続けるには、時代の変化に合わせて絶えず自社の「売りモノ」を魅力あるものにし続けなければなりません。それは、他社との差別化のための最新鋭の設備投資や長期の研究開発に堪えうるだけのおカネが必要です。加えて、いまは人手不足の時代です。社長がいくら想いや事業の社会的価値を訴えたところで、安月給では人は集まりません。何を言おうと魅力的な給与に敵うものはないのです。

「経営はカネが中心」。これが私の50年にわたるコンサルタント生活で導き出された結論です。おカネがなければ、何もできないのです。

「社長の財務戦略」より