

逆境に負けない

# 元気な会社の 経営戦略



ウィズ  
コロナを  
生き残れ

## はじめに

新聞や雑誌などの報道によりますと、新型コロナウイルスの感染拡大はリーマンショックなど過去の経済危機と全く異なるようです。

商店街から人が全くいなくなる。その結果、店の売上の9割が減少。こんなことは過去に全くありませんでした。考えられないほどの大恐慌です。

「借りるだけ借りて体力を温存し、売上が戻るのを待つしかない」とおっしゃる社長もおられます。

しかし会社は生き物です。社長は元気な息吹を吹き込んで、全社員を引っ張っていかねばなりません。私たちはコロナ禍によって新しい仕事の進め方を教わりました。今、新しい時代が来ています。ウィズコロナでやるべきこと、やらねばならないことはいくらでもあるのです。

その昔、「好況よし、不況さらによし」とおっしゃった著名な経営者が、何度も不況を乗り越えてこられました。あなたの会社にも必ず春が来ます。この言葉を信じてがんばってください。本冊子が、その一助になれば幸いです。

なお、対策の立案・実行については、専門家の方とご相談の上、ご自身の責任においてご判断くださいますようお願い申し上げます。

# もくじ

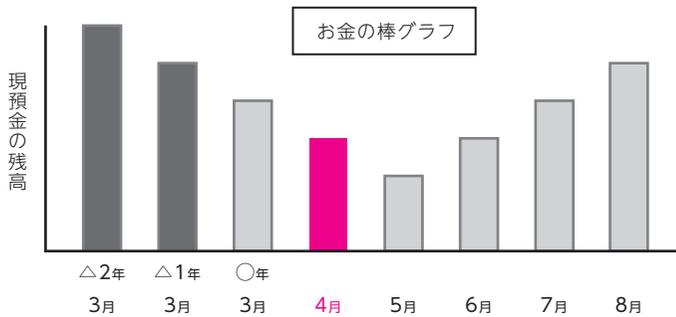
<b>ウィズコロナを生き残れ</b> .....	3
<b>① 社長が元気でないと会社は絶対元気にならない</b> .....	4
<b>② ウィズコロナの社長の取組み</b>	
① 社長が熱い思いをもって経営課題を打ち出せ .....	6
② 役員報酬から出ていく税金と社会保険料の金額を知っているか .....	8
③ 同族グループの中に潜むムダを見つけろ .....	10
④ 欠損金の繰戻し還付請求で税金を取り戻せ .....	12
<b>③ ウィズコロナにおける全社員での取組み</b>	
① 全社員で営業する .....	14
② 新商品の開発と売込み .....	16
③ 忙しい部門へ出稼ぎに行き人件費を減らす .....	18
<b>④ ウィズコロナの経費削減の取組み</b>	
① 経費削減はこうして行う .....	20
② 経費削減チェックシート .....	22
③ テレワークを活用して時代に乗り遅れない .....	26
④ 自分の家計簿のように行動すれば必ずお金が残るのに .....	28
⑤ 経費を削減するには経営システムを変える .....	30
⑥ 必要な分だけ仕入れをすれば、ムダな在庫は減っていく .....	32
⑦ 経費削減の知恵は現場の人が持っている .....	34
<b>⑤ ウィズコロナの経理の取組み</b>	
① 各部門の採算を数字で出す .....	36
② 儲けたお金がどこに消えているのかを知る .....	38
③ お金がないのは何が原因なのか .....	40
<b>⑥ ウィズコロナのスクラップ戦略</b>	
① 継続か休業か撤退かの判断基準 .....	42
② 休業から解雇までの手順 .....	44
<b>⑦ ウィズコロナの経営戦略</b>	
① 安心したいなら何としてでもお金を残せ .....	46
② 時代に合った企業経営を目指せ .....	48
③ みんなが健康で幸せになる経営を目指せ .....	50
<b>⑧ ウィズコロナの生き残り戦略</b>	
① 売上半減で茫然自失の会社の悲鳴が聞こえてくる .....	52
② 社長が打ち出した緊急の社内メッセージ .....	53
③ こんな対策を実行していった .....	54
④ 蘇ろうとしている会社の喜びの声が聞こえてくる .....	55

# ウィズコロナを生き残れ

## 1 コロナ禍で教えられたこと

こんなことをしておけばよかった

- ① キャッシュ・イズ・キングという考え方を大切にすればよかった
- ② 利益率10%を目指し、もっと内部留保をしておけばよかった
- ③ 無理な出店や設備投資をしなければよかった
- ④ 仕事の進め方を変えないと取り残されてしまう
- ⑤ 利益だけでなく健康も大切だった



売上ゼロでも  
給料払えますか？



## 2 ウィズアフターコロナ対策はこれです

つまり、時間当たり  
利益を高める  
ことです！

**入** を多く、**出** と **時間** を少なく



役員報酬を  
下げると社会保険料や  
所得税も下がる…



社外へ出ていく  
お金を減らそう

# 1

## 社長が元気でないと 会社は絶対元気にならない

10年ほど前のリーマンショックを忘れかけたころにコロナ禍がやってきた。私たちはこれからどうなるのか不安がいっぱい。しかし、リーマンショックを乗り越えた社長は、みんなを集めて「これから必ず良くなる時が来る。それまでがんばろう」と元気いっぱい。最初はそんなのウソだろうと思っていたが、毎日聞かされると「そうだ、がんばろう」という気持ちになってきた。



現在の不況は今までにない大恐慌とも言えるものです。人通りが全くなくなる。売上がゼロに近くなる。全く想定されていないことが起こりました。

その昔、著名な経営者が「不況は売れない時代ではない。本当にお客様が欲しいものを提供すれば必ず買ってくれる」とおっしゃいました。そして、売上がゼロになっても2年間給料を払えるように、お金の棒グラフを役員会の資料に付けて経営をしてこられました。

このような話をすれば笑い話になりますが、今、売上ゼロが現実には生じているのです。この大恐慌が、忘れかけていた経営の大原則を思い出させてくれたのです。

しかしその反面、この大恐慌により、私たちはWeb活用等の新しい時代の仕事の進め方を教えられました。まさに新しい時代が来ていて、これに残り残される会社とこれを機により発展していく会社に二分化されていくのではないのでしょうか。今こそ社長が元気を出して全社員を引っ張っていく時です。

こんなことをやってみてはどうでしょうか



**社長はいつも元気で！  
社員は社長の後ろ姿をしっかりと見ている。**

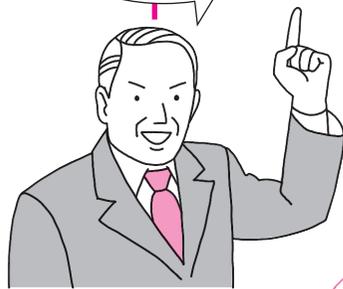
# 不況でも社長はいつも元気！

## コロナ禍により新しい時代が来た

**好況はチャンス  
不況はもっとチャンス！**



ここを乗り切れば  
もっと良くなるぞ！



- ① お客様が必要なものを作れば必ず売れる
- ② 全社員で知恵を出して営業しよう
- ③ 他社にできない商品を開発しよう
- ④ 生き残るために力を合わせてがんばろう

社長の動きを見てると  
どうも心配になってくるな～



# 3

## ウィズコロナにおける 全社員での取り組み

### 1 全社員で営業する

社長が「全社員で営業しよう！」と叫びました。すると、製造の山田さんは「僕は昔から営業と若い女の子が苦手で、いやな思いばかり。この年で営業するなんてとんでもない」と青い顔してオロオロ。

心配しないで山田さん。社長が伝えたいことは、「お客様が欲しい商品を見つけて、売上に貢献してくれ」ということですよ。



ある出版社で「腰痛が治った」や「こうして健康になった」という本がベストセラーになったことがあります。これらの本の企画は、営業ではなくパートの女性が自分自身の体験から考えたものでした。このように全社員がアイデアを商品にしてお客様へ売ることが、「全社員で営業する」ということなのです。

また、普通の会社では「営業が販売に、製造が品質に責任を持つ」といいますが、ある会社では「製造が販売に、営業が品質に責任を持つ」というそうです。

製造の人が「こんな良い商品を作りましたので、ぜひ買ってください」と営業し、営業の人はお客様の所へ行ってクレームや要望を聞き、品質を高めていくのだそうです。

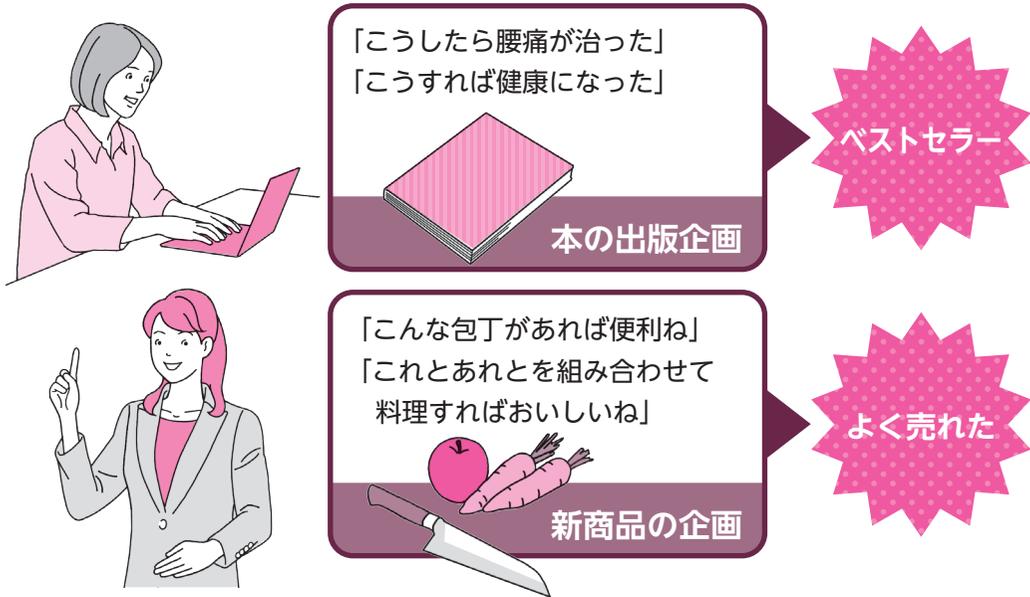
こんなことをやってみてはどうでしょうか

- ① 全社員で営業することで、危機意識をみんなに感じてもらう。
- ② 製造も営業をすることで、いかに営業が大変かを肌で知ってもらう。
- ③ お客様の要望やクレームを聞くことで、新商品のネタを収集する。

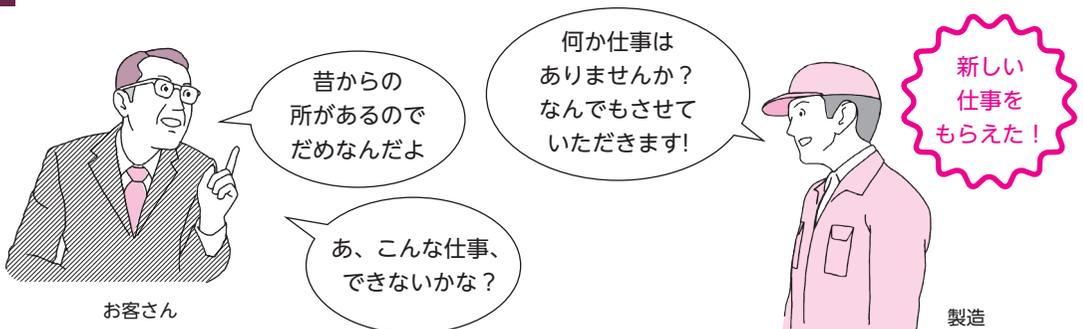


## 全社員で営業するとはこんなことです

### 1 全社員がアイデアを商品にしてお客様へ売ること



### 2 製造の人がお客様のところへ売り込みにいく



「営業はきびしいな」

営業の大変さがこの時よくわかる

製造と販売との協調の精神が生まれる

要望・クレーム

新商品開発への第一歩

# 4

## ウィズコロナの経費削減の取組み

### 1 経費削減はこうして行う

社長が「経費を削減しろ」って言うと「無理です」と言う社員が20%、「がんばります」と言う社員が30%いる。

まだ「がんばります」の社員の方がかわいいけど、実際は何もやっていない人ばかり。本人は努力しているように見せても、私の目は節穴じゃない。こんな社員に囲まれてどうやって経費を削減すればいいの？



ある会社の経費削減は「無理です」や「がんばります」しか言わない社員を叱るところからスタートしました。そして、何故できないのかを何度も繰り返し質問し、数字を追求していきました。社員の中には「何%削減します」と言う人もいましたが、「削減額は%ではなく、いくら削減しましたとお金でいうものだ」と叱りつけ、どれだけ削減したのかを数字で出してもらうようにしました。

それでもダメなときは、各項目の事業者別経費一覧を作って10分間じっと眺めてみました。すると、下記のようなことがわかってくるものです。

- ①なぜこの外注先だけ取引が多いのか
- ②余分に外注して製品が余っていないか
- ③この仕事なら、自分の会社でやれないか
- ④業者の選定は誰がどうして決めたのか

これらのことを検討していき、経費削減をどんどん進めていきました。

こんなことをやってみてはどうでしょうか



- ① まずは部門別に分けずに、全体的に削減を考えてみる。
- ② 次に事業者ごと、支払明細ごとに毎月の金額を出していく。
- ③ この表をもとに削減できるところを検討する。

## 経費削減の進め方

### 1 「がんばります」「無理です」しか言わない社員を徹底して叱りました

“何%削減します”みたいな話ばかりしていても利益なんか出ないぞ。

決算書の中に手を突っ込め。すべての経費を徹底的に洗い出せ！



### 2 業者別経費一覧表をじっくり見る

- 1

ほかの業者と価格を比べましたか
- 2

余分に買っていませんか
- 3

内製化、もしくは外注化できませんか
- 4

支払先の責任者は明確ですか (不正防止)

**外注費**

○年10月～○1年9月

○○加工			□□製作所			△△電工		
月	金額	備考	月	金額	備考	月	金額	備考
1	341		1	112		1	235	
2	351		2	91		2	241	
3	360		3	83		3	244	
4	361		4	95		4	240	
5	370		5	101		5	242	
6	361		6	102		6	201	
7	311		7	96		7	205	
8	303		8	94		8	209	
9	302		9	88		9	211	
10	358		10	90		10	215	
11	398		11	123		11	225	
12	435		12	221		12	311	

まず月々の金額を業者ごとに出して比べてみることです

○○加工は発注量が多いのに価格は高いですね