



<著者>Profile

税理士・中小企業診断士 知野 福一郎

第四銀行本店貸付第1課次長にて退職後、昭和47年7月に事務所を開設。会計事業をはじめ、事業承継、M&A、相続対策などあらゆる面で中小企業の相談に応じている。

札幌商工会議所中小企業相談所専門相談員

闘う姿勢を見せよ

Q 銀行に経営改善計画書を提出したら、「裏付けのない売上単価アップの計画なんか信用できない」と言われました。

A 現状では「売上を増加できません」と胸を張って言えるのは建設業ぐらいでしょう、そう言われても止むを得ません。

Q 反対にコスト削減を徹底しろと言われましたが、そんなに簡単に材料納入先や外注先に単価切り下げの要請なんかできません。

1 コスト削減のために闘え

A 売上増加の具体的な説明もできず、コスト削減もできなければ倒産するしか途はありません。銀行が指摘していることは、そういう甘い姿勢です。「これでもできません、あれでもできません」というだけで数字を並べただけの改善計画を提出しても実行できるかどうかの信頼性がないと言うことです。売上単価アップも、コスト削減も、経営者が先頭に立ってどんなことをしても実現するんだと

いう強い実行力と闘う姿勢を見せなければ改善はできません。永年の取引先であればあるほど、腹を割って相談し「何%」「いくら」「いつから」と一件一件の取引先を廻って要請し、具体的な数字を積み上げていく決意が必要です。

2 細分化し個別に積み上げる

売上計画についても、単に、総括的に何%引き上げるというだけでなく、営業担当者一人あたり売上高、顧客一件あたりの売上高、商品一個あたりの利益、売り場三・三mあたりの売上高、客席一席あたりの売上高などと細分化し、そのために、誰が・いつ・何をすべきか、具体的な数字を積み上げることが必要です。

3 目標を知らなくても目標達成はできない

「今期の売上目標はいくらですか」という質問に対して即答できない経営者も少なからずおられるようですが、ましてや、従業員においてもです。目標の達成には、これも細分化が重要です。

一日の目標、一週間の目標、一カ月の

目標、三カ月間の目標、六カ月間の目標と積み上げることに、全員が達成感を体得し、「一体感を持つことができます。中小企業にとっては、二年先、三年先の計画よりも、ここ一年の目標達成にこそ経営者が先頭に立って闘うべきです。

4 閑散期に闘う

ほとんどの企業において繁忙期と閑散期があります。特に北海道において冬場の閑散期は問題です。この時期にどのような行動するかが業績に大きな影響を与えています。冬場閑散期に春先に向けて営業活動を強化する、道外や外国に活動範囲を広げる、新製品開発のスピード化を図るとか、冬場にも業績が下がらないよう事業の多角化を進めるなど冬場閑散期にも経営力強化の道があるはずはです。

税理士法人知野会計事務所

札幌市中央区北一条西二丁目

北海道経済センター

☎011-251-5631