

国吉弘の実例中心経営情報ニュース

—編集・発行—

（株）経営支援センター
沖縄県那覇市金城3丁目8番11号 ゆいビル3階

Tel : 098-859-8477
Fax : 098-859-8478
http://k-shien.com

儲けのヒミツ

人を創り、人を育て、人で勝負できる企業が生き残る

■2024年は予測不能な年になる

2023年もアツという間に過ぎ去った。これだけ変化が激しいと一年が半年くらいいうスピードで進む感覚になる。2024年はかつてない激動の年になる。大きな戦争、災害、感染症、いつ起きてか不思議ではない。「備えあれば憂いなし」準備をしっかりと行なう。「最悪を想定し緻密な計画を立案する」良いことは半分に見て悪いことは2倍と想定する。「基本の徹底、決めたことをやりきる」いかなる変化にも対応できる。経営とはゴールのないマラソンだ。一年一年が真剣勝負。気を抜いたら、一瞬にして赤字に転落する。自分の給与は自分で稼げ。自らの会社は自らで守る。責任転嫁してはならない。他責にするな。全社員が危機感を強く持ち目標達成に向け全力で走ろう。

■いつのまにか働かなくなった日本

1990年、時はバブル期。世界から日本は働きすぎと厳しい指摘を受けた。2022年のデータを見ると驚きを隠せない。現在、日本の総労働時間は1607時間と西側諸国でも低い30位。アメリカや韓国より随分少ない。1990年が2031時間。32年間で20%働く時間が減ったわけだ。おまけに仕事に対する意欲、熱意は世界ダントツの最下位。なんと5%しか意欲、ヤル気がないという調査結果。労働時間は短く、おまけに意欲、ヤル気もない。働かないを通り越し、怠け者にしか思えない。競争があるから進歩があり。競争から逃げる企業、組織は社会から必要とされないし、存続も許されない。

■2024年の経営環境はこうなる

経営陣は3年先を予測する。幹部は一年先を見通す。そして一般社員は3ヶ月先の数字を懸命に追っかける。これが理想の姿。コロナウイルスの終息、欧米のインフレ退治のための政策金利上昇。中国経済の減速。この流れを見通すと2024年の経営環境がある程度見えてくる。自社の事業と照らし合わせ次の4点に着目し対応していただきたい。

①為替は125円〜140円と緩やかな高円

特にアメリカのインフレが落ち着き、追加利上げが見送られる可能性が高い。逆にアメリカの金利が引き下げられれば円を売って、ドルを購入する円キャリ取りも解消する。ただし人口減少、国力低下で2年後は更に円安となり150円〜180円円を頭に入れておくべきだ。

②人手不足がより深刻になる

現在、人手不足は130万人。これが2030年には650万人の人手不足となる。外国人労働者も韓国、台湾が賃金が高く、日本への魅力が薄れつつある。今でさえ人が不足。しかし、これからが人手不足本番に入る。

③様々なコストが上昇する

2024年問題と言われる物流業界。ドライバー確保のため、人件費が高騰する。パート、アルバイトの時給も上昇。バランスをとるため社員の給与水準も引き上げられる。原材料費も値上げが続く。ムダの撲滅、省人化、ITの活用それでも販売管理費は5%〜8%上昇する。

④自動車産業の黄信号。内需の要、住宅業界の不振

世界では、テスラを筆頭にEV車が飛躍的に伸びている。日本の基幹産業である自動車メーカーはそのEV車に、海外勢にシェアで大きく水をあけられている。国内に目を向けると資材高、人件費高で住宅価格が高騰。コロナ禍は85万戸の着工数で高止まりしていたが、80万戸を切る流れとなっている。2030年には65万戸となる。今より20%減少する。すそ野が広い業界だけに関連業界含め、淘汰は避けられ

れない。

■2024年に打つべき手

これまでの成功体験を捨て柔軟な発想が必要。諦めず成果が出るまでやり続ける戦略もある。一方「朝令暮改」で方針を一気に変える素早い判断力も求められる。激動の2024年、打つべき手は次の通り。

1. 価格転嫁を急ぐ

同業の動きを見る。自社と顧客との関係性を考える。そして品質や納期等の強みを考慮し価格を決定する。「価格を上げるとライバルに奪われます」と弱気な発言を繰り返すのはマンネリに陥ったベテラン社員に多い。そこは要注意。

2. 価格を据え置き、まず受注拡大を目指す

これも戦略だ。差別化が難しい商品は価格競争に巻き込まれやすい。まさに発想の転換。リスクもある。一つは本当に価格を据え置いて受注できるか。二つ目は据え置いて受注した後、どのように利益を取るかだ。やり方を間違えると赤字に陥る。マネジメントの腕の見せ所でもある。

3. 粗利率率の改善

あらゆるコストが上昇する中、値決めは業績を決定づける最大の要因。価格を上げるにしても、据え置くにしても粗利率を改善しなければならぬ。いくら優良企業であっても粗利率がジワジワ低下傾向の企業は「並」の会社となってしまう。粗利率とは経営の質そのものである。

4. 働き方改革とは「生産性向上」あつてのこと

多くの企業が働き方改革の本質を理解していない。働き方改革の一丁目一番地は生産性向上にある。社員一人当たり粗利益がバロメーター。コロナ前より20%生産性が向上して賃金アップ、時短をしても安定した利益は確保できる。

5. 強い分野に集中。事業の再構築を図る

この事業はやめた方が利益が出る。もちろん様々な手を打ち収益改善を目指しているはずだ。しかし、時代の流れ、競合先の投資規模と、どう考えても太刀打ちできない。これこそ経営判断。事業再構築を図るべき。

6. 「新」への飽くなきチャレンジ

変化が激しいと企業の寿命が短くなり、商品の短サイクル化が加速する。これまでの商品、得意先では売上は激減する。新商品の開発、新しい販路・得意先の開拓、新人若手育成。「新」へのチャレンジ無くして成長戦略は描けない。

7. 5つの経営の実践が魅力ある企業となる

魅力ある企業とは高効率、高収益、高賃金だ。それを実現するためには全社員が5つの経営を意識して実践することだ。

①「理念経営」考え方に共感し、ベクトルを合わせる

②「戦略経営」決めたことを徹底してやり切る力

③「組織経営」幹部が組織をまとめ業績に責任を持つ

④「先行経営」三か月先の数字を読むシステムづくり

⑤「タンク口経営」各部門、各店舗、営業所が毎月黒字

5つの経営の実践で結果は出る。何よりも賃金、やりがいの満足度も高まる。採用戦略にも必要不可欠だ。

■幹部を徹底的に鍛えぬけ

伸びる市場は参入業者が多く、より競争が激しい。縮小するマーケットは淘汰が加速する。生き残れば残存者利益の恩恵を受ける。どの業界が儲かるかではない。どのような幹部が存在するかが、いま問われている。11月にはアメリカ大統領選挙も控えている。勝者によっては世界がさらに予測不能の事態になる。人を創り、人を育て、人で勝負できる組織はやはり強い。幹部を含め人の付加価値でこの難局を乗り切る。

(株式会社経営支援センター 国吉弘)