

2022.12.8

No1

日本の労働生産性と私たちに

今、日本の労働生産性が年間幾ら減っているのか？

労働生産性とは、平たく言えばひとりが稼ぐ粗利額です。（粗利とは、売上げから仕入れを引いた金額）自分の会社の粗利額も、何人で生み出したのか？というのがこの数字の計算式です。すると、

一人当たりの「付加価値額」が弾き出されます。これが労働生産性です。

さて、日本の平均労働生産性は、2021年度は 808万円でした。

上場企業などは粗利どころか、経常利益で一人当たり1000万以上生み出しており、その中でも給与が高い人は利益貢献度は大きく、平均給与が1,500万円ほど支払われている人は、年間6000万円の経常利益をひとりで叩き出すというから驚きです。

なのに労働分配率は他の人よりも低いんだとか。恐らく平均値を下げているのが中小企業でしょう。平均で808万円の粗利額であれば、丁度中規模程度の弊社のターゲットとなる数字かもしれません。会長はもう少し多い「1,000万円の付加価値を生み出すのが目標だ」と

言っています。現状はどうでしょうか？ 2022年10月までの損益計算書で調べますと、

689.4万円です。だいぶ平均を下回っています。売上げに対して人が多過ぎる計算と別れて、それでも現場からは「少ないくらいだ」「今困っている」と声が上がるとしよう。

でもそれが現実の数字です。このような数字になっているのは、私たち経営者に責任があります。というのは、まず生産性の高い状態を作ってから拡大していくというセオリーを破り、売上伸長に重きを置いたことで、生産性の低いルートが手広く増えてしまった事。またほろみグループに加わった店舗も既存店の顧客交換が遅れた為、同じエリアに三店舗が行っている事もありました。

このような状況ですと、早く顧客整理を進め、ある一定の密度を超えるまでは本当に苦しい状態が続きます。しかしこの点ではようやく深刻な状況から脱しているのだから、店ごとに違いはあれど、生産性の高いルートが増えていきます。あとは営業戦略にポイントがあるかと思います。では、現在会社全体で労働生産性が低い状態でどう解決するのか？ですかい。

① 年間付加価値額を増やす。② 社員数を減らす ③ その両方をする。

の3つしかありません。年間付加価値額を増やすには、営業活動で補うしかありません。場合によっては、時間がサカリ過ぎてその間に会社に傾く事もあります。

それよりも交果競面なのだが、「事業の再構築や事業のリストラ」です。

また、利益貢献度の少ない事業の撤退です。不採算店舗の閉鎖、統合です。

それと、人の徹底的な見直しです。これは、リストラをするのではなく、忙し過ぎる人もいれば暇な人も居る状態を解決する事を見直します。「日次決算書」を付けていけば、必ず適切な人数へと向かいます。

2022.12.8

No.2

根本的な問題を作らない為には、潤沢な資金力が備わっていないうちに、他の会社の真似をして無計画に人員を増やさねようにし、新事業にも過剰な投資を行わないよう、決めた予算の中で運用する事をゴツゴツ行うのみです。

ここをどんぶり勘定でやると会社は厳しい事になります。

まずは内部留保を厚くして、想定外の事が起きても耐えられる体力をつけなくてはなりません。

生まれた余力で将来への投資をしていかないと、一度や二度の失敗で会社は無くなります。

そう考えると、レトールの加盟店の財務の強さには驚きます。85%~90%減の売上げが一年以上続いて耐えられたのだから、日頃の備えが万全だったのでしょう。

さて、先日読んだ本に、経営には「攻める経営」「守る経営」「捨てる経営」の3つがある。

と書かれていました。攻める経営は、将来性のある事業やサービスをどんどん攻める。

守る経営は、ほとほと事業や商品、サービスは現状維持で守る。

捨てる経営は、成長性がなく利益率が低下している事業や商品、サービスは捨てる。

この中で「捨てる経営」が労働生産性を上げるうえで一番重要になると書かれていました。しかし、多くの社長は捨てるのが苦手なのだそうです。

一時的にも売上げが下がるのを嫌い、まず捨てられない。。。本来は利益貢献していないのだから、捨てれば会社は楽になるのに、見た目の売上げを気にしたり。

これまで投資したお金の損切りが出来ないのだそうです。

今、経営者会議の中でも不採算店舗の閉鎖、統合の話が出ています。

一昔前は売上げが増え過ぎて手狭になり、出店をしていましたが、現在分割した時の売上げよりも低くなっているのに店の数も責任者の数もそのままになっているからです。

また、今投資中の事業も、採算分岐点にいつ到達させるか？撤退か前進かの判断をいつするか？という事も、事前にものさしを持てないと、捨てられない経営者になってしまいます。

今、外資は全国的に売上げが右肩下がりの中、働いている皆を守る為には別の事業で売上げを補填していく必要があります。そのためには、バランスよく投資しつつ、

店舗をまめに行きながら会社をスリムな筋肉質にしてゆかなくてはなりません。

それと同時に顧客対応の質もレベルアップしないとサービスの質が低くなる店は、

そのままとってしまいます。報告を聞いていると同じ会社で同じ商品も同じ金額で持つて行くのにあまりにもレベルの違い過ぎて申し訳なく思う事があります。

ほづみの中でも今は不採算ながらも本当に頑張っているお店があります。

飛橋のヘルズレートの例を挙げます。

2022. 12. 8

No3

船橋のヘルズは、4人で運営しており、現在採算分岐点を目指して頑張っている店舗です。店長、営業担当、事務、商品顧客管理の4人で運営しています。

先日、身体の不自由な人でも楽に履けて、脱げない靴をお薦めするキャンペーンも店長が企画して今活動中なのですが、スタートの時から、事務が自らアイデアを出してポップやチラシを作り、自分も来客した方へお薦めしてキャンペーンに参加するリと言いました。店の雰囲気が変わりました。

先日余中経過も聞いて驚いたのは、トップで販売しているのは商品顧客管理をしている内田さんです。ダントツのトップです!! 営業担当の何倍も販売していました。

エリマネージャーからも、どうしてそんなに売れているのか電話が来たそうです。

私も何故なのか聞いてみたところ、「何度の会っている方はもう顔馴染みですら、良いものはちゃんとお知らせしてあげないと申し訳ないと思っています。それで、私がお知らせすると、『内田さんに良いと言うなら間違いない。どうせ買うなら、あなたから買った...』と言われ、喜んで買ってくれる」のだそうです。「粘ったり押し売りするのは大嫌いなので、本当にお知らせしているだけなのですが、それが良いのだと思います。知らせてくれてありがとう、と言われると、涙が出るほど嬉しいです」と言っていました。

先日も、毎年本部のお客様に配る為に着意してくれたアケトのハガキが戻ってきました。南関東エリアの中でもダントツで船橋の返却が多かったです。毎年恒例となりました。

それに今年も内田さんへのお褒めの言葉の多いこと!!

この顧客との関係の構築は、ダスコンレタの手本に出来るのではないのでしょうか?

内田さんは、入社してまだ数年ですが既にここまでのレベルにきています。

加えて、新卒で入社した筒井さんもエリマネから非常に高く評価されており、紹介新規も多くいただいています。二人に共通しているのは、定期訪問の行動量は徹底管理して減らさない事と、人間関係も先に構築している事。そしてお知らせはキチンと押し売りをしていない事です。

必要と見た時に自分も真っ先に思い出してもらっているのです。

4人全員が少数精鋭の働きです。いずれ商材の減価償却が終わったら高収益の店になると思います。全員が同じ方向を見て自分の持ち場を限定せず、高い生産性も実現しよう努力しています。それに皆、目を輝かせて楽しそうに仕事をしています。私は販売のキャンペーンをするよう指示した事はありませんから、皆、自発的に、行っているのです。朝礼、スピーチ、掃除終礼、言われなくとも折り目正しく、自立して運営している姿も参考になると思います。

今、全店が型に合わせた動きをしようと一斉に取り組んでいます。中には少々、やらされ感の漂う店もあると聞きました。でも船橋のように、型の話を聞いた時に

2022.12.8

No.4

そんな当り前の事を、何でもだろう、いつも通りやるだけ、という店もあるのです。
終礼の導入だけ、今までと同じ件数をこなしながら帰社時間を早くするには、
どうしたら良いか？と皆で話し合っていました。シビアにスケジュール管理をしているので、
朝礼を10分早く終わらせて、10分早く帰ってくる事で、すぐに運用していく、と話し合いました。
誰も出来ない理由を言う人はおらず、やる為の方法だけが話し合われていました。
自身の店舗を本気で改革したいと望む店長は、尾崎店長に是非質問してみると
良いかと思えます。

私たちに数年かけて、基盤を作り、財務に強い会社になりたいと思っています。
同時に顧客との関係も強く、信頼を厚くするならば、それまでに私。た。努力
は、働く人全ての喜びに繋がると思っています。まずは日本の労働生産性の平均値を
つかまえて、働く皆さんに還元できるように努力したいと思っています。