

KinChu

10

October 2022 : No.746

近代中小企業 働く人の意識を改革するために



特集企画

定期昇給・ベースアップを考察する

DX時代の新しい報酬水準決定ロジックのデザイン手法

失敗と成功の事例から学ぶマーケティング / 契約の基礎知識

連載

新人営業マンの育て方 / 伝わる情報づくりによるナンバーワン戦略

連載フタ

新入社員が会社を変える! ~データサイエンスの可能性~

小冊子速習

あのとき何が起きたのか 平成を振り返る

▶特集企画

定期昇給・ベースアップを考察する

- 4 その賃上げ待った！
その前に1人あたり付加価値額を確認
湘南コンサルティング／長谷川 聖一
- 9 中小企業の賃上げ判断と
国際的視野による振り返り
青山人事コンサルティング株式会社／佐藤 純
- 14 「定期昇給」と「ベースアップ」
その違いを正確に理解しよう！
セレクションアンドバリエーション株式会社／
清水 政美

▶連載

- 18 第1回
DX時代の新しい報酬水準
決定ロジックのデザイン手法
ヒューマンキャピタルコンサルティング／丹羽 政尊
- 24 第1回
伝わる情報づくりによる
ナンバーワン戦略
マネジメントパワー・コンサルティング／山下 洋
- 28 第1回
新人営業マンの育て方
株式会社営業ハック／笹田 裕嗣

▶連載

- 32 第1回
契約の基礎知識
マルチサポートコンサルティング／佐久間 篤夫
- 37 最終回
失敗と成功の事例から学ぶマーケティング
株式会社マーケティングコンセプトハウス
／山口 博史

▶ビジネスマンガ

- 42 第3回
新入社員が会社を変える！
～ データサイエンスの可能性 ～
原 作／株式会社ウイズダムビジネス研究所
河野 賢一
マンガ／森元 智



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

その賃上げ待った！その前に 1人あたり付加価値額を確認

男性社員の平均年収は、1993年4,411,000円、2020年4,494,000円。消費者物価指数もインフレ係数も30年間ほぼ横ばい。戦後は、必須であった賃金ベースアップ（ベア）は昔のこと…。ところが今、消費者物価指数が対前年同月比で約2.5%上昇しており、ベアの機運が高まっています。はたして、収益力などが平均的な中小企業もベア対応をすべきなのでしょう。

出典：IMF - World Economic Outlook Database [令和2年分 民間給与実態統計調査]

中小企業はベアから 入るべきではない

●大企業と中小企業の違い

大企業はインフレ局面にベアでの対処が可能です。しかし、平均的な中小企業は横並びで対応すべきではありません。図1に示した通り、大企業と中小企業では前提条件がまるで異なるからです。労働分配率とは、企業が産出する付加価値額（企業の産出額から

図1 中小製造業の前提条件の違い

| | 大企業 (製造業)平均 | 中小企業 (製造業)平均 |
|------------------|----------------|-----------------|
| 労働分配率 | 約50% | 約75% |
| 1人あたり 付加価値額/年 | 1394万円 | 554万円 |
| 価格決定権 | あることが多い | 無いことが多い |

1人あたり付加価値額は2020年版中小企業白書より

外部購入価値を差し引いたもので粗利の意味に近い)のうち、何%が人件費にあてられているかという指標です。同業者間で比較した場合、一般的に労働分配率が低いほど経営は安定し、利益が出やすい体質だといえます。

1人あたり付加価値額は、企業の年間付加価値額を社員数で除した「1人あたり年間幾らの付加価値を生み出したか」という値です。

図1をひも解くと、平均的な中

小製造業は、

- ・従業員1人あたり年間554万円の付加価値を産出
- ・そのうち75%の415万円が人件費（賃金、福利厚生費など）にあてられている
- ・残り139万円から設備の減価償却などを行い、利益を捻出する構造となっている

製造業の労働分配率75%は、一般的には損益ギリギリで人件費を捻出している水準ですが（業種や労働装備率によって労働分配率の適正水準は異なる）、物価上昇で原価率が上がり、これを（納入）価格に転嫁できない場合は、それだけで労働分配率が上がり、そこでベアを実施するとさらに労働分配率が上がる「ダブルパンチ」で経営にダメージをもたらす要因となります。

つまり、平均的な中小企業が、

「物価上昇分IIベースアップ」

と捉えることは危険なのです。

これに対して大規模製造業は、仮にベア1人6万円/年を実施したとしても、その影響は1人あたり付加価値額の約0.4%と限定的であり、さらに価格決定権がある場合は、原価率上昇を価格に転嫁することで労働分配率を上げずにベア分を吸収することができます。

ベアに限らず、中小企業の賃金制度は大企業と異なってしまうのです。

中小企業の賃上げ 「1人あたり付加価値額」

●売上高や経常利益ではなく

私は講演などで「中小企業は1人あたり付加価値額を最重要経営指標にすべきだ」と言い続けています。平均的な中小企業の賃上げは、次の順番を崩すべきではありません。

- 1人あたり付加価値額を上げる
- 賃金アップを実現する

「売上高」や「経常利益」の向上

ではなく、「1人あたり付加価値額」の向上です。

では、簡潔に解説します。

- ・売上高を最重要指標にしてしまうと、儲からない仕事や薄利多売を見逃すケースが多くなる
- ・経常利益を最重要と捉えてしまうと、いたずらな規模拡大や安い人件費などに走ってリスクと引き換えになることがあります。また減価償却資産などで調整するケースも少なくない

よって、売上高や経常利益が必ずしも「強い経営」に結び付くわけではないのです。

●賃上げの前のハードル

それに対して「1人あたり付加価値額」は嘘が少ない数字です。

高めることができます。労働分配率に余裕が生じ「少数精鋭型」で好循環型の組織ができます。

この数値が大企業に準じる水準であれば強い企業といえるので、中小企業は「いかに1人あたり付

加価値額を上げるか」まずは、そこに集中して取り組むべきなのです。これは平均的な中小企業にとって、賃上げの前に避けて通れないハードルであると考えるべきです。

1人あたり付加価値額型経営は、己を知ることから

●付加価値額の算出法

1人あたり付加価値額型経営とは、1人あたり付加価値額を最重要経営指標と位置付けて、1人あたり付加価値額を上げるために各種マネジメント、PDCAを実践する経営です。

付加価値額の算出法は、日銀方式や中小企業庁方式などがありますが、最もシンプルな「中小企業経営革新方式」を本稿にて紹介します。では、次頁の図2・3をご覧ください。

図2は、自社の「前期決算」「良かった期」に加えて、関連業種の大企業の数値を「比較対象企業」として抽出して比較・分析する手

法です。

1人あたり付加価値額型経営の利点として、同業の大企業と競争できる点があります。売上や利益は比較対象になりませんが、1人あたり付加価値額なら大企業に勝つことを目指すことができます。上場企業であれば、公開されている財務諸表などからある程度の算出が可能です。

同業種でも経営のスタイルや労働装備率等によって目安は異なるので、図3は、あくまで参考と考えてください。

大事なことは、経営者は自社の業種や経営スタイルから「死守」「目安」「目標」の適正ラインを専門家の手を借りながら、独自に数値化し把握しておくべきだということです。

賃上げの方法は ベアや昇給だけではない

●貢献度に応じた賃金格差

さて、図3で1人あたり付加価値額や労働分配率が「目安」の水

伝わる情報づくりによる

ナンバーワン戦略

第1回

情報づくりでナンバーワンを目指す

マネジメントパワー・コンサルティング
代表 経営コンサルタント

山下 洋

URL <https://www.mgmt-power.com>

E-mail hiroshi.yamashita@mgmt-power.com

連載第1回は、私が考える、企業における情報づくりの大切さや、文章づくりの戦略的意義に注目する理由について整理してお伝えします。本文中でも紹介しますが、情報づくりの目的とは「自社のことを正しく理解してもらうために、丁寧に整理された一貫性がある情報の提供を通して、その受け手である顧客をはじめとした利害関係者との信頼関係を構築すること」にあります。

私と情報づくり！ その関わりと歩み

● オンサイトサポート

私が情報による「企業の価値優位づくり」に関わり、現在、それなりに評価を得られるまで10年ほど要しました。その間に様々な経験をしましたが重要なことは、情報は主に文章の形で作成されるということです。ただし、文才は必要ありません。したがって、本連載ではマーケティングにおけるキヤッチフレーズやバズる文章の書き方についての解説はしません。まずは、それをご理解いただいた上で読み進めてください。

私が提唱する情報づくりの目的は「自社のことを正しく理解してもらうために、丁寧に整理された、一貫性がある情報の提供を通して、その受け手である顧客をはじめとした利害関係者との信頼関係を構築すること」です。さらに「情報づくりに関わる一人ひとりが、全体への貢献を意識した自律的な人づくりや組織づくり」も目的の一つになります。

ちなみに利害関係者とは、顧客や仕入先、金融機関、国・自治体、従業員、地域社会を指します。

私の前職は技術職で、2012年の秋、スマートフォンの爆発的な市場拡大によるイメージセンサ

ー需要の拡大を支えるために半導体事業部門に異動しました。それは、未経験の顧客向け技術サポートという仕事で、開発畑一筋の私にとって新たな挑戦でした。

見ることに聞くこと初めてのことばかりでしたが、この領域の若手技術者や先輩たちの支援で、1年後には、この部門が事業を拡大していく上でのボトルネックになると思われる仕事の進め方が気になりはじめました。それは「オンサイトサポート」と呼ばれる、属人的な顧客向けの技術支援策です。

イメージセンサーという半導体素材をスマートフォンに組み込むには、光学知識からアナログとデジタル技術、高速伝送や画像処理アルゴリズムまで、極めて広範囲にわたる技術知識が必要です。

オンサイトサポートとは、このような支援を顧客の開発現場に出掛けて（オンサイト）、ハンズオンの技術サポートをすることであり、これは日本の多くの企業で長年行われてきた有効な顧客支援方法であることは確かです。

設計した技術者が直接顧客の商品化導入を手伝ってくれるわけですから、これ以上心強いことはありません。顧客にもそう思われませんでした。

●オンサイトサポートの弱点

しかし、このスタイルには、以下のようなマイナスマ面もあることに注目する必要があります。

- ・派遣される人材のスキル（技術知識や言語能力など）によって成果が左右される
- ・ビジネスが拡大すると、人材投入が追い付かずにサービスマ品質が劣化する
- ・サポート全般が個別基調になり、属人的かつその場限りになる
- ・特定顧客の問題は解決しても、その成果の再現性や再利用性に乏しい
- ・結果として生産性が低く、進歩性もなく、ビジネス拡大上のボトルネックになる

そこで、これらの問題を解決する手段として「オンサイトサポート至上主義からドキュメントベース・サポートへの転換」を提唱し推進したのです。これが、私が情報づくりの仕事に関与し始めたきっかけであり、本連載では、この経験を通して得た情報づくりやそのプロセスを一般化し、事業活動の市場優位性につなげる手法を紹介していきます。

まずは、情報づくりの難しさから見てみましょう。それは図1に示した「情報の偏在性と乱立性」であり、こうした情報の特性を適切に管理することが、良質かつ豊富な情報を生み出すポイントになります。

情報づくりとは
自分を知ってもらいたいこと

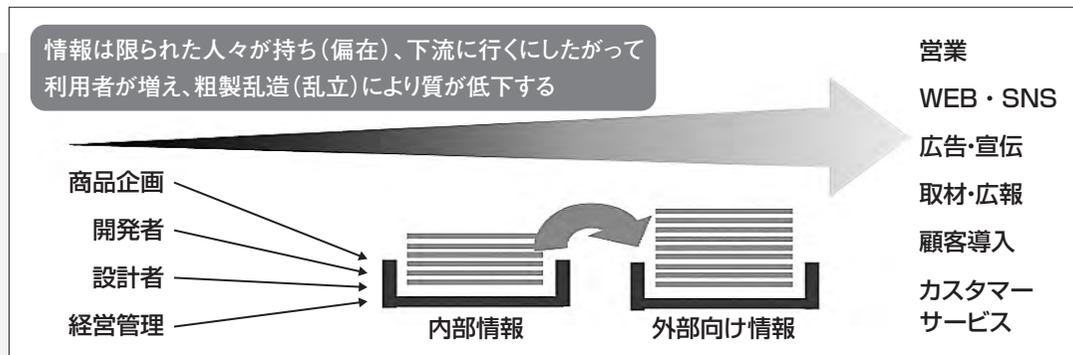
ここで質問「企業が自らの仕事について情報づくりをすることの目的とは何ですか？」
その答は「自分を知ってもらいたいこと」ではないでしょうか。

かの有名な、故ステイブ・ジョブズ氏は瀕死のAppleに返り咲き「Think Different」のブランドマーケティングを展開します。その社員向け発表の様子を紹介する動画に、これだと思ってくだりがあるので紹介します（次頁図2の左欄）。これは、マーケティングの目的についてレクチャーしたものです。情報づくりの目的も同じです。マーケティングは情報づくりの応用分野の一つです。

ここで注目すべきはAppleですら、自分たちをいかにして認知してもらおうのか、そのことをしっかりと考えなければならぬと語っていることです。このメッセージを「情報づくりの目的」にアレンジすると、次頁図2の右欄のようになります。

情報づくりは、情報を通しての顧客との信頼関係の確立という次元で考えれば、結果としてマーケティングやブランディングにもつながるものであり、銀行や取引先とのより良い協力関係づくりにも役立ちます。

図1 情報の特性である偏在性と乱立性とは



新入社員が会社を変える!

～データサイエンスの可能性～

第1部：生産管理は面白い

第3回

正社員として2年目をむかえて!



原作／河野 賢一

株式会社ウイズダムビジネス研究所 代表取締役

株式会社ケイエスグローバル 代表取締役

関東学院大学・尚美学園大学・日本大学・千葉経済大学 講師

E-mail kohnoken@nifty.com

マンガ／森元 智

ワールドデリカに正社員として採用された小林は、本社で新入社員入社式に臨み、長嶋社長のイノベーションとクリティカルシンキングの話に影響を受ける。そして、1年目は千葉工場、2年目は横浜の百貨店の店舗で店長を任され経験を積んでいくなか、ある日、社長の長嶋から声を掛けられる…。

入社1年目
入社式

皆さん
ワールドデリカへ
ようこそ！

我が社は日本の食文化に
根差して良質な食品を
製造・販売しています

株式会社
ワールドデリカ 入社式

現在は首都圏を
中心に事業展開
していますが

式次第
一、開会の
二、社訓法
三、社長

ワールドデリカ社長
長嶋

近々に
関西圏への進出

将来は
社名にあるように
世界展開も視野に
入れています

フードビジネスに
イノベーションを
起こし続ける！

このビジョン達成のため
皆さんの若い力に
期待しています！

また良質な
食品提供には
良質な考え方が必要で…

10か条
1. 知的好奇心
2. 企業個性
3. 信頼された心
4. 企業個性
5. 社会的責任
6. 誠実さ
7. 誠実さ
8. 誠実さ
9. 誠実さ
10. 誠実さ

中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注文冊数

定期昇給・ベースアップを考察する.....2022年10月号 × ()

■ 価格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注文冊数

あのとき何が起きたのか 平成を振り返る2022年10月号 × ()

■ 価格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申ください。