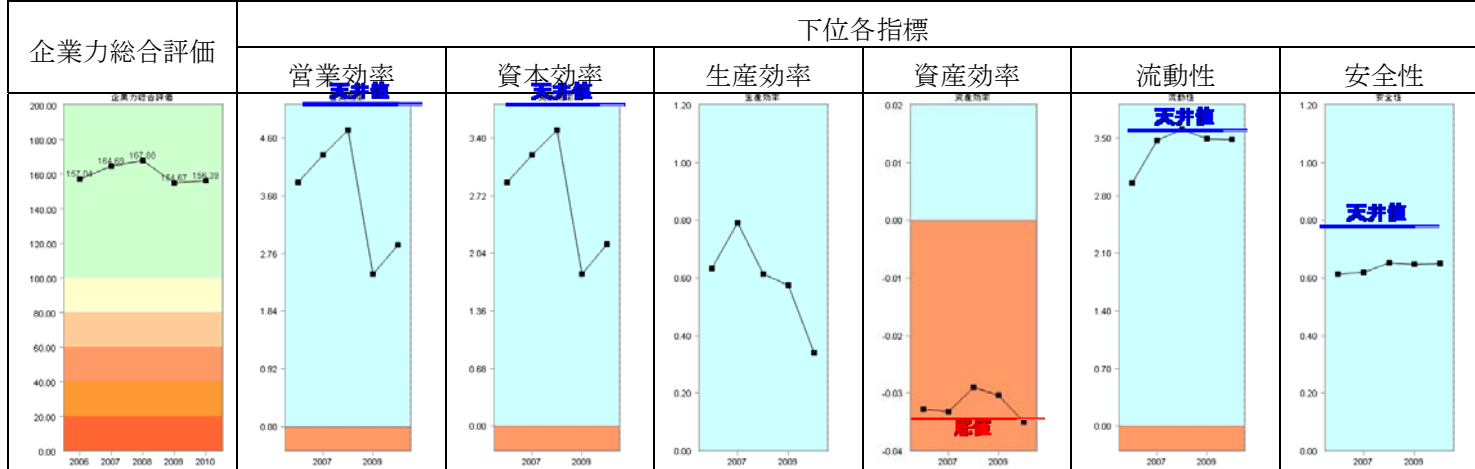


今回は京セラ株式会社を分析してみましょ。京セラ(株)は 1959 年 4 月にファインセラミックスの専門メーカーとして京都で創業されました。京セラ(株)の社名に負けないくらい、今 JAL の経営立て直しに奔走する創業者の稲盛和夫氏も有名です。



企業力総合評価は 2009 年下落しました。他社の下落と比べると、それほど大きな悪化ではないことが分ります。企業力総合評価の 2009 年の下落は営業効率 (儲かるか)、資本効率 (資本の利用度) の悪化が響いているようです。

営業効率、資本効率は 2007 年 2008 年改善し、天井に向かいましたが 2009 年、急落しました。その後、2010 年回復に向かっています。

生産効率 (人の利用度) は、2007 年改善しましたが、それ以降は悪化トレンドです。従業員数は 2009 年を除いて増加しており、攻めの経営姿勢であることが分ります。

資産効率 (資産の利用度) は 5 期赤字領域でほぼ底地を示しています。総資産回転期間 (総資産額 ÷ 1 か月売上高) が 20.7 月もあります。20.7 月は通常、資産過多と判断される場合もありますが、「投資をしっかりとっているから総資産が沢山ある。」とも言えるわけです。京セラ(株)の場合、営業効率が良いので、投資は成功していると推察されます。

流動性 (短期資金繰り) は、ほぼ天井値をつけて申し分ありません。

安全性 (長期資金繰り) も、ほぼ天井値をつけてこれも素晴らしい成績です。

営業効率の各指標は、以下のとおりです。

単位: 百万円・%

| | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高合計 | 1,173,544 | 1,283,897 | 1,290,436 | 1,128,586 | 1,073,805 |
| 売上総利益 | 338,502 | 383,427 | 406,673 | 291,948 | 285,835 |
| 売上高総利益率 | 28.84 | 29.86 | 31.51 | 25.87 | 26.62 |
| 営業利益 | 99,695 | 135,102 | 152,420 | 43,419 | 63,860 |
| 売上高営業利益率 | 8.50 | 10.52 | 11.81 | 3.85 | 5.95 |
| 経常利益 | 117,237 | 156,540 | 174,842 | 55,982 | 60,798 |
| 売上高経常利益率 | 9.99 | 12.19 | 13.55 | 4.96 | 5.66 |
| 当期利益 | 66,088 | 101,329 | 107,244 | 29,506 | 40,095 |
| 売上高当期利益率 | 5.63 | 7.89 | 8.31 | 2.61 | 3.73 |

経常利益率の推移を見てください。リーマンショック前は 9.99~13.55% をマークしています。ビック

リする方も多い筈です。

このような経営をする会社は、すべての原単位で利益を出す仕組みを徹底した会社でのみ見られます。以前、NEWS13 号でご紹介した日本レストランシステム(株)も、すべてが稼げるお店を作っていました。

稲盛和夫氏も著書の中でその経営について述べておられます。

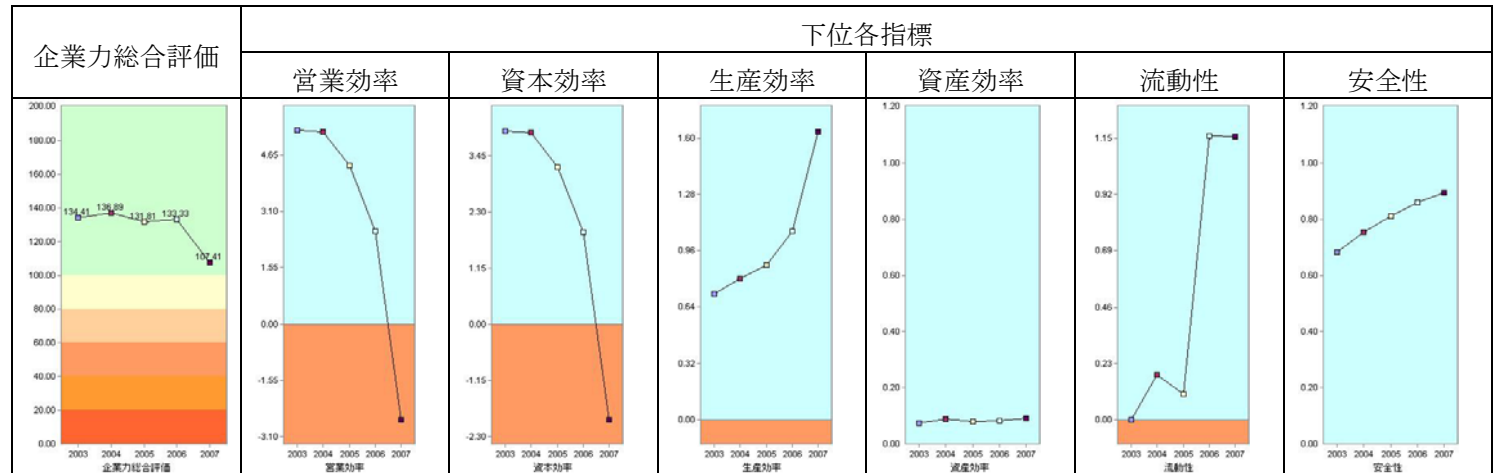
稲盛和夫氏 著書『アメーバ経営』まえがき

.....また、アメーバごとに経営の内容が正確に把握できる、独創的で精緻な部門別採算管理の仕組みを構築した。同時に、経営をガラス張りにし、部門別の経営の実態が誰にでもわかるようにした。さらに、アメーバ経営は経営哲学と一体でなければならないので、そのルールや仕組みのひとつひとつが京セラの企業哲学と明確につながるようにした。(中略)

京セラや KDDI だけでなく、すでに 300 社を超える企業が、京セラの関連会社のコンサルティングを受けながらアメーバ経営を導入し、業績を飛躍的に伸ばしている。アメーバ経営を正しく理解し、トップ自らが先頭に立って真面目に真摯に実践すれば、必ず企業の体質を大幅に強化することができる

と確信している。このような、原単位ごとの採算をとる管理をする会社は、リーマンショックなどの経営環境悪化に強くなります。そのことは、営業効率の下落が少ないことから分ります。

過去において不採算事業をやめることをためらい、企業力を落としてしまった(株)ニッセンホールディングスをご紹介します。宝飾品・呉服商品等催事販売事業のリストラの遅れは、創業時からという思い入れがあったためと言われてています。



まとめ

稲盛和夫氏が育てられた京セラ(株)の経営は、彼自身が著書、講演会活動、コンサルティングを通じて広めておられます。自社の育成にとどまらず、他社の経営改善に尽力される姿に頭がさがります。

編集後記 SPRENDIN21 に関するお問合せは下記までお願いいたします。

〒840-0015 佐賀県佐賀市木原二丁目 6 番 5 号 税理士法人 諸井会計

tel 0952-23-5106 fax 0952-22-2888 ☎ info@moroi.co.jp URL <http://www.moroi.co.jp/>