

J/E

American Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

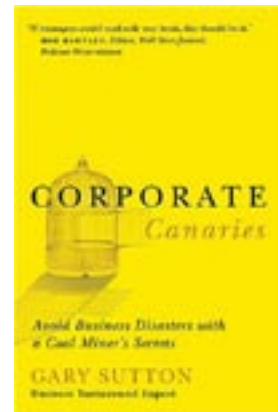
ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 冬

Corporate Canaries

会社のカナリア

Author: Gary Sutton
Publisher: Nelson Business, 2005年
ISBN: 078521299 121 ページ



～ 要旨 ～

その昔、炭坑夫は坑道に鳥かごに入れたカナリアを置いていた。この小鳥が物静かになるか、倒れるかしたら、これは毒ガスが充満していることを意味する。「会社のカナリア」は、数多くの炭坑夫の命を救ったカナリアと同じである。「カナリア」はあなたのビジネスが危機に陥った時にそれを知らせ、「出血」が始まる前に危機を回避することを可能にする。

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



会社のカナリア

主旨

その昔、炭坑夫は坑道に鳥かごに入れたカナリアを置いていた。この小鳥が物静かになるか、倒れるかしたら、これは毒ガスが充満していることを意味する。この方法で多くの炭坑夫は難を逃れた。

ビジネスの世界の状況も、油断のならない炭坑と同じである。毎日、何百人もの人間がレイオフされ、たくさんの企業が破産を申請する。企業のマネジャーとして、あなたは会社を危機が襲う前に、どのようにしてその危険を感知するか学ばなくてはならない。

「会社のカナリア」は、数多くの炭坑夫の命を救ったカナリアと同じである。「カナリア」はあなたのビジネスが危機に陥った時にそれを知らせ、「出血」が始まる前に危機を回避することを可能にする。

カナリアの警告 1 -- 損失を超えて成長はできない

利益を生み出すことに専念しないで、売り上げを伸ばすことにだけ気をとられてしまうため、多くの企業が倒産の憂き目に会う。あなたが気に留めるべきは、新たなセールスが利益を生み出すことが確かかどうか、まず検証することで、売り上げを伸ばすことはその次である。

新たなセールスとは、経費を増やすことになる。これに気づかなくてはならない。結果、新たな売り上げが即利益に繋がるという訳ではない。実際にはその反対のこともあり得る。

会社を大きくする、ということの前に、会社を良くすることを考えよう。新たな顧客を取り込む前に、会社の利益マージンを上げるため、諸経費を削減することが理想的だ。

どんな場合、売り上げの拡大が危険因子となるか？

自分のビジネスが危機に瀕しているか確かめるいくつかのステップがある。

1. 過去3年間の収入を見してみる。
2. 過去3年間の儲けを見よう。
3. 利益の伸びが売り上げの伸びに比例するなら、あなたのビジネスは良好である。
4. もし利益の伸びが、売り上げの伸びの半分であるなら、あなたのビジネスには問題があると言える。

Corporate Canaries

The Main Idea

Long ago, coal miners would put caged canaries in their tunnels. If the little birds fell silent or dropped, this would alert the miners of the presence of poison gas. This way, many miners were able to escape unhurt.

The business environment is very much like those treacherous mines. Hundreds of employees are laid off everyday and more and more companies are filing for bankruptcy. As a manager, you must learn how to detect threats to your business before disaster strikes.

Corporate canaries are exactly like those real-life birds that saved hundreds of miners from certain death. "Canary" warnings will tell you whenever your business is threatened, enabling you to stop the bleeding even before it starts.

Canary Warning # 1 - You Can't Outgrow Losses.

A lot of businesses fail because management chose to chase after sales, instead of focusing on making profit. What you must realize is that getting more sales is only secondary to making sure that those new sales add new profits.

You must realize that every new sale that comes in means added expense to the company. As a result, a new sale does not automatically mean an increase in profit. In fact, it could very well be the other way around.

Before a company can think of getting bigger, it must get better. It would be more ideal to cut overhead costs to fix a company's profit margin than to take on an influx of new customers.

When is Growth Dangerous?

Here are some steps you can use to check if your business is in danger:

1. Look at your last three year's revenues.
2. Check your earnings for the last three years.
3. If profit growth matches sales increases, your business is good.
4. If the growth of your earnings is only half of the sales growth, you have a problem.

覚えていて欲しい。あなたの会社の売り上げの伸びが、実際の利益の伸びよりも増えていっているとしたら、取るに足らない小さな経済上の問題でも、会社がもがき苦しむ原因になるかもしれない。このような起こりえる危険を回避するために、会社は利益率の適切な伸びを確保せねばなるまい。

あなたはどうしたら良いのか？

もしあなたが成長を遂げている会社のマネジャーで、利益レベルにおいて注意を要する目減りが見られるのなら、形勢を逆転させるためにあなたが行うべきいくつかのことがある。

1. 売り上げに応じてではなく、利益に応じたコミッションを営業マンに支払う。
2. 新しいコミッションの枠組みで、新たな営業マンを雇用し、教育を行う。
3. 飛び抜けて良い成績を上げた営業マンに褒賞、報酬を与える。
4. 2ヶ月後、すべての営業マンと面談を行う。この時のデータを価格やコミッションの引き上げの基とする。

カナリアの警告 2——借金「殺し屋」である

ほとんどの会社は借金をしている。少額の借金なら誰も傷つかないが、多額の借入れをしている多くの企業は、その借金が会社を大きな危機に陥れる可能性に気づかなくてはならない。

健全な経済状況下では、多くの会社はその借入れの利息を払っていくのに十分か、それ以上の儲けを出す。しかし不運なことに、景気がどこまで好調であるかは、保証の限りではない。事実、ウォール街で最も賢い人物でも、あした市場がどう動くかは予測できない。

どれくらいの借金が借りすぎになるのか？

あなたの会社は、多額の借金で首が回らなくなっていないだろうか？ あなたの会社がトラブルに陥っている可能性を示す危険な兆候は以下の通りだ。

1. 会社は物資を購入するより、リースすることを好んではいないか？
2. 借入金対資産の割合が1：1以上になってはいないか？
3. 会社の経営陣が顧客と過ごす時間より、銀行関係者と過ごす時間の方が多くなっていないか？

あなたはどうしたらよいのか？

もし、会社が債務超過に陥っているのなら、「出血」を止めるためにあなたができることは以下の通りだ。

1. より大きな企業体に身売りをする。

Remember, if your sales are increasing more than what you are actually making, the slightest economic hitch may cause your company to flounder. To protect yourself from probable danger, you must ensure a steady profit growth.

What Must You Do?

If you are a manager in a growing company that shows an alarming decline in profit level, there are some things you can do to turn things around.

1. Give profit-based commissions instead of sales-based commissions.
2. Recruit new sales personnel and train them on the new commission scheme.
3. Give rewards and awards to the sales personnel who perform exceptionally well.
4. After 2 months, conduct interviews with every sales person. Use these interviews as basis for increasing price, commissions, etc.

Canary Warning # 2 – Debt is a Killer

Most companies are in debt. Although a little debt can't hurt anyone, a lot of corporations who borrow excessively should be made aware that they are putting their companies at grave risk.

In a healthy economy, companies often make more than enough money to pay off the interest rates on their loans. Unfortunately, there is just no guarantee how long an economy can stay healthy. In fact, even the smartest person from Wall Street cannot predict for certain how the market will react tomorrow.

How Much Debt is too Much?

Is your corporation wallowing in too much debt? Here are some warning signs that your company might be in trouble:

1. Does your company prefer to lease everything, rather than buy?
2. Is your company's debt to equity over 1:1?
3. Does your management team spend more time with bankers rather than your customers?

What Must You Do?

If your company is over-leveraged, here are a few things you can do to stop the bleeding:

1. Sell your business to a larger business.

2. 一部門を売却し、そのお金を借金の返済に充てる。
3. 他の経営陣のメンバーに借入金の問題であることを納得させる。
4. 今後2年間は見返りがない設備投資をやめること。もしくは設備の調達自体をやめてしまう。
5. 従業員にバランスシートを提示し、会社の財政状況について話し合うこと。
6. 全ての従業員の成績をランク付けして、下位の2割を解雇し、その半分の人数だけ新たに雇用する。
7. 利益の増加とコストカットに基づいた特別の報奨金を用意する。
8. 製品もしくはサービスの価格を少しだけ上げる。
9. 業績が好転したら、株を投資家に売却しよう。

カナリアの警告 3——思考停止の危険性

もし、あなたの会社がコスト管理ということに全くの無頓着であるなら、遠からず問題が生ずる。「コスト管理」は、「コスト削減」とは別ものである。むしろ、コスト管理とはコストに関連するあらゆるファクターに関して十分に理解を深めている、ということなのである。

どこから会社が儲けを出しているのか、最初に理解しておくてはならない。何がコストを引き上げ、何がコストを引き下げるのか、把握しよう。広告予算や新技術の獲得予算などのようなものに対し、どこまで賢い決断が下せるかは、コストに関する徹底した理解にかかっている。コストのことを理解すれば、何が会社にとって得となるかに基づいて決断を下せるだろう。

あなたのビジネスは「制御不能」に陥っているのだろうか？

あなたのビジネスがトラブルに陥っていないか、以下がチェックの指針となる。

1. 年度末の監査調整は総収入の1%以上か、利益の5%以上ではないか？
2. 月末から2週間以内に経理作業が終了していないのではないか？
3. どの商品もしくはサービスが利益をもたらしているのか、社員の間で誤解、混乱が生じていないか？
4. 売上見込みの指標はないか？

あなたはどうしたら良いのか？

もし会社がトラブルに陥っているのであれば、あなたが必要とする、コスト管理の要素をもたらすようなシステムを導入しなくてはならない。それにもまして、あなたは会社のコストに関して全てを理解しており、組織全体もこれを共有していると、確信しなければならない。

2. Spin off one division and use the cash to pay the debt.
3. Get the other members of the management team to understand that debt is a problem.
4. Stop capital purchases that don't show a payback in two years... or just stop capital purchases completely.
5. Show employees your balance sheet and discuss the conditions with your staff.
6. Rank the performance of all employees. Terminate the bottom 20% and replace only half of them.
7. Create special bonuses that is based on profit increase and cost cuts.
8. Increase the price of your product slightly.
9. Sell shares to an investor as results improve.

Canary Warning # 3 - Fools Fly Blind

If your company has no control over costs, then trouble lies ahead. Most people mistake this idea with the concept of cutting costs. "Control" has nothing to do with "cutting". Rather, controlling costs means having an adequate understanding of all the factors that effect your costs.

You must understand where your profits are coming from. You must understand what makes your costs higher and what makes them lower. A thorough understanding will enable you to make masterful decisions about things like advertising or the acquisition of new technology. When you understand costs, you are able to make decisions based on what is profitable for the company.

Is Your Business Out of Control?

Here are some ways to find out if your business is out of control:

1. Are your year-end audit adjustments more than 1% of the revenues or 5% of the earnings?
2. Is your accounting still not finished within 2 weeks of each month's end?
3. Are your employees unaware or confused on which product or service is the most profitable for your company?
4. Do you have zero sales lead indicators?

What Must You Do?

If your company is in trouble, you must implement new systems that can provide the element of control that you need. Furthermore, you must ensure that you understand your costs fully and that your entire organization shares this knowledge.

会社全体に、この考えを徹底させよう。会社の成長に影響する、現状の把握をさせられているのだと、皆の胸に刻み込ませよう。これで組織の個々人が正しい意思決定ができるのだとあなたは確信を持つことができる。

カナリアの警告 4 -- どんな決断も、決断を下さないよりましである。

混乱は、どのような組織においても諸悪の根源である。クリアな方向感覚は会社に効率性をもたらすことをあなたは覚えておかななくてはならない。

あなたの会社は混乱していないか？

あなたの会社が方向性を失いかけているかどうか、チェックポイントは以下のとおりだ。

1. 企業としての「決意理念」が多くの言葉で飾られていないか。
2. マーケティングのツールが顧客に対して意味のあるものになっていない。
3. 会社の内外を問わず、会社が何を行ったらベストなのか、答えを持ち合わせていない。

あなたは何をしたら良いのか？

もし会社が混乱に陥っているのなら、状況を改善する方策は以下のとおり。

1. 会社の企業理念、マーケティングのツールを見直す。会社がどうしたらベストであるのか、明確にすることが重要だと肝に銘じること。
2. はっきりした目標を持つこと。
3. 顧客に対し、何かユニークな製品、サービスを提供することを明確に打ち出す。

カナリアの警告 5 -- 市場は栄枯盛衰である

マーケットは絶えず変化する。何年か前は大ヒットした製品も、今では年代ものの博物館の所蔵品であるかも知れない。企業は進化を習得するか、業界での座を他の者に明渡し、滅んでいく準備をするしかないのだ。

最初に学ばなくてはならないことのひとつに、死に絶える市場は誰にも救えないということがある。企業のマネージャーとして、時代から取り残されようとしている市場を救うためにできることは無いに等しい。

Spread this knowledge throughout your company. Make sure that everyone is made aware of situations that can affect your company's growth. This way, you can entrust each member of your organization to do correct business decisions.

Canary Warning # 4 -- Any Decision Beats No Decision.

Confusion can be a source of tremendous problems in any organization. You must remember that a clear sense of direction promotes efficiency throughout the company.

Is Your Organization Confused?

Here are some ways to find out if your company is losing direction:

1. The mission statement is trying to say too many things.
2. Your marketing materials do not offer meaningful benefits to your customers.
3. Both internal and external customers are unable to give a specific answer on what your company does best.

What Must You Do?

If your company is confused, here are some ways you can help fix the situation:

1. Review your mission statement and your marketing materials. Make sure that it is made clear what your company does best.
2. Have specific goals.
3. Ensure that you are offering your customers something unique.

Canary Warning # 5 - Markets Grow and Markets Die

The market is continuously changing. The products that were the craze some years back are now considered obsolete museum artifacts. A company must learn to evolve or must be ready to give up its place in the industry and die.

One of the first things you must learn is that it is impossible to fix a dying market. As a manager, there is nothing you can personally do to resurrect what is soon going to become obsolete.

あなたの参入する市場は死にかけているのか？

マーケットが衰退していく兆候は次のとおりだ。

1. 2年連続してセールスが落ちている。
2. ライバル企業セールスも同じ2年間落ちている。
3. その業界にいる全ての人々がお金を失っている。

あなたはどうしたら良いのか？

いくらかの企業は死にかけて市場でも、困難を乗り越え、生き残りを図ることができた。IBMとマイクロソフトの2社は市場の大きな変革の中で戦い抜いた。会社を救いたいのであれば、全てを変えていかなければならない、という事実を受け入れることだ。必要なお金は銀行に蓄え、コスト削減の準備をして、激しい変革の中のうんざりするような過程を耐え忍ぶ覚悟を決めなくてはならない。

学ばれた教訓：防衛策は必ず役に立つ

数多くのスポーツ種目と同じで、オフェンスも大切ならディフェンスも大切なのだ。今まで述べてきた五つの「カナリアの警告」について、読者諸兄は常に目を光らせていて欲しい。強固な防御システムを用い、トラブルの兆候に目を光らせることで、攻めにも冴えを見せることができるのだ。

Is Your Market Dying?

Here are some ways to find out if your market is dying:

1. Your sales have dropped two years in a row.
2. Your competitor's sales have dropped for the same two years.
3. Everyone in the industry is losing money.

What Must You Do?

Some companies have been able to buck the odds by surviving a dying market. IBM and Microsoft are two companies that have battled back and survived drastic changes in the industry. If you wish to save your business, you must accept that you need to change everything. You must ensure that you have enough cash in the bank, be prepared to cut back on costs, and have the willingness to go through a tedious process of extreme change.

Final Words: The Big Lesson is that Defense Matters

Like in many sports games, both offense and defense matters. You must watch out for the five canary warning mentioned above. By utilizing a strong defense and watching out for signs of trouble, you will be able to execute a better offense.