

## 「第3の利益」

### 1. 「大切な利益の種類」

右掲は、皆様よく御存じの損益計算書の概略構造です。毎日の取引で生まれる「粗利益」で活動のすべてを賄うという構造になっていて「限界利益」とも呼びます。この粗利益を多くするには、

「売上」を↑か、「原価」を↓

の2通りしかないのです。「売上」を増やすというのはお客様あつての事ですから、なかなか思うようには進まないで、多くの場合、逆に値下げを要求されるのです。従って、原価を下げるという事が重要なポイントになります。最近では、インターネットでの購入が増えたようにNB(ナショナル・ブランド)商品では、品質に心配がないので、少しでも安く買う時代になっており、ネットとの仁義なき戦いが始まっているのです。この段階では、「利は元にあります」というようにまとめ買いで単価を減らす方法がとられますが、在庫として残ってしまうと無意味になるので「まとめ買い」は避ける方向にあります。大野語録に「倉庫に入れると安心してしまつて、ある事すら忘れてしまう」というのがありますが、強い戒めの言葉になっています。

次に、販売管理費を引くと「営業利益」(第2の利益)となります。給与などの固定費とその他の経費を販売管理費というのですが、コストダウンの第一番目に着手されやすい部分です。このコストダウンの一つとして「5S」があります。整理整頓して、不要な物を処分して、必要な物はいつでも使えるようにしておく事が基本なのです。ある意味、「5S」というと「清掃」に目が行きやすくなって、お掃除することに注力しがちなのですが、そのレベルではトータルな改善にならないのです。

#### 損益計算書の構造

売上	
▲原価	
粗利益	・第1の利益
▲販売管理費	
営業利益	・第2の利益
▲金融収支	
経常利益	・第3の利益

### 2. 「第3の利益」

問題は、これからなのです。上項の営業利益は日常の活動によって発生する販売管理費を引いた残りなのですが、さらに、金融収支(受取手数料—支払手数料)を差し引くと経常利益(第3の利益)と呼ばれるものになります。この利益で借入金の元本を返済したり、税金や株主配当などを行うのですが、よい会社は受取手数料>支払手数料なので営業利益よりも経常利益の方が大きくなります。

なぜ、第3の利益と呼ぶかと言いますと、これは、平素の社員の意識によって生み出される収益だからなのです。「意識」なのです。例えば、「まとめ買い」をすると単価が安くなるが、全部使わなければ在庫として残るのです。すなわち、仕入れに投じた資金が売上を通して回収されないと手元資金が少なくなるので、金融機関から借り入れることになってしまうのです。お金を借りると利息をつけて返済することになります。この利息を支払手数料と呼ぶのです。

従って、当用買いの方が少し高くつくけれども支払に影響を及ぼすことは少ないのです。しかし、それはコスト高になって売上の粗利益を減らす要因にもなるのです。世の中は甘くはないのです。従って、皆が考えて「適正な仕入」を行って戦略的に競争要因を作っていく必要があるのです。この戦略的というのがポイントなのです。戦略的＝リスクを孕んだ状態という事なのです。売れると思つて仕入れた商品が、ライバルも同じようにしてコストを下げ値下げをしたら、競争優位を保てずに在庫として資金が倉庫に眠ることになりかねないのです。まあ、なんでもリスクとの戦いであり、それを乗り切るのは社員の肚なのです。

### 3. 意識による「第3の利益」創出

「改善」というのは「改善は、人づくり品質づくり」というスローガンにでも分かるように奥深いものがあります。「5S」は、整理(要不要をハッキリさせ、処分すること)、整頓(いつでも取り出せるようにすること)、清掃(そうじを行う)、清潔(気持ちのいい状態に保つ)、躰け(これらが自然にできるように教え込む)ということの頭文字です。最後の「躰け」が難しいのです。

前号でも触れましたが「社風」となって定着し風土化することが重要なのです。「考える」ということは、問題点に気づいて自分なりに改善策を考えて実践し、効果を出すことから始まるのです。自分で考えるから1.6<sup>2</sup>の状態になり、仕事が楽しくなり、なおさらに工夫をする、すなわち、堀場さんのいうEnjoy&Funの状態になるのです。ムダをとり、在庫や副資材などの量も適正化されて、資金が眠ることがなくなり、どんどん効率が上がって行くのです。大きな人件費が最大の効果を出すようにIE手法で分析して、スムーズな流れになるように向かうのです。

その結果、生産性が上がってコストダウンにも繋がって行きます。また、紹介キャンペーンなどの「意識」によって生産性をあげることもあります。メーカーなどの実施するキャンペーンでは売上増加と販売奨励金という収入手数料があり、また、物を売るにもローンやリースで販売して金融会社からリベートを頂くことにもつながり、金融収支が非常によくなるのです。これが大きいと金融収支がプラスになり経常利益>営業利益になるのです。理想的な状態になります。

### 4. 躰けから風土化へ

「朱に交われれば赤くなる」と言いますが、「5S」から始まって総合的な改善活動が平常化している集団になると、後から入ってくる若者はその状態が当たり前になるのです。すなわち、躰ける以前の話です。OJTで先輩から「Why、改善？」という理念から教え込まれたら、それが身に付くのです。「考える」という事は「受容」することが重要なのですが、皆が「考え」てアイデアを出している集団に入ると、一緒に「考える」ようになるのです。逆は、怖いですね。その為にも、継続的に「考える」ことを奨励する仕掛けが必要になります。

その方法の一つは、トップが定期的に現場を視察して「関心を示し、激励する」というベーシックな事を実践することも必要になります。また、現場の活動を定期的にとりあげる事が重要です。若い人の提案をどれだけ実践して成果を挙げたかが重要なのです。先輩と若者という関係で「啐啄の機」を活かすバロメーターなのです。現場で起こる問題を見逃したらダメなのです。問題に気づき提案し、そのグループで改善して行く総和が総合的な改善効果になるのです。改善の状況を社内で共有化する仕掛けも必要で、「改善ニュース」を発行するのも一案と思います。

「躰け」という言葉には、妙に嫌なイメージが漂いますが、仕掛けで「当たり前」にすることが身に付くことが望ましいのです。「やらされる」のではなく、「そうする」という状態なのです。極めて、上司や先輩の姿勢に依存する事柄なのです。現場で、週に1回、「5Sのチェック・タイム」として現場の乱れを正す時間をつくる、一案ですが、週末の昼一番に10分ほどチェックして、課題を共有して、夕方の終礼までに解決できる状況が望ましいと思います。正常な状態が保たれておれば、そんなに負担になる程の労力が要らないのです。問題が軽いうちに手を下すのです。こういう日常のリズムを醸成することが最終的な目標なのです。一時的に「5S」と掛け声をかけるのも重要ですが、本質的な面を外しているので効果は長続きしないのです。肝に銘じたいです。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html>にあります！】