

「第3の利益」

1. 「粗利益」を増やす

右掲は、前号でご紹介した「第3の利益」と呼ぶ構図です。皆様、よくご存じの損益計算書の構図です。今一度、順を追ってご説明すると「第1の利益」は、「売上」-「原価」で算出される「粗利益」です。これを「限界利益」とも呼びますが、これ以上の利益は出ないのです。

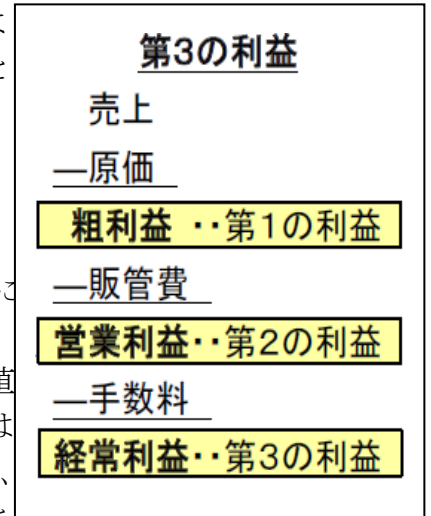
しかし、「粗利益」を高めるには、

(1) 売上を伸ばす or (2) 原価を下げる

の2つの方法しかないのです。(1)の売上を伸ばすという事は、簡単に言えば、お客様に高く買ってもらうという事なのですが、競争関係がありますので非常に難しい事柄で、逆に、現実には値段勝負になって値引き合戦の状況なのです。これでは、「第1の利益」である「粗利益」は低くなる一方なのです。逆に、(2)の原価を下げるという事は、非常に、重要な事なのです。大手企業は、VA(Value Analysis:コストダウン)と

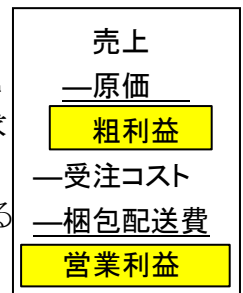
称して納入単価を毎年のように引き下げ要求をしますが、これにより数%の仕入原価が引き下がるのです。これは、大手だから出来る訳ですが、例えば、中小零細企業でも「端数を切って」とひと声かけると103円を100円になるというケースもあるのです。いつもいつもという訳には行かないですが、ここはという場面で社員が実施するか否かで変わります。

製造業なら「原価」を低減する活動を常に行っており、QCサークルや改善提案活動などで風土となっていますが、非製造業の原価低減は、この「端数を切って」と言うか、大量仕入で単価を下げるかの2つの方法しかないのです。後者は在庫管理という難しい面があります。「限界利益」に関しては、この2つの方法しかないのです。



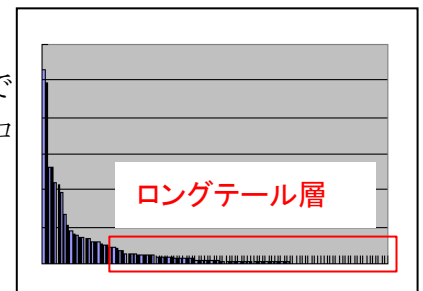
2. 「営業利益」を増やす

右掲は、ある取引の損益を計算しています。売上一原価＝粗利益は当然意識されているのですが、意外に社員さんが忘れてるのが、受注コストであり、梱包配送費という販管費に入るコストなのです。受注コストは、人件費や伝票代、請求に関する費用などですが、中には、振込手数料を差し引いてくるケースもあります。請求金額が少ない場合、粗利から振込手数料を差し引くと稀に赤字になる事もあるのです。さらに、梱包配送費が発生しているのです。ここまで計算すると営業利益が赤字という事は案外多いのです。



よく「粗利益率は幾ら位が目安のですか」と聞かれますが、通常は物販業なら20%以上を確保してくださいと話しています。つまり、損益計算書で粗利益率が20%以上なら営業利益が黒字になるケースが多いのです。もちろん、十分な売上高がないと粗利益率が高いと言えども絶対的な粗利益が確保できないということもあり得るのですが、通常の営業活動されている企業なら20%以上が目安になります。

右掲は「パレート図」と呼ばれるもので、お客様を売上の順に並べているのです。よく「80:20の法則」と言いますが、上位20%のお客様で80%の売上が出来るという法則です。右掲では、下位80%は殆どゼロに近いレベルなので、で囲んだお客様(ロングテール層)では、粗利があっても営業利益で実質赤字というケースが多いのです。この層のお客様への対応法に工夫が必要なのです。



3. 「経常利益」を増やす

最後に、「経常利益」が残ります。これは「営業利益」－「手数料」＝「経常利益」と言えます。手数料は、銀行関係の借入金の金利や預けている金の金利、さらに、その他の収入手数料などが入る訳です。例えば、「雑収入」という事では本業以外で得た収入などもあるのです。結構、経理的には、いろんな手数料や雑収入などがあるのです。

この「経常利益」に、なぜこだわるかという納税や株主配当そして内部留保などに充てるからなのです。法人企業として、納税という義務、株主に配当するという事は重要な事柄なのです。この段階が黒字になることは非常に重要な事なのです。例えば、銀行からの借入金の返済は、通常、元本と利息に分かれるのです。利息は、営業利益から差し引きと計算されますが、元本は、経常利益から納税、配当した残りの剰余金からしか返済できないのです。すなわち、毎月、売掛を回収する金で支払っていても経常利益が不十分だと銀行への返済する資金がショートする事態に追い込まれるのです。つまり、現金を追加(借り入れ)する必要が出るのです。

ここで重要なことは、できるだけ支払金利を発生させない、すなわち、銀行借入金をせずに済むようにするという事なのです。「第1の利益」で粗利益率を上げる、「第2の利益」で個別に販間費まで見て赤字取引がないようにお客様を見直してトータルで黒字化する事が大切なのです。それには、赤字取引をやめるか条件を改善するしかないのです。お客様と十分に交渉して取引条件を改善する必要があります。さらに、人件費やいろんな経費を削減することも重要ですし、広いスペース、多い在庫、遊んでいる社員などを抽出して「ヒマな波動」を撲滅することが大切です。実は、この「ヒマな波動」が資金を喰って借入金につながっているケースが多いのです。業務改善は「ヒマな波動」の3つの視点(スペース、在庫、人)に着目して改善するのです。

4. 「風土」は見えない経営資源

このように、「経常利益」を増やすことが大切なのですが、「第1の利益」で「在庫」や「端数」に着目して原価を下げる、「第2の利益」で1取引で「売上－原価－(梱包配送費、伝票代、請求書代、振込手数料)」で黒字化できるかという点、「第3の利益」で「支払利息」を減らし「受取手数料」を増やすなどミクロな点を挙げましたが、さらに、マクロな視点で「ヒマな波動」を減らすことが重要だと書きました。

まず、「スペース」は賃借料に関係しますし、多くの場合、余った場所に余った商品を置いてしまい、そのままデッドストック化するという事に繋がります。このように、「スペース」と「在庫」は密接に関係しており、トヨタの改善では「保管すると安心して、そのまま眠る」と戒めています。デッドストックは「資金」を寝かしてしまいますので、どうしても資金不足になるので借入が増え、その結果、支払金利が増加することになるのです。

最後の「人」ですが、ある会社では「定員」化している実態があるのです。ある方が辞めると即座に人材募集をかけるのです。これでは、業績の変動に対応できずに人員超過で労働効率が低下するのです。人は、一度、ゆるい環境に馴染むとそれが常態化する傾向があります。作業効率が低下したり、現場でサボったりするのです。「正味の仕事」と「付帯する仕事」は必要ですが、「余った時間」は大きなロスになります。

以上、1取引毎の原価低減、1取引毎の収支というミクロな事を大切にする「風土」を築き上げる事と「ヒマな波動」の撲滅が大切なのです。「風土」は外から見えない経営資源の一つなのです。社員の一人一人が「当たり前」になって行ふ姿、それは皆が創意工夫する姿で大きな財産となるのです。「ヒマな波動」は気づかないコストなのです。「気づかない」事が怖いのです。

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