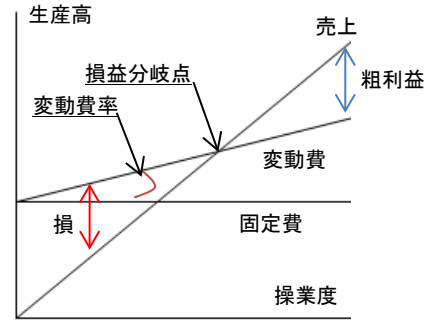


企業体質の強靱化

1. 損益の基本

右掲は損益分岐点を示す基本的なグラフです。工場を例に書いていますが、横軸は操業度を表し、縦軸は生産高を表しています。生産＝売上と単純化していますが、物は売れないと意味がないので、生産した物が全部売れたという考えで表しています。



このグラフには、3つの重要な線があります。それは、売上、変動費そして固定費というものです。売上が増えるにつれて変動費が増加するように書かれています。変動費は固定費の線の上からスタートしています。で表しているのは変動費率です。この角度(率)が低い

ほど利益が出やすいのです。↓で示しているのは粗利益です。↑はマイナスの粗利益なので損を表しています。また、売上の線と変動費の線が交差するポイントを損益分岐点と呼びます。それより右側では、売れば売る程粗利益が残り、逆に左側は赤字になるのです。

これをマクロに見ると、まず、固定費が低い方が粗利益が出るのは当然なのです。また、変動費率が低い方が同じように粗利益は大きくなるのです。従って、固定費を下げる事と原価低減を行い変動費率を下げる事の2つが大きなポイントになるのです。

2. 固定費を下げる

まず固定費を下げるという課題から入ります。右掲は、斎藤一人さんの「3つのヒマな波動」です。スペース・人・在庫のいずれも大きくみれば固定費に属するものです。まず、スペースですが、家賃という点で固定費です。自社所有にしても賃借にしても事業が大きくなると見込んで広い目に所有したり、借りたりするのです。その為、運用すると家賃や維持費・光熱費などの点で毎月発生する費用が出ます。これは、一定化するので固定費と考えるべき性格のものです。

3つのヒマな波動

1. 広いスペースが出す波動
2. 遊んでいる人が出す波動
3. 売れない在庫が出す波動

by 斎藤一人

次に、「人」という存在です。正社員やパート・アルバイトあるいは派遣社員などの形態がありますが、人がいる限り給与や福利厚生が発生するので、これらはほぼ固定費なのです。そのうち、正社員だけが今のところ終身雇用の恩恵を受けているので、待遇の変更やリストラなどを受けにくい完全に固定費の存在なのです。しかし、他のパート・アルバイトあるいは派遣社員は、殆どの場合、契約条項があり、雇用期間の変更や打ち切り、そして、賃金の見直しなども可能な人たちなので、変動費的な固定費という存在であります。

最後に、「在庫」があがっています。これ自体は費用が発生するかと言え、殆どないと言えるので固定費から程遠い存在なのです。しかし、在庫するには資金が必要なもので、仮に、資金を借り入れているなら、借入金に金利が発生するので、この金利が固定費用とも言えるのです。この金利は、例えば、手形の割引などでも発生するので、手形を割引に出して決済資金を作るという状態が続くと金利が、結構、大きな金額になるケースがあります。こうなると、ほぼ固定的に発生するので固定費と呼べるのです。

「スペース」にしても「人」にしても「在庫」にしても、いずれも少ない方が望ましいのですが、あり余っている状態だから「ヒマな波動」を出すようになるのです。いずれも、簡単に縮小できるものではない性質のもので、過剰にならないように決断する際には慎重にならざるを得ないのです。しかし、「今のうちに・・・」という甘いさやきが働いて、広い目のスペース、多い目の人材、多い目の仕入から在庫が発生するのです。

3. 変動費のコストダウンと固定費の変動費化

変動費には、売上と共に発生する商品原価や梱包運送費などがあります。当然、原価低減する努力が必要であり、製造原価でのムダ取り等のコスト低減ばかりではなく、一般の仕入商品でも多くは「三社見積」という原則を徹底しておられます。しかし、リピートする商品は、一度決まるとそのままの価格で推移するという事が多いのです。これでは、市況が変動しても業者サイドの意のままになってしまうのです。確かに、商品が値上がりの場合は助かるのですが、こんな時は、必ず、業者は値上げを言ってくるのです。この逆、つまり、値下がりの場合は、業者は言ってくるので損をする事になります。大手メーカーでは、これを排除する為に、毎年、時期を決めて「VA推進月間」などと銘打って、一斉にコストダウン要求をするようにしています。中小でも、これに準じて「VA推進」を実施するのが良いと思います。

次に、固定費の変動費化ですが、例えば、経理業務を会計事務所にアウトソーシングする事で、専門の経理担当者の仕事が激減します。日常の仕訳処理は、自社の販売管理システムから自動仕訳する事ができるので、売り買いのデータ、あるいは、請求回収のデータを使って省力化できます。会計事務所が指定するソフトにデータを取り込む事で大多数の処理が自動化できます。さらに、定型支払などの入力で諸費のデータを処理できるので、これらを活用すると資金繰り表まで自動作成できて、本当に経理担当者の業務が軽減できます。多くの会計事務所は、入力データのチェックを行っているので、間違えるというリスクも回避できます。こうなると経理要員はゼロに近い状態になり、多くは会計事務所のソフト代を含めた顧問料となり固定費的ですが、いつでも別の会計事務所に変える事ができるので、その意味では変動費化できるのです。

同じように、コンピュータの運用もアウトソーシングして、専門の要員を本業の方へシフトできるのです。大体、殆どのシステムは自動運転が可能なのです。確かに、異常が発生する事もあるのですが、遠隔操作でソフト会社が解決してくれるのです。また、定期的に処理する業務があれば、その処理を含めたアウトソーシングが可能になるのです。また、デザインなどの専門技術もアウトソーシングの時代です。インターネットを活用してスピーディにコンテンツを制作できる時代になっているのです。

このように、専門職をアウトソーシングするのは、社内に専門家を擁しても技術進歩が速いので、アツと言う間に時代遅れになってしまうからなのです。この専門家の方が勉強熱心なら助かるのですが、それでも、自分で新しい専門技術で業務を行おうとする方は稀なのです。「ピーターの法則」は、地位が上がって無能化するというものですが、技術が進歩して無能化するという現象が専門職に起こっているのです。これらの方に異動して現業についてもらって、付加価値生産に貢献してもらおう時代になっているのです。キーはアウトソーシングなのです。

4. 外部専門家を活用してアウトソーシング

右掲は齊藤一人さんの著書から学んだムダを取る3つの視点です。スペースを適正化するのも、遊休の人を現業にシフトするのも、さらに、ムダな在庫を処分するにも決断力が必要です。ところが、大抵の場合、いろんな事情があると言って先送りしてしまうのです。「先送り」=「しない」という事なので、ムダがドンドン蓄積してしまうのです。今、こういう視点で経費を削減する段階に来ている会社が多いのが現実です。自分で決断できないなら、外部の人を使って実行して行くことが大切なのです。いろんな専門家、会計士・税理士・社労士・司法書士・弁護士やコンサルタントと企業に関係する専門家が数多くいるのです。これらの方の力を借りて実行するのが現実的です。

3つのヒマな波動

1. 広いスペース
2. 遊んでいる人
3. ムダな在庫

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