

「予想損益計算書」も「金持ちのバクチ」で

1. タラ・レバで経営をシミュレーション

右掲は、一般的に予想損益計算書と呼ばれるものです。本来は、各期も月別や四半期別に予測しますが、その結果を期別に表示しています。これはネットで入手できる物の一部です。下記から入手できます。[【無料配布】収支計算書\(予想損益計算書\)のテンプレート - スモビバ! \(sumoviva.jp\)](#) エクセルの表で各項目が関連していますので、変更を加えれば、即反映されるようになっています。

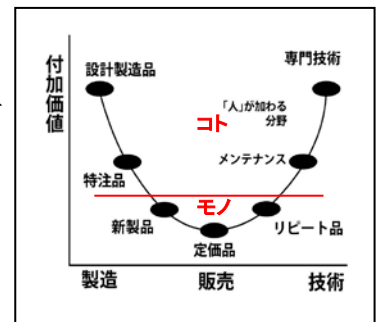
17か月の合計				
	1期目合計	2期目合計	合計	
売上高	14,058,900	2,117,200	21,176,100	
売上原価	1,924,884	855,090	2,779,974	
	売上高純利益	12,134,016	8,292,110	18,296,126
販管費合計	13,574,917	4,832,120	18,207,037	
人件費	5,320,000	2,800,000	8,120,000	
地代家賃	1,186,400	489,000	1,652,400	
支払利息	102,000	40,000	142,000	
通信費	84,000	35,000	119,000	
水道光熱費	702,845	355,845	1,058,690	
宣伝広告費	120,000	50,000	170,000	
税理士報酬	240,000	100,000	340,000	
福利、清税品費	643,500	275,000	918,500	
その他	800,000	250,000	950,000	
減価償却費	4,598,072	240,260	4,838,332	
営業利益	-1,440,901	1,829,990	189,089	

このシミュレーションはいわゆる「タラ・レバ」の世界なのですが、重要な事は経費などはコントロールし易いですが、肝心の収益を生み出す仕組みが難しいのです。経費を減らすと言っても固定費と呼ばれる分野の削減は勇気がいる話になります。人件費は社員の生活の糧ですから減らすと言っても賞与部分位です。もちろん、家賃や光熱費などは工夫次第で減らす事が可能ですが、電気の場合、新電力に切替えて節約したが電気代の高騰で経営が苦しくなって廃業が出て、他の新電力に引き継がれないので元の電力会社に依頼すると約款通り4割増しの価格になり、経営に大きく影響が出ているケースがあるので注意が必要になります。

一方、収益を上げる視点では、多くの企業は継続取引がベースになっていますので、収益を上げるには「売上」＝「客単価」x「客数」の公式に基づいて施策が必要になります。「客単価」も「客数」も競争関係があるので、自分の手の内が分かれば、相手は即対応して来ることを想定しておかないとシミュレーションの精度は向上しません。「ローマは一日にしてならず」と言いますが、一件のお客を増やすにしても大変な努力が必要です。安易に「安売り」で新規開拓をするとその部分だけの取引に終われば、企業の「ガン」を生んだだけに終わります。しかし、新規開拓は永遠の課題です。幾ら「タラ・レバ」の話でも戦略として「商品」を選びマーケティングする基本が重要です。

2. 「改善の四人衆」の視点

従って、まずは既存客に深掘りする戦略が重要です。右掲は「付加価値のU字曲線」というグラフです。赤い線で「モノ」と「コト」に分かれます。大まかに表現すれば「モノ」は価格が優先されやすく、「コト」はサービスなので信頼性がポイントになります。労力の視点では「モノ」は売り切りなので社員の負担は少ないですが、「コト」は調整や品質の課題がありクレームになると担当者のみならず負担が増します。従って、「モノ」の世界は価格面が優先されますが、「コト」の世界は人格が問われるので社員のレベルアップが重要になります。



経営戦略として「予想損益計算書」で「タラ・レバ」のシミュレーションする訳ですが、「現実には思いよりも深く広い」事を念頭に置いておかねばなりません。特に、出来る人が発想すると何事も簡単に展開できると思いがちですが、他人を動かす事は簡単ではないのです。右掲は「改善の4人衆」ですが、最初の「ヒラメキ」が出発点です。アイデアのままでは現状とのギャップが大きいので、「着眼大局、着手小局」で実際に出来るように「手順・ツール・トーク」を組み立てる役割の方が重要です。このやり方をトコトン実践して Do-How 化する事が大切です。何事もワンパターンではないので色んな経験を積んだ Do-How を蓄積するのです。この蓄積が出来れば、OJT で横展開する方がポイントになります。他の方に教えるという事は難しいので、マーケティングで得たレスポンスに対応する事で加速させる事が多いです。

- 改善の4人衆

 1. 出来る人と閃く人
 2. 閃きを出来るようにする人
 3. それをトコトン実践する人
 4. その実践法を横展開する人

3. 「客単価」と「客数」を想定

予想損益計算書でシミュレーションするには「商品」を決める事が重要です。BSC戦略がありますが、一般的には「商品」毎に「財務」・「顧客」・「業務」・「人材」の4視点で戦略を練ります。

弊社では、右掲のように「開発」の視点を入れて5つにしています。ブルーはマーケティング分野です。CSFは重要成功要因(Critical Success Factor)、KPIは重要業績評価指標(Key Performance Indicator)、LPIは先行指標(Lead Performance Indicator)です。簡単に表現すれば、CSFは戦略を達成する為に重要な事ですが、多くは「商品」がキーになり、CSFとして「財務」ではどれ位売る、「顧客」ではどんな客に、「業務」はどんな風に、「開発」は何を、「従業員」をどのように巻き込むかという事を描きます。KPIはその時点での目標値、LPIは結果を出す為の要因です。

ビジョン					
戦略					
5視点	財務	顧客	業務	開発	従業員
CSF					
KPI					
LPI					

マーケティング分野

一般的に「売上」＝「客単価」x「客数」と単純化する事があります。「財務」の視点では「売上」が主になりますが、それを達成するには「顧客」の視点で「客数」に着目してマーケティング戦略を練ります。マーケティングは「商品」を「顧客」へ展開する事ですが、「商品」に応じた客層をイメージしてターゲット・リストを用意します。しかし、「顧客」を絞り込んでも「何に困っているか」をイメージしないと焦点がボケたマーケティングになります。その選んだ「客層」の「客単価」を想定して「商品」を選び価格設定する事になります。この価格で選んだ客層が購買意欲を出すか検討してマーケティングに入ります。

ここで重要な事は「業務」と「開発」です。ペルソナ像が決まっても販売方法や関連する開発事項が残っているのです。これらを開発する事と同時並行で従業員を教育する事になります。具体的には、マーケティング商材をOJTする事になります。商品知識や応酬話法・ツールの使い方などを習熟させるのです。準備期間によりますが、何度もロールプレイングで疑似体験する方が現場で役に立つノウハウを得られます。

4. 経営計画は「金持ちのバクチ」で

「金持ちのバクチ」と表現していますが、余裕があると確率の高いバクチで勝負します。例えば、ジャパネットの戦略では、「下取り」や「工事」という顧客の「困り事」を解決し、さらに、低価格設定で展開します。1例をあげると「シャワーヘッド」があります。類似商品はピン・キリですが、機能的にハイレベルな商品を他社の3分の1程度の価格設定(13,800円)で打ち出して100万本突破したと公表しています。実に138億円。10%の粗利でも13.8億円です。この利益だけでなく、シャワーヘッドで獲得した100万人のお客様がファン化してカタログやCMを見て他の商品も購入するのです。「生涯価値」という視点です。その案件では低粗利でも「客数」が多く、かつ、「回数」が増えれば「利益」が大きくなるのです。この戦略を「金持ちのバクチ」と表現しています。

今回は予想損益計算書による経営計画について書いて来ましたが、ポイントは手元資金の余裕です。余裕があれば近視眼的にならず長期の視点でゆとりを持った発想が可能になります。何事も「鏡の法則」なので「儲けたい」が強いとお客は引きます。「広めたい」という風な姿勢で臨めばお客様を引き寄せる事が可能になるのです。「金持ちのバクチ」と表現していますが、「急がば廻れ」の格言もあるように、近視眼的にならずに裾野を広げる事が重要です。富士山のように広大な裾野がないと高くなれないのです。つまり、まずは「客数」です。その後、「客単価」ですが1件毎ではなく「生涯価値」で見る事が大切です。ジャパネットのように既存客に商品を案内して幅広く、かつ、未永く取引を行なう姿勢がポイントになります。商品スーパーが「卵99円セール」で来店を促していますが、他の商品もそれなりでなければ「客単価」に繋がりません。主婦は、〇〇はどこの店と調査している事を念頭においておかねばなりません。この事は、一般のビジネスにも当てはまります。