

「風土」・見えない資産

1. 「儲からない」と嘆く前に

右掲は、uLuコンサルタツの資料に私の考えを付加して描いた物です。同社は「事業再生」をメインにして補助金・助成金申請業務や業務改善で社員さんとのドラマを展開されている会社です。中小企業診断士の資格を持っておられて数値的な分析や申請書作成などがお得意のようですが、右掲の構図のように、「儲からない」(P/L)⇒「金がない」(B/S)⇒「倒産」へ悪化して行くのは決算書などに表れており目に見える物ですが、赤線より下部にある「経営者・幹部・社員」のモラルの低下が目に見えない大きな障害要因になるとおっしゃられていた物です。

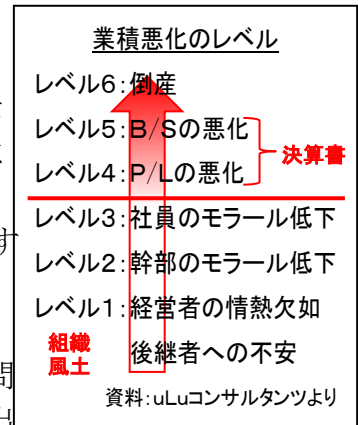
前号で「やる気」の問題を取り上げていますが、故船井先生は社員の問題に関わらないように教えて下さり、「商品」x「やり方」⇒「やる気」を引き出すように指示して頂いたのです。「社員」の問題には必ず「幹部」や「トップ」の問題が隠れているので非常に微妙な問題に入り込んでしまうからです。船井流の「業績V字回復法」は、「商品」のリストラで行うのです。故船井先生は「流行らないお店には流行らない商品が顔を利かせている」とおっしゃっているように、街のコンビニと食糧品店と比較すれば一目瞭然なのです。コンビニは時間単位で商品の入れ替わりがあるのですが、街のお店は「売れなくても居座って、埃を被っても平気」という具合に格差があるのです。

また、「商品を売る為に」という課題には皆が乗り易いのですが、「売って来い」という檄を飛ばすだけでは社員の「やる気」に依存してしまうのでマイナス志向の社員には重荷になってしまうのです。まして、「売って来い」とも檄を飛ばさないで「社員のやる気」を嘆くのでは経営者としての最低限の資質にも関わるのです。

2. 「補助金の怪」

実際に、事業を再生するには古い物を見直して新しい物を取り入れて行く事になるのですが、その新しい物を調達するのに資金が必要になります。このニーズを満たす「補助金」という制度があり、製造業などでは新しい機械を導入するのに申請して活用されています。しかし、「補助金」は3分の2しか出ないのです。例えば、1500万円の機械なら500万円を用意する必要があります。さらに、会社が儲かっている時には、補助金1000万円は全額利益になるので税金がかかるのです。実行法人税率(法人税+法人住民税+法人事業税)が現在は約31%台に下がっているとしても300万円強の税金を支払うことになるので、実質的には700万円弱補助という感じなのです。税は後から来るので約300万円は厳しい物になります。一方、「助成金」は100%頂けるものですが、これも経理的には利益になりますので税負担が後でやって来ます。この「助成金」は一般的には100万円程度と額が大きくないので納税の負担は少なくて済みます。

このように、「補助金」は額が大きいですが3分の1が自己資金、残りのうち30%強が税金として後で跳ね返ってくるという性格があります。この納税の為に借入が発生するようでは利子負担や返済を考えると、必ずしも良い結果になるという物でもないのです。特に、導入した機械などが時流から外れたりすると技術的メリットだけでは補えない負担になるのです。技術進歩が速い分野では投資回収の期間を短く設定して償却などを考える必要があります。償却額が増え、利子返済が増えるという損益を圧迫する要因が大きくなる可能性もあるのです。新しい機械を導入したからと言って経営に役立つ訳ではない、逆に、読みを間違えると負の財産化する可能性もあるので注意事項として慎重に検討する事が大切です。



3. 「儲けの怪」

右掲は、損益計算の構図なのですが、一般の販売業では「原価」は商品仕入の原価を指す事が多いのです。多くの販売管理システムの営業日報などの計算も「原価」は商品仕入による物が多いのです。例えば、販売に付随する配達費や出荷梱包費は販管費に入っているため、実際の状況を見るには営業利益の段階まで進む必要があるのです。ここでは、販管費が全部揃うまで計算が出来ないので、どうしても最低1ヵ月遅れになってしまいます。

損益計算の構図

売上
▲原価
粗利益
▲販管費
営業利益

仮に、粗利益段階で儲かっていたとしても、販売に伴う運賃や出荷梱包費などの現場費用を勘案すると個々のケースでは「赤字」という事も多いのです。特に、売上額自体が少額だと少々の粗利を頂いても販売に要する費用を引くと赤字になり易いのです。この傾向を回避するには、少額取引のルールを決めておく必要があるのです。よくあるルールは〇〇円金額以下なら運賃梱包費として〇〇円を頂くとし、出来るだけお客様に「まとめ買い」を推奨して利益が出るようにするのです。

しかし、それでも不十分なのです。例えば、回収の際に値引き、特に、振込手数料を差し引くケースが多く、しかも金融機関間の相違で少額であっても864円などの高い手数料を差し引いて来るケースもあるのです。これに、請求費用や経理の管理費用などを差し引くと少額先は「赤字」という結果になり易いのです。この実態を考えて、少額先との付き合いを考える必要があるのです。

さらに、良く買って下さるお客様には、商品を切らさないという大義名分もあって在庫するケースがあります。この時に注意すべきは、粗利益率を考えてまとめ買いをすると取引毎の粗利は出ても、資金繰りで困るという現象が起こるのです。仮に、1個買いよりも10個まとめ買いすると10%安く仕入れる事が出来たとしても、その1個が残ってしまうと安く仕入れたメリットが消えてしまい、支払が増えて金利負担も増加するのです。この金利負担まで考えると通常の支払サイト内に全部売り切る位の覚悟を持たないと「在庫」という形で商品が胡坐をかく事になり兼ねないのです。「在庫は悪」という意識を持つ必要があります。

4. 「儲かる風土」づくり

uLuコンサルタツの「業績悪化のレベル」にあったように直接的には現場すなわち一般社員のモラルの欠如が大きな要因になるのですが、そのようになる原因は幹部やトップのモラルにあるのです。前項で挙げたように「儲け」の構図にはいろんな要素が絡んでいるのですが、例えば、見積段階で幹部やトップが諸要素を確認しているか否かによる物です。ただ売って来いというだけでは営業は深く考えずに目の前の案件を追ってしまうのですが、少額のお客様への対応策などを細かく指示してやる、逆に、チェックする事が大切なのです。見積の承認を伺う時に、どこまでチェックしているかがポイントになります。

企業という船が小さな穴をあけて方々から浸水している状況を放置して、大きな推進力で船を目的地に向かわせようとしても時間とともに浸水量が増えて速度を落として、ついには船が沈んでしまうのです。「小さな穴」を見つける眼力が必要になります。トヨタでは「物を大事にしない会社は人を大事に出来ない」と戒めています。一件毎の見積を適切に処理しないと「儲からない」体質が浸み込んでしまうのです。単に売れば良いと済ましていると社員の心に「小さな穴」があき、モラルが低下し、さらには、モラルまで悪化してしまうのです。「小さな穴」のうちに手当てして「儲かる体質」にする事がトップや幹部の使命と言えます。