

売上と経費 の基本

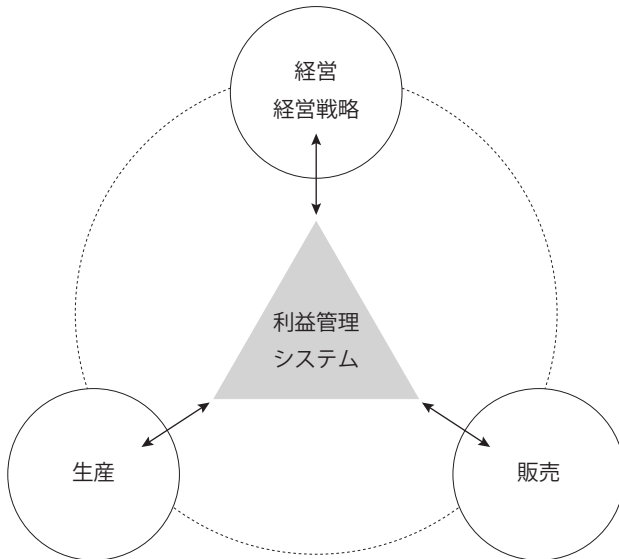
数字を経営戦略の裏付けにする

はじめに

¶ 経営者は忙しい！

経営者は常に自社の経営動向を的確かつ簡素に把握したい！

これを概念的にしめせば…



図の内向き矢印は、管理すべきデータが一点に集められることを意味しています。外向き矢印は、経営者がこの管理システムからのアウトプットである利益管理表を見て自社の経営動向を把握し、適切な指示を出すことを意味しています。そして、実はそうした利益管理表ができるということは社内にそれを可能にする管理体制が整備されているということの裏返し表現なのです。企業の計数管理の枠組みは、メーカーであろうと、販売業であろうと、基本

的には同じです。その基本となる部分が、この「利益管理システム」です。

¶ 利益管理システムの4つの効果

利益管理システムを整備することによって得られる効果をあげると、次の四つに要約されます。

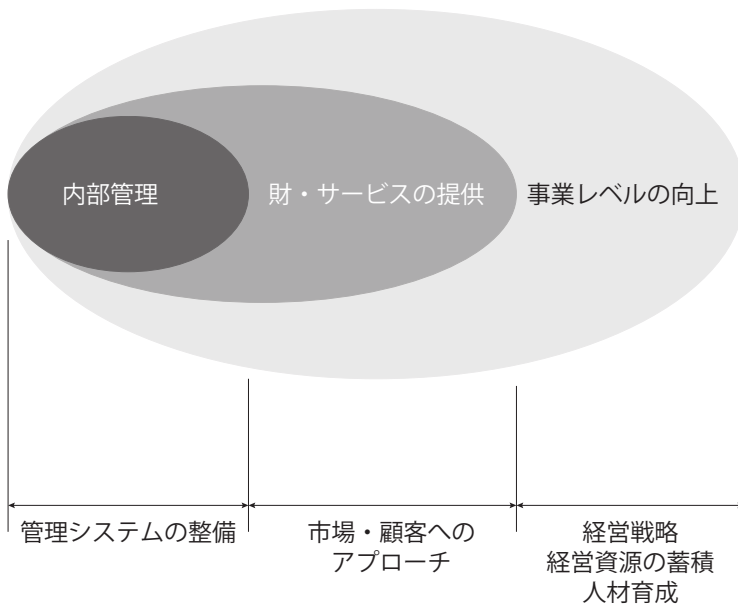
1. 部門別の採算を正しく把握するための作業が、結果的にコスト低減のための全社的なシステムづくりになる。
2. 部門別採算を把握し、収益部門と非収益部門を正確に認識することが、即、今後の商品展開・事業展開の戦略に結びついてくる。
3. 部門別採算の中心である「営業マン1人当たりの限界営業利益」が、セールスマンのための最も説得力のある目標値となる。
4. 内部管理のために経営者がすべきことは、月々の利益管理表のイレギュラーチェックのみである。これによって得られる経営者の余裕をトップセールス・新商品の発掘・事業の多角化・人材の開発など、経営者にしかできない仕事のために注ぐことができる。

¶ システム自体は利益を生み出さない

ただ、よく理解しておいてほしいことは、これはあくまでも「管理システム」であって、このシステム自体が利益を生み出すものではないということです。確かに、これによって販売の効率化を推進

できますから、効率化=コスト低減、という公式からすればひとつの利益の源泉にはなりません。しかし他社にはない商品・サービスの提供が企業の利益の源泉の第一のものだとすれば、それはここからは生まれてきません。それは管理システムの整備によって生じる工数の余裕分を、そちらの面に注いで初めて達成できるものなのです。

企業経営の三要素



1 部門別粗利益を把握する

利益管理システムの第一ステップは、部門別粗利益を把握することです。その際の部門とは、どのように捉えたらよいでしょうか。卸売業者を例に、解説します。

①「販売組織別」

まず、基本的には「販売組織別」にとらえます。一般的に、販売組織は担当地域別に割り当てられているので、営業所別→営業所内の班別→個々のセールスマン別といった部門の切り方がオーソドックスでしょう。

この販売組織別に部門をとらえることが重要である理由は、問屋の場合、売上の増減、さらには利益の増減は営業マンのやる気と努力に負う部分が大きく、それを促すための目標管理に最もふさわしいやり方が、販売組織の部門構成であるからです。

②「販売先別」

この販売組織別採算を基本として、もう少し細かく部門をとらえようとするれば「販売先別」採算があります。これも大事なとらえ方です。表1の利益管理表は販売先別になっています。利益の出る得意先とうまみのない得意先をきちんと把握することは、営業戦略の展開のためには必須の条件となります。

なぜ、A社が儲かり、B社が儲かっていないのか。粗利はB社の方が多のに、販売直接費、特に広告費と交際費がかさみ、結局トータルではA社の方が利益が多く出る、といった結果が読み取れるのです。こうした利益とコストの関係を得意先ごとに毎月、毎年しっ

かり把握する必要があります。

これを販売組織別採算との関連でいえば、まず販売組織別にとらえておいて、その組織の中でさらに得意先別にとらえるということになります。表1の利益管理表の例は、実際は得意先ごとに営業マン1人がついており、得意先別採算が即、営業マン別採算になっています。

③「商品別」

部門別採算の例は、「商品別」の採算です。先の例と関連させていえばC社の粗利益が高い理由を探っていくと、その秘密は、商品構成にある、といったことがわかります。

要するに、利幅の大きい商品のウェートが高いのです。表2の得意先別・商品別マトリックス表がその例です。こうすることは得意先別採算の内容を構造的に理解する助けになるとともに、商品・仕入れ戦略の第一の指針となります。

商品別にとらえる方法についてももう少し細かくみていけば、仕入先の「企画力」「技術力」「デザイン力」「価格設定のあり方」などの評価に結びつきます。たまたまその商品だけが売れているのか、それとも、その仕入先の商品の全体のグレードが高いのか、あるいはグレードはともかく、問屋にとって利幅のとれる仕入れ先であるのか。それぞれを見きわめて仕入れ戦略を固めることができるようになります。

表1、表2については <http://www.bizrepo.jp/> をご覧ください。

2

月次ベースで粗利益を計算する

1 部門ごとに割り当て

在庫管理を中心として、部門ごとに月次ベースで粗利益を計算する考え方を以下に示します。

表1 部門別在庫管理表

部 門		営業第1課		営業第2課	
		数量	金額	数量	金額
在 庫	部門コード				
	商品コード				
	数 量				
	金 額				
期首在庫	部門コード				
	商品コード				
	数 量				
	金 額				
仕 入 れ (入 荷)	部門コード				
	商品コード				
	数 量				
	金 額				
売 上 げ	部門コード				
	商品コード				
	数 量				
	金 額				
期末在庫	部門コード (注)				
	商品コード				
	数 量				
	金 額				

注：期末在庫の計算法

部門別、商品別に以下の計算をする

- 期末数量 = 期首数量 + 仕入数量 - 売上数量
- 在庫単価 = 最終仕入価格
- 期末在庫 = 期末数量 × 最終仕入価格

上の図の「部門別在庫管理表」を見てください。入荷（仕入れ）したら、これを部門に割り当て、数量、金額等を入れます。売上げを立てた場合も同様です。月末・期末に在庫の机上計算ができ、部門別に月次の粗利益が計算できます。

システム上では、システム導入の段階で部門マスタの登録、仕入れの段階で商品マスタの登録を行っておくことが前提となります。

¶ システム導入のメリット

期末の実地棚卸しが終わるまでは詳細が分からず、部門別の売上や主要商品や主な得意先の利幅から全体の粗利益を大まかに推測するだけ、ということになり、鋭い経営判断ができません。

在庫管理システムを導入することによって、商品分類別、営業所別、得意先別等での月次粗利益、月末在庫数がかめようになります。そのため、利益回復のための対応策が立てやすくなります。

教育面では、月次ベースでの部門別粗利益が正確にとらえられるため、営業マンをはじめ全社に利益管理意識が浸透します。さらに目標在庫の意識が徹底してきて、仕入れや不良在庫処分に注意が行き届きます。

もちろん、期末（月末）には実地棚卸しをやり、システムによる計算在庫との突き合わせをすることが必要なのはいうまでもありません。実施棚卸しの目的は月次決算の正確性を期することにあります。

3

販売の分析とは

メーカーに原価計算が必要なように、販売業にも販売コストの分析、販売の効率性分析のための枠組みが必要です。

そのポイントは、部門別の営業マン 1 人あたりの「限界営業利益」にあります。効率性を利益という指標でみるのです。かつての指標は粗利益でしたが、粗利益を稼ぎ出すための販売コスト（販売直接費、あるいは販売変動費）を無視しては、正確な分析ができません。

粗利益から販売コストを差し引いたものが「限界営業利益」です。この限界営業利益を大きくする方法は、粗利益を大きくするか、販売コストを低く抑えるか、のいずれかです。ですから、販売分析において販売コストの分析が不可欠であることは言うまでもありません。

① 販売コストの中身

販売コストは、部門別に直接的に配賦できるコスト（販売直接費）と、売上高の増減に比例して増減するコスト（販売変動費）に分けられます。

ここで運搬費などは典型的な販売変動費です。荷動きの量に比例して増減するコストだからです。交際費や広告宣伝費は変動費に入れるのか、あるいは直接費に入れるのが微妙なところです。広告費を増やしたからといって、即売上げが増えるとは限りません。営業マンの給料や営業所の家賃などは売上に比例して増減するというのではなく、部門別に直接割り振ることのできるコストですから、直接費に分類します。いずれにせよ、両者の区別はそれほど厳密にす

る必要はなく、むしろ部門別にできるだけ正確に配賦するように心がけることが大切です。

営業債権・在庫の利息については説明が必要でしょう。金利は共通固定費とみなして処理する方法がよくとられますが、これでは営業マンの教育上あまりよくありません。企業には営業債権の回収、在庫圧縮という課題があります。いずれも、それが不十分であれば金利がかさむということを、具体的な数字で営業マンに示さなければなりません。社内金利を設定して経理部門から他の部門へ貸し付けるという、採算管理を行う方法もあります。

利益管理システムは、経営者の意思決定をサポートするためのシステムであるとともに、管理者や担当者に目標を与えその実現を促す刺激剤でもあります。目標管理をする場合に設定する最も効果的な目標値とは、営業活動によって自分（個人、あるいは部門）がいくら利益を上げなければならないか、要するに「利益」目標値であると考えられます。しかもそれは、単なる粗利益ではなく自分の給料と販売コストを差し引いた利益であって、間接経費・固定費を賄って余りあるものでなければなりません。

営業マン 1 人当たりの販売成績の評価はここまで引き下ろして考えたものでなければ、正しく評価したとは言えません。この目標値を、経営計画・利益計画によって明確に与えることは、経営者のきわめて大事な仕事なのです。

営業マンも目標利益を達成することによって、経営に参画すべきです。営業マンにとってこれ以上の動機づけはありません。営業マンが、経営という観点を常に頭に入れて営業することは大変重要です。ただやみくもに“売れ売れ”だけではダメなのはもちろんのこと、正しい目標値を与えることが必要とされるのです。

そして、こうした目標値の与え方は、大企業の営業部門よりもむしろ常業マンが 10 人から 30 人くらいの中堅・中小企業のほうが、効果がよくあらわれると思われまます。

ところで、なぜ「限界営業利益」という言葉をここで使っているかということについて説明したいと思います。

理由は二つあります。

第一の理由は、製造業を視野に入れて考えた場合、一般にいわれる「限界利益」では実務上の解決がつかないということ。

第二の理由は、文字通りの「限界利益」にそれほどこだわる必要がないこと。

大事なのは正確な部門別採算の把握であって、ここで述べてきた販売コストは必ずしも変動費だけではないのです。

① 限界利益率分析だけでは解決しない

少し詳しく説明しましょう。表1はメーカーの製品別利益管理表の例です。「限界利益」は次のような公式であらわされます。

限界利益＝売上－変動費（製造変動費＋販売変動費）

限界利益率＝1－変動費÷売上（変動費率）

そして、限界利益率の高い製品（要するに、材料費や外注費といった変動コストの比率が低い製品という意味ですから、簡単に言えば付加価値の高い製品）に生産をシフトすれば、同じ生産高でも固定費は変わらないわけですから、利益は大きく好転します。

ところが、製品別の販売変動費については、売上高に従って適当に比例配分するか、固定費として処理するかはかありません。これでは厳密な販売の分析ができません。

営業マンの販売効率・販売成績は表のような利益管理システムのもとに評価されてこそ、初めて有効でありな味をもつのです。こうしたシステムのもとに、販売間接費と間接固定費を部門間で不平不満が出ないように各営業部門・各営業担当に公平に配賦し、これを上回る「限界営業利益」を目標値として与える。これが最も合理的な営業マンの目標値の設定の仕方です。

中小小売業のカテゴリーに入る企業は、スーパーであれば、せいぜい3～4店舗までのものがそれにあたります。そういった段階で企業の業績を左右し事業発展の方向を決定するものは、内部の利益管理よりもむしろ、立地・店づくり・商品力といったファクターです。この3つのファクターで個店の業績の9割が決まるといっても言い過ぎではないでしょう。

それなら計数管理・利益管理は全く必要がないかと言えば、必ずしもそうではありません。2つの面から、それは小売業において重要な役割を果たします。

1つは、基本的な利益管理システムをつくっておいて、経営者はそのイレギュラーチェックをするようにすれば、管理面でミスが発生しません。つまりそうした体制づくりができるという点で意味があります。そうすれば、経営者の余力を他の戦略的な分野、創造的な分野に投入することができるようになります。

もう1つは、経営者あるいは店長が自分のセンスや感性、研究熱心さで店づくりや品揃えの方向性を打ち出していく一方で、常にそれを数字で裏づけていき、軌道修正することができるということです。企業家精神にあふれた熱心な経営者が、店づくりや品揃えの最適者なのです。そして、数字は必ずそのことを証明してくれます。むしろ数字を味方につけてほしいと思います。

小売業では、不特定多数の顧客に商品を売るわけですから、得意先別採算などはまず無意味です。また、1店舗内の部門別販売コストの分析と言っても、それほどはっきりと分解できないだけに、あまり意味がないように思われます。

はいくらなのか、この責任利益を具体的な数字で明らかにします。

二つ目は、費用対効果の視点をマネジメント活動全体の土台に置くことです。費用とは、投入するコストを意味し、効果とは利益を意味します。新たな費用の発生はどの程度の利益を生み出すのか、また現在発生している費用の低減が実現すればどの程度の新たな利益が生み出されるのか、といった視点で日常のマネジメント活動を遂行することです。

三つ目は、売掛金や在庫にも金利負担という費用が発生していることを確認することです。したがって売掛金の早期回収と在庫圧縮に絶えず目を光らせるマネジメントを確立することです。

そして、最後の四つ目として、業務改善についての取組みを計画的に遂行することが肝心です。

編者

中小企業経営研究会

近代中小企業 Vol.51 No5 付録 売上と経費の基本

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2016 Dataagent

ISBN 978-4-907196-76-9 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。