



You can surely do it.

中堅社員の必須スキル
利益感覚

中堅社員の必須スキル 「利益感覚」

数字はこわくない！
習うより慣れろ

粗利が～
たけじゃダメだぞ

商品回転率？



営業利益

経常利益

純利益

の違いって？



ビジネス図書館「BizRepo」徹底活用術



◆最近の主な新着コンテンツ

- ・売り込む前の情報収集
- ・自分を知り、相手を知れ
- ・レター作戦でアタックする
- ・電話によるアポイントメント獲得作戦
- ・購買決定権者は誰なのか

他、中小企業のためのナレッジ&ソリューションコンテンツが満載です！

中堅社員の必須スキル

「利益感覚」

はじめに

会社が強いかわいかなの判断の一つにあるのは、社員一人ひとりが経営感覚を持っているか否かにあります。経営感覚とは、会社の方針や目標を十分把握していること、自分の仕事の位置づけをよく理解していること、利益感覚やコスト意識を持っていること、などです。第一線に立つ課長たるもの、このような感覚を持っていたいものです。

分社経営を導入する会社が非常に多くなってきました。分社経営をするメリットはいろいろとありますが、その一つが「成果や責任を明確にできる」ことです。中堅幹部に社長を任す体制にすることができれば、彼らに経営感覚を身につけさせることができます。課長クラスの社員を順繰りに子会社の社長に据え、再び本社の課長に戻すという方法を制度化している会社もあります。

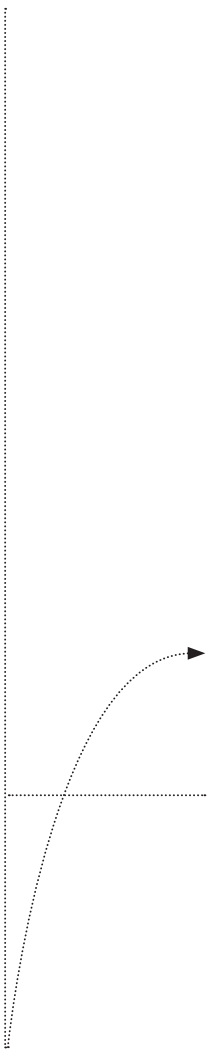
つまり、「中堅幹部にも本当の経営者意識を持ってもらいたい。それが会社を強靱にする最良の道だ」という認識が強く広まっているということです。

課長は、任された部門において、人、物、金、情報を駆使しながら最小のコストで最大の成果を創り出す任務を負っています。これは、経営者の仕事と何ら変わりません。また、経営者の仕事のごとくしていかなければ、より大きな成果が得られないでしょう。

本書では、小売業をモデルにした解説をしていますが、利益感覚を身につけるための考え方はどんな業種でも同じです。

ぜひ「人財」となるためのスキルアップに役立ててください。

これだけは押えておきたい
会社の数字を表す常識用語



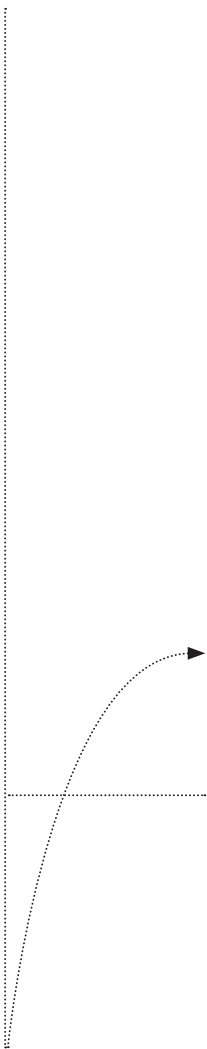
粗利益高	売上高から売上原価を差し引いた稼ぎ高。仕入れ原価とは違います。
粗利益率	売上高に占める粗利益高のこと。「粗利益高÷売上高×100」で表します。
ROI	投下資本利益率。 投下した資本に対してどれだけの利益をあげたかを表す指標。 「利益額÷投下額×100」で表します。
インタレスト ・カバレッジ ・レシオ	金利支払能力をみる指標。 インタレスト（支払利息）をカバレッジ（カバーできている）レシオ（割合）という意味です。この比率が高いと、収益力が高いか、負債が少ないかがわかります。 「(営業利益+受取利息+受取配当金) ÷ (支払利息+割引料) × 100」で表します。
売上アップ率	売上高の前年、前期、または前月対比のアップ率をいいます。会社の成長性を測るバロメーターの一つです。
売上原価率	当期の売上原価を純売上高で割って求める次期の利益還元率。 この比率は売上総純利益と表裏の関係にあり、比率が低いほど売上に対して売上原価が少なく、利幅が大きいということになります。

<p>固定費</p>	<p>売上高の増減にかかわらず発生する一定の費用。一般的には、人件費、営業費などを指します。</p>
<p>限界利益</p>	<p>売上高から変動費を引いたもの。この利益から固定費を引いたものを純利益といいます。損益分岐点は、この限界利益と固定費が同額になるときの売上高のことをいいます。</p>
<p>限界利益率</p>	<p>売上高に対する限界利益高の比率。固定費を限界利益率で割ったものが損益分岐点です。</p>
<p>A B C 管理</p>	<p>商品と売上高の関係を明らかにして、重点的に管理、分析する手法。売上高の多い商品から A、B、C と三クラスに分けて効率的な管理を行うことが目的です。</p>
<p>経常利益</p>	<p>利益の一つの段階。営業利益（売上総利益から販売費・一般管理費を差し引いたもの。これを純売上高で割ると営業利益率になる）に営業外収益と費用を加減したもの。会社の収益を示すもののなかで、一般会計期間の収益力を知る上でもっとも有効な数字です。</p>

<p>商品回転率</p>	<p>商品が一定期間の売上高に対して何回入れ替わるかを示すもの。 この逆数を回転期間といい、商品が入れ替わるのに何ヶ月、何日かかるのかを示すもの。</p>
<p>交叉比率</p>	<p>在庫と商品の効率を見るもので、商品への在庫投資がどれだけの粗利益をあげているかを示し、特に小売業において重要視される比率です。 「粗利益率÷商品回転率」で表します。</p>
<p>季節指数</p>	<p>季節指数とは、季節による売上の変動を数値化したものです。 人々の生活には春夏秋冬のリズムがあるため、売上金額などにも季節によって波が出来ます。この波を加味して月別の売上などの予算を立てれば、より実体に近い数値が得られます。</p>
<p>PER</p>	<p>株価収益率。レシオともいいます。 株価が一株当たり年間税引き後利益金の何倍になるかを示す指標。この値が大きいと利益に対して株価が高いことになり、値が小さいと割安になります。 企業全体としての経営力を測るには、配当、利回りよりも株価収益率の方が正確です。</p>

数字恐怖症を克服しよう

「習うより慣れる」が早道



1. どうして数字が怖いのか？

「おれ～、数字に弱いんだよな～」などと、社内で公言している人がいますが、出世は諦めてしまっているのでしょうか？

会社で必要な数字は、なにも売上高や経費だけではありません。会社から、社長から、上司から「数字に強くなってくれ」と言われても、頑なに「いや、勘弁してほしい」と逃げ腰になってしまう人が多いようです。

しかし、少し見方を変えてみたらどうでしょうか？

数字はわずか0から9までの10種の記号しかありません。したがって、数字なんてものは慣れてしまえば、こんな便利なものはないのだという思い込みをしてください。

例えば、「八千八百四十八米」という数字を見ると、最初から受付拒否で覚える以前に読まない・読めないという人がいます。しかし、「8,848メートル」ならどうでしょう？ 当然、これなら分かる、なにも問題はないということだと思えます。なんのことはなく、実は漢数字は心理的に難しく感じるという錯覚なのです。

ちなみに、この数字はエベレストの高さですが、こうした数字をやけに覚えている人がいます。こうした雑学知識によって、周りからは「あいつは数字に強い」と印象を持たれるきっかけの一つになったりします。

とは言っても、こうした雑学を身につければよいというわけではありません。

あなたが持っている銀行やクレジットカードなどの暗証番号、友達の電話番号、取引先のコードなど、二桁以上の乱数まがいの数字をいくつかは覚えているでしょう。

数字は、まず「習うより慣れろ」で始まります。例えば、1、2、3、4を足すと10になるといったこと、新聞の日付を足したり引いたりしてもよいし、割ってもよい。とにかく、普段から数字に触れていることが大切なことです。

会社の数字というと、売上云々以前に、会社の住所、電話番号、ファクス番号がありますが、電話等の問い合わせの際に、サッと答えられない従業員をよく見かけます。「まさか～！」と思うのですが、名刺や封筒を見て応対している光景は珍しくありません。

これは、数字に強くなる以前に、会社情報に無頓着である、会社への帰属意識の低さを問題視すべきことですが、地道な繰り返しの指導と反復によって、数字に強くなる自信を身につけてください。

もっと身近な数字といえば、自分の身長、体重があります。また、両腕を左右水平に広げた全長は自分の身長とほぼ同じ、肘から指先までの長さは身長の4分の1、手首から肘（ひじ）の内側までの長さは足のサイズなど、人体の不思議の原則を覚えておくのも数字に親しむコツです。これも雑学？としてではなく、数字を量的に管理する方法を常に訓練して会得しておかないと、ビジネスの世界では思わぬ失敗をすることもあります。なぜなら、ビジネスの結果は、すべて数字で表されるからです。

2. 「儲け」はどうやって増やすか？

ある婦人服店主との会話です。

「いや～、近頃は、商売にハリをなくしましたよ。というのも、

ファストファッションが流行っている上に、リサイクルショップで買うライフスタイルも定着したみたいで、そうした店の新規出店の勢いも激しいし、もうなにがなんだかで、メチャクチャです。他もそうなんですかね〜？」

「そうですね〜、景気が回復している見方もありますが、商売自体はそのやり方、あり方が今まで通りとはいかなくなりましたね。もちろん婦人服だけのことではなく、紳士服や子供服でも同じ状況だと言えますね」

「ところで、このところ、やけに儲けが減ってきているような気がしてしょうがないんですが、どうなんでしょうか？」

「儲け…」、この言葉ほど、商売人たちを一喜一憂させるものはありません。ところで、いくらかかろうとかかった原価に一律に30パーセントなら30パーセント、40パーセントなら40パーセントをきっちりと余分にかけて、その出た値を売価と決める原価主義という考え方があります。いまでは殿様商売と言われても仕方ないとは思いますが、未だに、その考えで押し通している会社もあります。しかし、そんな考えの商売は、なかなか通用はしないのが現代です。顧客の買いたい値段に見合う商品提案をしなければならないのが現実的な商売です。これを「売価主義」といいます。

$$\begin{aligned} \text{売価} \times \text{売上数量} &= \text{売上高} \\ \text{売上高} - \text{売上原価} &= \text{粗利益} \end{aligned}$$

上記の式で考えると、「粗利益」を増やすためには、たくさん売って売上数量を伸ばして売上高を多くするか、または売上原価を

小さくするしかありません。

しかし、「粗利益」頼りの考えは実は危険なのです。

3. 儲けは「粗利益」だけでつかんでもよいか？

「粗利益」の低下。これは商売人にとって大きな問題です。それに対して、どんな手を打ち、どのような考え方であったら良いのが大切なことなのです。

これらの問題をみるにつけても、まず中心になるのは「利益」です。まずは下の図を見てください。これを見てわかるように、利益という字のつくところが4か所あります。すなわち、「粗利益」「営業利益」「当期純利益」、そして「純利益」です。

純売上高	
ー) 売上原価	才覚
粗利益	
ー) 一般管理費(営業経費)	始末
営業利益	
+) 営業外収益	算用
当期総利益	
ー) 営業外支出	
純利益	

才覚…店や企業の生産性＝積極性

始末…合理性＝反省

算用…営業外収益をアップ、営業外支出をダウン

で、定期的に商品を買っていただく、お客様」ということです。

たとえば、年間売上目標 5,000 万円、買上げ単価 20,000 円、買上げ頻度年 3 回、固定客化比率 60 パーセントだとすると、あるべき客数は年間約 1,400 人となります。

計算式は以下の通りです。

あるべき客数＝

$$\text{売上目標} \div (\text{買上げ単価} \times \text{買上げ頻度}) \div \text{固定客化比率}$$

※固定客率とは全売上高の中で固定客が購入する金額の割合

固定客比率がもし半数の 30 パーセントだったりすれば、あるべき客数は 2 倍の約 2,800 人も必要になってしまいます。要するに、固定客づくり（ファン獲得）がいかに重要であるかをこの計算式は教えてくれます。

もし、新規に出店しようとする場合は、その地域内の市場調査や競合店のシェア率調査により「獲得可能な固定客」を事前に予測することができれば、この計算式から妥当な売り場面積を算出することも可能になります。

もちろん、インターネット店舗の場合は、面積とは無縁ですが。

固定客を増やす方法は、業態によっても違いますが、以下にあげた項目について確認と検討をしてはどうでしょうか。

- ・顧客の属性を分ける

来店回数 of 把握だけでも最低限やっておきましょう。

- ・覚えておく工夫

顧客カルテをつくりましょう。