勁草塾＃30・・船井流の極意⑮

船井総研客員経営コンサルタントとして学んだ「船井流」を
「祖術」としてご紹介しています。

今回は「中・長期利益目標数値の立て方」（‘94/6/9）です。

右掲は「目標売上高」を算出する公式です。

$$\text{目標売上高} = \frac{\text{計画固定費＋目標利益（税前}}{1 - \frac{\text{変動費計画}}{\text{目標売上高}}}$$

変動費と固定費そして目標利益の3つを計画して
目標売上高を算出する式です。

船井総研で学び始めて、診断士が学ぶような理論ではないので、
自分でいろんな事を学び始めていた頃です。

今から思えば、一般的な中小零細企業、特に、非製造業では難しい領域です。

例えば、製造業ならば機械設備などの投資があるので資金繰りにも経営計画が必要ですが、非製造業では人件費比率が高いので投資が難しいのです。

中小企業家同友会理念の中に
「自主的近代化と強靭な経営体質づくり」
とあります。

「自主的近代化」≒設備投資と考えると非製造業では皆無に近いのです。

制度融資を受ける際に「予想損益計算書」を数期分作成して、
それぞれに計画を書きますが、非製造業では難しい面が多いのです。

「絵に描いた餅」と言いますが、
「人」は「機械」ではないので予定通りの活躍をしてくれない
という結果に終わりがちです。

従って、目標売上高も何％アップと単純化することが多いのです。

本来なら「人件費」の上昇を予想して、逆算するのが本筋ですが、
そういう予想すら行わないケースが多いのです。

あるお客様が「診断士が社長の会社でもうまく行かない」とおっしゃっていましたが、
計画と実行のギャップが大きいのです。

大阪の中小企業家同友会では理念・中期計画・年度計画の3コースが用意されていて、3コースを修了した会社同士で「C‘の会」という活動をしています。

「C‘の会」は本来なら「年度計画」の進捗をオープンにして
参加者の意見を頂いて参考にするという主旨の会ですが、
往々にして単なる「飲み会」となっているケースが多いのです。

また、「C‘の会」を長年続けているという方でも
「計画」と「実行」がアンバランスで
結果的に外部から何も変化がないとしか映らない状況です。

外部から詳細が分からないので比較的入手しやすい損益計算書から
「交差比率」
に着目して凡その状況判断するようにしています。

交差比率を分解すると「売上総粗利」÷「棚卸金額」となり、
損益計算書でトップの方に「棚卸金額」「売上総粗利」の順で記載されています。

一般的に「棚卸金額」には死蔵品も含まれているケースが多く、
死蔵品は「売上総粗利」に直接影響を与えるので処分できないことがあります。

つまり、正常な交差比率は2.8以上と言われていますが、
死蔵品の比率が高くなると下がって行きます。

従って、この基準と照らして、
お客様に隠された諸問題を洗い出すことがポイントです。

交差比率は「在庫回転率」x「粗利率」なので
まず、販売の状況から粗利率の改善策を講じることが大きな課題です。

長年、「安売り」に慣れた営業風土を変えるので
相当なエネルギーが必要で
トップの「覚悟」が固くなければなりません。

仮に1億円の売上とすると1％は100万円の粗利を産みだすので
人数にもよりますが賞与なども改善できます。

「たかが1％、されど1％」

この第一歩を踏み出さない限り粗利率の改善のサイクルが回らないのです。

あるお客様で伝票利益と言って数％で取引していたケースがありましたが、
これも覚悟を決めて取り組んだところ、
なんと10数％と10％上乗せになったということもありました。

現場の営業員は「易きに流れる」という本質を持っていますので、
一緒になって交渉の進捗を見守ることがポイントになっています。

意外に一度値上げに成功すると機会毎に％を上げているのです。

こんな一点から流れが変わり好転し始めるのです。

【勁草塾のバックログはホームページにあります！】