

# Chapter 9

## 経営改善を成功に導く着眼点

経営改善とは、借入金の返済負担などの問題を抱えている中小企業が、金融機関の支援を受けながら財務体質を改善していくことです。経営改善の内容は会社によってさまざまですが、比較的、成果が上がりやすい、いわば定石とも言える取組みがあります。この章では、こうした取組みを事例を含めて解説します。

### ポイント45

経営改善に必要なのは「会社のため＝社員のため」という考え方

#### ▶ 資金繰りで危機感をあおるのは逆効果

業績悪化で銀行返済をリスケしたK社（製造業・従業員数70名）では、定例会議の冒頭で、高齢の社長が毎回、次のような話をしていました。

- ・資金繰りが厳しいので危機感を持ってほしい
- ・皆さんの給料は銀行に払ってもらっている状態だ
- ・もっと売上を上げないと会社には未来はない
- ・メイン銀行からも「売上を伸ばせ」と言われている

K社長は、「社員に危機感が不足している」と感じており、上記の発言も「危機感を共有してほしい」という思いから出てきたものです。

しかし、会議に参加した社員は、社長の話に完全にしらけ切っていました。なぜなら、社員は「資金繰りの責任は我々ではなく社長にある」と考えていたからです。経理担当以外の社員は、資金繰りや銀行交渉のことを詳しく知らないの（聞いても理解できないので）、こういう考えになる

は当たり前のことです。

よって、資金繰りの話で社員の危機感をあおろうとするのはムダですし、やめたほうがいいです。上記のように「銀行に言われたから××しないといけない」といった説明も逆効果です。

#### ▶ 「会社のため」＝「社員のため」

中小企業の経営改善に必要なのは、「会社のため＝社員のため」という考え方です。

例えば、「今は難しいが、給料やボーナスをたくさん払える会社に変えていく。そのために××を実施するので協力してほしい」というように、社員の幸せにつながるビジョンを打ち出しましょう（もちろん口先ではなく、経営者が本当にそうになりたいと思っていないといけません）。

ビジョンが打ち出されている状態なら、社長が発する危機感に社員も理解を示すと思います。

社員に資金繰りの話を一切してはいけない、ということではありません。問題は「それをどういう文脈で語るか」なのです。

#### ▶ 「アナタに任せる」は通用しない

大企業の管理職を退職し、中小企業の2代目社長に就任したある社長は、「売上アップのアイデアを出すのは皆さんで、私はそれを評価する立場

です」と発言し、社員の不評を買いました。

社長に悪気はないのですが、中小企業の社長に必要なマインドは「アナタに任せる」ではなく「私が先頭に立つ」です。

社長自身が積極的に現場に出向いて、社員と問題意識を共有し、売上アップに真剣な姿を見せる——、これに勝る良薬はありません。

#### ポイント46

### 1対1のミーティングで人心を掌握する

ここでいう「1対1のミーティング」というのは、主に社長と社員が行なうものです。「調子はどう？」といった声かけレベルから、「アナタのやる気について本当のところを教えてほしい」といった突っ込んだものまで、内容はさまざまです。

定期的な面談ではなく、必要に応じて行ないます。社長から声をかける場合もあれば、社員から声がかかる場合もあります。

つまり、**社長が社員とオープンな関係を築き、臨機応変に行なう**ものです。風通しのよい会社なら、普段から自然体で行なっていることかもしれません。

**1対1ミーティングは、特に後継社長が組織をまとめていくのに効果がある手段**です。うまくやると、次のL社のように売上拡大にも結びつけることができます。

#### 事例：2代目社長の人心掌握で 売上が2倍に

L社は、従業員20名の住宅販売会社です。現社長は2代目で、同社で主に営業を担当後、専務に昇格し、5年前に新社長に就任しました。

新社長の悩みは、**部下はすべて前社長の父が採用した社員で、自分にとっては元上司や元同僚であること**でした。こうなると、いくら社長になったといっても自分の主張を通しにくくなります。

そこで新社長は「1対1ミーティング」を積極

的に行なうことにより、この問題を解決しました（**図表1**）。

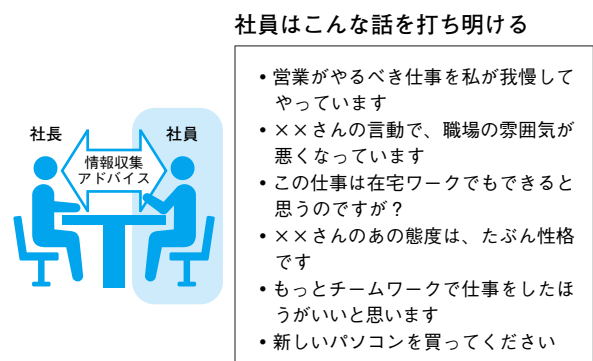
前社長（創業者）は実行力のある社長でしたが、ワンマン社長で社員の意見を聞くタイプではありませんでした。これに対し、新社長は1対1で社員の話をしっかりと聞くスタンスをとったのです。

例えば、Aさんとの1対1ミーティングで「Bさんのミスが多くて仕事が回らない」と聞いたら、Bさんと1対1を行ない、Aさんとの仕事の進め方を検討する、といったことを繰り返しました。

これで必ず問題が解決するわけではありませんが、AさんもBさんも社長を信用し、やる気が高まりました。なぜなら、コミュニケーションの基本である「話を聞いて一緒に考える」というプロセスを踏んでいるからです。

**社長に相談すれば、必ず何か応えてくれる**——、この形を作ることで、新社長は組織をまとめることに成功しました。

図表1 L社の1対1ミーティング



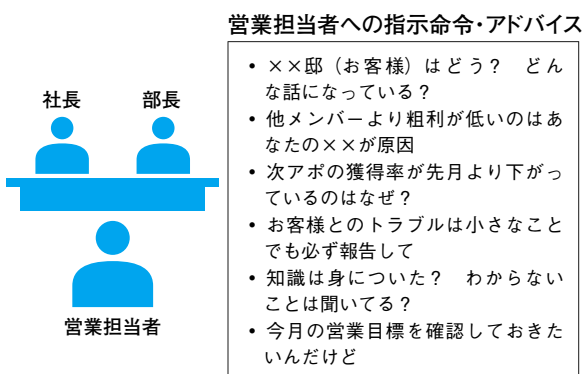
また、新社長の「徹底して聞く姿勢」は営業活動にも活かされました。

同社では週1回、社長と営業部長が営業担当者と2対1のミーティングを行なっています。前社長の頃は、精神論の叱咤激励で終わっていたミーティングでしたが、新社長になってからは、担当者の特徴に応じて、きめ細かい指示を出すようになりました（次頁**図表2**）。

営業部門に対して新社長が堂々と指示を出せるのも、新社長が1対1ミーティングで社内の人心を掌握しているからです。

こうした取組みの結果、新社長に代わってから、L社の売上高は従来の2倍近くに伸び、銀行も驚く成果を上げています。

図表2 2対1の営業ミーティング



#### ポイント47

##### 数字をオープンにする

経営改善の鍵は、社長と社員が「良い会社を作っていこう」というビジョンを共有し、目標達成に邁進することです。そのためには、会社の数字を社員に対し、できるだけオープンにする必要があります。

しかし、中小企業の社長の中には、以下のような不安から、会社の数字を隠そうとする人もいます。

- ・ 利益額を見せると、社員が給料への不満を言い出す
- ・ 業績の悪さにショックを受けた社員が会社を辞めてしまう
- ・ 仕入値を営業に教えると、安売りするかもしれない
- ・ 業績資料を持ち出して他社に渡すかもしれない

確かに上記のようなリスクはゼロではないかもしれませんが、問題は会社の数字を社員に見せない場合の弊害です。

**数字を見せない会社では、社長と社員の関係が「雇う側」と「雇われる側」に分断されてしまいます。**

例えば、業績が悪化して社員に満足な給料を払えなくなると、「悪いのは全部社長」になります。

逆に、普段から数字をオープンにしている会社では、社員が経営者に近い考えを持つため、急場しのぎで社員の給料を下げることになっても、一定の理解を示す社員が多くなります。

この違いは、第三者としてコンサル先の社員にインタビューするとよくわかります。数字を見ることができない会社の社員は、次のような愚痴を口にします。

- ・ 社長は下げた給料と賞与を元の水準に戻す気がない
- ・ 自分の部署に無理な売上予算を押し付けてくる
- ・ 経費削減と言っておきながら××部には〇〇を買わせている
- ・ 売上対策で××を始めるらしいが、その前にやることもあるだろう
- ・ 現場に負担を強いる前に、総務と経理の人数を減らすべきだ
- ・ 社長は絶対何かを隠している

数字をオープンにしない社長は、社員から誤解されやすく、場合によっては嫌われてしまうわけです。

#### ▶ BSの数値も伝えるべきか

数字をオープンにするといっても、社員にどの数字を見せればいいのか迷うことも多いと思います。

まず、BS（貸借対照表）は「見せてもよいが、見せても社員の行動は変わらない」というケ

ースがほとんどでしょう。BSを公開しないから社員が疑心暗鬼になっている、という話も聞いたことはありません。

よって、ケースバイケースではありますが、**後継者教育を行なうような場合を除き、BSは見なくてもいい**と思います。

もちろん、売掛金と棚卸資産（在庫）の数字は別です。売掛金は「売上代金を滞りなく回収しているか」、在庫は「仕入や販売活動に異常は起きていないか」を表わすので、毎月、関係する部署の社員に知らせる必要があります。

### ▶ PLの「人件費」は1つにまとめる

通常、経営計画は売上高と利益を目標にするので、PL（損益計算書）の数値は基本的に社員に公開することになります。

PLでは、人件費の見せ方に注意が必要です。人件費には、「役員報酬」「給与手当」「賞与」「法定福利費」「福利厚生費」「退職金」などがあります。

このうち、役員報酬を社員に伝えるのは現実的

ではありません。社員がどう受けとるかという問題もありますが、それ以上に、役員報酬を上げたり下げたりする際の説明が大変になるからです。

そこで、社内に公開するPL資料では、多くの場合、**図表3**のように「人件費」の項目に、人件費のすべてをまとめることになります。

### ポイント48

#### 給料を同業他社よりも高い水準に設定する

### ▶ 「社員が辞めない」が重要

人手不足は、「新規採用の停滞」＋「社員の退職」によって起こります。社員の定着率の低い会社が、新規採用にのみ力を入れても、人手不足は解決しません。また、採用コストもばかになりません。

特に、若い社員がぼつりぼつりと辞めていくような会社は、まず「社員が辞めない会社」に変えていくことが大事です。

図表3 人件費は1つにまとめる

(百万円)

	前期実績
売上高	1,000
売上原価	700
売上総利益	300
人件費	100
運賃荷造費	20
広告宣伝費	10
その他販管費	130
販売管理費	260
営業利益	40
営業外収益	10
営業外費用	15
経常利益	35
特別利益	5
特別損失	20
税引前利益	20
法人税等	6
当期純利益	14

役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費など

### ▶ 給料を同業他社よりも少し高い水準に設定する

給料を同業他社より高くすることの必要性は、中小企業の経営コンサルタント（と呼ばれる人たち）が何十年も前から言っていることです。

筆者がこの20年見てきた中でも、給料を低めに設定している会社は、ことあるごとに社員が辞めていき、弱体化していきました。

逆に給料を高めに行っている会社は、諸々の課題は抱えていても社員の定着率が高く、その分、業績も安定しています。

同業他社の給料水準は、ライバル会社のホームページや就職情報サイトなどである程度わかりますし、転職エージェントから情報収集することも可能です。最近入社した中途採用社員がいれば、その人に聞いてみるのもよいでしょう。

給料がすべてとは言いませんが、自社の給与水準が他社よりも劣っているなら見直しが必要です。

#### ポイント49

##### 不満や悩み事を聞き出し、退職を防止する

#### ▶ 1対1ミーティングを徹底

定着率の低い会社は、総じて「社員が抱える不平不満や悩み事に対して鈍感」です。

社員が退職するパターンを示すと、次のようになります。

- ① 人間関係、仕事内容、労働条件に悩む
- ↓
- ② 上司や社長に小聲で相談する
- ↓
- ③ 何も変わらない→①に戻って繰り返す
- ↓
- ④ 何を言ってもムダと悟る
- ↓
- ⑤ 退職を決意する

退職する社員は本音を語らず去っていくため、社長や上司は、「あれっ、辞めちゃうの？」という感じで問題の正体に気づきません（例えば、親の介護を理由に退職する社員が、実際は給料の低さに悩んでいた、など）。

こういった「上司が鈍感であるがゆえの退職」を防止するのにも、前述の1対1ミーティングが役立ちます。この場合、聞き役を社長とせず、直属の上司、総務部長、外部のコンサルタント等にしても構いません。

例えば、通常のミーティングを行なった際などに、**社員の顔色を見て、何かあると思ったらすぐに1対1に持ち込むようにすれば、それだけで強力な退職防止策になります。**

ただし、社員の微妙な変化に気づけるかどうかは、面談者のスキルに大きく左右されます。1対1ミーティングの進捗管理を任せっぱなしにしないことが大事です。

#### ポイント50

##### 外部コンサルタントを活用して、社員に安心感を与える

#### ▶ 顧問型コンサルタントが果たす役割

経営コンサルタントは、企業を定期訪問する「顧問型」と、特定の課題解決を支援する「プロジェクト型」に分かれます。

顧問型のコンサルタントは、社長へのアドバイスに留まらず、会議に参加して「社長と社員の間のコミュニケーションギャップを埋める役割」を果たします。

例えば、社長の真意が社員に伝わるよう、次のようなフォローを入れます。

**「当社が健全経営を続けてきたのは、数字を見て、軌道修正をしてきたからです。だから社長は数字の報告にこだわるのです」**

社長の話が一方的で偏っていると思ったら、例えば次のように、社長と反対の考えを述べてバランスを取ります。

**「社長は後ろ向きですが、××さんの意見もあながち間違いとは言えないでしょう。念のため検討してみるということはいかがですか」**

コンサルタントが違う角度の意見を入れることで、社員は公平性、妥当性を確認でき、安心感を持ちます。

また、コンサルタントを雇うのは、時代の変化に敏感で、社員教育を重視する社長が多いです。中小企業という狭い檻に閉じこもるのではなく、社外のマネジメントスクールなどに社長自身が参加し、社員にも参加を促します。

このような**「開かれた考え」を持つ社長が率い**



る会社は、若い社員の定着率が高いので、その点を社風として強化していきたいところです。

#### ポイント51

##### 社員が退職する際、 「本音」をヒアリングする

#### ▶ 社員が「辞める」と言ってきたときの対応

社員が辞めたいと言ってきたら、多くの場合、引き留めるのは困難です。しかし、退職理由のヒアリングには最大限努力すべきです。ここで本音を聞いておかないと、次の退職を防止することができないからです。

筆者の経験では、社員の本音を聞き出しやすいタイミングは退職日の前日です。その頃であれば、本人の心も落ち着いており、職場の上司等の反応を気にする必要もないので、本音が出やすくなります。

中小企業では出戻り社員が活躍するケースも多いので、退職する社員は、精一杯の笑顔で送り出したいところです。日頃からそういう大らかな考えを持つようにすると、期待していた社員が「辞める」と言ってきた際、社長自身も傷つかなくて済みます。

#### ポイント52

##### 通常の賞与を支給できないときは、 「決算賞与」を支給する

#### ▶ 決算賞与であっても差をつける

中小企業でも、案外、年功序列的な処遇を行っている場合があります。例えば、賞与を支給する際、50歳以上の役職者に一律で多額の賞与を支給する一方で、若い社員には雀の涙しか渡さない、などです。

賞与の考え方には諸説ありますが、財務的には「将来に向けた投資」です。社長は、「誰にたくさん払うと会社の未来が開けるか？」を真剣に考える必要があります。

業績に応じて支給額を決める**決算賞与（臨時ボーナス）**は、**業績が安定しない状況下で、社員のやる気を高めるのに有効な手段**です。決算賞与には「業績が悪いときに減額できる」「決算前に支給することで節税対策になる」といったメリットがあります。

決算賞与を「一律何万円」と決める会社もありますが、筆者は差をつけたほうがいいと思います。老舗小売業のM社では、**個々の社員に対する「社長の期待度」で差をつけた決算賞与を支給**することで、優秀な若手人材が流出するのを防いでいます。

なお、決算賞与と言っても、社員は来年も同じくらいの支給を期待します。なので、支給額は来年のことも考えて決定する必要があります。

#### ポイント53

##### 決算書や試算表は、変動損益計算書(変動PL)に組み替えて利益を管理する

変動損益計算書（変動P L）とは費用を変動費と固定費に分けた損益計算書です。次図**図表4**は製造業のP Lを変動P Lに組み替えた例です。

変動損益計算書には、この後で述べるさまざまなメリットがあるので、まだ使っていない場合は経営管理に取り入れることをお勧めします。

変動費は売上高や生産量に比例して増減する費用のことで、固定費は売上高に関係なく発生する費用です。この例では、売上原価の材料費と在庫増減を変動費とし、労務費（製造に携わった従業員の人件費）と製造経費（工場でかかった経費）を固定費にしています。

変動P Lの限界利益は、売上高から変動費を引いた利益で、「粗利」に近い数値です。

図表4では、「営業利益」を最終段階の利益に

図表4 変動損益計算書の作り方

損益計算書 (百万円)		変動損益計算書 (百万円)		
	金額		金額	
売上高	800	売上高	800	
材料費	390	材料費	390	売上高や生産量に比例して増減
労務費	100	在庫増減	10	
製造経費	40	変動費 (変動費率)	400 (50%)	
在庫増減	10	限界利益 (限界利益率)	400 (50%)	
売上原価 (売上原価率)	540 (68%)	人件費	130	売上高や生産量に関係なく発生
売上総利益 (売上総利益率)	260 (32%)	労務費	100	
人件費	130	製造経費	40	
その他販管費	110	その他販管費	110	
販売管理費	240	固定費	380	
営業利益	20	営業利益	20	

図表5 経常利益を管理する場合

営業利益	20	人件費	130
営業外収益	2 (▲)	労務費	100
営業外費用	10 (+)	製造経費	40
		その他販管費	110
		営業外収益	-2
		営業外費用	10
		固定費	388
経常利益	12	経常利益	12

図表6 変動費の判断

	金額 (百万円)	
売上高	800	
材料費	390	
労務費	100	[製造] 外注費 (変動費)
製造経費	40	[製造] 水道光熱費 (準変動費)
在庫増減	10	
売上原価	540	

していますが、「経常利益」を最終段階の利益に設定する場合は、営業外収益は（固定費を減らすものとして）固定費から引き、営業外費用を固定費に足して、調整します（図表5）。

### ▶ 固定費分解は、どこまでこだわるべきか

変動費と固定費の色分け（固定費分解と呼びます）は、精度が高いほうがいいわけですが、一方で、「どこまでこだわるか」という問題もあります。

さきほどは製造経費を固定費にしましたが、もし図表6のように製造経費の中に外注費が含まれていたら、その金額は固定費ではなく変動費にすべきです。外注費が売上高に応じて変動することは、ほぼ間違いありません。

一方、製造経費に計上される水道光熱費はどう

判断すればよいのでしょうか。水道光熱費は「使わなくても払わなければならない基本料金」と「使用量に応じてかかる従量料金」に分かれます。

このように、ある部分は変動費であるが、**完全に変動費といえない費用**のことを「**準変動費**」と呼びます。

水道光熱費の従量料金の部分は、変動費にするのが妥当でしょう。しかし、それには別途、集計作業が必要になります。金額もさほど大きくないので、筆者の場合、水道光熱費は固定費で済ませてしまうことが多いです。

固定費分解にとことんこだわるなら、水道光熱費以外の準変動費（または準固定費）もすべて洗い出し、回帰分析（最小二乗法）で求めた変動費率と比較してみる、といったことも行なう必要があるでしょう。

実務では、ある程度、割り切って、売上高に比例すると思われる勘定科目を変動費とします。

#### ポイント54

#### 変動PLで「利益の増減理由」を把握する

変動PLの最大の特徴は、利益の計算を次の算式に単純化し、利益の増減理由を見えやすくしている点にあります。

$$\text{売上高} \times \text{限界利益率} - \text{固定費} = \text{営業利益}$$

利益は、「売上高」と「限界利益率」と「固定費」の3つで決まります。

図表7では、営業利益が前期の30百万円から当期は20百万円に10百万円減少しています。

売上高は750百万円から800百万円に伸びたのに10百万円の減益になったのは、限界利益率（粗利率）が2%下がり、固定費が20百万円増加したからです。

このように、利益の増減理由を構造的に把握することが、変動PLを使用する目的の1つです。

利益の増減理由は金額で見ると問題点がよりはっきりします。

図表8は、筆者が実務で使っている表です。「影響額」の数字は、各項目が営業利益に与えた金額のインパクトを表わします。

例えば、売上増加によって営業利益がいくら増

図表8 営業利益への影響額

(百万円)

	前期	当期	増減	影響額	影響額の計算式
a 売上高	750	800	50	26	売上の増減額 × 前期の限界 利益率
b 変動費	360	400	40		
c 変動費率 $b \div a$	48.0%	50.0%	2.0%	-16	当期売上 × - (変動費率増 減)
d 限界利益 $a - b$	390	400	10		
e 限界利益率 $d \div a$	52.0%	50.0%	-2.0%		
f 固定費	360	380	20	-20	-(固定費増減)
g 営業利益 $d - f$	30	20	-10	-10	

えたかは、「当期の売上増加額」に「前期の限界利益率」を掛けて計算します。この計算は、2つの変動要因のうち1つを固定すると、もう1つがはっきりする、というものです。

営業利益への影響額は、図表9のようなウォーターフォール図にすると、視覚的に認識しやすくなるのでお勧めです。

ウォーターフォール図は、左をスタート、右をゴールに設定し、その途中の変化をアップダウンで表示します。上場企業の決算説明でよくこういった資料を見かけますが、Excelでも割と簡単に作ることができます。

なお、変動費と固定費をさらに複数の項目、例えば「変動費A」「変動費B」というように分けると、より課題を把握しやすくなります（この計算では、限界利益率の悪化（減少）を変動費率の悪化（増加）と表現していますが、限界利益率を用いても構いません）。

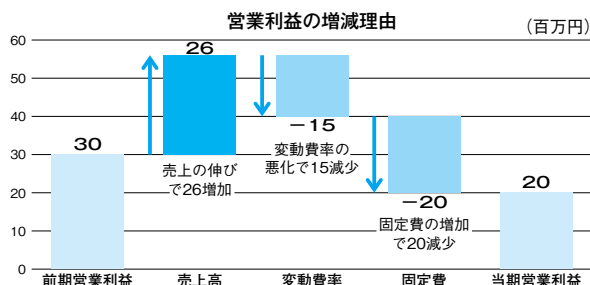
図表7 変動損益計算書の読み方①

	前期	当期
売上高	750	800
変動費	360	400
(変動費率)	(48%)	(50%)
限界利益	390	400
(限界利益率)	(52%)	(50%)
固定費	360	380
営業利益	30	20

売上高は約6%伸びたものの限界利益率が2ポイント悪化し、固定費が20百万円増加したことにより、10百万円の減益となった

減益

図表9 ウォーターフォール図の例





上記のような分析で、どの辺に課題があるかはわかりますが、変動費の改善には、もう少し細かい分析が必要です。なぜなら、**変動費は厳密には売上高ではなく、販売数量や生産数量（操業度）に応じて変動する**からです。

例えば、売上高＝販売価格×販売数量において、今期から1個当たりの販売価格を値下げし、販売数量を増やして前期並みの売上高を確保した場合、前期よりも変動費（率）が増加します。

変動費の改善には、「1個当たりの販売価格」「1個当たりの変動費」「販売数量」のレベルで改善計画を検討する必要があります。

### ポイント55

#### 損益分岐点売上高と安全余裕率を把握する

変動PLでは、損益分岐点売上高の把握が容易になります。損益分岐点売上高の計算が「固定費÷限界利益率」だからです。

図表10では、損益分岐点売上高が692百万円から760百万円に上がっていますが、原因は、限界利益率が低下し、固定費が増加したからです。

売上は伸びてはいるものの、利益を上げにくくなっていることがうかがえます。そのことを認識する指標が、この表の一番下にある「安全余裕率」です。**安全余裕率は、現在の売上高がどの程度落**

図表10 変動損益計算書の読み方②

(百万円)		
	前期	当期
売上高	750	800
変動費 (変動費率)	360 (48%)	400 (50%)
限界利益 (限界利益率)	390 (52%)	400 (50%)
固定費	360	380
営業利益	30	20

損益分岐点売上高	692	760	固定費÷限界利益率
損益分岐点比率	92%	95%	損益分岐点売上高÷現在の売上高
安全余裕率	8%	5%	100%－損益分岐点比率

悪化

**ち込むと赤字に転落するかを表わす指標**です。計算式は「100%－損益分岐点比率」です。

この表では、安全余裕率が8%から5%に下がっています。

売上が「5%」下がると赤字に転落……。こういう目安があると、毎月の売上チェックを行ないやすくなります。

### ポイント56

#### 変動PLで「着地」をざっくり予想する

当期末の売上・利益を予想することを「着地予想」といいます。期の途中で「当期はこれくらいの利益を上げられる見込み」と銀行に話せると、銀行の評価も高まります。

月次損益の管理に変動PLを使っていれば、着地予想を簡単に行なえます。図表11では、1～7月の実績値があり、8～12月の5か月分を予想します。

**変動PLでは、「売上高」「限界利益率」「固定費」の3つが揃えば利益を予想できます。**この例

図表11 変動PLによる着地予想の例

(百万円)							
	1～7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
売上高	510	?	?	?	?	?	
変動費 (変動費率)	265 (52.0%)	(52%)	(52%)	(52%)	(52%)	(52%)	
限界利益 (限界利益率)	245 (48.0%)	(48%)	(48%)	(48%)	(48%)	(48%)	
固定費	231	?	?	?	?	?	
営業利益	14						

8月以降の予想売上高と固定費を入力

	実績	予想	予想	予想	予想	予想	(百万円)
	1～7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
売上高	510	64	58	70	70	80	852
変動費 (変動費率)	265 (52.0%)	33 (52%)	30 (52%)	36 (52%)	36 (52%)	42 (52%)	443 (52%)
限界利益 (限界利益率)	245 (48.0%)	31 (48%)	28 (48%)	34 (48%)	34 (48%)	38 (48%)	409 (48%)
固定費	231	32	32	32	32	32	390
営業利益	14	－1	－4	2	2	6	19

着地予想

では、限界利益率48%を前提に、予想売上高と予想固定費を入力し、着地予想を行なっていますが、こういうざっくりとした予想を普段から習慣化しておくといいでしょう。

## ポイント57

### 目標利益からの逆算で計画を立てる

利益計画は、まず目標利益を決めて、それを達成するための売上高や費用を検討するのが一般的です。

図表12は利益計画の検討プロセスの例です。

- ① 当期の成り行き予想から、売上高780百万円、▲10百万円の赤字となることを認識。
- ② 銀行への返済などを考慮のうえ、目標利益を20百万円に決定。目標利益を獲得するのに必要な売上高を（固定費＋目標利益）÷限界利益率で計算したところ、840百万円であった（当期計画A）。
- ③ 当期計画Bでは、必要売上高840百万円を達成可能な800百万円に下げ、目標利益に届かない分を固定費の削減でカバーすることにした。

目標利益獲得に必要な売上高を計算する（固定

費＋目標利益）÷限界利益率は、よく用いる式です。損益分岐点の計算式の分子に目標利益を加えれば、固定費＋目標利益を確保できる売上高が計算されるわけです。

なお、このケースでは固定費の削減で帳尻を合わせていますが、当然、限界利益率の改善（増加）で計画を立てることも可能です。

変動PLを使うと、こういったシミュレーションが簡単に行なえます。

## ポイント58

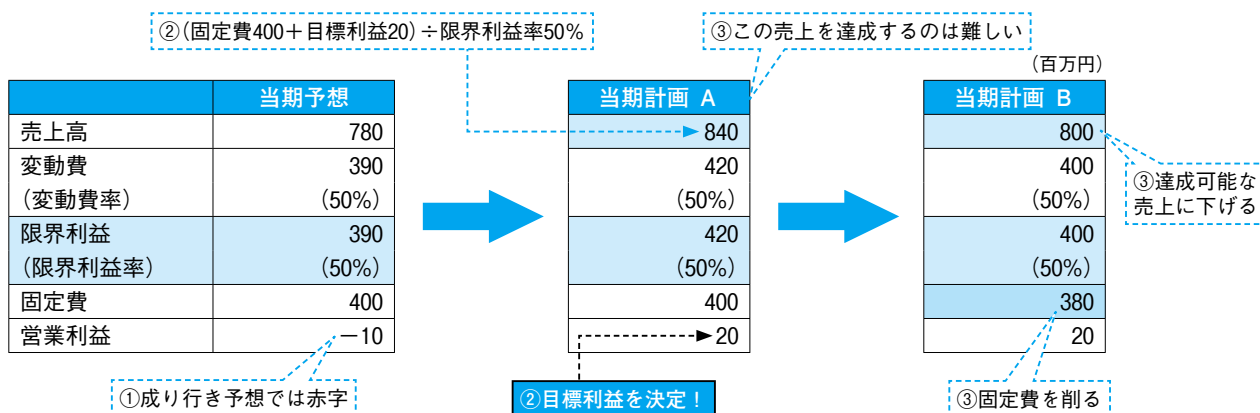
### 自社の利益構造をイメージする

変動PLは、1つひとつの仕事から生じる限界利益を積み重ね、限界利益が固定費を上回ることによって営業利益がもたらされるという「視点」を提供します。

次図表13では、A、B、Cで稼いだ限界利益の合計102百万円が固定費100百万円を上回ることによって、営業利益2百万円を計上した形になっています。A、B、Cは製品、サービス、顧客などであり、それぞれ単価と限界利益率が異なります。

このように自社の利益構造をイメージすると、次にやるべきことが見えてきます。

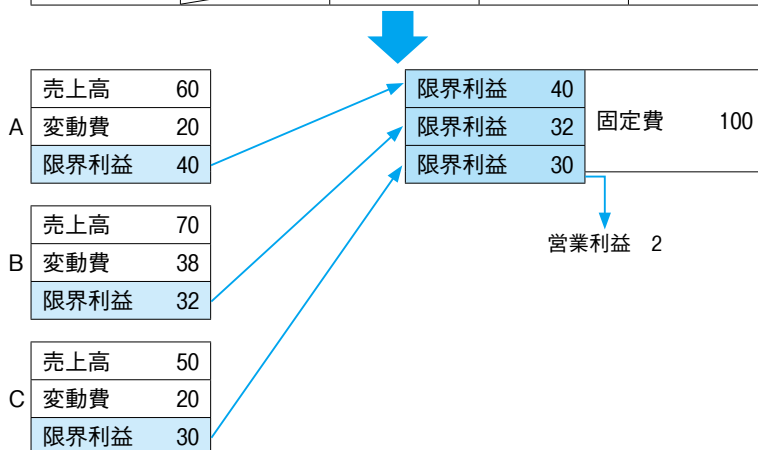
図表12 利益計画の検討プロセスの例



図表13 利益構造のイメージ

(百万円)

	A	B	C	合計
売上高	60	70	50	180
変動費	20	38	20	78
限界利益	40	32	30	102
固定費				100
営業利益				2



### ▶ 事例：社員全員で「着地損益」を認識

年商3億円のM建設は、この20年間で赤字になったのはわずか1回だけです。同社が赤字に転落しないのは、少人数主義（従業員数5人）で固定費を抑えている点が大いなのですが、予算で限界利益と固定費を管理していることもかなり効いています。

月1回開催する業績検討会議では、担当者別に前月計上の工事利益の振り返りを行ないます。

次図図表14の「担当者別実績表」がその資料です。この表の「外注費・材料費」は変動損益計算書の変動費であり、「粗利」が限界利益に該当します。

建設業では、工事の進捗や請求、支払い等の管理が甘いと工事利益が狂い、最悪の場合、赤字になってしまうので、工事粗利のチェックは非常に重要です。どんぶり勘定で倒産する中小建設業の多くは、こういう基本を徹底できず、不採算工事を

を抱え込んだ会社です。

また建設業では、実質的に固定費である労務費を完成工事原価とする会計処理が、中小企業の社長を混乱させる原因になっています。労務費を原価に含めると、工事ごとの粗利計算が非常に難しくなるからです。

まずはこの例のように、売上高から変動費だけを引いた限界利益を粗利として認識するのが実践的です。

同社の業績検討会議では、次に年間の固定費予算に対して現在の獲得粗利がどれだけ積み上がっているかを確認します（次図図表15）。

獲得粗利は、売上計上済みの工事（実績a）に、仕掛中の工事（実行予算b）を足した金額（見込みa+b）です。

この例では、獲得粗利は53百万円になっています。仮に固定費が60百万円なら、当期利益を黒字にするのにあと7百万円以上の粗利が必要です。

そこで会議では7百万円+αの粗利を確保する方法を全員で考えます。

必ずしもよいアイデアが出るとは限りませんが、**着地利益に対する意識づけが、赤字を垂れ流す会社になるのを防ぎます。**

「実行予算b」の粗利が間違っていると、「見込みa+b」の粗利も間違っていることになります。

よって会議では、仕掛中の工事もリスト化し、各工事の最新数値をチェックするように心がけます。

筆者の経験では、中小工務店がこうした管理を定着させるのに最低でも2年かかります。年季の入った現場監督ほど細かく管理されることを嫌がるためです。「皆さんの給料を上げていくのに、どうしても予算管理が必要なのです」と社員に語り、毎回、少しずつ資料の完成度を高めていく粘り腰が必要です。

図表14 担当者別実績表の例

前月計上分

工事番号	顧客名	工事名	担当者	売上金額		外注費・材料費		粗利	
				金額	%	金額	%	金額	%
22113	××様	××工事	安田	5,500	100.0%	3,868	70.3%	1,632	29.7%
22047	××様	××工事	安田	1,660	100.0%	1,111	66.9%	549	33.1%
22109	××様	××工事	安田	950	100.0%	666	70.1%	284	29.9%
小計				8,110	100.0%	5,645	69.6%	2,465	30.4%

変動費

限界利益

(千円)

図表15 M建設の予算管理

		前月		今月		来月		合計	
		金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
実績 a	売上	29,000	100.0%		0.0%		0.0%	29,000	100.0%
	原価	21,000	72.4%		0.0%		0.0%	21,000	72.4%
	粗利	8,000	27.6%		0.0%		0.0%	8,000	27.6%
実行予算 b	売上		0.0%	18,000	100.0%	50,000	100.0%	180,000	100.0%
	原価		0.0%	13,500	75.0%	35,000	70.0%	135,000	75.0%
	粗利		0.0%	4,500	25.0%	15,000	30.0%	45,000	25.0%
見込み a+b	売上	29,000	100.0%	18,000	100.0%	50,000	100.0%	209,000	100.0%
	原価	21,000	72.4%	13,500	75.0%	35,000	70.0%	156,000	74.6%
	粗利	8,000	27.6%	4,500	25.0%	15,000	30.0%	53,000	25.4%

(千円)

試算表と一致

鮮度の高い数値

この金額が年間固定費を超えると黒字

## ポイント59

時間当たり利益を高め、  
質上げ可能な体質を目指す

### 生産性とは何か？

生産性とは、「インプットに対するアウトプットの割合」です。

例えば「1人当たり売上高（売上高÷従業員数）」という指標があります。その名のとおり、従業員1人当たりの売上高ですが、生産性としての見方は、従業員数がインプット、売上高がアウトプットになります。

つまり、少ない人数（インプット）で、多くの売上を上げ（アウトプット）、1人当たり売上高が高くなっている場合に「生産性が高い」と判断

されるわけです。

「売上高÷従業員数」など、インプットを「ヒト」にする生産性を「労働生産性」といいます。「売上高÷機械設備」「売上高÷売り場面積」というように、インプットを「モノ」にする生産性を「資本生産性」と呼びます。

いずれにしても、**生産性の指標は、必ず分母がインプットで、分子がアウトプット**になります（図表16）。

図表16 生産性とは？

$$\text{生産性} = \frac{\text{アウトプット (成果)}}{\text{インプット (資源投入)}}$$



## 時間当たり限界利益 (限界利益÷労働時間) を高める

最も代表的な生産性の指標は「付加価値労働生産性（付加価値÷従業員数）」です。しかし、従業員数は勝手に増やしたり減らしたりすることができないため、この指標は日々のマネジメントには向きません。

ところが、分母を従業員数ではなく「時間」にすると、これがマネジメントに有効な指標になります。

以下は、サービス業を手がける中小企業A社の事例です。

A社の仕事は、人の手による労働で利益を稼ぐ、労働集約型ビジネスです。

現場での作業や見積もり業務に忙殺され、社員は「忙しい」が口癖となり、月1回のミーティングも必ず誰かが欠席する有様でした。

こういうケースでは、粗利額や粗利率だけを見ても、あまり意味がありません。なぜなら、それぞれの仕事をこなすために投入した時間（インプット）を含めて見ないと、生産性の高い仕事をしているかどうかはわからないからです。

そこで、A社では、1つひとつの仕事の「時間当たり利益」（限界利益÷総所要時間）を一覧にした会議資料（図表17）を作り、毎月、振り返りを行なうことにしました。

この資料で判明したのは、案件ごとの「時間当たり利益」のばらつきでした。

人件費は限界利益から支払われます。「限界利益÷総所要時間」は「時給」とは一致しませんが、計算式は「時給」に近い意味を持ちます。

つまり、A社の社員たちは、「時給が高い仕事」と「時給が低い仕事」を区別せず、来た仕事を前から順にこなしていたのです。これでは生産性は高まりません。

**最小の時間で最大の利益を獲得することが生産性向上**です。そのためには、次のことに取り組む必要があります。

- ① 時間当たり利益の低い仕事の「価格」を引き上げる
- ② 時間当たり利益の高い仕事を積極的に受注する
- ③ 技術力向上等で作業にかかる時間を短くする
- ④ 直接利益を生まない事務処理等にかかる時間を減らす
- ⑤ 社員が自分の得意分野に集中できるように仕事を分担する

社員には、どの仕事に何時間使ったかを細かく記録してもらう必要があります。案の定、「時間を記録する時間がない」と愚痴をこぼす社員もいましたが、最近はスマホやアプリがあるので、これくらいのことは少しの努力で容易に実行できます。

図表17 A社の会議資料

受付番号	担当者名	顧客名	案件名	売上高	仕入・外注費	粗利	粗利率	総所要時間	時間当たり利益
×××	×××	×××	×××	4,500	1,400	3,100	69%	130	23.8
×××	×××	×××	×××	3,000	900	2,100	70%	192	10.9
×××	×××	×××	×××	1,200	300	900	75%	56	16.1

限界利益を意味する

事務処理等に要した時間も含む

限界利益÷総所要時間

(千円)

ばらつき



## ポイント60

### 部門別損益で「増益」を計画する

#### ▶ 部門別損益を社員に見せると何が起こるか

中小・零細企業でも、部門が2つか3つくらいに分かれている会社は少なくありません。例えば、小さなお店で雑貨を売っている会社でも、ネット通販を行なっているなら2部門あることになります。

こうした複数部門を持つ会社が儲けを増やすには、部門別に損益を集計した**部門別損益**を作り、利益を管理するのが効果的です。

最近では中小企業でも、試算表とセットで「部門別損益表」を作り、経営に活用する会社が増えました。会計事務所も部門別損益の作成には協力的なところが多いようです。

しかし、**部門別損益で予算を組んだり、業績評価を行なったりしている会社は、そう多くありません。**

図表18のような部門別損益資料を社員に見せると、次のような問題が起きることも原因の1つでしょう。

図表18 部門別損益資料の問題点

(百万円) <問題点>

	A部門	B部門	C部門
売上高	200	150	50
売上原価	135	110	30
売上総利益	65	40	20
人件費	22	15	13
運賃荷造費	8	7	2
広告宣伝費	5	3	2
その他販管費	20	10	5
販売管理費	55	35	22
営業利益	10	5	-2

① 自部門のみならず、他部門の社員の給料まで推定可能になる  
② 「C部門の赤字に足を引っ張られてA部門の給料が上がらない」といった他部署への批判が出てくる

#### ① 人件費への不満が出やすくなる

部門別損益に記載されている人件費は、その部門に所属する社員の人件費です。中小企業は人数が少ないので、人件費のトータル金額を見ただけで、その部門の社員が大体いくらかの給料を貰っているかがわかってしまいます。結果として、「最近入社したあの人のほうが自分より給料が高いのはおかしい」といった不満が出る場合があります。

#### ② 他部署への批判が高まる

他部門の利益を見て「自分たちの給料が上がらないのはC部門の赤字のせいだ。彼らの給料を下げて我々の給料を上げるべきではないか」といっ

図表19 各部門は「管理可能利益」に責任を負う

(百万円)

	A部門	B部門	C部門
売上高	200	150	50
変動費	135	110	30
限界利益	65	40	20
運賃荷造費	8	7	2
広告宣伝費	5	3	2
管理可能固定費	13	10	4
管理可能利益	52	30	16
人件費	22	15	13
その他販管費	20	10	5
管理不能固定費	42	25	18
営業利益	10	5	-2

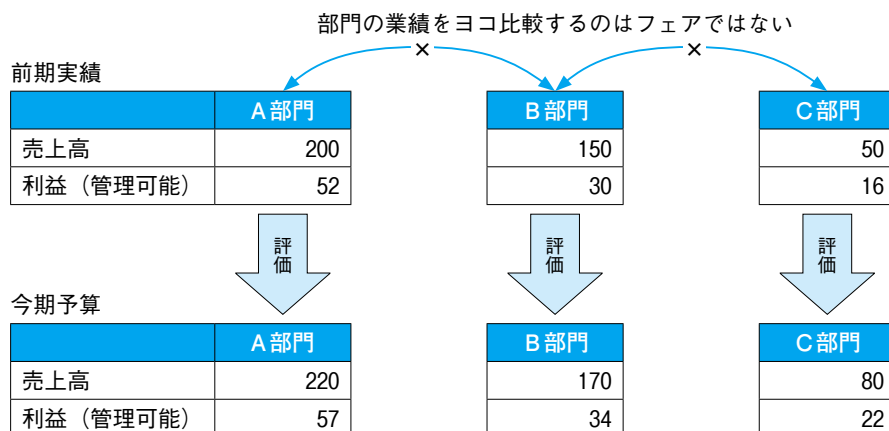
人件費はこの中に入れて見えなくする

各部門が自らの手でコントロールできる固定費

各部門が責任を負う利益

各部門が自らの手ではコントロールできない固定費

図表20 部門別の予算を立てる



た過激な意見が飛び出し、社員同士の仲が悪くなることがあります。

#### 事例：部門別に予算を立てることで、過去最高益を達成

人件費の増加等で、なかなか利益を伸ばせなかったN社（年商8億円）は、部門別損益に本格的に取り組み、2022年において過去最高益を達成しました。

同社の部門別資料（前図図表19）は変動損益計算書の形にし、さらに固定費を「管理可能固定費」と「管理不能固定費」に分けています。

「管理可能」と「管理不能」は、それぞれの部門が自力で管理できるか、できないかによる区分けです。

例えば、運賃荷造費が増えすぎないように、各部門に工夫の余地があるなら、それは「管理“可能”固定費」です。広告宣伝費についても、各部門の努力で節約できるなら、「管理“可能”固定費」です。ただし、このように部門で管理できる固定費はあまり多くありません。

人件費は当然「管理“不能”固定費」です。中小企業の一部門が、自らの判断で給料を上げたり下げたりできません（アルバイトの給料や残業代はコントロールできる可能性はありますが）。この資料でも人件費を管理不能固定費に入れ、直接見えないようにしています。

そのため、各部門が責任を負う利益は、自らの手でコントロールできる「管理可能利益」のみとなります。管理不能固定費の影響を受ける営業利益には責任を負いません。

予算を立てる際は、各部門には管理可能利益の「増益」を計画してもらいます。特殊な事情がない限り、予算での減益計画は認めません。また、営業利益が赤字になっている部門には、赤字を解消できる程度の増益を求めます。

状況は部門ごとに異なるので、N社では過去のデータに基づく打ち合わせを数回行なう必要があります。最終的には図表20のような予算が決まりました。条件は「増益」でしたが、結果として増収増益が計画されることになりました。

前述のとおり、部門別損益の開示と比較は社内の人間関係を悪化させる恐れがあるので、「土俵が異なる部門の業績を比較することはフェアではない」「部門ごとに予算の達成度が評価される」といった説明を入念に行ないます。

さらに予算達成に対しては、決算賞与の上乗せ等で報いるようにします。

#### 本部費・共通費の「配賦」について

部門別損益では、間接部門などで発生した経費や役員報酬などを「本部費」（「共通費」、「本社経費」ともいいます）として各部門に負担させる

「配賦」という計算を行ないます（図表21）。

この表に興味を持つ経営者は少なくありませんが、本部費を配賦した後の利益を見て「黒字」「赤字」と騒ぐことには、あまり意味がありません。そのことは、不採算店舗の閉鎖を考えてみると、よくわかります。

A店は本部費配賦前も本部費配賦後も黒字ですから、何の問題もありません。

B店は本部費配賦後が赤字、本部費配賦前は黒字です。一瞬、迷いますが、B店を閉店したら減益になります（図表22）。B店を閉めても、本部費はほとんど変わらないうえ、B店が稼いでいた本部費配賦前利益10百万円が消滅し、会社の全体利益が減少するからです。

C店は本部費配賦前の時点で赤字なので、赤字

が続くなら撤退を検討するしかありません。しかし、即撤退が正しいかはわかりません。閉鎖してもC店がかかっていた固定費（給料など）がゼロになるとは限らないからです。例えば、固定費が20百万円残るなら、当面、営業を継続したほうが赤字は少なくなります（図表23）。

このように、不採算店舗の閉鎖はシミュレーションを行なわないと判断できません。そして、この判断に本部費配賦後利益はほとんど役に立ちません。

本部費配賦後の利益は、各店舗がどのくらいの利益を上げるべきかの目安になります。例えば、店舗別の売上目標は、本部費配賦後利益が黒字になる数値を検討すべきでしょう。

図表21 本部費の配賦

(百万円)

	A店	B店	C店	本部費	合計
売上高	400	300	300		1,000
変動費	270	210	210		690
限界利益	130	90	90		310
固定費	100	80	100	50	330
本部費配賦前利益	30	10	-10		30
本部費配賦額	20	15	15	配賦	
本部費配賦後利益	10	-5	-25	-50	-20

この数字にはあまり意味がない

図表22 B店を閉じた場合

(百万円)

	A店	B店	C店	本部費	合計
売上高	400		300		700
変動費	270		210		480
限界利益	130	閉鎖	90		220
固定費	100		100	50	250
本部費配賦前利益	30		-10		20
本部費配賦額	20	15	15		
本部費配賦後利益	10	-15	-25		-30

赤字拡大

図表23 C店を閉じた場合(固定費20百万円残存)

(百万円)

	A店	B店	C店	本部費	合計
売上高	400	300			700
変動費	270	210	閉鎖		480
限界利益	130	90			220
固定費	100	80	20	50	250
本部費配賦前利益	30	10	-20		20
本部費配賦額	20	15	15		
本部費配賦後利益	10	-5	-35		-30

赤字拡大