

# コンサルタントの現場から

第30回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコーナーは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 売上変動による利益変動

### 利益影響が大きいのは売上変動

今回は、計画数値を守るための先手の経営管理について述べた。結果の決算では遅いので、事前に決算見直しを出し、計画未達になりそうであれば、先手で対策を打つことで、月々の計画利益を守るというのが経営推進の基本である。そのような基本を踏まえ、今回は、経営者は日常どの数字を見て、そこからどんな指示をしているのかということについて述べることにする。

まず、計画数字の中で、変化すると一番大きく経営に影響するのは何であろうか。それは売上高である。一番変動することが多く、さらに最も利益に影響を与えるからだ。他の費目も、もちろん変動するが、ある時突然固定費が増加したり、また、変動費率が大きく変わることは少ない。従って、どの経営者も、

### 利益計画を守る

さて、経営として大切なことは、売上高の変動がある中で、どう利益計画を守るかである。売上が計画から落ち込んだので赤字になったとか、さらには債務超過に陥ったというようなことでは経営にならないから。そういう意味では、経営者は、売上が計画より落ち込みそうだとした場合、先手で対策を指示するのが通常だ。すなわち、残業を抑制するなり、当月予定していた各種の経費を抑制するなど、今からできる対策を指示して利益計画を守るように手を打つということだ。

当月の売上の進捗状況や売上見直しについては、販売進捗のグラフを作成するなどして常に気を使って見ているはずだ。

すなわち、これを行なうためには、売上高がいくら変動すると利益はいくら影響するかがわかっていないと適切な指示が出せないということだ。

それでは、今月の売上高が1000万バーツ下回るとすると、利益はいくら下がるか即座に答えられるだろうか。逆に、売上高が1000万バーツ上回るとすると、利益はいくら増えるか答えられるだろうか。実は、これは日頃から変動損益計算書を使って管理されている企業であれば誰もがすぐわかるはずだが、そうではない場合は、この質問に即座に答えることは難しい。

お分かりにならない方には釈迦に説法ではあるが、どのようにすれば、売上変動による利益変動が把握できるか、少し解説してみることとする。もともと、費用には、材料費などのように売上と共に変動する費用(売

上が増えれば、それに伴い比例的に増える費用)と、人件費や減価償却費などのように売上が変動しても変化しない固定的な費用がある。すなわち、売上変動によって変わるのには、変動費だけなので、売上高に占める変動費の比率がわかっているれば、売上の変動による利益影響はすぐにわかる。

もし、変動費率が60%だったとすれば、1000万バーツ売上高が増えれば600万バーツ費用が増え、利益は400万バーツ増えることになる。100%から変動費率の60%を引いた40%を限界利益率と言うが、利益影響は、売上変動に限界利益率を掛ければ求めることができる。

さらに、個別の商品でも、限界利益率の高い商品の販売見直しが必要だ。すなわち、1000万バーツ売上高が減りそうということであれば、400万バーツ利益は減ることになる。この400万バーツの利益のリカバリー策を打つことが必要ということになる。経営者としては、売上変動によって、いくらかの利益影響があるかは常にわかる必要がある。それだけに、変動損益計算書は経営の舵取りをしていく上で、大切なツールと言える。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

狂うと利益影響が多いので重点的に推進管理をする必要があるし、限界利益率の高い商品の拡販を図ること、種構成の良化と共に、さらに利益の拡大を図ることが出来る。何に重点的に取り組むべきか、逆に、整理する商品は何か、廃止することによる利益影響はいくらか等も、すべて個別の限界利益率がわかっていれば適切に判断ができることになる。

変動損益計算書を活用されている企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

また、個別の商品も限界利益率をみて管理することになる。変動損益計算書を活用していない企業様は、是非、変動損益計算書の活用を検討いただきたい。利益が出せる体質かどうか、損益分岐点を把握するということでも有効だ。

### <執筆者プロフィール>

#### 高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営  
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

### ビジネスイベントカレンダー(11月)

#### METALEX 2015

金属部品製造・加工などをテーマとした

ASEAN最大級の見本市

Date : 11月18日~21日

Place : BITEC Bangna

#### ECO LIGHT TECH ASIA 2015

LED照明、サイン&ディスプレイ、

信号・照明の見本市

Date : 11月19日~21日

Place : Queen Sirikit Convention Center

#### CTECH 2015

テーマは環境保護・省エネ。

エネルギー効率の高いエアコンなど出品

Date : 11月19日~21日

Place : Queen Sirikit Convention Center

## 人手不足でお困りではありませんか?

### チョンブリー、ラヨンエリアで2500人超の派遣ワーカーが登録

正規ルートにてカンボジア人ワーカーを派遣致します

もちろんタイ人ワーカーも派遣致します



### 2014年カンボジア政府機関立会による送出国とMOUを締結

派遣するカンボジア人ワーカーには工場内作業のイロハを十分教育 即戦力となります

#### 業務請負

生産・労務・品質管理など業務委託に関するご相談もお待ちしております

すべては、「人づくり」から。～ 私たちnmsのモノ作りは、いつも人から始まります。



まずはお客様のニーズをお聞かせ下さい。

nms(Thailand)Co.,Ltd. Tel:038-190-450

✉:m\_matsumoto@n-ms.co.jp (松本)

4/222 Harbor Office 6th Floor Room 6D01, Moo.10,Sukhumvit Rd, Tungstuka,Siracha Chonburi 20230

アマタナコン事務所開設しました

## ショールーム・在庫受注センター稼働中!

ナワナコンから、より早く、より便利にお届けいたします。

### 在庫品揃え

- 高速精密切断機 ファインカット 汎用タイプ 31型、N-7型他
- 精密切断機 トイシ A100N φ150×0.5、φ205×0.8他
- ダイヤモンド切断機 トイシ ナストンゴールド
- 水溶性研削液 ファインケール
- フィルターおよび消耗部品



### ショールームでは...

- 精密切断機、切断機トイシ展示
- 実演テストカット
- 切断技術データ提供
- 切断技術セミナー開催

2015年11月18日(水)~21日(土) BITEC BANGKOK  
METALEXに出展します!  
ホール102 / ブースK25(SOMAT)



あらゆる新素材切断にチャレンジする...  
平和テクノカ株式会社

在庫受注センター: CartonTrading Co.,Ltd.

100 Moo 18 Navanakorn Industrial Estate Soi 24 Phaholyothin Road, Klong Luang, Pathumthani 12120Thailand

Tel:02-909-5931 Fax:02-529-2338 (For Thai, English Mr. Wutthipong)

http://www.heiwa-tec.co.jp mail:info@heiwa-tec.co.jp