



<著者>Profile

税理士・中小企業診断士 知野 福一郎

第四銀行本店貸付第1課次長にて退職後、昭和47年7月に事務所を開設。会計事業をはじめ、事業承継、M&A、相続対策などあらゆる面で中小企業の相談に応じている。

札幌商工会議所中小企業相談所専門相談員

その判断、間違っていないませんか

Q

全国各地の物産展に出店していましたが、経費が掛かりすぎるのでやめようと思っています。

1

新たに発生するコストが判断基準

A

経営者の判断ミスは、売上や利益に直結するだけに、深く検討することが大切です。ご質問の場合も、経費が掛かりすぎるという点だけで結論づけようとしています。これで良いのでしょうか。例えば、商品は店頭で販売しても出店地で販売しても原価は同じです。人件費は、本社の販売員が出店先で販売するのであれば、どこで販売しても同じ費用になります。これを埋没コストといい、この事案の判断要素の中に入れることは間違いです。このような場合は、出店先でパートやマネキンを新しく雇って販売するのであれば、出店のために生ずるコストですから、物産展の売上から売上原価と出店によって新たに発生するコスト(商品の運送費や出店料、出張旅費など、出店しなければ発生しなかったコスト)を差し引いて損益を計算すること

2

利益率よりも利益額が重要

全道に五十店舗を展開している食品製造小売業があります。利益率向上のため、店舗別の損益計算をし、利益率の低い十店舗を閉鎖しました。しかし、会社全体の利益は閉鎖前より減少しました。なぜでしょうか。

この事例の場合は、店舗別の利益率の捉え方に問題があったのです。利益の判断をする場合に、その店舗の売上高から売上原価と直接経費を控除した後の利益率で判断していました。しかし、その段階ですでに赤字であれば閉鎖の決断も容認できますが、多少でも利益が出ていれば、その利益は本社管理部門の固定経費に充当されていると考えるべきなのです。閉鎖によって、これまで閉鎖店舗が負担していた本社などの固定経費は、残った店舗が負担することになりますから、全

3

会社は泣き、従業員は笑う

体としての利益は減少することになります。従って、この判断は閉鎖店舗の利益分より、利益額が多い新店舗の新設や閉鎖店舗が負担していた本部固定費の圧縮ができることが前提となつて成立する戦略と言ふべきです。

ある製造業ですが、手作業が多い加工品製作を削減し、少品種大量生産での収益力向上を目指しました。この結果、現場作業員の負担は大きく軽減しましたが、会社全体の採算性は大きく落ち込みました。手作業の多い製品づくりは労賃が高いのですが、利益率も高く、それなりの利益を獲得していたのです。少品種大量生産の製品は競争も激しく、計算通りの利益の獲得が困難でした。売上金額に惑わされた結果でしょうか。

税理士法人知野会計事務所

札幌市中央区北一条西二丁目

北海道経済センタービル

〇一―二五―五六三―