



<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

## 数字は事実近づくと

## 糸口は過ぎません

**Q** 食品製造卸売業です。売上目標は達成しているのですが、利益が上がりません。

**A** 売上高の増加に伴い値引きや返品が大きく増加しており、その結果利益が減少していると考えられます。

### 1 目標数字が上滑りをしていませんか

社長が「今月の売上増加目標5%」と概を飛ばすと、それに合わせ現場では生産量を増やします。営業部門は増加した生産量を消化するため値引きや後日の返品を約束するなどしながら、とりあえず目先のノルマを消化しようと「売上をつくる」という悪弊が横行します。経営者自身も売上目標達成で自己満足しているようです。

**Q** でも、損益分岐点売上高を達成しないと赤字になるので必死に売上増加を指示しているのですよ。

**A** 社長が予算統制や計数管理などで経営を管理しているという姿勢は評価しますが、同時に「現場を見ない」「現場を知らない」計数管理は、見かけ

だけで実情と遊離しがちになります。単に「売上高5%増」を目標とするのでは無く、販売現場の現状を把握し、「どの製品を」「どの取引先に」「何個」「いくらで売り込むのか」しっかりと明確に指示することで生きた管理になります。

問題の値引きについても、当社の売上総利益率は40%ですから、例えば、10%の値引きをした場合、売上高の減少額は10%ですが、利益は25%の減少になります。このような数字を全員にしっかりと把握させることが、意識改革につながります。

なぜ売上高の増加目標だけが先行したのか、なぜ最初から生産数量の増産に踏み切ったのかなど、事実を深掘りしていくと、単に、値引きの問題だけでなく、経営管理全体につながる問題があるように感じられます。

### 2 こんなところには利益が埋没している

**A** さらに気になることは返品処理です。毎日、営業担当者が出庫する場合に、どの商品を何個持ち、そのう

ち何個を持ち帰って来たのか。返品された製品は、その後どの様に処理されたのか。現物の動きを追跡し、現場での実態を把握する必要があります。どの商品が、どの得意先から、どんな理由で返品されてきたのか確認することも生産体制や得意先管理に重要な情報をもたらします。

### 3 無駄と思っていないムダを減らさな

**A** 現場にはムダだと思っていないムダが多くあります。例えば使い残しの原材料や不良品、包装紙の山、注文ミスや配送先違いの返品など数え上げればキリがありません。現場の職員は、どの会社にもあることだと思っている場合が多いのですが、適切な指導をすることが意識改革につながり、利益につながる糸口です。数字だけでなく現場、現物、現実を知ることが大切な視点です。

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

☎011-251-5631