

中小零細企業での利益3倍化作戦

・営業利益アップの打ち手を見つける3つの手順

●営業利益に対する影響度を求める

「売単価、変動原単価、合計売数量、固定費」という4つの要素の変化に対して、利益が受ける影響の大きさを計算することです。

●シミュレーションの方法を知ること

①上記4つの要素を別々に変化させたときに、利益がどのように変化するのか。

②上記4つの要素を同時に変化させたときに、利益がどのように変化するのか。

●実践的シミュレーションで自分の会社に合った方法を見つける。

中小零細企業での利益3倍化作戦

・業種別利益影響度の傾向（1/2）

業種ごとに傾向が異なります。

どのような対策が向いているのかなど、特徴を確認します。

●飲食業

売単価に敏感で原価単価に鈍感です。極端な差はないので、4つの要素をバランス良く対策することが望ましいです。

すべての要素を2%ずつ改善して、利益が1.7倍～1.8倍になることもあります。

●美容業

もともと原価単価を安く抑えられる業界なので、利益に対して原価単価はとても鈍感で、影響が少ない要素です。原価単価を90%も下げて、やっと利益が1.8倍くらいになります。利益を上げるためにと、原価単価をおさえようと努力するのは得策ではありませんので、他の3つの要素を少しずつ改善します。

中小零細企業での利益3倍化作戦

・業種別利益影響度の傾向（2/2）

●製造業

売単価にとっても敏感で、売数量、原価、固定費は同じくらいです。売単価を5%上げて利益が2倍になる、という場合もあります。

●卸売業

売単価や原価単価が利益に直結しているとても重要な要素であることがわかります。売単価を1%上げるだけで利益が2倍、原価単価を1%下げただけで、利益が1.9倍になることもあります。逆に1%の値引をしただけで、利益はなくなってしまい、1.1%の値引きでは赤字になります。売単価は慎重に決めて下さい。

中小零細企業での利益3倍化作戦

・利益計画での3つの注意点（1/3）

間違った考え方で経営の舵取りをしてしまうと、利益を上げるのにとっても遠回りになってしまいます。いろいろな考え方、いろいろな経営の仕方がある中で、いかにも正しいやり方のように浸透しているけど実は間違っている、というような考え方をしないための3つの注意点です。

目標や計画は利益からの逆算で考える

売上目標から決めることは絶対におやめください。必ず利益から考えること。企業が存続するために必要なものは売上ではなく利益です。

売上をどれだけ上げても、利益が出なければ赤字になってしまいます。

では、利益はいくらの目標にするのが良いのでしょうか。税金を納めなければいけないから、利益は少ないほど良いのでしょうか。そんなことはありません。

利益は企業が存続するために必要なものです。利益を蓄積することで、いざというときに従業員や家族を守ることができるのです。

最低限、必ず確保しなければいけない利益は、借入金の返済額です。

中小零細企業での利益3倍化作戦

・利益計画での3つの注意点（2/3）

目標や計画は利益からの逆算で考える（続き）

利益の目標を決めたら、それに固定費と借入金返済額を足して、粗利益の目標が決まります。
粗利益の目標が決まったら、売上原価を足して最後に決まるのが売上高の目標です。

$$\begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|} \hline \boxed{\text{利益}} & + & \boxed{\text{固定費}} & & + & \boxed{\text{売上原価}} & = & \boxed{\text{売上高}} \\ \hline \end{array}$$

粗利益

年間の売上目標が求められたら、それを12で割って月の目標を決めたり、更に1ヶ月の営業日数で割って1日の目標を決めます。月の目標に従業員人数や就業時間数で割って、目標/人や目標/時間を決めることもできます。数字の目標はわかりやすく、全従業員で把握できるようにします。逆算法による利益計画の作成法は別ファイル「■純利益目標から逆算で売上目標を設定する方法」を参照下さい。

中小零細企業での利益3倍化作戦

・利益計画での3つの注意点（3/3）

気軽に値引きをさせてはならない

たくさん売れるからと言って、**気軽に値引きをさせてはいけません**。値引きの割合によっては、売れば売るほど赤字になる、という金額もあります。少ない数でも元の売単価で売った方が、利益が上がることもあるのです。売上高を伸ばそうとがんばった場合に、ありがちな失敗です。

買う側も、たくさん買うのだから値引きしてもらって当然、と思っていて、値引きしないわけにはいかないときもあるかもしれません。あらかじめ値引きの許容範囲を確認し、利益が出せる様、計算した上で値引き額を提示しましょう。特に、B to B取引では、気を付けることです。

売上を上げれば利益が上がるわけではない。「売上を上げること」と「利益を上げること」は違う。売上や利益をグラフで確認してみると、売上は右肩上がりに伸びているのに、利益はほぼ横ばいになってしまっているということがあります。売上、売上と売上目標ばかりを成果として見るのではなく、しっかりと利益が出るまでの流れを把握し、利益の目標を決めてがんばりましょう。

「**利益を上げるには売り上げを伸ばすしかない**」と勘違いしたまましていると、利益が上がらない原因がわからないまま「売り上げを伸ばすこと」に毎日必死になってしまい、更に原因を追究する余裕などなくなるという悪循環に陥ります。社長としては机に向かって考えるよりも売上を伸ばす為に走り続けたいかもしれませんが、一度冷静になって現状を把握し、頑張るべき事項に絞って効率よくがんばった方が結果がでます。