

決算に向け3か月ごとの業績を総括してみよう!②



T・MACKS 税理士法人
代表社員 菅原 初義

はじめに

前号において、3ヶ月ごと（四半期ごと）の業績を総括することについて説明しました。各四半期においては、それぞれの時期に準じた検討内容がありますが、業績を改善し、黒字化を目指すために検討すべき内容は、どの時期においても同じです。

今回は、業績を見直し、現状分析を行って改善策を検討する際に、どのような点に着目すべきかについて説明していきます。

I 業績を改善するために検討すべきポイント

業績を改善する、すなわち利益を確保するためには、次の3項目が必要です

- (1) 売上を増やす
- (2) 限界利益率を改善する
- (3) 固定費を削減する

これらの3項目について、検討すべき主なポイントを紹介します。

1. 売上高増加のポイント

売上高は、「販売単価」×「販売数量」で計算されます。それぞれに検討するポイントは以下の通りです。

①販売単価

- 単価は適正な価格に設定されているか？
(以前に設定した価格が現状に合っているか)
- 安易な値引きはしていないか？
(売上増やリピート率アップに繋がっているか)

① 販売単価（単価の定期検討や検証が大切!）

売上数量が変わらないとすれば、販売単価を上げることで売上増につながります。しかしながら、単価を上げることで売上数量が減ってしまえば本末転倒です。現在の単価が適正かどうかは、同業他社や経済状況等と

の比較を行うなど、定期的に検討することが大切です。また、顧客からの値引き要請などに対し安易に対応してしまうことは、値引きをしないと購入してもらえなくなるなど、リスクが伴います。その値引きにより売上数量が増える、リピート率が上がるなど、売上増加に本当につながるかどうかを検証したうえでの値引きを行うことが肝要です。

②販売数量

- 数量を増やす努力をしているか？
(他の地域、年齢層、他業種と組むなど、客層の拡大を図れないか)
- 顧客満足にも対応できているか？
(商品品質だけでなく、納期、クレーム対応などができているか)

②販売数量（顧客を増やし、減らさない!）

販売数量を増やすには、現状とは異なる客層・販売地域への進出が有効な場合が多く、これら販路等の見直しや開拓が効果的です。そのためには自社商品、サービスを幅広く知ってもらうための広告にも力を入れ、数量増加を目指すことも考えられます。

また、販売数量は増やすだけでなく、「減らさない」ことにも注力が必要です。商品等の品質そのものだけでなく、企業としての顧客対応なども販売数量に影響するため、顧客の定着化、リピート率増加を目指すことも重要なポイントです。

③その他

- 請求漏れはないか？
(納品と請求、請求と入金との照合は行われているか)
- 入金漏れはないか？
(売掛金入金が滞納した場合にすぐに判る経理体制になっているか)
- 営業活動の管理は適正に行われているか？
(行きやすいところばかりに行っていないか、ターゲットは明確になっているか)

③その他（売上は回収して完了です!）

売上は、売上傳票の記入又は起票で終了ではなく、

売上代金を回収して初めて完了となります。このため、納品した商品・サービス等が売上として請求できているか、請求した売上が回収されているかどうかを管理することも大切です。

2. 限界利益率改善のポイント

限界利益率が改善されれば、同じ売上金額でも、より多くの限界利益を確保することができ、戦略的投資額が増加することになります。

限界利益率は、①販売価格を上げる、②変動費を下げる、によって改善されます。

①販売価格の改善

- 他社との差別化により販売価格を上げられないか？
(当社ならではの強み、魅力度のPRができていないか)
- 不採算の商品、顧客、部門（事業）の見直しができているか？
(限界利益率を下げている要因の管理・把握ができていないか)

①販売価格の改善（売上の細分化で採算性の把握を!）

販売単価の見直しは前項「売上高増加のポイント」でも述べていますが、限界利益率改善の観点からの販売単価の見直しでは、単に価格だけでなく、変動費を絡めて検討します。

売上を確保するために必要なものとして仕入高、商品の発送費、外注費などが挙げられますが、これらの売上の増減に連動して増減する費用を「変動費」といいます。

限界利益率を改善するためには、まず売上を商品別、事業別、顧客別などに細分化して管理（部門別管理）を行い、それぞれの売上に対する変動費、限界利益率を算出して部門ごとの採算性を把握します。これにより、どこの売上部門が強いのか、不採算な商品・部門等の有無などが確認できるようになり、伸ばすべきところ・改善すべきところの対策が検討しやすくなります。

②変動費の改善

- 在庫管理ができているか？
(長期滞留在庫の有無を含め、在庫の内容把握ができていないか)
- 廃棄ロスを抑えることができるか？
(大量発注で単価を抑えても、廃棄するようだと高くつく)
- 仕入業者等の見直しを定期的に行っているか？
(相見積りや他仕入先との比較を行っているか)

②変動費の改善(在庫=資金。過剰在庫は資金繰りの悪化を招く!)

在庫を持つ業種の場合、重要なポイントは「在庫管理」です。在庫は売れるまで資金が眠っている状態であり、商品によっては陳腐化するものもあるため、できるだけ早く換金する(販売する)ことが肝要です。そのためには、どんな商品をどのくらい保有しているのか等を把握し、廃棄ロスをなくすることも必要です。

また、仕入単価、外注業者などの見直しも、変動費を抑えることに繋がります。このため、定期的に仕入先等の検証や価格交渉をすることも有効です。

3. 固定費削減のポイント

固定費は売上に関係なく発生することから、最小限に留め、限界利益以内に収めることが重要です。

- 人件費は適正か？
(家族従業員に高い給与（役員報酬）を支払っていないか)
- 広告宣伝費の内容を把握しているか？
(ホームページ制作費、維持費等は支出の効果を測っているか)
- 過剰な交際費は無いのか？
(社長のため・営業マンのための支出になっていないか)
- 情性で支出しているものは無いのか？
(科目別に内容を把握し、全社的に不要な支出が無いかどうかのチェックができていないか)

固定費については、比較の見直しができていることも多いのですが、意外と情性で発生しているものを見逃しがちです。このため、科目別に確認することはもちろん、支出ごとに要否を確認する機会を設けることも有効です。

具体例

今まで看板広告料を毎月5万円支払っていたが、効果が見受けられないため取り止め、その代わりにチラシを制作して配布する事で、認知度を高めて集客を見込む。(経費削減と売上増の効果を目指す)

広告宣伝費 ▲60万円 (年間看板広告料)
広告宣伝費 +30万円 (チラシ製作費)

ポイント!

現状分析を行うためには、できる限り詳細な会計データが必要です。例えば売上の場合、「売上高」1つの科目で管理するよりも、「卸売上高」と「小売売上高」など、内容によって分けた方が、それぞれの利益率を把握できるようになります。更には、商品別、地域別、担当者別など部門での管理などを取り入れることで、検討対象となる材料が増え、「打ち手」が見えやすくなります。このため、会計データは、利益管理を行いたい最小の事業単位(部門)に区分して入力を行い、部門ごとの業績管理ができるようにしましょう。

II まとめ

業績の見直し・現状分析を行い、業績改善に向けた対策が定めれば、あとはそれを実行に移すのみです。ただし、「計画を立てただけ」に終わらせないために、その対策をいつまでにいかに実践するかなど、具体的な行動目標を掲げ、次の四半期検討会などでその効果測定を行うことが必要です。

いつの時代でも環境に素早く対応した経営を行っていくことが求められています。そのために、四半期ごとの業績見直しを最大限活用し、黒字化を目指しましょう!