“儲かる3億円企業”を作りたい経営者のための

利益向上・安定黒字化

全5回集中講座

～いい会社を作りましょう～

すばる塾

（運営：すばる会計事務所）

儲かる3億円企業になるための

第4回

“お金の残るしくみ”を理解し、

もう一度計画書を見直してみよう

1. 最低限必要な売上高をクリアできない場合の計画の見直し方

売上根拠を考え、最低限必要な売上高をクリアできなかった場合は、計画の見直しをしなければなりません。
また、クリアできた場合にも、それが本当に実現可能な数値であるかどうかを精査するためにも重要になります。

・業界における黒字企業の黄金比率と見比べてみる（1日目の表を見直す）

自分の立てた数字を、業界における黒字企業の黄金比率と見比べてみます。
もし自分の業界がなければ、ネットなどを利用してできる限り調べてみましょう。
自分の立てた計画の固定費や変動費が、業界標準と比べて大きく異なる箇所がある場合は、そこが計画を狂わせている原因の可能性があります。

・変動費、固定費を見直す（このあとで見直すポイントは詳しくお話します）

次にやることは、変動費と固定費の見直しです。
売上を増やすことは簡単ではありませんから、まずは削れるところを削ること考えます。
固定費は、売上とは関係なく毎月支払わなければいけないお金ですから、ここを削ることができればかなりの改善になります。
人件費の適正額については、求人広告などと見比べて判断します。
家賃についても、近隣の店舗と見比べて高すぎないかを判断します。

1. 最低限必要な売上高をクリアできない場合の計画の見直し方

変動費や固定費の見直しのお話をしましたが、

ただ、変動費や固定費を下げるのが得策とは限りません。

変動費を下げ過ぎれば、売り時に商品がないことがありますし、人件費を下げると社員のモチベーションの維持や良い人材の採用に響きます。

立地が重要なビジネスについては、家賃を下げると悪影響となる可能性があります。

販促費を下げると、売上に直接的に響く可能性が高くなります。

まずは、業界標準と比較しながら、適切な額に設定することもひとつの手段です。

しかし、矛盾したことを言うようですが「業界標準と見比べて、高すぎず低すぎずが絶対正解」とも言い切れません。

見直し方としては、売上高を「100」としたときに、何かの比率を上げたいのであれば、何かの比率を下げなければいけない、ということを覚えておいてください。

どの比率をどれくらい上げ下げしたらすればいいのかは、その会社の戦略や資本力、世情などさまざまな要因がありますので、一概には言えないところが難しいところでしょう。

しかし、売上が大きく見込めるからといって、固定費を高くするのはリスクが大きいですので避けたほうが無難です。

2.売上根拠を見直すときの注意点

売上根拠を見直す場合には、次のことに注意して見直してください。

・売上根拠を考えるときには、「見知らぬ人より見知った人」から考える

“空中戦”（WEB・チラシ）ではなく、まずは“地上戦”（人脈）を大切に。

売上根拠を考えるときには、まずは見知らぬ人より見知った人からどれだけ売上があげられるかを考えましょう。

よくありがちなのは、うちの商品は素晴らしいので、WEBやチラシで集客したら簡単に売上が上がるだろう、という計画です。あなたがWEBやチラシ集客のプロであるなら何も問題はありませんが、そうでないならこの考え方はあまり現実的とは言えません。

社長1人など、小規模な起業する場合は、知らない人をターゲットとする空中戦は非常にリスクが高くなります。

空中戦は、地上戦よりもコストが高く、時間もかかるうえ、売上の見込みが立ちません。

ですから、まず売上根拠を考えるときには、見知らぬ人からの売上ではなく、知人友人など含め今までの人脈からどれだけ売上をあげられるかを考えましょう。

全く人脈がない場合には、予想よりもかなり厳しめに収支計画書を立てることをオススメします。

3. お金の残るしくみは“たったの4つ”しかない

ここからは、お金の残るしくみを理解しましょう。

最低限必要な売上高をクリアできなかった場合の見直しのヒントとなります。

お金の残るしくみを理解するには、たったの4つしかポイントはありません。

以下の4つです。

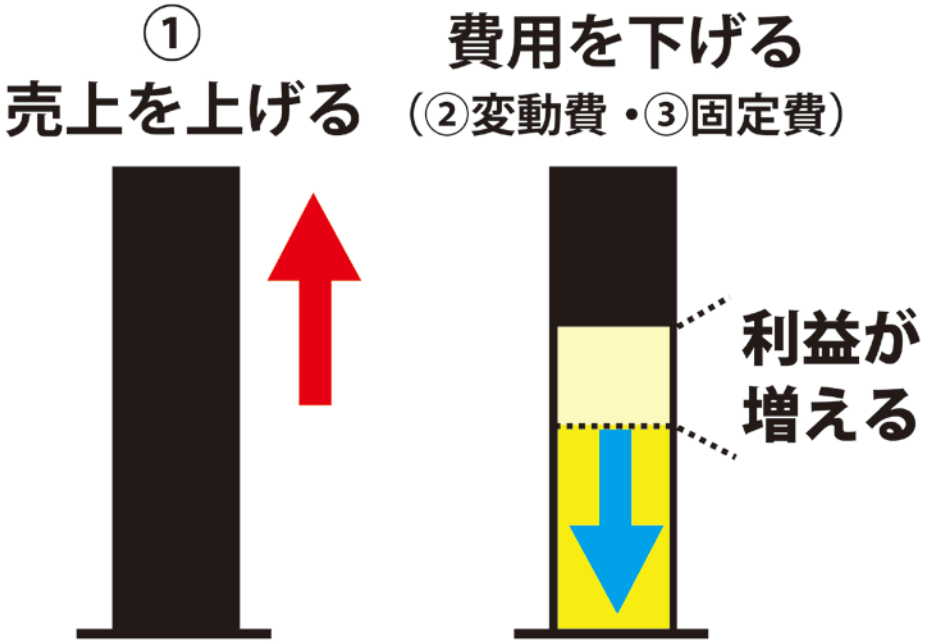
1.売上の拡大

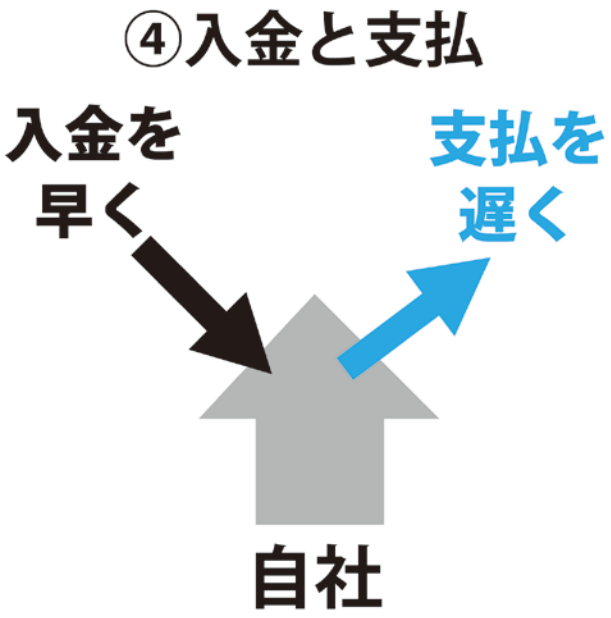
2.変動費の削減

3.固定費の削減

4.入金を早く、支払を遅くする

3. お金の残るしくみは“たったの4つ”しかない





4. 売上拡大（個人を相手に売る→BtoC）

① お客様を増やす
- 新規顧客を増やす
- 固定客を増やす
- 来店してもらう回数を増やす

② 購入回数を増やす

③ お客様の購入単価をあげる

4. 売上拡大（法人を相手に売る→BtoB）

① お客様を増やす

- 新規顧客を増やす
- 取引の継続率をあげる

② 取引量を増やす

・発注窓口の拡大は検討できないか
・シェアアップのための重点商品の洗いだしを検討

③ 適正な単価で売る

・見積もりは本当に適正かを見直す
・価格の交渉は妥当かを検討する

変動費（材料費の削減を考える）

① 使用料を減らす

- 歩留りの改善
- 設計・仕様の変更
- 製造方法の変更

※**歩留り**＝あるモノを製造した際に、その中に含まれる良品の割合。歩留りが低いと不良品の割合が高い。

② 単価を下げる

- 購入ロットを下げる
- 購入単価を下げる
- 購入先の変更

3. 変動費（外注費の削減を考える）

① 自社で作る割合を増やす

- 製造工程の改善
- 顧客に納期の交渉をする
- 仕入の納期交渉をする

② 単価を下げる

- 適正な単価で発注する
- 納期にゆとりをもたせる
- まとめて発注する

5. 変動費（仕入の削減を考える）

① 仕入量を考える

- 売れ筋を仕入れているか
- ディスカウントが多くないか
- 売れ残りが発生していないか

② 単価を下げる

- 適正な単価で仕入れているか
- 仕入先をまとめて下げられないか
- 仕入先を分担して下げられないか

6. 固定費（人件費の削減を考える）

① 人数の適正化
- 各工程の人数は適正か
- 各時間帯の人数は適正か
- 閑散期に合った人数か

② 支給額の適正化
- 残業代・休日出勤は減らせないか
- 基本給は適正か

6. 固定費（給与の削減を考える）

① 営業系の給与

- 担当する顧客数は適正か
- 商談する担当数は適正か
- 営業成績は適正か
- 残業・休日出勤は減らせないか

② 事務系の給与

- 人数は適正か
- 基本給は適正か
- 残業・休日出勤は減らせないか

6. 固定費（その他固定費の削減を考える）

① 家賃
- 坪数・坪単価は適正か

② 販売促進費
- 費用に対して効果は適正か
- まとめ発注して単価は下がらないか

③ その他固定費
- 水道光熱費は使い過ぎていないか
- 燃料費（ガソリン代）は適正か
- 消耗品は使い過ぎていないか
- 支払利息は適正か

7. 運転資金（回収と支払のバランスを考える）

① 売掛金
- 回収サイトを短縮できないか
- 回収できていない売掛金はないか
- 回収の早い顧客の開拓

② 買掛金
- 支払サイトの延長はできないか

③ 未払金
- 支払サイトの延長はできないか

★回収サイクルは早く、支払サイクルは遅くできないか考える

8. 売上・変動費・固定費・運転資金のどこを見直すかは その会社の状況によって違う

いざ自社について、どこを改善すればいいかは、その会社の状況によって変わります。場合によっては、**見直すことで状況が悪くなること**もあり得ます。

（例）・仕入れを減らして費用を削減→**売り時に在庫がなく、売上ダウン**

・人件費を減らして費用を削減→**社員のモチベーションがダウン**

・売上アップのために広告を打つ→**広告費が多くかかり、運転資金が減る**

どこを改善すべきかは、1日目、2日目にお話ししたように、

「業界の標準」と照らし合わせ、「ベンチマーク企業」の優れた点を自社にアレンジして取り入れる、ということが最適です。

9.収支計画書作成ステップ番外編

・自社だけのオリジナリティを出す

上記までで、最低限必要な売上高をクリアし、業界標準と見比べて問題ない収支計画書が作成できたら、自社だけのオリジナリティを出してもいいでしょう。

もちろん、今のままでも充分に黒字を目指せる手堅い収支計画書ではあります。

しかし、さらに一歩抜き出るために、この収支計画書をベースとして、数字の見直しをすることを考えても良いでしょう。

例えば、とても良い立地の店舗を格安で借りられる場合は、標準よりも20%高い材料費を使って「一等地で一流料理を格安で食べられる料理店」というオリジナリティを出すこともできます。

これは、標準よりも低い家賃を、材料費に回している例です。

ここでの注意点は、**いきなり標準から外れた計画を立てるのではなく、ベースをしっかりと作り込んだ上で、オリジナリティを出しているという点です。**

あなたの思い描くような会社を実現させる経営をするためにも、どんぶり勘定ではなく、まずは根拠のある現実的な計画をつくりましょう。

上記までの収支計画書が実現可能なものに仕上がった上でオリジナリティを出しましょう。