

引き算と逆算と

(見方を変えて数値を掴む)

もう10年近く前に参加した勉強会でのことだったと記憶するが、商品の売価設定について「従来は<コスト+適正利潤=売価>が常識的考え方であったが、これからは<売価-適正利潤=(許容)コスト>という考えで商品価格の設定を行わないと商売に勝てない」と聞いて新鮮な驚きを感じた。なるほど、コスト・適正利潤・売価という3つの言葉は同じでも、並べ方によって全く意味が変わってしまうのだ。そのことが新鮮に感じられ、又そうしなければ勝てないということに驚きを感じた。

その後時代は大きく変わって、多くの商品価格は正に「売れる値段」を元に設定されるのが当り前の時代となった。価格決定の主導権がメーカーから小売業へ、供給者から消費者へと移ったのだ。今では<コスト+適正利潤=売価>という旧時代の論理で価格設定を行えるのは、公共料金の分野と規制の強い分野に限られてきた。そして公共性の強い分野においてさえ、予め売価を決めてコストを制御して行かないと立ち行かなくなる状況が到来している。

ところで、この売価決定の考え方は企業の経営計画にも活用できる考え方である。経済環境が右肩上がりから右肩下がりの状況になって久しいが、経営環境が変れば企業経営の考え方を変えなければならない。

当り前のことであるが、企業は利益を確保できなければ継続的に存続できない。過去の蓄積や個人の蓄財を吐き出しても、いずれそれも尽きる時が来る。「利益は企業存続の必要経費」といわれる所以である。しかし、全企業の70%が欠損企業という深刻な状況下、利益そのものを確保することすらなかなか困難な時代となってしまった。そうした状況下、企業の経営計画においても<売上高-利益=(許容)費用>という考え方を導入する必要があると思うのだ。

中小企業経営者の多くは、おそらく<売上高-費用=利益>と考えているように思う。二つの式は同じ3つの言葉で構成されているが、その考え方は大きく異なる。

<売上高-費用=利益>は、可能売上高から見込費用を控除した残りが利益であるとする考え方であるのに対し、<売上高-利益=(許容)費用>は、予め必要利益を確保しそこから使うことのできる費用を算出するという考え方である。前者が利益を「結果としての利益」としているのに対し、後者は「結論としての利益」として捉える。使う言葉は同じでも意味が違う。

<売上高-(必要)利益=(許容)費用>は、何がなんでもこれだけの利益をあげるんだという意思を表明する算式である。であれば、経費が予想以上かかってしまったり、利益率が悪化して等と云う言い訳は許されなくなる厳しさもっている。

では必要利益はどのように求めたら良いのだろうか。理想論は別として、現実的には資金繰りに齟齬を来さないレベルの利益が必要利益となるだろう。そのレベルは個別企業によって、あるいは業種業態によって異なるが、一般論として云えば手元流動性比率が1ヵ月を維持できる水準の利益とするのが無難だと思う。

無論1ヵ月より2ヵ月の方が安全性が高いが、先ず1ヵ月でやってみる。手元流動性比率を決めたら、キャッシュフロー計算書の結論部分から逆算して必要利益を求めて行く。そしてその必要利益を損益計算書の利益の部分に当て嵌めて必要売上高を求めてゆく。そんな作業から<売上高-利益=(許容)費用>を決定してゆく。

勿論、それは計算の世界に過ぎない。実行が伴わなければ数字の遊びになってしまう。だが数字の世界は冷酷だ。計算から出てきた数字は、おそらく経営者にとって予想以上に厳しい数字となる。だがそれを達成出来なければ、手元流動性比率が1ヵ月を割込み資金繰りに困難が発生することも出てくる。それは避けなければならない。

これからの1~2年、多くの中小企業にとって正念場が到来する。185万社の赤字企業の内、取引金融機関から要注意先と査定されている企業がどの位あるかは知らないが、厳しい淘汰の嵐が吹きまくるのは確実であろう。生き残れるか否かには幾つかのポイントがあると思うが、存続に必要な利益が確保できるかどうか極めて重要となる。取引銀行を当てするのが高リスクの時代となった今、自社の必要利益を明確に定めてその達成を計らなければならない。