

## フロウエルマガジンコラム #15

2009年4月号

### 『どんな不況にも負けない会社をつくる方法 前編』

経営用語で「ゴーイングコンサーン」という言葉がありますが、特殊な企業を除いて一般的な企業は存続することが使命であるという意味あいです。災害や事件事故、気候変動、現在の金融危機や戦争など企業の内部外部の環境変化に適応し、生き残ることができる企業は破綻する企業とどこが違うのか。今月と来月2回に分けてそれを説明したいと思います。前編と後編両方読めば経営スタッフが目指していることを皆さん 注1 にも理解できるようになると思います。ぜひ最後まで読んで共通認識を持ってください。

会社の存続にとって最も重要なもの、それは製品ではなくキャッシュです。キャッシュは売上額を増やしてもそれだけでは貯まりません。利益を上げて初めてキャッシュが計算できます。賞与算定や給与改定は売上額ではなく利益額が元になりますが、売上増でも利益減になりうるということを理解しておかなくてはなりません。

最終的な当期利益額は期末の決算作業で確定します。その年の売上高からそれにかかった製造コストや仕入価格(売上原価)をマイナスし、そこから販売費や間接経費(販管費)をマイナスしたもの(営業利益)に手持ち金融資産の利息や配当(営業外収益)をプラスし、銀行からの借入金にかかる利息等(営業外費用)をマイナスしたあとに残った金額(経常利益)からその年度の特別な利益や損失(35期、36期で言えば役員退職慰労金)をブライマイし、出た額にかかる法人税等をマイナスしたものが最終的な利益(当期利益)です。

上で説明した損益計算書(PL)の構造を見れば、不況下で利益を増やすにはマイナス要因を減らせばいいと解ります。逆に言うと売上が高くても効率の悪い仕事をしているとお金は残りません。たとえば非効率な営業活動、開発遅延、生産・検査現場での作業動線不良など全てが利益を減らす原因です。現場で働く人や設備の過剰はコスト高で利益減。反対に従業員数と設備のキャパ不足や古くて処理スピードが遅いのも効率悪化で利益減。これを理解しているか否かで就業中の意識が違ってくるはずで、自分自身の収入に直結する問題です。

社内努力で利益率をUPさせるにはどうしたらよいでしょう?費用といえまらず売上原

価ですが、メーカーである我々にとって、売上原価には協力企業からの仕入れ価格だけでなく、社内での検査や洗浄、組立、梱包、出荷にかかる人件費その他コストが製造原価としてカウントされます。それ以外にもその事業年度に生産した製品に対してCR内消耗品、大和作業所 注2 の家賃や運搬費用、TCの減価償却費や水道光熱費に至るまで配賦して算定しなければ正確な製品の原価を把握することはできません。ところが以前は協力企業やメーカーからの仕入値のみを売上原価としていました。これが一般的には以下のような不都合を引き起こします。

1. 製造人件費が製品原価に含まれず、製造現場の増員に対してハードルが低くなる
2. 社内コストを配賦しない原価で管理すると在庫量のコントロールを誤る
3. 原価が過小に算定されているので、客先への見積りが安くなりがち→実際は薄利
4. 製造リードタイムが製品原価に反映せず、作業効率化に対して意識薄となる

原価計算が正しくないと「人・モノ・金・時間」が浪費されることが解ります。そしてこの4つの経営資源を効率的に活用できているかどうかは、その会社の利益率に現れます。経営資源を最大効率で活用して利益を上げ、稼いだお金を有効活用できる能力を持つ企業こそが「強い会社」です。この辺の事は来月号で書く予定です。

では製造原価をいかに下げるべきでしょうか。4のリードタイムは、時間がかかる＝人件費が余分にかかる。仕掛品や在庫が滞留している＝保管スペースが余分にかかる→テクニカルセンター 注3 の減価償却費の一部。製品の移動に時間がかかる＝人件費、車輛代、燃料代 と広範囲に係わります。原価計算を正確におこなうシステム構築は、関係各位の努力で既に完成して1～3までの問題は、解決されつつあります。しかしリードタイムの短縮については、複数の理由によりいまだ目立った成果が無い状態です。いま我々ができるのは、リードタイムが伸びると利益を食い潰すという意識を持つことです。そして現在のやり方のどこが問題で自分ならどう改善するという風に考える習慣を持ってください。よく考えればこれまで当たり前と思っていたことが実は違うと解る事もあります。例えばこれまで利益率が高いと思われていた特注品も、通常よりもリードタイムが長く、しかも販売数量が少ないことで利益は目減りします。このことを理解するのによい事例を以前ネットで読んだので紹介します。題名は『なぜマクドナルドの100円バーガーは利益が出るのか』のような感じだったと記憶していますが、原価のクラクリについて理解している人は簡単に回答できますよね。製造直接費と製造間接費を製品原価に配賦して総原価を計算するという原則がポイントです。薄利多売で材料費は販売数量の増加分増えますが、規模の経済が効いて単純な掛け算にはなりません（製造数が増えるほど1個当たりの材料仕入値は下がる）。また、固定費は販売数量が増えるほど1個あたりの配賦額が低く抑えられるので利益が増えるわけです。

210円のハンバーガーを半額以下に値下げしたとき、どれだけ販売数量が増えるかをマーケティングで探って決定したプライシングだと思えます。我々の継手事業も射出成型

品を大量に売りさばくことによって継手1個あたりの原価を逡減させるのがベストです。売上額よりも利益を重視しなければなりません。こう考えるといくら特注品が一個あたりの単価を高くとれても、数量が少なければ原価/個が高くなってしまい利益は圧縮されるということが理解できるでしょう。実際の会計処理では、原価の高い特注品も大量生産のカタログモデルも均されて目立たなくなってしまうますが、事実上儲かる製品の足をひっぱっているわけです。



(販管費も含まれているので厳密な製造原価とは異なりますが言いたいことは同じです)

注1 フロウエル従業員に向けた言葉 当コラムはフロウエルマガジンという社内報の中で連載されていた。

注2 2009年当時フロウエルの製品を部品洗浄・組立・梱包をするクリーンルームは横浜市都筑区の早渕生産管理棟と大和市にあった大和作業所の2拠点であった。2021年現在は、早渕生産管理棟と滋賀県彦根市にある関西事業所の2拠点で業務容量と災害耐性を両方向上させている。

注3 テクニカルセンターは、現在の早渕生産管理棟の当時の呼び名。