

平成 25 年 12 月

一般社団法人 全国青色申告会総連合 青年部
〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台 2-9
TEL : 03-3294-2301 FAX : 03-3233-0154
e-mail : kyv01610@nifty.com
http://www.bluereturna.jp/seinenbu/

TEN-UP NEWS

No.78

部員増強（会員増強）用リーフレットサンプル配布

きっと見つかるあなたの仲間!
青色申告会青年部

新入部員
募集中!

<次回交流会情報>

入部・入会をご希望の場合は連絡先をご記入のうえ FAX 送付してください。担当者に連絡いたします。	
お名前	
住所	
TEL	FAX
e-mail	
電話番号	
職種	業種

全青色青年部は部員増強（会員増強）用リーフレットサンプルを作成・配布した。各県連および各会の事務局へは平成25年末に、「リ

ーフレットサンプルの使い方」や参考資料と併せてデータで配布されている。

◇ ◇ ◇ ◇

全国的な部員数減少に歯止めをかけ、青年部活動を再活性化するため、新入部員の獲得が急務となっていることから、全青色青年部理事会では運営委員会での審議に基づき、部員増強運動および会員増強運動に使用できる同サンプルを作成・配布した。

未入会者・未入部者を対象として、青色申告会青年部の魅力である「異業種交流」を中心として訴える同サンプルは、word ファイル（カラーA4）で3パターン配布されている。各会で開催する交流会情報や写真等を掲載でき自由にアレンジできる。

確定申告期に増加する入会希望者や、決算申告のために来会する未入部者に対して、青年部活動の魅力を訴える際の資料として活用が見込まれる。

全青色青年部研究集会開催

全青色青年部は11月26日、東京都千代田区の全国町村会館で、独立行政法人 中小企業基盤整備機構 関東本部から経営支援チーフアドバイザー 左田野康 講師を招き、「売上向上へのファーストステップ（実行計画の作成）」と題して青年部研究集会を開催した。開催に先立ち、安田知幸青年部長より、次の挨拶（要旨）があった。

◇ ◇ ◇ ◇

小規模事業者の景気回復感は乏しいなかで、消費税の増税も控えています。価格転嫁や記帳の問

題については明日の親会の総合研究集会で取り上げられますが、まずその前に青年部研究集会では、事業者として一番切実な問題を正面から取り上げてみました。ご自身の事業について、プロのコンサルタントから指導を受け、更に本日作成いただく「実行計画」についてはFAXで添削を受けることができます。好評であれば今後の継続的な開催を予定しております。ご自身の事業の売り上げをのばすため、一生懸命取り組んでいただき、忌憚のないご意見をお寄せください。

全青色青年部研究集会（要旨）



売上向上へのファーストステップ (実行計画の作成)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 関東本部
経営支援チーフアドバイザー 左田野 康
経営支援部 経営支援課 主任 櫻井 敦史

こんにちは。ご紹介いただきました左田野でございます。本日は売上と利益を伸ばすための計画の立て方についてお話をさせていただきます。

売上の増加は、いろんな要因が作用しています。今日、取り上げる企業は、他の誰にもできない技術開発・他のどこにもない商品調達・誰も見たことのない販売方法を実践している企業ではありません。むしろ、誰からも当然と思われるごく普通のことを、着実に実行し続けている企業です。

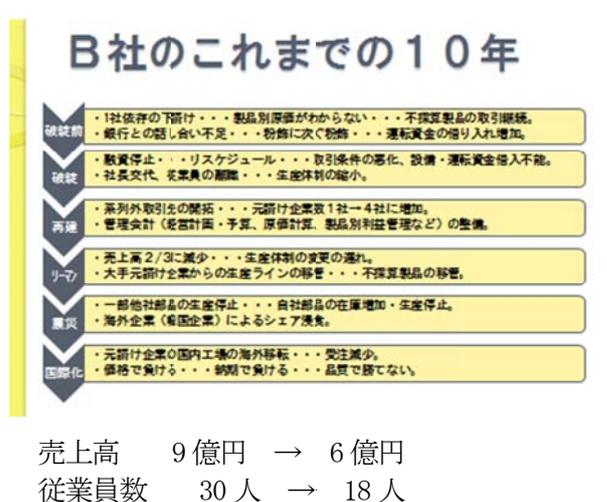
売上を上げるという話になると、「そんな簡単なことではない」と多くの社長さんがお答えになります。しかし、売上が下がり、他社にシェアを

奪われる状況で、ただ手をこまねいて見ているわけにもいきません。ですから、限られた経営資源の中で自分たちに何ができるのか、他の会社はどんなことに取り組んだのか、どんな視点で考え直さなければならないのか、ということを中心にお話させていただきます。

まず、二つの企業の例から、どんな要因が働いていたのかを見ていきましょう。そしてどんな違いがあるのかを把握しましょう。

【売上が下がった小売業B社】

図表 1





B社のこれまでの10年の歩みは図表1のとおりです。途中で立ち直りかけた時期もありましたが、リーマンショックや東日本大震災の影響も大きく、売上高と従業員数を大きく減らしたまま、現在も再建中です。

なぜB社はここまで落ち込んだのでしょうか。B社の社長とのやり取りは次のとおりです。

社長の回答（「B」と表記）／左田野の回答（左「左」と表記）

B) 激しい外部環境の変化が次々と起きた！
左) みんな同じ条件ですよ。

B) リスケジュール※によって設備投資ができなくなった！
左) リスケジュールになったことが問題です。

※リスケジュール:債務を返済するスケジュールを繰り返すこと。月々の返済額を減らしたり、一時的に返済を停止すること。金融機関との直接の交渉で行うことが可能。ただし、リスケジュール中は追加で融資を受けることはできない。

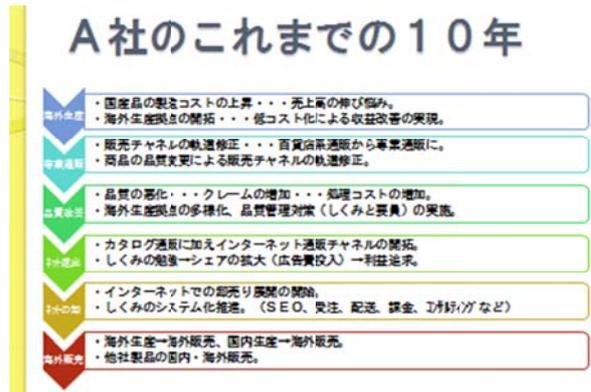
B) 生産体制の変更・縮小を決められなかった！
左) 適正な範囲を見据えず、問題を先送りした結果ですね。

B) カンフル剤（大手からの生産移管）で安心してしまった！
左) 移管された生産ラインで作る製品の利益率を把握していなかったことが問題です。

B) 業績改善を自力改善と考えていた！
左) 景気拡大期であることを認識していませんでしたね。

【売上が上がった卸売業A社】

図表2



売上高 7億円 → 13億円
従業員数 20人 → 35人

一方でA社の10年の歩みは図表2のとおりです。製造コストの上昇や品質の悪化などを乗り越え、売上高と従業員数を大きく伸ばしています。A社の成功要因は概ね次のとおりでしょう。

A社の成功について社長と左田野の共通認識

- 国内コスト悪化対策（海外生産への移行）を迅速におこなった。
- 販売チャネルの優位性を的確に判断し、品質に合わせた販売チャネルの選択した。
- 品質悪化を防ぐ継続可能な対策を講じた。
- 拡大市場（ネット市場）に躊躇なく進出した。
- トップが常に「しくみ」を作り続ける。

A社とB社では何が違ったのでしょうか。他の誰にもできない技術開発・他のどこにもない商品調達・誰も見たことのない販売方法でしょうか。いずれも違います。当たり前のことを実行し続けたことだけが両社の間の違いでした。A社が実行した当たり前のことを少し振り返ってみましょう。

A社は自社企画の商品を、国内の委託先で生産し、百貨店による通信販売に卸していましたが、製造コストの上昇に加え、売上高も伸び悩んでいました。そこで、低コスト化による利益改善のため、海外生産拠点の開拓に乗り出しました。

売上高が伸び悩む中で、製造コストが上昇するので利益が減る一方です。そこで低コスト化のために海外生産に乗り出しました。

海外生産を始めたところ、国内で生産する場合と比較して品質が低下することがわかりました。また、百貨店通販よりも価格帯の低い専門通販の市場の方が活況であることから、高品質を要求される百貨店通販から専門通販へと販売チャネルを軌道修正しました。

従来よりも商品の品質が低下するので、販売価格を抑えても利益が出て、販売数量の増加が見込める専門通販へと進出します。同時に、商品企画を変更し、専門通販の市場に適合させていきます。

海外生産に切り替えたことによる品質の悪化はクレームにつながり、処理コストが増大しましたが、海外生産拠点を多様化させ、品質管理のしくみを導入し、要員を定期的に派遣することで継続的な対策を実施しました。

販売チャネルをより活況である専門通販に軌道修正することで一定程度の売上高を確保しましたが、従来からの借入金等を返却するためには更なる利益が必要でした。そこで、B to Bの専門通販に加えてB to Cのインターネット通販へとチャネル開拓に乗り出しました。

B to B (卸) からB to C (小売) へと進出することで、利益構造が改善します。例えば、4千円で生産する商品を、通販業者に7千円で卸せば、3千円の儲けですが、同じ商品を9千円で小売りすれば、5千円が儲かります。

もちろん、従業員にインターネットの知識がある人材はいませんでしたから、仕組みを勉強する

と共に、人材の採用も始めました。

インターネット通販での小売が安定してきたところで、インターネットでの卸売も開始しました。

競合する販売チャネルへの進出は躊躇しがちですが、相乗効果を得た例はたくさんあります。

何年も前に「ネットで本を売ったら本屋で売れなくなる！」という反対意見が出ましたが、実際には「ネットで見つけて」「本屋で確かめて購入する」という購買パターンも生まれ、相乗効果で全体として売上が上がりました。

売上が安定して事業の規模が拡大する中で、新規の施策だけではなく、購買・受注・代金収納・流通などのしくみをシステム化し業務効率を改善しました。

現在、海外生産から海外販売、国内生産から海外販売を見据えると共に、他社製品の国内外での販売を視野に入れています。

A社が実行した施策はごく当たり前で、単純なことだったことがお分かり頂けるかと思います。

では、どうやって現状を把握し、着実に実行に移したのでしょうか。このあたりのアプローチ方法について、今日は二つの方法を紹介します。帳簿上の数字を用いる方法(商品・市場別分析)と、経営のおかれている環境を見つめ直す方法(環境分析)です。

商品・市場別分析

商品・市場別に売上高を分解する

多くの仕事がありますが、最終的には誰もが何かを売っているわけです。「商品(何を)」「市場(誰に)」売っているのかという組み合わせを使って現状を把握することから始めましょう。「商品」と「市場」の組み合わせから現状を把握し、数年後の組

み合わせを考えてみましょう。

例えば、工具の卸売業なら、商品群を「建築用工具」「園芸用道具」「家庭用品」と分けることができ、市場（卸先）を「金物小売」「ホームセンター」「プロショップ」などと分けることができます。

大雑把に商品群と市場に分けたら、大まかな売上高を記入しましょう。粗利額が把握できていて記入できるとよりいいでしょう。全ての商品が必ず決まった粗利率の事業はなかなかありません。この作業を通して、「何が」「誰に（どこで）」売れているかが明確になってきます。

図表3

◆商品と市場をどのように組み合わせて行くか◆
商品・市場の組み合わせの現状→○年後

商品				市場			
品名	売上高	粗利益	粗利率	品名	売上高	粗利益	粗利率
商品1				市場1			
商品2				市場2			
商品3				市場3			
商品4				市場4			
商品5				市場5			
商品6				市場6			
商品7				市場7			
商品8				市場8			
商品9				市場9			
商品10				市場10			
合計				合計			

売上は伸ばす必要がありますが、「どこで」伸ばしますか。どこで伸ばすかを明確に捉えないと、忙しく努力した結果が儲からないまま終わってしまいます。

もし、「売上高」の「商品」「市場」別の分解や、粗利益の把握が難しいようなら、なぜ難しいのかを書き出してみましょう。そこから改善の第一歩が始まります。

近い将来の商品と市場の組み合わせを思い描く

現状が把握できたら、将来像を思い描いて記入してみましょう。「何が」「誰に」売れているのかわかっていて、「どこで」儲けているのかわかれば、将来像を想像しやすくなります。

いきなり数字だけを記入して、実現すればいい

と漠然と考えてはいけません。「商品」「市場」の現状を踏まえて、「商品」「市場」ごとに将来像への「段取り」を明らかにしつつ、組み合わせていく必要があります。次の四つの側面から考えてみましょう。

①市場別売上構成

⇒現在の売上構成をどう評価したか。

- ・特定の顧客やチャンネルに偏っていないか。
- ・成長していない顧客やチャンネルはないか。
- ・新規顧客やチャンネルはあるか。

⇒今後の売上構成をどう設定したか。

- ・今後成長する顧客やチャンネルを設定したか。
- ・顧客やチャンネルのリスクを分散したか。
- ・これまでとは違う売り方を想定したか。

⇒遠い目標への手近な一歩を考えたか。

②市場別粗利益構成

⇒現在の粗利益構成をどう評価したか。

- ・大口顧客と粗利益の構成に問題はないか。
- ・高利益率なのに低売上の顧客はいないか。
- ・利益率が低い根本原因はわかっているか。

⇒今後の粗利益構成をどう設定したか。

- ・利益率の高い顧客の増収策を設定したか。
- ・大口顧客の利益率を維持するには。
- ・利益率の高い市場は他にはないか。

⇒安全策の中でのトライアルとして設定されているか。

③商品別売上構成

⇒現在の売上構成をどう評価したか。

- ・強い商品の理由がわかっているか。
- ・弱い商品の理由は… 撤退するのか。
- ・新商品の取り扱いが増えているか。

⇒今後の売上構成をどう設定したか。

- ・新商品やメーカーの開拓を想定したか。
- ・他社でも売れているものを取り扱うか。
- ・商品と付帯サービスの組み合わせはあるか。

⇒既存品の入れ替え策、新商品の開拓・開発・改良方法は考えられたか。

④商品別粗利益構成

⇒現在の粗利益構成をどう評価したか。

- ・どんな商品も同じ粗利益率になっていないか。
- ・高利益率商品の理由、低利益率商品の理由は。
- ・運搬費、手数料などを考えたか。

⇒今後の粗利益構成をどう設定したか。

- ・高利益率商品の販売拡大策を想定したか。
- ・低利益率商品からの撤退を考えたか。
- ・レンタル、メンテナンス、中古品…。

⇒高利益商品の導入、低利益商品の廃止、付帯サービス…利益改善策は。

図表3で示したように、「売上高」と「粗利益(粗利益率)」を「商品」「市場」別に分解し、項目ごとに捉える(①~④の側面)ことで、将来の商品と市場の組み合わせに結び付きます。

例えば、市場別売上構成(①の側面)で、特定の顧客に偏ることは自身の事業のリスクになります。現状とは異なる顧客(市場)を探しておくべきでしょう。

市場別粗利益構成(②の側面)で、高利益率なのに低売上の顧客がいた場合に、売上が上がらない原因は把握していますか。その原因が自社の努力で解消できないなら、高利益率の他の市場を探すことを検討しましょう。

商品別売上構成(③の側面)で、売上高が多い、強い商品はなぜ売れているのでしょうか。他方、なぜ売れない商品があるのでしょうか。売れていない商品から撤退し、他社で売れている商品や新商品を取り扱うことは検討に値します。また、付帯サービスを組み合わせることで売上を伸ばすことも検討してみましょう。

商品別粗利益構成(④の側面)で、粗利益率が高い商品の販売拡大策や、粗利益率が高いサービスを組み合わせることを検討することができます。

段取りは5W1H

商品と市場の組み合わせから現状とその原因を把握し、改善の方策を検討することで、将来の商品と市場の組み合わせが浮かび上がります。将来の商品と市場の組み合わせが浮かんだら、段取りをたてましょう。

段取りをたてる際に重要なのは、具体的に5W1Hを意識して、実行可能な段取りを設定することです。将来の姿から実行可能な方法で逆算して考えましょう。

A社がB to Cのネット市場「楽天」へ進出した際の段取りは次のとおりです。三年後までに3000アイテム必要なので、300アイテムを3カ月以内に揃え、更に300アイテムを6カ月以内に揃えるとして「段取り」を決定しました。このA社の段取りを5W1Hに直して見てみましょう。

「誰が(Who)」

⇒担当者〇〇が

「何を(What)」

⇒製品 300 アイテムずつ最終的に 3000 アイテム

「いつ(When)」

⇒3ヶ月以内に、次いで6ヶ月以内に、最終的に3年以内に

「なぜ(Why)」

⇒3年以内に楽天市場に出店するため

もちろん、「市場」が将来どうなるか正確に予測することはできません。しかし、事業を取り巻く「市場」の動向について、みなさんの頭の中にはそれとなく入っていると思います。A社の例では、百貨店市場が縮小して、ネット市場が拡大していることが容易に想像できます。まずは現状を把握することから始めて、具体的に改善の方策を検討し、将来への段取りをつけましょう。

環境分析

経営を取り巻く環境を分析する

帳簿の数字を用いる方法は非常に強力な方法ですが、数字を用いることなく、経営を取り巻く環境を見つめ直すことで、事業方針を設定し、経営上の課題について改善計画を策定することもできます。

経営を取り巻く環境はみなさんの頭の中に既に入っているでしょうから、経営環境をご自身の事業の外側と内側、プラスとマイナスに働く要因で区分して整理してみましょう。

経営環境の外側（外部環境）を、「市場・顧客」「商品・サービス」「競合・他業界」「その他」に分けて、各項目でプラスやマイナスの要素を書き出してみましょう。

図表4

◆経営環境の把握→事業方針の設定◆

【外部環境のプラス・マイナス要因】

- ・その顧客の市場は成長しているか。
(市場が成長していなければどんなに努力しても売れない。)
(ただし、成長市場では激しい競争が起こる。)
- ・その商品は必要とされているか。
(必要性がなくなったり、代わりのものがあれば売れない。)
(売り方や買い方の変化により売れなくなるものもある。)
- ・具体的な競争相手と比較してみる。
(かなわない相手や必ず勝てる相手と比較しても意味がない。)
(ただし、大きな相手が小さな市場に参入してくることがある。)
- ・その他に影響があるものはないか。
(関連法規制、税制、海外情勢、原材料調達、環境問題・・・)

ご自身の事業が参加している市場は成長していますか。成長していない市場では努力しても売上高を上げることは困難です。一方で、急成長している市場では激しい競争が巻き起こり、大企業でも撤退を余儀なくされています。

取り扱っている商品やサービスは本当に世の中から必要とされていますか。一昔前まで冬場のカイロと言えば白金カイロでしたが、今では完全に使い捨てのカイロが主流です。また、社会的に少人数の世帯が増えたため、魚を一匹まるごと売ろうとしても買うことができる人が限られてきまし

た。売り方や買い方自体が変化しています。

競合相手を想定するときには、必ず「目の上のたんこぶ」位の相手と比較してください。かなわない相手や必ず勝てる相手と比較しても意味がありません。

経営環境の内側（内部環境）についても、「組織・人材」「収益性・財務内容」「仕事のしくみ」「その他」などに分けて把握しましょう。各項目でプラスとマイナスの要因が書き出せます。

図表5

◆経営環境の把握→事業方針の設定◆

【内部環境のプラス・マイナス要因】

- ・組織や人材の強みと弱みはなにか。
(うちの社員は商品に詳しいか、業界に精通しているか・・・)
(・言われたことしかしない、言われたことも・・・できない。)
- ・収益性や財務内容に課題はないか。
(収益性の課題が明確で具体的な改善策が考えられているか。)
(不良資産はないか、借入金は大きすぎないか・解決策は。)
- ・仕事が「しくみ」になっているか。
(あの人ができない・罵人的な仕事になっていないか。)
(良いことを再現し、悪いことが再発しないしくみはあるか。)
- ・その他に影響があるものはないか。
(事業承継、株主構成・・・)

従業員が学ぶ機会がありますか。従業員が成長する機会を経営者が阻んでいませんか。

どこで儲けてどこで儲けていないかを把握していますか。これを把握しないことには改善はありません。借入金水準は適正ですか。回収不能な債権や不良在庫はありませんか。決算書の数字から計算できるいくつかの指標は是非覚えて下さい。「債務償還年数」は、借入金を返済するまでにかかる年数を大雑把に把握できます。「借入金対月商比」や「流動比率」と併せてご自宅で一度計算してみてください。

債務償還年数

$$= \text{借入金} \div (\text{利益} + \text{減価償却費})$$

借入金を何年で返せるのかの目安。10年以内なら問題ないでしょう。証券や社債で資金調達できる大企業では平均して6~7年、中小企業では平均して17~18年です。

借入金対月商比

$$= \text{借入金} \div \text{月平均売上高}$$

月商の何か月分の借入金があるのか計算します。概ね半年（6カ月）以内なら問題ないでしょう。

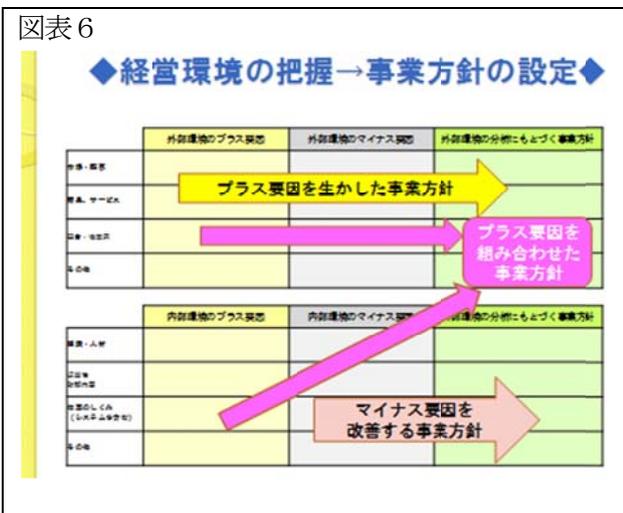
流動比率

$$= \text{流動資産} \div \text{流動負債}$$

1年以内に返済の必要がある負債（流動負債）と1年以内に現金化される債権とを比較しています。流動資産が流動負債の1.5倍もあれば心配はないでしょう。

仕事が仕組みとして定着していますか。優れた職人さんを雇っていても、その技術が伝えられないなら、いつか事業は途絶えてしまいます。また、良いことを再現して、悪いことを再発させない仕組みはありますか。「今後よく注意します」では再発を防ぐことはできません。

図表6



外部環境と内部環境をプラス・マイナスの要因から把握したら、プラスの要因を活かした事業方針を設定しましょう。複数のプラス要因を組み合わせると望ましいです。また、経営環境を把握するうちに、マイナス要因も把握できるようになります。マイナス要因を改善する事業方針も設定しましょう。

実行計画の策定

経営上の課題を解決する改善目標を設定する

経営環境を外部環境と内部環境に分解し、それぞれの環境でのプラス要因とマイナス要因を分析する中で、様々な経営上の課題が見つかったことかと思えます。見つけた経営上の課題（問題点）は、改善の目標を設定して、自社で取り組みが可能な範囲内で、優先順位が高い順番から取り組みましょう。これが今日の最後の課題、実行計画の策定です。

改善の目標を設定する際には注意が必要です。漠然とした抽象的な目標では達成は困難です。明瞭で具体的な目標を段階的に設定しましょう。

まず、経営上の課題を見つけ、現状の課題（問題点）の原因と、その原因によって引き起こされている具体的な現象を明らかにします。

次に、改善の方向性を示し、その改善によって具体的にどんな現象（結果）がもたらされるのかを明らかにします。

改善の方向性と結果を具体的に想定したら、結果にたどり着くまでの実行計画を策定します。実行計画は実務手順を明記して、取り組む担当と期限を明確に示します。決定に当たっては必ずその仕組みを運用する人が一緒に考える必要があります。例えば、在庫管理の仕組みを改善する際に、在庫管理のソフトウェアをIT担当者が決定しても効果はなかなか上がりません。現場の在庫管理の担当者に考えさせ、業務の流れやソフトウェアの選定に加わってもらう必要があります。

さあご自宅に戻られたら、ワークシートに記入したキーワードや考え方をもとに早速に取り組んでください。記入いただいた実行計画をFAXで送信いただければ、添削したり、じっくりお話を伺うために相談窓口を紹介させていただきます。ご自身の事業の売上を伸ばすために、積極的に活用してください。