

## 低成長経済下の企業再生

### ～ 売上至上主義から付加価値至上主義への変革～（その5）

元管財人 <sup>おく</sup> 興 <sup>かおる</sup> 勲

#### 5. 合い言葉「付加価値|直至上主義」・・・損益分岐点改革、再生への方程式

「付加価値」の論理を最も熟知し実務において展開しなくてはならないのは、設計や生産を担当する技術者と販売を担当する営業マンです。彼らが「付加価値」形成の90%以上を決定づけるからです。彼らの脳裏にこびり付いた売上至上主義思考の回路をスッポリと取り外し、付加価値至上主義思考の回路をキチンと取り付ける必要があります。自分に関係ない、利益は経理マンがやるものと考えてきた人に、取り付ける回路は単純明快でなくてはなりません。

「低成長下の今日、売上を無理に伸ばしても利益を出すことは出来ません。むしろ売上高を激減させて利益を生み出さなくてはなりません。そのためには損益分岐点を抜本的に下げるしかありません。損益分岐点は利益がプラスでもマイナスでもないゼロとなる売上高の額です。実際の売上高が損益分岐点の売上高を上回っておれば利益が生まれ、下回れば損が出るという極めてシンプルな論理です」と話し始めると予想した通り、皆キョトンとしています。このシンプルな論理を彼らに分かって貰わないと、付加価値至上主義思考の回路は始動しません。そのためには「付加価値」の論理を実務に展開する上で重要なキーワードとなる損益分岐点の仕組み

についてキチンと知る必要があります。損益分岐点とは利益が出るかどうかの分かれ目となる売上高です。損益分岐点を算出する計算式は簡単ですが、これを使って戦術・戦略展開するには計算式の背景を理解しなくてはなりません。

モノを造るとき必要な原材料・購入品・外注品を外部から調達し、これを知恵の結晶である図面に基づいて加工・組立を行い、完成させます。つまり外部から調達した品物に、知恵と汗を付加して製品を造り上げるわけです。この知恵と汗によって付加された価値が「付加価値」です。如何なる製品も市場に出されて始めて価格がつき商品になります。そして売却されて売り上げが立ちます。売上高から外部調達品の費用を控除した額が「付加価値」の額です。外部調達費用は売上高に比例して変動するので、変動費と言い換えて関係式を表すと下段 A 式のようにになります。

$$\text{付加価値} = \text{売上高} - \text{変動費（外部調達品費用）} \dots\dots\dots \text{A 式}$$

また「付加価値」は人件費並びに旅費交通費、光熱費、租税公課、家賃、保険などの経費と利益に分解されます。人件費と経費は売上高の如何に関わらず固定的に発生するので、これらを固定費と言い換えると、その関係式は B 式です。尚、この利益は一般の会計で使われる営業利益です。

$$\text{付加価値} = \text{固定費（人件費並びに経費）} + \text{利益} \dots\dots\dots \text{B 式}$$

売上高に対する付加価値の割合（付加価値率）は付加価値を売上高で除して算出されます（C 式）。従って付加価値は売上高に付加価値率を乗じて算出されます（D 式）。然るに B 式における利益をゼロとする付加価値は固定費だけを賄う額で良いわけで付加価値は固定費と同額です（E 式）。だから損益分岐点となる売上高に付

加価値率を乗じて算出した付加価値額は固定費の額に等しくなります（F 式）。そして損益分岐点となる売上高は疽式から導かれた G 式によって算出されます。

つまり損益分岐点となる売上高は固定費を付加価値率で除すれば算出されるわけです。固定費の額と付加価値率の根拠となる売上高の額とその売上高に見合う外部調達品費用の額を把握すれば誰でも簡単に損益分岐点を計算出来ます。

そして利益は実際の売上高と損益分岐点となる売上高との差額の売上高に付加価値率を乗すれば算出されます（H 式）。差額がプラスなら利益の額、マイナスなら損の額が算出されます。ちなみに差額がゼロならば、利益はゼロです。

$$\text{付加価値} = (\text{付加価値} / \text{売上高}) \dots\dots\dots \text{C 式}$$

$$\text{付加価値} = \text{売上高} \times \text{付加価値率} \dots\dots\dots \text{D 式}$$

利益をゼロとする付加価値は B 式より

$$\text{付加価値} = \text{固定費} \dots\dots\dots \text{E 式}$$

だから

$$\text{固定費} = (\text{損益分岐点となる売上高}) \times (\text{付加価値率}) \dots\dots\dots \text{F 式}$$

従って

$$\text{損益分岐点となる売上高} = (\text{固定費}) / (\text{付加価値率}) \dots\dots\dots \text{G 式}$$

そして

$$\text{利益} = (\text{実際の売上高} - \text{損益分岐点となる売上高}) \times \text{付加価値率} \dots\dots \text{H 式}$$

利益を出すには H 式に見られるように、損益分岐点となる売上高（以下、損益分岐点という）を下げなくてはなりません。今日の低成長下で生き抜くには損益分岐点を徹底的に下げる企業改革が絶対不可欠です。損益分岐点を下げるには G 式に

見られるように、分子の固定費をカットするか、分母の付加価値率をアップさせるか、この2点しかありません。景気が悪化したとき経営合理化の名のもとに人員整理や経費削減がよく行われますが、それは分子の固定費をカットして損益分岐点を下げることが狙ったものです。一時的には業績が改善されることがあっても、こういう会社は合理化を何度も繰り返し、そしてギリ貧のうちに消えていくことがよくあります。

それは分母の付加価値率の向上、改善をやらないからです。競争市場では年々リフレッシュされない商品の価値は下落していくので、常に商品に新しい付加価値を加えなくてはたちまち付加価値率が低下して、損益分岐点の高騰を招き赤字を余儀なくされます。

薄利多売はどのようになるのでしょうか。薄利多売は売上の拡大に血道を上げるので、端から付加価値率などの観点は欠落しています。売らんがために年々価格を競って下げ、且つ年々売上規模拡大のため人員の増大や広告宣伝の拡大など経費を増加させなくてはなりません。その結果、固定費は上がり付加価値率が下がるので年々損益分岐点が上昇し続けます。だから商品を多少リフレッシュしても、損益分岐点と実際の売上高のイタチごっこが毎年繰り返され、いくら売上高を伸ばしても「利益なき繁栄」の虚ろな経営に陥ります。そして市場が成熟し需要にかけりが見えたとき、間違いなくその企業は凋落せざるを得ません。

まして大阪と新潟の更生会社が製造販売する設備機械はもともと多売出来るほど需要がないことは先に述べました。まさに損益分岐点を下げる企業改革を完全に

果たさなくては企業の存続はあり得ません。単純に固定費を削減するために人員整理をしても、根本的な損益分岐点の改革にはなりません。過剰の人員や無駄な経費は削減しなくてはならないが、人件費や経費は企業を動かすエネルギーであり、その削減には限界があります。狙わなくてはならないのは、付加価値率の引き上げです。それには人間の英知と情熱が不可欠だが、人間の英知と情熱は無限のものです。企業変革の成否は従業員一人ひとりの英知と情熱を「付加価値至上主義」に収斂させ得るか、どうかにあります。これが企業再生を担う従業員が互いに励まし合う、合い言葉「付加価値至上主義」が生まれた背景です。

低成長の経済環境は好むと好まざるに拘わらず、企業に変革を迫ります。努力を怠り変革をしない企業はドンドン姿を消すが、時代の激変に逸早く目覚め意識改革を為した企業にとっては絶好のチャンスなのです。

( 続く )

( 「コントロール」コントロール社発行 No.1125 2004 年 11 号より転載 )