

儲けのヒミツ

強いリーダーシップを発揮して  
タンクログ経営(単月黒字)を実現せよ!!!

■世界で最も格差のある、階級社会となる日本

日本の2023年の人口は1億2330万人。それが27年後の2050年には9500万人と約2700万人が減少する(国土交通省発表)。法人数、現在270万社、これまた劇的に減少する。小売業の売上高1兆円を、今から40年前のダイエーが初めて達成した。その後業績が低迷しイオンが買収。中部地方ではかつて優良企業のユニーも、今やドン・キホーテ傘下だ。家電の三洋電機もあつげなく破綻。東芝も業績悪化で上場廃止になる。この30年間で起きた変化が、これからわずかに3年間でその何倍もの変化が起こる。大企業の倒産、破綻は今後も続く。経営の地殻変動のゴングは今なつたばかりだ。日本はこの一年間で80万人、人口が減少した。これは山梨県に匹敵する。近代国家で、ここまでの短期間で人口が大幅に減少する初めての国家となる。それによって、これまで以上の格差が広がる。赤字企業と黒字企業。低賃金と高賃金。過疎化と再開発エリア。日本は世界で最も格差のある階級社会に変わっていく。

■タンクログ(単月黒字) 経営の真髄

「赤字は悪」創業して26年間、言い続けている言葉。一年は12ヶ月。例えば黒字月が3ヶ月、赤字月が9ヶ月、それで年間黒字企業もある。逆に言うと、赤字の9ヶ月をトントンにすると、とんでもない高収益になると若き頃、気づいた。それがタンクログ経営を推し進めるスタートである。拠点(部門、店舗)が10拠点あるとする。一年、12ヶ月だから120ヶ月。全てタンクログだと間違いなく超高収益企業となる。そして残存者利益の恩恵を受ける。幹部(業績責任者)がタンクログ経営を実現するポイントは次の9点。

1. 幹部は「三経営者」として「不退職の意思」をもて  
幹部に求められているのは、何が何でもやり切る力であり自責の精神だ。実際、未達の幹部は他責で、逃げ癖、言い訳が多く、結果を出し切れていない。「幹部の仕事とは」目標達成「その責任感の強さで業績は決まる。」
2. 管理会計制度の導入と定着を図れ  
組織の月次の損益計算書を策定し、利益までオープンにすることが重要。

事例A  
9月管理会計(9月1日現在)

	9月			
	目標	着地予想	達成率(%)	
売上高	1000	850	85%	
原価(仕入)	650	595		
粗利益	350	255	80%	
粗利率	35%	30%	△5%	
経費	本社、共通費	50	50	-
	販管費	250	250	-
	計	300	300	-
営業利益	50	△45	△95万円	

せいぜいその程度の項目で十分だ。仕入も在庫把握に時間がかかるなら、売買粗利益で対応する。本社費は基準を作り配分の整合性のバランスをとる。販管費は前期を参考に標準化する。年2回の賞与があれば、毎月の販管費に支給原資を組み入れる。事例Aでは、9月の実績での予想がマイナス45万円の赤字。赤字予想45万をいかに50万円の利益に持っていくかが幹部のマネジメント。

3. 月初で管理会計の3か月先行の利益予想をする  
業種によって先行管理の時間軸は異なる。不動産、分譲だと土地の仕入れもあり2年先の先行管理。物販業だと3ヶ月月。小売り業だと、棚替え、イベント、とどうしても短サイクルになる。9月1日現在で10月、11月、12月の営業

利益を予想する。その流れを体質化することにより利益に対する意識と行動が大きく変わる。

4. 全社員に「利益」を意識させよ  
売上をいくら伸ばしても、薄利なら粗利益が少なく利益は出ない。業績管理は全て「逆算」だ。利益に対しての意識づけこそが生き残る分岐点。何度もいうが、赤字は悪だ。それが全社員、周知徹底すると、行動が変わり、やり方が変わる。目も輝き闘争心みなぎる人財となる。

5. 幹部は常に時間軸を重視せよ  
事例Aのように月初で目標利益差額が95万だと打つ手はいくらでもある。それが月末に近くなるほど、打つ手は限られる。同時に、10月、11月、12月の施策の種まきや、行動も合わせて推進しなければならぬ。幹部は顕微鏡(目先)と望遠鏡(中長期)の眼を持つことだ。これは頭で理解してもいいうほど、簡単なことではない。短期、中期、そして長期の戦略がとれる幹部の共通点はズバリ、「危機感の差」その一言に尽きる。

6. 差額対策を明確にし一件一件つめろ  
目標利益までの差額が明確になった。その対策が具体的に差額を埋めるのに十分な「情報量、見込」があるかどうかだ。100万の実質差額に対し、100万の対策だと絶対に埋まらない。差額の3倍の情報を持つことが目標達成の基本。その情報、見込先に対し幹部が一件一件具体的に指示を打ち出しているかだ。そこまできめ細かい指導が無ければ結果も上がらず人も育たない。

7. ペイライン(損益分岐点)を把握せよ  
ペイライン(損益分岐点)とは損益がトントンになる売上高のこと。それを超える粗利益が全て利益になる。簡易的ではあるがペイライン＝経費計÷粗利率となる。事例Aでみると300万÷0.35%＝850万円が分岐点になる。それを女性社員、新入社員まで浸透すると小さな改善や創意工夫、なによりも収益に対する一体感が生まれる。

8. ペイラインを下げると高収益になる  
売上高を伸ばし粗利率を改善すると、ペイラインが当然低くなる。腰の低い、利益の出る高収益企業となる。そのためには「仕事に対する姿勢」が重要。死事、仕事、志事。志事は死事の2倍以上、生産性が高い。

9. 利益を出さない限り豊かになれない  
全社員が利益を意識し、その目標を達成してこそ分配がある。こんなに頑張っているのに。何ももって頑張っているかは、利益が出てくるかどうかだ。それもタンクログだ。一年を通して毎月、安定した利益をたたき出す企業の収益力は極めて高い。12ヶ月連続黒字。こんな組織の体質は強く頑丈でなかなか壊れない。

■タンクログ経営の実現は幹部のマネジメントにある  
幹部の仕事とは目標を達成し、人を育てること。高収益企業に変わるために、何としてもタンクログ経営を定着することだ。幹部は売上管理、粗利益(率)管理、コスト管理、与信管理、回収管理、在庫管理、見込客管理、モチベーション管理と多岐に渡る。管理とは危機感であり責任感だ。経営は一言でいうとバランス。オフエンス(攻め)とディフェンス(守り)が大切。今、記載していることはできて当然のことばかり。しかし、徹底、深掘りしているか。机上の空論になつていないか。的を射た対策、圧倒的な行動力か。先の見えない時代は常に原理原則に立ち戻ることが何よりも重要だ。(株式会社経営支援センター 国吉拓)