

情報に報ける情報

売上は必ず伸びるシリーズ

売上を伸ばさないよう行動する社員がいる

原因があって結果があります。売上が下がったことには必ず原因があります。その原因が社内にあったらどうでしょう。その原因を作った人にだれもが腹を立てます。

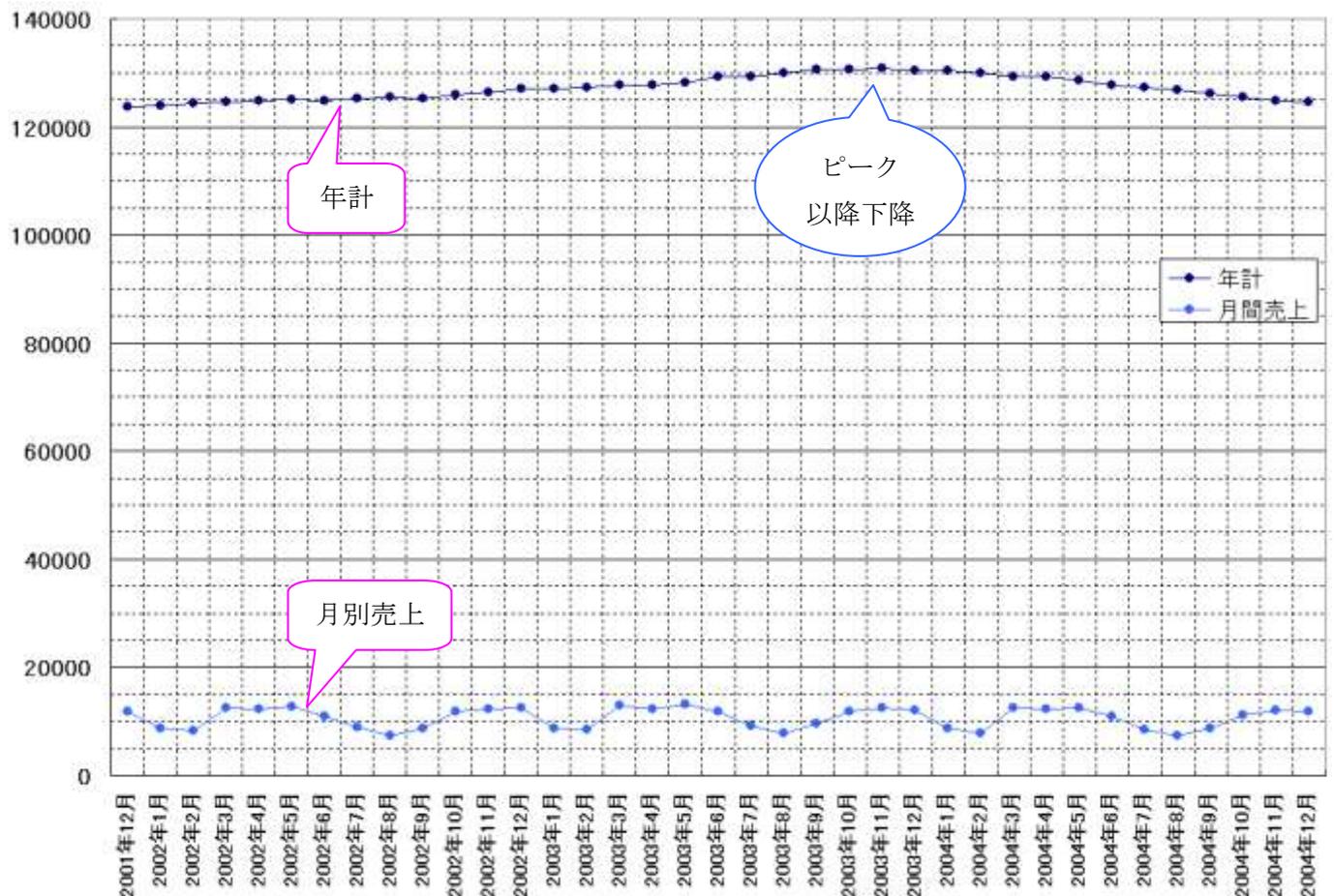
しかし、そのような例は山ほどあります。

下記のグラフは、A社（製パン会社）のバターロールの売上グラフです。

下部のスカイブルーの線は、月別の売上高をグラ

フにしたものです。このグラフからは、売上が増えているのか、減っているのかわかりません。月別の売上は、操業日数の相違、季節変動等いろいろの要因で変動するため、増減傾向を「見える化」しにくいからです。

上部の濃紺の線は、年計をグラフにしたものです。このグラフでは、2003年11月をピークに売上が下降傾向になっていることがわかります。



経営においては、兆候をキャッチし、原因を追究し、そして早く対策を講じることが大切です。兆候を早くキャッチするツールとして、年計は大変有効

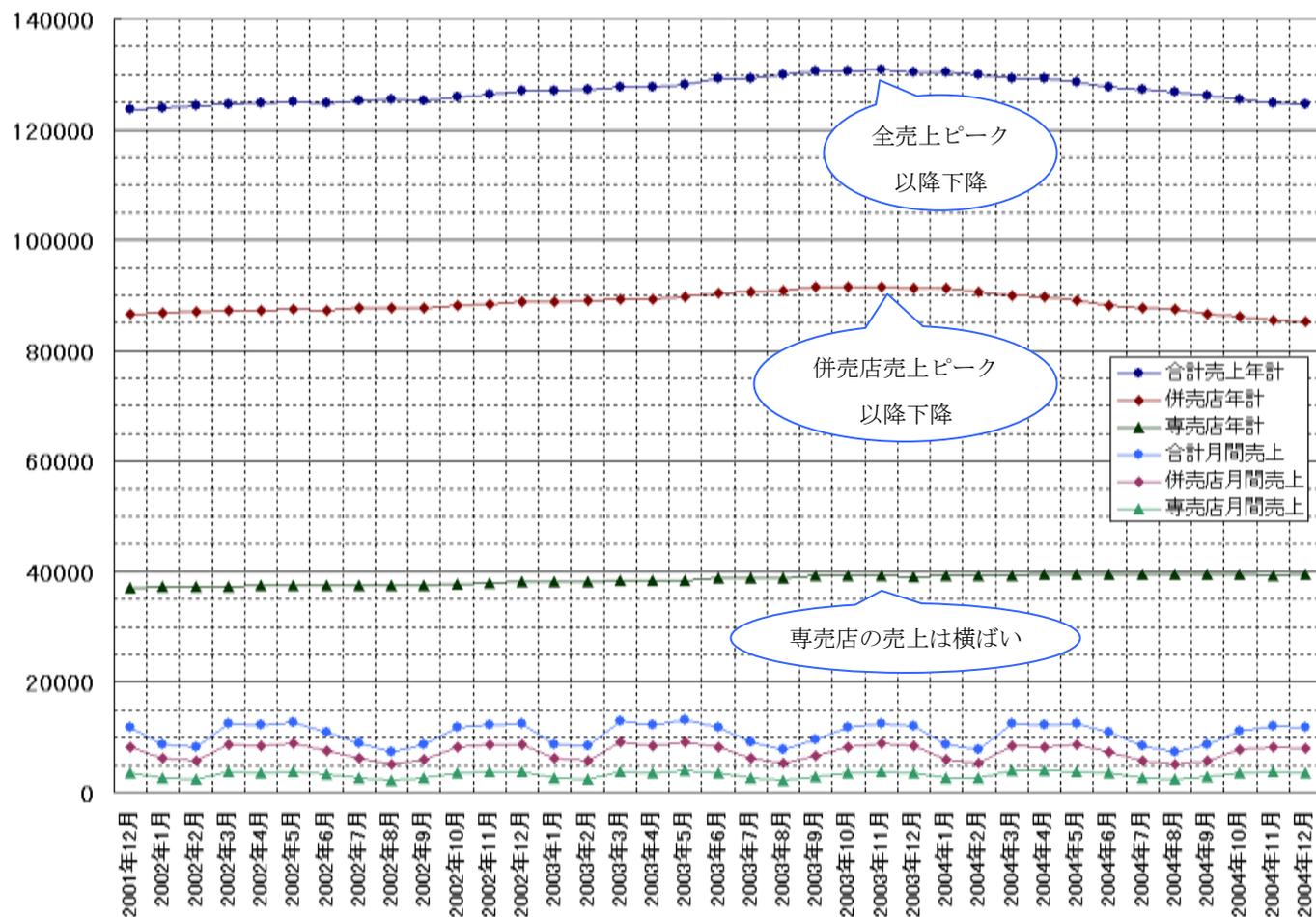
です。

次ページでは、売上減少の原因究明のプロセスと追究した結果のお話をします。

売上内訳を年計グラフに

A社の販売店には、A社製品のみを販売する専売店と他社製品も販売している併売店とがあります。専売店と併売店の年計グラフを作ってみました。こ

れによると、専売店の売上は増加傾向が止まり、横ばい状態です。それに対して、併売店の売上が、明らかに減少傾向となっています。



会社の評判が落ちたのであれば、専売店の方がもっと売上が落ちて当たり前。併売店で多く減少しているのは、商品力に問題がありそう。他社製品がよ

くなったのか、A社製品が品質を落としたのか、調査が始まりました。

原因は何と社内に

A社では、製造部門は毎月、生産高、使用原材料費、総労働時間を集計して報告書を作成しています。この報告書には、使用原材料費を生産高で割った原材料比率、(生産高-使用原材料費)を総労働時間で割った時間生産性も計算するようになっています。

会議では、原材料比率と時間生産性が議論され、予算と比較して悪いと厳しく追及されていました。実績では予算とは、仕入単価も売上構成も変わって

いるものもあります。そのことは一切考慮されず、予算と実績で比較されていました。

ロールパンの製造部門では、バターロールの売上がトップでした。売上が減少に転じる数ヶ月前から、原材料比率が高すぎると製造部長から追及された部門長は、今までも他の製品でやってきた方法を実行することに決めました。それは、バターロールには、バターとマーガリンを混ぜて使っていましたが、バ

ターの割合を減らしマーガリンの割合を増やしたのです。

バターよりマーガリンの方が安いので、原材料費が下がり、会議では追及されることはなくなりました。

あなたがこの部門長だったら

配合を変えた部門長は、会社を欺くとんでもない社員なのでしょうか。

もしあなたがこの部門長の立場だったら、製造部長に追及された時どうしますか。

製造部長の頭の中は、原材料比率悪化＝ロスが多い、ロスを少なくして比率を改善せよ、ということでしょうが、ロスをどんなに減らしても比率を守ることはできないケースがいっぱいあります。

たとえば、次のような場合です。

① 原材料単価が上がった時

A社では、原材料の仕入は資材部が行っており、仕入単価の決定権は部門長にはありません。資材部で業者との交渉の結果、単価が上がった時でも、原材料費率の責任を持たなければいけないとすれば、量を減らすか、代替品にするかしかありません。

② 売上構成が変わった時

チーズロールの方がバターロールより原材料比率が高いとします。予算ではチーズロール

バターロールの配合表は、市場調査部が何度も消費者でモニターテストを行い決めたものです。その配合表どおりに作られていないのですから、何をかわいんや、です。味や香りも変わってしまい、お客さんが離れていきつつあることを年計が示しています。

の売上比率は5%、バターロールは20%でした。ところが、実際の売上は、チーズロールの売上比率が10%に増え、バターロールが15%に減りました。この場合も、ロスがまったくなくても原材料比率は上がってしまいます。

現場で働く部門長に最も重要なことは、毎日の生産を滞りなく行うことです。その上でロスをなくし、生産性を上げることです。原材料比率が上がったことを、原材料単価のアップで何%、売上構成の変化で何%、ロスで何%というように説明できるはずありません。

このようにできないことをできるかのごとく要求し、できないことをできるかのごとくごまかして過ごしている現実、至るところに存在します。ごまかしやなれあいに正面から向き合った時、売上は必ず伸びると確信しています。

そのために年計分析は、大変役に立ちます。

(詳しくは「MC通信 解説版 2012年1月号」をご覧ください)

年計の作り方

傾向を正確につかむためには、季節変動等の月々の変動要因を取り除く必要があります。月々の要因を取り除く方法にはいろいろありますが、年計が簡単にわかりやすい方法です。

年計は移動累計のことで、その月までの1年間の売上を合計したものを、1ヶ月ずつ移動して作成します。

具体的には、
 2001年12月の売上年計＝2001年1月から2001年12月までの売上合計
 2002年1月の売上年計＝2001年2月から2002年1月までの売上合計
 2002年2月の売上年計＝2001年3月から2002年2月までの売上合計

・
 ・

これをグラフにしたのが、年計グラフです。

年計の読み方

年計は月々の変動を取り除いたものですが、すべてが除去されたわけではありません。年計の差は、当月と12ヶ月前の売上との差ですから、当月と12ヶ月前の特殊事情は反映されます。したがって、今まで上昇傾向であったものが、当月のみ下降に転じたとしても、それが傾向を示しているとは限りません。当月のみ下降に転じた時は、その月に特殊事情がないかチェックすることが大事です。特にない時

は、2ヶ月、3ヶ月で下降するか注意してください。3ヶ月同じ傾向が続いたら、その傾向は何もしなければ続くと考えて原因を調べるのがよいでしょう。

何よりも大切なことは、早く手を打つことです。過ぎてからでは取り返しが見つからないことがあります。

また、当月で角度が急激に下がった時は、ライバル企業が攻勢をかける等の何かが起きている可能性があります。早く対応策を講じてください。

これだけは年計を作りましょう

年計グラフは、コンピュータを使えば簡単に作成することができます。全社売上高、全社仕入高、上位得意先の売上高、主力商品（分類）の売上高については、毎月早いタイミングで作成されることをお勧めします。

また、必要に応じて得意先別商品別の売上につい

ても作成されると、新しい発見をされることがあるかと思えます。

商品別売上の年計は、商品のライフサイクルをも認識させてくれることがあります。この製品は、成長期なのか、成熟期なのか、衰退期に入っているかを教えてくれます。

〇〇〇〇〇〇〇〇 年計作成サービス（無料） 〇〇〇〇〇〇〇〇

ただいま、年計作成サービスを3ヶ月間無料で行っております。

お申し込みの条件は下記の通りです。

- ① 3年以上（長いほどよい）のデータを磁気媒体でお借りできること。
（データは年計作成以外に使用することは絶対にありません。）
- ② 申込有効期間は、2012年3月31日までです。
- ③ お申し込みいただきました際は、詳しく打合せさせていただいた上で、双方の了解の上でお受けいたします。
- ④ 作成した年計は、原則として、着手後1ヶ月以内でおとどけします。

MC System
エムシー システム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

本 社 〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目7番26号

たから神宮ビル5F

TEL(052)671-6011 FAX(052)671-6012

東京支店 〒130-0026

東京都墨田区両国2-17-17

両国STビル4F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410