

情報に報いる情報

売上は必ず伸びるシリーズ

売上を伸ばさないように行動する社員がいる

右上のグラフは、A社（製パン会社）のバターロールの売上グラフです。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、増減傾向をつかむのにはむいていません。

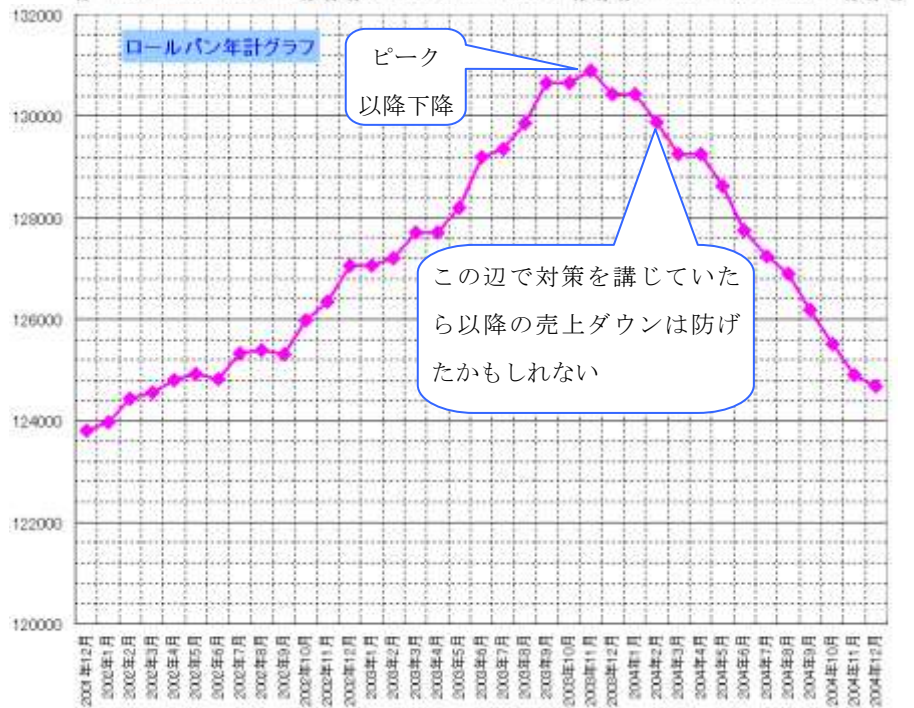
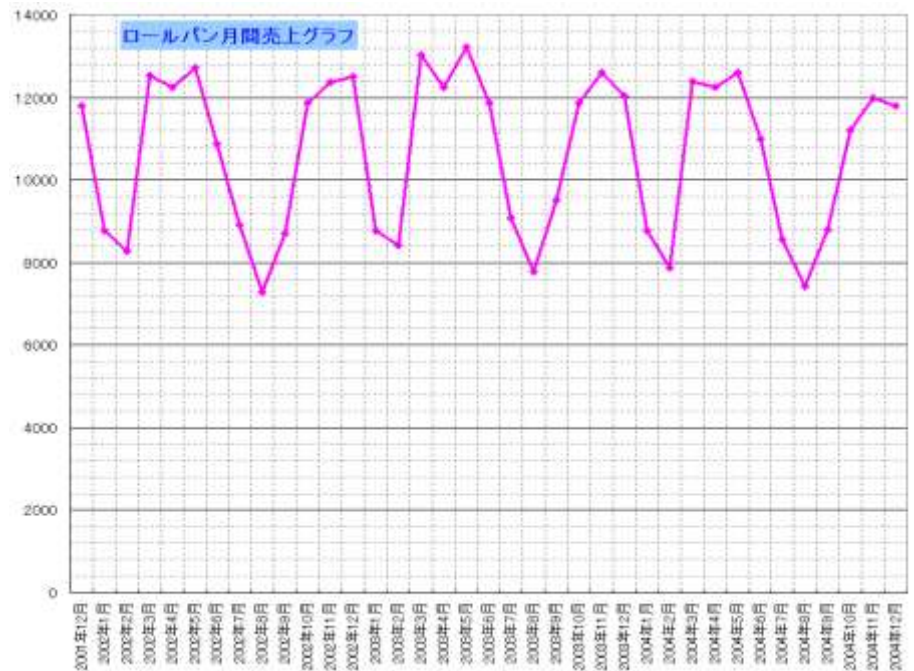
右下のグラフは、上と同じデータを年計グラフにしたものです。このグラフでは、2003年11月をピークに売上が下降傾向になっていることがわかります。

年計が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。

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。

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。

道に迷うと、自分が今いる位置がわかりません。今いる位置がわかれば行き先への第一歩が踏み出せます。企業経営でも、自社の現状を気付かないまま対策が遅れてしまう場合があります。企業経営の危険な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。

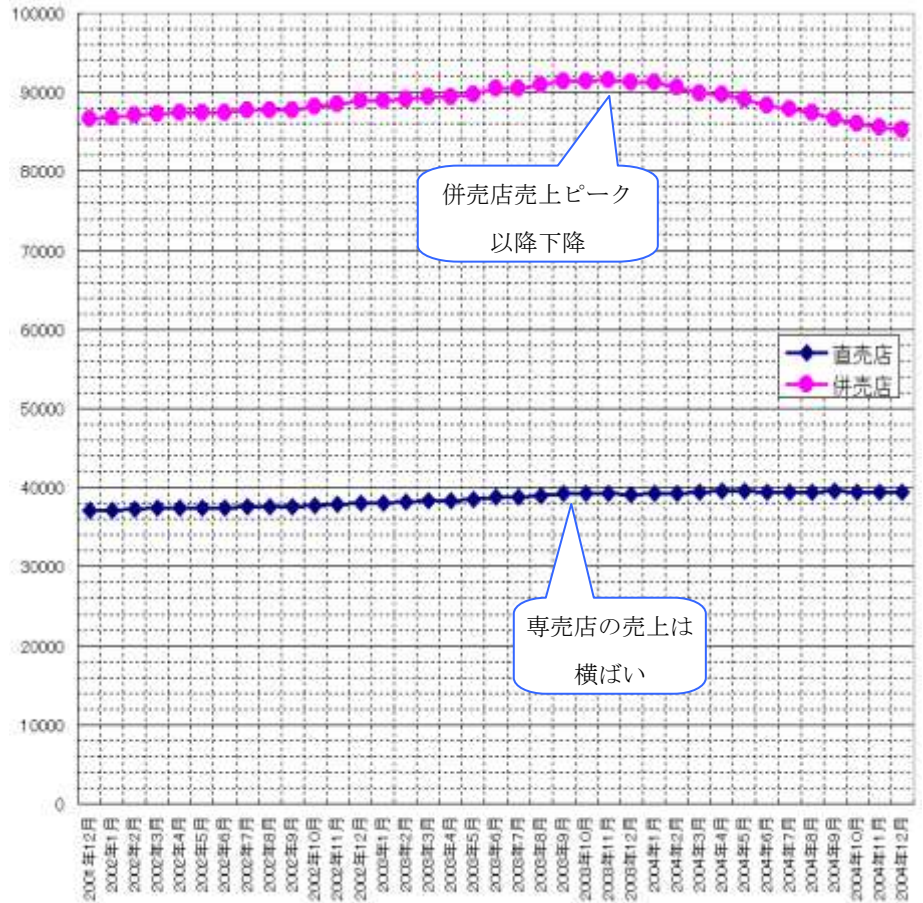
売上内訳を年計グラフに

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。

右は専売店と併売店の年計グラフです。

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

右表はA社の製造日報です。原材料比率は予算 50.0%から実績 50.4%に上がっています。製造部長からこの点を指摘されました。

ロールパンの配合表は下記の通り。

	数量(g)	単価	金額
小麦粉	35	0.4	14
バター	5	2	10
マーガリン	1	1	1
イーストキン 他			9
計			34

部門長は、バターとマーガリンの配合を下記のように変更しました。

	数量(g)	単価	金額
小麦粉	35	0.4	14
バター	2	2	4
マーガリン	4	1	4
イーストキン 他			9
計			31

部門長勝手に配合変更。

単価の高いバターを減らし、その分マーガリンを増やしたのです。

製造日報(ロールパン部門)

2003年6月度

1. 生産高

	予算			実績		
	数量	金額	構成	数量	金額	構成
ロールパン	264	15,840	20	198	11,880	15
チーズロール	66	3,960	5	132	7,920	10
ハムロール	20	1,584	2	20	1,584	2
...						
合計		79,200	100		79,200	100

予算と数量が変わっています。

2. 原材料

	予算		実績	
	数量	金額	数量	金額
小麦粉	49,500	19,800	48,510	19,404
バター	3,960	7,920	3,960	7,920
マーガリン	3,960	3,960	3,894	3,894
チーズ	160	320	556	1,112
砂糖				
...				
合計		39,600		39,930

3. 総時間

	予算			実績		
	人数	総時間	1人当り	人数	総時間	1人当り
正社員						
パート						
計						

原材料比率が上がっています。

4. 比率

	予算			実績		
	分子	分母	比率	分子	分母	比率
原材料比率	39,600	79,200	50.00	39,930	79,200	50.42
労働生産性						

6月にこの変更をしたとすると、
右表のようになり、バターロールの原
材料費は、594減少します。

6月の原材料費は、

$$39,930 - 594 = 39,336$$

6月の原材料費比率は、

$$39,336 \div 79,200 = 49.7\%$$

予算の50.0%以下となり、以後の月には、この方法で製造部長から、叱られずに済むようになりました。

それからしばらくして売上はダウンし始めたのです。配合変更により味、香りの変化にお客様が購買行動を変えたためです。

	生産数	1個当り原材料費		原材料費	
		変更前	変更後	変更前	変更後
小麦粉	198	14	14	2,772	2,772
バター	198	10	4	1,980	792
マーガリン	198	1	4	198	792
イーストキン 他	198	9	9	1,782	1,782
計	198	34	31	6,732	6,138

配合を変えたことによる1個当り
原材料費は、 $34 - 31 = 3$ の減少

バターロールの原材料費は、
 $6,732 - 6,138 = 594$ の減少

なぜ原材料比率は上がったか

では、生産高が予算通りなのに、原材料比率が悪くなった
のでしょうか。右表はチーズロールの配合表です。

原材料費はチーズロールの方がロールパンより**5円**多くか
かっています。

下表は、製品別の生産数が変わった時の原材料費を試算し
たものです。

配合表(チーズロール)

(1個当り)

	数量(g)	単価	金額
小麦粉	20	0.4	8
チーズ	6	2	12
バター	5	2	10
イーストキン 他			9
計			39

	1個当り 原材料費	生産数		原材料費			
		予算	実績	予算	実績	差額	
ロ ー ル パ ン	小麦粉	14	264	198	3,696	2,772	-924
	バター	10	264	198	2,640	1,980	-660
	マーガリン	1	264	198	264	198	-66
	チーズ						
	イーストキン 他	9	264	198	2,376	1,782	-594
	計	34	264	198	8,976	6,732	-2,244
チ ー ズ ロ ー ル	小麦粉	8	66	132	528	1,056	528
	バター	12	66	132	792	1,584	792
	マーガリン						
	チーズ	10	66	132	660	1,320	660
	イーストキン 他	9	66	132	594	1,188	594
	計	39	66	132	2,574	5,148	2,574
合計		330	330	11,550	11,880	330	

ロールパン
生産数の減少による
原材料費の減少

チーズロール
生産数の増加による
原材料費の増加

合計原材料費の増加

ロールパンの生産数が減って、チーズロールの生産数が増えたため、原材料費は330増えました。

実績の生産数の場合あるべき原材料比率は、

$$(39,600 + 330) \div 79,200 = 50.42\%$$

予算原材料費

数量変化による増加

生産高

原材料費比率

配合表通り作ってれば、原材料比率は上がって当たり前、それを下げるには、部門長の権限でできること
では配合を変えざるを得なかったと考えられます。

原材料比率が上がってよい時

原材料単価が変動した時も同様なことがおきます。

右上表は、予算時の配合表です。

右下表は、製造月報作成月の配合表です。

バター単価が上がったため、1個当り原材料費が、5円上がっています。この分が生産量分増加します。

実際には、単価が毎日変わることもあり、計算が面倒なため、予算値を修正することなく報告書を作成すると、前ページのような判断ミスをおこすこととなります。

	数量(g)	単価	金額
小麦粉	35	0.4	14
バター	5	2	10
マーガリン	1	1	1
イーストキン 他			9
計			34

	数量(g)	単価	金額
小麦粉	35	0.4	14
バター	5	3	15
マーガリン	1	1	1
イーストキン 他			9
計			39

正しい判断のできる数字を

インフレ傾向の時、原材料比率を抑えるため、配合を変え品質を落としている会社があるかもしれません。それはきっと会社の将来のためになりません。

わが社は大丈夫とおられる方がほとんどだと思いますが、7年ほど前に耐震強度偽装事件があり、マンションやビジネスホテルで多くの方が被害にあいました。

守って当然と思っていることが、守られなくなっていることはよくあることです。特に会社内のルールについては、会社で監視しないと、悪意がないまま変えられていることがよくあります。

経営書に「当たり前のことを当たり前に行うことが大事」とあり、また、「これを行うことがむずかしい」と書いてあります。当たり前を実行するには、正しい判断のできる数字が必要です。

正しい判断のできる数字を、コンピュータで計算しましょう。手計算では無理でも、コンピュータなら簡単にできます。

単価アップで原材料費増加

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「MC通信 2012年1月号」をご覧ください。

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S Tビル4F

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