

竹田陽一の経営随筆集

2022年3月22日 第4号



固定費が経営の負担になったときは、 社長が将来目標を失っている証拠

1. 経営計画を立てるときの概略

経営計画を立てるときに必ず実行するのが、固定費の計算になります。固定費とは人件費をはじめとして、家賃や支払利息など、売上高の多い少ないに関係なく、毎月一定して出ていく経費になります。

まずこの固定費と、希望する経常利益を加えた額に相当する、粗利益を計算します。この計算はとても簡単です。

このあとはこの粗利益を補うだけの売上を、「どのような方法で確保するか」、これについて計画を立てます。ところが売上は、自分の思いどおりにならない、「お客と競争相手」の2つが関係していることから、必要な売上高を確保する方法を考えるのは、とても難しくなります。

このとき、「どうしても必要な売上高の確保が難しい」と思われたときは、固定費を少なくするしかありません。

その方法は、まず経費明細書を1つ1つチェックし、必要でないものはカットします。こうしてもまだ利益を出すのが難しいときは、人員の整理も必要になります。これが経営計画を立てるときに、多くの社長が実行する方法になります。

しかしよくよく考えてみると、この方法には「大事なもの」が落ち

ています。それは現在重荷となっている固定費の金額は、「いったいいつ決まったのか」ということです。

2. 固定費は社長の思いを実現する方法の現れ

社長が一念発起して会社を創業したあと、こういうことを実行するには「人の力がある」、別のことをするにも「人の力がある」と、徐々に従業員数が多くなっていったはずで、従業員数が増えるのと、当然それに連動して人件費とその外の経費も増えていきます。

つまり固定費は「この商品は人々の生活に役立つので、多くの人に知らせたい」とか、「この有料のサービスは経営をするときとても役立つので、多くの会社に採用してもらいたい」という、社長の「熱い思いを実現」するための「重要な手段」として、後で発生しているのです。

逆に考えると、経営に必要な固定費が「負担になっている」ということは、社長が創業当初に考えていた、経営に対する社長の「願望や意欲」が減少していることを表しているのです。この証拠は、朝の出勤時間が遅くなることと、1年間の仕事時間が短くなること、それに経営戦略の研究をしなくなることの、3つに現れます。

3. 社長の経営に対する意欲や熱意をチェックする

そこで固定費が負担になったときは、安易に経費の節約や人員整理をするのではなく、次のようにすべきです。

まず社長が、自分自身と向き合います。

そのあと一念発起して会社を創業したとき、「こういうことをやってみたい」、「こういう有料のサービスを世の中に広げたい」という強い思いの中に、「やり残しているものはないか」、「別の方法を付け加えれば、新しい商品になるのではないか」ということを、時間をかけて何度も考えます。

もちろんこのときに、根拠がない「こだわりやとらわれ」があるとこのやり方の妨げとなるので、これらは捨てなければなりません。これ以外に、経営に対する願望や熱意を強くする方法や、積極的に考える方法を学び直すことも必要になります。しかもこれらには、力を入れて取り組まなければなりません。

4. 最後の手段が経費カットや人員の整理

しかしこういうやり方を実行しても、どうしても良い解決策が出ないときはやむを得ません。固定費の中で、必要性が低い経費はカットします。それでもまだ固定費が多くて負担になっているときは、従業員の解雇もやむを得ないでしょう。

経営計画書作りについては、これ迄多くの本が出版されており、私も20数冊持っています。しかし固定費が大きな負担になったときは固定費を大幅にカットする前に、社長が自分自身と向き合い、「経営に対する思いや意欲」が弱くなっていないか、これを考えてみる必要があると、説明している本は1冊もありませんでした。その原因は経営計画書作りの中心が、経営分析中心、会計中心になっているからと思われまます。

経営計画書を作ると経営の大事なところを深く掘り下げて、何回も何回も考えるので社長の実力がグングン伸びます。

<参考>

戦略中心・営業中心の経営計画作り。本格派用。

「経営計画の立て方」

C D 8巻。8時間52分。テキスト付。定価 88,000 円(税込)

詳しくは、こちら→ <https://www.lanchest.com/fullline11/>

 **ランチェスター経営(株)**



〒810-0012 福岡市中央区白金 1-1-8 チュリス薬院 301

TEL 092-535-3311 FAX 092-535-3200

メールアドレス customer@lanchest.co.jp HP <https://www.lanchest.com>