

中小企業診断士の視点

第40回 儲かる会社の見積もり術



中小企業診断士 白川 淳一
一社)埼玉県中小企業診断協会

私は中小企業診断士としては主に食品メーカーの支援をしています。私自身も数年前までは食品メーカーの経営者をしていたこともあり、これらの経験から「儲かる会社」と「儲からない会社」には「見積もりをする際の着眼点」が異なる傾向があると考えています。それらについてご説明したいと思います。

1. 粗利益を重視した現状分析

まずは自社の経営状態を見極めることから始めます。その時に大事なことは「売上主義」ではなく「粗利益（売上総利益）主義」で、自社の経営状況や営業状況を見極める必要があります。「儲からない会社」は「売上主義」に走っていることが多く、「数」を売るために単価を下げる傾向にあります。私がある時に着眼するボーダーでは「粗利率25%」を求めます。もちろんこの後の項で説明するように、分析内容でこの目標は異なるかもしれませんが、昨今の物流費や人件費の上昇を考えるとこれくらいは押さえていないといけません。

2. 製造経費の構成は工程ごとの経費分析から

では目標を定めるのにはどのようにしたらいいのでしょうか？ そのためには製造業でも、サービス業でも「工程ごとの人時生産性」を計算してみましょう。人時生産性とは、粗利益などの出来高を、その工程に投入した人数と工程の作業時間をかけた「人・時（＝総労働時間＝工数）」で割ることによって1人・時（工数）当たりの収益性を測るものです。あらかじめこの計算をしておくことで、新たな引き合いに対して見積もりをするときに、各工程での経費を見積もることができるので、機械的に積み上げ式の内訳計算をすることができます。また、どの工程のどのような作業が生産性を悪化させているのかが明確になるので、今後の作業改善につなげることができます。

3. 最後は割り算で計算

最後は、製造原価に対して諸経費や自社利益も加味した粗利益を乗せて見積もりをしますが、その時に大事なものは計算方法です。例えば「100円の製造原価の商品に25%の粗利益が欲しい時」に「 $100 \times 1.25 = 125$ 円」で見積もりをすると、この商品の25%の粗利は「 $125 \times 0.75 = 94$ 円」と製造原価を下回ってしまいます。実際には先ほどの計算の逆算をするイメージで、「 $100 \div 0.75 = 133.33$ 円」と見積もることで「 $133.33 \times 0.75 = 100$ 円」となり製造原価となります。意外とこれをわかっていないケースが散見され、粗利益を徐々に落とすことがあります。

「意外と当たり前のことだね」と言われてしまうような内容かもしれませんが、今一度、自社の見積もりや実単価を元にこれらのチェックポイントを確認してみてください。儲かっていない理由がそこに現れてくるかもしれません。

【問い合わせ先】

埼玉県中小企業診断協会

ホームページ：<https://sai-smeca.com/>

電話：048-762-3350

Eメール：rmcsai@nifty.com