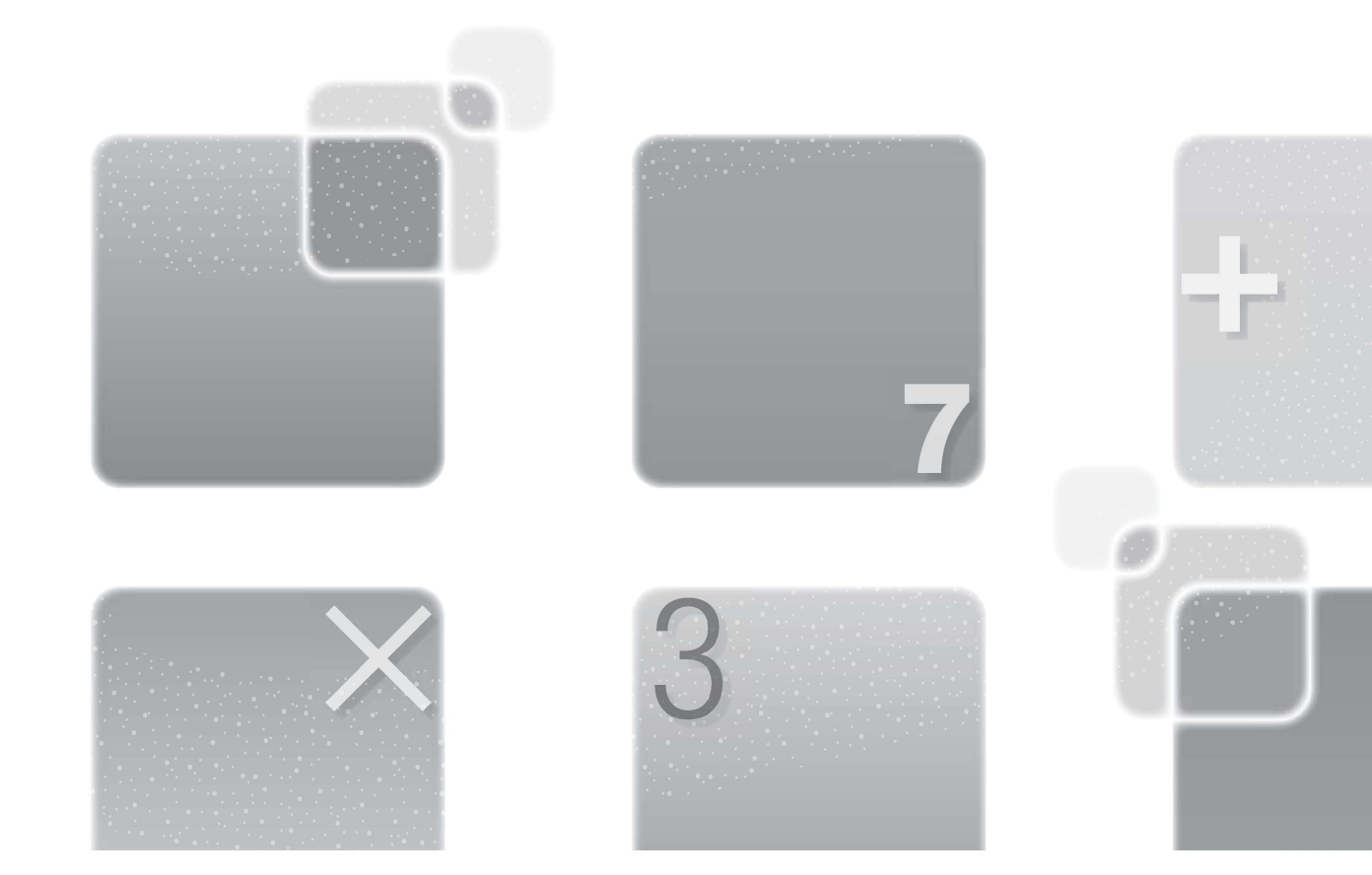


# 利益・コスト意識を高める スキップ・エクササイズ



## ～はじめに～

「入るを量りて出ざるを制す」——これは昔から言われる商売の鉄則です。つまり、収入を増やして支出を減らせば利益が残るのは自明の理なのではありませんが、どのようにすれば収入が増えるのか、あるいはどのようにすれば支出が減るのかは、そう簡単には説明できません。

収入を売上と考えれば、 $\text{売上} = \text{売上単価} \times \text{売上数量}$ という計算ができますから、売上単価や売上数量を増やせばよい、ということになるのでしょうか。場合によっては、売上単価は下がるけれどもそれを上回るほど売上数量が増えて、結果的に売上が増える場合（薄利多売）もあるでしょう。またその逆で販売数量を減らすけれども、その分販売単価を上げることで売上全体を増やすということもあるでしょう。

費用については、ただ単純にコストカットするだけだと製品の品質が落ちて市場での信頼を失う危険性もあります。また強引に人件費をカットすれば労働問題となり、会社の機能自体が停止してしまうことがあるかもしれません。あるいは「肉を切らせて骨を断つ」というようになりストラクチャリングが必要になるケースもあるかもしれません。

本書は、前半は売上を上げることで利益を伸ばす考え方、後半はコストを削減することで利益を確保する考え方、を切り口にエクササイズを用意しています。またそれぞれのエクササイズは、最初は基本的な考え方を確認する選択形式の問題とし、問題を解きすすむにつれて少し頭をひねる応用問題になるような構成としました。そしてそれぞれのパートの最後には、総合的なケーススタディーを用意しています。読者の皆様が本書を通じて、「利益・コスト」に関する感覚を楽しみながら身につけ、ビジネススキルの向上に役立てていただければ幸いです。

# Contents

## 利益・コスト意識を高めるスキップ・エクササイズ

はじめに .....	3
------------	---

### 第Ⅰ部 【利益編】 経営脳を鍛えて売上と利益を一足飛びに改善する技術

〔Column〕 古今東西、莫大な利益を上げた人たち .....	6
1. 勝てる市場で戦おう .....	7
2. 価格設定は慎重に .....	9
3. 価値はどこから生まれるか .....	11
4. 利益を生み出す経営資源 .....	13
5. 業界の収益性を考える .....	15
6. 全社一丸となって「問題児」を育てる .....	17
7. 「貢献利益」で事業の重要性を正しく評価する .....	19
8. 多様性が価値を生み出す .....	21
9. ファンとともにブランド価値を磨く .....	23
10. 「デジタルトランスフォーメーション」がもたらす価値 .....	25
11. 「プラットフォーム」が利益を生み出すエンジンに .....	27
12. なぜ企業理念が必要か .....	29
13. 「サブスクリプションモデル」で収益安定 .....	31
14. 社会貢献と自社の収益の両立を .....	33
15. いま求められる資源循環型ビジネスモデル .....	35
〔Case Study〕 利益を出す仕組みを考える .....	37
〔Check〕 あなたの利益創出力はどのくらい? .....	42

### 第Ⅱ部 【コスト編】 身近な事例で考える不要なコストを削減するポイント

〔Column〕 名だたるコストダウンの鬼たち .....	44
1. そもそも、コストとは何か .....	45
2. まず、何からコストダウンすべきか .....	47
3. コストの種類と構造 .....	49
4. 1時間当たり人件費 .....	51
5. 製造現場の代表的スローガン .....	53
6. 業務改善のフレームワーク .....	55
7. 生産管理のスケジューリング .....	57
8. 固定費と変動費 .....	59
9. 目標販売台数の計算 .....	61
10. 外注活用のポイント .....	63
11. ビジネスチャットで生み出すスラック .....	65
12. DXにかかるコストを考える .....	67
13. 倉庫業務で考えるDXの具体策 .....	69
14. 改めて、QCDを考える .....	71
15. 変化の早い時代を生き残る .....	73
〔Case Study〕 コストダウンとイノベーション .....	75
〔Check〕 あなたのコスト削減力はどのくらい? .....	80

# 第 I 部

## 利益編

経営脳を鍛えて売上と利益を  
一足飛びに改善する技術

MC	MR	M-	M+	÷
7/	7	8	9	×
▶	4	5	6	-
C	1	2	3	+
AC	0	.	=	

## Column | 古今東西、莫大な利益を上げた人たち

日本の歴史で、大儲けをした人物といえば、紀州みかんで巨万の富を得た紀伊国屋文左衛門を思い出す人が多いかもしれません。あるいは「本間様には及びもないが、せめてなりたや殿様に」と歌われた米商人の本間宗久が頭に浮かんだ人もいるのでしょうか。

大儲けというと一攫千金、山師のような多少胡散臭い感じがしないでもありません。そのようなマネーゲーム（投機的な商売）は置いておくとして、経済学の立場からすれば、需要と供給のバランスにより利益が生まれるというのが基本です。そうであるならば、隠れたニーズや将来的な需要を察知して、あらかじめそこに必要なものを供給できるようにしておけば利益が得られる、ということです。つまり、情報や知識や知恵が利益に結びつく、ということがいえるでしょう。

そういう文脈でいうと、筆者が好きなのは古代ギリシャの哲学者であるタレスの話です。哲学なんか金にもならないし何も役に立たない、と揶揄されたタレスは、ある年のオリーブの豊作を予測して事前にオリーブ搾油機を独占して借りておき、それにより大儲けをしたのです。そしてタレスいわく、「金儲けなんて知恵があればいつでもできる、ただそんなことよりも大事な哲学に時間を使いたいだけだ」と。

財多ければ、身を守るに貧し、害を買ひ、<sup>わざわ</sup>累<sup>な</sup>ひを招く媒なり（『徒然草』第38段）、何事も適度に賢く儲けるのがよいようですね。

MC	MR	M-	M+	÷
7/	7	8	9	×
▶	4	5	6	-
C	1	2	3	+
AC	0	.	=	

# 1

## 勝てる市場で戦おう

Aさんは、中堅の日用品メーカーであるB社の商品企画部に所属しています。大学卒業後、新入社員としてこの部署に配属されることになったときから、いつか自分が企画した商品を世の中に送り出すことを夢見て、Aさんは先輩の仕事のサポートを一生懸命に続けてきました。配属から3年経ったころ、これまでの働きぶりが認められて、Aさんはついに、ある新商品の企画を任せてもらえることになりました。

この新商品は、B社が2年前に発売したハンドソープの代替となるものです。この家庭用トイレタリーの市場では、日用品の業界リーダーであるC社、2番手である大手のD社が、商品力・価格の両面で激しい競争をくり広げています。こうした中、B社の現行商品は、販売規模で劣るうえに目立った特長もないことから、かねてから苦戦を強いられており、新商品では収益性の改善が急務となっています。

この新商品のプランを、来週の部内の打ち合わせで提案するように上司から指示を受けたAさんは、さっそく、案をいくつか考えてみることにしました。

### 問題

この新商品のコンセプト案の中で、以下のうち最も適切と考えられるものはどれでしょうか。

- ① 原材料のグレードを落とし、コストをできるだけ削減することで、価格を他社よりもさらに1割程度安い水準とし、薄利多売をめざす
- ② 今後増加が見込まれる、在宅勤務中の会社員のニーズに着目・特化した商品を、他社に先駆けて開発する
- ③ 収益性の改善が急務であるため、新商品の商品力・コストは現行商品と同じ水準としながらも、価格を他社より2割ほど高く設定する
- ④ 業界リーダーであるC社の商品を徹底的に分析し、必要な原材料の調達、設備の導入を行うことで、同等レベルの商品力達成をめざす

# 1 考え方のヒント

解答 ②

解説

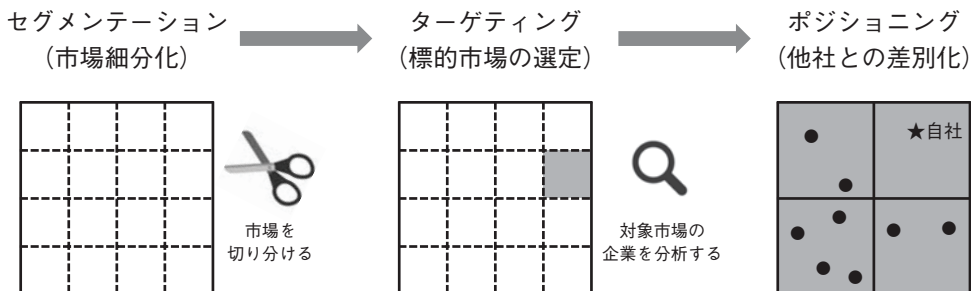
本問の事例では、業界リーダーのC社、2番手の大手D社が、商品力・価格の両面で既に激しい競争をくり広げています。

こうした状況において、規模で劣るB社が闇雲に低価格戦略（選択肢①）を仕かけても、他社を上回る価格競争力を得られる可能性は低いでしょう。一方、商品の模倣（選択肢④）により、仮にリーダー企業と同レベルの商品力を得られたとしても、価格・コスト水準まで追随し、さらに収益性の改善を達成するのは困難と考えられます。また、商品力・コストの改善もなく、ただ価格を引き上げても（選択肢③）、業績の向上につながると思えません。

規模で劣り、現行商品で苦戦しているB社にとって、他社と正面からぶつかるのは避けるべき状況といえます。明確に差別化する（差別化戦略）、あるいは競争自体を避けることが定石といえるでしょう。

## ○競争地位別戦略

消費者のニーズが多様化する中、自らがどの領域で戦っていくのかを決めることは非常に重要です。ターゲットマーケティングでは、市場を単一のものではなく、細分化された領域の集合体ととらえ直します。そのうえで、自社が少しでも有利に戦える領域を探し、そこに経営資源を集中すれば、他社との差別化や熾烈な競争の回避を実現し、継続的に利益を確保することにつながっていくでしょう。



地理的条件(国, 地域, 気候など)や人的条件(年齢, 性別, 所得, 好みなど)にもとづき, 市場を細分化してとらえる

利益を創造できるだけの規模があり, かつ自社の強みを活かして優位に立てる領域(複数でも可)を選択

商品・サービス特性, 提供方法, 想起させるイメージ等の軸により, 他社との違いを明確化し, 少しでも有利な領域に自社を位置づける