

東京都練馬区練馬1-12-11 西口駅前ビルC棟301  
 TEL03-6914-6790 FAX03-6914-6791  
 mail skimura@kimuracpa.com  
 http://www.kimuracpa.com/

納期とは、  
顧客とわが社を結ぶ  
架け橋である

## 事務所からのひとこと

暑中お見舞い申し上げます。厳しい暑さが続いておりましたが皆様お元気でお過ごしでしょうか。さて気象庁によりますと、天候不順の原因となる「エルニーニョ現象」が秋に発生する可能性が高いそうです。当初は夏に発生し、冷夏になるとの予測でしたが、一転して今夏は平年並みか高くなるとのこと。

ところで気温変化と購買心理は関係があり、気温が上がると売れる物があります。代表例がビール。25 以上になると売れ始めるそうです。キンビールによると、夏場は気温が1 上がると1日の販売量がだびん100万本増えるとのことです。

また大幸薬品の調べによると胃腸薬の正露丸は23 から売れ始め、1 上昇することに売上げが5%上がるといいます。暑くなると冷たい飲み物を取り、下痢になりやすいからです。一方、暑いと売れなくなる物もあります。例えば重い商品。重い物を持ち汗を余計にかきたくないからです。

気温や天候の変化を販売促進に生かす手法を、「ウェザーマーチャング」と呼びます。暑くなると売れる「昇温商品」は何かを分析し、温度計を片手に売る商品や陳列棚を変えていきましょう。

## COLUMN

値引きをコントロールしているか  
～「内掛け」と「外掛け」～

どの企業でも、顧客の値引き要請は付き物だ。その時に、取引価格をいくらに変更するか。これをきちんとコントロールできている例は、意外に少ない。

例えば、「内掛け」と「外掛け」の違いを理解し、外掛けを徹底できているだろうか。「粗利益率20%を死守せよ」という基準があったとしても、原価100円で仕入れた商品に1.2を乗じると、売価は「120円」となり、粗利益率が16.7% (120円-100円/120円=16.7%)になる。

粗利益率20%を確保するためには、仕入れ値100円を0.8で割った「125円」(125円-100円/125円=20%)を売価に設定しなければならない。20%という基準があっても、外掛け管理が甘いと、粗利益率はマイナス3.3% (16.7%-20%) となってしまう。

これは非常に単純なことで、商取引の基本だが、多くの中小・零細企業では徹底できていない。営業担当者は「値引きは当然」との認識があり、問題意識も持たずに、漫然と値引きを行っているのが実態だ。ぜひ現物の見積書や注文書を用意し、値引き額の判断基準と価格決定プロセスを確認していただきたい。

## 明日への指針

## 前工程を押さえよ ～業務改善の進め方～

業務改善とは、現状の業務の進め方について問題点を分析・抽出し、改善策を考え、それを実行することだ。最も基本的な業績向上活動である。ただ、この業務改善がなかなか進まない企業が多い。

業務改善を進める上での鉄則は、「前工程を押さえる」ことだ。前工程とは、川の流れに例えれば“上流”である。上流が汚染されていれば、いくら下流で浄化(改善)しても限界がある。下流にばかり手を付けるから、いっこうに業務が改善されないのだ。

業務改善とは、付け焼刃的な対症療法でなく、本質的に改善する「対因療法」、すなわち上流対策にほかならない。そこで、まず業務全体の流れを図式化(業務フロー図)する。細かいフロー図は不要である。簡易なものでよい。業務改善で失敗するケースを見ると、得てして業務フローを精緻に作成することが目的となってしまう、問題点を顕在化し、改善するという本来の目的が見失われる場合が多い。

簡易な業務フロー図を眺め、「前工程の○○の問題が、以降の業務に負荷をかけている」という具合に問題点を洗い出す。問題点を顕在化していく

際の着眼は、①場所・時間の特定(問題がどこで、いつ発生しているか、いつもなのか、たまになのか)、②条件の特定(どんな条件で発生することが多いか)、③ほかへの影響度(前・後工程への影響度)、④内部けん制の有無(未然に防ぐ機能はあるか)、——という四つで洗い出す。

その過程で注意すべきは、「人」の問題を中心に置かないことだ。往々にして「○○部門の○○が悪い」「いや自分は悪くない」などと、問題の本質から離れてしまうことになりやすい。業務は「川の流れ」のごとし。まず前工程のどこが汚染されているかを洗い出すことに主眼を置く。

業務の問題点を顕在化したなら、次はその問題の発生原因を掘り下げる必要がある。原因があるから結果(問題)が存在する。その原因には、より深い原因が存在する場合がほとんどだ。本質的改善には、問題の「真因」をつかむことが重要である。

真因をつかむには、「なぜの5乗」。つまり「なぜ」を5回繰り返すことだ。そうして原因を深く掘り下げ、顕在化したものが問題点の真因となる。

## 時間を味方につけよ ～スキマ時間を“スキル時間”に変える～

トヨタ自動車工業(現トヨタ自動車)の元副社長・大野耐一氏によれば、「時間は動作の影である」(『トヨタ生産方式』、ダイヤモンド社)という。時間の使い方を見れば、人間の動き方が分かる。よって生産性が分かる。つまり社員の時間の使い方次第で、自社の生産性も決まるわけだ。

このほどパナソニックが発表した調査結果によると、仕事の合間や移動時間などにふと生まれる「スキマ時間」について、20～50代の男女640人のうち約8割(79.9%)が「ムダにしたことがある」と答えたという。1日に積み重なったムダなスキマ時間は平均1時間9分、年間2万5319分(およそ17日と14時間)をムダに過ごしている計算だ。

時間は皆、平等に1日24時間しか配分されない。有限な資源である時間はムダなく使いたい。だが、仕事の合間や移動・待ち時間などのスキマ時間は、何の前触れもなく生まれることが多い。それだけに、有効活用は難しい。古代ローマの哲学者・キケロも“最も難しいこと”として「秘密を守ること」「他人から受けた危害を忘れること」、そして「暇な時間を利用すること」という三つを挙

げていた。時間を超越して思索する哲人すら、暇なスキマ時間を持て余したわけだ。

スキマ時間そのものに罪はない。活用を考えないからムダという罪になる。1日の行動時間を分析してほしい。多くのスキマ時間が潜んでいることが分かる。それを見積もり、何をするかを事前に決めておくことだ。

スキマ時間は唐突に生まれる。その時に何をすべきか分からないからムダに過ごしてしまう。5分あれば何をするか、30秒で何ができるか。スキマを埋める活用法を探し、スキマ時間を“スキル時間”に変えるのだ。

こんな話がある。午前零時、あなたの口座に毎日8万6400円が振り込まれる。このお金は翌日以降に持ち越せない。となれば1日で使い切ろうとするはずだ。この8万6400円は、1日の秒数を金額換算(1秒=1円、24時間×60分×60秒)したものだとしたらどうか。

あなたは毎日、この8万6400円を、ムダなく使い切っているか。スキマ時間の活用は、時間をお金のように扱う意識改革から始まる。まずはスマートフォンから手を離し、時間と業務の棚卸しをしてみよう。

### 今月のことば

三流の仕事も一流の仕事もエネルギーは同じ。  
重点の置き方、エネルギーの配分を考えよ。