

情報番号：20071476

テーマ：企業の収益要因は五つに分解できる

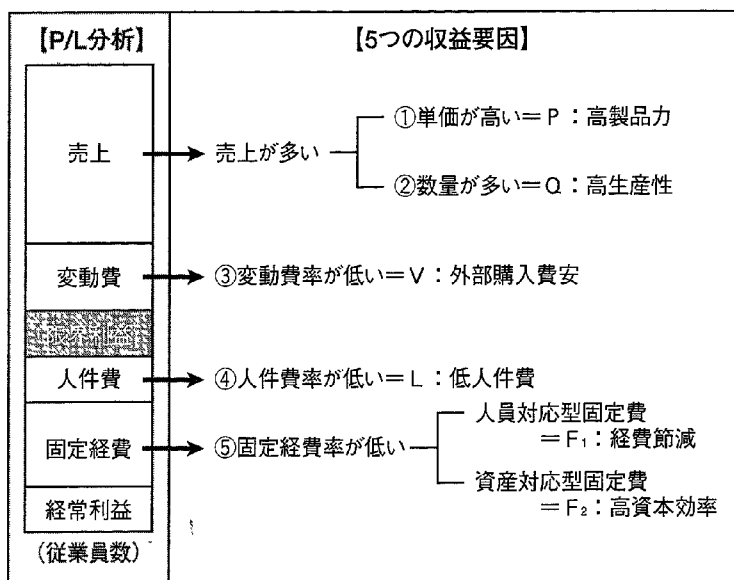
編著者：産業能率大学 経営学部 教授 宮田 矢八郎

限界利益を高める方法

「優良企業」の高収益要因、一般的な表現では収益要因であるが、これをどう求めるか。

企業の収益要因を高製品力、高生産性、外部購入費安、低人件費、固定経費安の五つに分類し、特定企業と同規模・同業種の企業における八つの財務指標を比較して、収益要因を特定する論理を開発した。

図表1-1 収益要因を分解する



その概要は図表1-1に示したとおりである。企業が世界に何百万社、何千万社あろうと、企業の収益要因は五つに分類できる。それは、損益計算書を管理会計的観点から整理し直すことにつながる。

売上から変動費を差し引けば限界利益、限界利益から人件費と固定経費を引けば経常利益となる。この場合、基準となるのは限界利益である。利益の多寡を決めるのは、事業規模（この指標が人件費と固定経費である）に比べて限界利益が多いか少ないかである。

事業規模に対する限界利益を高めるためには三つの方法がある。①高く売れる、②たくさん売れる、③安く仕入れ・外注する。この三つのパターンのどれ

か、あるいはその複合で限界利益は決まる。後はその限界利益を基準にして、人件費と固定経費を低く押さえるだけである。

そうすると、収益力を高めるパターンとしては以下の五つが考えられる。

- ①高く売れる（販売単価が高い）→高製品力
- ②たくさん売れる（事業規模に比して生産性が高い）→高生産性
- ③安い仕入・外注等による変動費が少ない（正確には変動費率が低い）
→外部購入費安
- ④人件費が少ない（労働分配率が低い）→低人件費
- ⑤固定経費が少ない（経費分配率が低い）→固定経費安

⑤の場合は、人にかかる経費（人員対応型固定費）が少ないか、もの（流動資産や固定資産）にかかる経費（資産対応型固定費）が少ないかに分けられるが、ものにかかる経費が少なく高収益という「優良企業」の比率が低かったため、これはひとつの要因として考えた。

また、高い、多い、安いという評価は、ある基準との比較から生じるものである。この基準を『TKC経営指標（平成14年版）』に収録された226,661社のなかの黒字企業112,483社にとり、同業種・同規模の企業の財務データとの比較から高収益要因を特定する演算論理を開発した。

それによって計算を行なったところ、ひとつの要因がずば抜けて高く、それ以外の要因は同業平均とほとんど変わらないかというところではなく、「優良企業」では高く売れるし、生産性も高いし、固定経費も低いというように、複数の高収益要因が出てきた。しかしこの計算では、基準と比較してどの要因が一番高いかを計算して、これを高収益要因としている。

図表1-2 収益要因の構成比較

「優良企業」		黒字企業		赤字企業	
構成比 (%)	平均経常利益 (百万円)	構成比 (%)	平均経常利益 (百万円)	構成比 (%)	平均経常利益 (百万円)
P 35.7	47.9	V 37.5	7.9	V 32.7	-2.2
V 32.3	45.6	Q 22.9	7.3	Q 22.7	-2.3
Q 20.0	30.9	P 17.8	11.3	F ₁ 12.8	-4.5
F ₁ 8.4	36.5	F ₁ 11.4	6.9	F ₂ 4.9	-5.7
F ₂ 0.2		F ₂ 0.0		P 15.8	
L 3.5	24.2	L 8.9	4.8	L 10.7	-4.3

P: 高製品力 Q: 高生産性 V: 外部購入費安 L: 低人件費
F₁: 経費節減 F₂: 高資本効率

自社の収益要因がわかるか

その計算結果を示したものが図表1 - 2である。「優良企業」11,476社における五つの高収益要因は、高製品力（35.7%）、外部購入費安（32.3%）、高生産性（20.0%）、固定経費安（8.6%）、低人件費（3.5%）の順である。参考までに、黒字企業112,483社、赤字企業114,178社の収益要因と不採算要因も示した。同規模・同業種の企業の財務データさえあれば、計算には五分もかからないので試みていただきたい。自分が思っている自社の収益要因、不採算要因と、客観的な情報にもとづく計算によって出てくる要因には、意外と違いがあるかもしれない。これを自社の強み、弱みを検討するひとつの情報としてみてはどうだろう。

高収益要因と破綻防止要因

これらの分析結果は、経営の知恵となってフィードバックされなければ意味がない。それを要約したものが図表1 - 3に示した「高収益要因の構造」である。これを理解するためには、経営を戦略（イノベーション）と管理（日常業務）という二つの要素に分けて見ることが重要である。

五つの収益要因を有効な順に並べると、①高製品力、②外部購入費安、③高生産性、④固定経費安、⑤低人件費となる。

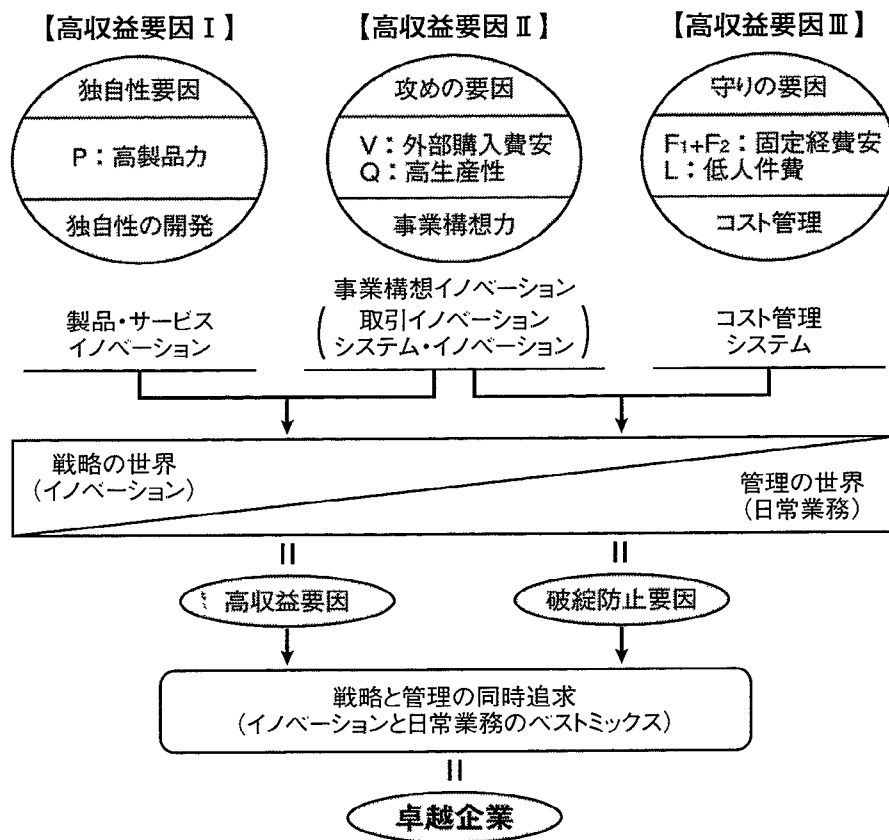
この五つの要因を理解する切り口が戦略と管理、イノベーションと日常業務である。結論を先に言えば、収益に対して有効なのが戦略（イノベーション）であり、管理（日常業務）はその下支えの役割を果たしている。したがって、戦略（イノベーション）は高収益要因、管理（日常業務）は破綻防止要因と位置づけることができる。これについて、少し詳しく見てみよう。

限界利益を基準として、これを増やす活動を戦略要因、固定経費を減らす活動を管理要因と整理すればわかりやすい。①から③が戦略要因、④と⑤が管理要因に対応する。

①高製品力は、高価格を可能にする高収益要因である。類似製品や競合製品と比較して高く売れる。その究極はブランドの構築である。これは独自性の開発が可能とするものである。言ってみれば、オンリーワンの世界である。その世界を築くものは製品・サービスのイノベーションであり、それには高度技術（ハイテク、ナノテク等の科学技術、特許技術）が可能にするものと独自技術が可能にするものがある。

ナンバーワンの世界は、オンリーワンの世界とは少し違う。前者はコスト競争や生産性競争の勝者である。安いコストや高い生産性の結果として利益を可能とするが、顧客に対する製品・サービスの独自性がないため、収益基盤はなお弱いと言わざるを得ない。力を抜けば、すぐに抜かれてしまうのである。

図表1-3 高収益要因の構造



しかし、オンリーワンの世界は競争を寄せつけない。それを可能にするのは製品・サービスのイノベーション、すなわち独自性要因である。

それでは、②外部購入費安、③高生産性についてはどうだろうか。前者は材料費、商品仕入、外注費等の外部購入費が安いことによる高収益であり、それを可能にするのは、販売業の仕入、建設業の外注費など川上領域における取引の巧みさ、あるいは製造業の生産現場における技術や工夫の高さである。また、後者は事業規模に比して生産・販売高が多いことによる高収益企業であり、それを可能とするのは、たとえば生産現場で蓄積された技術力であり、コンビニや外食産業などの場合は、確立された卓越モデルの水平展開などである。

これら二つの高収益を可能にするイノベーションを、私は事業構想のイノベーションと呼ぶ。これには取引イノベーションとシステム・イノベーションがある。前者の例としては中国における生産で低コストを可能にしたユニクロ（ファーストリテイリング）、後者の例としてはダスキンや楽天などのビジネスモデルの構築、トヨタ自動車のかんばん方式やクロネコヤマト（ヤマト運輸）の配送システムを代表とする高生産性システム、ブックオフ（ブックオフコーポレーション）や飲食業などのチェーンシステムがある。

④固定経費安、⑤低人件費による高収益は、コスト管理の巧みさによる高収益であり、内部管理要因が有効である。たとえば、事業構想のイノベーション

を攻めの要因とするならば、こちらは守りの要因とすることができる。

ちなみに、第2章で詳しく述べるが、組織イノベーションは必ずしも管理要因とは対応しない。第2章に多くの事例が出てくるが、経営者の価値観や経営理念が独自の社風や管理システムをつくる動きが、どのような収益要因に対応するかは決まっていない。あるときは高生産性であり、あるときは企業やサービスの独自性であり、あるときは固定経費安である。それは必ずしも直接的ではなく、間接的な効き目となる。

(出典)

詳細は、宮田矢八郎「理念が独自性を生む」
(ダイヤモンド社、2004) 参照のこと
掲載内容の無断転載を禁じます。