

かなめ流通グループ

ホットライン

(有)エルコーポレーション(大阪市西成区)の瀧藤圭一社長をお招きし、今クリーニング店が取り組むべきことをテーマにお話をうかがっている「ホットライン」。前回(12月号に掲載)は、「1点につき【5秒短縮】すると414万円の売上高に匹敵する」ことを学びましたが、今回は売り上げについて、皆が上げたいと思うのは当たり前ですが、そのお店のキャパ(MAX売上高)を知る簡単なポイントを教えてください。あなたのお店では最大、どのくらいまで伸ばせるのか、現状はMAXに対し何割程度なのか、ぜひ考えてみてください。

業界人が集まると、よく「生産効率を上げよう・上げたい」という話になりますが、具体的に生産効率を上げるにはどうしたらいいのか、という答えをほとんどの方は出されていないのです。また、「生産効率を上げよう」と工場長と話しても、彼らを納得させるには、基準になる数字が必要なのです。人時生産点数を出すと、毎月はっきりとした数字が出てきますので、指導する方も実践している方も、明確な目標ができるわけです。

そして、人時生産点数のもう一つ大きな利点は、そのクリーニング店の現状のMAXの売上高が計算できるところです。

売り上げの制約条件(ボトルネック)になる部分は、プレス機なのです。いくらたくさん洗っても、プレス機で処理できなければ仕上がっていきませんから。



▲瀧藤圭一氏

大事なのは、そのクリーニング店にどれくらいプレス機があるのか。しかし、プレス機の総数ではなく、ワイシャツの場合は三ツ山、ボディー、スリーブとありますが、これで1台と数えます。ズボンの場合もズボンプレスとトッパーで1台と計算します。

例えば、人時生産点数12点、1日の平均稼働時間7時間、年間の稼働日数290日で、プレス機の台数が12台。この場合、1点単価が480円とすれば、480円×12点×12台×7時間×290日で、約1億4千万円。これがこの会社の現状でのMAXの売上高です。

皆さん、売り上げを上げようというのですが、どこまで上げたらいいのかというゴールがなかったら、手の打ちようがないのですね。ですから、「いくらまで上げることができるのか」を把握すること。ちなみに、先ほどの計算は、売り上げ規模の小さい個店さんでも同じです。

売り上げを上げたい、利益を出したい、現金を増やしたい——それはもちろんですが、では、いくらを望んでいるのか? キャパ以上には売り上げは上がりません。そのキャパを決めるのは、私はプレス機だと思っています。それに人時生産点数、これをどこまで上げていくのかによって、利益が決まってきます。

ただ「ああんりたい、こうなりたい」と言っている、基準になる数字がなければ、何をしたらいいのか分からなくなります。ですから私は常に、データを元に話を進めていくのです。

販売促進は、必ず効果測定を!

もちろん販売促進においても、どんぶり勘定ではいけません。私が提案しているのが、ROI(投資収益率)を出しましょうという話。この場合の計算式は、その販促によって生まれた売り上げ×本来は売上総利益率なのですが、元になる売上総利益は、年間の販促によって計算されているので、正確な数字が出てきません。

私の事業計画で、毎月の試算表でやっている損益計算書は、変則変動損益計算書なので、直近の本当の変動費が計算できます。その変動比率を使って限界利益率を出し、ROIの計算を行っています。

公式は、(その販促による売上高×限界利益率-その販促にかかった費用)÷その販促にかかった費用×100。ROIで「いい(good)」と言われているのが300%以上です。私は300%を切った



クリーニング店のキャパを決めるのは…



場合、200%までなら、もう一度やり方を考え直しましょう、その販促の方向性や内容が間違っていないかという話を提案しています。

200%を切った場合は、その販促はやる必要がない、とまで言っています。ちなみにこのROIが100%で収支トントンになります。

ここで注意しないといけないのが、数字は、確かにウソはつかなのですが、私が見るところ、計算式に「ウソ」が入っている場合が多いのです。

例えば、その販促で上げた売上高を限界利益率でかけてください(粗利益の計算)と言いますが、その販促で割引が入っている場合、もちろん限界利益率が変わります。変動費率が変わりますから。それを入れずに通常の限界利益率をかけてしまうと、間違った答えが出てきます。

例えば、通常の変動比率が30%。販促の割引率30%であれば、実際の変動比率は約42.8%になり、限界利益率は70%から57.2%に低下します。つまり、儲けがそれだけ減るということです。これをROIの公式で計算します。販促による売上高100万円。販促費用16万円で計算してみましょう。
(100万円×70%-16万円)÷16万円×100=337.5%。
300%以上ですので、この販促は継続になります。

しかし、実際の販促はそこに30%の割引が付いています。変動比率は30%から42.8%に変化するので、限界利益率は57.2%まで低下します。となると、ROIは、(100万円×57.2%-16万円)÷16万円×100=257.5%

300%を割り込んでしまいました。つまり、その販促は、継続販促から要検討販促になるのです。

クリーニング屋さんは、ほとんどと言っていいのですが、販促を行っても、その結果を検証していないんですよ。どれだけ売り上げがあつてどれだけ経費がかかったかという記録をとっていない。ただ単に、1月だからこれをやろう、何月だからこの販促…今までやってきたから、という販促ばかりなんですね。しかし、やるなら最低限、その販促によってどれだけ売り上げが上がったのかという記録をとって、かつ、その販促が本当に正しかったのか、という検証をするべきなんです。

また、いくつもの販促をテストしたいこともありますよね。でも、費用の問題で、おいそれとはできません。では、どうしたらいいのか?

そこで活用するのが、サンプル計算です。テレビの視聴率調査と同じで、抽出した少人数の結果で判定を下します。例えば2万人の顧客数であれば、380人から650人で事足り、そこで出た結果で、全店で行うのか、取り止めるのかの判断ができます。これぐらいの人数であれば、販促費用もそれほど大きくはならず、テスト販促を繰り返すことは可能でしょう。(つづく)

vol. 37

あなたのお店の「MAX売上高」の計算方法を教えます
数字はウソをつかない、どんぶり勘定からの脱却を②

(有)エルコーポレーション・瀧藤圭一氏

瀧藤 圭一(たきふじ けいいち)氏プロフィール

有限会社エルコーポレーション代表取締役

クリーニングの営業に興味を覚え、外交専門のクリーニング店へ入る。1985年に独立。1990年、大阪市にユニット店「クリーニング エル」を開店。現在は、長年の実経験に基づくコンサルタント&サポートに軸足を移すも、現場感覚が大切と、今も外交営業を続け、大阪市内を走り回る。その一方で、「経営は会計にあり」とのポリシーのもと、クリーニング業に即した会計の講座を主催。今年は「戦略会計・実践塾2020」として年間6回(全て日曜日の14時~17時)、大阪市西成区の自社セミナールームにて実施する。6回分の参加費用は39,600円(税込み)。詳細は、同社(TEL06-6651-6070)まで。