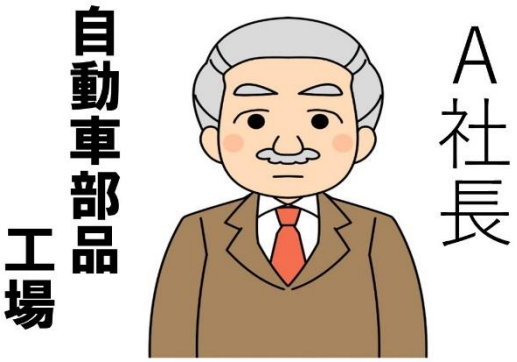
売上と経費のバランス

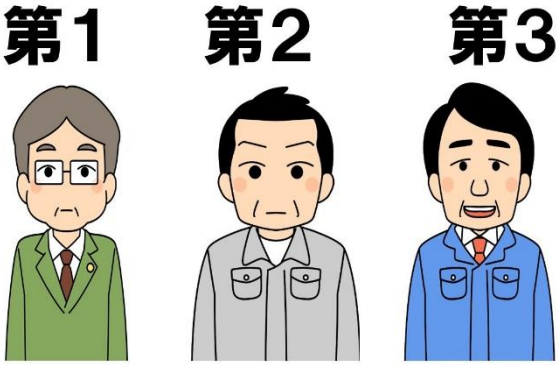
社員研修マンガ教材



こちらは、Ａ社長です。
Ａ社長は自動車の部品工場を経営しています。

『最近、会社の業績が落ちてきたなぁ。やっぱり安い海外の部品がどんどん出回ってきて、利益がどんどん少なくなっちゃってるんだよなぁ。困ったなぁ。どうしたらいいんだろう』

『そうだ、やっぱり、最前線の現場の情報が一番重要だから、うちの第１工場から第３工場の、それぞれの工場長に、今できる対策を相談してみよう』

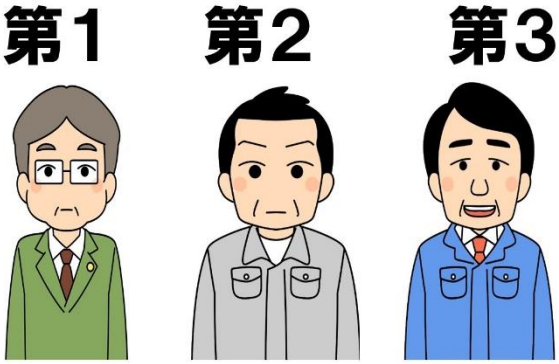


こうして、Ａ社長は、さっそく、第１工場・第２工場・第３工場それぞれの工場の工場長を呼び出しました。

『コンコン、社長、失礼します』

『工場長のみなさん、今日、来ていただいたのは、お気づきかもしれませんが、やはり、わが社の業績がどんどん落ちています。みなさんのお力をお借りして、業績をあげていきたいのです。ぜひ、みなさん、それぞれ、最前線の現場の情報を活かして、業績アップ策を実行してください。方法はお任せします。』

『はい、わかりました』



こうして、第１工場・第２工場・第３工場の各工場長は、それぞれ、各工場で、業績アップ施策に取り組むことになりました。

こちらは、Ｂさんです。Ｂさんは第１工場の工場長です。
Ｂさんは、強気で、イケイケな性格でした。

『うーん、社長から指示のあった、業績アップ策の実行、いったいどうしようかなぁ。なにから始めようかな』

『やっぱり、売って売って、売りまくるしかない。その分、経費がかかってしまうかもしれないが、それはとにかく売上を上げてから考えよう！！』

このように、Ｂさんは、とにかく、売上アップを最優先にしました。そして、第１工場のメンバーに対し、次のような、指示をしました。

『みなさん、これから、第１工場では、とにかく、売上アップを最優先にします。その分、経費がかかってしまうことはしょうがないですから、とにかくどんどん売上アップに努めてください』

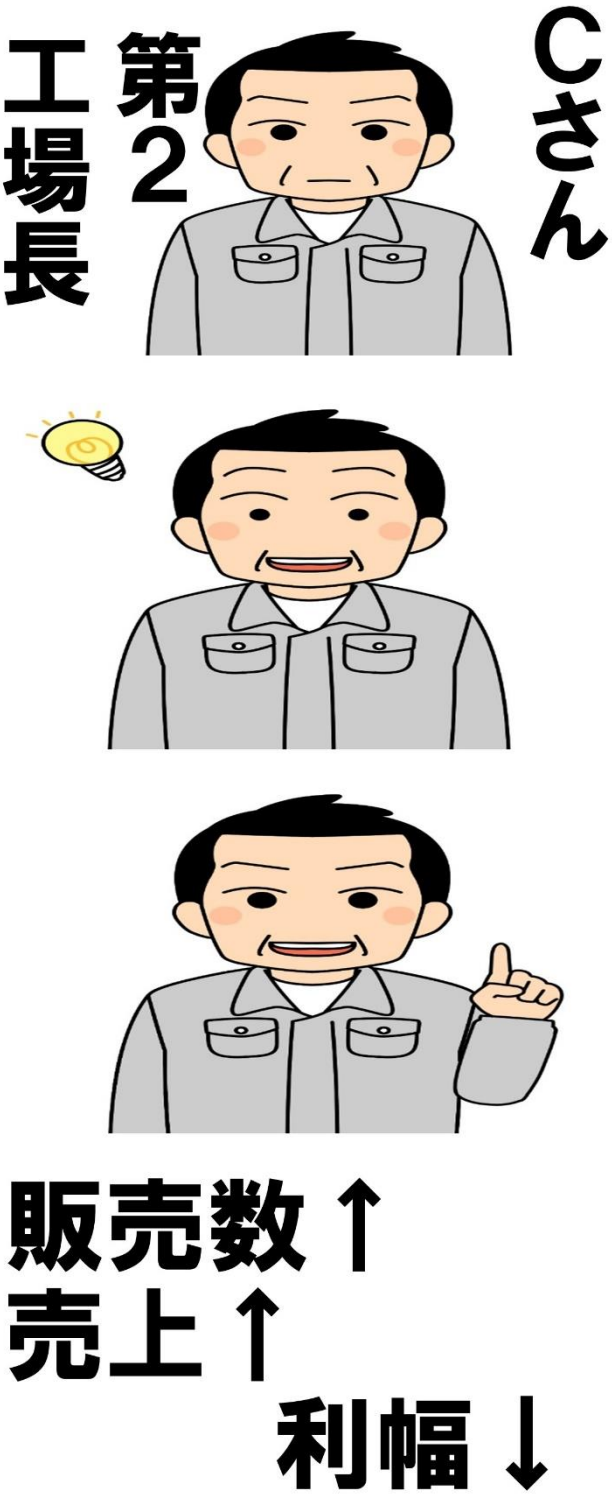
売上↑
経費↑

その結果、第１工場では、メンバー全員が売上アップを重視して売上を増やしていきました。

その分、経費もどんどん増えていってしまいました。

去年より
業績アップ

とはいえ、第１工場では、去年よりも業績はアップしました。



他方、こちらは、Ｃさんです。
Ｃさんは、第２工場の工場長です。
Ｃさんは、もともと、ディスカウントストアに勤務していたため、値下げをして商品を販売することが得意でした。

『うーん、社長から指示のあった、業績アップ策の実行、いったいどうしようかなぁ。なにから始めようかな』

『そうだ！やっぱり、たくさん売るためには、値下げをしよう。値下げをすれば、お客さんが喜ぶから、その分、たくさん商品が売れるはずだ』

このように、Ｃさんは、値下げをして商品をたくさん売ることを考えました。そして、第２工場のメンバーに対し、次のような、指示をしました。

『みなさん、値下げをすれば、商品がどんどん売れますから、これからは、商品をたくさん売るために、値下げをしてどんどん商品を売ってきてください』

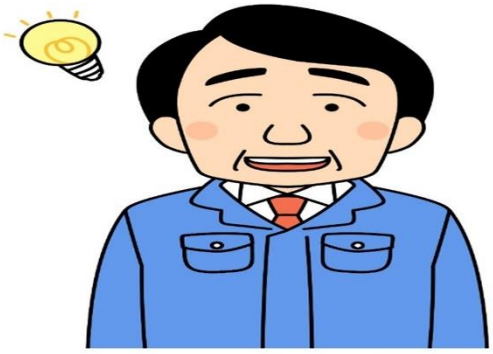
その結果、たしかに、商品の販売数は増え、売上高は上がりました。
他方で、値下げをしてしまったため、一つの商品あたりの利幅は少なくなってしまいました。

去年より業績アップ

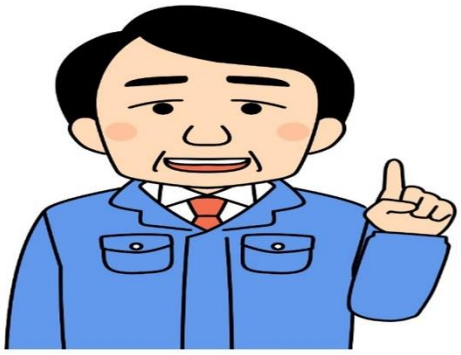
とはいえ、第２工場は、去年より業績がアップしました。

他方、こちらは、Ｄさんです。　Ｄさんは、第３工場の工場長です。
Ｄさんは、とても慎重な性格でした。

『うーん、社長から指示のあった、業績アップ策の実行、いったいどうしようかなぁ。なにから始めようかな』



『うーん、業績アップと言っても、そんなに簡単なことではないから、やっぱり慎重に行動しよう。もう一度、商品の制作過程の無駄などを改善したり、商品の付加価値を増やしたり、客先の開拓活動を見直そう』



このような考えから、Ｃさんは、第３工場のメンバーに対し、次のような、指示をしました。

『みなさん、昨今、わが社は業績が落ちています。よりいっそう、努力していく必要があります。
そこで、今一度、商品の制作過程の無駄などを改善したり、商品の付加価値を増やしたり、客先の開拓活動を見直すなど、みなさんご協力をお願いします』

第1・2工場ほど売上増えない

その結果、第３工場では、第１工場や第２工場ほど、売上はアップしませんでした。

去年より業績アップ

とはいえ、去年よりは業績がアップしました。

売上－経費＝利益
３つの工場で同じ

以上の結果、第１工場と第２工場は、第３工場に比べて売上がアップしました。

しかし、売上から経費を差し引いた利益の額は、３つの工場で、まったく同じ結果となりました。

３人のどの方法が良い？

みなさんの職場では、Ｂさん、Ｃさん、Ｄさん、３人のうちのどの方法が良いと思いますか？

＜ディスカッションテーマ・質問項目の例＞

・ご意見、ご感想は？

・Ｂさん、Ｃさん、Ｄさんの考え方は、それぞれ、どのようなメリット、デメリットがあると思いますか？

・あなたの職場で似たようなことはありますか？

・あなたの職場で活かせると思ったことはありますか？

・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

＜研修活用場面・ねらい＞

従業員の方で、会社の経営に関する数字（売上・売上原価・売上総利益・販売管理費・営業利益・経常利益・当期純利益など）に詳しい方もいれば詳しくない方もいます。

今回のケースは、それぞれ考え方の違う３人の工場長のケースを題材に、その長所と短所を考えていただき、ご自身の職場に活かしていただくために、このケーススタディ教材を活用することが考えられます。

・Ｂ工場長は、売上を上げることを重視して、経費が増えることは重視していません。

・Ｃ工場長は、値下げをすることで販売数が増えることを重視し、利幅が少なくなることは重視していません。

・Ｄ工場長は、商品製作コスト・付加価値・顧客開拓を重視するという、Ｂ・Ｃ工場長とは違うアプローチをとっています。

受講者の方には、３人の工場長の考え方の長所と短所を考えていただき、また職場で活かせること等を考えていただき、意見交換していただくことによって、

①利益を増やす方法についていろいろなアプローチがあることを理解する

②それを自分の言葉で説明できるようになる

③職場で活かせるアイデアを思い浮かぶ可能性がある

④それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方があることが理解できる

⑤意見交換によりコミュニケーションが増える

⑥経営に関する数字を意識するようになる

という研修のねらいがあります。

＜ポイント＞

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長、ひいては業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があり、注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

＜よくあるご意見・ご感想＞

・日々の仕事をこなすうえに、売上とか経費とかを、数字で意識しようと思った

・うちの会社ではＢ（Ｃ・Ｄ）さんの考えが合うと思った

・どの戦略も一長一短で、業種や、タイミングによって使い分けることが大事だと思った。

・なにが正しいのか一人で決めずに、みなで話し合うことも大切だと思った

・うちの会社では、どれが良いのか、意見交換してみたいと思った

＜着眼点の提供＞

なお、講師の側から知識の指導することは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①売上を増やし、売上原価その他の費用を削減すると粗利・利益が増える

②売上＝⑴客数×⑵客単価×⑶リピートで表せる。それぞれ、改善できることを考える

③コストカットの方法について、アイデア出しをする

④顧客開拓の方法について、アイデア出しをする

⑤商品の付加価値を増やす方法について、アイデア出しをする