

～薄利多売で本当に儲かっていますか？～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

「売上は多いものの利益が出ない商品」を何の疑問もなく販売していませんか？ 「売上は上がっているのに何故か利益が残らない」と悩んでいませんか？ 昨年大河ドラマの主人公渋沢栄一翁は、「貧乏暇なし」の揶揄を「暇がないほど仕事に精を出しているのであればお金は貯まっているはずだ」と喝破しました。渋沢翁の言う通りです。会社が儲からないのは販売・営業の仕組みに問題点があるからです。その1つが薄利多売だと思うのです。

1. 中小企業は「安く売ってはいけない」

売上は端的には販売個数と販売単価の積で求められます。会社がターゲットとしている市場に、自社を越す販売力を持つ競争相手がいないとしましょう。この想定では、会社は価格を引き下げてまで販売量を増やし売上を上げようとはしません。競争が無風と言わないまでも、価格引下げを行わなければならない理由が見当たらないからです。

反対に競争環境が極めて厳しい状況だとしましょう。売上が増えない一方で費用が徐々に上がっていく傾向にあると、経営者は価格引下げを検討し始めます。販売価格引下げによって販売個数を増やし、売上増加と共に「利益が絶対に増える」と誤った確信を持つてしまうのです。価格引下げの強い誘引力は、経営者の判断に狂いを生じさせます。しかし中小企業は安易な価格引下げという選択をしてはいけません。その理由を考えてみましょう。

- ①売上が必ずしも順調に増えるとは限らない。競争激化で売上の増加や現状維持が困難になると、追加の価格引下げを行うようになり、安易な意思決定が常態化してしまう。
- ②その結果、会社内に業務変革に対するモチベーションやモラルが低下し始める。そして困難な環境を打破しようとする経営革新力の低下を招いてしまう。
- ③競争相手が新商品をマーケットに投入しても、対抗策は既存商品の更なる価格引下げで対応しようと考え、その他の有効な競争防御策を創案するパワーが減衰する。
- ④時間の経過と共に総費用の中の固定費が徐々に上昇し始める。総費用上昇と粗利益率低下のダブルパンチにより、獲得する利益額は大きく減少し赤字転落へと近づく。
- ⑤会社が価格引下げの問題点に気づき、安価販売を中止しようとしても、安価販売に慣れたユーザーはそれを許さず、顧客離れが深刻化する。

2. 期待する利益を獲得するには緻密な計算と準備が必要

利益は会社を未来へ存続させていく為のエネルギー源です。売上高から原価を控除すると売上総利益が得られます。売上総利益は営業経費と営業利益の合計です。営業経費は一般的には「販売費・一般管理費」と呼ばれることが多いようです。以上を計算式で表わすと、「売上高＝売上原価＋売上総利益」、「売上総利益＝営業経費＋営業利益」となります。

商品の販売価格を2万円としたとき、原価率を50%とすると総利益率は50%となります。「売価＝原価＋利益（値入）」の計算式が成立する為に、原価率と利益率の合計は1となるからです。このときの一個当たり総利益は1万円です（2万円×50%）。総利益予算を1,000

万円とすると販売目標は1,000個（1,000万円÷1万円/個）となります。

競争が厳しくなり会社は販売価格を20%引下げて16,000円としました。原価が1万円のまま変更なしとすれば総利益は6,000円/個となり、価格引下げ前と比較して40%ダウンです。売価20%引下げが利益40%減少を引き起こしたのです。この時の最低販売個数は1,000万円÷6,000円の1,667個となり、販売目標数はなんと67%のアップとなりました。

増えた販売目標の達成は容易ではありません。競争相手も対抗策を講じてくるでしょうし、社員の働き方や営業方法の変更も求められます。お客様への効果的な広報も必要となります。このように整理していくと、販売価格の引下げは利益率低下の他に販売目標数UP、プロモーション変更等事業活動のあらゆる部分で変更すべきことが多いことが分るのです。

3. 売価はユーザーに決定権があり、売り手（企業）は原価統制に利益の元があると考えよ

「売価はユーザーに決定権がある」ということは紛れもない真実です。商品の品質が極めてよく、また商品提供業者が自社のみとします。この条件下であっても、消費者が「その商品をその価格で買いたい」と思わない限り、売上と利益は画餅の域を超えることはありません。前項の言及では原価は1万円が変わらないとしました。しかし、原材料仕入や生産コスト、そして営業経費等の本社コストの削減に何の対策を講じない経営者は皆無でしょう。

売価16,000円では販売数は67%増となりました。現場から30%増の1300個であれば実現可能という意見が上がってきました。期待利益を確保する為の売上高は2,080万円（16,000円×1,300個）、総原価は1,080万円（2,080万円－1,000万円）です。一個当りの原価は8,307円（1,080万円÷1,300個）となり、原価率は51.9%（8,307円÷16,000円）となります。利益率+原価率=100%の式から粗利益率は49.1%となります。原価削減が出来ず原価が1万円/個のままだと粗利益率は37.5%です。原価削減を実現しなければ、総利益は予算通りに確保することは困難であると理解できます。なお、利益率悪化と共に利益額減少も発生すると、社内外の利害関係者の心証を悪くする可能性が高まるので要注意です。

4. ロングセラーを狙うか、または関連・周辺分野の商品を継続的に販売していくべきか

商品には人の人生と同じく寿命があります。これを商品ライフサイクルと呼んでいます。開発段階（開発期）を経て商品が発売され（導入期）、順調に成長し（成長期）、会社の主力商品となり売上と利益を会社にもたらします（成熟期）。しかし競争相手が自社の成功をみて類似商品を市場に投入し始めると成長は止まり、やがて下降線をたどり始めます（衰退期）。開発期から衰退期までの時間は必ずしも一定ではありません。ロングセラー商品はブームのような一時的な熱狂とは裏腹に、底堅い売上と利益を会社にもたらしてくれます。このような商品の開発や発掘が成功するかは、経営成績を左右する重大事項です。

全ての商品がロングセラー（長寿商品）になるとは限りません。短期間で市場から退去を余儀なくされる可能性の方が多いのです。現在は主力商品で会社業績に多大な貢献をしている商品であっても、それを後継する商品の開発を進めなければなりません。後継商品が既存商品の売上と利益の一部を奪い取るかも知れませんがそれもOKです。他社が同類商品を投入し売上と利益を自社から奪い取るリスクよりはるかに影響度は小さいのですから。