

## ～トップから現場の従業員まで利益率を知らなければならない～

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

利益は会社が未来に亘って勝ち残る為の費用であると考えましょう。「なぜ利益が成長の為の費用なのか？」と疑問が湧いたかもしれません。会社経営にはお金がかかります。必要なお金を調達して原価や営業経費としてまた設備投資等へ回します。お金調達の基本中の基本は事業経営の果実である利益です。利益は金額という絶対値と利益率という相対値の2つで理解しなければなりません、本稿では利益率の理解を深めていきます。

### 1. 利益率の計算式を知ろう

利益率には幾つかの捉え方があります。最も重視しなければならない利益率は粗利益率（や総利益率、値入率）です。営業利益率や経常利益率もよく知られた利益率です。以下に本稿でいう利益率は粗利益率を指すものとして言及していきます。

粗利益率は分子を利益額とし分母に売上高を置いて計算します。“粗利益率＝利益額÷売上高”です。値入率という表現もあります。値入率は分子を値入額に分母を販売価格として計算します（値入額＝販売価格－販売原価）。値入率は販売が実現していない段階での予想利益率で、粗利益率は実際の販売がなされた後の利益率という違いがあります。

製品がA、B、Cの3つあり、売上高はAから順に300、500、700で、利益額は100、150、200と仮定します。この例での利益率は33.3%（100/300）、30.0%（150/500）、28.6%（200/700）となります。利益額では“A<B<C”ですが、利益率では“A>B>C”の順序となります。全製品合計の利益率はどうでしょうか。利益額は450（100+150+200）で売上高は1500（300+500+700）ですので、利益率は30.0%（450/1500）となります。

製品別の売上高構成比を調べてみましょう。Aの売上は300で製品合計の売上は1500ですので、Aの売上構成比は20.0%（300/1500）となります。同様にBは33.3%（500/1500）、Cは46.7%（700/1500）です。製品毎に売上構成比と利益率とを掛けて夫々の計算値を合計すると、製品合計の利益率30.0%と一致します。計算してみましょう。A+B+C＝20.0%×33.3%+33.3%×30.0%+46.7%×28.6%＝6.66%+9.99%+13.36%＝30.01%（※計算結果は小数点第2位以下を四捨五入）。この利益率を貢献利益率と呼んでいます。貢献利益率はその製品の会社に対する利益貢献度を示す指標として理解できます。事例では製品Cは製品Aの2倍（13.36%/6.66%）、会社の利益創出に貢献していることが分ります。

### 2. 利益率を上げるには分子を大きくするか又は分母を小さくするのが基本

製品Cは利益額が200、売上高が700でした。“売上高＝売上原価＋利益額”の計算式から売上原価は500となります。Cの利益率をもう少し上げたいと考えたとき、どのような対応をすれば良いでしょうか。最初に考えることは原価の引下げです。原価500の原価構造を精査すると50の縮減が可能だと分かりその対策を実践しました。その結果、利益額は200から250（700-450）へとアップし、新利益率は35.7（250/700）となりました。これは利益率の計算式での分子を大きくしたことの成果です。全体の利益率も30.0%から33.3%（500/1500）へと大きくアップしました。

もう1つ、利益率の分母である売上高を下げるという方法も考えられます。売上高が100

減収しても利益が 200 のままだと、利益率は 33.3% (200/600) と上昇します。しかし原価を 500 から 400 (600-200) へ 20%縮減しなければなりません。売上高減少率は 14.3% (100/700) です。安価販売中止の結果としての減収でも、営業担当者の心中は穏やかでないでしょう。販売価格引下げによる利益率アップ作戦は困難な道のりと言えそうです。

以上の試算から実行可能性が高くかつ望ましい利益率向上策は、「販売価格引上げと同時に売上原価上昇率を販売価格引上げ率未満に抑制する」というものです。Cの売上高を 50 引上げて 750、原価は増加を抑制し 520 になったとすれば、利益額は 230 で利益率は 30.7% (230/750) へ上昇します。売上高はお客様支持率の強さを示します。原価統制は自社努力で出来る範囲が大きいです。この第三の方策を真剣に考え抜いてほしいものです。

### 3. 高い利益率は製品力や営業力の強さの証明である

前項にて効果的に利益率を上げていくには、「①販売価格を上げつつ②原価上昇を抑制する」組合せが良いと結論づけました。ここで熟考すべきは「販売価格を期待通りに上げられるか」ということです。私は条件付ですが実現可能性は高いと考えています。

当該製品に競合製品や役務がとって替わることが困難であるという希少性があれば、価格アップは市場に受け入れ易くなります。お客様が品質や機能と比較して現在の価格が割安だと認識していれば、品質や機能とバランスを取るという意味で価格アップは可能です。客観的かつ合理的な理由があれば、「価格アップもやむなし」と市場は好意的に反応してくれます。ただし理由があるとしても懇切丁寧な説明は絶対に必要です。会社都合による大幅な価格引上げは、面従腹背で生活者の心理に否定的な感情を発生させるので要注意です。

丁寧に諸般の事情を説明するという行為は、受け身となる市場にとっても喜ばしいことです。説明をする行為は営業担当者や企業全体の営業力の向上にもつながります。全社的に「どのようなアプローチを採れば市場は受け入れてくれるか」と考え抜くことで、営業に係るアイデアが生まれかつ強化されていくのです。

### 4. 利益率の管理単位 (ユニット) を具体的に設定しよう

本稿では3つの製品の事例をもとに利益率の考え方等をみてきました。この利益率分析アプローチは製品群や部・課等の管理単位での利益率を考察する際にも応用できます。製品Aではなく製品Aグループと考えてみましょう。Aグループには10の製品が、Bグループには8製品、Cグループには5製品あるとします。個別23製品で利益率の良否を考えるには多大な時間と労力が必要です。製品グループ別に利益率を論じることで、全社利益(率)をもっと上げる為にどの製品群を伸ばすべきかが分ってきます。

こうした利益率分析の成果を経営者だけのものにしておくのは実に勿体ない話です。役職者、いや末端のパートタイマーやアルバイトまで「会社(部・課、製品群、個々の製品)の利益率はこの水準である」と理解させておくことが重要です。継続的な利益率アップには、パートタイマーらを含む全従業員が「こうすれば利益率は改善できる」と意識しないとけません。何故なら、利益率アップはとても長い時間軸で考える必要があるからです。

「急いては事を仕損じる」の格言を座右の銘にして、長期戦で利益率アップに挑戦していきましょう。