

粗利経営の考え方（値引き販売が事業の体力を損なう理由）

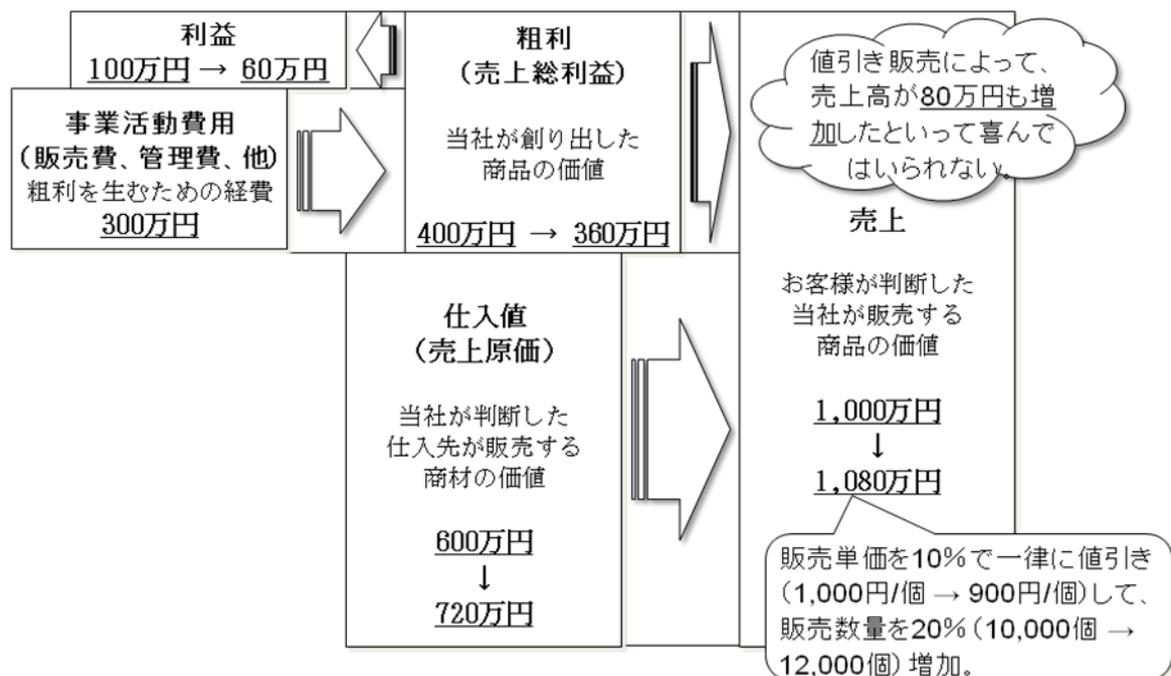
1. 売上至上主義からの脱却

売上の多寡が、企業や事業の存続に著しい影響を及ぼすことは明白です。しかし、そうであるからと言って、何が何でも売上を上げることだけを目標に事業を展開すると、反対に事業の体力を損なう結果をもたらします。利益を稼ぐことができない状況が普遍化し、事業の存続を危うくする状況を招くことがあるのです。

事業運営という大局的な判断のみならず、現場での個々の商品やサービスへの値付けとう局所的な判断においても、それが利益の裏付けとなるのかを考える癖をつける。それを企業の仕組みとして根付かせることが、粗利経営です。粗利は現場で働く方々にも理解し易いものであり、考え方もシンプルです。そして、一旦粗利経営の考え方を理解すると、営業利益と言う本来事業が目的とすべき高いレベルの目標について理解する礎が出来上がります。

2. 粗利経営の事例

ある商品を月間 1,000 万円で販売している、小売業の事例を図に示しました。



この事例では、1個600円で10,000個仕入商品を、仕入れた月内に1個1,000円で販売している事業を表しています（図の上段の数値）。したがって、粗利は売上額の1,000万円から仕入額の600万円を引いた400万円となります。この事業活動のために、月に300万円の費用が掛り事業利益は100万円となります。これがこの事業の月次の計画です。

しかし、実際に販売してみると、売れ行きが思わしくありません。そこで、値引き販売に踏み切ることになりました。既に商品は仕入れてしまっているため、仕入値は変わりません。また事業活動に関する費用もほぼ人件費や事業資産に掛る費用であるため、月次という短期では変動がありませんので、これも計画通りとします。変えるのは、販売単価を計画の1個1,000円から900円とすることだけです。

実際に1個900円で販売すると、競合他社に比べて値ごろ感があるからか当初予定の販売数の10,000個を超える、12,000個が売れました（図の下段の数値）。2,000個の追加販売分の仕入れも来月分の販売分として既に仕入れておいたので、欠品の心配もなく売り切ることができました。実際の売上は1,080万円となり、計画を80万円も上乗せできました。

3. 粗利経営の考え方

簡単な事例を紹介しましたが、売上だけを見ると、何の問題も生じていません。しかし、粗利を見ると、仕入値が120万円上乗せされたことで、売上の80万円の計画の上乗せ分があっても、その差額である40万円分が粗利を減少させています。粗利は計画の10%分の減少ですが、そこから事業活動に関する費用を差し引いた事業利益は100万円から60万円と、40%も減少しています。安易な値引き販売は、売上を増加させることになっても、粗利の減少を招き、その減少分が大きく事業利益を損なう結果となってしまっています。

このような事態を招かないためには、事業活動に関する費用に対する考え方を本質的に変える必要があります。値引き販売で事業利益を大きく損ねた原因は、事業活動の費用は売上を上げるためと、単純に考え過ぎているからです。そうではなく、事業活動の費用は、粗利を稼ぐため、そしてより高い事業利益を獲得するためにあると考えます。

そうであるなら、売上を高めることと並行して以下のことを常に考え、それが粗利にどう反映するかを検証しなければなりません。

- 仕入値は適切か、より安く仕入れるルートはないか、代替商品の販売は可能か。
- 適正在庫を把握しているか、過剰在庫を安易に値引き販売したり、いつまでも抱かえてしまい余分な保管費が掛ることはないか。
- 広告宣伝費やポイントカード、店舗運営の諸経費、店員の配置や接客マナーの教育は、商品の価値を高め、より多くの粗利を稼ぐことに貢献しているか。

- 事業活動の費用を安易にコストダウンし、これが粗利を損なうことはないか。

このように粗利経営を考える事項を列記してみると、当たり前実践すべき事項が並んでいます。奇をてらうのではなく当たり前のこと当たり前を考え、それを数値で把握し、常に粗利に貢献するか否かで判断する。これが粗利経営の基本思考です。

ヘリオパージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義