

安易な値引きが招く利益獲得力の低下とは

業績目標達成のためのバーゲンセール。在庫を捌くための値引き販売。理由や目的はどうか、定価の半値と表示されれば消費者の心は動きます。事業者にとっても手を出しやすい値引き販売ですが、それはもっと大切な判断をないがしろにしてしまった結果ではないでしょうか。そして、値引きという表面的な現象は、粗利という大事な果実を損なう以外にも、事業の魅力を損ない、企業の資金余力を奪っている行為であるかもしれないのです。これを次の簡単な事例でみていきます。

1. 粗利額をもたらすはずの一括大量購入での値引き

食品スーパーAでは、加工食品については本部で集中購買を行っています。この購買担当者が、1個60円の商品を仕入、それを100円で販売することにしました。仕入業者は100個単位での納品を条件としています。購買担当者はこの商品であれば、1日当たり100個ずつ、100日で売り抜けられるとし、総量では10,000個の販売を見込めると判断しました。そして、これをまとめて発注し一括納品することを条件に、1個当たり10円値引きをした50円での仕入額を提示し交渉がまとまりました。

この条件での粗利の見込額は次の通りです。

$$500,000 \text{ 円} = (100 \text{ 円} - 50 \text{ 円}) \times 10,000 \text{ 個}$$

規模も品ぞろえも同じ食品スーパーBでも、この同じ取引を仕入業者とすることにしました。しかも、1日当たり100個程度は売り捌けるという判断は食品スーパーAと同じです。ただし、取引条件としては、仕入値は1個60円の仕入業者の提示価格のままが良いが、納品のリードタイムを毎日100個ずつ、それも発注日の翌日納品としました。また、いつでも即時に発注を取り止めることが出来る旨も了解してもらいました。

この条件での粗利の見込額は次の通りです。

$$400,000 \text{ 円} = (100 \text{ 円} - 60 \text{ 円}) \times 10,000 \text{ 個}$$

2. 販売予測が外れたときの一括大量購入での値引きの影響

販売単価100円で10,000個程度の販売を見込めるという判断が正しければ、まったく問題なく食品スーパーAの方の取引条件の方が有利です。しかし、予想通りの販売規模になるという楽観的な思い込みは、常にとまではいなくてもよく裏切られることは、実務担当者であればしみじみと実感しているのではないのでしょうか。

この事例では、食品スーパーAでは当初の5,000個は予定通り100円で売れましたが、その後に売れ行きが鈍化してしまいました。このため1個70円に値下げして3,000個を売りましたが、残り

2,000個がそれでも売れ残ってしまいました。このため、在庫処分として、これを原価通りの1個50円の特売品として処分することになりました。

この条件では、食品スーパーAの粗利額は次のようになります。

$$\begin{aligned} 310,000 \text{ 円} &= (100 \text{ 円} - 50 \text{ 円}) \times 5,000 \text{ 個} \\ &\quad + (70 \text{ 円} - 50 \text{ 円}) \times 3,000 \text{ 個} \\ &\quad + (50 \text{ 円} - 50 \text{ 円}) \times 2,000 \text{ 個} \end{aligned}$$

食品スーパーBでも、5,000個までの販売動向は食品スーパーAと同じ売れ行きでした。しかし、その後の売れ行きの鈍化を受けて、その時点で発注を即時に取り止めて販売単価の値崩れを防ぎました。このため、この商品の粗利額は次の通りとなります。

$$200,000 \text{ 円 (従来品)} = (100 \text{ 円} - 60 \text{ 円}) \times 5,000 \text{ 個}$$

この結果をみると、この商品の販売だけであれば、食品スーパーAのほうがBよりも高い利益額を得ています。しかし、これだけで判断してもよいのでしょうか。

食品スーパーAではこの商品を値下げした時点から、1個当たりの粗利額が20円のを棚に陳列させ続けることとなります。しかも、最後の2,000個は粗利額0円であり、それは長期の自社保有のために余分な保管費も掛かっているものです。食品スーパーAは、仕入額の値引きのための一括大量購入で粗利額を稼ごうとしたはずですが、販売予測が外れると、思ったような粗利額を稼げなくなります。

食品スーパーBは、当初の5,000個を販売した時点で売れ行きの鈍化を察知し、即時に発注を止めました。仕入業者にはその時点で、同様の商品で売れ行きが良い新商品を打診し、従来品と同一の条件での取引することとしました。仮に、この新商品が従来品と同様の売れ行きとなったとすると、その粗利額は同様に次のようになります。

$$200,000 \text{ 円 (新商品)} = (100 \text{ 円} - 60 \text{ 円}) \times 5,000 \text{ 個}$$

食品スーパーAで従来品の残りの5,000個を販売している同じ時期に、食品スーパーBでは新商品5,000個の販売をすれば、その粗利額の合計は次のようになります。

$$400,000 \text{ 円} = 200,000 \text{ 円 (従来品)} + 200,000 \text{ 円 (新商品)}$$

3. 販売予測が確かでない時代の多頻度小口購入の優位性

事例では単純な条件で比較しましたが、食品スーパーAは一括大量購入で310,000円の粗利額を得、食品スーパーBは多頻度小口購入の条件で合計400,000円の粗利額を得ることとなります。この一括大量購入に対する多頻度小口購入がもたらす効果は粗利額という数値以外にも及びます。

食品スーパーA の陳列棚には相変わらずの従来品が並び続けます。それに対し、食品スーパーB では常に売れ筋の商品が並び、商品回転率が高まり、顧客はその品揃えに新鮮さを感じます。また、仕入金額の決済条件が月末締め翌月決済であれば、食品スーパーA は一括購入月の翌月に、その代金のまとまった支払いが生じます。仕入単価の条件よりも仕入リードタイムを品切れが生じない程度の多頻度化を優先することは、支払いの小口化につながり、資金繰りに余裕を生みます。

このように、販売予測が当てにならない状況であるなら、一括大量購入は仕入単価の値引きのメリットよりもデメリットの方が際立ちます。粗利額の確保、品揃えの魅力化、資金繰りの余裕確保ということを考えれば、安易な値引きよりも多頻度小口購入の方針を貫くことが大事なのです。

ヘリオボヤージ合同会社 代表社員 廣瀬幸義