

特集



収益改善コンサルタント

西田雄平氏

(株)西田経営技術士事務所 代表取締役。2009年法政大学経営学部を卒業後、ミネベアミツミ(株)に入社し購買管理の実務を経験。24歳で同社最大の生産拠点であるタイ工場に赴任。現地マネジメントに加え、アジア諸国の経営者とタフな商談や価格交渉を行なう。

その後、西田経営技術士事務所に転じ、収益改善コンサルタントとして全国の中小製造業へ「収益改善プログラム(通称IPP)」を導入。原価と値決めにメスを入れ、顧問先企業の利益創出に億単位で貢献。社内に利益意識が醸成され、経営感覚の鋭い社員が育つてくると多くの経営者から好評を得ている。官公庁や大手セミナー会社での講師も務める。

著書に、「中小企業のための「値上げ・値決め」の上手なやり方がわかる本(日本実業出版社)がある。



「利益二覧表」が肝!

企業の目的は何かと問われれば、答えは明確。利益を生み出し、増やし続けることです。事業で得た利益は、設備投資や商品開発といった成長投資に回され、社員や社会への還元へとつながります。そして最終的には、お客様により大きな価値を提供するための原資になります。利益を確保することは、決して悪ではありません。むしろ、商売を続けるための大前提です。

小さな会社ほど

「儲かるもの」に集中すべき

会社の利益は、極めてシンプルな考え方で表すことができます。

それは、「製品(サービス)Aの利益Ⅱ(売価Ⅰ原価)×販売数量」という方程式です。

当たり前なのですが、儲かっている会社は「(売価Ⅰ原価)Ⅱ黒字」になる商品をたくさん売り、赤字のもののはなるべく売らないようにしています。裏を返せば、儲からない商品や取引を続けている限り、いくら忙しくても利益は残りません。

特に中小企業には、大企業のような体力はありませんので、だからこそ、「何で儲けているのか」「何が足を引っ張っているのか」を、しっかりと把握する必要があります。

『社長の机に
「利益二覧表」はありますか?』

個別原価の見える化で

『価格転嫁力を高める』

筆者が日頃行っている原価・値決めのコサルティングでは、最終的に必ずこの表を作成します。

もし、「利益一覽表を見たときに、「儲かっている商品・顧客」「利益が出ていない商

品・顧客」が明確に見えたら、どう判断するでしょうか。

多くの経営者は、「儲かっているところは、もっと伸ばそう」「赤字の取引は、値上げ・取引条件の見直し・場合によっては撤退も検討しよう」と考えるはずですが。

この当たり前の判断を、当たり前に行うための道具が利益一覽表です。

社長の机に置くべき「利益一覽表」

得意先名	製品名	①	②	③= ①= ②=	④= ③÷①	⑤	⑥=①×⑤	⑦=③×⑤
		売価 (円/個)	全社原価 (円/個)	全社利益 (円/個)	全社利益率 %	年間数量 (個/年)	年間売上 (円/年)	全社利益率 (円/年)
A社	X	100	50	50	50%	10,000	1,000,000	500,000
	Y	200	150	50	25%	5,000	1,000,000	250,000
	Z	300	400	-100	-33%	1,000	300,000	-100,000
A社合計					28%	16,000	2,300,000	650,000
B社	イ	150	50	50	67%	1,000	150,000	100,000
	ロ	100	30	50	70%	5,000	500,000	350,000
	ハ	300	200	100	33%	500	150,000	50,000
	ニ	500	550	-50	-10%	5,000	2,500,000	-250,000
B社合計					8%	11,500	3,300,000	250,000
C社	あ	700	600	100	14%	20,000	14,000,000	2,000,000
	い	200	100	100	50%	10,000	2,000,000	1,000,000
	う	300	500	-200	-67%	30,000	9,000,000	-6,000,000
	え	50	70	-20	-40%	50,000	2,500,000	-1,000,000
C社合計					-15%	110,000	27,500,000	-4,000,000
全体					-9%	137,500	33,100,000	-3,100,000

図1 利益一覽表

より儲かる商品に注力したり、価格転嫁を成功させるためには、その土台となる

個別原価を正しく把握する

ツールだと思えます。

そして何より、社長の経営判断に不可欠な

「ここは値上げする」「ここは据え置く」と判断してしまいがちです。しかし利益一覽表があれば、「利益が出ている顧客には、関係性重視のソフト路線」「赤字の顧客には、数字を根拠にした強気路線」といったメリハリのある交渉戦略を描くことができます。

利益一覽表は、業種・業態を問いません。ツールだと思えます。

価格転嫁の局面でも、利益一覽表は大きな武器になります。

多くの企業では、売上リストだけを見て「ここは値上げする」「ここは据え置く」と判断してしまいがちです。しかし利益一覽表があれば、「利益が出ている顧客には、関係性重視のソフト路線」「赤字の顧客には、数字を根拠にした強気路線」といったメリハリのある交渉戦略を描くことができます。

価格転嫁の局面で真価を発揮する

「個別原価」を正しく理解することが不可欠です。しかし現実には、多くの中小企業が原価について誤った認識を持ったまま経営を行っています。

「売価」は何が違うのか

原価とは、製品1個・サービス1件を提供するためにかかる、材料費、労務費、減価償却費、燃料費、消耗品費、運送費、その他すべての費用を計算したものです。そして利益は一切含まれません。

一方、売価とは、需要と供給、顧客との関係性、市場環境などを踏まえて「いくらで売るか」を決めたものです。通常は原価に適正な利益を上乗せして設定されます。

ここまで読むと、多くの社長は「その年の当たり前だ」と思われるかもしれませんが、しかし、実際に企業診断を行うと、社長の知らないところで、この基本が大きく崩れている会社が非常に多いのです。

さらに言えば、自社で作っている商品Xが「どれだけ赤字なのか、赤字なのか」を正確に把握しないまま、感覚で価格戦略を立てている企業がほとんどです。

値上げの話をする前に、まずは原価と売価の整理から始めましょう。貴社の現状と照らし合わせながら、セルフチェックしてみてください。

「売価」は何が違うのか

原価とは、製品1個・サービス1件を提供するためにかかる、材料費、労務費、減価償却費、燃料費、消耗品費、運送費、その他すべての費用を計算したものです。そして利益は一切含まれません。

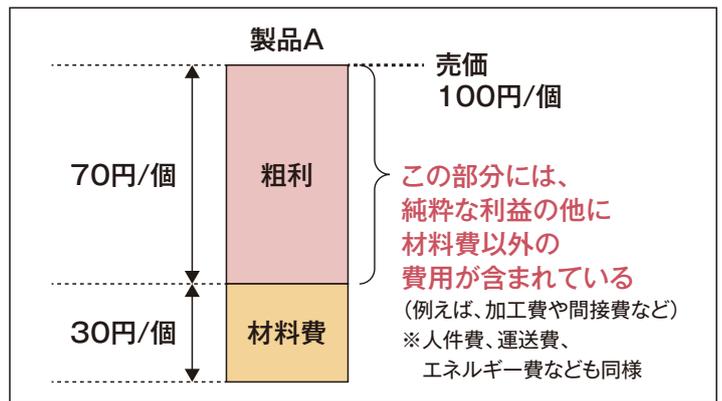


図2

「すべての費用」を含める

まず最も多い誤解が、原価に含める範囲が狭すぎることです。

材料費だけを原価としている会社では、粗利の中に、労務費や間接費、運送費などが混ざってしまっています(図2)。

材料費と加工費までを原価に含めている会社でも、間接費や物流費などが粗利の中に埋もれているケースが少なくありません。

しかし現実には、諸々のコストが確実に上昇しています。本来は、全社で発生しているすべてのコストを把握し、全社原価・全

社利益で考える視点が必要です。

この視点がなければ、原価上昇の「部」しか価格転嫁の議論に乗せることができません。ここで多くの社長が、こう考えてしまっています。

「そんなに値上げしたら、市場価格から外れてしまう」

「顧客に認めてもらえないはずがない」

私も経営者ですので、その気持ちは分かります。しかしその前にやらなければならぬことは、このまま進んだ場合、全社原価はどうなるのかを把握することです。実態を把握せずに、経営判断はできません。

ポイント②…原価は二つ、売価は無量大

原価は、会社の仕組みとして誰が計算しても同じ数字になる必要があります。

しかし原価が曖昧な会社では、部署ごと、担当者ごとに異なる原価が存在しています。この状態では、社長はこの数字を信じて経営判断すべきか分かりません。営業担当も、どの原価を基準に値決めすればよいのか迷います。まずは、原価は「二つに統一」する仕組みづくりが不可欠です。

一方で、売価は違います。

例えば、製品Aの原価が100円だったとしても、売価は150円で売れることもあれば、300円で売れることもあります。逆に、市場環境や稼働率の関係で、80円と

いう赤字価格で販売する判断をすることもあります。

重要なのは、「赤字だから売ってはいけない」ではなく、赤字であることを理解したうえで売るかどうかを判断することです。そのためには、「特別価格ルール」などを設け、意図した赤字と、気づかない赤字を明確に分ける必要があります。

原価は「計算するもの」。売価は「設定するもの」。この区別を、社内徹底することが重要です。

ポイント③…原価と売価を混同しない

実は、相談に来られる企業の8割以上が、この致命的な勘違いをしています。それは、原価計算ではなく、売価計算をしてしまっていることです。

読者の皆さんも、顧客から「見積りの内訳を出してほしい」と言われた経験はないでしょうか。

その際、図3のように、原価と利益を正しく分けて提示してしまおうと商売になりま

売価計算書 (見積りの明細)

間接費(+利益)
加工費(+利益)
材料費(+利益)

原価計算書

30円	利益	} 原価 70円
20円	間接費	
20円	加工費	
30円	材料費	

※人件費、運送費、エネルギー費なども同様

図3

せん。

そのため多くの企業では、図3のように、売価の内訳(売価明細)を提示しています。

問題なのは、その売価明細を、自分たちが自身が原価だと勘違いしていることにあります。

長年使っている見積フォーマットやシステムに条件を入力すると、理由は分からないまま「この価格で売りなさい」という数字が出てくるのです。これは原価計算書ではなく、売価計算書です。しかも、どの項目に、どれだけ(十利益)が入っているのか、わかっていないのです。

それを「これが原価だ」と思い込んでしまつと、値下げ交渉を受けたときに、「どこまで下げたら利益が残るのか」が分からなくなりま

す。原価と売価が曖昧だと儲からないのは当然です。

正しい原価は、最強の武器になる

正しい原価は、最強の武器になる

価格転嫁を進めるには、理論武装が必要

です。そしてその理論武装の核になるのが、正しい原価です。筆者の経験上、早い企業であれば、半年〜1年間ほど集中して取り組み、原価は見えるようになります。ここで「そんなにかかるのか」と嘆く必要はありません。何十年も曖昧な原価で経営してきた問題を、半年〜1年で解決できると前向きに考えるべきです。

これから5年先、おそらくインフレ環境は続いている可能性は高いでしょう。そのとき、正しい原価を武器に経営している企業と、そうでない企業の差は確実に広がっているのではないのでしょうか。

4つの戦略を描く

原価の考え方や値決めに関する誤解が解けたら、再び利益一覧表に立ち返ります。利益が「見える化」できていれば、経営者は次の4つの戦略を具体的に描くことができます。

① 営業戦略 — 儲かる相手に、資源を集中する

まずは営業戦略です。例えば、しっかりと利益を生んでいる顧客には、積極的に営業リソースを投下する。一方で、長年取引はあるものの、実はほとんど利益が出ていない顧客とは、距離感を見直す。このように、「売上」ではなく「利益」を基準に営業方

