

『値上げ』には説明できる根拠が必要

一般社団法人日本経営士会会員
心楽パートナー株式会社
出口 経尊

『会社を運営するにあたり、月もしくは年でいくら売上が必要ですか?』この質問には経営者の方だと誰もが答えられると思います。しかし、仕入れが伴う業種だと、原価高騰の影響で例年通りの売上では、必要な利益を得るのが厳しいのではないのでしょうか。仕入れが無い業種でも、水道光熱費や燃料費などの費用は値上がりしているのです。売上の基準を見直す必要があります。そうなる『値上げ』が選択肢の1つになるのですが、値上げに明確な根拠を持ち、説明できる人は意外に少ないのではないのでしょうか。

まず、値上げの前に着手すべきは『現状把握』で、経営改善と全く同じです。釈迦に説法のような話かもしれませんが、売上がいくら足りないか、いくら必要なかを明確にするには、現状を基準値とする必要があります。ちなみに、現状把握ができていないか、できている中でも精度がどれくらいなのかで、会話の内容や質に差が出ます。さらに、売上を月や年だけでなく、部門や商品、主要顧客毎に細分化できれば、改善対策を具体化しやすくなります。

次に、現状把握で必要なのが『費用』で『変動費』と『固定費』に分けます。分ける作業は『固変分解』と呼ばれており、主に参照するのは決算書の損益計算書です。分ける判断基準は、費用が売上に比例するか、売上にあまり比例しないかです。例えば、材料費や外注費は売上に比例するので、変動費とします。家賃や水道光熱費は、売上にあまり比例しないので固定費とします。運輸業のように売上と車両の走行距離が比例する場合の燃料費は変動費とします。業種によって変動費と固定費に違いがあるので注意が必要です。ちなみに、返済は『税引後利益+減価償却費』から捻出するものなので固定費ではありません。建設業や製造業の損益計算書だと、人件費が工事や製造原価の労務費（現場）と、販売管理費の役員報酬や給与等（内勤）に分かれていることが多いのですが、労務費も内訳は給与（賃金）と社会保険料なので固定費になります。また、工事や製造原価に労務費以外の固定的な費用がある場合、固変分解する必要があります。ただし、現状把握を初動から細かくすると時間や労力がかかり過ぎるので、わかりやすさを優先して材料費と外注費を変動費にするとところから始めてみてください。言い方や定義は様々ですが、損益計算書を『財務会計』、固変分解したものを『管理会計』とするなら、値上げという経営判断は管理会計から行った方が良いでしょう。要は、決算書がそのまま経営判断に使えるわけではないということです。

売上、変動費、固定費がわかれば、あとは固定費と利益を賄うための『粗利益（粗利）』がいくら必要かを明確にする必要があります。粗利益は『売上一変動費』で『粗利益>固定費』だと『利益（営業利益もしくは経常利益）』は黒字化できます。正確に言えば『売上一変動費』は『粗利益』でなく『限界利益』の言い方が正しいのですが、損益計算書に工事や製造原価が無い場合、粗利益で問題ありません。

直近の原価高騰では、売上が同じで変動費が増えて粗利益が減るわけですから、利益を得る対策としては、①固定費を減らす（効率化・経費削減）、②同じ価格で売上を増やして粗利益を増やす（効率化・多売）、③同じ販売量で価格を見直して売上と粗利益を増やす（価値の見える化・値上げ）があり、同時進行で取り組む必要があります。もし、値上げを選択するなら、過去～現在～未来（要望）の粗利益に着目してみてください。あと、『粗利益÷売上』の『粗利率』の変化も判断基準になります。値上げの根拠など、準備の違いが交渉結果の差になるのではないのでしょうか。

以上