

改訂新版

はじめての会社の数字と利益コース【営業編】

営業の数字と利益

営業部門の強さが会社の土台を支えている 利益を生み出す強い営業活動を実践しよう

営業部門の強さが会社の強さを実現します。いくら良い製品をつくっても、いくら良い商品を仕入れてもそれが売れないことには、会社は成り立ちません。製品（商品）は販売されてはじめて、お金になって、会社に利益をもたらします。適正な利益を十分に確保している会社が強い会社といえます。

営業部門は会社に直接利益をもたらす第一線にあります。したがって、強い会社をつくり上げるパワーの源泉は営業部門の活躍にあるといっても過言ではありません。

第Ⅰ章は、会社の中での営業活動の重要性を「数字」ではっきり理解することからスタートします。営業部門の役割や仕事の仕方を基本から学習します。

第Ⅱ章は、日常の営業活動の場面で常に注意すべきことがらについて、「売上高」「費用」「利益」の関係から具体的に検討します。

第Ⅲ章は、以上の基本をもとに、「利益」がもたらされるしくみについて、いろいろな角度から考えていきます。「損益分岐点」の考え方が、実務にどのように役立つかを理解することができるでしょう。

第Ⅳ章は、営業活動で知っておくと便利な考え方をいくつか紹介します。ここでは、複数の製品（商品）を販売していく場合に、これらの製品（商品）をどのように組み合わせれば儲かるか、といった実務レベルの内容を展開します。

このテキストで、営業社員として身につけておかなければならない、実務上必須の計数管理の知識とその具体的な応用の仕方を学び、“第一線の経営者”として「儲かる営業活動」を展開されることを期待します。

はじめに	3
I. 数字に強くなればもっと営業が楽しくなる	5
1. 一生懸命に売っているのになぜ儲からないか	6
2. 限界利益と損益分岐点売上高の計算法	11
3. 採算を確保して利益をあげるには	13
4. 売上げが立たなければ何もはじまらない	16
5. 利益を考えた営業活動をすすめる	18
6. 販売商品の原価をきちんと把握しよう	20
7. 営業活動は「売り込み」だけではない	22
●研究課題 I	26
II. 営業の第一線で必要な数字のとらえ方	27
1. 商品はいくらかで売れば儲けが出るか	28
2. 売価の決め方と損益分岐点の考え方	31
3. 値入率と利掛率をきちんと理解しよう	34
4. 重要な粗利益の考え方を理解しよう	36
5. 値引きしていい場合といけない場合	39
6. 販売費は全体を削減するコスト意識を	42
7. 利益をもとに収益と費用を考えよう	44
●研究課題 II	46
III. 利益を生み出す営業のしくみと計数管理	47
1. 利益を生み出すための視点を明確に	48
2. 売上高、原価、売価をより厳密にとらえよう	50
3. 目標売上高はどのように設定されるか	53
4. 損益分岐点による目標売上高の設定	55
5. 売上高の増減が利益にどう影響するか	58
6. 自分の給料にふさわしい売上高はいくらか	62
●研究課題 III	66
IV. 知っているのと得する営業活動のすすめ方	67
1. 商品のライフサイクルをとらえよう	68
2. 重点商品を考えて販売していこう	70
3. 限界利益率と商品回転率を見ていこう	72
4. どの商品を売るのが最も効率的か	75
5. どの得意先が最も利益貢献度が高いか	78
6. 新規開拓の重要性を理解しよう	80
7. 強い営業を実現する自己完結型の仕事を	82
●研究課題 IV	85
●研究課題／解答とヒント	86

I

数字に強くなれば もっと営業が楽しくなる

1 - 一生懸命に売っているのになぜ儲からないか

2 - 限界利益と損益分岐点売上高の計算法

3 - 採算を確保して利益をあげるには

4 - 売上げが立たなければ何もはじまらない

5 - 利益を考えた営業活動をすすめる

6 - 販売商品の原価をきちんと把握しよう

7 - 営業活動は「売り込み」だけではない

1

一生懸命に売っているのになぜ儲からないか

「売上げなくして利益なし」

昔から「売上げなくして利益なし」と言います。企業では売上げが立たなければ何もはじまりません。しかしときとして、一生懸命に売る努力をし、現にある程度の売上高があがっても、利益があがらないということがあります。また、営業の第一線では一生懸命に努力して売っているのに、なぜ売上高が足りない、利益が足りないといわれてしまうのでしょうか。こうした問題や疑問に答えを出すのが、このテキスト全体のねらいです。

「いくら売れば利益が出るのか」

営業部門は会社の生死のカギを握る基幹部門として、儲けに対してとりわけ敏感でなければなりません。儲けが生み出されるしくみをきちんと理解して仕事をしていくことが何よりも重要です。はじめに、「いくら売れば利益が出るのか」という基本からおさえていきましょう。

(1) 売上高と費用の関係

利益

会社の**利益**は売上高から費用を引いた差額として計算されます。利益を意識した営業活動を行うには、売上高と費用の関係を理解しておく必要があります。**売上高**と**費用**の関係は次の式で示されます。

売上高 費用

$$\text{売上高} - \text{費用} = \text{利益}$$

費用をさらに分解すると、変動費と固定費に分けられ、次の式で示されます。

$$\text{売上高} - (\text{変動費} + \text{固定費}) = \text{利益}$$

損益分岐点

この売上高、変動費、固定費、利益の関係がどうなっているのかをとらえ、営業活動のうえで採算計算をしていくのが、すでに勉強した**損益分岐点**の考え方です。損益分岐点とは、ちょうど損益がトントンになる売上高のことです。

(2) 変動費と固定費のとらえ方

ここで損益分岐点の考え方を復習しておきましょう。

費用を構成するものに、変動費と固定費があります。

変動費とは売上げの増減に比例して増減する費用のこと、**固定費**とは売上げの増減に関係なくかかる費用のことです。

たとえば、ラーメン店では、ラーメンが売れば売れるほど、中華麺や焼豚、卵の使用量は増えていきます。もちろんスープや調味料の使用量も増えていきます。材料はラーメンをつくれればつくただけ必要になります。つまり、**材料費**は変動費と考えていいでしょう。

人件費についてはどうでしょう。店員として常時店で働いている人の毎月の給料は一定で、決まっています。法定福利費も一定です。売上高の増減とは無関係に発生する費用です。ですから、人件費については、そのほとんどが固定費と考えていいでしょう。

人件費の中で例外となるのは残業代です。残業は忙しくなって仕事量が増えたときは増えるものですから、これは変動費と考えられます。ただし、残業代が人件費全体の中に占める比率はそれほど高いものではありませんから、大きく見れば人件費はおおむね固定費と考えていいでしょう。

さらに、実際の経営では、この他にもいろいろな**経費**がかかります。たとえば、電気・ガス・水道代などの光熱費、店舗を借りていればその賃貸料、火災保険などの保険料などいろいろあります。こうした経費についても、変動費と固定費に分けて見ていかなければなりません。あらゆる費用を分解してみる必要があります。

変動費 …… 売上高、生産量、操業度の増減に伴って増減する費用
(材料費、外注加工費、残業代など)

固定費 …… 売上高、生産量、操業度の増減とはかかわりなく発生する費用
(人件費、賃貸料、保険料、減価償却費など)

図表 I・1 変動費と固定費

変動費
固定費

材料費
人件費

経費

(3) 最低でもいくら売らなければならないか

最低いくら売らなければならないか

最低いくら売らなければ会社が成り立たないか — 言い換えれば、いくら売らなければ給料が出ないかを考えましょう。

図表 I・2 で見ると、変動費は売上高に比例して増加（右肩上がりの直線）しますが、固定費は売上高に対して一定です。費用を売上高との関係から、これは変動費、これは固定費と分けて考えていくことが大切です。

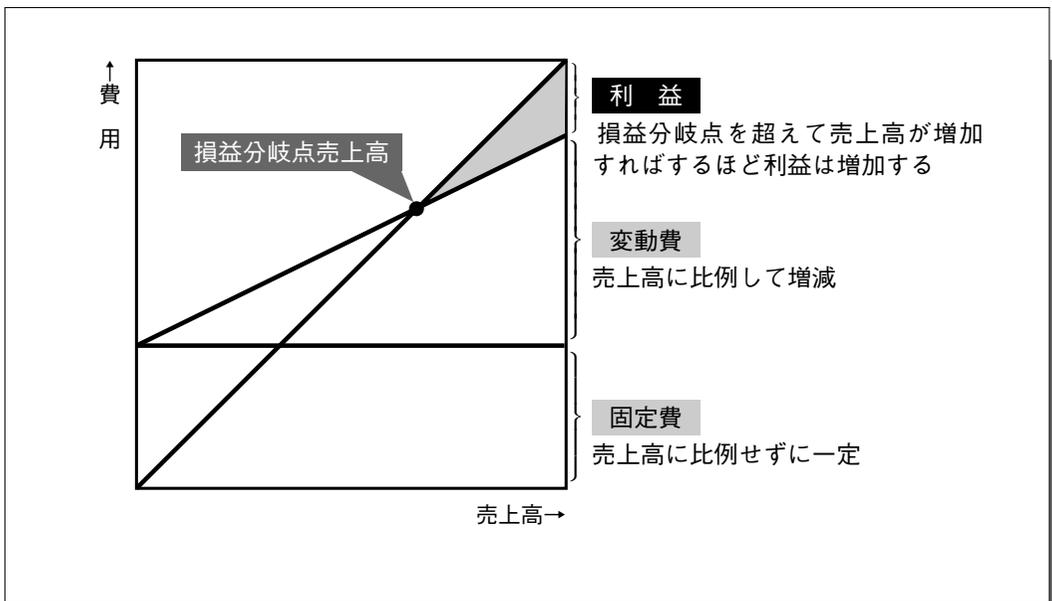
複眼的な視点

価格の設定、仕入れ費用の節約、値引きか割増しか、値上げか値下げか、単品か抱き合わせかといった営業上の重要な判断は、売上高と費用に対する複眼的な視点で行われなければなりません。

採算計算に関するもう一つのポイントは、「売上高があがらなくても固定費はかかる」という点です。月々に払う人件費等は固定費の代表的なものです。売上げがあがらないからといって、給料を支払わないわけにはいきません。ということは、とにかく人件費を中心とした固定費分だけは、絶対に確保しなければならないことになります。

サービス業で、仕入れるべき材料も商品もない場合は、ちょうど、

$$\text{売上高} = \text{固定費} \quad (\text{人件費中心})$$



図表 I・2 損益分岐点の考え方