

平成21年7月号

商売は負けてはいけない。

世の中は「大不況」といわれ、値下げ競争が行なわれています。世のコンパニオンと呼ばれる人達は、「値下げは消耗戦になり、企業の体力を弱めるがよくない。競争相手になり独自の商品、サービスを開発すべきである」と言っています。そしてこのような経営をしている会社の事例をいくつもあげて値下げが悪であるこのように言っています。また経営者に経営能力、経営努力が足りないかのようにも聞こえます。果たしてそうでしょうか？

ライバルが値下げをして自社の得意先に営業をかけてきた。数字のことがよくわがくない経営者は、「そんな価格ではできない、赤字受注はすべきではない」と断った。どうなるでしょうか。結論としては「もともと赤字になります。その理由は、うちの社員に聞いていただければよくわかります。競争相手にお客様を取られた。また取り返すのに多くの労力を必要とします。たとえ一時的に利益が減ったり、赤字が増えどもお客様がいれば、仕入コストや経費の削減、新規の営業活動をする時間が与えられます。値下げ要求の厳しい取引先には、より取引先がみつかった。その時点で断ればよいわけですが。それまでは固定費を賄ってくれる大事なお客様です。一般の中小企業経営者のちがいが勘違いしているのは、価格を決める場合のコストと競争に合った場合のコストの違いです。競争に合った場合のコストは、粗利益(売上高-変動費)が稼げるかどうかが目安です。どこの利益で経営をみるかがポイントです。競争のときでも経常利益で数字を見てると経営判断を誤ります。商売は負けてはいけません。ライバルよりお客様を守り、ライバルよりお客様を奪うしかありません。そのために利益のしくみを経営者がしっかりと勉強しておかないと会社はつぶれます。また財務体質の差も競争には大きく影響します。支払手形なし、借入金なしで多くのお金を持っている会社と借金体質の会社では価格戦略も違ってくる。借入金は利益の前倒しですが、借入金を返済するために利益を出さなければなりません。借入金の返済は取引後ですが、税金を含んだ利益を出さなければなりません。当然販売価格を高めに設定しないと多くの利益を出すことはできません。それでもお金は残りません。ところが借金がなく利益ゼロでも減価償却分お金が残り、価格を安くしてもよいわけですが、競争に負けません。そして、借金がなくお金も十分に持っているならば、3~5年みれば赤字でつぶれていても自分だけは生き残ります。中小企業は自己資本比率50%を目標にしましょう。支払手形なしで借入金を少なくするために貸借対照表の左側のお金の運用に注目し、税金を払わない方法で財務体質を改善すべきです。PL中心の計画は財務のムダ、ムリを生じさせます。P/L中心の改善を長期的に行ないながら利益計画を立てるべきです。最後に商売に負けないコツは、労働時間です。経営者の労働時間が長い会社は競争に勝ちます。ある若手の経営者は月曜日~金曜日までは社長業をやり、土日は店舗に立っているという。経営者の熱意のバロメーターが労働時間だと思っています。労働時間のランチエスター法則があります。中小企業はつぶれないことが大事です。そのために利益の出る、財務体質、経営者の姿勢、この3つがよくなると会社はつぶれません。

吉田士 満