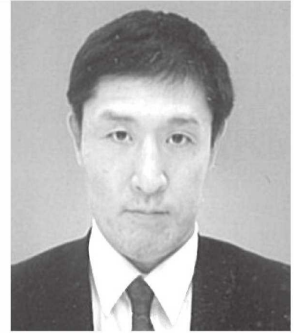


中小企業診断士の視点

@にいがた

第31回

流通コストに関する価格の話



中小企業診断士 相澤 純
(一社)新潟県中小企業診断士協会

顧客毎に儲かる企業を把握されているでしょうか？ 顧客毎の利益ベースでは、どの企業が儲かるか可視化されていないケースが散見されています。なぜ、そのようなことが起こるのでしょうか？

結論としては、顧客毎の収益管理がされていないケースがほとんどだからです。企業内部のコストとして商品別の原価計算や事業別採算性を進めている企業は見受けられます。一方で、顧客毎の流通にかかるコスト管理がされていないケースもあります。結果、真の収益の良し悪しが曖昧になります。

▶外部販売にかかるコストを管理

流通小売業に対して販売している製造業をモデルにお話します。一般的に建値制（流通業者に卸す標準価格）が取られていることが多く、このようなフローです。①建値で販売②即引きリベート（請求時に割り引く手数料）③販売条件④各種リベート（契約リベート、協賛金、センターフィ）。この4つの中で③販売条件④各種リベートは顧客毎に様々です。そして取引の経過と共に変動していく費用でもあります。そのため③と④が取引先毎に可視化されていることが重要です。

▶ネット価格を把握する

ネット価格とは、正味価格のことです。この正味価格は前述の流通にかかる販売費用を差し引いた真の販売価格です。コストの流れを辿ると建値（卸価格）から始まり、販売条件、リベート等の取引コストが発生します。そして建値から販売費用を減算した価格を算出することでネット価格になります。得意先毎の真の収益が明確になります。

▶顧客の販売額とネット価格

一般的に、顧客に販売する取引額が大きくなると値引き率が上昇します。逆に取引額が小さくなるほど、値引き率が縮小します。自然な理屈であると考えられます。しかし多くの企業では、取引額の大小とネット価格の相関はなく、バラつきが出ているのが現状です（プライシングの暗雲とも呼ばれます）。それぞれの固有の事情（最初の取引条件や取引時の社内事情）が関係していると考えられますが、そもそものネット価格の把握がない中で、なんとなくこの価格と決まっていることも多いのではないのでしょうか。

▶価格マネジメントの最初の一步

顧客ごとのネット価格をまずは知ることが重要です。顧客のネット価格がなぜ、その価格になっているのか理由を知ること、流通経路のコスト構造とその理解に繋がります。そこには歴史的な経緯や固有の社内事情等の存在が見えてくるかもしれません。一方では今まで意識していなかった、利益が高い優良顧客を認識できることもあります。経営は意思決定が常に求められますが、組織としてネット価格を知ることが意思決定を進めていく上で不可欠です。自社の企業努力で商品・サービスのコスト競争力を磨き続けてきた企業は、内部コストを大幅に削減してきました。これからはネット価格の把握を進めることが、利益を向上させる上で取り組むべき最初の一步です。

【問い合わせ先】

新潟県中小企業診断士協会

ホームページ： <https://www.n-smeca.jp/>

電話：025-378-4021

Eメール： office@n-smeca.jp