

「交差比率」の視点

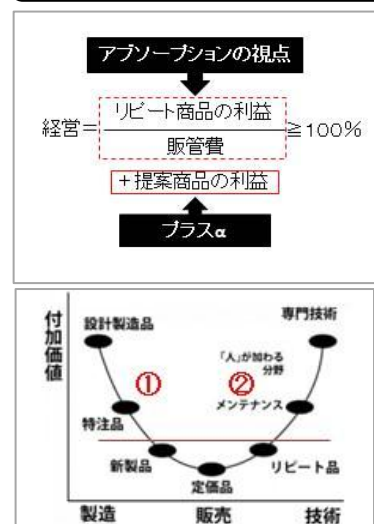
右掲は「交差比率」を2つの算式で示しています。下の式に「売上」を入れると粗利率＝売上総利益÷売上、在庫回転率＝売上÷棚卸資産となりますので同じ意味合いになります。「交差比率」は商品への在庫投資がどれだけ売上総利益につながっているかを測定する指標で、在庫と利益の関係指標です。一般的な目安は全業種の中央値は267%であり、200%以上であれば、在庫投資効率がよく、十分に儲かっている商品や商品群と評価でき、その改善方法は、粗利率を上げるか、在庫回転数を上げることになります。

$$\text{交差比率} = \frac{\text{在庫回転率} \times \text{粗利率}}{\text{売上総利益} \div \text{棚卸資産}}$$

単純に表現すれば、「売上」を上げるには価格勝負の要素が大きくなり、当然、粗利率が低くなり、下の式にある売上総利益が低下する傾向になります。しかし、「売上」を上げて在庫回転率が上がれば良いのですが、往々にして「売りやすい商品」ばかりになり滞留する在庫が資金を喰ってしまうのです。あるお客様で粗利益率の改善に取り組んだところ、交差比率が60.2～69.9～80.1～102.0と3年間で大幅に改善して資金繰りが楽になったケースがあります。同社は過去に売上重視の期間が長かったので「粗利率」が低く、中には送料を加味すると赤字という取引があったので100を超えることができず「負の遺産」を清算する課題が残りました。同社の場合、卸売業なので粗利率が低い業種という事情もあり、しかも、強力なライバルが存在して不景気になると低価格攻勢をかけて来る状況で、その波に飲まれていたのです。

一般的な視点でみると対外的に話す場合、売上なら中身が見えないので「売上」にこだわる経営者が多いのですが、現在、トランプ関税による「引き潮経済」なので、競合他社も売上にこだわると粗利率が低下して行きます。その結果、販管費が変わらないので資金繰りに影響が出て、手形割引や借入金が増えて財務体質が悪化します。特に、新規開拓にシフトすると他社との競争なので「一点突破」で競争価格を設定して、仮に、売上が出来たとしても、取引を継続する為には総合化なので他の商品も粗利率が低下するので結果的に全体の粗利

「安売り」にならないように①と②にチャレンジ！



率を下げることになる悪循環に陥ります。左上は「アブソープションの視点」で「リピート商品の利益」で「販管費」を賄うという考え方です。「提案商品の利益」は「プラスα」とあるように、既存のお客様で既存の商品から生まれる粗利で賄えるようにする事が大原則ですが、提案商品の利益とあるように「安売」で稼いだ利益ではないのです。左下の「付加価値のU字カーブ」にある①や②の領域で行なうことがポイントですが、「人」が加わる分野とあるように担当者の粘り強い交渉力を発揮するか、他社では出来ない技術やサービスとなりますので、意外に難しいのです。

何故なら、普段の商品知識ではない領域で、かつ実績もないことが多いのです。これを解消するには既存客を対象を見つけ出し、顧客関係の深さで気軽に紹介して相手の反応をリサーチする事から始めるのです。「リサーチ」という視点がポイントです。新しい技術やサービスを売り込む姿勢だとお客様はガードを強くしますが、紹介レベルで意見を訊くというスタイルなら意外に口を開けてくれて、場合によっては知り合いを紹介してくれるケースが出て来るのです。

今回は「交差比率」に焦点を当てているので、「引き潮経済」になったからと安易に「安売」に走ることを避けるように警鐘を鳴らしたいのです。「安売」で得た客は他社も防衛するので、ドンドン粗利率が低下するので、メインで供給する商品に影響して来るので、一番避けたい行為です。ビジネスに「王道」があるとすれば、相手の欲しがるものを供給することです。無理矢理は避けたいです。

ワンポイント・アドバイス

今回は「在庫」に焦点を当てる「交差比率」を取り上げています。船井流では余り在庫に視点をおかず、死筋商品を換金して新しい売れ筋商品を投入するようになっているので、交差比率という言葉を使わなかったのです。しかし、決算書を読む際には、棚卸在庫と売上総利益は近い場所にあるので割り算しやすいのでチェックしていました。やっと100を超えた状態では更なる在庫圧縮が大きな課題です。利益を出して処分しましょう。

