

営業マンが知っておきたい  
売上と利益の関係

公認会計士 望月 実

無料レポート「営業マンが知っておきたい～売上と利益の関係」をダウンロードしていただき、ありがとうございました。このレポートは2011年9月29日に日本実業出版社から発売する「部下には数字で指示を出せー儲ける課長の会計力」の原稿から抜粋したものです。

部下には数字で指示を出せ紹介ページ

<http://ac-intelligence.jp/manager2/index.html>

「ビジネスマンは数字に強くなければならない」と言われるようになり、書店には多くの会計本が並ぶようになりました。しかしながら、多くのビジネスマンは学んだ会計をどうすれば日々の業務に役立てることができるかと悩んでいるのではないのでしょうか。

そこで「部下には数字で指示を出せ」では、運転資金の計算方法、キャッシュ・フロー、予算の作り方などの会社で使う数字にポイントを絞って説明することにより、課長に必要な管理会計やファイナンスやマーケティングの基本が身に付くようになっています。

この無料レポートは、「部下には数字で指示を出せ」の中から「第1章『値引きはどこまでしてよいか』が分かる売上と利益の関係」の部分を抜粋したものです。なお、このレポートはご自由に転送していただいて結構です。みなさまのまわりで「売上と利益の関係」について知りたいという方がいらっしゃいましたらこのレポートを、ぜひご紹介下さい。

今後もいろいろな無料レポートをダウンロードできるようにする予定です。無料レポートの情報につきましては、「経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識」というメルマガでお伝えしますので、興味のある方は下記のアドレスよりご登録下さい。

経済丸わかり～公認会計士が教える使える知識

(メルマガ) <http://blog.mag2.com/m/log/0000153671/>

望月 実

アカウントィング・インテリジェンス

(HP) <http://ac-intelligence.jp/>

(メールアドレス) [minoru@ac-intelligence.jp](mailto:minoru@ac-intelligence.jp)



## 目次

第1章「値引きはどこまでしてよいか」が分かる売上と利益の関係.....	5
1. 10%の値引きで数量50%アップは得か損か .....	7
2. 少しの値引きが利益に与えるインパクト .....	9
3. 10万円の値引きと、30万円のオプションどちらが得か .....	11
4. マッサージチェアを何台売ればもとが取れるのか.....	13
5. 広告宣伝費と利益の関係.....	15
目次（部下には数字で指示を出せ） .....	17
プロフィール .....	20

## 第1章「値引きはどこまでしてよいか」が分かる売上と利益の関係

初めて売上目標を達成することができた営業部に配属されて3年目のMさんは、意気揚々と課長のもとに報告に行きました。

Mさん「課長！今月の売上目標は100万円でしたが、135万円の売上を上げました！」

課長「おお、それは素晴らしい！君はセールスの天才かもしれないな。さすがだねえ。ところで、どうして今月はそんなに売れたんだい？」

Mさん「はじめは商品を100個販売しようと思ったのですが、先方から値段を10%下げてくださいのなら150個購入しても良いと言われたのです。10%の値引きで、50%も余分に買ってもらえるなんてラッキーだと思いましたので、その条件で契約しました！」

課長「えっ、10%も値引きをしたのかい？」

Mさん「確かに10%値引きしましたが、数量が50%も増えたんですよ。売上げ目標もクリアしているじゃないですか。どこがいけないんですか？」

課長「その条件では、利益が減ってしまうような気がするんだ。ちょっと待って。計算するから。」

課長 計算中

課長「やっぱりなあ。その条件で商品を売ると、かえって利益は少なくなってしまうよ。」

Mさん「ええー、そうなんですか……」

課長「10%の値引きで50%多く売れるんだったら、何となくそっちの方が儲かりそうな気がするよね。でも、きちんと計算しないとどっちが儲かるか分からない。だから、必ず利益の数字を計算してみて、判断しなければならない。過ぎてしまったことはしょうがないけど、以後気をつけてね。」

Mさん「分かりました。以後気をつけます……」

経営を行っていく上で一番大切なことは、「この売上からいくら利益が上がるか」という売上と利益の関係について常に意識することです。競争が激しくなればなるほど、多くの売上を上げても販売価格の設定を間違えると赤字となってしまう危険性があります。

経営企画部に所属している友人が、「営業マンのちょっとした値引きがなければ利益を大きく増やすことができるのに。」とぼやいていました。お金の交渉は経営の数字が分かる正しくできるようになります。そこで第1章では、経営を行っていく上で一番大切な売上と利益の関係について説明します。

業績の良い会社には一つの共通点があります。それは商品の価格設定がとても巧みだということです。同じ商品を販売していても、価格設定が巧みであればビジネスが上手く行きますし、そうでなければ赤字になることさえあります。

業績を上げるために大切なのは1人ひとりの社員が「いくらで販売すればいくら儲かるのか」という販売価格と利益に関するセンスを磨くことです。それでは次の5つのケーススタディを解きながら、売上と利益の関係についてマスターしましょう。

1. 10%の値引きで数量50%アップは得か損か
2. 少しの値引きが利益に与えるインパクト
3. 10万円の値引きと、30万円のオプションどちらが得か？
4. マッサージチェアを何台売ればもとが取れるのか
5. 広告宣伝費と利益の関係

## 1. 10%の値引きで数量50%アップは得か損か

(問題1)

あなたは販売価格1万円の商品をA社に対して100個販売する予定でした。A社の担当者から「商品の値段を10%引いてくれたら、150個購入しても良いですよ。」という提案がありました。

あなたはこの提案を受けるべきでしょうか、それとも当初の予定通り1万円で商品を販売すべきでしょうか。なお、商品の仕入れ金額は1個8,000円となります。

それでは2つのパターンを計算しながら、売上と利益の関係を見てみましょう。

**1. 1万円で100個売る場合の売上と利益**

売上：1万円×100個＝100万円

利益：(1万円－8,000円)×100個＝20万円

**2. 9,000円で150個売る場合の売上と利益**

売上：9,000円×150個＝135万円

利益：(9,000円－8,000円)×150個＝15万円

売上の数字に注目すると、1万円で100個売った場合は100万円、9,000円で150個売った場合は135万円となります。このため値下げをして売上を増やした方が、企業の業績にプラスになるのではないかという気もします。

しかしながら、利益の数字を見てみると1万円で売った場合は20万円儲かりますが、9,000円で売った場合は15万円しか儲かりません。したがってこの問題の答えは、A社の担当者からの提案を受けずに、当初の予定通り値引きせずに販売するというのが正解となります。

ちなみに本問のように原価率80% (8,000円÷10,000円)の商品を販売するときには、10%の値引きを行った場合は、販売数量が2倍になってはじめて値下げ前と同じ利益を獲得することができます。したがって販売数量が2倍を超えない限り値引きを行わない方が利益が大きくなります。

会計的思考とは、経営という視点を意識して日々の業務を行うことです。そのために必要なことは、売上よりも利益の数字に注目することです。いくら多くの売上を上げたとしても、十分な利益を稼ぐことができなければ従業員の人件費をまかなうこともできませんし、銀行や投資家などの企業外部の関係者からの評価も低くなってしまいます。

営業マンの立場からは売上を大きくすることに目を奪われがちですが、企業経営という点から考えると利益を増やすことの方が大切になるため、どうすれば利益が増えるのかという販売価格のシミュレーションは慎重に行う必要があります。

## 2. 少しの値引きが利益に与えるインパクト

(問題2)

あなたは商社の営業マンで、食料品メーカーの C 社に対して大口の商談を行っているところです。C社から要求された商品の見積書を作ったところ10億2,900万円となりました。これを見た C 社の担当者から「10億2,900万円ですか。ちょっと高いですね。10億円でしたら、すぐに契約しますが。」と言われました。

販売価格を10億2,900万円から10億円に値下げすると、利益は何%減少してしまうでしょうか。ちなみに、今回の仕入れにかかったコストは9億7,100万円とします。

それでは実際に値下げ前と後の利益を計算してみましょう。

**1. 10億2,900万円で販売した場合の利益**

10億2,900万円－9億7,100万円＝5,800万円

**2. 10億円で販売した場合の利益**

10億円－9億7,100万円＝2,900万円

10億2,900万円を10億円にするというのは、販売価格から考えると約3%の値引きになります。商談をまとめるためであれば3%位値引きをしても良いかなと考えがちです。しかしながらこの値引きにより、利益の数字は5,800万円から2,900万円と半分になってしまいます。つまり、今回の問題では3%の値引きを行うことによって、50%の利益が失われてしまうことになります。

利益が半分になってしまうということは、同じだけの利益を稼ぐためには2倍働かなければいけないということです。競争が厳しくなればなるほど、価格競争が厳しくなると思いますが、値引きをするときには細心の注意が必要になります。

値引きをするときに考えなければならないことは、値引きと利益の関係を明確にシミュレーションすることです。今回の例であれば、何も考えずに3%引いてしまうのではなく、3%の値引きを行うと利益の数字が半分になってしまうことを明確に意識することが大切です。その上で、3%の値引きを行うのか、1.5%で交渉するのか、それとも値引きを行わずに粘り強く交渉するのかという意思決定を行うことが大切です。

### 3. 10万円の値引きと、30万円のオプションどちらが得か

(問題3)

あなたは自動車のセールスマンで、お客様と交渉をしています。お客様は250万円の自動車に興味を持ち、あと一押しで商談がまとまりそうです。そこであなたは、次の2点のどちらかの提案をしようと思いました。

- A. 10万円の値引きを行う
- B. 30万円分のオプションをつける

A案とB案のどちらが多く利益を稼ぐことができるでしょうか。ちなみに、自動車の原価率を80%、オプションの原価率を30%とします。

それでは A 案と B 案のどちらの利益が大きくなるかを計算してみましょう。

**A. 10万円の値引きを行う**

10万円の利益のマイナス

**B. 30万円分のオプションをつける**

$30万円 \times 30\% = 9万円$  9万円の利益のマイナス

A 案は10万円の利益のマイナスとなりますが、B 案は9万円の利益のマイナスとなるため B 案を取った方が利益の数字は大きくなります。このように車や家を買うときにはオプションをつけることによって値引率を大きく見せることがあります。

ここで気をつけるべきことは、オプションの値段は30万円ですが、企業の実質的な負担金額はオプションの原価部分である9万円だけになります。また、商品の販売価格は需要と供給のバランスによって決定しますが、オプション部分の価格設定は企業が自由に決めることができますので、高めの販売価格を設定することによりお得感を出すことができます。

ちなみに設問の中に「自動車の原価率80%」という数字が出ていますが、A 案を採用した場合も B 案を採用した場合も自動車の原価である200万円（ $250万円 \times 80\%$ ）は発生するため、この数字を使う必要はありません。このように A 案、B 案のどちらを採用しても発生する原価は意思決定に影響を与えないため埋没原価とよばれています。

#### 4. マッサージチェアを何台売ればもとが取れるのか

(問題4)

あなたは大手電気メーカーでマーケティングを担当しており、このたびマッサージチェアの担当者となりました。消費者へのインタビューや家電量販店などの調査を行い、製作コストを検討したところ、次のような販売価格と製作費を見積もることができました。

販売価格：40万円 製作価格：20万円

マッサージチェアを開発するためにかかる費用 5億円

このビジネスを黒字にするためには、マッサージチェアを何台販売すれば良いでしょうか？

(実際のビジネスでは開発費だけではなく製品を販売するためのコストも含めて考えなければなりません、ここでは問題を単純にするために販売コストは考慮しないこととします。)

(問題3)までは小売・卸売業を対象としていたため、1商品あたりの仕入れコストだけを考えていましたが、(問題4)ではメーカーを対象としているため1台あたりの製作コストに加えて、その製品を開発するためのコストをどのように回収するかということも考えなければなりません。

この問題の答えを出すために、マッサージチェア1台あたりの利益と、何台販売すれば開発費の回収することができるかを計算してみましょう。

**1. マッサージチェア1台あたりの販売利益**

40万円 - 20万円 = 20万円

**2. 開発費の回収にかかる台数**

5億円 ÷ 20万円 = 2,500台

今回の問題では5億円の開発費を回収するために2,500台のマッサージチェアを販売する必要があります。2,500台販売した時点でちょうど損益が0になりますので、黒字になる販売台数である問題4の答えは2,501台となります。

新製品の発売時には1台あたりの製作コストに加えて、その製品を開発するためにかかったコストも回収しなければなりません。今回の説例ではマッサージチェアを40万円で販売した場合には、開発コストの回収に2,500台かかってしまいます。

しかし、これは逆に考えれば開発コストを回収し終わった2,501台目からは20万円以上で販売すれば儲けを出すことができます。みなさまも買い物をしていて、値段が急に下がったと感じることがあるのではないのでしょうか。

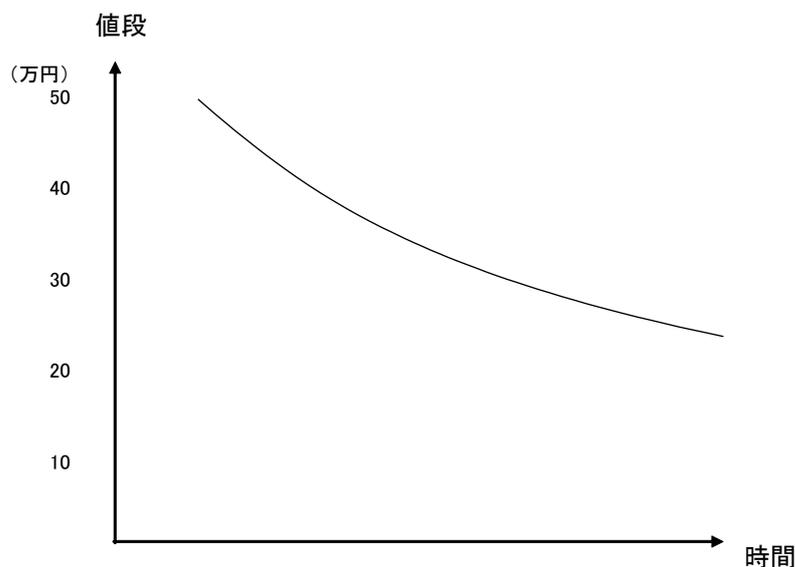
例えば、32型の液晶テレビは数年前までは30万円以上していましたが、2008年7月時点では13万円程度になっています。もちろん大量生産によって1台あたりの製作コストも下がったと思いますが、開発コストの回収が終わったから値段を下げてでも利益を出すことができるとも考えられます。

## 5. 広告宣伝費と利益の関係

問題4のシミュレーションにより 2,500 台以上のマッサージチェアを販売すれば、開発コストを回収できることが分かりました。市場規模を考えると 2,500 台の販売は十分可能だと考えられるため、マッサージチェアの開発及び販売を行うことに決定しました。

問題4ではマッサージチェア 40 万円で販売できると仮定しましたが、もう少し厳密に価格データのシミュレーションを行ったところ図1のようになると予想されました。マッサージチェアは発売当時は 40 万円後半で販売可能と考えられますが、時間と共に価格が下落し最終的には 25 万円程度になると見込まれます。

できるだけ早い段階で製品を販売した方が利益を取ることができることに加えて、販売台数が増えれば規模の利益によって他のメーカーよりも低いコストで製品を作ることができるようになります。そこで、販売促進のために広告宣伝コストを投入することになりました。



### (問題5)

広告宣伝費の金額と販売価格のシミュレーションを行ったところ、A、B、Cの3つの数字を計算することができました。3案の中でどれを選択するのが一番利益が大きくなるでしょうか。

- A. 広告宣伝費 5 億円      平均価格 40 万円で 5,000 台販売予定
- B. 広告宣伝費 3 億円      平均価格 38 万円で 5,000 台販売予定
- C. 広告宣伝費はかけない      平均価格 31 万円で 5,000 台販売予定

なお、1 台あたりの製作価格として 20 万円、開発費として 5 億円が発生するのはすべての案で共通です。

それでは、実際に計算してみましょう。

**A 案. 広告宣伝費 5 億円**

1 台あたり利益 :  $40 \text{ 万円} - 20 \text{ 万円} = 20 \text{ 万円}$

5,000 台販売時の利益 :  $20 \text{ 万円} \times 5,000 - 5 \text{ 億円} - 5 \text{ 億円} = 0$   
(広告宣伝費) (開発費)

**B 案. 広告宣伝費 3 億円**

1 台あたり利益 :  $38 \text{ 万円} - 20 \text{ 万円} = 18 \text{ 万円}$

5,000 台販売時の利益 :  $18 \text{ 万円} \times 5,000 - 3 \text{ 億円} - 5 \text{ 億円} = 1 \text{ 億円}$

**C 案. 広告宣伝費をかけない**

1 台あたり利益 :  $31 \text{ 万円} - 20 \text{ 万円} = 11 \text{ 万円}$

5,000 台販売時の利益 :  $11 \text{ 万円} \times 5,000 - 5 \text{ 億円} = 5,000 \text{ 万円}$

A 案は 1 台あたり利益が 20 万円と一番大きくなりましたが、獲得した利益はすべて広告費に食われてしまうため 5,000 台販売時の利益は 0 になってしまいます。また、広告宣伝費を 3 億円投入した B 案は、1 台あたり利益は 18 万円と A 案よりも少なかったのですが、それ以上に広告宣伝費の投入金額が少なかったため、最終的な利益は 1 億円となり A 案よりも大きくなりました。

広告宣伝費をかけないという C 案は、商品を販売するのに時間がかかってしまったため販売価格が下落し、1 台あたり利益は 11 万円と小さくなってしまいました。そのため最終的な利益の数字は 5,000 万円となりました。よって問題 5 の答えは B 案ということになります。

広告宣伝費をかけなければ商品の販売に時間がかかってしまいますし、広告宣伝費をかけすぎると利益を全部食われてしまいます。そのため広告宣伝費の投入金額は、タイムリーにシミュレーションを行いながら慎重に決定していく必要があります。

## 目次（部下には数字で指示を出せ）

はじめに

チームワークを劇的に高める数字の使い方

本書で学ぶ内容

第1章 「値引きはどこまでしてよいか」が分かる売上と利益の関係

1. 10%の値引きで数量50%アップは得か損か
2. 少しの値引きが利益に与えるインパクト
3. 10万円の値引きと、30万円のオプションどちらが得か
4. マッサージチェアを何台売ればもとが取れるのか
5. 広告宣伝費と利益の微妙な関係
6. ユニクロは、なぜ儲かるのか①価格戦略を分析する

第1章のまとめ

第2章 資金繰りで困らない運転資金の計算法

1. 運転資金とは何か
2. 運転資金が増えることによるデメリット
3. 運転資金を減らす3つの方法
4. 資金繰りの楽なビジネス・大変なビジネス
5. 有利な資金繰りは諸刃の剣～NOVAの運転資金

第2章のまとめ

第3章 会社の実情をつかむキャッシュ・フロー計算書の読み方

1. キャッシュ・フロー計算書の読み方
2. 企業の成長段階とキャッシュ・フローパターン
3. NOVAのキャッシュ・フロー計算書から破綻の徴候を読み取る

第3章のまとめ

第4章 どんな時でも儲けるための「コスト」の基本

1. 会社で発生する2種類のコスト
2. 黒字と赤字の分岐点～限界利益と損益分岐点売上高
3. なぜインターネットビジネスは儲かるのかービジネスの種類とコストの関係
4. 生徒数の減少で大きなダメージを受けたNOVA
5. V字回復はなぜ起こるのか

第4章のまとめ

## 第5章 予算がわかれば'会社'が見える

1. 予算の種類
2. 会社の予算はこう作られる
3. ケーススタディ～予算の作成
  - (1) 当期純利益から営業利益の数字を計算する
  - (2) 各部署で発生するコストを集計する
  - (3) 営業部門で稼がなければいけない売上総利益を計算する
  - (4) 必要な売上高を計算する

### 第5章のまとめ

## 第6章 予算を達成するための数字の見方・使い方

1. 予算実績分析のポイント
2. ケーススタディ～予算実績分析
  - (1) 全社レベルで分析する
  - (2) 責任単位で分析する
  - (3) 販売費及び一般管理費を分析する
  - (4) 売上と売上原価を分析する
  - (5) まとめ
3. 任天堂は、なぜ業績予想を変えたのか

### 第6章のまとめ

## 第7章 勝ち組企業に学ぶ利益を増やす発想法

1. 営業利益を増やす3つの方法
2. 売上を増やす4つの方法
  - (1) 集客数を増やす
  - (2) 顧客単価を上げる
  - (3) 購入率を上げる
  - (4) リピート回数を増やす
3. コストを削減するときの注意点
  - (1) 戦略に合わせたコストダウンを行う
  - (2) アウトソーシング（外部委託）を検討する
  - (3) IT投資の注意点
4. ユニクロはなぜ儲かるのか②ビジネスモデルを分析する

### 第7章のまとめ

## 第8章 予算よりプロセスを管理する～未来の管理会計

### 1. 予算の問題点

- (1) 予算の作成に多大な労力を必要とする
- (2) できるだけ低い目標を立てようとする
- (3) 経営資源を適切に配分することが難しい
- (4) 実際のビジネスを行うときと前提条件が異なる
- (5) 数字という目標を与えられても優秀な社員しか達成できない
- (6) 月次決算の数字では間に合わない
- (7) 企業の長期的な利益を損なう可能性がある

### 2. 問題点の解決方法

- (1) 予算作成支援システムの使用
- (2) 数値管理からプロセス管理へ
- (3) 個人の業績評価の見直し

### 3. 脱予算経営

- (1) 利益目標から KPI へ
- (2) 目標達成率ではなくマーケットと連動した業績評価
- (3) 自由度の高い組織

## 第8章のまとめ

おわりに～軍師は数字で考える

## プロフィール

1972年愛知県名古屋市生まれ。

立教大学卒業後、大手監査法人に入社。

監査、株式公開業務、会計コンサルティング等を担当。

2002年に独立し、望月公認会計士事務所を設立。

ドラッカー学会会員。就活塾講師

現在は、就活やキャリアアップにおいて「数字センス」で状況を切り開いていく方法を伝えることをミッションとして、日本人を数字に強くするための活動を精力的に展開。

執筆、講演、テレビ出演などを通じ、わかりやすく親身なアプローチと温かな視点には定評があり、切実な悩みを抱えながらもがんばっている就活生やビジネスマンの支持を集める。

著書に「<数字がダメな人用>会計のトリセツ」「会計を使って経済ニュースの謎を解く」「課長の会計力」（共に日本実業出版社）、「内定をもらえる人の会社研究術」「就活の新常識！学生のうちに知っておきたい会計」「有価証券報告書を使った決算書速読術」「最小限の数字でビジネスを見抜く決算書速読術」（共に阪急コミュニケーションズ）、いいことが起こり続ける数字の習慣（総合法令出版社）、数字は語る（日本経済新聞出版社）、「問題は『数字センス』で8割解決する」（技術評論社）がある。

著者 Web サイト URL

「アカウントティング・インテリジェンス」

<http://ac-intelligence.jp/>