



緊急課題!

価格転嫁交渉のアドバイス

図表1 A社損益計算書

(百万円)

		18期		19期		20期	
		金額	売上高比率	金額	売上高比率	金額	売上高比率
売上高		2,400		2,500		2,550	
売上原価	期首棚卸高	220	9.2%	210	8.4%	230	9.0%
	仕入高	1,900	79.2%	2,050	82.0%	2,110	82.7%
	期末棚卸高	210	8.8%	230	9.2%	260	10.2%
売上原価		1,910	79.6%	2,030	81.2%	2,080	81.6%
売上総利益		490	20.4%	470	18.8%	470	18.4%
一般管理費	給与手当	230	9.6%	234	9.4%	240	9.4%
	水道光熱費	5	0.2%	6	0.2%	7	0.3%
	輸送費	50	2.1%	53	2.1%	58	2.3%
	その他	160	6.7%	162	6.5%	160	6.3%
	販管費合計	445	18.5%	455	18.2%	465	18.2%
営業利益		45	1.9%	15	0.6%	5	0.2%

図表2は、仕入単価値上がり後の売上総利益を四つのパ

仕入単価値上がり後のシミュレーションを行う

なく、数量の増減にも左右される点に着目する。

ターンで示したものだ。①は価格転嫁せず、従来の販売単価で販売数量を増加させたケースだ。競合商品が値上がりする中、価格を据え置き販売したため価格競争で優位に立ち、売上が増加するよ

図表2 仕入単価値上がり後の価格転嫁パターンと売上総利益の変化

(千円)

		販売単価	数量(個)	売上高	仕入単価	仕入原価	売上総利益	売上総利益率	価格転嫁	販売量
仕入単価値上がり後	①	100	120	12,000	80	9,600	2,400	20%	なし	増加
	②	110	100	11,000	80	8,000	3,000	27%	あり	現状維持
	③	110	90	9,900	80	7,200	2,700	27%	あり	減少
	④	114	89*	10,146	80	7,120	3,026	30%	あり	減少
値上がり前		100	100	10,000	70	7,000	3,000	30%		

*目標売上総利益÷単価粗利益=3,000,000円÷(114,000円-80,000円)=88.2個≒89個(出所)図表1・2ともに筆者作成

うなケースだが、販売数量が伸びても売上総利益の実額・利益率はともに低下する。ちなみに、このケースで仕入単価上昇前の売上総利益300万円を維持するには、売上高を1・5倍、150個を販売しなければならぬ。売上拡大に依存するだけでは利益確保は難しく、適切な価格転嫁による採算性確保の重要性を示唆する事例だ。

②は価格転嫁を行い、値上げ前と同じ数量を売り上げるケースだ。販売単価10万円を10%アップして11万円にすれば、仕入単価上昇前と同じ売上総利益額300万円の維持が可能になる。

売上総利益率は30%から27%に低下するが、実額でとらえると価格転嫁の目的は一応果たされる。ただ値上げ(価格転嫁)を行うと、値上げ前の買い溜めの反動や固定客離れなどにより、販売数量が減少することがある。

③はそうした消費者行動を想定し、値上げ後の販売数量減少を加味したケースだ。売上総利益額は販売数量が減少

決算書のこんな点に着目して価格転嫁の状況を推察しよう

八木利樹 Y's 経営サポート代表 中小企業診断士

取引先の価格転嫁の状況を把握するには、決算書のどのような数値やトレンドに着目すればよいのか、着眼点を事例で解説していく。

価

格転嫁とは、仕入れ・原材料費・人件費・物流費・エネルギー費などのコスト上昇分を、製品やサービスの販売価格に適切に反映させることである。主に販売価格の改定を通じた利益水準の維持を目的とする経営活動といえる。

決算書を時系列に並べ、まず確認すべきことは、「価格転嫁の目的である利益が維持・確保されているか」という点である。着目する利益は、売上高から仕入れや製造にかかった費用を差し引いた売上総利益および本業のもうけである営業利益だ。

価格転嫁の状況を利益率から判断する

まず図表1の損益計算書をざっと眺めてみよう。売上総利益は18期から19期にかけて2000万円の大減、19期から20期は同額で推移して

いるが、売上高とともに売上原価も増加している。営業利益は毎期減少しており、特に20期は19期と売上総利益が同額であるにもかかわらず、営業利益は1000万円も減少した。要因は販売費及び一般管理費(以下、販管費)である給与手当・水道光熱費・輸送費の上昇で、仕入れ以外のコストも利益を圧迫している状況がみられる。

決算の全体的な推移をみると、毎期の売上高増加に反して利益が減少しており、仕入れや販管費のコスト上昇分が販売価格へ転嫁されていない状況が推察される。

損益計算書の概要を実額でつかんだら利益率を算出し、コスト上昇分の販売価格への反映度合いを推察しよう。仕入価格は売上総利益率(売上総利益÷売上高×100)から反映状況を見る。19期は18期の20・4%から

18・8%へ大幅に低下しており、仕入れコスト上昇分が販売価格に反映されている状況はみられない。20期は19期と同じ売上総利益額だが、利益率は前期比で0・4%低下し18・4%となっている。

この0・4%の利益率低下は、仕入れコストの上昇率に販売価格の上昇率が追いつかず、むしろ差が拡大していることを示しており、価格転嫁のさらなる遅れが推察される。このように、実額だけではみえない価格転嫁の反映状況(実効性)も、利益率で浮き彫りにすることができる。

次に価格転嫁の状況をより詳細に推察するために、売上総利益(粗利益)の構造を理解しておきたい。売上総利益の数式は「売上高-売上原価」だが、これを分解すると「(販売単価×販売数量)-(仕入単価×販売数量)になる。売上総利益は単価だけで