

4

売上げが立たなければ何もはじまらない

(1) 売上高は営業活動の生命線

売上高の確保

営業部門の第一の役割は**売上高の確保**にあります。会社は売上げがあつてすべてがはじまります。売上げが立たなければ、利益もありません。売上高の確保こそ営業活動の生命線なのです。利益の源泉は売上高にあることを忘れてはなりません。

小売業はもとより、卸売業やサービス業などの商業の場合は、販売そのものが事業の中心ですから、このことはわかりやすいと思いますが、製造業（メーカー）であっても、「モノをつくっていけばよい」というわけにはいきません。いくら、いい品質のモノをつくっても、それが売れなければ会社は成り立ちません。

商売の原則

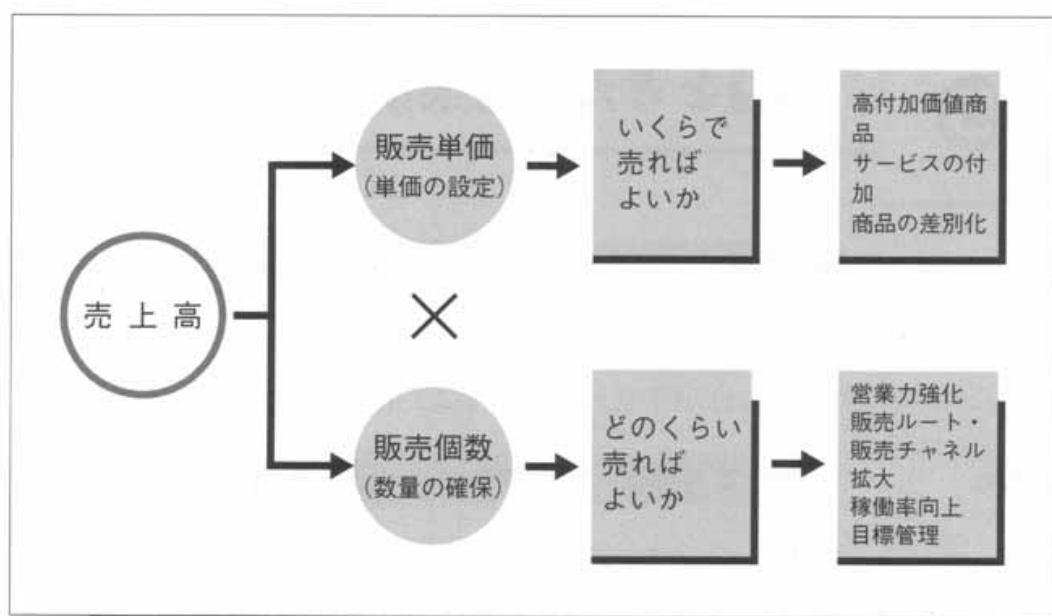
昔から言われている「**売上げなくして利益なし**」、あるいは「**販売なくして事業なし**」という言葉は、この企業存続の前提を指しています。営業部門で働く人は、この「**商売**」の**原則**をまず徹底的に頭に入れておく必要があります。

売上高のアップは、営業部門にとっての最大の課題といえますが、その実現は容易ではありません。業種や規模、取扱い商品、地域、業態などにより商売の仕方は異なります。また、いまのように経済環境の厳しい時代には、よほど知恵を出し、汗をかかないことには成果につなげることはできません。

足で稼ぐ

いずれにしろ、営業活動の展開に当たってはまず売上高の増加を図るために全力を投入しなければなりません。「**足で稼ぐ**」という営業の基本を忘れてはなりません。しかし、同じ営業活動をするにしても、やみくもに歩き回ればすむというわけではなくなっています。「**頭を使う**」ことによって、さらに営業力は強化されます。計数管理の学習は、こうした営業活動強化のために、欠くことのできない武器を提供してくれると

頭を使う



図表 I・6 売上高をあげるための施策

(2) 売上高の増加は単価のアップと数量の増大

売上高を伸ばすために必要な行動を明らかにするために、まず売上高を分解してみましょう。

$$\text{売上高} = \text{販売単価} \times \text{販売個数}$$

と考えてみると、具体的な対策が見えてきます。売上高を増やすには、**販売単価を上げる**（上げられればの話ですが）か、**販売数量を増やす**しかないのです。つまり、売上高増加を図るには、「**販売単価のアップ**」を図る方法と「**販売数量の増大**」を図る方法とがあります。

販売単価のアップ
販売数量の増大

単価のアップを図るための主な対策は、高付加価値商品の重点販売、サービス機能の強化、他社製品・サービスとの差別化、コスト低減等とにかく営業社員の立場から貢献していくかがあげられます。

販売数量の増大を図るための主な対策としては、営業社員のスキル向上、販売ルートの拡大、新市場の開拓、目標設定に基づく行動管理とインセンティブ等があげられます。

5

利益を考えた営業活動をすすめる

(1) 限界利益率の高い商品を販売する

営業活動のねらいは、利益をあげることにあります。利益をあげていくためには、まず売上高を伸ばすことが第一です。商売は、

増収増益

売上高を伸ばし、利益をそれ以上に伸ばす(増収増益)

を実現していくことが鉄則です。

しかし、市場が縮小するデフレ傾向の強い、いまのような時代には、単純に売上高を増加させることはできません。いけいけどんどの「売上高至上主義」で商売ができるほど甘くはありません。

そこで、「利益」の確保をベースにした営業活動の展開が必要となってきます。利益をあげるためには、売上高を増やすだけでなく、費用のほうにも着目し、費用を落とした効率のいい営業活動をしていくことが大切になってきました。

限界利益
(粗利益)

営業の第一線で仕事をしていくときに、販売する商品の**限界利益**(粗利益)の考え方が役に立ちます。たとえば、ラーメン店で1杯500円のラーメンと640円の味噌ラーメンを販売しているとします。このとき、1杯当たりの材料費(変動費)がラーメンは150円、味噌ラーメンは160円だったとします。限界利益は、

$$\text{ラーメン} : 500\text{円} - 150\text{円} = 350\text{円}$$

$$\text{味噌ラーメン} : 640\text{円} - 160\text{円} = 480\text{円}$$

となりますから、限界利益率はラーメンが $70\% \left(\frac{350}{500} \times 100 \right)$ 、味噌ラーメンが $75\% \left(\frac{480}{640} \times 100 \right)$ になります。このとき、限界利益率の高い味噌ラーメンをたくさん販売したほうが、利益は大きくなります。

忙しい実際の場面では、いちいち費用を計算してから営業活動をすすめるというのんびりしたことを言ってもらえません。しかし、限界利益率(粗利益率)を考えて売っていくことはできるはずです。利益率に着