

中小企業 あるある 相談室

『売り上げ至上主義』が会社を苦しめる ——逆ザヤを生む営業評価制度

「売り上げは増えているのに、なぜか利益が残らない」

これは中小企業支援の現場で、非常によく耳にする悩みです。決算書を見ると、売上高は前年より伸びている。しかし、利益はほとんど出ていない、あるいは赤字になっている。こうした企業では、実は「逆ザヤ」の受注が常態化しているケースが少なくありません。

逆ザヤとは、簡単に言えば「売れば売ほど利益が減る状態」です。本来、仕事は利益を生み出すために受注するものですが、原価より安い価格で受注してしまえば、忙しくなっても会社にはお金が残りません。むしろ、受注量が増えるほど資金繰りは苦しくなります。

では、なぜ逆ザヤが起きるのでしょうか。もちろん、原価管理ができていないことも一因です。材料費や人件費、外注費、輸送費などを正確に把握できていないため、「利益が出ているつもり」で受注してしまうのです。特に昨今は、原材料高や人件費上昇が急激に進んでおり、昔の感覚のまま価格を決めていると、気付かないうちに赤字案件になっていることもあります。

しかし私は、それ以上に大きな問題は、「営業成績の評価が売り上げ中心になっていること」だと感じています。多くの企業では、営業担当者は「い

くら売ったか」で評価されます。すると営業現場では、「利益率が低くても、とにかく受注を増やそう」という行動になりがちです。場合によっては、「赤字でも案件を取ってこい」という空気すら生まれます。営業担当者からすれば、利益よりも売上数を優先するのは当然のことです。

つまり、逆ザヤは営業担当者個人の問題ではなく、会社の仕組みの問題なのです。だからこそ、収益改善の第一歩は、「逆ザヤ受注をやめること」です。そして、そのためには評価制度を変えなければなりません。売り上げだけではなく、「粗利額」や「利益率」も含めて評価すること、あるいは、「安売りをしない営業」を正当に評価するなどの仕組みづくりが必要です。

実際、利益重視に切り替えた企業では、「売り上げは少し減ったが、利益は大きく改善した」という例も少なくありません。経営において本当に大切なのは、「どれだけ売ったか」ではなく、「どれだけ利益を残したか」だからです。忙しいのにもうからない会社ほど、まず見直すべきは「売り上げ」ではなく、評価制度であり、「利益の出ない仕事を続けていないかどうか」の再確認なのかもしれません。

中小企業診断士
秋島 一雄



◇秋島 一雄／あきしま・かずお

中小企業診断士。株式会社IAC代表取締役社長。商社にて営業職として米国・インドネシア・タイへの海外駐在を経験し、管理部門業務にも従事。その後メーカーでの営業経験を経て独立。2008年より現在に至るまで東京商工会議所コーディネーターとして中小企業支援に携わる。さらに東京都中小企業振興公社「企業変革スクール」講師兼チーフアドバイザーを務めるほか、大手研修会社、中小企業大学校、AFJ日本農業大学校、全国各地の商工会議所にて、海外展開・経営者塾・創業塾・マネジメントと育成・新人研修・営業展開・コンプライアンスなどでの講師として幅広く活動している。