

経営一転語 51 付加価値率の高いことはよいことなのか

私は、常々「中小企業は高付加価値商品の開発をしましょう」と言っています。一般的には、付加価値率が高いということは、「お客様が当社の商品を価値が高いものと認めて高く買ってくれている」ということなので、よいことです。しかし、企業を取り巻く環境は激変しますので、もしも、何らかの条件が変わってくると、付加価値率の高いことが、会社全体の利益を大きくするとは限らないのです。つまり、次のような場合が考えられます。

1. 閑散期に低い付加価値率で販売したとき
2. 値下げによって大幅な売上増大が期待できるとき
3. 増大する売上を外注で賄うとき

1の場合は、つまり、仕事が暇な時、閑散期に新しい仕事をした場合には、固定費（人件費、経費、減価償却費など）は、ほとんど増加しないために、たとえ付加価値率が低くなり、利益は少額となっても、そのほとんどが経常利益の増加となり、意外なほどの好結果を手に入れることができるというケースです。

2の場合は、解説の必要はないかもしれませんが、多少値引きした場合に1個あたりの付加価値率は当然下がりますが、量がたくさん出ると見込める場合は、会社全体としては、当然、経常利益の増大につながります。もちろんこの場合にも安易な値引きは厳禁であることは言うまでもありません。

3の場合は、勘違いしやすいと思います。外注をすると、製造原価が上がりますので、付加価値率が低下すると考えて、内製化をしまい、製造が間に合わず、販売機会の損失を招き、会社全体では経常利益は、さほど伸びなかったという結果になりがちなのです。

つまり、売上増大が見込めるときは、多少の付加価値率の低下は目をつぶって、外注工場の利用を考えた方がよいのです。この場合は、「外注による付加価値率の低下が、会社全体の付加価値率を落とす」ことのみを考えて、これが利益率を落とすと勘違いをしてしまうのです。

たとえ、付加価値率が落ちていても、付加価値の絶対額は大幅に増え、それに比較して経費は、いくらも増えないことを完全に見落とししているのです。

ポイントとしては、付加価値率に固執するな、経常利益がどうなるかを見よ、費用には変動費と固定費があることに注意せよ、ということです。