

### 3 コスト構造の業態特性で変わる戦略

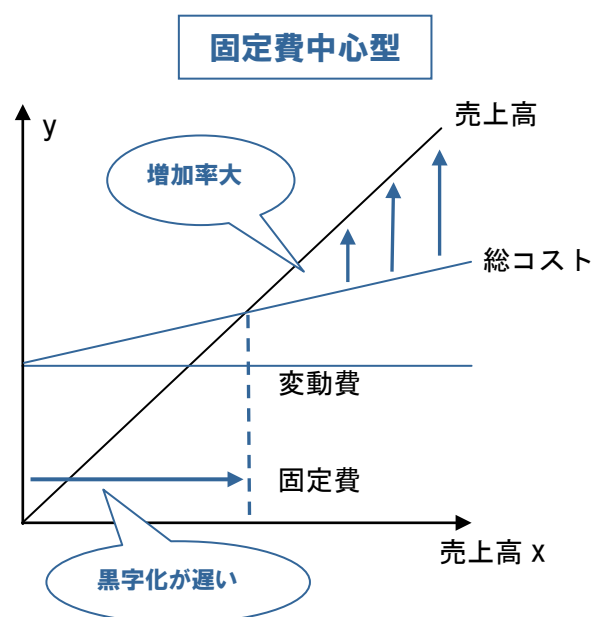
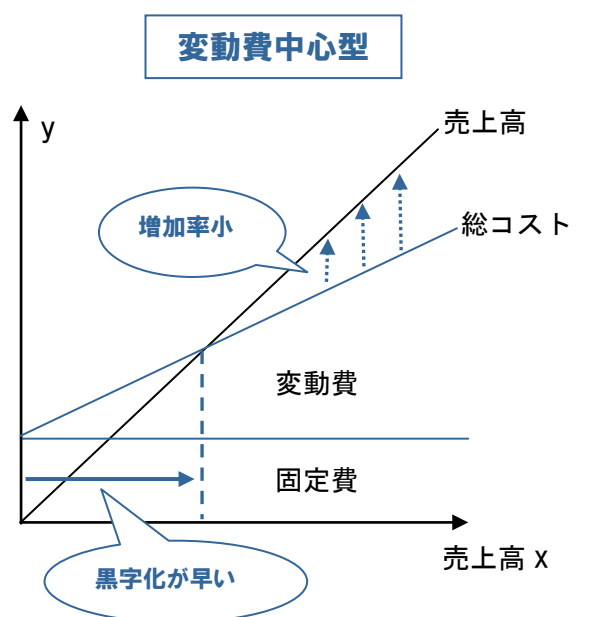
#### (1) 変動費中心型と固定費中心型

企業のコスト構造は、次の2種類に分類することができます。

● 変動費中心型

● 固定費中心型

両者を図表に表すと、次のようになります。



なお、各々の特徴をまとめると次のようになります。

#### ■ 変動費中心型の特徴

- 黒字化するのが早い
- 黒字化した後の利益増加率は大きくない
- 安全余裕度が大きく、赤字になりにくい
- 赤字になったとしても、赤字幅が急速に膨らむことはない

⇒ ローリスク・ローリターン型

#### ■ 固定中心型の特徴

- 黒字化するのが遅い
- 黒字化した後の利益増加率は大きい
- 安全余裕度が小さく、赤字になり易い
- 赤字になった場合、赤字幅が急速に膨らむ

⇒ ハイリスク・ハイリターン型

## (2) コスト構造と採るべき基本戦略

### ① 変動費中心型企业

#### イ) 業態特性

固定費の増加要因となる大きな工場や多数の店舗、大規模なシステム等の大きな仕組みを必要としない代わりに、商品仕入等のために変動費の比重が大きい卸売業や販売業の企業は変動費中心型となります。しかし、そのような業種の企業であっても、全国に営業拠点を設置したり、人材を大勢採用している場合には、費用に占める固定費の割合が高くなります。

#### ロ) 基本戦略

一般に固定費負担が少ない分だけ、不況に対しては相対的に強い抵抗力を持っています。しかし、変動費率が高いために限界利益として残る部分が少なく、一定規模以上の売上を確保しなくては目標利益を達成することができません。また、わずかな固定費の上昇でも採算性を悪化させる要因を内包しているともいえます。変動費中心型企业は、これらのことに常に留意しながら、変動費比率を引き下げるような戦略を採っていく必要があります。