

## 「反芻力」⑩: 船井先生から学んだ事:「粗利ミックス法」

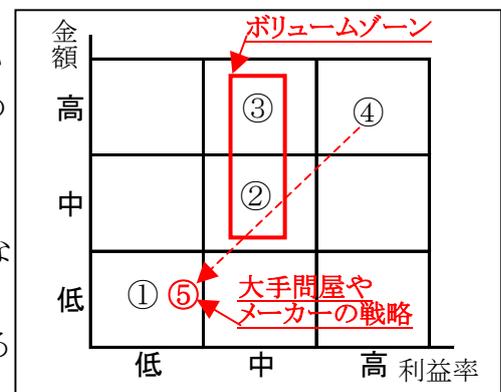
### 1. 「利益を確保せよ!？」

ある会社で、社長さんが「利益を確保せよ!」という指令を出したのです。確かに「収益」が出ないのはイージーに安売りしているという事が大きいのですが、現実的には、市場規模がシュリンクする中で、大手問屋やメーカーが有力需要先にダイレクトに納入する時代になり、残されたパイを取り合っている状況があるのです。その状態の中で、いきなり「利益を確保せよ!」というので現場は混乱したのです。

社長さんの「利益を確保せよ!」の背景には、いろんな物が隠されていると思うが、具体的な策なしでは混乱するだけなのです。今、厳しい競争激化の時に「利益」を追求するには、商品に自信があっても難しい状況なのです。商品構成に何の工夫もない、売り方にも工夫もない、仕入れの仕方にも工夫もないという状況では「無策」と言わざるを得ないのです。私には、社長さんのヒステリーにしか聞こえて来なかったのです。

### 2. 「粗利ミックス」

私は、この状況から脱出する方法として、小売業で行っている「粗利ミックス法」を提唱したのです。右掲は概念を表すものです。①は、いわゆる目玉商品で、誰でも必要になる消耗品です。食品で言えば「1パック88円のタマゴ」なのです。この情報に接した時に、切れているか、もうすぐ、なくなる消耗品なのです。この裾野商品が強いとお客様を引きつける効果があるのです。まず、お客様がお店に来る(営業では取引ができる)事が第一歩なのです。



②は、中粗利・中金額で企業にとっては一番大切な「定番品」なのです。消耗品でリピートするもので、しかも、自社に付加価値がある方が良いのです。例えば、どこにでもある商品ではなく、ブランド力のあるメーカーの消耗品がそれに当たります。③は、中粗利・高金額の商品、すなわち、ブランド力がさらに高い商品、例えば、消耗品でも特殊なものを言います。高品質のもの、例えば、〇〇産で〇〇氏がつくった商品という風なもので、具体的には、地酒で限定〇〇本というような物です。この②と③で収益を上げるボリュームゾーンとして強化する(例えば、大量に在庫する)必要があるのです。この強化、すなわち、適切な在庫を行うという事がキーなのですが、意外に出来ないケースが多いのです。

④は、高粗利・高金額なもので、シーズン限定品のようなもので、しかもブランド力が高いものです。具体的には「吉兆がつくった20万円のお節料理」というもので、数を売るのでなく「あこがれ」を品揃えして話題性を作るのです。また、新製品で高機能な製品も導入初期はこの範疇に入れる事ができます。特に、次世代を切り開くような商品は、初期に購入する層は少々高くても進んで購入する層なので、このような客層を掴む為にも強化したい商品群です。

このような構図で品揃えをしないと小売店は競争に勝てないのです。この事は、一般の販売業でも同じなのです。特に、重要なのは④です。滅多に売れないが、あこがれの商品を品揃えしている事が重要なのです。この④は、多くの場合、先進性が高いので、お客様に「つかみ」の商品として話題を振るネタとして重要なのです。

### 3. 大手のダイレクト商法

ところが、現実には、④→⑤という傾向が強くなっているのです。大手問屋やメーカーが地元の納入業者を飛ばして大手ユーザーに参入する時の戦術なのです。本来、高金額・高粗利の商品に位置づける物ですが、それを①のセグメントで販売するのです。流通過程を飛ばして自社の売値で売るので、あっさり「目玉商品」化しているのです。

確かに、②、③の領域の商品は、すなわち、ボリュームゾーンでは大手問屋やメーカーは流通過程を通していませんので価格競争力があり、かつ、収益力も維持できるのです。その強みを発揮する為に、「新商品」を一挙に「目玉」化しているのです。この価格を中心としたパワーゲームに対抗するには「人間力」という事しか残らないのです。例えば、木目細かい納入体制や加工サービスなどが重要になるのです。

### 4. 弱者の「粗利ミックス」法

一般に、中小零細の販売業(小売業)は、②と③に弱いのです。その理由は、注文が来るたびに仕入れて売るという「1個買い」なのです。この「買い方」を続けている限り「仕入原価」は低くならないのです。CPFR (**C**ollaborative **P**lanning **F**orecasting and **R**eplenishment)という言葉がありますが、まとめ買いで原価を下げるという方式です。

例えば、筆者の経験ですが、オール電化(IH+給湯機)の推進時に、1ヶ月に10セット販売していたが、バラバラにオーダーするのではなく、仕入先を絞って「1ヶ月に10台」という約束を前もつてすると5%値引きが可能になったのです。これは、小さな小売店の事例です。量販店は、規模が大きいので月間何百セット、千セットというスケール・メリットを出して、さらに、仕入原価を引き下げているのです。これは、自社品番化した商品として提供されているのです。

ところが、多くの場合、この「まとめる」という事ができないのです。「まとめる」=「企画」なのです。小さな会社でも「企画力」があれば、大手に対抗できる要素をもつ事ができるのです。私は、「弱者の粗利ミックス法」のキーは、この「まとめ」=「企画」で、圧倒的な価格競争力をつくる事だと指導しています。

#### 【まとめ】

1. 儲からないと言って「利益」重視では競争に勝てない
2. 「粗利ミックス」法を取り入れるとメリハリがつく
3. 大手は新製品を超低利益でユーザーをつかむ
4. CPFR(まとめ買い:企画販売)こそが生き残る術である。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】