

「金持ちのバクチ」

1. 船井先生に学ぶ

右掲は、船井先生の似顔絵です。私は、平成6年に、船井総研の客員経営コンサルタント養成学校で船井流のコンサルティング手法を学びました。その中で、船井先生の逸話として語りつがれている「一番の場所に一番の商品を一番高く山積する」というシンプルな法則が今も記憶に残っています。



また、「売れないお店の特徴は、ついていない商品が顔を利かせている」という物があり、その対策としての実践法は「保守8割革新2割の法則」で強制的に商品を新しくするという事なのです。この「強制的」という事が重要なのです。

お店に並んでいる商品を入れ替えるという事は、見かけ以上に大変な労力があるのです。在庫補充だけなら、お店がヒマな時間帯に行えば出来るのですが、商品の入替えは単純ではなく、極端に言えば、コーナー全体の配置換えにも繋がるのです。

従って、号令をかける人が重要なのです。この役目を社長が行って頂ければ、うまく行き易いのですが、店長さんに任せ切りだと「号令」も弱くなりがちなのです。店長に「今からやるぞ！」という決意がみなぎっていないとパート社員などはついて来ないのです。「ツキ」≒「旬」と考えると「旬の商品」という場合、コーナーのディスプレイなど、全員参加の工夫が必要になるのです。日頃から、どんな風に変えようかと思案していないと全員の分担を指揮できないのです。

2. 売上=F(m, n)

このように、お店の商品を入れ替えることは簡単ではないのですが、しかし、その結果、

$$\text{売上} = F(m, n) \quad m = \text{商品数}, n = \text{光る商品数}$$

という公式に示されるように、 m の商品数は豊富であっても、 n の「光る」ものが少なくなってしまうのです。この公式は、いろんなビジネスに当てはまります。「光る」≒「旬」とすると、飲食業では、季節の食材を活かしたメニューが豊富でないと変化に乏しくなりますし、「店長、今日のお勧めは何？」と聞かれても「マンネリ」化したメニューなら答えようがないのです。やはり、「旬の食材」の持つ魅力は大きいのです。

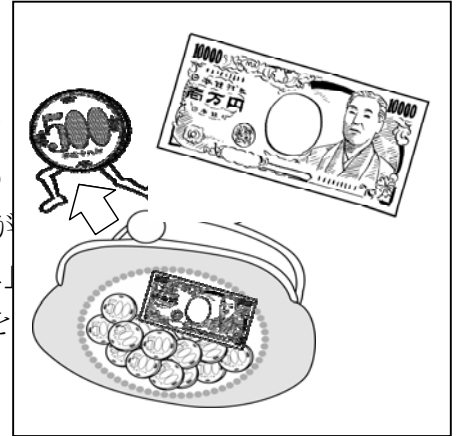
この事は、飲食業に限ったことではありません。アパレルでも季節に応じた品揃えが必要ですし、さらに、最近では「時流」に応じた品揃えが必要になっています。例えば、大震災・原発問題で節電が叫ばれていますので、クールビズも従来の上辺だけでなく、吸汗速乾性のアンダーシャツなどで汗が気化する時に奪う熱量で節電下の「熱中症対策」(どちらかと言えば、体温調節)に配慮する時代なのです。夏物・クールビズと言ってもこのように「時流」をいち早く取り込む事が重要になってくるのです。

しかし、「光る商品」は、このような旬の食材や時流商品とばかり限らないのです。いわゆる「目玉商品」で無理やり光らせることも重要なのです。例えば、食品スーパーのちらしでは「たまご98円」が目玉商品に復活し始めています。通常なら200円前後のたまごが半値以下で売る・・・しかも、主婦はTVなどで原価が130円程度と知っているのです。「赤字覚悟」というキャッチ・コピーで主婦をお店に動員するのです。その他、「期間限定」とか「先着〇〇名様限定」などのキャッチで主とし

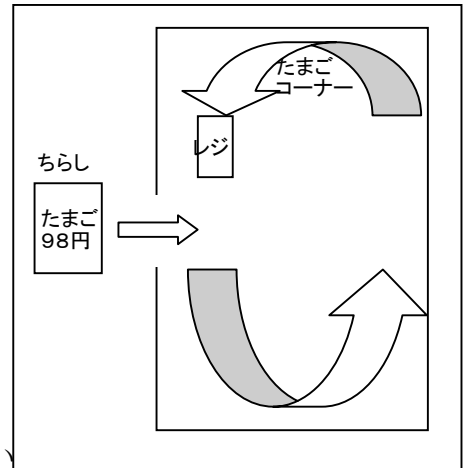
て安さをアピールするのです。

3. 粗利ミックス法

右掲は、ガマグチの口が開いて、まず、小銭が飛び出していて、次に、1万円札のような金が出て行くことを表しています。なぜ、このイラストなのかと言うと顧客の心理をよく表しているのです。殆どの方は「情報」に接しても「見るだけで買わないぞ」と思っているのです。そのような消費者の心理を解してサイフの口を開かせるのが「目玉商品」なのです。人は、一度、サイフの口を開くと「ついでに」という心理が働いて、あれもこれも手に取るようになります。手を伸ばすと「欲しく」なるのが人情で、ついつい買ってしまいます。実際に、100均などの消費者の行動を見ていると、最初は、見て回っているだけなのですが、一度、商品を手にし始めるとドンドンかごに商品を入れ始めるのです。この「ついでに・・・」という心理は、非常に、興味深い現象なのです。



右掲は、一般的な食品スーパーを図で表して、ちらしで「たまご1パック98円」という超目玉商品に引かれて来たお客様が店内を回遊してレジに到達するという構図を描いています。確かに、「たまご1パック98円」だけを買って帰るお客様もいるのですが、多くのお客様は「ついで買い」をされるのです。確かに、たまご1パック98円では赤字となっても客単価3,000円、粗利率35%とすると



$(3,000円 \times 35\% - \text{たまごの赤字} 30円) \div 3,000円 = 34\%$
と僅か1%しか粗利益率が低下しないのです。また、実際には、高い粗利益の商品も混じるので平均の35%以上になる例が多いのです。さらに、集客力が1.6倍になると考えられるので、平素600名の来店とすると

$3,000円 \times 600名 \times (1.6 - 1) = 108万円の売上アップ (36万7,200円の粗利増)$
という計算になり、その分、他社に影響を与えたということになるのです。この繰り返して競合他社の体力を奪って「一人勝ち」状態に持ち込むパワーゲームなのです。この考え方を「粗利ミックス法」と呼ぶのですが、たまごを30円赤字で売る決断が集客力を増しているのです。私は、この方法を「**金持ちのバクチ**」と呼んでいます。お金に余裕がないと赤字で売るという決断に至りにくいのです。「お金の余裕」が、このような大胆さを生み出して「競争力」を高めるのです。

4. なんでも応用力次第

今回のことを「これは小売業の手法で、うちには・・・」と考える人が多いのです。しかし、実際には、どんな業種にも当てはまる普遍性のある手法なのです。今回は「たまご1パック98円」という特価を例にしていますが、「あそこの〇〇は安くて品質もよい」という経験をお持ちじゃないでしょうか？これは飲食業ですが、「すき家」という牛丼店チェーンがあります。このチェーン店は、牛丼が平素から280円なのです。牛丼の専門店「吉野家」は、牛丼は380円、牛鍋丼で280円なのですから、非常に魅力的な価格なのです。この280円で吸引されたお客様は、店内に入って「牛丼」をオーダーするとは限らないのです。カレーもあれば、ハンバーグもうな丼もあり、その他にも定食やサラダセットなどもあるので、気が変わる場合もあるのです。

