

## 「伝票単価」と「サックコスト」

### 1. 小売の4要素

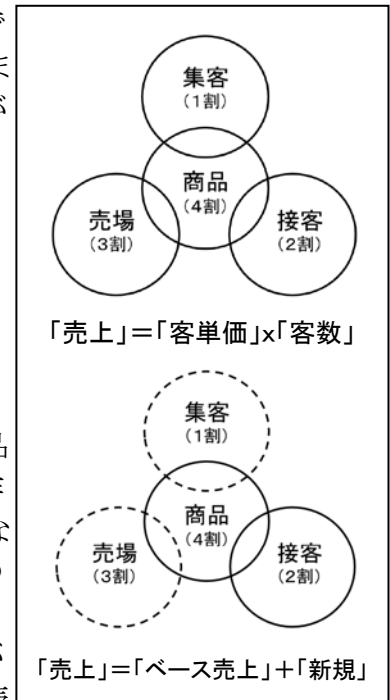
右上は、小売業の4要素と呼んでいる物です。売上は商品が重要ですが、売場と接客(含POP)の要素が5割を占めている事を表しています。例えば、ちらし等で集客しても目的の商品以外に「ついで買い」があるので「売場」(棚割)と「接客」(POPやディスプレイ)が重要なのです。特に、お店の中を回遊して頂きディスプレイで立ち止まる工夫があると「ついで買い」が多くなるのです。このような背景があるので

$$\text{「売上」} = \text{「客単価」} \times \text{「客数」}$$

が成り立つのです。

つまり、故船井先生は「売上」=F(商品数、光る商品数)と教えて下さっていますが、商品を入れ替える作業やPOPやディスプレイを作る作業があって「光る商品」が有効になるのです。大手のHCなどは商品の入れ替えやPOP・ディスプレイは本社スタッフや納入業者などが作成するのでパートやアルバイトのローコスト・オペレーションが可能になりますが、通常の小売店では店長やパートが行うので負荷が大きいのです。

一方、右下は物販業の形態を表しています。集客と売場がないのが大きな特長です。商品と接客だけなので、商品をお客様に説明して売るといいう事になります。しかし、現実的には、営業の方々は配達でお客様とコンタクトを取るので、お客様の状況で営業的な会話ができないケースが多くなるのです。つまり、自分から商品をお客様に説明して売るのでなく、お客様が要望する商品を調達して納品するようになるのです。この結果、多くの商品は調達がメインになり、客層がバラバラなので調達品を在庫に切り替えるというボリュームも出ないのです。

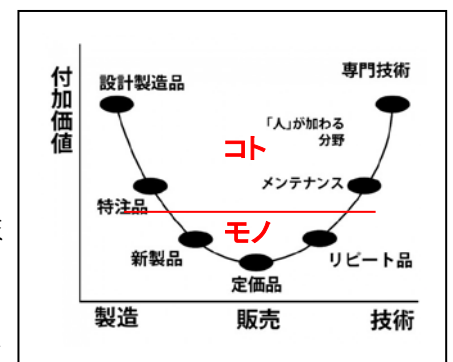


### 2. 付加価値のU字曲線

右掲は「付加価値のU字曲線」と呼ぶ物です。定価品が利益率が低いのです。この定価品は大手商社がPB化してDX戦略の一環でネットを通じて低価格販売を行ってD2C的にユーザーに直販する時代になっています。品番が分かれば安く買えるのでユーザーはネットで買うようになっています。

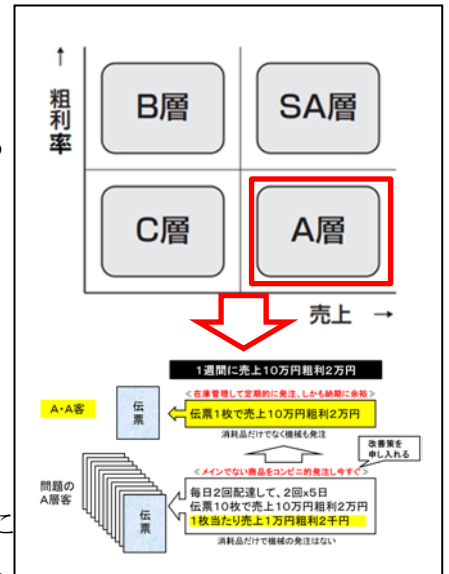
右のグラフに引いた赤線の下は「モノ」、上は「コト」と分かれています。「モノ」は定価品・リピート品・新製品の3種です。定価品はPBと呼ばれる物が多く、大手が自社ブランド化して圧倒的な価格差でネット販売しています。リピート品はお客様の要求に切らさないように在庫して価格優位を築きますが、最近はこの分野がPBの世界に移行してネット調達の傾向が高まっています。新製品は、既存にない特長を付けるのですが、その特長だけでは既存品と置き換える動機にならない傾向が強まっています。

物販業は前項でも触れましたが「商品」と「接客」の2項目が主なのです。小売業の場合、「客単価」を引き上げる工夫した品揃えで集客すると「客数」が増えるので「売上」=「客単価」x「客数」と明確化して考えられるのですが、物販業はこの構図ではなく「売上」=「ベース売上」+「新規」という構図になるのです。つまり、消耗品をベースにした継続取引で安定した売上を確保して、「新規」で既存客の新規品を獲得や新規客を獲得する他社との陣取合戦を行なうのです。一般的に、ベース売上の商品は一度価格が決まるとリピートするのですが、新規品や新規客の場合、他社と相見積もりになって価格競争をする事になります。



### 3. 物販業の課題(サunkコスト)

右上はお客様を売上と粗利率の2軸でクロス分析した表です。□で囲んだA層のお客様に意外な落とし穴があるのです。確かに、売上だけで見ると良いお客様なのですが、そこに粗利率を加えると問題が浮かび上がるのです。右下は、1週間に10万円で粗利率20%の売上があってもA・A客(Aランクのお客でAランクの取引)の視点で見ると同じ10万円粗利2万円でも伝票1枚なら1回の納品で粗利2万円を稼ぎますが、伝票10枚だと1回の納品では粗利2千円しかないのです。この差が大きいのです。伝票10枚という事は毎日2回納品に行くと考えられます。こういうお客様は商品の管理が悪く使う段になって欠品に気付くケースが多く「特急」の納品を要求するのです。コンビニならお客様が買いに来ますが、物販なので納品が必要なのです。サunkコスト(埋没費用)と言いますが人件費と車両に關係する費用だけを計算しても2千円では赤字になるのです。さらに、特急の要求が多いので納品ルートの変更も必要になり、お客様にある程度決まった時間に納品するというサービスに支障が出るのです。



前項でも触れましたが「モノ」はPB化が進みネットで圧倒的価格優位で販売しており、在庫管理がシッカリしたお客様なら翌日配達で良いのでベース売上の部分が侵食されて売上が減少しているのです。この現実があるにも関わらず特急に追われて、他のお客様と会話する時間を奪われている事に気付かずにいる悪循環なのです。現実的には新規品や久しぶりのリピート品の見積対応に追われているので、営業員自身は忙しいのです。業務でリピート品の処理をしているケースが多いのですが、業務の方々は受け身なのでリピート品のオーダーが減少している事に余り感じずに淡々と処理しているのです。

この対応策を講じたお客様では、伝票の売上が一定額以下なら運賃を頂くと決めて対応すると多くのお客様は「まとめ買い」に応じてくれたのです。要は、会社方針として打ち出さずにいるとマンネリに陥るが、会社方針を示すと営業や業務が明確にお客様に示す事で「まとめ買い」に応じてくれるのです。売っても実質赤字なので条件改善に応じて頂けない客は失客になっても構わないと腹をくる事が重要なのです。意外にお客様は応じてくれています。

### 4. サunkコストの対策で収益性改善

前項で見たように、物販業は「売上」だけで評価するとサunkコストという大きな落とし穴があるのです。売っても実質赤字というケースが現実にあるのです。物販の場合、損益計算書の粗利は「売上」-「原価」で計算されるので、運賃や人件費が販売費の中に埋没しているのです。ある卸売では、地方へは運送便を使っていたのですが、薄利多売の業界なので経営が厳しくなったのです。そこで、サunkコストに目を付けて、伝票単位の売上にルールを決めたのです。結果、多くのお客様は「まとめ買い」をして頂けて「伝票単価」が大きくなり「まとめ運送」なので運賃が減少して営業粗利が向上したのです。このお客様では借入金の返済が可能になり善循環に回っています。

しかし、改善した結果出て来る時間の活用が課題です。営業の方はお客様との会話時間を増やして「コト」分野へのチャレンジが可能になりますが、業務の方々の時間の使い方が課題になります。時間に余裕が出来ると「うっかりミス」が多くなるので、集中度を高める工夫が必要です。私は、午前と午後に1度ずつ休憩タイムを設定して緩急をつけるように指導しています。意外に休憩タイムを設定しても業務に支障がなく、ミスが減るのでお薦めの対策です。