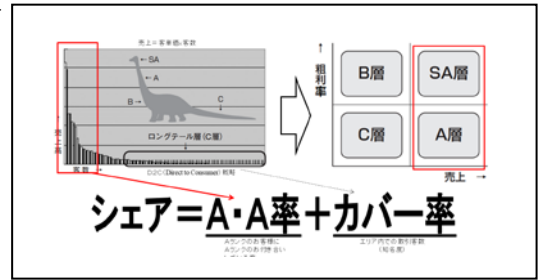


## 「付加価値のU字曲線」に学ぶ

### 1. コロナ禍で失った物

右掲は、弊社のセミナーで使用している図です。お客様を売上順に並べた棒グラフがあり「80:20の法則」と呼ばれる概念の図です。これに「粗利率」を加えるとクロス分析となり右の図になります。その下にシェア=A・A率+カバー率の公式を書いています。A・A率はAランクのお客様にAランクのお付き合いしている率を表し、カバー率は認知度を表す物でいわゆるロングテール層を含めた客数を表します。



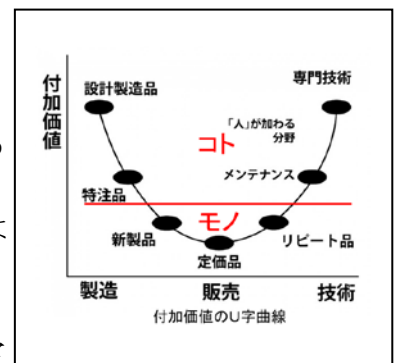
約1年半続いたコロナ禍で「3密」や「非接触」という言葉が躍り出て営業活動で対面営業が難しくなりましたが、お客様が必要な物は注文して下さりビジネスが途切れる事はなかったのです。当然、コロナ禍で社会的に大打撃を受けている状況なので、自社も売上が減少するのは仕方がない事と理解しますが、コロナが落ち着いて業界的に売上が回復していると言われる状況になるが、他社と比べて業績回復が遅い会社が出ています。営業の方は、お客様から見積依頼があるので忙しい状況だが、実は、会社として売上の回復が出来ていないケースなのです。

調べて見るとお客様の発注場所が違う商品、例えば、手洗い洗剤などの総務係が発注する商品がネット購買になって通販会社の箱が現場に多くなっているのです。現場に必要な物は担当者から見積依頼が来るので件数的には減っていないような感じで受け止めているが、実際には業務などが受注するリピート商品が総務係経由になって通販会社から購入しているケースがあるのです。いわゆる「ノータッチ敗戦」です。ネット通販の箱が増えているのに、自社の商品がネット通販化している事に気づかなかったのです。

### 2. 「売れる商品」と「売る商品」

何故、「ノータッチ敗戦」なのかという根本的な理由を考えるとコロナ禍で雇用調整助成金関連で現場の方は休む事が多かったため担当者の不明な手洗い洗剤などは事務が購入するようになり、事務が使用しているネット業者の価格を調べると安い事が分かるので今までの納入業者に発注する(電話やFax)のではなく、パソコン画面から注文するようになったのです。この流れで品番が分かっている消耗品がネット購買化して注文数が減少しているという構図です。

右掲は「付加価値のU字曲線」ですが、—で「モノ」と「コト」に分かれています。「モノ」は「定価品」つまり品番で発注する商品と、「リピート品」つまりユーザーに供給する商品で切らしてはいけないので在庫する商品、そして、「新製品」の3種に大別されます。ここでポイントになるのは在庫する商品は動きが分かり易いが、都度発注する商品は引合で競合と見積合戦を広げる物と事務が発注する消耗品があり、後者は動きが掴めないという事実です。



しかし、現実にお客様の現場に行くとネット購入の箱が多くなっている事実があるのです。着実にネット購入のアイテムが増えていると仮定して自社の履歴との対比が必要になります。「ノータッチ敗戦」の事実を具体化して対応策を練る必要があります。この事実を原則として在庫してネット販売と対抗するか否かという分岐が現れます。多くの場合、客層がバラバラだと「在庫」して規模を稼ぐアイテム数が限られて来ます。この状況で、資金とデッドストック化のリスクを冒して「売る商品」として大量仕入で在庫数を増やすという戦略を打ち出すと営業は自信がないので拒否するのです。つまり、引合があって調達するビジネス、すなわち、従来からの御用聞き体質が浮かび上がってくるのです。「売れる商品」が見えない相手に奪われていても気づかないので、状況を聞くと「お客様はヒマだ」と答えて正当化するのです。この現実を打破する必要があります。

### 3. 「コト」ビジネスのポイント

前項の「付加価値のU字曲線」で—の上、「コト」と書いた部分があります。「設計製造品」「特注品」「メンテナンス」「専門技術」の4項目です。「人がかかわる部分」とあるように、「打合せ」や「納期管理」などの部分があるのでネット販売では対応が難しい世界です。とは言ってもジャパネットが「下取り」や「設置」まで提供して販売しているように、AIが進歩すれば図面を送ると自動解析して「見積」や「工程」を算出する可能性が出て来ます。このような背景を考えながら「コト」のビジネスにシフトして、お客様の困りごとに対応する企業になる方向性で全社一丸になる事がコロナ後のビジネスに重要な視点となります。

一般的に「コト」は人件費の部分が大きいので、競合しても競争条件に大差が出ないのです。従って、従来からの関係性から得た「信頼」があれば発注される可能性が高いのです。つまり、「人」の質に依存する世界なのです。まず、「メンテナンス」系の案件は、専門技術者(職人)が必要ですが汎用性が広いのでピッタリと経験が当てはまらなくとも調整が可能ですが、「専門技術」となれば汎用性が狭くピッタリとした経歴が重要になるのでハードルが高くなります。この部分は、お客様も理解しているのでリスクへの対応力が問われます。他方の「特注品」や「設計製造品」は図面が必須であり、その図面に応じた製造業者が必要になります。

いずれにしても「コト」にはビジネスチャンスがあるのですが、パートナーとの関係性で継続する事が課題になります。例えば、「メンテナンス」系では機械の保守メンテと現場工事に大別されますが、前者は機械の種類によるメンテ業者が必要であり、後者は工事の種類により業者が多岐にわかるので、イメージ的にはリフォーム業者のように見積をして工程毎に必要な業者を調達して仕上げる流れになります。このリフォーム業者になろうとすると建築業者登録が必要になりますが、他方、下請業者に任せて仲介的になると無登録でも可能ですが打合せの当事者という役割が低いので「2重包装」が見えて余程の信頼性がないと成約しないのです。

つまり、「コト」ビジネスは限りなく幅広いので「集中と選択」が重要になります。なぜなら、関連する業者も安定的にビジネスが発生すれば優先順位を上げてくれますが、不安定な発生状況なら順位が下がるのです。順位が低くなると納期(工期)の融通性が低くなり「後回し」となり見積がお断り的な対応になりがちです。これでは、相見積りになれば価格競争面や納期回答が遅れたりして土俵に乗りにくくなるのです。

### 4. シェア=A・A率+カバー率

「モノ」にしても「コト」にしても小さな会社が勝ち残る事は難しくなっています。「選択と集中」と言いますが、お客様との強い関係性を「商品・サービス・技術」で創る必要があります。右掲のように、特定の消耗品を在庫して品切れを起こさない関係性を結んで一本の強い流れをつくる事になります。この特定消耗品を中心として他の消耗品の注文がついて来る流れです。そして、特定消耗品にはそれを必要とする機械があるので、その商談やメンテナンスが待っているのです。つまり、特定消耗品をお客様と合意の上で在庫して欠品しない納入体制をつくるサービスなのです。

戦略: 機械、メンテ 戦術: 特定消耗品 戦闘: 在庫
-----------------------------------

「シェア=A・A率+カバー率」は普遍性の高い意味合いを持っており、A・A率はAランクのお客様(特定消耗品を約定する)にAランクのお付き合い(安定した取引)をする事なのですが、その在庫している特定消耗品を武器に他のお客様を開拓する事でカバー率が高まり、その新規開拓客とA・A率の関係性を築く事が重要な課題になります。この流れで行くと客層が絞られるので業界No. 1となり、それに付随して他業界にも波及するという流れです。

「付加価値のU字曲線」を中心に卸売業の関係マーケティングの構図を描いて来ました。今は、世の中の転換期、これをチャンスとして自社の経営戦略を見直す必要があります。調達品は必要ですが、そのシェアを見直すことがポイントになります。