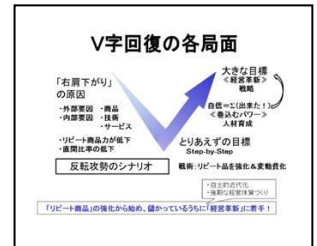


今さら聞けない#800「業績V字回復法」

1. 伝統的な「業績回復法」

右掲は一般的な「業績回復法」のイラストです。まず、「右肩下がり」の原因を調べる事から始めます。この状況で多くの卸売業者が先ず着手するのは資金繰りの為に「売上」を優先して「粗利率」を低下させています。酷いケースでは借入金替わりに「投げ売り」で資金調達しているケースがあります。言わば「自転車操業」状態で、さらに「リピート商品力」が不鮮明になったり「直間比率」が悪化しているケースから「反転攻勢のシナリオ」を描くこととなります。

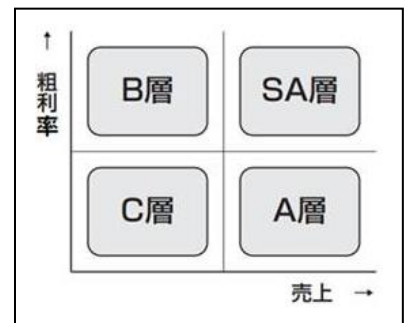


故船井先生は「1-2-3即時業績回復法」で小売業なら「売れない商品」を処分(1)して在庫スペースを確保し処分した資金で新しい商品を仕入れ(2)「売り出し」(3)をかけるとシンプルに指導されていました。ある地方の文具店は定期的にレジの記録から「売れ行き」が悪化したアイテムをリストアップして特価台に移し、空いたスペースに新商品を陳列するようにされており、地域の文具店として繁栄されていました。

しかし、卸売業では店舗がないので、この方式が機能しないのです。弊社は「Fax ちらし・3段活用マーケティング」で支援していますが、主として「新商品」や「セール商品」の案内を行なっています。文具店のような特価台は、卸売業では「特価一覧表」を配布する方式が相当しますが「見切り商品」の鮮度が見えないので躊躇されるのです。その結果、倉庫の片隅に追いやられてスクラップ状態になっており、それを換金すれば良いのですが「利益」の関係で処分できないケースで「含み損」を抱えているのです。改善では「在庫はドロボー、仕掛はヤクザ」と表現していますが、会社の資金を腐らせるので早期に処分する事が急務です。

2. 赤字の原因はお客様

「サックコスト」は埋没費用ですが、意外に人件費がこれに当たっているという理解がないのです。右掲は売上と粗利率でお客様をクロス分析した構図です。SA層もA層も売上額は大きいので、現場では「有難い」お客様という認識が働いています。しかし、A層には企業の利益を蝕むガンの存在のお客様が含まれているのです。例えば、粗利率10%で売上10万円のお客様でも、

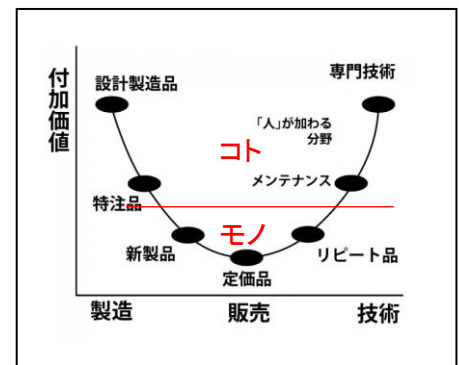


a) 在庫管理がシッカリ出来ているお客様は1回で1万円の粗利
b) コンビニのように都度発注で10回の場合1回で1千円の粗利と大きな違いになります。これに「サックコスト」として、受注や倉庫・配達などの人件費を参入するとbの場合「赤字」になります。さらに恐ろしい事に**配達**は時間を奪うのでチャンスロスを引き起こしかねないのです。あるお客様では、午前と午後の2回配達の上に、特急な要求で配達途中で引き返すというトンデモナイ話のケースがありました。

このように、卸売業の場合、まず、bに当たるA層のお客様にメスを入れる事が大切です。実際に、全国商社で離島扱いになる北海道などの地区では地域の運賃を調べると粗利よりも大きい事が判明して、コンビニ状態の受注体制から「適正粗利率」を設定して自社の強み商品が残るように設定したのです。ライバル商社が在庫しない商品の当用買いを排除すると「別作品」と呼ばれる加工サービスだけが残ったのです。しかし、売上も粗利も減ったのですが、運賃がそれ以上に減ったので営業利益が増えたのです。この事実から、他の地区の取引にも「粗利基準」を設定して、当用買いを排除した結果、主に各地のユーザーとの取引が残り、利益を改善した上に、営業員が少なくなっても経営が可能になったのです。現在、採用難の時代ですが、ベテラン社員だけで経営出来ていますが、「労務倒産」のリスクを抱えたままにいます。

3. 新規分野へ挑戦

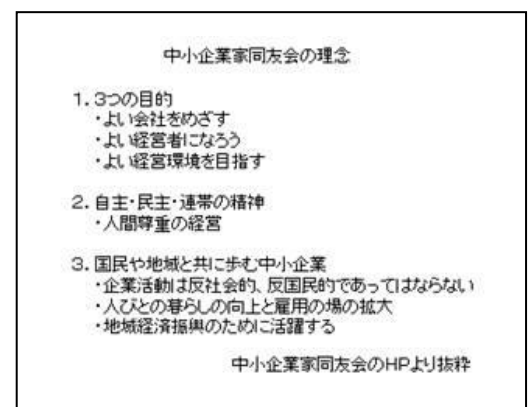
「業績回復のV字カーブ」の「右肩上がり」の反転する方法として「サunkコスト」の視点で粗利率で業績回復された事例をご紹介しましたが、その事例に隠れた要素が右掲の「付加価値のU字曲線」です。赤い横線でコトとモノに分かれています。また、真ん中の販売より右は技術となっていますが、いわゆるサービスの事です。前項のお客様は左側の製造で「特注品」や「設計製造品」にシフトされたのですが、別のお客様ではサービス分野に特化されたのです。



M社は機械工具販売ですが、大手企業にねじの販売口座があり長年の取引がありました。弊社と取引が始まった時に、3代目の専務が自損事故を起こされた時に2代目社長から「なんとかならないか」とポロリと声がかかったのです。即座に、お客様の近くに営業所を出してパートを雇い、オンラインで出荷伝票を出力すれば専務が納品に縛られることができなくなるという提案をしたのです。当時では破格の時給1千円で募集したところ、運よく素晴らしい女性を採用できたのです。この女性の人気で納入サービスの満足度が上がり、「配膳」と呼ばれる指定場所に指定品を指定数箱詰めして、指定時間に指定場所に納入する仕事が入ったのです。これをシステムで「指定品」をチェックするようにバーコード化を行なったら納品ミスが皆無の状態になり、これに呼応して注文が増え、さらに、その実績が担保で請負作業を行うようにまで発展されています。つまり、人件費は同業他社も同じ条件なので価格面の競争ではなく「納品精度」という切口で大手の信頼を勝ち取ったのです。

4. 「環境」x「設備」⇒「やる気」

右掲は中小企業家同友会の理念の抜粋ですが、1丁目1番地に「よい会社を目指す」があり、その方法として「自主的近代化と強靱な財務体質づくり」を上げています。前項のM社は女性パートとシステム化で納品精度を格段に向上させ、ある時、「ステンレスねじがサビる」というクレームの際にも、納入時期と「ねじ」のロットとを照合して影響の範囲を特定したので大手企業の信頼をさらに深めたのです。他の機械工具商は個別対応のシステム管理ができないので、新規の案件が出たら最初に声がかかる企業(FCC)になったのです。つまり、個別対応システムと女性パートが自主的近代化のキーワードになったのです。



最近、超売り手市場と言われるほど求人難の時代になっています。全国所得番付に載る中堅規模のねじ商社がありますが、業界では羨ましい条件で募集をかけても求人できない状況とされています。そんな中、M社はパート・アルバイトを採用しており、その中から希望者を正規採用へシフトする方式で求人成功しています。このように、時流の変化に合わせて発想を転換して、「環境」x「設備」⇒「やる気」の図式化がポイントで、「環境」の面では働き方改革でフレックスタイム制を導入する事や、「設備」の面ではリラクスタイム用の休憩室を設けてコミュニケーションをとりやすくして「笑顔」や「笑声」があふれるようにする事で各自の見えない部分が表に現れるので「存在感」が高まり定着率もよくなり、さらに、ロイヤリティが高まり生産性も向上したのです。このポイントは社員の存在を「人材」から「人財」に高めることで、大手にはない「山椒の実」のような経営が可能になります。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】