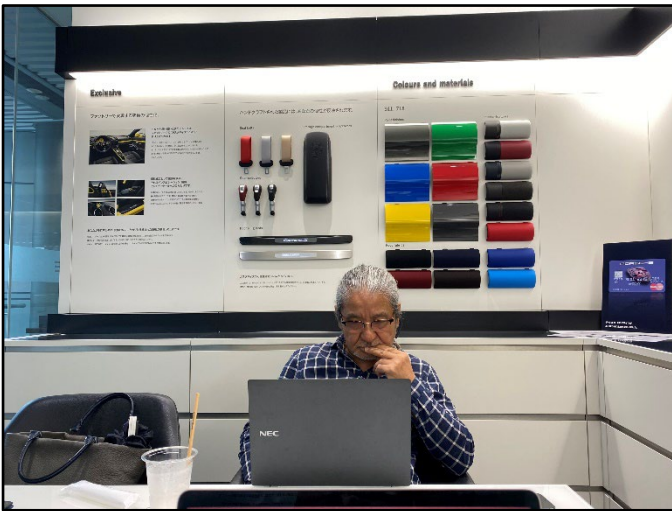


平素は、弊社商品にお取り組み頂き、
まことに、ありがとうございます。
月間通信 10月号をお送り致しました。
何卒、よろしくお願い致します。



そろそろ最後の車になろうかというのがあり、Porsche Macan GTS という車を買に行った。何の事はない、自分が自宅で使っている立体駐車場には、横幅が入らない事が分かり断念した。ところが、この店舗へ訪問の約束をしている時に、どの企業さんだったか忘れてしまったが Zoom meeting が入ってしまった。

近所のどこかに停めて、車中で参加しようと思い、その分訪問の時間が1時間ズレると連絡すると、信じられない事に『それなら、私共の商談室をお使い下さい』と申し出てくれた。初めて訪問する店で恐縮しながらも、甘える事にした。

落ち着く贅沢な部屋の上、飲み物まで何杯も出して頂きありがたかった。恐縮とか言いながら、自分が何処にいるかも忘れるほど集中している。手持無沙汰の中澤がいつの間にか写真を撮っていた。で、今回はその Zoom 商談について書いてみようと思う。

最近まで、スーパーマーケット事業がこの先繁栄するためには、企業理念を、地域社会の繁栄に寄与する思想と実行でしか、道が無いと考えて来た。そしてその

通り、現時点で数字的には業績良く見える企業さんがある。ところが、この思想と実行をできる企業が、以降何処も追随出来ない。ハッキリとした成功事例があるにもかかわらず、何故なのか分からなかった。

そういう意味では、ある種『信じる者こそ救われる』戦略なのかも知れない。昔、取り組んでいる農家の倅から、『畑仕事が忙しくて、昼ご飯を用意している暇がなく、近くのコンビニ弁当を買って食べた』『原材料欄を何気に見てみると、こんなにたくさんの添加物を使っているのに、大丈夫だろうか』とメールが来た。私が窮して返事した内容は『大丈夫、直ぐには死なないから』だった。直ぐに死ねば、健康は分かりやすい。死なないまでも、お腹でも痛くなれば病気になったと気がつく。そういう意味では、『未病』という状態があることには気がつきにくい。この社長ならと思い、わざわざ山梨まで会いに行き、未病の話しをしたがまったく話しが噛み合わず、呆れて帰って来た。

そうこうする内に、私どもの近所にあるスーパーマーケットの本社下にある店が、いつ行っても繁盛している。400坪程度のお店だが、レジは11台ありいつも電気が点いている。買い物客が袋に入れるサッカー台というのだろうか、これが店内だけでは間に合わず、外にも同じ長さが用意されている。今年の秋くらいだったか、今は残念ながら廃業されてしまったが、水元仁志さんのブログにスーパーマーケットの純利益率ランキング表が掲載されていた。前述のスーパーさんは確か3.9%で、この企業さんは3.8%と出していた。法人税率が38%程度だと考えると、 $3.8\% \div 0.62 = 6.13\%$ になり、つまり経常利益率は6%越えという事になる。

『**企業理念を地域社会の繁栄に寄与する会社自体の思想と実行でしか、道が無い**』と考えていたにも関わらず、事業的にはイオン・平和堂・阪急オアシ

ス・関西スーパー・万代と、そうそうたる企業に車で 10 分も掛からず囲まれているにも関わらず、そんな事どこ吹く風という訳である。

この企業の繁栄の秘密は何処にあるのか、探りに探り遂に見つけたのが**本部主導の PDCA の回し方**だった。そもそも弊社がスーパーマーケットの皆様とお付き合いしている最大の目的は、**何もアルファアの商材がたくさん売れる事ではない。アルファアの商材を混ぜる事で、その品目の粗利額が大きくなることに過ぎない。**だとすると、どのようにすればその事が実現できるかを考え始めた。

結果、**粗利額最大化試算表**と呼んでいる表、品目別に Item と SKU の構成を、仕入額・販売額・販売数を軸に表に書き出し、弊社スタッフと PLAN を練る事を始めた。これが自分でもびっくりするほど優れたものになって来た。今まではバイヤーの経験と勘で、すべて頭の中で行い、しかも市場で仲買いさんとの立ち話の中で進んでしまう為、月間の粗利額確保についてトータルで数字の出し入れ、つまりシミュレーションする機会が無かった。

が、表に書きだす事で冷静に『あと、15 円高く販売しても、販売計画数は達成できる』『この品目の、このサイズは市場でも不人気サイズだから、例えばバラ売りと言えども、もっとケース単価を安く仕入れられるはずだ』とか、いずれも考えた結果の販売単価差額、仕入単価差額×販売計画数だけ粗利額が最大化する事が分かる。

めくら将棋、暗算、どれも頭の中でするには困難だけど、将棋盤に駒を並べれば簡単だし、計算も紙に書けば簡単に出来る。だけど、実際の仕事は案外経験と勘に頼って、頭の中だけでやってしまって、結果については、あれこれ後付けで理由を付けて終わってしまう。経営者も、言い訳だと分かっている、最早出た結果を追認するしかない状態なのでは無いかと思う。つまり、担当者に任せているだけで PDCA が回っていない現状をどのように、本部と店舗が連携しながら組織的に PDCA をまわして、個人の経験と勘だけではなく、チェックとアクションを積み重ねて行くかの仕組みにまで、発

展させていくことが可能になって来た。この PDCA をまわす事で初めてバイヤーの経験と勘が生きて来た。

ところが、イザ実際に進んでいくと、どうも商品部だけが当該部門商材の粗利額責任を負っている事に疑問を感じ始めた。というのは、今回の粗利最大化試算の意図は経費高騰に際して、経常利益が 4%であっても、経費が仮にトータルで 10%高騰すると、同じ売上・粗利率でも経常利益は 1.9%まで低下する事が判明し、これ以上削減できない販管費を如何にするかから、本部経費をもっと効果的に生かして行く筋道を模索した。結果、本部の施策・企画を店舗が 100%実践されていない、と分かって来たことだ。

では、どうすればと考えた末。普段店舗にいる管理職、つまり店長職に粗利責任を明確化し、店舗の総合粗利額は各商品部門粗利の集積に過ぎない事から、店長職に商品各部門から先の粗利最大化試算表を送り、その意図を共有して売り場チェックを依頼すると、本部商品部と店舗とが連携して PDCA をまわす事が可能になると解決方法を見出す事が出来た。

後は、ここに販促部がどのように絡めるかだと思い始め、これは未だ試している段階になる。販促部とは、何も当該商材をどのようにアピールするかだけではなく、その企業が地域に於いて賛同を得られるかを考え、行動する事が、究極的には任務になるのではないかと考えている。結局、適正粗利額を獲得しようと思えば、地域の価格競合からある意味突き抜ける事が肝要になる。そのために必要な事が地域の皆さんからの、応援という名の買い物になる。その自社を応援してもらえ Concept と Policy の作成こそが、販促部の使命であるような気がしている。さあ、この試みは何処まで現実化する事を出来るだろうか。

さて、10 月初旬対ドルに対して円は強くなると予想しているが、対ユーロでも強くなると思っている。果たして冒頭の *Porsche* は値下げするかな。