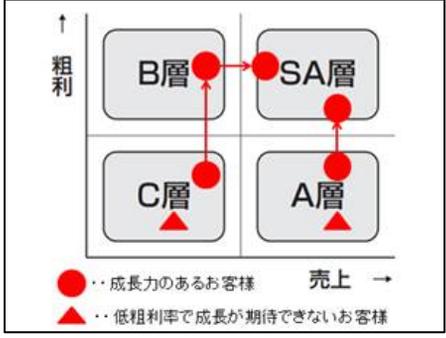


MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

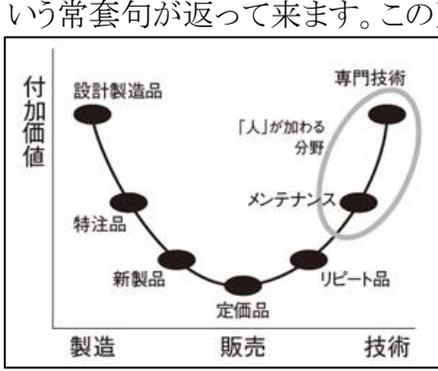
## 見えない「赤字取引」に着目！

右掲は、お客様を売上と粗利の2軸で4象限に分類したマトリクスで、  
SA層: 極少数だが売上と粗利の両面で額が多い  
A層: 売上が多いが粗利率が低く粗利額が少ない  
B層: 売上は少ないが粗利率が高く期待が持てる  
C層: 売上も粗利も少ない客層で圧倒的に客数が多い  
と分析できます。実際のケースでもA層は消耗品中心で毎日のように配達に行くのですが、ライバルが競争で自社の仕入値よりも安く納入するケースもあり、必然的に粗利率が低くなり(10%?) 全体的に見ると稼がせてもらえていないのです。改善の「3つの‘ム’」注1のフィルターを通すとムリが浮かび上がるのです。(注1: ムダ、ムラ、ムリ)「競争に勝ちたい」という営業の本能で値引合戦を行うという「ムリ」があるのです。この「ムリ」は非常に厄介なもので、表面上の粗利では儲かっているように見えるのですが、実際に、粗利から営業・事務・業務・配達などの直接経費を差引くと赤字というケースがあるのです。C層のように少額取引ならば、条件変更して儲かるようにして消えて行く客は追わないと割り切れるのですが、A層となると会社として指示しないと影響が大きいので現場では出来ないのです。



あるお客様が「会社という船の見えない所で浸水して皆でかき出している状態」と表現されましたが、見えない赤字体質が蝕んでいるのです。この状態を放置すると営業は「これで良し」と思い、「今日も納品で忙しかった。ビールがうまい」という毎日を繰り返しマンネリ化するのです。「マンネリ」=「変化がない」=「考えない」と連鎖するのです。業務改善としてA層の取引改善に取り組むのですが、殆どの場合、「うちの仕入よりも安い」と

## 「ベース取引」+「付加価値」の両面戦略で体質改善



いう常套句が返って来ます。このリアクションに負けずに「勝つために」という一心で方策を考えるのです。左は「付加価値のU字曲線」と呼ぶ物ですが、リピート品ならば在庫や「にぎり」(期間の購入額)してバックマージンで実質的に価格を下げる事が可能ですし、メンテナンスなら仕入に差がでないケースが多く、専門技術ならば高粗利でも勝算が成り立つのです。あるお客様が「縮小均衡も止むなし」と社員に言ったので、定価品の見積を高くして失注を繰り返したのです。お客様から「長年の取引をムダにするのか」とクレームが来て発覚というお粗末な笑い話がありました。既存の

ビジネスを維持すれば、納品というコンタクト機会があるのです。この機会に「メンテナンス」や「専門技術」を提案してチャンスを得る事が営業本来の使命なのです。チャンスを得たから全部をとれるとは限りませんが、お客様の見る目が変わって「こんな出来なにか」と尋ねられるようになったのです。この付加価値サービスが増えて赤字取引から脱出に成功されたのです。

確かに、在庫や「にぎり」は資金で解決できますが、人が関わる分野は調整能力が必要になり、個人としてはいろんな取引先との交渉や受注後の進捗管理など苦勞が増えます。この苦勞がお客様の信頼を生み出し付加価値となるのです。「細部に神宿る」と言いますが、この交渉や進捗管理のプロセスで個人の工夫が入り、それが仕上げを高めるのです。このような営業スタイルになる方は心配りが行き届くようになるので管理職としても立派な人材になります。定価品や在庫という域では資金力の差が出て、気が付くとネット販売の納品箱が目立つようになるのです。付加価値に焦点をあてる事が大切です。

### ワンポイント・アドバイス

今回は「見えない赤字取引」について4象限マトリクス分析から意外なA層の取引改善について書きました。社員の方々に「見えない赤字」の改善を押し付けるのは難しい面が多々あります。調整能力に欠ける方に外部の業者と協業させるリスクは非常に高いのです。やはり、人材なのです。適材適所に再配分する事がポイントですが、中小企業の場合、その行(活)き場所を提供できない事がネックになっています。