

## 全部協「夢と希望」～これからの部品商とは～（その 14） 足元（現場）は大丈夫ですか？

全日本自動車部品卸商協同組合  
理事長 新戸部 八州男



新戸部理事長

市場が縮小するとき、同じ土俵（市場）で競争すると必ず価格競争へ陥ることになります。需要が減少しているのですから、市場での総使用量は減少しています。減った市場で売上を奪い合うことになります。

現場の社員さんの教育を怠っていると、ライバルとの競争に勝つためには価格対応をしなければならないと、短絡的に考えることしかできなくなります。

例題： メーカー価格 1000 円の部品を 4 掛けで仕入れて、40 レスで 1000 個販売していたものを、ライバルとの競争で 50 レスに変更したとき、粗利益率・粗利額はどれだけ下がるのでしょうか？ また、同じ金額の粗利額を稼ぐためには、どれだけ販売個数を増やせば良いでしょうか？

この問題にすぐに答えられるのでしょうか？ 仕入金額や人件費などの一般管理費等がそのままであれば、利益は一気に減少し、場合によっては赤字に転落してしまいます。現場力を向上させ、販売レズ率が収益にどの様なインパクトを与えるのかを徹底的に考えさせなければなりません。

レズ率の変更は経営に対して大きな影響があります。しかし現場では意外と気楽に値下げしているケースが見られます。

もし、レズ率を変更して粗利率が下がるのであれば、徹底して社内のコスト構造を変えなければ、収益性が悪化してしまいます。

利益＝粗利額－経費 です。市場が縮小する中で、値引きに見合う売上増を見込むことは、なかなか難しいことです。当初見込んだ売上増に至らないどころか、販売個数が伸びず、売上金額さえ減少するような結果になることも起こるのです。

同じような商品を同じような売り方で販売する限り、このような価格競争を避けるための特效薬は残念ながら存在しません。

価格競争をしないためには、同じ土俵で競争しないことが大切です。自動車部品商だから「部品を売るのが商売だ」と思うから、価格競争になるのです。自社が「何業」なのかを真剣に考えることが求められます。同じ部品を扱っていても、我が社は「配送スピードナンバーワン」、我が社は「情報提供力ナンバーワン」、我が社は「足回りナンバーワン」、我が社は「支援力ナンバーワン」、我が社は「教育力ナンバーワン」など、それぞれ別の土俵で闘うことにより、それを必要とする販売先の工場に提供する価値の違いを明確にして闘う土俵を変えてしまうのです。このためには日頃から自社の闘う土俵を明確にし、経営資源（ヒト・モノ・カネ）をそこに集中していかなければなりません。

もし価格で闘うのであれば徹底してコスト構造を変えなければなりません。現状の販売管理費を見直し、少人数（一番大きな経費は人件費）で大量販売（仕入を徹底して下げる）できる仕組みをつくることです。ライバルの仕入値よりも安く売ることができる体制づくりが必要になります。

実際、ディスカウンターが小売店をなぎ倒して行ったとき、小売店は「販売額が自分の仕入よりも安い」と嘆いていました。

このような見方をすれば、大手の部品商も中小の部品商の仕入れ値以下で売るということは極めて難しいと思われまます。

現場での価格（レズ率）管理は大丈夫でしょうか？ 安易な値引きは命取りです。 つづく

[例題の答：粗利率は 33.3% から 20% へ、粗利額は 200,000 円から 100,000 円と半減する。販売個数は 1,000 個から 2,000 個へ倍の個数を販売しなければならない。]