

## 小売業における「商売」の技術 (第7回)

# 不景気にやるべきこと、やってはいけないこと

Forum-K 主宰 上條 資男  
 経営コンサルタント



今回は、テーマを変えて、なかなか抜け出せないでいる不景気に対処すべく、この問題について究明します。

既に一昔も前の話になりますが、バブルが弾けて不況に見舞われた時、“あなたはバブルの時、どんな努力をしていましたか。そして今はどんな努力をしていますか？”と聞いたことがあります。その答えは好況でも不況の時でも“売上を上げること”とほとんどの経営者が答えていました。

しかし考えても見てください。好況と不況では、まるっきり反対の現象です。

それなのに同じ努力をしていたのでは良い筈がありません。

そこで、不景気(不振時)にやってはいけないこととやるべきこと、を明確に分けて掲げます。紙面の都合で解説までは出来ませんがあなたなら理解できると思いますから・・・。

### ◆不景気(不振時)にやってはいけないこと… やめたいこと

- (1) 景品(福引)付、キャンペーン売り出し  
 広告費の追加投資も含めて
- (2) 客数増加対策のための売り出し  
 新規顧客の開拓はダメ、同一客の反復来店が重要。
- (3) 社員の首切り  
 いまこそ、全社員一丸となって頑張るとき。
- (4) 仕入れの抑制  
 但し、在庫コントロール(死に筋対策)は徹底させる  
 ①オープン・ツー・バイ方式(売れた分だけ仕入れる)に切り替える  
 ②新規ベンダー(調達先)の開拓を(小売業以上に、卸は倒産件数が多い)
- (5) 残業代の不払い、賞与の減額 但し、残業は許可制に
- (6) 品目数の削減  
 但し、3～6ヶ月間 1点も売れないものはカットする
- (7) 固定投資 (追加投資も含めて)  
 投資回転率=5回転以上なら可、現在は10回転以上も珍しくない。
- (8) 本業以外の事業(商売)に手を出すこと  
 転職も含めて、玄人商売(本業)がうまく行かないのに、素人商売がうまく行く筈がない。

### ◆不景気(不振時)にやるべきこと

<.短期的には>

- (1) 「資金繰り」の把握 (向う、6ヶ月先まで)  
 できれば、手形決済を止めたい。現金なら支払いの猶予は多少作れる。

- (2) 死筋商品(平均回転日数の1.5倍以上の数)の処分  
 廉価販売で現金化する  
 不良在庫が店全体の雰囲気悪く(鮮度を落とす)する。  
 “死に筋”の定義・意味を社員に周知・徹底させる。
- (3) 商品管理の徹底 「商品部門別管理」(効率)の実施  
 不振部門の縮小と優良部門の拡大(坪当たり荒利益高、または営業利益高で判断)
- (4) 労働時間数の削減 人員の削減ではない、  
 パート・アルバイトの3～4時間勤務制を・・・、勤務時間が6時間～8時間ではパート・アルバイトの意味がない。
- (5) 売価の切り下げ 値下げだけでなく、取扱商品の平均売価を下げること  
 一流商品から二流商品に、ナショナルブランドからローカルブランドに、あわせて荒利益率の向上を図る
- (6) 販売点数の増加 客数は増えないのだから、1人の客に何点買ってもらうかが勝負  
 関連商品の販売。ケース売り、バンドル(束売り)セールも含めて、
- (7) “ついて買い”のための品目数を増加させる  
 高消費頻度の関連商品、付属品、パーツ(部品)など(但し、同一客層が条件)
- (8) 金融商品の手当て・特価販売 半値で売って倍儲かる商品(荒利益率の向上対策)

<.長期的には>

- (9) 固定経費の変動費化 (変動費の固定費化)  
 小売業の場合、80～85%程度が固定費(正社員給与・賞与・福利厚生費、不動産費、水道光熱費、管理費、借入金利など)を65～70%台にする工夫を  
 \*ねらいは、損益分岐点の切り下げ
- (10) 給与体系の再構築  
 年功序列給体系から職務給体系へ  
 何を、どうすれば、どれだけ昇給するかが自分自身で計算できること
- (11) 営業時間数の延長。休業日数の削減 客の便利さのために  
 営業時間の延長と従業員の勤務時間とは、反比例させるのがポイント。閉店時刻の基準は、“1時間当り売上構成比が5%を割り込んだ時間帯の1時間後”
- (12) 勤務時間(変形労働時間制)体制の構築  
 来店客数に比例させた勤務体制をつくる。→店長の最大の数値責任なのである。
- (13) 遊休資産の処分(現金化)または活用  
 賃貸が売却、または死に筋商品処分場として
- (14) 固定投資なき出店を  
 空き店舗・空き倉庫の活用 (商店街では誘致の動きも活発)  
 \*保証金なし、敷金は家賃の3ヶ月が限度、契約期間は3～5年。  
 \*家賃は月坪当り 2～3,000円。  
 \*什器はリースで、その他設備はなるべく可動式に  
 \*但し、駐車場設備のあるところ  
 (必要駐車台数は、売り場面積3～5坪に一台)