

生鮮の利益管理 ガイドブック

- 粗利益の教科書
- 生鮮はこれから「仕組み」で利益を増やす時代です。
- 社員みなさんが同時に実行できる仕組み作りのガイドブック。

業績貢献度の高い生鮮の単品利益を中心とした組み立て方・取組み手法

- ①業績貢献度の高い単品とは、いろいろな工夫によって客数と粗利益と同時に売上高も増やすことができる単品のことである。
- ②業績貢献度の高い単品に力を入れるほど、売上高よりも粗利益の方が増やしやすいくという事例が多いのである。
- ③業績貢献度の高い単品の応用を拡大することによって、戦略、特に弱者の戦略を強化することができる。

業績貢献度の高い単品、つまりパワー度とは、粗利益率・売上高構成比・消化率の3つの項目でもって数値的に表現できます。

パワー度を上手く応用すれば、激化する競争環境の中で、経営計画つまり粗利益予算達成という一見大変で、複雑そうに見える日々の経営アクションを、もっと確率的かつ単純かつ確実にすることができます。

①確立性

②単純性

③確実性

① 確率性

人が何かに一瞬チャレンジしても長続きしないのは予測した結果が思うように行かなかった時のはずです。そこでパワー単品の上位アイテムほど、その投入数量の増加にチャレンジした時に一定の値引ロスや廃棄ロスを許容しておけば、結果として値引ロスや廃棄ロスが出たとしてもそれらのロスを差し引いた後の粗利益は前回の粗利益を上回ることが予測できます。

その可能性をここでは確率性と言い、粗利益予算達成という目的に向かったときに人の前向きなチャレンジや本気ややる気を増やす重要な裏付けとなります。

※増客プラス増益する確率性

① 確率性

<チャンスロスオペレーション>

	発注(仕入)	売上	廃棄	粗利益	ポイント
データだけでは ↓ 常識的な発注	55個 55個 ≥ 50個	50個 £ ≤ 55個	5個 ?	? £ ≤ 5,000円	データでは、次の発注が決めにくいだけでなく、縮小均衡になりやすい
データベース化し ↓ シミュレーション (チャンスロス)	55個 70個	50個 £ ≤ 70個	5個 £ ≤ 10個	5,000円 ↓ £ ≥ 5,000円	粗利益予算達成には、パワー単品の投入UPによる拡大均衡をめざしたアクションが必要です

① 確率性

< 最適容量 & 最適売価オペレーションーその1 >

	発注(仕入)	売上	売単価	粗利益	ポイント
データベース化	50個	30個 20個	当初480円 △100円 (380円)	5,000円	<p>買いやすさは粗利益UP と客数UPの可能性を 高めます</p>
↓ シミュレーション (最適売価)	65個 £ ≧ 65個	65個 £ ≧ 65個	最初から 380円 ← 380円	↓ 5,000円 £ ≧ 5,000円	

① 確率性

<最適容量 & 最適売価オペレーションーその2>

データベース	発注 (仕入)	売上	売単価	原単位 粗利益	売上	粗利益	ポイント
いわしの刺身	100個	100個	380円	300円	38,000円	30,000円	付加価値UPと 買い易さは粗利益UPと 客数UPの可能性を 高めます
たいの刺身	100個	100個	580円	150円	58,000円	15,000円	

※増客プラス増益する確率性・・・必ず粗利益設計書上においてピンポイント単品の粗利益マイナスとそれをカバーする単品の粗利益プラスを組込み、店舗全体の総合粗利益をプラスすることがポイントです。

① 確率性

<ダイナミックオペレーションーその1ーピンポイントオペレーション>

現状：キャベツ1玉 売単価198円 原単価150円 原単位粗利益48円

売価 150円(原価販売)
販売個数 200個
売上高 30,000円
粗利益 0円

売価 100円(50円ロス)
販売個数 400個
売上高 40,000円
粗利益 $\Delta 20,000$ 円

売価 50円(100円ロス)
販売個数 800個
売上高 40,000円
粗利益 $\Delta 80,000$ 円

1バスケット 10個
客単価 2,000円
バスケット粗利益 440円

1バスケット 12個
客単価 2,400円
バスケット粗利益 462円

1バスケット 15個
客単価 2,800円
バスケット粗利益 560円

① 確率性

<ダイナミックオペレーションーその2ーパワー単品損益犠牲対メニュー単品損益貢献オペレーション>

	粗利益	客数	売上高	
パワー単品	—	+	+	パワー単品損益犠牲
その他メニュー単品	+	+	+	メニュー単品損益貢献
メニュー合計	+	+	+	メニュー合計損益貢献

① 確率性

＜ダイナミックオペレーションその3－A部門損益犠牲対B部門、店全体損益貢献オペレーション＞

	粗利益	客数	売上高	
A部門	－	＋	＋	A部門損益犠牲
B部門	＋	＋	＋	B部門損益貢献
店全体	＋	＋	＋	店全体損益貢献

① 確率性

<ダイナミックオペレーションーその4ー一時損益犠牲対期間損益貢献オペレーション>

	一時的	その後	期間トータル	
客数	+	+	+	
粗利益	-	+	+	一時損益犠牲→期間損益貢献
売上高	+	+	+	

① 確率性

<ダイナミックオペレーションーその5-A店舗追加赤字対全社損益補填及び全社増益貢献オペレーション>

	粗利益	客数	売上高	
A店	+	+	+	A店舗追加赤字
B店舗外	-	+	+	B店舗外損益増加分補填
全社	+	+	+	全社損益貢献

②単純性

昨日の結果（実績）を検証したときに、その実績の中に廃棄があれば、それを値引に変えることで粗利益を増やすことができます。値引があれば、それを最初の段階から最適容量や最適売価で対応できたとしたら粗利益を増やすことができます。

天候（例えば雨の場合）を想定して投入数量を意思決定する場合にも、過去の天候時点の粗利益（データベース）があれば、その実績を大きく上回る粗利益増加を目指してチャレンジ（シミュレーション）することができます。

このように、全てこういう風に考えれば、単純に一定のロスを許容すれば過去の粗利益を上回る結果（粗利益）を予測できる単純な経営アクションの取り方を裏付けることができます。

② 単純性

※ 廃棄を値引に、値引を最適容量 & 最適売価に切換えて増客と増益を計るという単純性

		発注(仕入)	売上	値引	廃棄	粗利益
＜廃棄の発生＞	1点単価	80	196			
	点数	55	50	0	5	
	金額	4,400円	9,800円		(400円)	5,400円
＜廃棄→ 5個を50%値引＞	1点単価	80	187			
	点数	55	55	5	0	
	金額	4,400円	10,290円	(490円)	0	5,890円
＜最適容量 & 最適売価＞	1点単価	80	180			
	点数	100	100	0	0	
	金額	8,000円	18,000円	0	0	10,000円

② 単純性

※発注（意思決定）のための複雑な条件を「現状の粗利益が確保できればよしということに絞れば」反応率UPひいては増客と増益を計れるという単純性

牛乳	原単位粗利益	発注(仕入)	売上点数	粗利益	次回発注(仕入)	売上点数	値引	粗利益
(雨の日) 点数	20	70	70	1,400円	100	100	内30点を 値引 \leq 20円	£ \geq 1400円
(晴の日) 点数	20	100	100	2,000円	150	150	内50点を 値引 \leq 20円	£ \geq 2000円

②単純性

※トップの経営計画達成（意思決定）のためにパートさんの発注（意思決定）をリンクさせるという単純性

	月間	実績	計画	UP	UP率	
経営トップレベル (経営計画)	売上高	9,000万円	10,000万円	1,000万円	11.1%	
	粗利益	2,070万円	2,250万円	180万円	8.7%	
	経常利益	180万円	360万円	180万円	100%	
	粗利益率	23.0%	22.5%	△0.5%	△2.2%	
	経常利益率	2.0%	3.6%	1.6%	80%	
店長レベル (店舗粗利益予算)	月間粗利益UP		180万円	÷	営業日数	30日
	日額粗利益UP		6万円			
部門責任者レベル (部門粗利益予算)	日額粗利益UP		6万円	÷	単品取組み部門	5部門
	1部門当日日額粗利益UP		1.2万円			
社員・パートさんレベル (パワー単品粗利益目標)	1部門当日日額粗利益UP		1.2万円	÷	パワー単品数	20アイテム
	パワー単品当日日額粗利益UP		600円			
パワー単品発注UP	パワー単品当日日額粗利益UP		600円	÷	パワー単品原単位粗利益	100円
	パワー単品発注UP		6個			

③ 確実性

Think small まず、大きな経営目標や粗利益予算や未達成ギャップも小さく考えること=できる話し（どのパワー単品を何個増やせばよいか）に分解することで、人が心理的にその実現可能性を持つことができます。

つまり「それなら何とかできる」という具合に実行を促進することができます。

次に、パワー単品のデータベース&シミュレーション手法の活用が上手になり、粗利益予算のカバー率を上げていく過程に従って、粗利益予算がより達成しやすくなります。

③ 確実性

※経営トップ→店長による経常利益率1%＝粗利益3600万円UPの確実性

<大きな経営目標を経営計画シミュレーションすることにより何とかできる可能性に分解します>

年間粗利益UP	3,600万円	年間目標を現場スタッフの方がそれ位なら何とかできる話で表現（決め手）
月間粗利益UP	300万円	1ヶ月当りの粗利益に換算する
日額粗利益UP	10万円	1日当りの粗利益に換算する
パワー部門粗利益UP	2万円	青果・精肉・鮮魚・惣菜・日配の5部門に配分する
パワー単品粗利益UP	1,000円	各パワー部門の20パワー単品に配分する
パワー単品発注UP	10個	パワー単品原単位粗利益100円とする →マクロミクロシミュレーション

③ 確実性

※部門責任者による部門粗利益予算達成の確実性

＜パワー部門の粗利益予算を達成するためにパワー単品20～30アイテム（特に上位5または上位10アイテム）をマクロ（部門粗利益予算を達成するには）ミクロ（どのパワー単品をいくつ投入すればよいか）シミュレーションします＞

⇒ 1/2→2/3→3/4→4/5→5/6 とカバー率を高めるほど

⇒ パワー部門の日額粗利益予算の達成は確実！！

パワー部門の残り約180アイテムで、

目標／予算の残り1/2→1/3→1/4→1/5→1/6 は確率的にカバー可能！

③ 確実性

※店長による店舗粗利益予算達成の確実性

＜店舗の粗利益予算を達成するためにパワー単品150～200アイテム（特に上位25または上位50アイテム）をマクロ（店舗粗利益予算を達成するには）ミクロ（どのパワー単品又はパワーメニューをいくつ投入すればよいか）シミュレーションします＞

⇒1/4→1/3→1/2 とカバー率を高めるほど⇒店舗の日額粗利益予算の達成は確実！！

パワー単品が購入されると関連するメニューアイテムへと波及効果が広がり、全部門（店舗）の残り約5,000～10,000アイテムで、目標/予算の残り3/4→2/3→1/2 は確率的にカバー可能！

まとめ：

パワー単品を発見し、粗利益予算カバー率のアップを追究することによって発見できること

- ① 人の問題対処能力＝問題発見能力と問題解決能力＝潜在能力が高まり、人財育成ができる。
- ② だから、客数アップ（増客）と粗利益予算達成率のアップ（増益）の確率が高まる。
- ③ その継続的な良い結果は、人が仕事を楽しく・面白く・嬉しくしている状態である。
- ④ 新たな良い習慣づくりを通して、人が元気・本気・やる気を持続する。
- ⑤ 強い経営体質＝成長性＆健全性＆安定性のある企業ができあがる。