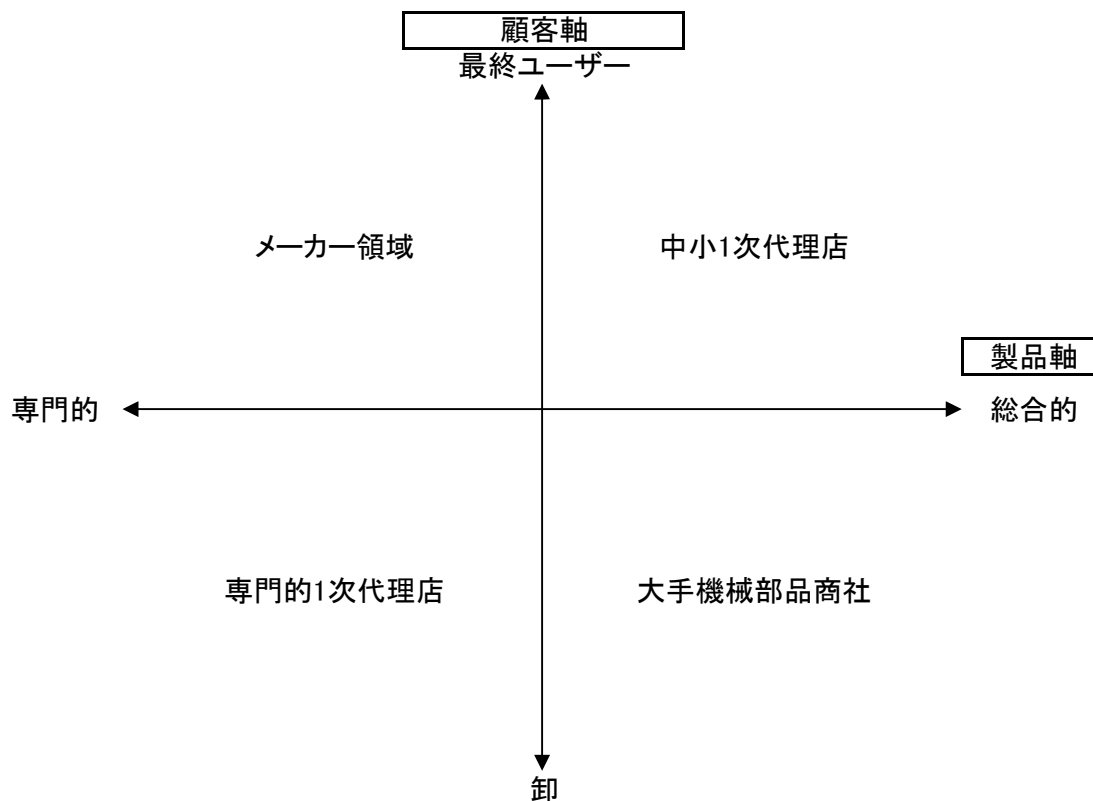


<機械部品ベンダーの業態>



1.軸の意味

(1)顧客軸

- ・顧客が商社か最終ユーザー(実際使用者)かを分ける
- ・明確に区分できないが、会社により志向している方向は異なる
- ・顧客軸は「利益」と「コスト」に関係する
- ・最終ユーザー志向であれば低マージン高コスト、卸志向であれば中マージン低コストになる
- ・卸は1次卸を意味する

(根拠)

①メーカーの最低仕切り設定

- ・多くの機械部品メーカーは1次卸価格をコントロールしているため、それ以下の価格で販売できない例、1次卸の2次卸以降の最低販売価格は定価の〇〇%
- ・従って、最低利益が1次卸に保証されている
- ・また同じ意味で閉鎖的な流通構造を持つ強いメーカーであれば同様に1次卸の利益率は高くなる

②強い最終ユーザー

- ・コモディティ(ベアリング、伝動ベルトなどの規格化標準品)を扱う商社の場合、業界内の競争が激しく、海外からの低コスト品の流入など代替性が高いため、低マージンに向かう
- ・最終ユーザー志向の商社は、売上構成比の高い顧客になればなるほど、価格交渉力が低下する
- ・最終ユーザーに仕入先をチェンジされた場合、一気に売上を喪失する恐怖があるからである
- ・最終ユーザーにとってコモディティの商社をチェンジすることは、大きなコストではない
- ・自社ブランド品を販売している最終ユーザーであれば、特にそれがいえる

(OEM生産や下請生産をしている製造業の場合、部品のメーカーをチェンジする場合、OEM先や元請に対する手続きや承認が必要になる場合が多い)

③インターフェースの一本化

- ・EDIを含めた自社の受発注システムを構築し、電話やファックスによる受注業務から、Webによる受注形態に移行することで、顧客の利便性と業務処理コストの低減を同時に獲得できる
- ・1次卸の場合、2次卸は比較的小規模な企業が多く、自前の受発注システムを持たないため、自社の仕様に統一することが可能である(相手を自分のシステムに合わせることが可能)
- ・インターフェースを一本化することで、人の介在を減少させ、業務処理コストを低減できる
- ・逆に最終ユーザー志向の場合、顧客と自社のシステムをつなぐための業務処理コストが多くなる
- ・FAX、電話、EDIが混在し、重複入力、モレ、抜けの発生可能性が高まり、その処理コストもまた多大

④顧客との接触回数

- ・顧客との接触回数が増加すればするほど、コストは増加する
- ・最終ユーザー志向の場合、商談、提案、依頼、配達など担当者ベースの対応となり、人件費負担が重くなる
- ・これに対して、卸志向の場合、営業担当の顧客との接触回数は少なく、顧客対応もシステム化により、最終ユーザー志向と比較すると効率化が可能となる

(2)製品軸

- ・品揃えの幅を意味し、総合的品揃え又は専門的品揃えを区分する
- ・専門的品揃えには、特定メーカー専門と特定製品部門専門の2通りがある
- ・製品軸は主に「コスト」に関係する
- ・品揃えが総合的になればなるほど、当業界はコストが増加する

(根拠)

①管理範囲の増加

- ・品揃えが拡大すればするほど、管理範囲が広がり、そのコストは逡増する
- ・なぜなら、扱いの少ないモノになればなるほど量が減少する一方、かかるコストは不慣れなことや検索必要性から高くなる
- ・即ち、1品当たりのコスト(仕入原価以外のコスト)が増加する
- ・製品の特定、メーカーの特定、相当品の特定、見積先の選定、見積依頼、見積回答待ち、見積督促、見積比較、値付け、見積回答、発注、納期管理、入荷チェック、出荷指示、倉庫担当現品チェック・・・
- ・倉庫担当者も不慣れな製品は探す時間がプラスされる
- ・取引する仕入先が増えれば、それに伴う買掛、支払いのコストが発生するし、自社完結しないため、連絡コストが多くなる
- ・逆に専門的品揃えであれば、さらに在庫管理も容易であり、ノウハウもたまりやすい

②超高コストの人による検索機能

- ・品揃えの拡大は、分からない商品への出会い確率を増加させる
- ・その製品の特定には多大なコストがかかるが、受注可能性は低い
- ・なぜなら分からないモノであるものは、結局分からない場合が多いからである
- ・ネットによる検索、商社への照会依頼、顧客との複数回のやり取り、すべて高コストの発生源となる

2.各象限

(1)最終ユーザー/総合的

- ・幅広い品揃えにより、特定顧客に対する売上は拡大しやすいが、低マージン・高コストを招きやすい体質である
- ・営業エリアは狭い場合が多く、特定顧客との密着化を図っている場合が多い
- ・強い顧客と強いメーカーの双方の圧力を受けるため、マージンは極小化に向かう
- ・低コストの海外品の流入はこれを加速化する要因となる
- ・いかに効率的に運営し、かつ低マージン品を減らすかが課題となるが、強い顧客に主導権を握られ、自由度が低い
- ・卸志向ヘシフトする方向もあるが、固定化した流通構造の中では時すでに遅し
- ・現在の厳しい企業環境の中では、最もリスクの高い象限である

(2)卸/総合的

- ・1次卸として多くのメーカーを束ねる
- ・価格の崩れも最終ユーザーに比べて緩く、帳合の力で一定マージンが確保できる
- ・営業体制により異なるが、システム対応を図れば相対的な人件費はコントロール可能
- ・1次卸同士の競合は限定的であり、競合に首をつっこむ企業も少ないが、新興企業の参入により、影響を受ける可能性はある
- ・新興企業とは、流通構造の下方中抜き(2次卸、3次卸の駆逐)を狙ったミスミの新サービス「VONA」や MonotaROが該当する
- ・一方で量産ユーザーを確保しにくいいため、売上の拡大には1次卸機能の強化と顧客ネットワークの拡大(営業所エリア拡大)がキーになる

(3)卸/専門的

- ・最も高い効率でビジネスができる唯一の象限
- ・メーカーから一定の営業エリアと価格を守られ、運用コストも低くすることが可能
- ・コストを下げながら、販売量を拡大して仕切りを下げれば、マージンは大きく拡大する
- ・そのための特定メーカー又は製品部門のフルライン・アップを実現することが、マージンの拡大にも作用する
- ・ノウハウの活用が進みやすく、業務コストは最も低い
- ・仕入先が少ないため、連絡コストを最小化できるとともに、慣れている製品のため検索コストも不要
- ・ほとんどが自社内完結できる業務体制を構築できる、これが最も低コストを生む源泉である

(4)最終ユーザー/専門的

- ・メーカー領域に該当するため、商社でこの象限に該当する企業は見当たらない
- ・低マージン、高コストになりやすいため、中間流通では利益を確保できない可能性が高い