

1. ガリガリ君、今なぜ刷新

今年の3月・4月は平年より気温が高い暖かい日が続きました。東北や北海道では例年以上に桜前線の北上が早く、花見を前提としたイベントの前倒しに一苦労という笑えない話もあったようです。となれば「今年はまた猛暑がやってくるのか」と心配になります。前置きはこの位にして4月21日付日経MJに掲載された「ガリガリ君、今なぜ刷新」という記事について取り上げてみます。

「ガリガリ君を食べたことはありますか」と聞けばかなりの人が「食べたことがあるよ」と回答するでしょう。氷にシロップを掛けたガリガリ君。私が以前読んだ本にありますが、年間発売本数が4億本を越すお化け商品です。私はソーダ味のファンですが、コーンポタージュ味など160種類以上もの味のガリガリ君が発売されています。いがり頭の男の子(?)が大きな口を開けている袋も特徴的です。発売元の赤城乳業がアンケートを取りました。

「(暑い時の)クールダウンやリフレッシュに最適」といった肯定的な回答が過半でした。普通の会社であれば「そうか、狙い通りだ」とここで終わりそうです。ところがマーケティング担当の岡本秀幸課長はこの回答に衝撃を受けたというのです。岡本氏や赤城乳業が伝えないキーワード(本質)がアンケートの回答になかったからです。それは「素材や製法へのこだわり」に係る回答だったのです。

岡本氏はアンケート調査実施中にも関わらず質問を変更しました。「ガリガリ君は味の付いた氷を削って固めていると思いますか?」。半数以上が想定外のYESでした。ガリガリ君はゆっくりと時間をかけて凍結させた、不純物のない純氷を削り、シロップと混ぜ合わせてアイスの中に詰めた商品です。溶けにくい純氷を使用しているので独特の食感が生まれ更に爽やかな後味に繋がっています。「買い手へ伝わっていない」とリニューアルを決断しました。

リニューアル後は大きい氷の粒が増え、氷の存在感がより強く感じられるようになりました。「売れている商品を何故変えるの?」と反対意見も社内にあったでしょう。大きな氷の粒を増やす為には製法を変える必要があります。設備投資が発生します。パッケージも変えました。変更しないと「商品が変わった」ということに気付いてもらえないからです。パッケージには「こだわり抜いた、氷の粒」という文字を追加しました。売れている商品を変えるには**勇気が必要**です。「味が変わった」となれば、**コアなお客さんが離れていく可能性**すらあります。設備投資やプロモーション費用もかかるでしょう。**現状のまがが一番気持ちよく安全で安心**なのです。しかし赤城乳業はこの逆の決断をしました。売れているのにアンケートを実施し、その結果が「会社が訴えたい本質が伝わっていない」と判断し、大化け商品を変えるという英断を下したのです。

**消費者や利用者は必ず!変わります。それを知った上で、会社の訴えたいE/Mや情報の本質がしっかりと伝えられているかを定期的にチェックしなければなりません。そうでないと必ず飽きられます! 主力商品だからこそ、商品を変え続けていくという経営努力が必要なのです。**

2. 食料品等の値上げラッシュ、値上げ浸透は4割

5月8日付日経MJ一面に「値上げ浸透「想定以下」4割」の見出しで、コロナ前から続いている食品・日用品メーカーの値上げの効果についての記事が掲載されていました。「価格転嫁が出来ているか」の質問に、「多少なりとも出来ている」の回答は84.5%でした。しかし詳細をみると「5割以上転嫁できている」割合は50.0%でした。逆説的に捉えれば「転嫁をした費用が十分に価格転嫁できていない」という事実が浮かび上がってきます。「販売量は半数が「減った」という見出しにも注目です。値上げの影響で販売量は「減った」が48.2%、「横這いで推移」が20.5%、「一旦落ち込んだが値上げ前水準に回復」が8.4%と回答しています。値上げしたものの販売量が減れば売り上げと利益が減少するリスクが高まります。**このシシマに採われコストアップ分を価格に容易に転嫁しない**のです。

価格転嫁ができないままだと原価・経費が上昇し続ける環境下では利益は確実に減少します。「価格転嫁はしたいが客離れが怖い」。この「前門の虎後門の狼」状態からどう抜け出すか、この難問への正答が求められています。情報の非対称性という言葉があります。ある事象について「自分は良く知っているが相手は良く知らない」という不均衡を示す言葉です。**お客様に「コストが上がっている事実」をしっかりと伝えましょう。手を変え品を変えて飽きられるまで数か月に及ぶ説明を行いましょう。「やり切った」と言える段階まで繰り返すことで、相手も「仕方がない」と価格転嫁に理解を示してくれるようになります。**

3. 出来る社長への道のり:「メンターを持つ」~成長期①~

出来る社長は自信家であるに違いありません。創業期からの幾多の困難を乗り越えて、今や社員数も数十人規模までになってきました。「もっと大きくなるぞ!」と日々、全力疾走で経営しています。「社長は孤独だ」と言われます。はた目から見て「うちの社長は凄いな」と一目置かれていても、社長の内心は「このままで良いのだろうか」「社員が順調に育っていないな」「借入金が増えてきた」等々、**公言できない不安に包まれている可能性が高い**のです。自信家だからこそ「弱みを社員らに見せられない」と考えます。No2ら幹部社員が育って社長を支えてくれればよいのですが、創業から現在まで社長の独断専行で業績を伸ばしてきたこともあり、No2らが育っていないのです。

**頼るべきは誰か? 税務会計を支援する税理士でしょうか。中小企業診断士や社会保険労務士でしょうか。**いずれもメンターとして適切ですし、いや適切でないかもしれませんが、土業だと中小企業診断士が最上位にランクされると思いますが、一番は異業他社を経営している経営者ではないでしょうか。経営者特有の悩みは尽きません。人材採用・育成やお客様対応、原価削減等々多様な悩みにいずれの経営者も苦しんでいます。**その苦しみの中から一筋の光明を得てこれらの悩み・苦悩を解決してきました。**他業であればフランクに話せ質問できます。後輩でも良いです。**他業の経営者からの耳学問で、自社の在り方や経営の進め方等を見つめ直す契機になること間違いありません。**