

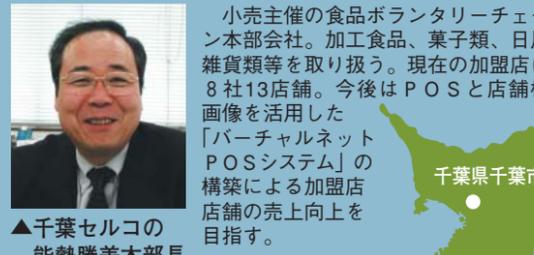
# ローコスト経営への転換で 売上半減の危機乗り越える

千葉セルコの場合

「46億円くらいあった売上が加盟店の脱退などもあり半分に下がったのです。解散するなら財産のある今のうちだと言う人もいるくらい、大きな危機に直面しました」——今から10年ほど前、倉庫ボランティアチェーン（独立小売店が主体となり任意に形成したチェーン）を営む株式会社千葉セルコ（千葉県千葉市）が迎えた経営危機を本部長の能勢勝美氏はこう述懐する。

**株式会社 千葉セルコ**

本社：千葉県千葉市中央区 出州港14-35  
従業員：4名  
業種：卸売業



小売主催の食品ボランティアチェーン本部会社。加工食品、菓子類、日用雑貨類等を取り扱う。現在の加盟店は8社13店舗。今後はPOSと店舗画像を活用した「バーチャルネットPOSシステム」の構築による加盟店店舗の売上向上を目指す。

▲千葉セルコの能勢勝美本部長



中小企業の実態にあった  
コンサルタントを求めて

千葉県・千葉市に相談をもちかけた同社は専門家の派遣を受けることになる。その際に「ただけ出した条件は「企業実態に合わせたコンサルティングができる、現場に明るいコンサルタントを」ということだった。過去に依頼したコンサルタントは「大企業で成功した手法を教科書的に押しつけてくるだけ」で思うような結果が得られなかったからだ。そこで千葉県の産業振興センター

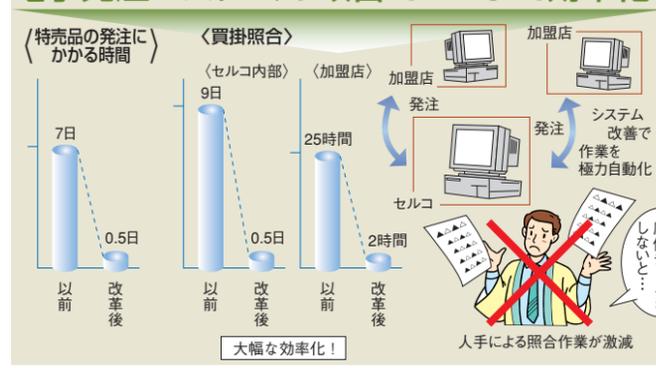
ターからITコーディネータ（ITC）小林勇治氏が派遣され同社の再建を担当、派遣任期の切れた翌年からは民間ベースでのコンサルタントが行っている。

小林氏はじっくりと時間をかけ現状を分析、経営改革の計画を立案していく。3年後の1998年に行った本格的な情報システム改革以降、利益は上昇を続ける。加盟店への還元を含めた貢献利益は、IT投資開始時を100とすると3年間で200以上に向上、数字にして2000万円以上をはじき出した。売上はほぼ横ばいだったから、大幅なコスト削減がなされたことになる。

では、このようなコスト削減を導いた改革の味とは何だろうか。

現在、8企業13店舗が加盟するチェーンであるにもかかわらず、同社のオフィスに足を踏み入ると電話がほとんど鳴らないことに気付く。これは、EOS（電子発注システム）が

電子発注システムの改善でここまで効率化!



フル稼働しており、徹底した省力化がなされているからだ。

第一の改革ポイントであるEOSシステムの再構築では、手作業が伴う業務を極力自動化した。例えば価格が通常と異なる特売品もこのシステムで及えるようにして、本部で7日かかっていた発注作業を0.5日に

短縮した。またシステムに原価チェック機能を盛りこむことで加盟店側の発注・買掛照会という一連の作業を削減するなど、右下図のように、徹底した省力化を実現したのである。

「強気」の商談を進めたのだ。結果、仕入原価は3.6%〜7%の削減を見ることがになる。そしてもう一つのポイントは加盟店との良好な関係づくりだ。これまでは加盟店といえども安値を求めて他社に発注するケースも多く、本部との関係がなかなか安定しないという不安があった。そこでITC小林氏は取引額の多い加盟店に特売商品を優先的に回すなど、セルコとの安定的取引が加盟店に有利となる仕組みを提案した。店舗側はセルコとの取引にメリットを感じ、他社への浮気を控えるようになったほか、頻繁に価格交渉を行うことから解放され「いかに売るか」に専念できるようになったという。

**ITコーディネータ紹介**

 小林勇治氏  
マネジメントコンサルタントグループ  
URL: <http://www.e-mcg.net>

ITコーディネータ制度の発足前から経営とITの両方がわかるコンサルタントとして活躍、20年にわたる豊富な経験と実績を持つ。効果を定量的に出せなければ顧客は満足しないという方針に基づき、コンサルティングの期待効果をあらかじめ明示している。成果を上げるためには、マインドウェア、ヒューマンウェア、コミュニケーションウェア、ソフトウェア、ハードウェアの5つの視点でのバランスのとれたレベルアップが必要と、独自の「MiCoSH（ミーコッシュ）革命」という理論を作り上げた。

口調は厳しいが、経験に基づいたノウハウと成功まであきらめることなく経営者を牽引する力が経営者の信用を得ている。

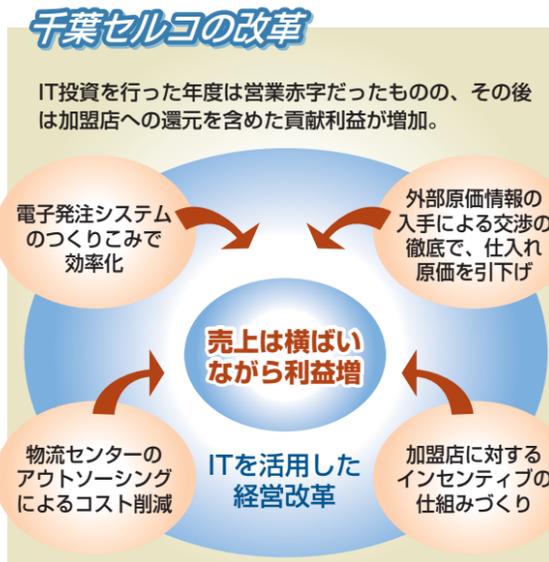
能勢本部長は、「我々が5つしか解決方法を知らないところに6つ目を提案してくれるのがコンサルタント活用の良さ。数値で結果を示してもらえるのが何よりだ」と評価している。

発注に関しては同時に仕入原価の引き下げにも取り組んだ。不当に高い仕入原価を排除すべく、外部の原価情報を入手しそれを基準に交渉する、また別の交渉相手に話をもれないうような防音性に優れた商談ルームを設けるなど、データに裏付けられた

「強気」の商談を進めたのだ。結果、仕入原価は3.6%〜7%の削減を見ることがになる。そしてもう一つのポイントは加盟店との良好な関係づくりだ。これまでは加盟店といえども安値を求めて他社に発注するケースも多く、本部との関係がなかなか安定しないという不安があった。そこでITC小林氏は取引額の多い加盟店に特売商品を優先的に回すなど、セルコとの安定的取引が加盟店に有利となる仕組みを提案した。店舗側はセルコとの取引にメリットを感じ、他社への浮気を控えるようになったほか、頻繁に価格交渉を行うことから解放され「いかに売るか」に専念できるようになったという。

プ、仕入コスト削減、加盟店との良好な関係づくり、さらには物流センターのアウトソーシングなどを含め、IT化と業務改善との調和の取れた組み合わせがローコスト経営を実現したのである。

大がかりなシステム改善や導入には出費が伴い一時的に業績が下がる場合もあるが、目標をもってこの時期を乗り越えることが成功へのポイントと言えそうだ。小林氏は「従業員のマインドが整ってこそ本当の成果が出る。決意したらやりきることが大切」とアドバイスする。いずれにしても数年後に結果が出る大きな投資を行う場合は、信頼できるアドバイザーとの二人三脚が不可欠になるだろう。



小林氏が「ITの導入だけでなく商慣習にまで踏み込んでこそ真の成果が出る」と指摘する通り、商売手法の転換も成功の一要因となっている。つまり、チェーン全体での業務効率の大幅アップ



能勢本部長は「小さな会社でもここまでできるということがあった」と現在の心境を語る。この成果を土台に、次はPOSと連動した棚割り改善による加盟店の販売拡大に取組むとのことだ。