

## 事例に学ぶコスト上昇時代を乗り切る方法

### 概要

賃上げと物価上昇の両面で経営環境が厳しくなっており、納入先との交渉で価格アップが先決事項ですが、自社内にも出来ることが残っています。事例に挙げた3社は、企業の体力を蝕むガンのようなお客様にメスを入れたり、理念を徹底して付加価値サービスを行うようにしたり、思い切ってフレックスタイム制を導入して若い女性が働きやすくしてSNS時代に対応して業績を伸ばしています。このようにトップの決断力で変革している状況をご紹介します。

### 1. 「働き方改革」の現状

政府は賃上げを実現して物価上昇に対応するスパイラルで経済活動を高め、海外から投資を呼び込み円安に持ち込みたいと考えており、また、「働き方改革」で時間短縮や有休消化を推し進める流れになっています。この結果、労働時間が少なくなり、その反面、人件費が高騰して時間当たりの人件費が高騰しています。これに呼応できる大手企業や公共は初任給を高めて人材確保しており、中小企業が中途採用に提示する給与よりも大手企業が提示する初任給の方が高いという逆転現象が起こって「求人難」であります。

近年は「タイパ」という言葉が使われるようになりましたが、まさに、時間当たりの生産性向上が急務の課題になっています。この課題解決の例としてスーパーのレジがあります。古いタイプのレジのところはバーコードを読ませる係と代金清算の係が必要ですが、新しいレジでは、清算を精算機で行うようになっています。この結果、古いタイプは一人で2役するのでレジ待ちの行列が出ますが、新しいタイプはセルフ方式の精算機を複数用意してレジの待ち行列を無くすようにしています。時間当たりの清算数が上がると同時に商品のバーコードを読ませるだけなので誰でも処理できて、待ち行列が出来そうになったら無線で応援を呼び別のレジを開けるようにしています。この差が大きいのです。古いタイプならバーコード処理と清算が必要なので誰でもよいという訳に行きません。何故なら、現金決済では釣銭を数えて手渡す必要があるのです。カード決済の方もいますが、このタイプのお店には高齢者が多く、現金の比率が上がり、その反面、高齢者なので客単価が低いという悪循環になります。必然的に商品価格も高くなってしまい、さらに若い層が離れるという現象になっています。

「デジタル・デバイド」という言葉が古くから叫ばれましたが、現実には身近なところで企業格差の要因になっています。小売業ばかりでなく、物販業でも従来からの御用聞きスタイルでは、品番のある商品は事務がネット注文するようになり価格面でも対応できず、弊社のお客様では2割ほど減少しています。そこに2024年問題で配送の課題が加わり、経営環境の悪化要因が増えていきます。まさに、お客様に直接接する企業の生産性向上が急務の課題となっています。

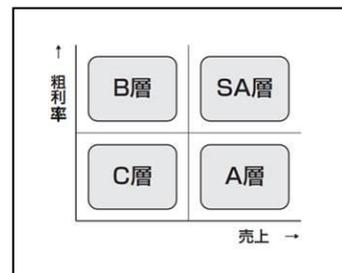
### 2. 3つの事例に学ぶ企業風土改革

このような中小企業の経営環境ですが、変革を実践している3つの事例をご紹介します。

#### 1) 不採算取引の改善に着手した卸売業

大阪のC社はほぼ創業100年になる老舗機械部品卸売業です。同社は、全国にある地元販売店を経由して商品を流す形態ですが、同業他社は各地に支店を配置する地域密着型で配送は自社便比率が高いのです。しかし、同社は歴史的な事情があり、大阪から発送する形態のままです。どうしても同業他社より運賃の面で不利なので、同業他社が在庫しない商品が多くなっています。そして、小口が多く、仕入先から調達する手間がかかり、その分を価格に上乗せすると同業他社に流れるという最悪な状況なのです。

この打開策として図1に示すA層に着目したのです。A層は売上が大きい粗利率が低いのです。この層も小口発注で回数が多い客とまとまった金額で発注回数が少ない客に分かれるのです。実際に調査すると地元支店がある大手に在庫していない調達品が多い事が判明したのです。つまり、コンビニ状態なのですが、実際のコンビニのように粗利率を高める事ができずに長年企業に巣食う「ガン」の状態だったのです。発注回数が多いので仕入も忙しく、発送も一定量に達するまで梱包できずに現場に滞留するという状況であり、さらに恐ろしいことに運賃も離島扱いになるケースがあったのです。低粗利率で手間がかかり、その上、運賃も高いという「三重苦」状況だったのです。

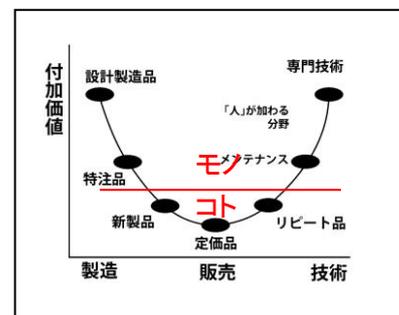


筆者が着手した時には、赤字が続き自転車操業で、しかもコロナ禍で売上が減少する時だったので、資金担当者から猛反対される状況でした。実際に、逆に売上を伸ばして資金繰りを楽に欲しいと言われる程でした。これにめげずに、粗利と人件費及び運賃を地域別に試算すると離島扱いのエリアは粗利から運賃を引くだけで赤字という状況で、このエリアの売上がゼロになっても営業利益が増えるという結果になったのです。この事を資料化して、銀行に説明して資金繰りの担保をとりつけて実施したのです。方策は運賃を除外してシンプルに粗利率20%を確保する事にして担当営業がやり易くしたのです。

この結果、このエリアの売上が月に1000万円あったものが、僅か200万円に下がりました。急激な低下でしたが、銀行借り入れする事がなく、かつ、同社を必要とする「別作品」と呼んでいる外注加工を伴うビジネスが残ったのです。この事実を、横展開して全国で粗利率20%以上確保というルールが出来て、悪条件の取引がなくなったのです。現在では、「別作品」や「特注品」の分野で販売店経由ですがリピート・ビジネスが中心になっています。そして、何よりも粗利率が2%改善して年商15億円で3000万円の粗利増になり、決算内容も黒字化しています。

## 2)「ものづくり総合支援」という理念で脱御用聞きを果した企業

図2は付加価値のU字曲線と呼ぶグラフです。赤線の上は「コト」と呼ばれ「価値」のエリアであり、下は「モノ」で「価格」のエリアと大別できます。京都の機械部品販売業のM社は従来から「御用聞き」スタイルで創業75年になる地域密着型販売店です。同社の場合、コロナ禍で取引の20%がネット販売に転注されており、この部分は価格差で復活の方策がない状況でした。このままでは「じり貧」になると危機感を持ち、「モノ」から「コト」へシフトを決断されたのです。



つまり、「価格」から「価値」へシフトされたのですが、お客様に毎日のように訪問している強い関係性が見えない資産でした。そこで、図2のU字曲線の右側に位置する「メンテナンス」を選び図3のような「FaxDM」を作成して一斉送信したのです。当初はレスポンスがなかったのですが、営業員がこのDMをコピーして手渡しする際に、事前に照明器具が蛍光灯や水銀灯でないか確認しておき、「コストダウンになる」とシンプルな応酬話法から展開するようにしました。「着実・前向き・具体的」と表現していますが、「着実」にFax送信と手渡しで情報提供して「前向き」に蛍光灯や水銀灯をLED化すると光熱費が3割になるとトークを決め、最後に「具体的」になると会社が用意した業者に案件委託するようになされたのです。その後、委託ではなく、自社で請負して粗利額を増加するケースが出て来たのです。つまり、「人が加わる分野」に踏み込むことが出来たのです。



その後、「ものづくり総合支援」という理念を表明されて、請負で行う流通加工サービスに着手されて大手企業から信頼される納入業者に成長されました。さらには、大手企業の業務拡大で場内請負から自社で工場を持ち完全な請負を行うまで成長され、3億5千万円の年商から7億を超えて8億円に近づいています。また、同時に粗利率も向上しています。

### 3)フレックスタイム制を導入して社風を一新した企業

大阪の珈琲焙煎業者のM社は創業75年を超える企業で、街の喫茶店へ珈琲や資材を納入するルート型営業で繁栄されて来ました。しかし、大手チェーン珈琲店やコンビニや自販機などで100円珈琲が普及して街の喫茶店ビジネスが縮小したのです。多くの営業員を抱えていたのですが、高齢化で順に退職する中で、ある日、M社長が孫さんを迎えに行ったら多くの若い親がいるのに驚かれたのです。話を聞くと夕方の迎えの為に短時間パートをしているとの事だったのです。

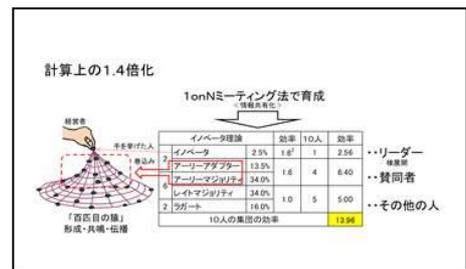
ここで「もし、フレックスタイムにすれば若い人材を獲得できるではないか」とパッと閃かれたのです。懇意になった女性を採用したら、企画力がある方だったので催事とSNSを組合せたECサイトによる販売が始まったのです。大手スーパーなどで展示試飲会をされて、その模様をリアル動画で配信されたのです。楽しい雰囲気が伝わりフォロワーが増えたのです。予告するようになり催事の集客力が増して、SNSマーケティングとして拡大されたのです。現在では、売上の6割がSNSによると言われています。

そして、何よりも従来は男社会だったのが、女性が増えて比率が逆転した事が大きいとおっしゃっています。催事では女性が接客するので違和感がなくお客様も寄って来やすいとの事、そして、SNS配信をルート先が見るようになって、特別焙煎の珈琲や関連資材をECサイトから注文されるようになり、例えば、高級な珈琲カップのセットなども売れるようになったとの事です。これなどは従来の営業スタイルではなかった分野だとおっしゃっています。そして、個人客も業者もリピーター化して安定した売上が見込めるようになったとの事です。

### 3. 風土改革における社長の役割

これら3社のアプローチは違っていますが、共通する部分は従来からのビジネス・モデルでは「じり貧」になる危機があり、その脱出策を描いて、自身で腑に落としてブレずに実践された事です。この意味で「トップのリーダーシップ」と言えますが、実際には社員が動かねば帰無仮説にな

ってしまうのです。それぞれの社長が社員を巻き込んだのですが、図4は業績1.4倍化として弊社が描いているスキームです。人の分布はイノベータ理論に従い、その各層を「1:1.6:1.6<sup>2</sup>の法則」(故船井先生のレンガ積みの法則)に当てはめ、10人の組織では効率が1.4倍化する事を示す表とその人材育成法をイラスト化した物です。この大元は故船井先生の「百匹の猿現象」であり、コンサルタントはイノベータを見つけて成長させ、集団を引っ張り上げる事が重要だとおっしゃったのです。



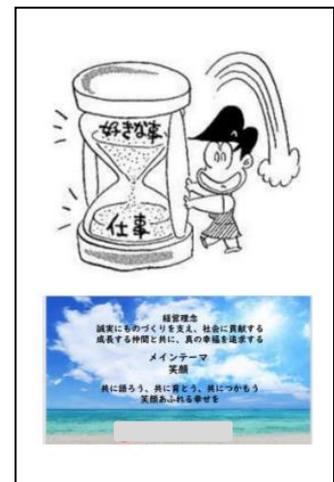
例えば、C社は絞り込んだ地域担当者に「売上が下がってもよいから粗利率20%を超えるようにしろ」と激を飛ばして、その状況をウオッチしたのです。実際に、売上が減ったがC社でなければならない取引が残り、自社の「強み」が明らかになったのです。京都のM社は協力会社づくりをされて、例えば、LEDならA社、メンテナンスならB社という風に営業支援をされたのです。一方、大阪のM社は定年退職が続く中で、フレックスタイム制と女性をキーワードに方針転換して、さらに「催事とSNS」という売り方の変化を加速されたのです。70才近い社長なので若い女性がイキイキとされている事に目を細めておられます。

図4で「1onNミーティング法で育成」と書いていますが、1は経営者、Nは複数の社員であり、同時に語り掛けるようにする事で社員の反応を定期的に確認する事を意味しています。因みに「1on1ミーティング」は目標管理で定期的に上司と社員が1対1で話し合うことをですが、これを複数(N)として、部署毎に昼食時などを利用して主に雑談を中心に展開して本音を引き出す環境をつくるようにしています。よく「会社側と社員側に交わらない平行線がある」と言いますが、昼食時に部署単位で雑談する機会をつくり、その雰囲気の中から「困りごと」が切り出せるようになり従来は会社批判していたが有言実行型になったと言われています。これらの「困りごと」は地についたものなので解決すると大きな効果を発揮します。

「レンガ積みの法則」では「1:1.6:1.6<sup>2</sup>の法則」と数値化しています。1は受け身で作業するレベルの効率であり、1.6は作業の全容を理解する人の効率、1.6<sup>2</sup>(=2.56)は企画して部下を動かす人(中間職)の効率と故船井先生は定義されています。筆者は、和歌山の文具店の販促でこの法則を実感し、実際に1.5倍の売上に伸ばした経験を実体験済みです。この時は店長と実際に動く班長の積極性で店舗の活性化が実現しました。

#### 4. 三位一体の笑顔

図5は「好きな事=仕事」というイラストと京都のM社の理念と行動指針です。イラストから分かるように「好きな事」をしていると自然と笑顔になります。この事をM社はメインテーマで「笑顔」とシンプルに掲げ、その行動指針を「共に語ろう 共に育とう 共につかもう 笑顔あふれる幸せを」と表現しています。前項で紹介した「1onNミーティング」を実践して自ら行動指針を展開されています。社長が直接会話に入り雑談の中で「困りごと」を聞いてくれるという信頼感を醸成しています。



そして、何よりも素晴らしいのは外部のパートナーの関係性です。上記のように社員に好ましく思われる方であり、その上に、外部のパートナーとも関係性がよい方なのです。そのキーワードは「笑顔」とシンプルに掲げて外部の支援を得るようにされている事にあります。

これは社長と社員そして外部のパートナーの3者が笑顔になる理念

なのです。そして、一体化して凄いドラマを展開中です。凄いというのは大手企業から信頼を勝ち取り「苦節十年」ではないですが、長い期間をかけて大輪の花を咲かそうとされています。この結果、社員の待遇もパートナーの取引関係も良くなり、ますます一体化する方向で進んでいます。そのキーワードが「笑顔」というシンプルな理念であり、実践法が「1onNミーティング」で社員とコミュニケーション、そして、緊密なパートナーとのコミュニケーションです。「まめ」という一言では表現しきれない言行一致の行動力と情熱で信頼を生み出しています。筆者はこれを「三位一体の笑顔」と表現して、参画しています。世の中では「トリプルウィン」と表現しますが、その上に理念（笑顔）が加わったものです。シンプルなので誰もが可能ですが、意外に難しい面もあります。お気軽にご相談下さるようお願いいたします。