

地域のサービス事業者の改善事例

うなぎの井口 (静岡県)【小売業(うなぎの白焼の持ち帰り販売)】

うなぎの井口は、うなぎの白焼をメインとした持ち帰りと地方発送の専門店である。創業 23 年、井口社長は 2 代目を 23 歳で継いで 15 年が経つ。もともとは白焼専門で、アルバイトと社員が 1 人ずつ、それに母親を加えた 4 人の小規模店舗であった。08 年に店舗を改装し大型化したことをきっかけに、従業員数を増やし新たな商品開発を手がけたが、おりしもうなぎの稚魚の不漁により仕入価格が高騰し、経営状態が悪化した。そのような状況で、社長の商才と専門家の適確なアドバイスによる経営改善手法の導入により、短期間で経営を立て直し、一気に赤字から黒字への転換を図ることに成功した。

本事例では、小規模小売業の業績改善に結びついた経営手法の導入と地域の特性に合わせた商品開発など独自のサービス手法による顧客獲得の方法を概観する。

○サービスの概要

浜松という地域性

浜松などの工業都市では仕事帰りにレストランに入り食事をすることがあまりなく、家庭で食事をとることが多い。よって、スーパーなどでは鮮度の高い魚などこだわった商品が売れる傾向にある。白焼を中心とした持ち帰りのうなぎ専門店は、こうした浜松の地域性を活かした小売業形態である。

うなぎの井口では、出来上がったうなぎ料理ではなく、自宅に持ち帰って少し手をかけて食べたいという人を対象に白焼を提供している。浜松餃子が浜松で根強い人気がある秘密も、同様に、誰もが手軽に家で調理できる商品だからである。そうした風土が浜松にはある。「浜松特有の食品小売の一形態である」と井口社長は話す。

浜名湖はうなぎの産地で有名だが、生産量では全国で 4 番目。1 番は鹿児島県、2 番は

愛知県、3 番は宮崎県。浜名湖以外は人口が少ない村や町の一次産業である。産地の多くは、消費地を大都市圏に委ねているため、大都市の消費ニーズにあった商品づくりが必要で、蒲焼まで加工するのが一般的だ。他方、地元人口 80 万人の消費地をもつ浜松では、地元にあるお持ち帰り文化に合わせて、白焼が商品として成立する。

取扱商品

うなぎの井口では、うなぎの白焼のセット販売を中心に、蒲焼セット、オリジナル製のタレ及び「うなぎ茶漬け」や「うなぎ佃煮」等のうなぎの加工食品を販売している。土産店等に商品を卸す場合もあるが、9 割以上は自社販売で、取扱う商品はあくまでも地元消費者を対象にしたものだ。



店舗のリニューアル

うなぎの井口では、「浜名湖のうなぎ」の地域ブランドの向上とうなぎの商品価値を高めるために、店舗ディスプレイや接客サービスの向上を目指して 08 年に店舗のリニューア



ルを行った。

社長は、「店舗が少し大きくなり、きれいになったことで、顧客が店に期待するレベルが上がった」と話す。

○生産性向上に向けた課題

綿密な検品を実施

リニューアル後、うなぎの井口ではご意見カードを導入し、顧客からいつどのような意見があったかを管理するようになり、意見ごとに初期対応と発生原因を分析し、今後の改善の方向性を整理するようになった。

一番多いのは、うなぎの商品の品質に関するもの。そこで、社長は商品の品質レベルの向上のために、うなぎの下準備から素焼き、店頭に並べるまでの各段階で、従来 2 回だった検品を、5 回に増やすことを決めた。

通常、洋菓子屋や和菓子屋では、商品の箱詰めの際に買い上げ品の確認を行う。だが、うなぎの白焼の販売店では一般的に販売時に商品内容を顧客に確認させることはない。井口では、販売時に顧客に商品の確認をとる方法を採用した。結果として顧客からのクレームは大きく減少した。

加工商品の過剰在庫の影響

捌きや焼き等の加工工程上やむを得ず発生する規格外品を有効利用するために、同社では、真空パック化するとともに、「うなぎ茶漬け」などの加工品を商品化するようになった。しかし在庫管理が不十分なために、在庫が過剰となり、これが経営を圧迫する要因の一つになった。

常勤スタッフを増やしたことと仕入れ価格高騰による経営圧迫

店舗のリニューアル時に接客やサービスの安定を図るために常勤スタッフを増やしたことも経営を圧迫するマイナス要因になった。また、うなぎの仕入価格の相場の高騰で、原材料調達費が想定外に上昇し、商品価格への転嫁をしきれずに利益が減少した。

経営改善のための処方箋

うなぎの井口でやるべきことは明確であった。過剰在庫をいかに減らして、資金繰りをよくすること、そして、余裕をもって経営ができるようにすること。その上で、固定費や変動費の見直しを行って、利益を商品開発に回し、付加価値を高め、きちんと利益を上げ

られる経営構造に改善していくことである。

これらの経営課題をどうするかについて悩んでいたところ、社長がたまたま地域の中小企業支援セミナーに参加したことで、支援制度を紹介され、経営改善のための専門家派遣を受け入れることになった。

○サービス生産性向上の取り組み

経営計画の作成

業務改善の取り組みでまず行ったのは、経営計画の作成であった。従来の会計決算は、外部の会計事務所に依頼して作成していたので、毎月の決算データは翌月大分経ってからわかるという状態であった。その段階で決算データを見ても、経営の判断につながる有用な情報は何も得られなかった。

しかし、経営計画を作成し、目標と実績を対比するようになったことで、経営情報を活用する仕方が大きく変わった。

●決算書の分析

最初に決算書を年次及び月次の時系列に並べて分析をしたところ、売上総利益率が、想定される以上にバラついていることがわかった。その理由の一番大きなものは、在庫の変動によるものであることが想定された。従来のやり方では在庫変動による影響をみることはできなかった。最低限毎月棚卸しを行い、仕入量を把握できるようにした。結果を見ると過剰在庫を整理することで、売上総利益率が大きく改善されることがわかった。

●経営計画の作成

経営に係る項目について、「現状より良くなるか」、「維持か」、「悪くなるか」を判断するやり方で、見通しを計画にしていた。

人件費の抑制を検討する際には、「実質人件費」という考え方をとった。経理上の人件費ではなく、外注費を含めた人件費が実質の人件費となるので、それを含めた人件費の管理を行い、月次の集計でも実質人件費のくくりで管理を行った。

こうして作った経営計画を、今あるデータで検証する、というステップを踏んだ。たとえば、店頭の売上の推移、顧客あたりの購入本数、客単価の推移、店頭以外の売上はどうだったのかなどの検証である。

利益が出なかったのは、うなぎの仕入れ価格が上がったことが最も大きな要因であった。そこで、付加価値を高めるための顧客維持の方法を模索するようになった。

在庫管理の改善

検証の結果、専門家により、粗利が安定しない状況を改善すべきだと指摘された。

粗利が不安定になる要因として、うなぎの仕入価格の相場が不安定であるという影響もあるが、在庫管理の不徹底や繁忙期は月末の注文に対して月をまたいで発送するということがよくあった。

そこで、まず、自社で商品の在庫管理をきちんと行うため、棚卸しなどをすべて自分のところで記録管理し、帳簿に記録が残るようにした。

在庫管理の帳票は専門家とともに作成した。取引先業者別の連絡先、担当者、単価等をすべて記載し、梱包材などは、見積もり等をとって仕入単価が変わっても記録が容易に変更できるようにした。

過剰在庫については、品質の良さによる信用が第一であるため、古くなった商品の在庫はできるだけ処分するようにした。特に、持続可能な在庫管理ができるよう、最小限のエネルギーでいかにできるかを考え、受払い台帳には、主力のうなぎ本体は仕入の都度、単価・金額と数量を記録し、多頻度の払出は書かないようにした。

台帳記帳は、できるだけシンプルに、単純化、簡略化し、記録作業の継続ができることが重要だと、専門家は指摘した。

うなぎ本体に比し仕入金額が少なく、仕入単価の変動と仕入頻度も少ない包装資材や、タレ等の補助材料については、簡易な管理表で仕入数量と在庫数のみ記録した。最初は少し試行錯誤を行ったが、数ヶ月後にはほぼこの線で定着した。

顧客情報の有効活用

うなぎの井口では、以前から、顧客向けのポイントカードを作るなどして、顧客情報の取得に力を入れていた。

●ポイントカードに基づく顧客情報の収集

うなぎの井口は浜松市の郊外にあり、車で来店する顧客が多いので、ポイントカードを作り買い上げ時にポイントを加算する仕組みを作った。現在約 8 千人の会員がおり、その他、パソコン等から注文やお届けの依頼のあった顧客データを含め、約 2 万件の顧客データを抱えている。

業務改善にあたって、こうした顧客情報（レジデータ、顧客データ）を有効活用できるようにした。専門家からのアドバイスにより、FSP（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）の手法に基づき、ダイレクトマーケテ

ィングによる販促活動を展開した。

●FSP を参考にした販促活動

通常の DM では、購入量がたくさんある顧客を抽出するが、うなぎの井口では最近買ってくれた人に重点的に DM を配信している。

情報の活用は、営業活動の中で作られた情報をいかに加工して、「見える化」をするかが重要である。それをする事によって日常の経営判断がより適確に行えるようになる。

うなぎ仕入値の相場不安定性への対応

うなぎの稚魚は天然に委ねられているため、相場が年によって不安定になる。うなぎが国内に潤沢にある場合は、買い手に対して問屋から頻繁な引き合いがある。しかし、うなぎの出荷量が急激に減った場合、頭を下げて問屋からうなぎを入手できないような状態になることがある。

問屋との取引先を複数にすることで、たとえ特定の間屋からのうなぎの調達が困難になっても、他で入手できるような体制を構築した。

経営計画の見直し

経営計画の作成後、半期の決算で、当初の計画よりも経営状態がかなり改善したことがわかり、ただちに上方修正した経営計画を作成した。改善は、付加価値が計画を大きく上回り、人件費も計画どおりに抑えられたことによるものである。

「稚魚の不漁」など、外的要因の変化は読めないところがあるが、期末には 3 ヶ年計画を作成、単年度計画を作成し、計画に近づける努力を行っている。

業務改善の成果・効果

2008年11月に専門家の派遣を依頼し、2009年3月までかけて、経営計画の作成や経営状況の見える化の仕組みを作った。2009年5月時点で、既に改善の成果が出ており、赤字から黒字への転換を図ることができた。顧客が財産だという考え方が社長にあったことが、V字回復の大きな要因であろう。

V字回復の要因

利益率が改善された理由として、販売価格を適正価格に値上げしても、売上が減らな

ったことが挙げられる。前年に1千万円の赤字であったものが、1年間で黒字化、3千万円の利益改善につながった。

価格の値上げにあたり、客離れを防ぐために商品の付加価値をどう高めるかに苦心したが、付加価値の向上策を考え、新商品開発等を行いながら、過剰在庫をなくしたことが成功につながった。

経営情報を管理することにより、根拠に裏付けられた新しい取組みができるようになったことも付加価値を上げる要因になった。

○サービス生産性向上に向けて

うなぎの井口では、顧客獲得、客単価の向上のために新商品やサービスを提供している。

新商品の開発

うなぎの井口では、加工商品の開発等、新商品の開発に力を入れている。

●家庭で簡単においしく調理するタレの開発

たとえば、地元酒造メーカーとの協力によるうなぎの「タレ」の開発がある。

もともと、うなぎの井口は、白焼が専門なので、顧客が自分で調理して蒲焼にするのが基本である。

同社では、白焼からの調理が簡単であること、口に入るときおいしく感じられることが重要だと考える。そこで、商品の品質改善とともに、タレにこだわるために、2年の期間をかけて開発を行った。

タレの開発では、最終的な分量の微調整に1年くらいの時間をかけた。一般の家庭では、ガスグリルで焼くとしても、どの段階でタレをつけていいのかわからない。電子レンジでタレに馴染ませるにしてもどのくらいの時

間、量でやればいいのかもわからない。うなぎの井口では、どこの家庭にもあるフライパンで調理ができるようにした。ある程度、味が標準化されて、仕上がりがよく、失敗が少ないようにするためにタレを工夫したものである。

2分くらいのフライパンの調理で、うなぎの蒲焼が作れるというのは時間のない主婦にとってお手軽な料理になる。こうした調理方法についての提案をすることで、顧客獲得を進めている。

●「うなぎレトルト」の開発

「うなぎレトルト」も同社の人気商品である。食感が柔らかいのが特徴で、子供や年配層に好評を得ている。

最近では、うなぎの肝を使ったレトルトの開発にも力を入れている。うなぎよりも商品単価が安くできることと、入手しやすいメリットがある。レトルトであれば常温で保存できるため、土産店や仲買を通じた店舗への卸販売等もできる。現在、こうした商品を試作中である。

うなぎの食べ方を工夫するレシピ

食材を扱っているスーパー等では、調理の仕方をアドバイスしたり、レシピを無料で配布したりする形で商品の販売をしている。うなぎの井口では、うなぎの食べ方を工夫するレシピを考案し、無料で配布している。スーパーの販促活動と同様の考え方である。

顧客は、毎日何を作ろうか迷っている。そういう時にうなぎの白焼を調理に使ってもらおうという狙いがある。たとえば、栄養面で子育てを指導している栄養士と共同で、白焼を使用し一品を5分で調理できるレシピを作成して、提供している。こうすることで、うなぎ一尾からいろいろな調理ができることを示すと、これまで一人で3本買っていた顧客が、5本買ってくれるようになり、客単価が上がることになる。

いろいろな食べ方をしてもらうために、うなぎの他に、塩やワサビ醤油やポン酢なども別個に売っている。実際そうしたニーズもあり、白焼のおいしさを味わってもらえるよう、09年からはセット商品の通販を行っている。

量販店の特売日に合わせて販売促進を行う

うなぎの井口の周辺には大型スーパーがいくつもあるが、大型スーパーのセールに合わせて、販売促進を行っている。自社商品が認知されるようになれば、「大きな商圏を持って

いるスーパーの顧客をこちらへ誘導できるのではないか」と井口社長は考える。

顧客のリピート化を図るための努力

通常、一度来店してそれきりの客は7割、ほぼ確実に来店する客が3割いる。リピート客になってもらい、より頻繁に来店してもらえよう努力もしている。

一般の顧客は、月日が経つうちに店の記憶が薄れていく。そうした時に店のことを思い出してもらえるように施策を打っていく。たとえば、誰でもレジ横の端末にケータイをかざせば、顧客のメールアドレスが取れるようにすることによって、質の良いうなぎの入荷情報や顧客に役立つ情報などを会員顧客にメールで配信する。また、来店する際に携帯電話をかざすだけで来店ポイントがつくようにする。

平均の購買頻度が2～3か月に1回の顧客には、ポイントがたまると粗品をプレゼントする。また、その際にアンケートを書いてもらい、回答内容をホームページに掲載する。これによりネットからの注文を増やす方策をとっている。

うなぎの井口では、こうした様々な活動を通じて、顧客獲得と顧客に新たな付加価値を提供する取り組みを行おうとしている。

(以上)



有限会社うなぎの井口

本社所在地： 静岡県浜松市浜北区平口 253-1

代表取締役： 井口 恵丞

創業： 昭和 63 年 8 月

資本金： 300 万円

従業員数： 10 名

第 4 回浜松ホームページコンテスト 最優秀賞受賞

はままつビジネスコンテスト 2008 地域貢献賞受賞

経営革新計画の承認 (2008 年)

学校現場への心象用具の活用普及を目指し、会議手法と営業アプローチを改善

クリエイションアカデミー（東京都）

【教材開発・販売（コミュニケーションツール）】

（株）クリエイションアカデミーは、社員 11 名、社長と営業部長以外はすべて女性という特徴をもつ会社である。事業領域は、コミュニケーションツール事業部と食品事業部からなる。コミュニケーションツール事業部は、箱庭療法用具およびコミュニケーションツールの企画、製造、販売。食品事業部では、健康食品コーディネーター、健康食品卸販売を事業領域とし、機能性食品の企画・販売を行う。同社は、「体と心の世界」への貢献をテーマとして、研究者、学者、医者、臨床家の方々の応援を受け、「体と心の世界」で現実に苦しんでいる方々をサポートする製品の企画開発及び活用普及を目指している。しかし、普及への展開がうまく進まず、売上が思うように伸びないという課題を抱えていた。

そもそも取り扱う商品の特性からニッチなマーケットであり、販路拡大に難しさはあるのだが、加えてクリエイションアカデミーには営業体制の問題もあった。同社のコミュニケーションツールの営業は、人数の制限から営業部長がほとんどを引き受け、他の社員は、自分の持ち場をこなすことだけを心がけてきた。社長、及び営業部長以外は、事業の全体像を把握できず、スタッフとの間でどのような販路計画を行っているのか、情報を共有するのが困難な状況だった。

女性が主体であることは、子供向けツールを扱うクリエイションアカデミーにとって、母親目線で商品開発ができるという大きなメリットがある。だが、たとえ優れた商品開発能力があったとしても、商品をいかにアピールするか、潜在顧客に商品の存在と価値をいかに認めてもらうかという視点が欠けていては、市場開拓は難しい。

こうした状況を打開するために、同社は支援拠点のサポートを得ながら組織風土を変え、全員参加型の営業体制で販路開拓を行える組織改革を実行した。

○サービスの概要

事業概要

クリエイションアカデミーは、心に問題を抱えたり、発達につまずきを持つ子どもや成人のために、箱庭療法用具や、コミュニケーションを介するゲームやおもちゃ等のコミュニケーションツールを、学校や各種相談機関に販売している。

同社では、これらのツールを開発・販売するとともに、ツールを活かして学習能力やコミュニケーションに課題をもつ子どもの心と体のケアをする商品を、専門家の監修のもと

制作、提供している。

ここでは、クリエイションアカデミーが提供している商品を簡単に紹介する。

○箱庭療法用具

箱庭療法は心理カウンセリングの手法の一つである。ヨーロッパ発祥で、もともとは Sand Play Therapy（砂遊び療法）と呼ばれている。これを著名な心理学者の故河合隼雄氏（元文化庁長官）が日本に「箱庭療法」として紹介し、以後日本で独自の発展を遂げ、現在は教

育機関、司法機関、医療機関などにおいて心理ケアの手法として普及している。

学校現場では、全体の約 6.3% (40 人学級では約 2.5 人、平成 14 年文部科学省調べ) が、子供の発達になんらかのつまずきがあるといわれている。平成 19 年度から特別支援教育が学校基本法の中で制度化されたのをきっかけに、同社では、そうした子供の発達を支援するコミュニケーションツールの開発をするようになった。

最近の研究で発達につまずきのあった子供が大人になって社会で苦勞することが多いことが分かってきた。コミュニケーションスキルを養う手段としてこうしたツールを活用普及させることの社会的な意義は大きい。

カウンセリングの対象となる子供等（クライアント）が、箱庭療法用具を用いて箱庭に風景を作ると、その作品にクライアントの心の風景（深層心理、心に抱いているイメージ）が反映される。カウンセラーはそれをみなが

らクライアントとコミュニケーションを深めていく。

コミュニケーションツール

心理カウンセリングや特別支援教育の現場では専門的なツールや教材を使うとコミュニケーションが促進され効果的に活動できる場合がある。直接話をするよりも、遊びや道具を介在させることで、スムーズにコミュニケーションできることが多い。このような活動支援を行うツールが、コミュニケーションツールである。クリエイションアカデミーでは専門家の監修のもと「現場で役立つツール」を開発し、販売している。用途に合わせたツールが多数用意されており、教育や医療の現場など、さまざまな場面で活用されている。

たとえば、心に傷を負い、悩んでいる子供のカウンセリングを行う際にカウンセラーが、コミュニケーションツールを活用し、治療のきっかけとしている。

箱庭療法用具の例

箱庭療法用具「メルコム」



コミュニケーションツールの例



感情表現ツール
表情ポスター



ソーシャルスキルゲーム
なかよしチャレンジ



コミュニケーションゲーム
アングゲーム®

○生産性向上に向けた課題

クリエイションアカデミーを取り巻く環境

コミュニケーションツールの主な販売先は学校や各種相談機関などの公的機関が中心。少子化の影響で学校数が減りつつある中、マーケットの規模は縮小傾向にある。他方、発達につまずきをもつ子供等を中心に、カウンセリングを通じた発達支援へのニーズは確実に増えている。潜在顧客の開拓が、同社の商品の普及につながる。潜在顧客をいかに掘り起こすかが経営課題である。

ツールの開発は、学校の先生や専門家からの協力を得て行っている。また、そうしたネットワークを活用しながら商品の売り込みを展開。しかし、一般の人々にはクリエイションアカデミーが何を制作、販売しているのかについて、なかなか理解してもらえない。結果として、販売先が限定的になるという課題がある。より多くの人にこういうツールがあるということを認知してもらうことがまず必要だ。

営業の難しさ

現場の先生は、箱庭療法やコミュニケーションツールの効用については理解をしている。商品説明を行うと一定の理解は示してくれるのだが、商習慣として学校への直接的な営業

が困難であるため、代理店等を通じてしか販売することができない。このため営業計画を立てにくいという課題もある。

商品の数は箱庭用具、コミュニケーションツールを合わせて 800 点ほど。多様な用途での活用が可能である。顧客開拓のためには、個々の商品の活用場面や活用のポイント、効果・効用についてもっとアピールできるような、営業努力が必要となる。

クリエイションアカデミーの強みと弱み

クリエイションアカデミーの強みは、女性目線での商品開発やパワーを活用できることにある。少数精鋭で出荷から営業までフレキシブルな人員配置ができ、多品種小ロットへの対応が可能なことも強みの一つだ。専門家との豊富なネットワークも大きな強みになっている。しかし、組織改革が進むまでは、各社員は持ち場をこなすことだけが精いっぱい、主体的に動ける環境は整っていなかった。結果として、社員の力を十分活かしきれずにいた。

その他、経営上の課題として、印刷物の商品に関しては違法コピーなどの模倣がされやすいということが挙げられる。また、公共予算への依存度が高いということも弱みである。民間需要をもっと増やすことが必要だ。

○サービス生産性向上の取組み

拠点支援を受けて現場改善

以上のような課題を解決するために、支援拠点による専門家派遣のサポートを得ながら、社内に新しく CA（コミュニケーションアドバ

イザー）課というものを創設した。CA 課は、クリエイションアカデミーの商品の普及・広報を目的に、組織的な営業活動を行う部署である。家庭や学校のコミュニケーション環境

の改善提案や相談機関への橋つなぎの役割も担う。営業は、女性にとって抵抗感のある職種だが、CA 課を作ることで、コミュニケーションアドバイザーとして顧客に接せられるようにし、女性が営業に取り組み易い環境を作るという狙いもあった。

CA 課では、クリエイションアカデミーの主力商品をユーザーに説明するだけでなく、コミュニケーションの課題を抱える子供をもつ現場の相談にのり、過去の事例を紹介しながら、ツールを活用したソリューションの提案も行っている。

CA 課発足後、制作担当者も含めてスタッフ全員が営業に出ることになり、スタッフ間の外部環境に関する情報交換が進んだ。これにより外部環境を踏まえた商品開発ができるようになった。また、スタッフの積極性が増し、営業力が高められるとともに、商品開発に顧客ニーズを直接反映できるようになった。こうしたことが、顧客開拓にプラスに働いている。

もちろん CA 課という新しい組織の導入に対してスタッフの中に不安もあった。CA 課の意義をスタッフに理解してもらうために一定の時間を要したが、専門家による第三者の介在があったことが、新しい組織に対する社員の意識付けをスムーズに行うことを可能にした。

社内会議の改善

支援拠点への相談以前は、同社ではスタッフ間の発展的な議論がなかなかできなかった。時間をかけた割に問題解決に至らないということが多かった。会議形態も上司の報告を一方通行で聞くのが中心であった。内容も事後の報告、締切りの話、制作担当者の割り振り

が主なもので、担当者間の意思疎通が十分にできておらず、スタッフのモチベーションを上げるのが難しかった。自ら意見を出し合うことはまれで、指示待ちで何も進まないという悪循環に陥ることがしばしばあった。

これは顧客先の情報が社員の中に共有されていなかったことに原因があると考えられる。専門家派遣による組織改善によって、社内でスタッフ間のコミュニケーションがより体系的に行われるようになり、外部環境を含めた情報共有が進んだ。

専門家からは発展的な会議の進め方に関するアドバイスを受け、できることから改善がはじまった。その一つがマインドマップを会議で活用するという方法だ。

マインドマップの活用

マインドマップは、1960 年代後半に英国のトニー・ブザン氏によって発案された手法で、思考回路を可視化することで、発想や議論の整理を行いやすくする方法である。

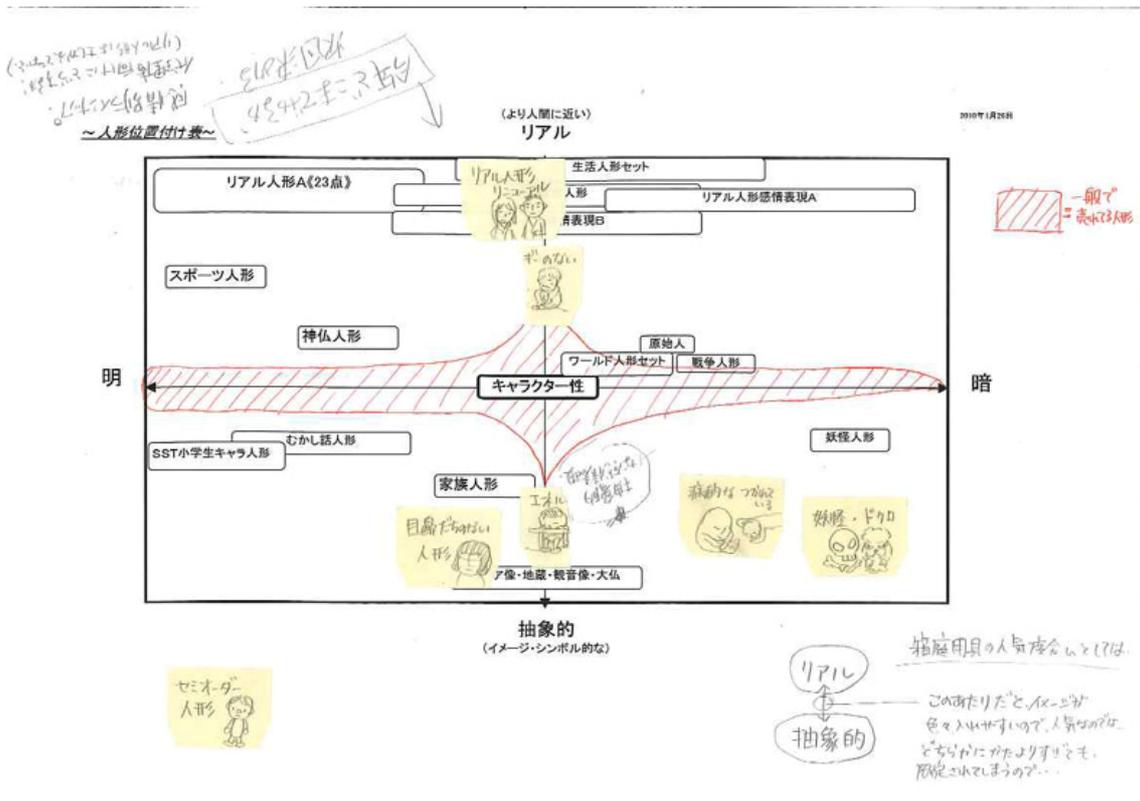
マインドマップでは、まず、大きな模造紙の真ん中に議題（テーマ）を書き入れる。たとえば、テーマがカタログ制作の場合、中心から枝葉が伸びてカタログ制作に必要なことが記載される。これにより、論点が共有され、必要な議論が行いやすくなる。同社ではこのマップを常に事務所に貼り出しており、みんなが思いついた時に書き込みようになっている。会議では発言がうまくできなくても、マインドマップを活用すれば、気軽に書き込めるところが良い点である。

マインドマップを活用すると会議の場面で、目に見える形で情報共有がなされ、一致点を見出せる建設的な議論ができるようになる。下図表は、同社の会議で使われたマインドマ

ップの一例である。商品の開発内容を分析するために箱庭用具のリニューアルに関する図を作成し、商品の機能・タイプと市場ニーズとの関係性を示したものである。

たとえばここでは、一般的に人気の高い人形ではなく、一般的に入手しにくい人形を製作していこうという結論を得た。

マインドマップの活用例：



このマインドマップの作成では、キーワードを付箋に書きながら意見を出し合った。それぞれの意見について話し合いながら、ポジショニングをしていく。その中で意見調整をして、商品の方向性を決めていく。

こうした取り組みを通じて、スタッフ自らが会議の中で活発な意見を交換するようになったことが最も大きな効果だといえる。

CA 課を作ったことで組織風土を改善

CA 課ができたことで、これまで制作部で内勤が多かったスタッフが実際に現場に出てユーザーの意見を直接聞く機会ができた。これにより現場の生の声や、実際の課題等を肌で感じて、商品開発に活かすことができるよう

になった。これまで営業スタッフは、契約や注文をとってることが仕事だという認識があったが、CA 課という形にすることで、顧客との接点において、スタッフのこれまでの経験を話したり、顧客の課題の話を知ることができるようになった。顧客との濃密な関係性を形成することができるようになったことが、新しい仕事を作るきっかけになっている。

最後に、クリエイションアカデミーが、CA 課の活動を通じて、得られるようになったメリットをまとめる。

- 制作スタッフが、現場の人と直接の関わりを作ることで、商品活用の具体的なイメージを持ち、より良い商品開発ができるようになった。
- 顧客目線で商品が見えるようになったことで、こんなとき顧客はどう考えるのだろうか、という顧客の視点から商品開発ができるようになった。
- CA 課で、受注をとるだけでなく、顧客にさまざまな提案やアドバイスができるようになった。現場でユーザーが抱える課題や商品への反応、ニーズを拾えるようになった。
- 顧客とのコミュニケーションによって、スタッフが学校の先生や専門家に直接触れ、自らこうした点をもっと勉強していかなくてはということを実感的に考えるようになった。学校問題や心理学に関してテーマをもって勉強するようになった。
- これらの取り組みの結果が予算削減の状況下、前年比率5%の売上アップ（2009年度）につながった。

○サービス生産性向上に向けて

今後の展開として

クリエイションアカデミーでは、今後の展開を次のように考えている。

- CA 課としてさらなる顧客やユーザーとのコミュニケーションを深めていき、商品開発に反映できるようにする。
- CA 課内において製品知識を習得していき、提案力を高めていく。
- 顧客やユーザーとのコミュニケーションの経験を活かして、製品活用のセミナー等を開催する。
- こうした活動を通じて、クリエイションアカデミーのツールを活用したコミュニケーション支援やカウンセリングのアドバイスをできるようにする。

株式会社 クリエーションアカデミー

本社所在地： 東京都豊島区千早4-27-6 CAビル

代表取締役： 高井 義生

創業： 1983年

資本金： 1000万円、従業員数： 11名

契約農家に独自農法を指導、収穫した高品質米と加工品を百貨店に卸販売

ごはん（新潟県）【農産物生産・加工・販売業】

農業県として名高い新潟県でも、農家の後継者不足は深刻である。農家は家族との時間を犠牲にして長時間労働に甘んじて、労働に見合った価格で商品が売れない。

そこで、大島社長は農業を「企業化」する事で後継者問題を解消しようと「株式会社ごはん」を1991年に設立した。同社は、農業を仕事にしたいと思っている人が、不安なく農業に従事するための受け皿となることを目指している。

以前から環境問題に関心が高く、農薬や環境ホルモンの削減に真剣に取り組んできた大島社長は、「波動を出す石」を入れた水を使って稲の成長を促進したり、ナタネ粕・カニガラ・魚粕などの有機物肥料をふんだんに使って米栽培を行うなどの独自の農法を契約農家約30戸に指導している。その農家から収穫した米（おもにコシヒカリ）を買い取り、大手百貨店や高級食材店を中心に卸すというビジネスモデルを確立している。

○サービスの概要

設立までの経緯

「ごはん」は、大島社長の地域農業への悩みから生まれた。新潟県津南町の農家に生まれ育った大島氏が、農業に疑問を感じ始めたのは減反が進む昭和50年代の後半のこと。いかにして地域の農業を守ることができるのか、地域の発展がはかれるのか、と模索をはじめた。このような中、1983年にアメリカ農業研修10日間に参加し、アメリカの大規模農業の生産性の高さに驚愕した。しかし、それより驚いたのは、予想外のカリフォルニア米の味の良さ。「圧倒的に上手いはずだと思っていた魚沼産のコシヒカリとの差が、想像以上に小さいことに驚いた」のである。農薬も日本の米よりも使用量が少ないのではないかと思われた。これを機会に減農薬へ向けた研究も開始した。

さらに地域農業のあり方について模索を続ける中で、農業の「企業化」によって後継者問題を解決したいと考え、農家を営む4人の賛同を得て1991年9月、「株式会社ごはん」を設立し、道路端のプレハブから農作物販売

の活動を開始した。ほどなくして特別栽培米のガイドライン（1992年：化学肥料や農薬を節減して栽培した米の基準）に沿って栽培した魚沼産コシヒカリを中心に本格的に米の販売を開始した。

主力商品概要

「ごはん」の主力事業は、約年間5,000トンの魚沼産コシヒカリの販売である。この事業を中心として、コシヒカリの加工品である包装米飯・おかゆ・餅などの加工品を販売している。

主力商品の米の栽培には独自の水を使用している。田んぼに「波動を出す石」を通した水を入れることで、病害虫や有機栽培期間中農薬不使用による減収をくいとめることができるという。水と土にはかなりのこだわりを持ち、独自の農法に取り組んでから18年が経過したが、この農法は徐々に浸透し始め、提携農家も増えているという。

また、全ての米（うるち・もち）に、独自の有機質肥料（ナタネ粕・カニガラ・魚粕など）

をふんだんに使うのも大島社長のこだわりだ。日本一と言われる魚沼産コシヒカリを何十倍もの手間ひまを掛け高品質な米を栽培していると言う。

以下、同社の主な商品を紹介する。

【米】

- ・ 特別栽培期間中化学肥料・農薬不使用魚沼産コシヒカリ 5Kg——特別栽培期間中化学肥料・農薬不使用の魚沼産コシヒカリ。有機質肥料・「波動を出す石」を使い、除草は、特許出願の抑草機で、害虫は、天然ミネラルを使用することによりなくしている。
- ・ ごはんの栽培基準無洗米魚沼産コシヒカリ 5Kg——ナタネ粕・カニガラ・魚粕などの有機物肥料を70%、30%の化学肥料を用いて作られた無洗米。
- ・ ごはんの栽培基準米魚沼産コシヒカリ「極み」 5Kg——同上の肥料割合で作ったもので、農薬は除草剤1回、その年によりイモチ病防除1回と極力農薬の使用を抑えている。
- ・ ごはんの栽培基準米ミルクィーQueen 5Kg——提携農家（長野県野沢温泉村）が同じ農法で作った「ごはん」の栽培基準米ミルクィーQueen。

【餅】

- ・ こがね餅——もち米に魚沼産ごはんの栽培基準餅米「こがねもち」を使用。有機肥料割合は上記の米と同様。精白米の後、無洗米処理をほどこしている。使用している水は、「波動を出す石」によって中間

赤外線処理した地下50mの井戸水という。

- ・ しめはり餅——大正時代盛んに栽培されていた幻のもち米「しめはり」を使った餅。
- ・ おかゆ——ごはんの栽培基準米魚沼産コシヒカリをレトルトのおかゆにしたもの。

【その他】

- ・ 有機栽培期間中農薬不使用トマトジュース（無塩）——有機栽培期間中農薬不使用栽培のトマトを使ったトマトジュース。
- ・ 魚沼の水 2L——越後湯沢地下1400mから汲み上げた天然温泉深層水。これを使って魚沼ごはんを炊くことで、さらに米の味が引き立つという。

デパート・高級食材店を販路に持つ

同社の知名度が高い理由は、百貨店を販路に持っていることにある。この販路開拓は幸運な出会いがきっかけとなった。1992年、偶然知り合った伊勢丹の元バイヤーから、「一度、伊勢丹で売って見ないか？」との誘いを受けたのが始まりで、伊勢丹で米を販売したところ好評を得た。流通・集金は、「ごはん」から米を伊勢丹に送り、販売や集金は伊勢丹が実施するという方式をとった。順調に売上が伸びる中、翌1993年には、「こがね餅」「しめはり餅」の販売を始め、1994年には、高島屋、東急、小田急、天満屋、紀伊国屋インターナショナルなど、数多くの大型一流デパートと取引を開始する。さらに1997年には、大丸、西武、ザ・ガーデンなど各デパートや高級食材店との取引も開始した。

○生産性向上に向けた課題

高付加価値商品の開発

「ごはん」は、卸販売の専業事業者ではなく、社長自身、現在も農作物の生産者である。また、前述のように、日本の農業、地域の農業、そして環境問題などをどうしたら解決してい

けるかといった熱い思いから企業を立ち上げた経緯がある。したがって、企業として生産性向上による利益の追求の必要性は痛感しているものの、現段階では、味や安全性へのこだわりを第一に考えている。

現段階では売上のほとんどを契約農家が収穫した魚沼産コシヒカリの販売で得ているが、それを生産する土地は無限にあるわけではない。したがって、米の単なる販売にはどうしても限界がある。また市場においても、現在、同社の収益の約7割を占める米の販売は頭打ち状態となっている。そこで、付加価値の高い商品を開発・販売していくことが課題になる。

現時点では、主要事業の米の販売で、企業運営を維持できるだけの利益（経費）は確保できているため、今のうちに付加価値の高い商品の開発・販売を行い、その収益でさらに商品開発・販売を行うという好循環のスパイラル的發展を目指している。

適正な提携農家戸数の範囲内でリスクのない経営を継続

「ごはん」は、現在約30戸の農家と提携しているが、これ以上の提携はしないという。それは、農協が一定手数料の取得をしているのに比べ、ごはんは、農家から買い取って販売する形であるからである。つまり、これ以上提携農家を増やすことは事業規模を大きくすることである。このことは、資本の増強も必要であるが売れなかった場合のリスクも格段に増大する。

○サービス生産性向上の取り組み

栽培のマニュアル化

高品質の米を生産するため、提携農家にはきめ細かな栽培のためのマニュアルを作成し、それに基づいて栽培指導を行っている。ただし、そのマニュアルは、ある意味で最低限の位置づけであり、個々の農家のこだわりや思いによる努力を妨げるものではなく、独自の工夫は大いに奨励している。

約30戸の農家がこのマニュアルに基づいて、あるいは独自の工夫を凝らした農法で生産した5,000トンの米を「ごはん」が販売している。

人員の効率的な活用

同社は、総務、製造、生産、精米の4部門で構成されているが、製造と生産など、季節により人手が大きく異なるものについては相互に融通を図りながら業務を行っている。

人材育成

人材育成にあたって、同社がまず重点を置いているのは基本的な事項の習得である。た

例えば、米の栽培では、米づくりや農業機械の運転などの基本を農業大学校に通わせて習得させている。つまり、生半可な知識の習得では高品質の米づくりは不可能であるということが前提になっている。しっかりした知識や技術を身に付けるためには、最初に少し実践を行い、次に基本的な研修に出し、そしてまた実践を行うことが効果的であるとして、その順番で育成を行っている。

今のところ、人事評価のマニュアルなどはないが、社長が個人面談して処遇や待遇を決定している。また農業に求められる資質は、「能動的に判断し、行動できる人材」であるとし、その資質を持った人材の育成が急務と考えている。

外部協力者の活用

同社では、主力の米の販売をはじめ、加工品の餅、レトルト米、トマトジュース、水の販売など事業の拡大を行っている。しかし、それに対応した人材が育っているわけではない。そのため、各商品の販売から集金につい

では、外部の人材（会社）に頼っている。自社の人材で対応したいところであるが、現在の会社の規模と体制ではこれが最良の方法であると認識している。

中小企業診断士など専門家の知恵を借りる

商品開発を思いついても、顧客ニーズを把握するのは難しい。「売れると思って開発しても、消費者は関心を持ってくれず、数多くの失敗も経験している」と大島社長は言う。そこで、同社では顧客ニーズや投資の限度額を

把握するため、経済産業省系事業などを活用して、中小企業診断士や税理士、プロデューサーなどプロの助けを借りることにしている。また、開発中に専門家とやりとりしている間に消費者のニーズが分かってくることもある。現在通販で試験販売を行っている「やわらか餅」も、すでに開発に着手してから2年間が過ぎている。この商品の開発には難しさがあり、外部協力者や専門家とのいろいろなやり取りの中で商品開発が進んできた経緯があると言う。

○サービス生産性向上に向けて

新商品の開発

同社では高付加価値商品の開発を行っているが、近く商品化が予定されているのは次のとおりである。

- ・ 「やわらか餅」からスイーツへ——「やわらか餅」の生地を使用したスイーツの開発を、栃木の業者とともに取り組んでいる。
- ・ 大豆から豆腐・豆乳製造へ——ご当地でしか取れない大豆から作る豆腐・豆乳の製造に取り組んでおり、現在、神戸の業者と商品開発中である。

ハイ・サービスとしての事業展開への期待

上記のように、同社では高付加価値の商品の開発に取り組んでいるが、大島社長は、川

上から川下まですべてを手がける考えはないと言う。つまり、こだわりの生産によって商品の原材料を作るまでを手がけ、そのあとはプロに任せる方式を取ると言う。たとえば、豆腐づくり、スイーツづくりなども、マーケティングや販路開拓はプロに任せると行った考え方である。もちろんプロの知識や技術、アイデアは、新製品開発のために最大限学ぶことは重要であるとしながらも、原材料製造に特化し、それ以外を提携先に託す方が生産性も高く、良い商品ができるし、なによりも投資が少なくて済むからである。

このような考え方は、原材料を生産・加工して素材を作る地方の企業が、高付加価値商品を創出する上で参考になる事例ではないだろうか。

（以上）

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 「家族経営」の農業を企業化することにより事業の効率化、収入の安定化、後継者不足を解消に取り組んだ。
- ② 米の生産のマニュアル化を行い、高品質のコシヒカリの生産を可能とした。
- ③ 社内業務部門のうち、製造と生産など、季節により繁閑の波がある部門は相互に人材を融通しながら業務を行っている。
- ④ 事業の拡大に対応できる人員が不足しているため、各商品の販売から集金については、外部の人材（会社）に任せ、効率化を図っている。
- ⑤ 経済産業省系事業などを活用して、中小企業診断士や税理士、プロデューサーの助けを借りて、社内の人材では困難な部分で助力を得ている。
- ⑥ 川上から川下まですべてを手がける考えはないと言う。つまり、こだわりの生産から素材を作るまでを手がけ、そのあとはプロに任せる方式を取る。

写真：「俺は百姓だ！」（大島社長）



株式会社ごはん

本社所在地： 新潟県中魚沼郡津南町大字下船渡己 5895

代表取締役社長： 大島 知美

資本金： 2,500 万円、従業員数： 19 名（正社員）

顧客分析による性別・年齢層のセグメントに合わせた他店との差別化

C i e l (埼玉県) 【美容業】

○サービスの概要

事業内容

美容室 C i e l (シエル) は、埼玉県戸田市、神奈川県横浜市の2箇所で美容室を展開している事業所で、本年2月末には志木市に3店舗目が開店した。

平成16年7月、JR埼京線戸田公園駅前に第1号店を開店した創業者の堀井 隆司氏は、理・美容室で約20年の経験を活かし独立、現在、順調に売上を伸ばしている。

○サービス生産性向上の取り組み

第一創業期

創業に当たっての資金調達、開業計画については、創業に対する意気込みも手伝ってかなり大規模なものになったが、当初の約半分にまで絞り込んだ内容でスタートした。第一創業期にありがちな盛りだくさんの事業計画は、開業すぐに全てやろうとしても無理が生じて頓挫するという周囲のアドバイスを受け、何度も練り直したというが、この時のアドバイスが、その後の店舗展開にも活かしている。

店舗は、戸田公園駅から数分の場所にあるが、商店街の方向とは異なるという立地のため、当初、顧客獲得が困難であった。何とか新規顧客を獲得しようと、情報誌に広告を掲載したもののこれが100万円/年という予定外の出費になり、最終的には予算投入に見合った効果は得られなかった。また、新メニュー展開のため、新規に新しい機器を取り入れたことなども影響し、開業から1年が経った頃、経営がギリギリの状況に追い込まれた。この間、商工会議所での「経営革新塾コース」を受講するなどして、徐々に経営の基本を学び、一美容師の立場から一経営者の立場で考

える視点が必要であることを強く認識したという。

それまで、理美容界の中でしか考えられなかった経営のあり方について、異業種の経営者との交流を深めるうちに幅広い視点から自らの課題を客観視できるようになり、経営を見直すようになった。これがきっかけで C i e l は、新たな展開を図ることになる。

第二創業期

◆美容室 C i e l が行ったこと・・・他店との差別化

戸田市周辺では、当時、理美容室が約300店舗あり、大手美容室の支店も出店していて、競争の厳しい状況にあった。固定客を確保するには、それら他店舗との差別化を図ることが必須であった。

現在、どこの美容室でも飲み物のサービスや顧客カルテ作成などによる顧客ニーズの把握等は行っているが、C i e l は、そのような表面的なものではないサービス内容の見直しをすることが必要であると考え、自店の顧客が何を求めているのかを分析してみること

にした。

自店の顧客データを分析してみると、C i e l の顧客の3割が男性客で、そのうち2割が家族（夫人）からの紹介であること、また、1割が独身男性であることがわかった。これにより、C i e l は、男性客向けのサービスを充実させることで経営の行き詰まりを打開しようとするようになる。

客の3割が男性というのは、美容室としては多い方にあたる。創業者の堀井氏はもともと理容業界出身であり、男性に対する理容業界での経験を活かし、C i e l に男性客を取り込む方策を考えた。

◇男性向けサービス

- ①明るい店舗にし、男性客が気軽に入りやすい雰囲気にした。
- ②メンズエステ～安価な金額で、「ハンドマッサージによる美顔」、「眉、髭カット」「ヘッドスパ」を受けられるようにした。

「ヘッドスパ」は、そのための「ヘッドスパブース」を設け、ゆったりとした気分になってもらえるように工夫されている。

理容業での経験をもとに、理容士の資格をもった堀井氏等が、髪のみならず、フェイシャルサービスをすることにより、新たなサービスで付加価値をつけ、C i e l の個性化を図ったのである。



写真 ヘッドスパブース（個室）

顧客の大半は女性客である。売上を伸ばすには、男性客のみならず、女性客に対するサービスについても他店との差別化を図らなければならない。どこを改善すればいいか、顧客の意見も聞きながら行ったのが以下のサービスである。

◇女性向けサービス

- ①7割を占める女性客に対し、ヘアカラーの補色サービスを低価格で行った。
- ②白髪染めを行う50代以上の女性客に対し、白髪染めを低価格に設定し、毎回、美容室で白髪染めをする意識をもってもらうよう

にした。

これは、白髪染めは割高感があり、自宅で市販の溶剤を使って行うことも多い年輩の女性客を取り込む方策である。足を運んでもらう回数が増えれば、口コミでその家族や友人も顧客として広がっていくことも期待できると考えたのである。

男女の別にかかわらず、美容室としての総合的なサービスとしては以下のことを行った。

◇その他のサービス

- ・メンバーズ特典・・・割引サービス
- ・バースデー特典・・・割引サービス

・料金表の明示、事前の対面カウンセリングによる施術前の価格提示（施術前に支払金額がわかり、顧客の信頼を得た）。

人材育成

堀井氏は、外部の経営セミナーなどに参加したことで経営者としての自覚が高まり、スタッフの育成、モチベーションアップについての方策を考える必要があると気づき、成果主義に基づく給与体系の見直しを図った。

現在、①指名制度、②売上額の2本だてによる給与体系をとっているが、この方法は、従業員のやる気を喚起し、売上アップに反映

している。また、従業員全体の技術向上への意欲、顧客に対するより丁寧な対応についての意識の高まりを招き、大きな効果を得ている。

また、堀井氏自身が商工会議所等が主催する講座、講習会に参加することで得たものが多いと感じていることから、従業員にもできるだけそれら外部の異業種の集まりに積極的に参加することを促している。

個人プレーではなく、総合的な人間力アップと個々の技術力アップが、強い店作り、ファン拡大に繋がるというのがC i e lのサービスコンセプトの基本である。

○サービス生産性向上に向けて

他店との連携、異業種マッチング

C i e lにおいては、同業他社、あるいは異業種の経営者と触れあう機会が増えたことが自社の経営を見直すきっかけにもなっている。それらの交流の中で、異業種のアイデアを活かしながら、サービス業としてのあり方を考えていこうという動きが出ている。具体的には、現在、異業種6社が意見を交換しながら互いを高めていこうという関係にあり、積極的に交流を図っている。

美容室C i e lとしては、2010年2月に3店目を出店したが、これにとどまらず更なる店舗拡大、事業展開を考えている。

現在、異業種交流の人的ネットワークの中で、中国をはじめとする海外での事業展開についての検討が進んでいる。また、アジアの

動向を探る中で、美容室を更に発展させたスパン的なシャンプーマッサージを取り入れる新メニューなども計画していきたいと考えている。これは、バリから専門家を呼び込んでスパサービスをしようというアイデアである。

C i e lは、同業者はライバルではあるが、同時に協力関係を築くことで、それぞれの事業所の個性を活かしながら共存していくという方向性を考えている。互いに刺激し、高め合うことが顧客に対するサービス向上になり、ひいては生産性向上につながる、外からの目線で自社を見ることを心がけていると堀井代表は言う。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 自店の顧客が何を求めているのかを分析し、顧客の3割を占める男性客向けに、エステサービスや美容室において理容室同様のフェイシャルサービスを実施した。
- ② 顧客の7割を占める女性客に対して、ヘアカラーの補色サービスや白髪染めサービスを安価に提供し、付加価値の高いサービスを購入してもらうようにした。
- ③ 成果主義に基づく従業員の給与体系の見直しを行い、個人プレーでなく総合的な人間力アップを行うようにし、リピーターの獲得を目指した。
- ④ 異業種との交流により幅広い視点から自社の課題を見つめ直すことにより、サービス業のあり方を見直すきっかけにしている。
- ⑤ ライバル関係にある同業者と協力関係を築くことにより、それぞれの事業所の個性を活かしながら共存していく方向性を模索している。

HAIR SPACE CIEL

本社所在地： 埼玉県戸田市本町4-9-23

代表者： 堀井 隆司

資本金： - (個人事業)

専門家支援による業務改善で事業規模拡大の壁を乗り越える組織改革に成功

ショービ（静岡県）【小売業（家具・雑貨、靴）】

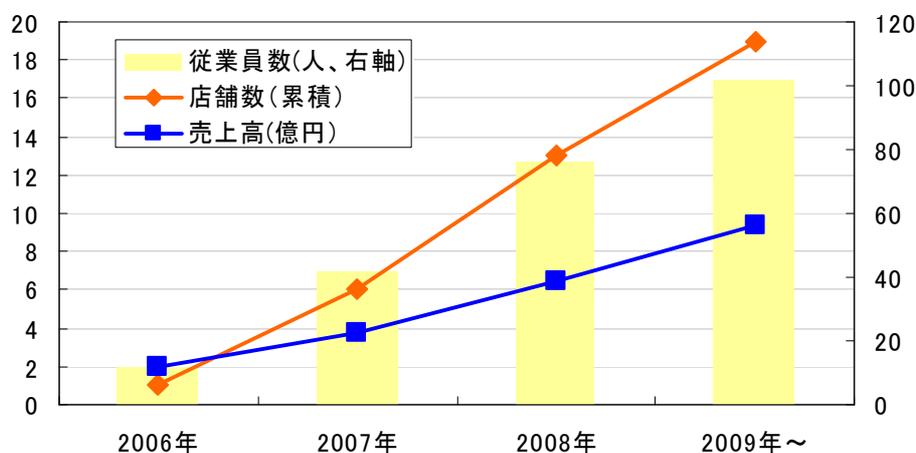
1994年、株式会社ショービは、京都西川の寝具の訪問販売を事業として設立された。その後、家具や雑貨も扱うインテリアショップをオープンさせ、2006年、当時日本でもまだあまり知られていなかったクロックスのサンダルを扱うようになる。このサンダルが大ヒットし、それまで自己流で行ってきた物流や売上管理等が回らなくなるほどになった。この時、二村社長は、多店舗展開というビジョンを達成するためには、現状の業務フローのままではいいのだろうかと考えた。ちょうどその頃、公的機関の開催する無料のIT経営者セミナーの開催を知り、具体的な問題点は見えないながらも、何か得るものがあればと参加。このセミナーから得た業務改善のヒントが、後に1年間で6店舗増、社員数40名増という成功へと導くことになる。

○サービスの概要

ショッピングセンターを中心に、「aleir」（シューズ、バッグの小売店）、「lover's Room」（デザイン家具・インテリア雑貨の小売店）、「fam by aleir」（クロックス専門店）の店舗とクロックスのワゴンショップを展開。クロックスサンダルは、4年前に社内の役員の提案で、海外でワゴンセールによる対面販売で売れていることを参考に国内でも同様の

手法で販売してみたら面白いのではないかとということで、取扱うようになったことがきっかけ。lover's Room で販売したのち、大手ショッピングセンターでのワゴンセール、専門店の出店に至る。他社に先駆けて取扱ったため、クロックスサンダルの人気上昇とともに、売上が伸びていった。

事業の展開と売り上げの推移：



○生産性向上に向けての課題

支援開始時の事業状況と経営課題

クロックスサンダルを扱うようになってから店舗が9店舗に拡大したが、業務の進め方は1店舗の時と変わらず、ITというと本社にパソコンが1台、店舗からの売上報告や出荷依頼は手書き資料を携帯電話で写真を撮って携帯メールで本社へ送る状態だった。その結果、倉庫での在庫状況がリアルタイムに把握できず、お客様への納期提示ができず販売の機会ロスが生じていた。

店舗のオペレーションも、店舗管理者の判断に任されることが多く店舗管理者の引き継ぎや育成も難しい状況にあった。店舗担当の責任者が若いこともあって、その責務が十分果たせていなかった。全体を統括するリーダーシップをまず確立する必要があった。

大手ショッピングセンターへの新規入店の予定が目白押しであり、現在のままでは、業務面、人材面でも店舗拡大がスムーズに行かない恐れがあった。

中小企業診断士による分析

こうした状況の中で、社外から専門の中小企業診断士やベテランの販売士などに業務の問題点を分析してもらうことに決め、店舗視察・現場担当者のヒアリングを行い、同時に現時点の業務フロー図を作成した。そこで見えてきたのは、物流を自社で行うことの限界、業務のマニュアル化や情報共有ができていないこと、PCや通信環境などIT設備の不足だった。

○サービス生産性向上の取り組み

ショービは寝具販売店としてスタートしたが、3年前クロックスサンダルを扱うようになってから事業が急拡大している。しかし売上実績の把握が手作業で、店舗への在庫補充やメーカーへの発注に十分に情報活用ができていない。そこで、セミナーで得たネットワークをもとに、外部から中小企業診断士やベテランの販売士などの専門アドバイザーを招いて現場の問題点を分析してもらい、これからの事業拡大を見込んで専門家とともに、店舗オペレーション、売上・在庫管理業務の改善を進めることになった。

最初に、戦略策定のために経営理念やビジョンを導入し、それに基づく組織構築を行うプロジェクトマネジメント手法を導入した。次に、担当者へのヒアリングに基づき、業務フロー図を作成した。業務フローの分析から、店舗オペレーションのマニュアル化を行った。3つ目に、バランススコアカード（BSC）を導入

した。これは業務の細目を分析することで戦略目標を立て、業績評価指標や数値目標を明確にし、具体的なアクションプランを立てるものである。

ショービはこれまで組織的な活動はほとんどできていなかったが、専門家による支援を通じたこうした経営手法の導入で、組織活動を大きく前進させることができた。

業務改善の取り組みのポイントは以下のとおり。

✓ 事前にテーマを決定し会議を開催

現状の課題を認識し、業務改善の方針を決定するために専門家とともに10回の会議を開催した。業務改善のリーダーとなる主要メンバーが店舗、事業の責任者で繁忙であり、業務改善のための会議に参加できる日が限られていた。関係者に会議に確実に

出席してもらうため、活動日とテーマを事前に決定した。

業務改善活動が経営目標にどのように貢献するか、BSCの4つの視点で一表にまとめ

た。外部アドバイザーは、BSC 実践研究の成果を活かし、学習と成長、内部プロセス、顧客、財務の4つの視点で課題の関連付けを行うとともに、課題ごとの管理点（KPI）を設定し、進展を評価できるようにした。

会議の開催テーマ：

事前打合	支援要請を受け、応援コーディネーターと専門家が訪問、支援内容を決定
1回	全体スケジュールの確認、プロジェクト計画書の作成
2回	本部の現状・経理とのリンク調査
3回	現状分析（倉庫・ワゴン店舗、LOVER'S ROOM、テナント店）
4回	
5回	業務フローの確認と問題点・改善点の抽出
6回	全体会議（活動のねらい、手順、役割の理解、方向性の共有）、物流改善、販売企画、マニュアル作成の3部会の責任者決定
7回	
8回	物流システム見積り評価、店舗運営マニュアルたたき台の検討
9回	
10回	業務改善の進展状況確認、新たな課題検討

BSC 分析のイメージ：

カテゴリー	戦略目標(KGI) 「~をする為の××」	重要成功要因(GSF) 「KGIを達成するための××」	業績評価指標(KPI) 「現実的・曖昧性排除」
収益性向上	収益性向上	店舗あたり利益額の増大 一人当たり売上高の増大	店舗あたり営業利益 スタッフ1人あたり売上高 (アルバイト含む)
	付加価値の向上	オリジナル商品の提供 直接輸入	年間開発数 取扱い商品比率
売上拡大	売上の拡大	店舗数の拡大	国内店舗数 海外店舗数
製品・サービス	顧客のほしい商品を取り扱う	ラインナップの充実 新コンセプトの提案	取扱アイテム数 POP製作数
関係性	来店しやすさの追求	来店しやすい場所への出店 来店しやすい店舗づくり	来店者数 好感度
業務管理	物流システム改善 店舗オペレーションの標準化	物流システム確立 業務のスムーズ化	受注～納品の日数
顧客管理	顧客ニーズの把握		
イノベーション	出店ノウハウ確立	ネット市場の開発	オンラインショップ取扱い商品回転率
		大型SCへの出店	出店準備日数
人材(仕事)	管理職人材の育成	店舗運営人材の育成 事業企画の人材育成	管理職数 セミナー受講回数
情報	ITリテラシーの強化		IT化率
	マーケティング知識	販売スタイルのレベルアップ	
組織(風土)	組織体制の整備		

✓ 全面的な IT 化ではなく業務改善を先行
クロックスサンダルは現在 8 店舗で販売しているが、そのうち 5 店舗はワゴン方式の販売で POS の導入がしにくいこと、クロ

ックスサンダルの需要見通しの判断が難しいこと、等があったため、POS を使った全面的な IT 化ではなく、業務改善を先行させ、シンプルな IT 化を進めることとした。POS

を導入すると情報はとれるが店舗でのオペレーション負が増えるので、エクセルを活用してメールで報告することにした。日報はブログを活用して報告し、全員が見られるようにした。

✓ 経営者の IT 研修への参加

社長と取締役の経営陣が公的機関が開催する中小企業経営者向けの自社の戦略を企画する実践的研修などに参加し、自社の経営環境分析、経営課題の抽出、アクションプラン作りを行った。

業務改善による事業規模の拡大

ショービは、これまでに何度も業務拡大にトライしたが、一定規模の売上以上になかなか到達することができなかった。それは業務拡大に合せた経営ノウハウやスキルが欠けていたためだといえる。事業を拡大させるにあたって、幹部を中心にセミナーや研修に積極的に参加し、IT 活用と販売事業の経営手法のノウハウを学んだ。また、個々の社員の IT スキルの向上とシステム導入により、各店舗と本部との情報共有がスムーズにできるようになった。さらに、業務改善の成果を踏まえたマニュアルの作成により、店舗数を拡大するにあたっての新規社員採用に伴う教育を効率的に行うことができるようになった。

事業規模の拡大を可能にした業務改善のポイントは以下のとおり。

- ・ 専門家支援のもと、店舗、事業の責任者の育成を業務フローの見直しとともに実施
- ・ 倉庫業務のアウトソーシング（物流部門の切離し）

- ・ 業務マニュアルの作成
- ・ 幹部候補生への研修（自分で設定した改善目標の実行）
- ・ 各販売拠点に PC や通信（ネット接続）環境を整備
- ・ ドキュメントでの情報共有

業務改善の結果と効果

業務改善により、ショービは次のような改善効果を得ることができた。

- ・ 店舗が点在し、業務の標準化も進みにくい中で、外部の専門家が各店舗を回って実態調査する中で、問題点が発掘され、幹部間での課題の理解合せができた。
- ・ 現状の業務フローと課題が明確になり、店舗への確実な供給を目的として、倉庫管理のパッケージを選択し、スムーズな導入ができた。
- ・ 現状業務フローを整備したことで、店舗運営と倉庫業務のオペレーションマニュアルを作成でき、店舗拡大のため採用したパート社員の教育に活かせた。
- ・ 倉庫管理のマニュアル化および IT 化を実施したことで、業務が標準化でき、ボリュームの大きい商品群は物流会社へ委託してコストメリットを追求し、ボリュームの小さい、納期対応が厳しい商品群は自前の倉庫で管理するという戦略的使い分けができた。
- ・ 上記業務改善によって、1 年間で 6 店舗の店舗拡大、40 名の社員増大をこなすことができた。今期の売上は予定の 130% 増を上回る 9 億 4 千万円に達する見通しである。これは 3 ヶ年計画を前倒して達成したものである。

○サービス生産性向上に向けて

専門家に企業診断を依頼するメリット

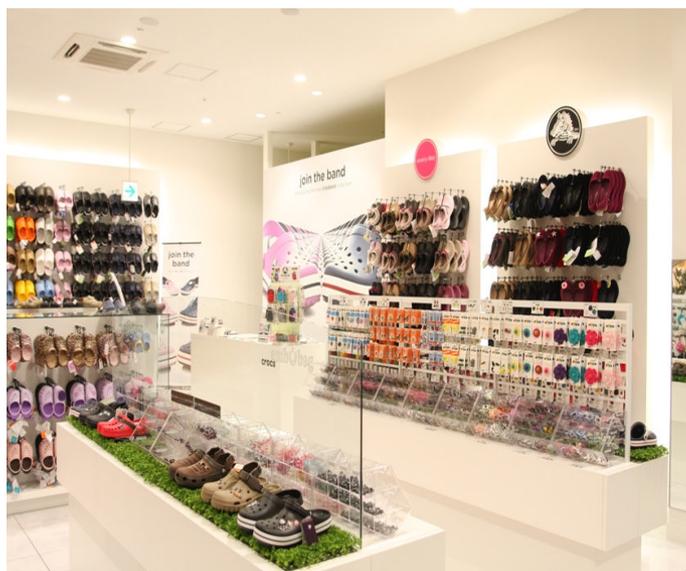
外部の専門家を招き、現場にメスを入れるメリットは、客観的な立場で業務を見直し、具体的な問題を浮かび上がらせるだけでなく、従業員間に、「これから何かが始まりそうだ」という改革のムードや期待感を生み出すことにもある。二村社長は、これまでも何回も事業規模拡大のための取組みをしようとしてきたが、具体的に何をすれば効果が上がるのかがわからないでいた。まず課題を明らかにし、幹部社員全員でそれを共有し、社員自らが考えられる形で一般的な経営手法をショービのスタイルに合わせて導入できたことが成功の最大の要因であろう。今回の業務改善のスタート時に社長が従業員に、これから業務改善に取り組んでいくということを明言したことも成功要因のひとつになっている。

二村社長は会社の現状を包み隠さず専門家たちに見せた上で、自らが指導を素直に受け入れ、社員たちにも改革の為の課題に取り組むことが最優先だと常々言っていたという。現場の雰囲気や業務フローの改善をしようとしても、経営者のリーダーシップがなければ組織改革は難しい。経営者が一貫して改革の意思を示し続けられなければ成功はない。

社長の経営方針は全員参画型。これまでの経験から、社員のモチベーションを下げるようなトップダウン方式でなく、社長が困っていることを社員に相談できるような雰囲気を作るようにしているという。社員が自発的にアイデアを出すような方向に持っていくことが重要である。

今後の経営ビジョン

多店舗展開が成功しつつある同社のさらなるビジョンは、経営理念である「カッコイイ」が大前提！の上で、「国内外問わず、ライフスタイルが豊かになる商品（衣・食・住）を社会に提案」し、3年後に経常利益7%を達成し、10年後には30億円企業となることである。そのためには、さらなる業務のスムーズ化、物流システムの確立、人材育成、ネット市場開発等が必要になる。また、今回の専門家派遣を通じて多店舗展開する中で、新たな課題も浮かび上がってきた。さらなる事業拡大のためには、各店舗のマネジメントの統一や店舗別の利益管理、新規店舗投資の判断基準等の明確化などに今後対応していかななくてはならない。



株式会社ショービ

本社所在地： 〒430-0852 静岡県浜松市中区領家3丁目4-5

代表取締役社長： 二村 眞行

資本金： 1000万円、従業員数：102名