

コンサルティング事例のご紹介⑤

経営改善支援

業種：小売業

株式会社 Y 様

【企業再建その2】

小売・卸売業

経営の見える化をいかに進めるか。経営者が経営者としての自覚を持ち、日々自社の売上の推移をチェックし、問題があればそれが何かを確認していくこと。こうした基本的なことが、一つでも疎かになると会社は傾いてしまう。それだけに、経営改善への道はシンプルといえるだろう。

改善を行うのは経営者自身。その熱意が社内、取引先を動かしていく

先代の社長が病気のため急に引退。急遽経営の現場に立った2代目は、最近Y社に入ったばかりで、事業を行う能力などは一従業員と変わらない状態であった。既に先代の社長の頃から、卸売業と小売業の両部門とも売り上げが落ち始め、赤字経営の状態だった。現状のままで将来が見えないことは二代目も感じていたため、豊川信用金庫の支店をたずね相談し、経営支援部を紹介された。経営支援部がまず行ったことは、5人の中小企業診断士等がチームとなって行う「かわしん企業診断サービス」の実施だった。

チームは経理書類の分析から、卸売り事業の実体や在庫管理、小売店の店頭に至るまで徹底的にヒアリングし現状を見て回った。その結果を約100ページのレポートとして二代目に提出。社長の反応は、このレポートの中身よりその分厚さで自社のために5人もの専門家が動き、時間と努力をかけてこれだけの詳細なレポートを作成してくれたことへの感激であった。社長はここで経営改善のスイッチが入ったようだ。

レポートを徹底的に読み、自社に欠けていることが見えるようになり、社長が分からなかったことが分かるようになり、赤字の原因が明らかになってきた。卸売業であるのに在庫の管理が適正でなかったこと。安い時期に仕入れ、いつかは売れるだろうということで倉庫に積んであった1年以上前の商品。小売業では、商品を顧客目線ではなく店が置きやすい場所に並べ、しかもあまり整理されていないレジ回りなど、社長が見えなかったことが見えにくくなった。と、同時に、見えていなかった自社の強みを発見することもできた。

このレポートで各事業における損益分岐点という概念がようやく根付き、



●企業プロフィール

- ・社 名 株式会社 Y
- ・所 在 地 愛知県〇〇市
- ・設 立 年 1975年
- ・従 業 員 20名
- ・事業内容 食品の小売・卸業。

利益を出すためにどう行動したらいいか分かるようになった。こうしたトップの良い方向への転身は、社員の気持ちも変え、卸担当の営業社員は、それまで漫然と取引先からいわれるままの商品を納入していたのが、取引先のニーズを聞き取りそれにマッチした商品を提案し、取引量を増やすことに成功した。小売業ではショーケースから窓ガラス、玄関などの掃除を毎日行うなど、基本的なことを確実に実行することが来店客の増加につながった。

数年後、経営支援部のメンバーがたずねたとき、社長室の机にはかつて経営を立て直した分厚いレポートが置かれていた。社長は現在でも経営に迷ったとき、このレポートを読み決断しているという。「当たり前のことをきちんとすることが大切ですね」と帰りに、経営支援部のメンバーに話した。



コンサルティング事例のご紹介⑥

経営承継支援

業種：飲食業

有限会社 和食処松屋 様

【事業承継支援】

飲食業（和食）

伝統ある町では代々続く老舗をよく目にする。親から子、子から孫へと着実に事業承継されてきたからこそ老舗は存続できる。いずれは代替りすると分かっていながら、先延ばしにしがちな事業承継。具体的な事業承継対策のひとつとして、事業承継計画の作成がある。早期に対策を講じれば、様々な経営上の問題を事前に防ぐことができ、円滑な事業承継を可能とする。

経営と資産という二つの承継に対して、的確なアドバイスを実施

豊川稲荷の門前にて営業する「和食処 松屋」は、この地に三代続く老舗である。豊川市の観光振興にも熱心な名物女将と「いなり寿司」が評判の店だ。女将は4人の娘を育てあげ、長女が若女将として一緒に店を盛り立てている。母娘とはいへ経験も世代も違うため経営方針で意見が衝突することもあるが、近頃は若女将の意見が尊重される機会が増えた。というも若女将は、若手経営者を育成支援する「かわしん経営塾」に参加し、経営を体系的に学び、経営者としての自覚が醸成されてきているからだ。月1回のペースで開催される経営塾には取引先企業40社余が出席し、志を同じにした他の若手経営者と共に学んでいる。特徴的なのは、経営塾のカリキュラムの中に、塾生同士で行うグループディスカッションを多く取り入れていることである。グループディスカッションは、自分の意見を言う場、出させる場、参加者の意見をまとめて上げる場である。それを若女将は自社で実践し、社内のコミュニケーションを図っているのである。

こうした経営マインドを醸成する環境により、若女将に経営者としての自覚が芽生え、母娘に事業承継への自覚が生まれた。事業承継には大きく分けて「経営の承継」と「資産の承継」の二つがあるが、同社では具体的にどのような行動をしたらよいかわからず、取引金融機関である豊川信用金庫に相談した。提案されたのが同金庫の経営支援部が行っている事業承継のプラン。ケースに対応して2つの分野の承継を具体的に項目化し、どの時期に承継することが最適かを助言し円滑な事業承継を支援している。



リニューアルした店舗

●企業プロフィール

- ・社 名 有限会社 和食処 松屋
- ・所 在 地 愛知県豊川市門前町
- ・代 表 者 藤井 友正(代表取締役)
- ・設 立 年 1997年4月
- ・資 本 金 300万円
- ・従 業 員 19人(2011年3月)
- ・電話番号 0533-86-2825
- ・U R L <http://www.cconet-ei.ne.jp/matuya/>
- ・事業内容 豊川発祥のいなり寿司専門店。
奥三河特産の自然薯や三河豚、三河湾で獲れた魚介類など地元の食材をおいしく提供する和食の老舗。

松屋では現在、経営支援部と一体となり、専ら「経営の承継」に奮闘中。メニューづくり、商品の値決め、原価管理、従業員教育にいたるまで、今や若女将が行っている。一方の「資産の承継」については今後の課題。自社株や店舗などの資産を計画的に承継する必要があり、そのためには事業承継計画書が必要となる。後回しになりがちな資産承継だが、事前に対策を講ずることで、万が一のトラブルを事前に回避できる可能性は高まる。近親者だからこそ話しづらい場合は、豊川信用金庫のような地元金融機関が第三者の立場から説明と助言を行うことで、事業承継を円滑に進めることができる。今や若女将は貸借対照表や損益計算書の読み方を学び、経費削減の必要性に目覚めた。年末年始は大いに繁盛するものの、それ以外の閑散期に売上向上策を講じるべき課題にも気づいた。また、先の若手経営者との交流を通じて事業の幅を広げていくことの大切さを知ったという。2011年9月、一年を通じて集客できる店づくりを目的に若女将が中心となり店舗を全面改装。改装による集客と売上効果測定、投資額および回収速度の分析、その数値をもとに売上目標と利益計画を前年対比で算出することが目下の課題だ。「数字で業績と向き合う大切さは経営塾で学びました」と、若女将はこやかに語った。



老舗の味を守る若女将と女将



安らぎの空間