

製販分離の事業構造改革により業績を回復させ、新たな事業展開に挑戦

大胆な事業構造改革により家具生産はベトナム子会社に、当社は家具の企画・販売事業に転換した。海外に生産子会社を持つ強みを生かしたマーケティング活動が奏功し業績は好調、この成果をもとに新事業に挑戦するものである。

中国本部 統括プロジェクトマネージャー 増岡 洋

企業名 佐藤産業株式会社
業種 家具卸売業(企画・卸売、生産はベトナムの子会社)
本社所在地 広島県尾道市西藤町226
資本金 10百万円
設立 昭和44年8月
売上高 857百万円
(平成26年7月期)
従業員 33人(正社員30人)

製造業の事業転換には多くの困難を伴う。当社は生産拠点の海外立地と国内事業のリストラを並行して行った。従業員はピークの1/3以下に減少、社長と平均年齢30歳の社員がまず第二創業期の当社の営業の基盤固めと新規開拓に取組み、続いて今後の成長を支える事業の新たな“柱”作りを取組んだ。前者は“属人的”な営業から事業環境の変化に柔軟に対応できる“組織的”営業への転換を目指し、新規開拓に注力した。後者は、既存事業の「組立家具」が成熟していることから「完成家具」への進出を計画、事業構想、FSのステップを踏み事業計画書を策定、事業化に向け第一歩を踏み出した。この事業は既存事業の経営資源(生産、販路、営業、受注システム等)を有効活用するものである。

企業概要

当社は組立家具・完成家具の企画・卸売会社である。商品は生産子会社サトー・ベトナムからの仕入による。

創業は大正7年であるが、成長の

機会をつかんだのは昭和48年よりカラーボックス等組立家具の生産を始めたことによる。最盛期にはホームセンター向けを中心に売上が30億円弱までに達したが、中国等から輸入される低価格品と競合するようになり減収減益が続いた。

こうした競争に対抗するために、佐藤社長は平成16年常務に就任(当時30歳)すると、生産の海外展開を主導した。材料調達と生産コストからみて国内生産を継続することは採算に合わない、また委託生産は量産化までのプロセスに時間とコストがかかる、さらに品質に問題があるためである。平成17年にはベトナムホーチミン市近郊に生産子会社を設立し、常務は工場建設と稼働に向け陣頭指揮を執り、翌18年には生産を開始した。

一方、当社は国内生産をほぼ同時期に廃止し、人員削減と遊休不動産の売却を進め従業員はピーク約70名から約20名に減少した。

そして、佐藤常務は平成20年に社長に就任し、こうしたベトナム工場建設・国内のリストラ等の危機をこの若さでよく乗り越えた。

このような事業構造改革により製造業から企画・卸売企業に転換したが、顧客の消費行動と家具の

流通構造の変化に伴って主要な販売先は、ホームセンター・家具専門店 家具量販店 通信販売・ネット販売業者に変遷しており、ベトナム生産子会社の有効な活用と“組織的”な営業が機能し始めたことによるものである。

平成24年にはベトナムに第二工場を建設するなど積極的な事業展開を行っており、社長は家族と共にホーチミン市に転居し、当社とベトナム生産子会社両社の経営に取組んでいる。

中小機構との出会い

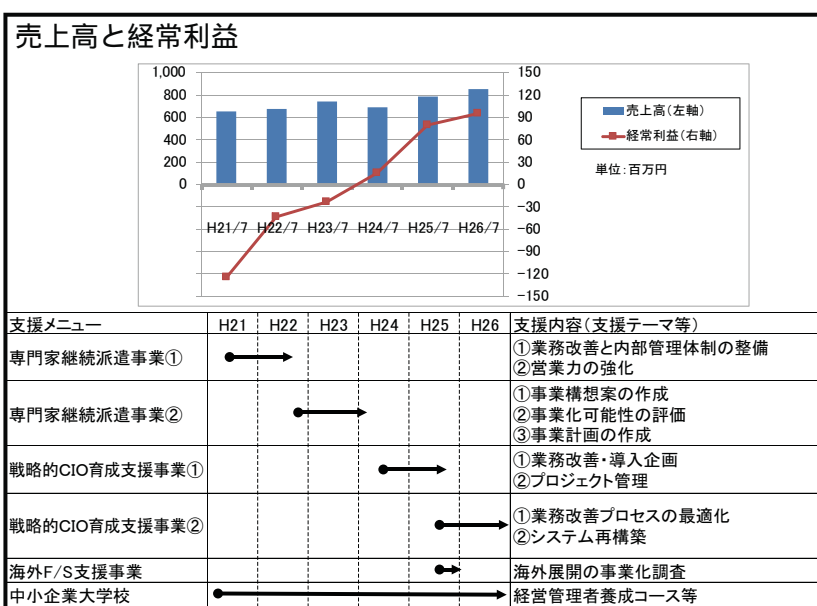
佐藤社長は、中小企業大学校広島校の「経営管理者養成コース」、「財務管理者養成コース」等を受講しており、そこで中小機構の専門家継続派遣事業を知り中国本部に詳しい説明の依頼があった。

当社はその頃国内生産から撤退し、リストラの最終段階を迎え、家具の企画・卸売事業者へ転換途上にあり課題は山積している様子が窺えた。その中でも、特に地方の中小家具製造業者が製販分離し、生産拠点をベトナムに移転、国内は企画・卸に特化し、それぞれ自立化を目指す事業モデルに注目した。

さらに、社長は決算計数、試算表をパソコンに入力・整理し、こちらからの質問に対して的確な回答があり、自社の経営実態を把握して冷静な判断ができる経営者ではないかと考えた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

佐藤社長と初めて面談した平成21年春、当社は国内からベトナムに生産拠点を移し、家具製造業が



ら家具の企画・卸会社に転換しつつあった。事業構造変革の最終段階、同時に新生佐藤産業(株)のスタートの年で、優先課題は二つあった。

第一は企画・販売会社として発足するが、営業はあらゆる面で脆弱のため、早期の立て直しをすることであった。流通構造が変化している下では、提案営業による新規開拓は重要課題であり、営業管理を含めた営業力強化の支援が必要であると考えた。第二は業務改善の取組みであった。これまでは生産最優先の企業で、受注～納品は極端に言えば属人的で、ムダ、ロスの発生源になっていることが窺えた。今後新規取引先が増加することが予想されることから、顧客が満足する対応を低コストで実現する受注、発注、在庫業務の再構築が必要であると考えた。

そして、支援に当たっては、プロジェクト活動で計画し、それを通常業務で実行、再度プロジェクト活動で検証、修正することにより定着させることを目指すこととした。

プロジェクト推進体制

佐藤社長をプロジェクトリーダー、メンバーは若手管理者と各課のリーダー7名で構成され30歳代が中心、うち女性が2名である。メンバーに対する期待は、プロジェクトの決定事項は各課で横展開して実行に移すこと、人材育成の「場」として活動に自律的に取り組むことである。また議事録を作成し、活動内容と決定事項を共有することとした。

社長は総括責任者兼プロジェクトリーダーを務めたが発言は控え目にして、メンバーが活動しやすい雰囲気づくりに心を砕いた。

支援内容と支援成果

< 専門家継続派遣事業 >

(営業管理体制整備及び新規開拓強化と業務改善)(平成21年8月～平成22年7月)

第1期は事業の再構築を確かなものにするため“属人的”な営業から“組織的”な営業に転換し、特に新規開拓強化を目指した。さ

らに、低価格帯の商品を販売する企業としての低コスト経営体質の基盤づくりを行った。

1. 営業管理体制の整備

これまでは既存取引先を中心としたルートセールスが主体の“属人的”営業であったが、消費者の購買行動の変化によりカタログ配布による通信販売やネット販売の比率がアップするなど流通構造は変化しつつあり、従来の営業から脱皮する必要があった。

そして、まず基本事項の徹底から開始した。2S活動の推進。必要な情報を直ちに取り出せ活用できることを目指し、不要なモノの廃棄とファイル化のルール作りを行う。活動のPDCAの徹底。

ス、値入に活かすことを狙っている。

以上の活動は当初抵抗があったが、営業成果が上がるにつれ定着し始めた。

2. 新規開拓の強化

流通構造の変化を取込むためには新規顧客開拓は最重要課題であり、提案用販売ツールの作成に取り組んだ。商品カタログを始め15種類の販売ツールをリスト化し、作成担当者と作成スケジュールを決定した。特に通販・ネット販売業者は既存の取引先とは違った商談スタイルで臨むためこのツールが役立った。また、訪問準備の短縮化などの業務効率化による余力時間創出に繋がった。

の信頼が欠かせない。

まず各担当者の業務投入時間数を調査して業務フローにおけるネック工程の把握に努め、問題点と課題の提出を求めた。これを基に現状の業務フロー図を作成し検討の土台は整った。そして、上記の現状と課題から受注～代金決済方法まで最適な原案を新業務フロー図として作成した。さらに、各課の担当者が参加した検討会を5回開催し、原案の追加・修正を行った。案作りには全社員が関与したことから、業務の全体像と前工程・後工程や関連する部門を理解し効率化と顧客志向に向けた試行を開始した。

支援期間中、問題点は随時修正しており平成24年から取組んだ在庫及び販売管理システム再構築の重要な基盤となった。

< 専門家継続派遣事業 >

(新規事業計画の策定)

(平成22年9月～平成23年8月)

社長はかねて「完成家具事業」への進出構想を持っており、将来は当事業のもう一本の柱にしたいと考えていた。この事業は今後進出を目指しているインターネットによる直接販売に必要な品揃えであり、当社の強みであるベトナムの生産拠点を活用するものである。

支援のステップは1. 事業構想案の作成 2. 事業化可能性の評価 3. 新規事業計画の作成とした。

1. 事業構想案の作成

計画の素案作りを行うために、まずは、なぜ新規事業に取り組むのか、プロジェクトメンバーが当社を取り巻く経営環境と新規事業に参入する背景を理解するよう社長を中心に議論した。

そして、事業化計画の前提であ



増岡 洋 中国本部 統括プロジェクトマネージャー

プロジェクト活動に学び業務に活かそうとする姿勢を終始持ち続け、活動終了後も自律的な取組みにより業績向上に繋がっている。特に社長がベトナムに転居した後は、プロジェクトメンバーが当社をリードしており、社長も信頼して任せている。

行動計画、商談シート、日報は社長、営業課長、業務担当にメールし商談への早期対応と活動状況を「見える化」する。特に売上上位20社と新規開拓先は最重点を置く。在庫確認の迅速化。現物とデータ在庫の不一致を排除するルール作りを行う。返品・B級商品の早期処理を営業活動項目に取込む。利益重視の営業活動の実施。「営業活動分析シート(売上、粗利)作成により赤字取引先の把握と改善協議(社長、営業課長担当者)を行う。これは、今後の計画として主要取引先別の粗利予算を策定し、そのための商品ミック

そして、プロジェクト活動により当社の進むべき方向が理解できたこと、さらに営業管理体制の整備が営業管理者や担当者の背中を押したことから新規訪問活動が増え、コンテナ単位の取引検討、店舗什器の見積依頼、OEM供給の商談等幅広い取引情報が舞い込むようになった。

3. 業務改善による経営管理体制の基盤づくり

ベトナム生産子会社からの商品仕入による価格の優位性を増益に結びつけるには、受注～納品のムダ、ロス排除による低コストオペレーションとミス防止による顧客

る 顧客層、商品コンセプト、主たる市場、価格帯、安定期の事業規模について仮決めし、検討を進めた。構想の骨格は、顧客・市場、商品、販売、仕入、物流、事業採算計画である。構想案作成は、主担当による一次案の報告と質疑応答、アドバイザーのアドバイスにより修正を行い最終版が出来上がった。

2. 事業化可能性評価（FS）

FSは商品計画～資金計画の領域で約50項目に及び実施手順・内容別にガントチャートで表示した日程計画を作成したが、中心となるのは「商品計画」と「販売計画」である。

商品計画

家具展示会でアンケート調査を実施したところデザイン、仕様、価格に多くの意見があった。これを基にマーケット調査用の商品カタログを作成し、家具量販店、家具専門店、通信・ネット販売業者を対象とした訪問調査を実施した。この結果は「新規事業計画」の仕様、価格、販売数量、商品ライフサイクル、品質保証に反映された。

販売計画

家具専門店、ボランティアチェーン15社（首都圏7社、近畿圏5社、九州2社他）、通販・ネット業者7社（首都圏）のバイヤー等を対象とした訪問調査を実施した。この調査先は「組立家具」の取引があり新事業の基盤取引先になる可能性がある。

3. 新規事業計画の作成

事業構想案とFSによる見直しにより新規事業計画（商品計画～資金計画と事業化スケジュール表）を作成した。この新規事業は事業開始4期目決算で売上高4億円、2期目で赤字解消、社員は7名

増加を目指すこととした。そして、ターゲットは20代～30代女性とし、商品構成はリビング50%、キッチン50%、販売先業態は店舗販売業者65%、通信・ネット販売業者35%、仕入先はサトー・ベトナムという計画となった。

この計画策定1年後に「完成家具」を発売する予定で準備項目と担当者、目標時期を明記したスケジュール表を作成し、この支援終了後直ちに事業化準備に着手することとした。

今後の課題

作成した計画を受けて、今後の課題としては、実行を含めた下記の4点が挙げられる。

1. 「完成家具」を計画通り、平成24年8月に市場投入すること。生産子会社と上手く連携を取りながら早期に試作品を作り、主要販売見込先の評価を受け、必要に応じて修正に取組むこと。
2. 成長マーケットである通販・ネット販売業者向け営業を一層強化しシェアアップを図ること。そのためには新商品の投入と事業者に対応した受注システムを整備すること。

3. 組織的な業務運営の定着を図ること。営業、業務両部門に共通する事項であるが、関連部門が連携して取り組むことが、顧客の信頼とコスト削減に繋がる。
4. 計画（予算）に基づいた営業活動を行い、成果（利益）を刈り取ること。

<その後>

今回の支援で作成した計画に基づいて完成家具の市場投入を進め、合わせてベトナム現地法人での生産体制を整備することにより、事業構造改革を軌道に乗せ、増収増益が続いている。

さらに、海外への本格展開も進めており、当社は新たな成長ステージに突入している。

経営者のことば

中小機構に支援をお願いしたのは弊社が家具製造業から企画・卸会社に転換する時期でした。若い社員が中心の企業で未熟ではありましたが、やる気のあるメンバーでした。2人の専門家に2年間支援をいただきテーマは違いましたが、共通することは基本と原理原則に則って考え、実践、修正し、継続することの重要性です。おかげ様で社員の考え方、行動様式に共通の基盤ができ、各人が自律して仕事に取り組むようになりました。社員に考え、挑戦する「場」を与えれば期待以上に成長するものであると実感しています。



代表取締役 佐藤 友彦社長