

かしま経営コンサルタントの企業再生レポート！

貴重な 復活企業事例 から学ぶ

＜2009年11月時点のレポートです＞

2009/11

経営&情報システムコンサルタント

納 富 誠 治

① 世界初のPOS单品管理で成功した
ファッションチェーン AC社

年商40億で伸び悩み苦しんだ企業が取った業界初の仕掛けとは？ ミラクルACと云われ数年で600百億になった秘話

② 外食レストランのシステム化の
原点となったファミレスチェーン LS社

郊外型ファミレス創業期に爆発的成長と収益率を生み出したウルトラCの政策とは？ 全ての外食チェーンのモデル企業の本質

③ 新商品開発を他人力で成功した
玩具大手 AB社

小さな玩具問屋が日本のトップメーカーになれた理由とは？
商品開発しないで成功した稀有な事例

④ 倒産寸前で奇跡の復活した
世界のファッションブランド MI社

倒産寸前の同社を救った逆転のフェース・マーチャндаイジングとは？ たった1年半で売上 & 利益率を倍増させた革新手法

⑤ 起業シミュレーションで成功を革新した
北新宿地下の個人江戸前寿司店

地上げで立ち退き資金を得て一念発起して地下の困難立地で勝負できた理由とは？ 売上倍増のメニュー改革の秘訣

⑥ 受注生産の常識を破った革新システムで大躍進の測定機器メーカー OH社

逆転発想の情報システムに革新して年商150億から1500億に急拡大し、業界TOP企業に躍進した情報システムとは？

⑦ 斜陽の伝統食品産業を情報革新して成功した創業140年 HS社

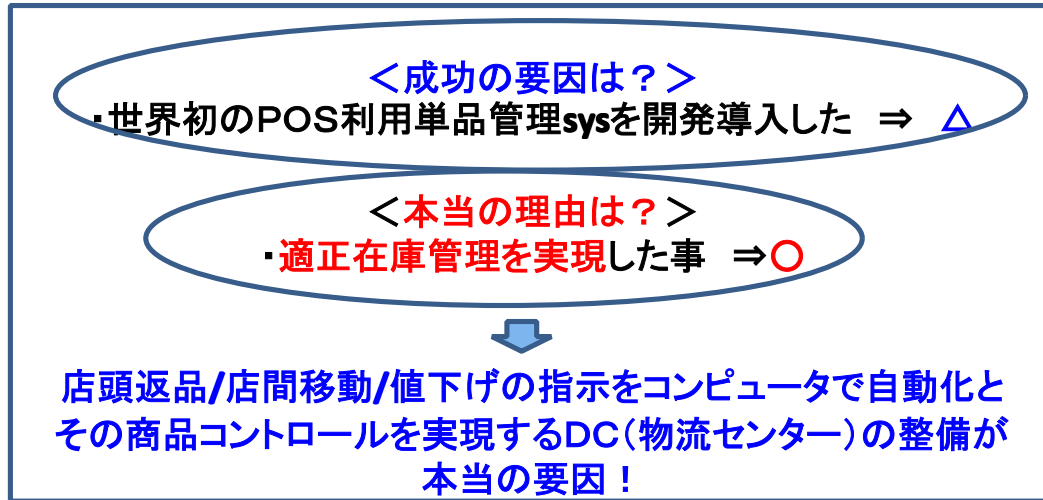
製造～卸～ドライブイン～小売りチェーン～デパ地下店～高級料亭～地ビールレストランを超科学的経営で大成功のポイント

⑧ ブライダル業務を統合情報システム化して成功した結婚式場 AH社

予約から式～披露宴までの複雑で変更の多いオペレーションを全てコンピュータ化してミスのない高品質サービスを実現！

① POS单品管理で成功した
ファッションチェーン AC社

年商40億で伸び悩み苦しんだ企業が取った業界初の仕掛けとは？
ミラクルACと云われ数年で600百億になった秘話



* 1973年頃の日本の小売業はファッションチェーンの台頭でデパートから若者世代を奪い躍進していた。しかし店舗数の増大と共に「スケールデメリット」効果で収益不振店が目立つ時期だった。AC社は当時35店で40億位の規模で低迷していたが当時世界初のITシステムを自社設計で成功させその後の上場、年商600億企業の原動力になる

<スケールメリット>
事業規模が大きくなるにつれ出てくるメリット

<スケールデメリット>
規模の拡大と共に始まるデメリットでメリットに遅れて発生するので落とし穴になる

学ぶ事

* 小売店は店毎の在庫を売上の結果で、日々追加(仕入れ&移動)/メーカー返品を実施し適正化する**適正在庫コントロール**が利益率確保には必須である！

* 仕入れの適正化には**OTB(Open To Buy/仕入れ枠)**管理が有効！

(在庫計算公式)	期首在庫高 + (仕入高X - 返品) - 売上高 = あるべき期末在庫高(実棚 + ロス) Y
(回転率公式)	売上高 ÷ 期首・期末平均在庫 = (適正)在庫回転率 Z
(適正回転率)	0.8 ~ 1.2

② 日本の外食ビジネスの原点
外食チェーン LS社

郊外型ファミレス創業期に爆発的成長と収益率を生み出したウルトラCの政策とは？ 全ての外食チェーンのモデル企業の本質

日本最大のファミレスを成功に導いた
ミラクル出店法:オーナー制度とは？

出店コストを大幅カットした画期的出店法

土地を買い建物を建て設備をリース導入し出店する一般方法

空き地所有者にレストランオーナーとして勧誘し、建物を建てさせ設備まで導入した処で丸ごと長期(10年)賃貸契約を結び内装と運営を担当する

* 年商1200億の外食レストランチェーンとしてファミレス日本NO!の座にある企業の成功のきっかけはちょっとしたアイデアだった。

日本初のセントラルキッチン方式と先進のPOS情報システムでもなかった同社のアナログ経営法の秘密とは？

- ・店舗オーナー制度
- ・グラフ業績管理法

学ぶ事

* レストランは5千万~2億と云う出店コストが膨大であり負担となり多店舗展開が困難だった。このコストを自前で調達するのではなく、出店候補地の所有者に「レストランオーナー」と云う立場を与える事で、土地の購入(賃貸)費、建築費、設備費を負担して貰い、それを纏めて長期賃貸する。もちろんオーナーも資金が無いから同社が保証し銀行より借りれる手配もやり、通常3~5年で返済可能な計画でその間も半分位の賃料が入ると言うプランであるので**オーナーのリスクは少なくレストランオーナーと云うステイタスも魅力**で急速に普及し業界の常道手段となった。オーナーに歓迎される制度の開発で同社の発展の原動力となったこの方式こそが成功のトリガーだった。

* グラフ業績管理法は**自分の責任範囲の業績は本人が自らグラフを作成し一冊の管理ブックとしてあらゆる会議に持参するよう勧めた制度**であり、茅野社長自身が実行し店長以上に普及し同社の管理能力を飛躍的に高めた。

③ 新商品を考えないで成功した
子供用品メーカー大手 B社

小さな問屋が日本NO1メーカーになれた理由とは？
商品開発しないで成功した稀有な事例

日本屈指の子供用品メーカーでありながら
商品開発を外部に依存するという稀有な
発想で大成功したその発想とは？

問屋の発想でメーカーの盲点を突く新発想

新商品こそ命というメーカーの常識を破り非開発型の異端児

メーカーの常識を破り、外部の中小メーカーが研究開発した商品を
審査し、合格した商品だけに予算を付け外注契約で成功！

* 子供用品最大手のAB社は元々創始者が
1人で起こした玩具問屋が原点である。
リアカーを引きながらコツコツと規模を大きく
し、その後M&Aによりメーカーに転身したがそ
の基本は問屋型のメーカーである。自社開発
でなく無数に存在する零細メーカーを束ね、そ
の企画/開発力を生かすコンソーシアム発想
であった。ゼロからビッグになる秘訣は商品
開発に他人力を生かした発想にあった。

コンソーシアム型
他人力商品開発組織

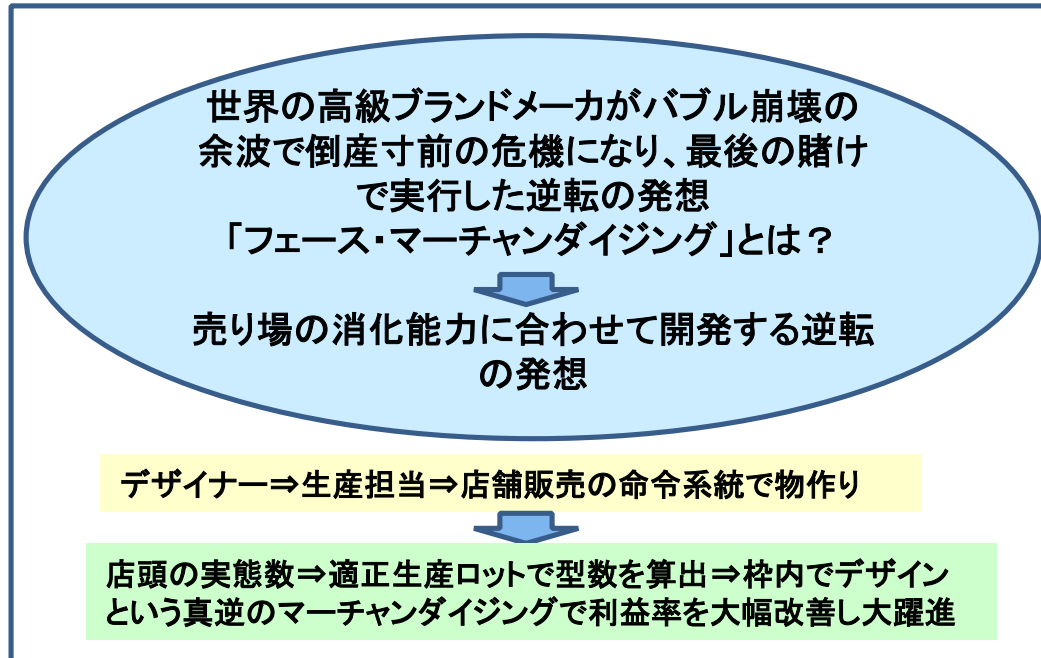
学ぶ事

* ゼロからのスタートで企業する場合は、如何に**他人の力を結集**するかがポイントでありその組織かに成功すれば
事業の半分は成功も同じである。メーカーの生命線である商品開発の外注化は今日でも珍しく異端である。

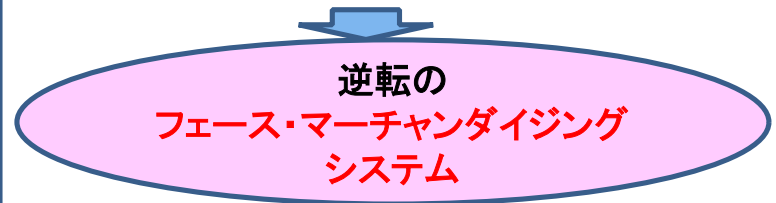
* これまでの常識で起業するよりも非常識の発想が大成し易い！ **成熟産業への参入は異端発想で！**

④ 倒産寸前で奇跡の復活した
世界のブランド MI社

倒産寸前の同社を救った逆転のマーチャンダイジングとは？
たった1年半で利益率と売上を倍増(200億)させた秘訣



* 1992年以降日本のバブル崩壊は高級ブランドMIの売り上げ不振から大幅なリストラを敢行しても利益率の悪さから倒産寸前まで追い込まれた。そこで社長の英断で決定した改革が「フェース・マーチャンダイジング」という店頭の最適陳列数からマーチャンダイジングするという逆転の発想だった。大幅な回転率の向上で利益率アップの体質強化が実現し更に独創的素材の新商品のヒットもあって同社は1年半で倍増の200億の売上と高利益率で完全復活する。



学ぶ事

* 多くの企業は「利益を策で掬う」構造に気が付かず利益率改善を見逃している！そこで有効な発想法が「**エンドイメージ・マーケティング**」というビジネスを終点から始点に戻して考える思考法である。この企業が導入した「**フェース・マーチャンダイジング**」もこの思考法から生み出したものである。**成功の鍵はエンドからスタートまでのプロセスを逆に最適化を計る事である！**

⑤ メニューの工夫で大成功した
北新宿地下の寿司店YO

地上げで立ち退き資金を得て一念発起して地下の物件で勝負した理由とは？
売上倍増のメニュー改革の秘訣

北新宿の裏路地にある個人経営の江戸前寿司店が地上げによる立ち退きで表通りの地下店に出店し大成功した訳は？

出店による事業計画を立て、大胆な顧客志向でメニューを改革し売上倍増を実現

江戸前は味で勝負！価格も非表示でメニューもシンプル！

メニューは女性を意識し、お得なセットメニューと宴会用メニューをラインナップし予算も明示、大胆な顧客志向経営で不況も打破！

* バブル景気が終焉になる1992年頃、地上げにより立ち退き補償金を得た寿司店のオーナーが一念決心し、有り金叩いて新店オープンを決意する。そこで相談に乗ったコンサルタントは大胆な発想の改革を提示し更に資金内での事業計画を立案し提供した。その提案を受け入れ革新の寿司店はバブル崩壊の逆風の中、開店後1年で売り上げを倍増し大繁盛店で高収益を上げ成功した。

事業計画の策定と
江戸前の定説を打ち破る
顧客志向メニュー戦略

学ぶ事

- * 新規事業は手持ち資金での**堅実な事業計画を立てる**のが必須である！裏角から表通りの面積倍増の店舗が見つかるが必要資金は大きい。この大事な判断を事業計画を見て実行を決意できた。
- * 飲食業は女性客が多いのが成功の秘訣である！従来の概念にとらわれず**顧客志向**でメニューやサービスを改革すれば必ず報われる！

⑥ 受注生産の常識を破って大躍進
測定機器メーカー OH社

情報システムを革新して年商150億から1500億に急拡大し、
世界のTOP企業になったポイントとは？
受注生産は時間が掛るという定説破り大躍進！

受注生産は見積り/納期の回答に時間が掛
るという定説を破ってクイック回答システム
で大躍進のポイントとは？

オーダーメイド生産の革新は設計資産の再
利用による設計生産性の大幅UPだった！

オーダーメイドは見積り/納期回答に時間が掛る！

設計情報を一元化し過去の設計資産の再利用を促進し大成功！

* 年商150億の壁は設計陣のキャパシティの
限界だった！そこで設計資産の再利用によ
る設計工数の削減システムを構築し、
見積り/納期回答も大幅短縮に成功！
併せて、今日話題のSCM(サプライ・チェーン
・マネジメント)システムに情報システムを再構
築し、情報力で売上を10倍にし大躍進！
受注生産メーカーの常識を破った早期見積り回
答システム構築がトリガーとなる。

設計情報の一元化による
クイック見積りシステム

学ぶ事

- * オーダーメイドだから全て新規に設計するという定説を打破した事が全て！ オーダー品でも過去の設計資産の再利用が可能ではと云う着眼点が高社の大発展のトリガーになった！
- * 業界の常識を破るSCM型情報システムへ全面再構築を決断した2代目社長の英断が世界をリードする測定機メーカーに押し上げた。

⑦ 斜陽の伝統食品産業を革新して
成功 創業140年 HS社

製造～卸～ドライブイン～小売りチェーン～デパ地下店～高級
料亭～地ビールレストランを超科学的経営で大成功のポイント

メインの日本伝統食品は斜陽産業の
ジャンルに有る厳しい経営のはずだが
どうやって今も元気な会社なのか？

商品も伝統品でも経営は超近代的で未来
志向の情報システム構築で経営の見える化
と徹底合理化を実現！

伝統ビジネスは伝統的組織経営が普通でありITの利用度は低い！

他業界も驚く先端のIT活用による超近代経営で躍進！

* 伝統食品ビジネスを先端IT活用の超近代
経営で運営するという意外性で大成功！
顧客第一主義を貫く新情報システムの完成で
この不況にもめげず堅実な経営を推進中！
兄弟経営者の連携で絶えずアグレッシブな経
営を遂行する模範的企業である。

全社統合管理を実現した
最先端のIT活用経営システム

学ぶ事

- * 伝統産業の経営者は一般に経営手法も伝統的である事が多いが、成功する企業は
そのような風潮を打破し、近代経営の研究に暇がない！
- * 古い体質の斜陽産業を近代化するのはベンチャー精神の基本である！

⑧ ブライダルをシステム化して成功
AH社

予約から式～披露宴までの複雑で変更の多いオペレーションを
全てコンピュータ化してミスの無い高品質サービスを実現

少子化の波の中、ブライダル産業が元気がない！
その中であってまだ健闘しているのが老舗結婚式場AHである。
不況の中で元気な訳とは？

複雑怪奇な予約受付のシステム化に成功し
ミスの無いサービスを実現！

内容変更多発の予約が昔ながらの通し紙による連携で運営で！

ブライダル運営の全工程をシステム化し連携強化で成功！

*ブライダルは人海戦術産業と思う人が多いが、
実はITの支援が不可欠な産業である。肝心の予約の内容が多岐に渡り、おまけに変更が当たり前の世界であり、そこが顧客満足
の低下と運営のコストアップのネックである。
AH社は業界初のブライダルトータル予約管理を導入し、
このネックを取り除いた優秀企業である。

日本で先駆けたブライダルの
予約統合管理システムを構築

学ぶ事

*ブライダル運営の要も結局は顧客満足
の徹底にある。これまで業界は優秀な人材の
努力でカバーしてきたが、昨今の式平均
予算低減の中でその限界にきている。
AH社はいち早くブライダルオペレーションの
組織横断連携のシステム化を図り、
ミスの追放とクオリティUPを実現した事
で不況に強い体質を維持している。
人手依存の業界での革新こそライバルに
勝つ可能性が高いのである！