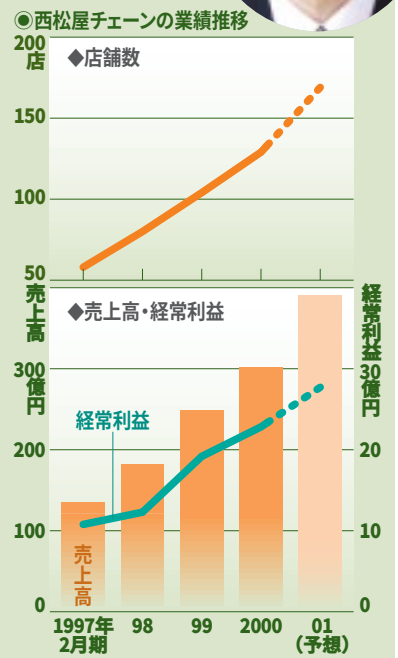
成熟市場こそ成長の舞台

少子化、バブル崩壊…勝ち残りの新戦略

既に成熟しきった市場の中にも収益拡大のチャンスは隠れている。そこでは既存の枠組みを超越した新たな経営手法が生まれている。得意市場に特化し自らの効率性を磨き抜くことが勝ち残る秘訣だ。

商品が見やすいように、天井近くまでハンガーで陳列（右上の円内は大村二史社長）



柔効超台　西松屋チェーン

ベビー用品の“コンビニ”コスト削減徹底で急成長

最新の統計では、1人の女性が生涯に産む子供の数の平均は、ついに1.38人にまで下がった。少子化の勢いは止まらない。2兆円とされるベビー用品の市場も伸びは見込めそうにない。

だが、そんな成熟市場で過去5年間の売上高伸び率平均28％、徹底したローコスト経営とベビー用品に絞り込んだ品揃えで業績を急伸させている企業がある。兵庫県姫路市からスタートした西松屋チェーンだ。

売れ筋は498円のTシャツや978円の上下セットなど、低価格の衣料品。現在は関東から九州に至る地域で148店舗を展開するが、今年度だけでさらに30店を出す計画だ。

これほどの大量出店をしても、各店舗は平均4～5カ月で初期費用を回収して黒字化するため、利益の足かせにはならない。1店舗当たりの出店費用は、面積200坪（660m²）の標準タイプの店で1億円程度。共通した設計図などを使い、出店経費を抑えている。

店舗のスタッフは20代の社員の店長以外は、6～7人のパートタイマー。商品はすべてハンガーに掛かっているので、折り畳みなどの手間もいらず、接客は最低限。レジの横に包装用のバッグを広げる機械を設置して、1人で会計と包装をこなすなど省力化も図り、パートの数は常時2～3人に抑えている。売り上げは年間約3億円程度。効率運営を徹底することで、粗利益は29％、損益分岐点比率は73％という数字を実現した。

効率化で積極拡大も過大な負担にはならず、14％の株主資本利益率（ROE）を稼ぎ出している。

出店の際には人口10万人を1つの商圏として設定している。ベビー用品の店舗というと、トイザらスや赤ちゃん本舗などが浮かぶが、どちらも大商圏型。小商圏に絞ることで、西松屋は1つのエリアの中に複数の店舗を設けるドミナント型の出店を続けている。さらに普段着やおむつなど使用頻度の高い商品を揃えることで来店頻度を高めている。いわばベビー用品のコンビニエンスストアである。

同社はもともと関西で駅前の商店街を中心に店舗展開していた。当初から低価格を売り物にしてきたが、他のブ

（写真左：清水 盟貴）

ランドショップとの差異化などがうまくいかず、業績は伸び悩んでいた。そこで7～8年前から、大村〓史・現社長が中心となって経営を改革した。

その際、核になったのが店舗運営と商品管理だ。例えば、以前は店舗ごとに商品を発注していたが、他店の在庫や売れ筋が分からないまま発注をかけるため、どうしても無駄が出てしまう。店舗数が少ない時代は地区担当のバイヤーが店舗をチェックしていたが、出店地域やネットワークが広がると商品管理のシステムが必要になる。

検討を重ねた結果、すべて本社での一括発注方式に切り替えた。検品や各店への配送は、姫路の物流センターで担当する。販売時には店舗でバーコードをチェックするだけでデータが本部に送られるため、追加注文も本部が管理する。子供衣料の商品アイテムは、サイズや色まで分類すると5万種類にも及ぶが、それらをすべて単品管理している。

一方で、商品に関してはプライベートブランド（PB）、「エルフィンドール」の展開に取り組んだ。

商社の手を借りながら東南アジアや中国の工場と提携。今期中にPB比率を2割に高め、最終的に3割まで引き上げるのが目標だという。既に紙おむつやおしり拭きなど、雑貨類もPB商品を開発。ナショナルブランドよりも安い価格設定で人気を集めている。

大村社長は2003年2月期で250店、売上高600億、2005年2月期300店、同800億円と強気な計画を抱いている。「少子化と言われるが、低価格で良質なベビー用品を開発すればチャンスはある。これまではちょうど真空マーケットだった」（大村社長）。

大村社長は、西松屋に入る前、鉄鋼メーカーの山陽特殊製鋼の研究所に勤めていた。工場の生産現場の効率性の追求に慣れていただけに「小売りには改善の余地が多いと感じた」と言う。

現在、140店舗中、赤字店舗は3店舗。3期連続して赤字の場合など、年1～2店舗のペースで閉店も進める。

前期の既存店ベースの売り上げは96％程度。確実に利益を生むためには、さらなる効率化が欠かせない。

その方策の1つがパートタイマーの増加。既にしまむらが採用しているパート店長制も検討中だ。

従来の経営手法を転換する「柔」の取り組み、さらに消費者の生活ニーズに密着した「効」の経営。縮小しつつある市場でも業績を伸ばす余地は十分にあることを、西松屋チェーンは証明している。

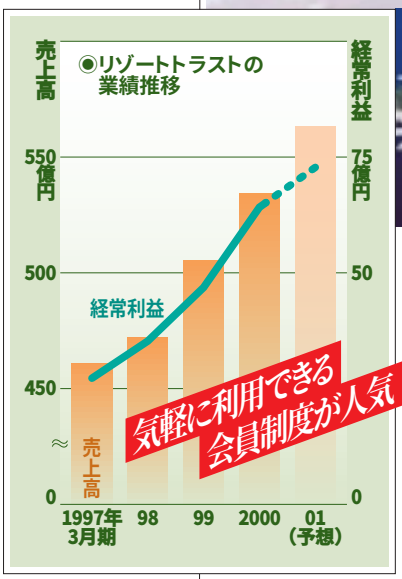
柔効超台 リゾートトラスト

大都市から2時間圏内限定 ホテル稼働率高める工夫

リゾート事業と言うと、バブル崩壊後は構造不況業種の代名詞になった感がある。だが、名古屋市に本拠を置く会員制リゾート施設運営のリゾートトラストは、2000年3月期まで4期連続の増収増益を記録、さながら「廃墟の中の勝ち組」のような存在だ。

1997年、時の首相、橋本龍太郎氏がペルーのアルベルト・フジモリ大統領をもてなした「初島クラブ」。静岡県熱海市沖合いに浮かぶ高級リゾート施設は昨年、580億円の負債を抱えて会社更生法を申請した。リゾートトラストは、その施設を引き継ぎ、52億円もの費用をかけて改修。今年5月から、「エクシブ初島クラブ」の名前で会員権の発売に乗り出した。

改修で生まれ変わった「エクシブ初島クラブ」



リゾートトラストの特徴は、1年間に26日分の宿泊を保証した、言い換えれば1室を14人で保有し合う「タイムシェアシステム」にある。通常、リゾートホテルの会員権は、稼働率を加味して設定された人数に売りに出される。だが、これではゴールデンウイークやお盆など、誰もが休む

時期に部屋を押さえるのが難しい。リゾートトラストの場合、各室について、あらかじめ各会員が使える部屋ができるだけ公平に配分され、通年で決まっている。会員はこの日程のほか、空きがあればリゾートトラストが所有する他の施設も利用できる。従来のリゾート事業になかった柔軟なシステムだ。

別荘を持つのは費用も管理も大変と考える消費者には都合がいい。会員権そのものは500万～2500万円と、決して安いとは言えないが、新規客の8割が既存客の紹介という。

同社の収入源は会員権販売とその後のホテルの宿泊費にある。そのホテルでは、リゾートホテル業界の平均稼働率が40％台と低迷しているのに対し、リゾートトラストは63％と高稼働を誇る。

その理由の1つは、宿泊予定日の1カ月前までに、『今回はお出かけになりませんか』と逆予約を入れてしまうからだ。1カ月前までに予約のない部屋は、他の会員が利用できる。

現在、施設数は33。同社は大都市から2時間圏内の有名観光地にしか施設を持たない。リピート率を高めると同時に、誰もが知っているリゾートの方が客の反応がいいからだ。

一方、ホテルの運用はできる限り無駄を省いている。例えばホテルにはドアを開けたり荷物を運ぶドアマンを置かず、またルームサービスもない。

リゾート事業が下火になった理由について、IR部長の若林伸和氏は「リゾートは売ってからがビジネスの始まり。ところが多くの業者は売って元を取ったら終わりと考えていた」と売りっぱなしの姿勢が主因だと分析する。

こうした工夫の結果、25％を超すROEを生み出す。一度破綻した施設を買い取ることで拡大戦略に拍車を掛ける、常識を超えた大胆な戦略で動けるのも、儲ける仕組みを熟知しているからだ。

リゾートトラストはこれまで、本拠地名古屋を中心に関西以西での販売が多かったが、初島を切り札に関東に積極的に攻め込む構えでいる。

柔効超台 クレックス

プロパンで7期連続増収益 三方一両得の販売奏功

国内全世帯の55％に普及するプロパンガス。供給サービスの年間成長率は2％ほどと成熟化し、住宅建設の伸び悩みや都市ガスの普及という逆風も受ける。しかし、千葉など関東地区が営業地域のクレックス（千葉市）は、そんな地味な業界の中で7期連続の増収増益を達成。売上高経常利益率も22.8％（2000年3月期）と、情報技術（IT）関連企業も顔負けの高い利益率を誇る（下のグラフ参照）。

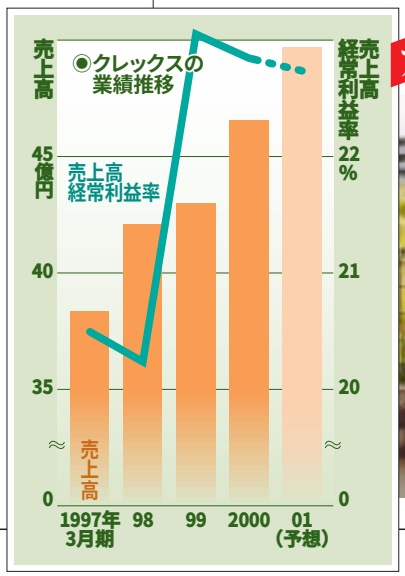
その秘訣は、アパートやマンションなど集合住宅を経営する施主や、建設を請け負う住宅メーカーへのメリットを明確にした「三方一両得」型経営にある。

一般に集合住宅の新築時には、都市ガスの場合、ガス導管本線からの引き込みや配管費用で1戸当たり25万～30万円ほどかかる。クレックスはこの分を住宅メーカーに対して負担、これにより住宅メーカーは建設費用を引き下げることができる。施主にとっては建築コストが安ければ家賃を安くでき、付近の他の物件に対して競争力が付くメリットがある。住宅メーカーも建築費用の引き下げで新たな受注の獲得につなげられる。無論、クレックスもシェア拡大が可能、というわけだ。さらに設備も貸与する形を取り、定期的な設備のメンテナンスも請け負うなどアフターケアにも注力している。

ガスの料金は一般的にプロパンガスの方が都市ガスよりも1～2割ほど高いが、同社では同額程度に設定し利用者負担をなくしている。同社の新規顧客のうち、8割を住宅メーカーからの紹介が占める。

費用負担や低料金といった柔軟な経営判断のカギはどこにあるのか。

プロパンガスそのものは卸業者を介さず、三菱液化瓦斯（東京・千代田区）から全量を直接仕入れる。ガスをボンベに詰める充填所や配送センター、さらに実際のボンベ配送は地域の卸業者に任せ自社では持たない。「例えば充填所を1つ作るにも5億円程度かかる。10カ所持つとなれば50億円かかる。金利負担だけでもばかにな



プロパン業界でもWin-Win経営推進

らない」（池田幸男社長）。負担した設備費用は、ほぼ4年間で回収できるという。

こうした徹底的なコスト削減努力、効率性の向上がクレックスを「勝ち組」たらしめている。

同社は2001年からの5カ年で、契約戸数を20万戸と今年末予定の2倍に増やす計画。今の成長性を維持して7万戸を上積み、残りは同業者の合併や買収で賄うことで「無理ではない」と池田社長。「営業マンが優秀でも、2人分の働きがせいぜい。無理な営業活動をさせるつもりはない。営業力は総合力で、拠点ごとの体制を強固にした上で面的に展開する」戦略だ。

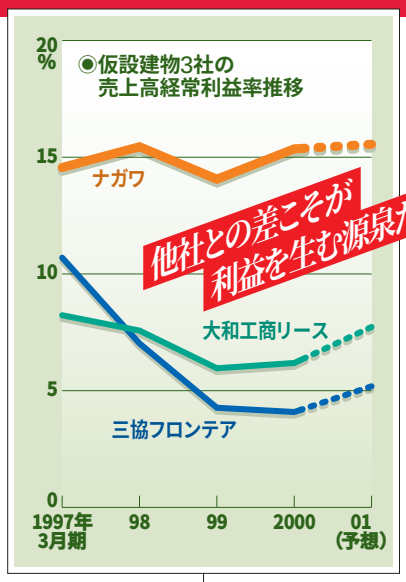
柔効超台 ナガワ

工事現場用に仮設建物 持たない経営で利益稼ぐ

「当社が今あるのも皆さんのおかげ。今後も、現場に行ったらちょっとした掃除をするなど一段のイメージアップに努めてください」。6月中旬、ナガワ（埼玉県大宮市）の田中俊英社長は名古屋市で開かれた同社の西日本地区の取引運送業者を集めた会合で、約50人の参加者にこう呼びかけた。

ナガワは建設現場向けを中心とした仮設建物の製造・販売、レンタルを手がける。昨今は建設関連と言うだけで、誰でも低収益、低成長の姿を想像するだろう。しかし同社は2000年3月期、減収にあえぐ同業他社を尻目に6％の増収を確保。売上高経常利益率も過去10期にわたり10％以上と、他社を大きく引き離している（上のグラフ参照）。

その秘密は徹底した「持たない経営」にある。全国五十数カ所の営業拠点に配置された人員の役割は、直接の顧客であるゼネコン（総合建設会社）や地場の建設会社への営業活動ではない。建設機械レンタル会社やプレハブ建物販売会社など、2300以上にも及ぶ代理店からの注文を取り次ぐだけの役目だ。1カ所当たりの人員は2～3人に過ぎない。



建設会社が工事を始めるには、建機など様々な物資をレンタル会社から借りる必要がある。その品目の1つに、現場事務所用の仮設建物を入れてもらうわけだ。「代理店にとっても、貸し出せる品物が増えることで顧客への訴求効果は大きい。うちとは持ちつ持たれつの関係になるわけです」と田中社長は言い切る。

生産も同様に、全国26カ所の製造拠点のうち、自社工場は5つだけ。残りは地元の中小工場での委託生産の形を取る。地場の工場にとっても、安定した注文があることは魅力だ。工場付近には製品を保管するヤードを約100カ所確保、注文を受けたら設置場所に最も近いヤードから製品を配送する。

配送も各地の地域運送会社に委託する。直接ユーザーと接し、建物の据え付けをするのは運送会社の社員。それだけに彼らと良好な関係を維持することには気を配っており、会合では田中社長もソフトタッチでハッパをかけたのだ。運送業者に限らず、代理店とも頻繁に会合を持ち、社長以下、営業幹部が全国を飛び回って安全性やサービス向上の必要性を訴えるのに余念がない。「彼らとはいわば運命共同体。うちの理念をきちっと理解してもらうことで、顧客からの信頼に応えられる」（田中社長）。

仮設建物1棟当たりのレンタル費用は、1997年3月期に比べ3～4割も低下、コスト競争は激しさを増している。それでも高い収益性を達成できるのは、安い材料資材への切り替えや製品種類の絞り込み、さらに在庫管理の徹底などのコスト削減努力にも増して、緊密な相互依存型のネットワークという強固な土台を使った間接経費の削減効果が大きい。

もともと同社は66年、北海道伊達市で石油類販売業としてスタート。後に建設機械レンタルを主力事業に据え、74年に現在の仮設建物の販売・レンタルを開始した。79年には北海道から本州地区に営業を拡大するが、当時は知名度も低く人員もなかった。他社との協力というのは、いわば苦肉の策だったわけだ。「しかし今では、うちの持ち味。二十数年の間培ってきた関係は一朝一夕に真似できるものではない」と田中社長は胸を張る。

田中社長は野村証券の初代公開引受部長を務めた後、高橋勲・現会長に請われてナガワに入社し94年6月に社長に就任した。「数々の会社の株式公開に携わった経験から、『企業は何らかの特徴を持たなければならない』と思う。利益は、その特徴の差から生まれてくるんです」（田中社長）。