

実力企業

強さの秘密

経営ジャーナリスト
疋田文明

毎朝の早朝ミーティングでの情報共有と 抜群のローコストオペレーション

毎朝の早朝ミーティングが 経営の原点

今回登場願う(株)サンエーは、沖縄県で総合スーパーを展開する会社だ。事業は沖縄県内に限られていて目立たない存在だが、筆者は、日本の中堅企業にとって学ぶべきことの多い会社だと考えている。

サンエーの二〇〇三年二月期決算は、年間売上一千一億円で経常利益は六十一億円だった。総合スーパー業界では、経常利益率が三%を超えれば好業績と評価される。それが六%超というのだから群を抜いた収益力といつていい。

なぜ、サンエーは、同業他社よりも経営効率が高いのだろうか。沖縄は恵まれた経営環境にあるからではないかとお考えになるかもしれないが、それは違う。二〇〇三年八月の完全失業率は八・三%で、本土のそれよりも三ポイントも高い。本土の大手

量販店、とりわけイオングループ(旧、ジヤスコ)は、出店攻勢をかけてきており、激しい競争も強いられている。本土の流通企業よりも恵まれているのは、人口がいまなお増え続けており、県内小売業の売上高そのものが増加傾向にある点にある。

沖縄県統計課の調査によれば、二〇〇二年の沖縄県内小売業の年間商品販売額は、一兆二百八十二億二千万円で、一九九九年に比べて四・四%増加している。ちなみに、サンエーの場合、九九年度の年間売上は八百二十六億円だったから、四年間で二二%程度伸ばしている。県内小売業者の中でも群を抜いて売上を伸ばしているのだ。サンエーは、なぜ、着実に売上を伸ばし、なおかつ収益力が高いのか。

その秘密を土地哲誠社長に聞いてみた。「まだまだ満足しているわけではないのかもしれませんが、サンエーの社風のどこがいいのかと聞かれれば、次のようにお答えします。

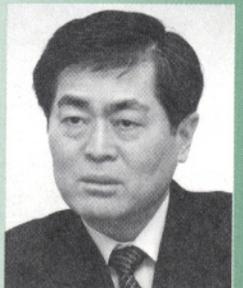
企業データ

- 本社=沖縄県宜野湾市大山7-2-10
☎ 098-898-2230
<http://www.san-a.co.jp>
- 業種=衣料品・住居関連用品・食料品・家電製品
- 小売、外食、ホテル業
- 創業=1950年1月
- 設立=1970年5月
- 資本金=13億7999万4000円
- 年商=1011億3400万円(2003年2月期決算)
- 従業員数=971名

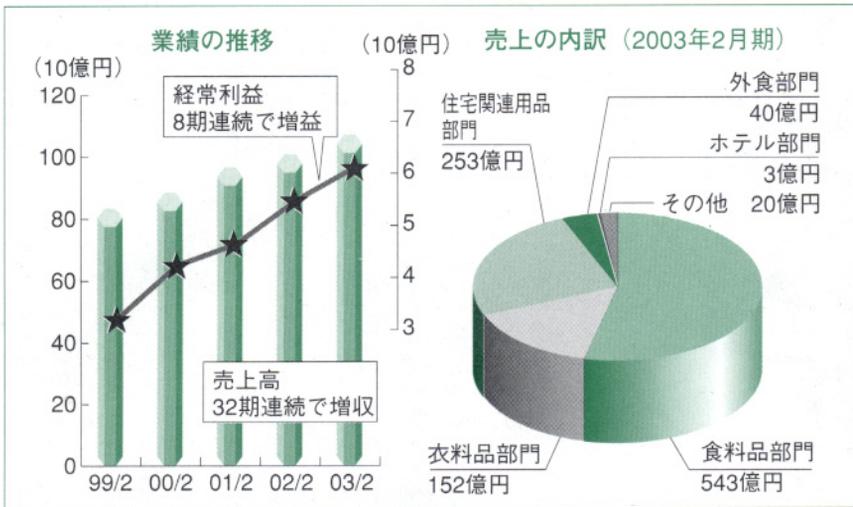
情報だけでなく、判断、決定、実行までを共有しているところではないでしょうか。毎朝の早朝ミーティングが当社の経営の原点です」

筆者も、この早朝ミーティングに参加させていただいたので、その模様を紹介しよう。サンエーは九時始まりの会社だが、月曜日から金曜日の毎朝八時から一時間、情報交換する場が設けられている。自由参加が原則だが、会長、社長以下、本社勤務の幹部社員は沖縄にいる限り参加する。役職に関係なく、誰が参加してもいい。仕入れ、

(株)サンエー (前編)



土地哲誠 社長



営業、財務、経理、総務、物流センター等々の担当者が、一堂に会する部門横断的な会議とお考えいただければいい。

最初は、出張者の報告から始まる。出張先で入手した新しい情報や気づいたことを報告するのだ。サンエーにも「出張報告書」はあり、提出が義務付けられているが、それは出張者の覚書のようなもので、土地社長は、「出張報告書はほとんど読みませぬね。早朝ミーティングで聞けば十分で

す」という。発言を希望する者は、ホワイトボードにその趣旨を書きこんでいくのだが、それがその日の議題になる。

この早朝ミーティングでは、新しい情報があれば、それについてどう判断するのか、何か行動に移すべきことがあるのかどうか、参加者で議論し、決定をくだす。最終的には、誰が責任者となって実行に移すのかも決められるのだが、その実行に至るまでのプロセスが共有されているのだ。プロセスが共有されているから、みんなでサポートし合うことも容易になってくる。ここにサンエーの強さの秘密があるのだ。

当然、早朝ミーティングに参加できない人も出てくる。そうした人のためには、その日に議論されたことが簡潔にまとめられて、メールで流される。フェーストゥフェースが原則だが、ネット上でもすべてが共有されているのだ。

本連載でも紹介した、島精機製作所の島正博社長は、日本の企業組織の弱さを次のように指摘していた。

「日本の組織は、居酒屋で酒の肴さかなに出てくる、タコのぶつ切りのようなものですよ。情報がぶつ切りになっていくだけではなくて、マンパワーもぶつ切りになっていて組織としての力を発揮できないケースが多いのではないのでしょうか」

筆者も同感だ。そうした視点から見れば、サンエーは、情報ばかりでなく、判断、決

定、実行までを共有することで、組織としての力をフルに発揮しているのだ。

最近、「情報の共有」の重要性は、当たり前のようにいわれる。ところが、具体的に情報を共有する場を持つ企業は意外と少ない。共有する場を持っていても、それをベースに、判断、決定、実行までを共有しているのはサンエー以外にはないと思える。ただし、早朝ミーティングですべての最終決定がなされているわけではない。とりわけ、人事、開発、資金面については、役員以下十数人の経営幹部が、毎週土曜日に行う経営会議で決裁を行っている。しかし、経営会議も早朝ミーティングがあるからこそ、有効に機能しているのだ。

常に自分のペースで競争をする

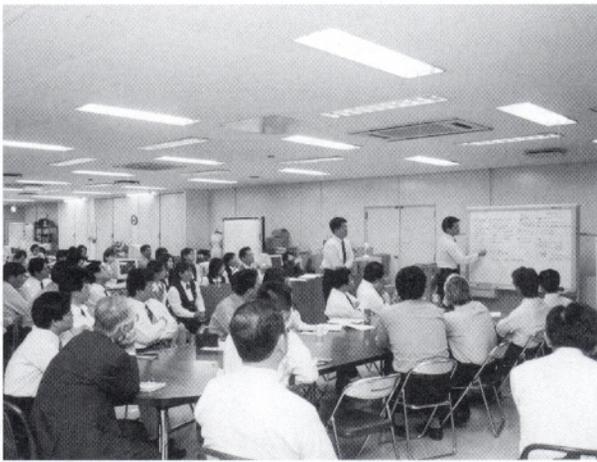
サンエーは、二〇〇三年八月中旬決算も、売上五百五十三億円、経常利益三十七億円と、好調だった。ところが、筆者が取材に訪れた十月、社員を厳しく叱咤する土地社長の姿があった。社員のひとりも、「久しぶりに活を入れられました」という。なぜだったのか。

「衣料品の売上が落ちこんでいるんです。担当者に危機意識がないんです。十月に入っても、例年以上に暖かく、衣料が売れないのです。確かに、悪い理由は明確なのですが、何とか工夫して売ろうと

いう努力が見えてこないのです。商品の七割は天候には関係なく売れるものなのに、天候のせいにして手を打っていないと思えたので、厳しくいったのです。中間決算がよかったから、ちよつと安心していろいろな姿勢が見えたものですから……。いま緊張感を持たないと年末商戦でいい結果が残せないのですよ」

上地社長になって八年、この間、増収増益で推移してきた。しかし、すべてが順風満帆だったわけではない。厳しい状況に陥ったことも多々ある。苦境に面した際に、手を拱くばかりでなく、先手先手に策を講ずることで乗りきってきたのだ。

この中間決算も結果は好業績が残せたが、スタート当初は厳しい状況だった。サンエ



緊張感がみなぎる早朝ミーティング

ーの金城湯池きんじょうとうちだった、本島北部の名護市にイオンが大型店を開業して、厳しい価格競争を仕掛けてきたのだ。

「仕掛けられたからには、受けて立つしかありません。サンエーは逃げないという意志を、お客様にも社員にも見せないといけませんから、販促チラシも従来以上に出了ましたし、イオンに負けない価格訴求も行いました」

結果、客数はイオン出店前の数字を維持できたが、当然のように粗利は落ち、経営効率も落ちてくる。そのまま推移したのでは、サンエーは冒頭紹介したような収益力を維持することができない。受けて立つた後の対応がサンエーは素晴らしいのだ。

「三カ月は、思いきって面と向かって競争しましたが、その後は数字を守る方針に転換しました。結果的にはこの方向転換がよくて、いい中間決算をすることができました。競争を仕掛けられたら受けて立ちますが、相手のペースに振り回されるようなことがあってはいけません。自分のペースで競争するというのが、創業以来のサンエーの基本的な考えなのです」

サンエーの年間売上が二十六億円に過ぎなかった一九七五年にダイエーが沖縄に大型店を開業し、一気に年商六十五億円近くを上げた。その後は、イオンの出店攻勢が続いたが、サンエーは八六年にはダイエーを追い抜いて沖縄県で一番の流通企業にな

り、その地位をいまま維持している。厳しい状況の中で勝ち残ってきたのも、「常に自分のペースで競争をしてきたから」だと、上地社長は振り返っている。

翌月二日には出る月次決算とウォルマート以下の本社長経費

サンエーの強さを考える上で無視できないのが、「数値重視の経営」だ。「経営は数値に始まり数値に終わる」というのが、創業者の折田喜作さんから最初に教えられたことだと、後継社長の上地さんはいう。

「入社間もない頃、毎日、仕入れと経費と売上だけは、ちゃんとノートにつけると教えられました。仕入れプラス経費が売上より少なかったら必ず利益が出るのです。単純ですが、逆だと赤字になるといことです。教えられた通りに月々の数字をグラフでつけていきますと、難しい経理でいろいろやるよりも、最終益がいくら出るのかはつきりと分かるようになってくるのです」

先代社長は、このような単純なところからなじませて、仕入れた商品が在庫として残るとどうなるのか、損益分岐点とは等々知っておくべき数値を理解させていったと聞く。

この「数値重視の経営」を象徴するのが、月次決算の早さだ。十年も前から、サンエーでは翌月二日には月次決算が出てくるよ



うになっている。先代社長が、何よりこだわったのが、月次決算のスピードだった。ここ十数年、変化のスピードは速くなるばかりで、売れ筋商品の寿命は短くなるばかりだ。変化の実態を、客観的に見せるのが月次決算だとすると、経営者としては、一日も早く見たいと願うのは当たり前だろう。ところが、十数年前は、経理部に正社員が二十人いて、かかりきりでも翌月十五日にしか月次決算は出てこなかった。

先代社長から、一日も早く月次決算を出すことを使命として課せられたのが、いま専務取締役を務める諸見明良さんだった。

「十店舗の頃でしたが、十億円近くの情報化投資をして、一日でも早く月次を出せと指示されました。当時は、在庫を各店舗でチェックして、数字を経理部にかけてきます。これを手作業で集計していたのですが、コンピュータ化してからは様変わりしました。いまは翌月二日には出てきますが、かかっている要員は正社員三名にパート六名です。当時に比べて売上は数倍になっていて、要員は減っているのですから、経営効率は本当によくまりました。ローコストオペレーションで知られるウォルマートの売上に占める本社経費は二%と聞きますが、当社のそれは一・九%です。それと情報化によるシステム化を進めた結果、各店舗に事務職員は基本的にいなくなりました」

ちなみに、日本の流通企業の本社経費は

三%を超えていると聞く。冒頭、サンエーの収益力の高さを書いたが、その原動力になっているのが、経理部に象徴される「小さな本社」だと考えれば間違いない。

数値を重視するが、トップは現場に出て考える

筆者の知る他の流通企業の月次決算は、早くても翌月五日といったところだ。サンエーの翌月二日は、群を抜いて早いだけに、本土の同業者からの視察も結構多いと聞かす。諸見専務には、月次決算の早さを自慢するふうはない。

「経費処理に対する考えでいくらでも月次は早く出せますし、当社の会計システムはどこでもやっていることで、びつくりすることではないと思います」

確かに、その通りなのだろう。諸見専務は、その後の言葉は続かなかつたが、筆者が推察するに、「サンエーのよさは、月次決算の早さを、経営に生かしているところにある」といいたかつたのではないかと思う。

サンエーでは、翌月二日に出た月次決算をもとに、三日の午前中に各部門ごとに分析会議を行って対応策を打ち出し、午後には経営幹部が集まって全社方針を決め、四日の早朝には、各店舗に散らばっている店長、部門長等々を集めて店長会議を行って、意思統一を図っている。

ここにもサンエーの強さの秘密があるのだ。いまは本当に消費者の気持ちは移ろいやすい。あつという間に嗜好は変わってしまう。消費者のニーズの変化の兆しを如実に見せてくれるのが、月次決算に出てくるデータなのだ。翌月十五日に出てきた月次を参考に手を打つても、それは後手に回るだけのこと。サンエーの先手先手の策を支えているのが、スピーディーな月次決算だ。とご理解いただきたい。

ただし、サンエーは、デジタル化されたデータだけで経営をしているわけではない。数値を重要視はするが、何より大事にしているのは、その数値を生み出す「現場」のありようだということも付け加えておきたい。

先に、上地社長の叱咤する姿を紹介したが、そのときに強調していたのは、バイヤーや部門のトップは、「現場(店)に出て、自分の目で確認して、そこで対応策を考える」ということだった。

売れなくなったことは、データを見ればすぐに分かる。しかし、なぜ売れなくなつたかまでは、現場に向かないと分からないのだ。逆にある商品が急に売れ出すこともある。この理由も、データを見ているだけでは理解できないのだ。いうまでもなく、上地社長も頻繁に店に顔を出して、現場で考えている。ここにもサンエーの強さがある。