

経営基盤強化型 有限会社小沢商会

進化し続ける地域企業：買収事業を軌道にのせ地域個客のライフエンジン化を目指す

新事業支援部 コーディネーター 鈴木 花子

【ポイント】

～顧客シェア拡大を進める営業戦略のインフラづくり。3事業の顧客情報を統合管理し活用するシステムインフラの整備と、営業力の強化に取組む。～

当社は4事業、6業態、21店舗／施設（車検・オートリース・車販売、ガソリンスタンド6店、広域コンビニ11店、温泉・宿泊施設、宴会場・レストラン、燃料宅配）を経営しており、個店採算重視経営＋当社グループのサービス機能をフル活用した地元個客へのライフエンジン化（なくてはならない存在）を推進している。各事業グループのネットワークを活用してフルサービスを提供する仕組みづくり、そのインターフェース（情報を個客に伝達する仕掛け）の実践スキルを全社で習得し、デフレ・消費不況下でも全社売上高を維持して地域雇用の増加、財務体質の強化を実現している。

企業概要

- ▶ 企業名：有限会社 小沢商会
- ▶ 業種：小売・サービス業
- ▶ 本社所在地：岩手県奥州市
- ▶ 資本金：40.15百万円
- ▶ 設立：昭和38年
- ▶ 売上高：4,747百万円(平成21年12月期)
- ▶ 従業員数：300名(平成22年11月末)



代表取締役 小澤正一社長

【既存事業への危機感】

2代目小澤社長は、石油元売大手卸の勤務を経て当社に入社。昭和41年にGS事業を立ち上げ、ピーク時の平成17年には8店舗、売上高25億円弱の業績を牽引していた。平成12年頃にGS事業の採算悪化を読みコンビニ経営に多角化、平成21年にはコンビニ事業で18億円弱を売り上げ、GS事業の採算悪化を補完した。更にGS事業は化石燃料からエコエネルギーへの動向もあり、収益構造の強化策を再検討する。

【平成21年は第二の創業だ！】

既存事業の収益機会の補完を狙いとして、フランチャイズの車検工場と灯油の宅配事業を買収した。既存事業の地元個客はリピート客では

あるが、顔が見えない（＝どこのどなた様で、どんな世帯規模・・・）等々属性がつかめないお客さまである。全社事業間でのサービス提供シナジーを発揮する為には、個客の共通したプロフィールを整備する必要があった。

支援課題の設定と コーディネーターの視点



鈴木花子 コーディネーター

当社とは平成17年4月～7月「経営実務支援事業」の支援で経営管理強化のプロジェクトを実施して以来、4年ぶりのお付き合いである。平成17年以降も地域経済はデフレと消費不況が続いている。商圏の60歳以上人口比率は37%を超え、年々その比率は高まり、地元個客の消費ニーズの変化は、量（金額）・質（内容）とも顕著になっていた。この間も年商が約1.5倍に成長してきたのは、小澤社長自らの並々ならぬ熱心な社員教育・指導力（「幹部層向け社長の毎月特訓研修」、「毎日全社向け手書き直筆のマジメインフォーメーション」等々）の結果である。経営規模が拡大する中、各事業のリスクを早期発見しながら戦略を実行するには、業績を先行管理できる仕組みが必要であった。そ

ここで全社事業間でのサービス提供シナジーのシステム基盤として①ITを活用した営業情報管理・活用の仕組みづくり(戦略的CIO育成支援事業)と、実際に仕組みを動かす現場の②営業戦略の仕掛け作り(経営実務支援事業)を並行して支援することになった。

支援内容と支援成果

【ITを活用した営業情報管理・活用の仕組みづくり】をプロジェクトのマスタープランとし、その中核に【営業戦略の仕掛けづくり(事業間販売促進戦略)と現場営業力の強化】を位置づけた。国道沿いは車検業者が集積する激戦区である。プロジェクトチームは、車検事業の活動目標を「当期整備計画2,400台(KPI=行動成果指標)」に決めた。従来の戦略を再検討し戦術を突き詰め、徹底的に実行中の計数捕捉と実績不足ギャップの要因を追求した。支援のプロセスでは、車検以外の各事業の営業戦術も含め仮説の要素(エリア・媒体・ヒット率・媒体コスト・販促コスト・リテンション率等)の考え方⇒目的と打ち方⇒実績検証した。「思いつき行動」をなくし「結果数値で議論する」ことを習慣づけた。車検事業は予約時に顧客の基本的なプロフィールが掴め、車検予約は売上増(事業の自立)⇒プロフィールの蓄積⇒データの情報資産化に結びつく。

成果としては、活動の重点においた①カーライフ事業部(車検・GS事業)の車検整備実績

(2,072台)は惜しくも目標に届かなかったが、対前年比234%伸長した。②経営リスク管理上の情報管理インフラが整備された。③目標達成の為に全社協力による顧客紹介や販売促進を通じて、被買取部門従業員とプロパー従業員との融合一体化が進み、一方でプロパー古参社員の意識改革(慢性への危機)効果もあった。④過去9年の業績推移を見ると、景気後退期でも売上高を大きく落とさず地元雇用を維持し、借入金の圧縮など財務体質を強化している。

経営者のことば

今回のプロジェクトでつくづく経営とはどうあるべきかを考えさせられました。「現場」がすべて、これ以外の道は考えられない。経営者が考えていることがどれだけ現場で実行されているか、自ら現場に足を運びその事実を確認することが大切で、「現場」の人の行動を変えるしかない。

プロジェクト成功の為に組織の形も変えました。ピラミッド型から逆三角形に=各現場がトップに立ち自らの考えでそれぞれ経営にあたり、社長が一番下に位置し現場をサポートする側に回る。現場が実行しなければ会社は何も変わらない。店長はじめ現場スタッフが「これならできる」と実行し始めています。店長自身も自分の思い、仕事の成果をエリア、コスト、ヒット率などで語り始めました。大きな変化の兆しが見えてきました。自分自身とても希望が持てるようになって嬉しくなります。今回のプロジェクトの取組みでやるべきことがはっきりしましたし、迷いもありません。全社全員理解には多少の時間は必要ですが、スピードを持ってやり遂げたい、本当に感謝でいっぱいです。

