

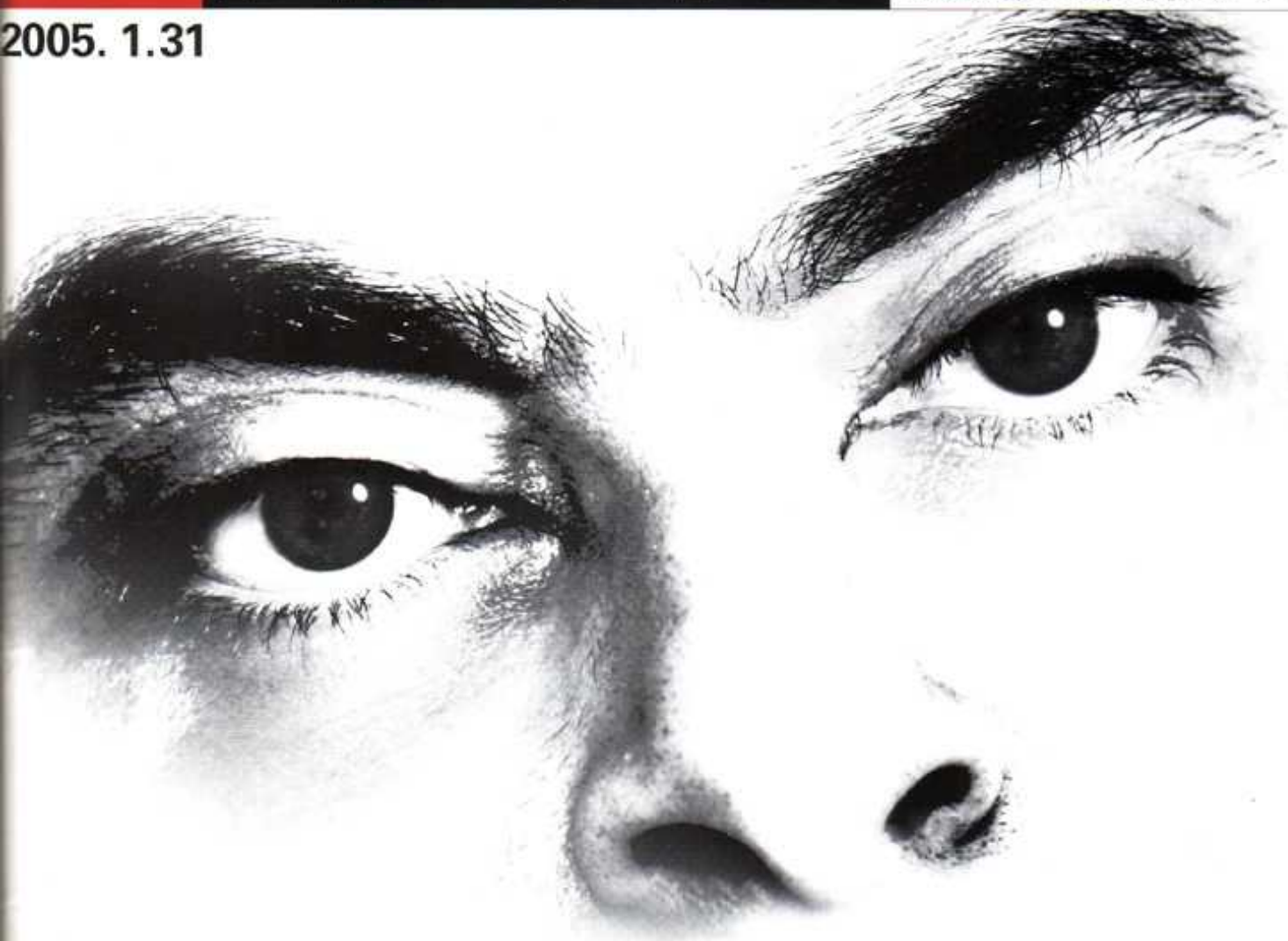
Nikkei Business

日経ビジネス

富士ソフトABC「5年で業界制覇」を
荒ぶるハイエナ経営

シリーズ企画 地方発! 元気な中堅企業
常識破りの食品スーパー

2005. 1.31



日産自動車

脱カリスマの準備はできたか

デスタン (サカキの製造・販売)

“失敗期間” 設け商材を育成

神前に供える植物として知られるサカキで約30%のシェアを確保。中国生産でコストを抑えながら、高い品質を維持したのが強みだ。高齢化の影響で生産量が減る分野を狙い、新たな商材を模索する。



サカキを手にする北本政行社長。後方の作業場では、従業員が手作業で素早くサカキを箱詰めしている

新年を迎え、商売繁盛や家内安全などを願って神棚にサカキの葉を供えた事務所や家庭も多いだろう。サカキは漢字で「榊」と書くことから分かるように、神前に供えたり神事に使われたりする植物だ。特に商店などでは、サカキを神棚に供える機会が多いので、年間4000万束程度の市場があるという。このサカキを小売店向けに販売し、約30%のトップシェアを確保しているのがデスタンだ。

2004年3月期の売上高は約7億2200万円で、経常利益は約1億300万円。従業員数はパート2人を加えても14

人なので、従業員1人当たりの経常利益は700万円を超える。取引先としては、大手スーパーマーケットやホームセンターが名を連ねている。

品質とスピード出荷が強み

デスタンが強みとしてきたのは、サカキの品質と、受注から納品までのスピードだ。同社は、中国・安徽省と浙江省にある自社の畑で栽培したサカキを輸入している。輸送時間は多少長くなるが、「変色や葉落ちが少ないなど、国内産と比べても品質には自信がある」と北本政行社長は胸を張る。

生産コストが安い中国で栽培しているが、安かろう悪かろうでは支持を得られない。そこで同業他社との違いを出すため、高い品質を保ったまま日本国内に輸送し、小売店まで迅速に届ける仕組みを作り上げた。

サカキは周辺の温度が上昇するとエチレングスを発生させ、葉の劣化や変色が進む。さらに、水分が失われると葉が枝から落ちてしまう。こうした品質低下を防ぐため、保湿したサカキをほぼ一定の温度で低温輸送して、常に“冬眠”の状態にしてある。

加えて、品質が落ちた葉は配送直前に取り除いてから出荷している。取引先にサカキが届いてからも、当日であれば交換を受け付ける念の入れようだ。交換の要求は増えるが、北本社長は意に介さない。「クレームに応じて改善を続ければ、顧客満足度を高めることができる」と説明する。

クレームを顧客満足に結びつけ、受注から納品までのスピードを高める原動力となったのは、2000年に導入した電話とコンピューターを連動させた受注システムだ。担当者が受話器を取ると同時に、発注者の情報や注文履歴などがパソコンの画面に表示されるため、的確な対応ができる。クレーム情報は蓄積しておき、後で解析して商品開発やサービス改善に役立てる。

受注情報がコンピューターに入力されると、本社から車で5分ほどの距離にある物流センターで伝票が打ち出される。この伝票に沿ってすぐに出荷作業を進めるので、夕方5時までの注文

であれば、大半の地域には翌日に届くようになっている。

もう1つの原動力が、少人数で効率よく発送作業を行う工夫である。物流センターでは、7人の従業員が午前9時から午後6時まで梱包・発送作業をしており、1日当たり1000箱を出荷している。従業員1人当たり、1時間で約16箱を発送する計算だ。これに対して1999年までは、1人の従業員で1時間に約3箱しか出荷できていなかった。生産性が5倍以上になったのは、台車による運搬とベルトコンベヤーによる作業をやめたためだ。

サカキを詰めた箱や冷却用の氷を台車で少量ずつ運ぶと、積み下ろし作業や、冷蔵室と作業場の往復が何度も必要になる。代わりに箱をパレット上に大量に積み上げて入荷し、そのまま冷蔵室に入れたり、作業場に運んだりできるようにした。ベルトコンベヤーを廃止したのは、作業が遅い従業員に速度を合わせるため効率が悪かったから。代わりにセル生産に近い手法を導入したことで、商品の種類を増やしながら生産性を大幅に改善できた。

デスタンを北本社長が創業したのは、24歳だった76年。社名はフランス語で「運命」を意味する。当時の主力は喫茶店事業で、3年後には金沢市内を中心に10店舗を構えた。しかし、「設備投資や人件費がかさむ割に、利益が出にくい構造と気づいた」。

そこで喫茶店事業の傍ら、人件費が安い海外で生産された商品を輸入することにした。83年には顧客の要望を受けて、笹寿司に使うササや、茶碗蒸しに使うギンナン、タケノコなどの輸入に乗り出す。これらの商材を求めて行き着いたのが、中国だった。

そこから商品化にこぎ着けるまでは、試行錯誤と失敗の連続だったという。現地で購入したササを船に積み、揚子江を下って上海まで運んだ時のこ

徹底した差異化が奏功

サカキにおけるデスタンのシェア



注：本誌推定

デスタンの概要

本社	金沢市駅西本町1-6-8
設立	1976年2月
資本金	3000万円
社長	北本政行(53歳)
売上高	7億2200万円(2004年3月期)
従業員	12人
事業内容	サカキの生産と輸入販売

と。船員が大量のササと一緒に少量のニンニクの芽を積んでしまい、ササが傷んで使い物にならなくなった。温度管理や梱包の方法などを模索する期間が続き、「毎年500万円分以上のササを捨てて、7年目にやっと高い品質を保ったまま輸入する手法を確立した」。こうした経験を経て、サカキの現地栽培に取り組んだのは93年のことだ。

利益が減れば黒字でも撤退

損失を出し続けても撤退せずに済んだのは、利益が出る事業を同時並行で続けていたからだ。「十分な利益が出ているうちに次の事業を考えておき、試行錯誤や失敗を済ませておけば打撃は小さい」と北本社長は言う。

こうしてササなどの輸入販売が軌道に乗り始めたと見るや、喫茶店からは撤退してしまった。以後も業績の推移を予測して、3年後に利益が出ないと踏んだら、黒字であっても撤退するル



出荷直前のサカキ。地域により種類や飾りが異なる

ールを設けている。他社が品質や価格で追いついてきて競争が激化し、利益率が悪化する可能性が高いからだ。

サカキも例外ではない。北本社長は、「サカキもあと15年で市場環境が厳しくなる」と見る。将来は神棚を置く家庭や事業所が少なくなり、50%のシェアを取っても採算が合わなくなると考えているからだ。新たな商材を選ぶ基準は、「労働生産性が低く、日本の生産者が高齢化して、将来、供給が減りそうな分野」。価格差と時間差を利用して利益を得る戦略と言える。

今後を担う商材と見ているのが、生花だ。既に中国の浙江省に4万坪の畑を確保し、キクのテスト栽培を始めた。キクを選んだ理由は、「国内のキク農家は平均年齢が60歳を超え、後継難で数年後には供給量が減ると考えた」(北本社長)ためだ。今後は中国で生産した生花を、サカキで培った温度管理と輸送のノウハウを生かし、国内生産と同様の品質で輸入販売する計画だ。将来は生花の種類を増やし、「花束を店頭で500円以下で気軽に買えるようにしたい」と語る。

ただし、会社の規模を大きくしようとは考えていない。「組織が大きくなりすぎてコントロールできなくなれば、大企業でも“突然死”する。環境の変化に臨機応変に対応するためにも、規模は小さいまま利益重視でいく」。小さなエクセレントカンパニーを目指そうという思いは、少しずつ花開きつつあるようだ。(瀧本 大輔)

編集部から

特集は日産自動車です。カルロス・ゴーン社長が春にはルノーのCEO(最高経営責任者)を兼務することになり、「改革のたいまつ」をどのように引き継いでいくかが最大の課題になるからです。それは一自動車メーカーの懸案と言うより、「リストラ戒厳令下」から成長モードに変わった日本企業が共通に直面する課題ではないでしょうか。詳しくは本文を。

資源外交で攻勢を強めている中国に関連して、中央官庁の幹部からこんな話を聞きました。「中国は資源が成長制約になることを早くから認識していた。10年ほど前、日本の外交官がほとんど単身でしか大使館に赴任しない、つまり外交相手として腰が入っていない資源国があった。それを知ってか知らずか中国は代表団を北京に入れて大歓迎した」。過去の話であってほしいと思います。(編集長)

米国南東部、ミシシッピ州にある日産自動車のキャントン工場への訪問は今回が2度目でした。前は2003年5月の開所式で、サインをもらおうとしたり、一緒に写真に納まろうとする若い現地従業員がゴーン社長をもみくちゃにした光景を鮮明に覚えています。今でも人気は絶大。自動車産業未開の地に多くの雇用をもたらしたスーパースターなのでしょう。

衰えを知らないゴーン社長の社内外での人気ぶりを見るにつけ、「次の日産のトップはどれほどやりづらいだろうか」と余計な心配をしまいます。もちろん何年後か分からない、かなり気が早い話です。ただ、どんな後継者を選び、どのようなタイミングで日産を去るのか。ゴーン社長にとっても、自らの引き際は最も難しい課題となるはずです。(熊野 信一郎)

富士ソフトABCの象徴は本稿でも触れている通り、ハイエナとハゲタカ。でも、同社のイメージキャラクターはほかにもいました。それはハトとヒツジ。どちらもイメージとは異なりますが、そこには富士ソフトABCならではの解釈がありました。

「ハト」。都心のコンクリートジャングルを生き抜く生活力がある。公園の真ん中などいつもいい場所を陣取る抜け目のなさも評価が高い。

「ヒツジ」、砂漠の民の必需品。骨まで人間の役に立つ。「何でも食う」という同社の理念を自ら体现。

実際に横浜・桜木町の本社ビルには、ハトとヒツジの絵が飾られています。同社の広報担当者は「富士ソフトABC=ハイエナ=野生=弱肉強食」という我々の印象を変えたかのように、このエピソードを聞き、さらに確信を深めた次第です。(篠原 匡)

小さなトップ企業で取り上げたデスタンは、神棚に供える植物のサカキでトップシェアの企業。最初に想像したのは、緑や土の香りと町工場、そして昔気質の社長。しかし、それは完全に的外れでした。

一見して倉庫のような建物の内部は、吹き抜けの明るい開放的な空間。フロア全体がひな壇のようになっているのは、「仕事をしやすい環境を考えて自分で設計した結果」と、北本政行社長。清潔で居心地がよさそうな、お手洗いにまで案内してくれました。

そしてハイテク。受注用の電話と連動したパソコンの画面には、通話中の顧客の情報が瞬時に表示され、データを分析したグラフも簡単に見ることができます。商材は神事用でも、事務所や設備は最先端。そんなギャップが印象に残った取材でした。(瀧本 大輔)

お問い合わせ

本誌購読のお申し込み、宛先などの変更、乱丁・落丁本のお取り換え、本誌掲載記事内容のお問い合わせは

日経BP社 読者サービスセンター
 〒134-8729 東京・葛西郵便局 私書箱20号
 ☎(03)5696-1111(平日9:00~17:00)
 URL(<http://bpstore.nikkeibp.co.jp/QA/>)

ウェブサイト

ご登録いただいた年間購読者の方は独自情報満載の会員制ウェブサイト**日経ビジネスExpress**を無料でご利用いただけます。

また、バックナンバーの記事検索とダウンロードは**日経ビジネスExpress**のキーワード検索をご利用ください。

URL(<http://nb.nikkeibp.co.jp/>)

投稿・ご意見

本誌編集面へのご意見・ご要望は、「氏名」「年齢」「住所」「連絡先」「職業」を添えて

日経ビジネス編集部レターズ担当あてにお送りください。電子メールの場合は、nbletter@nikkeibp.co.jpにお送りください。

投稿採用の場合は薄謝を遣呈します。添削する場合があります。

広告

広告掲載についてのお問い合わせは

本誌広告部 ☎(03)5210-8031で承っております。

当社では、よりよい誌面作りのため、随時アンケート方式で調査を行っています。ご協力をお願いいたします。

日経ビジネス

©日経BP社 2005
 ISSN 0029-6491

2005年1月31日号

(No.1277)

発行人 ● 西井 新一郎
 編集 ● 編集長 原田 亮介
 副編集長 井上 祐/高野 幸志/和智 徳男/中畑 孝康/松平 悠吉/森野 啓介/村上 広樹/廣松 隆志/寺山 正一/山中 浩之(兼ウェブ編集長) 編集委員 田村 賢司/谷島 宜之/水野 博幸
 記者 西井 新一郎/藤川 明秀/杉山 俊幸/西崎 和明/磯田 真/金田 信一郎/安倍 俊英/伊藤 暢人/田中 成者/戸田 誠司/松浦 由希子/宮東 浩彦/広野 彰子/谷川 博/渡辺 康仁/瀬田 孝宏/大石 生田 崇志/和田 一成/藤本 大輔/坂田 亮太郎/中島 嘉/小平 和良/岡田 拓晃/熊野 信一郎/久竹 剛/小笠原 啓/篠原 匡/井上 理/外藤 祐理子/久川 純子/中野 貴司/星 良孝/飯泉 伸/江村 英哲/小池 夏子/富山 孝幸
 ニュース・ウェブ支局 山川 龍雄(支局長)/山崎 良夫/マナー・インターン・ゲッター ロンドン支局 田村 俊一/グーニャ・セシー
 香港支局 谷口 徹也 北京支局 田原 真司(支局長)
 特別編集 ● 編集部長 川崎 謙
 編集委員 石黒 千賀子/村上 富美 記者 長町 孝孝
 広告 ● 広告部長 船岡 輝
 次長 富山 伸一/藤田 俊樹/川原 直人/古永 明彦/五十畑 洋/野口 修/鈴木 俊孝 課長 佐藤 朋希
 山本 三樹/長島 幸夫/佐々木 誠一/戸津 優美子/露 寿久仁子/村田 学/李 彰浩/菊池 史郎/村澤 真理子/津田 竜志/真 静/長谷川 浩和/高野 剛江/新里 はるみ
 販売 ● 販売部長 田村 俊和
 次長 成田 知之/佐藤 裕/松岡 三千雄/村野 哲
 伊藤 謙一/吉村 隆之/稲葉 正敏/石塚 健一/浜井 崇/荒武 龍/滝口 万子/藤本 芳樹
 企画委員 ● 栗田 英也
 デザイン ● エステム 藤 幸男(A.D.)/若山 香織/佐々木 繁/伊藤 健一/佐藤 みゆき/船岡 理香/梅津 友和/藤田 公一郎/百藤 夢/野村 玲奈/西藤 純子/岸 志子/鈴木 愛子/藤田 航夫/中道 聡/熊野 信

日経BP社 Nikkei Business Publications, Inc.
 東京都千代田区平河町2-7-6 専102-8622

日経BP社は99年9月にISO14001認証を取得いたしました

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

DM代行サービス 当社では、広告主の依頼により、ダイレクトメール(DM)で広告情報をお届けすることがあります。広告主からお預かりした資料を、当社管理のもとで発送いたしますので、読者の皆様の個人情報や外部に漏れることは一切ございません。DMによる広告情報が不要の場合は、読者サービスセンター(TEL:03-5696-1111)までご連絡ください。