



「反乱軍」相模原店で営業マンによる 外販を拡大

◆総合受注の実施で粗利益が低下

平成16年10月中間期の売上高は前年同期比121.7%の伸張率、既存店売上高についても同107.8%の伸張率となったが、売上総利益の伸張率は前年同期の同124.3%から当中間期は同114.3%、経常利益の伸張率は同104.5%から79.6%となっている。売上の伸びに対して、利益の伸びが低かったことが、当期の最も大きな課題となった。

当中間期は、店作りを目的として、毎月4部門から2名ずつ部門長を出し、各店舗のチェックと指導を行った。また、9月からは、1日2店舗のペースでエリアマネージャーによる店舗チェックを行い、そのチェックリストに基づいて店長の給与を決めるという、毎月変動する給与制を採用した。これらに費やした交通費と人件費に見合った店作りはでき、売上増となったものの、部門長が不在の間、その部門の中古品の粗利益が減少するという結果になった。また、今年から、単なる店員を営業マンに育て上げ、各店舗で総合受注を行ったが、ノウハウが出来上がる前に実施したため、大手メーカーとの価格競争により、粗利益を下げた結果となった。また、長期の滞留在庫を減少させており、これも粗利益減少の要因となった。

今後の対策として、これまでとは違う方法を採用「反乱軍」相模原店を10月に開店させた。この店舗の敷地面積は810坪となっており、同規模の地方店では通常、従業員が8名、粗利益については1カ月目で2百万円、2カ月で4百万円、3カ月で6百万円、4~5カ月後に黒字化する。「反乱軍」については従業員を11名投入し、このうち営業マンが6名となっている。1カ月目の粗利益5百万円のうち、店舗での粗利は170万円程度であり営業マンの力が大きく作用した。既存店では「待ち」の姿勢だったが、「反乱軍」については、拠点を作って外販するという姿勢を取っている。結果として、「反乱軍」の粗利益は3カ月目で9百万円を達成し、黒字化する予定となっている。こうした「反乱軍」形態の店舗を、4月までに1店舗増やす予定である。

◆上海工場で競争力アップを図る

テンポス情報館については、当期の売上高が92百万円、下期には2億~2億500百万円程度になる見込みである。本社に営業所を構えており、現在人員は15名となっている。5名ずつに分けて各店舗に派遣して外販の営業を行っており、今後は、当社の弱みとなっていた営業マンを増やしていく。

内装工事を行っている(株)C&Cプロについては、当社が1億10百万円を出資し、2年後の上場を目指している。9月には同社と共同で、上海に4,500坪の飲食店用内装家具工場を立ち上げた。日本から技術者を派遣し、賃金の低い現地の従業員を使って生産を行っている。従来(株)C&Cプロでは、マレーシアとトンガンに外注先を持っていたが、日本に製品が入るまで3週間程度かかることが問題となっていた。上海に工場を作ることにより、2週間程度で特注品の納入が可能となり、競争力が増している。また、11月からは、(株)C&Cプロの内装担当者10名を当社の店舗に派遣している。これにより、上期で下がった総合受注の粗利益を改善したいと考えている。

不動産情報関連については、2年前にスタートした。中古買い取り依頼のお客様からの情報を店舗空き物件として活用しようとしたが、力不足で失敗した。その後複数の不動産会社と業務提携し情報が集まってきたため、1月からは専任の役員を責任者に置き、再度サブリースを開始する予定である。

お助け隊については、飲食店に指導に行くのではなく、プレイング・マネージャーとして働きながら収益を上げ、半年間、収益の半分を得るというものである。しかし、仕組みを作るよりも派遣員が店舗に入り込み、作業者になってしまうというケースが出てきたため、11月からは専任の社員を2名採用し、当社を窓口として人材派遣会社から人材を送り込むという方法を併用することとした。

◆ 質 疑 応 答 ◆

新品と中古の在庫比率を教えてください。

現在、新品が増加しており、新品と中古の売場比率は上期で半々となっていた。新品の比率を12月末には35%、4月までには15~20%にしたいと考えている。中古の在庫については、量は多くても金額的には低く、現在の在庫金額の大部分は新品の在庫となっている。

粗利益も中古品の方が高いのか。

新品の粗利益は20~30%、中古は40~60%程度で、中には80%となるものもある。

売上が劇的に上がる前触れのようなものはあるのか。

情報館と「反乱軍」の動きが挙げられる。情報館は「POSレジ」の販売先に厨房など総合的な設備を販売している。先行投資は行わず、収益に合わせて人員を投入している。現在15名で、下期には2億5000万円程度の売上が見込めるところまできた。当社の弱みは、顧客の相談に乗ることができないため、中規模ユーザーに対して総合的な販売ができないことだった。「反乱軍」相模原店では、内装や情報機器の担当者が店頭にいるため、その弱みは解消する方向に向かっている。

「反乱軍」を4月に増やすということだが、地域は決まっているのか。

まだ地域は決まっていない。現在、松山、名古屋、宇都宮、松戸で条件を交渉中である。

従業員の定着率はどうか。

定着率は高くなっている。今年は新卒者を27名採用したが、退職したのは1名だけである。また、以前、退職した社員のうち、16名が復帰している。

売場を持たずに販売することができる新品を大きく展開する可能性はあるのか。

2年ほど前に、安価な新品を販売する新宿店を開店したが、中古には勝てなかった。やはり、当社が得意とするのは中古であり、現在では新宿店も6割が中古になっている。今後、新品を展開する可能性がないとは言えないが、現状では中古に力を入れていく。

テンポスバスターズが海外に進出することは考えているのか。

設立後、2年ほど経過した時点で、ダイヤや子供服、生活用品を扱い、ソウルへの出店、フィリピンへの販売等、幅広く展開したが、子供服のテンポスキッズは大幅な赤字となり、3年半で撤退した。ダイヤを扱うテンポスダイヤについても、大阪の日本橋店を3カ月で閉店、銀座店でも利益は上がらず、ダイヤの管理も難しいため撤退した。生活用品のてんぽすらいふについても撤退し、現在、当社はフードビジネスに集約している。海外では韓国に出店したが、販売不振により撤退している。オフィスバスターズについては、対前年200%程度の伸びとなっている。今年は独立店舗を出店して好業績を上げており、日本では販売できないPCを販売することができるため、ロシアに出店した。当社としては、このオフィスバスターズから情報を得ながら、テンポスバスターズとは別の形態で海外進出したいと考えている。上海に工場を持っているため、中国で飲食店に関連したビジネスを行いたい。内装工事については、既にC&Cプロが準備を開始しているが、人材派遣を当社で行う予定である。

海外での出店を具体的に考えているのか。

エジプトや韓国、フィリピン等、リサイクル品が多く出回っている国では、厨房設備は、運賃を考えるとPCに比べて割高になる。過去にフィリピンで失敗しているため、慎重に検討しながら進めていきたい。アメリカについては、厨房設備のリサイクル品を扱う企業が少ないため、進出は可能だと考えている。

適正な在庫、新古比率について伺いたい。

在庫については実験を重ねている最中であり、適正な量ははっきりしていない。例えば新品の業務用大型冷蔵庫等、カタログ販売が可能なものについては在庫をゼロにする、あるいは、メーカーからのサンプルのみを展示するという方法を採用し、食器等、購入する際に店頭で現物を確かめたいという商品については、ある程度、新品の在庫が必要だと考えている。

(平成16年12月20日・東京)