

森下 篤史 (モリシタ アツシ)

株式会社テンポスバスターズ社長



人材の確保・育成が最重要課題

◆決算状況

平成19年4月期決算の連結売上高は113億16百万円（前期比45.6%増）、経常利益は4億22百万円（同18.7%減）、当期純利益は1億88百万円（同38.0%減）となった。前期までは単体決算と連結決算にほとんど差異がなかったため、今回初めて連結決算らしくなった。

現在、中古厨房機器の再生販売においては、当社が二番手を大きく引き離して独壇場にあり、売上高は当社の約80億円に対して二番手以下は4~5億円程度という状況である。当社設立後の6~7年は新店舗を出せば儲かるという状況であったから、二番手を引き離すためにも社内体制はともかくとして、出店を第一とした経営を行ってきた。

しかし、ここ3~4年で状況が変化、新品の厨房機器を扱う「フジマック」や「北沢産業」等からの攻勢も強まってきて、出店するだけでは儲からない状況に加えて、家賃との絡みもあって年間3~5か店の出店にとどまっている。前年度に掲げた「5年後100拠点売上高250億円」の目標に対して、テンポス店として42店舗（FCを含む）の全国チェーンとなっている。

◆対処すべき課題等

当期から開始したM&Aおよび投資による本業への波及効果が少なく、人的な投入の割に売上、利益への寄与が余りなかった。また本業の物販店舗が飲食店に対して専門性が低く、お客様の相談に乗れる状況ではなかったことを踏まえて、以下の諸点に早急に取り組んでいきたい。

新品の仕入れは、各店舗の担当者がそれぞれの判断で行っており、仕入れ担当の教育をする者もおらず、各部門の専門家として自立した提案営業への移行ができずにいた。今期は初めて食器、調理道具、厨房機器の3部門に専任のMD（マーチャンダイザー）を本社に置いた。MDは、指定商品の選定、仕入れ交渉、メーカー指定等、仕入れの指導により仕入原価の引き下げ2%を目標とし、さらに各店舗へ直接指導に廻り、店舗レベルでの専門性のアップを行い、提案営業のできる体制作りを努めている。

また、SV（スーパーバイザー）の能力アップに努め、既存店前年割れ店舗への集中でこ入れを行っている。この3年間は毎月、トレーニングを兼ねたSV会議に丸1日を費やしていたが、効果（SVの能力アップ）には疑問があった。SVには優秀な店長を任命して他店の指導に当たらせていたが5店舗も担当させると、1店舗当たりの密度が希薄化して役に立っているのか判断がつかない状態であった。

そのため、エネルギーのある人を選任すること、目標に向かって強いリーダーシップを発揮し、他人の気持ちをつかめるSVを育てること、数字、状態を分析して手を打てるSVに仕上げることに注力することとした。

直販部隊の拡充策としては、直販部、情報館、不動産部の3部門で直販のセールスマンを2倍の44名体制とした上、社長が週1回のセールスマネージャー道場を開校し、短期間に「闘うセールス軍団」を作り上げることとした。これにより既存店および直販部門の売上の伸びを今期5%、来期は20%押し上げることができると考えている。

これまではM&Aや投資をしてきたが、本業への寄与が少なかった。しかし、この1年間は、テンポス流経営が他社で活用できるのかの試験期間的な考えであったが、ステーキの「(株)あさくま」、サンドイッチの「(株)ビクトリー」等の立て直しで自信を持つことができた。今年はM&Aを増やし、内装、物販等本業に大きく寄与させるとともに、M&A先の財務改善による連結の収益改善を導くことが可能となってきた。

そのほか、M&Aや売上のアップによる中途採用社員の増加で、社員の考え方のブレが気掛かりな点である。テンポス精神を徹底させるために社長自ら、個人面談や講義を実施して、まともな人間集団の維持に努めているところである。

◆関連会社の状況等

平成19年4月期には「㈱ハマケン」、「㈱ビクトリー」および「㈱テンポハンズ」を子会社とした。また、「㈱あさくま」を持分法適用の関連会社とした。

「㈱ハマケン」は、当社が「フードビジネスプロデューサー」を実現する上において、繁盛する飲食店を作り上げるという重要な位置を占めている。テナポスグループとしての活動により大手飲食店からの受注、当社の各店舗からの内装工事依頼など、受注高においては大きな改善があったものの、工事管理体制の再構築ができず、売上高14億33百万円、経常損失1億24百万円となった。そのため新体制として、森下社長を総指揮者とし個人面談をした上で、営業本部長、管理部長を当社より派遣し管理体制の再構築に努めている。

「㈱ビクトリー」は、サンドイッチチェーン店で、本年4月西武池袋店改装に合わせ店内に同社が出店できるまでになった。直営店9店、FC4店で売上高1億79百万円、経常利益160万円を上げることができた。

「㈱テンポハンズ」は昨年5月に子会社化、神奈川県下の3店舗を中心に飲食店向け厨房機器の販売を展開、売上高4億90百万円、経常利益160万円と、赤字体質の脱却を図ることができた。今後はイス、テーブル、調理道具など取扱品目の増加を図っていききたい。

また、名古屋地区を本拠とするステーキの「㈱あさくま」は、最盛期には100店舗、売上150億円の会社であったが、30店舗、30億円に落ち込んで資金繰りが詰まったため、昨年12月に当社の持分法適用関連会社として、立て直しを図ることとした。「㈱あさくま」には名だたるワンマン社長が君臨しているため、まず従業員の意識改革が必要と思ひ、「あさくま道場」と称して集団研修や全員との個人面談を実施した。店長には個人目標を作らせ、本部メニューに頼らない各店の独自メニューの開発を行わせるなどして、ようやく赤字から脱却して今期は2億50百万円の利益確保のメドが付いたわけである。

◆中長期的な経営戦略

5年後100拠点の目標に対して、現在は42拠点であるが着実に拡大している。特に、リサイクル販売の強化策の成功、電気製品安全法（PSE問題）など、買取センター（買取、再生部門）の重要性が高まっている。営業拠点の増加はもちろんのこと、買取センターの増設もこれまで以上に進め、同時に買取、再生精度の向上を図っていききたい。さらに単なる物販店にとどまらず、全国に広がった拠点を情報の収集元として利用し、「フードビジネスプロデューサー」として飲食業界に「情報とサービス」の提供を行い、個人店舗から中堅FCチェーンまでさまざまな支援活動を行っていききたい。

「格安内装工事受注体制作り」、「店舗リース、クレジット」、「飲食事業者向けファンドの組成」、「POSレジ、ASPなどのテナポスオリジナル商品の販売」、「人材派遣による不振飲食店支援」、「モバイルサイトを利用した飲食店開店支援」など、それぞれの事業が一企業として独立し、上場できる規模となるよう活動の場を提供し、その活動が当社とお客様との結び付きを強め、さらなる拡大につながると考えている。

中でも営業強化策の一つとして、来店客に買っていただくのではなく、受注見込み管理を強化し、相談できる営業体制を作り、契約をとる姿勢を身に付けていききたい。また、新規出店希望者へ退店情報を提供することにより、内装工事の受注、厨房機器の販売へと結び付けていくことに注力したい。この退店情報を基にして8名の直販部隊を新宿店に設け、逐次各店でも増員していく予定である。この直販部隊は「外に販売する力を持った店」として、今後の出店を加速する原動力とさせたいと考えている。

（平成19年6月26日・東京）