

成功の虎の巻教えます

自社の成功モデルを他社に有料で教える中小企業が注目を集めている。赤字が多いとされるネットスーパーで約20年黒字を続ける東海地方のスーパーには大手を含む25社が教えを請う。価格転嫁に役立つ財務分析講座を始めた北陸の樹脂部品会社は金融機関から受講企業の紹介を受ける。虎の巻を抱え込まず他社と共に成長を目指す。

「ネットスーパーをゼロから立ち上げ、収益化するノウハウをすべて提供している」。スーパーサンシ（三重県鈴鹿市）の高倉照和専務はこう語る。同社のネットスーパー事業は赤字を脱した2007年以降、黒字が続く。理由はどこにあるのか、サミットや万代（大阪府東大阪市）など現在25社がサンシからノウハウを学ぶ。

新たな収益源に

サンシは4月から午前0時まで注文を受けた商品を、翌朝6時には消費者に届ける実証実験を始める。順調に立ち上げれば、利便性の向上と利益の確保を両立させるポイントと25社と新たに共

小さくても勝てる

サンシ 黒字スーパー「弟子」25社 コージン 価格転嫁へ財務を分析

ノウハウを外販する中小の業種は様々

社名	本社所在地	業種	ノウハウ
スーパーサンシ	三重県鈴鹿市	ネットスーパー	コスト削減に効くピッキングや配送の仕組み
コージン	富山県上市町	樹脂部品製造	自社への業績貢献度の高い取引先が分かるチャート図の作成方法
MOBILIX HOLDINGS	さいたま市	自動車販売	チャットボットの実装
黒潮重機興業	宮城県多賀城市	運送業	重機の配送効率を高める運行管理システム
旭鉄工	愛知県碧南市	自動車部品製造	工場の作業効率上げる生産システム

有する。サンシと各社はフランチャイズチェーン（FC）契約を結び、サンシがノウハウを教える代わりに、各社は売り上げの一部を払っている。弟子はコスト削減の肝であるピッキング技術などを学ぼうと、サンシの門をたたき、多くのネットスーパーは食品や日用品の注文がくると、スタッフが1人で1件ごとに店舗や倉庫を回りすべ

ての商品を取り出す。これに対しサンシは青果だけ扱う人や野菜だけ扱う人、箱詰めだけする人といった具合に分業を徹底する。その上で購入頻度が高い商品から先にカゴに詰め込むといった独自のルールを設け、効率化に努める。サンシによると、標準的な同業他社に比べ

同社の作業効率は約3倍という。このほか、消費者から毎月550円程度の会費をとったり、宅配ボックスを無料で貸したりする一方、商品の配送料を原則無料にしたり、置き配専門とすることで再配達を避けたりするなどの仕組みがある。消費者に購入を促す工夫を含め長年積み重ねてきた独自の流儀だ。

高倉氏は同業とのノウハウ共有について「迷いはあった」と打ち明ける。それでも「最新のシステム開発には費用がかかるとして19年にFC制を導入した。FCによる収入は非公表だが、年間約300億円の全社売上高を支える「新しい収益源になりつつある」。

樹脂部品製造のコージン（富山県上市町）は25年秋、取引先や受注した部品ごとに自社の業績への貢献度を「見える化」する講座を始めた。必要なデータを収集・整理した上でチャート図をつくり、取引先や部品ごとに自社にプラスかマイナスか、一目で分かるようにする。希望する経営者にノウハウを伝える。

チャート図は横軸に生産に要する社員の人数、縦軸に利益（売り上げから変動費をのぞいた限界利益）を指標にとる。取引先を分析する場合、チャート図の左上方向に円が表示されれば、少人数で利益が出ていると分かるので自社にプラス。反対に右下方向に円があれば自社にマイナスの可能性が高いと判断する。

すべての取引先のデータをそろえれば、全社の円的位置から優先度の高い取引先を考える目安になる。1社あたりの収益性を製造を請け負う部品ごとに細かく調べることができる。データの期間を25年の単年と、25年までの5年間といった具合に変えれば、過去の採算が悪かったが、去年は良かったといった考察も可能だ。

コージンは過去にチャート図を手に取引先に価格転嫁を要請して成功させた。「御社との取引は当社にとって赤字。価格転嫁を認めてください」と訴えたこともある。受講する富山データー機器サービス（富山市）の桑山知子社長は「賃上げのために客観的なデータを基に価格転嫁をお願いできるようになりたい」と力を込める。

コージンの小柴雅信社長はノウハウを教える理由を「中小企業が適切に価格転嫁できる環境を整えることが、長期的に当社のためになる」と説明する。見える化に必要な原価計算や、データを集めてチャート図にする方法は



店舗のバックヤードで進むネットスーパーの宅配向け商品のピッキング作業（三重県四日市市のスーパーサンシ日永カヨー店）

教える側も利点

ノウハウを外販する効果は収益源の多様化だけではない。ノウハウを使う側から教える側に変わると、仕組みをより洗練

6回に分けて伝える。講師は小柴佳嗣取締役が務め、1回約5時間。1、2カ月に1回の頻度で開き、佳嗣氏が各回の間に受講している企業に向いて内容を正しく理解しているか確認する。25年秋スタートの第1弾は地元金融機関が仲介した企業など3社が参加した。現時点の受講料は1社数十万円。別の企業からの申し込みもあり、4月までに第1弾を終えて追加の講座を適時開く見通しだ。

大阪工業大学の小林誠特任教授はノウハウの公開は「ここから先は絶対に外に出さない」と開示する範囲を決めることが望ましい」と話す。「営業秘密にアクセスできる相手は限定するなど、情報流出を防ぐ戦略も必要になる」と指摘する。（漆間泰志、山田健一）