

ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

『取引先との健全な取引関係を構築するためには』

消費の低迷により、多くの小売業では売上の減少が続いています。その影響もあり、食品メーカーなどには値下げ要求が強くなってきています。経営を改善する場合、もっとも影響の大きい箇所から見直しをすることがセオリーになりますが、小売業の場合、コストの大半は「仕入」になるので、必然的に、まず仕入先への値下げ交渉から取り組むことが多くなります。

一方、食品メーカーについても同様に、経営の改善が図られますが、原料の高騰している業界では、仕入コストを下げることは難しい状況です。また、大量に原料を仕入れる大手企業の方が有利になるので、中小の食品メーカーの仕入れ環境は更に厳しい状況になります。そのため、製造工程の見直しや、人員削減に取り組むなどして、なんとか利益を出すために血の滲むような努力を行う企業も少なくありません。しかし、血の滲むようなコスト削減よりも、取引先への値下げの方が圧倒的にインパクトが大きいのが実情です。

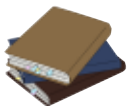
ある食品メーカー様からの相談で、将来的な取引先との付き合い方や営業のスタンスをどのように考えたら良いのか?という相談を受けました。その理由は上記のような実情があるのですが、現状の売上を維持するためには、値下げ要求をお断りする等といった思い切った取り組みはなかなかできないとのことでした。特に「経営陣」と「営業担当者」とで、取引先に対する考え方も異なり、営業のスタンスが定まらないようです。過去の取引の経緯などを知る「経営陣」や「古株社員」に対して、「営業担当者」は短期間で入れ替わることも多く、情報が異なることから考え方が一致しないことも多くあるようです。

このような企業にアドバイスする場合、まず、取引先毎の棚卸シートを作成することをおすすめします。主要な取引先毎に、過去数年間の取引額推移、粗利額推移、取引を継続するために必要なコストや評価指標等の数値情報を整理し、更に、経営者と営業担当者の情報を加えることで、関係者間で情報を共有し、取引先との取引のスタンスを考える資料として活用していきます。

この資料だけで、取引先の値下げ要求をお断りすることはできませんが、中期的な視点で「どの取引先を重視していくのか」ということや、条件が悪ければ「時間をかけて取引先を変更していく」などの方針を考えることが可能になります。

健全な取引関係を構築することは一朝一夕ではできません。場当たりの対応をするだけでなく、ある程度、長いスパンで計画的に取り組むことが大切と言えるでしょう。

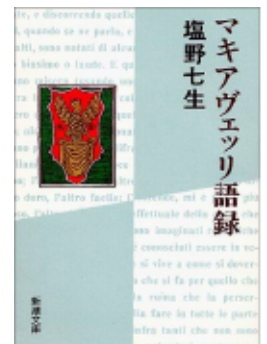
| 五訂決算計上シート            |             |      |         |      |
|----------------------|-------------|------|---------|------|
| 科目名                  |             |      | 勘定科目    |      |
| 種別                   |             |      |         |      |
| ホームページ               |             |      |         |      |
| 五訂決算シート              |             | 決算科目 |         |      |
| 勘定科目コード              | 借上勘定        | 貸方勘定 | 勘定科目コード | 勘定科目 |
|                      |             |      |         |      |
| 特定科目                 | 勘定科目コード     | 勘定科目 | 勘定科目コード | 勘定科目 |
|                      |             |      |         |      |
| 借上名                  | 借上名 (借上、中計) | 勘定科目 | 勘定科目コード | 勘定科目 |
| 1                    |             |      |         |      |
| 2                    |             |      |         |      |
| 3                    |             |      |         |      |
| 4                    |             |      |         |      |
| 5                    |             |      |         |      |
| 6                    |             |      |         |      |
| 7                    |             |      |         |      |
| 8                    |             |      |         |      |
| 9                    |             |      |         |      |
| 10                   |             |      |         |      |
| 合 計                  |             |      |         |      |
| 借上名/勘定科目と<br>勘定科目コード |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
| 借上名/勘定科目と<br>勘定科目コード |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
| 勘定科目コード<br>勘定科目コード   |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |
|                      |             |      |         |      |



## Book review 『マキアヴェッリ語録』

著者:上塩野七生／出版社:新潮文庫／価 格:515円(税込)

マキアヴェッリは、ルネッサンス期の政治思想家で、著書の「君主論」は名著として知られていますが、古典であるため歴史背景がわからず読みにくい印象があります。このマキアヴェッリ語録は、「君主論」や「政略論」から、重要な箇所を抜粋した読みやすい内容になっています。マキアヴェッリは、現実主義で知られ、道徳を否定する考えも含まれるため、好みや評価が分かれますが、孫子の兵法にも通じる内容で、経営者の方やリーダーシップを学びたい方にはご一読いただきたい一冊です。「天国へ行くのに最も有効な方法は、地獄へ行く道を熟知することである。」これは、マキアヴェッリの言葉ですが、ビジネスに置き換えると色々と考えさせられるのではないのでしょうか。この本が地獄へ行く道を熟知し、ビジネスを天国へと導く道標になると幸いです。



Monthly Voice 渡貫 久

## Profile

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士



現在、複数の企業にて事業承継の支援をしております。事業承継支援といえば、先代の経営者から次の経営者に経営権・株式・資産等を渡すのみといったイメージをお持ちの方もいらっしゃると思います。

確かに、上記は事業承継支援の重要な部分ですが、それで完了でないのが実態です。先代の経営者と次の経営者のマネジメントスタイルが違えば、社員・管理職育成のスタイルも異なっています。特に管理職育成については、大手と違い中小企業では管理職向けの研修をおこなっていないところが多いため、前の管理職の姿を思い出ししながら、また現場で悪戦苦闘しながら管理職としてどうあるべきかを日々考えているようです。書店を覗いてみると「課長の〇〇」といった、初めて管理職になる方に向けた本が多数あります。

現在訪問している会社でも、事業承継に関連して次の幹部社員育成の支援をおこなっております。その支援の中で、ある会社社長の以下のコメントが印象的でした。「社長は将来の会社のビジョンを社長に提示しなければならない。一方、管理職は、部下に対して、部下の将来像を示し、それを応援していくべきだ。」

売上目標といった単一の目標ではなく、部下に将来どのような存在となってほしいかといった視点を示している企業はそう多くはないと思います。示しているといっても口頭にとどまっており、明文化されている企業はあまり見受けられません。一方、部下も会社から何を期待されているのかが分からず、自分の仕事ぶりに悩んでいる方も多いかと思います。現在、複数の企業にて、このような支援に取り組んでおり、社長・管理職・従業員が一つの方向に向かっていけるような支援ができればと思っています。



## 吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士 行政書士

小売店の店舗改善のご依頼が増えています。店舗を拝見すると売場面積と売上が比例していない、売場面積に対して什器が多すぎるといふ店舗が多いように感じます。そこで、レイアウトの改善を行う際には、単に商品の配置を変更するだけでなく売場面積を減少させるまたは什器を減少させるという提案を行うこともあります。売場面積と什器を減少させるということにより、展開させる商品数・種類を減少させなければならなくなります。その際カット対象となる商品というのがまさに死筋商品ということになり、自動的に自社の売れ筋商品だけを効率的に展開できるレイアウトが完成します。つまり、売場面積・什器が減るとしたらどの商品を売場に残したいかと考えることで、自社に必要な商品と不要な商品の思い切った見極め、仕分けができるようになるのです。経営者の方をはじめ現場の担当者の方は、売場面積は全て使うもの、保有している什器も使うものという固定概念があり、この提案をするとほとんどの方が驚かれますが、品揃えを見直すきっかけになったと喜んでいただいています。

また新鮮な売場をキープするためにレイアウトの定期的な見直しも不可欠です。同じ商品でも、配置する場所を変えるだけで顧客の目に留まり急に売れ筋になる商品もあります。常に「このレイアウトは本当に適切か？」という疑問の視点で売場をチェックすることが大切です。(百貨店時代は2週間に1回の大幅なレイアウト変更と、朝・夕の顧客層の変化に合わせて毎日2回店頭ディスプレイ変更を実施していました。)

売上が右肩上がりにならない昨今の店舗では、いかに効率的な経営を行うかということに主眼を置いて新鮮な売場を作る工夫をすべきであると考えます。

## 小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングをおこなっている。中小企業診断士

