

平成 20 年度マスターセンター補助調査・研究事業

沖縄県産品の販路拡大に伴う IT の戦略的活用と経営の改善改革

報 告 書

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部

-目 次-

はじめに	3
本調査研究と中小企業診断士の役割	4
第1章 業務改善のIT化の流れ、と現状業務の把握	
1-1 アナログ的業務からデジタルへー海外取引のケースー	10
1-2 行きすぎた現場主義	11
1-3 アナログ的業務からの脱出ー「関数」ツールの応用ー	12
1-4 デジタル化の追求と効果	13
第2章 業務改善の流れとシステム化手法の開発と応用	
2-1 「One input for all users」の創出	15
2-2 「One input for all users」の応用①ー一致しない経営数字ー	16
2-3 「One input for all users」の応用②ー売上に正比例して増大する要員ー	16
2-4 「One input for all users」の応用③ー経営者視点の全体システム化ー	17
第3章 業務改善化に向けての課題	
3-1 各部署の問題と共通認識の強化	19
3-2 受発注における販売と本社の6つの基幹システム	20
3-3 システム移行に伴う問題	23
第4章 業務改善の課題解決に向けた作業	
4-1 社内及び関係企業間におけるルール of 徹底化	24
4-2 「売り掛け」と「買い掛け」の計上日の一致	25
4-3 部門間の収支を明確にする「生産伝票」の活用と「廃棄倉庫」の設置	26
4-4 現金取引の徹底化	27
4-5 例外的な受発注の発生	29
4-6 請求書と支払い照会になぜ増員かー支払い明細書の発行ー	30
4-7 まいと〜く FAX の導入	31
4-8 VPN の構築	33

第5章	ビジネスツールとしての情報分析と活用	
5-1	デジタルベースの商談展開	35
5-2	問題解決への考え方の確立	35
5-3	物流業務改善の失敗	
	失敗例その1	37
	失敗例その2	39
5-4	ロジスティックスへの応用	42
第6章	各種帳票作業のマニアルの説明	
6-1	帳票作成エクセルの活用	45
6-2	「マスタ」シートについて	47
6-3	「発注票」シートについて	47
6-4	「納（検品兼用）」シートについて	48
6-5	「パッキングリスト」シートについて	48
6-6	「インボイス」シートについて	49
6-7	「請求書」シートについて	50
6-8	「見積書」シートについて	50
6-9	「伝票」シートについて	50
おわりに		53

はじめに

対象の中小企業に在職する企業内診断士と独立コンサルタントの診断士との共同で、沖縄のある中堅卸問屋の経営改革、業務の改善を図るため新たに開発した基幹ソフトを活用して4年目に入りやっと黒字転換までこぎつけた成果とその経緯をレポートする。また調査範囲が全国に及び、問題がこれまで活用されてきた6つの基幹ソフトを一本のソフトに統括するとともに全体的な問題解決に活用した「入力時情報多重利用システム」(One input for all users)の開発の背景と活用を報告する。

企業理念を「企業統合」として、出来るだけ各部門が独立企業体として将来は分離できるように「現場主義」をとり個性を重視してきたが、立ち上がる寸前にブームが去り挫折してしまった。右肩上がりの成長路線を走っていた時の組織、業務やビジネスタイプが逆風に晒され脆くも崩れ赤字経営へと転落していったのである。するとこれまで順調に推移していた業務全体にまで矛盾が吹き出し、赤字の垂れ流しも一向に止まず成長時代の利点が不利な要因へと変化してしまった。成長時に導入した基幹ソフトが役に立たず月次決算もまともに作れない状況が長く続いた。経営数字が使えるようになったのは3年の終わり頃からである。4年目から黒字に転換するが、その売上高はピーク時の約半分に減少した。

内容としては海外業務の改善からシステム開発へと進み、独自の基幹ソフト開発による従来の既存の基幹ソフトを統括して、最終的に全社の業務改善へと進んだ「広範囲の改善改革」となった事例である。

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部

中小企業診断士 宮 城 弘 岩

中小企業診断士 西 里 喜 明

本調査研究と中小企業診断士の役割

診 断 指 導 対 象 企 業

沖縄物産株式会社（那覇市）、資本金 3 億 1 千万円、創立平成 13 年 7 月、従業員 62 人。以下、本調査報告においては、「沖縄物産会社」とする。

事業：当該企業は沖縄物産を全国に販売する産地卸問屋でこれまで殆どの沖縄の物産製造業社より仕入販売している企業である。そのため首都圏に直営店 16 店舗、6 営業所を開設し最高時売上 53 億円であった。しかし、ここ 3～4 年ブームが去り低迷を余儀なくされている。

企業理念実現のために採用されたテーマは「One input for all users(入力時情報多重利用システム)をコンセプトとする経営改善策」である。

企業理念：

「マーケットは遠く離れた海外及び県外本土消費者に沖縄産品を提供し県内物産産業を創出リードする問屋卸業である。そのため産地問屋の本質を正確に理解し実態は T/C 機能を極限に持つ問屋であることを堅持する。従って輸送中は勿論、積送中、在庫中も在庫を徹底して持たない企業である。

企業存続のため売り掛け/買い掛けの一致、日々の資金繰りの実現、精度の高い B/S と P/L の作成、経理上の不透明な端数や不安定な売上の除去を経営管理の基本とする。背景に売り掛け/買い掛けサイトの違いから発生するファイナンスを標準化し県産製造業の資金繰りを緩和していくこと。ここに市場対応のマーケティングとロジスティックスサービスの高品質の思考は終始変わらぬ理念とする。」

求められたのは最初からイノベーションである。創業 5 年にして次々と導入してきた 6 本の基本ソフトを手直し経営に当たって来たが殆ど満足のいくものではなかった。企業経営上は常にデータが遅れて出てくるいわゆる後出しジャンケンで意思決定を余儀なくされてきたのである。今回本論で採り上げる基幹ソフトは 7 回目の導入になるが、これまでの手法を全面的に改め、全体を連結する「改善改革に直結するソフト」を自ら編み出すモデルチェンジを狙った。売上が増大するに伴いこれまで導入してきた既存システムが使えなくなっていくことから、革新的なプログラムが強く求められたのである。結果、技術論的には外部オーダーとしたが、これを最大限活用する全く

独自の基幹ソフトに生まれ変わるものになった。決してソフト会社に任せ切りではない。企業理念をどうすれば実現するかという仕組みづくりを先行させ、その仕組みに合うようにソフトが造られハードが導入された。そうしなければ納得のいく IT 化は遂行できないということがわかった。実際の診断指導は 04 年から入っているが、改めてここ 2 年間の成果をみながら、トップの経営理念を IT 化により如何に実現できるかを焦点に絞った。果たして中小企業診断士はどこまで深入りできるか、トップの経営理念をどこまで把握できるか、どこまで形あるものにもっていけるのかが大きな課題であった。

I 問題と原因

1 当社は創業間もなくブームにも乗り、4 年連続で 25%以上の売上を達成し、記録を重ねてきた。しかし、ブームが終焉し売上増大に正比例して拡大してきた関連コストが、今度は経営を圧迫し始め、経営危機を招く結果となっていた。

沖縄と本土他県との商慣習の違いから、売上が 10 億円増大する渡に約 1 億円の資金不足が発生していた。16 の直営店舗及び 6 営業所の在庫状況、見境もない輸送コスト、仕入発注先（現在約 600 社の製造業）に対する当社からの発注増に伴うアウトソーシングの手配など、IT 化時代に逆行する事態が起っていた。このあり方は取引先全企業にも大きなムダが発生させていたばかりか、カスタマイズされたデータさえも連動しておらず営業所毎の、或いは店舗毎の収支が出せなかった。

2 具体的には倉庫会社から賞味期限の情報が来ているのに活用出来ない。山と積まれた返品在庫や不良在庫、それをいとも簡単に処分し、粗利益率の低迷を蔓延させていた。仕入数字が合わず 2 ヶ月も遡り数字の照合に人件費を余計に掛けて仕入業者の請求書と仕入金額を確定する。それでも一旦元帳をきれいにしても、2 ヶ月後にはまた同じ修正を繰り返すという矛盾を抱えていた。更に仕入金額と売上金額の計上日の差異による不合理性の発生と無視できない端数金額、つまり当社が計上する仕入金額とメーカーが発行する請求金額が合致しないというケースが続出し、確認できない金額だけでも毎年 600 万円に達していた。

従って月次決算が組めず、何十億円という数字が動いているのに経営判断をミスリードする危険も大きかった。算出された IT 化データは使えず、経営は手詰まり状態が

続いていた。そのため赤字になってもボーナスを出した経緯もある。後日月次決算が出てから判断ミスに気づく状態であった。

Ⅱ 問題解決の方向と課題

1 経営改革を推進する上で重要なことは、実務面における情報の共有化である。まず、人間関係論からはじめた。ITによる改善改革はキャンペーンとグループ組み合わせで共通確認を深めるという人間関係論から入っていった。そのためにハードやソフトのインフラの整備は欠かせないが、パソコン化された現代人は相当に孤立しており、相互の仕事を認知することさえ止めてしまっていた。そのことは企業経営上重大な問題をはらんでいると見た。

また、ソフト入れ替えに伴いハードの環境を整備しなければならないが、人間とハードの仕組みづくりは引き続き実行されなければならない。経営資源としての人間とハードを繋ぐソフトが断絶した関係では如何なる資源も機能しないということである。手順は、IT化に先行して「各種情報の整備」がハード導入に先立ちなされ、情報の共有化と仕組みに直結する作業をルール化して、グループで確認し合う必要があった。

2 One input for all users（入力時情報多重利用システム）のコンセプト考案と全社的導入

グローバル化の今日、特に海外取引の業務（納品書、検品書、仕入れ先への発注用の注文書、請求書等）は一度に作成しなければならない。その帳票類は一旦輸出が決定されると一週間も書類作成に追われることになる。それをほんの10分間で完成できるように商品単価、ケースサイズ、重量に至るまで、商品の属性に関する情報を網羅した電子台帳が必要であった。その電子台帳を元に作成される各種帳票がOne inputである。

3 取引数量及び金額の差異

確認できない差異を生み出す原因は必ずしも発注受注間の認識の差異だけではない。営業サイドにおける販促のための共同カタログ作成、催事など一時取引に対する単価変更、販促費の手続き忘れ、売上数字に影響する処理ミス等の情報が本社コンピュー

ターに届いておらず売上差異が発生する。その結果未調整端数金額が知らないうちに大きく累積してくる。回収もれの発生金額も相当なものになってしまう。ひどいになると夜逃げや経営難で倒産、貸し倒れ損失を計上するハメになってしまう。

Ⅲ 今日の成果

1 問題は資金繰りと在庫管理

現在では月決め前後の伝票の差異については、当社の納品日と当社の仕入日を「売上計上差異確認書」で調整して売掛/買掛の計上日を一致させることが出来るようにした。同時に 16 の直営店舗と 6 ヶ所の卸営業所の在庫は最小限で保有し、直営店と各営業所はデータを共有できるようにした。ムダな在庫はもたないように互いにパソコン上の在庫数量を把握し不要な発注を避け、その仕組みをハードとソフトとマンパワーの習熟度を高めることで対処していくようにした。

2 毎日資金繰り制度の実現

在庫する商品を極限化し最小の在庫にすることで回転率を高める。結果毎日の売掛金と買掛金が同時にコントロールでき、毎日の資金繰りを可能にした。これらは全て同一データに基づくノウハウの考案の成果であり、更にロジスティックスに活用しなければ高精度の資金繰りも在庫管理も狂ってくる。One input はいよいよロジスティックスにまで及んでいる。現在では請求書不要の支払いが自動的に行えるようになった。当然に確認すべき端数の売掛け、買い掛けもなくなった。

3 ダブルチェック体制による計上差異額の解消

注文を受けた場合、当社はメーカーへの発注（電子&ファックス）と運送会社（または TC/DC センター）への電子データでもって事前の配送指示を出す。メーカーは諸事情により注文を受けた商品の全てが揃うわけではない。運送会社は同事前配送指示書をもとにスペース、フオーク、棚、及びピッキング要員に配慮して入荷検品なしでも受け入れ出来るような陣容で対応する。ミスを避けるために注文内容の問い合わせや大幅な修正は行わない。しかし、メーカーは納品直前に出荷明細を当社へ通知する。その後、実際にメーカーが持ち込むか、或いは納品があった商品を配送業者から先の

電子配送指示書に変更項目がわかるように商品受入確認伝票を発行してくる。いわゆる数量や納品日、欠品などの変更はメーカー側からの事前通知と運送会社からの最終の商品受入確認表が送信されるので計上のダブルチェック体制を構築できる。

4 One input 制の構築作業

ここでチェックされるのは毎日の同一取引の売り掛けと買い掛けの計上日が一致するように調整が行われ、日々の資金繰りが実現される仕組みである。それが一週間、一ヶ月の資金繰りに繋がっていく。もちろん、月一回の輸送会社からの請求書は1,000ページにも及ぶが、それも瞬時の処理で一枚の用紙にまとめられ、支払いの判断が即刻出来るように届く。そのためのマニュアルや管理シートが準備されている。

5 全業務の関連性で時間とコストの削減を実現

同一のデータを活用しながら会計処理の正確性の実現でより高度の判断を可能にし、割安の輸送の研究（那覇―東京、那覇―名古屋、那覇―大阪、那覇―福岡）によって国内の高コスト陸上輸送を避け、加えてTC/DCセンターにおけるピッキングミスを少なくした。正にサプライチェーン・ロジスティックスの完成で配送問題を解決、ロジスティックス・コストを抑えるギリギリのところまできた。

この改善改革の理念を **One input for all users** (入力時情報多重利用システム) というコンセプトで基幹ソフトとして再構築し、そのノウハウを販売できる商品まで高めた。それは2人体制で充分であり、現在運用中である。当社の受発注業務に従事する要員17名のうち10名の削減を実現した。以上の全体を図表化すると次葉のようになる。

本社を中心とした業務管理システムを構築(財務・仕入・販売・物流管理・POS業務・通信販売・Webショップ等の管理)
各拠点間をネットワークで結び(VPN接続)基幹業務を統一化する。各業務データは拠点間で共有する。



第1章 業務のIT化の流れー現状の業務把握

1-1 アナログ的業務からデジタルへー海外取引のケースー

当時、当社の海外事業部の業務のほとんどは海外への黒糖や珍味類、一部乾物商品の輸出であり、輸出の際に「インボイス」、「パッキングリスト」、「納品書」「検品書」、「注文書（メーカーへの発注用）」、「請求書」など、一度に複数の帳票を作成しなければならなかった。そのために、一旦輸出が決定すると一週間はその事務的作業に追われることになる。

これらの帳票は、すべて同じデータをもとにして作成されていたが、商品の単価や、ケースサイズ、重量にいたるまで、紙台帳の商品マスターを基に一つひとつ作成しなければならない。つまり、輸出商品が30アイテムだとするとこれらの「商品名」「入数」「発注数量」「JANコード」「重量/個」「重量/CTN」など、紙台帳のマスターをベースに単純にワードかエクセルへ転記していたため、とても非効率であった。

エクセルは一般的には「表計算ソフト」として認知されているが、実はある程度の容量ならデータベースとしての働きも十分にこなせる。その海外事業部が作成する「インボイス」や「パッキングリスト」「納品書」「検品書」「発注票（メーカーへの発注用）」「請求書」の6つの帳票について、シートをそれぞれ作成し、アイテム数が約1,000程度なら何の問題もなく動くようになっている。

輸出商品はアイテム数にして多くても50以下であるため、十分すぎるぐらいである。中規模な卸及び小売店舗ならまず問題なく稼動する。

海外事業部では、台湾へ黒糖や珍味類などの商品を輸出する場合、「インボイス」、「パッキングリスト」、「納品書」「検品書」メーカーへの「発注票」、「請求書」などの書類を各々作成しなければならなかった。しかも仕入計上や売上計上などコンピューターの基幹システムである「商蔵奉行」等へ情報を入力する必要があった。

つまり、同じような事務作業が計8回も必要とし、その時間だけでゆうに一週間以上はかかっていた。確かに、情報の入力のみであれば手馴れた従業員で一日あればできる。

しかしながら、得意先からの注文に合わせて基幹システムを通して発注書の作成を行なった場合、その情報は自動的に仕入計上へ転記される仕組みとなっているため、仮に発注商品がメーカーの都合で「数量が足りない」や「欠品」などが生じたら、情報を訂正するために再度基幹システムへ入力し直さなければならない。さらに、作成中の「インボイス」や「パッキングリスト」も修正しなければならない。

その際、運よくインボイス等の帳票に記載されるリストの最終行の商品に欠品があった場合には得意先へも事情を話し、そのまま輸出書類を書き直して提出すれば問題はない。しかし、インボイス等に記載されるリストの途中の行の商品が欠品ということになれば、

番号が虫食い状態となって具合が悪くなってしまう。例えば、30 アイテムの発注商品について、順序よく 1 から 30 までの商品について、エクセルやワード等で書類を作成していくと、その途中の 15 番目の商品が欠品だとすると、15 番目の商品が空欄（虫食い）になるため、その 15 番目以降の番号を一つ繰り上げて書類を作成し直さなければならない。

言い換えれば、欠品する商品を輸出書類のリストに載せ申告することはできない。必ず輸出段階で書類が返却されてくる。

同業務で一番時間を要するのは実はこの作業である。キャンセルや欠品、数量変更、または持込日変更など、さらには、得意先からの追加注文の対応に時間を要する。これらのことに対応していくとどうしても発注から書類作成・申告までは一週間以上かかってしまう。

また、10 年前、ある沖縄のメーカーにおいては、商品の規格というものを明確に理解していなかったため、輸出時に倉庫業者から緊急連絡が入り商品が足りないということが多々起こった。その原因のほとんどが「外箱ケース（ダンボール）がなかったため、通常よりも大きい箱（ダンボール）に倍の数量を入れた」などであった。結果としてバラ総数は合っているが、ダンボールのカートン数が輸出申請書類と異なるということで、急遽保税倉庫で商品を輸出申告書類に合わせて梱包し直すということが起こっていた。

1-2 行きすぎた現場主義

アナログ的業務遂行で特記すべきは、従業員の社員教育である。社員教育で一番大切なことは従業員、または社員一人ひとりが会社全体の仕組みを理解することである。しかし、2001 年 7 月に設立した当社は設立当初より「社員教育制度」がなく、「常に現場」がその舞台となっていた。新入社員といっても中途採用がほとんどでどこかのドラマを想定させるように「事件は現場で起こっているんだ」というような「現場主義」で走ってきたため、社則や社内ルールなどは軽視されがちであった。そのために、売上増大を背景とした時の「現場主義」はいいが、その売上がいったん平行軌道か、下降線をたどりだすと今までの「いい加減さ」が会社への負担増となってくる。

具体的には、本社コンピューターを通さない電話か口頭での受発注が頻繁になるため、本社での仕入計上が後回しされ常にメーカーからの請求書をもって仕入数字を担当者が確認し入力するという矛盾が出てくる。また、東京のある営業担当者が本社を通さず仕入れた商品が、山ほど在庫として積み上げられているのに、大阪の担当者はせっせと通常通り同商品の発注を行い、最終的にはその在庫（商品）について倉庫会社から「この商品はみなさんの在庫ではありませんか」の問い合わせでやっと気づくなど、無秩序な発注状態が続いていた。さらに悪いことは、賞味期限が切れてすでに 1 年近く経つものなどがあり、

今では信じられないことが頻繁に起こっていた。また、見積書や資料作成などにおいても「常に現場主義」があった。

「なぜ、この手続きを踏まないといけないのか」や、「この手続きを踏まないとどのような結果になるのか」など、営業担当者自身がその組織の位置づけを明確にし、さらに、その位置づけや役割が組織全体に対してどのように影響するのか（経済では「波及効果」という）など、全体像を認識することは非常に大切である。このことから組織運営上、業務の改善とかマイナス的業務を解消することが不可欠になってくる。

1-3 アナログ的業務からの脱出ー「関数」ツールの活用ー

営業マン一人に対して一台のパソコンが支給されている当社にとって、営業ツールとしての資料を作成するためマイクロソフト社のエクセルソフトを活用した「関数」による資料作成は、業務の一部であり、また業務の改善及び効率化の最重要課題の一つでもある。

例えば、仕入先約 600 社、得意先（枝番を含む）約 3,000 社、配送業者約 50 社、倉庫業者約 10 社、商品アイテム約 30,000 を要する当社にとって、エクセルソフトの「関数」の活用による業務の効率化は計り知れないものがある。

東京のある生協で「沖縄フェア」の開催時のデータを利用して、他生協へ「沖縄フェア」の提案をするとなると、その実績データから「沖縄フェア」を引っ張り出さなければならなくなる。

通常、アナログベースだと商品名を基に「沖縄フェア」のデータを一行ずつ確認していき、そこから販売個数や売上高などの数字を拾い出すことになる。これらの業務を行うだけでまる 1 日はかかると見たほうがいい（前者）。さらに、全商品アイテムの中からある特定の得意先の販売実績などを確認し、取引交渉などしなければならないという分析ツールとしてデータを加工しようとする、目視確認では 1 ヶ月程度の業務になってくるのではなかろうか（後者）。

それらの業務をエクセルソフトの「関数」を用いることで前者及び後者で 5 分程度で処理できるのではなかろうか。つまり、これらのアナログ的な業務からすると天と地の業務量の差があるが、事実、エクセルソフトを活用した「関数」のテクニックがあれば、計り知れないほどの時間が短縮可能となる。このことが業務の改善、または業務が効率的になったということであり、そのことはエクセルの「関数」というツールを武器に、つまり社員教育を行うことによる強みとなってくるのではなかろうか。

また情報の共有化と画一化という問題もある。例えば、見積書の作成やビジネスツールとなる商品仕様書などを作成するに当たっては、担当者が異動になるたび、いつも最初から手掛けなければならないということである。もちろん、担当者によっては、前任の担当

者からきちんと引継ぎされれる場合もあるが、それは稀である。そのため、必然的に業務時間が長くなり、さらに効率が悪くなるなどの悪循環を繰り返す。

別の例では、大阪のある生協等への見積もりと商品説明のための資料など、徹夜に近い状態で作ったせっかくの資料だが、実は似たような生協への資料として東京のある担当者が保管していたりなど、情報の一元化がなされていなかったために二重の仕事が頻繁に起こっていた。また、現場ではその作業が「仕事をする」ということだと誤解していた。

1-4 デジタル化の追求と効果

業務が効率的でないことを先にアナログ的業務として紹介した。一方のデジタル的業務とは簡単に言うと「効率化の追求」と「その効果の極限化」である。

デジタルというとまず最初に思い浮かぶのが最新型のコンピューターや集積回路などのチップ類である。事実それらがあることによって驚くほど精密でかつ正確な情報処理を成し遂げることができる。

ここで言う「デジタル的」というのは、これら情報処理のための「媒体」ではなく、「効率化の追求」と「その効果化の極限化である」ということである。

さて、再度海外取引のケースをデジタル化というものを取り入れた場合どのような効率化が可能で、結果どのようなになるのか。同じエクセルソフトを使用するに当たって、それが単なる情報伝達のためのタイプライターの、つまり、情報伝達の要素なのか、データを蓄積し、必要なデータを引き出せるようなデータベース的要素なのかということが一番重要になってくる。

ここで言う情報伝達の要素というのは、簡単に言うと「手紙」であって、それは情報を伝えるための媒体としてイメージとすればいい。一方データベース的要素というのは、「必要とときに」「必要な情報」が引き出し加工できると認識すればいい。

さて、この両者で何が異なるかは一目瞭然である。人間が情報を蓄積するというのは自ずと限界がある。例えば、人間が商品アイテム数 30,000、仕入先業者 600、得意先業者 3,000 の情報を詰め込もうと思ったら余程のことがなければ正直無理に決まっている。さらに、その商品の商品名だけではなく、規格や入数、仕入単価、賞味期限、参考上代、さらにメーカー名となるとお手上げである。仕入業者及び得意先業者にしても、名称の他に代表者名、住所、電話番号、ファックス番号、掛サイトなど、それこそ大変な作業になる。

先に紹介したアナログ的業務に至ってはこれらの情報が主に紙ベースで蓄積されており、その情報を確認しながら、別の紙に書き写し情報の伝達を行うというものである。

しかしながら、デジタル的業務におけるエクセルソフトのデータベース化は、これら作業を一連の流れの中で行い、かつ情報の処理能力が人間とは比べ物にならないほどハイス

ピードで行われる。

具体的作業としてエクセルソフトに商品名、規格、入数、賞味期限、メーカー名、仕入単価、参考上代などの情報を入力し、必要なときに「関数」を用いて取り出せばいいのである。簡単に言うと、エクセルソフトでは、「足し算」「引き算」「掛け算」「割り算」なども関数として取り扱われ、その計算式は通常の計算方法と全く一緒であるため、さほど難しいものでもない。しかしながら、関数は一種のプログラムの要素も含まれているため、エクセルソフトの初心者には慣れるまである程度の時間を要する。なぜなら、ビジュアル的にそこ（セル）に表記されている数字や言葉が実際にはその箇所（セル）ではなく、まったく別のところから情報を引っ張って来ている場合があるからである。

さて、ここで述べたプログラムの要素というのはエクセルソフト特有の言語、または計算式のための「公式」が用意されているので、その「公式」が理解できないと、全くもって宝の持ち腐れになってしまう。具体的にはエクセルソフトで頻繁に使用される「関数」の一つとして、「Sum 関数」というものがある。この「Sum 関数」は、縦列または横列の総計を求める際に使用するエクセルソフトに備わっている独特の「公式」として認識して構わない。

さらにこの「公式」は単独で用いられる場合もあるが他の「公式」を組み合わせさせて使われることもあるため、その数は相当な数になってくる。

第2章 業務改善の流れとシステム化手法の開発と応用

2-1 「One input for all users」の創出

具体的に一番使い勝手のいい関数は「VLOOKUP 関数」で「検索」機能を持ち合わせた関数である。ちなみにこの「VLOOKUP 関数」の使用方法だけを取得するだけでも業務の効率化は計り知れないものとなる。

先に述べたように、商品コード（JAN コード）をもとに 30,000 アイテムの中からその商品だけを抽出するとなると、人間の目ではおそらく 10 日前後かかる。しかし、この「VLOOK 関数」を用いることにより、ほんの 10 秒前後で抽出が行える。

当社の海外事業部では、前述のように台湾へ黒糖や珍味類などの商品を輸出する場合、「インボイス」、「パッキングリスト」、「納品書（英語、中国語）」、業者への「発注票」、「請求書」などの書類を作成しなければならなかった。さらに、本社の基幹システムである販売管理ソフト（コンピューター）への情報の入力など、計 8 種類の書類作成の為の情報の入力作業を行わなければならず、それぞれ帳票毎にエクセルシートに個別に分けて入力していた。少なくとも当社担当者は、エクセルソフトを使用していても紙台帳の商品マスタをめくり、それをエクセルシートに外箱サイズや重量も含めて入力していた。しかし、それは先の情報の伝達の要素のみの活用で、エクセルソフトを用いたデータベース化というのにはほど遠いものであった。

ある時、会社トップからこれらの業務をエクセルソフトを使って「どうにかならないものか」の問いが強く寄せられた。以降現場ではエクセルシートを使ったラフ案を作成したり、要望に応じてそれを組み替えたり、修正したりの日々が続いた。目を光らせた仕組みづくりが担当者二人で幾度となく重ねられた。時には、作業が夜中になることもしばしばあった。同時に、エクセルソフトを活用したデータベース化に相当の時間が取られ、必要に応じてエクセルソフトの「関数」の攻略本を購読し挑戦を繰り返した。そこで生まれたのが、今の沖縄物産会社「海外事業部輸出帳票簡易作成ソフト」＝「システム」である。これが後の当社の仕入メーカー及び物流、基幹システム、財務及び経理管理までの情報の一元化を実現するきっかけとなった。これを「One input for all users」と称した。

このコンセプト「One input for all users」を日本語で言えば「入力時情報多重利用システム」となる。一度入力したデータは財務に至るまでの全ての部所においてその入力情報を活用するというものである。例えば今まで輸出商品の欠品や数量の過不足などの不確定な情報まで含めると一週間程度要していた書類等の作成が、基本的には 10 分程度で済むようになった。しかも、当社の本社基幹システムである販売管理への情報の受け渡しについても、今まで 30 分程度は要していたものが、ほんの 3 クリック、つまり数秒で行なえ

るようになった。そのことで、エクセルソフトという表計算ソフトの「情報伝達型からデータベース型へ」と当社全社員がその活用法に目を向けるようになっていった。

2-2 「One input for all users」の応用①—一致しない経営数字—

2006年9月、当社財務部部長に在庫と仕入について相談を持ちかけられた。「何故、在庫を簡単に捨ててしまうのか。何故、倉庫会社から賞味期限の情報の報告を受けているのに、それが活用できないのか。仕入計上についてもあまりにも数字がでたらめすぎる。この2ヶ月財務部では過去の仕入実績までさかのぼりチェックしてきているが、そのことはチェック担当者の人件費を余計にかけていることであり、結局メーカーが発行する請求書と照合して仕入計上を修正していたのであってチェックしたとは言えない。そこにコストを余分にかける意味がどこにある。過去の実績を修正してまで元帳をきれいにしても、あと2ヶ月後はまた今（現在）の仕入計上の修正をするはめになってしまうというのはおかしくないか。」というものであった。

このことをきっかけに主に倉庫業者からの在庫報告書をベースに関数を使って手直しをした。倉庫業者から送られてくるデータを確認していくと、確かに在庫の数量報告や、入庫、また賞味期限等の情報が記載されていた。その報告は常にメールによるエクセルの添付資料であったため、あらゆる数字が羅列されていた。同表から人間の目で一目でその賞味期限を把握するというのは実務的ではない。あらゆるデータが数字として入力されているため、特に賞味期限については、細心の注意を払わなければ目が数字の波に飲み込まれ、一目で賞味期限を把握するには無理があった。その賞味期限の右隣に列を挿入して「あと2ヶ月」や「あと3ヶ月」などの文字を付け加えたことにより、誰が見てもその商品の賞味期限があと何ヶ月残っているのか、などの情報が把握することが可能となった。これも、先に述べた簡単な「足し算」や「引き算」の関数を用いることで容易になった。しかも、何百とある在庫の賞味期限が「文字」でもって即座に読み取れるようになったのである。それは難しいプログラムではなく「関数」というわりとやさしい数式をコピーして張り付けるだけである。その時間およそ1分未満。

従来のアナログ的業務だと、いちいちその在庫表を目で追いかけて、製造日と保存期間から賞味期限を一つひとつのアイテムに入力しなければならなかった。

2-3 「One input for all users」の応用②—売上に正比例して増大する要員—

この場合人員増には二種類ある。一つは売上増に比例した受発注要員と経理財務におけるメーカーの請求書と当社の発注を照合する要員である。

2006年10月、当社社長から電話が入った。社長室の隣の会議テーブルに当社社長、当

社財務部長が座っていた。社長；「今、会社は売上拡大に向かつてはいるが、売上が伸びれば伸びるほど、それに比例した人員増を確保しなければならない。今の時代コンピューターがあるにもかかわらず、そのことはやはりどこかおかしい。特に、業者からの仕入計上と、業者が沖縄物産会社に販売したという数字が全くもって一致しないため、月次報告が作成できないし、経営指針も示せない。考え方からすると、得意先へ納品した商品は仕入れた商品であるはずだ。理屈からすると得意先へ販売した商品は全て仕入れた商品ということになるはず。商品を買う立場でなぜわざわざその照合にコストをかけて人員を確保しないといけないのか、理解できない。なぜ、各仕入先の請求書と当社の発注金額の照合のために沖縄物産会社の財務・経理担当者を割り当てる必要があるのか」ということであった。

2-4 「One input for all users」の応用③－経営者視点の全体的システム化－

先の在庫表の賞味期限について「あと何ヶ月」という報告書を提出したことから、当社財務部長の提案により社長が先述した全社的「One input for all users」の応用した仕組みづくりを推進することとなった。

当社社長が意図するところは、「経営指針」を示すための具体的な材料が当社には欠けており、それは、経営を揺るがす最大の原因となるということの危機感の表明であった。また、今の世の中、営業担当者一人に一台のパソコンが貸与されている割には、その恩恵を受けていないという思いが大きくあった。

通常、会社のトップが従業員に業務を指示する場合、従業員はトップの指示を明確に理解していないことが多い。なぜなら、トップからの指示はある程度現場の業務や実務から乖離している場合が多いため、そのトップが何を意図しているのかを理解できないままアバウトに捉えている。結果、トップの意図するところから全く別の解釈により、トップが求めている以外のことをやってしまうケースが多々ある。

経営学的見地からトップは時として「カオス理論」をかもし出すことがある。トップは、会社を運営するという経営的な見地からあえて社員や従業員にユートピア的な理想郷を投げかけることにより現場へある程度の混乱を生じさせる。それを担当者がトップの意図するところを自ら咀嚼・理解し、そして具体的な実行策へ業務を遂行する。トップはあくまでも具体的な手法や解決策、アドバイスを行なうのではなく、鳥瞰図的なビジョンを投げかけ、その担当者は虫瞰図的な立場からその解決策や業務の遂行にあたる。

前述したように当社社長が意図するところは、「月次報告や経営の指針となるデータが出てこない」ということであったが、それは社内の様々な制度問題に起因していた。

2006年11月から即、当社社長と再度打ち合わせを行い作業に取り掛かることとなった。

先に述べた経営者の「カオス理論」的なことやユートピア的なことについて言及すると、ここで当社社長が指示したことの一つは「各メーカーへ沖縄物産会社向けの仕入担当者を配置・設置することはできないのか。」ということであった。

当社財務部長は「来年度は是非ルール化された組織を作っていこう」と、当社営業担当者や従業員すべてが社内のルール等に基づく業務効率化を目指すこととなった。

第3章 業務改善化に向けての課題

ここに当社の業務改善に向けての課題が明確になってきた。また、業務改善に向けて経営者たるトップの認識と営業マンや受発注担当者などのギャップをどのように埋めるかが焦点になって来た。では何を開発すればいいのか。

3-1 各部所の問題と共通認識の強化

具体的には連動されてない「情報の共有化」への取り組みを第一段階とした。財務部、総務部、受発注担当（東京・大阪・名古屋・福岡など）、店舗担当、通販担当、海外事業担当が同席し、問題解決というより、問題提起の話し合いのためのタスクフォースが結成された。そして毎週1回打ち合わせを開きそれを約3ヶ月間続けた。例えば、財務部で問題になっていることが営業部や受発注担当において問題としての認識がなされているのか他部所の問題同様、会社全体の問題はどうかなど。

全体として「自分のところだけ業務をこなしていたらいいや」などの安易な思いが、結果として会社へどれ程の負担を強いているのかという認識が欠けていた。問題はそれぞれの部所で使用されているソフトが連動されていないということである。

では、具体的に連動できていない現状の各部所について順次挙げていくと、

1) 第一に海外事業部である。海外事業部については、先のエクセルソフトを活用した取り組みが既になされていた。情報は先の「One input for all users」という概念を用いて、入力時情報が経理までフルに活用され、本社基幹システムへ3クリックで汎用受け入れされるようになっていた。

従来、海外事業部の帳票作成は紙台帳の商品マスターと仕入先マスターから、いちいちエクセルシートに「インボイス」「パッキングリスト」「納品書」「検品書」「発注書」「請求書」の帳票を書き込んで、それを本社基幹販売管理システムへ「仕入計上」「売上計上」として情報を入力しなければならなかった。

しかし、これらの書類は、「商品名」「単価」「金額」「数量」「体積(容積)」を基本とし、それぞれの帳票によって、若干の記載事項は異なっているが、基本的記載事項とそうでないものを分けてそれぞれ帳票毎に予め記載しておくことで解決することができた。

だからと言って、基本的な問題がなかったわけではない。基本的に請求については、本社基幹販売管理システムから発行される様式でもって得意先へ提出しなければならないが、海外取引は為替変動の関係で売上額が昨日と今日で異なる現象が起こる。

そのために、タスクフォース会議で財務の意見を取り入れ、海外得意先への売上額については、同月末の為替レートを設定し、財務で「為替差損益」を設けることで解決できた。

なお、請求書の発行については、「インボイス」に記載していた情報をそのまま利用し、様式を「請求書」にならして輸出と同時に「請求書」を発行して問題をクリアしていった。

2) 次に通信販売部門である。通販については、通信販売用のソフトが独立してあった。そのため、メリットもデメリットも存在した。メリットは、本社基幹販売管理システムに連結していないため、基幹システムでトラブルが起こった際には何ら影響を受けることなく日常業務には支障をきたさなかった。

デメリットは本社基幹システムと連結されていないため、単独で顧客マスターなどを登録及び整備する必要がある、その分余計な時間を割いたことである。また、商品発送時の際の商品代金の回収は配送会社からペーパーでその明細を受け取り、それをいちいち通信販売ソフトへ入力しなければならなかった。それに携わる作業時間は決して無視できるものではなかった。

3) 店舗における問題点は山積していた。なぜなら、2001年7月の当社設立以来、会社及び店舗の全体的な仕組みづくりや店舗同士の連携や仕組みもなされていなかった。

具体的にはPOSレジがその役割を果たしていなかった。通常POSレジ(Point of Sales)については、販売時点での損益が瞬時にわかり、またその販売時情報を季節毎、地域毎、天候などによって多いに活用されるものと理解されている。

しかし、当社のPOSレジは簡単に言うとバーコードリーダーという機能のみを備えた機械であった。確かに販売時点の売上については、販売時に瞬時に表記され、基本的な「売価」、「数量」、「金額」、「預かり」、「おつり」などの項目は適正に表示され、キチンと機能していた。

しかしながら、大きな問題点は、そのPOSレジと本社基幹システムが連動していなかったため、店舗分仕入計上がいくらなのか全くわからなかった。

つまり、各店舗または店舗部門全体の収支計算ができなかった。そのため、本社基幹システムで発注書のデータをもとに、その数字をエクセルへ落とし、それから、「目視」と「手入力」でもって一つひとつ店舗毎の仕入情報し、店舗毎の収支計算を行っていた。当時、店舗が10店舗の時代である。

3-2 受発注における販売と本社の6つの基幹システム

当社の基幹システムは6つに分かれていた。通常、基幹システムは、「基幹」である以上1つでなければならないが、その意味で非常にユニークな会社であった。

「販売管理システム」「新システム」「通信販売システム」「スーパーバイザー」「財務システム」「給与システム」の6つに分かれていた。

1) まず、「販売管理システム」は市販のシステムを設立当初3台で稼働させていた。しかしながら、当社の業績伸張は著しく設立当初約7億5,000万円、2年目29億4,000万円、3年目37億8,000万円、4年目51億2,000万円とかなりのスピードで成長していった。それに伴い、2年目からはその市販の販売管理システムでは業務が追いつかなくなった。当社が急成長を遂

げる中、受発注に追われる担当者が急増し必然的に販売管理システムが不足していた。当時の状況から少なくとも10台前後は必要との試算であった。この販売管理システムは1ライセンス(1台)毎に約30万円するため、それを懸念した財務部長が知人へ依頼し、代わりに「新システム」というものを導入した。

2) 「新システム」というのは、簡単に言うと「メーカーへ商品を発注する」受発注専用の発注書作成ソフトであった。その発注書作成ソフトで発行された情報をエクセルへCSV形式で保存し、そのCSV形式の情報を「販売管理システム」へ汎用受け入れさせて情報をうまく活用した。

3) 次に「通信販売ソフト」と「スーパーバイザー」についてだが、同ソフトについては、既述した通りであるためここでは割愛する。また、「給与システム」については、特異とするシステムでもないため、同システムについても割愛する。

4) さて、財務システムについては、一番問題がないといえば、問題がなく、一番問題があると言えば問題があった。

問題がない部分を言うと、基本的に財務管理ソフトについては、市販されているものもそうでないものも基本的な財務の帳票作成の機能はどれもほぼ同一のものであっ

【販売管理システム】

一般に市販されている販売管理ソフトである。同ソフトはライセンス契約であったため、受発注担当が増えれば増えるほど、同ソフトを購入しなければならなかった。また、同ソフトはパッケージソフトであったため、一ライセンスにつき年間約5万円前後の保守料がかかっ

【財務管理システム】

一般に市販されている大手ソフト会社のソフト。基本的な財務等処理する機能を有していたが、先の販売管理システムとは連携しておらず、販売管理システムからの情報は、手入力で入力しなければならないという欠点があった。

【新システム】

受発注を専用とするMicrosoft社のAccessソフトをカスタマイズしたソフト。同ソフトの特徴は、受発注における発注書の発行や配送指示書など、仕入先や配送会社への情報集計及び発信ソフトとしては、うまく機能したが、売掛金や買掛金を管理するまでには至らなかった。そのため、先の販売管理システムと同様に各種マスターを登録しなければならなかった。

たため、これといって大したものでもなかった。

しかしながら、このソフトで一番の問題点は財務における販売実績等の数字が「新システム」を経て「販売管理」、そして財務で仕訳ということになるため販売実績の根拠となる数字が入り口段階で確定できなかった。そのためなかなか帳簿が締め切れず長年苦しめられてきた。

経営者からすると、①締められない帳簿のために経営判断がなされず、②売上拡大と共に人数を確保しなければならず、③売上拡大とともに特に買い掛けの数字が合わず、④その合わない数字のためにチェックする人員を確保しなければならず、⑤人員の確保と共にハード的コストがかさむ、というように全てが悪循環であった。

ここで改めて当社経営者の言葉を借ると、「この会社は 50 億の売上があってもそれにとまって間接従業員を増やさなければならぬのか、今の時代こんなにコンピューターが普及しているのに何故売上に正比例して人件費がかさむのか。買い掛けによる請求書をチェックする人間だけでも 4 人もいる。しかもその 4 人は今現在（当月）の請求書をチェックしているのではなく、2 ヶ月前の請求書を今チェックしている。2 ヶ月後はまた同じ作業の繰り返しか。なぜ、在庫を簡単に捨てる。 どの在庫がどこにあるかは分かっているはずだ。」

当社経営者の言葉をあえて借りるならば、経営者としての発想、またはコンセプト、

【通販システム】

一般に市販されている通信販売専用のソフト。顧客情報はもちろん購買履歴などが管理されていたが、当社の販売管理ソフト及び財務管理ソフトとの連携がなされていなかったため、売掛金回収及び消しこみなど、それら情報を一度エクセルに落として、情報を自ら精査しなければならなかった。

【スーパーバイザー】

当社 POS レジシステムに付随した売上管理ソフトのこと。店舗毎の売上実績の集計や抽出ができるのが特徴。しかしながら、同ソフトにおいては、POS レジを通った情報の集計及び抽出のみであったため、仕入勘定を加味した情報の集計や抽出、つまり、店舗毎の収支計算ができなかった。店舗毎の収支計算を行う場合には、同ソフトから売上情報を抽出して、一旦エクセルに落とし、マスターデータと照らし合わせて原価を算出し、コスト計算を行わなければならなかった。

【給与システム】

一般に市販されている給与を管理する大手ソフト会社のソフト。基本的な給与管理に関する情報の処理を有するが、職員各自の雇用保険などの情報を加味したシステムになっておらず、手作業でそれらの情報を処理しなければならなかった。

またはカオス理論も含めて「沖縄物産会社にメーカー発行の請求書をチェックする人員を要するのはおかしくないか。」という表現は、実は「各メーカーが沖縄物産会社向けの仕入担当者を配置・設置することはできないのか。」つまり、「請求書照合のために人件費をかけるのはやめろ」から当社の改革が始まった。

3-3 システム移行に伴う問題

以上の経緯をもって6つの既存システムから新基幹システムに移行するが配送指示や発注書発行において卸部門はルール化や仕組みづくりが既に出来ていたため今度の新規採用システムのバグ以外にはほとんど問題はなかった。

しかし、システムの統合による一番の問題点は、店舗に独自に採番されているインストアコード(Instore Code)が営業卸部のコードと異なるなど、どのコードを採用するかで部所間で揉めることもあった。最終的には本社がイニシアティブをとり、商品 JAN コードの徹底をもって地ならしをした。

また、JAN コードで統一するといっても店舗において仕入れる商品によっては、例えば、大手菓子メーカーのソフトキャンディなどに対する発注ロットは化粧箱単位で発注をしなければならなかった。一方、販売は化粧箱を開けて中身を一つひとつ取り出して陳列するため残った商品在庫の問題をどのようにクリアするのかなどの大きな問題が残った。つまり、仕入コードと販売コードでは情報が異なっている為、整合性を持つ仕組みづくりが必要であった。

POS レジの登録については勤務場所と担当者にコードが採番されており、仮に本来なら神戸で登録されている従業員が大阪の店舗で神戸の従業員コードを入力してPOSレジを操作するとコンピューターがうまく判断できずに本社財務や総務の別の従業員のコードとして売上が計上されてしまう。

その他、多くの問題点が起こったが一番重要なこと、つまり、システムの統合化で最も重視したことは「経営者はどのような考え方（哲学）でこの会社を運用していくのか」、経営指針や判断となる資料・材料をどのような形で経営者へ提示すべきかということであった。そのことを「咀嚼」にしていくと、システムやルール、仕組みづくりに対する現場での自己流の言い訳や主張は通用しなくなってくる。

第4章 業務改善の課題解決に向けた作業

4-1 社内及び関係企業間におけるルールの徹底化と無秩序の受注・発注の廃止

当社のビジネスは、どちらから言えば産地問屋的な位置づけとなるため、他県の得意先からの受注を受けて、県内仕入先へ発注を行なうのが原則だが、それが徹底されていなかった。もちろん、当社にもファブレス（工場を持たないメーカー）的に独自の PB も 200 以上ものアイテムを持っているため、在庫の増減を確認しながら発注を行なうこともあった。しかしながら、特に店舗における県内仕入業者への発注の際、日配品については電話（口頭）や手書き発注書が頻繁にあったため、本社の基幹システムのコンピューターを介すことなく、ありとあらゆる店舗や営業所から無秩序な発注が行なわれていた。そのため、本社基幹販売管理のシステムへの入力がおろそかになるなど、メーカーからの売掛金と当社の仕入買掛金の数字の差異（ギャップ）が生じていた。

まず、受発注のルールについては、電話や口頭注文について全てを廃止し取引のある約 600 前後全ての仕入業者に「発注番号を伴わない発注には支払いができない」旨の通知を行った。もちろん沖縄物産会社としては、従前のような無秩序の発注に関して事実関係を確認し、その事実が明らかであれば、その判明した月に取引額を記帳するという仕組みを採用した。そのため、その仕組みの採用当初は約半分の業者からクレームがあったが、それも 3 ヶ月を経過したころからは殆どの業者が何も言わなくなってきた。

さて、電話等による口頭注文のあとは仮発注や緊急発注に対して、沖縄物産会社独自のフォーマット（発注様式）を作成し、これも先述同様に各仕入業者全社へ告知をし、「この様式以外の注文には対応しないでください」と、仕入業者の協力を仰いだ。もちろん先述の通り、その行為を逸脱する発注については、買い掛けに対する支払いを停止するか、事実確認を行なったあとその当月起算の支払いサイトということで対応した。

納入業者や仕入業者からすると支払いをするからお客さんであって、支払いを行わなければお客さんでもなんでもない。そのため、業者は沖縄物産会社の営業担当者に「きちんと発注様式で注文をしてください」と、前例通りの効果を得ることが可能となった。また、その旨を各営業担当者に周知徹底させた。そうでもしなければかえって自分が後処理や得意先への納品について、遅配、誤納、欠品等の発生を招き、自分自身がクレームの対象となるからであった。つまり、手書き発注や口頭注文においては、メーカー側がその対応に応じない場合、営業担当者は得意先へ商品を納品することができなくなるため、どうしてもルール化された手法で発注を行わなければならなかった。もちろん、基幹コンピューターが発行する発注書以外の沖縄物産会社独自の発注書には、発注担当者等を追跡できるような仕組みを構築していった。

売上及び仕入れ計上の観点から忘れてはならないのが、サンプルの取り扱いである。通常サンプルにおいては、無償サンプルのことをサンプルというが、中には有償サンプルも存在する。そのため、通常受発注とは別にサンプル手配がなされるため、その有償サンプル分についてのメーカーと当社間の計上の差異があった。

そのため、サンプルについては、「サンプル依頼書」というものを当社規定の様式（フォーマット）をつくり全営業所及び営業担当者へ配布し、先述同様に「サンプル依頼については、同様式（フォーマット）以外のサンプル依頼に応じないで下さい。代金の支払が行われない場合がございます。」などの当社の意思をはっきりと、かつ明確に伝えてその様式が有償サンプルである場合には受発注担当へ伝票としてまわすような仕組みづくりをしていった。

つまり、様式（フォーマット）でもって、有償なのか無償なのかなど徹底させ、有償サンプルである場合にはそれなりの仕組みを整えていくことにより、基本的にメーカーが販売した額と当社がメーカーから仕入れた額に整合性をもたせた。このことによりほとんどの売り掛け及び買い掛けの数字が一致してきた。

4-2 「売り掛け」「買い掛け」の計上日の一致と、納品日と仕入計上日を一致させること

海を隔てた県外市場に対応する産地卸問屋業に徹する以上、当社には「発注することは仕入計上することであり、納品することは売上計上することである。そのため両者は一致した日付と数量が必要である。」

先にも述べたように沖縄県産品を本土及び海外へ移輸出する業務に携わっているため、どうしても物流の関係で得意先への納品日がメーカーからの仕入計上日とは異なってくる。すると、例えば当社の売上が毎月 2 億円強だとすると、当月売り上げの約 3%の「船上在庫」或いは「積送在庫」と呼ばれるものが存在することになる。その金額は決して少なくない。2 億円の売上で約 600 万円前後の額が先行的に仕入計上されることになり、売上計上が後になってくる。そのことは、資金繰りに支障をきたすことになると同時に企業収支が不安定になる。しかも、一般的に得意先は 90 日サイトであり、仕入れ先は 60 日サイトである。だから会社全体としても必然的にビジネス理念の大きな見直しを必要としていた。

そのため、取引のあるメーカー約 600 社に「当社の仕入計上日を当社得意先への納品日として計上する」ように根気強く説明し、了承してもらった。

具体的には、当社からの発注書に「受注日付」「納品日付」という項目を記載し、それぞれの日付についての定義を明確にし、メーカーへの協力を仰いだ。

「受注日付」というのは当社が得意先から受注を受けた日であり、通常同日が「発注日

付」となる。一方、「納品日付」は、当社が当社得意先へ商品を納品する日付のことで、同日が売上日付となる。通常沖縄から東京だと、船便で4日、AIRで翌日となるため、同「納品日付」は「受注日付」から起算して5日となることが多い。また当社が取り扱う商品は「受注日付」と「発注日付」の間が1ヶ月以上というのも少なくない。

次にメーカーへの「買掛金」や得意先への「売掛金」の数字の差異の他に当社内における倉庫間の数字のズレもあった。

それは、当社のPB商品においては、基本的には商品部がメーカーより一括仕入を行い、それを共通倉庫に移動し、そこから東京営業所や大阪営業所、名古屋営業所、福岡営業所のそれぞれの倉庫へ伝票上一旦移動させて、得意先へ販売するという形をとっていた。

そうすることにより、部所間のより正確な収支計算が可能となり、その分経営者が求める経営資料としてピンポイントで問題点を抑えることができるためである。

実際には、PB商品及び一部のロット仕入によるNB商品については、その伝票上のルールが守られておらず、倉庫間の移動情報が曖昧なため、部所毎の粗利に大きなズレが生じていた。会社全体としての粗利については、プラス・マイナスでデコボコをトータルするため、予測していた粗利とそう大差はなかった。

よって、特にPB商品と一括ロット仕入のNB商品については、改めて文書による通知、メール、さらには電話等でもって直接営業担当者へ伝え、さらに、不必要な倉庫は返却するか、マスターから削除するなどの取り組みを行っていった。

4-3 部所間の収支を明確にするための「生産伝票」の活用と「廃棄倉庫」の設置

1) 商品をメーカーから仕入れて、それをそのまま得意先へ販売する場合には通常受発注方式による伝票計上でいい。

しかしながら、ギフトや詰め合わせ、アソート商品となるとそうは行かなくなってくる。特にメーカーが異なる商品を詰め合わせるとなると、どうしてもこの*「生産伝票」という考え方を取り入れ、「在庫」の増減を把握しなければ正確な数字は出てこない。つまり、「在庫」は会社の財産であり、資産であるということを明確にしなければならなかった。

* ここでいう「生産伝票」とは、詰め合わせとなるギフト商品を構成する商品を別勘定で準備し他在庫と区別するための在庫。

一番極端な例は、「在庫」は有形物がそこにあるから在庫であって、当社からすると「マイナス在庫」と称される「積送在庫」、「未着在庫」が存在した。好例はギフトの詰め合わせ、またはアソートなどの商品であり、実際はPBを含む商品と一部NB商品を詰め合わせて販売していた。しかしながら、そのギフトとしての商品についてのJANコードの登録は行うものの、そのギフト商品を構成する各製品の「生産伝票」という概念が欠落して

いた。そのため、会社の財産である在庫が散在し一方では増え、一方ではマイナス在庫となって計上する数字に現れてきた。

この問題を是正するために「生産伝票構成表」というものを作成しギフトや詰め合わせもの、アソート商品についてはその構成商品の単価及び化粧箱にいたるまで、全てのコストを明確に記載し、登録して新たな JAN コードを取得し入庫処理、得意先への販売というような仕組みをつくった。それで数字の「出口」と「入口」できちんと関所を設けることができた。

2) 一方、部所間の収支計算をみる上でもっとも重要な問題の一つに「在庫の破棄」という問題があった。これは、特に店舗等にみられるような「沖縄そば」「野菜類」などの日配ものがほとんどであった。これまでの処理としては、口頭や起案による廃棄処分による報告で済んでいたため、廃棄にかかる経費及びその原価が明確にされていなかった。事実、店舗で月の売上が 200 万円だとすると、その 200 万円のうち、粗利が 30%では、粗利益額は 60 万ということになる。しかしながら、この粗利益の根拠となっている数字の中には「廃棄処分」による原価が欠落している。そのために、正確な粗利益額が出せなかった。もちろんそのことは粗利益率が出せないということに直結し、結果経営判断の資料としては、中途半端なものであった。

そのため、当社においては、基本的に産地問屋と位置づけられるビジネス形態をしているため、「受注・発注」方式を大前提としている。つまり、コンセプトとしては「売り上げと同時に仕入れ計上立つ」ということであり、出来るだけその間にファイナンスは発生させないということである。正確には「仕入れた商品は必ず売る（売れる）」という方針になってくる。この考え方を採用し廃棄処分については「廃棄倉庫へ売り上げる」という考えで通常受発注計上の際に「廃棄処理」を行い、それが原価へ反映させるような仕組みづくりを行った。

以上により、「生産伝票」の活用と「廃棄倉庫」の考え方の採用など、ほとんど実数値に近い経営資料が出来上がっていった。

以上によって外部要因を取り巻く受発注、つまり「売掛金」・「買掛金」の日時の差異はほとんどなくなった。しかし、最後に紹介したいのが「現金得意先」の管理に対する取り組みである。

4-4 現金取引の徹底化

基本的に当社においては、「現金得意先」については言葉の通り、商品取引の決済条件は現金、つまり現金の入金確認後に商品を納品していたが、このルールも徹底されていなかった。

当社のコンピューターのマスター上、現金得意先については伝票作成時に「現金得意先」と警告を発する仕組みがなされていた。しかしながら、受発注担当者はほぼ 100%営業担当者の指示により、「代金をあとから振り込むから」や「一部受け取っているから大丈夫」と押し切れ、注文書発行のための作業を余儀なくされていた。

そのため、実際は現金得意先が掛得意先のように、一部では掛得意先の支払いよりも回収サイトが長くなるなどの現象が頻繁に起っていた。そうすると現金取引ではない。しいには現金回収ができたらいようなもので、小額であるがゆえに回収できない場合も出てくるようになっていた。

従って、現金得意先については、当社の本社発行の「現金得意先用簡易請求書（フォーマット）」を作成し、各営業担当者に配布し受発注担当者にも会社の方針ということで、必ず代金の入金確認後に商品の発注を行うという仕組みを構築した。この仕組みはある程度効果を発揮したが、それでもルールの目をくぐって入金確認以前に商品を発注及び納品する担当者がいた。

このような経緯を経て、本社基幹システムについてプログラム自身をカスタマイズし、現金得意先については財務担当者の「解除」がなければ、商品の発注書がメーカーへ送信されないような仕組みづくりをした。

この手法はかなり効果があった。従前の当社基幹システムは発注を行う行わないという判断は営業担当者であったり、受発注担当者がその処理をしていた。その判断は時には営業担当者と受発注担当者との友好関係で築かれていたこともあり「馴れ合い」というものが間に入るため、当社が規定するルールが徹底されていなかった。

それを、コンピューターで制限すると各営業担当者と受発注担当者の間にたとえ「馴れ合い」が入ろうともどうしようもできなくなり、結論として「入金確認が出来ないと、コンピューターに入力しても発注書として発行されませんので、どうしようありません。」ということで、すんなり解決するようになった。

この考え方は当社の財務部長が常に言っている「銀行論」を採用したものであった。この「銀行論」というのは、「午後 15:00 に銀行は閉まります。どんなに偉い人が 16:00 に銀行に来てシャッターをあけて下さい。といっても、銀行は開きません。」というように、システム上自己都合ではどうしようもないというような仕組みを構築することが大事だということであった。

具体的には、現金得意先からたとえ注文が入ってもその注文に対する入金金額が確認できない場合には、たとえ受発注担当者が発注書を入力しても、財務責任者がそのロックを解除しない限り、その伝票はいつまでもコンピューターの中に保存されているというものであった。

結果的にはむしろコンピューターに断られる方が営業担当者も受発注担当者も納得していた。なぜなら、営業担当者も受発注担当者もそこにたとえ「馴れ合い」が入り込んで、受発注担当者が伝票入力してもそれが仕組みとしてメーカーへ届かないのだから、お互いの恨み辛みもなかった。

また、営業担当者は、現金得意先に対して、今まで得意先であり、かつ友好関係的な「馴れ合い」が存在していたことが、それによる弊害が一切なくなり、得意先に対して、「すみません。本社の基幹システムのせいで融通が利かなくなりました。かくかくしかじかで、申し訳ございませんが、現金の入力を確認した上で納品させて頂きたいのですが・・・」というふうに、営業担当者がビジネストークをするようになってきた。これは、当社にとって大きな財産となった。

4－5 例外的な受発注の発生

例外的に営業現場から緊急の発注や緊急の納品に対応せざるを得ない状況が必ず出てくる。どうしてもという緊急を要する受発注においては、「緊急発注書」を発行することにより、必ず当社本部の基幹システムを介在する方法で受発注を行うこと、サービスの向上という観点からも対応することとした。

この「緊急発注書」は、基本的には当日の締め処理が行われた 14：30 分以降の受発注において別個で伝票を作成し、メーカーと運送業者に配送指示を行うもので基本的な発注とは何ひとつ変わらない。

具体的に変わることは、通常受発注だと締め処理と同時にコンピューターが発注商品をメーカー毎に集計し、発注書を作成、また同時に配送指示書を作成し、メーカーへは発注書のファックス及び電子メールの送信、配送会社へは配送指示書を送信するのだが、「緊急発注書」においては、伝票入力後、自分でその伝票を基幹システムで集計作業を行い、プリントアウト後ファックス等で注文書をメーカーへ発注する方法である。

前述したように、基本的に受発注担当及び営業担当者の意識改革になり、またはメーカーの協力もあって、従来様式の発注書、例えば手書発注書や口頭、または電話等による受発注がほとんどなく、イレギュラーの場合でもきちんとそのイレギュラーのためのルールに従って処理することとなった。

にもかかわらず、これらの取り組みによっても殆どの数字が完全に一致しなかった原因としては、メーカーからすると「売掛」の計上日と、当社からすると「買掛」の計上日について、得意先への商品到着日が当社の仕入計上日であるということを取引先が十分に理解していなかったためである。そのために取引業者には、改めて文書等をもって同条件を再通知し、理解と協力を求めていった。

4-6 請求書と支払照合のためになぜ増員かー支払明細書の発行ー

先の仕入計上の差異により帳簿が締められないため、結果として月次を作成できないということについては解決のメドがついたが、売上の拡大に伴う人件費の拡大については、まだ問題が解決したわけではない。

通常、トップが意図することろの問題については解決したのだから、それでよさそうなものでもあるが、経営の改善という観点からすると人件費の増大はやはりまだまだ解決されなければならない最重要課題であった。

事実、売上に比例して増員する人間は受発注部隊に 10 人前後、帳簿を整理照合する派遣社員からなる財務部隊が 5 名程度であった。受発注に関しては、東京営業所、大阪営業所、名古屋営業所、福岡営業所、及びショップの各受発注担当者についての人数の見直しと発注頻度の調整により人員の削減を図った。

当時、ショップについては、物流費の削減も含めて毎日行っていた発注を週 2 回程度に変更し、結果的にはショップの受発注担当者を 4 名から 2 名に削減するなどの陣容をもって業務に取り掛かった。

予想されていたことだが、当時、毎日の発注から一週間に 2 回の発注へ変更したことによって、各店長や担当者から「商品の補充がうまくいかず、結果的に棚が空いてしまい商品構成が乏しくなる。その結果、売上の低下が予想される」などの強い反論があった。

しかしながら、物流及びシステム統括の担当者の「今の毎日発注で空き棚はないのか。また、売上の低下ということについては、毎日発注であれば売上増が当然であるとの解釈でいいのか」との問いには誰も答えられなかった。

結果としては、全社的な取り組みによる業務改善ということで各店舗責任者へ理解してもらい、特に物流費の削減も実現され各ショップの経営内容が改善することを期待して同仕組みの業務を継続することとなった。

一方、財務に増員された 5 人については、当時沖縄物産会社は各仕入業者からの請求書を受けていた。財務担当者がその請求書と基幹コンピューターの販売管理システムの数字を照合して、最終的には受けた請求書に合わせて計上処理していた。そのため、「請求書受払い」を改め、コンピューター基幹システムによる販売管理システムの買掛金集計による「支払明細書」を発行しそれをメーカーが確認するという仕組みで対応することにした。

それは、沖縄物産会社がイニシアティブをとり、社長が指摘する「商品を買う立場でなぜわざわざその照合に人員を確保しないといけないのかが、理解できない。なぜ、各仕入先に沖縄物産会社の財務・経理担当者を手当てする必要があるのか」という疑問点の解決手段であった。

その結果、特に仕入元帳のチェックや、請求書受払いに要していた人員の全てを削減することが可能となった。いわゆる、考え方としては、先の社長が指摘する「各メーカーが沖縄物産会社向けの仕入担当者を配置・設置することはできないのか。」という方針に基づき、沖縄物産会社が発行する「支払明細書」をもって、各メーカーがその「支払明細書」をチェックし、その差異については、当社規定の様式で各メーカーに「売上計上差異確認表」というものに差異項目等を記入してもらい、それを沖縄物産会社で検証するという仕組みで大幅な人員の削減を行なった。

ちなみに、この「売上計上差異確認表」のフォーマットについては、沖縄物産会社が独自に作成し、各仕入先業者においても分かりやすいようにその原本を一斉配布していた（【資料 1】参照）。

4-7 まいと一く F A X の導入

既述のようにショップの発注日変更や財務担当者の仕入計上のチェックの編成により、約 7 名程度の人員を削減することが可能となった。もちろんそれには売上の増減による影響も多少はあった。当社は、これまで発注書については、業者毎の発注集計の結果をプリントアウトし、計 3 台のファックス送信機をもって受発注担当者が業者毎の F A X 番号を打ち込み、送信していた。その時間が約一時間半もかかったため、ファックスが送信中は受信ができず、各得意先からクレームが頻繁に起こった。

コストパフォーマンスにおいては、人件費一人当たり時給 750 円だと仮定すると 3 台のファックス送信機で、一人当たり約 1 時間から 1 時間半かかっていたので、1 時間だと仮定しても $750 \text{ 円} \times 3 \text{ 人} = \text{約 } 2,250 \text{ 円}$ が一日にかかることになる。営業日数が 22 日間として、約 49,500 円毎月コストがかかっていることになる。

しかも、発注書送信には発注書送信相手先が電話機との併用のため「話中」が多々ある。そのため実際には 1 時間半の時間を要することとなる。つまり、 $750 \text{ 円} \times 1.5 \text{ 時間} = 1,125 \text{ 円}$ （単位）となる。よって、1 単位当たり $1,125 \text{ 円} \times 3 \text{ 人} \times 22 \text{ 日} = 74,250 \text{ 円/月}$ ということになる。発注書を送信するだけでもこれだけのコストがかかってくる。いづれにしても送信に要する人手と時間もバカにならない。

そこで、当時のシステム保守担当者に指示し、ファックスの一斉送信についての情報を集めてもらった。数日後、同担当者よりインターネットファックスというファックス送信ソフト及び仕組みについて一通りの報告を受けた。また、当時付き合いのあったシステム会社の担当者から「まいと一くファックス」というソフトの紹介を受け、システム保守の担当者と同席の上、その「まいと一くファックス」と「インターネットファックス」について徹底的に議論した。さらに、当社のファックス送信頻度からして具体的なコストを算

出した。

同システム保守担当者が提案したインターネットファックスというものは、インシヤルコスト（初期投資）はゼロだが、通信費毎に課金されるタイプのもので、一回の通信費に約 30 円前後かかる。一方、まいとーくファックスは、インシヤルコストが約 100 万円弱するが、その通信費は一回あたり 10 円と格安になっていた。

しかしながら、ここでも問題が起こった。当社の当時のシステムは基本的に 6 つの基幹ソフトが存在していた。そのため、マスター情報と発注情報との整合性をどのように取らなければならないのかなど、これらのルールと仕組みづくりについてさらに議論を重ねていった。

具体的には、6 つある基幹システムのうち受発注入力を行っている「新システム」と呼ばれる基幹システムの情報を「まいとーくファックス」へデータ形式で自動的に汎用受け出来る様にプログラムを構築した。また、基本的にこの「新システム」は受発注専用のシステムであるため、それを売上及び仕入計上などを行うためのデータとして、4 日毎の割合でデータを「販売管理システム」へ汎用受け入れするようにルールを徹底した。

どうして 4 日に 1 回の割合かと言うと、沖縄から商品を出荷する際には受注から最短で 4 日で得意先へ到着することであった。つまり、受注から納品まで配送事故が起こらない限り「仕入計上日=売上計上日」という恒等式が成り立つ。しなしながら、配送事故等は予期もしない何らかの形でつきまとうので、一旦配送車が遅れて「遅納」「誤納」「未納」などが生じた場合にはその日程を調整しなければならなくなる。つまり、伝票の日付を変更したりなどの業務が常に付きまってくる。

そうなると、当社の「販売管理システム」のライセンスは基本的に 3 台しか存在しないため、その 3 台の「販売管理システム」で業務を行うとなるとどうしてもパンク状態となる。

よって、この「販売管理システム」にはできるだけ正確な情報のみを入力し、未確定情報の場合はできるだけ、「新システム」で対応することで、業務の効率化を図ることとなった。

言い換えれば、本来の「販売管理システム」は、情報の蓄積と計算をメインとするツールとして位置づけることにより、煩雑な業務を簡素化したといった。

さて、前述のインターネットファックスは、年間約 296 万円前後で、まいとーくファックスは初期投資額は約 168 万円、次年度より 101 万円となり、その差は一目瞭然であった。ちなみに、これまでの発注書のファックス送信コストは、387 万円もかかっていた。これまでと比較すると約半分のコストである（【資料 2】参照）。

4-8 VPN の構築

俗に言う「VPN」とは Virtual Private Network の略で、インターネット接続環境を利用して、企業間及び企業内の拠点間を専用線のように相互接続し、セキュリティを高めた通信を可能にする技術のことである。

この VPN の採用によって、滞留在庫の問題が大きく改善されることとなった。特に店舗における従来型の発注方法だと、基本的に店舗からの POS レジ情報は売上情報しか閲覧できなく、しかもそれはその店舗と本社しか目にする事ができなかった。

つまり、POS レジ導入であったが POS 機能を大いに活用しているとはいいがたく半人前 POS であった。そもそも POS レジはバーコード等により、商品情報がうまく活用されることを目的として作られた販売促進のためのツールであるが、それが十分に活かされていなかった。

具体的には、POS レジの大きな特徴の一つである「発注点」管理による自動発注と在庫管理が十分ではなかった。従来は POS レジを導入するも、それは店舗または店頭におけるバーコードリーダーとバーコードを通した商品の自動計算機のためのツールでしかなかった。

POS レジ導入後も注文はもっぱら一部の電子メール（ExcelCSV 形式）の情報と店舗担当者からの特注による FAX 情報が本社で集約され、本社の店舗受発注担当者がこれらの情報をもとにメーカーへ商品の発注を行っていた。

東京や大阪、名古屋、福岡などに店舗が点在しており、しかも、各店舗の売上情報のみが本社のコンピューターでは確認できなかったため、店舗全体としてのトータル在庫管理が徹底できなかった。

具体的には 5 店舗からの発注書をそっくりそのままメーカーへ発注書を流すという作業を行っていた。本社の店舗受発注では、配送日時の手配や欠品などのための必要最小限の調整業務がほとんどで、在庫管理までは手が回らなかった。

そのため、例えば、東京店舗において売れ行き好評の沖縄の「三線（さんしん）」が、大阪店では全く人気がなく、結果として 1 年近くも長期滞留在庫として残っている。場合によってはホコリもかぶっているのに、東京店からは相変わらず月に 5 本のペースで注文を行なうなどが多発し、結果として経営を圧迫していた。

この傾向は特に工芸に多かったものの、食品の間でもよく見られた。食品の場合は、「賞味期限」というタイムリミットがあるため、なおさら経営に響いていた。これらの金額を累計すると、店舗における食品の「賞味期限」切れの廃棄は年に 1,000 万円近くにも上っていた。

先の工芸の長期滞留在庫は一部メーカーの協力も得ながら返品やマイナス伝票で処理

できたものの、一年以上となると話は別であった。そのため、滞留在庫であってもせめて半年でその情報があれば、その都度メーカーと調整をして返品などの処理で痛手を負わずに済む場合も出てきている。

しかしながら、もともと POS レジというのは、在庫管理がメインではなく、販促ツールとしての売れ筋情報の分析等により、データを基に欠品や機会ロス（販売のチャンスロス）を解消するためにその効果が大きく発揮されるものである。

従来は本社を中心に各店舗間の情報交換しかできていなかったものが、現在においては、本社と店舗間はもちろんのこと、各店舗同士がお互いの売れ筋情報及び在庫情報を閲覧することができる。仮りに東京では売れ筋商品であるものが一方大阪では滞留在庫商品であった場合、発注の際に「警告（Caution）」が出てきて、どこどこの店舗に滞留在庫としている旨のメッセージが促されるようになっている。そのため、店舗で各コーナー（売り場）担当者も記憶の中でしか、或いは曖昧でしか把握されなかった商品の滞留度や在庫数量などが一目でわかり、課題だった滞留在庫という問題も解消しつつある。

第5章 ビジネスツールとしての情報分析と活用

5-1 デジタルベースの商談の展開

今日、IT化社会になることによって、大きく変わったことは一営業マンに最低パソコン一台が割り当てられたことである。しかし、パソコンを割り当てられたこと、または持ち歩くことがIT化ではなく情報を得る、もしくは情報を使うことにより、商談相手への情報伝達の迅速さとビジュアルな効果を与えることによって、よりビジネスを有利にしよとするものである。

従って、IT化とはどのようにビジネスへ関連付けさせていくかということが最も重要である。商談の場合、商談先が商品や見積もりを見て、「この商品のこのデザインはもうちょっと、購買力をそそりそうなものに変更できませんか」や、時には、「ネーミングもおかしいよね。なんかパツとこないし」、「味もいまいちだね!」「値段はこの掛け率だと流通に乗らないよ」など、散々言われて帰って来ることになる。

すると、担当者は一旦会社へ戻ってからデザイン会社との調整に始まり、見積りを見直すために物流コストの見直しから、包材に至るあらゆる面において、商談相手に指摘されたことを再調整する。

だが、パソコンを商談場所まで持って行き、商談を進めながらデザインの変更やコストの見直しなどを行なうことによって、商談相手の熱も冷めないうちに具体的な打ち合わせを行なうことが可能となる。

つまりパソコンを使って、商談相手の目の前で、デザインの変更、時にはパワーポイントでのアニメーション効果や、プロジェクターによる迫力あるプレゼン、その場での見積の見直しなどは、即取引へとつながる可能性が大きくなっている。

このように商談がパソコンというツールを使用することにより、よりビジネスチャンスの拡大を図ることができる。

5-2 問題解決への考え方の確立

では、経営改善及び経営改革に伴う取り組みがどのようにビジネスに活かされてきたかを見ていこう。

経営改善の取り組みで一番大きな役割を果たしたのが、情報の共有化と各システムの標準化という問題であったことは既述した通りである。また、そのために、ハード等のインフラ整備を行なってきた。

一般に多くの経営者はよくハード設備を整えたと、そのことが問題解決に向かうと信じている経営者も少なからずいるのではないか、そしてそれに溺れる。またソフト会社に任

せても解決には向かない。

実際は、全く逆である。いくらハードを最新の設備に変更しても、その設備が仕事をするわけでは決していない。大きく言えば、実際のビジネスにおいては、経営者の哲学や理念、その方向性、また商品開発等に至っては商品のコンセプトがもつ意味はとても大きくそれらを見放しては組織としての会社は成り立たない。

つまり、新しいハードやシステムをいくら導入しても、それらが自然発生的にビジネスを行なうはずはなく、そこには必ず会社経営のベースとなる経営者の「考え方」や組織の「あり方」が存在している。

具体的には経営者は単に「これらのシステムの統合版が欲しい」というのではなく、ある考えやコンセプト、例えば「入力時情報の多様な利用仕組みのシステム」(“One input for all users”)を導入すればどうなるか、単純にマスター入力時の問題を解消すると言うのではなく、会社の多様な問題を総合的に判断し、「本社基幹システムへ入力した数字は、財務管理まで連動して活用する」という全く新しい考え方はどうかなど、それら問題を解消するために、具体的にどのような平準化されたシステムが欲しいかをその責任者へ伝達する必要がある。結果として、マスター入力時の問題が解決され、かつ、当社内にくすぶっていた問題も連動して解決するという考え方に至るということである。

では、これらの問題が解決すると、どのようなことが可能となってくるか。今まで財務、総務、各営業所及び店舗間における情報の共有化不備のため得意先へ取引ツールとしてしか提出できなかった資料をビジネスツールとして提供し、ビジュアル的（視覚的）にそれらの分析数字を開示することができ広範囲の活用が可能になってくる。

例えば、東京のある得意先の企画催事で販売実績が好調であった商品について、その商品の地域毎、季節毎、また催事規模毎の購買層やその単価の幅などのトレンド情報を得意先へ解析して提供することにより、企画催事によるビジネスの可能性が出てくる。

得意先もそれらの数字をベースに自社での催事やフェアなどソロバンをはじき、その催事やフェアが採算ベースにのるのか否かの判断をすることが可能だ。

例えば、単に「夏」というイメージで、「沖縄フェア」という催事を新規に行なう。恒例だから「沖縄フェア」を行なう。さらには、バイヤーと仲がいいから「沖縄フェア」をしてもらうなどのレベルで行なっていたものが、実際にビジネスとして数字でもって判断できる根拠が存在することでよりスピーディとなる。

だから、仮に他社の販売実績をベースに「沖縄フェア」をやる。今度は他社と何が違うのか、または他社はどのようにしたのかなどの反省と開催へ向けての「学習」が行なわれる。

これまでのように、「バイヤーと仲がいいから」で催事が決まってしまうと、その後のフ

フォロー、飲み会や接待など、違う意味で営業を迫られる羽目になってしう（【資料 3】参照）。

5－3 物流業務改善の失敗例

（１） 失敗その１

コスト削減について物流費は最重要課題と位置づけられている。例えば、月売り上げの平均が 2 億円だとすると、その 1%では 200 万円にも上る。

つまり、物流費を 1%でも削減できれば、これまで費用として計上していたこれらの費用がまるまる利益として残ることになる。会社の代表者からは常にこの物流費の 1%にこだわった物流の仕組みづくりを行なうように指摘されてきた。

1) 物流費の削減において数々の仕組みづくりが行なわれた。その削減において最も容易なことは現在の物流会社にコストダウンを依頼し、了承を得てもらうことである。物流会社としては当たり前に取り扱量の拡大という条件を提示してくる。

次に既存の物流会社を新規物流会社へ変更することが考えられる。しかし、この新規物流会社への業務委託はリスクが一番高くなるということを痛感させられる。会社経営にとって、コスト削減を 1 円でも行なうという視点に立った場合 1 円でもコストが安い物流会社を探し、または入札や相見積もり等を提出させることもある。新規顧客を獲得したい物流会社は、競争意識が大きく働くことから、赤字にはならずともある程度の自社利益を抑えた価格で勝負してくる。

しかしながら、物流会社を変更すると同時に、本社においては、主に①納品場所の変更の案内、②全従業員への情報の徹底、③新規物流会社のマスター登録、④新規物流会社への配送指示に伴うインフラの整備、⑤新規物流会社への社員教育など多岐に亘る。結果として、どういうことが起こるかという、その目的と全く逆の結果になってしまうことも起こりうる。

そのため、「誤納」「遅納」「未納」などが、頻繁に起こり、得意先の信用失墜を招き、結果として取扱量の減少へと悪循環のスパイラルに陥ってしまう。

2) また、次に多いのが新規物流会社の従業員のスキルに大きく依存することになるため、特に IT を活用し、パソコンのキーボードのブラインドタッチ、エクセルの関数などが未熟な場合には、大混乱を引き起こすことになる。そのため、得意先からの発注データを CSV 形式で飛ばすものの、そのデータをどのように加工したらいいのか分からず、また前任者との引継ぎも十分になされていなかったということが頻繁にあり相当なリスクを抱えることになる。

例えば、沖縄物産会社のシステム担当者へデータが来ていないとか、データの並びがおかしいなど本末転倒のクレームが物流会社からある。調べてみると、その物流会社の従業

員のスキルや引継ぎに問題がある場合が殆どだ。

現場としては得意先に迷惑がかかることを避けるため応急措置を行なうものの、それぞれ本来のクライアント側がそれらの問題に対応するなどのおかしいことが起こってくる。

では、具体的に沖縄物産会社においては、どのような物流の改善のため何に取り組んできたか紹介したい。もちろん、新規物流会社への変更によるコスト削減を行なうのもその一つである。

3) 沖縄物産会社においては、その得意先の9割が本土市場である。以前、得意先からの注文においては、本社受発注の端末を使用し、そこから一部電子データの集計を行い、指定する物流会社の倉庫へ納品（持込）をしてもらっている。その貨物（商品）は、首都圏別に大きく、東京圏、大阪・名古屋圏、福岡圏に分けられ、コンテナに詰めて、市場ごとの仕向地へ向けられ、その仕向地毎の配送センターで集約され、そこから各得意先別のルートに乗って陸送される。普通は東京や大阪などの拠点に集約してから各営業所へ配送することを考えるがそれは日本の陸輸送が割高である限りムリであろう。沖縄から本土へのコンテナの積載率が一般的には約6割から7割、ひどいときには4割まで下がることもある。

これらの最初の課題を解決するため、大阪の南港の配送業者（倉庫兼）と業務提携をし、沖縄から出荷する荷物については、全て一度南港に陸揚げをし、その南港より各得意先別に納品する形態を試みた。結果としては失敗のほとんどを経験することとなった。

まず、沖縄県産品を取り扱うにあたって南港で仕訳をする従業員の商品知識が欠落していたため、作業が遅くなり「遅配」や「誤納」、最悪の場合には「欠品」などが頻繁に生じた。

沖縄県産品の場合、ウチナワンチュ（沖縄人）にとってはなじみのある商品でも、その地域特性から本土の人たちはほとんど知らない。最近では「美らさん」や沖縄出身の歌手、芸能人の活躍もあり、ある程度知られてはきているものの、それでも、沖縄県産品は特異性を有している。

例えば、「沖縄そば」や「うこん」「シークワサー」「もずく」「紅芋」「海ぶどう」などはすでに一般的にも認知されつつある。これら商品カテゴリーとしては一つにくくれるがメーカーが異なれば、商品としては別の商品になってくる。いわゆる、「沖縄そば」や「うこん」「シークワサー」「もずく」「紅芋」「海ぶどう」という商品そのものを理解していても、メーカーが異った場合どのメーカーの商品を配送しなければならないのか混乱するのである。

次に、「サーターアンダギー」や「クワンソウ」「フーチバー」「なーべーらー」「さんびん茶」に見られるような沖縄独自の言葉で商品化された商品の場合はなおさら混乱の原因

になる。それら言葉からイメージすることもできず、結局は受発注担当とのやり取りが増えるだけで、結果として人員増を招くなど、業務の煩雑化に拍車をかけることになる。しかも、メーカー毎に商品が異なるなど、十分な商品知識を持ち合わせていなければ最悪な状態となってしまう。せめて、沖縄に数年住んでいればある程度は理解できるものの、全く沖縄と関わったことがない方々がこれらの商品を仕向地毎にピッキングをするのはムリ、結果として時間増と人員増につながりその狙いと逆の結果を生じてしまう。

物流費の削減をメインテーマとして行なったこの取り組みが、結果的には約 3 割のコストアップを招いてしまった。

例えば一月に約 2 億円の売上高でその約 7%が物流費として計算してみると。物流費は、1,400 万円となる。その 3 割がコスト増につながるため、結果として 1,820 万円、つまり、420 万円ものコストが余分に費用として計上されることとなる。改善の取り組みについては、1 ヶ月のトライアルで終了することとなった。

(2) 失敗その 2

さて、当社が採用する「One input for all users (入力時情報多重利用システム)」というコンセプトにおいては、発注書と同時に倉庫業者及び配送業者への「事前持込予定書」、つまり事前「配送指示書」が発行されているのは先述したところである。

先の失敗例については、沖縄という特異な地域性及び特異な商品名もあって商品知識が乏しいために物流の改善がうまく進まなかった。

1) 当社においては、物流コスト削減に向けてもう一つ取り組んだ事例がある。それが、ピースピッキングを念頭にした滋賀県へのセンターの設置であった。

先に紹介した取り組みを受けて今度は単に物流費のみの圧縮に努力するというコンセプトからではなく、ピースピッキングによる納品先及び得意先への物流サービスの差別化を図った戦略をとった。なぜ、滋賀県かというと、当社経営者の知人が滋賀県の倉庫業者にすでに研修に行ったこともあり、また、滋賀県の倉庫近くに当社の店舗を構えたこともあって滋賀県の同店舗がピースピッキングを行い乱立する沖縄ショップとの差別化を図ろうとするものであった。また、滋賀県は地理的にも日本のヘソに当たるところにあるため、全国展開が視野にある当社にとっては当然のことであった。

また、同センターにおいては、すでに大手化粧品会社との提携によりピースピッキングがなされていたこともあって滋賀県へのセンター設置となった。

設置に当たっては、店舗取扱商品を中心に約 50 アイテムからスタートすることとなった。先の事例による教訓も踏まえて当社経営者の知人がそのセンターで指導するなど、現地従業員への商品アイテム及び商品知識の教育が行われ、当初 50 アイテムからのスター

トだったため、懸念されるところの問題はほとんど起こらなかった。むしろ、センターへ持ち込まれる商品の一つひとつ JAN コード（13 桁のバーコード）で管理していたため、ミスのおこりようがなかった。

2) しかし、同センター設置の取り組みは滋賀県にある当社店舗からの取り組みを始めたが県域が異なってくるとなかなかうまく行かなかった。

当時、経営者はコンビニ等に見られるようにピースピッキングによる物流体制の構築で競合他社との差別化を図ることを念頭に置いていた。しかしながら、首都圏における店舗展開は同時期より次第にかけりを見せていたのも事実であり、また、得意先店舗からあえてピースピッキングの注文はほとんどなかった。なぜか、「コスト」という問題が常にそこにはあった。

ピースピッキングの場合、配送ロットが小ロットになるため、その分納品価格（卸価格）が割高になる。そのことを嫌った得意先の店舗がピースピッキングのメリットを知っていても、費用対効果の面において同仕組を積極的に採用しなかった。

また、ケースピッキングの場合でも 500ml ペットボトル飲料で 24 本入り、1.5 リットルから 2 リットルで 8 本程度、それぞれ賞味期限 1 年、黒糖商品で 30 袋入、賞味期限約 1 年などほとんどの売れ筋商品で売れ残りの心配がない商品であったためだ。

もちろん、その中には「沖縄そば」や「紅芋タルト」のように賞味期限が 1 週間前後の商品もあったが、それについては、むしろ納品先が POS レジをうまく活用しており、過去のデータから推測し発注を入れていた。そのため、店舗経営に大きな打撃を受けるほどのものでもなかった。むしろ、得意先からは、ピースピッキングの問題ではなく、根本的な配送のトラブル、つまり、「誤納」「遅納」「未納」を無くして欲しいとの声も聞かれるほどであった。

従って、滋賀県へのセンター設置に対するメリットは結果的には、物流費は 2 割増、ピースピッキングによる得意先サービスも不発に終わった。

3) 同取り組みで明確になったことが二つある。一つは物流費を考慮する場合、沖縄から本土向けの商品については、一極集中ではなく個々の市場（得意先）の一番近くの港、もしくは空港に荷揚げしてそこから陸送でもって商品を届ける方法が一番コストが安く済む。

言い方を変えると、滋賀県に設置したピースピッキング用のセンターから名古屋の得意先へ商品を納品する場合、どうしても陸送になってしまう。陸送の場合だと、それぞれその物流会社が得意とする範囲、つまりテリトリーに限界があるため、他社との提携や中継が起こる。ましてや、単純にトラックであるディーゼル燃料の軽油だと 2008 年 8 月時点では、1 リットルあたり 160 円前後となる。一方、船の燃料である C 重油は、1 リットル

あたり 95 円と単純に比較しても約 4 割程度安くなり船舶を多用する方が有利ということになる。

当社は産地卸問屋であり一部ファブレス的なメーカー機能も有しているため、PB 商品も持っている。そうすると、沖縄では製造不可能な商品を本土メーカーに一部委託して製造させている商品もある。その商品を一旦滋賀県へ持ち込まなくてはならない。一般的に言う「横持ち料金」が発生することになる。その分、コストが余計にかかってしまうため、結果的にコスト増になりかねない。

冷静に考えれば、このような分析はなんてことはないが、実際のビジネスの現場においては、机上の理論では解明できない因数加わってくることがよくある。それが、当社の経営者が期待していた「サービス」ということになる。それを採用するのかもしれないのかはまたその先の経営者の考え方であって、それはやってみなければわからないことであった。

4) 滋賀県にセンターを設置した結果、もう一つの負の遺産がある。今では、そのことが教訓となり、経験値を生かして経営改善に貢献しているが、当時はとても大きな問題であった。

それが、「在庫」という問題である。ピースピッキングのために NB（ナショナルブランド：メーカー商品）と PB を含む商品を滋賀県のセンターへ持ち込むのだが、結論からすると倉庫があるだけその分在庫が増える。ましてや、その在庫は「生きる」在庫ではなく、賞味期限の問題や、商品形状の問題、または商品の破損等による「不良在庫」に変わり資産価値にならない在庫が溜まっていく。

人間というのはおかしいもので、倉庫をたくさんつくれば作った分に比例してそこに在庫が溜まっていくことを始めて認識した。いや、認識させられた。頭では理解できていても、いざ実際に運営ということになると理論通り物事が進んでいかなかった。

そのことについては、先にも述べたが、経営者のコンセプトや理念や哲学をその担当者が明確に理解し、そして本人なりに咀嚼して、それを現場レベルの実行手段として遂行できるかが一番の問題である。それが、実際はなされていなかった。

5) さて、滋賀県のセンター設置については、実は物流とは別の問題でコスト増につながる問題が表面化した。それは、「システム」である。ここでいう「システム」とは、当社でいう仕組みづくりやその仕組みの遂行方法ではなく、「コンピューターシステム」と理解した方が分かりやすい。

なぜこのコンピューターシステムがコスト増につながったかというと滋賀県のセンター設置は当社の経営者の知人に依頼する形で作業を進めてきた。そのため、その知人が運営するシステム会社を介して全ての情報収集や作業を行っていた。

具体的には、NB や PB 商品を含む同センターへの持込または搬入商品についての情報

のやり取りから始まり、受発注に伴う納品先情報の加工等による作業など、物流に関わる全ての作業をその知人のシステム会社を通じて行われた。なぜか、沖縄物産会社がその滋賀県のセンターと直接やりとりできない理由が2つあった。

一つは、滋賀県の同センターが沖縄産品の商品展開のための沖縄事務所的役割をその知人の会社と契約していたこと。二つ目は、同センターが採用している通信システム自体が沖縄物産会社が行うことができないグローバル ID を活用した通信システムを採用していたためであった。

この2点により、当社は直接滋賀県のセンターと電子データ等の直接のやり取りが行えず、どうしてもそのシステム会社を介するしかなかった。

そのシステム会社への情報システム利用料は毎月924,000円と決して安いものではなかった。その費用対効果を真剣に考えなければならない時期に来ていた（【資料4】参照）。

5-4 ロジスティックスへの応用

今後のロジスティックスの展望はどのようなものになっていくのだろうか。これまで、数々の業務改善に取り組み、また時には失敗もしてきた。

これらの経験から次期ロジスティックスの展望を明らかにしていきたい。具体的には、現在取り組み中であるEOSやEDIを中心とするデータの送受信による受発注方式、また、配送指示情報の作成及び送信により配送業者や倉庫業者への事前持込商品リストの有効的活用があげられる。

つまり、One input for all users「入力時情報多重利用システム」により作成されたデータを基に、特に倉庫業者とメーカーとの間での自動在庫補充システムの確立が求められる。このことを一般的にはCRP（Continuous Replacement Program）といい、在庫と販売実績、また販売予測や納品のリードタイム（納期）を勘案し、必要な在庫水準を自動的に算出し、メーカー独自の計画的な在庫補充及び納品を行なうことができるシステムのことを言う。

（1） 通常の手入を含む販売管理基幹システムは販売管理のメインメニューにおいて必ず「売上伝票」入力画面と「仕入伝票」入力画面が別々に配置されている。このことは通常の卸を行なっている業者においては、キー入力に倍の時間をかけることになる。なぜなら、通常の卸の受発注においては、商品の流れは基本的には一方通行であっても理論的には「売上」と同時に「仕入れ」が発生する方が望ましい。

今度の開発されたシステムの最も画期的なものは「One input for all users、入力時の情報の多様な利用可能なシステム」であると思う。何が画期的であるかという点、それを、いちいち「販売画面」で売上計上し、「仕入画面」で仕入計上するというムダである。一般

的に NB と呼ばれる商品については、代理店を含む業者が複数存在するため、一般的な方法でも仕方がないとしても、理論上の「売上」と同時に「仕入」が発生することは「実践論」として求められてくる。

いわゆる地域産品を扱う業者などにおいては、通常商品に 13 桁のコードが用意されており、そのコード自身がメーカーや単価などの商品仕様を決定している。よって、特に食品等を扱う地域産品においては、この JAN コードがキーとなり、商品が明確にされてくる。

例えば、同じ商品の名前でも「色」や「大きさ」などの規格が異なれば当たり前にその商品 JAN は異なってくる。

つまり、販売した商品に紐付けられて商品の JAN コードが仕入先へつながっているとすれば、売り上げた数量が仕入れた数量ということになってくる。

このことは、販売管理の入力画面において一つのキータッチで同時に二つの伝票の作成を可能にしている。

では、卸業者においても PB 的な商品の取扱もあろうとの質問も出てくるはずである。

この場合、通常の卸商品、つまり、NB 型商品の流通の場合には既述の受発注方式を行い、PB 型商品の場合には、受発注入力画面にて、この商品は単なる「受発注型」「仕入型」「販売型」なのかをチェック（ワンクリック）するだけで、その切り替えを行なっている。

つまり、PB 商品のようにある程度の量を一度に注文する場合には、「仕入型」にチェックし、伝票を打ち込み、逆にその PB 商品を販売する場合には「販売型」へチェック（ワンクリック）し、伝票にその取引先や配送指示などの諸情報を入力すればあとは自動的に伝票が発行される仕組みとなっている。

（２） さて、このように効率よく自動化されたシステムにおいて、CRP（Continuous Replacement Program）への活用は多いに期待されるところである。

具体的には、あらゆる商取引（受発注型・仕入型・販売型）の情報を現在の事前納品リスト発行システムにより、「どの得意先の注文分の商品が」「いくつ」「いつ」「何時に」、メーカーによる「持ち込み」なのか、配送業者による「集荷」なのかの情報が伝票の日締と同時に作成さる。言い方を変えると、「どのメーカーの商品が」「いくつ」「いつ」「何時に」、メーカーによる「持ち込み」なのか、配送業者による「集荷」なのかの詳細なリスト（情報）が事前に作成され、関係倉庫業者や配送業者へ電子情報でもって送信されるため、瞬時にその情報を確認し入庫を待つことが可能となる。

つまり、メーカー側からすると、例えば、NB 商品でも構わないが、卸業者が持っている PB 商品があるとする、その卸業者はメーカーとしても位置づけられる。そのため、「仕入型」商品である PB 商品は、倉庫から販売数量を差し引いた数字が在庫数量として

カウントされる。

すると、メーカーと位置づけられる卸業者が自分達が販売した数量に安全的な適正在庫数量、つまり、この適正在庫数量より在庫が減れば、「危険在庫」との入力を行い、そのボーダーライン在庫を下回ると自動的に発注するという仕組みづくりを行なえば、基本的な欠品や販売の機会ロスは解消されることとなる。これは、理論上でのことであることは言うまでもなく、基本的にはこのルールに従って PB 商品の発注を行い安全在庫数量を確保する。

だが、実務的には PB 商品の委託先とライン調整などが行なわれるため、計算どおりのようにはうまくいかないことが多く、数日の納品のズレは日常茶飯事にある。

しかしながら、この電子情報による CRP システムは、メーカーにとっては大きなビジネス上の武器となる。つまり、メーカー側が事前に注文数量や納品日が分かっているならばその分、他得意先との同一商品の製造などによりライン調整が容易になり、その分コストが削減されることになる。また、事前に情報が得られるということは原料買い付けの際にも有利に働く。

ロジスティックスを絡めたこの CRP システムは現在試験中であり、特に地域産品が本土大手市場への参入を可能にし、また市場での商品占有率を拡大する大きな武器となることは言うまでもない。

第6章 各種帳票作成マニュアルの説明

6-1 帳票作成エクセルの活用

さて、実際に同社の業務がマスタシートの作成により、「見積書」、「インボイス」、「パッキングリスト」、「納品書（納品検品書兼用）」、「請求書」、「発注書」がどのようなものであるかを見ていきます。

具体的にはマスタシートの作成が最も重要です。このマスタシートの作成が完成すれば、作業の 95 パーセントが終了したことになります。あとは、帳票を作成するための具体的な「数字のみ」を入力していきます。

それでは、まず「マスタ」シートから見ていきます（【6-1】参照）。

基本的に黄色い部分は利用者が情報を入力していきます。薄緑色部分は関数を組み込んで自動計算されるセルです。

マスタを一つひとつ整理していきます。

「業者名」は、その商品のメーカー名、または商品の仕入先名を入力します。

「商品名(JP)」は、仕入商品の商品名を入力します。

「商品名(EG)」は、インボイスやパッキングリストなど海外への販路も視野に入れた帳票ですので、国内販売のみならここは空欄でも構いませんが、勉強のためローマ字で商品の英語名を入力します。

「発注数量」は、その商品の発注数量をケース単位で入力していきますが、今は何も入力しません。

「製造日」は、商品を実際に発注する際に入力しますので、今は何も入力しません。

「発注時備考」は、発注の際に特に摘要等をメーカーへ知らせるために書き込みますが、今は何も入力しません。

「商品 JAN コード」は、商品の JAN コードを入力して下さい。基本は 13 桁です。なければ自分達で管理できるインストアコードを入力します。この帳票は基本的には食品を中心に作成したものものですが、機械類や工芸類など JAN コードがない場合には管理できる番号を 4 桁程度で入力していきます。

「仕入単価」は、メーカーからの仕入単価を入力します。

「販売単価」は、得意先に商品を卸す卸価格（売価及び納品単価）を入力します。

「小売単価」は、メーカー等が設定した市場での小売価格を入力します。実際にはこの列は無くても問題ありません。しかし、このマスタシートにおいては、「小売単価」の掛け率で得意先への卸単価（売価）を設定していますので、このマスタシートで同列を削除すると、卸価格（売価）がエラー表示になりますので、注意してください。卸価格（売価）設

定の際には企業によってそれぞれルールがありますので、それに沿った卸価格（売価）を設定してください。

「規格単位」は、その商品の規格の単位が自動で計算されます。

「商品入数」は、その商品が 1 ケース（カートンボックス）単位での入数が自動で計算されます。

「Weight 規格 1」は、商品の規格単位とケース（カートンボックス）入数が自動で計算されます。

「販売（ケース）金額」は、その商品のケース当りの金額が自動で計算されます。

「N/WEIGHT」は、ケース当りの重さを自動計算しますが、特に容器が瓶などの場合には、計算式に頼らずに正確な数字を入力して下さい。とりあえず、ダミーで容器重量がゼロの場合のケース重量を自動計算しています。

「保存期間」は、その商品の保存期間を「月」単位で入力しますが、その際、セルに「ヶ月」というように文字は入力しないで下さい。数字のみの入力です。

「縦」は、外箱（ケース・カートンボックス）の縦の長さをメートル単位で入力します。

「横」は、外箱（ケース・カートンボックス）の横の長さをメートル単位で入力します。

「高さ」は、外箱（ケース・カートンボックス）の高さの長さをメートル単位で入力します。

「M3/CTN」は、外箱ケースサイズが自動で計算されます。

「M3」は、実際に注文や納品数に応じた同商品のサイズが自動で計算されます。

「Ingre」は、海外輸出用商品のために、英語や中国語など輸出先言語に合わせて必要な情報を書き込むためのシールを作成するのにそのシールが何枚必要なのかを自動計算で表しています。ここでは、1 枚のシートから 24 分割（24 枚シールができるものとして）自動計算しています。この項目はあったことにこしたことはありませんが、無ければ無いでも構いません。

さて、以上のように一通り商品マスタを整備してきました。ここまでできれば 95 パーセントできたも当然です。

では、次にどのような帳票が作成できるのかを見ていきます。表 6-1 下部に「発注書計算」シート、「情報」シート、「マスタ」シート、「見積書」シート、「インボイス」シート、「パッキングリスト」シート、「納（検品用）」シート、「発注票」シート、「請求書」シート、「伝票」シートが確認できるはずです。実際にこの中で帳票的に使用されるのは、「見積書」シート、「インボイス」シート、「パッキングリスト」シート、「納（検品用）」シート、「発注票」シート、「請求書」シートとなります。

次に、「得意先情報」シートにダミー情報が 3 件入っているのを確認します（【6-2】参

照)。

実際には、このダミー情報を参考に「お客様コード No.」、「〒」、「住所 1」、「住所 2」、「得意先名」「得意先 TEL」、「得意先 FAX」などの情報を入力します。

では、いよいよ各帳票のための確認作業に入っていきます。

6-2 「マスタ」シートについて

マスタは、商品の「規格」、「入数」、「賞味期限」など、その商品の属性を記載した一番重要な情報シートになります。この情報が間違っていれば間違った情報を取り扱うことになるため、特に注意が必要です。このプログラムにおいては、この商品に関するマスタの作成が 95 パーセント程度を占めます。

では、「マスタ」シートのセル番地 K4「発注数量」の箇所に「5」という数字を下方方向に連続するように入力します。数字が図 6-3 のように B 列が「21」になるまで入力します（【6-3】参照）。

基本的な操作はこれだけです。つまり、このプログラムは「マスタ」シートに入力した数字、ここでは、「ケース数量」を意味しますが、その数字を入力するだけで、それが、関数を利用して、「発注票」、「納品書（検品兼用）」、「インボイス」、「パッキングリスト」、「請求書」、「見積書」の全てに反映されているのです。

6-3 「発注票」シートについて

では、これらの入力した数字が「発注票」にどのように反映されているのでしょうか。「発注票」は、基本的に得意先やお客様から注文を受けた商品をメーカーへ発注することと、発注商品についてその商品の「単価」や「賞味期限」、「持込（納品）場所」など確認をしてもらうことを目的としています。

「発注票」シートをクリックして発注票を開きます（【6-4】参照）。

基本的に黄色い部分については、直接入力が必要とされる箇所です。薄緑色部分については、その「マスタ」にある情報を VLOOKUP 関数等を用いて呼び出している情報です。

いかがですか。すごいと思いませんか。これが、One input for all users のコンセプトを取り入れた帳票づくりです。

さて、図 6-4 の右側部分に背景が紫色（パープルカラー）セルに「発注アイテム数↓」「5 種類」と、「発注先数↓」「4 業者」、さらにセル番地 M8 に「1 頁」の文字があります。これは、この業者、つまり発注票の 1 頁目は、メーカー（業者）名「上原商事」に対して、「『5 種類（アイテム）』の商品を注文します」という意味です。先ほど、「マスタ」

シートで発注数量「5」を入力した結果、「今回の発注先業者（メーカー）は、『4 業者』いますよ」という意味なのです。いかがですか。すごいとおもいませんか。

1 頁目は、「上原商事」、2 頁目は、「沖縄健康食品」、3 頁目は、「青い塩研究所」、4 頁目は、「やんばる特産」に変わります。ちなみに、5 を入力すると「エラーメッセージ」が表記されれば動作は問題ありません。

得意先からの受注（注文）について、一業者（メーカー）への注文がここでは 20 アイテムとなっています。一度の発注でこれ以上の注文を出すということはあまり考えられませんが、それでも、メーカーへの注文ではなく、商社や産地問屋など問屋的機能を有している業者への注文する場合には一度に 20 アイテム以上の注文をするのは考えられます。

よって、「納品書（検品兼用）」や「インボイス」、「パッキングリスト」、「見積書」、「請求書」の各々の帳票において 21 番目に表記されるべく商品を表記させなければなりません。以下がその関数になります。

「発注票」セル番地 B20 の関数式

$$fx = ([\text{セル番地}] - 1) * 20 + 1$$

6-4 「納（検品兼用）」シートについて

次に「納（検品兼用）」シートを開いて見ていきます【6-5】参照）。

ここでも、基本的に黄色い箇所は直接入力が必要とするセルです。この「納（検品兼用）」シートにおいては、各倉庫業者や配送業者への入庫案内等も兼ねていますので、送信相手先が複数になっているのです。

さて、「マスタ」シートで「5」という数字が B 列で「21」になるまで、入力したのを覚えていきますね。それは、ここでの納品書がアイテム数 20 までの表記になっています。つまり、「21」番目は表記されないのです。

しかしながらご安心を！ 右上部分に黄色い箇所セル番地 M1 に「1 頁」と表記されています。これは「この表示は 1 ページ目ですよ」という意味です。2 ページ目を表したいのなら、数字のみ「2」をこのセル番地に入力します。

すると、2 ページ目では、1 アイテムのみ表記されるはずです（【6-6】参照）。

6-5 「パッキングリスト」シートについて

ここでも基本的に黄色い部分は直接入力が必要とする箇所ですが、ほとんどの背景が薄緑色になっています。

つまり、「改頁」セル以外は全ての情報が「マスタ」シートや、「納（検品兼用）」などの

他のシートからの情報なのです（【6-7】参照）。

6-6 「インボイス」シートについて

ここでも基本的に黄色い部分は直接入力が必要とする箇所ですが、ほとんどの背景が薄緑色になっています（【6-8】参照）。

さて、これまで確認してきたように、このプログラムは「マスタ」シートに発注数量（ケース単位）のみの入力、ありとあらゆる情報を引っ張ってきて、それら帳票に必要な情報が表記されました。

ですが、ここでもう二つとても重要な情報が抜けています。それは、得意先をどの得意先を選定するのか、言い換えれば、どの得意先様またはお客様からの注文で商品を納品・販売したのかということになります。言い換えれば、どの得意先様やお客様にお見積もりを提出するのかということになります。もう一つは、「賞味期限」です。先述したように、特に海外へ輸出する商品の賞味期限については、通関等の問題からとても重要となってきます。そのため、沖縄物産会社においては、当社がイニシアティブをとり、製造日を輸出のギリギリに設定し、できるだけ賞味期限が長くなるようにしてきました。

つまり、「マスタ」シートに登録された「保存期間」と「製造日」の情報からメーカーが納品する商品の「賞味期限」を設定していたのです。

再度、これらのことに注意して「発注票」に戻ります（【6-9】参照）。

得意先を選択することによって、その得意先名が「見積書」、「インボイス」、「パッキングリスト」、「請求書」にキチンと反映されています。図 6-9 においては、背景が赤色のセル番地 I15 があるのを確認します。このセル番地に得意先、またはお客様コードナンバーを入力することで、得意先を選定することができるのです。

とても重要なことですので、入力の際にはしつこいぐらいに確認します。

さて、もう一つ重要なことは、「賞味期限」をメーカーに伝えることです。「マスタ」シートに戻り、「製造日」の L 列の、「発注数量」5 が入力されている商品に対応する「製造日」のセル全てに「2007/08/31」と入力します（【6-10】参照）。

基本的にすでに「発注票」と「納（検品兼用）」の帳票へは VLOOKUP 関数を用いて、「賞味期限」を表記されるようになっています。あとは「発注票」と「納（検品兼用）」の帳票を確認してみます。その際に「製造日」などに情報が入力されないと「賞味期限」に意味不明な数字が表記されますので、それを回避するために IF 関数を組み合わせて、見た目にも気を使った帳票に仕上げなければなりません。

6-7 「請求書」シートについて

請求書の帳票についても基本的に黄色い部分のセルは直接入力し、薄緑色のセルについては、全ての情報が「マスタ」シートや「納（検品兼用）」シートから引っ張られてきているので、ここでは、自社名や住所、振込先等の自社情報を変更すればすぐに利用できます。

なお、得意先は「発注票」のコードを参照して選択するため、得意先コードを間違えて入力してしまうと異なる得意先へ請求を出すことになるため、十分に気をつけましょう（【6-11】参照）。

6-8 「見積書」シートについて

見積書シートについても同様に黄色改頁セル以外は、マスタシートや他のシートから情報を引っ張ってきているので、改めてここで直接入力する情報等はありません。見積書の提出はビジネスの流れからすると、一番最初の行為のため、本章の一番最初に説明しなければならないと受け止められそうですが、プログラムにおいては、「マスタ」シート、「発注票」シート、「納（検品兼用）」シートに入力しなければ反映されない情報があるため、あえてここで説明しています。

また、見積書の見積単価は、「マスタ」シートの卸単価（売価）を引っ張ってきていますので留意下さい（【6-12】参照）。

6-9 「伝票」シートについて

この「伝票」シートとは、「仕入れた商品の数量と金額の計上」または得意先へ「納品及び販売した数量と金額を計上」する為に設けられた帳票の一つです。

昨今のコンピューターの普及により「商い奉行」や「スーパーカクテル」「弥生会計」のような販売管理ソフトや会計管理ソフトを活用している中小及び零細企業は多いと思います。もちろん大企業にいたっては 100 パーセントに近い確率でそれら管理ソフト、またはそれらを基幹ソフトと位置づけて独自の販売及び会計管理を行なっています。

そこで、これまで幾度か目にした「One input for all users」というコンセプトを思い出して下さい。これは、「一度入力した数字は財務や会計に至るまで活用する」という考え方で、「入力時情報多重利用システム」とされるものです。ですから、「インボイス」、「パッキングリスト」、「納品書」、「発注票」、「請求書」など、これらの帳票を作成する際には入力情報がほぼ全ての帳票に反映されていましたが、最終的には企業独自の基幹システム、つまり、販売管理システムや会計管理システムへ汎用受入れさせなければ、このコンセプトは成立しません。

このプログラムを利用すれば、ほんの 5 分から 10 分程度で帳票関係は出来上がってし

まうのです。それを可能にするのが、CSV 形式の保存によるデータの汎用受入という考え方です。これら情報を汎用受入するためには会社の基幹システムである販売管理ソフト等の若干のプログラム修正、または情報の「受入口」を構築しなければなりません。人件費や諸経費等を考慮して、それらのコストに対して、基幹システムのプログラム修正、または受入口の構築の費用対効果が明確であれば、その情報を活かさない手はありません（【6-13】参照）。

図 6-13 の箇所のリストを開き「≡」を選択します。すると、帳票を作成する際に入力した情報が全て選択されます（【6-14】 & 【6-15】参照）。

図 6-15 のようにリストボックスから「コピー範囲」を選択します。すると、図 6-15 のように選択された範囲がバックブルーになります。カーソルを適当な場所を持って行き右クリックの「コピー」を選択します。そして、左上のちょうど「ファイル」の真下に位置する新規作成用のアイコンをクリックします（【6-16】参照）。

新しいエクセルシートが開いたら、右クリックの「形式を選択して貼り付け」の「値貼り付け」を選択します（【6-17】 & 【6-18】参照）。

情報が貼り付けられたら、図 6-18 のように「ファイル」から「名前を付けて保存(A)」を選択します（【6-19】参照）。

図 6-20 のように、「ファイル名(N)」に適当な名前を付けます。ここでは、「売上傳票」とします。また、「ファイルの種類(T)は、必ず「CSV (カンマ区切り)」を選択します（【6-20】参照）。

そして、デスクトップなどの分かりやすいところに保存しておきます。これで、基本的な設定は終わりです。

ここで、「なぜ、最初から基幹システムにおける販売管理システム等へ売上情報を打ち込まないのか」との疑問も湧いてきます。

ビジネスを行うに当たって日々取引は動いているものなのです。そのため、一度発注したものが、1 時間後にはキャンセルということが頻繁にあります。また、発注後の追加オーダーについても頻繁に出てきます。それらのことを得意先に「変更するな」というのは、あまりにも失礼であり、ビジネス以前の礼儀にも関わってきます。特に外国との貿易においては、書類作成後のキャンセルや追加オーダーは致命的です。しかも、このプログラムが存在しない場合には、いちいち書き直さなければなりません。

そのため、業務を遂行する上では非常に非効率です。ですから、キャンセルや追加オーダーなど輸出の直前まで情報が確定されないのです。

第 2 章で紹介したエピソードを覚えていますか。中小企業診断士宮城弘岩氏のアドバイスです。「得意先に商品が届いたということなら、それが仕入済商品と考えるのが妥当だ」

という言葉です。つまり、商品を手配するまでの過程において会社の基幹システムで業者とやりとりする必要はなく、確実に移輸出され、商品が相手得意先へ届いて初めて、それら情報を会社の基幹システムである販売管理システムに入力（汎用受入）しても問題はないわけです。

むしろ、唐突なキャンセルや追加オーダー等を考慮すると、必然的に柔軟に対応しなければならないのです。つまり、一度会社の基幹システムである販売管理システム等に入力してしまうと、また返品伝票や追加オーダーのための伝票を入力しなければならないのです。

また、これら販売管理システムについては、そのほとんどがライセンス契約となっているため、ある特定の人が使用していた場合、使うことさえできないのです。

以上のような理由から業務のプロセスにおいては、同プログラムを使用し、確定情報だけを会社の基幹システムである販売管理システム等に情報を引き継げばいいのです。

つまり、これら販売管理システムはイメージ的に「計算機」で、売上高や売上推移、得意先元帳、仕入先元帳などの集計に伴う帳票を確認したい場合にはそれらの販売管理システムを使用すればいいのです。

極端ではありますが、会社の基幹システムに直結する販売管理ソフトは1台のみで、その2の他はここで紹介したエクセルのプログラムで業務は十分に行えるはずで

すから、コストをかけてハードを設置するのではなく、これまでエピソードも含めて紹介したルールの徹底化とその仕組みづくり（ハードのシステムという意味ではない）が大切なのです。業務改善のためハードを新しくしたが、それがうまく活用できていないというのは、明らかに新規ハードの導入前のアナログ的な作業方法やその仕組みに問題があるのではないのでしょうか。

換言すれば、アナログ的なことができないものはデジタル化もできないということ。HP導入のエピソードも考え方は一緒です。売上増大・利益確保のためのハード設置が結果的には、「会社概要」「商品カタログ」的な用途でとまってしまっているということです。

本来、売上増大・利益確保という目的が明確であれば、現状の業務内容や仕組みづくり、システム（ハードの意味ではない）に問題はないか。または障害は何なのか。など、足元からその問題解決に向けての取り組みを行うのが当然であり、それをないがしろにして、一般的に「HPが流行しているし、他社もやっているから」では、社会全体がその風習・習慣・考え方に対して同列か、一列にならざるを得なくなり、結局はHPやシステム（新規ハードシステムの意味）を導入したが、結局は何も変わらなかった」というのが現実ではないのでしょうか。

おわりに

当社は 2001 年 7 月の設立依頼、右肩上がりの成長を成し遂げていたため、どの職員やパートにいたるまでプロフェッショナルという自覚のもと無から有を築き上げてきた。また、それは当社の設立から 2004 年頃までは主に外的要因に押されて「沖縄ブーム」という現象が起こっていたのも事実である。これまで述べてきたことは、各従業員の自意識とプライドによる要因が大きかった。各自が誰に命令されるわけでもなく、自分なりに考えて、自分なりに会社の発展を願って行動した結果が、外的要因も含めて右肩上がりの成績を残しているのも事実である。

しかしながら、この外的要因のフォローの風が期待できない昨今においてはより厳しい状況に直面したことは間違いない。そのため、ちょうど、不況に入るところから取り組んできた業務改善及びルール作りが 2008 年に入って結実して黒字転機が図られたと判断する。

当社においては、沖縄産品を「沖縄発・本土行き」という経営者の哲学がそのまま引き継がれ、かつ地域産品の全国展開のモデルともなるべき組織であることはあえて言及する必要はないが、これまでの業務の取り組みとその軌跡を追うことは、今後の同様な業態にとっては非常に価値があると思う。

また、地域産品を全国展開する当社において、これまで構築してきた仕組みづくりやシステムづくり、またはタスクフォースに代表される人間関係の見直しと、その取り組みは、外的要因に左右されない、むしろこれまで成し遂げられなかった積極的な営業活動の一助となる体制がほぼ整い強固となっていると言っても過言ではない。

なお、第 6 章の各種帳票作成マニュアルの説明部分は技術論、実務的なマニュアルなので、一般の中小企業診断士には不要かもしれないが、興味のある方々には参考になりましょう。企業全体を時代に合わせて改善改革していく場合の取り組み方を一倒として採り上げてみました。

また、同章で述べたエクセルソフトの使用一例については、当社担当者が「関数」を利用することにより、独自のアイデアとこれまでの経験をもって構築した帳票作成のためのプログラムである。そのため、手持ちのエクセルソフトで同章の解説例に沿って使用しても同じ効果が得られないことをここで改めて留意下さい。

今後、当社が真の意味で「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」などの資源をフルに活用し、地域産品の全国展開を手がけるリーダー的存在であって欲しいものである。

【卷末資料】

【資料1】

表2-4											
①仕入先No.		②業社名		③ご担当者名		④TEL / FAX		確認者			
No.	連合 伝票番号	差異項目		品目	商品JAN	正規 単価	確定 数量 (7~8)	※連合 担当者	※原因	※処理	※備考
		変更	未計上	過計上							
1	300035				送料(税抜き)	500		高良	返信FAXに送料の記入漏れがありました	次月計上となります	
2	300346			✓	全商品			大城	ヤマトの連絡不備	次月にて調整します	
3	300357	✓			ちんすこう	4961496666664	350	1	比嘉	手書発注のためJ2ビータへの入力が行われていました	次月計上となります
4	300420	単価			沖縄そば	4961496666654	120	3	金城	注文書の返信FAXへ単価訂正がなされていませんでした	次月にて調整します
5	300512			✓	海ぶどう	4961496666632			上原	ヤマトの連絡不備	次月にて調整します
6	300600	数量			ソーワサー	4961496666610		4	国仲	直送のため検品不備	次月にて調整します
7	300623				おばーのもろみ酢	4961496666628	50		屋良	商品の到着が次月のため	次月計上となります
8	なし				沖縄そば(三枚肉付)	4961496666656			池宮	店舗直接注文のため本社J2ビータに計上されていません	次月計上となります
9											
10											

記入説明

「売上計上差異確認表」への記入方法

- ①仕入先ナンバー「沖縄物産会社が指定する仕入先番号を記入してください。」
- ②御社名「御社名を記入してください。」
- ③ご担当者名「御社の経理（財務）担当者を記入してください。」
- ④TEL/FAX「御社の電話番号及びファックス番号を記入してください。」
- ⑤伝票番号「沖縄物産会社が発行する発注書の伝票番号を記入してください。」
- ⑥差異項目「変更項目は『単価』訂正なのか『数量』の差異なのか文字を記入してください。」
- ⑦差異項目「『未計上』は御社からすると【売上】が計上されていない場合。」
- ⑧差異項目「『過計上』は御社からすると【販売実績】がない場合に各々の欄にチェックを入れてください。」
- ⑨品目「商品名を記入してください。」
- ⑩商品JAN「各商品のJANコードを記入してください。」
- ⑪正規単価「変更項目の単価等が異なる場合に正しい単価を記入してください。」
- ⑫確定数量「変更項目の数量等が異なる場合に正しい納品数量を記入してください。」
- ⑬※担当者、※原因及び※処理「企業連合が記入する欄ですので、記入不要です。」

【資料2】

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
表2-3										
33	現在のFAX送受信				まいとーくFAX		Internet FAX			
34	回線	FAX 回線(電話)			FAX 回線(電話)		インターネット回線(FTTH) 外部Server			
35	送信単価	8.5 円/枚			8.5 円/枚		23.1 円/枚			
36	受信単価	なし ※送信者負担			なし ※送信者負担		一枚 10.5円 ※1000通まで無料			
37	初期投資費用(A)	0			¥1,013,530		なし			
38	基本料金(B)	月間 7,412円(年間 88,944円) ※3,706 × 2回線			月間 7,412円(年間88,944) ※3,706 × 3回線		月間 3,150円(年間 37,800)			
39	紙代(C)	月間 79,200円(年間 864,000円)			0		0			
40	トナー(インク)代(D)	月間 54,000円(年間 648,000円)			0		0			
41	人件費(E)	月間 49,500円(年間 594,000円) 3H/日			0		月間 13,000円(年間 156,000円) 1H/日			
42	通信費(F)	月間 140,250円(年間 1,683,000円) ※送信のみ課金、話中Re-FAXを勘案し ×1.5回			月間 140,250円(年間 1,683,000円) ※送信のみ課金、話中Re-FAXを勘案し ×1.5回		月間 231,000円(年間 2,772,000円)			
43	年間コスト	¥3,875,400			¥1,683,000		¥2,965,800			
44	初年度コスト	0			¥1,013,530		¥2,965,800			
45	特記事項	・紙を月間48Pao(24,000枚)消費し、印刷機に不具合がでる程出力している。 ・送受信トラブルが発生する可能性が高く、コスト高で電子化もされていない。			・送信済・受信済とともに画面でFAX履歴が残る。 ・履歴画像は電話番号を基に自動で共有ファイルに振り分けられ、書く担当で確認が可能。		・全てメールでの送受信となる点で、メールサーバーへの負荷と、メールを開く手間がかかる。 ・履歴の管理はメールに添付されるファイルで、共有はされない。			

【資料3】



コンセプトは 「沖縄との融合(チャンプルー)・相乗効果」



沖縄の日常にある風景と食文化

【沖縄そば】を中心とした展開のご提案

沖縄ブームを背景に、多くの県出身者も芸能界等で活躍するようになった現在、沖縄独特の食材や商品は観光(お土産)分野を飛び越え、全国各地に沖縄専門店や沖縄料理店が出店されております。

沖縄県産の次なる特産物を模索し、新商品も多数開発される中、沖縄の文化を分かりやすくシンプルに語れる定番(売れ筋)と呼ばれる食材や商品を大きな柱として、沖縄の原点となる食文化、おいしさ、楽しさをご提案したいと考えております。



2007年度沖縄フェア実績

めんそーれ沖縄・九州フェア 前年比 123.9%伸長！

【2005年度2006年度の比較】

	05年	06年	前年対比
売込	9,857	10,880	110.40%
供給金額	2,344,089	2,905,121	123.90%

【05年度県産品の消化率】

商品名	投入数	販売数	供給金額	消化率
沖縄ソーキそば				85.2%
沖縄沖縄そば				54.2%
沖縄味付三杯肉				57.8%
沖縄味付ソーキ				39.3%
あおき餅				38.4%
豆腐よう				37.7%
ちりめん				30.3%
ごりごり				32.3%
海苔どう				82.7%
シーマーマー豆腐				80.1%
もずく豆腐				46.3%

【洋日配】

商品コード	商品名	規格	通称名	売込	金額	消化率
1532851	焼肉プリ/黒豚	90ml				
1532883	焼肉プリ/紅牛	90ml				

05年度の消化率	
投入数	9,857 個
消化数量	5,229 個
消化率	54%

06年度の消化率	
投入数	10,880 個
消化数量	6,757 個
消化率	63%

【06年度県産品の消化率】

商品名	投入数	販売数	供給金額	消化率
沖縄ソーキそば				91.7%
沖縄沖縄そば				54.8%
沖縄味付三杯肉				64.8%
沖縄味付ソーキ				42.3%
ごりごり				36.8%
ちりめん				27.7%
あおき餅				25.4%
ごりごり				94.8%
ちりめん				74.8%
ちりめん				52.8%
ごりごり				82.8%
海苔どう				79.8%

【まとめ】
消化率は前年より向上したが、計画数の消化は更に向上を上げ利益率の確保を行う。
次年度は消化率の向上を行い、消化した沖縄フェアを実施する。
商品別に売込額が大きい商品を引き上げ発生した、新商品の開発による商品性の向上を行う。

【資料4】

物流費 倉庫別比較表 (B倉庫 VS A社 VS B社)			
1㎡=35.7才 1才=0.0278㎡			
	B倉庫	A社	B社
5 荷役料	1才 ※50	入庫料 1㎡ ※350(約B.8才) 出庫料 1㎡ ※300(約14才)	入庫料 1ケース ※18 出庫料 1ケース ※18
6 作業料金	物流管理料 売上の0.5%	指定伝票作成料 1枚 ※50 納品書封入料 1枚 ※20 荷札貼付料 1枚 ※10	発送保険料=1元票 ※50
7 詰め替え梱包作業料	別途		1ケース ※130
8 専務手数料	物流情報処理 売上の0.2% 物流センター運営料 月 ※24,000	なし	合算額の10%
《もろみ酢飲料1L (0.24×0.32×0.27)でシミュレーション》			
	B倉庫	A社	B社
9 [保管料]	※20×0.8才×24ケース=※384	1㎡ 24ケースとして=※350	※13×24ケース=※312
10 [荷役料]	入庫料 ※90×0.8才×24ケース=※980 出庫料 ※90×0.8才×24ケース=※980	入庫料=※350 出庫料=※300	※18×24ケース=※432 ※18×24ケース=※432
[月1000ケース仕入れして800ケース出荷した場合]			
	B倉庫	A社	B社
11 [保管料]			
12 1~10 (330ケース出荷)	※20×0.8才×650ケース=※10400	※350×27=※9450	※13×650ケース=※8450
13 11~20 (230ケース出荷)	※20×0.8才×400ケース=※6400	※350×15.6=※5460	※13×400ケース=※5200
14 21~末 (200ケース出荷)	※20×0.8才×200ケース=※3200	※350×8.3=※2905	※13×200ケース=※2600
15 計	※20,000	※18,165	※15,250
16 E倉庫との比較		※-1,835	※-3,750
17 [荷役料]			
18 入荷	※50×0.8才×1000=※40000	※350×41.6=※14560	※18×1000ケース=※18000
19 出荷	※50×0.8才×800=※32000	※300×33.3=※9990	※18×800ケース=※14400
20 計	※72,000	※51,210	※32,400
21 E倉庫との比較		※-40,790	※-39,600
22 [作業料金他]	物流管理料(※289×12)×800ケース×0.5%=※28,122 物流情報処理料(※289×12)×800ケース×0.2%=※5,624 物流センター運営料(月額)※24,000	荷札貼り ※10×800=※8000	専務手数料 ※480×50×10%※4800
23 計	※94,207.5	※6,000	※4,800
24 E倉庫との比較		※-94,075	※-53,211
25 月計	¥1,034,075	¥57,375	¥53,315
26 Eとの比較 計		¥-915,701	¥-580,566

物流費の倉庫別比較表 (B倉庫 VS A社 VS B社)						
1. 配送費…B倉庫10月分の配送実績(¥7,023,664)を基に、A社とB社から出荷した場合の比較表						
項目	B倉庫	A社	B社	B倉庫とA社の差額	B倉庫とB社の差額	備考
1 配送運賃	4,718,070	4,398,575	4,277,039	319,495	441,031	保険料含む
2 保管料	903,032	903,032	903,032	0	0	条件同じ(1才が10日で20円)
3 荷役料	775,801	930,961	930,961	-155,160	-155,160	入出庫(B倉庫25円・A社&B社30円)
4 物流管理・情報処理料	409,063	623,256	611,103	-214,193	-202,040	
5 デバン料	110,500	0	110,500	0	0	#VALUE!
6 運賃立替(返品分)	72,638	72,638	72,638	0	0	
7 ケース詰替料(返品分)	27,960	23,300	23,300	4,660	4,660	B倉庫1ケース50円 / A社&B社1ケース50円
8 商品廃棄料	6,600	6,600	6,600	0	0	
計	7,023,664	6,958,362	6,824,673	65,302	198,991	
2. 輸送費						
項目	B倉庫	A社	B社	B倉庫とA社の差額	B倉庫とB社の差額	備考
輸送費(R通運)	1,800,060	1,480,060	1,480,060	320,000	320,000	沖縄からコソナ輸送16回/温熱輸送9回
輸送費(K ship)	511,000	503,000	1,068,000	8,000	-557,000	HQ-7等からPBの輸送(9回)
計	2,311,060	1,983,060	2,548,060	328,000	-237,000	*横持を輸送の見直しが必要
3. センター運営料(固定費)						
項目	B倉庫	A社	B社	B倉庫とA社の差額	B倉庫とB社の差額	備考
センター運営料	924,000	0	0	924,000	924,000	固定費(情報システム使用料)
物流費総額 (1+2+3)						
	B倉庫	A社	B社	B倉庫とA社の差額	B倉庫とB社の差額	備考
月額 (配送費+輸送費+固定費)	10,258,724	8,941,422	9,372,733	1,317,302	885,991	
年額 (配送費+輸送費+固定費)	123,104,688	107,297,064	112,472,796	15,807,624	10,631,892	
10月物流費総額に対する比率	38.8%	33.8%	35.4%	5.0%	3.3%	コストの減小は、倉庫在庫からの出荷を
(10月分物流費総額※26,470,651)						縮小してR通運から直納するのが効果的
10月B倉庫出荷売上高に対する比率	17.6%	15.3%	16.0%			売上高に対する倉庫出荷分の物流比率
10月B倉庫売上高※8,437,600						

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	IJ	JK	KL	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LU	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MU	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NN	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NU	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OU	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PQ	PR	PS	PT	PU	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QU	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RU	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TT	TU	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UU	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VU	VV	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	WU	WV	WW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YU	YV	YW	YX	YY	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZU	ZV	ZW	ZX	ZY	ZZ	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

[illegible]

【6-3】

	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
4	電通	内通	内通	電通	電通	内通	内通	内通	内通	内通	内通	内通	内通	内通	内通	内通	内通
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

【6-4】

沖縄物産株式会社								2008年10月31日(金)																																																	
上原商事 様								↓発注アイテム数 5515																																																	
いつも大変お世話になっております。								↓発注先数 1家																																																	
下記の商品を送いたしますので、期日内に商品の手配をお願い致します。								仮発注 No. 1 頁																																																	
※賞味期限の印字に因りては下記注意事項をご確認の上間違いの無いよう十分ご注意ください。								39752																																																	
1 シール完成予定日：2008年5月10日(水) 午後 弊社5Fにて引取りをお願いします。																																																									
2 納品希望日：2008年5月18日(木) 12時までに納品してください																																																									
3 納品場所：沖縄運送 第一倉庫								運送入力欄 既付の事務用																																																	
4 商品到着日(計上日) 2008年5月25日(木)																																																									
5 得意先：琉会クラブ								100001																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>商 品 名</th> <th>規格 入数</th> <th>単価</th> <th>発注数量 /OTN</th> <th>仕入金額 /OTN</th> <th>保存期間</th> <th>賞味期限</th> <th>備考</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 沖縄もみぎ餅</td> <td>180g*12</td> <td>120</td> <td>5</td> <td>1,440</td> <td>12ヶ月</td> <td>1900年1月0日</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 沖縄もみぎ餅</td> <td>180g*12</td> <td>120</td> <td>5</td> <td>1,440</td> <td>12ヶ月</td> <td>1900年1月0日</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 沖縄もみぎ餅</td> <td>180g*12</td> <td>120</td> <td>5</td> <td>1,440</td> <td>12ヶ月</td> <td>1900年1月0日</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 沖縄もみぎ餅</td> <td>180g*12</td> <td>120</td> <td>5</td> <td>1,440</td> <td>12ヶ月</td> <td>1900年1月0日</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5 沖縄もみぎ餅</td> <td>180g*12</td> <td>120</td> <td>5</td> <td>1,440</td> <td>12ヶ月</td> <td>1900年1月0日</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								商 品 名	規格 入数	単価	発注数量 /OTN	仕入金額 /OTN	保存期間	賞味期限	備考	1 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日		2 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日		3 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日		4 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日		5 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日			
商 品 名	規格 入数	単価	発注数量 /OTN	仕入金額 /OTN	保存期間	賞味期限	備考																																																		
1 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日																																																			
2 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日																																																			
3 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日																																																			
4 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日																																																			
5 沖縄もみぎ餅	180g*12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日																																																			
※発注先計算(得意先情報) / 見積書 / 在庫 / パッケージ / 納品品兼用 / 発注票 / 伝票 /								4																																																	

【6-5】

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	納品書(検品兼用)												1 頁
2													DATE: 21-Oct-02
3													沖縄物産株式会社
4	To: 宛先商号: 崎山興産株式会社												
5	To: 沖縄倉庫: 全地蔵興産株式会社												
6	To: 倉庫名: 全地蔵												
7													
8	以下がお客様に届く商品となります。早送ですが、下記の商品及び数量にて輸出をさせていただきます。												
9	お客様へは、手配の都合上、GPSにて追跡いたします。												
10													
11													
12	* 倉庫検収日: 2002年9月21日(金)												* 輸出船名: OCEAN FREIGHT COLLECT
13	* 輸出日: 2002年9月30日(日)												* GPS by GPS
14	* 仕向地: 台湾(基隆)												* 船名: CRUISE FERRY HANU
15													
16		No.	品名	規格	入数	数量	保存期間	賞味期限	輸送条件				
20	1	沖縄そば(細麺)	180g	12	5	12ヶ月	1999/1/20	冷凍					
21	2	沖縄そば(太麺)	180g	12	5	12ヶ月	1999/1/20	上原冷凍					
22	3	沖縄そば(太麺)	180g	12	5	12ヶ月	1999/1/20	上原冷凍					
23	4	沖縄そば(太麺)	180g	12	5	12ヶ月	1999/1/20	上原冷凍					
24	5	沖縄そば(太麺)	180g	12	5	12ヶ月	1999/1/20	上原冷凍					
25	6	ソーメン	100g	24	5	12ヶ月	1999/1/20	沖縄特産食品	5				
26	7	ソーメン	100g	24	5	12ヶ月	1999/1/20	沖縄特産食品	5				
27	8	ソーメン	100g	24	5	12ヶ月	1999/1/20	沖縄特産食品	5				
28	9	ソーメン	100g	24	5	12ヶ月	1999/1/20	沖縄特産食品	5				
29	10	ソーメン	80g	36	5	12ヶ月	1999/1/20	沖縄特産食品	5				

賞味期限の日付がおかしい。後から修正するため、ここでは無視!!!

【6-6】

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	納品書(検品兼用)												2 頁
2													DATE: 31-Oct-02
3													沖縄物産株式会社
4	To: 宛先商号: 崎山興産株式会社												
5	To: 沖縄倉庫: 全地蔵興産株式会社												
6	To: 倉庫名: 全地蔵												
7													
8	以下がお客様に届く商品となります。早送ですが、下記の商品及び数量にて輸出をさせていただきます。												
9	お客様へは、早送の方より、追跡(追跡)いたします。												
10													
11													
12	* 倉庫検収日: 2002年9月21日(金)												* 輸出船名: OCEAN FREIGHT COLLECT
13	* 輸出日: 2002年9月30日(日)												* GPS by GPS
14	* 仕向地: 台湾(基隆)												* 船名: CRUISE FERRY HANU
15													
16		No.	品名	規格	入数	数量	保存期間	賞味期限	輸送条件				
20	21	生食ソーメン	320g	24	5	12ヶ月	1999/1/20	和食・生食食品	5				
21	22												
22	23												
23	24												
24	25												

【6-7】

A	B	C	D	E	F	G	
1						DATE: 31-Oct-98	
2	OKINAWA BUSSAN KABUSHIKIGAISHA						
3	***-8 Naha OKINAWA JAPAN						
4	TEL : 81-98-857-**** FAX : 81-98-857-****						
5							
6							
7	SHIPPING MARKS & NOS	PACKING LIST					
8		NUMBER OF PACKAGES:					
9		NAME OF CONSIGNEE: OKINAWA NORIKU TSUKUBAHI & CO					
10		NAME OF VESSEL: 船名: CRUISE FERRY HIROU					
11		DESTINATION: RYUKAI CLUB CO. LTD					
12		NOTIFY: MESSRS 2-35 TANAKA Naha OKINAWA JAPAN					
13		SEIJIHKO BULOS					
14	095-857-2511						
15	095-857-2511						
16	095-857-2511						
17	No	DESCRIPTION OF GOODS	WEIGHT	QUANTITY	NO	NO	
18			GTW/CTH	CTH	KG	KG	
19						NET	
20	1	OKINAWA NORIKU TSUKUBAHI	180g*12	5	11	11	0.180
21	2	OKINAWA AOSATSUKUBAHI	180g*12	5	11	11	0.180
22	3	OKINAWA MINO TSUKUBAHI	180g*12	5	11	11	0.180
23	4	OKINAWA KATSUO TSUKUBAHI	180g*12	5	11	11	0.180
24	5	OKINAWA UNIBUDOH TSUKUBAHI	180g*12	5	11	11	0.180
25	6	UNOH POWDER	100g*24	5	12	12	0.100
26	7	UNOH TABLET	100g*24	5	12	12	0.100
27	8	BITTER MELON POWDER	120g*24	5	14	20	0.120
28	9	BITTER MELON TABLET	120g*24	5	14	20	0.120

【6-8】

A	B	C	D	E	F	G
1						DATE: 31-Oct-98
2	OKINAWA BUSSAN KABUSHIKIGAISHA					
3	***-8 Naha OKINAWA JAPAN					
4	TEL : 81-98-857-**** FAX : 81-98-857-****					
5						
6						
7		INVOICE				
8						
9						
10	SOLD BY ORDER AND FOR ACCOUNT AND RISK OF			INVOICE NO.	DATE	2006/10/31
11	MESSRS.					
12	RYUKAI CLUB CO. LTD			LTD NO.	DATE	
13	2-35 TANAKA Naha OKINAWA JAPAN					
14	TEL: 095-857-2511 FAX: 095-857-2511			ISSUED BY		
15						
16	SHIPPED PER			EXPORT LICENSE NO.		
17	CRUISE FERRY HIROU					
18	FROM					
19	Naha OKINAWA			IMPORT LICENSE NO.		
20						
21						
22	NAME	No	DESCRIPTION	WEIGHT	QUANTITY	UNIT
23				GTW/CTH	CTH	PRICE
24						PRICE
25	1	OKINAWA NORIKU TSUKUBAHI	180g*12	5	1200	0.180
26	2	OKINAWA AOSATSUKUBAHI	180g*12	5	1200	0.180
27	3	OKINAWA MINO TSUKUBAHI	180g*12	5	1200	0.180
28	4	OKINAWA KATSUO TSUKUBAHI	180g*12	5	1200	0.180
29	5	OKINAWA UNIBUDOH TSUKUBAHI	180g*12	5	1200	0.180
30	6	UNOH POWDER	100g*24	5	20000	0.100
31	7	UNOH TABLET	100g*24	5	20000	0.100
32	8	BITTER MELON POWDER	120g*24	5	28000	0.120
33	9	BITTER MELON TABLET	120g*24	5	28000	0.120
34	10	HONIT POWDER	80g*30	5	21000	0.080
35	11	HONIT TABLET	80g*30	5	21000	0.080
36	12	HONOWORT POWDER	120g*24	5	20000	0.120
37	13	HONOWORT TABLET	120g*24	5	20000	0.120

【6-9】

C		D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
沖縄物産株式会社						2006年10月31日(金)					
上原商事 様						 		↓ 発注アイテム数 5種類 ↓ 発注先数 4業者			
いつも大変お世話になっております。								仮発注 No.		1 頁	
下記の商品を発注いたしますので、期日内に商品の手配をお願い致します。								39752			
※賞味期限の印字に関しては下記注意事項をご確認の上間違いのないよう十分ご注意ください。											
1 シール完成予定日: 2006年5月10日 (水) 午後 弊社5Fにて引取をお願いします。 2 納品希望日: 2006年5月18日 (木) 12時までに納品してください 3 納品場所: 沖縄運送 第一倉庫 4 商品到着日(計上日): 2006年5月25日 (木) 5 得意先: 琉球クラブ											
商 品 名		規格 入数	単価	発注数量 /CTN	仕入金額 /CTN	保存期間	賞味期限	備考			
沖縄本島お茶		180g×12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日				
沖縄本島お茶		180g×12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日				
沖縄本島お茶		180g×12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日				
沖縄本島お茶		180g×12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日				
沖縄本島お茶		180g×12	120	5	1,440	12ヶ月	1900年1月0日				

※賞味期限の印字に関しては下記注意事項をご確認の上間違いのないよう十分ご注意ください。

※発注先計算/得意先情報/見積書/レボイス/納品書/納品書/発注先/伝票/

【6-10】

[illegible]

【6-11】

[illegible]

【6-12】

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
見 積 書											
											1 票
											31-Oct-03
琉球クラブ様				沖縄物産株式会社							
				商品部営業一課：比嘉							
				TEL:098-837-1244 FAX:098-837-2444							
いつもお世話になっております。見積ですが、ご厚意のありたい商品について下記に数量を伺います。											
9	商 品 番 号	:									
10	文 明 方 法	:									
11	見 積 有 効 期 限	:									
12	商 要	1	:								
13	商 要	2	:								
14	商 要	3	:								
15											
16											
17											
18	No.	品名コード	商品名	規格	入数	原価	標準 原価	2003年12月31日 繰上・繰下			2003年 繰上・繰下
19	1	ASPR12345678	沖縄県産の野菜	100g	12	144	12.00円	0.40	0.32	0.25	2.15
20	2	ASPR12345679	沖縄県産の野菜	100g	12	144	12.00円	0.34	0.30	0.26	2.15
21	3	ASPR12345680	沖縄県産の野菜	100g	12	144	12.00円	0.36	0.30	0.41	2.15
22	4	ASPR12345681	沖縄県産の野菜	100g	12	144	12.00円	0.36	0.30	0.41	2.15
23	5	ASPR12345682	沖縄県産の野菜	100g	12	144	12.00円	0.34	0.30	0.26	2.15
24	6	ASPR12345683	沖縄県産の野菜	100g	24	1425	12.00円	0.34	0.30	0.26	2.15
25	7	ASPR12345684	沖縄県産の野菜	100g	24	1444	12.00円	0.40	0.34	0.24	2.15
26	8	ASPR12345685	沖縄県産の野菜	120g	24	1425	12.00円	0.40	0.34	0.24	2.33
27	9	ASPR12345686	沖縄県産の野菜	120g	24	1454	12.00円	0.40	0.34	0.24	2.33
28	10	ASPR12345687	沖縄県産の野菜	120g	24	1440	12.00円	0.35	0.31	0.15	2.33

【6-13】

[illegible]

【6-14】

[illegible]

[illegible]

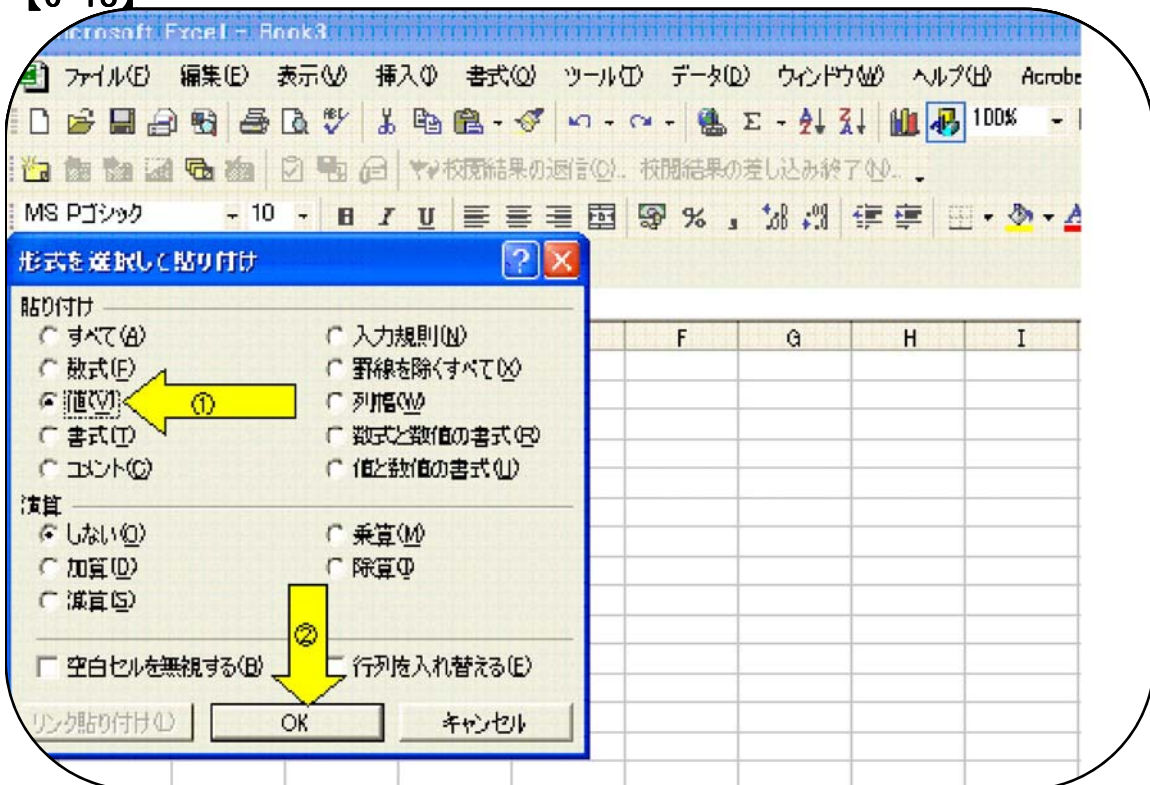
MS Excel 2003 の画面。メニューバー、ツールバー、およびワークシートが表示されています。黄色い矢印が「新規」ボタンを指し、その横に「② 新規」というラベルがあります。ワークシートには、日付と数値を含む表が作成されています。

日	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	

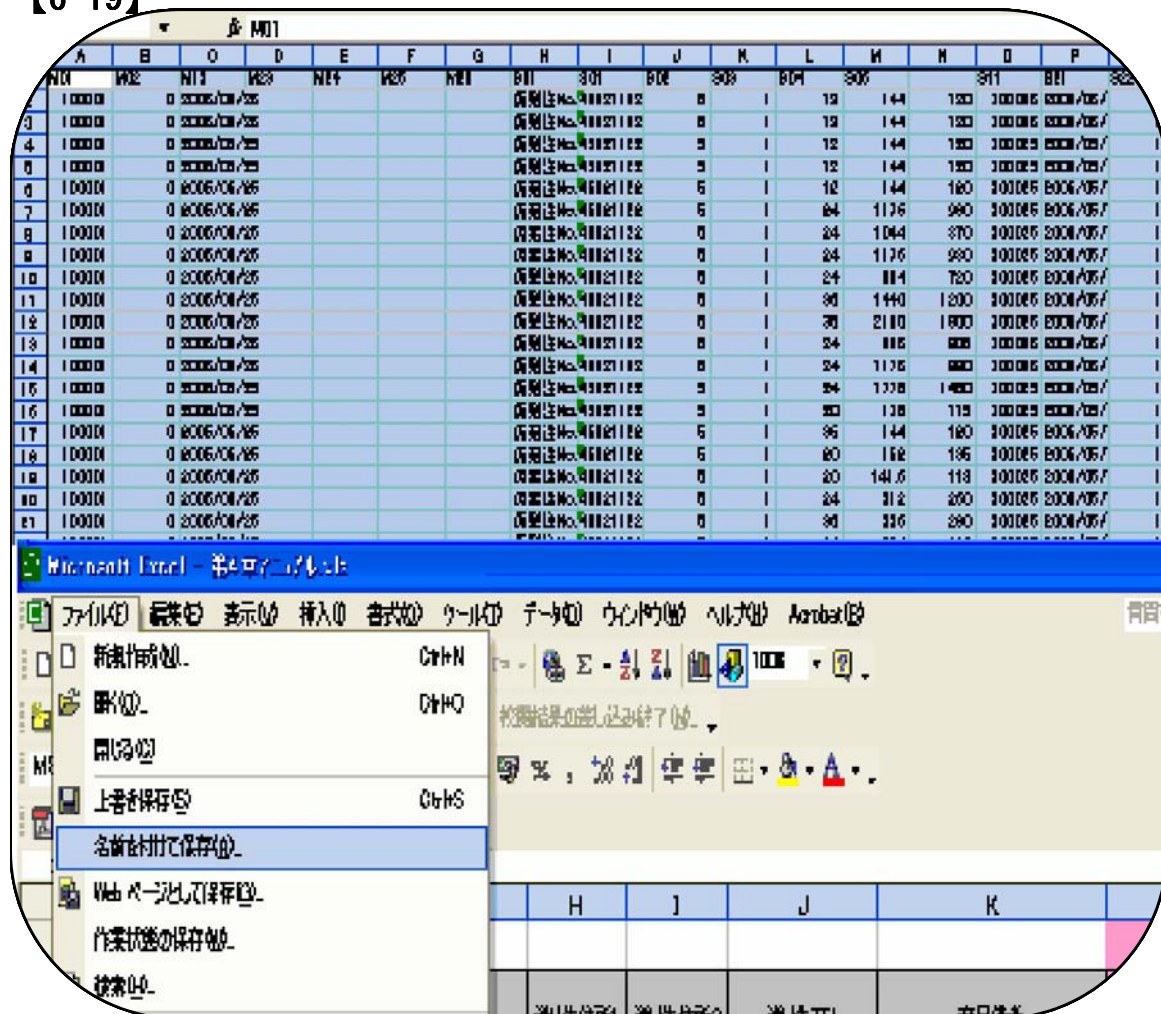
【6-17】



【6-18】



【6-19】



【6-20】

