

経営革新型 株式会社小嶋総本店

徹底した生産性向上と意識改革により第二創業を実現！

東北支部 プロジェクトマネージャー 山崎 康之

【ポイント】～全員参加型の経営革新に取り組み近代経営の実現を目指す～

当社は創業400年超の地域を代表する老舗企業であるが、近年の清酒離れによる売上の減少傾向と低利益率からの脱却を図るべく、現社長は第23代目小嶋彌左衛門襲名を機に、不転の決意で会社を変えたいとのことで中小機構の専門家派遣を希望された。当社も歴史ある同業者にみられるように古い経営体質が残っており、製造・販売ともに戦略的な方針を打ち出せずにいた。

今回の支援では、社長以下強い危機意識をもって、全員参加で経営改善・改革活動に取り組みデータに基づく経営スタイルを確立し健全経営に向けた黒字体質を作り上げた。

企業概要

- ▶ **企業名**：株式会社小嶋総本店
- ▶ **業種**：清酒製造業
- ▶ **本社所在地**：山形県米沢市本町2-2-3
東町上通り
- ▶ **資本金**：20百万円
- ▶ **設立**：昭和27年（創業慶長2年）
- ▶ **売上高**：410百万円（平成20年9月）
- ▶ **従業員数**：25人



代表取締役 小嶋彌左衛門社長

小嶋社長は、慶長2年（1597年）創業の米沢藩上杉家御用酒屋の23代目である。山形県酒造業界において長年にわたり需要開発の委員長を努めるなど、県内の同業者の意見をまとめながら山形酒の知名度や人気を高めるために尽力されている。昨年は5月に行われた平成21年春の全国新酒鑑評会で「清酒東光 大吟醸」が栄えある金賞を受賞、7月には第3回インターナショナル・サケ・チャレンジで「日本響 純米吟醸」がこれも金賞を受賞するなど当社の酒造りが高く評価されている。

周囲が山に囲まれた盆地にある上杉十五万石の城下町「米沢」で、山から湧き出る豊富な水と良質な米に恵まれ、雪国米沢で身も凍る厳寒期に寒造りの低温長期発酵による手作りの美酒

を造るなど、400年超の歴史をもつ地域を代表する老舗企業である。

当社の商品は高付加価値商品の大吟醸酒からリキュールに至るまで幅広く品揃え（約400種類）をしており、地元卸店経由で県内のデパート、スーパー、コンビニ、量販店、一般小売店や首都圏の地酒専門店などに販売している。

支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



山崎康之 プロジェクトマネージャー

当社からのハンズオン支援の要請は、売上減少と低利益率からの脱却を目指し、販売力の強化と収益性の強化による確固たる利益体質の確立であった。

支援に当たって当社を訪問し経営者及び関係者へのヒアリング並びに工場視察を行った結果、財務諸表、売上実績以外は数値化されていない点も見られ、生産計画と販売計画との連動にも課題が見られた。

当社の支援課題は、社内の管理指標の整備を行い「見える化」することと、利益確保をベースとした事業計画を策定し、目標管理体制の確立を図ることであった。

管理データの整備を行うには、全員参加で取り組める改善活動が効果的と判断し、派遣計画

書で「全社的経営改善活動の推進」を提案した。また、目標管理体制の確立を図るには経営トップをはじめ全員の意識改革が必要であり、これも全員参加の改善活動を通じて達成できると判断した。

支援内容と支援成果

1) 支援内容

①生産性向上(経営改善・業務効率化)支援

- 小集団グループを編成し、全員で組織的に5S活動を繰返し継続して取組み定着・自立化
- 管理職からなるグループを編成し、製造工程全般に関わる改善活動の推進
- 商品別原価計算の仕組みを構築し、販売促進活動への活用を推進(商品のプライオリティ付け)

②販売促進活動強化支援

- 販売部の目標管理制度を導入し、月別行動計画の策定と月次での業績管理の定着化

③事業計画の策定支援

- 過去3期分の財務分析を行い、課題の整理・改善策の明確化と戦略的経営を目指した第57期・58期事業計画、部門行動計画の策定(近代的経営への転換を実現)

2) 支援成果

営業利益の拡大を目指し「生産性向上(経営改善・業務効率化)支援」及び「販売促進活動強化支援」との連携した複合支援活動に取り組み、売上減少下でも収益改善が図れるようになるとともに、経営の近代化が図れた。

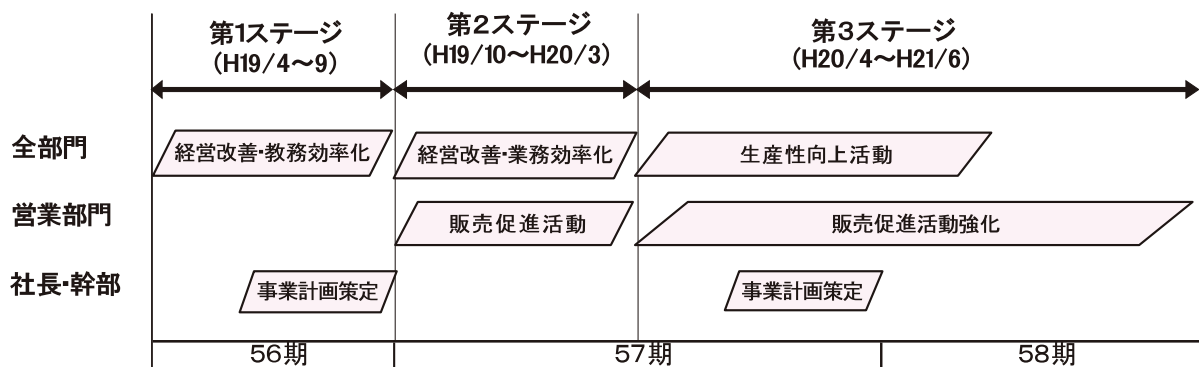
特に「生産性向上支援」では従業員の改善マインドの醸成が図れた。また「販売促進活動支援」では製販連携強化により向こう3か月の販売計画に基づく販売活動の実践とPDCAサイクルによる業績管理体制が確立された。

更に、長年の構想として社長が持たれていたアンテナショップ的レストランの開設(日本酒需要発掘の実験室)についても、全員参加の改善活動や意識改革が計画実現の一つの働きとなっている。

経営者のことば

弊社は酒造業であり伝統産業です。近代的な管理経営が不十分でした。2年間、中小企業基盤整備機構から効率的で機能的な企業活動の指導を受けました。

結果、大幅な改善があり、大変良好な運営ができるようになりました。ご指導の效果を実感し、感謝しています。



専門家派遣支援テーマと派遣期間 (H19/4~ H21/6)