

# サービス生産性の向上とPDCAが回る 経営管理で多店舗展開を加速！

平成28年には売上3倍、100店舗を目指す

～夢はファッションの都、パリでの開業～

## 東北支部 統括プロジェクトマネージャー 川名 佐登志

企業名 株式会社ビック・ママ  
業種 衣服裁縫修理業  
所在地 宮城県仙台市青葉区  
北目町6-6ファミール北目町1F  
資本金 30百万円  
設立 平成5年8月  
売上高 707百万円  
(平成23年5月期)  
従業員 210人 (正社員110人)



店舗入り口



お直し中の現場

当社の経営方針や経営課題は全て経営（事業）計画に織り込み支援を実行した。具体的には①原価低減の取組では、生産性の向上・生産管理の改善・顧客満足度向上、②経営展開では、事業計画策定、PDCAが回る組織づくりと実行、③新たなビジネスモデルの構築の3つである。支援期間約2年、社長とアドバイザーのコミュニケーションが円滑に働き、売上・利益とも順調に推移している。店舗数は首都圏を中心に支援前比23店舗増の46店舗と倍増し、経営基盤が強化された。中小サービス業の生産性向上、M&Aを含む多店舗展開の支援モデル事例である。

### 企業概要

ビック・ママの前身で昭和39年に守井社長の父親が創業した守井加工所は、大手スーパーから寸法直しや衣服の補修などを請け負っていたが、経営は苦しかった。守井社長は大学卒業後保険会社に入

社したが、平成5年に従業員4名の家業を引継ぎ、「ビック・ママ」を設立した。社名には「多様な価値を生み出す母親のような存在になりたい」との思いが込められている。腰の低い営業スタイルで積極的な顧客獲得に邁進した。

従業員200名を超える規模となった今でも店舗開発、人事、営業、資金調達を1人でこなすワンマン社長である。当社はお直し業界の中では中堅企業に位置し、

- ①徹底した顧客主義（お客様の声を聞き品質維持、クレーム「0」化の考え方で、ルール化、マニュアル化を推進）
  - ②どんな小さい修理でも引き受ける
  - ③手ごろな料金
  - ④小型店（従業員約3名）では簡単なお直し作業に絞り、大型ミシンなどを使う修理は仙台市の本社に集約し効率化、スピード化を図る等を経営の柱として発展して来た。
- 売上拡大を目指し、M&A等で多店舗展開を実行し、平成23年5月期には、東日本大震災で外注先の被災等による一時的な落込みはあったが、7億円強の売上高を達成し

た。毎期増収を継続し、平成23年9月現在で46店舗を有する企業となった。現在取組んでいる中期5年計画の最終年度には、売上:21億円、店舗数:100店舗を目指し、IPOを視野に入れている。夢はファッションの都、パリでの開業である。

### 中小機構との出会い

中小機構との出会いは窓口相談である。社長の熱心な相談は、平成18年から十数回を数えた。その内容は、IPO、労務管理、新店舗の収益力アップ、ブランディングの進め方など多岐に渡った。窓口相談では時間が限定的で現場確認も出来ず、指導も抽象的にならざるを得ないなど限界があることから、窓口相談対応の専門家が長期・継続的な支援事業の利用がベストであると助言し、専門家継続派遣事業の支援に繋がった。

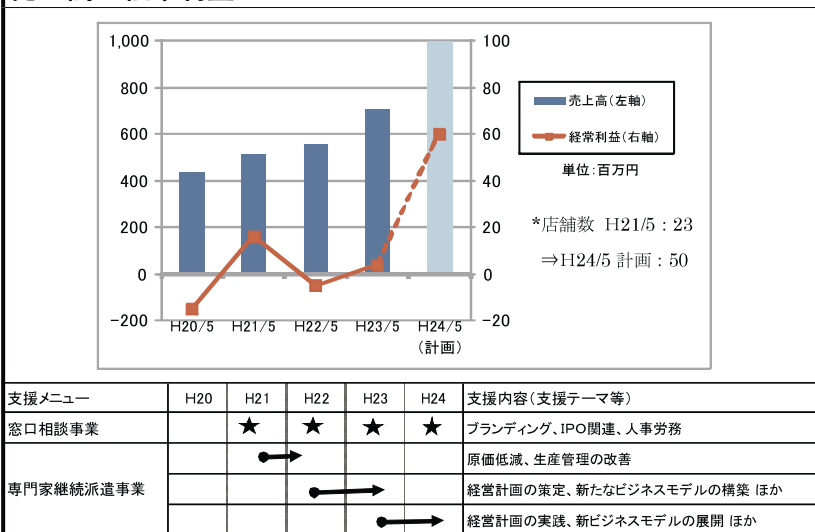
### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

窓口相談を経て、平成21年7月に事前調査として企業を訪問した。当時社長が認識していた経営課題は以下の3点であった。

- ①最も不安なのは生産管理で、原価の考え方や現場の整理が出来ていない、生産性をアップさせて粗利率を5~10%改善したい
- ②IPOが出来るほどの利益の出る経営体質・管理レベルにしたい
- ③品質管理を充実し、顧客クレームを撲滅したい

一方、財務やマーケティングは自前で出来る、借入れは多いが資

### 売上高と経常利益



金繰りに問題はないと自信を持っていた。

企業視察と、社長とのヒアリングで、以下が経営課題であると感じた。

- ①衣服修理の現場は、受入～仕分け～修理～納品までの女性従業員による労働集約型生産であるが、段取り改善、納期対応、品質トラブル等の生産管理面で大いに改善余地がある
- ②多店舗展開には出店マニュアルづくり（モデル作り）と店舗を運用する人材を育成する仕組みが必要
- ③これらの課題を網羅した、「短中期経営（事業）計画」と「具体的な行動施策」を作成し、月次実績管理制度を組み込んだPDCAの回転が必要
- ④社長はマーケティング（多店舗展開）と資金計画については自信を持って経営しているが、売上増に見合う収益確保が出来ていない等収益管理が脆弱で危うさも秘めている
- ⑤経営管理体制を充実するには社長自身の「経営」に対する意識

改革が必要

こうした中で、東北支部では平成21年度のテーマとして、「中小サービス業の生産性向上の支援モデルづくり」に取り組んでいたこともあり、ビック・ママはそのモデル事例と位置づけし、支援することにした。

### プロジェクト推進体制

守井社長は店舗開発、人事、営業、資金調達等を1人でこなすワンマン社長なことから、支援の受入は社長を中心とした体制にした。この推進体制はアドバイザーの助言による新しい視点がダイレ



クトに社長に伝わるため、社長自らが自社の現状や経営課題を再認識し、社長が納得すると直ちに改善に取り組むことができるなど、スピードのある改革を進めるには最も適していると考えます。生産性や品質の向上、顧客満足度アップ等の現場改善は、該当部門のリーダーが改善チームに参画する体制である。また、支援テーマ以外の人事労務の課題解決に関しては窓口相談で対応している。

### 支援内容と支援成果

専門家継続派遣事業での支援は3段階に分けて実施した。第1ステ



### モニタリング3点セットとして「経営管理表」「資金繰り表」「収益管理表」により徹底してPDCAを回した

川名 佐登志 東北支部 統括プロジェクトマネージャー

ージは、大手電気メーカー子会社で原価管理や企業再建を担当したアドバイザーを派遣し、原価低減、生産管理の改善・充実で経営基盤強化の支援実施。

第2ステージはアドバイザーを交代し、マーケティング戦略やITを活用した経営革新、ビジネスプラン作成支援に定評のあるアドバイザーを派遣し、経営（事業）計画の策定と実行を支援した。支援テーマは、売上高10億円、国内50店舗企業を実現するための経営基盤づくりを目指し、次の3つとした。

①経営（事業）計画の策定

現状の経営診断を行い問題点の抽出と改善策を洗い出し、経営（事業）計画を策定した

・現状分析（SWOT分析）・財務内容分析・戦略 戦術の洗い出し・経営管理表の作成をした

②PDCAが回る組織づくり

経営管理表の作成、会議体の見直し、資金繰り表の作成等を進め、経営実績の見える化を進め経営のモニタリング体制を整備した

③店舗を活用した新たなビジネスの構築

現有店舗を活用した新たなビジネスモデルを創るため、既存店舗の特性把握や顧客分析を実施し、新たなビジネスの洗い出し、計画

の作成・収益のシミュレーション等を行った

第3ステージでは専門家は継続し、次のテーマで支援を展開している。

①経営（事業）計画の実践

中長期経営（事業）計画の策定と徹底したPDCAによる月次業績管理の定着、自立化を進める

②顧客満足度向上と生産性向上

接客力、顧客管理を強化・充実しサービスレベルと生産性の向上を図る

③現有の店舗を活用した新たなビジネスの展開・構築

具体的には、第1ステージでは

受付から顧客引き渡しまでの工程分析と改善、顧客クレームの削減、5S等による生産性の向上を支援した。第2・第3ステージでは店舗のパワーアップ、既存顧客の囲い込み、社員のヤル気度アップの仕組みづくり、新規顧客の開拓、出店のモデルづくり、M&A等を中心にした支援を展開している。とくに第2ステージからは、モニタリング3点セットとして「経営管理表」「資金繰り表」「収益管理表」により徹底してPDCAを回した。多店舗拡大戦略は、他社がFC方式を活用するのに対し、当社は品質維持と収益性を重視して、直営店主義を徹底して支援した。M&Aについては、交渉中の案件の契約条件の検討をしたほか、新規案件を精査し妥当性を検証した。

守井社長は思いついたら即行動するタイプの経営者。他社との競争は得意であるが、経営計画、資金計画、人材育成計画などの足元固めは若干淡泊であった。従ってアドバイザーには内部体制の整備が不可欠なことについて「気付き」に導く、手腕とノウハウが求められた。

### 【支援成果】

支援成果として次の事項が挙げられる。

①店舗作業と工場作業の稼働状況を一体的に管理する体制が構築された。また、工程改善等で生産性と品質管理レベルが向上した

②資金繰り表作成により、資金繰りが明確になり、多店舗展開に伴う財務面の不安を払拭した

③出店のモデル化を図り、M&Aで7店舗確保するなど、平成21年8月支援開始から平成23年9月



までに、23店舗オープンし、現在も拡大中である。新店舗の業績は順調に推移している

- ④新たなビジネスとして、古着買い取り代行、靴修理、鞆修理まで業容が拡大した
- ⑤「経営管理表」「資金繰り表」「収益管理表」が整備され経営の「見える化」が進み、PDCAサイクルが回転するようになった
- ⑥多店舗拡大戦略に邁進する条件が整い、IPOを意識した経営に舵を切った
- ⑦業績が好転している。平成24年5月期は上半期の売上高は453百万円確保し、毎期の増収継続が見えている

支援を通じて守井社長が得た「社長1人では経営は出来ない、当社には人材育成と組織力の強化が必要だ!」との気づきは、経営に大きな変化をもたらした。組織力を発揮するには計画に基づいた経営が重要との認識を持ち、出店のマニュアル化や資金繰り表、指標による「見える化」で社内を把握し指示を出すようになった。このことにより組織が活性していく手ごたえを得て、経営に自信を持った。

これまでは、計画は社長の頭の中にあり、紙に書いたものやパソコン上に計画は存在しなかった。実行者は社長自身であるためPDCAなどを回す必要性は感じていなかったのである。

- ①事業計画が月次で進捗確認でき、課題の早期解決につながり、経営判断が早くなった
- ②自社の強み・弱み、経営課題が明確になった。店舗拡大戦略では出店シミュレーションで可否

判断するようになった

- ③品質クレームがデータベース化され、件数経緯と対策効果が見えるようになった
- ④資料のグラフ化・カラー化で社員が計画表・管理データなどを見るようになり、仕事への取組が意欲的に変化した

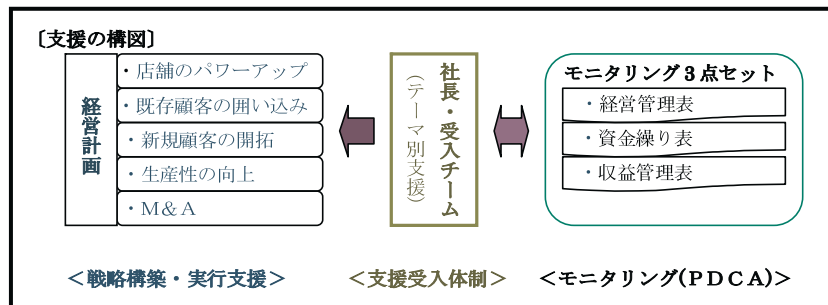
### 今後の課題

- ①計画実現のシナリオづくり  
平成28年売上3倍、100店舗に向けた中期計画・行動計画の策定と実行、IPOへのシナリオづくり
- ②人材育成・確保  
社長のワンマン体制は当面続くものの、多店舗展開に向けた管理者クラス及び社長の補佐的人材の早期育成
- ③生産能力の増強  
増量で手狭となる本社作業スパー

スの確保と店舗効率の最大化を図る。サービス生産性と顧客満足度の更なる向上

- ④新たなビジネスモデルの構築  
店舗を有効活用する新たなビジネスモデルの構築での業容拡大と収益拡大
- ⑤PDCAサイクルの継続と定着化  
当社は、平成22年度には経済産業省からサービス産業のイノベーションや生産性向上の先進的取組が評価され、「ハイ・サービス日本300選」に選定された。

手持ちの服や靴を長持ちさせて、少しでも節約したいと言う不況下の顧客心理を反映し、「お直し」の需要は今後も増える見込まれるため、更なる飛躍が期待される。



### 経営者のことば

弊社は4年ほど前から出店攻勢で店舗数、売上高とも拡大してまいりましたが、組織づくりや目標管理が後手に回っておりました。指導のたびに变化する様々な課題と一緒に取組んでいたただきながら、本来の抜本的な問題には効果的なツールを使い取組んでまいりました。経営者の考えを否定することなく、その上で様々な経験からアドバイスを頂くことで、大きな気づきを得られています。本当に感謝しております。ありがとうございます。



代表取締役 守井 嘉朗社長