

経営の見える化と全員参画型の改善活動により “守るべきは守る、変えるべきは変える” 事業承継の基盤整備を実現

キックオフ時に社長は「時代は変わった、人も変わらなければならない」と社員の意識改革と自身の事業承継を、全社員を前に宣言した。

社長の“経験と勘”を大切にしつつ、各種経営数値や管理指標を“見える化”させた新しい経営スタイル、所謂、経営の見える化により事業承継への確かな道筋ができた。

中国本部 チーフアドバイザー 佐々木 孝之

企業名 有限会社瑞穂
業種 化粧筆など筆製品の製造と販売
所在地 広島県安芸郡熊野町萩原 2-7-35
資本金 10百万円
設立 昭和55年12月
売上高 375百万円
(平成25年6月期)
従業員 35人(正社員9人)



〈匠の技で生み出される製品群〉

当社は全国の80%のシェアを持つと言われる熊野筆メーカー群の1社である。筆づくりの伝統と職人技の技能をしっかりと守り継承していくと同時に、一方では経営上の問題点は思い切って変えていくというトップの方針の下、在庫管理の改善を突破口にして、広くマネジメントのあり方を見直し、再構築を図った。そのキーワードは、各種情報・データの共有化(見える化)とその有効活用、及び全員参画型の改善活動の展開である。筆づくりの伝統と雇用は絶対に守るという強い信念の社長は、マネジメントの変革に関しては陰から暖かく見守る姿勢を貫いた。一方、経営の見える化により経営基盤が強化されたことで、事業承継に手応えを感じたようである。

企業概要

全国でトップのシェアを持ち、町内人口の10%強が筆づくりに従事していると言われる筆の町

にあって、創業から45年となる比較的新しい企業である。町内には100を超える筆関連企業(販社・卸含む)があるが、その中で原毛処理から最終製品まで一貫生産ができる数少ない企業の1社である。

また、熊野筆といえば書筆とされていた業界にあって、早くから化粧筆分野に挑戦をしてきた独創的な企業である(今でこそ、国民栄誉賞を受賞した“なでしこJAPAN”に熊野化粧筆が贈られたことで、熊野の化粧筆はあらためて日本全国からの脚光を浴びることとなった)。

手作業が主体の当業界であるが、「混毛機」「バイブレーション機」「精密コマ」等の機械や生産技術を導入・確立してきたように常に新しいものに挑戦をするという風土が生き続けている。

そのスピリットは商品や営業戦略にも現われており、化粧筆の自社ブランド確立に力を入れ、平成20年に化粧筆の旗艦ブランド「Mizuho Brush(ミズホブラッシュ)」を発表したほか、当中小機構の「地域資源活用支援事業」

や「海外FS支援事業」等の活用により積極的な市場開拓を進めてきている。

また、社内に対しては、社員とその家族が安定した生活を築くため、社員が誇りを持って遣り甲斐を感じる職場づくりを目指すという経営者の信念が貫かれている。

中小機構との出会い

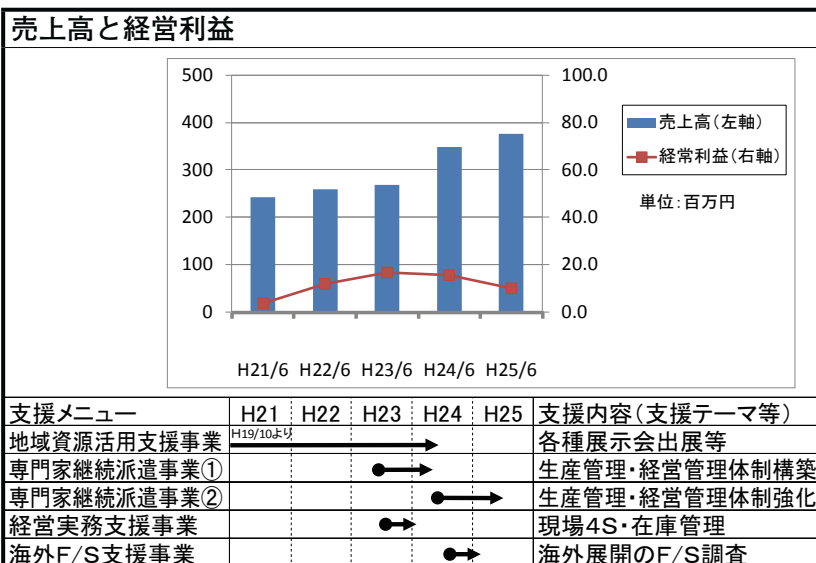
前述のとおり、常にステップアップを目指す挑戦スピリットの下、平成19年に「地域資源活用支援事業」に応募したことが、当機構との出会いの始まりである。

事業者認定後、当機構主催の「NIPPON MONO ICHI」等の各種イベントに精力的に参加するほか、上海万博にも参加するなど、自社製品のブランド力の向上や海外展開の足場づくりにも果敢に挑戦を続けてきた。

その一方で、新商品や新市場を開拓していくためには、製造業である当社の製造部門の基盤整備と体制の確立、即ちモノづくり現場の改善が必須の課題であると認識した経営トップから支援要請を受けたものである。

チーフアドバイザーの視点と支援課題の設定

企業からの優先すべきニーズは、資金繰りやキャッシュフローに影響を与える、在庫を削減するための管理体制をしっかりとさせたというものであった。早速当社を訪問し、経営者の話を聞くと共に製造現場を見学した。支援のニ



ーズはもっともで、足の踏み場もないほど仕掛品や完成品が所狭ましと置かれていた。

まずはこの状態は至急に改善しなければいけない最優先課題であると認識した。在庫は生産管理の原点であり、経営上も重要な事項であるからである。その在庫管理に関しては、現場の4Sから始める必要があると判断し、短期集中的に経営実務支援も同時並行的に進めることをイメージした。

一方、そのような問題の本質的な要因はマネジメントそのものにあると判断した。そのために、中短期計画を基に経営全体を俯瞰的に見ることができ、社内にある各種情報を効果的に活かして適宜経営判断に供する(所謂、異常の見える化)システム整備ができるアドバイザーを派遣することとした。また、次代を託されている若い経営層の経営管理全般の能力アップを図っていくことも、我々の重要な支援課題であると認識をした。

プロジェクト推進体制

社長を総括責任者として、娘婿である常務取締役をプロジェクトリーダーに、そして商品開発担当取締役及び生産担当取締役の次代を託されている3人が中心となる体制が作られた。そして、推進メンバーには生産部門の職場リーダー6名が参画し、全社的推進体制となった。また、当然ながら4S等の現場改善では全員参画の活動が展開された。さらに、2年目においては改善テーマに対して社員一人一人が役割を担うという発展的な全社活動となった。

筆づくりを知り尽くした社長の奥様である工場長が陰からしっかりと支えてもらったことの意義は大きい。最大のポイントは、プロジェクトに付かず離れず絶妙の距離感を持って見守った社長の姿勢である。

支援内容と支援成果

支援は2年に亘った。1期目(平成23年4月～平成24年5月)は各領

域の基盤づくり（仕組みづくり）、2期目（平成24年6月～平成25年5月）はその仕組みの巡航運用と成果の刈取りという位置づけである。

第1期は、①マネジメント領域、②生産管理・在庫管理領域、にテーマを設定すると共にそれらを支える情報の有効活用、IT化に力点をおいた。

<先ずは若い経営3役の経営の方向付けから>

そのために、既に作成されていた中期経営計画とバランススコアカード（BSC）戦略マップの見直しから始めた（若い経営者はバランススコアカード（BSC）に関しても深い知見を有していた）。バ



佐々木 孝之 中国本部 チーフアドバイザー

私は何気なく使った“工場”という言葉に違和感を訴えられた女性リーダーがおられました。“工房”的風土の中に忘れてはならない大切なものがあることに気付かされました。それは製品に込める誇りと心です。

ランススコアカード（BSC）を再点検した中から、営業戦略に必要な「製品別原価の把握」、「販売実績データの活用」が欠落していることが共通認識された。製品別原価は600アイテムに絞り込み、「直接原価」で原価マスターを整備した。後者については、TKC販売実績データに原価マスターの情報を取り込み、製品別利益貢献度分析ができる仕組みを作った。

そして、この2つの仕組みを基に粗利益を最大化させるための商品・事業（OEM事業と自社ブランド事業）ミックスの考え方を導

入した（この領域ではITコーディネーターの資格を持つアドバイザーと若い経営者の高いITリテラシーが存分に活かされた。後述する各種システム化においても同様である）。

<製造現場は先ずは徹底した4Sから>

今回の支援ニーズの発端であった在庫管理については、先ずは現場環境の整備が先決であり、経営実務支援アドバイザーを派遣し、全社を挙げて2S活動を展開した。社長の理解を得て徹底した不要物の撤去から始めて、最終的には筆の穂首・軸・金具等千点を超える各部品について何が・どこに・い

くつあるかが分かる物理的環境が整った。それと並行して、「バーコードによる管理システム」（最も種類の多い口金に適用）を設計～導入して、ハード・ソフト両面から在庫管理体制ができた。

<現場の姿が変わった……活動が加速>

工場内が見事に変身した姿に、取引先からも感嘆の声を聴くことができるようになり、苦労した成果を実感した社内は一層改善活動が活性化されてきた。また、筆職人集団の方々から改善への理解と

協力が得られたことが大きな推進力となった。

生産管理の原点である在庫管理体制ができたことを受けて、生産計画～進捗管理の整備に取り掛かった。できるだけ“簡便で安価”をコンセプトに、納期に対する進捗の異常を顕在化させて即対応できるようにする「SDBR」（アドバイザーオリジナルの進捗管理システム）の導入検討を始め、試行ができるまでに整備が進んだ。当システムのためには工程フローとネック工程の設定及びネック工程の作業時間把握等、現場の全面的なバックアップが必要であった。

<“なでしてJAPAN”ブームで嬉しい悲鳴>

平成23年秋以降、熊野化粧筆に注文が殺到し筆の町は活況を呈し始めた。当社も例外ではなく繁忙を極める状態となり、改善活動が中断するのでは？との危惧があったが、全社員が力を結集して生産とプロジェクト活動を見事に両立させるなど当社の底力をみせた。同時に、プロジェクトリーダーをはじめメンバー各自が改善活動の効果を実感し、自信を持つようになってきた。

<経営の「見える化」に一步近づいた>

経営の状況および工場の状況が事業別、進行プロジェクト毎に数値で見えるようになり、若い経営陣が目指す姿に一步近づいてきた。一方、社長からは、自分の“経験と勘”以外の新しい視点が加わったとの評価と共に引き続いての継続支援の要請を受けて第2期目の支援に入った。

＜今は身の丈以上の服を着ている。これから服に合わせて身を成長させていく＞

これは、第2期目スタート時の社長の言葉である。これまでに導入してきた新しい仕組みやシステムを巡航運用できるように後方支援を行うと共に、経営管理・生産管理・全員参加（参画）活動の各領域でのレベルアップと充実化を目指した活動を展開した。

その代表の1つは、「経営NAVI」の導入と運用である。これは、先に整備した原価マスターと営業情報から粗利益の実績と今後の粗利益予測をリアルタイムに見える化し、経営判断に供するオリジナルのシステムであり、計画を重視した経営を実現させるための重要なツールである。

2つ目は、“タスクチーム活動”である。品質・在庫・納期・生産性・4S、各領域で改善テーマを設定し、全社員がいずれかのテーマに参画する活動である。経営3役及びアドバイザーに各チームを引っ張ってもらったのは勿論だが、チーム員からも活発に意見が出てくるようになり、各自の成長の場ともなった。その中から、「かんぱんラベル」（顧客先・着手日・納期・工程・製品仕様・数量・注意事項等を記入したハガキ大のカード）というユニークなアイデアが具現化され、情報の共有化・進捗管理に大きく寄与した。

＜“筆屋”から“会社”へと変わってきた。1人1人はこんな力を持っていたのか＞

これは、最後のレビュー会での社長の言葉である。別表にみる売

上増や、その他在庫削減や生産性の向上等々定量的な成果（在庫回転期間は60.8日から46.7日に、1人当り生産高は9,781円から10,642円にも確認できるが、今回の最大の成果は、社内には存在する各種情報の有効活用により“経営の見える化”が図られたことである。そのことが“変えるべきは変える”と宣言された社長の意向を実現し、スムーズな事業承継への道筋ができたことの要因である。

また、プロジェクトレビュー会で、タスクチームの各改善リーダー（主に女性）が自信に満ちた顔で改善内容と成果を発表した姿に接し、社長はことのほか喜ばれ意を強くした。

なお、プロジェクトリーダーであった常務は、支援期間中に専務に昇格した。

＜後日談＞

今回の“経営の見える化”が事業承継に大きく寄与したことが評価され、「中小企業IT経営力大賞2014」の優秀賞を受賞した。

今後の課題

“守るべきは守る”の中に筆づくりの当社が持つ高度な技能・技術の伝承がある。支援の中で化粧筆の命である穂先を整える「コマ」づくりのノウハウをデジタル化する試みを行ったが、この種のノウハウ（暗黙知）を如何にして形式知化させて、確実に技能を伝承させていくか、また、その人材育成が今後の大きな課題である。



＜タスクチームの活動風景＞

経営者のことば

私はキックオフ時に、外部環境の変化への対応力強化の必要性和事業承継への思いを全社員に語りました。その背景には『自分の経験と勤が使えにくくなっている』ことを感じ始めていたからです。この度は非常にいいタイミングで支援をいただく機会を得ました。その中で、私の勤に自信を持った面と新たな視点から若い経営陣が自信を深めた面とがありますが、私が嬉しいのは後者の方です。ご支援が当社の転機となりました。本当にありがとうございました。



代表取締役 尺田 泰史社長