

# 経営革新で「見える化」を図り、目指す会社実現に邁進—ヨーグルトづくりひとすじに—

乳製品ヨーグルトの地元ブランドを確立した企業が、現状の経営スタイルを変革する経営革新にチャレンジし、計画経営へ移行・役員体制の改革等を実行し見事目標を達成した。そして、発酵工程の内製化による一貫生産体制や工場集約化等を目指した新工場建設計画が動き出し、更なる変革に取り組んでいる。

## 東北本部 統括プロジェクトマネージャー 川名 佐登志

企業名 株式会社モーニング  
業種 乳製品及び洋生菓子の製造・販売  
本社所在地 福島県郡山市 業根5-12-10  
資本金 19.8百万円  
設立 昭和61年1月  
売上高 922百万円 (平成27年3月期)  
従業員 74人 (正社員35人)

社長の個性的な経営で業績を伸ばしてきたが、規模拡大とともに経営課題が多々浮上して来た。これを打開するには新たな経営スタイルの構築が必要と判断し、①「計画経営」の実践、②役員体制と組織体制の再構築、③新工場建設に関する全体サポート等の支援を実行した。新工場建設構想には業容拡大を目指し・生産能力、販売力強化・現工場と本部機能の集約化・発酵工程の内製化等の会社全体を革新するテーマを盛り込み、全社一丸で取組んだ。その成果として、業績面では減益傾向に歯止めをかけ、増収増益の目標を達成し、経営革新により、当社が目指す姿「会社らしい会社に」の実現が見えて来た支援事例である。

えられる「自然の恵み」に「皆様が健康で心豊かに、幸福でありますように」との祈りを込め、お客様に提供している。

ヨーグルト専門店「モーニング」は、一人のお母さんが作ったヨーグルトデザートから始まった。体に良くて、ちょっと工夫すればぐんとおいしくなるヨーグルト。「近所の人に喜んでいただければ」程度で始めたお店であった。

それから社長と奥様である現副社長と二人三脚、商品開発に没頭し、初物尽くして衛生や品質管理面で試行錯誤しつつ、所管官庁との折衝と言う壁を乗り越え、又、東日本大震災福島原発の事故で風評被害の影響もあったが限定的であったことも幸いし、売上高9億円を超える企業に成長させた。

生産工場1拠点、県外に4店舗、県内に7店舗の計 11店舗の直営店を有し、店舗ではヨーグルト商品を品揃えした直販のほか、ランチ等軽食も楽しめる。非常にきれいで、明るい店舗構えである。人気商品は生産地で完熟したブドウ、イチゴ、ブルーベリー、桃等の季節の果物をたっぷり使ったデザート〔フレッシュカップ〕である。見た目も美しく美味しい。

社長はオーナー創業者であり、



安積店



安積店内

### 企業概要

当社は福島県に拠点を置き、昭和58年に創業した。全国初の「ヨーグルト専門店」として、四季折々の果実を使用したヨーグルトとヨーグルトを使用した洋生菓子を、創業当時の製法そのままに手造りし、自社販売している。旬の果実とヨーグルトを通して私たちに与

デザインが得意で社名や商品のデザインは社長の案である。又、絵画の趣味もあり各店舗に掲示している。

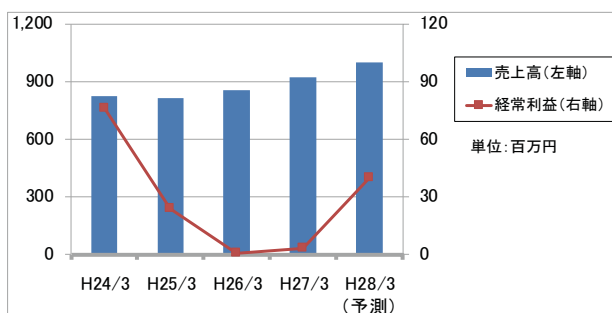
これまでは社長の個性的な経営で業績は順調であった。しかし、売上規模が大きくなるとともに、生産環境や消費者ニーズの変化があり、又、事業承継を検討する時期に差し掛かっていたこともあり、社長はワンマン的な経営スタイルで良いのか、「会社らしい会社」に「組織経営・計画経営」へ、脱皮する必要はないのか疑問を持ち始めていた。

### 中小機構との出会い

東北本部への経理部長から中小機構の経営支援事業について知りたいと言う一本の電話が出会いの始まりである。早速、東北本部の窓口に来訪いただき、相談の経緯や経営課題等についてヒアリングした。相談者は取締役と経理部長の二人で、職員と統括プロジェクトマネージャーで対応した。現状の経営スタイルからの変化を求めて、経営支援を行っている機関を探していたが、最も中小機構の支援事業が当社には相応しいと判断したとのことだった。

具体的な相談内容は1. 中小機構の支援事業の内容の確認（支援事業の説明実施）と2. 当社の経営課題に対する経営支援の要請であり、【会社の現状】①事業計画策定したことが無い、②決算内容は公表されていない、③業績は概ね順調である、④然し、将来展望が見えない、⑤事業承継を考える時期であるが、意思表示されていない等々の説明があった。社長の考え方は不透明であるが、「事業承継も含めて現状を打破し、生残りの為に経営改革して「会社らしい会社」にしたいので、是非経営支援をお願いしたい」と言う相談

### 売上高と経常利益



| 支援メニュー     | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | 支援内容(支援テーマ等)        |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|
| 専門家継続派遣事業① |     | ●→  |     |     |     | ・中短期事業計画の策定、経営改善    |
| 専門家継続派遣事業② |     |     | ●→  |     |     | ・計画経営の成熟度向上と定着化     |
| 専門家継続派遣事業③ |     |     |     | ●→  |     | ・新工場建設関連、QCDCの充実・促進 |
| 窓口相談事業     |     |     | ●→  |     |     | ・事業承継               |

であった。

相談内容を勘案した結果、ハンズオン支援事業による支援が妥当と判断し、本日の相談内容を社長報告し「了解」ならば、会社訪問の上、社長に直接話をお聞きしたいと企業訪問を提案した。

その後、社長の意思確認が出来、事前調査、予備調査、マッチングを経て専門家継続派遣事業による支援となった。

### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

窓口相談から予備調査まで社長や監査役、幹部社員とヒアリングを重ね、又、直近3期分の決算書による財務分析を実施し、以下の経営課題を浮彫にした。

- 計画経営はしていない・・・
  - 社長のワンマン経営。
  - ビジョンや事業計画はない。計画は社長の頭の中。経営理念等は従業員への浸透がない
  - 月次実績報告はしていない。情報共有の仕組みがない (PDCAの考え自体がない)
- 社長と取締役、管理職との意思疎通が不足している。組織的な経営に遅れがある
- 業績は概ね良好であるが増収減益の傾向になって来てい

る・・・①生産性向上活動が必要。②生産工場のスペースが手狭になって来ている。

- 事業承継を考える時期に来ているが、全ては社長の胸の内である。

会社訪問調査を通じて、東北本部の窓口へ来訪時に相談者が言っていた「会社らしい会社」にしたい、「風通しの良い会社」にしたい」と言う考えは、社長も同じ認識であることが確認でき、社長と社長夫人の監査役（現副社長）から支援に対する期待と意気込みがヒシヒシと伝わって来た。

そこで、プロジェクトマネージャーの視点として、

- 経営革新が必要で、将来構想を明確にする
- その為には中短期事業計画策定と実行が必要であり、PDCAを徹底回転させる
- 増産対応や生産効率追求及び品質の安定化が必要で、現生産工場キャパ確認と能力増強対応を検討する時期である
- 組織体制の充実及び事業承継の検討が不可欠である
- 社長及び当社の「暗黙知」を「形式知」に顕在化「見える化」させ、継続的な経営基盤を築く必要がある、ということが支援課題であると判断した。

## プロジェクト推進体制

実施に当たってプロジェクトチームを編成した。目的は下記の通りである。

- ①経営革新や社長とのコミュニケーションの「場」づくり
- ②事業承継を含め経営陣や管理職の人材育成に繋げる。改善活動ではプロセスから参画意識を持たせる。同じ土俵で取組み、議論・意見交換が出来る。

そして、社長を中心に、経理部長を窓口、取締役製造部長及び支援内容により監査役、関係者が参画するチーム編成とした。

特に、スピーディな経営判断、支援成果の早期獲得の為、社長には率先参画をお願いした。



川名 佐登志 東北本部 統括プロジェクトマネージャー

**現状の経営スタイルを「変革」したいと言う意思が強かった。・計画経営の実行・組織(役員)体制の再構築・業容拡大を目指した新工場建設構想等々を全社一丸で取組み、みんなが望む、組織経営「会社らしい会社に」の実現が見えて来た。企業とアドバイザーとベストマッチであった。**

## 支援内容と支援成果

### <専門家継続派遣事業>

(平成25年8月～平成28年9月(支援中))

経営課題、支援テーマ、受入チームとの適性を考慮し、若い中小企業診断士を派遣した。

本支援は、第1・第2ステージは平成25年8月～平成27年8月まで約2年間実施し、第3ステージは平成27年10月～平成28年9月の期間で現在支援中である。

#### 【第1ステージ】

(平成25年8月～平成26年7月)

支援開始に当たり、支援チームと受入チームで派遣計画書の支援テーマ、目標、主な支援内容や展

開スケジュールの確認を実施し、支援達成目標を確認した。

<主な支援内容>

1、中期事業構想及び短期事業計画の策定

①経営ビジョン、経営理念等の確認

②中短期事業計画及び連動した部門行動計画の立案

③財務会計方式から管理会計方式に組替

2、経営改善・業務の効率化

<支援成果>

1、中期事業計画、短期事業計画及び行動計画を立案、完成・実行開始した。

①経営課題を反映し、社長の頭の中にあつた経営ビジョンや戦略が初めて明文化され、社

お披露目と、これまでの支援成果や今後の期待、経営革新の決意等の方針説明があり、徹底を図った。

#### 【第2ステージ】

(平成26年9月～平成27年8月)

第1ステージで残された課題と新規テーマを加え継続支援を行った。

<主な支援内容>

1、計画経営の成熟度向上と定着化

①期事業計画に基づいた月次チェック定型化及び定着化

②業務効率向上のタマ出しと実行

③貸率(収益性評価)指標活用の推進

④次期事業計画の策定

2、新工場建設に向けた開設事業計画の策定。

①生産力・売上増対応と原価低減の出来る新工場建設構想の策定(複数の建設構想の立案)

②新工場建設事業計画策定

③管理体制の強化

<成果>

1、次年度事業計画、行動計画を立案した

2、月次実績報告会が定例化した。

①管理会計方式を独自様式で売上・収益を月度別に「目標・実績」「目標累計・実績累計」及び労働分配率等の管理指標等の実績推移を「見える化」し、差異分析が出来るようになった。

②各部門行動計画による進捗管理の実行、PDCAの徹底が図れるようになった。

③商品別収益分析・貸率、移動累計グラフを参考に「入口商品」「売りたい商品」等、販売戦略を意識した売価改定を検討し、価格改定を実行した。売上高は計画通り順調に推移している。

④新規に安積店オープン。目標売上を達成している

内で共有化出来た。

②経営理念「ヨーグルトで身も心もハッピーに」と制定した。

③月次実績報告制度を構築し、PDCAを回す基盤が出来た。

④管理会計方式導入で経営判断基準が明確化出来た。

2、経営全体の「見える化」が進み、業務改善、経営改善で効率化が進み、社長、経営幹部間の意思疎通が図れるようになってきた。

第1ステージ支援開始6ヶ月後に「経営理念」「経営ビジョン」が明確になった段階で「キックオフ会」を開催した。全社員が出席した中で社長から「経営理念」等の

## 3、新工場建設方針決定

- ①新工場建設のコンセプト、投資限度額
- ②建設完工、稼働開始の大枠日程計画

## 4、管理体制強化

- ①組織体制の再構築
  - ・役員体制（副社長の新設、新任役員2名就任）
  - ・常務会新設（合議制による意思決定機関）運用開始
- ②規程類の整備（常務会規程、稟議規程）
- ③人材育成（事業承継候補、新役員誕生）
- ④以上から社長が目指す「会社らしい会社」の実現に一步踏み出した。

## 【第3ステージ】

（平成27年10月～平成28年9月）

<主な支援内容>

- 1、新工場建設に関する全体サポート
  - ①第2ステージで明確にした建設方針に基づく新工場建設関連の支援
  - ②投資対効果の検証、全体整合性の確認
- 2、QCDの充実促進
  - ①発注及び生産管理システムの構築
  - ②社内情報共有化の促進
  - ③7S(5S+洗淨・制菌)の促進
- 3、計画経営のレベルアップ
  - ①管理会計の定着化
  - ②利益計画、賃率方式の活用促進
  - ③目標BSを見据えた資金計画策定

<成果予測>

- 1、新工場竣工
  - ①平成28年7月より操業開始予定。
  - ②発酵工場・内製化に向けた構想をつくり、新工場移管後に着工し早期稼働に繋げる予定。
- 2、経営管理レベルの向上、常務会の機能充実が図れる。

- 3、生産工程改善、7S活動等による生産性と品質管理、衛生管理レベルが向上する。
- 4、計画経営の充実・・・全ての業務が「計画ありき」で「見える化」「業務効率アップ」「人材育成」が出来る。
- 5、業績向上（グラフ参照）
  - ①支援開始前の平成25年3月期と平成27年3月期と比較し、売上高：13.4%増。更に平成28年3月期は、販促活動が功を奏し、売上高：約1,000百万円(約23%増)となり、経常利益は価格改定や業務効率向上等が貢献し、約40百万円と大幅増益が確実視されている。
  - ②経営スタイルを変革し会社らしい会社に変貌中である。

よる繁忙期対応

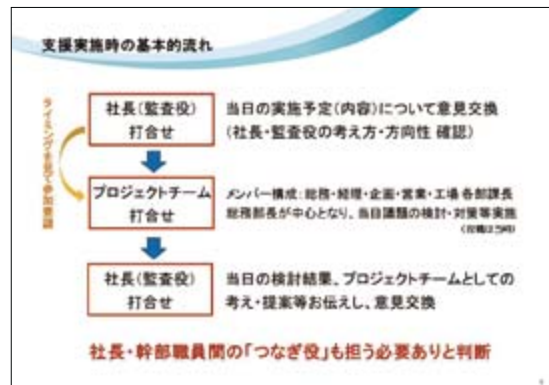
- ①店舗展開のあり方
  - ②顧客を重視した新商品開発
- 4、事業計画、部門別・店舗別行動計画策定の継続と定着化・PDCAの風土化。
  - 5、事業承継のスケジュール化以上が今後の経営課題である。



秋の果実ヨーグルト

### 今後の課題

- 1、新工場建設の計画に則った推進
  - ①現工場、本部機能の新工場への集約化
  - ②新工場へスムーズな移管
  - ③資金計画、利益計画の再確認
- 2、新設した「常務会」の徹底機能
- 3、販売戦略再構築に



### 経営者のことば

東日本大震災以来、地域を取巻く環境が大きく様変わりし、原材料の高騰、人材の枯渇など様々な危機に瀕しております。中でも過去3～4年、毎年のように原乳価格が高騰した事による収益の悪化は、業界全体で価格改定を判断せざるを得ない深刻なものとなっております。

そんな折、中小機構の専門家継続派遣事業を知り、2年間に渡る指導を頂く中で、経営理念・ビジョンの制定、事業計画の策定、数値管理の確立を進め、PDCAの実践に取組み大きな成果を得る事ができました。まだまだ課題も多くなりますが、第3ステージに向け次の目標に向かい、全社一丸となり取組んで参ります。



代表取締役 一条 武人社長