

会社の将来像を明らかにすることで、真の経営課題を浮かび上がらせ、経営基盤を確立

“目の前の顕在化している課題”を一つずつ解決することも大事だが、まず会社の将来像を思い描き《あるべき姿》を明確にした上で“実現に向けての課題”解決を図ることで、今後の成長に向けた基盤固めに取り組んでいる。

九州本部 統括プロジェクトマネージャー 松尾 靖彦

企業名 クラウン製パン株式会社
 業種 パン・洋菓子製造、小中学校の学校給食パン・米飯受託加工
 本社所在地 福岡県北九州市
 小倉北区泉台4-4-41
 資本金 35百万円
 設立 昭和23年10月
 売上高 1,021百万円
 (平成27年3月期)
 従業員 150人(正社員68人)



工場外観



行列が途切れることのないミニクロワッサンの店

当社は、創業70年近い歴史と高い知名度を有し、北九州市内の小中学校給食の7割のシェアを誇るほか、有名なブランド店を展開する、地域に無くてはならない企業である。そこで、更に成長・発展するため、中小機構の3次にわたるハンズオン支援を活用して、変革への意欲を持つ若い後継者をリーダーとしたプロジェクトにより、〔経営課題の炙り出しと事業戦略・経営計画の立案〕〔衛生管理の仕組み・体制作り〕〔客観性のある人事評価・賃金制度と組織管理規程類の整備〕等に取り組む、経営基盤の確立を進めている。

企業概要

クラウン製パン株式会社は、現社長の父が昭和23年に‘焼きたてパン製造会社’として創業した会社である。昭和46年に株式会社に改組設立後、早い時期から北九州市の学校給食事業を手掛け、現在では学校給食パン・米飯受託加工において同市内小中学校の7割のシェアを担うまでに至っている。

また、現社長である松岡隆弘氏が社長に就任した頃からはクロワッサンを中心としたデニッシュ類の小売販売にも力を入れているが、昭和49年に直営小売事業会社を有限会社ブランジェリークラウンとして立ち上げ、一般消費者向け販売を始めた。特に博多駅を始めとするJR九州の駅構内等で展開している直営ミニクロワッサンの店【ミニヨン】は九州域内に6店舗を数え、‘行列のできるクロワッサンの店’として高い知名度を得ている。

入社後20年にわたって創業社長である父親を支えたのち現職に就いた隆弘氏は、自ら「目の届く範囲で事業を展開するがっちりした商売でいきたい!!」と語るように、堅実経営を旨とした事業運営を貫いてきたことから、事業の収益性は非常に高く、会社は完全無借金経営を誇っている。経営者の考え方が事業全般に強く反映された会社との印象を持たせる企業である。

一方、売上伸長に合わせて必要最低限の建て増し・増床・改築・設備投資で対応してきたとのことで、規模の拡大に工場・倉庫が対

応できているのか、また、設備の老朽化や衛生面は大丈夫かと感じさせる面も散見された。

中小機構との出会い

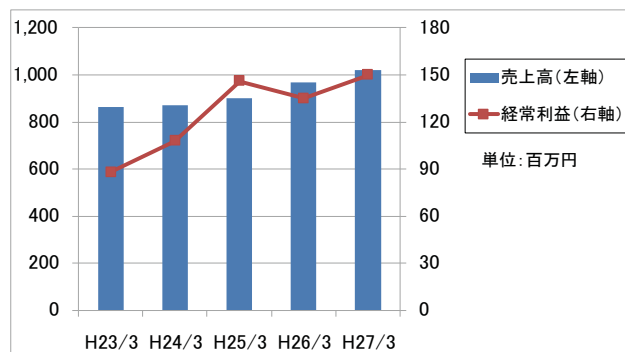
当社への支援は、平成26年5月に社長の子息である松岡常務取締役から1枚の窓口相談申込書をいただいたことに始まる。首都圏でのパン製造業者における修行から当社へ呼び寄せられて会社に入り1年半経ったばかりの（将来経営のバトンタッチを予定されている）同常務からの相談は、“遅れている業務IT化を進め効率的事業推進を図りたい”とのことであった。そこで、訪問の上、詳しい話を伺ってみたところ、同常務からは、製造管理、受発注管理、在庫管理や勤怠給与処理等のIT化を進めたいとのことであった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

その際のヒアリングで、少子化が進み学校給食の先細りが予想される中、当社が明確な将来ビジョンを有していないことが非常に気になった。そこで、中期的な経営の方向性や事業戦略、経営計画がはっきりしないまま闇雲に業務のITシステム化を図ることは、将来の手戻り・手直しを招くことになりかねず、非効果的・非効率的である旨を説明し、会社が効果的に課題解決を図るのであれば、顕在化した課題である情報システム化の前にまず事業戦略・中期経営計画の立案を行うべきであろうと薦めた。

そして、社長・常務ら経営幹部と議論・検討した結果、中小機構

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			→			事業戦略・中期経営計画策定支援
経営実務支援事業				→		衛生(品質)管理の仕組み作り支援
専門家継続派遣事業②					→	人事システム構築支援(支援中)

の専門家継続派遣事業を活用して、(当社が目論む直営店の新規出店による販売拡大を含む)事業戦略・経営計画の立案・再構築を行うこととし、九州本部にて派遣支援の準備に取りかかることにした。

プロジェクト推進体制

松岡社長の常務を育てたいとする意向を汲み、松岡常務をリーダーとし、製造責任者および給食、市販・菓子パン、洋菓子、総務の各責任者を中心とする総員8名のプロジェクトチームを組成することとした。

中小機構側は、事業戦略策定や経営計画立案に長けた中小企業診断士を充てることとし、半年間にわたり2回/月程度の支援を行う計画を作成した。なお、松岡社長には敢えてチームには参加しないようにしていただき、代わりに活動状況をメンバーから都度々々説明・報告する形を採ることとした。

支援内容と支援成果

<専門家継続派遣事業>

(平成26年9月～平成27年3月)

「事業戦略・中期経営計画立案支援」

支援は、【販売拡大策の検討を含む事業戦略策定・中期経営計画立案】に関するテーマとし、概ね以下の内容により実施した。

①経営・事業の現状把握

- ・ 経営理念やビジョンの整理
- ・ 売上・利益の推移 [商品別、顧客別分析]
- ・ 経営資源の整理
- ・ 現状把握からの課題の整理

②内外環境の分析 [SWOT分析]

- ・ 内部環境分析による“強み” “弱み”抽出
- ・ 外部環境分析による“機会” “脅威”抽出

③経営目標の設定と事業戦略の検討

- ・ 中期経営目標の設定
- ・ 事業展開の方向付けと全体戦略デザイン
- ・ 新規出店計画 (直営店、ミニヨン)
- ・ 事業の関連性・シナジーの整理

④事業戦略の具体的テーマ展開

- ・事業戦略と具体的テーマへの展開
- ・具体的テーマの行動計画・収支計画作成

当社にとって社内横断プロジェクト活動は初めてであったことから、支援当初は緊張感が漂うものであったが、市場・競合・事業領域別のSWOT分析にかかる辺りからはメンバーの参画意識・一体感も高まり、活発な議論・検討が進んだ。さらに、アドバイザーからの提起による“生活者の食の安全・安心志向”“苦情・クレーム発生原因”などの議論や、展開中の4つの事業をPPM（プロダクトポートフォリオマネジメント）手

評価をいただいた。

こうした現場の視察・確認や議論検討を通じて、会社の改善課題も種々見えてきた。

- ・繁忙期・閑散期の人的対応
- ・苦情やクレームを生んできた衛生問題
（設備の老朽化やヒューマンエラー対応）
- ・社内コミュニケーションの希薄さ
（情報伝達ルール・会議体の整備等）
- ・意思決定や責任・権限の属人性
- ・社員の評価、賃金制度、育成制度
等がそれぞれであるが、優先順位を付

情報etc.)

さらに、支援終盤3月には、全社員への計画周知を目的に、全5回に分けて全員に集まってもらい、『中期経営計画発表会』を行った。

「会社が進むべき道や‘あるべき姿’を明確にすると共に、これまで各部署に潜在化して見えにくかった諸問題・課題を、プロジェクト活動を通じて、組織全体の問題として明確化・共有し、改善の方向性や体制の検討を行ったこと、その過程を通じて社内コミュニケーションが各段に進んだことの意義が非常に大きかった」というのが、社長からいただいた評価であった。



会社は、高い知名度・社会的使命や好業績の裏に、経営面・事業面で幾つかの課題を抱えていた。経営者の強い“変革の意思”が、意欲を持つ若いリーダーを中心としたプロジェクト活動を動かし、課題解決を成功に導いた好例であるものと考えている。

松尾 靖彦 九州本部 統括プロジェクトマネージャー

法により、〈給食：金のなる木〉〈ミニヨン：花形+金のなる木〉〈直営店：4つのマトリックスの中心〉〈卸売：問題児+負け犬〉に位置付けてそれぞれの事業の対応や相互シナジーの検討を行った。

この取組みを通じて、これまで社内ではなされなかった《〈新店舗出店計画も含む〉多角度からの企業経営の議論》がなされ、非常に意義の大きな活動になったものと考えている。

そして、議論・検討の経過・結果は、社長に対して常務やアドバイザーを通じて逐次報告がなされ、深みのある議論に対して高い

けた上で次回以降の支援での対応を検討することとした。

そして、6か月間の成果としての〈中期経営計画〉には、以下の各項目を盛り込むこととした。

- 経営理念（経営目標確認と意義の見直し）
- 経営方針・ビジョン
- 経営戦略
：事業戦略（4事業の現状と将来について、マーケティング戦略）
：財務戦略（投資と収益とリスクバランス）
- 経営計画（経営基盤の強化に向けて・・・ヒト、モノ、カネ、

＜経営実務支援事業＞

（平成27年4月～平成27年8月）
「衛生管理体制の確立と充実支援」
一方、専門家継続派遣事業に際して行った現場視察や経営課題の議論を通じて、当社が独力では解決し難い喫緊の課題として《衛生管理面強化の必要性》がクローズアップされた。折しも、異物混入・食の安全性が喧伝された時期であったことから、学校給食等で社会的責任を担う当社として、衛生管理の徹底は避けて通れないテーマでもあった。

そこで、当社から要請を受けたことから、経営実務支援事業により、【衛生管理体制の確立と充実】に向けた支援を行うこととした。

衛生管理体制の確立には、“製造ラインや動線の見直しを含む設備改善・更新計画等、いわゆる《ハード面》の対応”と、“教育による意識改革、作業手順の見直しと標準化、管理状態の見える化、再発防止徹底のための体制作り等か

らなる《ソフト面》の対応”の両面が必要であるが、今回の支援では、ソフト面である〔基本的な衛生指導と品質管理体制の構築〕を目標とし、

- ①生産工程等の現状把握〈課題抽出〉
- ②業務フロー・作業手順等の見直しと標準化の検討
- ③手順書・作業標準類の作成
- ④従業員の意識改革の為の教育カリキュラムの確立と教育実施
- ⑤標準化の推進と運用管理方法の指導及び実行確認を行うこととした。

そして、専門家継続派遣事業時の議論をそのまま活かしたいと考え、期間を空けずにシームレスで開始するスタンスで準備を進め、会社側に専門家継続派遣事業時のプロジェクトメンバーを中心にチームを組んでいただくことを要請すると共に、経営実務支援アドバイザーに、日頃から衛生管理指導・HACCP認証取得指導などを手掛ける実務家を充てることとした。

支援では、毎回始めに意識付け勉強会を行った後に、実際に現場を巡回しながら改善ポイントを皆で議論し、可能なものはその場で改善に着手する方法を採ると共に、併行して改善ポイントを独自の《ルールブック》に纏める作業を行ったことから、衛生管理・改善の重点を理論と実践で学んでいただくことができたものと考えている。また、目に見える改善成果が多数得られたことで、社長の評価も高かった。

今後の課題

〔事業戦略や経営計画〕は、適確に実行されなければ意味をなさない。PDCAサイクルを効果的・効率的に展開する為の“組織的企業運営”がその成否を分けることになるが、その意味で当社は未成熟な点も残されている。

社内コミュニケーションの風通しは一定程度進んできたが、意思決定や責任・権限の属人性を強く残すほか、人事評価・賃金制度が社長一人の専権事項となっていることから、平等性やモチベーションの面で問題を残すなどの課題も見られた。この課題克服を目標に、平成27年8月から〈専門家継続派遣事業〉のスキームを活用しながら、“新人事制度の設計”“組織管理規定の整備”をテーマに第3次のハンズオン支援を開始したところである。

また、〔衛生管理面〕においては、《ハード面》の課題については、資金を要することもあり今回具体的には着手しなかったが、チームの議論を基に工場のレイアウト変更を含む設備更新等の計画が作成され、この投資が実施できれば、飛躍的な衛生管理の向上につながるものと期待している。



クロワッサン



ジャパンカップ



経営計画資料

経営者のことば

食品業界は「消費者の食の安全に対する意識の高まり」など、大きな外部環境の変化にさらされており、生き残りには経営基盤の強化が不可欠です。しかし弊社には課題が数多くあり、どこから解決すべきか悩んでいました。そこで中小機構様へ支援を依頼し、会社幹部でプロジェクトチームを結成しました。熱意溢れる専門家の方の指導により経営課題が整理され、衛生面でも大きな改善が見られたほか、従業員の意識も変わりつつあります。この支援をきっかけに、更なる成長を目指していきます。



代表取締役 松岡 隆弘社長