

地域支援機関との連携により、老舗ブランド再生に向けた収益基盤を再構築

「品質の高い商品」というだけでは売れない時代。自社牧場も有し、118年の歴史を誇る地方の乳製品メーカーが、全社一体となって経営戦略及びマーケティング戦略とその実行管理体制を再構築し、「牧成舎ブランド」再生に向け全国展開に挑むものである。

中部本部 プロジェクトマネージャー 近藤 能博

酪農事業を取り巻く厳しい環境下にあって、岐阜県飛騨古川を代表する老舗乳製品メーカーである当社が継続企業として存在し続けるためには、従来からの地元密着型の展開に加え、もう1本大きな柱（外販展開）の早期構築が急務となっていた。地元認定支援機関の要請に基づいて、製販一体となった戦略的・計画的な取組みとして「ブランド再生プロジェクト」を計画し、連携体制のもと支援を実施した。経営戦略・マーケティング戦略のPDCAサイクルをしっかりと回すことを初めて体験しながら新規販路の開拓にもつなげられたことで、収益基盤再構築のきっかけが掴まれたところである。

企業概要と中小機構との出会い

- ・企業名：有限会社牧成舎
- ・業種：乳製品製造業
- ・本社所在地：岐阜県飛騨市古川町増島 17-8
- ・資本金：18百万円
- ・設立：昭和 59 年 1 月
- ・売上高：331 百万円（平成 27 年 10 月期）
- ・従業員：28 人（正社員 13 人）



代表取締役 牧田 礼子社長

当社は明治 30 年、牛 3 頭を飼育する牛乳屋として創業された老舗乳業メーカーである。昭和 30 年には低温殺菌の牛乳処理工場を新設するなど早くから品質面にこだわりを持った商品づくりを徹底し、地元飛騨古川地区を中心とした牛乳宅配や学校給食用牛乳の販売で順調に事業基盤を構築してきた。

その後、乳製品加工事業にも着手し、生乳と皮にこだわった「アイスもなか」や「チーズのたまり漬け」といった付加価値の高い商品開発を進め、複数の商品コンテストで金賞を受賞するなど、高い評価を獲得してきた企業である。

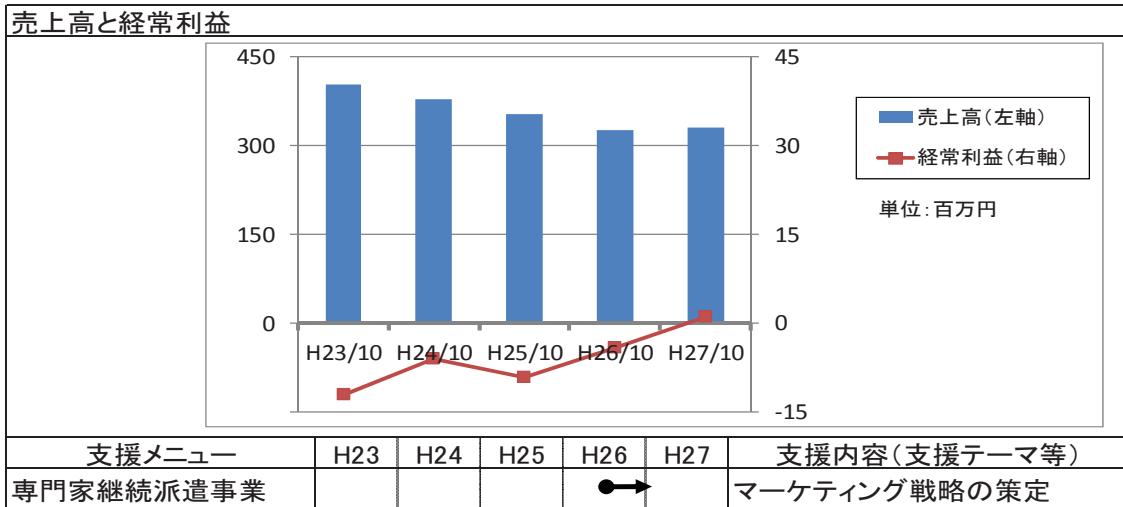
そして現在は、牛乳を中心（売上全体の 50%）にアイス、チーズ、ヨーグルトなどを地元エリア向け（宅配・スーパー・観光）と外販向け（首都圏等の高級小売店）に販売を行っている。



低温殺菌牛乳



アイスもなか



中小機構との出会いは、平成 25 年に地元の認定経営革新等支援機関（金融機関）の要請に基づいた「協力業務」として、「相談窓口でのアドバイス及び出張相談」を活用したことがあっかりである。長年に渡る地元密着型の営業により、周辺エリアでは安定的な地位を築いてきたものの、近年は人口減・需要減の影響が大きく、外販の売上増加分を上回るペースで売上が落ち込むといった課題を有していた。当社もこの状況に対し、中長期経営計画や年度計画などを立案して取り組んではきたものの、その道筋も不明確なことから抜本的な改革には至っていなかった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

自社牧場も有し、地元飛騨古川産の生乳と低温殺菌製法という高付加価値化にこだわった当社製品は、品質面で高い評価を受けており、この点においては大きな優位性を持つ。

反面、販売面では低価格志向の強い地元スーパーなど需要縮小が響く宅配事業における売上の減少分を他でカバーできておらず、利益率が高く比較的好調な外販売上を更に加速させるための一手中にも欠けている状況であった。

牧田社長からの初回面談時における要請も「売上対策を」とのことであった。しかし、ヒアリングを重ねる中で、今、当社が優先し

て解決すべき課題は、

- ①まず会社としてのビジョンや方向性を決定し、特に経営者と従業員の認識のギャップを埋める必要があること
 - ②これに基づいて部門の目標や個人のミッションを明確にして、職務の責任と権限に対する意識を引き上げること
 - ③活動成果を適正に評価・検討・改善するための管理体制を構築すること
- にあるものと牧田社長に提言し合意されたことから、専門家継続派遣事業による支援をスタートさせた。



近藤 能博
中部本部 プロジェクトマネージャー

支援内容と支援成果

＜専門家継続派遣事業＞

(平成 26 年 6 月～12 月：7 カ月間、計 10 回)

支援テーマは、①経営戦略及びマーケティング戦略（ブランド戦略、営業戦略）の策定と②実行展開基盤の整備（顧客ニーズの調査、分析、販売促進策の検討含む）の 2 つである。

支援では、まず牧成舎のあるべき姿（経営理念・ビジョン）を決定するため、顧客と競合の分析から着手した。ビジョン策定にあた

っては、特に顧客の声（当社を支持してくれる理由や要望）の分析に力を注ぎ、「高級小売市場におけるアイスもなか 日本 No.1 の地位確立」とし、その評価指標についても設定を行った。

さらに、従業員との認識ギャップや目標・ミッション明確化のための策として、業務プロセスの「見える化」を徹底し、経営戦略については、戦略マップを用いて取組み課題や評価方法の整理を行った。

経営戦略・マーケティング戦略の遂行と管理の局面では、PDCAサイクルが回ることを重要テーマとして、毎月の定例会議では計画の達成度を数値的に確認しながら、分析・改善策の検討を進め、活動のサイクル化の定着を図った。当社が本支援を通じてマーケティング活動のPDCAサイクルを体験できたことは、今後の事業活動にとって非常に有意義なものであったといえる。

また、上記支援活動に合わせ、特に外販事業の営業活動の強化及び販路開拓を行い、新規の大手高級小売店及び宅配会社と取引を本格的に立ち上げることができた。その結果、高い評価を得た「アイスもなか」を中心に毎月2百万円以上の売上増となったこともあり、会社全体としては下半期（平成26年5月～10月）に増収増益（売上高前年比102%、経常利益前年比309%）を達成し、収益基盤再構築への足掛かりを掴むことができた。

支援終了後も、地元支援機関（商工会）を通じたミラサポの専門家継続派遣事業の活用、中小機構の窓口相談の活用など、「牧成舎ブランド」再生に向けて邁進中である。



自社農場

経営理念

お客様の心に響く
“本物”の牧場乳製品を作り続け、笑顔と元気を提供します。

有限会社 牧成舎

経営ビジョンと戦略マップ

重要経営課題	日本の高級もなかアイスにおけるNO1メーカー（＝高級小売市場シェアNO1）の地位を確立する。	
4つの視点	重点施策	評価指標
財務の視点	①売上の拡大 ②収益性の向上	①売上金額 ②営業利益
顧客の視点	①牧成舎ブランドの信頼性を高める ②本物の牧場乳製品らしい、素材にこだわった商品提供をおこなう	①顧客満足度調査 ②販売チャネル数の伸び率
業務プロセスの視点	①顧客の意識を把握する ②クレームを削減する	①調査数 ②クレーム件数
学習と成長の視点	①経営ビジョン、経営戦略と個人ミッションの整合性 ②コミュニケーション力の向上	①従業員のフィードバック ②顧客対応レスポンス

経営者のことば

この度のご支援に、大変感謝しています。今まで年度計画や10年度計画を立ててきましたが、具体的な行動計画が立てられず、時間だけが過ぎていきました。牧成舎ブランドとして確固たる地位を作るために心強いご指導をいただきました。今後とも弊社に残っている多くの課題へのご指導もいただきたいと思っておりますので、よろしくお願ひいたします。ありがとうございました。