

「危機感」社長就任から始まった 全員参加の経営改革！

—「計画経営」導入と「5S改善活動」を軸にPDCAの徹底により、企業体質向上と収益大幅向上の実現—

東北本部 プロジェクトマネージャー 畑中 章市

【事例の要約】

本事例は、新社長自ら率先垂範し低収益体質を脱却すべく経営改革に取り組むことで、増収増益を成し遂げた支援事例である。

当社は食品添加物、乳製品、調味料の製造販売を行う食品メーカーである。後継者として現状の経営内容に危機感を抱き、まずは自己研鑽が必要と判断、中小企業大学校で経営を学ぶとともに経営相談の助言等を通じ、経営課題を強く実感。社長就任と同時に『経営改革は今しかない！』と現場改善の基本「5S活動」の活動展開と同時に計画経営に取り組み、事業計画・行動計画の立案とその実行のためにPDCAの徹底を実践。経営改革を進め増収増益を果たし、今後の成長への基盤を確立した。

企業名 高保製薬工業株式会社
業種 食品添加物、乳製品製造業
本社所在地 福島県福島市瀬上町字西上新田25-2
資本金 10百万円
設立 昭和21年7月
売上高 855百万円（平成29年8月期）
従業員 50人（正社員25人）

企業概要

当社は、戦後間もない昭和21年に創業し、福島県福島市にて湿布薬を製造する工場からスタート。時代の変化に対応しながら少しずつ業態を変え、現在は粉体と液体の二つの工場で業務用食品及び食品添加物製剤の商品開発から製造・販売・品質管理まで一貫して行う総合メーカーとして食品業界に貢献している。特に加工食品に必要な不可欠な食品添加物の製造は50年の実績があり、2002年には日本食品添加物協会認定の食添GMPの認証を取得。取引先の大手加工食品メーカーから信頼され安定した受注を得



本社外観



取扱商品：食品添加物製剤

ていた。しかし、ここ約10年間は、経営改革や改善活動は停滞していた。そんな中、当時専務であった現社長は危機感を募らせるものの、経営幹部に就任したばかりで、何から手をつけてよいかわからない状況であった。

中小機構との出会い

現社長は先々代の社長（父親）から経理の指導を受け財務関係に明るいこともあり、現状の経営体質に危機感を持ちながらも、まずは経営のイロハを学ぶべく、中小企業大学校仙台校「経営管理者コース」を研修した。

研修中に担当講師の助言により窓口相談（現経営相談）を活用、7回の相談を経て当社の経営課題を抽出し、平成26年社長就任と同時に「経営改革を図るには今しかない！」と温めていた経営改革プランを実行に移すべく、専門家継続派遣事業を活用するに至った。

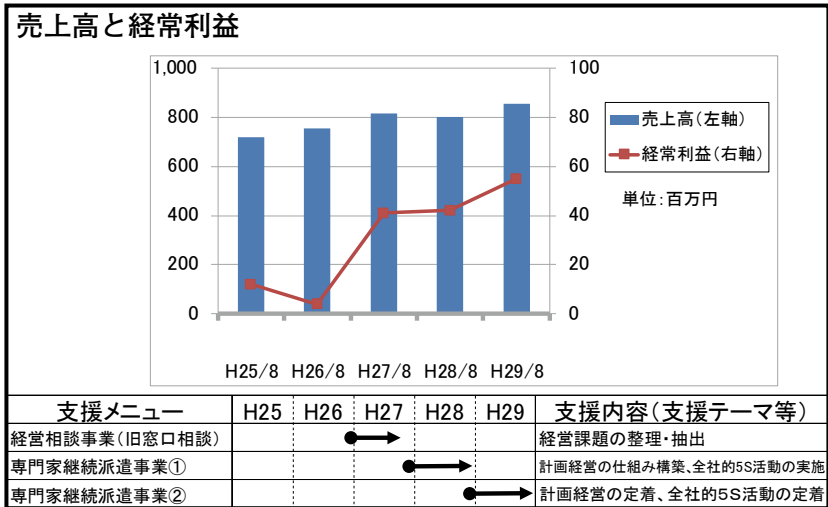
プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

当社は、食品添加物製剤、調味料、乳製品の製造・販売を行っているが、この市場は、近年消費者の無添加・オーガニック志向が高まりつつある分野である。また商品の添付ラベルに構成成分の表示が義務付けられているため、同一商品・類似商品を生みやすく、単純価格競争に陥りやすい市場であることから、当社のビジネスモデルは必然的に低収益が強いられる競争環境であることがわかった。

この市場環境で安定的に利益を生み出していくためには、PDCAサイクルの着実な実践が出来る組織に成長することが必要であり、そのために「計画経営による強固な経営基盤の確立」を目指す必要がある。しかし

1. 売上、目標を達成すべき具体的な行動計画は

【量的変化】



【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	・売上、目標は有しているが、具体的な行動計画がない	・中短期事業計画と部門別行動計画の策定が行える体制が整備された
計画	・単年度の売上目標などは有しているが、具体的な行動計画がない	・中長期及び単年度事業計画の策定がなされた ・部門別事業計画の策定がなされた ・徹底したPDCAサイクルのための会議体を設置した ・経営計画発表会を実施した
管理・仕組	・財務会計ベースの試算表に基づく管理	・変動損益計算書ベースの管理会計の導入、定着がなされた
組織・人材	・経営人材が不足する状況	・プロジェクトの推進により、飛躍的に経営人材が育成された
その他	・目標を達成する仕組みや意識なし	・全社的5S活動が進展した ・若手社員が活性化しやる気が醸成された

なく、経営の見える化が遅れている。

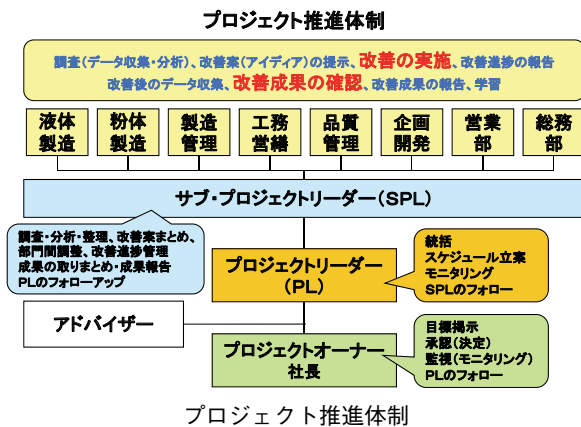
2. 利益率が低い＝生産効率が悪い。
3. 工場スペースが狭い。
4. 原材料の種類が多く、在庫管理の仕組みがない。
5. 従業員確保が難しい。

などの経営課題が山積していた。

支援にあたっては、これらを網羅した中短期事業計画と部門別行動計画作成（経営方針、目標の設定、目標達成に向けた実行施策、5S活動の導入、支援OJTでの人材育成等）し徹底したPDCAサイクルを回す体制作りが主テーマと考え、全体支援目標を「計画経営による経営基盤強化」と掲げて支援を進めることにした。

プロジェクト推進体制

支援にあたって、プロジェクトチームを編成することとしたが、プロジェクトを通じ経営人財の育成を図るべく、高橋社長がプロジェクトオーナーとして全体をコントロールするものの、実務展開では取締役製造部長をプロジェクトリーダーに据えた。また、将来の管理者候補である若手社員5名を参画させ、活気あるプロジェクト活動になることを期待した体制とした。



※社長を下段に置いたのは、社長がプロジェクト全体を支えるという意思表示である。

支援内容と支援成果

第1期＜専門家継続派遣事業①＞

(平成27年10月～平成28年9月(12ヶ月))

当社の課題は、単年度での売上や利益目標は掲げているが、目標を達成するための事業計画や具体的な行動計画が策定されていないことであった。したがって、以下の支援テーマを実施することにした。

1) 計画経営の仕組み作り

- ①事業計画を策定するとともに行動計画を作成・実行することで目標管理体制の構築を図る。
- ②月次で事業実績が組織として把握できるよう会議体を導入し、PDCAサイクルが回せる仕組み作りを行う。

2) 全社的5S活動の推進

- ①全社で5S改善活動に取り組むことで経営のベクトルの共有化を図る。



工場設備

②5Sにより工場のスペース確保や、在庫のスリム化とクリーン度の向上を図る。

これらの取り組みにより、次のような支援成果をあげることができた。

1) 計画経営の仕組み作り

- ・中短期事業計画、部門行動計画を立案することができた。
- ・経営改善を進める推進体制を構築することができた。
- ・社長や管理職クラスにPDCAサイクルを徹底させる気運ができた。
- ・管理会計導入による経営の「見える化」が進み、品質問題の管理を含め、数字での経営管理ができるようになった。
- ・第1回の経営計画発表会を開催し、全従業員・ステークホルダーに経営方針を公開し、計画の徹底を図ることができた。

2) 全社的5S活動の推進

- ・5Sの展開計画書を立案し、PDCAサイクルを徹底することができた。
- ・「すぐやる改善」「じっくり改善」に区分し展開、「5S発表会」を定例化することができた。
- ・材料在庫削減に着手するため、分散していた材料の一元管理や支給先への適正化を要望することにより、例えば原料発注単位については、今まで1000kg単位だったものが500kg単位と半分まで減らすことができた。また、200ケース持たなければならなかった製品在庫を100ケース

まで半減することができた。

しかし、プロジェクトメンバーのやる気は高まっていたものの、両テーマとも計画立案段階から実行段階に移っていく段階で、改善中途や未着手のテーマが残るなど、改善の歩みはスローペースであった。特に製造部門の改革、営業部門の強化が急務であり、PDCAサイクルを十分に回すことができていない状況にあった。PDCAサイクルを定着させるとともに自力でPDCAサイクルを回していく中心人材としての経営幹部の人材育成という課題が浮き彫りとなった。

第2期＜専門家継続派遣事業②＞

(平成28年10月～平成29年9月(12ヶ月))

第1期の支援を終え、おおむね当社の計画経営の仕組みは創ることができた。しかし、真に重要な課題は、この仕組みの実践を通しての定着と自立化であることから、第2期は次の2つをテーマとして支援に取り組むこととした。

1) 計画経営の定着

- ①行動計画が具体化するよう、徹底的に5W2Hに落とし込むとともに、この実行が着実になされるよう支援を行う。
- ②PDCAサイクルを着実に回すことができるよう、会議体が機能するよう運営に注意を払い、目標管理の定着化を図る。
- ③当期の実績の総括を行い、それを踏まえた次期計画の作成を行うという年次サイクルの実行の伴走支援を行う。

2) 全社的5S活動の継続と運営の自立化

- ①全社での5S改善活動が継続的に実施されるような仕組みづくりと重点テーマが着実に推進されるよう支援を行う。
- ②支援受入体制は第1期に同じとすることで改善活動が自立的に運営できるような支援を行う。

これらの取り組みにより次のような支援成果をあげることができた。

1) 計画経営の定着

- ・行動計画の項目ごとに5W2Hで具体化され、その実績報告が会議体で確認される運営が定着した。
- ・特に変動損益計算書や経営管理表、業績管理表の作成・活用が定着した。また経営計画もプロジェクトメンバーが中心となり作成できるようになり、PDCAサイクルが自分たちで回せる状態となった。

2) 全社的5S活動の継続と運営の自立化

- ・5S活動は、一部遅れもあるが全般的には着実に進展し、改善効果が随所に表れる状態となった。
- ・5S活動の取り組みにより、粉体ラインのレイアウト改善や計量作業・梱包作業方法が改善され、稼動時間は横ばいであったものの、製造量は、平成28年8月期(69期)では、1937トンであったものが、平成29年8月期(70期)では2125トンと約110%、生産性が向上した。この改善は収益に大きく貢献した。

これら全体の取り組みを通じて大きく4つの点が目に見える支援成果としてあがった。

一つ目は、大型投資しても償却負担を吸収し計画以上の収益を確保できるようになるなど、財務面が利益体質に好転したことである。

二つ目は、経営人材が育成されたことである。プロジェクトに参画したプロジェクトリーダーの取締役部長はその成長が認められ常務取締役に昇進し社長の右腕的存在へ成長、他のサブプロジェクトリーダー5名も管理職へと昇格することができた。

三つ目は、低収益体質を脱却し、大幅な増益を達成したことである。売上高については、支援開始時点の平成27年8月期に対し、平成29年8月期は5%の増収であったが、同期での経常利益は約40%増と大幅な増益を達成した。

四つ目は、中期計画5ヶ年計画を策定できる体制整備を行ったことである。直近の中期経営計画では4年後の74期目標は売上高978百万円、営業利益率6.6%と会社の業績はもちろんのこと、賞与3.5ヶ月と社員への還元目標を掲げられる企業に成長した。

これらの成果は、計画経営導入支援により定着化した経営計画発表会の場で全社員に共有されることとなった。なお今期業績は計画値以上の実績を達成できたため、決算賞与というカタチで還元されたが、社員からは「こんなにもらって良いの？」と声上がるほど全社員をあげて取り組んだ経営改革の成果や達成感を皆で共有することができたのである。

今後の課題

第2ステージまでの取り組みにより、計画経営や5S活動の定着は図られつつある。ただし次のような課題も見えてきている。

1. 当社は収益を確保できる企業に変革したものの、社内クレームが増加傾向にあることから、今後顧客重視の観点からも品質管理の抜本的な改革が必要である。
2. 支援成果である計画経営や5S活動については、後退することのないよう継続的な取り組みが必要である。
3. 現在使用している生産管理システムは老朽化しており、実態とのズレが生じているため、将来を見据えた課題の洗出しとあるべき姿を明確にしたシステムの導入が必要である。
4. 情報収集の範囲を広げ、商品開発力の強化・取り組みが必要である。

以上の課題についても、今後の取組みを期待したい。

プロジェクトマネージャーのひとこと

新任社長として現状経営への危機感を抱いたことから、自己研鑽のため中小企業大学校仙台校で経営を学び、更に経営相談窓口で経営の見える化を進め、経営課題を浮き彫りにしてから支援を受け入れた。経営課題は多岐に渡っていたが、社長



畑中 章市 東北本部
プロジェクトマネージャー

は改善活動に全従業員も巻き込みアドバイザーと一体となって果敢に取り組んだ。経営革新に成功し利益の出る、出せる企業体質にしたモデルとなる支援であった。弛まぬ経営革新を期待している。

経営者のことば

2年間の専門家継続派遣事業を終えて社内のだれもが「取組んで良かった！」と感じているはずです。

支援を受ける前の当社は、目標は立てても必ず達成させるという仕組みも意識もなく、これもあれもできないという固定観念で凝り固まっていました。

事業の実施当初は、「なぜこんな大変なことやらなくてはならないのか」という反発もありました。

しかし、苦労しながらも取り組みを進めていく中で、成果が実感できるようになると、社員の意識に変化が現れ始めました。

現在は、財務や売上データの見える化も進み、業績も伸び、社員の意識も上がり、良い循環ができてきたと感じています。今年9月に開催した経営計画発表会では、取組の成果と達成感を全社員で共有することができました。

専門家の指導だけでなく、PMやCADによる四半期ごとの進捗チェックとアドバイスも、意識を落とさずに取り組みを継続できたポイントだと思います。

自分たちだけで進めていかなければならないこれからは重要であり、更なる発展に向けて引き続き取り組みを進めていきたいと思っています。



代表取締役
高橋 美帆 氏