

ローカルベンチマーク活用事例 (シニア専門家による経営支援)

ローカルベンチマーク活用戦略会議発表資料

2018年7月26日

コーディネーター 岡本顕一
(中国経済産業局委託事業)

アジェンダ

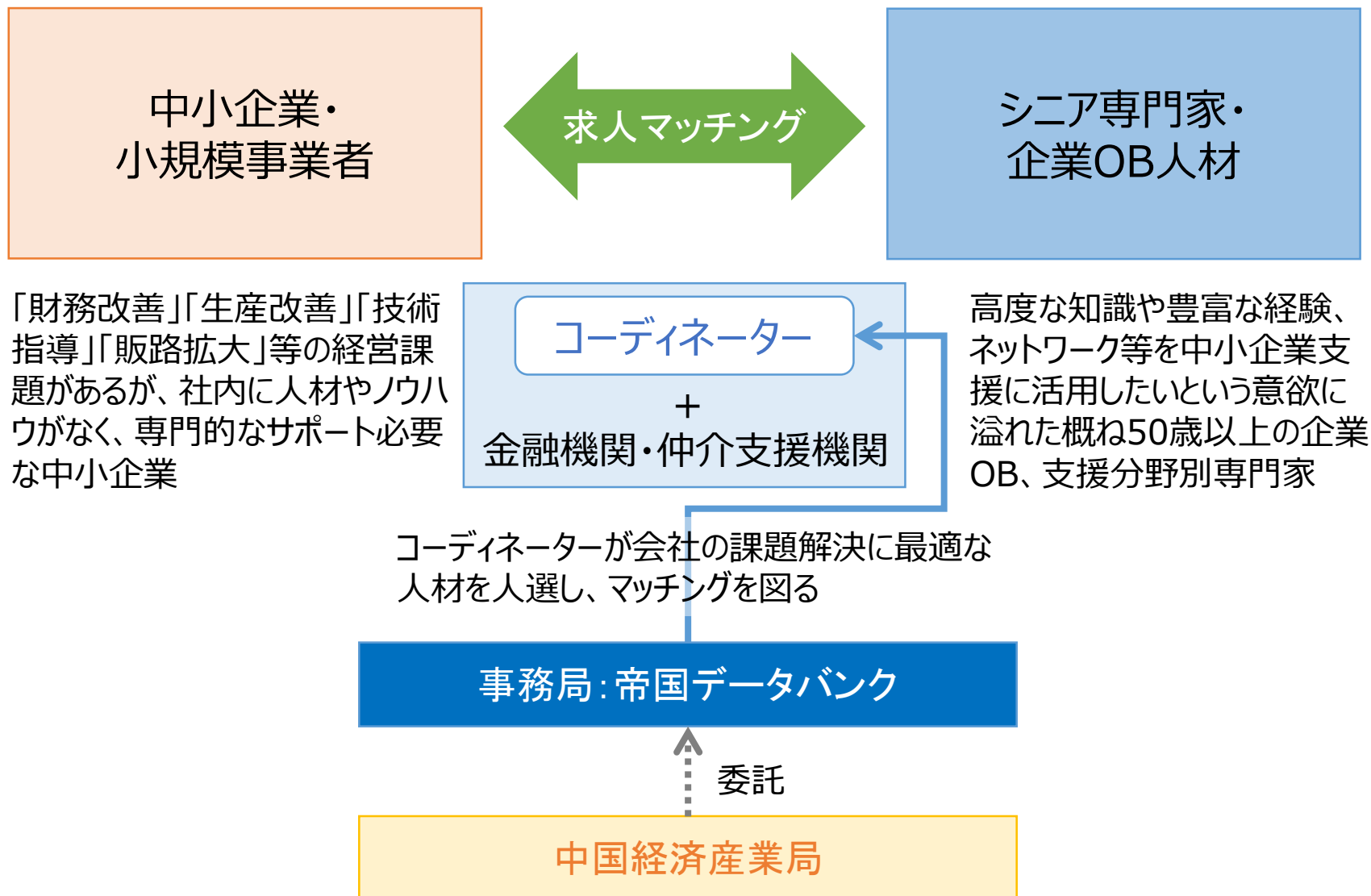
1. 事業目的
2. 事業の実施体制
3. 企業支援の流れ
4. あさひ製菓様支援事例
5. まとめ

1. 事業目的

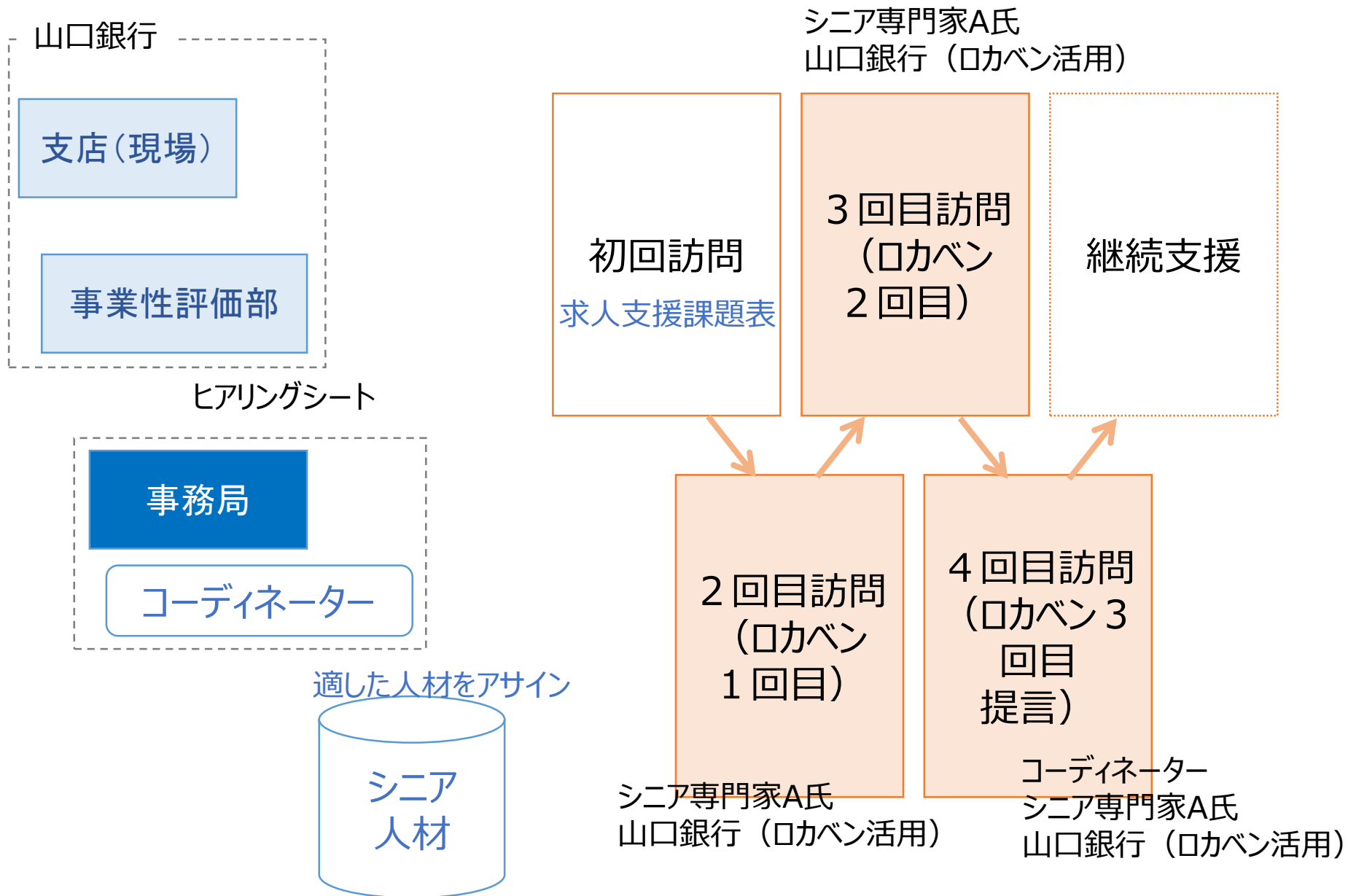
「中国地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業」 (シニアマッチング事業)

- ・生産年齢が減少する中、人手不足は恒常化する構造的課題。
- ・地域の中小企業等の維持・成長・発展には、付加価値の拡大や労働生産性を向上させる多様な人材が不可欠。
- ・本事業では、おおむね50歳以上のシニア専門家・企業OB人材と地域中小企業・小規模事業者とのマッチングを行い、各事業者の経営に資する人材確保を支援する。

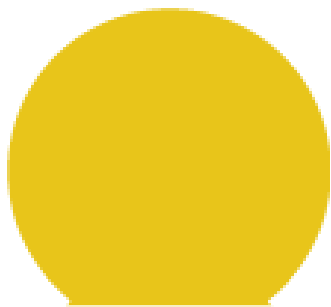
2. 事業の実施体制



3. 企業支援の流れ



4. あさひ製菓様支援事例（企業概要）



あさひ製菓

商号	あさひ製菓 株式会社
所在地	山口県柳井市
従業員数	357名
代表者	代表取締役社長 坪野 恒幸
URL	http://www.kasinoki.co.jp/index.htm

事業内容

山口のしあわせの真ん中に。
果子乃季
— KASHINOKI —

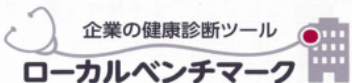
山口の銘菓
月
で
ひろ
った
卵

山口銘菓「月でひろった卵」をはじめとし、山口県内に店舗を展開する和洋菓子専門店。

大正6年創業、山口県内に48店舗展開する県下最大手の老舗お菓子製造メーカー。「月でひろった卵」等の有名商品を抱える「果子乃季」で県内展開する一方で、ベーカリー「シュクルヴァン」やケーキ「シュシュ」の新事業展開。受賞歴も多数。



4. あさひ製菓様支援事例（ローカルベンチマーク）



財務分析結果

■基本情報

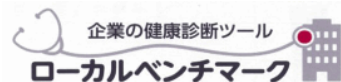
商号
所在地
代表者名
業種_大分
業種_小分
事業規模

■財務指

- ①売上増加
- ②営業利益
- ③労働生産
- ④EBITDA
- ⑤営業運動
- ⑥自己資本

■財務指

- ①売上増加
- ②営業利益
- ③労働生産
- ④EBITDA
- ⑤営業運動
- ⑥自己資本



<製品製造、サービス提供にお

業務① 商品・販売企画

■実施内容
流行情報、旬の食材情報、市場の動向、過去の販売データなどを元にしながら、販売管理部と一緒にどんな商品がお客様に喜んでいただけるのか、お客様に興味を持っていただけるのか等を検討。

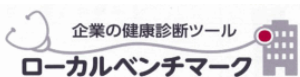
■差別化ポイント
商品のアイデア等を各店舗のスタッフから収集。若手中心で企画を進めている。

<商流把握>

仕入先

- 社名・取引金額・内容等
- ・ A 商事(株)
 - ・ B 紙工(株)
 - ・ C 食品販売(株)

■選定理由



① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	【経営理念】 誠意・創意・一步先進 【方針】 「山口県で1番になる」という目標のもと、店舗は山口県内に限定した出店戦略。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	持続的な成長志向あり。年商30億円を目標としている。固定費、設備費（更新費含む）を賄う利益を生み出すため、一定の売上高確保は必要。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	後継者あり（現商品開発部 部長） 現状は、本社の商品開発の責任者として従事。 事業承継のタイミングの詳細は未定。
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	大正6年創業、昭和24年3月19日設立。今年100周年企業。 モンドセレクション等の多くの賞を受賞。「鳩子の海」「月でひらった卵」等の有名な商品を兼ね備えている。
	強み 技術力・販売力等	県内での知名度は高く、県内の百貨店舗数は多い。180店もの納品先で確かな営業基盤を有している。 自社工場での製造能力は高く、多種多様な菓子を製造する技術力を持つ。
	弱み 技術力・販売力等	「月でひらった卵」のヒット商品に次ぐ、ヒット商品の開発ができていない。 新たな販売先の開拓ができていない。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性）向上に向けた取り組み	生産ラインでは、品質管理と生産性向上のためのラインがある。 包装ライン等大型の自動化設備を導入しており、オートメーション化、ITへの取組みは実施している。

商号	
売上高	
営業利益	
従業員数	

商号	
売上高	
営業利益	
従業員数	

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	お菓子に対する顧客のニーズは高まっており、業界の規模は拡大。反面、コンビニエンスの台頭、大手チェーンの山口県参入、ネット通販の普及等、競争が激化している。山口県の人口は減少傾向。
	顧客リピート率・新期間拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	現状は折込チラシに対する反響・効果が一番高い。 現状、180先程度の納品先を有するが、新たな販売先の開拓はほぼできていない。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	女性従業員の割合が高いため、結婚、出産等での離職は多い。
④ 内部管理体制	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	金融機関との関係は良好。取引金融機関は多いが、なかでもメインバンクとの関係は良好。
	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理体制はHACCP取得しており、徹底している。 商品開発部とは別に品質管理も持っている。
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	5か年の経営計画を作成している。 社内会議については、月に一回、全店店長会議を実施。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	商品開発部で商品開発を行っている。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	各店舗の責任者を勉強会等のセミナーに行かせる、業者を呼んで店舗ごとに勉強会を開催するなど人材育成は行っている。 製造を管理できる人材が不足している。

対話内容の総括

現状認識	創業100周年、山口県内での知名度は圧倒的に高く、安定した営業基盤は確立している。一方、山口県内の人口減少、コンビニエンスの台頭、大手チェーンの山口県内への進出等による競争激化に伴い、売上の伸び悩み、利益率の向上は課題。	将来目標	固定費、設備費（更新費含む）を賄う利益を生み出すため、一定の売上高確保は必要。具体的には、30億円の売上高確保と3億円の最終利益確保。
------	--	------	---

現状と目標のギャップ

課題	①店舗運営の改善（既存店舗の店舗活性化）への取組強化 ②店舗のスクラップ&ビルドの検討による収益性の改善 ③ODM受託による増収、生産性向上（当社の技術、設備を活用し、ODMにて販路開拓。同時に、ロットを増やして生産性（収益性）を上げる）	対応策	社内でチームを作って、課題解決に向けた具体的な数値化目標を設定。専門家とも組み、PDCAサイクルの定着化を図り、実践していく。
----	---	-----	---

4. あさひ製菓様支援事例（対話結果）

経営者

- ・「誠意・創造・一步先進」が経営理念
- ・「山口県で1番になる」を目標に、店舗は山口県内に限定している。
- ・持続的な成長志向
- ・当面の目標は売上高30億円
- ・後継者あり（承継時期未定：経営者は50代中盤）

関係・環境

- ・コンビニスイーツの台頭や大手チェーンストアの参入、ネット通販の普及により競争は激化
- ・山口県内人口の減少
- ・得意先180社を有しているが新規開拓ができていない
- ・女性従業員の割合が高く、結婚・出産に伴う離職は多い
- ・複数行取引であるが、メインバンクとの関係は良好

事業

- ・大正6年創業、昭和24年設立、今年で100周年
- ・モンドセレクションなどの多くの賞を受賞
- ・売上構成比（①直営店60% ②ベーカリー24%、③スーパー等への卸13% ④ネット通販3%）
- ・「鳩子の海」、「月でひろった卵」といった有名商品あり
- ・県内での知名度高
- ・自社工場での製造能力が高く、多品種製造の技術有
- ・現行主力商品の次の主力が生まれていない
- ・新規の販路開拓が必要

内部管理体制

- ・平成24年HACCP認証を受けており、品質管理は徹底している
- ・品質管理室を設置している
- ・5か年の経営計画を作成している
- ・月に1回の頻度で全店店長会議を実施している
- ・商品開発部で商品開発を実施している
- ・各店舗の責任者をセミナーなど勉強会に行かせている
- ・協力会社を招き、店舗ごとに勉強会を開催している
- ・製造管理できる人材が不足している

4. あさひ製菓様支援事例（課題とアクションプラン）

現状

- ・県内での知名度は圧倒的に高く、安定した営業基盤を持っている。
- ・人口減少やコンビニスイーツの台頭など環境が変化
- ・売上の伸び悩みと利益率の向上

将来目標

- ・固定費や新規や更新に伴う設備投資を賄う利益が必要
- ・30億円の売り上げと3億円の最終利益を確保（3年から5年を目標）

課題

- ・店舗運営の改善
（既存店舗の店舗活性化）
- ・店舗のスクラップ&ビルドの検討
- ・ODMによる生産性向上
（当社の技術、設備を活用し、ODMにて販路開拓。同時にロットを増やして生産性（収益性）を上げる）

優先アクションプラン

- ・当社の商品企画開発、調達、製造、販売（顧客へのサービス提供）の流れの中で、一番川下の改善、直営店舗を中心とした店舗運営改善（既存店舗の店舗活性化）を優先的に取り組んでいく。
- ・専門家が当社の全店店長会議にも参加。その後、各店舗を回り、店舗改善のアドバイスを実施していく。

4. あさひ製菓様支援事例（実際の取り組み状況）

課題解決の取り組み

販売管理部



プロジェクトチーム
(8名選抜)

店舗改善に着手

身に着けた知識と考えを活かし、専門
家支援の下、店舗改善に取り組む

<専門家による講義>

- ・ブランド戦略
- ・ポジショニングマップ
- ・ターゲティング
- ・キャッチコピー 等

<社内アンケート>

- ・自社の強みや課題を
社内アンケートで把
握し、プロジェクトチ
ームでディスカッション

4. あさひ製菓様支援事例（経営者の声）

経営者の声

- ・ロカベンを通じて、自社の業務フロー、商流、組織体制等の状態、状況を俯瞰、見える化することができ、思考、課題の整理に役立った。
- ・専門家、金融機関との共通の対話ツールとして活用でき、当社で認識していない「強み」の発見にも繋がった。
- ・専門家の継続支援については、キャッチコピーの考え方等、社内ではなかなか出来ない人材育成も兼ねたプログラムとなっており、店舗改善の素地作り、組織力の底上げに繋がっている。
- ・今後も、専門家と協力しながら、人材育成など内面的な改善や店舗改善に取り組んでいきたい。

5. まとめ

①人材支援におけるローカルベンチマークの活用

ローカルベンチマークは事業性理解につながるツールであり、対象企業の経営課題の把握に繋がる普遍的なものである。業界に専門性を持ったシニア人材を活用したことで、より深い対話を行うことができ、本質的な課題の把握やアクションプランを立てることができた。

②金融機関と支援事業の連携

融資などの資金供給が主たる業務となる金融機関だけでは企業の本業支援が困難であったところ、本事業と連携することで、対象企業の経営改善につながった。金融機関が取引先の状況に気付き、本事業の情報を把握していたことにより実現できた支援であった。

③専門家の知見やノウハウを体験・共有

専門家による本業支援の現場に、金融機関が同席し、共に支援にあたることで、専門家が有している知見やノウハウなどを現場でダイレクトに学ぶことができ、金融機関にとっての人材育成にもつながっている。