

CASE  
02

Hands-On  
Support  
2021

東北本部

# 新型コロナに負けない!! 社員参画型経営で 黒字化を実現

## 合同会社マルカネ

### ✓ 事例概要

### 大きな環境変化を「チャンス」に変えた 水産加工業者の経営改革

製品は市場から高い評価を受けて売上は右肩上がりも、利益獲得に苦戦。黒字化への手立てを見い出せずに「売上至上主義」的経営に陥っていました。こうした状況を脱するためには緻密な現状分析、PDCA展開が不可欠との意見で一致して支援を開始しました。幹部社員を巻き込んだ取り組みは人材の成長、社長の意識変化・自信へとつながりました。

水産加工業界に共通する課題に取り組んだ収益改善の事例です。



東北本部  
シニア中小企業アドバイザー  
植松 正人

### ✓ 企業概要

#### 独自加工技術“紙技”で 高品質な八戸産さばを提供

同社が拠点とする八戸市は「八戸前沖さば」が特産品のひとつであったが、東日本大震災で供給・流通網が喪失した。当地さばを愛用していた事業者へ当地商品を届けたいとの強い想いから、道具は包丁とまな板、社員もほぼ代表の身内だけというゼロからのスタートであった。

「手づくりの美味しさ」を維持しつつ、量産化を実現した加工技術“紙技”を独自開発した結果、「さば料理専門店」で提供されるなど、その品質には高い評価を得ている。一方、漁獲減少・小型化といった海洋環境の変動が経営に大きな影響を与えている。

- 【企業名】  
合同会社マルカネ
- 【代表者】  
秋山 兼男
- 【資本金】  
5百万円
- 【本社所在地】  
青森県八戸市湊高台5-5-4
- 【売上高】  
239百万円(2021年6月期)
- 【設立】  
2011年7月(創業2011年7月)
- 【従業員数】  
30名
- 【業種】  
水産食料品製造業
- 【営業品目】  
さば加工食品

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 「より深く」「現場密着」の支援を求めて

同社は地元の公的支援機関から情報提供や支援を受けて、様々なヒントを得ていた。これを具現化して近々の業績回復と継続的な黒字体質に転換するためには、より深掘りした現場密着の支援を長期にわたって受けることが必要と感じていた秋山社長から相談を受けたことがきっかけであった。

### 問題意識と相談内容

#### いかに売上を伸ばして利益を獲得するかに悩んでいた

売上は高品質商品を軸に増加傾向で、トヨタ生産方式導入による生産性向上にも取り組んでいた。

しかし、原材料の地元「八戸前沖さば」や「金華さば」は年によって水揚げの漁獲量やサイズが大きく変動するため、原価率に影響を受けていた。また、水揚げ時期が10月から12月に集中するため、資金繰りや保管倉庫の関係で年間使用分の一括仕入れができず、原材料負担に拍車をかけていた。

これをカバーすべく「いかにして売上を伸ばして利益を獲得するのか」が課題として認識されていた。

### 経営課題の設定

#### 現状の見える化から「売るべき商品」に経営資源を集中

現場調査・ヒアリングの結果、利益獲得が厳しい状況にあるのは原材料費だけではなく、感覚的値付けや固定費増加、原材料の小型化による作業効率低下といった複数の要因が考えられた。

しかし、これらに適切な対策を講じるための実態が見えていないため、やるべきことが設定できず、「売上至上主義」的な経営に陥っていた。収益が厳しい現状で優先すべきは売上増加ではなく「いかに付加価値額を増やすか」であり、そのためには管理会計を用いた収益構造の把握、「収益性判断基準＝当社の物差し」の明確化、「市場環境の変化＝販売実績からの変化把握」を捉える仕組みの構築を行い、「売るべき商品」への経営資源の集中が必要と判断した。

### 支援テーマの決定

#### 安定・成長の経営を実現する仕組み・体制の構築

経営の安定・成長を実現するために、自主自律の取り組み基盤の構築を支援目標に設定した。

そのためには現状の棚卸・見える化によって、重点施策（やるべきこと）と数値計画の策定、確実な実行と結果を刈り取る仕組み・体制（PDCA展開）の構築、管理会計による検証（GAP分析）を行い、ノウハウを習得することが必要であった。これらの取り組みについて秋山社長と認識を合わせて、支援計画に落とし込んでいった。

短期の取り組みでの実現は困難なテーマであるため、あらかじめステップを2期に分けた支援を提案した。また、派遣専門家は沿岸地域の状況に精通した、八戸を拠点とする専門家をセッティングした。

専門家継続派遣事業

## 計画経営導入に向けた現状分析と短期経営計画の策定

支援期間 2020年1月～2020年8月（12日） 派遣専門家 田村 武智 [専門] 経営戦略立案、管理会計導入、PDCAの仕組み構築

### 業務フロー分析と 商品・販売チャネル別の実態把握

キックオフ後、まずはじめに業務フロー分析とヒアリングで、定性的課題を抽出した。さらに変動損益計算書を作成して、収益構造、業務フローごとの投入コスト・工数、商品別収益性、商品別・取引先別利益貢献度、取引先別販売傾向（トレンド）を把握して「現状の見える化」に取り組んだ。

次に、必要利益と社長の意思（覚悟）を入れた年間固定費から算出した必要付加価値額（粗利額）・年間工数を基に、収益性判断基準（賃率）を設定した。

### 来期の経営計画策定と 経営管理の仕組みの運用

管理会計による利益計画フォーマットを策定して、社長の意思（覚悟）を反映した単年度利益計画・取引先別売上計画へ落とし込んでいった。また、経営管理・営業

・生産に切り分けた目標達成への課題検討と重点施策を設定して、PDCA管理表による「行動の刈り取り」の仕組み化を図った。

このタイミングで、進捗管理体制の構築・運用をスタートさせて、プロジェクトメンバーを中心に会議体を組成して、定期会議として取り組み始めた。これによって営業・製造の担当者が場を共有して双方向からの意見交換をすることで、全社一丸で取り組む機運が醸成されていった。

支援期間中、新型コロナの感染拡大によって同社も業績に影響が出たため、中小機構の支援チームメンバーが集結して緊急対応を行った。工場閉鎖も含めた固定費圧縮策、資金繰り対策の検討・立案を行ったほか、取引先別の販売傾向グラフでチャネル別の動向を分析して、商品別収益性も加味した営業強化チャネル・商品を明確化した。

専門家継続派遣事業

## 改善策の実行・社内定着化と中期経営計画の策定

支援期間 2020年9月～2021年6月（20日） 派遣専門家 田村 武智 [専門] 経営戦略立案、管理会計導入、PDCAの仕組み構築

### 付加価値最大化に向けた施策の実行

支援2期目では、第1期支援で構築した「経営管理の仕組み」を基にして、営業部・製造部・経理部の綿密な情報交換、GAP分析、改善策の検討・具体化を支援した。

1期目で立ち上げた定期会議は「PDCA会議」と命名されて継続されていて、この頃になると自律化・定着化を目指して徐々にプロジェクトメンバー中心の運営を意識した形へとレベルアップしていった。

コロナ禍で影響を受けたこともあり、具体的な活動は営

業強化戦略を中心に実行に移行。収益性や市場ニーズを加味して販売商品アイテムを絞り込み、「飲食店向けチャネル中心」から「中食需要へのスーパーマーケットチャネル強化」への戦略変更に伴う行動管理・結果検証、HP情報発信力強化によるBtoC強化への支援を実施した。

## アフターコロナを見据えた 中期経営計画の策定

付加価値の最大化の取り組みと併せて、中期経営計画の策定に向けた支援を進めた。

経営理念を明文化するとともに、緻密な外部・内部環境分析を基とした戦略（基本戦略、組織戦略、生産戦略、販売・マーケティング戦略）を検討・決定していった。また、5年後の経営ビジョン（事業運営の将来像、組織体制、損益・資金繰り・販売チャネル別売上）を明確にして、

達成に向けた重点施策を決定した。

今後の目指す方向性、達成への道筋、製販一体となった取り組み強化など、中期経営計画について社長の想い・決意も含めて共有化を図った。PDCA会議を通して、改革への全社風土ができつつあり、今後の方向性を打ち出して共有することで、更なるモチベーションアップへとつながった。

### ✓ 支援の成果

#### 「人」が変わり、「会社」が変わる

支援開始前（2019年6月期）と比較して、2021年6月期は新型コロナの影響もあって、売上高は▲11%減少するも、経常利益の黒字化を達成した。高収益体質の経営を実現することができたといえる。

活動の成果は業績だけではない。経営陣・幹部社員が一体となった取り組みは、「実績検証・改善検討、実行」の品質が向上するとともに、経営視点をもつ人財へと

成長、モチベーションアップにつながった。活動を通して社員参画経営への進化が期待できる。また中期経営計画の策定を通して、「当社が成すべきこと・目標」が経営者・幹部社員に共有されて、腑に落ちたことも大きい。今後の環境変化も見定めた経営目標を全員で定められたことにより、同社の「ぶれない経営」の土台が築かれた。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### 困難を乗り越えるには、「ど根性」より「経営戦略」

東日本大震災後に会社を立ち上げて無我夢中でやってきましたが、右肩上がりの売上に対して収益が伴わず五里霧中。そんな時、中小機構のハンズオン支援に出会い感銘を受けました。

「付加価値最大化」を目指す戦略を軸に幹部社員達の理解と協力を得て、念願の黒字化、コロナ禍においても収益改善を達成することができました。

その間、支援に併走していただいた担当の田村アドバイザーはじめ、中小機構の支援メンバーの皆様には、着実に目標へ向かっていける勇気と自信を与えていただき、感謝の一言です。

未だ霧の晴れない社会状況でも、支援で得られた知識と経験は「どんな時代の流れにも変化対応していく教訓」として一筋の光明となり、目指す先を照らしてくれると信じています。



代表社員  
秋山 兼男 氏