

目標達成に全社一丸で挑む！ 部門別・月次収益管理導入による成長への 基盤固め

「おしぼり業界のイノベーション」を掲げ、ユニークな事業戦略で成長する当社が、事業・部門別方針と重点課題の明確化、それに基づく月次予算管理およびKPIの導入・運用を通じ、経営目標の達成と、さらなる発展のための経営基盤・体制作りに挑む。

本部 統括プロジェクトマネージャー 時田 富士男

【事例の要約】

「おしぼり業界に革命を起こす！」とユニークな事業戦略のもと成長を続けてきた当社であったが、売上拡大に比して近時の利益は伸び悩み、直前期は営業赤字に至る。

本支援では、事業別損益の「見える化」と部門別の月次予算制度の導入、KPIに基づく月次PDCA管理の定着化を図り、結果、当社は黒字化を果たす。全部門が利益を軸とした目標達成に一丸となって挑む体制づくりを目指し、取り組んだ事例である。

企業名 FSX株式会社

業種 おしぼりレンタル及び販売、フランチャイズ事業の展開、厨房機器・消耗資材の販売等

本社所在地 東京都国立市泉1-12-3

資本金 20百万円

創業 1967年9月

売上高 1,978百万円 (平成28年8月期)

従業員 146人 (正社員50人)

企業概要

当社は東京国立市に本拠を置く、創業50周年を迎える老舗のレンタルおしぼり事業者である。多摩地区を中心に、主に飲食店向けのレンタルおしぼり業を展開し、長く安定した取引基盤を築いてきた。

しかし、顧客である飲食業界も店舗運営コスト低減を図る中、レンタルおしぼりのニーズは逡減。中小事業者が多数を占める同業界では、厳しい収益状況から廃業や統合に至る企業も多く、今後も淘汰や再編が進むと予想されている。

そのような中、当社は藤波社長を中心に、『おしぼり＝日本が誇る「おもてなし」文化を体現するサービス』と位置付け、香り付き「アロマおしぼり」や、多様な色彩・素材のユニークな高付加価値おしぼりを発信。差別化を図り高級車ディーラーや美容、化粧品業界等の新市場を開拓し、再び事業を成長基

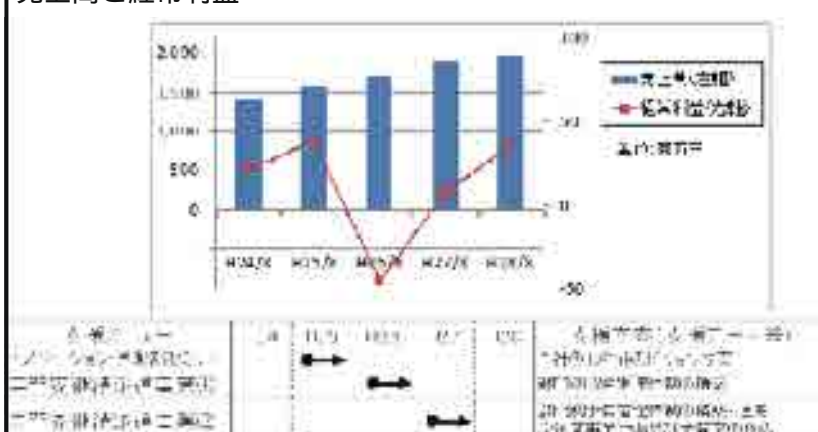
調べと押し上げてきた。

また、平成21年（2009年）のインフルエンザ大流行をきっかけに「おしぼりでも手軽な殺菌・除菌を」とのヒントを得て、産学連携により抗ウイルス製品（『VB』=ウィルスブロック）を開発。レンタルおしぼりに加え紙おしぼり製品にも展開することで、医療現場等の新たなニーズにも応えている。

他にもおしぼり契約店舗向けの資材卸事業とフランチャイズ展開の推進、昨今はネット通販にも注力する等、次々と新たな一手を繰り出している。

「古い体質のおしぼり業界にイノベーションを起こす」べく、藤波社長は奔走する。

売上高と経常利益



支援目標・テーマを絞り込んでいった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当社への視察と面談、決算書からの財務分析等を通じ、中小機構では主に以下の課題認識を持つに至る。

1. 事業別の損益が見えていない

当社の売上規模は多角化によりレンタルおしぼり事業単体時に比べ約3倍に成長。しかし、利益は3倍増にはほど遠く、前期は本社工場の償却負担もあり営業赤字に至る。

しかし、社内では事業別の損益やコスト構造が掴めておらず、赤字要因も見えていない故に具体的な手を打てていない状況にある。

2. 「売上のみ」「結果のみ」の管理

突出した事業アイデアと営業力により成長を続ける反面、各事業が追うのは売上一辺倒で事業毎の「粗利」等は話題に挙がらない。

また、月次または年次の結果を試算表ではじめて認識する（売上アップを喜ぶも、後に赤字と判明することも）部門も多く、「計画に基づくPDCA」が最適なタイミングで回っていない。

3. 投資・調達に係る資金計画の検証

大規模な本社工場投資を借入で行ったが、その返済に加えてさらなる投資構想もある中で、資金負担の増大が心配される。

所要資金計画と、それを裏付ける事業の損益見通しについて、現状を踏まえしっかりと精査し、具体化する必要がある。

中小機構との出会い

当社は平成25年（2013年）業容拡大に伴い本社工場の大規模な更新投資を行った。その際協力を得た政府系金融機関からの紹介で、中小機構・経営支援部主催の「イノベーション倶楽部セミナー」に参加したことが出会いのきっかけであった。

同セミナーには藤波社長自らが参加。柱となるレンタルおしぼり事業からの多角化を進める中で、各事業における将来性の検証、成長戦略の検討等を行い、「10年後のビジョン」をまとめあげた。また、セミナー参加は成長途上にある自社を見つめ直し、現在抱えるさまざまな課題について再考する契機になった。

セミナー終了後、藤波社長から 伸長する各事業売上に見合う利益を、しっかりと確保できる体質を築いていきたい、企業の成長に貢献してくれている社員を、適切に評価、処遇できる制度を構築したい、との相談を受ける。中小機構では、次のとおり当社の抱える課題を掘り下げ、専門家派遣を視野に

以上の認識を社長および経営陣に説明、共有した上で、以下2点を主な支援課題と捉え、当社への支援計画を立案した。

- ：事業・部門別の損益構造を早期に明らかにした上で、事業別採算の検証および営業赤字要因の抽出、対策の立案・実施を図る。
- ： を各部門が着実に実行し、かつ自立的に収益性を高めて目標達成に向かうための、部門別計画を軸とした経営管理の仕組み・体制を確立する。

プロジェクト推進体制

プロジェクトには社長をはじめ全経営幹部の他、将来の幹部候補と期待する各部門の若手リーダーがコアメンバーとして参加。

また、藤波社長自らが全アドバイス日に参加。全社で取り組む姿勢を示し、且つ即断即決のスピーディな判断を行う体制が整った。

支援内容と支援成果

< 専門家継続派遣事業① >

(平成26年5月～平成26年11月)

テーマ「部門別収益管理体制の構築」

第1ステージでは、現在の事業別損益を明らかにした上で、各事業の収益向上・コスト低減策を検討すると共に、その推進体制の整備を目指した。アドバイザーには前出「イノベーション倶楽部」で当社を担当し、企業経営者およびCFOとしての豊富な経験を有する公認会計士を登用。以下の支援を行った。

自社の位置づけ「おしぼり＝おもてなし文化」を明確にし、自社さらには業界全体の発展を意識して相次いで改革に取り組んで



時田 富士男 本部 プロジェクトマネージャー

いる。その実践として、自社事業別損益の「見える化」を図り、全部門の利益目標達成に向けた体制構築へと展開してきている事例で、更なる伸長が期待される。

：事業別損益の明確化

当社の財務諸表を精査し、売上原価・製造原価・販売管理費の実態を踏まえて修正。

その上で、費用の直課・配賦方法を定めて事業別PLを明らかにし、且つ毎月の事業別実績をタイムリーに算出、把握できる仕組みを構築した。

：各部門活動からのKPIの設定

各部門の日次または月次の業務活動の現状をヒアリングした上で、 の事業別PLから読み取れる各部門の課題を各々と共有。そこから、各部門において事業別の売上アップ又は原価低減に直結する活動は何かを洗い出し、各活動プロセスを把握、評価するためのKPIを設定した。

(一部例)

営業：新規契約数、契約改定額合計、クロスセル先数等

商品仕入開発：群別回転率・粗利率、投入新商品数等

生産：人時生産本数、原反投入本数等

配送：新規店舗情報数、おしぼり回収率等

：月次経営会議によるPDCA

事業別PLの数値をもとに当該年度における部門別の月次予算とKPI目標を立案。

毎月の各部門の活動実績を、月次予算とKPIの達成度を基に振り返り、次月以降の取組みを再検討する形での月次経営会議の運用をスタートした。

約7ヶ月間の支援で、事業別損益と部門活動の「見える化」と、月次予算・実績を軸にそれを評価する仕組みが出来上がった。

また、事業別損益がはっきり示されたことで、各部門では「売上一辺倒」から事業別の粗利益を重視する姿勢への変革が一気に進み、管理会計の仕組みの必要性が強く認識されることとなった。

< 専門家継続派遣事業② >

(平成27年3月～平成27年10月)

テーマ

「部門別収益管理体制の構築・運用」

「次年度事業計画及び予算案の作成」

第2ステージ支援は、月次経営会議を軸とした管理方式の深化と定着化、部門重点課題への取り組みと定量的な成果の創出、年度予算達成および黒字化

必達を掲げ、スタートした。

：月次管理方式・資料の精緻化

月次予算制度を継続運用する中で、各費用の直課・配賦方法の見直し等による精緻化を図ると共に、期中の各時点で「成り行き推移時の期末予測値」を試算する方法を考案。

年度予算達成までの差異や不足を早期に認識し、対策を打つ仕組みの整備を進めた。

：部門課題抽出と具体的な対策の実施

各部門で取組んだ課題のうち、特に重点化された横断的課題が「レンタルおしぼりの回収率改善と原反投入の抑制」「卸売各チャネルの粗利益改善」であった。

「回収率改善と原反投入抑制」では、営業・配送・生産が部門横断的にアクションを立案、実施する中で、特に繁忙日における「回収専門便」を設ける配車体制を組んだことが、レンタル品回収量の確保と大幅な原反投入抑制に結びつき、レンタルおしぼり事業の粗利益向上に大きく貢献した。

また、「卸売各チャネルの粗利益改善」においては、チャネル毎の損益から対応方針（売上拡大または利幅改善）を明確にした上で、粗利率実績に基づき商品群別に利幅改善や販売強化等の細かな対策を実施。

また、決算前の第4四半期において、高付加価値の自社PB製品を決算対策商品として戦略的に全チャネルに投入。粗利予算達成にこだわった営業キャンペーンを全社で展開し、各チャネルの月次予算達成と粗利率改善に大きく貢献した。

結果、当社は平成27年（2015年）8月期において別表（P63）のとおり増収と黒字転換を果たし、償却前利益では過去最高水準の実績を達成する。

月次のPDCAを重ねるうち、各部門の若手リーダーを中心に、上記の改善策が提起され、実行され、数値で見える成果に至ったことは、業績への貢献はもちろん、メンバーに大きな自信と、月次管理の継続に対する強い期待と意欲をもたらした。

：次年度および中期計画の立案

次年度事業計画および予算案は、トップガイドラインのみを設定し、部門主体でボトムアップにより具体化する形で立案。新年度の月次管理をスタートさせた。

また、今後の事業別損益見通しと投資・調達・返

済予定をすりあわせた中期損益資金計画を立案。今後の投資・調達計画を検証する仕組みも出来上がった。

今後の課題

月次管理を推進する各部門長および若手リーダーが大きく成長。管理会計の考え方を習得した人材が独自に各部門課題をそれぞれ定量的に検証し、新たな対策を提起する等、自立的な活動も随所に展開されてきている。

支援後の翌平成28年（2016年）8月期も別表（P63）のとおり増収増益を達成し、中期計画で示した見通しを着実に実現しつつある。

今後の課題としては、PDCAサイクルのさらなる加速と精度向上の他、事業別戦略・方針の一層の具体化による「選択と集中」、それを実現するための組織経営への進化と幹部人材の育成等々が想定される。

藤波社長はもちろん、達成感と成長を実感したメンバーも今後のさらなる事業展開への意欲に溢れており、当社の次のステージを非常に楽しみに感じている。



代表取締役社長 兼
最高経営責任者
藤波 克之社長

経営者のことば

将来あるべき姿に成長した後、当社の軌跡を振り返った際に、必ず筆頭に挙げられる程、内容の濃い充実したご支援を頂き本当に有難うございました。利益志向の考え方を経営層だけでなく、ミドル層や若手マネージャー等も巻き込んで進

められた事が全て当社の財産となりました。誰1人、顔を背ける事なく、皆真剣にプロジェクトに臨めたのは、分かりやすい参考例を用いて毎回楽しく講義して下さったアドバイザーと、中小機構の担当職員のお陰です。今後も弛まずに、この仕組みを常にブラッシュアップさせて、当社の成長戦略に生かしてまいります。このプログラムは、成長しようと努力されている中堅・中小企業の皆様には是非、お薦めしたいです。