

目標達成に全社一丸で挑む！

部門別・月次収益管理体制の構築とともに

設備投資計画を踏まえた中期事業計画策定を支援

本部 副統括プロジェクトマネージャー 藤本 隆司

「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相次ぐ設備投資等により順調に売上拡大を図ってきたが、利益水準はなかなか伸び悩んでいる状況にある。
このような中で、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管理の定着化により、利益確保を意識した取組みを進めるとともに全社的課題（設備投資計画を含む）を見据えた事業計画を策定し、更なる成長に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「ポケットおしぼり」、新型冷温庫「REION」(レイオン)の販売、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 40百万円

創業 1967年9月

売上高 2,030百万円（2017年8月期）

従業員 145人（正社員50人）

企業概要

当社は東京国立市に本拠を置く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『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へと押し上げてきた。

また、平成21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除菌を」とのヒントを得て、大学発ベンチャーとの共同開発により抗ウイルス製品（『V B』＝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を強力に推進、ネット通販も順調に伸長を図ってきている。

創業50周年（平成29年）を機に、以下の取組みを実施している。

社名変更（平成28年）：新社名：FSX(株)（旧商号：(株)藤波タオルサービス）

50年をかけて培ってきたFUJINAMIの伝統とこれから拡大していく新しいサービスをかけ合わせまたXPRESS（表現する押し出す）とし、独自開発特許技術を採用したスタイリッシュな新型おしぼり冷温庫「REION」（レイオン）を市場投入

多種多様なバリエーションで販売してきた商品群を「ポケットおしぼり」（Pocket Oshibori）に再定義し、商品特性がわかりやすいラインナップとして投入。

古い体質のおしぼり業界にイノベーションを起こし、更には海外市場への進出等次々新たな展開の道を打っている。

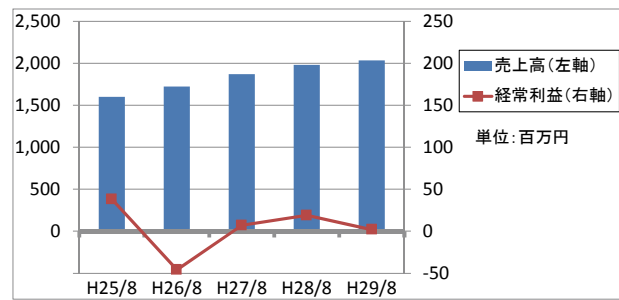
中小機構との出会い

当社は平成25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、経営支援部主催の「イノベーション倶楽部セミナー」に参加したことが機構との出会いとなる。

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

【量的変化】

売上高と経常利益



支援メニュー	H25	H26	H27	H28	H29	支援内容(支援テーマ等)
イノベーション倶楽部セミナー	●→					自社の10年後のビジョン立案
専門家継続派遣事業①		●→				部門別収益管理体制の構築
専門家継続派遣事業②			●→			部門別予算管理体制の構築・運用 次年度事業計画及び予算案の作成
経営実務支援事業				●→		中期事業計画の立案

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絶好の機会にもなったとお話である。

その後、藤波社長からは 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等々の相談を受ける。機構では、次のとおり当社の抱える課題を掘り下げ、喫緊の課題としての支援目標・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経営課題の設定

当社への支援開始にあたり、決算書の財務分析等を通じ、機構側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、本社工場の償却負担もあり営業赤字に至る。

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ため具体的な手を打てていない状況にあった。

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。

以上の認識を社長および経営陣に説明、共有した上で、第1期・第2期支援として

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。

また、第3期支援の投資・調達に係る資金計画の検証テーマについては、第2期支援にも包含したテーマであったが、経営トップを中心とした重要課題（メンバー編成更には新製品開発投資等の動き）も踏まえる必要等から第1期・第2期支援を受けての取り組みとする方向を提案してきたものである。

プロジェクト推進体制

藤波社長のオープンな姿勢、幹部だけでなく社員全員での企業発展を意識した経営姿勢を反映し、第1期・第2期支援では、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。

第3期支援については、経営の中枢に関わるテーマであり、損益計算書（P/L）とともに貸借対照表（B/S）も検討テーブルに乗せざるを得ないことから“社長を中心とした数名でのP/T編成”を提案した。

しかし社長よりこれまでと同様に“わが社を一緒にリードしていくメンバーによる横断的P/T編成での提示があった。

第3期支援テーマは、大半の者が初めて目にする、耳にする事項であり、わかりやすい、丁寧な支援が求められた。社長はこれまで同様に自らが全日程での参加意志を示し、全社が一体となり、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

第1期＜専門家継続派遣事業＞

（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。

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P/L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。

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P/L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。

月次経営会議によるPDCA

事業別P/L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。

第1ステージ支援は、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できたことにより、事業別損益が明確になっ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。

第2期支援＜専門家継続派遣事業＞

（平成27年3月～平成27年10月）

テーマ

（1）「部門別収益管理体制の構築・運用」

（2）「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る。

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。

結果、2015年（平成27年）8月期において別表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。

：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、トップが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。

第3期支援＜経営実務支援事業＞

（平成29年3月～平成29年7月）

テーマ「中期事業計画の立案（設備投資計画・長期資金収支計画の策定を含む）」

第3期支援は、このベースとなった第1期・第2期支援の成果なしには取り組めなかった。当社は、第1期・第2期支援により自律的に部門別収益管理制度を構築・運用し、次年度事業計画及び予算案の作成に取り組む、着実に成果を現出させてきている。

しかし、なかなか予算達成が難しくなっていることに加え新製品「REION」の開発、本社増築計画・支店開設計画、海外進出の足場作り等、更なる飛躍に向けた大きな事業展開が意図される中で、足元を見つめた事業計画の策定がより重要になってきていることから第3期支援を行った。

支援の進め方は、以下のとおり。

（1）自社の顔（決算書）を見る（診る）

先ずスタートは、自社の顔（貸借対照表）とは何か？から始まる。

アドバイザーの丁寧な進行によりバラツキはあるがメンバーの理解が進む。

次いで今期【2017/8期】の損益着地予測

ベースとなる今期着地が、売上高は達成見込みながら経常損益は想定を下回る状況にあったことから、売上高の増加策、固定費の削減策等黒字転換への打ち手を検討し実行。

（2）中期経営計画の作成

予測損益計算書、予測貸借対照表、予測キャッシュフロー計算書の順で作成

損益予測

第2期支援で作成していた「5ヶ年予測」を最近時の実績を踏まえながら見直しを実施し、中期損益計算書を作成。

損益予測にあっては、売上高～限界利益までの予測について「部門ごとの5ヶ年計画」を基礎に積み上げ、会社の方向性を加味しながら修正した。

ここでも組織横断的なP/T編成の効果が発揮され、部門ごとの貢献利益が見える形になった。

予測貸借対照表・キャッシュフロー計算書の作成
損益予測を基に新製品「REION」の投入をはじめとする設備投資計画、借入金返済計画を加味して作成。

これらの取組みを通じて、以下の支援成果が得られた。

新たな「中期事業計画」の作成

直近時の数値をベースに中期事業計画を作成。併せて予実管理がし易いように事業区分を見直し課題を見やすくした。

課題になっていた固定費については、担当者を決めることにより実態に合うような予算設定と検証ルールを策定

設備投資計画、返済計画と損益計画を関連付けることにより、本社増築計画等の設備投資の実施時期・規模の再検討が可能となった。

「中期事業計画」を会社全体で検討する仕組みができ、数値をもって会社の方向性を検討できる仕組みができた。

（この点について、金融機関折衝を担当する社長は状況を踏まえた「変動損益計算書」によるプレゼンが有効に行えるようになった。）

今後の課題

社長の方針に基づき、各ライン責任者全員がプロジェクトに参加したことによって、各部長および若手リーダーが、自社の課題を認識し、その改善策を

立案の上、自発的な改善取組みができるまでに大きく成長してきている。特に第1期、第2期支援により、
全社ベースで営業面の取組みを計数的に把握、また第3期支援では、全社員が自社の位置づけを認識したことから、本社増築計画等の実施時期・規模等の検討に加え、更なる収益力確保の必要を全社員で確

認してきている。

そのためにも新製品「REION」の本格的市場投入による拡販を含めたアクションプランの策定をはじめ、PDCAを回す仕組みの更なるバージョンアップが求められる。

プロジェクトマネージャーの総括

当企業は、「おしぼり業界のイノベーション」を掲げ、着々と新しいおもてなしの感動創造に全社一丸となって取り組んでいる。第1期～第3期支援は、事業別損益の明確化、事業別収益管理制度の構築・運用、更には積極的な投資を含む中期事業計画策定支援で更なる伸長への大きなターニングポイントの機能・役割を果たしてきている。全社を挙げての取組みは、国内外に向けた「おしぼり業界」の新たな変革に繋がっていくことが期待される。

全社取組みの実践例：2018年7月、サウジアラビア中小企業庁視察団を受入（ハンズオン支援事例の視察先として選定される）。藤波社長の全社プレゼン、現場視察での工場責任者説明、総務・広報等による的確な受入サポートもあって活発な意見交換が実施され、日頃の取組みの成果とともに全社一丸としての組織力の強化が進んでいるのが垣間見えた視察団受入れであった。



本部副統括プロジェクト
マネージャー

経営者のことば

私どもは、貸しおしぼり産業の発展の為に、自社が率先し、次の新しいステージを描いていく事を念頭に入れ事業を推進しています。

ハンズオン支援制度を利用する前は、営業や製造の表面的な結果だけを社内へ共有していましたが、時代の変化を先取りした事業展開を進め、成長カーブを描いていくためには、何よりも会社の取り組みや今の状況をリアルに社内に伝えていかなければなりませんでした。

本制度を活用させて頂いたお陰で、部門責任者や担当者が自分事に置き換えて予実管理を行うことができ、私どもが目指す事業の計画やそのためのアクションプラン等を共有し、実行、チェックする体制を整え、私のみならずメンバー1人1人が成長し、次のステージに向けた体制を構築することが出来ました。これから全社挙げて成長を目指す企業様には、特に本制度をご活用頂く事を心よりお勧めいたします。



代表取締役社長 兼 最高経営
責任者 藤波 克之氏