

CASE
01

Hands-On
Support
2023

北海道本部



【企業名】
株式会社キングバーク

【代表者】
坂本 欣也

【資本金】
46.5百万円

【本社所在地】
北海道函館市亀田本町5-6

【売上高】
786百万円(2023年3月期)

【設立】
1952年6月(創業1929年11月)

【従業員数】
109名

【業種】
食料品製造業

【営業品目】
パン、スイーツの製造販売、
ドーナツ、食料品雑貨の販売

データ分析でコロナ禍を乗り越える 『100年企業』に向けた新たな挑戦

株式会社キングバーク

事例概要

自主改革プロジェクトが実現した 明日をつくる収益性改善と次の柱づくりへの取組み

同社では、創業100年を目の前にして、主要事業の収益低下が課題となっていました。そこで、3つの自主改革プロジェクトを立ち上げ、現場課題の抽出と改善活動を推進しました。この活動を通して、生産・販売の見える化による新たな経営管理体制が整備され、顕著な収益性改善を実現することができました。

また、新商品開発や食品ロスの低減などの効果も得られるなど、ハンズオン支援・生産工程スマート化診断・IT経営簡易診断の計画的実践により、経営基盤の再構築につながった事例です。



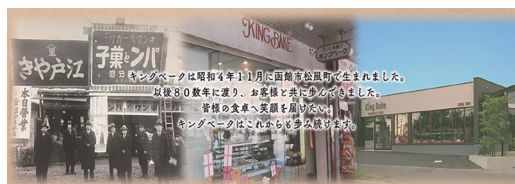
北海道本部
シニア中小企業アドバイザー
片山 直樹

企業概要

地元で愛され地元で密着した 老舗ベーカリー

同社は1929年(昭和4年)の創業以来、「物も心も豊かになる世の中に」という経営理念のもと、地元函館の人たちにパンや洋菓子を提供し続けている。自社ブランド2店舗とミスタードーナツ4店舗を展開しており、素材へのこだわりを持ち、北海道産の小麦やバターを100%使用するなど、安心安全な商品の提供に努めている。

最近では、北海道大学と連携し、免疫活性化やアレルギー抑制などの効果が期待できるClark乳酸菌を配合したパンの提供を開始している。



■ 自社ブランド製品



■ 函館ラスク



■ Clark乳酸菌パン

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

商工組合中央金庫函館支店からの紹介

中小機構北海道本部では地域企業の経営強化や事業の再構築などを支援する地元金融機関との連携強化を図っている。同社が収益低下に関する悩みを商工組合中央金庫に相談する中で、中小機構へ紹介を受けた。

函館支店長が『社員が主役となって改革する』ハンズオン支援の進め方や成果に接した経験があり、同社に機構活用を提案していただいた。

問題意識と相談内容

100周年に向けた経営基盤の再構築

同社は競合店の出店による競争激化やコロナ禍の影響も受け、直営店の来店客数やお土産品の売上が減少するなど収益低下が課題となっていた。また、就任25年となる坂本社長は、2029年に100周年を迎えるにあたり、事業承継も見据えながら、経営基盤の再構築を図りたいと考えていた。

その中でも特に、経営の中核を担う幹部人材の育成、競争力を有する新商品開発、原価率の低減に問題意識があった。



■感染症対策に配慮した店内へ

経営課題の設定

生産・販売の見える化と 管理体制の見直し

同社へのインタビューを繰り返す中で、収益構造の見直しを優先し、そのうえで、100周年に向けた経営基盤の再構築を図ることを確認した。収益低下の要因として、社内の原価管理や販売管理などに課題を有していることが明らかとなった。このため、生産現場や商品販売の現状をしっかりと見える化し、管理体制の見直しに取り組むことを優先課題として位置づけた。

また、経営基盤を再構築するうえで、将来を見据える幹部人材が必要であることから、自立した改善活動を推進する人材育成も重要課題の一つとした。

支援テーマの決定

自主改革プロジェクトによる収益性の改善と 人材育成による100年企業への道筋づくり

100年企業に向けた経営基盤の再構築を最終目標として支援計画を立案した。まず、目の前の収益改善に注力し、1期目では、課題の明確化と改善活動に取り組むため、人材育成を兼ねた3つの自主改革プロジェクト（売上改善、原価改善、業務改善）を推進。この過程で中小機構の「IT経営簡易診断」及び「生産工程スマート化診断」を並行実施し、問題の所在や関係性を共有化した上で、工程改善及びIT導入に取り組むこととなった。

また、2期目では、システム導入による原価管理や販売管理の仕組みを構築し、経営基盤の強化を図ることとした。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

全社一体感の醸成による低収益体質脱却への意識・行動変革

■ 支援期間 2021年7月～2022年5月 ■ 派遣専門家 木村 充 [専門] 経営全般

問題と課題の吸い上げと共有現場で 停滞感から改善活動の具体化へ

支援のスタート時点では低収益が続いており、プロジェクトメンバーにも疲労感が垣間見えた一方、現状を何とかしなければと強い意志も十分伝わってきた。

そこで日ごろ感じている問題点や課題を出し合った結果、171項目の不具合が浮かび上がった。チーム内で議論して要素別に整理を行い、重点項目に絞り込んだ結果、3つの改革チーム発足につながった。

自主改革チームを中心に重点項目の 主体的解決の取組み

3チームの自主改革プロジェクトによる具体的な活動が始まった。1つ目は、年度計画がトップダウンによる指示型計画で現場実態との乖離があった。そこで下期計画では各事業責任者が実行計画として自ら再策定し、トップの承認を経て自主自立の責任経営を実践できるように取り組んだ。

2つ目は、商品ごとの経営数値(POSのデータ活用等)の管理が弱く、どこをどう改善すべきかが見えていなかった。既存の数値情報をどう組み合わせれば改善検討につながるかを議論した。

一方で検討に資する数値の加工に時間がかかることも浮かび上がってきた。3つ目は、パン製造工場が手狭で設備も老朽化し、作業ロスも多く、改善に手を付けられずに困っている状況にあった。

IT経営簡易診断と生産工程スマート化 診断による改善機運の醸成へ

経営数値の管理強化や生産効率の改善に向けて、支援後半には中小機構の別メニューを活用した。「IT経営簡易診断」ではPOSデータの戦略的活用を提案、「生産工程スマート化診断」では13件の効率化提案を行った。これらの診断から具体的な改善提案を行った結果、トップの経営改善投資への決断につながるとともに2期目の活動に結びついた。

1期目の自主改革プロジェクト活動と診断を通して、社長とプロジェクトメンバーが一体となって、全社の収益体質づくりを推進する機運が年度下期の取組みで醸成された。



■スマート化診断後の設備改善の検討
新丸め機導入により、生地が丸めのためにわき道にそれずに、ストレートに下流に流されていく。丸めおしの必要もなくなるので、1名分の省力化が可能になる。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

ワンランクアップの収益確保へ経営力強化の取組み

■ 支援期間 2022年9月～2023年5月 ■ 派遣専門家 前田 直樹 [専門] IT、経営全般

POSデータの戦略的な活用による 販売力強化

IT経営簡易診断からの提案を踏まえ、地元のシステム会社との検討を経て販売管理システムが導入された。これにより、POSデータと連携して商品別売上のABC分析が最新のデータを元にリアルに検討できるようになった。

新製品や売れ筋商品等の動向を確認しながら商品の入替え、陳列棚の配置方法や商品PRのPOPの検討など、販売力強化に向け白熱した議論が行えるようになった。

個別原価の重要性が理解され 経営管理が強化

今まで売価検討は材料費と商品の値ごろ感を想定して行っていたが、製造間接費や販管費などの一個当り費用を算出して全商品の個別原価計算を見直した。その結果、新製品は収益性を踏まえた売価・原価の検討ができるようになった。

また現行品の価格改定時には売価変更に伴う売行きや利益を想定した売価改定の議論が活発となり、個別原価の重要性が根付いてきた。さらに、販売データと連動し収益性の観点から対策が打てるようになった。

集客対応と経営ロス最小化への 戦略的な経営取組みの実践

日別、時間帯別の来店客数や商品別の売上個数がリアルに分かるようになり、商品の作り過ぎ防止や販売機



■ SNS活用による販促展開

会損失の最小化に向けた組織間連携が活発になった。

また、LINEやInstagram等、SNSを活用してセール情報を周知するなど、午後の閑散な時間帯の集客アップへの新たな活動も始まり、販売や利益の向上のためのロス最小化の取組みが確実に経営成果につながるようになった。



■ リアルタイム販売データから経営戦略を検討

✓ 支援の成果

「人材」「現場」「個別原価」の3本柱で 収益改善を実現

意識が変わり行動が変わり、現場から変革の渦が沸き起こってきた。社長の投資決断で販売管理システムが導入され、現場のリアルな販売数値情報をベースとしたスピード感ある改善活動に力強さが増し、毎月の決算数値に皆が注目するようになった。2023年4月期決算では前年より売上営業利益率で5%アップの大幅な成果を得ることができた。2024年3月に設備投資を行い省人化取組みが完了する見込みとなっている。

現在は、ハンズオン支援3期として「クラーク乳酸菌を

配合した健康をアシストする食品」の提供を、100周年に向かってキングバーク本業の第二の柱に育てるべく、健康アシスト事業の中期経営計画立案に着手している。

この中で、北海道大学との産学連携により、健康をアシストする新しい商品カテゴリーを柱とする新事業展開に取り組む予定である。



■ Clark乳酸菌を配合した健康食品 (左) おにぎり、(右) パン

活動を振り返って

経営者の声

中小機構支援の後押しが経営改革へのきっかけとなる

新型コロナウイルス蔓延により、当社も急激な業績不振に陥り、このままでは経営が維持できない危機感の中で取引銀行から中小機構を紹介され、企業の成長と発展に向け一緒に取り組んでくれることを初めて知りお願いしました。

アドバイザーとのミーティングの中で、当社の歴史や経営理念、トップ方針を理解頂き、部門責任者との現状分析や課題抽出・整理を通じ、改善計画に落とし込み実践、そしてチェック&フォローをアドバイザーが継続的に支援してくれたことが、従来の受け身型組織から主体的に行動する組織へと変わり、コロナ禍の3年間で急激な業績改善に繋がった要因であると強く考えております。

この勢いを創業100周年(2029年)に向かって、更なる経営力の強化に取り組んで参ります。



代表取締役社長
坂本 欣也 氏

第1期 プロジェクトリーダーの声

変化ではなく進化

目的を変えず手段を変えていくという意味では、会社の黒字化という目的を達成するために、なぜ会社が赤字なのか。どうしたらよいのか。メンバーが本音で色々な意見を出し合い、そのうえで中小機構からアドバイス・軌道修正をして頂き、商品別原価管理・POSデータを活用したデータ分析を行える環境を作り出せたことが、大きな成果と思います。

メンバーの意識も議論の内容も、数字という明確な根拠をもとに議論できるようになってきたと感じております。



キングベーク事業部
部長
前田 隆広 氏

第2期 プロジェクトリーダーの声

メンバーの意識変化が自立と成長を促す

2期目の開始時に販売管理システムの導入を行い、商品別売上実績の見える化ができました。それ以降、実績数値の検討を積み重ねる毎にデータの精度や分析力が向上したことで、利益率の高い商品投入や売れ筋に応じた商品の入替、また売れ残りの削減や売価の改定、さらに原価改善に「誰がいつまでに何をやる」が明確になり、改善取組みの実践を通じて売上や利益の増加が肌で感じ取れたことが、メンバーの「やればできる」の自信に繋がりました。

今回の活動取組みを継続・進化させて経営改善にさらに取組んで参ります。



経営管理室室長
井上 裕司 氏

第1期 派遣専門家として

会社を変える！本音で語り合える職場づくり

プロジェクト開始当初、本活動に対して、メンバーには本当に成果が上がるのか、などの懸念の雰囲気を感しました。しかし当社が抱える問題点・課題などの議論を重ねる中で、少しずつ本音を語ってくれるようになりました。メンバーが会社への誇りと熱い思いを持っていることもわかってきました。

論点のいくつかは社長に改善をお願いし、メンバーの成功体験となりました。本活動を通じて、メンバーの意識改革・自走する組織の土台ができました。活気ある職場づくりのため、メンバーの皆さんの活躍を期待しています。



アドバイザー
木村 充

第2期 派遣専門家として

データの見える化および利活用が収益力強化へ繋がった

本支援の前に「IT経営簡易診断」を実施し課題整理、解決策の方向性をご理解いただき、さらに提案したソリューションを即時に導入されたことがアドバンテージとなり、今回の支援を進めることができました。特に、商品別原価管理とPOSデータ分析を駆使し、販売計画と生産計画を連動させ、販売機会ロス最小化と在庫ロス最小化を両立するように取り組みました。

プロジェクトの皆さんの精緻な数値計算と熱い議論の積み重ねを経て、ご苦勞もありながらも実践につながりました。



アドバイザー
前田 直樹

管理者として

現場の見える化による改善取組みが社員の自立化を促す

プロジェクトメンバーの「何とか現状を打開したい」強い危機意識がハンズオン支援と組み合わせた簡易診断による具体的な提案取組みに繋がりました。さらに経営改善に向けた社長の意思決定の速さも本支援の大きな支えとなりました。企業の皆様の真摯な取組みと関係者のご協力に感謝致します。

次なる創業100周年へ事業再構築のプロジェクト活動へと引継ぎ、将来に向かって確固たる力強い発展の道筋ができることを願っています。



アドバイザー
竹林 正己

応援者の声

全社一丸での取組で着実な収支改善を実感

自社の課題や改善の必要性を共有し社員一丸となって真剣に取り組んだ結果、社員自らが主体的にアクションできる組織に生まれ変わりました。また、着実な収支改善により社員のモチベーションもあがり、社内の活気も感じられます。

足元では、効率化や生産増強のための前向き投資の検討が進んでいます。引き続き、キングバーク様の企業価値向上に向けた取組を全力でサポートしていきたいと考えています。



商工組合中央金庫
函館支店 支店長
久保田 幸秀