

事例

13



「物流」「EC戦略」「人事制度」3テーマ 同時併行支援による事業承継の土台づくり

株式会社P&A

歯科医院向けの卸販売から一般消費者向けのEC販売に大転換

歯科医院向けの卸販売からスタートし、現在では一般顧客向けのEC販売が売上の9割弱を占める。歯科衛生品の取扱商品は30万点以上で、ドラッグストア等では手に入らない歯科医院での専売品を販売している。

自社ブランド「艶白」は開発パートナー複数社と提携しており、独自の機能性（特注の極細毛ブラシや高耐熱性）を有した商品を開発している。創業以来開拓・構築した仕入先が100社超に達しており、歯科専売品の他にはない品揃えが強みとなっている。

資本金	10百万円
本社所在地	大阪府大阪狭山市
売上高	3,753百万円(2024年3月期)
設立	2003年3月(創業1987年5月)
従業員数	72人
業種	小売業(EC)
営業品目	歯ブラシ、歯磨剤(歯磨き粉)、 デンタルフロスほか



問題意識

- 売上の急速な伸びに対し、人海戦術による商品出荷体制となっている
- 中期経営計画で掲げる売上拡大に向けたWeb情報発信が不十分



課題

- 倉庫レイアウトの最適化と効率的な物流体制の構築
- Webでの効果的な情報発信及び効果測定のPDCA定着
- 人材育成とモチベーション向上のためのパイロット版人事評価制度の策定



支援

- 「物流」「EC戦略」「人事制度」の3つの重要テーマについて異なるメンバーのプロジェクトチームを組成し、それぞれのアドバイザーからの支援を受ける3テーマ並行支援



成果

- 3テーマの支援の成果が新社長の経営の門出の羅針盤に

1 事例概要

問題意識と相談内容

事業承継を見据えた 全社横断的な課題解決を目指す

商工組合中央金庫からの紹介による、中小機構のIT経営簡易診断をきっかけに、ハンズオン支援事業の活用に至った。事業承継を見据えた中長期経営計画の策定や全社横断的な課題解決プロジェクトを推進しており、後継候補者が中心となって推進する複数のテーマにかかる課題解決について専門家によるハンズオン支援を希望された。



■ 本社外観

経営課題と支援テーマの設定

プロジェクト統括者による 3テーマの関連に留意した支援を実施

事前のヒアリングを通じて全社横断的な課題解決プロジェクトの中でも設定されていた以下の3つのテーマが重要課題として明確となった。1つ目はここ数年の売上の急速な伸びに対し、人海戦術による商品出荷体制となっており、在庫管理と仕入れ発注のシステム化が必要なこと。2つ目は中期経営計画で掲げる売上拡大に向けたWeb情報発信の更なる強化が必要なこと。3つ目は事業承継のスムーズな実施のための後継者・幹部人材・管理職の育成とモチベーションの向上であった。

第1期のハンズオン支援を通じてプロジェクトベースの取組みの土壌を構築し、3テーマを同時並行で実施する機運が高まり、①「倉庫レイアウトの最適化と効率的な物流体制の構築」、②「Web情報発信・効果測定のPDCA定着」、③「人事評価制度のパイロット版の策定と試行」を提案した。その際に重複しないメンバーでの実施体制と、同時並行で実施するにあたり各テーマの関連に留意してチーム間での連携推進をするべくプロジェクト統括として専務に対応いただくなどの検討を行い、最終的に3テーマが設定された。

2 支援内容

① ハンズオン支援事業(総合)

在庫管理、仕入れ発注の適性化へ向けたシステム構築

- 支援期間 2022年7月～2023年4月(12日) ■ 派遣アドバイザー 山口 透 [専門] ITコーディネータ、中小企業診断士
- 企業側プロジェクトチーム リーダーはEC部門の西原マネージャー。メンバーは専務をはじめ経理部門、EC部門、デンタル卸部門、ロジスティクス部門から各キーパーソンが参画

きっかけはIT経営簡易診断での見える化

IT経営簡易診断を活用して戦略マップで見える化した課題に対して、あらためて現状の業務プロセスの棚卸を行いあるべき姿をディスカッションした。

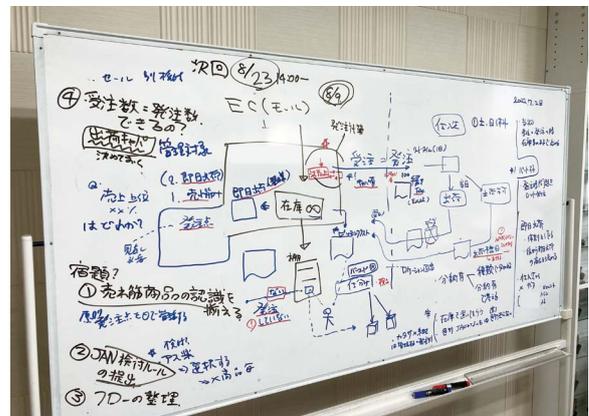
その中で優先順位の高い課題である在庫の発注点管理や、バーコードを活用した棚卸の効率化・精度向上、及びEC・会計システムの連携などを支援した。



■ プロジェクト活動の様子

在庫管理・棚卸の効率化・精度向上への取組みを実現

同社にはなじみの薄かったプロジェクトチームでの課題解決に向けて、西原リーダーを中心にプロジェクトマネジメントを実施した。アドバイザーの適確な助言も受けてシステム上での在庫管理や棚卸の精度向上を実現、適時適量発注や社内システム連携についても道筋をつけることができた。



■ ホワイトボードでの業務プロセス棚卸

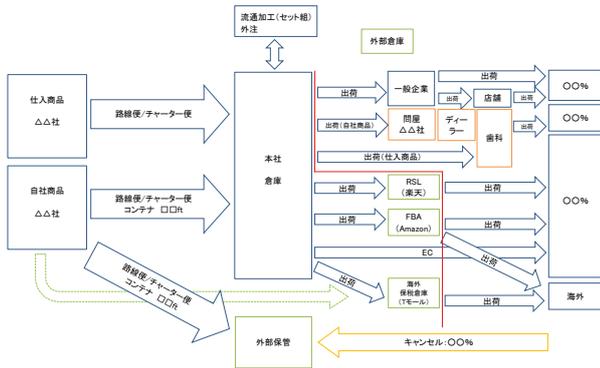
② ハンズオン支援事業(総合)

倉庫レイアウトの最適化と効率的な物流体制の構築

- 支援期間 2023年8月～2024年1月(10日) ■ 派遣アドバイザー 板垣 大介 [専門] 中小企業診断士、技術士(経営工學部門 / ロジスティクス)
- 企業側プロジェクトチーム リーダーは竹田賢常務。第1期ハンズオン支援の参加メンバーから特に物流関連のメンバーを選抜

物流の基礎を学び様々な重要課題に取り組む

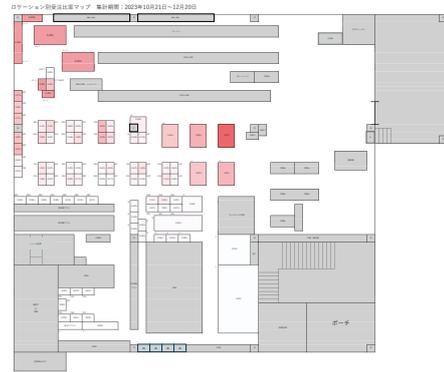
アドバイザーの支援を受けて物流の基礎をあらためて徹底的に学び、モノの流れを整理した。効率的な倉庫レイアウト検討のための商品の物量に応じたヒートマップを作成した。ヒートマップをもとに最適なロケーション配置、出荷実績のABC分析、動線と業務に応じた最適な作業レイアウトの検討を行った。また物流倉庫の現場パートリーダーと週1回のリーダーミーティングを行うなど連携を密にし、出荷需要に応じた人員配置の最適化、作業標準化などを進めた。



■ 物流フロー図

統括リーダーと物流リーダーが協議を重ね、物流チームとしての一体感を創出

当初メンバー各人が個々に動く傾向があったものの竹田翔統括リーダーとも協議を重ねながら、竹田賢リーダーを中心に物流チームが一体となって課題解決に取り組む土台を構築した。その中でもセール時の需要予測の共有等、ECチームとの連携強化による欠品が起きない仕組みづくりに重点を置き、年末商戦の想定を超えた受注への対応で苦慮する局面があったことも取組促進の動機付けとなった。



■ 倉庫ヒートマップ

③ ハンズオン支援事業(総合)

Webでの効果的な情報発信及び効果測定のPDCA定着

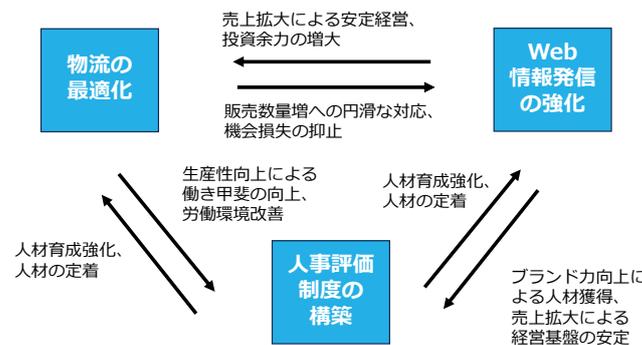
- 支援期間 2023年9月～2024年1月(9日) ■ 派遣アドバイザー 中野 雅公 [専門] 中小企業診断士、ITストラテジスト
- 企業側プロジェクトチーム リーダーはEC部門の山中チーフ。「マーケティング戦略本部」と称する全社課題に取り組む横断的組織のメンバーを中心に選抜

Webの売上拡大に向けてモール別施策のPDCAをまわす

自社のドメインを整理し、課題の優先順位をつけた上で、まずは仕入れ品を中心としたEC施策の改善を中心に取組みを行い、売れ筋分析等をふまえた施策検討を実施した。また売上シェア上位のAmazon、楽天、Yahoo等のECモール別の取組みの現状の棚卸と今後取り組むべき内容についてアドバイザーから支援を受け、データに基づいたKPIの設定や施策の実施を行いPDCAを回した。

データに基づくモール別の効果的な運営を実現

プロジェクトリーダーが中心となり各モールの特性に応じた売り方のレベルアップに向けた仕組み化を実現し、これまで感覚や習慣で実施してきた商品ページの構築や広告販促などで分析データやWebマーケティングのセオリーを根拠に、より効果的な打ち手ができるようになった。アクセス数や滞在率など売上向上のためのKPIの改善に継続的に取り組み、モールの更なる多店舗展開に向けた道筋をつけた。



■ 3案件の関連イメージ図

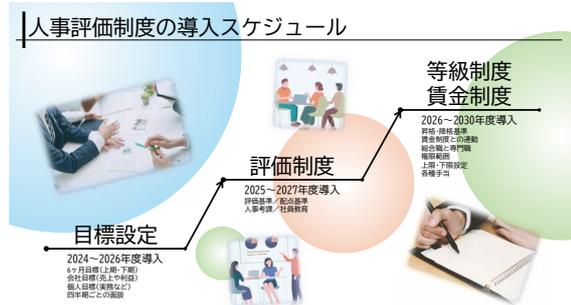
④ ハンズオン支援事業(特定)

人材育成とモチベーション向上のためのパイロット版人事評価制度の策定

- 支援期間 2023年9月～2024年1月(10日) ■ 派遣アドバイザー 西島 誠 [専門] 中小企業診断士、社会保険労務士
 ■ 企業側プロジェクトチーム リーダーは竹田翔専務。メンバーはCFO/上席執行役員

求める人物像を言語化して社内共有

プロジェクトメンバーは支援を通じて人事評価制度の基礎知識を習得し、アドバイザーとの対話形式によりこれまで言葉にできていなかった同社の経営ビジョンに沿った求める人物像を言語化した。さらに、同社ならではの人事評価制度構築に向けたロードマップの作成を行い、支援期間終了時の報告会での発表を通じて、社内での共有化を図った。



■ 人事評価制度のロードマップ

自社独自の人事評価制度の導入に向け順調なスタート

支援終了後に代表取締役役に就任した竹田翔統括リーダーを中心に、本支援で策定した5年先までのロードマップに沿ってまずは目標管理制度の導入に向けて具体的な検討を進めている。また全社員との1on1ミーティングを通じて汲み取った思いを反映した自社独自の人事評価制度の構築に向けて着実なステップを踏み、あわせて制度の円滑な運営に向けたHR (Human Resources) 領域の体制拡充も図っている。



■ 終了報告会の様子

③ 活動の振り返り



近畿本部 シニア中小企業アドバイザー 池田 朋之

3テーマの支援の成果が新社長の経営の門出の羅針盤に

第2期の事前調査において現場のメンバーも同席の上ヒアリングを行った結果3つの課題があることが分かりました。そこで支援計画書を3テーマ作成し、どれを実施するかを選んでもらうよう促したところ、全て実施したいとの強い要望がありました。

中小機構に持ち帰り協議した結果、①PJメンバーは重複しないため業務に支障はない、②事業承継の時期が迫っており3テーマは緊急度・重要度ともに高く成果が見込める、③PJメンバーの支援に対する期待とともに活動意欲も高い、ということから3テーマ同時併行で実施することを意思決定しました。

ハンズオン支援の終了報告会ではどのプロジェクトも大いに成果が見られる発表が行われ、半年後にいったフォローアップ面談でも新社長(支援当時専務)は3テーマとも支援の成果を確実に経営に生かしておられ、3テーマ同時併行支援が確実に効果を発揮していることが確認できました。このような支援はハンズオン支援事業でしかできない取組みであり、事業承継を後押しするモデル性の高い支援となりました。



経営者 代表取締役社長 竹田 翔氏

最大の成果は「無知の知」

日頃から憶測や経験則だけで根拠のない議論だった事に気づき、揃えておくべきデータも揃っていなければ、見ようともしませんでした。必須であるという認識すら抜けていたと思います。

それが、アドバイザーと対話すればするほど、必要な情報の理解が進み、現場も数字に基づいて話すことが増えました。だからこそ、方針に対する納得度が上がり、結果に対する興味も湧いてくるなど、良い循環が生まれたと感じています。

また、持ち帰り課題(宿題)に対する取組姿勢を厳しく指摘いただいたことも良かったです。約束したことを守るという社会人としての基本も同時に示していただき私の代弁をいただいたように思います。



第1期プロジェクトリーダー Logisticsグループ 出荷・在庫管理担当 **西原 拓真氏**

適正在庫での発注を実現

ITを活用して在庫管理をし、過剰在庫の防止と販売機会の損失回避を目指しました。ハンズオン支援を受ける前は社内の在庫が何個あるか分からず担当者の勤で仕入れを行っていた状態でしたが、在庫管理のツールを活用できるようになったことで、現状の在庫数を把握し適正在庫での発注が可能になり、在庫数の削減ができました。また、発注にかかる時間も四分の一程度まで短縮できました。課題を細かく分けて、期限を設けてこなしていくことで目標に近づいていくことができました。



第2期プロジェクトリーダー 取締役 常務 **竹田 賢氏**

実績データに基づく出荷効率アップ

出荷効率を上げるという点についてアドバイスをいただき、出荷実績データを活用し、棚毎のヒートマップを作成したことで、効率的な陳列棚ができたこと、ピッキングリストの商品の並びをロケーション順に並べることで棚間の無駄な往復等をなくすことができ出荷効率を上げることができました。また、3つのテーマが合同で行われていたため、連携を取るのが難しかったのですが、円滑に進めることができたのは支援のおかげだと思っています。



第3期プロジェクトリーダー Salesグループ BtoC担当 チーフ **山中 愛沙氏**

取組み課題の優先順位づけが決め手

今まで振り返りを行っていませんでしたが、何処のデータが必要か、データ分析を見た結果後の動きを知り、振り返る時間を設けるようになりました。現状把握として、課題を洗い出す場を設けてもらった際には、たくさんの課題が見つかりましたが、解決すべき課題の優先順位を決めたことにより、現在は優先課題であるアクセス数と転換率を改善することに注力しています。また、無料で利用できる便利なサイトや知らないモールの情報をたくさん教わり、良い経験をさせていただきました。



第2期派遣アドバイザー
中小企業アドバイザー **板垣 大介**

最適な倉庫レイアウト、 ボトルネック工程の解消

今回の支援テーマは、「倉庫レイアウトの最適化と効率的な物流体制の構築」でしたが、レイアウトも物流体制もその時々で最適な形は変わります。そのため支援で最も意識したのは、当支援の終了後も自社内で再度再検討が可能になるように検討プロセスの理解度を高めていただくことでした。さらに並行支援のWeb支援の取組みが早期に結果が出て、出荷能力拡大が求められボトルネック工程の解消など短期的な成果も必要な支援となりました。



第3期派遣アドバイザー
中小企業アドバイザー **中野 雅公**

忙しくても成果が出せる仕組みづくり

今回のハンズオン支援では、忙しい現場でも成果を上げる仕組みづくりに注力しました。具体的には、「①全体の俯瞰で中長期的な視点を持ち、施策の意義を認識してもらうこと」、「②ルーティンワークを設定し、毎週・毎月データを確認して成果を可視化すること」の2点です。その結果、能動的な行動意識とプロジェクトへの参加意識を醸成することにつながり、EC部門の売上拡大につなげることができました。



第4期派遣アドバイザー
中小企業アドバイザー **西島 誠**

会社が求める人物像から 同社らしい評価制度へ

支援は、評価制度の知識から骨格を固めていきました。会社が求める社員の行動や考え方など抽象的な部分を整理し、後半からはより鮮明な人物像を描くための考察する時間となりました。専務(当時)が描く社員の「役割と期待」や熱い思いが、パイロット版評価制度へと確立していくプロセスをしっかりとお手伝いすることができたと思います。これからも同社らしく活気ある社風のもと発展されることを楽しみにしております。



管理者アドバイザー
中小企業アドバイザー **松下 晶**

統括リーダーとの密な連携で 複数チームのプロジェクト運営

事業承継のタイミングで複数の経営上の重要課題の解決に向けた自走する仕組みを構築することは経営上のインパクトが非常に大きく、貴重なご支援を管理者として担当させていただきました。特に第2期の3テーマ同時進行のハンズオン支援においては統括リーダーである専務や各支援アドバイザーとの連携を密にすることで必要に応じた各プロジェクトの軌道修正の早期発見、及びチーム間の連携に向けた取組みを円滑に推進することを心掛けました。