

# 経営力再構築伴走支援モデルによって コロナ危機をチャンスに変えた事例



大石 幸紀  
東京都中小企業診断士協会

## 1. はじめに

私が事例企業（以下、当社）を支援するようになった契機は、平成18年に、さいたま市産業創造財団の専門家として派遣されたことによる。公的支援終了後は民民支援に切り替えていただき、今日まで16年間継続して月2回訪問し、経営者及び社員たちとの対話型アプローチに基づく支援を行っている。

当社は、私の支援により一度経営革新を成し遂げ、その内容を発表した論文は、平成22年度中小企業経営診断シンポジウムで中小企業庁長官賞をいただいたが、その後の急激な環境変化で戦略は通用しなくなり、令和元年には創業以来初の経常損失を計上するに至った。しかし、その後の経営力再構築伴走支援により、当社はコロナ禍を契機に再度の経営革新を成し遂げ、高収益企業へと変革した。

本論文では、経営力が毀損した当社を、どのような支援によって復活させたのかを紹介する。

## 2. 事例企業の概要

- ①商号：有限会社黒白洋蘭園
- ②所在地：埼玉県さいたま市
- ③代表者：黒白秀之 ④創業：1984年
- ⑤資本金：5百万円
- ⑥従業員数：社員9名，パート社員75名
- ⑦主たる事業内容：胡蝶蘭の栽培と販売（農業及びその生産物の販売）

## 3. 経営環境変化による危機

私は、平成22年度に「生産管理手法を農業に応用し、農林水産大臣賞へと導いた経営革新支援事例」を発表し、中小企業経営診断シンポジウムで中小企業庁長官賞をいただいた。内容は、胡蝶蘭の商品化の工程に、生産管理手法を導入することで大量生産を可能とし、花き卸売市場へ大量出荷し売上高を増大する、という戦略の実現であった。その戦略は平成26年頃までは成功したが、花き市場の環境変化によって通用しなくなった。

その環境変化は、大きく2つある。1つ目は、胡蝶蘭の流通経路が「生産者⇒花き卸売市場⇒花き小売店⇒ユーザー」から、「生産者⇒販売会社⇒ユーザー」と、卸売市場を通らない経路へ変化したことである。法人営業やインターネット販売を行う販売会社が力を持ち、直接生産者から安価に仕入れる一方、花き小売店は力を失ったため、卸売市場で胡蝶蘭の需要が低迷した。そのことは、表1の「卸売市場経由率」として示されている。

図1 事例企業の売上高の推移（単位：千円）

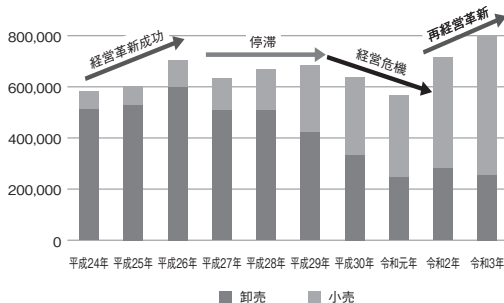


表1 花き卸売市場の推移

(単位：%)	H7	H12	H17	H22	H26	H27	H28	H29	H30
卸売市場経由率	81.9	79.1	82.8	83.4	77.8	76.9	75.6	75.0	73.6
市場でのセリの割合	79.7	68.5	47.5	31.7	23.0	21.5	19.8	19.8	18.0

令和4年2月公表 農林水産省 「花きの現状について」 p.12をもとに筆者加工

表2 3本立ち胡蝶蘭1鉢の卸売と直販の利益の差

(単位：円)	市場への卸売	ユーザーへ直販	差額	倍率
販売単価	8,000	24,000	16,000	3.0倍
製造原価	4,000	6,000	2,000	1.5倍
販売費・運送費	2,400	10,000	7,600	4.2倍
粗利(粗利率)	1,600(20%)	8,000(33%)	6,400	5.0倍

2つ目は、セリ取引から、価格が買い手から指定される相対取引へ推移したことである。ここにも、販売会社の力が強くなった影響が出ており、セリが行われないため、卸売価格が頭打ちになった。数量と単価の2点が抑えられたことで、当社の卸売市場を販路の中心に置いた戦略は通用しなくなったのである。

#### 4. 戦略の大転換

「農業へ生産管理手法を導入して大量生産を可能とし、卸売市場への大量販売で売上高を確保する」という戦略が通用しなくなったことで、新たな課題の設定が必要となった。何度も繰り返した対話の中で、社長と私がつどり着いた本質的経営課題は、「大量生産した胡蝶蘭をマルチチャンネルで最終ユーザーにダイレクト販売する」というものであった。いわゆる農業の6次産業化であるが、私たちが描いたありたい姿は「農業の製造小売【SPA】の実現」であった。衣料業界で成功している経営モデルをイメージすることで、経営者のマインドセット自体を変革し、より大きなスケールでの変革の必要性を腹落ちしてもらいたかったためである。

定量的には、3本立ち胡蝶蘭を卸売から最終ユーザーへの直販に転換することで、表2のように、売上高は3倍、粗利は5倍になることを説明し、経営者に課題に取り組む意義をさらに腹落ちしてもらった。このことが内発的動機付けとなり、当社の潜在力の発揮につながった。

具体的には、次の4点のマルチチャンネルの政策を、ありたい姿として設定した。

- (1)インターネット販売で専門インターネット会社を上回り、胡蝶蘭販売高1位の地位を獲得する
  - (2)温室の一部を改装し、農園内に日本一の品揃えを誇る胡蝶蘭ショップを開設する
  - (3)都内にアンテナショップを開設し、顧客の緊急使用のニーズを取り込む
  - (4)法人営業部を開設し、一般大手企業とのB2Bチャンネルを開拓する
- 本論文ではこのうち、(1)と(2)及び全体の基盤となる施策を抜粋して紹介する。

#### 5. 経営革新の具体的手法

##### ①オリジナルの生産・受注管理システム作成

マルチチャンネルで最終ユーザーに販売するという課題を設定した直後に、経営者との対話から導き出した不安は、「受注経路が複数になると、受注した胡蝶蘭のお届けに、モレやダブリが発生するのでは？」というものだった。紙による情報伝達を中心だった当社では、当然の不安であった。必要な機能を社長と私で列挙したところ、私の過去の経験から開発費用は1,000万円を超えると予想された。経営が毀損している当社に、それだけのリスクを課すことはできない。

私はふと、東京、大阪、石川の中小企業診断士合同で毎年開催している事例発表会で、大阪のN先生がFilemakerというDBソフトを用いて安価に中小企業向けシステムを開発していることを思い出した。さっそくN先生に連絡したところ、汎用システムをカスタマイズすることで、100万円を切る金額でお引き受けいただいた。

本システムは当社にDX化をもたらした。単に

図2 当社オリジナル 胡蝶蘭生産発注システム



業務を見える化し、効率化やミス防止に成果を発揮したに留まらず、社員が本システムから担当業務の現状把握に必要な数値を抽出し、課題を設定し、自走化する力を身につけていったためである。

②インターネットショップの立ち上げと運営代行

私の診断士事務所は、事務員が必要な場合、事務職として募集するのではなく、ホームページを作成できるスキルがある方を募集し、採用後に事務の仕事が私が指導し、事務とWeb運営の両方ができる人材として育成する。理由は、片方の業務だけを専門に行うほどの業務量がないためである。

当社がインターネット販売を始める際、インターネットショップの構築はもちろん、運営を行える人材もいなかったため、その全てを私の部下に担当させた。受注業務は私の事務所で行い、商品発送等は当社から行った。運営対価は売上高の歩合でいただいた。

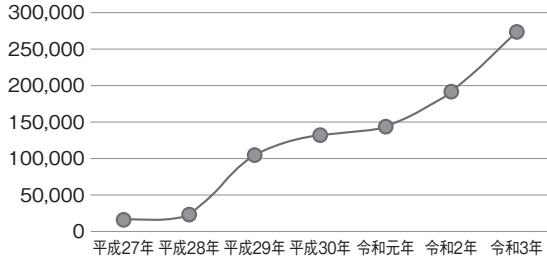
同時に、当社のパート社員のうち、パソコン操作に明るい者を私の部下が教育し、月商100万円を超えた頃に業務を当社に移管した。平成29年には、社長の姪の結婚によりWebコンサルタントの方が親戚になったことで、彼の協力も得てSEO対策やリスティング広告等を強化した。

このように準備を進めていたところに、新型コロナウイルスの影響により、人々の購買行動、特にテレワークを行う企業人を中心として、購買行動が一気にECに移行した。当社はこの波をとらえ、インターネット販売高はコロナ禍の2年で年間1.5億円から3億円へと倍増した。

③農園内ショップのリニューアル

従前より10坪ほどのスペースに胡蝶蘭を並べた農園内ショップは存在したが、胡蝶蘭の展示数日本一を誇るショップに拡張することで、他社との

図3 当社インターネット販売高の推移 (単位：千円)



圧倒的差別化を図る狙いで、令和元年に660m<sup>2</sup>の胡蝶蘭ショップを開設した。これは、強み発見型アプローチによって、①当社の立地が都心から車で45分程度である、②陳列する胡蝶蘭をインターネットショップでも出荷することで商品回転率が高まりロスを低減できる、という強みを活かした取組みである。胡蝶蘭栽培の環境を体感でき、かつ建設コスト抑制の観点から、栽培温室の一部を改装してショップとした。

常時100鉢以上の胡蝶蘭を陳列することで、いつ来店しても顧客の希望の価格、色、本数がそろった環境を整備した。売店でありながら、胡蝶蘭の展示会のような雰囲気醸し出している。この施策も、新型コロナウイルスの影響が追い風となった。遠距離の旅行が敬遠され、安近短で時間を過ごせる場所として、当社のショップが該当したのである。休日になると近隣の顧客が来店し、贈答用の大型胡蝶蘭だけでなく、ご家庭で楽しむ小型の彩り豊かで安価な商品の販売が急増した。こうして、当社のショップが新たな需要を開拓した結果、年商1億円を実現する小売店へと発展した。

④必要な人材の採用

マルチチャネルでの販売戦略を実現するために、各部門を任せる人材を採用することが必要となった。それまでの社員は胡蝶蘭の栽培、加工、出荷スキルが中心だったからである。

中小企業診断士はさまざまな研究会を主宰し、定期的に顔を合わせる機会があるが、その際に、日々世に登場する企業向けサービスについて、その費用対効果の情報交換を行うことがある。私も、コストパフォーマンスの良い採用方法を研究会仲間に見学したところ、リクルート社が買収して数年しか経っていなかったIndeed®の存在を教えてもらった。

図4 日本一の常時胡蝶蘭展示数を誇る当社の胡蝶蘭ショップ



このサービスは、募集企業が直接Webサイトに企業の強みや求める人材像を書き込み、募集費用も自分で決められる（当然、金額が低いと露出頻度は低くなる）。社長、息子の常務の思いや会社の魅力、必要とするスキル要件を傾聴することで引き出し、私が文章化して募集した。当社の強みや将来像を、生き生きとした文章で客観的に表現できるため、必要とする人材を容易に集めることができた。また、採用条件が労働基準法に基づいているかのチェックも私が行ったため、採用後のトラブルもなかった。

#### ⑤ 毎月の責任者会議の開催

マルチチャネルで胡蝶蘭を販売し、それぞれに責任者をつけて運営を任せると、経営陣の目が運営の末端まで届かなくなる。そうした不安に対し、毎月月初に「責任者会議」を開催することを提案した。

私が策定した定型書式に基づき、①部署ごとのKPI、②KPIを達成するために次月以降行うアクション、③そのアクションの実行結果を発表させ、役員からの質疑や指示を受けることを毎月の定例とした。各責任者は、必要な数値をFilemakerから抽出する方法、Excelで加工する方法を私に尋ね、その方法を習得していった。自らの担当部署の定量評価を常に経営者から受けることで、多くの社員が自己変革力と経営力を身につけ、私の支援がなくても持続的発展ができるようになった。

図5 責任者会議のKPIフォーマット

本店 月次報告書					
		7	8	9	10
売上	前年実績	5,703	5,701	5,688	6,503
	目標	5,800	5,800	5,800	6,600
	実績:①	6,090	4,392	5,350	6,846
	差異	290	-1,408	-450	246
	増減	105.0%	75.7%	92.2%	103.7%
管理数値	来客者数:A	634	443	558	644
	会員	516	361	465	529
	会員外	118	82	93	115
	客単価	9,606	9,914	9,588	10,630
	新規会員数	63	53	79	98
商	有効会員数	8,966	9,019	9,098	9,196
	3F	101	97	89	141
	5F	20	1	14	18
	中輪	124	149	148	175

## 6. 終わりに

これらの経営革新への取組みの結果、停滞していた売上高は再度上昇、製造小売業として高い販売価格と流通コストの削減の恩恵も享受し、収益性が大幅に向上した。

当社は、新型コロナウイルスの感染拡大前より経営力再構築伴走支援を受けていたため、ニューノーマルを追い風にできたことは幸運であったと、社長とは話している。当社の経営革新はもちろん、当社の努力によって実現されたものであるが、その背景には、中小企業診断士による経営力再構築伴走支援の恩恵があったとのこと言葉を社長よりいただいている。本論文が、今後の中小企業診断士による経営力再構築伴走支援の一助となることを願いたい。

表3 当社の売上高と経常利益推移

(単位：千円)	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年
売上高	684,627	638,934	565,634	716,013	797,536
経常利益	3,291	2,408	-26,489	14,226	29,688
率	0.5%	0.4%	-4.7%	2.0%	3.7%