



## 特集

### 3 コスト競争力と生産性を高めるための

# 企業体カアップ術

#### 4 Case1 株式会社協和精工

現場発とトップダウンの改善で2ケタの営業利益率を達成  
橋場浩之 代表取締役社長

#### 6 Case2 株式会社ミズ・バラエティー

社長自ら経営の基本を学び直し不況に負けない事業構造へと転換  
栗田佳幸 代表取締役

#### 8 Case3 株式会社ゲイト

人のつながりという非財務価値を決算書上の財務価値に転換する  
五月女圭一 代表取締役

#### 10 誌上講義

改善活動、調達改革、原価企画——企業体カをアップする3つの基本

#### 長澤周平

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部  
経営コンサルティングビジネスユニット 経営コンサルティング第1部 シニアコンサルタント

#### SQUET会員紹介

#### 17 わが社のイチバン

株式会社新生工業 (京都)

顧客の課題解決が自らの誇り 精密金属加工のプロ集団

#### 19 トップインタビュー

川西昌史 代表取締役 日本水処理工業株式会社 (大阪)

洗浄と検査で喜ばれる会社に

#### 21 企業最前線

大裕株式会社 (大阪)

省力化のための建設機械を開発 デジタル駆使したユニーク製品も

#### 連載

#### 13 著者に聞く!

伊藤羊一 「1分で話せ2【超実践編】」

#### 23 Special Report

田口佳史 東洋思想研究家・指導者学推進者

常に物ごとの根本に目を向け「知名・知礼・知言」を大切にせよ

#### 26 父と呼ばれた日本人 前田正名

#### 27 IT解体新書 「つながり」をベースに次のビジネス機会をつくる

#### 28 人生を考える マンガ名言録 現実と闘う

#### 29 街の物語 聖マリア教会 [ポーランド共和国 クラクフ歴史地区]

#### 31 倒産事典 危ない会社を見極める 与信管理は営業との二人三脚 継続管理で“変化”を見破れ 株式会社帝国データバンク

#### SQUETからのお知らせ

#### INFORMATION

#### 15 業務効率化とコスト削減に役立つDX活用術

#### 33 MUFGBiznessセミナーのご案内

#### ◎今月の表紙



ポーランドの古都クラクフの街の名は、ヴァヴェル城に残る「竜の洞窟」に由来する。11世紀以降、歴代の王が増改築を重ねた城内には、ワルシャワ選都までの王41人が眠る。16世紀にジグムント1世が建てた金色のドームが輝くジグムント礼拝堂は、アルプス以北でもっとも美しいルネサンス建築といわれ、古都のシンボルとしていまも人々を魅了し続けている。

表紙写真/amanaimages

編集発行人  
池田雅一

発行所  
三菱UFJリサーチ&  
コンサルティング株式会社  
会員事業部  
〒105-8501  
東京都港区虎ノ門5-11-2  
オランダヒルズ森タワー  
☎03-6733-1050

編集協力  
株式会社ダイヤモンド社出版編集部

編集  
新井幸彦・岩垣良子・奥田由憲  
坂本久恵・陣内一徳・田原 寛  
松永 忍・若槻基文

デザイン  
小山 巧・齋藤清史  
(株式会社志岐デザイン事務所)

校正  
小西義之  
電子ブック作成  
株式会社エイエヌオフセット

禁断転載・複写  
©三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
E-mail: squet@mure.jp  
当社ホームページ  
https://www.mure.jp  
SQUET会員用インターネットサービス  
https://www.squet.ne.jp/mufg/s/login

# 社長自ら経営の基本を学び直し 不況に負けない事業構造へと転換

静岡県富士市に本社を置くミズ・バラエティーでは、経営危機に直面したのを機に社長自らが会計・財務など経営の基本を学び直し、景気変動の影響を受けにくい事業構造への転換を果たした。



ミズ・バラエティー 代表取締役  
栗田佳幸氏

## リーマンショックで 中核事業の需要が消滅

ミズ・バラエティーは、化粧品・医薬部外品や健康食品の受託製造事業、物流・発送代行などのロジスティクス事業、通信販売やキャンペーンの事務局代行事業を総合的に手がけている。

徹底した品質管理と情報セキュリティ管理を実現するため、ISO(国

際標準化機構)やGMP(適正製造規範)などの各種認証規格を取得。法令にのっとり各種商品を製造し、検品から包装、梱包、発送までを一貫して請け負うほか、個人情報を取り扱うカード会社や通信会社などの事務局業務にも対応しており、顧客企業にとっては製配販をトータルで支援してくれる心強い存在だ。

同社は化粧品のノベルティグッズの企画・製作が祖業だが、先代社長だった父の急逝により、栗田佳幸氏が1996年に、30歳の若さで社長に就任した。

「当時、缶コーヒーのノベルティとして、ミニカーなどのおまけがついていたのをご記憶の方も多いと思い

ますが、あれをつくっていたのが当社です」と栗田氏は語る。ノベルティなどの販促品を企画し、中国で生産、検品を済ませたうえで納入するだけでなく、キャンペーンの事務局業務なども一貫して請け負うことで業績を伸ばし、最盛期の年商は20億円を超えていた。

ところがリーマンショックで販促品の需要が一気に消滅した。当時の売り上げの3分の2が販促品事業で、残りは物流事業だったが、「リーマンショックで販促品事業から撤退せざるをえず、深刻な経営危機に陥りました」と栗田氏は打ち明ける。そのとき栗田氏が考えたのは、パートタイマーを含む従業員の雇用を守ること、そのためにも、安定して利益を稼ぎ出す会社にする事だった。

## 不況に負けないためには 利益と内部留保が重要

経営の基本を身につける間もなく急きよ社長に就いたこともあり、経営危機に直面するまでは「怖いもの知らずで、売り上げを伸ばすことばかり考えていた」(栗田氏)。

幸い売り上げは右肩上がりだった

が、販促品需要は新製品の発売時期である3月と9月に集中する。そのため、「利益がいくら出るか、決算を締めるまでわからなかった」。そのうえ、景気が落ち込めば販促費は真っ先に削られ、経営に深刻な打撃を受ける。「浮き沈みが激しく、どれだけ利益が出るかを読めない事業ではなく、地味で細かい仕事でも継続してお客さまと取引することで、安定的に経営できる事業構造に変えたいと考えました」。

まずは、販促品事業で培ったノウハウや取引先ネットワークを活かしながら、検品や梱包、発送といった仕事を一つひとつ獲得していった。そこで強みとなったのが、「きわめて優秀なパートさんを数多く確保していることでした」。

たとえば、ミズ・バラエティーのロジスティクス事業では、5ppm(100万分の5)という驚異の物流不良率を達成している。こうした能力の高い現場従業員がいるおかげで、チームが拡大する兆しを見せていた健康食品の受託製造など新しい仕事が増えていった。

同時に、栗田氏自身は経営を一か

ら学ぶために、京セラ創業者の稲盛和夫氏が主宰する「盛和塾」(2019年末に活動終了)に入塾。他の経営者らとともに、「稲盛会計学」や「稲盛哲学」と称される経営の基本を徹底して学んだ。

「経営の基本を学び始めてすぐに気づいたのは、リーマンショックのような不況を乗り越えるには、利益率の高い事業を行うこと、内部留保を積み上げておくこと、この2つが欠かせないということでした」。そして、栗田氏は経常利益率10%以上という高い目標を本気で目指すようになっていった。

利益率向上のためにまず行ったのが「ガラス張りの経営」。経営数値を公開することで、全従業員に経営マインドをもって仕事に取り組んでもらうためだ。「時間当たり採算」や「日次売り上げ」といった全社レベルの財務指標を、梱包を担当するパート従業員には1時間当たりの梱包個数、生産ラインの責任者であれば人時売上高といったように、それぞれの業務内容や立場に合わせてわかりやすく変換して開示している。

そのうえで、「明日は1日で10

00個を製造しよう」といった目標を職場単位で決め、目標に届かなかった場合は改善策をみんなで考える。

こうした地道な取り組みを続けた結果、19年には経常利益率10%以上という目標を達成、一時はマイナスだった自己資本比率も33%に高まり、安定経営を実現することができた。

さらなるコスト改善、生産性向上に向けて、現在は新たな統合幹業務システムを構築中だ。完成すれば、生産ラインごとの人時売上高や限界利益率がリアルタイムで可視化できるようになり、ガラス張りの経営がいちだんと進化する。栗田氏は、「限界利益をその日のうちに算出して、すぐに現場改善につなげていく」つもりだ。

**人の行動が変わらなければ 経営は変わらない**

「利益を上げるのは企業として活動を続けるための手段であって、目的



受託製造部門はクリーンルームを備え、各種法令にのっとり化粧品や健康食品などを製造する体制を整えている

ではない」と栗田氏は考える。

ミズ・バラエティーの経営理念は、「一人ひとりが幸せになること」。それが、目的だ。「一人ひとり」には、顧客や仕入れ先、従業員とその家族、同僚など幅広い意味が込められている。

「人の幸せに貢献できるとき、自分の幸せも

最大化される。口で言うのは簡単ですが、頭ではすぐ理解した気になるのですが、私自身、そういう考えに基づいて行動が変わるまでには、ずいぶん時間がかかりました」

そこで同社では、「礼儀」「信用・信頼」「チームワーク」「次工程はお客様」「思いやりをもつ」など「16の行動指針」を定め、これを月1回の「人間性向上研修」で学習している。研修はクラス(職階)別に行い、クラスが2つ上の社員がメンターを務める。そして、メンターに対しては栗田氏自身が講師となつて勉強会を行う。さらに、朝礼では行動指針

を各自の経験に落とし込んだ事例を発表する機会を設け、それに対して他の社員がコメントするということを繰り返している。

栗田氏は、「一人ひとりの人間性が向上すると、製品やサービスの品質が上がり、それによってモチベーションと生産性が高まる」と確信している。たとえば、部門別採算管理を導入した当初は、誰もが自部門の採算だけを考えるようになったため、社内の風通しが悪くなり、かえって生産性が低下した。

しかし、「次工程はお客様」や「思いやり」といった行動指針が浸透するにつれ、組織間の連携が深まり、生産性も高まってきた。

いまの経営課題は、「一人ひとりがもっと自主的に動ける組織にすること」だと栗田氏は考えている。そのため、最近になって4人の事業部長と管理部門の責任者に権限を大幅に委譲した。また、若手社員には、社員総会の企画・運営を任せるなど、「チャレンジして、失敗から学ぶ機会を与えるように心がけている」という。人間性と生産性の好循環サイクルを今後も発展させていく考えだ。