

株式会社豆政の事例

飯塚隼光*・久保田博之†・中川弘孝‡

豆政の概要と経営者の人物像

株式会社豆政は豆菓子や和菓子の製造・販売を行っている企業である。創業は1884年（明治17年）まで遡り、長い歴史と伝統を持つ京銘菓の老舗である。

本社並びに製造拠点は夷川の一角にある。この立地は創業当時から続く伝統の一端を担っており、豊富で清らかな地下水を菓子作りに活かすことを可能にしている。本社1階並びに近辺にある工場が製造拠点である。製造拠点から通りを挟んで販売を行う本店がある。販売店としては本店を持つのみであるが、京都の有名観光地の土産物店や全国の百貨店に商品を卸売している。一部の店舗については商品だけではなく、販売員を派遣している場合もある。

2012年現在の主力商品は、豆政の顔でもある明治20年頃考案され大正天皇への献上菓子としても用いられた「夷川五色豆」、1963年に開発された「すはまだんご」、近年（1997年）開発された「京の茶だんご」である。

現社長の角田潤哉氏は創業から数えて5代目にあたる。高校時代は特に球技が好きだったことからテニスに熱中し、部活動のキャプテンも務めた。大学は商学部に入學し、今後家業を引き継いでいくことを考慮して経営や会計の勉強のため地元の地域金融機関に就職した。4年間ほど銀行内部で貸付に関する業務を行った後、1年間営業として契約獲得等を行い研鑽を積んだ。業務に一区切りがついたところで、家業に戻ることにした。1991年、当時27歳であった。

豆政に就職してから半年間は、豆政の伝統的なもの作りを学ぶため、平社員として製造現場を経験した。そこから平取締役、専務取締役を経て、2001年社長に就任した。

豆政の苦難

2001年に社長に就任してから、創業からの歴史を守ることに責任感を感じながら日々の業務をこなしていった。しかし、ここから10年間は豆政にとっても、角田氏にとっても非常に苦しいものであった。

まず、売上を構成する製品比率が大きく変化した。その理由は菓子に対するニーズの変化である。それまで売上の大部分を占めてきた豆政の代表的な製品でもある夷川五色豆はエ

* 京都大学 経営管理大学院管理会計寄附講座 特定講師

† 税理士法人 久保田会計事務所 代表社員

‡ 税理士法人 久保田会計事務所 次長

ソドウ豆の周りに砂糖をまぶした、甘く硬い菓子である。この甘く硬い菓子以外のニーズが高まってきたのである。それを象徴する場面と出くわしたこともある。製造現場や販売現場にいた時に、子供が試食等で五色豆を食べて「おいしい」と言ってくれても、親が甘いお菓子を買って与えないことがあった。逆に今まで購入してくれていた顧客が年を重ねるにつれ、硬いお菓子を噛めなくなったという話を耳にするようになったのである。つまり、甘くなく、柔らかい菓子が求められるようになったのである。

この影響を受けて、様々な商品を試行することとなった。企画したものの原価等の関係でとん挫したものや、製造したものの売れ行きが良くなかった物など失敗も多かった。

しかし、模索の中で成功した製品もあった。1997年に角田氏主導で企画・製造されるようになった「京の茶だんご」である。抹茶を使った団子であることから甘すぎず、柔らかいお菓子として売り出したところ、観光客を中心に販売数が伸びた。売上の比率としては、角田氏が入社した1991年には売上の7割強が夷川五色豆とすはまだんごによって占められていたのに対し、2001年には3割弱にとどまっていたのである。

これに加えて、売上高推移も不安定であった。豆政の売上の大部分は観光客の土産需要によって占められている。そのため、社会情勢等の影響によって観光客が減るとそれが直接的に売上高に影響する。専務就任直後の阪神淡路大震災、それ以降もリーマンショック、東日本大震災、京都駅ビルの改装などが原因になって観光客減あるいは売上減に陥ってしまった。ある出来事を超えてうまく回り始めたと思った矢先に、また違う出来事が起こりそれまでの積み重ねた利益を打ち消すような赤字を計上してしまっていた。そのため、角田氏の頭の中は「今起こっている出来事に対してどう対処するのか」で一杯だった。

経営管理に関連したこととして、当時売上高の全社的な目標は設定していたものの、利益を強く意識しておらず、「この売上が取れば、おのずと利益もついてくるだろう」と考えていた。売上が下がってしまったとしても、値上げには踏み切れなかった。売上が下がっているにもかかわらず、値上げしてさらに売上を悪化させることにならないかと不安だったからである。

久保田会計事務所が関与したきっかけ

角田氏は豆政に対して久保田会計事務所が伴走支援（MAS 監査）を行うようになった直接のきっかけは、京都信用金庫から再構築案件として豆政を紹介されたことである。

再生豆政の社長である角田氏と久保田会計事務所所長、久保田博之氏が高校時代の先輩・後輩にあたる間柄であった。さらに、社長が地域金融機関に勤務していた時には、角田氏が度々久保田会計に足を運んでいたことから、コンサルタントを選ぶ際に数社候補があった中から旧知の久保田会計を指名したのである。

2012年7月別会社が財務デューデリジェンスや事業デューデリジェンスを実施し、その上で久保田会計が再生計画の策定並びにモニタリング（MAS 監査）を請け負うことになった。

関与当時の状況

契約をする際に同席した久保田氏が印象的だったのは、角田氏の「経営をしてきてほとんど利益を出したことがありません」という言葉だった。それを表すように企業の状況厳しいものであった。

これを受けて久保田会計事務所の担当者である中川弘孝氏が行ったのが、久保田会計独自の財務デューデリジェンスと社長へのヒアリングであった。

財務デューデリジェンスは前述の通り、久保田会計が担当ではない。しかし、中川氏は豆政について久保田会計としてもその経営状況を理解する必要性を感じて独自の財務デューデリジェンスを実施した。

債務の状況、減価償却の不足額の確認を行ったところ、かなり厳しい経営状況であることがわかってきた。その中で主なキャッシュアウトのポイントとして旧態依然の退職金規定が維持されていることが分かった。ただし、この点を改善したとしても銀行への返済にまでは繋がられない可能性もあると感じていた。

財務デューデリジェンスと並行して社長へのヒアリングを実施した。主な目的は豆政のビジネスモデルの把握であった。何を作って、どう売っているのかについて率直に疑問に感じたことを質問していった。その中でまず感じたのは、豆政には確固たる製品力とブランド力があるという事であった。ただ、財務的な面で苦境に立たされており、自社の製品力に対して自信を失っているように感じた。これをどうやって取り戻すのかが豆政を大きく左右するポイントであると考えたのである。

それに加えて話を聴いていく中で分かってきたことが、角田氏担当の業務が多すぎるという点であった。当時角田氏は経営者として戦略を検討するだけでなく、経理・給与計算も担当しており非常に多忙で疲れているように見えた。そこで、中川氏は役割分担を行い、角田氏の負担を減らしながら、経営について考える時間を確保するということがまず必要であると感じたのである。

そこで、そもそも豆政の組織を区分するとしたらどのように区分するのかを角田氏に質問した。角田氏の返答は明確で製造、営業、総務の3区分であった。この区分に沿った形でそれぞれに部長を置くことを提案した。

久保田会計による財務デューデリジェンスが終わり報告書が完成したのは2013年1月31日であった。

経営計画の策定

久保田会計が行った財務デューデリジェンス報告書が完成したことを受けて、本格的に経営計画策定に向けた活動を展開することとなった。まず実施したのが製造、営業、総務の部長候補を交えて3C、SWOT分析であった。角田氏にとっては豆政のお菓子作りの強みを再度確認する機会になった。

中川氏は前述のインタビューや財務デューデリジェンス、3C、SWOT分析を行う過程で

利益率をひっ迫している要因として、OEM 製品割合の高さに注目した。前述したように数々の製品を開発してきたものの、そもそも工場のキャパシティーは限られている。そこで、当時は OEM を活用した製品開発を多く取り入れるようになっていたのである。この状況を鑑みて中川氏は、製品ごとに利益率にばらつきがありそうだと想定し、「PM マトリクス」を作成することにした。ただし、PM マトリクスの作成は明確な目的があって行われたわけではなく、「作成すれば何か見えることがあるのではないだろうか」という仮説の域を出なかった。

PM マトリクスは縦軸に商品名、横軸に市場をとって次の図のように作成された。

図表 1 豆政における PM マトリクス

	百貨店	土産店	駅	ホテル	通信販売	・・・	粗利率
製品 A	売上高 粗利 貢献率						??%
製品 B							??%
製品 C							??%
製品 D							??%
・・・							

出所：インタビューから筆者作成

各項目内には昨年度の実績をもとに算出された売上高、粗利、全体の粗利への貢献率が明示されるとともに、赤枠で粗利全体の 50%を確保している部分、つまり貢献率が高い部分がハイライトされている。

ここで粗利の計算は売上高から原材料費、並びに製造にかかる人件費を引くことで計算されている。人件費の計算は各製品ごとに詳細に計算したものではなく、製造量 (kg) と実際にかかっている人件費から、kg 当たりの人件費を算出し、それに売上数量 (kg) を乗ずることで計算されている。

表の欄外 (右側) には製品ごとの粗利率が羅列されている。粗利率は厳密に言えば各売り先の価格設定等によって異なってくる。すべての売り先の粗利率を平均することで、その製品がどれだけ粗利を取れているのかを概算している。

角田氏はこの PM マトリクスとそれまでも把握はしていた各得意先ごとの売上高、売上目標とを見比べることで、どの店舗から撤退すべきなのか、その店舗に今以上に売上のポテンシャルがあるとすれば、売り方 (売り場で販売する製品の種類) を変えるべきなのか、を検討していった。

図表 2 販売店ごとの売上高と売上目標

	売上高	売上目標
百貨店 A		
百貨店 B		
土産物屋 A		
...		

出所：インタビューから筆者作成

この 2 つの表によって角田氏は「何がどういう風になっているのか、どうするべきなのか」、つまりどの製品の利益率が高く、その製品がどこで売れていて、どこで売れていないのかが明確になった。「数字を数値化する」ような感覚があったという。

PM マトリクスを起点として製品とその売り方の「組立」を変えていった。こうした取り組みと並行して、中川氏の提案により過去最高値の限界利益を目標として経営計画を策定した。

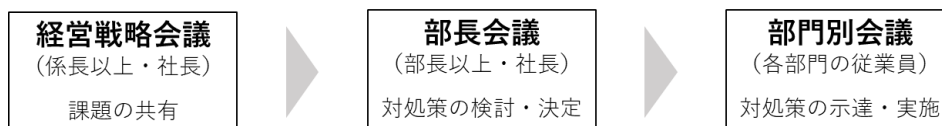
経営計画では、現状の売上高を維持して 10 か年黒字の計画が策定された。この計画で金融機関合意を得たうえで、単年度計画ではそれよりもストレスをかけるような計画が策定された。

会議体の編成・実行支援

経営計画を策定した後、その実行体制を整えるため中川氏が当初から感じていた課題である角田氏の役割を分担する事、つまり組織作りに手を入れることとなった。角田氏としてはそもそも会議体の必要性を感じていなかった。というのも職人集団であることもあって会議をしたとしても、現場や経営陣からは経営的な改善提案や意見が出されないだろうと考えていたのである。

そこで、中川氏の提案で係長以上を集めて現在の経営状況や今後の方針、新たに設定した理念を伝える会議を実施してみることにした。会議中には中川氏も想像していた以上の様々な意見を吸い上げることができた。これを受けて、ベースとなる会議体を 3 つ設置することとした。これらの会議には中川氏が同席することとした。次の図表 3 の通りである。

図表 3 現場の課題を吸い上げて解決策を検討する会議体の流れ



出所：インタビューより筆者作成

まず、係長以上と社長が参加する経営戦略会議（月 1 回）が挙げられる。この会議は現場

の課題の共有を目的として編成されている。この会議にあたって中川氏は参加者全員が発言することをルールとして定めた。

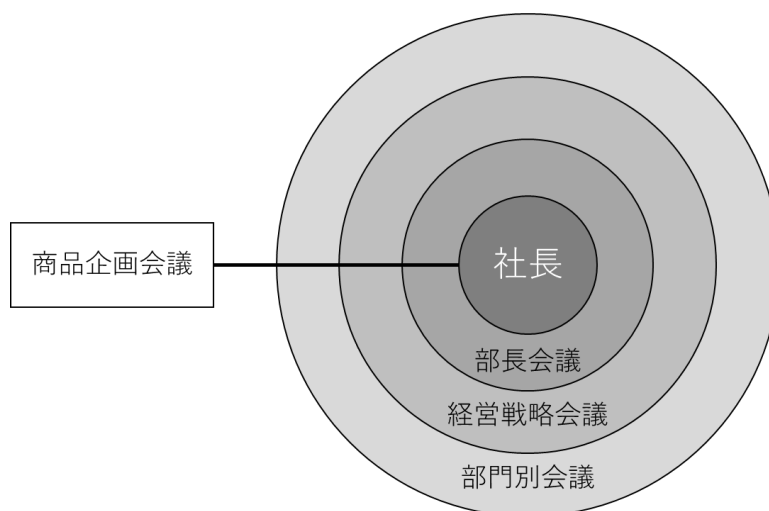
経営戦略会議で提示された課題を吸い上げて対応策の検討、並びに月次の予実管理を行うのが部長会議（月1回）である。参加者は部長以上としている。

経営戦略会議で検討された対応策が各部門（製造・営業・総務）に共有されるのが部門別会議である。

さらに、中川氏が当初より考えていた OEM 製品の比率を引き下げ、自社開発製品を作り上げるために商品企画会議を編成した。商品企画会議は隔月で開催され、販売現場で実際に顧客と接する機会の多い従業員から参加希望者を募った。管理職のメンバーとしては角田氏、営業部長、製造部長は参加している。この場はある意味無礼講で運営されており、些細なことでも現場からの意見や要望を吸い上げるようにしている。

この3つの会議と商品企画会議によって部長、係長を巻き込みながら課題を抽出・対処し、月次のPDCA並びに戦略の策定、新製品開発に繋げていく組織体制が構築された。2024年時点で中川氏が考える組織体の構造は次の図表4の通りである。

図表4 豆政に新設された会議体（中川氏のイメージ）



出所：インタビューより筆者作成

中川氏は階層ごとに会議体を設けているというよりも、社長を中心にして会議構成員が重複するような会議体を設計しているようなイメージを持っている。意思決定を部長会議で、課題の吸い上げを経営戦略会議で、課題に対する対処策を示達するのが部門別会議の役割である。商品企画会議はそれら3つの会議とは異なる役割があると考えている。発言の自由度も高い為、様々な意見を現場の従業員が直接角田氏にぶつけることができる。この意味で商品企画会議は社長の諮問機関としての役割を担っていると考えている。

数字に裏付けられた製品開発

角田氏の中で経営数字が整理され、組織体制が出来上がってくると新製品開発に対するアプローチも変化していった。従来までは新製品を開発するとき、その製品が売れるのかどうかのみを気にしていたものの、PMマトリクスによる利益率の意識づけによって、「売れる、売れないの前に利益率を確保できているのかどうか」を検討するようになった。

その結果、それまで構想はしていたものの手が付けられていなかった「京のまちかど」を2013年中に発売することとなった。この京のまちかどはそれまでの製品以上にパッケージングにこだわることで、観光客に対して付加価値を提供し利益率も高い製品であった。

販売当初は一部店舗での取り扱いに絞っていたが、若者層並びに海外からの観光客の需要を取り込めた。販売店からの評価も高かったことからすぐに多くの店舗で取り扱うようになった。

このことから角田氏は、それまで抱いていた価格や製品に対する先入観がいかにもいい加減なものであったのかを強く感じた。製品の値決めが経営の基本であることを再認識したのである。

V字回復へ

組織化、並びに高付加価値の製品開発によって豆政の業績は好転し、計画を作成した翌期である2014年度には計画を大幅に超える利益を計上することができた。

V字回復を達成できた要因として角田氏が最も大きいと感じているのが、「数字を数値化できた」ことであった。PMマトリクスによって製品ごとの利益率とその販売先が明らかになることによって、どこで何が売れていて、利益率を改善するためにはどうすればいいのかといった打ち手が検討できるようになった。

さらに、数値化の過程で返品率や欠品、ロス率などの製品管理についても改善の目が向くようになった。社内の伝票のルールを整理することで、必要なものが必要なところにあるように管理するようになっていった。この返品やロスの改善にはもちろん営業・製造間の連携が必須であり、この意味で組織化も貢献していたと考えている。

「数字を数値化する」ことで利益率が高い製品が分かったとしても、製造のキャパシティが十分になれば利益にはつながらない。豆政にとって追い風となったのは、再構築にあたって設備投資の資金を金融機関から調達できたことであった。製造工程に一部機械を新規に導入することで、製造のキャパシティを数十%単位で向上することができた。

製造のキャパシティが増えると在庫をどう保管・管理するのかという問題が出てくる。これには最終工程である梱包の工程を外注することで対応した。製造が終わったものを輸送し、外注先で梱包しそれを直接売り場に納入する仕組みを作ったのである。これによって製造量が増えた分を社内で在庫として積み増すことなく、自社製品を流通させることができるようになったのである。これらの取り組みによって「売上を伸ばす環境ができるようになった」という。

さらに豆政の業績を向上させたのはこの数字の数値化を経て行われた新製品開発にあると角田氏は感じている。それまでは値上げへの抵抗感からできなかった高付加価値の製品を開発できたのも、利益率やその組立を認識できたことが大きいと考えている。

一方で中川氏は、利益への意識づけや製品開発はもちろんのこと、豆政がV字回復を達成した最大のポイントは組織づくりにあると考えている。組織内のベクトルを合わせ、情報を吸い上げる、部長に角田氏の仕事を任せていったことこそが、成長を遂げられた要因であると考えている。

会議体の中でも特に大きな変化をとげ、豆政を変革する原動力となったと中川氏が考えているのが商品企画会議である。最初に商品企画会議を実施した際には参加者自身が何を話すべきなのか分かっておらず、角田氏からどういう場にしたいのかという説明がなされた。それ以降、3回程開催すると、営業部長が他店の豆菓子を買ってきて従業員と検討する等、積極的にこの場を活かそうという姿勢が見て取れるようになった。「京のまちかど」開発時には商品企画会議にデザイナーや包装紙業者も参加し検討がなされていた。

さらに部長会議では、自社の課題をどのように解決できるのか責任と主体性をもって考え、行動に移すことができるようになったと感じている。

組織作りに次いで大きかったのが、PMマトリクスによる商品と市場のバランスの可視化だと感じている。これは豆政のビジネスモデルの一部を転換させることにもつながった。角田氏が製品と市場の組立を考えていく中で、2014年には中川氏から不採算催事への出店を減らすという提案がなされた。催事は出店すれば売上が上がったとしても、売り子や商品の輸送費など思ったよりも利益が残っていないことが分かったのである。催事への出店回数を絞るあるいは、売り子を2社で共同して雇うような協同出店を検討することを通じて豆政はより利益を生み出せる体質になっていった。

角田氏はこのV字回復で自身の変化として、「読みが鋭くなった」ように感じている。何かの出来事があったから対処するのではなく、次に何をすべきなのか、気づくのが早くなった。例えば次の投資を計画するといったことも考えられるようになった。

また、自社として何を顧客に提供すべきかについても再認識することができた。それまでは業界の慣習、あるいは自身の先入観から自社のビジネスや製品を考えてしまっていた。ここに縛られずに、顧客に提供すべきものとして守るべきものは「おいしさ」にあり、買って喜んでもらえるのか一番重要であると考え、2012年自社の理念として「世界一おいしくて、世界一喜ばれて、世界一有名な豆菓子屋になる」を設定した。この理念を実現するため、豆政は菓子を作り続けている。