

経営革新型 株式会社釧路丸水

ダイナミックコストダウンと新商品のスピーディーな市場投入による経営基盤強化

北海道支部 プロジェクトマネージャー 大間 清造

【ポイント】～製造労務費の大幅コストダウンと商品の高付加価値化の追求～

当社は、売上高約70億円の水産物の加工販売会社である。

しかし、人手に頼る作業も多く高コストになりがちで、また、卸業者に中間食材を提供する旧来のビジネスモデルを踏襲してきたため、売上高利益率は必ずしも高くなかった。そこで、経営基盤の強化を図るために、即効性も効果も大きい製造労務費に的を絞り、不要な製造労務費の削減を行うダイナミックコストダウンを実践し、インプット減を進めた。一方、アウトプット増のために、小売に末端消費者向けの最終商品を提供する新たなビジネスモデルへの転換に乗り出した。

企業概要

- ▶ **企業名**：株式会社釧路丸水
- ▶ **業種**：水産食料品製造業
- ▶ **本社所在地**：北海道白糠郡白糠町庶路甲区6番地577(釧白工業団地内)
- ▶ **資本金**：41.3百万円
- ▶ **設立**：昭和40年4月
- ▶ **売上高**：6,783百万円(平成21年3月)
- ▶ **従業員数**：170名



代表取締役 近藤信治社長

近藤社長は平成18年に3代目社長に就任。それまでも代表取締役副社長として、実父で2代目社長の近藤定信氏を支えてきた。全従業員を対象にした社員持株会の導入や次代を担う社員をリーダーにしたプロジェクトの設置等、従業員参加の経営スタイルの確立に努めている。また、道東産品の東南アジア輸出振興等、新たな市場開拓にも努めてきた。

当社は創業以来、一貫した基本方針として、釧路の前浜ものを主体とした道産にこだわり、安全性を最重視した製造工程、製造方法をとってきた。商品により付加価値を付けるために、ワンフローズン化や、中小機構の実用化研究開発事業(平成17年)を活用し、過熱水蒸気を使った蒸し蛸の商品化を推進。大手量販店への

納入につながり、今では鮭鱒を上回る柱の商品に成長している(卸売約20%、鮮魚約20%、加工品約60%で、加工品の内訳は、蛸18%、鮭鱒14%、魚卵12%、高次加工品11%、直販品5%：平成19年実績)。

支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



大間清造 プロジェクトマネージャー

水産加工業は、漁獲量の低減に加え、全世界的な需要の拡大等により、浜値(仕入値)の高騰した分を販売価格に反映させることは難しい。旧来商品に依存するままでは、益々利幅は小さくなり、利益率も低下して経営を圧迫することになる。こうした状況から脱却するために、高コスト構造へのメス入れによるインプット減が必要とされ、一方では旧来の卸や問屋を相手とした中間食材の割当営業から、量販・質販店といった小売を相手とした消費者向け最終商品の提案営業へのビジネスモデルの転換を図るために、消費者のニーズを喚起する新商品のスピーディーな市場投入によるアウトプット増が必要であった。これらの両方を、2人の専門家を派遣して、同時並行で支援することにした。

支援内容と支援成果

まず、インプット減の対象として、最も額の大きい製造労務費（当時約4億円）に焦点を当てた。実態把握の結果、仕事量は秋をピークに大きく季節変動するものの、要員は多めにかつ固定的に設定しており、仕事量の変動に呼応しておらず生産性も低かった。

そこで、生産性を高め、少ない製造労務費で行うために、「ピーク時の手配からオフ時のマネジメントへ」をコンセプトとして、特に仕事量が少ないオフ時を重点に、変動する仕事量に応じたマネジメントを行うようにした。つまり、①適正な販売計画に基づいた仕事量と、②適正な仕事量の基準により、③稼働時間の見積りに基づいた要員調整を行い、④年間所得は保証しながらも現実の仕事量に合わせた時間や要員調整ができる雇用・給与形態に改めた。こうしたダイナミックコストダウンにより、当初予算に対して、約1千万円減のコストダウンができた。

一方、アウトプット増としては、前述の蛸モデルに、新商品の開発から市場投入、さらに

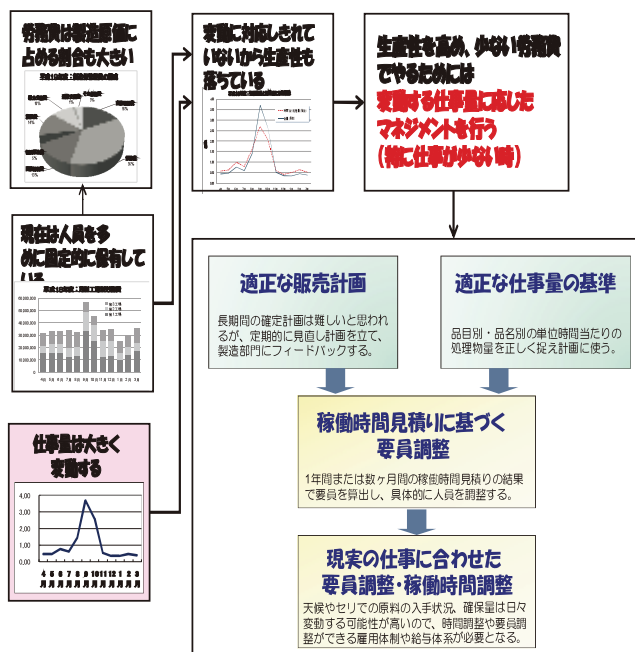
はフォローまでの一連の手法を、実践的に支援した。その結果、「味な多幸」「タコのやわらか煮」が商品化された。これらは、全国複数の量販店に納品され、平成20年4月から約4ヶ月間で1千万円を超える売上実績を残し、当社の自社ブランド加工品のヒット商品となった。

また、蛸での成功モデルを基に、当社の新商品開発方法が書面化され、他商品の開発にも活用されることになった。

経営者のことば

弊社所在の釧白工業団地は、貴機構により整備され、水道水並みの水質のよさや安定的な労働力、空港や港までの近さ等、ハード面の魅力を感じて昭和50年に移転しました。

ソフト面でも専門家継続派遣によりご支援いただいております。昨今の環境激変の下で、製造コストの削減、営業戦略の策定と実践、それらを通しての人材育成等、弊社の経営基盤の強化を図ることができたことは大きな成果と言えます。今後とも、これまでも増してのご支援よろしくお願い致します。



ダイナミックコストダウンによる製造労務費削減の全体像



厚労省HACCP認定第5食品工場



タコのやわらか煮