

利益確保に向けてコスト構造の再構築を図る老舗醸造メーカー

価格低減圧力が激しい味噌・醤油業界に身を置く当社にとって、コスト構造の再構築を図ることが急務の課題であり、その課題解決のため専門家継続派遣事業を活用して収益体質の改善に取り組み成果を上げた。

北海道支部 統括プロジェクトマネージャー 瓜田 豊

企業名 福山醸造株式会社
業種 食料・飲料卸売業
所在地 北海道札幌市
東区苗穂町2-4-1
資本金 85百万円
設立 昭和18年6月
売上高 3,170百万円
(平成23年3月期)
従業員 154人 (グループ全体)

競合他社がひしめきあい、価格低減圧力の激しい味噌・醤油業界では、売上高の伸長や原料価格上昇の価格転嫁は難しく、当社の経営も圧迫されていた。このような中、当社ではコスト構造の再構築により収益体質の改善を図ることに着手した。まず初めに経営にリンクした収益構造対応型人事制度の再構築に取り組んだ結果、前期決算では黒字化を実現し収益体質の改善を図ることができた。引き続き物流効率化を目標に物流・在庫管理体制の改善に取り組んでいる。

株式会社と味噌メーカーの北海道味噌株式会社を傘下に持つ卸売業として子会社2社の本社機能及び販社としての役割を果たしている。平成22年度の売上構成では味噌部門45%、醤油部門32%、加工食品部門22%の総合食品メーカーとして、新商品の開発など新事業にも積極的に取り組んでいる。

北海道産の食品は全国的にブランド力を持っているが、グループ全体でも北海道産の食材にこだわった味噌、醤油を開発し、平成16年度に北海道が創設した「道産食品独自認証制度」(愛称「きらりっぷ」)の認証を「トモエ 北海道の恵み」が平成18年度に、「トモエ道産素材 北海道丸大豆醤油」が平成21年度に受けている。これらは「きらりっぷ商品」として全国に販売されている。

また、札幌市内にあるレンガ造りの醤油工場は、歴史ある産業遺産として、平成16年11月、北海道産業遺産協議会より「札幌苗穂地区の工場・記念館群」のひとつと



主力商品(田舎みそ、日高昆布しょうゆ)



北海道遺産や近代化産業遺産に選ばれた醤油レンガ蔵

企業概要

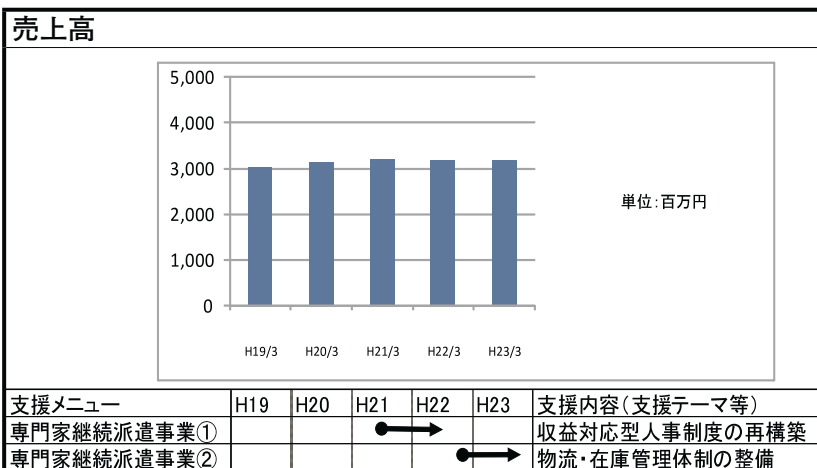
当社は、明治24年の創業以来、120年間に亘りトモエブランドの味噌・醤油メーカーとして道内でその地位を築いてきた。現在は、醤油と味噌の工場をそれぞれ分社化し、醤油メーカーの北海道醤油

して北海道遺産に選定され、また、平成19年11月には、経済産業省より「札幌市の醤油醸造関連遺産」として近代化産業遺産群に認定されている。

中小機構との出会い

グループ全体では、平成13年にスタートした長期ビジョンの中で、①道内メーカーとしての地位の安定と向上、②お客様が安心できる高品質の商品・サービスを提供、③コストの徹底した低減という三大目標を掲げ、策定した経営ビジョンの達成に向け取り組んできた。しかし、競合がひしめき合う流通業界では価格低減圧力が強く、大幅な売上高のアップや原料高騰によるコスト上昇を販売価格に転嫁することは厳しく、安定した収益体質を維持することは難しかった。

そうした経営改善に向けた検討が進む中で、グループ全体で組織の活性化に取り組むこととなり、賃金制度と人事評価制度の見直しに取り組むこととなった。このため、取引金融機関の紹介で中小機構北海道支部の窓口相談を活用することにした。それまで、中小機構北海道支部を活用したことはなく、初めての中小機構との出会いとなり、平成21年度から2年間の専門家継続派遣事業の支援につながった。



プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

収益体質の改善という大命題を達成するためにはコストの低減が不可欠の要素となるが、とりわけ人件費を含めた人事制度の見直しを行うことは、社員のモチベーションにも関わることであり、企業としては注意深く取り組まなければならないところである。そこで、現行の賃金制度、昇進・昇格制度、賞与制度が年功型であって、業績連動型でないことに着目し、新賃金制度の給与については年齢、能力、職務の役割を加味し、賞与は業績連動型とし、退職金制度は等級資格を加味したポイント方式への移行を目指すこととした。また、新人事評価制度では、職務遂行の能力面を重視した制度を目指すこととし、全体支援目標を収益構造対応型人事制度の再構築とした。

また、支援を進める中、物流部門に課題を抱えていることが判明した。すなわち、平成21年3月から自社物流を外部物流業者に委託して全国物流を展開しているが、

「製造ロット管理」、「鮮度管理」、「得意先センターからの要望への対応」などにおいて十分な成果が上がっていない状況であることに企業は強い危機感を抱いていた。そこで物流、在庫管理体制の整備、在庫管理レベルの向上などを図ることを全体支援目標にした2年目の支援を継続して行うこととした。

プロジェクト推進体制

新人事給与制度を平成22年4月から導入したいという企業側の要望を踏まえ、関連会社を含めた3社の社員合計154人の中から厳選したメンバー5名による社長直属の「新給与制度プロジェクトチー



きりりっぶ商品

ム」を編成していただき支援がスタートした。プロジェクトチームにはキーマンとなる製造部門、営業部門のリーダーと労働組合の代表を配置できたことにより、検討作業も順調に推移し、予定通り平成22年4月から収益構造対応型の新賃金制度及び人事評価制度がスタートできた。

支援内容と支援成果

新賃金制度制定

基本給構造の是正による賃金体系の改訂、昇給ルールの変動制採用、昇進・昇格ルールの見直し、

ンのアップにつながると期待される。

今回再構築した収益構造対応型人事制度を社内に定着させるためには、評価基準書の求める内容に従った部下の目標設定、指導育成などの管理技術の向上、設定された目標を達成するための業務スキルの向上策など自己啓発を含めた社内での人材育成プログラムの充実が求められるところである。その重要性を認識してもらうために、アドバイザーはプロジェクトチームの5名から「求められる社員像」を育むための教育テーマを挙げてもらい、それぞれに講師と



新たにスタートした新賃金制度及び人事評価制度の定着化のためには、付加価値率の増加とコストの削減がポイント

瓜田 豊 北海道支部 統括プロジェクトマネージャー

業績連動型の賞与支給などについては、社内での事前説明会等で十分な周知を行ったこともあり、関連会社も含めて一斉にスタートを切ることができた。今回スタートした新賃金制度では、新たに制定された等級基準書により、それぞれの等級毎に会社が求める能力が明文化されたため人事評価の統一が図られ、昇進・昇格ルールが各職場で明確になった。これにより、従前の賃金制度・評価制度に対して多くの社員が抱いていた不公平感や不満を解消し、モチベーショ

ンとして、残る4名のプロジェクトメンバーを部下と見立てた模擬研修を実施した。持ち時間は20分であるが、その準備には10時間以上もかけるなどしており、教えることの難しさ及び研修の重要性を再認識できた。このプロジェクトメンバー5名が中心となって、再構築した人事制度の定着が図れるものと期待される。

新賃金制度制定による効果としては、平成23年3月期の3社連結ベースによる売上高対人件費比率は19.3%となり、平成21年3月期の

同比率23.5%より4.2ポイント低下した。また、原材料等コストの低減にも力を入れたこともあり、平成23年3月期には、3社連結ベースの付加価値率は44.9%となり、平成21年3月期の同率40.9%を4ポイント上回るなどコスト構造の改善に成果を上げた。その結果、平成23年3月期の三社連結の経常利益は29百万円となり収益改善につながった。

物流、在庫管理体制

2年目の物流、在庫管理体制の整備、在庫管理レベルの向上を全体支援目標とする支援では、物流課を窓口にして、引き続き社内のキーマンである物流を所管する営業部門のリーダー並びに製造部門のリーダーを含めてプロジェクトチームを構築していただき、平成22年12月から支援がスタートした。醤油工場、味噌工場、物流委託先倉庫等の実地調査と物流・在庫の現状把握・課題整理を踏まえて設定された支援テーマ、①需要予測精度の向上、②在庫基準の設定、③物流委託先の管理体制構築、④在庫管理システムの改善などに向けた取組が行われた。

改善に取り組むにあたっては、二百数十ある取扱品目のうち最売れ筋商品の16品目をSランク、準売れ筋商品の41品目をAランク、以下Bランク、Dランクの4商品区分とした。上記取組の「①需要予測精度の向上」では、毎週行う営業部門、製造部門を構成メンバーとする物流会議において、Sラン

ク商品の16品目を対象に過去の実績と営業情報を基に週単位の需要予測を実施・検証することとし、需要予測精度の向上が確認できた段階で対象品目の拡大を検討することにした。

次に、「②在庫基準の設定」では、4つの商品ランク毎に基準在庫日数を設定し、物流会議において、Sランク、Aランクの在庫日数を報告し、過剰在庫・過少在庫のチェックを行うことで基準在庫の維持を目指すとともに基準在庫の見直しを検討することとした。

「③物流委託先の管理体制の構築」では、物流委託先と毎月定例会議を実施し、物流実態の把握、出荷ミスの対策確認、要望事項等の協議を行うことで物流品質改善、物流効率化につなげることにした。

「④在庫管理システムの改善」では、「出荷数量」、「出荷予定数量」、「在庫数量」がリアルタイムで確認できないなど既存システムが抱える課題を整理し、これらの課題を一元管理できる新システムの導入を目指すことにした。現在の基幹システムがリース切れになる平成26年3月を目標に新システムの導入を実現することとし、社内で検討していくことになった。

これらの取り組みを行った結果、平成23年4月以降、Sランク商品は概ね基準在庫日数に近い日数で推移しており、効果が表れてきていることが全社で確認された。売上高対物流費率、重量当

り物流費などの物流コストも前年対比で低下していることが明らかになり、今後の成果が期待できるものとなっている。

また、物流委託先も含む物流・在庫の管理面では、下記のとおりチェック体制が確立した。毎週の物流会議でのS・Aランク商品の在庫日数の報告・確認と在庫基準日数の見直しなどの検討を行う。毎月の物流委託先との定例会議において、出荷ミス、クレーム、要望等の報告・協議により物流品質の維持・向上を図る。物流コストについては、売上高対物流費、重量当たり物流費、部署別物流費、物流費対保管費用の実績データを隔月に幹部会議に報告・確認を実施し、その動向を把握する。

今後の課題

新たにスタートした新賃金制度及び人事評価制度を定着させるためには、付加価値率の増加とコストの削減がポイントになる。すなわち付加価値率を上げ利益を得る

ことにより、業績連動分の賞与を獲得できるということを実際に実現していくことが大切である。競合が厳しい業界事情を考慮すると販売価格の上昇は難しい状況にあるので、今後も原材料、物流費等コスト全般の低減努力がより一層求められることを社内全体で理解していくことが重要である。物流コスト削減のためには、前述の4つの取り組みの継続と東京支店、大阪支店の物流・在庫管理体制の構築にも新たに組み込んでいく必要がある。

経営者のことば

食品メーカーにとって、長引くデフレ環境下において経営を維持・発展させるためにコスト構造の見直しは不可欠でした。その中でも優先度が高い給与制度の見直しは、社員の働く動機に直接関わる案件だけに慎重な議論を繰り返し行いました。社員各層で組織したPJメンバーが特に対話を中心に進めてくれた結果、社内に発展的イメージと相互理解を醸成することに成功しました。同支援制度と専門家の貴重なご指導に大変感謝しています。



代表取締役 福山 耕司社長