

経営の見える化による職人集団の組織力の向上

プロの料理人集団である株式会社鹿祿は、職人としての確かな腕で顧客に商品の良さを認められていた。ただし、管理力、組織力は弱く成長の足枷となっていた。現在、原価の見える化、業務の標準化等に取り組み、経営の基盤が構築されている。

四国支部 プロジェクトマネージャー 中庭 正人

企業名 株式会社鹿祿
業種 食品製造業、冷蔵・冷凍食品の加工販売、お惣菜、お節料理、料理のアウトソーシング
所在地 徳島県徳島東沖洲一丁目5番地4
資本金 10百万円
設立 昭和63年
売上高 630百万円
(平成23年5月期)
従業員 73人(内パート社員49人)

鹿祿は料理人が集まって作られた企業である。味の良さに定評があり、高級ホテル、百貨店、病院給食等に対し売上を伸ばしていた。しかし、企業としての管理、組織が弱いため、原価が見えず、不良在庫により数千万円のロスを出す等、収益性が課題があった。また、支援中に創業社長が急逝するなど不測の事態も生じたが、明慶富江社長を中心に前社長の意思を引き継ぎ全社一丸取り組むことで、売上、利益を拡大し成長を続けている。構築された経営基盤が今後の成長も下支えしていくものと期待される。

いていた。前社長は、調理業務の一部をアウトソーシングで担うことにより厨房の労働環境を改善することを目的として事業を開始した。下ごしらえした食材、ソース、スープ等のアウトソーシングを受けることにより厨房の省力化を行う。

素材の利用者は料理人となり、味に関する要求は高い。これら高い要求に応え、さらに提案できる料理人のノウハウを持つことが当社の強みとなる。

料理人集団としての実力が顧客に徐々に認められ、現在では高級リゾートホテル、レストラン等に食材、ソース等を提供している。

また、もう一つの事業の柱がお節料理となる。百貨店、ホテル等のお節料理のOEM提供を行っている。

加えて、品質・安全に関する要求水準の高い生協等への総菜の提供及び病院用給食への総菜提供を行っており、これら事業が当社を支える3つの柱となる。



企業概要

株式会社鹿祿は、昭和63年に結婚式場の料理長であった前社長（明慶憲和氏）を中心とする料理人が集まってできた企業である。

創業当時、ホテル、結婚式場、レストランでは調理師不足が課題となり、厨房では長時間労働が続

中小機構との出会い

平成19年に香川銀行と連携して、リレーションシップバンキング担当者との企業訪問を各県で行っていた。徳島支店の担当者と企業への巡回訪問を行う中、株式会社鹿祿（当時有限会社鹿祿）を訪問した。この企業訪問が最初の出会いとなる。当社は、料理人としての品質の高さにより売上を伸ばし、成長性は高いものの、収益性の低さが課題であった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

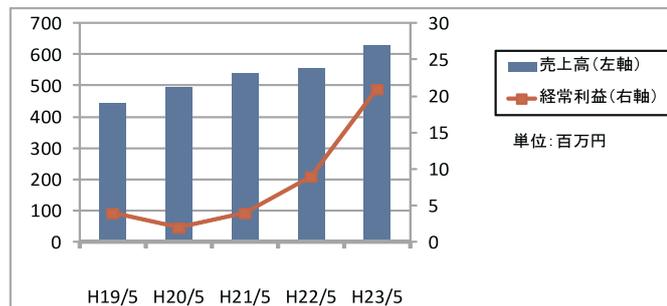
当社は、職人集団として味のクオリティの高さを顧客から認められていた。味等の品質管理及び、衛生面管理も一定以上の水準にあった。

しかし、業務は個人任せになっており、購買、生産管理、原価管理等の管理面が弱い。そのため、個々の商品の利益管理は見えず、ロスが多く、利益率は低い状況だった。

また、当社の主要な事業の一つであるお節料理の仕入れの失敗等により年間数千万円のロスが発生するなどの問題が発生していた。そのため、成長は続けているが利益率が低いことが課題であったと言える。

銀行との巡回相談の訪問時には、新事業として取り組む、百貨店の地下への総菜店の出店支援を依頼された。しかし、ヒアリングを進める中で、食品製造業としての組織的基盤の弱さが当社の課題であることが明確になった。そこで、

売上高と経常利益



支援メニュー	H20	H21	H22	H23	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業	●→				収益構造の改善、経営計画立案
専門家継続派遣事業		●→			生産性向上、標準化
専門家継続派遣事業			●→		生産現場改善・宮崎工場立ち上げ
戦略的CIO育成支援事業				●→	全社管理レベル向上

ものづくり現場の組織・体制の強化による収益構造の改善を提案したところ、明慶憲和社長（当時）と明慶富江専務（現社長）はその必要性を認め、ものづくり現場の改善に取り組むこととなった。

プロジェクト推進体制

生産現場改善が目的ではあったが、第1期の専門家継続派遣事業の支援では、改善を進める上でのベース構築を目指した。経営の方向性の明確化及び、改善を進める上で最低限必要な管理体制として、主要製品の原価管理等の構築を目標とした。

そのためプロジェクト推進体制は、明慶前社長、明慶富江専務（現社長）、管理部長が中心となったが、現場責任者として次長を加え、4名を中心メンバーとして構成した。

次長は、20代と若いが社長の期待も高く、工場長の後任として期待されていた。

加えて、事務部門の若手社員が事務局担当者として参画している。第2期以降の現場改善について

は、明慶富江社長、管理部長、新工場長（第1期の時の管理部長）を中心に、必要に応じて、明慶雅子常務等が加わりプロジェクトを推進していった。

支援内容と支援成果

■第1期専門家継続派遣事業

第1期は、平成20年3月から、経営方針の明確化と収益性の向上をテーマに取り組んだ。

創業者である前社長は明確なビジョンを持っていたが、社内に具体的に明示された物はなく、組織として十分に共有できていなかった。まずは前社長のビジョンを整理して経営理念としてまとめることから始まった。

次に収益構造の課題を明確にす



地域資源認定：徳島産にんじん加工食品

るために財務分析を行った。その当時、生産能力の拡大を目指し約1億円の設備投資を計画していたが、現状では負担が大きすぎると判断し、投資を断念している。また、原価算定基準が不明確であり、更新もされていないため、主要な商品に対して原価の再計算を行った。これら活動により、利益の流出を抑える体制が構築された。

■第2期専門家継続派遣事業

第2期は、平成21年3月から、当初の目標である生産現場改善をめざし、病院給食及び生協等向けの総菜部門での生産性の向上に取り組んだ。

最初に、作業の標準化を目指し

制限もあったが、交差汚染のリスクを最小限にすることを目的とした材料置き場の区分けを行った。同時に、在庫管理の仕組みの構築にも取り組んだ。これらの活動を通して個々の社員にコスト意識が醸成され、横のコミュニケーションが良くなる等の成果が得られている。

最後に担当者ごとの役割の整理を実施することで責任の明確化を図った。

これらの支援により、若い工場長と事務局を務めた事務部門の若手社員がやる気になり、その後の活動を先導するリーダーに成長した。事務部門の若手社員はその後、

人である明慶富江専務を新社長として、従業員が一致団結し支えていくこととなった。

検討していた新工場の建設については断念することとなったが、主要取引先から宮崎工場譲渡の提案を受け、事業拡大を目指し提案を受けることとした。

当時は、対外的な人脈や、当社の最大の強みであるアウトソーシング事業は社長への依存度が高く、危機的な状況ではあった。その中で、企業の成長を目指した社長の思いを受け、明慶富江新社長と従業員が一丸となって事業の推進と宮崎工場の立ち上げに取り組む体制を構築できたことにより、危機を乗り越え、その後の成長へつながる原動力となっている。

■第3期専門家継続派遣事業

平成22年2月からの第3期のテーマとしては、経営体質の強化と組織体制の確立を目指した。一部で取り組んだ生産性向上の活動を全社への展開することに加え、宮崎工場の立ち上げを支援している。

生産性向上の対象として、最後まで手つかずであった職人集団であるアウトソーシング部門の生産性改善に取り組んだ。アウトソーシング部門は当社の強みの源泉であったが、原価意識の甘さから赤字体質であった。顧客である料理人からは、材料、製法にこだわった要求がくる。これらの高い水準の要求に応える力はあったが、原価意識が低いため、原価割れする商品も多数あった。しかし、当部門は当社のアイデンティティであり、採算が合わないとしても撤退はできない。まずは、利益が出な



若い工場長と事務局を務めた事務部門の若手社員がやる気になり、その後の活動を先導するリーダーに成長した

中庭 正人 四国支部 プロジェクトマネージャー

標準マニュアルの作成に取り組んだ。これまでは、材料表を含むレシピはあったが、属人的なレシピと言わざるを得なかった。作業工程を含んだフローチャートを作成し、プロセスの流れを明確にしつつ、主要な製品に対して標準マニュアルを作成している。

併せて、管理状況や管理ポイントを記録に残すことで、後日トラブルやクレームが発生した場合でも原因を究明し対策を取れる体制を構築した。

次に、工場内動線の改善に取り組んだ。建物のレイアウトによる

宮崎工場の工場長に育っている。

第1期の支援の成果により、利益が確保される体制になり、財務的な余力も少しでてきた。また、売上も伸びており今後の成長も期待できる。そこで、前社長は成長を目指して新規工場の建設を検討し始めた。しかし、財務的にはまだまだ苦しい時期でもあり、慎重に検討を進めていた。

その最中、第2期の専門家継続派遣事業の実施中に創業者である明慶憲和前社長が病に倒れ急逝された。

危機的な状況ではあったが、夫

くても良いが、ギリギリ採算がとれるレベルを目指した。

当時当社は主要な製品の原価管理は行っていたが、まだまだ曖昧な部分も多く、精度向上を必要とされていた。そこで、第1期に行った原価をベースに標準化された工程、レシピ等を活用し、原価の構成を見直したうえで再度原価計算を見直した。加えて、アウトソーシング部門では顧客別の損益計算を行い、採算性の低い製品の価格交渉および、材料等の見直しを行った。当初は、トントンに持って行ければ十分と考えていたが、顧客との交渉及び改善活動により若干ではあるが黒字が出ており、アウトソーシング部門の黒字化を達成することができた。

併せて購買体制の構築を行った。これまで当社は各担当者が勝手に発注していた。そのため、在庫管理、価格交渉等に課題があった。そこで、前社長の娘である明慶雅子常務に発注を集中し、在庫を管理する体制の構築に取り組んだ。こだわりの食材・調味料は少量多品種であり価格も高い。ロットで買う方が安くなるが、賞味期限切れ等で破棄するものも多かった。単品で高くなっても必要な品物を必要な量で必要なタイミングで発注する方式に切り替えた。賞味期限切れは減少、在庫の圧縮等の成果につながっている。加えて使用量等の記録を行い、適切な時期の発注による在庫切れを回避する仕組みを構築している。

また、クレームを含む問題発生時の是正処置の徹底等の改善活動を全社に展開している。

第2期中に取引先から譲渡提案を受けた宮崎工場は、病院給食用総菜を製造していた。約30名の従業員を含め平成21年5月に引き取り、平成21年9月には業務を開始している。

宮崎工場の立ち上げを行った事務部門の若手社員は、32歳と若いですが、これまでの支援活動に参加しており、これらノウハウを工場長として宮崎工場に展開することを期待されていた。遠隔地の為、現地での支援と併せてTV会議システムを活用しながら支援を行った。宮崎工場長は九州の出身で土地勘もあったが、不安も大きかったようだ。コミュニケーションに配慮することで能力を十分に発揮していただいている。

宮崎工場では工場内の管理体制、業績管理の仕組み等の導入支援を行った。従業員がまじめとい

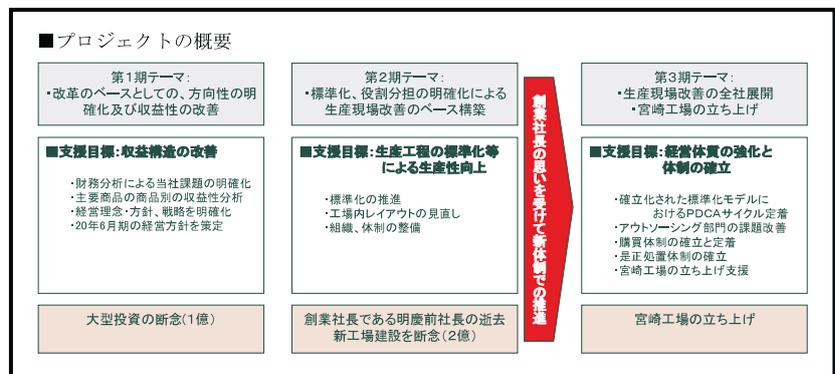
う地域性もあり、順調に立ち上がっている。支援中には口蹄疫、支援終了後に霧島の新燃岳の噴火による被害等もあったが、乗り越え順調に売上を伸ばしている。

今後の課題

2年間にわたる支援で生産現場を中心とする経営基盤が構築されている。しかし、当社は、5年後10億の売り上げを目指している。

これからの成長を支えるためには、管理部門を含めた経営基盤のさらなる強化が必要とされている。現在、戦略的CIO育成支援事業にて全社的な管理レベルの向上に取り組んでいる。

これらの取り組みが、当社の成長を支えて行く基盤として役立つことを期待している。



経営者のことば

当社は昔ながらの料理、日本の食文化の向上にこだわっています。料理人の集団として料理の味、ものづくりについては自信を持っていますが、管理等に弱いところがありました。中小機構のご支援を受け、当社の弱かった利益を出す体制、在庫管理、原価管理など地ならしをしていただき、企業らしくなりつつあります。今後の成長に向けて、体質強化を目指しています。引き続きのご支援をお願いいたします。



代表取締役 明慶 富江社長