

レスキューフーズの販売拡大・安定供給に向けた新たな挑戦

非常食・災害食、介護・治療食、ペットフードについて、需要に応じた安定供給、海外等への事業拡大を図るために、新事業戦略の構築、グループ全体の経営効率の向上・経営基盤の強化、経営管理力の強化への支援を行い、事業の方向性を確立した。

関東本部 チーフアドバイザー 高波 信行

企業名 ホリカフーズ株式会社
 業種 食料品の開発、製造、販売
 所在地 新潟県魚沼市堀之内286番
 資本金 250百万円
 設立 昭和30年1月
 売上高 5,026百万円
 (平成24年3月期)
 従業員 222人(正社員171人)



本社・第一工場



第二工場



和洋のメニューをバランスよく組み合わせたレスキューフーズ 一日セット

安全安心な社会の実現に向けて、非常食、災害食をはじめとした「いざというときの食事」に、関心が高まっているが、競合他社とのグローバル競争は激化している。

また、今後の持続的成長を目指し、子会社を含めたグループ全体としてIPOを目指せる企業体質としたい。

経営課題の解決のために、

1.成長が期待出来る非常食・災害食(レスキューフーズ)の事業拡大
 2.グループ全体の経営資源活用の最適化、一体的経営が出来る経営基盤の確立

3.リアルタイムに経営判断が行える経営管理力の強化

に取り組むことにより、事業の方向性を確立した。

グローバルな市場に対応した売上高増、高収益企業を目指している。

企業概要

当社の前身は、昭和11年4月に発足した堀之内食料品加工組合で

ある。その後、幾多の変遷を経て新潟県経済連堀之内工場となり、昭和30年1月、地元有志により堀之内缶詰株式会社(平成10年現社名に変更)として発足した。

元々、缶詰製造が主な事業であり、昭和36年にハム・ソーセージ缶詰の製造を開始、その後、昭和47年にたんぱく質の摂取制限を必要とする腎疾患患者向け治療食(低タンパク質米)の製造を開始、平成4年には介護・治療食などの商品開発のための研究部門を新設するなど、時代の流れに応じて、新分野を開拓し、事業を展開してきた。

「ニーズは当社自ら創出する」という理念を基本に、独自の技術力とものづくりにこだわっている。技術開発力が当社の強みであり、成長の根源である。

中小機構との出会い

平成22年、地元の支援機関であるにいがた産業創造機構が首都圏で主催したビジネスマッチングフォーラムへの参加企業に対するフォローアップ支援として、当社を

訪問したことがきっかけである。

川井社長から、平成27年に当社設立60周年を迎えるにあたり、「共存共栄」、「信義誠実」、「前進成長」、「変化する時代にふさわしい開発型食品メーカーを目指す」という経営理念にあるとおり、今後も持続的成長を目指し、事業を次世代に引き継ぎたい。そのためには、①新事業開発、②経営構造の抜本的再構築が不可欠であると、支援要請を受けた。

当社では、長年にわたる防衛省向けの非常用糧食として、「レスキューフーズ」事業を展開していた。この商品は、レスキューする人、レスキューされる人の両者を対象とした調理不要のレトルトパウチ食品であり、個食パックを発熱材で温め、容器を開けるだけで温かい食事を摂れるという特徴がある。

当社は、治療食・介護食、業務用缶詰・レトルト・冷凍食品等、素材の持ち味を生かし、プロならではの素材と食感を提供する業界でのパイオニアであり、当商品は発熱剤・発熱溶液の開発により、どこでもすぐに温かい食事ができる業界初の優れものであった。

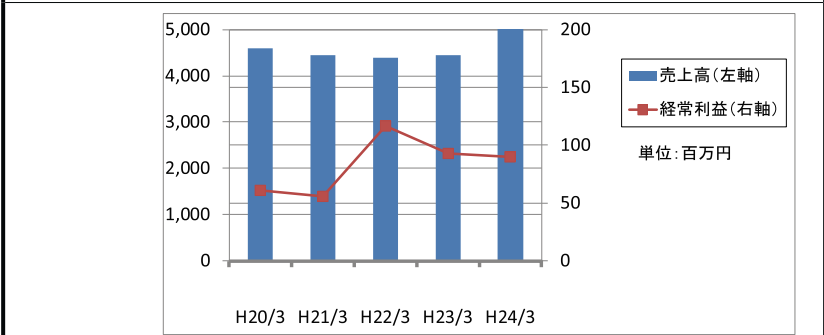
しかしながら、売上は3億円程度と伸び悩んでいた。

また、「変化する時代にふさわしい開発型食品メーカー」を実現するためには、子会社を含めたグループ全体の経営効率、総合力を高め、経営構造の再構築が必要と思慮された。

チーフアドバイザーの視点と支援課題の設定

当社の経営課題について深掘り

売上高と経常利益



支援メニュー	H21	H22	H23	H24	支援内容(支援テーマ等)
経営実務支援事業		●→			レスキューフーズ販路拡大
専門家継続派遣事業		●→			グループ経営基盤強化
専門家継続派遣事業			●→		レスキューフーズ事業戦略
戦略的CIO育成支援事業				●→	経営管理力強化

し、取り組むべき経営課題として以下の5つを想定した。

- ①新規事業（災害食、レスキューフーズ）基盤の早期確立。
- ②中期売上計画の達成。
- ③継続的成長を遂げるためのグループ全体の経営基盤の強化・効率化。
- ④全社経営管理力の強化。
- ⑤新市場（海外）の展開。

経営課題を着実に推進するには、企業側の受入体制、能力を見極め、支援の優先順位と本質的な課題の絞り込みについて企業側と十分な事前検討を行い、支援テーマの設定を行うことが非常に重要である。

当社との事前検討により、下記のとおり、支援テーマを設定し、段階的な支援を行うこととなった。

1.第一ステップ

災害食「レスキューフーズ」に係る新事業戦略の構築（経営実務支援による新規顧客開拓支援をあわせて実施）

2.第二ステップ

一体的な事業運営による経営基盤の強化

3.第三ステップ

IT活用による経営管理力の強化

プロジェクト推進体制

機構の支援を受けるにあたり、支援テーマ毎に、担当役員をリーダーとするプロジェクトチームを編成し、推進した。

四半期毎に川井社長、役員等経営幹部への報告会を開催し、支援内容の共有化を図った。

プロジェクトメンバーの編成にあたり、中間管理者層の積極的な参加を求め、管理者の育成強化を含めて、組織の活性化に結び付けるように推進した。

支援内容と支援成果

1.第一ステップ

支援テーマ：災害食「レスキューフーズ」に係る新事業戦略構築

はじめに「レスキューフーズ」の特徴から消費者ニーズを分析、新規顧客開拓の検討を行った。

特に、非常食としてのメリットを一般食に展開できないかとい

た話が挙がり、非常食の弁当化をテーマに商品開発がなされた。

いつでもどこでも、手軽に持ち運べ、すぐに食べられるというメリットを、ニーズに合わせて消費者に提案できる商品づくりを行った。その中で生まれたのが、登山中の食事としての「山弁」である。

さらに、本来の想定である災害時のニーズ探索として、昨今、地震等の災害に対する緊急時の対応力が求められ、企業がBCP（事業継続計画）を作成していることに着目し、BCP作成支援を手掛けるアドバイザーを派遣し、企業向けに当社商品のニーズがないか、アプローチの手法、販売促進策の検討を行った。



高波 信行 関東本部 チーフアドバイザー

各部門の枠を超えて、成長戦略を検討。 “コミュニケーション”と“気づき”から、 「将来」が見えてきた。

上記の取組みにより、徐々に売上が増加していったが、東日本大震災後、非常食・災害食市場は劇的に変化し、「レスキューフーズ」のニーズが顕在化することとなった。

これにより、「生産体制を含めた安定した供給体制の構築」が緊急課題として挙げられた。

そのため、中・長期事業戦略、事業計画のブラッシュアップを行い、リスクの顕在化と対応策等について多面的に分析を行い、戦略を再策定し、実施に向けての事業推進体制を確立した。

レスキューフーズの需要予測に

ついても、①災害への「備え」、②「帰宅難民数」、③防衛省・自衛隊等レスキュー側の需要、④行政、医療、企業から見た需要予測など、市場分析から、できる限り緻密で多面的な需要予測を行ったことにより、「野菜を増やしたメニューについて商品開発を進める」、「セット物のアイテム整理を行い、在庫管理をしやすくする」といった具体的な戦略を立案することが出来た。また、長期事業戦略、事業計画を策定し、市場における当社の占有率目標を決め、営業、生産、管理システムの担当ごとに実行スケジュールを組んだ。

今回の一連の検討で独自の手法で需要予測を行い、機械設備の生

産能力を検証したうえで売上げ増を目指す中・長期計画を策定し、東日本大震災後、非常食・災害食市場の重要性、緊急性が高まる中で、社会ニーズに的確に応えられる体制の検討・構築がなされたことは、意義が大きいと考えられる。

2.第二ステップ

支援テーマ：一体的な事業運営による経営基盤強化

当社は、昭和56年に子会社（デビフペット株式会社）を設立し、ペットフードの製造事業にも参入している。

子会社はペット向けの食品事業であるが、管理部門（資材部門、

開発部門など）には、当社と業務内容が重複する点が多く見られた。

経営資源をグループ全体の成長のために効率よく使う仕組みを確立し、「グローバル競争力に勝てる経営基盤を構築する」ことが必要と思料された。

はじめに、両社の経営機能（①財務面②管理面③研究開発面④営業・販売ルート⑤ものづくり面（購買・在庫・生産コスト・品質）⑥顧客管理面⑦人材面⑧組織面⑨経営管理力⑩給料・労務体系面⑪ステークホルダー⑫物流面⑬経営情報システム等）について分析を行い、一体的な事業運営を行った場合のメリット、デメリットを検討し、機能ロスの明確化を図った。

次に、グループ全体の中期・長期計画目標を達成するための両社の経営基盤について分析を行い、①総資本回転率②当座比率③棚卸／売上④売上総利益率⑤販売管理費率⑥営業利益率⑦経常利益率⑧材料費率⑨労務費率⑩B／S、P／L等、両社を体系的に結びつけるために必要な共通の経営指標を策定し、全体の課題の見える化を図った。

阻害要因が多数ある中で、グループの経営基盤強化に向けた方向性を明確にできたため、はじめに、①両社の管理部門（経理・人事・総務）の一体的運営に取り組むことから始め、②研究部門、資材部門、営業部門の一体的運営、③統合の順にグループの経営基盤の強化を図ることとした。

この取組みは、効率的な運営に寄与し、継続的に改善することにより、今後のグループ経営に貢献するものと考えられる。

3.第三ステップ

支援テーマ：IT活用による経営管理力強化

顧客がグローバル化、多様化する中で、リアルタイムでの経営情報管理システムの確立を図り、経営管理力の強化に取り組むものである。

平成24年度より戦略的CIO育成支援事業を通して活動することとなった。

社内システム構築にあたっては、過大な投資を避けるため、成果を見ながら徐々に進めていく方針とした。3段階に分け、実施していく計画とした。

第1期は、生産計画から発注管理、仕入管理のシステム化を検討対象とした。

販売実績と在庫状況の見える化は、安定供給するうえでは特に重要であり、プロジェクトチームを結成したうえで、当社の生産、受注、販売など実情に合った分析、検討を行った。

各部門の情報管理について現状分析を行ったところ、各部門がそれぞれの情報を個別管理しており、全体との整合性が取れていないことが判明した。

その原因として、これまではOEM生産が中心で生産内容がコントロールしやすく、各部門ごとの情報管理で大きな支障が生じなかったのが、現在は自社商品が8割、OEMが2割という生産状況になっており、QCDの向上のためには、既存の管理手法、情報システムでは限界であったと考えられた。

一例をあげるとする。「牛丼」と「ビーフシチュー」の生産部門がある。「牛丼」部門が、生産に

必要な原材料を発注する。「ビーフシチュー」部門も、生産に必要な原材料を発注する。社内の情報が一括管理されていないため、同じ原材料を重複発注する、同じ原材料を取り合うケースが見受けられた。情報を一括管理し発注点を決定するなどルールを決めることにより、より適切な在庫管理を実現させた。

今回の検討では、業態変化に伴い業務と合わない部分が出てきた現状の分析を踏まえ、各部門から必要とする情報ニーズを吸い上げ、社内システム再構成を図った。

今後、第2期として製造進捗管理、製品在庫管理、出荷管理、品質管理を実施し、第3期に販売計画、受注管理、販売実績管理、原価管理と順次、実施していく予定である。

今後の課題

このように、当社は、グループ経営基盤強化戦略の構築を図りつつ、事業の飛躍に向けた活動を常に実施することで、非常食・災害食、介護・治療食、ペットフード業界で確固たる地位を確立しようとしている。

経営者のことば

当社は、変化する時代を先取りし開発型食品メーカーとして独自の技術とものづくりで、オンリーワン企業を目指し、グローバル企業へと積極果敢にチャレンジしています。

レスキューフーズから発展した今回の取組みは、消費者ニーズをとらえた新しい取組みであり、販路開拓ができただけでなく、一連の今回の取組手法を学ぶことができ、今後の新商品の開発するうえでの貴重な体験となりました。

また、グループとして最大限の相乗効果を発揮する為に、何が課題で、何が阻害要因か、解決するにはどの様にすべきなのか、あらゆる角度から分析を行い、方向性を明確に出来た事は、大きな成果です。

ている。

そのためには、例えば、食事療法用の低タンパク質米をダイエット食として活用できないかといった新たなニーズ、海外での事業展開の可能性など、既存商品、コア技術を生かした、新規顧客の開拓、新市場開拓に今後も取り組んでいくことが成長のカギになると思料される。



2011月に新設した低たんぱく米の加工可能な水の郷工場



たんぱく質を通常の1/20に抑えた低たんぱく米 (炊飯タイプ)



代表取締役 川井 義博社長