

経営者と社員が一体となった改善活動により利益体質を構築

社員の資質向上の必要性を痛感していた経営者が、パートナーとして共に業績向上に貢献できる改善活動が、自ら考え行動する社員をつくり出すことになると考え、中小機構に支援を依頼した。支援を通して全員参加の風土・文化が醸成され利益体質が構築された。

東北本部 プロジェクトマネージャー 八重嶋 征夫

企業名 共栄食鳥株式会社
業種 食料品製造業
所在地 青森県八戸市桔梗野工業団地一丁目1-5
資本金 30百万円
設立 昭和43年8月
売上高 861百万円
(平成24年12月期)
従業員 95人



本社工場



当社製品（ミラノ風チキンカツレット）

年度事業計画、行動計画を策定し、月次のPDCAを確実に回し、スパイラルアップして年度事業計画を達成するという経営システムを構築、実践することによって経営基盤が強化される。しかし、事業計画の管理指標が不適切であったり、集計がうまくできなかったり、時間がかかったりして、PDCAを回すための基本データがタイムリーに入手できず、月次管理ができていない場合が多い。当社は、経営者と社員が協力して、アドバイザーの支援のもと問題を解決、利益の出る管理体質を構築、黒字化を達成した。また、経営基盤が強化されたことにより、将来発展のための自社商品開発に計画的に着手し、人材育成にもつながった事例である。

企業概要

当社は鶏肉のフライ、カツ各種及びスティックチキンなどの非加熱製品、鳥ガラ各種、冷凍食品などを生産、主要顧客である食品加

工会社を通し全国の生協、外食産業に販売している。

経営環境として食品加工市場は年々衛生管理の要求が厳しくなっている。当社も法令を準拠し、各種の検査装置を導入、品質の向上に努め、ISO22000:2005（HACCPの品質衛生管理手法にもとづく食品安全マネジメントシステム）の認証を取得、食品安全を考慮した生産に取り組んでいる。平成5年には食品衛生協会会長賞、平成6年には食品衛生優良施設県知事賞を受けた。

現社長は2代目であり、商品、市場に精通、生産方法の創意工夫により特許も取得している。また、社員教育に熱心であり、自らも学ぶ姿勢で経営に取り組んでいる。

中小機構との出会い

当社に対しては、平成15年から平成16年にかけて長期経営戦略立案、変化に強い経営体質づくりのテーマで専門家派遣による支援を実施した。その後は社長自身が中小企業大学の研修を受講、実践展開が図られてきた。今回の支援

は、平成22年12月に社長が人事労務関係の窓口相談に来られたことをきっかけに支援を行うこととなった。

当時の社長は、22年度決算で若干の減収とはなっているものの、売上については楽観視していた。しかし、収益性の改善による黒字化への対応は喫緊の課題であると認識していた。また、経営安定化のための提案型オリジナル商品の開発、後継者の育成などが必要であると考えていた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

3期連続で赤字が続いており、収益性の改善による黒字化が喫緊の課題である。

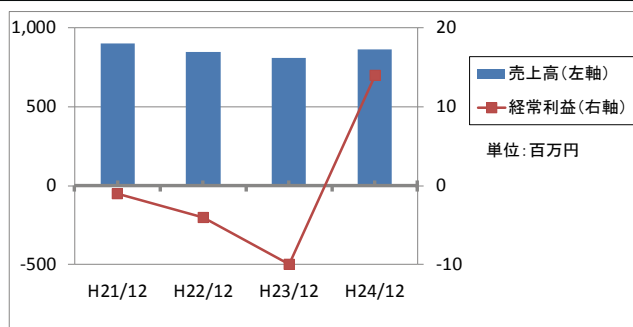
社長の見方は、生産性データは揃っている、業績目標も決まっているが、改革改善の実践ができていない、社長として望む姿になってない、社員教育が必要との認識であった。

当社の課題として

- ①経営管理が適正か？（月次管理として予算・実績が把握され差異対策が実施されているか、改善活動の業績貢献度がデータから読み取られ評価されているか）
- ②改善方法が未熟では？
- ③モチベーションが低いのでは？などが考えられた。

黒字化を目指す支援として、個別改善に加え、経営管理全般を見直し、改善成果の確実な業績反映と継続して管理できる体質(利益体質)を構築する必要がある。支援は改善活動への全員参加の風土作りを重視すること、既存管理データを活用し、月次管理の指標と

売上高と経営利益



支援メニュー	H21	H22	H23	H24	H25	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①			●	●	●	経営管理の見直し・生産性向上
専門家継続派遣事業②				●	●	市場調査・マーケティング
専門家継続派遣事業③					●	自社商品開発

して、浸透しやすく、集計しやすい、そして改善成果が業績に反映されていることが判るものに見直すこととした。

オリジナル商品の開発については、企画、開発、評価、提案などのプロセスについて全くの未経験からのスタートとなることから、人的、経済的投資が必要であり、業績貢献までには時間がかかると想定された。そこで、黒字化施策を優先させ、見通しが付いた時点から支援を開始することとした。

また、子息である常務の後継者としての育成については、改革改善活動と目標の達成を通じた経験から学んでいただくこととした。

プロジェクト推進体制

社長の意向を汲み取り、常務を中心とするプロジェクト推進体制とした。社長が常務に咀嚼して伝え、常務を通じて各部門リーダーに浸透させる(支援プロジェクト概要図参照)ことに重点を置いた。

支援内容と支援成果

<第1ステージ>

(平成23年2月～平成24年1月)

構築されている経営管理の状況を確認し不足事項の再構築を行う。経営管理および生産の強化を支援テーマとした。

- ①経営管理体制の強化支援
 - ・中期計画、事業計画、行動計画の見直し・作成に係る支援(管理指標の明確化)
 - ・課題の整理と事業計画施策への



特許



支援プロジェクト概要

反映に係る支援

・業績の月次予実管理資料の作成に係る支援（管理会計による管理の強化）

・方針整合会の開催、月次製造会議の充実によるPDCA実践に係る支援

②生産体制の強化支援

・プロジェクトメンバーへの管理・監督についての基礎、改善活動方法等に係る講義

・生産要件として生産管理、作業手順書の整備、工程管理実践、多能工化推進、データ分析による問題点・課題の気づきなどの基本スキルの向上と体制整備に係る支援

・月次報告会の実施による予実管理（PDCA）の実践に係る支援

画と実績が把握できるようになり、発生する問題点／課題に対して行動計画に基づいて行動の進捗と結果を翌月の月度報告会で整理報告ができるようになり、PDCAが回されるようになった。

③稼働余力も把握され、計画的労務管理（稼働日の管理）が実施されるようになった。

④3月に発生した東日本大震災の影響から売上が低迷、黒字化の障害となったが、改善活動の成果として品質向上、歩留向上、作業改善、無駄の削減が図られ、業績が向上、月次の黒字が（平成23年10月以降）継続されている。

定性的には、

①常務をはじめとするプロジェク

（平成24年2月～平成24年7月）

支援目標は、当社の重要課題である利益体質の構築を図ることであり、前ステージでの成果の定着が課題となる。

改善成果による月次黒字採算が得られ始めているが、月次の予実管理表から売上の増減とは関係なく加工収入（企業として付加価値を生むために使える収入）が変動、利益を左右させていることが判り、利益管理の課題といえる。生産性の改善効果が全社の業績改善に反映／貢献しているかどうか社員に伝わらず、自主活動が活発にならない要因ともいえる。

在庫管理が適切でないため、投入材料費の実態がつかめていない、生産工程の歩留まりにより投入材料費がばらつく、生産品種で加工収入率が異なり生産量（比率）によっては全体の加工収入が変動することなどが変動要因として考えられる。

利益管理として、変化要因を的確に把握し、管理と改善処置により加工収入の最大化を図ること、そして生産性の向上により生産量を増加させ、あるいは生産力を縮小調整して、相対的な生産コストを削減、利益を確保することが必要である。

第2ステージの支援テーマは、継続的な生産性の改善による利益獲得を狙いとして、前ステージの活動の精度をさらに向上させ、活発化させること（生産性向上支援）に加え、懸案の将来的な売上の増を図る、オリジナル商品開発（主要顧客である食品加工会社への提案型新製品開発）の準備支援（開発体制の強化）とした。

①生産性向上支援



社長は厳しい経営環境の中、成長のための施策展開を、専門家継続派遣事業や中小企業大大学校を利用して取り組まれ、黒字化体質を構築された。また、社員への啓発を粘り強く実施され、後継者である常務および社員の成長が顕著となっている。たえない自己研鑽と経営努力の姿勢に敬意を表したい。

八重嶋 征夫 東北本部 プロジェクトマネージャー

・目標管理行動計画（様式化）による改善活動に係る支援

・個別改善テーマの活動支援

・リーダーシップ、モラルの実践に係る支援

（成果）

既に実践されていた経営管理、生産管理、社長から発信される期待や要望についてアドバイザーの助言、討議などにより理解が深まり体系的なつながりができた。

具体的には、

①中期計画、事業計画、業績目標などの経営管理資料が作成され、社員に公開された。

②全社、部門別、科目別の月度計

トメンバー（幹部）と社長とのコミュニケーションが良くなってきた。

②問題提起、改善活動の実践、成果の整理と報告などが適宜行われるようになり、幹部の成長を社長が認めるようになってきた。

などが上げられる。

（残された課題）

体制の基盤はできたが、データ分析や結果の整理、課題抽出などPDCAの運営全般に未成熟な部分が多く、自主的活動としての定着に至っていないため、支援の継続を要請された。

<第2ステージ>

・計画経営のために設定した月次報告会での予実管理（PDCA）の徹底に係る支援

・加工収入の最大化施策の実施に係る支援

加工収入は売上から材料費、外注費、運送費など外部に支払われる費用を差し引いて得られる。加工収入率の高い受注の増により最大化を図るべきではあるが、当社の場合は主要顧客の意向に左右され、拡大は難しい状況にあり、材料費の管理（低減）によるところが多い。材料費は基本的に仕入れから在庫を引いた形となっているため、商品となる鶏肉の切り身加工時の重量のバラツキが材料費のバラツキとなる、同様に仕損量、返品破棄などが材料費を増加させる。加工収入の最大化のためには、無駄の改善が必要である。生産データから問題を分析、改善を実施、材料費の低減を図る。

・生産工程の改善策の実施支援

ボトルネックの改善、3ム（無駄、無理、ムラ）の削減を実施する（事例…作業員による出来高のバラツキ対策として作業の標準化、作業方法の指導、道具の改善等の実施）

・利益創出支援

改善成果と生産量から生産時間、稼働日、投入人員などを適正化し利益を確保する。

（成果）

事業計画のPDCAの徹底、社長の発想に基づく施策検討、プロジェクト（組織活動に変化）による実践展開、自主的活動の実践の活発化、5S3ムなどの改善手法、工程管理などのノウハウの座学習得により、改善成果の創出と管理のレベルアップが図られ、黒字化が顕著となってきた。

②開発体制の整備支援

常務がリーダーの開発チームが編成されたが、当社にとっては多くの未経験分野であるため、商品企画、試作、評価、提案、製造販売等の開発プロセスを理解する必要があり、アドバイザーの支援の下、チームとしてプロセスを体験させた。

エンドユーザーのニーズの把握、試作評価、マーケティングなどについての基礎の理解ができたことを前提に開発計画書を策定、主要顧客への提案試行を開始、実体験を通して実力を養うこととした。

（成果）

市場へのアプローチを通して、次期ステージでの実務展開のためのプロセス要件が理解できた。準備が十分とは言えないが、開発ステップを進め主要顧客への提案活動へ移行することが決められた。

<第3ステージ>

（平成24年10月～平成25年2月）

管理と生産の基盤強化は、継続、自主自立を推進した。オリジナル商品の開発については、試作による主要顧客への提案試行を支援した。

メンバーからの発案、アドバイスに基づくブラッシュアップ、試作、社内評価、提案書作成／提案、採用評価、指摘事項対応、再提案を繰り返し経験し、採用され商品化に至るプロセスの標準化と充実に取り組んだ。まだ採用には至っていないが、営業的な課題も含め必要事項が明確になってきた。提案先（部門）、提案方法を再検討して継続してアプローチすることとなった。

今後の課題

安定経営と企業成長を実現させるため、いかにして売上の規模を大きくするかが今後の重要課題である。社内では、今後も改善活動が継続・強化されていくと思われるが、主要顧客との取引関係を重視する事業方針を貫きながら、企業の成長を期するためには、QCDをさらに強化し、市場価値のある商品を提案できる力を付けることにより、真のビジネスパートナーの位置付けを確立させる必要がある。

経営者のことば

中小機構の皆様には、大変お世話になっております。当社は利益の出る経営体質の構築・自社製品開発・事業継承者の育成についての支援を戴き、大きな成果を得ることができました。厚く御礼申し上げます。全社員が一丸となって取り組むことにより業績向上が図られることを再認識しました。自ら考え行動できる社員を育てるため、社員と共に学び取り組んでまいりたいと思います。次世代を担う常務や社員たちの成長が顕著となってきております。円滑な事業引継ぎも見えてきました。今後ともご指導、ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。



代表取締役 小笠原 金一郎社長