

# 製販一体となった改革・改善により全国ブランドを目指す「攻めの経営」のための経営基盤を整備

創業57年、老舗ヨーグルト・メーカーとして、全国ブランドの攻勢にも地域密着戦略で生き抜いてきた。次世代幹部の参画を機に「攻めの経営」に向かうべく、中期的な改革シナリオをもとに収益体質の強化に取り組み、全国ブランド化に向けた新たな成長基盤の再構築を実現した。

## 中部本部 プロジェクトマネージャー 近藤 能博

企業名	愛知ヨーク株式会社
業種	乳酸菌複合飲料品／菓子類の製造・販売
所在地	愛知県小牧市間々原新田字中島 500
資本金	36百万円
設立	昭和32年2月
売上高	31億円（平成25年9月期）
従業員	200名（正社員）

### ●ヨーグルト製品



乳酸菌飲料



のむヨーグルト



固形ヨーグルト

支援前の当社は、創業以来、地域密着営業により安定的な地位を保持してきた反面、市場環境変化への対応力不足と製造設備の老朽化に伴う生産性の低下により、収益低迷が続いており、抜本的な経営改革が必要であった。次世代幹部の入社により開始された「現場改善プロジェクト」をもとに、中小機構のハンズオン支援を複合的に活用しながら体系的な改革軌道に発展・展開させることにより、「攻めの経営」に向かう経営基盤の整備がなされた。経営管理情報の一元化が整い、新たに策定した「中期経営計画」の達成に向け、営業・製造それぞれの部門での改革実行が緒に就いたところである。

### 企業概要

当社は、昭和32年（1957年）2月、愛知・岐阜・三重三県下における「ヤクルト」原液の製造・販売を目的に、愛知ヤクルト製造(株)として設立された。その後、昭和45年（1970年）には現在の社名に商号

変更するとともに、西日本地区（静岡以西）での発酵乳「ヨーク」の製造と、宅配による販売を開始した。1980年代以降は給食市場に集中し、以来30年余、学校・病院・幼稚園などでの栄養補助食品として高い評価を得ながら、着実に営業基盤を築いてきた。ヨーグルト製品の消費拡大とともに、全国ブランドの浸透により、東海地区のヨーグルト・メーカーが相次いで大手に吸収され消滅していく中であっても、本物志向・小ロット対応などの地域密着戦略で奮闘し生き残ってきた。現在は、ヨーグルトを中核（売上構成比70%）に、給食現場の要請に応えるべくフルーツ・ゼリーなどの菓子類（同30%）も加えた約60品目を、東海地区の6センターと九州・北陸の営業所、西日本の系列会社を通じて日々販売している。

### 中小機構との出会い

平成22年11月、次期後継者として入社した経営企画担当者（現取締役）が、「新市場開拓セミナー」（中部本部による自主シリーズ企画）に参加したことが中小機構と

の出会いのきっかけである。創業55年、地域密着営業により安定的な地位を保持してきた反面、市場環境変化への対応力不足と製造設備の老朽化等に起因する生産性の低下により収益性が低迷しており、その強化が経営課題であった。「まずは現場改善から」ということで、YRP（ヨーク・リバイバル・プロジェクト）が開始されていたものの、抜本的な改革の道筋には苦慮していた。

### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

平野社長を交えた面談を通じて以下のような課題が確認された。

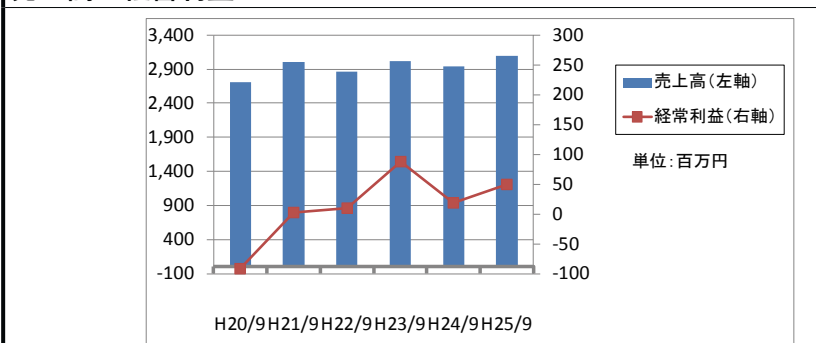
- ① 迅速的確な経営管理情報の一元化が必要であること。
- ② とりわけ、製造業としての根幹である生産管理情報の見える化が必要であること。
- ③ YRPを体系的に継続展開し、定着させる必要があること。
- ④ 製造設備老朽化問題に、中期・全体最適な観点から取り組むことが必要であること。
- ⑤ 既存市場分野の深堀とともに、新市場への対応力を強化する必要があること。

これらの課題に、どのようなシナリオ／道筋で取り組むのが効果的かつ現実的かを検討する中から、3つのステップが合意された。

【第1ステップ】 既存ITシステム（活用されていない）のリース期限が近いこともあり、改革・改善の拠りどころとなる情報インフラの整備を、生産管理システムの再構築を中核に取り組む。並行して、YRPを展開・定着させるべく、全社5S活動を推進する。

【第2ステップ】 課題④・⑤に取

### 売上高と経営利益



支援メニュー	H22	H23	H24	H25	支援内容(支援テーマ等)
戦略的CIO育成支援事業①		●→			生産管理を中心としたIT導入企画の立案
戦略的CIO育成支援事業②			●→		生産管理を中心としたIT導入と定着化
経営実務支援事業		●→			5S活動
専門家継続派遣事業①			●→		中期経営計画の策定
専門家継続派遣事業②				●→	工場増設基本計画の策定
専門家継続派遣事業③				●→	ブランド戦略の再構築

り組む前提として、今後の成長軌道を明確に描き実行していく仕組みを構築する必要があることから、「中期経営計画」の策定と管理体制の構築に取り組む。

【第3ステップ】 前ステップでの成果を踏まえ、製造面の課題④と営業面の課題⑤に並行して取り組むことで、改革軌道を確実なものとする。

### プロジェクト推進体制

すべてのプロジェクトにおいて、平野社長をプロジェクト・オーナーに、経営企画担当者（CIO）をプロジェクト・リーダーにし、プロジェクトごとに全社横断的（工場関係だけは、工場長をリーダーに、製造部門関係者による編成）なチームを編成することで、課題解決目標の達成とともに、支援終了後には「自律的な課題解決集団」になっていることを、もう一つの目標として設定した。

### 支援内容と支援成果

#### <戦略的CIO育成支援事業>

<第1期:平成23年6月～平成23年12月/19回>

(目標/テーマ)

現行システムの検証と最適な生産管理情報システム導入企画の立案

(支援内容)

① 経営方針/経営戦略の確認

トップインタビューで、経営方針・経営戦略の確認と経営課題の把握を行うとともに、ビジネスモデルの全体像を理解・共有した。

② 業務プロセスの現状分析及び改善課題の把握と整理

総務・生産管理・情報システム・業務・営業・製造の各部門長とのヒヤリングにより、部門方針/目標・部門業務の問題点・ITの活用状況・人材/組織の課題等についての認識を共有した。

③ 業務詳細分析とあるべき姿(To Be)の明確化

各部門の業務詳細について現場担当者にヒヤリングするとともに、現状業務のフローを作成し課題を整理しながら、新業務フローを作成し、課題解決策の検討を行った。

④ 情報企画の策定

IT課題の抽出とIT機能の検討を行い、IT導入効果の定性的／定量的評価指標と目標値を設定した。

#### ⑤システム要件のモデル化

入出力機能一覧を作成した。

#### ⑥IT導入方針の策定

ソフト／ハードの調達要件を定義するとともに、ネットワーク構想・移行要件・導入体制とスケジュール等をまとめた要件定義書／RFPを策定し、社長承認を得た。

(成果)

プロジェクト開始早々、事務局担当であるシステム課長の予期せぬ退社もあって、IT企画立案のベースとなる新業務フロー（あるべき姿）の検討には時間と労力を要することとなったが、CIOの強い

せられた提案書類をあらかじめ準備した詳細な評価項目に照らし合わせながら3社に絞り、二次選考として各社チームによるプレゼンテーション会を開催、1社に絞り込んだ。

#### ②詳細仕様検討と決定

開発ベンダーとの基本契約後、RFPに基づいた詳細仕様の検討に入ったが、汎用パッケージをカスタマイズして実現する機能の取捨選択について費用対効果のバランスから苦慮した。また、カスタマイズ開発にも想定以上に時間を要することが判明し、4ヶ月間の派遣期間延長を申請し対応した。

#### ③IT導入

開発期間中に策定した受入テスト計画に基づき、テストシナリオ

盤となるものといえる。

#### ④IT活用・検証

本稼働後の問題点を適時検証・対応しながら当初計画された導入効果の測定を定期的実施、部分的ではあるものの、順調に成果が出始めていることが確認された。

(成果)

一部にカスタマイズの開発・導入を先送りした機能もあり、また、IT導入の究極目標である「改革・改善への貢献」が軌道に乗るまでには1年程を要するものと思われるが、1期・2期の全体プロセスを通じて「CIO」の育成支援が組織的に定着できたことで、今後の新チーム・メンバーによる本格的な活用成果獲得に向けた活動展開が加速される基盤が整備された。また、システム導入により、収益体質の強化にとって欠かせない経営管理情報の迅速・的確な収集・分析が可能になったことで、念願であった「攻めの経営」の実現が期待される。

#### <経営実務支援事業>

<平成23年10月～平成24年2月/10回>

(目標／テーマ)

5S活動の推進・定着による企業体質改善（基礎体力強化）

(支援内容)

①意識づくり（全社員参加の動機付け）

②仕組みづくり（推進委員選任と責任区分の明確化、活動マニュアルの作成）

③実行管理（基本ルール／標準作業手順書の作成、赤札作戦／看板作戦、清掃点検手順書／評価チェックリストの作成）

④定着化（手法の習得、5S定着化評価の手法と高度化）

⑤外部評価と改善点の顕在化



**プロジェクトリーダーの強いリーダーシップのもと、各チームの積極果敢な挑戦により、中期計画を実現する基盤が構築されたものと思います。今後は、日々着実な実行展開が継続されることで、所期の成果が達成されることを期待しております。**

近藤 能博 中部本部 プロジェクトマネージャー

リーダーシップのもと新任事務局の奮闘努力もあって、所期の目標であった「IT戦略企画書及び提案依頼書（RFP）の策定・承認」を達成することができた。

<第2期：平成24年3月～平成25年9月/30回>

(目標／テーマ)

IT戦略企画に基づいたIT調達と導入及び活用の定着化

(支援内容)

①RFP説明会実施と提案評価及び選択

食品製造／プロセス生産に精通したベンダー候補6社を選定し、説明会を実施した。一ヶ月程で寄

に沿って受入テストを実施した。その後、準備した運用マニュアルをもとに各拠点／部門での運用教育を実施しながら、旧システムとの並行稼働を開始した。導入予定の拠点間での教育の進捗や習熟度のバラつきから、本稼働への移行を2ヶ月間延期する決断を迫られることとなり、チーム・メンバーが各拠点の支援に回りながらなんと7月1日の開始を迎えることができた。この間の対応プロセスを通じて、部門間をまたがる課題認識が共有され、解決に向けた協力関係が芽生えたことは「大きな副産物」であり、今後のIT活用基

(成果)

年間活動計画書・標準作業手順書・評価チェックリストが作成され、推進委員会を中心にした継続展開活動基盤が整備された。

**<専門家継続派遣事業>**

<第1期：平成24年4月～平成24年10月／19回>

(目標／テーマ)

中期経営計画（5ヶ年）の策定と管理体制の構築

(支援内容)

- ①現状把握
- ②SWOT／3C分析
- ③中期ビジョン／目標の策定
- ④中期経営戦略の策定
- ⑤業績評価指標／事業目標の策定
- ⑥部門展開と数値計画
- ⑦短期経営計画の策定
- ⑧管理体制の構築

(成果)

これまでの地域密着戦略で蓄積された強みをもとに、全国ブランド化を目指すための中期経営計画書、第57期経営計画書／管理計画書が策定された。

<第2期：平成24年11月～平成25年10月／30回>

(目標／テーマ)

- ①工場増設計画／RFPの策定と安全・衛生管理体制の構築
- ②ブランド戦略再構築と新商品開発体制の確立

(支援内容)

- ①増設基本計画と実施設計のためのRFPの策定、SSOP（衛生作業手順書）の作成と安全・品質管理
- ②現状の商品戦略の課題抽出と今後のマーケティング／ブランド戦略の策定、ブランドマネージャー育成支援とマーケティング統制管理体制の再編、新製品開発プロシージャーの確立

(成果)

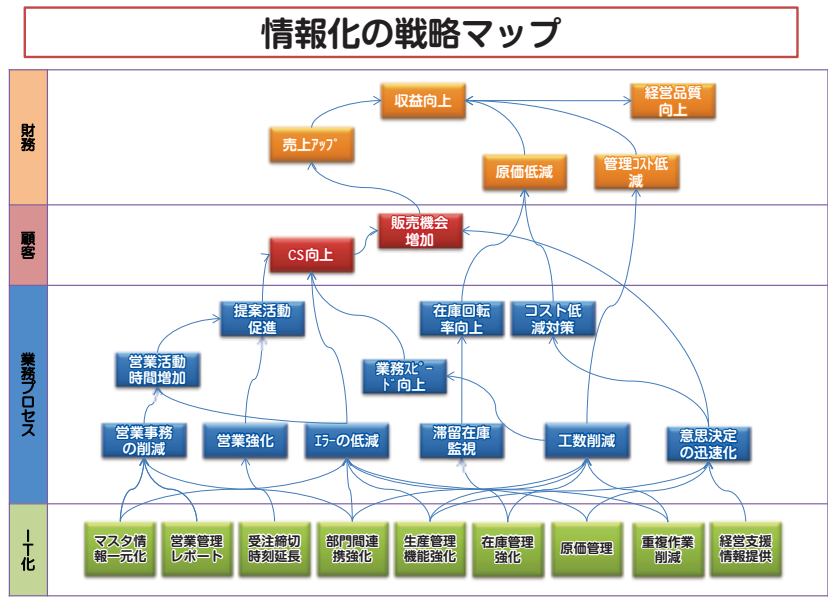
①工場増設基本計画が策定された。

②中期計画を達成するためのブランド戦略が策定されるとともに、推進・管理のための「マーケティング戦略会議」が設置された。

**今後の課題**

平成25年7月に新たな生産管理システムが本格稼働したことで、全社的なITシステムの活用基盤が整い、また、平成25年10月末には製造・販売両面での課題解決策も策定され、改革・改善の道筋が明確にされた。2年半余にわたる

プロジェクトが、経営企画担当取締役の強いリーダーシップのもと、全社横断的な中核社員メンバーによる積極真摯な取組みにより着実に成果を上げてこられたことで、今後の実行展開活動にとって大きな自信が得られたものと思われる。今後は、中期経営計画の達成に向けて、IT導入による目標成果の獲得をはじめ、各プロジェクトの実行展開とともに、もう一つの支援目標である「自律的な課題解決集団となる」ためにも、メンバー全員による日常業務を通じたPDCAサイクルの継続的展開が重要課題である。



**経営者のことば**

収益性向上に向けた企業体質の強化が、大きな経営課題でした。YRPとして現場改善活動を開始しながらも本格的な改革に向けての道筋に苦慮していたところ、中小機構とのたまたまな出会いで、生産管理システムの再構築に始まる一連の改革プロジェクトに取り組むことができました。中長期的かつ全社最適視点から複合的な支援プログラムをご提供いただき、大いに感謝いたしますとともに、5名のアドバイザーにいただいた教えを改革の成果に結び付けることで報いたいと思っております。



代表取締役 平野 豪治社長