

沖縄の食材（地域資源）で飛躍する 企業の製造現場改善と事業戦略の構築 ものづくり体制強化と未来構想図を基にした 中期経営計画の策定支援

九州本部 プロジェクトマネージャー 隈井 文生

【事例の要約】

当社は、沖縄県で創業、食肉を中心とした仕入商品の販売で事業拡大し、食肉加工品の製造・販売への展開で売上拡大を目指している。平成24年に豊見城市に本社工場を移転し積極的な設備投資により生産能力拡大を図っているが、販売計画・生産計画等の活動目標が明確になっていなく、当日、受注・仕入情報と在庫数量から生産数量を決定していた。また、生産実績としての商品別の個別データの記録は不十分で、顧客との商談場面で、的確な判断ができる商品別の価格・納期などの情報が不足していたため、スムーズな商談に支障をきたすことがあった。

支援は、製造現場の生産管理・原価管理体制の再構築と、さらに長期的な事業戦略から中期経営計画の策定を行った。製造現場改善では、基礎知識の習得から成果の定着までを支援し、運用に必要な帳票類や実践ルールを整備に取り組んでいる状況。中期経営計画の策定では、社長の想いをもとに作成した未来構想図の実現に向け、中期経営計画を策定し、組織で経営目標を達成する活動に取り組んでいる。改善効果として本年度の生産能力は2年前より20%増加し、平成29年6月期の売上高は目標を上回る実績を上げている。

企業名 株式会社上原ミート
業種 食肉加工、製造、販売（卸・小売）
本社所在地 沖縄県豊見城市字豊崎3-85
資本金 15百万円
設立 昭和55年
売上高 5,179百万円（平成29年6月期）
従業員 81人（正社員46人）

企業概要

当社は、昭和28年に那覇・牧志公設市場で生肉販売店として開業し、主に量販店や仲卸業者、飲食店向けに食肉の卸事業を行ってきた。地域に密着したサービスを展開し、OEM生産や最近では自社ブランドの商品開発にも取り組んでいる。

平成24年に現在地（豊見城市）に本社工場を移転し業務用加工肉の取扱いを開始、当社の強みである沖縄県産肉の調達力・価格競争力を最大限に活かし、県産素材にこだわった豊富な商品のラインナップとブランド構築を図り、付加価値の高い加工食品（ハム、ソーセージ、ベーコン、ハンバーグ等）の製造販売に注力し、売上拡大を目指している。

中小機構との出会い

平成24年の本社・工場の移転に伴い、一般消費者向けの商品製造・販売を開始したが、これまで経験のない分野であり、地域資源活用（平成26年2月認定）で、商品企画・ブランディング・マーケティング等について沖縄事務所が支援をしている企業である。支援を進める中で、担当職員・チーフアドバイザーを経由して、製造領域の課題（生産管理・原価計算など）に対する相談があったことがきっかけとなった。

当面の課題である製造部門の改善とともに、中長期的な事業戦略は、食品市場の動向を捉えた高付加価値商品の開発による顧客開拓であると考え、ものづくり基盤の整備とともに、長期的な事業計画について社内でも共有し組織で活動することの重要性を理解いただき、今回の支援に至った。

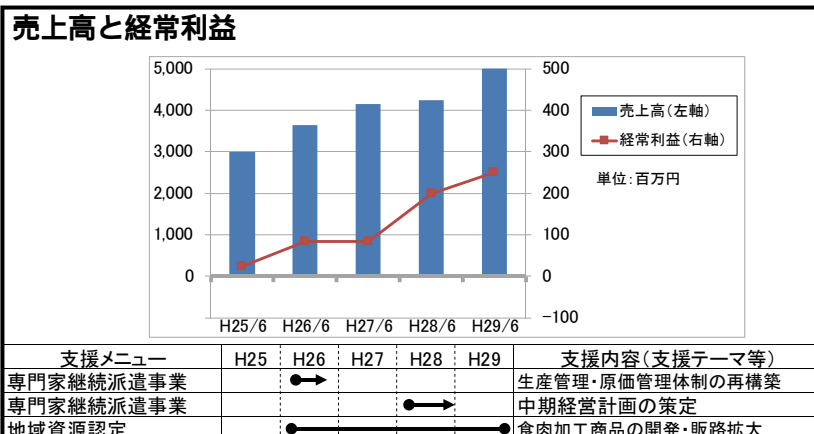
プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

経営理念として、“豊かな食生活のお手伝い”を掲げる沖縄県の中堅企業である。経営環境としては、インバウンドを初めとする域内観光客の増加により飲食産業は好調であるが、顧客ニーズの高度化・多様化、同業との競争激化、食品衛生管理強化などへの対応が求められている。

この動向を捉えて企業は、大幅な売上拡大を描いており、今後強化していく食品加工に関する生産管理体制の強化に向け課題を整理し改善活動を行うとともに、中長期的な経営目標を設定し目標達成のため活動を組織で着実に実施するため、専門家の支援でPDCAを廻せる管理体制までを中期経営計画としてまとめることを提案した。

売上拡大の優先課題解決のため、支援第1期の支

【量的変化】



援テーマを「生産管理・原価管理の再構築」として支援を開始した。

- 1) 生産管理体制の再構築
- 2) 製品別原価管理の導入

卸・小売から製造までの幅広い事業分野の課題を明確にし、優先して強化すべき製造に関し支援を行い、その後、長期的な事業の方向性を設定し、中期経営計画の策定で組織的な活動に展開した。

プロジェクト推進体制

生産管理・原価管理については、製造部長をリーダーに、製造部、営業部、管理部のメンバーが中心となりプロジェクトを推進することとした。第2の取り組みである中期経営計画の策定では、後継者候補である統括本部長をリーダーに、各部の主要メンバーが参加したプロジェクト体制で検討することとした。機構側は、沖縄事務所の協力を得るとともに、アドバイザーはこれまで当該企業の支援に関与してきた沖縄在住の専門家を充てた。

支援内容と支援成果

第1期＜専門家継続派遣事業＞

（平成26年7月～平成26年12月（6ヶ月））

当社の課題は、生産管理体制の強化とし、以下の支援テーマを実施することにした。

（支援の内容）

- 1) 生産管理体制の再構築
 - 現状把握と目標の設定
 - 生産計画立案
 - 生産プロセスの見える化

自立化と定着化

到達点を、

-) 計画通り生産できること
-) 材料手配ができること
-) 生産統制ができること
-) 生産実績が集計できること

とし9項目の活動項目を掲げ、改善に取り組んだ。

2) 製品別原価管理の導入

現状把握と目標の設定

製品別標準・実際原価の設定

原価改善の実施

自立化と定着化

到達点を、

-) 製品別利益を把握できること
-) 製造部門の利益を把握できること
-) 製品別原価を明確にすること

とし14項目の活動項目を掲げ、改善に取り組んだ。

(支援の成果)

1) 生産管理体制の再構築

- ・ 生産管理の基礎知識の習得
- ・ 「発注書」、「加工指示書」、「生産計画・生産管理版」、「作業日報」、「原価計算書」、「設備運転記録」等の帳票整備
- ・ 業務フローの整理

作業日報が日々出せるようになったことで、原価計算書に記入されない作業付帯時間が把握でき、作業の見える化に繋がった。

発注書の雛形ができ、現在、営業部・商品管理・支店には加工品については、「誰が、何を、いつまでに、いくらで」の製造指示情報を記入した発注書を発行することによって、生産予定が以前に比べ把握しやすくなった。

2) 製品別原価管理の導入

- ・ 原価管理の基礎知識の習得
- ・ 製品別標準原価の設定
- ・ 製品別標準原価一覧表

ロットが決まっている製品について、前期の原価計算書の集計をもとに標準の使用原料重量や標準の作業時間を求めて、標準原価を算出し製品別原価一覧表が作成できた。

一部の製品については製品別標準原価一覧表(30製品について設定し、今後品目数を増やしていく)

よりロット単位の加工指示書を発行することができるようになり、原価計算書で予定と実績の比較が可能となった。

製造部門の「生産管理」「原価管理」の体制は導入されたが、改善の定着に向けた活動を継続することが求められるため、中期経営計画の策定で経営目標設定から個別活動へ展開する中で、PDCAを重視した組織的な活動に力点を置くこととした。

第2期<専門家継続派遣事業>

(平成28年3月～平成28年12月(10ヶ月))

第1期の支援を終え、企業で継続し製造に関する改善に取り組む。次なる課題は中期事業戦略で、中期経営計画の策定をテーマとして支援した。

(支援の内容)

1) 経営者の目標・経営方針の明確化

経営者からの経営ビジョンの聞き取り

プロジェクトによる未来構想図の作成

経営目標、組織ゴールの設定

経営者とプロジェクトによる「当社未来図」の確認

目標を未来構想図の作成と組織共有の実現とし、プロジェクトチームによる未来構想図の作成・共有、組織目標の再設定等を実施した。

2) 中期経営計画及び次年度計画の策定

中期経営計画の策定

次年度の経営計画の策定

社内報告会の開催

目標を中期経営計画及び次年度経営計画を策定し、組織内の活動に展開するとともに、社内報告会を開催し会社の将来像を全社で共有することとした。

3) 経営計画を実行する組織及び組織運営機能の再構築

組織機能の再構築

組織機能ごとの役割・責任の明確化

役職者の役割・責任の明確化

経営後継者、管理職人材の育成

目標を組織運営方式の実現と組織人材の育成とし、組織機能及び各職務の役割・責任の明確化、組織信条の設定と浸透策の検討を行った。

支援に当たって、プロジェクトリーダーは、後継者候補の統括本部長を充て、事業計画に関するリーダーシップの発揮を狙った。

(支援の成果)

1) 経営者の目標・経営方針の明確化

- ・会社の夢、進むべき方向性を議論し、「未来構想図」を作成し、全社で方向性を共有するための伝達ツールとして完成した。

未来構想図で、県内から本土市場、海外進出までを視野に、売上高100億円を通過点とした22年後までの企業の姿を描くことができた。

2) 中期経営計画及び次年度計画の策定

- ・全社最適の思考により、未来構想を実現していくための中期経営計画・アクションプランの作成で、組織的な活動計画が策定でき、社内報告会で全社のコンセンサスが得られた

売上高100億円企業を目指すための方策は、県外市場への進出であり、そのための重要ポイントは人材育成、専門人材の確保、アグー豚を使ったブランド商品開発であることをメンバーで確認した。

中期経営計画の作成手法や会社全体の整合性のとり方(部門別に中期計画を作成し、全体的に整合性を見ながら矛盾点を消込・まとめる作業)、未来構想を実現していくためのアクションプランの作成、組織を強くしていくための人材育成計画の作り方について検討した。

3) 経営計画を実行する組織及び組織運営機能の再構築

- ・組織マネジメントルール集の作成、経営後継者育成計画・事業承継計画の企画・立案を行った

が、検討範囲が広く時間的制約もあり、今後の企業内での活動で継続することとした。

経営基幹人材育成の構想を立てながら経営陣としての考えや現状認識を行わせながら、組織マネジメントルール集の作成まで完成した。

未来構想図から中期経営計画については、理解度が深まり経営目標を意識した活動が期待できるが、組織機能の強化と各職務の役割・責任の明確化のための組織マネジメントルール集は、短時間に企業側の理解を深めることが不十分で、専門家からの提案レベルでまとめられている。今後は、必要に応じ中小機構の支援メニュー(経営相談、ハンズオン支援)で対応していく。

今後の課題

2期間の支援を終え、本社工場での生産体制の改善が図れ、生産フローの明確化、商品別の工数把握等により、個別商品の収益性の判断などができるようになり、スムーズに商談が進むようになった。

当社の将来的な展望をもとに長期的な経営目標を達成するため、経営環境の変化にあわせ経営計画のローリングを行っていくとともに、近い将来の事業承継への計画的な準備を進める時期にある。

当社の今後の課題は、長期・中期の経営目標の達成のため、アクションプランを着実に実施していくことになるが、遂行管理を行うとともに活動の評価・見直しを継続することで、経営計画のモニタリングにより経営管理能力を高めていくことである。

プロジェクトマネージャーのひとこと

沖縄県に拠点を置き、仕入商品の小売・卸から地域資源の食材を使った商品の製造・販売へと事業拡大を図ろうとし、平成24年に本社工場を移転し業務用加工肉の製造を開始した。その後、経営革新計画（H25/7～H30/6 沖縄県産の素材を使用した新商品開発及び、より消費者に近い事業の展開）や地域資源活用（H26/2認定）にとりくみ、積極的に事業拡大を図っている。

支援に当たり活動の狙いを理解していただくために生産管理・原価管理の基礎知識の習得から、現状の課題を認識し、現場の改善の体験をとおしてPDCAを廻すことの有効性を実感していただく支援テーマを設定した。生産管理体制の再構築では、作業日報による作業の見える化、作業時間の把握ができ、発注書では担当部門で製造指示情報を記入することで計画生産が可能となり、一部の製品については計画と実績の比較で問題点を顕在化し、今後の改善活動へと展開していく。「生産管理体制の再構築」「製品別原価管理の導入」の検討は進み、今後は繰り返し実施することで定着を図っていくことが可能な体制となった。

現状の個別課題への改善活動を継続して実施していくとともに、近い将来、事業承継への対応が求められる状況であり、長期的な事業の方向性を検討することで後継者候補が抱く事業継続への不安を和らげスムーズな引継ぎにも有効と考え中期経営計画の策定を提案した。



隈井 文生 九州本部
プロジェクトマネージャー

中期経営計画の策定では、経営者の経営ビジョンから経営目標を設定し、沖縄県から日本国内への事業展開、海外市場への進出を図るため、ブランド確立とともに商品戦略について、売上高100億円を通過点とし22年後までの未来構想図を作成した。長期展望を組織で共有し、未来構想図を中期計画へ落とし込み、経営計画を実行する組織・組織運営機能について組織マネジメントルール集を作成し管理の体系化に取り組んだ。これまでを振り返ると、経営陣の姿勢や考え方が他人依存型で指示待ちの傾向が見られたが、支援が進むにつれ自発的な発言や経営に対する姿勢が前向きに変わり、経営者としての自覚と認識が芽生えてきており、今後の活動を期待している。

経営者のことば

設備投資やシステムなどの環境改善が功を奏し、毎年業績が伸び続けておりましたがその一方で十分な管理体制の不足を感じている中、中小機構様の生産現場改善と中長期計画策定の支援を受けました。

生産現場改善ではこれまで無かった作業日報を作成した事で作業の把握や時間の管理ができ、部門や製品別の利益や原価を明確にすることで生産UPに繋がりました。

事業戦略の支援では未来構想図を描いた中期経営計画を策定しました。今まで頭の中で描いていたビジョンやひとつひとつの目標をしっかりと定める事ができ、また現状の足りない部分や弱点もはっきりと見え、それを経営陣に共有する事ができた事は今までの流れではできなかった事なので大きな一歩に繋がったと思います。

現在、目標以上の業績を更新しておりますがまだまだ課題が山積みなので今後もさらなるステージアップに向け取り組み、発展し続けたいと考えています。



代表取締役社長
上原 宏昭氏