

CASE
9

技術・製品開発
経営企画・戦略立案

国内外の市場開拓に向けた、 経営管理水準の変革

— 従業員と協働した HACCP 認証取得と
経営戦略の策定 —

支援概要

問題点

- 国内市場が縮小傾向のため販路拡大が難しい
- 国際基準の食品安全衛生管理体制が未確立
- 年度計画のみで中期経営戦略・計画がない
- 新商品開発が停滞している
- 組織体制の強化が不十分

支援方針・課題

1. 販路拡大につながる衛生管理体制の確立
 - ① ルールの明確化と文書化・手順書の作成
 - ② HACCP 認定へのチャレンジ
 - ③ 従業員教育の実施
2. 新商品開発を含む中期経営計画の策定
 - ① ビジョンと方針の明確化
 - ② 新商品開発の推進
 - ③ 拠点展開の検討

成果物

- 衛生管理区域の明確化
- フローダイアグラム（製造工程図）
- ハザード分析表
- 中期経営計画書
- 新デザイン企画書

支援成果

- 2018年7月に HACCP 認証を取得
- 生産工程の標準化が実現
- 新市場、新商品開発の推進
- 中期収支計画の策定
- 組織体制の強化（責任と権限の明確化）

事業概要 独自の麺生産技術と全国の大手中社との流通ネットワークが強み

同社は地域の特産品でもあるうどんを主体とした乾麺製造業である。うどん以外に、そうめん、冷や麦、きしめんも製造している。機械メーカーと共同でオリジナルの生産機械を開発し、また早期にロボットを導入したりするなど徹底した省人化を進め、国内生産でも海外生産品にも太刀打ちできる価格競争力を有している。麺に合わせた高品質の小麦粉を厳選し、超多加水で練り、足踏み工程の機械化（綾織りの特殊圧延方式）を採用するなど独自の生産技術によってコシとなめらかさのある商品をつくりあげている。販路は、大手中社の流通ネットワークを活用して全国に有している。

経営環境 新たな取引先や海外への販路拡大がカギ

香川県は全国でも有数の乾麺生産地域で、乾麺を主力とする食品メーカーは県内に約20社。乾麺市場が縮小する中、お互い切磋琢磨しながら生産設備の高度化や販路開拓、新商品開発などを進めてきた。同社はこうした環境の中で業績を伸ばしてきたが、国内での販売が頭打ちの状況で販売を拡大するためには、新たな大手企業との取引や海外での販路拡大を図らなければならない状況にある。

同社の状況 HACCPレベルの衛生管理体制構築が必須

同社はこれまで積極的な設備投資による生産性の向上や独自の製法による優位性確保によって強い競争力を生み出してきた。一方、食品業界では一定水準以上の衛生管理体制構築が不可欠な状況となってきている。今後、ターゲットとする国内外の顧客のニーズや取引条件に対応するためには、HACCP 認証レベルの衛生管理体制の確立が必要であることを認識しつつも、同社では着手できていなかった。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 衛生管理レベルの向上

食の安全に対する関心の高まりに対応しなければ商品が売れない時代になっているにもかかわらず、個々の改善だけでは従来の衛生管理レベルから脱却できない状況になっていた。これを解決するために、生産の基本から再検討し、新たな衛生管理体制を構築することが課題であった。

2 販売力の強化

国内で新たな市場を開拓したり、海外への販路を増やしたりするためには、美味しいだけでなく国際的に認められた規格に裏づけられた商品づくりを行っていることをPRする必要がある。この体制ができていなかったため受注の糸口がつかめない状況にあった。

【第一期：2017年8月～12ヶ月間／
専門家継続派遣事業①／24回】

▶ 活動目標

市場開拓につながる衛生管理体制の構築

▶ 活動内容

1) 現状分析と体制づくり

現状の健康管理、外部来訪者管理、品質管理、計測器管理、食品安全、清掃関係、細菌検査の状況を把握し、活動の中心となる「食品安全チーム」の責任と権限を明確化、安全、安心が見える衛生管理の実践を掲げて取組みを開始した。特に、プロジェクトメンバーと社員の意識や取組み状況に乖離が生じないよう全社で取り組んでいくことを重視した。

2) 5S活動

5Sの基本から入り、意識を変えた上で継続できる仕組みとなるよう、整理・整頓・清掃を徹底し、長期間放置の不要品撤去や資材置き場の整理を行った。特に問題であったメンテナンス業者の使用箇所は徹底して清掃、片づけを行い、全社員が目に見える形で会社の変貌を実感できるよう配慮した。運用状況を確認後、食品製造業としてあるべき衛生管理の検討に入った。

3) 衛生管理体制の構築

最初に、衛生管理区域を決定し全社員にわかるよう明示した。製造工程図を作成して工程を再整備した後、ハザード分析で危害要因を分析した。分析結果を基に管理の基準・水準・方法及び基準を逸脱した場合の処置方法なども決定した。その後、HACCPに準じた手順書及び資料の作成に入り、順次内容を文書化し、運用を開始した。

▶ 活動成果

2018年7月にHACCP認証を取得

HACCPに準じた文書整備で経験等によっていた生産工程の手順が文書化・標準化され、記録類は必要な時に即座に取り出せる体制が整った。手順の遵守状況も5Sパトロールと融合させ効率的に確認できる仕組みを構築した。最後に、衛生管理体制の仕上げとしてHACCP認証に取り組み、一般財団法人食品安全マネジメント協会のB規格での認証を取得した。

【第二期：2019年8月～6ヶ月間／
専門家継続派遣事業②／12回】

▶ 活動目標

経営戦略・中期経営計画の策定

▶ 活動内容

1) 現状分析と基本戦略の設定

環境分析（SWOT分析等）で経営戦略の方向性を検討した後、企業理念、経営ビジョンを明確にして、独自性を発揮するためのコアコンピタンス、企業ドメインを設定した。具体的には、良い材料をバイイングパワーで調達、量産することで「安くておいしい」という評価を得ている同社の強みを活かし、既存の流通もしくは新たな販路で新製品を投入する方向性を抽出した。

2) 経営戦略とアクションプランの策定

基本戦略を受け、事業戦略、機能別戦略を策定し戦略目標を設定した。目標達成のためのロードマップ、アクションプラン、計数計画を策定して進捗管理・修正行動ができる仕組みを構築した。アクションプランは、製品テストや開発テストなどを踏まえ、①経営理念の策定と社内外への啓発・浸透、②既存製品のブラッシュアップ、③通販Webサイトの再構築、④本質的な新製品開発（新製品を既存ルート＆新しい流通で）、⑤関東の在庫拠点の設置、⑥働き方改革と生産性向上に向けた設備増強、⑦属人依存から組織対応強化、⑧乾麺の啓発、以上、8つにまとめられ実行に移された。

▶ 活動成果

実践的な経営戦略に裏打ちされた企業成長

新市場や新製品開発についての前提条件が整理され、自社の市場での位置づけが明確になったことで足りない機能や進出すべき方向性が明確となった。商品開発についても具体的な検討が進んだ。直近の決算（2020年8月）では、売上高前年比103.5%、経常利益前年比218.3%、海外への販売比率10%から15%に増加と順調に業績を伸ばしている。

経営者のことば

中期戦略や計画により取引先拡大に貢献
認証取得を通じて社員の意識に変化

衛生管理レベルを上げてHACCPを取得したいと思っていたのですが、なかなか着手できませんでした。また、市場の変化に対応する中期の戦略や計画も必要と思いながら日々の活動に追われてこれも取り組めていませんでした。今回の支援で、この2つの課題に取り組むことができ、HACCP認証の取得や海外取引の拡大などが図れたことは大変良かったと思います。社員の意識も変わりました。この経験を活かし今後も頑張っていきたいと思っています。



代表取締役社長
富田 安加里 氏

企業名	株式会社さぬきシセイ
資本金	10百万円
本社所在地	香川県高松市香南町由佐580番地1
売上高	830百万円（2020年8月期）
設立	2001年9月（2001年9月創業）
従業員数	30人（正社員30人）
業種	めん類製造・販売業
営業品目	うどん、そうめん、冷や麦等の乾麺