

CASE
03

Hands-On
Support
2021

関東本部

地域雇用 に貢献する企業の 新たな組織運営の 仕組みづくり

株式会社日本栄養給食協会

✓ 事例概要

ヒト・情報からアプローチする 次世代経営陣による事業運営体制づくり

県内トップの給食サービス事業として地域雇用にも貢献してきたが、現社長を中心とした事業運営は次世代への承継を考える時期に差し掛かっていました。事業承継支援に取り組む中で、次世代の経営陣や管理職による組織的な運営の仕組みづくりが必要と判断。プロジェクトで設定した人材育成や情報化のテーマに継続的な支援を展開しました。

従業員1,000名規模の企業が事業運営を組織的な仕組みへと転換していった事例です。



関東本部
シニア中小企業アドバイザー
栗山 稔

✓ 企業概要

“食”から地域を支える 医療・介護施設向け給食サービス

主力となる医療・介護施設への給食事業は県内のリーディングカンパニーで、地元専門学校から栄養士を採用するなど地域の雇用にも貢献している。

同社は専門学校から社会人の心得といったテーマでのセミナーを積極的に引き受けるなど、様々な面で地域貢献を意識して活動している。関係会社を通じた食材の調達、ペーカリーの運営、農業への取り組みも行っていて、食品調理関連サービスとして幅広い展開をしている。

また児童虐待防止の活動の一環として「第2回 NIKKEI社歌コンテスト」に参加した結果、秀逸な動画と高く評価されて準優勝している。

【企業名】
株式会社日本栄養給食協会

【代表者】
橋本 正行

【資本金】
10百万円

【本社所在地】
栃木県宇都宮市下岡本町4105

【売上高】
4,293百万円(2020年7月)

【設立】
1989年8月(創業1965年4月)

【従業員数】
1,000名

【業種】
食品調理関連サービス業

【営業品目】
給食受託、宅配・ケータリング、外食

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

足利銀行の紹介で 事業承継支援からスタート

足利銀行の事業性評価で期待度が高く、銀行としても支援していきたい企業として同社を紹介された。

当初は中小機構の事業承継支援のスキームで企業の現況の整理に取り組み、今後の事業承継に向けた道筋が見えたところでハンズオン支援を活用する流れとなった。

問題意識と相談内容

次世代の経営陣による 外部環境への対応

同社は栃木県内トップの給食サービス事業者であるが、今後は全国展開する大手が県内に進出する脅威や変化する顧客のニーズへの対応が必要であった。特に同社が強みとしてきた病院や社会福祉施設への給食の提供については、患者の病状に合わせた治療食を提供する競合も存在していた。

また、橋本社長は60代半ばで、まだ30代半ばの後継者への円滑な経営承継を行っていかなければならないと考えていた。事業承継支援による現況の整理から、同社はこうした外部環境に対応できるように、次世代の経営陣による経営体制の整備が必要と感じていた。

経営課題の設定

組織的な事業運営体制の 仕組みづくり

同社は創業当初から橋本社長がすべての事業スキームをつくり上げ、多くの実務も手掛けてきた。その結果、橋本社長の体制下では高品質で効率的な事業が展開できているが、事業承継後もそうした役割を次世代の経営陣が担えるとは言い難い状況にあった。

環境変化に対応して持続した事業展開を実現するには、後継者と後継者を支えるメンバーを中心とする組織的な経営体制に向けた基盤づくりに取り組む必要があると判断した。

支援テーマの決定

次世代の経営陣による 課題認識と改善計画の作成

事業承継に向けて「組織的な事業運営体制の仕組みづくり」が必要となる中、仕組みづくりの第1ステップとしては後継者を中心に、プロジェクトメンバーが自ら今後に向けた課題整理に取り組むことを支援することにした。課題を見える化して、改善計画を自ら策定していくことで、次世代の経営陣や管理職の意識改革と資質向上を狙った支援テーマの決定であった。

アドバイザーは大手電機メーカー出身で、海外現地法人の立ち上げや経営の経験のある専門家を選定した。

専門家継続派遣事業

次世代経営を見据えた課題抽出と改善計画策定

支援期間 2018年3月～2018年8月（12日） 派遣専門家 高瀬 登志夫 [専門] 事業立ち上げ・組織運営

現行の事業運営の課題整理

まずは現在の事業運営の課題の洗い出しから開始した。「業務運営」、「組織・人材」、「顧客」の3つの切り口から問題点を抽出して本質的な原因を明らかにして課題整理を行った。表面的な手順改善に留まらないように注意しながら取り組んでいった。

事業運営の改善計画の作成

次に洗い出した課題に対して改善計画を作成した。次世代の経営陣の一角を担うことが想定されている管理職を中心にしたメンバーで議論を重ね、今後の「あるべき姿」を求めながら、同時に実現可能な方法を意識して作成を進めた。

き姿」を求めながら、同時に実現可能な方法を意識して作成を進めた。

次世代の経営陣・管理職で改善計画の実行・検証

支援の後半では作成した改善計画の一部を実践して、期待効果の検証や計画の軌道修正まで行った。

継続しても期待効果が見込めないと判断したものは軌道修正した。現場の既成概念や従業員の習熟不足で実践が難しいものは、次世代の経営陣を中心に粘り強く改善を実施していくことにした。

専門家継続派遣事業

中長期的な人材育成の計画づくりと実践

支援期間 2019年5月～2020年7月（16日） 派遣専門家 志倉 康之 [専門] 人材育成

中長期的視点で求める人材像の整理

第2期では次のステップとして人材育成の計画・実践を支援した。

第1期の活動結果を自社で実践してきた中で改めて整理された経営課題を確認した。順調に取り組みが進むものがある一方で、組織・人材に関する改善が順調に進まない要因も見えてきた。そこで従業員アンケートや複数回のミニ研修会を実施して、人材育成上の課題や現時点での人材の資質・能力を明らかにした。

それと同時に中長期事業方針として今後の事業領域や組織体制を整理して、今後期待される人材像を設定した。人材像には調理関係の専門的スキルのほか、マネジメントスキルを定義することで、人材育成への道筋を明らかにしていった。

人材育成の具体策検討と計画策定

次に実際に人材育成を進める上で必要になる社内外の具体策を検討した。具体的な育成項目とその内容を整理して、社内教育については、重要な項目に絞り教育ツールや教材を作成した。また、社外教育研修ではまかなえない専門的スキルについては、社員が講師となり社内研修を実施するプログラムと講師育成策を整理した

ほか、社外の育成プログラムを活用する際の「受講レポート」も用意した。

人材育成計画では対象者、実施スケジュールのほか、責任者の設置まで盛り込んで策定して、社内ですべて

に人材育成を検討・改善できる体制を整えた。

戦略的CIO育成支援事業（CIO-B型）

次世代の組織運営を実現する情報化構想策定

支援期間 2021年3月～2021年10月（10日） 派遣専門家 戸木 貞晴 【専門】 情報化戦略の策定・IT導入

経営戦略に沿った 今後の情報化方針の検討

人材育成に向けた基盤が整ったところで、次に安定・効率的な組織運営の実現のために情報化への取り組みを支援することになった。

経営方針を踏まえて、現行情報システムの課題を整理して、情報化の対象業務(仕入・請求・給与など)と対象外の業務(受発注・利益管理など)から情報化が不足することによる不具合事項を洗い出した。

その上で、医療・介護・高齢者といった市場ニーズ、治療食・宅配食といった商品ラインナップ、食材調達・食材加工委託、調理委託といったサプライチェーンの側面から経営方針を確認しながら情報化方針を検討していった。

この段階でハードウェア・ソフトウェアの導入コスト、維持管理費、社内要員コストを踏まえた概算投資額の調査・算出までを実施した。

ITグランドデザインと ロードマップの作成

プロジェクトのまとめとして「ITグランドデザイン」と「システム化に向けたロードマップ」の情報化構想を作成した。

「ITグランドデザイン」では、システム機能関連図のほか、社内推進体制の明確化や開発ベンダーへの相談・依頼事項をまとめて、「システム化に向けたロードマップ」はパッケージ調査・比較検討やベンダー選定・導入といったシステム化推進プロセス案を取りまとめることで、今後は同社が独力で情報化推進を実現できるようにした。

経営承継は始まったばかり、 未来に向けてまだまだ続く

次世代経営陣による課題整理、人材育成、情報化への取り組みが行われ、人材育成は継続中で、情報化は次のソフト選定～実装段階を控えている。

これまで大半の業務が創業社長の指示の下に行われていたが、この一連の取り組みによって、次世代経営陣による課題認識・改善計画策定・実行のプロセスが行われ、意図していた組織的運営の素地が整備されつつある。

経営承継は始まったばかりで、決めたことの継続実施、新たな課題への取り組みを引き続き行わなければならない。

活動を振り返って

経営者の声

事業継承のあるべき方向が見えた多面的視点から支援

当社は外食産業でも数少ない給食受託サービスを行う企業です。近年、主たる事業の給食受託のほかに、食品加工事業や農業等、食と健康にかかわる事業を展開してきました。一次産業から三次産業まで幅広く行ってきたことにより、事業が多岐になり、事業継承に当たりもう一度経営を見直す時期でした。

地元銀行より中小機構様を紹介され、まず左田野アドバイザーが当社を理解・分析し、長期的な構想を作っていたとき、その後は適時適任の専門家に指導していただきました。リーダーの専務には、多方面で活躍している専門家の皆様の指導は刺激になったようです。

企業分析、人材教育、システム構築、まだまだかなりのボリュームがあり、ハードルがありますが、専務を中心に実践を行うのみです。必ずやるでしょう。今後ご指導をお願い致します。



代表取締役
橋本 正行 氏

プロジェクトリーダーの声

次世代メンバーと現状の問題抽出と改善へ向けて

当社にとっての大きな資源はヒトです。またそれが課題でもあります。今回事業承継という大きなテーマの下、次世代を担うメンバーとともに、社員のモチベーションアップの教育体系の構築や、一方で作業軽減へ向けたシステム化が必要と考え、取り組みました。アドバイザーには的確なご意見や軌道修正をいただき、課題解消へ向けて前進できました。何より自分自身の成長、また現状の課題をメンバーと共有できたことが大きな成果となりました。

今後も学びとして得られた課題へ向けた取り組む風土や姿勢を忘れず、業務に邁進したいと思えます。



専務取締役
橋本 隆行 氏

派遣専門家として

自ら進化する人材育成の体系を整備

人材教育体系の検討は様々な役職からメンバーを選定することが肝要で、12名の大人数でのプロジェクトとなりました。議論の集約に時間が掛かることもありましたが、エネルギッシュなメンバーが多く、プロジェクトの間の実践レベルの高さに毎回驚かされました。アドバイザーの指示だからやるのではなく、メンバー自ら考え、プロジェクト以外にも自発的に現場ヒアリングや参加者間でのミーティング等に取り組んだことが、納得度の高い教育体系の構築につながったのだと感じています。

今回構築した教育体系に基づく人材育成が今後の成長・発展に貢献してくれることと期待しています。

アドバイザー 志倉 康之

派遣専門家として

伝統企業の IT 導入障壁を打ち破るプロジェクトは大成功

同社は多くのパート従業員を抱え、ITリテラシー問題と導入コスト負担、導入効果の評価に悩んでいました。IT導入は遅れ、思うような生産性の底上げができていませんでした。そこで立ち上がった中小機構が支援する「情報化構想の策定プロジェクト」。若手が奮起、専務や役職者を巻き込み、ビジネスモデル分析からバックオフィスの現状とあるべき姿を描くことまでプロジェクトをリード。最終報告会ではIT導入スケジュール案、生産性向上試算まで発表されました。

今後はこの成果を基に社風も変える勢いでバックオフィス業務の効率化や売上向上に資する生産性向上に貢献することでしょう。

アドバイザー 戸木 貞晴