

中期経営計画の策定と複合的管理体制の構築で業績向上を実現

㈱さわは、地元の食材にこだわった「手作り弁当」を主力商品として事業を営んできた。急速な事業の拡大に対応した中・長期のビジョンを策定し、全社的なPDC Aサイクルを回す体制を構築すると共に、喫緊の課題については部署単位のPDC Aサイクルを回し、迅速な対応を図るといった複合的管理体制の実行支援により業績向上を実現した。

四国本部 統括プロジェクトマネージャー 山崎 純一

当社は、これまで社長を中心に事業を行ってきたが、事業規模が急速に拡大し、管理の限界を迎えつつあった。これを乗り越えるために、中長期の展望に立った戦略・計画等を明確にし、体制づくりと実行システムを構築する支援を実施した。

結果的に、全社的なPDC Aを回すことの課題は残ったが、直面していた個別課題の対応が進み、大型受注に対応できる生産体制を構築し、新商品の販売も実現した。売上の増加とともに大幅に利益が向上した。

企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：株式会社さわ
- ・ 業 種：その他食料品製造業
- ・ 本社所在地：徳島県徳島市東沖洲 1 丁目
1-5
- ・ 資本金：38 百万円
- ・ 設 立：平成 6 年 8 月
- ・ 売上高：700 百万円（平成 25 年 7 月期）
- ・ 従業員：120 人（正社員 80 人）



代表取締役 森永 良二社長

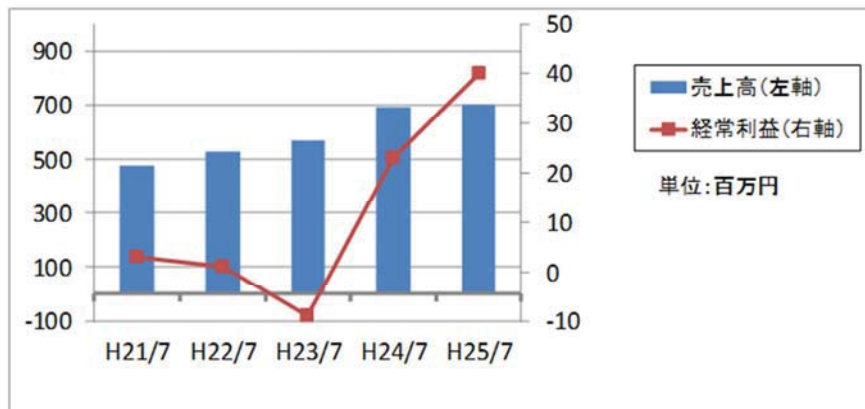
当社は、旬の新鮮な食材にこだわり、からだに有害な防腐剤や添加物を使わない健康に配慮したお弁当類を主力商品として事業を営んできた。また、関連事業として、徳島県鳴門市の魚市場の隣に「漁協食堂うずしお」を経営し、安定した収益を上げている。地元で

は、「さわの弁当」はブランドとして認知され定着している。廃業する同業者の顧客を引き継ぐ依頼がくるなど、知名度と社長の人脈を活かした受注も増えている。

平成 23 年度の集団給食の市場規模は昨年対比 0.1%減少し、3 兆 2764 億円で微減。対事業向けの弁当は減少傾向にあるが、対個人向け弁当は横ばいで推移している。厳しい環境下で業績が伸びている理由は、当社の商品開発力と前述のブランド力にある。平成 21 年度に地域産業資源活用事業と徳島健康・医療クラスター事業の認定を受け、新商品の開発及び事業化に取り組んできた。

平成 23 年度の四国本部お客様懇談会に地域資源認定企業として参加した社長が、他社の専門家継続派遣事業の成果等の話を聞き、現状の経営課題を解決したいという思いから直接、四国本部に連絡いただいたことが支援のきっかけであった。

売上高と経常利益



支援メニュー	H20	H21	H22	H23	H24	支援内容(支援テーマ等)
地域資源活用事業		●	→	→		天然鳴門鯛めし加工商品開発
専門家継続派遣事業					●	中期経営計画の策定

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当社は、増加する受注に対応するため、平成18年に現在の本社工場を建設した。当初の社長の要望は、この製造現場の改善であったが、ヒアリングの結果、現場改善を継続的に行う体制ができていないこと、全社的に計数管理が弱く、改善のための定量目標を設定し、管理する基本的データが未整備であることがわかった。また、当社の強みである新商品の開発やセントラルキッチンによる一括製造体制を活かすためのロードマップも不明確であったため、これらを踏まえた中期計画の必要性を説明した。さらに、当社は、受注と生産のバランスをとることや素材の在庫管理、新商品の販売など喫緊に対応しなければならない課題があったため、中期計画に基づく全社的PDCAを回す前に、実施項目を分類し喫緊の課題については早期に実行支援を行うことで社長と合意し、支援を開始した。



山崎 純一
四国本部統括プロジェクトマネージャー

支援内容と支援成果

全体支援目標は、「中期経営ビジョンの設定と経営管理課題の抽出、課題対応における進捗管理体制の構築、進捗管理の実施、経営計画の共有」とし、支援テーマは、「中期経営ビジョンの策定と経営管理の仕組みの整備」とした。また、中期経営ビジョンが確立され、各幹部の役割と責任が明確となり、PDCAサイクルが回せる体制が構築できていることを成果目標とした。

支援の成果としては、1) 財務、顧客、独自能力、社員の4項目におけるビジョンの設定ができたこと、2) 年度売上予算表、粗利実績管理表などの数値計画の策定と幹部を主体とした実績管理の仕組みが導入できたこと、3) 個別課題への対応ができたことが挙げられる。社長からは、管理体制の仕組みが導入できたことと個別課題の対応で検討した「健康食事業」が軌道に乗ってきたことを評価いただいた。退職者も出たが、その後良い人材が確保できたことも良かったと述べている。

健康食は、「ヘルシー弁当」として平成16年から販売を開始。その後、徳島大学医学部栄養学科の教授とともに実証データの収集分

析等を実施しステップアップを図ってきた。
今回の支援により、明確なデータに基づく健康食を商品化し販売するためのプランニングを行い、その後もP D C Aを回した結果、新商品の販売が実現した。具体的には、徳島大学との研究で作成した抗糖尿病・ダイエットのための満腹感・満足感のある食事のガイドラインに基づく、「コントロール食」を商品化した。すでに2つの医療機関への給食提供が決まり売上を伸ばしている。本年、さらに3つの医療機関と契約する予定で健康食の年間売上は1億円を突破する見込みである。また、「コントロール食」を冷食にし、全国展開するための手始めとして大手流通業に納入する契約準備に入っている。

新商品の販売増とその他の個別課題で進めた大量受注に対応できる生産体制を活かした受注増などで、利益が大幅に伸びている。

今後の課題は、急速な成長に対応した組織の再構築とそれに伴う人材の確保と育成である。限られた経営資源のバランスをとりながら、当社独自のノウハウを磨き続け、「食」を通しての健康づくりに貢献する企業として確固たる地位を築いていただきたい。



本社工場



個別課題の検討でプランニングしたコントロール食弁当とコントロール食ランチの一例

経営者のことば

中小機構の支援で経営管理の仕組みがわかりP D C Aを回す方法がわかった。当初より私に関わらなくても組織的に動くことができるようになってきたと思う。今後は県外へ進出していきたい。販路の開拓などで支援していただければありがたい。