

CASE
14

Hands-On
Support
2023

九州本部



【企業名】
株式会社新原産業

【代表者】
新原 弘二

【資本金】
30百万円

【本社所在地】
宮崎県北諸県郡三股町大字蓼池4450

【売上高】
1,885百万円(2023年2月期)

【設立】
1986年6月(創業1976年5月)

【従業員数】
47名

【業種】
機械器具小売業、金属製品製造業、
建築工事業

【営業品目】
畜舎建築・畜舎設備資材等の製造、
輸入販売

ワンチームで取り組む 「進化するアグリサポーター」 への変革

株式会社新原産業

事例概要

畜産業界のトータルサポート企業として 顧客のお困りごとに寄り添う全員経営の実践

同社は、社員の高齢化、人材育成/技能伝承、営業中心の会社運営など事業改革に手詰まり感がある中で、提案営業や効率的な業務推進による競争力のあるメーカーへの脱却が必要でした。

畜産農家のお困りごとに耳を傾け、ニーズを汲み取りモノづくりを実践すること、また生産性の高い工法・設備・施設を提供する企業への転換を図るための組織運営、自社商品開発・生産までの効率的な運営と全社員を巻き込んだCI(コーポレートアイデンティティ)構築を実践した事例です。



九州本部
シニア中小企業アドバイザー
三戸 宏昭

企業概要

空調技術を軸に畜舎提案・施工し、 大手～地元企業の畜産事業に貢献

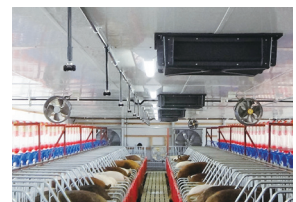
同社は、大手畜産(養豚・養鶏)会社、飼料メーカー系列会社、地元企業と幅広く取引を行っている。

輸入した畜舎設備ではなく、自社の空調技術を生かした畜舎の提案・設計・施工を行っている。また、自社固有の制御技術を活用し、現状の畜舎をリフォームすることで、大型投資を必要とせずに快適な畜舎への改修を行う修理・改築も手掛けている。

この畜舎修理・改築にあたっては、特注品や現場に合わせた半加工を行い、現場合わせで施工することも多い。また、自工場で生産する給餌器は「みんな仲良く太るんです」と評判であり、最高傑作の餌箱として養豚企業に大きく貢献している。



■ 畜舎外部設計



■ 畜舎内部設計

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

九州経済産業局との連携による発掘

九州経済産業局が、地域未来牽引企業の中でも三ツ星企業として認定した企業である。国内事情に合わせた輸入品の再加工や付加加工にも対応し、自社でも設計・施工も行っている。

畜産業界や地域産業への貢献度は高く、また将来の成長に向け畜舎以外にも防疫ビジネスにも意欲的に取り組む成長著しい企業である。

問題意識と相談内容

営業主体の商品展開をワンチームでマネジメントする体制に変革

同社は、畜舎用カーテン、給餌器、スクリューコンベア等を自社商品として生産販売しつつ、畜産資材の総合取扱メーカーとして畜舎のリフォーム、増改築、それに伴う新築工事に加えお役立ち商品を取り扱う畜産業界のトータルコーディネーターを目指している。

初回訪問時、社長は自社商品開発の支援を希望されていたが、新事業・新商品開発に対してはアイデア豊富な社長が直接推進し、特命業務として展開、社内では十分に共有されない状況で市場に販売されていた。

また、営業部には次長以上の幹部が5名在籍し、営業部主導で仕事が回っているが、部長/幹部はお客様との打合わせ・仕様決定など実務が優先されており、組織としてのマネジメントが手薄となっていた。



■ キックオフ

経営課題の設定

ワンチームマネジメントの構築と新商品開発の仕組みの構築・実践

空調装置の新商品開発の仕組みづくりについて支援の依頼を受け、数回の会社幹部インタビューを行う中で多くの課題を洗い出すことができた。新商品開発の仕組み、経営理念及び経営ビジョン（CI：コーポレートアイデンティティ）の策定、中期計画の策定、組織運営やマネジメント課題の洗い出しと対応策、管理監督者育成、暗黙知（勘・経験・ノウハウ）の見える化、業務フローの見える化など多岐にわたる課題を把握した。

円滑に新商品開発支援を行うためにはまず組織としての意志決定体制構築とその運用づくりを行った後、新商品開発・生産・販売を通した一気通貫の仕組み構築が重要と考え支援に取り組むことにした。

支援テーマの決定

組織運営そして商品開発の仕組みづくりで企業運営を再構築

新商品を展開するにはまず人事・組織改革に向けて専門家を選定し、ワンチームで運営する組織マネジメントの構築に取り組むことにした。

次の支援では新商品開発～モノづくり～アフターサービスの仕組み構築のため広義のモノづくり専門家をアドバイザーとして選定した。

企業運営の再構築として、経営理念及びビジョン構築の経験を持ち、従業員教育や意識改革などに実績のある専門家を選定しCIの構築を支援した。



■ ワンチーム（若手）



■ ワンチーム（シニア）

ハンズオン支援事業(特定)(旧 経営実務支援事業)

ワンチームで運営する新しい組織づくりと運営改革

- 支援期間 2019年10月～2020年3月(10日)
- 派遣専門家 富野 芳明 [専門] 人事労務、生産管理(工場運営)、経営計画等
- プロジェクトチーム 後継者の専務をリーダーに経営会議メンバーが参加

新組織構想 各部門/部門長の役割使命を定義

まず主要メンバーのグループディスカッションから会社の強みと課題を洗い出し、プロジェクトの目的を定義し、具体的な取組み順位を決定した。

業務の主体となっている営業部門から優先して業務フローを見直し、部門の役割使命を作成、部門長・部員の役割使命を作成し、他部門にも展開した。

組織として機能がやや曖昧であった経営企画室と社長の思いや意向を確認する三役会議の見直しなどを行い全体組織構成の検討を行った。

経営会議で重要事項を決裁する体制を構築

経営戦略や経営上の重要な課題などを協議し決定する役員会の設置と、従来の経営企画室と三役会議を統

合し経営企画会議の設置を検討。会社の運営や戦略などの策定・解決策や方向性を提案する組織とした。

しかし、中間報告会時に設計・施工の標準化部門の組織化を図りたい社長の思いを受け、再度基本に戻り企業・中小機構で組織体制について打合せを行い、経営企画会議の下部組織として商品開発部と標準化推進室を設置する組織案を仮決定した。

ワンチームに向けた経営方針策定と新組織移行

組織案に基づき、具体的に新組織移行に向けた課題検討を行った。今までの活動報告内容を再確認し、新組織移行に向けた1年間のアクションプランを作成した。

プランを検討する中で、部署毎の役割使命の詳細検討を行い確定し、組織運営スタートに当たっては、各部門長と人事配置を見直した。経営企画会議を4月に開催した後、標準化推進委員会・商品開発部を順次立上げ3年後の完全移行を目指し運用を開始した。

ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)1期・2期

新商品開発の体系づくり(商品企画～高品質の量産体制構築)

- 支援期間 1期2020年10月～2021年8月(16日)
- 派遣専門家 伊藤 浩文 [専門] 生産性改善、品質管理、5S、TPM、設計開発
- 2期2021年10月～2022年6月(16日)
- プロジェクトチーム 専務、常務と若手管理職と製造現場のリーダーが参加

新商品開発を効率かつ組織的に進める仕組みづくり

新商品開発の仕組みづくりについて市場調査・SWOT分析を行い、給餌器にテーマを絞込み課題検討を行った。商品コンセプトを検討し事業性評価、企画書を作成し経営会議で審議する仕組みを構築。設計業務のワークフローを再構築、図面管理基準を検討、試作を行い設計品質を高める活動を実施した。各開発ステップを審議するデザインレビューでは評価項目を決定・実施し、各部門の意見を取り入れて組織的に開発を進める流れを確立し実践した。

5Sと現場改善活動をベースにした量産体制の仕組みづくり

5Sと作業改善を全員参加で取り組み、メンバーの独創的アイデアで改善が進んだ。5Sの取組み、ToDoリスト、稼働率、品質情報など活動の見える化のための活動掲示板を設置、5S委員会による巡回点検も開始した。高品質の量産体制確立では図面ベースのモノづくりを行うため作業の標準化と作業手順書、検査方法を検討し品質管理の仕組みを導入。目標設定と実績管理、品質異常連絡票も導入し、なぜなぜ分析で再発防止の取組みを開始した。

高品質の量産体制構築及び 保守サービスのしくみづくり

新商品のデジタル鶏舎の市場投入後、顧客の評価や品質情報の収集と是正処置についての仕組み化を実施。商品トラブルや顧客ニーズなどを開発仕様へフィードバックする取組みを取入れ、データベース化を進めることでナレッジの蓄積、利活用する仕組み（高品質の量産体制構築）を導入した。

標準化の取組みでは受注案件の見積調書において顧客聞き取りで必要な項目を標準化し帳票化することで後戻りのない顧客対応や開発ができるようになった。



■ 5Sマップ



■ 5S事例



■ 5S事例

(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

企業としての存在や価値を伝える軸となるCIの構築

- 支援期間 2022年12月～2023年6月(12日)
- 派遣専門家 辻 健一 [専門] 知財戦略立案と実践、知財規程策定
- プロジェクトチーム 専務をリーダーとし、全役員と各部門の管理職が参加

自社の現状と経営環境を可視化

3C分析やSWOT分析などの経営環境分析ツールを利用して議論を深めた。

自社の強みや弱み、儲かっている理由、成果が上がっているエリア、競合企業の動向やお客様、業界、市場等についてメンバー間で情報を共有。各メンバーの想いなどの共有理解を図りながら自社の強み・弱み、競合他社の強み・弱み、お客様のお困りごと、要望、市場の変化及び不変内容を明確にした。

自社の存在価値を分かりやすい言葉で表現し、行動規範を再定義

経営環境の分析結果を基に、既存事業の継続性と新たに取り組みたい事業内容、お客様へのアピール内容、従業員の行動に関する事など様々な内容について議論し、方向性を整理した。

今後の同社を表すフレーズとして「進化するアグリサポーター」に決定し、CIとなる一般社会へのメッセージ(経営基本方針)、お客様へのメッセージ(事業方針)、従業員へのメッセージ(行動指針)を作成してCIの浸透方針も決定した。

同社が市場で競争優位性を獲得するための事業ドメインを設定

自社の強みを生かしつつ今後やりたいことについてメンバーで共有。今まで培ってきたお客様との信頼関係をベースに、お客様の課題をお客様と伴走しながら解決していくとの方向性を理解し共有した。

新たな事業領域(ドメイン)として、システム畜舎の新築やリフォーム、様々なデータに基づいた製品サービスの提供など、自社が開発設計から生産まで一貫して行うことと設定。この実践に向けチャレンジするとの方向性を決定した。



■ プロジェクト活動の様子

新ビジョンで部門を越えた ワンチーム運営で新商品の受注が拡大

組織マネジメント支援で経営企画会議をはじめとした組織運営は軌道に乗ってきている。新商品開発の仕組みや開発ステップに従い展開することで、生産・販売に寄与する新商品の開発につなげている。また、新たな業務フローに従いデザインレビューで企画した性能と品質を確認することで、新商品の品質安定化につなげている。

製造部門では後戻りしない5Sと生産改善が定着し、新商品の2倍の生産増にも対応できる量産体制の仕組みを構築した。

新しいビジョンとなる「進化するアグリサポーター」を創出。全社員を職能別小グループでのミーティングを繰り返すことで共感をつくり上げた。風通しの良い組織風土ができ、職場の活性化が進んでいる。



■ 支援後の記念写真

活動を振り返って

経営者の声

開発の要素がつながり始めた進化の環

畜産総合設備資材の便利屋的存在として、組織マネジメント構築、新商品開発のしくみ構築、5Sを中心としたモノづくり改革を中小機構にご支援いただいていた。この度、工業団地進出に向け会社の方針を明確化する必要性を感じ、CI構築に取り組むこととなりました。商品開発では給餌器改良に取り組み、5Sにより生産効率が改善。受注量も増加し、規格化や量産化も見込めるようになりました。空調の改善工事やリフォームにより、DX自動化を備えたシステム畜舎を2例実現、広がりを見せており、防疫対策のシステム化構想も芽吹いています。

このようにビジョンを掲げ支援していただくことで社内のまとまりが強化され、「進化するアグリサポーター」として新技術とのコラボやビジネスモデルの創出等、新たな基盤づくりも見据えています。今後も仕事の見える化を図り、社会貢献へ向い努力してまいります。



代表取締役
新原 弘二 氏

プロジェクトリーダーの声

ハンズオン支援を通して自分自身の成長へ

全4期のすべての支援を通じていつも思うのですが、「人に伝えること」の重大さに気づかされます。専門家の方々に親身になって支援していただくことで、若手リーダーの育成や自分自身の成長につながっていると確信できる活動になりました。

現在は、スタッフとともに週1回、工場の改善活動を続けており、コミュニケーションを図る場になっています。

これからマネジメントするにあたり、専門家の方々から学ぶ機会を得られたことは、大きなチャンスになったことは間違いありません。

今後も取組みを続け、レベルアップしていきたいと思えます。



専務取締役
新原 崇弘 氏

紹介者の声

企業自身の自立的な課題解決力を養うハンズオン支援

同社との出会いは、2017年の地域未来牽引企業選定がきっかけです。当時、新原社長が畜産業界への貢献と自社製品開発への思いを熱く語られたことが印象に残っています。中小機構との最初の面談で、まずは組織作りが必要と分かり、支援スタートとなりました。その後、製品開発や5S、コーポレートアイデンティティなど段階的な支援での、専門家と社員の方々の真剣な取組みなどにより、同社は進化を続けておられます。我々も、引き続き、地域中小企業の皆様の課題と、適切な支援制度とのマッチングなどに取組み、その課題解決に貢献してまいります。

九州経済産業局
細川 貴文 氏

派遣専門家として

若手幹部による顧客価値最大化の商品開発体系づくり

活動回数を重ね様々な課題に対しあるべき姿を議論する中で、当初ベテラン幹部職に対して遠慮がちであった若手管理職メンバーから経営改善に関する建設的な意見やアイデアが出るようになりました。

工場の量産体制づくりでは、現場を巻き込んだ改善活動のリーダーシップ行動がとれるようになり、若手管理者の成長を見ることができました。

活動後半では、体系化した商品開発の仕組みをシステム鶏舎の開発に取り入れ、市場投入した商品の問題を開発にフィードバックし、全社連携での改善に取り組んで効率の良い商品開発を進め新規受注につなげることができました。

アドバイザー
伊藤 浩文

管理者として

次のステージに向けての経営基盤の構築支援

同社では2024年に本社及び工場の移転を計画しており、また事業承継も喫緊の課題となっています。

そのような中で、組織開発から工場運営、新商品開発の仕組みづくり、さらには同社のミッションやビジョン等の経営の方向性と行動規範を関係者一同が会したプロジェクトを通じて構築し、社内で共有・運用されてきています。

畜産資材の販売事業から自社オリジナル製品の製造に、さらには畜舎の建設にと事業領域を拡大していく中において、同社への4回のハンズオン支援は運営基盤の構築と成長発展を後押しする支援となりました。

アドバイザー
大澤 眞介