



畜産の未来を社員全員で描く ボトムアップ型組織への変革

佐々木畜産株式会社

肉牛の生産・加工・販売をトータルで担い、 独自ブランドを全国展開

同社はグループ連携を通して肉牛の生産から加工・販売に至る広範囲の事業領域をカバーしている。業界では分業が進む中、一貫した体制でおいしい牛肉の提供に努めており、十勝の冷涼低湿な環境で育てた牛は、大手食肉メーカーを通じて全国のスーパーや百貨店で販売されている。

同社の「十勝四季彩牛」は黒毛和牛の豊かな風味と、ホルスタインの優れた赤身肉を併せ持つ交雑種で、「全国肉牛共励会」において最優秀賞を受賞するブランド牛となっている。現在、新たなブランド「佐々木牛」の海外展開へ積極的に取り組むとともに、輸入飼料の高騰を打破するため、産学連携による国産飼料開発にも着手している。

資本金	50百万円
本社所在地	北海道帯広市
売上高	11,669百万円(2023年9月期)
設立	1961年9月(創業1948年)
従業員数	55名
業種	食料品製造業
営業品目	食肉加工・販売、家畜生体販売、飼料販売



問題意識

- 創業よりトップダウン型の経営体制で成長
- 事業領域の目まぐるしい環境変化対応には部門毎の迅速な意思決定が必要
- 100年企業に向け、今後の畜産業のあり方を見据えた新たな経営方針が必要



課題

- 全社及び各部門における計画に基づく事業推進の仕組みづくり
- 全社的なコミュニケーションの活性化
- 次代を担う幹部人材の育成



支援

- 100年企業に向けた未来志向の経営指針の策定と共有
- ボトムアップ型経営管理体制の構築
- 経営層を中心とした将来を考えるコミュニケーションの場づくり



成果

- 新たな経営理念、経営戦略
- PDCAによる事業推進体制「経営管理1.0」の構築
- 企業変革の社内外へのアピール
- コミュニケーション活性化、意識改革

1 事例概要

問題意識と相談内容

北海道経済産業局との連携で
ハンズオン支援事業を開始

同社では、2020年8月から北海道経済産業局の伴走型支援事業のサポートを受けている。現社長（3代目）が就任して約1年が経過した時期であり、アドバイザーとの対話の中で、今後の経営に関する様々な想いや課題が整理された。その課題解決をハンズオン支援事業で引き継ぎ支援した。



■十勝四季彩牛

経営課題と支援テーマの設定

未来志向の経営指針と環境変化に対応した
経営管理体制の構築

経済産業局の伴走型支援事業で整理された経営課題をもとに、優先的に取り組む支援テーマを絞り込んだ。100年企業に向けて、今後の畜産業のあり方を見据えた未来志向の経営指針を策定するとともに、めまぐるしい環境変化に迅速に対応できるボトムアップ型の新たな経営管理体制の構築を進めることとした。また、プロジェクト活動を通して、社内でのコミュニケーションの活性化と次代を担う人材育成を図っていく内容とした。

2 支援内容

① ハンズオン支援事業（総合）

100年企業に向けて全社が一体となった経営体制の確立

- 支援期間 2021年9月～2022年9月（20日） ■ 派遣アドバイザー 木村 充 [専門] 経営全般
■ 企業側プロジェクトチーム 社長がリーダーとして参画し、現場3部門と総務部の責任者で構成

企業のこれまでの歩みを振り返り、
企業と畜産業のこれからを考える

社長を含め、若い経営陣で構成されたプロジェクトメンバーによる将来に向けた議論が展開された。その前段として、会社の先達へのインタビューにより、70年以上におよぶ会社の歴史や事業の変遷などの振り返りを行い、これまで培ってきた自社の強みを整理するとともに、現状の課題や畜産業界の動向などの環境変化について調査を行った。

これらの情報をもとにしたワイガヤを重ねることで、メンバー総意による新たな経営理念とそれに基づく行動指針をまとめ上げ、中期経営戦略の立案を行った。

アドバイザーは、アイズブレイクや事例提供等、コミュニケーションの活性化に注力した。また、メンバーの人材育成を意識して、全社視点での議論になるようファシリテートした。

新たな経営理念と2030年に向けた経営戦略の策定

経営理念として「畜産を変革し、食の未来につないでいく。」を定めた。この理念は創業者の唱えた「生産から消流まで」を源流としており、過去、現在、未来につながる同社の社会的価値を表している。

さらに、2030年までに実現する経営戦略を策定した。各部門ごとの戦略策定は初めての取組みであったが、部門を超えた意見交換を経て成果を得ることができた。また、策定した経営理念に基づきホームページやロゴを刷新し、会社の変革への一步を社内外にアピールした。

ハンズオン支援事業と並行して、生産工程スマート化診断を実施し、食肉加工工程の生産性向上について、レイアウトや自動化装置の導入等の改善案を提示した。

経営理念

わたしたちの目指す姿

畜産を変革し、
食の未来に
つないでいく。

畜産業界が多くの課題を抱えるなかで、小さな変革を積み重ね、食肉だけでなく「食の未来」という大きな成果につないでいきます。また、佐々木畜産グループは畜産業界において、ヒト・モノ・コトをつなぐハブとしての役割も果たさなければなりません。創業者佐々木繁の唱えた「生産から消流まで」という言葉を、未来に向け再び十勝から発信していきます。

食の未来につないでいくため、すべきこと。

生産

持続可能な畜産のために、
有機資源の可能性を探求する。

畜産資源の有効利用と環境保全の両立を実現し、畜産の未来につなげます。

流通

グループ丸となり、
安定供給と課題解決の両面でお客様を支える。

信頼やつながりを大切に、真のニーズを捉え、畜産業界とお客様の発展に貢献します。

消費

安心安全でおいしい、
健康と喜びにあふれた食生活を創る。

よりよい商品づくりとともに食育などを通じて、豊かな食肉の価値を提供します。

3つの価値観・行動指針

- 実直に** 誠実さと責任感を持ち、つながりを大切にします。
大胆に 常識にとらわれず考え、自ら行動する。
謙虚に プロ意識を持ち、知識や技術を磨き続け、成長する。

企業ロゴ



佐々木畜産

私たちの企業スローガン

「もっと牛を知りたいと思う」にある「知る」という行為、これを「ゼロ（知らない）からイチ（知っている）に変えること」と捉え、0とーという数字の組み合わせによって、牛の顔を表現したマークです。このフォルムは佐々木畜産の「サ」の字にも由来しています。

一の両端に入った斜めのカットリングは、現状に満足せず次へ向かおうとする、「尖っている」姿勢の象徴。鮮やかなブルーは、いつも眼前に広がる十勝の空を表しています。

■策定した経営理念等

② ハンズオン支援事業(総合)

経営戦略の実現に向けたPDCAを推進するための仕組みづくり

- 支援期間 2023年6月～2024年3月(18日)
- 派遣アドバイザー 木村 充 [専門] 経営全般
- 企業側プロジェクトチーム 社長がリーダーとして参画し、現場3部門と総務部の責任者で構成

事業の効果的推進に向けたPDCAプロセスの構築

1期目で2030年に向けた経営戦略を策定したが、それを実行に移すための具体的なアクションプランの立案や進捗状況の管理体制等に課題を有していた。

そこで、経営戦略の実現に向けた各部門の事業を効果的に推進するためのPDCAプロセスの構築に取り組んだ。計画は定性的な重点目標と定量的な収支計画の両面で構成することとし、統一フォーマットを試行錯誤のうえ決定した。

食肉部、畜産部、飼料部、総務部の各部門でそれぞれの事業の重点目標を設定したうえで、具体的なタスク項目と担当者及びスケジュールをガントチャートを用いて整理し、進捗状況を分かりやすく把握できる仕組みとした。

収支計画の立案では、アドバイザーのサポートを受けて、既存の決算書を参考としながら財務諸表に関する理解を深めた。

また、PDCA推進における計画の検討・承認及び進捗や成果の把握での会議体(取締役会及び業績検討会)の位置づけを明確化した。

「経営管理1.0」の実践と定着へ

PDCAプロセスを推進するために、各部門で事業計画を立案し、ガントチャートを用いて細分化したタスク毎のスケジュール及び担当者を設定することで、誰がいつまでに何をしなければいけないかが明確化され、進捗管理ができるようになった。また、この部門毎の計画を支援プロジェクト内で検討し、進捗状況の確認や全社的な視点での見直しを実施することで、進捗管理体制の構築を行いつつ、部門を超えての計画推進上の課題共有や計画自体の精度向上を図った。結果として、部門内外のコミュニケーション活性化が経営上の共通課題として認識された。

加えて、PDCA推進の中核となる会議体(取締役会及び業績検討会)にアドバイザーが参席し、会議の進め方や重点目標に対する評価指標の見直しなど、PDCAのフォローアップ改善を実施した。さらに、会議体チェックシート(事前、本番、事後の状況項目)を活用することにより、会議に対するメンバーの意識づけを図った。

2期に渡る活動を通して、メンバーの幹部人材としての成長をサポートした。経営理念や経営戦略の策定、PDCAの仕組みづくり、収支計画の理解等の実践とともに、活動の内容設定や進行を担当するファシリテーターを輪番制にすることで、メンバーのマネジメント意識の向上に寄与した。

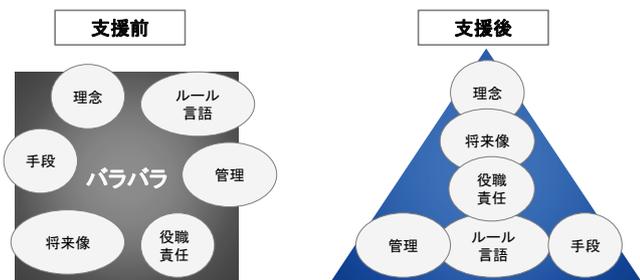
今回構築したPDCAプロセスを同社では「経営管理1.0」と位置づけ、自立した体制のもと、活動の定着に向けて動き出している。

PDCAサイクルによる進捗管理

ガントチャートを用いた進捗管理を实践

実施項目	成果指標	評価頻度	アクション	進捗	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月		
働き方業務効率改善	現場業務分担 残業時間減	—	労働時間の精査・内容確認												
			仕事の分担と仕分け												
			畜産部年間スケジュール作成												
			労働時間の再調査 スケジュール確認修正												

■ガントチャートによる進捗の見える化

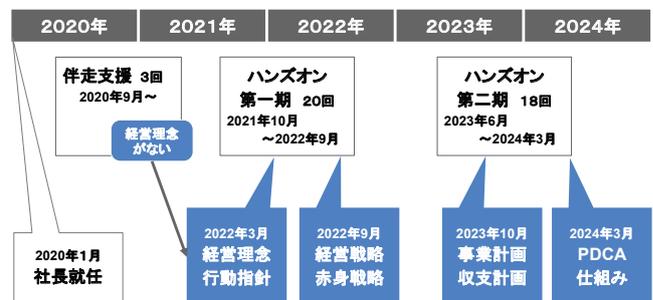


自分の役割がわかっていない

何をすべきか考えられる

■支援前後の変化

活動開始から3年半の歩み



第二期の最後にPDCAサイクルに取り組んだ意味

3年半かけて作り上げた経営理念、経営戦略、事業計画はどれもPDCAサイクルが回らなければ全て絵に描いた餅になってしまう、理念の実現が遠のいてしまう。

今回露呈した課題を改善し、この経験と知識を活かし、事業を前進させていきたい。



■3年半の歩み

3 活動の振り返り



北海道本部 シニア中小企業アドバイザー 片山 直樹 食の地域中核企業の更なる成長への基盤形成

畜産業のこれからの見据えた新たな経営理念の策定とともに、これまでのトップダウン型経営から現場の意見を吸い上げ事業計画を策定し、実行するボトムアップ型経営への変革にあたり、2期にわたる本活動は将来に向けた経営基盤形成の確実な一歩となりました。過去をしっかりと捉えながら、これからのあるべき姿について熱い議論が展開されたことは、若い経営陣の意識改革と組織の活性化に寄与できたと思われます。今回構築した「経営管理1.0」を逐次バージョンアップすることにより、食の未来に向けて、いっそうの発展を期待しています。



経営者 代表取締役 佐々木 章哲氏

全社的議論による新たな経営体制の構築と経営への覚悟

事業承継後の1年目というタイミングで1回目のハンズオン支援が始まり、経営課題を抽出、先代から事業規模、社員数とも拡大してきた中で社内体制に課題が多いことを確認できました。新社長と次世代経営陣をメンバーに経営理念、事業戦略の策定を行い、自社の強みであるグループ連携した事業発展のイメージや組織の一体感を高めることができました。また、メンバーはアドバイザーからリーダーシップや経営者としての覚悟を学び、責任感と経営参画意識が高まりました。それにより組織体制の構築、会議体の変更を行い、事業計画作成やPDCAの実践を通じ、議論の質や実行のスピードが高まり、各部門が主体的に行動することで経営状況の変化などに的確に対応する組織へと変化が見られました。事業承継のタイミングで支援を受けることができ、次世代へのスムーズな移行と成長にむけた組織体制の構築が全社的に行えた意味は非常に大きいと実感しています。



サブリーダー 専務取締役 佐々木 秀和氏

継続と変革に向けた気づきの機会

会社の歴史から現代に至る土台を知り、残していくべき習慣と変えていくべき習慣を次世代の経営陣で確認していくとても良い機会でした。

日々の業務に忙殺されて「経営」への意識が向いていませんでした。そもそも「経営とは？」という問いに振り返ることができ、それを踏まえた部内の動き方、足りないモノ、コトを考えられるようになりました。担当部門の従業員に求めるものも質が変わっていき、先を見据えた考え方をしていけるようになったと思います。



派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 木村 充

PDCAとファシリテーター制

ハンズオン支援の成否は、課題解決能力を身につけ自立的に継続・成長できる「仕組みづくりの定着」にあります。2期目では、支援計画に年度計画の立案から一部実行・評価・改善までを含めました。また、月ごとにプロジェクトメンバーが活動内容の設定・予定管理・役割分担・意見集約等運営全般を担当するファシリテーター制を導入し、PDCAプロセスの定着を企図しました。職場のリーダーであるプロジェクトメンバーには、この経験を活かして、社長の目指すボトムアップ型経営の実現を期待しています。

中小機構担当職員の声 北海道本部 窪田 広幸

日常業務で繁忙の中、プロジェクトメンバーの皆様には積極的にプロジェクト活動に取り組んでいただきました。ファシリテーター制導入により、ただプロジェクト活動に参加するだけでなく、会社のことを自分事として捉えられる人材育成にもつながる支援になったと思います。プロジェクトメンバーを中心に自走できる環境は整ったと思いますので、北海道を代表する企業へと更なる活躍を期待しております。