

事例

10



セントラルキッチン事業拡大に向けた 収益管理基盤の構築

大生食品工業株式会社

病院・福祉施設への治療用食材の販売

同社は、「栄養と食事」をテーマに“食”の面より健康な社会づくりに貢献することを社の方針として掲げ、医療機関や福祉施設・給食会社へ食品などを販売している。給食用食材提供事業拡大に向け、セントラルキッチン設備に投資を行い、この設備を活かし新たな食材提供方式である「ニュークックチル」の展開を開始した。

ハンズオン支援事業の期間中に発生した能登半島地震で、同社は人命最優先の方針のもと、被災地域への商品提供を継続した。この影響により、一時プロジェクト中断を余儀なくされたが、当活動を重要視してプロジェクトを早期に再開し、成果につながった。

資本金	10百万円
本社所在地	石川県金沢市
売上高	1,280百万円(2024年8月期)
設立	1974年9月
従業員数	43名
業種	飲食料品卸売業
営業品目	病院・福祉施設用食材



問題意識

- 仕入れ価格の高騰やコロナ禍での営業活動への影響によるセントラルキッチン事業の収益力低下



課題

- セントラルキッチン事業の原価管理強化による収益力強化
- 病院・福祉施設用食材卸売事業における業務効率向上



支援

- 原価と収益管理の仕組みづくりを実施
- 営業業務と倉庫管理の効率化の仕組みづくり



成果

- 原価管理の仕組みが整い、商品ごとの利益管理によりコストダウンを実現
- 営業部門の業務平準化により時間外労働を30%削減
- プロジェクト活動により廃棄コストを30%削減
- 新事業ニュークックチル強化の基盤を構築

1 事例概要

問題意識と相談内容

商工組合中央金庫との連携により 事業再構築支援

商工組合中央金庫金沢支店より、同社の給食サービス事業の収益性向上とアフターコロナに向けた事業再構築への支援要請があった。まずは事業再構築・相談助言事業により課題を確認し、次に収益力の改善に向けてハンズオン支援事業による専門家派遣を提案し、支援を行うことになった。



■ セントラルキッチン事業所

経営課題と支援テーマの設定

セントラルキッチン事業拡大に向けた 収益管理基盤の構築

同社は、セントラルキッチンを活用した新たな事業の拡大を計画していた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で営業活動ができていない状況もあり、計画通りの進捗に至っていなかった。

まずは事業再構築・相談助言により、同社の課題を確認したところ、事業基盤整備として原価管理の仕組み構築が必要であった。専門家派遣の活用を提言し、ハンズオン支援事業で支援することとなった。派遣アドバイザーとして、原価管理支援に実績のある専門家を選定し支援を開始した。支援テーマは「セントラルキッチン事業の原価管理強化による収益力強化」とした。



■ セントラルキッチン内部

2 支援内容

① ハンズオン支援事業（総合）

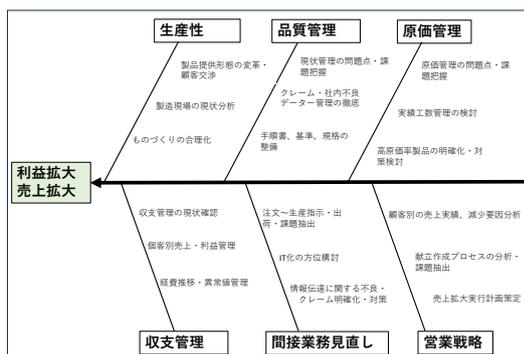
セントラルキッチン事業の原価管理強化による収益力強化

- 支援期間 2023年2月～2023年7月(12日)
- 派遣アドバイザー 寺嶋 博義 [専門] 製造業の業務改善、業務効率化、生産性向上
- 企業側プロジェクトチーム セントラルキッチン事業各部門よりメンバーを選定

原価と収益管理の仕組みづくりを実施

プロジェクト開始後、アドバイザーがファシリテーターとなって、原価管理及び献立作成に関する課題の抽出と改善を支援した。

従来の商品別原価設定は、材料費で構成されており、加工費（労務費、機械費）が反映されていなかった。よって、工程分析を行い適正な加工費を反映する計算方式へ移行した。また、従来の献立作成における管理項目は①カロリー、②メニュー重複排除であり、原価視点での検証が弱かった。よって、顧客満足度向上を図りつつ、コストと利益を管理する「献立作成プロセス」へ移行した。



■ 課題の分析

収益性の向上と新規事業拡大の基盤づくりを実現

原価管理は、加工費も加えた商品ごとの利益管理に移行し、コストダウンの検討もできるようになった。具体例として、従来は小分けで提供していたドレッシングなどの商品をボトル販売に転換するなど、顧客満足度にも配慮しながら、コスト削減が可能となった。

また、献立作成は、原価を意識したロジカルな「献立作成プロセス」に移行し、適正利益の確保が可能となった。これにより、今後の新事業ニュークックチル強化の基盤ができた。セントラルキッチン事業の原価管理強化の成果を踏まえ、病院・福祉施設用食材卸売事業の収益力向上の支援要請があり、次期の支援へつながった。



■ 献立確認

② ハンズオン支援事業(総合)

病院・福祉施設用食材卸売事業における業務効率向上

- 支援期間 2023年9月～2024年7月(20日) ■ 派遣アドバイザー 寺嶋 博義 [専門] 製造業の業務改善、業務効率化、生産性向上
- 企業側プロジェクトチーム 食材卸売事業各部門よりメンバーを選定

営業業務と倉庫管理の効率化の仕組みづくり

まず、営業部門の作業分析と課題抽出を行った。その結果、時間外労働が多いことが浮かび上がった。そこで、「多能化」「部門間応援」「システム化」の視点で、改善検討を支援した。特に部門内での「業務の平準化」を図った。具体的には、グループ長が時間外の業務内容を確認し、メンバーの業務負荷状況を把握した上で割り振りを行った。

また、並行して倉庫部門の業務分析と課題抽出を行った。その結果、倉庫部門の課題として、廃棄コストが大きかったことが分かり、廃棄コスト低減に向けた仕組みづくりの支援を行った。具体的な対応策としては、「多量廃棄商品の販売終了」「在庫過多商品の調達数削減」「不動態在庫商品の販売終了」を設定した。



■ プロジェクト活動の様子

ニュークックチルのメリット
セントラルキッチンで盛り付けられた状態で、チルド保存ができるため、食事提供前の盛り付けが不要になります。よって、人手不足が課題となる医療施設や福祉施設にとって柔軟な人員配置が可能となります。

病院・福祉施設用食材卸売事業の収益力向上を実現

営業部門においては、営業業務の平準化を行ったことにより、時間外労働を30%削減することができた。また、今回のプロジェクト活動により、組織内コミュニケーションが活性化し、更なる削減効果が期待できる。

また、倉庫部門においては、廃棄コストを30%削減することに成功した。改善活動の仕組みを定着させるため、社長をトップとする「商品戦略会議」を発足し、今後、商品構成が変化しても対応できる仕組みが整備された。

2期目のプロジェクトにより食材卸売事業の収益基盤の強化がなされた。これにより、セントラルキッチン事業の新たな分野「ニュークックチル」事業拡大に向けての環境が整った。



■ ニュークックチル
(出典：一般社団法人新調理システム推進協会HP)

3 活動の振り返り



北陸本部 シニア中小企業アドバイザー 金瀬 栄義 能登半島地震を乗り越え計画通りの成果を実現

1期目での原価管理の改善ポイントは、加工費を原価として見える化し、適正利益確保のための基盤を構築したことです。これを踏まえ、献立作成では、原価・利益を意識したプロセスへの改善成果が得られました。2期目では、管理職自らの意識改革により、営業業務の効率化を実行されました。

能登半島地震の影響が懸念されましたが、計画どおり完了しました。社長より、被災地の顧客対応を最優先とするとともに、当プロジェクトを完結するとの方針が出され、実行されたことに敬意を表します。



経営者 代表取締役社長 乗地 茂勝氏

活動成果を活かし顧客満足度の向上へ

セントラルキッチン事業部の価格戦略は今までは仕入価格を中心に売価を決定していました。今回の支援により、加工費も明確にした原価計算で売価が出るようになり、価格戦略に役立ちます。また献立作成の改革により、顧客満足度の向上につながると確信します。

病院・福祉施設用食材卸売事業においては、営業、倉庫部門の効率化支援をいただき、収益力強化への基盤ができました。能登半島地震の影響がありましたが、改善効果が出ています。改善活動を継続的に進めて「食」による社会貢献を進めてまいります。



プロジェクトリーダー 業務部長 山崎 保広氏

経験を活かし自主的改善活動を推進

アドバイザーの支援により、「課題抽出」「要因分析」「改善策の策定」「実行」までを実践することができました。また、プロジェクト活動により関係者の意思疎通ができたことはよかったです。今回のプロジェクト活動で得られた経験を活かし、更なる改善を実行していきたいと考えています。



派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 寺嶋 博義

「やる気のある」方々と素晴らしい活動とともに

2024年1月に発生した能登半島地震により奥能登方面の病院などの顧客が大きな被害を受けました。このため、道路が寸断され道路事情が悪い中、能登方面への緊急物資の供給などで支援の継続が難しくなりました。しかし、配送営業担当各位の支援に対するやる気により2月度より継続し、無事終了報告を迎えることができました。



管理者アドバイザー 中小企業アドバイザー 原口 英樹

企業成長に向けた支援

改善効果が顕著に現れたとの評価を受けており、満足度の高い支援となりました。改善活動が定着（習慣化）し、情報の見える化が進んだことで、各部署での改善意識の向上が見られ支援効果の継続が期待されます。

意欲的な企業であるため、今後も成長していく過程で様々な課題に直面すると思いますが、引き続き、適切な支援を提案していきたいです。

中小機構担当職員の声 北陸本部(当時) 氏家 永史

能登半島地震により、ハンズオン支援事業活動に影響がありましたが、計画どおりプロジェクトを完了し、収益管理基盤の構築という目標も達成されました。社長、プロジェクトメンバーには敬意を表します。同社の新規分野拡大による、成長戦略実現を期待します。