

## 株式会社マルリフーズ

あおさ(ヒトエグサ)の高品質加工を手掛ける食品製造会社。業界トップクラスの異物除去技術を誇る。

# 社員を巻き込み主体的な改善活動を推進、生産性と収益性を改善

### 課題

- 地震や災害などで度々工場が停止。効率化による生産性向上が急務に
- 現場から課題に対する改善案や提案が上がってこない

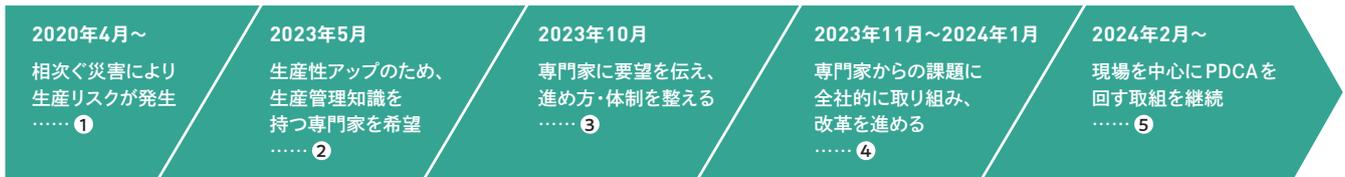
### 成果

- 社内に課題解決力と改善マインドを醸成し、選別作業時間を大幅削減
- 月次利益把握とマネージャー層への財務情報の共有を行い、採算管理体制を構築



高品質な製品の利益を担保するため、経営の見直しと生産性向上に取り組んだ

### 支援事業実施の経緯



## 1 支援を受けた背景

### 災害が毎年のように発生し得意先からリスクと捉えられる

2020年4月以降、地震や大雨などの災害に毎年のように見舞われ、水道が止まるなどのトラブルが発生。生産にも支障が生じる。得意先の中にも、乗り換えを検討し、同業他社を探るなどの動きが見られるように。売り上げは増加傾向にあったものの、早いうちに適切な採算管理体制を構築し、外的要因の影響を最小限に抑えられる経営体質への転換が求められていた。

### 新規取引先増加により生産性・体制の見直しが必要

2023年ごろから県外向けにBtoC事業を開始したことにより、注文内容や発送先が多様化し、生産性向上と作業効率化が急務に。また製造現場が50代中心となっており、体力を消耗する作業のため30～40代への体制転換も不可欠。社内には生産性向上や組織改革のノウハウが不足しており、客観的な第三者の支援が必要との判断に至った。

## 2 専門家とのマッチング

### 生産管理の専門知識と寄り添う姿勢で信頼関係を構築

支援主体に生産管理の面でアドバイスができる専門家を必要としていることを伝え、工場業務に詳しい専門家を希望。実際には、豊富な知識や経験を持つことはもちろん、寄り添いながらも、事業者の意見が間違っている場合には明確に違うと指摘してくれる専門家とマッチングした。寄り添う姿勢や物腰柔らかな対応が社員にとっても受け入れやすく、スムーズな信頼関係構築につながった。

#### ☞ マッチングのポイント

- ◆事業者からの要望を聞き取った上で、専門家の特性を踏まえてマッチングを提案(→P8)

#### 専門家 Profile

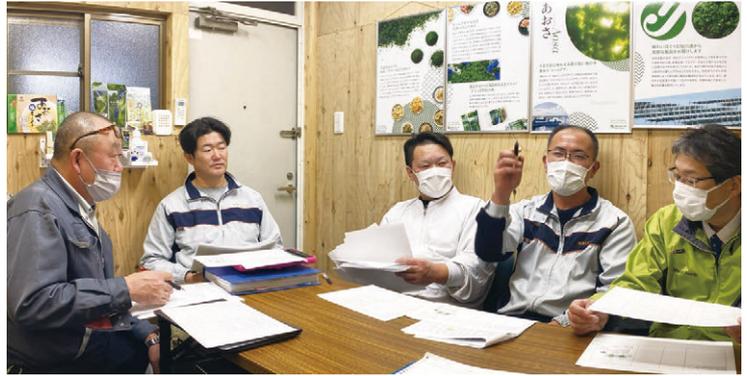
#### 中小企業診断士 浄土 禎子氏

企業の経営課題の診断・分析から改善提案まで、幅広く経営支援を行う。また、情報システム構築や生産管理業務の改善経験を基にしたきめ細かな現場改善を実施。

### 3 課題特定支援／計画策定

#### 「経営」と「現場」の二軸で 課題へのアプローチを開始

事業者と専門家による課題特定の結果、コストの見直しと外的な変化に対応できる体制づくりが重要課題として挙がる。そのために新たな採算管理方法の検討と、生産現場での改善活動の促進という二つの取組を並行して進める計画を策定。また、社員が主体的に課題解決に取り組むよう、経営陣だけではなく現場の社員も会議に参加。現場の意見を重視した改善活動を実施する体制を構築した。



社長、営業部長に加え、現場で働く4名の社員が参加し、専門家と直接意見の交換を行った

### 4 課題解決支援

#### 生産作業の効率化と 社内の意識改革を実現

まずは具体的な数値を基に課題の優先順位を設定。その課題を社員が持ち帰り、社内で検討。次回の打ち合わせで、検討結果を持ち寄り、専門家から意見をもらうという流れで進めた。生産現場ではあおさの選別作業の効率化に取り組み、作業工程の見直し、作業チームのコミュニケーション強化により作業時間の約17%短縮を実現。目に見える成果により、社員が積極的に考える姿勢に変化し、現場からの提案や要望も増加している。



手作業で行われる目視選別作業。作業時間を削減することで負荷軽減にもつながった

#### 月次損益管理の導入で採算管理体制を構築

経営面では月次損益管理を検討。当初は原価管理のみが目的だったが、必要最低限の量を生産することを最終目標として見据え、「月次P/L→原価構成→BtoB/BtoC別管理→商品ライン見直し→在庫管理」という段階的な進め方を共有。今後の収益率アップに期待がかかる。また従来は社長のみが把握していた財務情報をマネージャー層にも共有することで、営業活動への活用も開始した。

#### 課題解決のポイント

- ◆事業者が支援の全体像や各取組の意義を理解できるように説明・共有を行う(→P9)

### 5 支援への評価と新たな課題

#### 自社の性格を生かした 専門家の伴走を評価

全社員を巻き込みたい、自分たち自身で考えることを大切にしたいという希望に沿って、専門家が適切な課題や助言を提供し、伴走してくれたことを評価。成果が出たことによる組織としての前向きな変化も実感している。一方で、今後PDCAを回していくためには議事録や記録を取ることが必要不可欠だが、衛生管理上、現場での記録作業が難しく、いまだ十分に組み立てていないという課題も残る。改善に取り組みながら、今後も組織の改善活動を継続し、さらなる販路拡大など新たな挑戦も積極的に進めていく方針。



中小企業診断士 浄土 禎子氏

#### 関係者全員で目線合わせを意識。 自主的な課題解決姿勢も育つ

マルリフーズさんは、全員が優秀で、それぞれ課題を認識されていました。現場ではさまざまなデータが記録されていました。改善活動が向いていると感じ、支援は打ち合わせと情報の数値化による課題抽出をキーにいたしました。関係者全員が打ち合わせに参加し、同じ目線で課題認識できるよう情報共有する(課題や対応を記載したメモを配布)。全員の役割とリーダーを決めて体制をつくる。現状調査から情報を数値化し、課題優先度をご検討いただく。その過程ですぐに対処できそうな課題は現場スタッフが自分たちで対処するという好事例が生まれ、改善に弾みがついたと認識しています。

専門家  
Comment