

# ケーススタディ

## (株)和泉食品（水産加工業）

回答例

第11回

経営コンサルタント養成塾

## VI 今後の方向性と具体的施策

### 【考え方】

#### 1. 現状の整理

|    | 現状                                      | 考え方（影響、方向性）  |
|----|---|--|
| 仕入 | 高原価体質<br>生鮮品が多い                         | 生鮮販売が多いため、生鮮は仕入値が高騰しても一定の利益は確保できるが利益を増やすことができないため、利益を増やすには、加工品を増やす必要あり                               |
|    | 高材料費体質                                  | 材料の仕入値の値動きが収益を大きく左右するという経営体質。そのため、徹底した材料仕入管理が経営のポイントといえる   |
|    | 仕入ルートは固定化、限定的                           | 前浜が高騰しても他から購入できない。他の仕入先を確保する必要あり   |
|    | 仕入価格は大きく変動し、現在高騰                        | 元々高材料費体質で、さらに材料費が高騰しているため、加工品は即値上げする必要がある。競争力が高いため実施可能と想定。現在加工品は恐らく赤字販売と想定される                        |
|    | 季節によって仕入価格は大きく異なるが、仕入価格に関係なく販売時期に仕入している | 年間の販売量の計画を立て、安い季節に購入して在庫で販売する体制構築が必要。そのためには、一定の現預金の確保が必要であり、それに合わせた金融支援が必要になる。                       |
| 商品 | 素材は、魚種別に特性が異なり、商品展開、仕入価格も異なる            | 各素材で商品が異なり、各々の強みがある。また、素材単位で様々な加工品を新たに開発できる。そのため、素材単位で商品戦略、価格戦略を打ち出す必要あり                             |
|    | 加工品は価値が高く、差別化され、競争力あり                   | 地元以外でも、営業さえ行えば勝負できる<br>営業強化により、売上拡大が見込める   |
|    | 地元では、会社・商品（加工品）の知名度は高い                  | 地元では新商品が売りやすい<br>既存品でも、丁寧な営業を実施することで、未入荷の既存商品の売上向上が見込める  |
| 販売 | 販路、チャネルは限定的だが、地元ルートは確立している              | 新商品販売で、地元では、小売を1社1社回る必要なく、販売ルートにのせて販売可能。つまり、新商品を出せば、自然と流通にのり、地元のスーパーの棚に並ぶ。そのため、売上アップの手法の1つは、新商品開発である |

|    |                                       |  |
|----|---------------------------------------|--|
|    | 営業ツールのクオリティは高い                        | すぐにでも営業は開始でき、一本釣りできる   |
|    | 営業担当不在、営業未実施                          | 商圈固定化、人口減少、このままでは今後は顧客数、売上は減少する  |
| 製造 | 収益・仕入・生産・在庫など、未管理状態                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・利益を確実に確保するための収益管理</li> <li>・仕入価格の変動を捉える仕入管理</li> <li>・無駄を排除し業務効率化するための生産管理をベースに検討する必要あり</li> </ul> |
|    | 管理者不在                                 | 属人化、管理者の育成が進まない状況。管理者を決め、役割を明確にし、育成する必要がある   |
|    | 各商品の製造工程の時間・人数の基準が不明確                 | 短時間でできる作業を、ダラダラ長くかけている可能性あり。各製品の各工程に合わせて、必要人数と時間の基準を決め、それに合わせた人数に調整する必要がある   |
|    | 元々のパートの人数が多く、さらに、パートがフルで出勤しているため無駄が多い | 無駄が多く削減は必要。ただし、材料費ほど構成比は高くないため、材料費へメスを入れる方が優先度高い   |

## 2. 今後の方向性

- (1) 素材別の仕入単価の管理
- (2) 新たな仕入ルートの開拓
- (3) 商品別の原価管理（特に材料費）
- (4) 加工品の価格変更、仕入値に応じた機動的な値付け修正
- (5) 営業・販促の、地元以外での強化
- (6) 付加価値の高い加工品の開発体制

### 3. 改善の方向性

#### (1) 超短期的施策

##### ※ まずは出血を止める施策

|            |  |
|------------|--|
| 加工品の値付け見直し | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ まずは早急に、現在の仕入値で、利益が十分出る価格に変更し、一気に利益率アップを狙う。</li><li>▪ 商品力、知名度が高いため、交渉は可能と想定される。</li></ul> |
| 経費（人件費）削減  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ パートの時間管理を徹底、必要な時期・時間帯で、必要な人数で作業を行う体制を早急に構築、無駄な経費を削減する。</li></ul>                         |

#### (2) 短期的施策

|                    |  |
|--------------------|--|
| 機動的な値付け体制構築        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ まずは各素材の「仕入値の管理」を徹底し、仕入値に応じた値付けを行うようにする。季節変動はある程度把握しているため、最安値で購入するよう計画を立て、実行する</li></ul>                        |
| 営業専属を決め、営業強化、販路開拓  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 営業担当を決め（或いは新たに採用し）、販促ツールを持って、地域外の営業を強化して販路を拡大する。</li></ul>   |
| 素材・商品別の管理強化        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 素材単位で、月単位で、仕入・歩留まりの管理と、商品単位で、原価の管理を徹底し、どんな状況でも利益を確保できるよう、迅速な値付け変更ができるしくみを構築する。</li></ul>                       |
| 改善できる経営体制・組織体制の再構築 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 上記を効率的、効果的に運営していくための、経営体制と組織体制を再構築する。</li><li>▪ 具体的には、管理者の選定と役割の明確化、経営会議の定期開催と、その中でPDCAが回るしくみの構築である。</li></ul> |

#### (3) 中長期的施策

|                |   |
|----------------|---|
| 仕入れルート開拓       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 前浜にこだわらず、可能な範囲で仕入れルートを拡大し、良質な素材をより安価に仕入れられるルートを開拓する。</li></ul>  |
| 商品開発           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 定期的に新商品を開発する体制を構築する。料理や商品開発が得意な人材を集めて「プロジェクトチーム」を結成し、素材を活かした、差別化できる加工品を定期的に開発する。</li><li>▪ 当社は、地元でブランドがあり、かつ販売ルートも確立しているため、新商品が即売れる土壌ができています。</li></ul> |
| 商品別管理、素材別管理の強化 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 商品別に、月別に、販売数・売上・利益を管理できる体制を構築する。</li><li>▪ これらをベースに毎月の経営会議で直近の施策を検討する。</li></ul>  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| 製造工程、手順の時間・人数の基準明確化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品の製造において、各工程に要する時間と人数を明確にし、見える化して、「必要な時間で、必要な人数で、必要な数を生産する」体制を構築する。</li> </ul>      |
| 管理者の育成              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記の生産の基準を明確にして、専務以外の管理者でも管理できるようにする。その上で、管理・統制の権限を専務から管理者に移譲して、管理者の育成を行う。</li> </ul> |

## 【回答案】

### 1. ゴールイメージ

|       |   |
|-------|---|
| 経営    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 社長および経営幹部が、経営会議の中で、意思決定を行う。</li><li>● 意思決定は合理的かつ迅速に実施し、経営会議にて、現状把握（定量・定性）、情報共有、問題点発見、改善策の決定を行う。</li><li>● 経営会議では、各部門の管理者から積極的に、現場の問題点や改善策提案が出る。</li></ul> |
| 組織    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 部門別に管理者が存在し、役割が明確で、各部門は管理者が統制し、常に適正に人材・時間が配置できるよう管理している。</li><li>● 各部門で、現場から改善案が提示され、即時改善が測れる、P D C Aが回る体制が構築できており、タイムリーに、経営幹部に報告がいく体制がある。</li></ul>      |
| 情報管理  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 素材別に、月別に、仕入値（歩留まり）・数量・在庫を管理できる体制が構築されている。</li><li>● 商品別に、月別に、販売数・売上・利益を管理できる体制を構築する。</li></ul>  |
| 営業・販促 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 専属営業マンが、機動的、精力的に新規開拓営業を実施している。</li><li>● 営業活動の「しくみ」が構築され、必要なツールもタイムリーに作成できる体制が構築できている。</li><li>● 定期的に新規が開拓できている。</li></ul>                                |
| 商品開発  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 定期的に、差別化された商品が開発される。</li><li>● 新商品は、他社にはない強みが明確である。</li><li>● 新商品が、地元のスーパーに定期的に棚に並ぶ。</li></ul>  |

### 2. 経営方針（案）

- (1) 経営体制の再構築
- (2) 組織体制の再構築
- (3) 情報管理の強化
- (4) 営業・販促活動の実施
- (5) 商品開発の組織的取組み

### 3. 具体的施策

#### (1) 経営体制の再構築

|          |  |
|----------|--|
| 経営者の意識改革 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 経営幹部や管理者、社員を巻き込み、組織を動かす意識を持つようにする。</li></ul>   |
| 経営幹部の選定  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 経営幹部を選定し、経営会議で出席する人材を選別する。</li><li>● 社長、専務以外に、各部門の主要な人材を数名経営幹部として登用する。</li></ul>                           |
| 経営会議の実施  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 定期的（月1回）に経営会議を開催し、タイムリーな現状把握と対策を打てる体制を構築する。</li><li>● 仕入単価を見て、各製品の収益状況を予測し、機動的に販売価格を見直し、赤字販売を防ぐ。</li></ul> |

#### (2) 組織体制の再構築

|           |  |
|-----------|--|
| 管理者の選定    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 各部門の部門長を決め、管理者（課長）の役職を与える。</li><li>● その上で、管理者の役割を明確にし、在庫管理や生産管理、収益管理等を実践させる。</li></ul>   |
| 生産管理体制の構築 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 加工部を工程別に、必要な人員と時間の基準を決定し、見える化する。その上で、業務の効率化を図る。</li><li>● その工程を基準にして、生産計画を立てる。具体的には、日単位の業務を時間単位で区切り、日々の生産計画を時間単位で立案できる体制を整え、時間単位で管理できるようにする。</li><li>● また、在庫管理のしくみを構築する。具体的には、1日の仕入・材料在庫・製品在庫・出荷の情報を現場で管理し、事務所へ毎日報告する。そして事務所はデータを毎日更新し、事務所でも在庫が見える化できるようにする。この体制を実現し、在庫の削減、無駄の排除に取り組む。</li></ul> |
| 仕入ルートの開拓  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 仕入不足解消のため、現在の仕入ルート以外に、商品別に別ルートの仕入の開拓を検討する。</li></ul>   |

### (3) 情報管理の強化

|                      |  |
|----------------------|--|
| <p>経営に必要な数値の割り出し</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営に必要な数値は何かを決め、その数値が毎月の経営会議で明確になるように管理を徹底する。</li> <li>● 経営会議で確認する具体的な数値は以下のとおりである。以下の情報を、月別で管理する。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 試算表 (PL)</li> <li>② 商品別の販売実績、収益状況</li> <li>③ 素材別の仕入単価と歩留り</li> </ol> </li> </ul> |
| <p>収益管理の徹底</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記の管理を徹底し、毎月の経営会議で振り返るようにし、タイムリーな現状把握を行う体制を構築する。その上で、対策を検討し、いわゆるPDCAを回すようにする。</li> </ul>  |

### (4) 営業・販促活動の実施

|                |  |
|----------------|--|
| <p>営業担当の選定</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業担当を選定する。社内から行動力のある人材を内部から登用するか、新たに採用する。</li> </ul>  |
| <p>営業活動の実施</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 小売店や料理屋などの直接営業を実施する。</li> <li>● まずはターゲット顧客を明確にして、ターゲットリストを作成する。それらのターゲット顧客に対し、1社1社テレアポを実施し、訪問する。</li> <li>● 営業活動は、シナリオを作成する。具体的には、以下の順番で実施する。             <p style="margin-left: 20px;"><b>【営業活動のシナリオ】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① ターゲット商品を決め、それに合わせたターゲット顧客を設定</li> <li>② ターゲットリストを作成</li> <li>③ 営業活動のシナリオを作成                 <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ (例) ①テレアポ、②訪問・チラシ説明、③試食、見積提示</li> </ul> </li> <li>④ 訪問時に何をすべきかを決定                 <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ (例) チラシの説明、商品の必要性の有無・理由、試食の可否</li> </ul> </li> <li>⑤ シナリオ通りに実行</li> <li>⑥ 訪問結果を管理、経営層と共有し、次への施策を検討</li> </ol> </li> </ul> |
| <p>ツールの作成</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動に必要な販促ツールの見直しを行う。</li> <li>● A4用紙1枚で、「読むだけでプロの営業トークができる」レベルにコンテンツを仕上げる。</li> <li>● 個々の商品の価値、こだわりを、丁寧にツールに明記し、他社と</li> </ul>   |



|           |   |
|-----------|---|
|           | の差別化を図り、価格競争に巻き込まれないようにする。  |
| ホームページ見直し | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の理念や、商品の価値が明確に伝わるよう、ホームページのコンテンツを見直す。目標は、「法人顧客が当社のホームページを見て問い合わせをしたくなる」レベルである。</li> <li>● 通販もできるように見直す。表示価格は小売価格にし、通常ルート業者からのクレームがないようにする</li> </ul> |
| 販売価格の見直し  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在の値付けを見直す。商品別に原価計算（材料費のみ）を行い、一定の利益が確保できるようにする。</li> <li>● 価格については、業者に個別に交渉する。</li> <li>● なお、販売価格は、随時見直しができるようにする。</li> </ul>                          |

#### （５）商品開発の組織的取組み

|                 |   |
|-----------------|---|
| 商品開発プロジェクトチーム発足 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的に商品開発を行う体制を構築する。</li> <li>● 具体的には、料理の得意な人材を社内から集め、商品開発プロジェクトチームを発足させる。</li> <li>● メンバーは、各々商品企画を行い、試作品を作る。試作品は、チームが試食し、商品化するかどうかを決める。</li> </ul> |
| 定期的な商品開発        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトチーム内で随時新商品を開発し、定期的に新商品がリリースできるようにする。</li> </ul>  |

以上