

# ケーススタディ

## (株)和泉食品（水産加工業）

第11回

経営コンサルタント養成塾

## I 会社の概要

### 1. 会社概要

商号	株式会社和泉食品	
代表者	山田 太郎	
本社所在地	静岡県静岡市清水区日の入町4-3	
創業	昭和30年(1955年)	
法人設立	昭和43年(1968年)9月	
資本金	10,000千円	
社員数	45名(正社員:17名、パート:28名)	
事業所	本社	静岡県静岡市清水区日の入町4-3
	工場	静岡県静岡市清水区日の入町4-4
事業内容	水産食品製造業、水産加工	
許認可	営業許可証	魚介類製造業(指令第0001号)
取引銀行	さかな君銀行、くまさん銀行、日本政策金融公庫	
主要得意先	オオヤマ、沿幸、中央魚介	
主要仕入先	漁業協同組合	

### 2. 株主構成漁師

資本金：10,000千円、発行済株式総数：20,000株

順位	株主名	種類	保有株数	持株比率	続柄
1	山田 太郎	普通	10,000株	50.0%	本人(代表取締役)
2	山田 聡	普通	6,000株	30.0%	長男(専務)
3	山田 明子	普通	2,000株	10.0%	長男妻(取締役)
4	山田 左之助	普通	1,000株	5.0%	父(事業未関与)
5	山田 雪	普通	500株	2.5%	母(事業未関与)
6	山田 智子	普通	500株	2.5%	妻(他界)
	計		20,000株	100.0%	

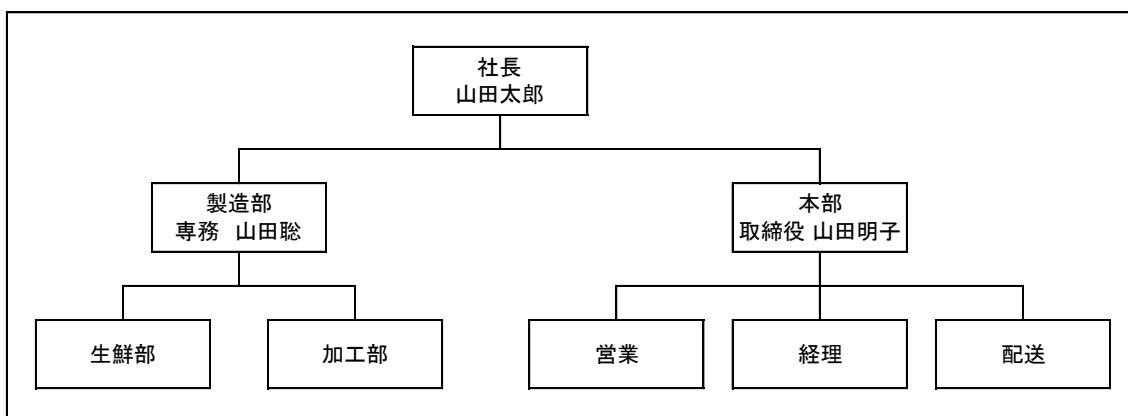
※直系親族保有株式数：20,000株(100.0%)

### 3. 組織概要

#### (1) 主要役員の状態 (平成 29 年 3 月 1 日時点)

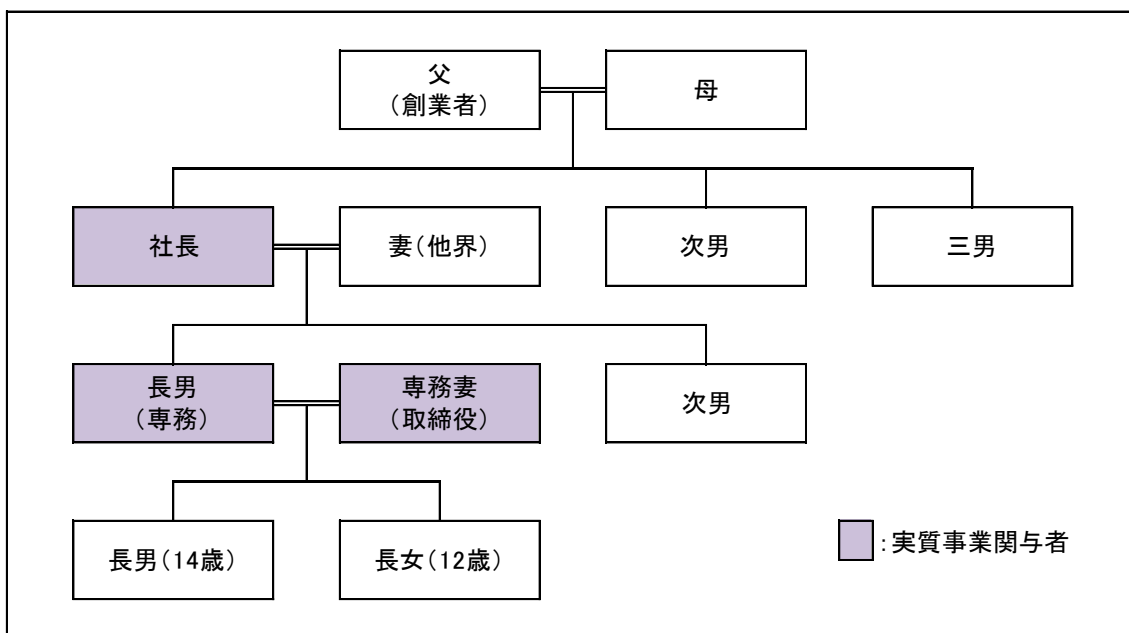
役職	氏名	担当業務等
代表取締役	山田 太郎	経営全般 (本人)
専務取締役	山田 聡	鮎鱈以外の水産全般 (長男)
取締役	山田 明子	会計 (専務妻)

#### (2) 組織図 (平成 29 年 3 月 1 日時点)



		取締役	工場長	部課長	正社員	パート	合計
社長		1					1
製造部	生鮮部		1		6	15	22
	加工部	1			3	12	16
本部	経理部	1			3		4
	営業部						0
	配送部				1	1	2
合計		3	1	0	13	28	45

(3) 親族関係

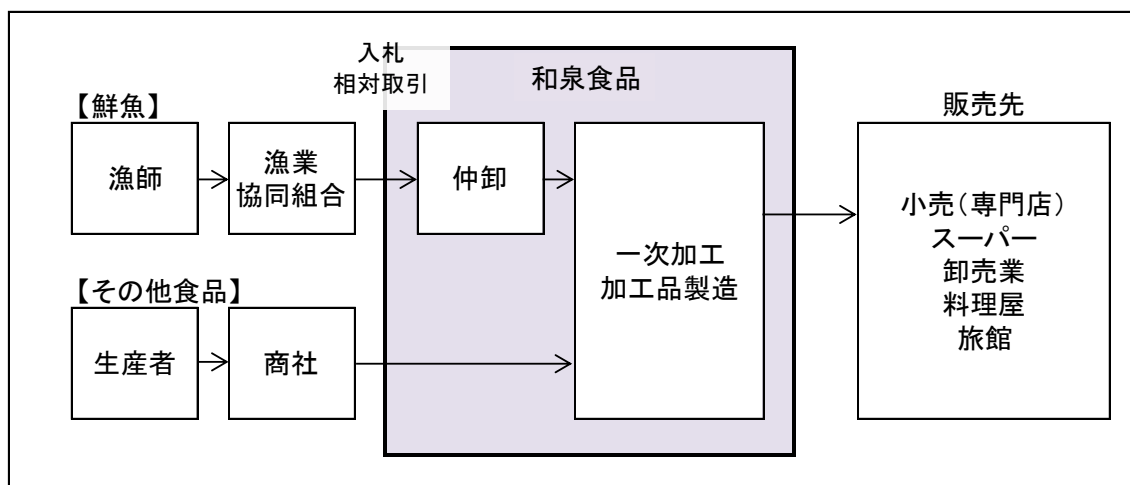


4. 事業概要

(1) 沿革

昭和 30 年 6 月	現社長の山田太郎氏の父左之助が、現本社にて生鮮業を創業
昭和 38 年頃	生鮮加工業を開始
昭和 43 年	有限会社に法人成り
昭和 52 年	株式会社に組織変更 現社長の山田太郎氏が代表取締役に就任 資本金 5,000 千円に増資
昭和 55 年頃	資本金 10,000 千円に増資
昭和 58 年	焼津市に直売所を開始
平成 10 年	直売所から撤退
平成 22 年	工場を増設

## (2) 事業構造の特徴



当社は水産加工業であり、水産物（加工品・生鮮品）の製造を行っている。生鮮品と加工品の売上構成比は、未管理のため概算ではあるが、生鮮品が約70%、加工品が30%程度と想定される。取扱商品は、生鮮品は、うに、あわび、いか、たこ、ほや等であり、加工品は、塩うに、いかの塩辛、たこのわさび漬、ほやの塩漬などがある。加工品については、乾物も一部製造しているが、その割合は極めて少ない。

### (1) 仕入

生鮮物は、そのほとんどが近隣の漁業共同組合からの仕入であり、当社は近隣の3箇所の漁港で、仲卸として生鮮物を仕入れている。仕入担当は、主に社長であり、一部専務も実施している。仕入れは入札と相対取引があり、社長自身が、個人の人脈と目利きで仕入を行っている。生鮮物以外の、塩などの食品は、商社経由で購入している。

### (2) 製造・加工

自社にて、生鮮物の一次加工と、加工品の製造を行っている。工場は実質専務が取り仕切っており、製造品目と数量は、現場の状況を見て専務が日々決定し、日々現場に指示を出している。

### (3) 販売

販売先は、地元商社と地元スーパーが中心であり、地元大手スーパー「オオヤマ」は直取引で販売しているが、それ以外は主に商社を通して販売している。オオヤマ以外の地域のスーパーにはほぼすべて当社の商品が販売されており、地元では「和泉のうに」「和泉のいか塩辛」として人気商品となっていて、当社の知名度も高い。特に「和泉のいか塩辛」は、東京の築地でも人気商品である。

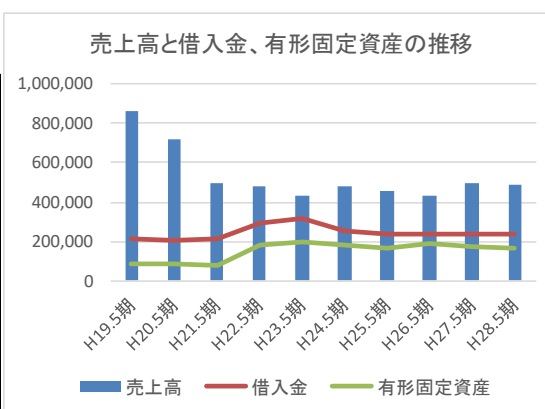
## 5. 窮境の状況と窮境に至った経緯

### (1) 窮境の状況

#### ■売上高と借入金、有形固定資産の推移状況

(単位:千円、%)

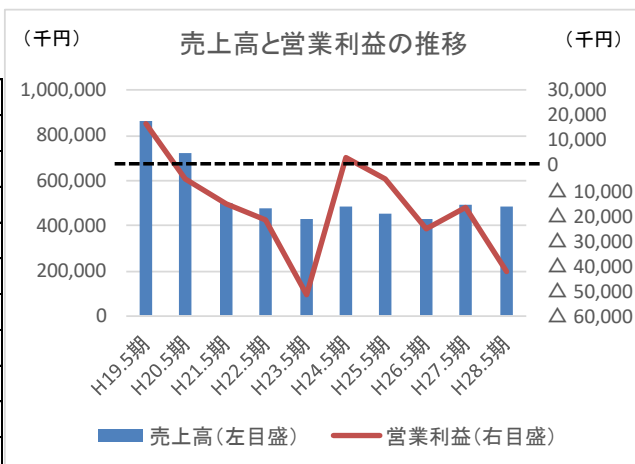
決算期	売上高	借入金	借入/売上	有形固定資産
H19.5期	865,329	211,360	24.4%	88,807
H20.5期	719,959	203,338	28.2%	84,640
H21.5期	496,896	210,225	42.3%	82,542
H22.5期	479,135	290,968	60.7%	181,893
H23.5期	430,528	316,538	73.5%	199,755
H24.5期	480,698	253,983	52.8%	181,572
H25.5期	453,188	241,335	53.3%	165,319
H26.5期	430,899	236,225	54.8%	190,283
H27.5期	494,757	235,839	47.7%	176,717
H28.5期	487,823	235,839	48.3%	165,155



#### ■売上高と営業利益の推移状況

(単位:千円、%)

決算期	売上高	営業利益	営利/売上
H19.5期	865,329	16,812	1.9%
H20.5期	719,959	△ 5,368	-0.7%
H21.5期	496,896	△ 15,102	-3.0%
H22.5期	479,135	△ 21,425	-4.5%
H23.5期	430,528	△ 51,491	-12.0%
H24.5期	480,698	3,032	0.6%
H25.5期	453,188	△ 5,051	-1.1%
H26.5期	430,899	△ 24,919	-5.8%
H27.5期	494,757	△ 16,465	-3.3%
H28.5期	487,823	△ 42,154	-8.6%



#### ■財務基盤の健全性

(単位:千円、%)

決算期	総資産	純資産	自己資本比率
H19.5期	397,428	122,301	30.8%
H20.5期	394,780	112,027	28.4%
H21.5期	360,966	86,010	23.8%
H22.5期	438,731	37,218	8.5%
H23.5期	425,884	-18,868	-4.4%
H24.5期	370,601	-18,204	-4.9%
H25.5期	348,190	-31,895	-9.2%
H26.5期	359,932	-32,493	-9.0%
H27.5期	356,631	-39,200	-11.0%
H28.5期	324,384	-106,751	-32.9%

売上高はH19.5期の865百万円であったが、それ以降は、採算性低下のため主要素材のさざえの販売を停止したため、一気に落ち込み、それ以降、売上低迷は続いている。また、H22.5に工場増設により借入を増やしたが、思うように売上は伸びず、借入金比率は増大し、返済の負担が増えている。営業利益は、過去10年でほとんどがマイナスであり、営業利益マイナスが慢性化している。特に直近は、漁獲量の減少、仕入単価増加により収益が悪化して▲42百万円（▲8.6%）し、自己資本比率は▲32.9%にまで膨らんでいる。

売上低迷、営業利益マイナスが慢性化、近年赤字幅増大、借入金返済の負担大と、厳しい経営状況が続いている。

## (2) 窮境に至った経緯（窮境要因）

### ① 経済環境の変化

様々な魚介類において、国内漁獲量が減少し、静岡県も同様に減少しており、仕入単価が高騰している。特に、近隣の漁港の漁獲量の落ち込みは深刻であり、必要な供給量を確保できていない。また、全世代で魚離れが起きており、ほとんどの種類の生鮮魚類の需要が減少傾向となっている。その他、他の国内地方都市と同様、近隣市区町村の人口は減少傾向しており、近隣で閉店する小規模スーパーもあり、地域全体の需要は減少している。

### ② 経営体制の不備

社長の経営スタイルがワンマンで、社員を巻き込まず、単独プレーが目立つ。そのため、部下が「言われたことをする」という消極的な姿勢で、現場から改善等の提案が出てこない。経営会議などの会議体の開催もなく、議論や提案、現状の共有、意思決定の場がない。

### ③ 戦略的な取組みの欠如

魚種単位での製品戦略は未構築、さらに、魚種別に、季節によって大きく異なる歩留りや仕入単価、原価などの数値管理が不十分なため、仕入値の季節変動、漁獲量変動に対し、販売価格の修正など迅速かつ機動的な対応ができていない。仕入値が高騰する時期でも、必要な時期に購入するという、運営が場当たりの状況である。

### ④ 組織体制の未構築

各部門を統括する役職者がおらず、各部門で実質的な管理者が存在しない。製造部門では、生産管理や在庫管理等の管理体制が未構築のため、業務が属人的となり、社員の時間管理も不十分である。

### ⑤ 営業・販促の施策の欠如

商品開発を組織的に取り組む体制が未構築なため、商品ライン数が少なく、新商品開発もほとんど行われていない。漁獲量減少により仕入価格が変動し、仕入単価が増加しても、加工品の販売価格が固定されたままであり、値段を機動的に修正できていない。その他、当社は営業担当者が不在であり、新規開拓を含めた日々の営業が実施されていない。そのため、販売チャネルは限定的で、顧客数は減少が続いている。

## **II 外部環境分析**

- ① 温暖化による海水温上昇、中国などアジアの魚介類需要増加によりアジア各国の乱獲により、漁獲量は減少。特に静岡市近隣の減少率は大きい。
- ② 国内の仕入価格は高騰しており、特に静岡市近隣の増加率は激しい。
- ③ 国内では魚離れが、若者だけでなく、年配でも、全世代で進んでいる。理由は、調理が面倒、洗いが面倒、調理方法を知らない、などである。
- ④ 生鮮物は、ほぼすべての魚介で支出が減少、しかし加工品は増加している。
- ⑤ 静岡市の人口減少、閉店する小型スーパーも出てきており、近隣の需要は減少傾向。
- ⑥ 卸売市場を通さない「市場外流通」が増加している。
- ⑦ 通販市場は増加している。



### Ⅲ 収益構造の特徴

#### 1. 業績推移（直近5年間）

【PL】

単位：円

	H24.5期 第43期	H25.5期 第44期	H26.5期 第45期	H27.5期 第46期	H28.5期 第47期
売上高	480,697,664	453,187,773	430,898,562	494,757,307	487,822,748
（前年比）	111.7%	94.3%	95.1%	114.8%	98.6%
売上原価	407,417,762	385,165,040	394,164,420	450,341,722	465,072,396
（売上高原価比率）	84.8%	85.0%	91.5%	91.0%	95.3%
売上総利益	73,279,902	68,022,733	36,734,142	44,415,586	22,750,352
（売上高総利益率）	15.2%	15.0%	8.5%	9.0%	4.7%
販管費	70,248,328	73,073,917	61,652,657	60,880,895	64,903,875
（売上高販管費比率）	14.6%	16.1%	14.3%	12.3%	13.3%
人件費計	38,086,410	39,002,192	32,809,091	32,377,888	34,262,305
（売上高人件費比率）	7.9%	8.6%	7.6%	6.5%	7.0%
減価償却費	539,282	382,402	1,572,493	1,866,748	1,720,501
営業利益	3,031,574	-5,051,184	-24,918,515	-16,465,309	-42,153,523
（売上高営業利益率）	0.6%	-1.1%	-5.8%	-3.3%	-8.6%
償却前営業利益	3,570,856	-4,668,782	-23,346,022	-14,598,561	-40,433,022
（売上高償却前営業利益率）	0.7%	-1.0%	-5.4%	-3.0%	-8.3%
営業外収益	7,884,362	6,530,822	5,316,232	4,322,113	11,743,117
営業外費用	6,263,932	10,756,152	12,035,410	7,587,090	10,486,026
支払利息割引料	6,263,932	10,756,152	12,035,410	7,587,090	10,486,026
（売上高金融費用比率）	1.3%	2.4%	2.8%	1.5%	2.1%
経常利益	4,652,004	-9,276,514	-31,637,693	-19,730,286	-40,896,432
（売上高経常利益率）	1.0%	-2.0%	-7.3%	-4.0%	-8.4%
特別利益	0	0	35,000,000	0	0
特別損失	0	0	67,659	350,436	0
税引前当期純利益	4,652,004	-9,276,514	3,294,648	-20,080,722	-40,896,432
（売上高税引前当期純利益率）	1.0%	-2.0%	0.8%	-4.1%	-8.4%
法人税	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
当期純利益	4,512,004	-9,416,514	3,154,648	-20,220,722	-41,036,432
（売上高当期純利益率）	0.9%	-2.1%	0.7%	-4.1%	-8.4%
簡易CF	24,320,673	6,589,261	-20,040,878	-5,935,752	-39,315,931

## 2. 経営分析（直近3年間）と業界比較

直近3年間について、収益性、効率性、生産性、安全性等に関する分析を行う。業界平均は、日本政策金融公庫総合研究所の「小企業の経営指標」の中の、「冷凍水産食品製造業」の業界平均の数値を活用する。

### （1）収益性

	指標	計算式	単位	H26.5期	H27.5期	H28.5期	業界平均
①	売上高		千円	430,899	494,757	487,823	—
②	売上総利益		千円	36,734	44,416	22,750	—
③	営業利益		千円	-24,919	-16,465	-42,154	—
④	経常利益		千円	-31,638	-19,730	-40,896	—
⑤	人件費		千円	79,795	99,352	93,477	—
⑥	諸経費*1)		千円	27,271	26,636	28,921	—
⑦	支払利息		千円	12,035	7,587	10,486	—
⑧	売上高総利益率	②÷①×100	%	8.5%	9.0%	4.7%	22.3%
⑨	売上高営業利益率	③÷①×100	%	-5.8%	-3.3%	-8.6%	1.5%
⑩	売上高経常利益率	④÷①×100	%	-7.3%	-4.0%	-8.4%	0.6%
⑪	売上高人件費比率	⑤÷①×100	%	18.5%	20.1%	19.2%	21.0%
⑫	売上高諸経費比率	⑥÷①×100	%	6.3%	5.4%	5.9%	20.5%
⑬	売上高金融費用比率	⑦÷①×100	%	2.8%	1.5%	2.1%	1.6%

\*1) 諸経費は、人件費、減価償却費、外注加工費を含めない額

赤字体質であり、収益性の改善が大きな課題である。赤字幅が大きく、早急の改善が必要である。

### （2）効率性

	指標	計算式	単位	H26.5期	H27.5期	H28.5期	業界平均
①	売上高		千円	430,899	494,757	487,823	—
②	月商	①÷12ヶ月	千円	35,908	41,230	40,652	—
③	仕入高		千円	394,164	454,742	459,513	—
④	月平均仕入高	③÷12ヶ月	千円	32,847	37,895	38,293	—
⑤	総資本		千円	359,932	356,631	324,384	—
⑥	売上債権		千円	24,922	30,383	19,056	—
⑦	期首棚卸資産		千円	0	57,962	59,053	—
⑧	期末棚卸資産		千円	0	62,363	53,493	—
⑨	支払債務		千円	107,121	92,295	104,082	—
⑩	総資本回転率	①÷⑤	回	1.2	1.4	1.5	1.6
⑪	売上債権回転期間	⑥÷②	ヶ月	0.7	0.7	0.5	1.1
⑫	棚卸資産(商品)回転期間	[(⑦+⑧)÷2]÷②	ヶ月	0.0	1.5	1.4	1.4
⑬	仕入債務回転期間	⑨÷④	ヶ月	3.3	2.4	2.7	0.8
⑭	CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)	⑪+⑫-⑬	ヶ月	-2.57	-0.24	-0.87	1.7

資金効率は良いといえる。

### (3) 生産性

	指標	計算式	単位	H26.5期	H27.5期	H28.5期	業界平均
①	売上高		千円	430,899	494,757	487,823	—
②	粗付加価値額 *1)		千円	108,272	100,793	64,787	—
③	人件費		千円	79,795	99,352	93,477	—
④	有形固定資産		千円	190,283	176,717	165,155	—
⑤	従業員数		人	52	52	52	—
⑥	従業員1人当り売上高	①÷⑤	千円	8,287	9,515	9,381	21,212
⑦	従業員1人当り粗付加価値額 (労働生産性)	②÷⑤	千円	2,082	1,938	1,246	5,143
⑧	売上高粗付加価値額比率	②÷①×100	%	25.1%	20.4%	13.3%	25.9%
⑨	従業員1人当り有形固定資産 (資本装備率)	④÷⑤	千円	3,659	3,398	3,176	5,960
⑩	有形固定資産粗付加価値額比率 (資本生産性)	②÷④×100	%	56.9%	57.0%	39.2%	205.0%
⑪	有形固定資産回転率	①÷④	回	2.3	2.8	3.0	7.7
⑫	従業員1人当り人件費	③÷⑤	千円	1,535	1,911	1,798	4,150
⑬	粗付加価値額人件費比率 (労働分配率)	③÷②×100	%	73.7%	98.6%	144.3%	78.1%

\*1) 粗付加価値額は、人件費、減価償却費、支払利息割引料および税引前当期純利益を合計した額

従業員の生産性は低く、人数が多く非効率な状況であるといえるが、その分給与を低くして、経費を抑えている。

### (4) 安全性

	指標	計算式	単位	H26.5期	H27.5期	H28.5期	業界平均
①	売上高		千円	430,899	494,757	487,823	—
②	月商	①÷12ヶ月	千円	35,908	41,230	40,652	—
③	当座資産		千円	84,688	92,972	77,546	—
④	流動資産		千円	152,546	162,817	145,192	—
⑤	流動負債		千円	223,007	216,274	213,613	—
⑥	借入金(短期借入+長期借入)		千円	236,225	235,839	235,839	—
⑦	固定資産		千円	207,356	193,814	179,192	—
⑧	固定負債		千円	176,225	175,839	225,839	—
⑨	純資産		千円	-32,493	-39,200	-106,751	—
⑩	総資本		千円	359,932	356,631	324,384	—
⑪	当座比率	③÷⑤×100	%	38.0%	43.0%	36.3%	178.8%
⑫	流動比率	④÷⑤×100	%	68.4%	75.3%	68.0%	309.1%
⑬	借入金回転期間	⑥÷②	ヶ月	6.6	5.7	5.8	7.2
⑭	固定長期適合率	⑦÷(⑧+⑨)×100	%	144.3%	141.8%	150.5%	67.7%
⑮	自己資本比率	⑨÷⑩×100	%	-9.0%	-11.0%	-32.9%	-2.2%

短期的な支払い能力が極めて低い状態である。

(5) 資金繰りの状況

	指標	計算式	単位	H26.5期	H27.5期	H28.5期
①	短期借入金		千円	60,000	60,000	60,000
②	長期借入金		千円	176,225	175,839	175,839
③	借入合計	①+②	千円	236,225	235,839	235,839
④	支払利息		千円	12,035	7,587	10,486
⑤	買入債務		千円	107,121	92,295	104,082
⑥	未払 (借入金、買入債務以外)		千円	36,065	40,777	26,828
⑦	買入債務+未払	⑤+⑥	千円	143,185	133,072	130,909
⑧	現金預金		千円	59,766	62,589	58,490
⑨	差引(現金預金-債務・未払)	⑧-⑦	千円	-83,419	-70,483	-72,419
⑩	売上債権		千円	24,922	30,383	19,056
⑪	差引(現金預金・債権-債務・未払)	⑧+⑩-⑦	千円	-58,497	-40,100	-53,364
⑫	借入利息の利率	④÷③(借入平均)	%	5.0%	3.2%	4.4%
⑬	月商		千円	35,908	41,230	40,652
⑭	手元流動性比率	⑧÷⑬	ヶ月	1.7	1.5	1.4

資金繰りが悪化し、資金ショートのある恐れがある。出血を止める施策が急務といえる。

3. 売上原価の構成比

	売上原価(千円)				
	H24.5	H25.5	H26.5	H27.5	H28.5
材料費	291,875	273,715	291,922	342,718	369,265
労務費	58,026	61,857	58,191	62,119	57,547
外注加工費	4,560	5,174	5,373	5,669	5,975
経費	52,956	44,419	38,678	39,835	32,285
合計	407,418	385,165	394,164	450,342	465,072

	売上原価の構成比(%)				
	H24.5	H25.5	H26.5	H27.5	H28.5
材料費	71.6%	71.1%	74.1%	76.1%	79.4%
労務費	14.2%	16.1%	14.8%	13.8%	12.4%
外注加工費	1.1%	1.3%	1.4%	1.3%	1.3%
経費	13.0%	11.5%	9.8%	8.8%	6.9%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

H24.5期の材料費の構成比は76.7%が、H28.5期では79.4%と、ほぼ8割に達している。材料費の高騰により、構成比が増加したと想定される。なお、材料費が原価の約8割を占めるため、材料費の仕入価格の変動が当社の収益に大きく左右する経営体質である。

## IV 内部環境分析

### 1. 経営・組織、人事の現状

#### (1) 経営の基本概念

経営理念	● 地元の素材にこだわった商品展開を行い、地域と共に生きる
ビジョン	● 安定した経営
ミッション	● 地域貢献
ブランド・アイデンティティ	● 和泉の加工品は「地元の味」
上記の社内浸透	● 社内への浸透活動は未実施
社風・企業文化	● 社員は受動的、言われたことを忠実に実施するのみ ● 社員自らの提案（商品開発・改善）はない

#### (2) 経営戦略、経営体制

経営戦略	● 特になし
経営体制	● 経営幹部は社長と専務であるが、全権限は社長
経営者のスタイル	● 決定はほぼ社長自身で決めるワンマンスタイル ● 社員を巻き込まず、独断で行動、意思決定を行う
リーダーシップ	● 業績悪化に対する問題点の特定、原因究明、対策が打てておらず、合理的な判断・決断・行動プロセス（数値で現状把握、問題点発見、原因究明、改善策検討・実行）は不十分 ● 社員を巻き込んでゴールに導く姿勢、言動が不十分 ● ただし、社長のトップダウンの指示で現場は動く
経営判断意思決定	● 経営幹部の定例会議はなく、社長が個別に決定 ● 社長が、現場の状況がわからない中で、現場の声を聞かずに決断するため、社員のモチベーション低下につながっている
事業承継	● 数年内に社長を継承するという社長の意向 ● ただし、経営者としての育成や権限委譲など、実質的な承継の準備は不十分な状況
情報伝達	● 経営幹部からの方針・戦略の伝達（トップダウン）、現場社員からの改善や商品開発の提案（ボトムアップ）、共になし ● 情報は部門間、部門内で、流れるしくみなし
経営会議	● 経営会議がなく、業績や戦略・施策の共有の場がない ● そのため、専務も含め、すべての社員が、日々のルーチンで動いているだけで、業務の軌道修正ができていない

### (3) 数値管理

収益管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 試算表ベースでの収益管理であるが、組織として収益状況の共有、振り返りは実施していない</li> <li>● 顧客別・商品別の収益管理は未実施</li> <li>● 素材別の収益管理も未実施で、各素材の仕入れ価格、原価、歩留まり、収益状況は把握できていない。ただし、どの季節でどの素材が安いかは、把握はしている</li> <li>● 仕入値の変動に対し、販売価格の修正など迅速かつ機動的な対応ができていない。仕入れたものを、利益の考慮せずに、従来価格で販売するという、場当たりの運営となっている。</li> </ul>
事業計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業計画は未作成</li> </ul>
予実管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 予実管理は未実施</li> </ul>
資金繰り表	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金繰り予定表は未作成</li> </ul>

### (4) 組織体制

組織体制	<pre> graph TD     S[社長] --&gt; M[製造部 (専務)]     S --&gt; H[本部 (取締役)]     M --&gt; F[生鮮部]     M --&gt; G[加工部]     H --&gt; Y[営業部]     H --&gt; K[経理部]     H --&gt; T[配送部]         </pre>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織図内に「営業部門」があるが、営業担当者は存在せず（3年前まで存在）、実質営業活動は実施されていない</li> <li>● 現在の役職は、取締役以外は「工場長」のみで、それ以外の役職はない。かつ、実質的工場長は専務が実施しているため、工場長も「名称」のみで、ほぼ一作業員として従事している</li> <li>● そのため、管理責任の所在や権限、役割分担が不明確で、各部門の収益・人材・在庫等の管理体制が未構築</li> </ul>	
業務内容	社長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営全般、仕入れ</li> </ul>
	専務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕入れと工場全体の管理、実質工場長的な役割</li> </ul>
	取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計・財務が主担当であるが、会計の知識は不十分で、実質伝票処理がメイン業務</li> </ul>

	工場	生鮮部	一次加工（うに、あわび、いか、たこ、ほや等）
		加工部	加工品の製造（塩うに、いかの塩辛、たこのわさび漬、ほやの塩漬等）
	本部	営業部	現在所属がおらず、営業活動な未実施
		経理部	会計処理
		配送部	商品の配達
社員の意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長は社員の声を聞くことはほとんどなく、突然の社長の決断で社員が振り回されるケースもあるため、社員のモチベーションは低下している</li> </ul>		
コミュニケーション、関係性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日々のコミュニケーションは良好</li> <li>● 社員同士の関係性は悪くはない</li> </ul>		
組織としての一体感	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理念やビジョンは未浸透、普段の浸透活動も未実施</li> <li>● 社長のワンマン体制により社員はイエスマン化</li> <li>● 業績の共有や、業務改善・商品開発等を提案、検討する場なし</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記より、社員同士の関係性は良好であるが、組織としての一体感は十分とはいえない</li> </ul>		

#### （５）人材・人事

評価制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価制度のしくみはないが、専務が個別に評価し、社長に進言、特別手当として対応している</li> </ul>	
教育体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● OJTなし</li> </ul>	
給与体系	正社員	社長が、個々の能力、本人の希望を踏まえて決定
	アルバイト	最低賃金（723円／時）
昇進・昇格	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 昇進・昇格制度はなし</li> <li>● 役職がないため、実際に昇進・昇格する者もない</li> </ul>	
勤務体系	正社員	8:00～17:00（週休2日）
	アルバイト	業務量に応じてシフト制となっているが、実質時間は正社員と同じ時間で固定化している

## **(6) 経営・組織、人事の問題点、課題**

### **① 経営者の社員を巻き込む意識欠如**

社長がワンマンスタイルで、他の取締役や社員を巻き込む意識が欠如している。そのため、社長の考えや施策を専務他社員が共有できず、現場の状況がわからない中で社長が決断するため、社員のモチベーション低下につながっている。

### **② 会議の未開催**

経営会議等の会議体を実施していない。つまり、管理者や現場社員を巻き込んだ議論や提案、現状の共有、意思決定の場がない。これが組織的の一体感の欠如につながっている。

### **③ 業績管理、経営への活用が不十分**

商品別・顧客別の収益管理が実施されていない。また、素材別に、歩留りや仕入単価、原価などの数値管理が不十分なため、仕入値の変動に対し、販売価格の修正など迅速かつ機動的な対応ができていない。仕入れたものを、利益の考慮せずに、従来価格で販売するという、場当たりの運営となっている。

### **④ 管理者不在、管理体制未構築**

各部門で管理者が不在であり、管理者としての役職も存在しないため、部門管理体制が未構築である。各部門で、コスト管理・人材管理（シフト・時間管理）・生産管理・在庫管理等の管理業務が不十分であり、各部門で自立した運営がされていない。

### **⑤ 経営戦略の組織的取組み欠如**

社長の単独プレーにより、対応が場当たりのであり、魚種単位での製品戦略、価格戦略など、戦略的、組織的な取組みがされていない。



## 2. 営業活動の現状

### (1) 営業体制、営業戦略

当社は現在営業部門に所属する人材がおらず、日常的に営業活動は実施されていない。つまり、現在の流通ルート以外で顧客を増やしていく施策がされておらず、商圈は固定化されている。そのため、このままでは顧客の増加は見込めない。

また、後述するが、新たな商品の開発も行われていない。したがって、顧客1人当りの売上を増やす施策も未実施といえる。

これらにより、このままだと、「人口減少」に加え「消費者の飽きや競合他社参入による顧客流出」により、顧客数、売上は減少していくことが予想される。

### (2) 差別化の整理（マーケティングの4Pプラス）

商品	生鮮品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● うに、あわび、いか、たこ、ほや等を一次加工して販売</li> <li>● 近海で採れた「うに」や「いか」は栄養部が多い</li> </ul>
	加工品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 塩うに、いかの塩辛、たこのわさび漬け、ほやの塩漬け等</li> <li>● 塩うには、海水を汲み上げて6℃まで冷却し、ろ過、紫外線殺菌したものを使用。塩水の漬込み時間が短く、塩水の濃度が低いため、うに本来の旨みが味わえる</li> <li>● いかの塩辛は、油の乗っている大きいサイズのいかを使用し、塩も食塩ではなく、瀬戸内海の手造り塩を使用している。素材の味を活かし、クセがなく、ほんのり甘い</li> <li>● 地元で「和泉のうに」「和泉のいか塩辛」は知名度があり、地元スーパー、地元客から人気になっている</li> <li>● 特に「和泉のいか塩辛」は、東京の築地でも一部人気商品で、ブランド力は高い</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個々の商品への価値は高いため、既存商品の競争力はあると想定される</li> <li>● ただし、商品のライン数は少ない。同じ素材の別カテゴリーの商品、他の商材の同じカテゴリーの商品など、ライン数増加が課題</li> </ul>
商品開発		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品開発を定期的実施する体制、しくみはなく、近年新商品は開発していない</li> </ul>
プロモーション（営業・販促）		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日々の営業活動は未実施で、新規顧客・販路開拓の営業は未実施</li> <li>● 全国への販路拡大のための営業・販促活動は未実施</li> </ul>
販路・流通		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売チャネルは極めて限定的で、スーパーも静岡県内に限られる</li> <li>● いか塩辛は、築地内の業者の間で評価は高いが、関東の一般消費者には展開できていない</li> </ul>

価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工品は、販売価格が固定化されており、材料の変動、つまり材料の高騰に対応できていない</li> <li>● また、そもそもの値付けが原価計算をして導き出したものではないため、低い価格設定となっているものもある</li> <li>● その結果、加工品の多くは、近年の仕入単価高騰により、赤字販売に陥っている可能性がある</li> </ul>
知名度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 静岡県では「和泉のうに」「和泉のいか塩辛」は定番で知名度も高い</li> <li>● 築地でも「和泉のいか塩辛」は評判、知名度は高い</li> </ul>
顧客との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存顧客との関係性は良好</li> </ul>

### (3) 営業ツール

会社案内	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「会社案内」として独立したツールはない</li> <li>● 代用として、ホームページを活用している</li> </ul>
商品案内 チラシなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チラシとしては洗練されていないが、内容は、顧客に伝えるべき、「当社の価値」「各商品の価値」が明確に示されており、非常にわかりやすい</li> </ul>
ホームページ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● あり。ただし、商品の簡単な紹介が中心であり、当社の理念、取り組み、各商品の価値は明記されていない</li> <li>● ホームページを見て業者や遠方客から問い合わせが入る、というレベルには到達していない</li> </ul>

#### **(4) 営業活動の問題点、課題**

##### **① 営業活動未実施**

当社には営業担当者がおらず、日々の営業活動が実施されていない。当社の商品の付加価値は高く、知名度もあるため、商品の競争力は高いといえるが、個別の営業を実施していないため、顧客数が増えない。

##### **② 販売チャネルが限定的**

営業活動を行っていないため、販売チャネルが既存のルートに限られ、販路が限られてしまっている。販路を拡大する動きもしていない。

##### **③ 販売価格の固定化**

当社は高原価体質で、原価の材料費比率も非常に高い。その中で、仕入単価は大きく高騰している。したがって、販売価格も仕入単価に合わせて上げていかなければ赤字に陥ってしまう。しかし当社は販売価格を固定化しており、業績を悪化させている。また、そもそもの値付けが原価計算をして導き出したものではないため、低い価格設定となっているものもある。

##### **④ 商品開発の組織的取組み体制未構築**

商品開発の企画は実施しておらず、組織的に取組む体制も構築できていない。当社の加工品は一般消費者向けの商品であるため、社員から独自の企画案を出してもらうことも可能であるが、実施されていない。

##### **⑤ 商品ライン数が少ない**

当社の取り扱う加工品は、素材は同じでも味付けを変えるだけで新たな商品を開発できる。しかし、開発の当社は商品ラインが少ないため、既存顧客へ提案できる製品が限られてしまっている。

### 3. 製造部の現状

#### (1) 生鮮と加工品

当社が取り扱っている素材は、うに、あわび、いか、たこ、ほや等である。

これらは魚種別に特性が異なり、商品展開、仕入価格も異なっている。

商品の価格の方法は以下のとおり。

生鮮	商品	うに、あわび、いか、たこ、ほや等
		<ul style="list-style-type: none"><li>● 仕入れ価格に、一定の利益をのせて販売価格を設定している。つまり、販売価格は変動性である。</li><li>● 一部の素材（たこ等）で仕入れ価格を固定化できているため、その素材は安定した利益を確保できる</li></ul>
加工品	商品	塩うに、いかの塩辛、たこのわさび漬、ほやの塩漬
		<ul style="list-style-type: none"><li>● 流通の中で販売価格は決まっている。つまり、仕入れ価格は増加しても、販売価格は一定である。</li></ul>

#### (2) うに

##### ① うにの歩留まり

うには、多くは「殻付き」で仕入れ、販売は、相手先に応じて「むき身（殻をむいた状態の、中身のみもの）」と「殻付き」で出荷している。「殻付き」で仕入れる場合の仕入価格は、殻付きの重量で決定される。しかし、実際に食されるのは、うにの中身である「むき身」であり、その「むき身」の容量は個体差がある。そのため、「殻付きで仕入れて、むき身で出荷する」ものについては、その「むき身」の重量の割合（歩留り）によって、実際のむき身の仕入単価は変わってくる。つまり、「殻付き仕入、むき身販売」の仕入単価は、剥いてみないと判明せず、かつ、このパターンの販売割合が最も高いのである。そのため、うには、他の素材より緻密な利益計算を行う必要がある。

うにの歩留まりは、季節によって大きく変動しており、10月～1月は歩留りが低く（4.0～5.0%）、6月～8月が歩留りは高い（9.0～12.0%）。

##### ② うにの仕入単価

6～8月の歩留りは9.0%～12.0%と高いため、むき身の仕入単価は約6,000円/kgと安くなっている。一方で、10月～1月の歩留りは4.0%～5.0%と低いため、仕入単価は約16,000円/kgと高くなっている。

このように、季節によってうには「歩留まり」と「仕入単価」が大きく異なり、歩留まりの高い6月～8月は仕入単価が下がり、仕入単価が高い10月～1月の3～4割である。し

かし、これら歩留まりと仕入単価は管理されておらず、季節に関わらず、仕入れており、同じ値段で販売している。

### (3) あわび

あわびの商品とその販売先はほぼ固定されており、随意契約を締結している。販売価格は、仕入値の5%の手数料と、「入目（いれめ）＊」分と合わせて、10～15%の利益でほぼ固定化されている。

販売先が固定化され、かつ商品も限定化されているため、安定はしているが、より多くの利益を望めない。あわびは高級素材のため、新たなルートや商品開発で、より高い利益率を獲得することが可能と想定されるが、その取り組み（商品開発、新規顧客開拓）は実施されていない。

#### ＊) 【入目（いれめ）】

貝や魚が含んでいる水の重さを差し引く割合のこと。

例えば、仕入 100kg、入目 5%、販売手数料 5%の場合を考える。100kg の発注でも実際の仕入量は入目を加えた 105%となり、仕入先へは 100kg で支払う。そして、販売先には 105kg で販売するため、入目分 5%の利益が出て、さらに販売手数料 5%を上乗せするため、これらを合わせた 10%が当社の利益となる。

### (4) いか

近年、いかの仕入単価が高騰しているが、価格は固定化されている。こちらから値上げの提案も行っていない。

当社のいかの塩辛は静岡県でも人気があるため、強気の価格提示も可能と想定される。

### (5) ほや

ほやについては、契約によって独占的に仕入が可能となっている。

#### 4. 製造活動の現状

##### (1) 製造の基本体制

組織体制	<div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[製造部 (専務)] --&gt; B[生鮮部]     A --&gt; C[加工部]             </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 専務が工場長の役割を担っており、多くの素材を統括している</li> <li>● 製造部はパートであるが人数が多く、かつパートも、時間管理されていないためフルで出勤している</li> </ul>
生産形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 見込み生産</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在では、工場の管理、統括を任せられる人材はいない状況</li> <li>● 育成体制が不十分であり、人材の選定、育成の目標（何年内に管理者・工場長へ育てるか）の取り組みは未実施</li> </ul>
必要なスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工に高いスキルは必要ない</li> <li>● ただし、調味料の配合は、専務のみが保有するスキル</li> </ul>
会議体	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場内で会議（生産・品質・工程）、朝礼は実施していない</li> <li>● そのため、議論の場、現場の提案の場がないため、社員が作業員化している</li> </ul>

##### (2) 管理体制

原価管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原価管理は未実施、原価未計算のため、各商品の原価が不明確</li> <li>● なお、当社の原価の構成比は8割近くが材料費であるため、材料費は緻密に管理する必要があり、変動する仕入を調整しながら、販売価格を設定することが求められる</li> </ul>	
生産管理	生産計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計画は日単位であり、時間単位での計画はない</li> <li>● 計画（スケジュール、シフト）は書面化されておらず、専務が「頭」で立案して「口頭」で指示している</li> <li>● 各製品の作業時間の基準も明確化されていない</li> <li>● 生産計画立案は専務しか実施できない属人化した業務であり、部下の指導と引き継ぎができていく体制</li> </ul>
	生産体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役割分担、フローは各作業員で概ね決まっている</li> </ul>
	生産統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作業時間の管理ではなく、1日単位での管理であり、時間外労働など詳細の管理はできていない</li> </ul>
品質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5Sは徹底されており、品質管理は実施されていると想定される</li> </ul>	

在庫管理	<div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[入荷] --&gt; B[材料在庫]     B --&gt; C[仕掛品在庫]     C --&gt; D[製品在庫]     D --&gt; E[出荷] </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在庫管理は、上記の3種類の在庫の管理が必要であるが、当社の場合、個々の製品の製造リードタイムは短いため、特に「材料在庫」と「製品在庫」の管理が重要といえる</li> <li>● 在庫管理は未実施であり、「倉庫」には大量の滞留している在庫（死蔵在庫）がある</li> </ul>
------	---

### （8）水産部および製造活動の問題点、課題

#### ① 魚種別に歩留り管理、収益管理、仕入単価管理、原価管理が不十分

仕入単価が大きく変わり、高原価率、高材料費比率の体質の中では、魚種別に緻密な管理を行い、機動的に価格変動に対応して、確実に利益を獲得できるような体制構築を行うことが必要である。

#### ② 魚種単位での製品戦略未構築

魚種単位で、各々の特徴や当社の価値、市場のニーズは全く異なる。したがって、魚種別に製品戦略を構築することが望まれる。現在は魚種別の製品戦略は打ち出せていない。

#### ③ 製造体制、管理体制が未構築

各部門を統括する管理者が不在であるため、部門別の収益、在庫、人員のシフトなどの管理体制が未構築であるといえる。製造部はパートであるが人数が多く、かつパートも、閑散期でもフルで出勤しているため、無駄が多く発生していると想定される。

## V SWOT分析

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<p><b>【収益／財務構造】</b></p> <p>① 資金効率が良い</p> <p><b>【経営・組織、人事】</b></p> <p>① 経営者の地元へのこだわり ② 経営者のトップで組織は動く</p> <p><b>【営業】</b></p> <p>① 加工品は差別化され、個々の価値は高く、競争力はある ② 地元で当社の知名度が高く ③ 地元で商品の知名度は高く、「和泉のいか塩辛」は築地でも評価が高い ④ 営業ツールのクオリティは高い</p> <p><b>【製造（水産部）】</b></p> <p>① 一部の素材（たこ等）で仕入単価固定 ② 一部の素材（ほや）で独占的仕入れが可能</p>	<p><b>【収益／財務構造】</b></p> <p>① 売上低迷、高原価率、低収益、赤字幅拡大 ② 借入金返済の負担大、債務超過額拡大 ③ 短期安全性低く、資金繰り難 ④ 原価の構成比で材料費が8割弱</p> <p><b>【経営・組織、人事】</b></p> <p>① 経営者の社員を巻き込む意識欠如 ② 会議の未開催 ③ 業績管理、経営への活用が不十分 ④ 管理者不在、管理体制未構築 ⑤ 経営戦略の組織的取組み欠如</p> <p><b>【営業】</b></p> <p>① 営業活動未実施 ② 販売チャンネルが限定的 ③ 販売価格の固定化 ④ 商品開発の組織的取組み体制未構築 ⑤ 商品ライン数が少ない</p> <p><b>【製造（水産部）】</b></p> <p>① 魚種別に歩留り管理、収益管理、仕入単価管理、原価管理が不十分 ② 魚種単位での製品戦略未構築 ③ 製造体制、管理体制が未構築</p>
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<p>① 魚介加工品の需要は堅調 ② 「市場外流通」の増加 ③ 通販市場は増加傾向</p>	<p>① 国内、静岡県の漁獲量減少、魚介類高騰 ② 近隣市区町村の人口減 ③ 全世代での魚離れ ④ 生鮮需要はほぼ全種類で減少傾向</p>



## **VI 今後の方向性と具体的施策**

### **■ ケーススタディ**

上記の情報、分析結果を踏まえ、本章「VI 今後の方向性と具体的施策」について、以下「作成する内容」の1～3を作成してください。

なお、作業は、以下「作業の流れ」に沿って実施してください。

#### **【作成する内容】**

1. ゴールイメージ
2. 方針（方向性）
3. 具体的施策

#### **【作業の流れ】**

- ① 個人作業：個人で作業を行い、完成させる
- ② グループ作業：各人の内容をグループで吟味し、グループとしての成果物を完成させる
- ③ グループ発表：グループの成果物を発表する

以上