

# スプラウト革新活動

—すべてはお客様の健康のために—  
 “Change” “Challenge” “Chance”

村上農園

当社は、1978年「かいわれ大根」の生産・出荷を皮切りに、「豆苗(とうみょう)」「スプラウトシリーズ」などのスプラウト(発芽野菜)を、国内7カ所の生産センターから全国に出荷している業界トップシェアの企業である。01年には米国ジョンズホプキンス医科大学との提携による「ブロッコリースーパースプラウト」、04年には広島大学との共同開発による「マルチビタミンB12かいわれ」などの「機能性野菜」を発売。農産物としては初めて機能性成分をチェックしながら出荷する本格的な「機能性野菜」として、国内外から注目を集めている。また2010年にはISO22000(食品安全)の認証を全生産拠点で取得した。

## ● 旧態依然とした風土の変革を目指して ●

当社は、かつて高級食材だった「かいわれ大根」を水耕栽培による大量生産によって一般家庭に普及させる事で国内トップシェアを獲得した業界No.1企業である。

### 会社概要

会社名：株村上農園  
 設立：1978年1月10日  
 本社：広島県広島市佐伯区五日市中央6-1888-1  
 資本金：1,000万  
 従業員数：250名  
 事業内容：機能性野菜・発芽野菜の生産・販売  
 「かいわれ大根」「豆苗」「ブロッコリースーパースプラウト」「スプラウトシリーズ」「マルチビタミンB12かいわれ」他

しかし、1996年の「O-157騒動」でかいわれ大根の消費が激減。それまで売上のほとんどをかいわれに頼っていたため、倒産寸前の危機に陥った。そんな中、国内初の「スプラウトシリーズ」や「ブロッコリースーパースプラウト」「マルチビタミンB12かいわれ」などの機能性野菜を開発。これらの商品を急速に市場に浸透させ、わずか3年あまりで以前の売上を上回るなど優れたマーケティング活動には内外の評価も高い。

しかし、全国に点在する生産現場では作り手の論理が優先。それぞれの拠点ごとにさまざまなやり方が存在し、他の部署の良いところを取り入れるという意識が希薄で、旧態依然とした風土が蔓延していた。これらのことは機能性野菜を中心に新しい価値を創り出そうとしている当社において大きな問題となっており、「すべてはお客様の健康のために」「“Change” “Challenge” “Chance”」をスローガンに、テクノ経営総合研究所と共に生産部門の活性化のための「スプラウト革新活動」を開始した。

プロジェクトリーダーである社長方針のもと、7つの生産センターを活動拠点とし、営業本部・物流本部を協力メンバーに、また研究開発部を統括事務局として推進体制を組んだ(図1)。

コンサルタントには、月に1回、全生産センターを巡視・指導してもらっている。

## ● スプラウト革新活動の取組みに当たって ●

活動は社長方針である「すべてはお客様の健康

図1 プロジェクト推進体制

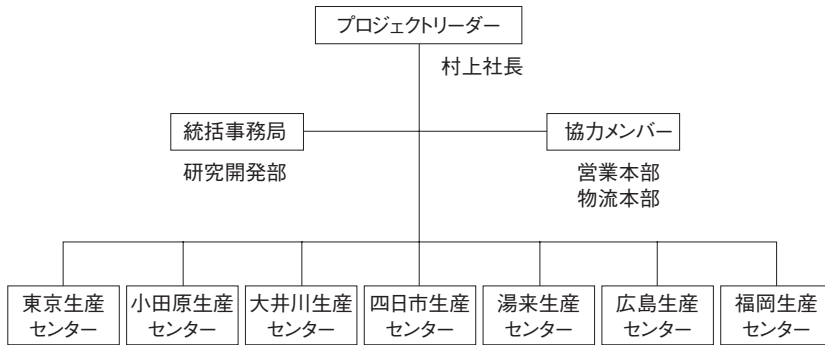
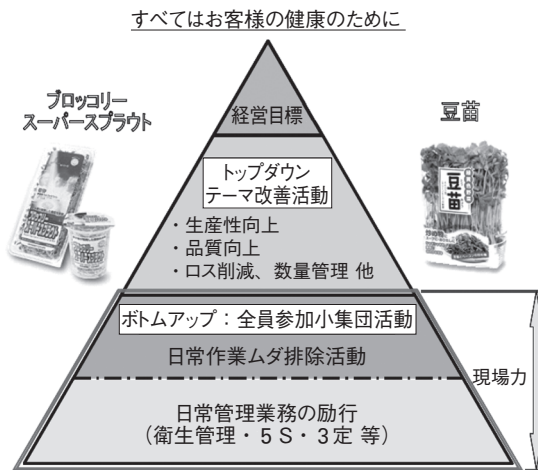


図2 生産センターにおける活動の視点



のために」をスローガンに推進。生産センターにおける活動視点を大きく3つに分け展開した(図2)。

- ① 全員参加の小集団活動を通じて現場力を向上させる。「日常管理業務の励行」衛生管理・5S・3定
- ② テーマ改善活動推進。生産性向上・品質向上・ロス削減
- ③ すべては経営目標につながる

**視点1. 一衛生管理・5S・3定推進活動一**

各生産センターのパート従業員も含め、全生産センター員を対象に、まず衛生管理・5S・3定といった「モノづくりの基盤整備」から活動を開始した。これまでも食品工場としての衛生管理は行ってきたが、現場の状態・従業員の考え方・徹底度合いは、いずれも満足できる状態ではなかった。今回原点に戻り、2Sから始まり5S・3定、

図3 衛生管理・5S・3定推進活動

	良い習慣	事例写真	
1	不要なモノは捨て、必要なモノには表示をする習慣		
2	モノを直下置きしない習慣		
3	モノを直角・平行に置く習慣		
4	先入れ先出しの習慣		
5	配線を床から浮かし、ホース類は整然と束ねる習慣		
6	作業終了後、ピカピカになるまで設備を磨き上げる習慣		

そして全生産センターにおける標準化も意識しながら活動を進めた(図3)。

- ① まず始めたことは、生産センター内に必要がないモノの徹底した撤去である。この不要物撤去作戦は、後の生産スペース確保に功を奏した。
- ② 生産センター内に必要なモノは、置場管理→表示→数量管理と進化させ、3定(定置・定品・定量)につなげた。