

現場の見える化とロス削減に挑戦 販売現場の接客術底上げにも注力

野村佃煮

惣菜を作って売ることは考えられていなかった昭和6年。京都の錦市場で惣菜の製造販売を始めた野村佃煮。それ以来、手間かけた味わいのある商品は、今日に至るまで脈々と受け継がれ、老舗として多くのファンを持つ。直営店舗をはじめ、有名百貨店の地下食品売り場など、各地の店舗では多種多様な商品を堪能できる。

一方、業界は熾烈な競争にさらされており、経営の効率化なくして、今後の展望は開けない。しかし、同社ではおせち料理の販売収益に依存する経営が続いており、そこからの脱却なしに将来を見通せない状況に陥っていた。

このような認識の下、2012年から改善活動に取り組み始め、次第に成果が生まれ始めた。

今回は課題となっていた惣菜を生産している本社工場を訪問し、



筒料理を計量、梱包するライン。現場全体の見える化と作業性を追求

野村啓介社長、西清貴生産部兼包装流通部部长に改革の狙いと取り組みの現状を伺った。併せて、売上げ拡大に向け、販売の最前線で奮闘する百貨店事業部の白木香苗主任に販売の改革についても伺った。

——3年前に改善活動を始めた当時、自社の現状をどのように認識しておられましたか。

野村 当社の事業は佃煮、惣菜、おせち料理の三本柱から成り立っています。当時、利益の大半がおせち料理の売上げに依存する偏った構造になっていました。そこでまずは実態を正確に把握することと、そのために生産現場を見える化することが必要と考えていまし

た。しかし、具体的にどのような観点から変えていくべきか、また、何をすればよいのかについて、内部だけでは気づかない点もあるのではないかと思い、ジェムコ日本経営のコンサルタントを交えて活動を推進していくこととなりました。

——生産現場ではどのような問題点がありましたか。

野村 工場内の各所にモノがあふれ、何がどれだけつくられているか、よくわからない状態でした。また、惣菜を入れるバットが180cm以上の高さに積まれて視界を遮っていたり、消火器の前を塞いでいる物があったりするなど、危険な状態があっても放置されて

会社概要

会社名：㈱野村佃煮
所在地：〒611-0033
京都府宇治市大久保
町田原24番地
設立：1931年
従業員数：153名(パート含む)
事業内容：食品加工製造業(佃煮、惣菜、おせち料理など)

いました。

当時、私の目からも、さまざまところで甘さが垣間見えていました。たとえば、ワンパックに100gの惣菜を入れるべきところで、それ以上の分量を漫然と入れていたようなところも度々目にしました。そのような意識で仕事をしていては、利益を増やしていくことに鈍感になってしまいます。こうした点を改善していくためには、まずは5Sの取組みが必要との指摘も受けました。私自身も必要性を感じていましたので、すぐに改善に取りかかりました。

——具体的にはどのようなことに取り組んだのですか。

西 当時、工場内には台車やトレイなどが無造作に置かれ、モノを探したり、探したモノを取り出したりするのに時間がかかっていました。こうした状態から必要なモノを必要なだけ用意できるように整理し、定位置化を実施しました。また、バットなどは150cm以上の高さに積み上げないようにルール化し、工場全体を見渡せるように改善しました。このほか、在庫置き場にはバットや台車、段ボールが大量に置かれていたため、作業が滞ることも度々ありました。そのため、原材料などを段ボールに入れたまま、ラインに運びこむ

1分1秒の 価値がわかる人材を育成

こともありましたが、それによってラインの周辺が乱雑になってしまいました。この悪循環を断ち切るため、在庫置き場を整理し、不要なモノを捨てるスペースを作りました。そしてこの場所は、段ボールを開梱するスペースに特化したのです。

——経営実態の見える化についても取り組んだそうですが、どのようなことがわかりましたか。

野村 かつて原材料費と歩留りをベースに標準単価を設定していましたが、値崩れしている商品を提供し続けていたことなどが原因で思うような利益を得ることができませんでした。たとえば、大手量販店や介護事業者向けに提供してきた惣菜の中に、生産量が多いものの、利益率の低い商品がありました。全生産量の15%程度を占める商品が採算割れしているようなこともありました。これは、かつて当社の製造部門と販売部門が別会社だった頃に、売上げ数字を作っていくことに意識が傾いたことの名残でした。ここにメスを入れ、

品目ごとに収支の見える化に取り組みました。一方、ただ生産をやめるだけでは、縮小均衡に陥ってしまいます。そこで売上げを確保していくために販売の改革に取り組みすることも必要になってきました。——従来とは異なる取組みを従業員に求めることになりましたね。反応はいかがでしたか。

野村 当初、前向きに取り組む人と改革に背を受ける人に分かれていましたが、活動を続けるうちに社内の空気が変わってきました。毎月1回、全社清掃の日を設けたり、業務時間内に5Sに取り組んだりすることで、相当意識は変わってきたと思います。

——現場では具体的にどのような指導を行っているのですか。

西 “1人当たりの単価”つまり生産性を上げて競争力をつけようというスローガンを掲げ、1人が1.2人分の仕事するために1分、1秒を大事にしようとの意識を持ってもらえるように努めました。そのために5Sに取り組み、手元作業のやり方も見直すことが必要な



野村 啓介社長



西 清貴部長



白木 香苗主任