

橋本食品株式会社

社外専門家を活用し、経営を革新していく
～外部からの刺激をきっかけに社内改革を次々に実現～

急な事業承継で大失敗

～多店舗展開を支える仕組みをつくり直す～

橋本食品は、1903 年創業の老舗企業。精肉や惣菜の小売を行い、約 20 ヶ所のスーパーマーケットにテナント入居している。現社長は 4 代目であるが、先代の急な大病、死去により事業承継の準備をすることなく社長に就任した。就任後、経営は先代以来の幹部に任せたが状況は好転せず、現状打破のため、社長主導で新業態に挑戦した。しかし、結果は大失敗。新業態の 1 店舗だけで毎月 100 万円の赤字を出し、1 年半で撤退することとなった。「どうしたらいいか？ 真剣に考えました。」と当時のことを橋本氏は言う。

行き着いた結論は、経営者としての力をつけるために、まず、一から経営をしっかりと学ぶということだった。一大決心をし、山口大学 MOT 専門職大学院に入学。社長業の傍ら 2 年間、経営の基礎を学んだ。そこで出会ったのが、「経営者は、心の中に鬼を一匹飼っておけ。(情に流されない厳しさを持ち、信念を貫け)」という、ある教授の言葉だった。それを契機に、「なぜ会社が長年、一定規模以上に大きくなれずにいるのか。」という原因を探り、「多店舗展開を支える仕組みがない。それを構築する必要がある。」という結論に至った。

ここがポイント

・会社の慣習を客観的に評価するため、自ら経営を学び直し、課題の根本原因を探った。

社外のリソースを徹底的に活用

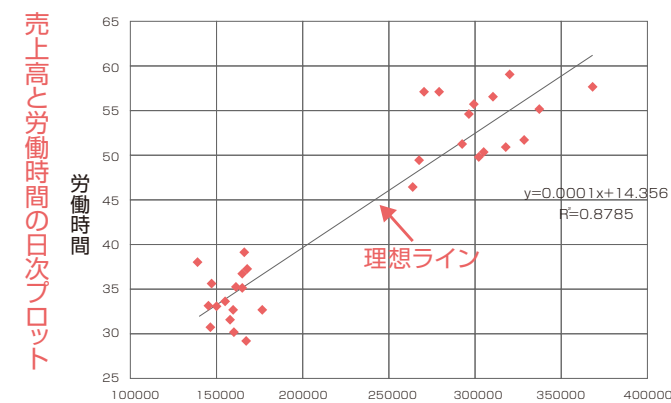
～モノづくりを見本にした生産性向上～

当時、社内には経営を革新していくために必要な仕組みづくりのノウハウがなかった。そこで、橋本氏は社外のリソースを徹底的に活用した。まず、公的な制度を活用し、経営革新計画の策定に着手した。派遣された専門家と社内プロジェクトチームが一体となり、「製造業のノウハウを活用した生産性向上」を軸とした計画を作ることにより、方針及び具体的な取り組み内容が明確化された。その中で、IT 化で商品の売れ行きをデータ化し、予測可能にする取り組みを始めた。



社外の経営専門家との計画づくり

人時売上高=売上÷労働時間



IT 化による人事生産性のデータ管理

(日々の実績値を見える化してデータを取ることで、理想のラインに近づけるように管理している。)

モノづくりの改善活動を見本に

以前は、テナントの立場では販売データを入手できなかったが、社外専門家の助言で技術的困難を解決し、リアルタイムの販売データを入手する情報システムを完成させ、売れ筋・死に筋をタイムリーに把握することができるようになった。また、販売データをスタッフの勤務シフトと関連付けることで、全店舗の人時生産性（従業員一人一時間あたりの粗利高）を日次・週次管理することも可能にし、製造業にならった 5 S 活動や工程改善、適正な勤務シフト管理によって、1 年間で人時生産性を 10% 向上させることで、一人あたり賞与金額の 20% 増加を実現した。さらに、



テナントに入居している店舗



従業員の多能工化

店舗間でバラツキのあったレシピを統一し、商品の質を維持するなど、標準化の取り組みの実施、写真入りマニュアルを用いて社内教育を積極的に行い、1 人の従業員が仕入れから肉切り（切り方によって旨みや柔らかさに影響する熟練作業）、包装、接客販売までを行う多能工の育成にも取り組んでいる。また、社員を中小企業大学校へ積極的に派遣するなど、人材育成に力を入れるとともに、社長自ら大学を回り、理工系を含む多様な人材獲得を図っている。

ここがポイント

- ・公的支援と外部リソースを活用して計画をつくり、経営革新の取り組みを進めた。
- ・IT 化で商品の売れ行きをデータ化、予測可能に。商品の質を維持するためレシピ統一。
- ・5S 活動や工程改善など、モノづくりの改善活動を見本にして生産性を向上。

会社概要

- ・法人名：橋本食品株式会社
- ・代表者：橋本和宏
- ・所在地：北九州市門司区栄町 9-23
- ・設立年月：1961 年 1 月
- ・資本金：4,000 万円

- ・ホームページ：<http://www.hashimoto-foods.sakura.ne.jp>
- ・社員数：約 210 名
(正社員・準社員 30 名 パート・アルバイト約 180 名)
- ・事業内容：食肉の販売・惣菜、すしの販売