

多様性を生かした 強靱な経営への取組み



平成30年3月6日
埼玉県越谷市大沢3271
株式会社クリタエイムデリカ
代表取締役 栗田美和子

会社紹介



創業昭和23年9月：設立昭和42年7月

資本金90,000千円

惣菜製造業（創業時は生麺製造業）

取得免許：惣菜製造業、生麺製造業、飲食店業、食肉販売業

主な製造品：調理麺、パスタ、焼きそば、グラタン、レンジ麺、レンジスープ、キッシュ、サンドイッチ

お得意先様：コンビニエンス、量販店、駅ナカ、生協関連等100企業

販売範囲：東北（山形以外）北関東、関東、甲信越、東海、大阪

生産キャパ：日産10万食

前期年商51億円弱、今年年商予定55億円弱

24時間365日営業

従業員約400名（内社員72名：社会保険加入者200名強）障害者（正社員2名、契約社員2名、パートナー1名）



会社見取り図

株式会社クリタエムデリカ 工場レイアウト

2011.5. | 現在



事務所棟

人手と人財不足から経営危機

- 約40年前：ルートセールスの生麺製造販売
- 約35年前：事業課題発生：価格破壊による安売り強要



生麺・茹で麺のPB工場からの撤退⇒調理麺への取組み

- コンビニエンスストアとのお取引からの事業課題発生

24時間365日稼働開始からの経常利益・人手不足・人財不足の始まり

コンビニエンスストア(6社対応)の店舗拡大から売上拡大

しかし、季節変動の売上

売上比 夏：冬=4：1⇒設備投資の必要期間2か月間

人手不足：夏だけの短期雇用者拡大

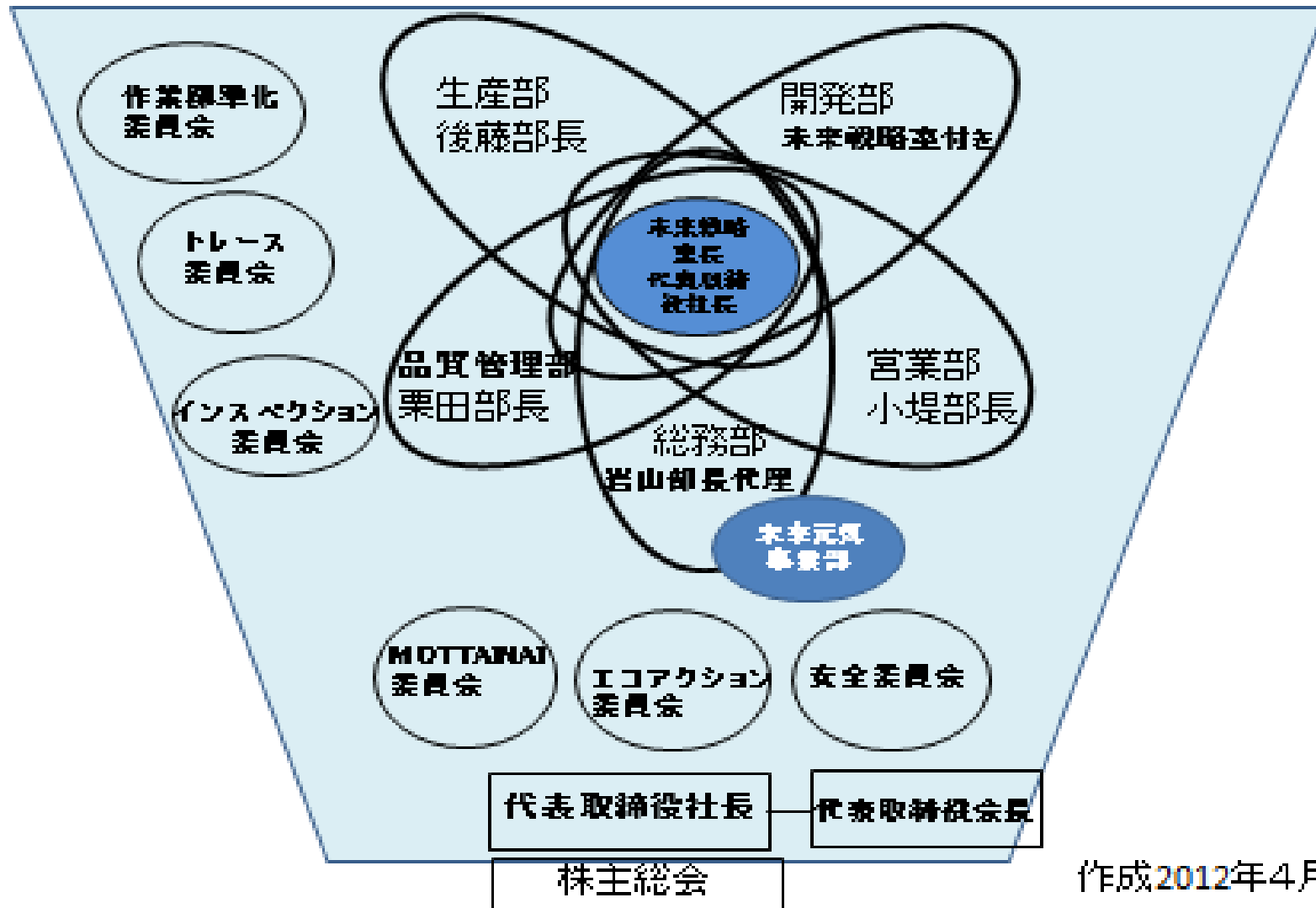


経営理念を従業員と共に成文化からの変革

- 平成17年経営理念を幹部社員と新規設定
誇りの持てる会社を成文化
- 平成18年より新卒採用
- 平成19年より東京中小企業家同友会共同求人と
● 新入社員研修参加
- 法政大学院坂本光司先生との出会い
- 平成21年4月：企業内保育園 くりたのんな設置
- 平成21年職場風土改革指定登録
- 人事評価制度の採用と見直しと社内委員会制度導入
- 平成24年4月行動規範設定：人財育成を明文化
- くりた農園開設 第1回社内いもほり実施



株式会社クリタエィムデリカ第46期組織図



作成2012年4月1日



ES調査からの経営戦略の設定

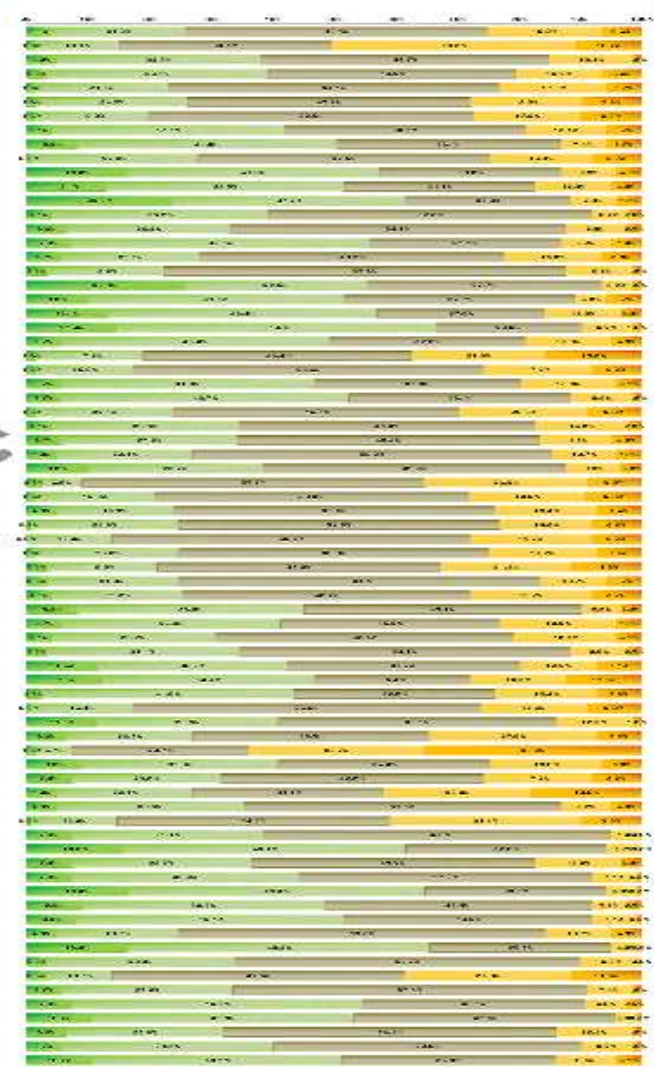
1. 2024年10月 - Q1

No.	カテゴリ	2024年10月	2024年9月	2024年8月	2024年7月	2024年6月
1	ESに関する取り組み	18.7	12.0	3.4	0.0	0.0
2	環境	11.7	8.4	3.3	0.0	0.0
3	社会	31.1	20.4	10.7	7.7	7.7
4	経済	19.7	20.3	0.6	0.0	0.0
5	ESに関する取り組み	▲ 6.7	▲ 11.7	5.0	0.0	0.0
6	環境	7.7	5.0	2.7	0.0	0.0
7	社会	32.0	20.0	12.0	9.0	9.0
8	経済	22.4	0.0	0.0	0.0	0.0



2. 2024年10月 - Q1

No.	説明	2024年10月	2024年9月	2024年8月	2024年7月	2024年6月
1	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	環境	▲ 14.2	▲ 10.1	▲ 4.1	0.0	0.0
3	社会	20.0	14.0	6.0	0.0	0.0
4	経済	18.0	10.0	8.0	0.0	0.0
5	ESに関する取り組み	▲ 0.0	▲ 3.7	3.7	0.0	0.0
6	環境	▲ 1.0	▲ 0.7	▲ 0.3	0.0	0.0
7	社会	▲ 7.4	▲ 19.0	11.6	0.0	0.0
8	経済	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
9	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
10	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
11	社会	3.0	▲ 2.0	▲ 1.0	0.0	0.0
12	経済	44.0	40.0	4.0	0.0	0.0
13	ESに関する取り組み	31.4	31.1	0.3	0.0	0.0
14	環境	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
15	社会	31.1	20.7	▲ 10.4	0.0	0.0
16	経済	20.0	17.0	3.0	0.0	0.0
17	ESに関する取り組み	20.0	40.7	▲ 20.7	0.0	0.0
18	環境	0.0	▲ 1.0	▲ 1.0	0.0	0.0
19	社会	0.0	▲ 1.0	▲ 1.0	0.0	0.0
20	経済	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0
21	ESに関する取り組み	▲ 1.0	▲ 0.0	▲ 1.0	0.0	0.0
22	環境	▲ 1.0	▲ 0.7	▲ 0.3	0.0	0.0
23	社会	40.0	30.0	10.0	0.0	0.0
24	経済	30.0	20.0	10.0	0.0	0.0
25	ESに関する取り組み	▲ 10.0	▲ 20.0	▲ 10.0	0.0	0.0
26	環境	▲ 1.0	▲ 0.0	▲ 1.0	0.0	0.0
27	社会	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
28	経済	40.0	30.0	10.0	0.0	0.0
29	ESに関する取り組み	▲ 0.0	▲ 0.0	▲ 0.0	0.0	0.0
30	環境	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0
31	社会	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0
32	経済	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0
33	ESに関する取り組み	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
34	環境	▲ 20.0	▲ 10.0	▲ 10.0	0.0	0.0
35	社会	▲ 0.0	▲ 0.0	▲ 0.0	0.0	0.0
36	経済	0.0	▲ 1.0	▲ 1.0	0.0	0.0
37	ESに関する取り組み	▲ 0.0	▲ 0.0	▲ 0.0	0.0	0.0
38	環境	▲ 10.0	▲ 20.0	▲ 10.0	0.0	0.0
39	社会	▲ 0.0	▲ 0.0	▲ 0.0	0.0	0.0
40	経済	▲ 11.0	▲ 27.1	▲ 16.1	0.0	0.0
41	ESに関する取り組み	▲ 0.0	▲ 0.0	▲ 0.0	0.0	0.0
42	環境	▲ 2.0	▲ 0.0	▲ 2.0	0.0	0.0
43	社会	▲ 0.0	▲ 0.0	▲ 0.0	0.0	0.0
44	経済	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0
45	ESに関する取り組み	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
46	環境	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
47	社会	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
48	経済	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
49	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
50	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
51	社会	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
52	経済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
53	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
54	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
55	社会	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
56	経済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
57	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
58	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
59	社会	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
60	経済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
61	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
62	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
63	社会	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
64	経済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
65	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
66	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
67	社会	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
68	経済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
69	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
70	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
71	社会	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
72	経済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
73	ESに関する取り組み	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
74	環境	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
75	社会	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
76	経済	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0



誇りの持てる会社つくりと見える化の取り組み

- 平成24年7月 経営革新法2期取得
- 平成24年7月 埼玉県多様な働き方実践企業
プラチナ認定
- 平成24年9月 彩の国工場指定
- 平成25年4月 エコアクション21認定
- 平成25年4月 月次PL発表6営業日
- 平成25年1月 くるみんマーク取得
- 平成25年1月 埼玉県経営革新法モデル企業
- 平成26年2月 惣菜協会HACCP工場指定
- 平成26年4月 全社員に月次PLの配布開始
- 平成27年2月 もの補助認可(次の売り場を創る)
- 平成27年9月 シェアダイニングサルーテ開業



シェアダイニングサルーテ

平成27年9月オープン

平均年齢68歳16名登録



経営理念

麺とデリカの新しい食文化を創造する

1. 私たちは誇りの持てる会社づくりを通して
全ての従業員の幸せを目指します。
1. 私たちは安全で安心な商品づくりを通して
お客様の幸せを目指します。
1. 私たちは環境にやさしい商品づくりを通して
全ての人々の幸せを目指します。

平成17年4月1日作成

平成28年4月1日 改定



財務の視点
(ビジョン実現のためには、どんな財務内容に)

経常利益率
3%

『地域で働きたい
誇りの持てる会社』になる

顧客満足の視点
(具体的にどのようにして顧客に満足いただく)

不の解消をする
①クレーム0する
②不の解消定番商品
メーカーになる

感動分岐点を超える1/1商品提供

美味しい麺から創れる
オンリーワン惣菜工場になる

業務プロセスの視点
(どんな仕組みを)

部・課・個人の月次目標をPDC
Aで達成し、そのプロセスを従業員
で共有化する(縦組織変革)

キラリ輝く1/1商
品を創る横組織
での連携体制を
創る

非常職に新しい変革
を見出し、各業務変
革で付加価値の増
加をする

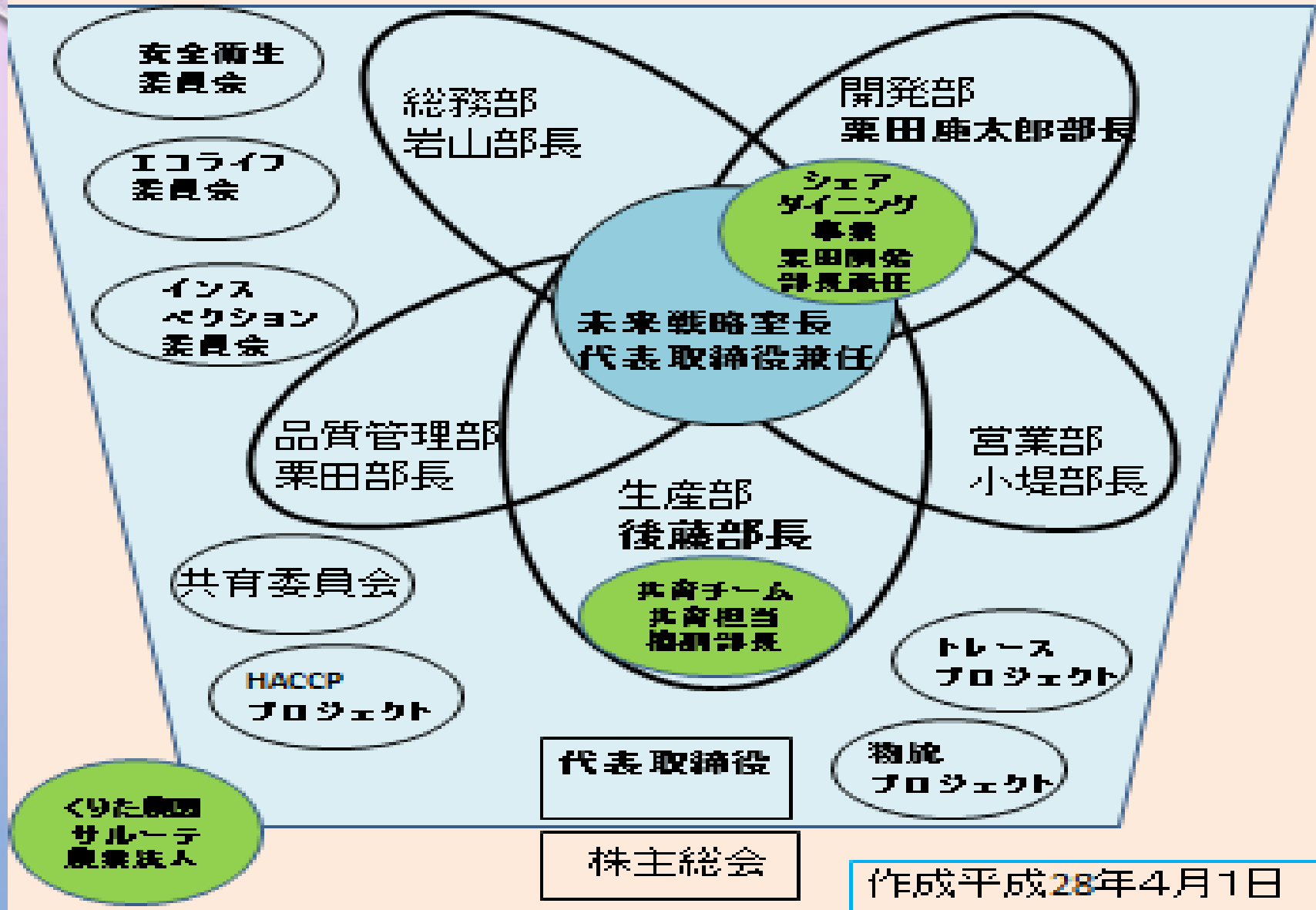
人材と変革の視点
(どんな社員・育成を)

やってみせて、言って聞かせて、やらせてみて、ほめてやらねば人は動かじ。
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

仲間の尊重実現
する強靱な横連
携新組織になる

企業風土の変革
全従業員への共育
体制を創る

株式会社クリタエイムデリカ第50期組織図



平成28年共育チームと共育委員会設置

テーマ

- ①誇りの持てる会社とはいったいどうゆうものか皆で共有
- ②管理職になる為に必要なスキルを体験
- ③各部署の垣根を取るためのディスカッション実施

内容

- ①コーチングスキルの取得(コンサルタント依頼)
- ②ファシリテータースキル取得講習
- ③ロールプレイ&ワクワク会議実施
- ④インバスケット演習
- ⑤各部業務収得表の作成講習(ワークシェア)
- ⑥社長とのトークセッション実施



誇りの持てる会社はどんな会社？



友人と親類にどこで勤務しているか言える会社

1社員1良い会社訪問を部単位実施

日本で一番大切にしたい会社訪問

企業訪問と社長懇話

- ① 佐藤食品
- ② 伊那食品工業
- ③ 創味食品
- ④ 沢根スプリング
- ⑤ フジイコポーレーション
- ⑥ 未来工業
- ⑦ アポロガス
- ⑧ ドンレミー

グループでのカンフェランス会議実施。



平成29年度共育委員会

テーマ

- ①誇りの持てる会社とはどういうものか共有化
- ②管理職としてどのような仕掛けが出来るかディスカッション
- ③70周年記念行事企画

内容

- ①ディベート演習
- ②部下を動かす為のコーチング演習
- ③70周年記念行事の企画立案(チームごとの対決方式)



従業員への取組み



第2期良い会社訪問の実施

各部単位から全社横組織でのグループ編成
訪問前の研修会、訪問後の研修会、ちょっと美味しい
地域体験

- ①伊那食品工業
- ②フジコーポレーション
- ③沢根スプリング
- ④アポロガス
- ⑤佐藤食品工業
- ⑥創味食品
- ⑦能作
- ⑧島根電工
- ⑨クラロン
- ⑩コーケン工業



共育時間

(生産部) 共育累計時間

50期・・・上期 (外部158H/内部24H = 合計182H)
下期 (外部491H/内部118H = 合計609H)
年間累計791H

51期・・・上期 (外部329H/内部84H = 合計413H)
下期 (外部542H/内部262H = 合計804H)
年間累計1217H

51期－50期の研修時間比較

外部 (上期・下期合計) $871\text{H} - 649\text{H} = 222\text{H}$ 増
内部 (上期・下期合計) $346\text{H} - 142\text{H} = 204\text{H}$ 増

50期51期の定着率の推移

(自社雇用者)

	入社数	退社数	定着数	定着率
50期	33名	16名	17名	51.5%
51期	21名	5名	16名	76.2%

(日本人派遣者)

	入社数	退社数	定着数	定着率
50期	65名	60名	5名	7.7%
51期	31名	26名	5名	16.1%



女性管理職比率

平成23年 社員84名、男性53名、女性31名

女性比率37%

役員3、部長2、課長5、係長7、主任8

女性比率20%

平成29年 社員79名、男性53名、女性26名

女性比率33%

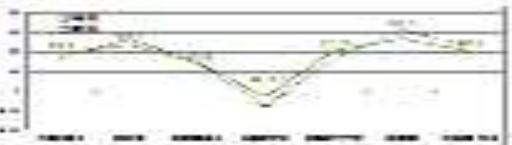
役員4、部長4、次長1、課長5、係長8

主任14名

女性比率22.2%



項目	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年	2014年
總值	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1
出口	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1
進口	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1
貿易順差	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
貿易逆差	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0



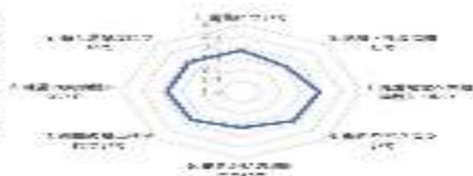
2. 經濟統計

項目	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年	2014年
總值	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1
出口	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1
進口	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1	1,141.1
貿易順差	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
貿易逆差	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
...

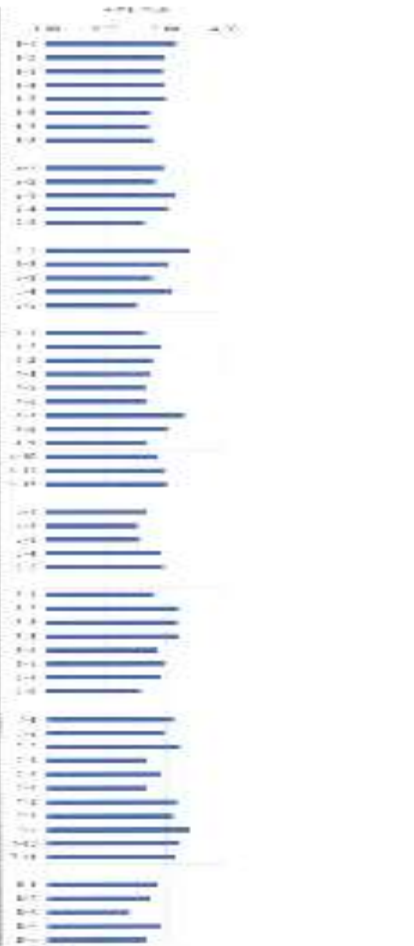
資料來源: 香港統計處

12.10.10 各社別売上高(百万円)

区分	売上高	前年比	増減	売上高	前年比	増減	売上高	前年比	増減
1. 高松	2,380	100%	0	2,380	100%	0	2,380	100%	0
2. 徳島	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
3. 香川	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
4. 愛媛	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
5. 高松	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
6. 徳島	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
7. 香川	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
8. 愛媛	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
9. 高松	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
10. 徳島	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
11. 香川	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0
12. 愛媛	2,371	100%	0	2,371	100%	0	2,371	100%	0



区分	売上高	前年比	増減
1. 高松	2,380	100%	0
2. 徳島	2,371	100%	0
3. 香川	2,371	100%	0
4. 愛媛	2,371	100%	0
5. 高松	2,371	100%	0
6. 徳島	2,371	100%	0
7. 香川	2,371	100%	0
8. 愛媛	2,371	100%	0
9. 高松	2,371	100%	0
10. 徳島	2,371	100%	0
11. 香川	2,371	100%	0
12. 愛媛	2,371	100%	0



第52期クリタエイムデリカバランススコアカード(戦略マップ)

株式会社クリタエイムデリカ

平成30年4月1日

代表取締役 栗田美和子

財務の視点
(ビジョン実現のためには、どんな財務内容に)

経常利益額2億円

『地域で働きたい楽しいワクワクする誇りの持てる会社』になる

顧客満足度の視点
(具体的にどのようにして顧客に満足いただく)

不の解消商品によって身近で笑顔あふれる豊かな食卓を提供する

一つ一つの商品を感じ動分岐点の超える商品に創り上げ提供する

粉から美味しい麺を創る惣菜工場として『コト商品』を提案し創るオンリーワン工場になる

業務プロセスの視点
(どんな仕組みを)

非常識の中から新しい常識に変革させ、会社全体が働きやすい環境に促進する

キラリ輝く1/1商品を創る横組織での連携体制を創る

仕事は個人ではなく組織で行う会社組織をつくる(会社全体で仕事の共有化を行う部署間連携)

人材と変革の視点
(どんな社員・育成を)

社員はパートナーから、幹部社員は社員、パートナーから、経営管理職は全従業員から信頼される人財に自分自身と部下の人間力を高め成長させる。それにより人財力を誇れる会社になる

仲間を尊重しお互いを誉めあい苦言の言える強靱な横連携組織になる

企業風土を変革し、全従業員への共育体制と評価の見える化により将来創造の出来る会社にする

労働力事業(アジアイノベーション協同組合)

平成26年2月アジアイノベーション協同組合設立

平成27年3月ミャンマー工業省とマンダレー技術

学校内日本語研修センター

平成27年4月認可惣菜協会の3年実習生制度認可活動との連動

食品事業に特化した人財確保

法務省許可事業 ハードルの高さで苦戦



平成29年1月第1期生21名入国

平成30年2月第3期生21名入国 累計50名





アジアイノベーション協同組合



ご清聴ありがとうございました。



Create the new culture of food for noodles and delicatessen.

COPYRIGHT(C) 2002 KURITA AIM DELICA CORPORATION.