

事業所名	従業員規模	所在地	支援テーマ	支援回数
株式会社 石川興産	正社員6人 パート 18人	愛媛県	経営診断による葉菜類施設栽培の収益基盤強化	専門家派遣回数 3回

## 相談内容・現状課題

### ■相談内容

小松菜、サンチェ、リーフレタスなど葉物野菜14品目を周年で施設栽培している。施設は20aと60aの2か所で、栽培規模は80aである。H19年の20aを振り出しに2-3年ごとに20aを増設した。事業規模が拡大し、黒字決算となっているが、農産部門の利益幅が営業利益率で1.2%と小さく、借入の返済原資が不足している。課題・問題点を明確にし、改善方針提示・実行していくことにより経営改善したい。

### ■現状課題等

○生産技術は高く、生産量も安定しており、技術面等の改善は当面必要ない。  
○これまで経営診断による分析を行った事がないため、経営診断することにより、利益幅が小さい原因を把握する必要がある。  
○葉物野菜の施設栽培は出荷調整に労力と時間がかかる集約的な農業であるため、規模拡大による労力の適正な確保と配分を行う必要がある。  
○最も大きな経費は人件費であることから、雇用者一人あたりの生産性向上が必要。  
○利益の増加、確保のためには、販売額の増加が効果的であり、新たな販路の開拓も検討する必要がある。

## 相談所の支援体勢・伴走支援チームからの改善提案(問題解決方法)

### ■支援内容

経営診断と中小企業診断士・普及員により現状の聞き取りと生産現場の確認を行った結果、販路拡大に取り組むことについては人員・人材の関係で当面困難である一方、作業環境の改善による労働生産性向上が利益率の向上に不可欠と判明した。

両者による伴走支援チームにより具体的な改善点の提案と改善状況の確認を行った。

#### ＜生産現場の改善点の提案＞

- ①5S(整理、整頓、清潔、清掃、躰)の推進により、通路と作業エリア、属人化している部分の明確化を図る。
- ②現場レイアウトの見える化、現場動線分析により工程標準書などマニュアルを作成し、属人的な作業内容の標準化と人材育成を図る。
- ③早く楽に作業できる体系とするため、作業工程ごとの作業時間を測定・分析するとともに作業実績管理(作業日報の定着と集計分析のIT化)を行い、フィードバックする。



栽培の様子



出荷調整作業場の改善

## 支援の成果・その後の状況

### ■支援の成果・その後の状況

＜生産現場の改善の中間評価＞

- 提案に基づき、
- 出入り口を引き戸からスライド式に変更、キャリア型台車の導入による積み替え作業の減少、動線分析により作業員の移動時の交差の解消等による時間的ロスの縮小の積み上げ
  - 着座作業から立ち作業への転換、作業ラインの分業化、機械導入による効率化
- に取り組んでおり、効果が出つつある状況である。  
出荷数は伸びているものの販売単価の低迷により売り上げが伸びていないことから、販売単価の良い取引相手を開拓する必要がある。  
令和2年1月に状況確認と評価を行うこととしている。

### ■コーディネーター所感

中小企業診断士による経営診断から、経営の問題点が明らかになり、経営改善に取り組むことができた。生産現場の作業改善であるため、従業員の理解と協力が必要で、一気に改善にはつながっていないが、相談者の着実な行動により、徐々に改善されると考えられる。また、6次化サポートセンターとの連携で導入機器も補助事業が利用できた。今後は生じた余剰時間を利益につなげる事業の立ち上げも検討する必要がある。