

〈調査ノート〉

生産のあるべき姿を追い求める企業「(株)ホクビー」

本 田 康 夫

生産システムの基本機能は、顧客・消費者が必要とする仕様・品質、価格のものを、顧客・消費者が必要とする数量と時期で製品を提供することにある。また、その中で重要な事項は、品質であり、いかに顧客・消費者の必要とする品質のものを企画し、その企画した品質どおりに製品をつくり続けることが出来るかが売上に結びつく。

石狩市に本社を構える(株)ホクビーは、食肉加工品の製造・販売を営み、現在まで目覚ましい発展を遂げてきたが、その経営体制の強化の重点の一つに自社の生産システムの基本機能を常に点検し、レベルアップを図ってきたことが挙げられる。そこで、ホクビーの発展とともにやってきた生産システムの強化過程を考察する。

1. ホクビーの特色と発展経緯

ホクビーの製品は、牛肉を原料としたステーキ、ハンバーグ、ビーフシチューなどの調理加熱品で、ユーザーの80%が道外、製品の80%はファミリーレストラン、ファーストフード店などの外食産業を通じて消費者に届く。製品の内特に特色があるのは、独自の技術で開発した『霜降り加工』した牛肉を原料としたステーキである。

生産拠点は、石狩工場、石狩新港工場、室蘭工場の国内3工場と海外現地法人としてオーストラリア工場を有している。

以下、ホクビーの発展経緯をみていく。

1. 1 ステーキレストランの創業

現社長林茂生氏は大学卒業後、化学関係の会社の研究所に勤めていたが、脱サラし札幌のススキノで郷土料理の店を経営していた。その店の常連客であったホクレン担当者から牛肉料理専門のレストラン事業の相談を受けた。1960年代後半から北海道では乳牛雄肥育に力を入れ、北海道内での牛肉消費拡大を図ろうとしていた。その当時北海道では牛肉を食する習慣は普及していなかったため、消費拡大キャンペーンの事業としての事業構想であった。同じく店の常連客から紹介された前会長塚原氏と共同で1972年4月資本金1,000万円にて会社を設立。社名は、ホクレンのビーフを食材として使うことからホクビーとした。

会社設立の1972年ホルスタインの道産牛肉専門のステーキレストラン「もうもう亭」第1号店を札幌市内に開店。10年間で全道に21店舗を展開し、北海道内での牛肉消費拡大に貢献した。「もうもう亭」は北海道内外食産業の先駆けとなった。

1. 2 食肉製品製造業への転換

もうもう亭チェーンの多店舗展開で必要になったのが品質保持と味の均一化のための食材の集中管理だった。当時外食産業専用の食品メーカーはなく、自ら加工センターを設けて集中調理を行った。そこで蓄積した技術、ノウハウをもとに外食レストランを相手にした事業に方向転換を図り、それまで全道に多店舗展開してきたもうもう亭チェーン店21店舗全店を1980年か

ら1982年にかけて全て手放し、食肉製品製造業に業種転換を図っている。

もうもう亭チェーンの加工センターは、1975年帯広工場操業、1977年岩見沢工場操業、1980年には帯広、岩見沢両工場を閉鎖し富川工場に統合と展開してきたが、食肉製品製造業に完全に事業転換した1983年には富川工場を閉鎖し現在の室蘭工場を新設し創業している。

1. 3 ハイテク技術を活用した加工技術の開発

食肉製品製造業に事業転換して間もなく、ホクビーの現在を築く加工技術の開発が始まっている。ひき肉やハンバーグ原料にしか利用できなかったホルスタイン乳牛の老廃牛（経産牛）の高度加工として、牛脂肪を肉中に施す『霜降り加工』の技術開発である。牛肉は年をとると脂肪分と水分が抜けて硬くなる。この「霜降り加工」は、屠殺後の肉に若い牛の脂肪を乳化させて利用するアイデアから始まった。しかし、開発当初はかなりの困難に遭遇した。牛の脂肪は熱を加えると液化するが、常温では固体となり、固体の脂肪では肉に注入しにくい。注入できても脂肪を肉の内部でまんべんなく拡散させることはできない。かといって熱を加えた脂肪を肉に注入したのでは肉がいたんでしまう。そこで肉の脂肪を低温で液化、注入、拡散する技術の開発に漕ぎ着けた。その製造方法は、乳化した牛の脂肪分を注射針に似たインジェクションの機械で肉塊に注入後、真空ロータリーマッサー機で肉内の脂肪分を遠心分離させ霜降り状にするハイテク技術を活用した製品であった。この加工技術は、日本と将来の現地生産を想定してオーストラリアの特許を取得している。1985年より霜降り加工牛肉ステーキ、商品名『メルティークビーフ』を外食産業向けに本格生産、市場販売を開始している。『メルティークビーフ』とは、Melt（溶ける）とTechnique（技術）を語源とした造語で、口の中で溶けるようなジューシーさと風味、軟らかさを表現し

た商品名である。このメルティークビーフは、外食産業で大人気となり、大きく売上を伸ばした。その理由は次の2点によるものである。

- ① メルティークビーフは成形加工することによって、重さはもとより、形、大きさ、軟らかさを均一に生産でき、調理作業の迅速と簡便を求める外食産業のニーズに合致した。
- ② 卸価格平均で肥育牛より約20%安く設定した価格の安さ。

老廃牛とはいえヒレ、ロース部をひき肉にするのはもったいないとの考えから生まれた技術であるが、宇都宮大学農学部出身で、化学会社研究所にて農薬開発に携わった経験のある現社長林氏の化学屋的発想によって成功に導かれたものである。その後1998年霜降り加工で従来使用していた乳化剤などに含まれていた合成添加物をすべて天然のものに切り替えることに成功。味もより本物に近づき、高級レストランやホテル、生協にも販路が広がった。

その他のホクビー開発技術として、1995年には半年以上牛肉を冷凍してもチルド肉とほぼ同じ品質を維持でき、おいしさや色をほとんど落とさず、解凍時に肉汁も出ない冷凍・解凍システムを開発。また、肉塊を均一の硬さにする「レオライザー」と一定の大きさ、形に切り分ける「切り身スライサー」を機械メーカーと共同で開発。脂肪分の少なさと安さから需要が高まっていたが、硬さが不均一なためステーキ用としては適さなかった牛もも肉のステーキ用商品化を行い、外食産業向けに販売を開始している。

独自に開発されたこれらの加工技術は、ホクビー発展の礎となっている。

1. 4 高度な加工技術を活用した提案営業

ホクビーで開発された食肉加工業界では異色なハイテク加工技術をベースとして、外食産業と共同で多くのプライベート・ブランド製品が生み出されている。営業部門と、開発研究部門

が協力して、ユーザーの要望をプライベート・ブランド商品として形にしている。その窓口として、1991年6月には関東営業所を開設している。

1. 5 原料調達国オーストラリアでの生産

ホクビーの生産は、石狩新港工場で霜降り加工などの素材牛肉の加工と調理加熱品の生産、石狩工場で最終商品化にするスライス加工とパッケージ化、室蘭工場でハンバーグ生産を分担している。現在生産拠点を石狩に集約する計画が進められており、2005年夏には室蘭工場を閉鎖し、本社・石狩工場・石狩新港工場に隣接する用地に国内生産施設が集約される。

海外では、現地で牛肉を直接仕入れ生産コストを削減することを目的に、2001年8月オーストラリア現地法人「HOKUBEE AUSTRALIA Pty, Ltd」を設立、工場建設及び試験操業期間を経て2002年9月ステーキ生産を開始している。

2. 事業環境

ホクビーを取巻く事業環境、業界環境やその変化について考察する。

2. 1 牛肉消費量の増大と輸入量の増加

牛肉の全国消費量及び1人当たり消費量は、1996年には病原性大腸菌O157、2001年には牛海綿状脳症BSE（狂牛病）がそれぞれ発生し一時的に大きく減少したものの、総じて1960年後半より年々増加している。

消費量の拡大に対応して国内生産が1960年代より増加しているが、供給量の増加に大きく貢献してきたのは輸入牛肉であった。1986年から開始され1993年12月に合意に達した多角的貿易交渉ウルグアイラウンドと1988年の日米・日豪合意に基づき1991年から輸入が自由化され、輸入拡大が加速された。特に、輸入自由化直後の1992年、1993年には、対前年比30%前後の輸入

増加があり、予想を上回る過剰輸入に為替レートの円高の影響も加わり価格下落など国内の需給は混乱し、その後の国内生産は低迷傾向になっている。

ホクビーは1972年の会社設立からステーキレストランチェーンを展開、そして1980年からは食肉製品製造業として常に国内の牛肉消費拡大に貢献してきた。

2. 2 業務用及び外食産業用の

牛肉消費割合が増加

牛肉の消費量は、病原性大腸菌O157、牛海綿状脳症BSE（狂牛病）の発生に影響されて1996年、2001年に一時的に減少したものの、総じて1960年後半より年々増加していることは前項で示したが、消費の内容を図表2でみると、1997年にその他（業務用、外食等）が50%を超え、その後徐々にシェアを増加させている。

家計消費は、1997年から減少傾向に推移し、2001年はBSEの影響から消費量が大きく減少している。

2. 3 1970年代前半から後半にかけて

外食産業の急速な成長

外食産業は、1970年代前半から後半にかけて急速な成長を遂げた。背景には、所得水準の向上、核家族化、モータリゼーションの進展、レジャー志向の高まりなどから外食が日常生活の中に浸透し、郊外型ファミリーレストランを中心に成長がみられた。郊外型ファミリーレストランは、バブル崩壊による影響を受けながらも顧客にとっては同じチェーン店であれば同じメニュー、同じ味、同じ価格であるという安心感があり、今後も需要は継続するものと思われる。

郊外型ファミリーレストランはスケールメリットを追求して多店舗化によるコストの大幅削減効果を狙う。店舗数が増加すると食材の安定した仕入れ、調理加工の標準化が課題となる。この課題を解決する手段として集中仕入れ、集中調理加工を行うセントラルキッチン化がある。

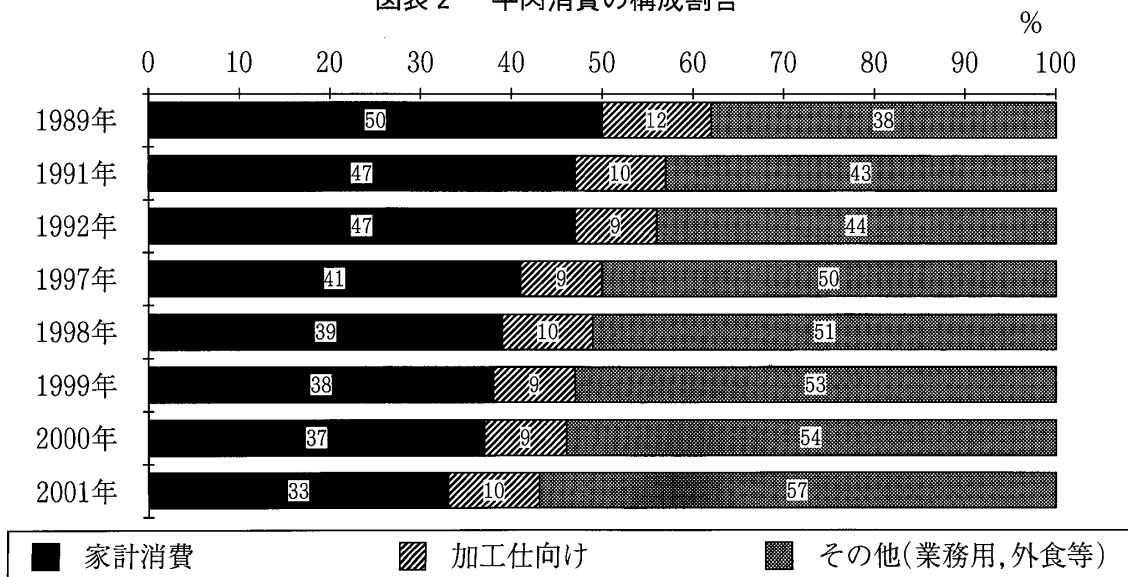
図表 1 牛肉需給の推移

年度	消費量		生産量		輸入量		1人当たり 消費量 kg
	千トン	対前年比 %	千トン	対前年比 %	千トン	対前年比 %	
1965	145	▲ 12. 1	137	▲ 14. 4	8	100. 0	1. 5
1970	221	15. 7	197	12. 6	23	43. 8	2. 1
1975	291	1. 0	235	▲ 5. 2	64	128. 6	2. 5
1980	418	3. 7	302	7. 9	120	▲ 9. 1	3. 5
1985	542	3. 0	389	3. 2	158	6. 0	3. 9
1987	625	9. 3	39B	1. 0	223	18. 6	4. 5
1988	681	9. 1	398	0. 1	285	27. 6	4. 9
1989	697	2. 4	377	▲ 5. 3	364	27. 5	5. 0
1990	766	9. 9	388	2. 9	384	5. 6	5. 5
1991	789	3. 0	407	4. 7	327	▲ 14. 9	5. 6
1992	850	7. 8	417	2. 5	423	29. 5	6. 0
1993	947	11. 4	416	▲ 0. 2	567	33. 9	6. 7
1994	1018	7. 5	424	1. 8	584	3. 0	7. 2
1995	1068	4. 9	413	▲ 2. 5	658	12. 7	7. 5
1996	990	▲ 7. 3	383	▲ 7. 4	611	▲ 7. 2	6. 9
1997	1030	4. 0	370	▲ 3. 3	659	7. 8	7. 2
1998	1051	2. 0	371	0. 4	682	3. 5	7. 3
1999	1055	0. 4	381	2. 6	683	0. 1	7. 3
2000	1088	3. 1	365	▲ 4. 3	738	8. 2	7. 6
2001	913	▲ 16. 1	329	▲ 9. 9	608	▲ 17. 7	

資料：農林水産省「食肉流通統計」，財務省「日本貿易統計」

注）消費量，生産量，輸入量は部分肉ベース。

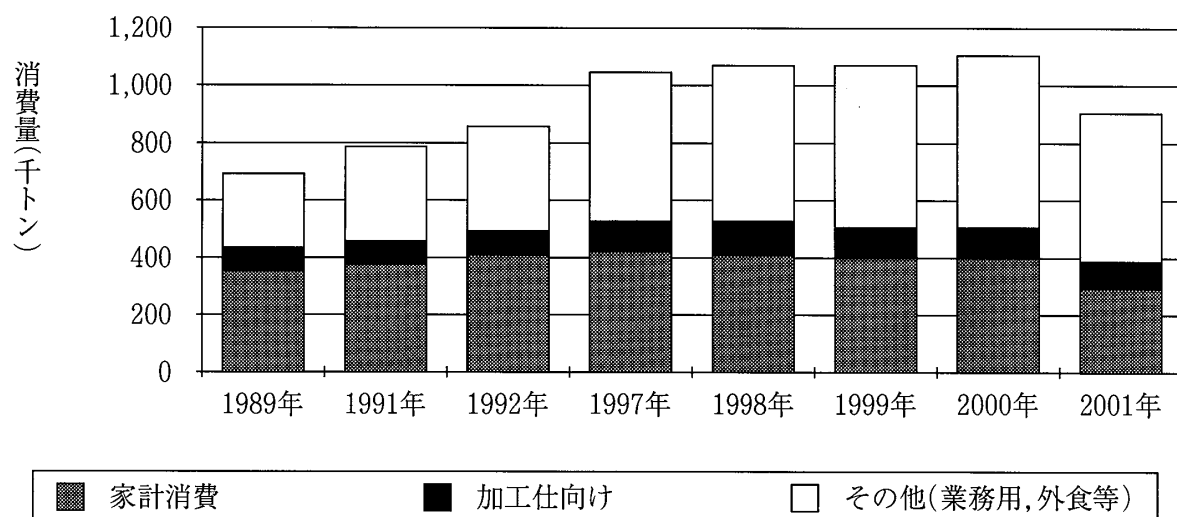
図表 2 牛肉消費の構成割合



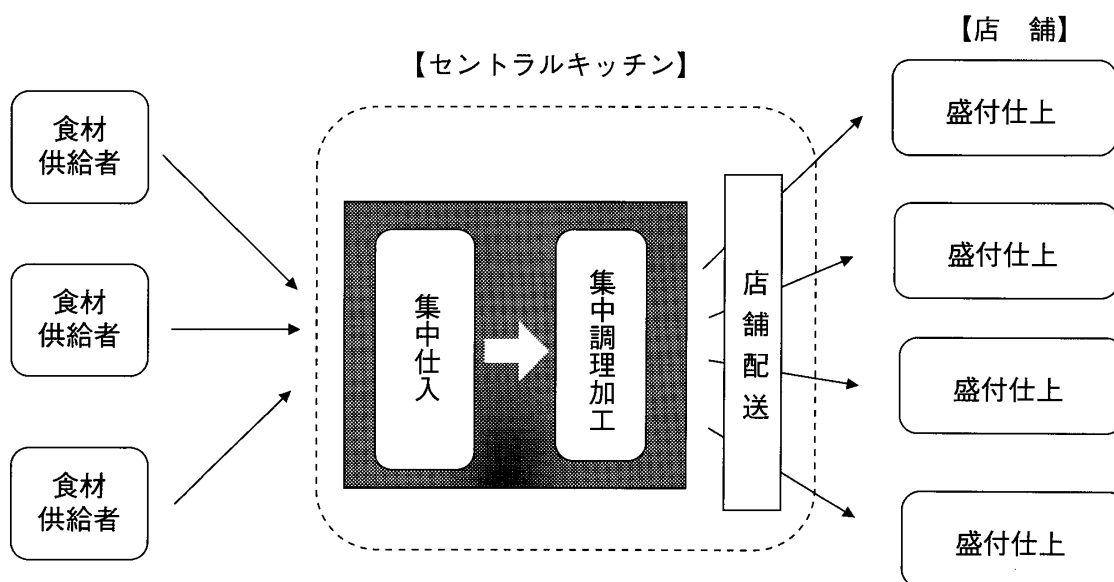
資料：農林水産省生産局畜産部食肉鶏卵課

図表3 牛肉消費の内訳

農林水産省生産局畜産部食肉鶏卵課の資料を加工



図表4 セントラルキッチンの概念図



セントラルキッチンとは、食材などを集中的に仕入・管理し、熟練調理人による集中調理加工を行う施設であり、店別仕分・配送などの物流システムや受発注、生産・在庫管理の情報機能もあわせもっている。セントラルキッチンで集中調理加工をすることによって食材の品質保持、原材料のロスの低減、品質・味の均一化が図られる。またセントラルキッチン化することによって、各店舗では盛付け前の簡単な加熱程度の加工でよくなり、店舗で熟練調理人が必要なくなり、顧客の待ち時間の短縮も可能となる。

ホクビーは、もうもう亭チェーンの多店舗展開を進める際に、当時外食産業専用の食品メーカーがなかったこともあり、自ら加工センターを設けて集中調理をしていた。正にセントラルキッチン化である。そこでセントラルキッチンとしての技術、ノウハウを蓄積したのである。

3. 顧客の品質・コスト・納期を満足させる生産の仕組み

ホクビーは、もうもう亭チェーンの多店舗展開の過程で自らセントラルキッチンをつくり、そこでセントラルキッチン運営の技術、ノウハウを蓄積した。そして、同業の外食産業が急激な成長をし、多店舗展開するのをビジネスチャンスと捉え、外食産業のセントラルキッチンの役割を担う食肉製品製造業に事業転換している。外部のセントラルキッチンとしては、顧客の要求に対してタイムリーに対応し、顧客の要求を満足させる生産の仕組みが必要となる。

ホクビーの生産の実態を論じる前に、ここでは顧客の要求を満足させる生産の仕組みと、それを構築するための手段について抑えておく。

3. 1 生産の仕組みと管理構造

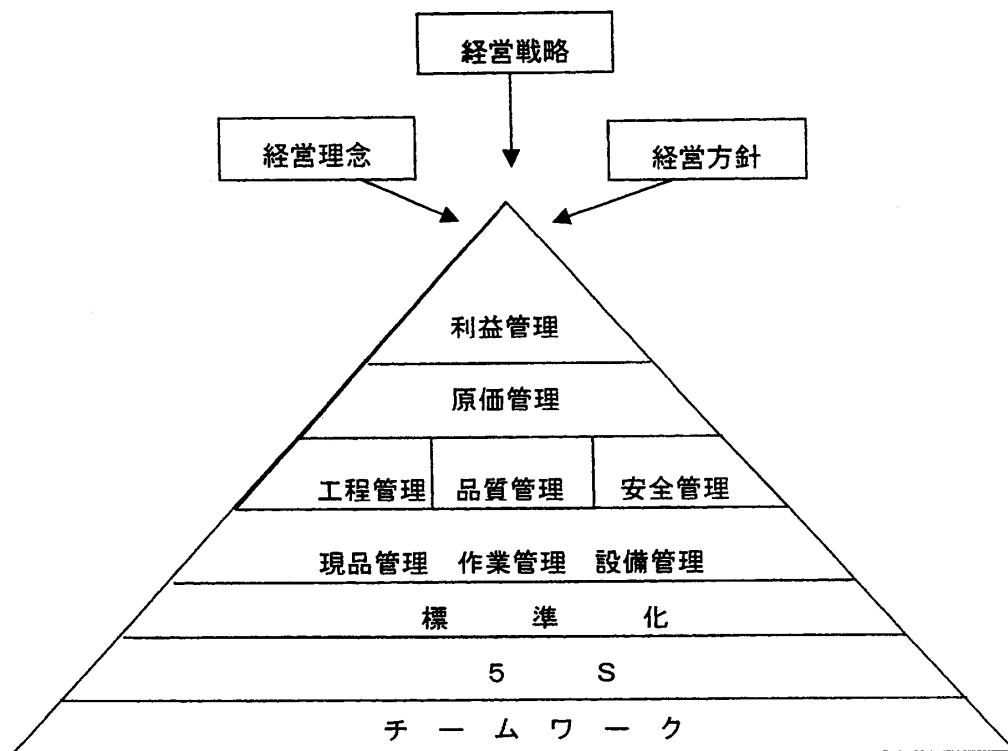
生産活動の基本的な役割は、何かを新しく作り出すことであり、しかも、その行為は、顧客が要求するものの品質を満たさなければならない。また、材料から製品の変換過程において発

生するコストも極力最小にする努力と、更に顧客が希望する数量・時間が満たされるように生産活動を進めていかなければならない。ここに顧客の要求に基づく品質、コスト、納期のマネジメントが必要となる。また、生産活動を行うためには、技術・技能を有した作業員（Man）、機械・治工具・検査機器等の設備（Machine）、原材料・部品等の材料（Material）、作業方法・技術情報等（Method）の4Mと言われる資源が必要となる。生産の管理の目的は、顧客の要求する品質、コスト、納期で生産するために4Mを効率よく活用することであり、図表5に示す構造となる。

3. 2 生産活動の改善手法

全ての改善活動は、生産活動によって得られる利益の拡大を目的に行われる。従つて、改善活動の効果は原価管理によって把握され、明確にすることになるが、改善活動自体は生産形態などによってその手法を選択する。例えば、品質管理に着目したTQM（総合的品質管理：Total Quality Management）、工程管理に着目し生産工程のムダを排除しようとするJIT（Just in Time）、設備管理に着目し設備の総合効率を高めようとするTPM（全員参加の生産保全：Total Productive Maintenance）、職場の管理の前提となる5S活動（整理・整頓・清掃・清潔・躰）などの代表的改善手法があるが、どの手法を選択するかは組織が生産形態などを考慮して最も効果的な生産の管理要素を判断し、決定する。これらの日本的改善活動は、職場のチームワークの強化や士気高揚を図ることを目的として小集団活動によってボトムアップ方式で推進されることが共通する。即ち、図表5の最も底辺にあるチームワークづくりからはじめて目的とする管理要素の改善を通して利益拡大を図るものである。

図表5 生産の管理構造



4. ホクビーにおける生産システムの実態

顧客の要求を満足させるには、生産システムとして品質、コスト、納期のマネジメントが必要であることは前述したとおりである。ここでは、ホクビーの品質管理、コスト管理、納期管理についてみていく。

4. 1 品質管理

品質には3つの内容が含まれているといわれる。顧客の要求する又は要望するであろう製品につくりこむ「企画・設計の品質」、製造段階での1つ1つの出来栄のバラツキを表す「製造の品質」、売った後の対応の良し悪しを表す「営業の品質」の3つである。以下、ホクビーの品質管理におけるそれぞれの品質についてみていく。

企画・設計の品質は、開発研究部門で決められる。外食産業、特にファミリーレストラン及

びファーストフード店ではセントラルキッチン化を推し進め、食材の品質保持、原材料ロスの低減、品質・味の均一化を図っているが、他店との差別化を目的としたメニュー政策として新規オリジナルメニュー開発に加えて、季節限定メニュー（シーズンメニュー）、期間限定メニュー（フェアメニュー）なども開発されている。外食産業のセントラルキッチンを目指すホクビーには、そのような開発依頼が年間300件にものぼる。開発研究部門では、その一つ一つに対して試作を繰り返し、顧客の承認を得て企画・設計の品質が確立し、原材料の配合、加工方法等を明確にした製品規格書（レシピ）が完成する。製造部門では、この製品規格書に従って均一な品質の製品を製造することになる。

製造部門では、製品毎の製品規格書の他に、重要工程でセルフチェックする際の品質基準書、各工程で共通する加工手順・作業手順についての作業標準書、作業内容を確認するためのチェックリストが整備され、日常の作業に際して活

用されている。また、製造部門では顧客に安心してホクビー製品を購入してもらうため、生産工程の衛生管理に重点をおいている。原料に由来する又は製造工程で発生する細菌の増殖、農薬・洗剤などの化学物質の混入、金属・石などの危険物質の混入などから製品を保護し、製品の安全性を確保するため衛生基準を設け、予防的自主衛生管理を徹底させる取り組みを行っている。その衛生管理活動に対して、2003年には北海道保健福祉部が実施している『HACCPに基づく衛生管理導入の評価基準事業』において石狩、石狩新港、室蘭の国内3工場全てが最高評価の4つ星の評価を取得している。

営業の品質については、原料、加工、流通、販売の各段階で、製品とその情報を追跡し遡及可能とするトレーサビリティを確立。万が一製品に問題が発生した場合に、当該製品を迅速に回収できる体制を整備している。

4.2 コスト管理

外食産業の外部セントラルキッチンとしてのホクビーでは、顧客の希望する価格に設定する必要がある、製品別コスト管理を徹底している。原材料費はトレーサビリティが確立されていることから製造ロットごとに把握されている。また、加工費については工程ごとの時間単価が設定されているため、製造ロットの加工時間を管理することによって把握できる。日常のコスト管理は、製品別、製造工程別に設定されている『原材料の歩留り』及び『作業員一人当たり時間当たり生産数』の2つの生産性基準が毎日の製造報告にて評価され、管理可能な仕組みが構築されている。

製品別、製造工程別の生産性基準値の設定は、日常のコスト管理の基準値としてばかりでなく、生産性基準値自体を低減しようとするコスト改善のテーマ及び目標値を製造工程担当者でも容易に計画し、自主的活動に結び付けられるところに大きな意義がある。

しかし、このような精度が高く透明性のある

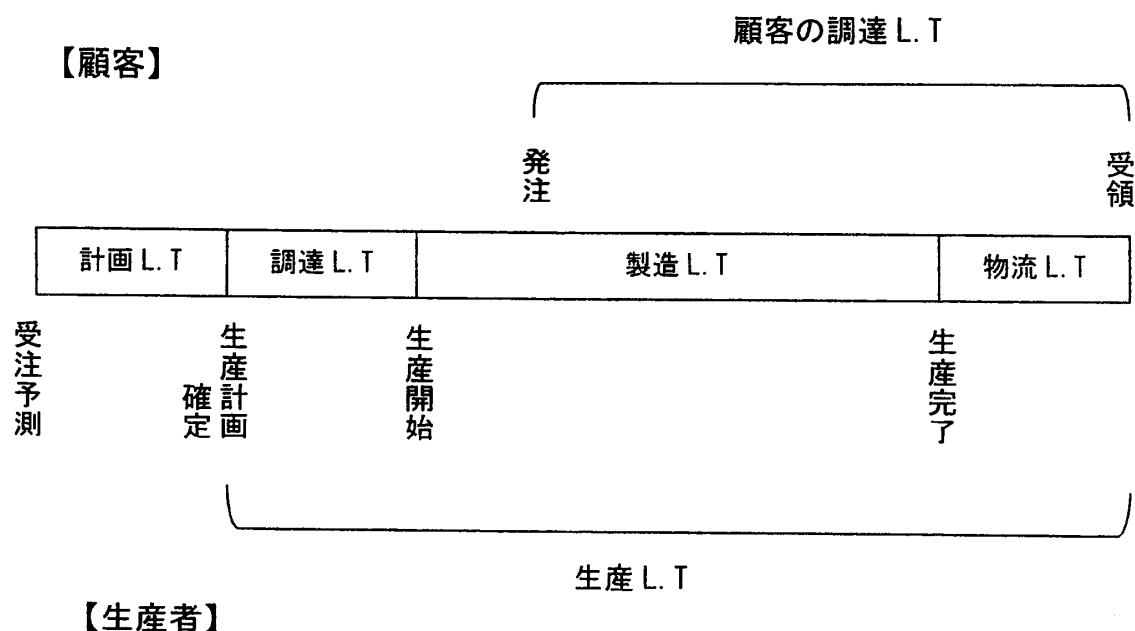
コスト管理の仕組みが問題を生んだ。1つは、製造工程担当者の改善意欲の高低によって工程間の能力差が生じ、その不均衡が拡大したこと。もう1つは、製造工程のコスト低減のため安易に製造ロットサイズを大きくしたこと。そしてこれら2つのことから製品在庫及び工程間の仕掛品在庫が増大し、生産リードタイムが長期化する傾向がみられた。2003年ホクビーでは、これを改善するため全社的な生産リードタイム短縮の活動を行っている。

4.3 納期管理

2003年ホクビーでは、生産リードタイムの短縮を図っている。要求される顧客の調達リードタイムを顧客の発注時期から納品完了までの期間、生産者の生産リードタイムを生産計画確定時期から納品完了までの期間とそれぞれ定義する。理想的には生産者の生産リードタイムは要求される顧客の調達リードタイムより短いことが望ましい。ホクビーでは生産リードタイムを短縮するため、営業部門、生産計画部門にて計画リードタイムの調整を、調達部門にて調達リードタイムの調整を、また製造部門で製造リードタイムの調整を行ったが、図表6に示すように現状では要求される顧客のリードタイムのほうが短く、見込生産によって製品及び仕掛品在庫を保有している。しかし、この改善活動によって主力製品の生産リードタイムは大きく短縮され、適正在庫基準量の圧縮が可能となり、その分製品及び仕掛品在庫を削減することに成功している。

現在は、製品によって異なるものの生産計画確定日、生産計画期間、原料・副資材の調達リードタイム、製造リードタイムなどの各管理要素の基準が設定され、標準化されている。しかし、見込生産の納期管理の重点は受注予測にある。ホクビーの受注は、5月、8月、12月に大きな山があり、しかも月々も予測が難しい。営業戦略、営業情報、受注予測、各段階での精度が課題であろう。

図表6 顧客の調達リードタイムと生産リードタイム



5. 生産システムの内容からみた事業の成功要因

5. 1 顧客視点での経営

ホクビーは、ステーキレストランを創業し、多店舗展開し、その必要性からセントラルキッチンをつくり運営し、色々な障害とぶつかり、その経緯の中でセントラルキッチンとしての品質、コスト、納期に関する管理のノウハウを蓄積した。外食産業のセントラルキッチンを目指すホクビーとしては、そのノウハウに加えて更に顧客視点で活動する品質、コスト、納期の仕組みづくりと標準化を現在もなお進めていると言ってよい。社内改善の目的は、顧客の満足を得ることにある。

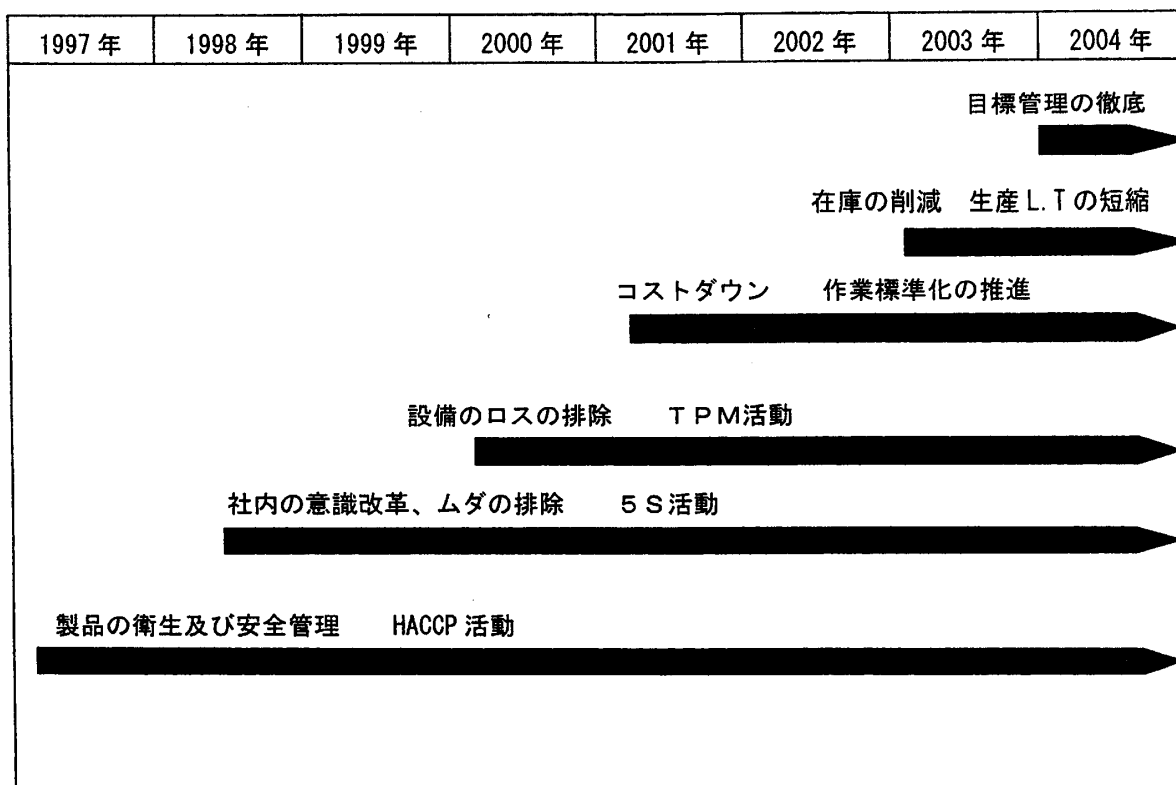
その時代で業績のよい企業のビジネスモデル、また業績のよい企業が採用している経営手法が脚光を浴び、それを模倣することが多い。しかもその模倣自体が目的化していることも多い。企業が永続するためには、顧客に買ってもらうなければならない。顧客に買ってもらうには、顧客の要求するものをつくるか、顧客が困って

いることを解決するものをつくることが大切である。徹底して顧客視点を持つ重要性をホクビーは教えてくれる。

5. 2 計画的な生産システムの改善活動と人材教育

顧客に満足される品質、コスト、納期を確保する生産システムの構築を目指し、食品業界に位置する企業の品質保証体制の最大の重点項目は、製品の安全性の確保である。現在のホクビーの衛生管理は高い水準にあるが、ここに至るまでには歴史がある。1996年病原性大腸菌O157の発生が頻発し、食品の衛生管理手法HACCPに基づいた生産管理の必要性に迫られ、1997年活動を開始したが、生産施設の老朽化による作業環境の悪化、作業スペースの不足、自主改善の不足・志気の低下などの社内事情の中で思うように進まない状態に陥った。そこで、衛生管理活動に5S活動を融合化させた。活動開始に先立って、5S教育として生産部門の社員全員で外部研修機関の通信教育を受講。これには林社長自ら参加している。更には、この通信教育

図表7 ホクビーの生産システム改善と人材教育の経緯



の過程で5 S活動の具体的な内容を社内に根付かせるために、家庭教師役を工場改善コンサルタントに依頼して進めている。通信教育終了を待って、HACCPチームを5 S活動組織に再編成し、全社的な5 S活動を開始した。当初は施設・作業環境を中心に5 S活動を行い、施設・作業環境の5 S管理状態が一定のレベルに達した時点から、設備の5 Sとも言えるTPM活動に展開している。TPM活動に関しても、5 S教育同様通信教育の実施と家庭教師に工場改善コンサルタントを依頼、生産現場で5 S活動を進めながら、TPM教育を実施している。そしてTPM通信教育終了後、5 S活動の対象を設備にまで広げ、作業環境全体の5 S活動に拡大している。これで、作業環境改善の基礎がつけられ、同時にこの後の改善活動を推進する組織も形成された。この間の1998年から2000年の3年間で工場管理の基礎が形成されたと言ってよい。5 S活動は、活動が定着した2001年から衛

生管理に主体をシフトした活動に変更しているが、現在もその活動は進められている。

その後、2001年にはコストダウンを目的にした作業標準化を推進、2003年には、生産計画、原料・資材調達の仕組みを全面的に見直し、製造リードタイムの短縮と製品及び中間仕掛品の在庫削減活動を実施している。それまでの社内改善活動にて生産部門の管理の仕組みが整備された2004年には、生産工程担当者レベルまでの目標管理の実施教育と実践を行っている。

生産部門の社内改善は、衛生管理手法HACCPが意識されてから8年の期間を要している。その間、5 S活動にて社内改善の基礎をつくり、コストの管理の改善とコストダウン活動、納期の管理の改善と生産リードタイム短縮・在庫削減と一步一步進められてきた。しかも、生産に携わる社員の改善手法の理解度と改善意識の高揚度を確かめられる程度の速さで進められてきた。社内改革は、社員一人一人が自立的に行う

もの、そのためには人材教育が重要とする林社長の信念の上に計画され、実行され、目的が達成されてきた。

5. 3 明確な改善目標及び評価内容

ホクビーでは、改善活動を実施する際、改善効果の評価基準を明確にする。そのために計画時に定量的目標値を明確にし、改善後の効果と比較可能な状態にする。評価基準が明確にならない場合は、まず評価基準を整備し改善活動をスタートさせる。

その例が、前述したコストダウン活動にみることができる。コストダウン活動は2001年に実施しているが、製造コストが不明確であったため、その前年2000年に工程別製品別コスト算出基準を設定し、コスト管理の標準化を図り、その後のコストダウン活動の重点原価要素、目標値、管理点、管理方法などの決定と評価が出来るように準備している。コスト管理の仕組みはこの後進化し、製品別、製造工程別に管理可能な仕組みが構築され、製造工程担当者でもコスト改善のテーマ及び目標値を容易に計画し、自主的活動に結び付けられるように整備されていることは前述したとおりである。

また、ホクビーで実施される改善活動の評価は、計画時点で設定される目標値との評価だけではない。それを達成するために行われた改善プロセスを重視する。人材教育を重要とするホクビーの企業姿勢がよく出ている。

改善活動を行う際、年度の経営計画などでは目標値の設定はされるが、改善プロセス、評価基準などが明確になっていない例を多くの企業でみる。例えば、コストダウン活動を推進する場合、目標値は『年間5%のコストダウン』とは設定するが、どの原価要素を、誰が、どのような改善策を講じて、どのくらいコストダウンするのかなどの具体的計画も方針も打ち出されない。これでは社内で活動は開始されない。その後社内での改善活動が行われているかどうかの確認もしない。従って年間目標であっても1

年間何も活動されない。決算してみれば何が原因かは分からないが偶然コストが目標どおり5%下がっていたので安心した。このような経験はないだろうか。これでは、達成感もなく、次の改善活動には繋がらない。このような改善活動を繰り返し、改善が継続しない企業には、ホクビーでの改善活動の進め方が参考になろう。

以上、ホクビーでは、顧客視点で活動する品質、コスト、納期の仕組みづくりと標準化を進めてきた。その進め方は、他のビジネスモデルや経営手法を単に模倣するのではなく、またその改善活動の進捗は、生産に携わる社員の改善目的・改善手法・改善効果に対する理解、そして改善意欲の高揚を確かめられる速さで一步一步進められてきた。これからもその成果が期待でき、更なる発展に寄与するものと考えている。

【参考文献】

- 1) 株式会社ホクビー「20年のあゆみ」1993年
- 2) 「食肉流通統計」農林水産省
- 3) 「日本貿易統計」財務省
- 4) 「畜産の情報(国内編)」独立行政法人農畜産業振興機構