

協同水産流通株式会社

DX戦略

「やらされるDX」ではなく
「やりたがるDX」の推進と実現！

はじめに

私たち協同水産流通株式会社は、1987年の設立以来生産者と消費者の架け橋となることを目的に事業展開をしております。

食品業界においては食の安心・安全の確保という普遍的命題への取り組みはもちろんのこと、昨今の食品を取り巻く、世界的な原材料価格高騰、気候変動等に起因するリソースの減少、社会における少子高齢化などに多くの課題に直面しております。

弊社は2024年度より中期5か年計画内において、消費者特に将来を担う子供たちや若い世代に対して美味しさとバリエーションをこれまで以上に供給すること、また、その課題を実行する社員とりわけ次世代が、その命題遂行の意義、魅力、可能性を見出せるよう、会社構造のリフレーミングを目的としてDX戦略を掲げました。

弊社のDX戦略としてはトップダウンとボトムアップのバランスを取りながら、社全体が「やりたがるDX」を進められるよう活動を展開しており、その結果として最終的に次世代がさらにその後の世代を念頭においた事業展開と社会貢献が可能となる「価値」を創造し続けられる会社を目指します。

常務取締役 下青木 浩史

1. 当社を取り巻く環境

外部環境・内部環境

<外部環境>

- 今後の国内の人口減少により、既存顧客からの売上は減少する見込み
- 同様に、労働人口減少により、人材の確保がさらに困難になる
- 一方、海外は、経済成長と人口増加に伴い、水産食品の需要増加が見込める

<内部環境>

- **共通**
手作業で行っている非効率な業務が散見され、新しい取り組みに使える時間がない
- **加工**
製造の標準化がされておらず、「商品設計書」から乖離が生じることがある
- **物流**
倉庫の容量(庫腹)が上限近くに達しており、今後の売上拡大の制約になる
- **開発・営業**
経験やノウハウが共有化されておらず、製品開発や営業手法が属人化している

2. 経営ビジョン

2028中期経営計画

2028中期経営計画(中計)

<目標>

- 売上高30億円の達成
- 一人あたり営業利益額1.5百万円の達成(社員数31名を想定)

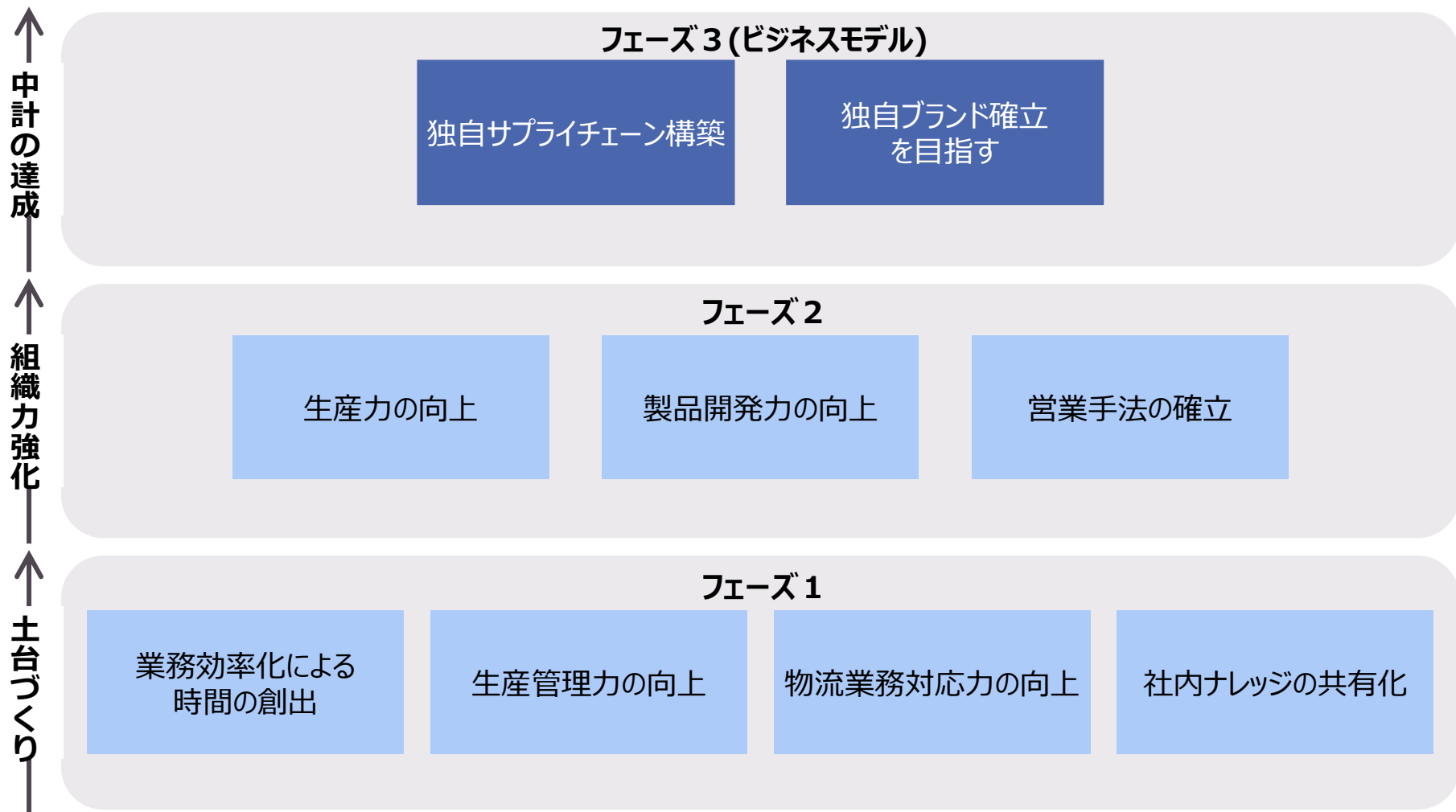
<方針>

- 独自のサプライチェーンを構築し、独自ブランド確立を目指す

3. DX戦略

中計達成に向けた3つのステップ(1/3)

- デジタル技術を導入することで、土台づくり(フェーズ1)、組織力強化(フェーズ2)を行い、独自サプライチェーン構築と独自ブランド確立を目指す(フェーズ3)ことで、新たなビジネスモデルを構築し、中期経営計画を達成する。



3. DX戦略

中計達成に向けた3つのステップ(2/3)

フェーズ1(土台づくり)

① 業務の効率化

手作業の業務を効率化する仕組みを導入し、新しい取り組みに使う時間を創出する

② 生産管理能力の向上

実績データのモニタリング～原因分析～改善のプロセスを確立し、商品設計書どおりの生産を可能とする

③ 物流業務対応力の向上

倉庫容量が売上拡大の制約にならないよう、現状の業務を分析・最適化する

④ 社内ナレッジの共有化

経験やノウハウを共有化する仕組みを導入し、製品開発力の向上や営業手法の確立につなげる

フェーズ2(組織力強化)

⑤ 生産力の向上

新製品や独自ブランドの拡大に向け、レイアウトの最適化、機械化の導入により、生産力を向上する

⑥ 製品開発力の向上

マーケティング手法、製品開発メソッドの確立により、市場競争力のある新製品を開発する

⑦ 営業手法の確立

販売活動方法や営業管理方法を共有化することで営業手法を確立し、新規顧客を拡大する

フェーズ3(中計の達成)

⑧ 独自のサプライチェーン構築

原料調達(国内外)→レシピ開発(当社)→製造アウトソース(国内外)のサプライチェーンを構築することで、仕掛品をアウトソーシングし、完成品比率を高める

⑨ 独自ブランド確立を目指す

完成品を独自ブランドとして展開することを視野に入れ、付加価値を高めることで、市場を拡大する

2. 経営ビジョン

中計達成に向けた3つのステップ(3/3)

フェーズ	施策	2025年度		2026年度		2027年度		2028年度		
		上	下	上	下	上	下	上	下	
フェーズ1 土台づくり	業務の効率化	デジタル化、最適化								
			PDCA							
	生産管理力の向上	現状分析	デジタル化、最適化							
			PDCA							
	物流業務対応力の向上	現状分析	既存システム改修、最適化							
		PDCA								
	社内ナレッジの共有化	手段検討		初期データ投入	閲覧開始					
					データ蓄積					
フェーズ2 組織力強化	生産力の向上		現状分析	デジタル化、最適化						
				PDCA						
	製品開発力の向上		タスクの棚卸と仕分	ナレッジ共有と手法の確立						
				PDCA						
	営業手法の確立			ナレッジ共有と手法の確立						
				PDCA						
フェーズ3 中計の達成	独自のサプライチェーン構築				実施計画	判定	チェーン構築 デジタル化	判定	導入	
	独自ブランドの確立						ブランディング			

3. DX戦略

フェーズ1 (土台づくり)(1/6)

① 業務効率化による時間の創出

現状

手作業で行っている非効率な業務が散見され、新しい取り組みに使える時間がない

<加工>

- ・原料の歩留まり計算が手作業
- ・ライン要員配置表作成に時間がかかる
- ・実習生の実習日誌作成に時間がかかる

<販売>

- ・原料発注量計算が手作業
- ・受注データ取込が手作業
- ・売上データ集計が手作業
- ・在庫チェックが手作業

<品質管理>

- ・検査指示書作成が手作業
- ・検査結果報告書作成が手作業

<物流>

- ・滞留在庫分析資料作成が手作業
- ・運送業者の受付表集計が手作業

<総務>

- ・伝票起票と財務、会計入力で2重に入力
- ・設備点検記録を紙で管理
- ・加工場の結露監視が目視
- ・倉庫電力量報告資料作成が手作業

ギャップを埋めるデジタル化施策

効率的で正確に作業できるツールやアプリの導入で作業時間の短縮とペーパーレス・データのデジタル化

<加工>

- ・製造実績データ分析ツール
- ・ライン要員配置表作成サポートツール
- ・実習日誌作成サポートツール

<販売>

- ・所要量計算ツール
- ・受注データ取込ツール
- ・売上データ集計ツール
- ・在庫チェックツール

<品質管理>

- ・検査指示書作成ツール
- ・検査結果報告書作成ツール
- ・高精度自動コーンカウンタとのデータ連携

<物流>

- ・在庫分析ツール
- ・受付表の集計ツール

<総務>

- ・財務・会計システム自動連携ツール
- ・設備点検アプリの導入
- ・結露監視システムの導入
- ・倉庫電力量報告資料作成ツール
- ・経理関連業務のデジタル化

あるべき姿

手作業の業務が効率化され、新しい取り組みに使う時間が創出されている

<加工>

加工業務の標準化および効率化の推進で管理業務に充てる時間を十分に確保できている

<販売>

時間の節約とミスの防止が図られ、新たな販売戦略を立案するための時間が確保できている

<品質管理>

業務の標準化及び効率化で、食品の安全を確保するため、更なる品質向上対策ができています

<物流>

庫内作業の標準化・効率化および誤出荷防止につなげる対策を検討するための時間が確保できている

<総務>

・伝票処理業務が財務・会計システムとの自動連携により省人化され、業務効率の向上が図られている

・過去データの見える化により予防保全につなげ、従来は事後保全に費やしていた時間の削減が実現できている

・経理関連業務の省人化ができています

3. DX戦略

フェーズ1 (土台づくり)(2/6)

② 生産管理力の向上

現状

「商品設計書」の各設計値(*)に対する実績データを収集しているが、モニタリングはされておらず、設計値から乖離が生じても、改善活動は行われていない。

*：歩留率、原価、加工経費、粗利額など



ギャップを埋めるデジタル化施策

- ① 「商品設計書」の各設計値に対する実績データを適宜モニタリングできる仕組みを、デジタル技術で実現する
- ② ①で蓄積した実績データを活用し、乖離が生じた場合の原因分析・特定ができる仕組みを、デジタル技術で実現する
- ③ 設計値との乖離が生じた場合、原因の分析・特定～改善～定着化を可視化・共有化できる仕組みをデジタル技術で実現し、プロセスとして確立する

あるべき姿

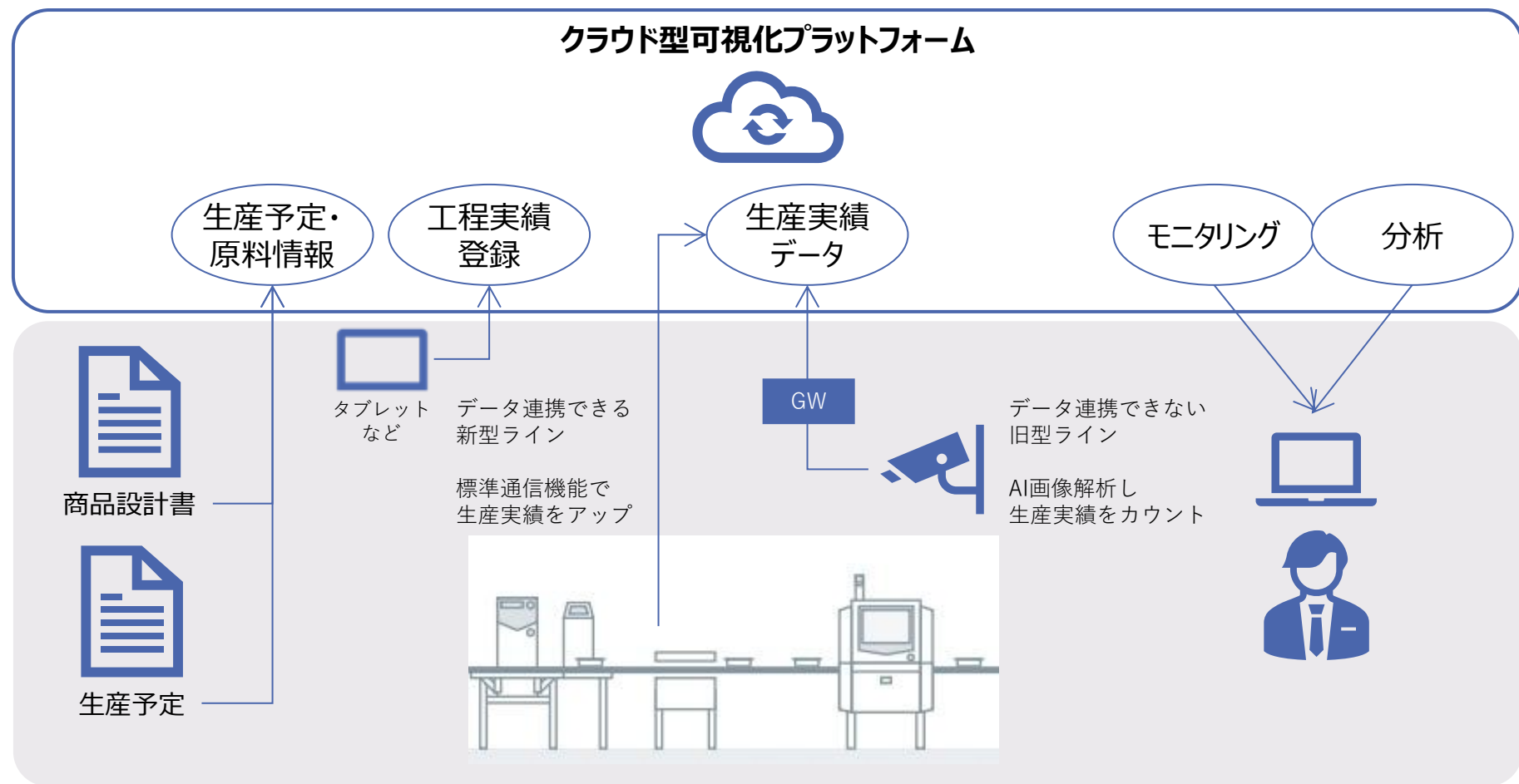
「商品設計書」の各設計値に対する実績データがモニタリングされ、設計値から乖離が生じた場合は原因を分析・特定し、改善を行うプロセスが確立している。



3. DX戦略

フェーズ1(土台づくり)(3/6)

**補足資料：IoTとAI画像解析技術を活用し、生産実績データの適宜モニタリングを実現。
データをクラウド型可視化プラットフォームに蓄積・分析することで、設計値との乖離が生じた場合の、原因の分析・特定～改善～定着化のプロセスを確立**



3. DX戦略

フェーズ1 (土台づくり)(4/6)

③ 物流業務対応力の向上

現状

倉庫の容量(庫腹)が上限近くに達しており、今後の売上拡大の制約になる



ギャップを埋めるデジタル化施策

●在庫回転率管理ツールの活用

- ・ツールを活用し、自社および取引先の滞留在庫を把握
- ・取引先には滞留在庫の改善提案を行い、保管料負担の軽減に貢献
- ・全体として、倉庫容量(庫腹)を最適化し、在庫回転率を上げ、売上増につなげる

●強みである「端数仕分け*1」対応の効率化

- ・手書きの納品情報をシステム化によるラベル貼付に変更し、効率化を図る。
- ・商品単位にラベル台紙を出力をすることで、一覧表での作業割り振りよりも割り振りやすくなる。

*1：端数仕分け作業

ケース出荷に満たない数量の出荷依頼に応じて必要数を詰め替えた小箱を作成して出荷する作業。

あるべき姿

現状の倉庫容量(庫腹)において、業務が最適化されている。



3. DX戦略

フェーズ1 (土台づくり)(5/6)

④ 社内ナレッジの共有化

現状

経験やノウハウが共有化されず、製品開発や営業手法が属人化している



ギャップを埋めるデジタル化施策

●「社内文書・ナレッジ・営業情報」を管理するクラウドサービスを選定・導入

＜選定のポイント＞

- ・通信、文書管理のセキュリティ
- ・投稿した資料の自動仕分
- ・検索時のレスポンス
- ・社外からの情報閲覧
- ・費用

●ナレッジを有効活用するためのルール整備

- ・ナレッジの分類
- ・資料やナレッジの投稿
- ・管理者の設置 など

あるべき姿

経験やノウハウを共有化する仕組みが導入され、製品開発力の向上や営業手法の確立に着手できる状態になっている



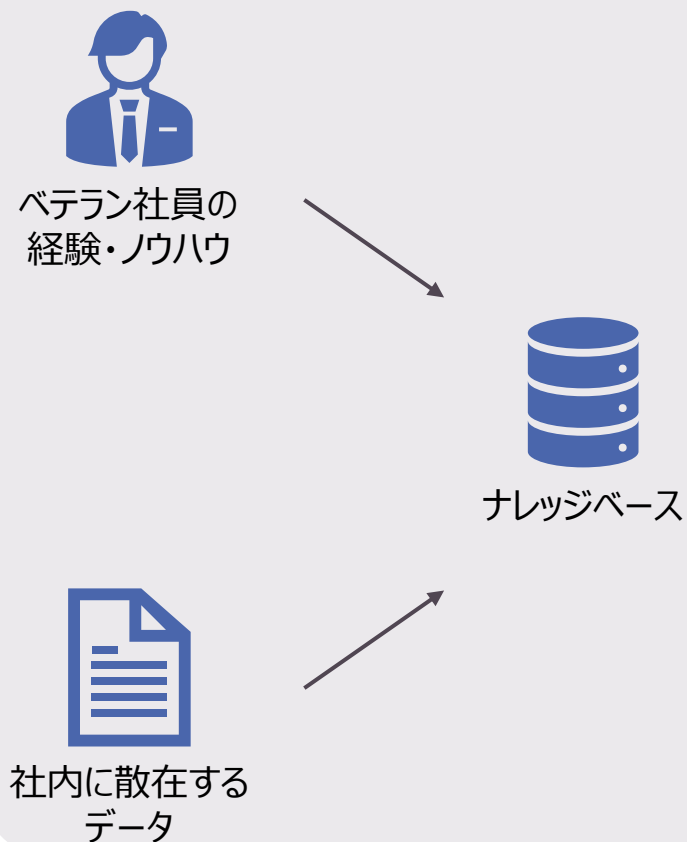
3. DX戦略

フェーズ1 (土台づくり)(6/6)

補足資料：デジタル技術を活用して「土台づくり」を行い、データを活用した「組織力強化」につなげ、フェーズ3の「中期経営計画の達成」を実現する

フェーズ1「土台づくり」

④社内ナレッジの共有化



フェーズ2「組織力強化」

⑥製品開発力の向上



⑦営業手法の確立



3. DX戦略

フェーズ2 (組織力強化)

⑤ 生産力の向上

現状

多品種・少量生産のため、機械化が十分できておらず、レイアウトも最適化されていない

ギャップを埋めるデジタル化施策

レイアウトを最適化したうえで、省人化機器などを導入し、多品種・少量生産として最大限の自動化を実現する

あるべき姿

最適化されたレイアウトに省人化機器などが導入され、多品種・少量生産における柔軟で効率的な生産体制が実現している

⑥ 製品開発力の向上

現状

組織的なマーケティングは行っておらず、属人的なアイデアで製品開発をしている

ギャップを埋めるデジタル化施策

フェーズ1で整備したナレッジベースのデータを活用することで、属人的な製品開発を脱却し、組織的な製品開発手法を確立する

あるべき姿

組織的なマーケティング・製品開発手法が確立され、競争力のある製品が開発できている

⑦ 営業手法の確立

現状

組織としての販売活動方法や営業管理方法はなく属人化しており、顧客対応が非効率になっている

ギャップを埋めるデジタル化施策

フェーズ1で整備したナレッジベースのデータを活用することで、属人的な営業手法を脱却し、組織的な販売活動・営業管理方法を確立する

あるべき姿

組織的な販売活動・営業管理方法が確立され、顧客対応が効率化し、新規顧客が獲得できている

3. DX戦略

フェーズ3(中計の達成)(1/2)

⑧独自のサプライチェーン構築

現状の課題

国内市場の縮小に伴う競争激化に対して、コスト対応力を強化し、付加価値の高い完成品比率を高める必要がある。

原料調達

国内外の高品質な原料調達の確保

レシピ開発

当社のノウハウをいかしたレシピ開発

製造

仕掛品はアウトソース(国内外)し、安いコストで製造

あるべき姿(ビジネスモデル)

原料調達(国内外)→レシピ開発(当社)→製造アウトソーシング(国内外)のサプライチェーンが構築されており、コスト対応力が備わり、完成品比率が高まっている。

3. DX戦略

フェーズ3(中計の達成)(2/2)

⑨ 独自ブランド確立を目指す

現状の課題

既存取引先向けの完成品は製造しているが、独自ブランドは保有しておらず、新規顧客獲得の強力な“武器”がない。

⑥ 製品開発力の向上

⑦ 営業手法の確立

⑧ 独自サプライチェーンの構築

製品の
付加価値向上

新規顧客の獲得
・市場の拡大

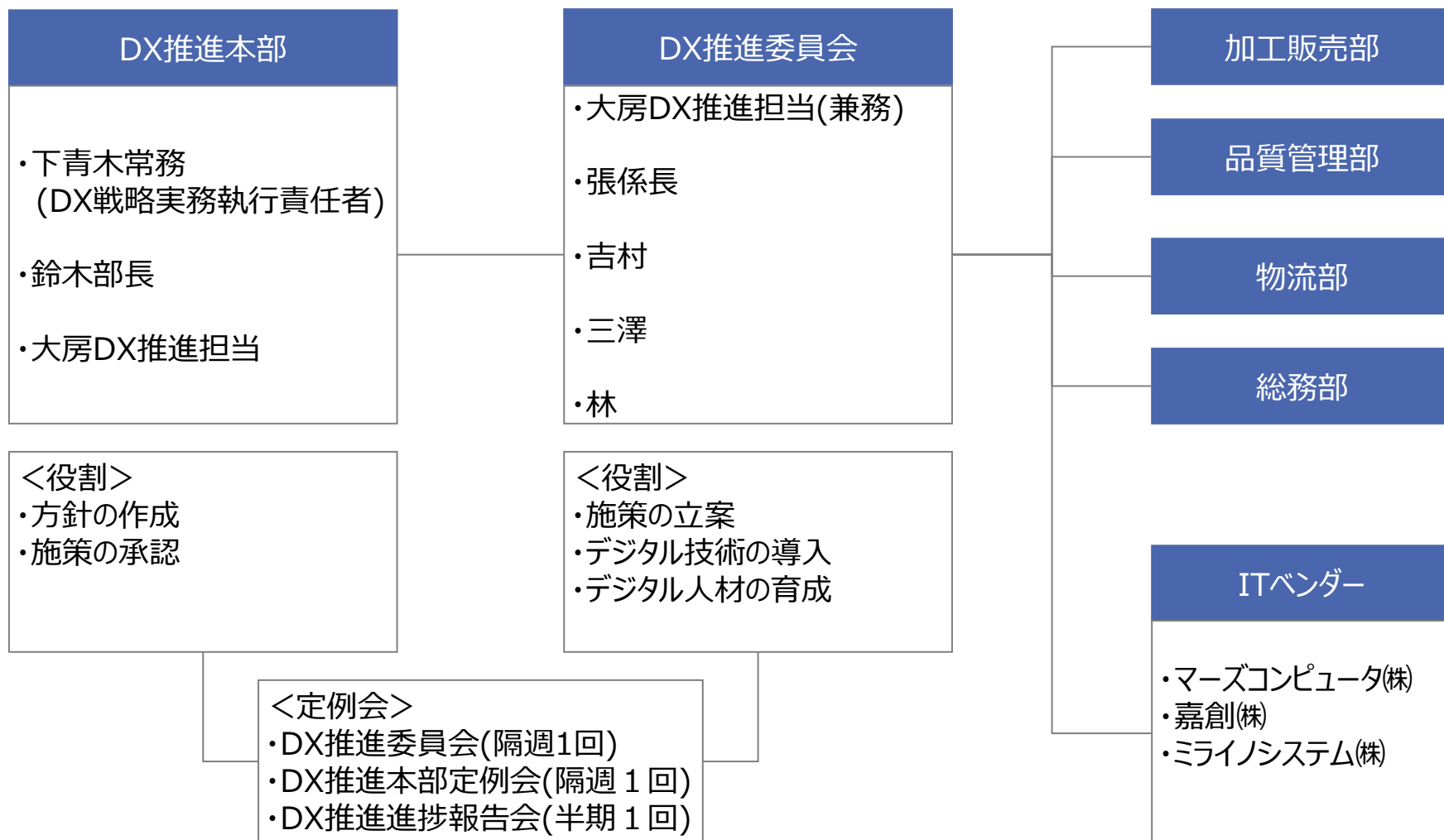
独自ブランド確立

あるべき姿(ビジネスモデル)

独自ブランドが展開されており、
付加価値の高い製品で、新規顧客獲得や市場拡大ができています。

4. DX戦略の推進 組織づくり

● 推進体制

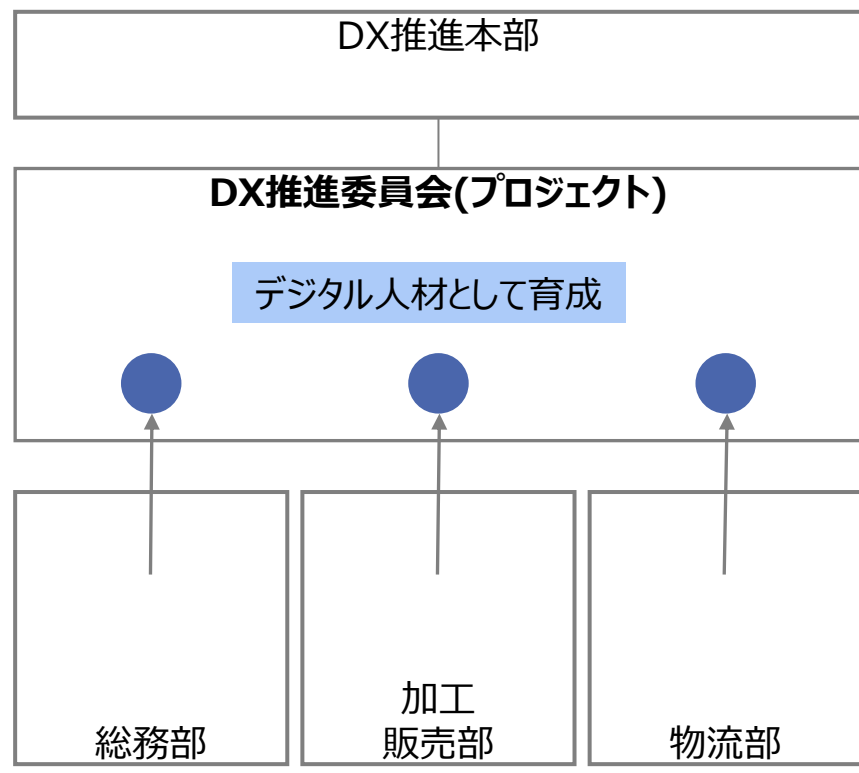


4. DX戦略の推進

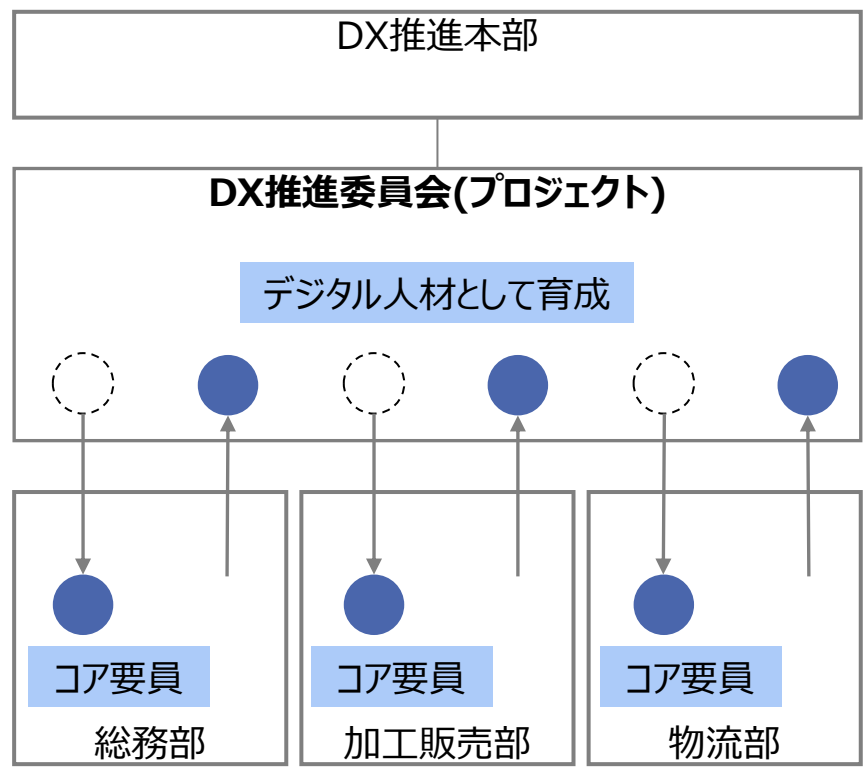
デジタル人材の育成・確保

● デジタル人材の育成

- ① 各組織から「DX推進委員会」メンバーを選出
- ② DX施策の立案、デジタル技術の導入を通じて、デジタル人材としての育成をはかる
- ③ 外部研修の受講や展示会の視察により、最新のDXやデジタル化の動向を把握する



- ④ スキル向上度やプロジェクトの進捗度に応じて、DX推進委員会メンバーの入れ替えを行う
- ⑤ DX推進委員会メンバーを経験し、デジタル人材となったメンバーは、DX推進のコア要員として、所属組織のDXを推進する



4. DXの推進

ITシステム・サイバーセキュリティ

● ITシステム

フェーズ1でデジタル技術を活用して「土台づくり」を行い、フェーズ2でデータを活用した「組織力強化」につなげ、フェーズ3の「中期経営計画の達成」を実現することを目的として、以下のようなITシステム環境を整備する。

1. 手作業の業務へのデジタルツールやアプリの適用

内製で開発するデジタルツールやアプリを組み合わせ適用

2. 経理業務の効率化

クラウド型の給与ソフトの導入

3. 生産管理力の向上

既存の結露監視システムで活用しているクラウド型可視化プラットフォームに生産管理機能を追加開発

4. 物流業務対応力の向上

既存システムの改修、および在庫回転率管理ツールの導入

5. 社内ナレッジの共有化

対話型のAIナレッジベースのクラウドサービスの導入

4. DXの推進

ITシステム・サイバーセキュリティ

● サイバーセキュリティ

当社では、経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン(Ver3.0)」に基づき、食品製造販売と物流業務の事業継続と信用維持のため、以下のサイバーセキュリティ対策を行っている。

1. 経営者による対策方針の策定と全社共有

経営者が策定した方針に従い、総務部長がセキュリティ対策の責任者を兼任し、社内ミーティングでセキュリティ方針を周知

2. リスクの把握と定期的な見直し

業務に使用するPCや社内ネットワークの利用状況を年に1回点検し、不審なアクセスや脆弱性の確認を実施

3. 従業員への教育・ルール整備

全社員に向けて、パスワード管理やメールの取扱いに関する基本的なセキュリティ教育を実施。また、USBメモリや私物PCの使用についてもルールを明確化

4. 外部委託先へのセキュリティ確認

システム保守会社やクラウドサービス提供会社に対して、セキュリティポリシーの有無や対応状況を確認

5. トラブル時の初動体制とバックアップ整備

万が一のデータ消失やウイルス感染に備え、業務用PCのバックアップを外部ストレージおよびクラウドで定期的に取り得

5. DX推進の成果指標

成果指標

中期経営計画(KGI)		DX戦略	到達する状態(KPI)
・売上高30億円の達成 ・一人あたり営業利益額1.5百万円の達成	①業務効率化による時間の創出	・加工、販売、物流、総務の各業務がデジタルツールにより効率化されている ・創出された時間が新たな取組に活用されている	
	②生産管理力の向上	・生産実績データをもとに生産前、生産中の管理活動が適切に行われている ・その活動の振り返りと新たな施策の策定ができている	
	③物流業務対応力の向上	・事前情報が有効活用され、柔軟かつ合理的に取扱い業務増に対応できている	
	④社内ナレッジの共有	・過去実績や事例、外部情報などの共有化と合理的検索ができている ・属人化が解消され、ナレッジレベルでの世代ギャップが埋められている	
	⑤生産力の向上	・創造性に富む生産方法や生産器機の活用がはかられている ・自社独自の価値「品質、コスト等」が高められ、売上に対する生産効率が高まっている	
	⑥製品開発力の向上	・実績データの蓄積と分析、そのナレッジが共有されている ・自社発信での開発品が増えるとともに、水平展開されている	
	⑦営業手法の確立	・実績データの蓄積と分析、そのナレッジが共有されている ・自社独自の価値を明確に発信できるプレゼンや必要資料が概ね揃っている	