

業界需要変動に対し 柔軟に対応できる企業体質の構築！

シンプルかつ有益な計画経営ツールを活用した PDCA実践による収益向上支援

東北本部 プロジェクトマネージャー 畑中 章市

当社は、高精度な切削・研削加工を中心とした高い技術力で顧客の信頼を得て成長してきた「ものづくり企業」である。近年は取引先における市場変化が激しく、海外メーカーや競合企業との価格競争による低コスト化、多品種小ロット生産の増加により、生産性・収益性の低い加工部品等の受注増加に起因して業績悪化へ陥っていた。

中小機構の支援により、収益性判断指標の明確化、顧客（市場）トレンドが判断できる実績グラフの活用、管理会計ベースの4マス方式利益計画書による月次管理等、東北本部独自の計画経営ツールの活用を図り、幹部社員を巻き込んだPDCAサイクルの実践を通して「増収増益の実現」「幹部社員の意識改革」を果たすと共に、「社長自身の経営マネジメントの変革」にも結びついた事例である。

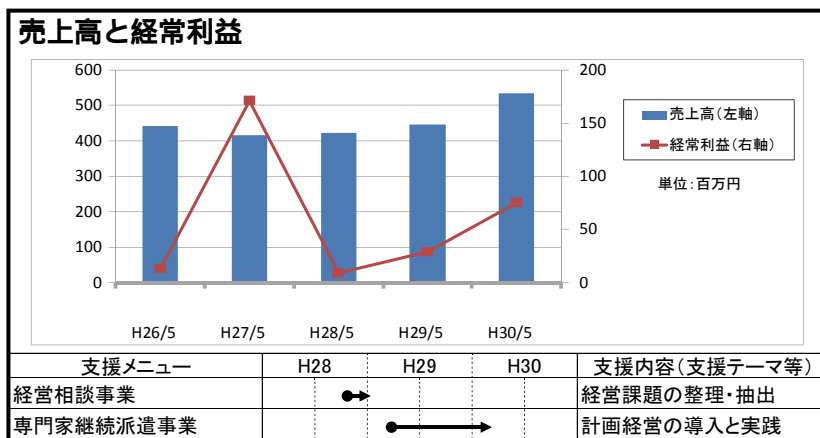
企業名 大研工業株式会社
業種 精密部品加工、治工具、金型の製造販売
本社所在地 宮城県大崎市古川保柳字北田38-1
資本金 20百万円
設立 昭和47年7月
売上高 535百万円（平成30年5月期）
従業員 42人（正社員39人）

企業概要

当社は、長年の精密金型加工により培った切削・研削技術を活かした高精度部品加工を得意分野とし、多品種小ロット生産の組立検査治具の製造及びメンテナンス、自動車・電子機器等産業用機械にて使用される高精度部品製造、産業用刃物加工等を行っている。

技術力には大きな信頼が寄せられており、他社で対応困難とされた組立検査治具のメンテナンス対応依頼なども受ける。また、製造のみならず設計部門も有しており、設計～製造～納品までの一貫生産対応もお客様から支持される大きな要因となっている。

【量的変化】



【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	・経営戦略はなく、「来るものは拒まず」の売上至上主義	・収益性判断指標が明確化され、「儲かる受注を増加する」との営業方針を実践
計画	・事業計画はあるが、実効性を伴う仕組みが構築出来ていない	・実態に即した経営者の腑に落ちる経営計画が策定され、目標・実績差異検証からの対策実行が迅速化した
管理・仕組	・財務会計ベースによる実績管理 ・見積もりと実績が乖離した低収益受注が多い ・月次定例会議は実施も、受注実績が主の報告会となっている	・管理会計様式の利益管理ツールにより、経営判断のスピードが向上した ・各部門幹部を一堂に会した「総合会議」により、部門の壁を取り外した全体最適視点からの検討が活性化された
組織・人材	・営業、製造間連携が不十分であり、軸となる収益性指標がない ・従業員高齢化進展も、技術承継への計画的な人材育成はなされていない	・営業、製造間打合せも活発となり、見積りと実績の乖離は解消されつつある ・従業員別保有技術が整理され、製造工程上のリスク把握からの計画的な人材育成へ取り組み開始
その他	・2期連続の営業赤字 ・雇用環境は厳しく、慢性的な残業過多となっている	・増収増益を実現（営業利益率12.5%を達成） ・従業員の多能工化を目的に社内集団研修を実施すると共に、当取組によるモチベーションアップへも繋がっている ・残業規制をかけたにも関わらず、売上高は増加

中小機構との出会い

2014年に現在の今野崇輝氏が社長に就任し、まずは先代の経営時の業績を確保することを念頭に、事業運営に取り組んだ。しかし、就任後時間が経つにつれ「将来への不安」や「会社経営がこのままでいいの？」との思いが高まり、地元商工会議所へ相談したところ、会議所専門家派遣事業の活用を打診され支援を受ける事となった。

その後、会議所支援を受ける中で、根本的な収益性改善、体質改善へ更に深掘した支援を受けたいとの思いに至り、会議所の勧めにて中小機構の経営相談を申し込み、「経営課題の把握・抽出」「解決の優

先順位」を整理。「根本的改善のチャンスは今しかない！」との社長判断により、専門家継続派遣事業を活用するに至った。

プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

当社は産業用機械にて使用される部品製造が中心であるが、特に電子機器産業での新製品市場投入タイミングによる需要変動は大きく、取引先企業における海外製造メーカーとの価格競争も非常に厳しい市場である。これを背景に、低コスト・小ロット・短納期対応に対する顧客要求も厳しさを増し、必然的に低収益構造に陥りやすいビジネスモデルとなっていた。これらの市場環境・顧客要望に対応しつつ、

確実に利益を生み出していくためには、収益構造の把握と狙いを定めた収益性の高い受注の強化、経営計画を基にPDCAサイクルの確実な実践と改善の仕組み化、人材の育成が必要となる。しかし、

事業計画は有していたものの実態に即したのではなく、実効性を伴う仕組みが構築されていない。

売上は伸び悩み傾向、見積工数と実工数とに乖離があり2期連続の営業赤字状況、売上（受注）至上主義の傾向が強い。

定例会議は実施しているものの報告会的要素が強く「検討の場」として活かされていない。

従業員新規確保が難しく技術を持つ従業員の高齢化も進んでおり、計画的な人材育成がなされていない。

残業過多、納期遅延も多発しており、納期管理・生産管理が不足している。

今後の基本方針が明確化されておらず、社長自身進むべき方向性に迷っている。

などの経営課題が山積していた。

これらの課題を踏まえた上で、まず実行しなければならぬ取組は、

当社の収益構造、収益判断基準を可視化すること。

管理職・社員を巻き込んだPDCAサイクルによる改善活動を実行すること。

人材育成を強化し、多能工化を推進すること。

と判断し、社長へ提案した結果、賛同が得られ、全体支援目標として「経営基盤の強化に向けた計画経営の導入と実践」を掲げた。

これまで「成り行き経営」とも言うべき当社であったが、この全体支援目標を達成することにより、事実情報を基に「現状を認識」し、「攻め口・改善点を明確化」し、「狙いを定めた計画的な取組を自主的に実践する」ことを狙った。また、経営管理はすべて社長自身が一人で実施している状況であったが、幹部社員を巻き込んだ管理・検討体制を構築することで、「全体最適」への推進力を高めることも狙いとした。

全体支援目標、支援の狙いを達成するために、支援テーマとして下記を設定した。

1) 管理会計導入による経営計画策定と実行

2) 生産性向上に向けた組織体制構築

管理会計による「経営判断へ活かせる」東北本部独自の計画経営ツールを導入し、「改善のヒント」を明確に掴み、具体策検討・行動計画への落とし込みによるPDCAサイクルの実践、生産性向上の土台と

なる「収益性指標の明確化」「多能工化推進」を進めることが「経営基盤の強化」へつながる。

プロジェクト推進体制

支援に当たって、企業側のプロジェクトメンバーは、今野社長をプロジェクトオーナーとし、営業、製造、設計、経理各部門より総勢9名による幹部クラスのプロジェクトチームを立ち上げた。

機構側は、当社の現状を把握し信頼関係も構築されていること、管理会計を基礎とした計画経営に精通し効果を上げた支援実績も有していることより、窓口相談対応アドバイザーをセッティングした。また、管理会計・計画経営支援実績が豊富である管理者（チーフアドバイザー）を配置することで、サポート体制の充実を図った。

支援内容と支援成果

第1期＜専門家継続派遣事業＞

（平成29年3月～平成30年2月（12ヶ月））

当社の課題は、収益実態の見える化と計画経営の実践、生産性向上による収益性改善であるため、以下のテーマにて支援することにした。

1) 管理会計導入による経営計画策定と実行

当社の財務指標確認と管理会計への組み替え

財務会計による試算表にて月次実績を確認していたものの、実質「売上」と「利益」のみをチェックしていた状態であったが、管理会計（変動損益計算書）へ組替えることで収益構造を把握し、「当社の生き残る（勝ち残る）ための条件」を明確化した。

管理会計様式による短期事業計画策定

上記「生き残る（勝ち残る）」条件」を基に、下記手順により支援を行った。

）実現可能性を慎重に検討、社長意思入れ（必ず達成するとの社長決意）を後押ししながら、管理会計による大枠利益計画を策定。

）東北本部独自の利益計画フォーマットを作成・提供し、大枠利益計画に沿った科目別・月別目標を検討・設定。

）季節変動を消去し顧客トレンドを明確に把握する「売上高年計グラフ」を整備。

月次実績検討会実施等によるPDCA管理

下記によりPDCA実践への体制整備、実行を支援した。

）月次試算表の入手に約3ヶ月の時間を要していたが、内部処理期限の明確化、顧問税理士に対する早期処理への対応依頼により、試算

表を早期に入手できる体制を確立。

) アドバイザー支援の際、プロジェクトメンバーにて構成される「総合会議」を開催。

) 「取組テーマ推進表 (PDCA管理表)」により、実施テーマ、内容、担当者、期限、指標ツールを明確化した月次PDCAを実践。

) 全社員を対象とした「成果報告会」を開催。

事業計画の策定

会社方針の検討・明確化を行うとともに翌期方針を決定。これを達成するための重要項目 (5本の柱) 及び取組内容を明確化。また、当期実績・翌期目標の詳細数値の社員開示・共有を行った (一部、第2期として継続支援)。

2) 生産性向上に向けた組織体制構築

生産性指標の構築

明確な「生産性指標」を持ち合わせていなかったことから、下記手順により判断指標の構築を図った。

) これまで活用されていなかった社内システムに蓄積された工数データを利用し、賃率 (人時生産性: 時間当たり獲得付加価値額) による事実情報に基づいた (恣意的要素を含まない) オーダー別収益性把握の仕組みを構築。取引先別、受注内容グループ別集計も可能とし、生産性・収益性の判断基準を明確化。

) 必要付加価値額 (生き残るための条件) を基準とした必要賃率を算定し、オーダー別採算性判断指標を明確化。

生産性向上施策 (多能工化など) の策定と実践技術力を持つ従業員の高齢化、人員不足への対応も狙いとし、下記手順により対策を講じた。

) リピート率の高いオーダーを中心に工程別工数を確認、効率向上への具体的対策検討・実行・取組後の賃率確認による効果測定等PDCAサイクルを実践。

) 従業員別保有スキルを「スキルマップ」一覧にて把握、整理。

) 技術保有者が1名しかいない等、当社に取って大きなリスクとなる項目を抽出。

) 「スキルアップ計画」を策定し、管理者、指導者、受講者の3名体制による計画的育成を実施。併せて、基礎技術を含む「多能工化」へ向けた集団教育も実施。

組織体制の構築

プロジェクトメンバーによる「総合会議」体制を構築し、担当部門の垣根を超えた検討実施、製造・営業間連携強化 (それぞれの立ち位置からの意見集約、接点を見つけた改善策検討・実行) 活動がマンネリ化していた2つの委員会を活性化

すべく支援を行った。

これらの取組により、下記の支援成果を得るに至った。

1) 管理会計導入による経営計画策定と実行

・収益性判断指標が明確化されたことにより高効率・高収益受注への営業強化が図られ、直前期では売上高535百万円、営業利益67百万円 (営業利益率12.5%) を達成すると共に、期末賞与支給等、従業員還元へも積極的に取り組む企業へと成長した。

・B/S状況も改善され金融機関も協力的姿勢に変わり、設備投資も計画的に実施できる状況となった。

・管理会計による早期の月次検証体制が構築され、目標・実績差異分析より問題点の早期把握、迅速な対策実行が可能となった。

・プロジェクトメンバーとの検討・実践を通して、これまですべてを一人で抱え込んでいる感が強く、社員に対する情報開示にも後ろ向きであった社長の認識が大きく変化。方向性を明確に打ち出し全社員で取り組むこと、そのためにも情報を開示し共有することの必要性を認識し、成果報告会にて自らが実績・今後の方針説明を行ったことは、社長自身が大きく成長した証と言える。

2) 生産性向上に向けた組織体制構築

・これまで「感覚による改善」であったものが賃率により「可視化」されたことにより、業績に結びつく重要項目を押さえたPDCAによる改善スパイラルが構築された。

・スキルマップによる「従業員保有技術の見える化」がなされたことにより、当社の「工程リスク」も明確化され、これを基に計画的な人材育成が進んでいる。

・社内集団研修の定期的な開催により多能工化への従業員意識が高まっている他、担当工程以外の技術チャレンジによる「自己成長」からのモチベーション向上へと繋がっている。

第1期支援により、全体支援目標として掲げた「経営基盤の強化に向けた計画経営の導入と実践」は概ね達成する事が出来た。その一方で下記の課題も顕在化された。

管理会計を基礎とした自主自立した運用の確立
自主自立した改善へつなげるための「気づく目線」を磨き上げる必要がある。

全従業員まで落とし込んだPDCAサイクルの実践・定着化

プロジェクトメンバーが中心のPDCAサイクルは構築されたものの、若手社員まで巻き込んだが

トムアップによる改善活動を強化する必要がある。

当社の柱となる事業の明確化

「当社の特徴・使命」を更に検討し、器用貧乏とならない価格競争に巻き込まれない「収益の柱」を作り出す必要がある。

今後の課題

以上のように第1期の支援を終え、「収益性のある化」による見積もり精度の向上、高収益受注の増加、リピート品を中心とした生産性向上への現場改善による業績回復（大幅な営業利益黒字化の達成）を成し遂げた。また、幹部社員を巻き込んだPDCAサイクルの仕組み化による改善実行基盤構築とモチ

ベーション向上、そして何より社長の意識変化をもたらすに至った。

将来展望を考えると、更なる短納期小ロット対応、コストダウン要求は高まることが推察され、これに対応できない同業の廃業、企業合併への動きも加速するものと思われる。

当社が更に業績向上を果たすためには、今回の支援で築き上げた基盤をなおいっそう強固とするのみならず、業界変動を早期に掴み、市場変化に対応した柔軟な経営資源再配分を適時的確に実施することが求められる。

プロジェクトマネージャーの総括

支援の特徴としては東北本部の支援スタイルである1.計画経営の導入と実践支援、2.生産性向上支援の2テーマを同時に設定して展開することが多く、経営幹部だけの勉強の場だけではなく生産現場の従業員を巻き込んだ全員参加型の活動に持っていき支援終了後も自主自立した経営管理と生産性向上が定着化することを狙っている。

今回の支援についてもテーマ1「管理会計導入による経営計画策定と実行」支援では、当社の生き残る（勝ち残る）ための条件の明確化、社長の意志を反映した当社独自の利益計画書（管理会計ベース）の作成、月次にて実績のPDCA管理を実施、顧客トレンドを可視化した「売上高年計グラフ」を活用し攻めと守りの方針を明確化、中期事業計画を策定の上企業方針を明確化し、全従業員と共有化を図った。テーマ2「生産性向上に向けた組織体制構築」支援においては、生産性指標の設定として人時生産性（付加価値賃率）を採用、オーダー別採算性判断指標の明確化、多能工化育成へのスキルアップ計画策定と実行、総合会議体制の設置による部門間の共有化・一体感を構築した。以上の2テーマ同時支援展開の効果はすぐに現れ、売上高・営業利益とも目標値の達成に貢献できた。今後は当社の技術的な強みを前面に出すなどの戦略方針を明確化することによる更なる飛躍に期待したい。



畑中 章市 東北本部
プロジェクトマネージャー

経営者のことば

専門家継続派遣事業へ申し込みさせていただき、弊社の様々な課題の中から、財務強化のための「管理会計導入による、計画経営策定と実行」、製造強化のための「生産性向上に向けた組織体制構築」という二つの大きな課題に対してご支援をいただきました。

課題を洗い出すと、逃げ出したいと思うほど、問題点が浮き彫りになりましたが、アドバイザーに方向性を示してもらうことで、社員たちも取り組むべき手法を理解し、課題解決のためのPDCAが少しずつ廻り始めたと感じております。今回、2期目のご支援をいただきながら、この取り組みが社内へ根付くよう粘り強く取り組んでいきたいと思えます。

ご支援をいただいております、中小機構東北本部の皆様方に感謝申し上げますとともに、引き続きのご指導をよろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長
今野 崇輝氏