

経営数値を社員が理解しやすい指標に置き換え、参画意識を高め、経営者と社員が一体となった管理により業績を回復

東日本大震災による社屋の全壊、主要顧客の事業崩壊という、非常に厳しい経営環境の中、経営基本方針の全社共有化、業績管理方法の見直しによる社員参画経営を推進。さらに、復興助成制度も利用して会社体制の整備・基盤強化を実施。こうして、苦境を乗り切り、業績回復を果たした。

東北本部 プロジェクトマネージャー 八重嶋 征夫

企業名 カホク運送株式会社
業種 一般貨物運送業
本社所在地 宮城県仙台市
宮城野区中野1-2-15
資本金 10百万円
設立 平成4年12月
売上高 823百万円
(平成27年5月期)
従業員 33人

東日本大震災により甚大な被害を受け厳しい経営が強られる中、社長は“宮城県北地域NO.1”を目指して再建に取り組んでいたが、社長の熱意が社員に十分に伝わらず、苦闘していた。そこで、中小機構の支援を受け、経営者の基本的な経営姿勢を明文化して公表し、取り組み方を事業計画・行動計画として設定。経営者、社員が協力して取り組む環境を作り、期、半期、月次、日次のPDCAを回す事により、利益を生む構造を構築・運用することにより、黒字化を図り復興を果たした。並行して、弱体な財務体質の立て直しを計画、将来の有るべき姿としての長期事業構想を立案し、来年度には債務超過状態からの脱出が予測できる状態となった。

さらには、業績管理として、予算計画の予実績管理と、売上管理から付加価値収入管理へ移行することにより、収入と支出の関係が明確となったことから、管理会計（変動型損益管理）を導入して経営改善を成功させたモデルケースと云える。

企業概要

当社は昭和32年（1957年）に現社長の祖父が創立し、平成4年（1992年）に現社長が三代目の社長として就任した。従来は地元（宮城県石巻港）の水産加工品の運送で業績を伸ばしていたが、平成23年3月11日に発生した震災により本社が全壊し、取引先である魚加工会社も、多くは沿岸部にあったため大きな被害を受け、事業再開が危ぶまれた。幸い社長の即断による避難により、社員も大多数が早期に職場復帰が出来、トラックも全数無事であった。

しかし、魚類（加工）運送だけの仕事では繁忙期と閑散期があり、不安定な経営を強いられるため、一般貨物運送を開始していたこともあり、震災から2週間後には仮設事務所を開設。会社には送られてきた支援物資をボランティアで避難所に運ぶことから始め、需要の多かった首都圏、関西からの一般貨物の運送を再開した。

現在、一般貨物の運送は売上げの80%を超える状態となり、物流アクセスに便利な仙台港近くに本社事業所を新設して、一般貨物、魚類加工品の運送による“宮城県

北NO.1”をめざして業績拡大に取り組んでいる。

中小機構との出会い

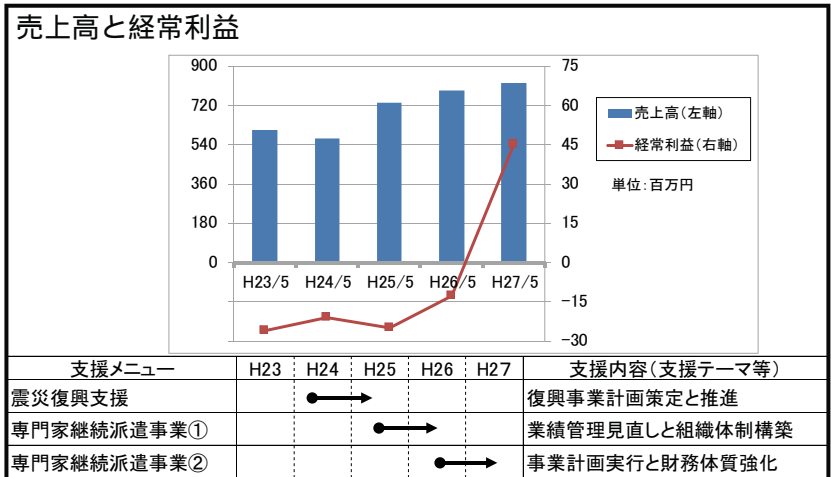
震災後、当社社長は地元の商工会議所やトラック協会から紹介され、東北本部の窓口相談にて助成金、新規事業、社屋の仙台移転、人事労務など幅広い内容の課題について相談をしていた。この社長との数回の面談を通し、復興を目指し、全社的にビジョンを明確にして取り組むべきとの結論になり、専門家派遣（復興支援）事業につながり、さらに、経営基盤強化に取り組むため専門家継続派遣事業による支援へと継続された。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

社長は、震災により経営の基礎データも多く失われたが、復興にあたり、“宮城県北地域トップの運送会社”という中期的なビジョンを実現できるものとして再構築したいと思っていた。そのためには、社長の考え方が中期事業計画（ビジョン）として明確にされ、事業計画に落とし込まれ、行動計画として整合、社員と共有化されることが必要であり、計画的経営による運用と、全社的な組織展開が不可欠であった。

また、社内の組織化体制が未熟であり、業務全般が社長・専務に集中しすぎていたため、組織を再構築し、業務フローと業務分担を明確にして、効率的な運用を目指すべき状態でもあった。

さらに、業績的には赤字であり、債務超過状況に陥っており、改善を要する状態にあったが、利益管



理の元となる、経営（業績）管理が結果管理（試算表による）であり、利益管理としては判りにくく、PDCA指標としては不適正であった。そこで、利益体質を作る為には、プロセス管理によりPDCAが回せる指標と仕組みの構築を必要としていた。

そして、緊急策として本社の仙台移転と社屋建設の課題が上げられており、震災復興が一段落した時点では、負債処理としての二重ローンの問題が顕在化する事が考えられていた。

このように、震災復興に加え、体質的課題も多く抱えており、課題の重点化・優先化による計画的な改善支援を必要としていた。

プロジェクト推進体制

経営の基本構造的な課題と個別経営課題が混在している為、前者の経営基盤構築については、窓口を社長・専務として取り組むこととし、後者の個別経営課題については、テーマごとにプロジェクトを立ち上げ、責任者を置いて取り組むこととした。

支援内容と支援成果

<震災復興支援事業>

（平成24年5月～平成25年3月）

復興支援としての全体目標を、東日本大震災・大津波被害からの事業再生を契機として「宮城県北地域トップの運送会社に」を目指す事として、事業基盤強化は、経営の基盤となる社是、経営理念、中期ビジョン、事業計画、行動計画の必要性の理解と策定、運営とする事にした。

社長、専務、経営幹部への計画策定の支援成果として、当社にとっては初めてとなる、第一次の経営の基盤が網羅された、経営計画が策定（第21期経営計画書）され、機構の関係者も参加して、発表会が開催された。

この策定の過程と発表会を通して、全社での共有化が図られ、又、策定の過程でアドバイザーより提供される、付加価値管理による利益管理様式（単月、及び累積の予実績が一表で管理できる4マス管理表）、得意先別売上ABC分析、売り上げ年計表などの活用を通し、市場分析、計画策定、管理方法など科学的な管理方法が習得され、理解された。

当事者からは、こうした経営管理について“目からウロコが剥がれた”との評価もあった。

これまで業績管理は月末に集計される試算表によるものであったが、上述の4マス管理表により、付加価値収入の最大化と経費予算によって利益が予測できる変動損益型管理に変更され、より要因系での管理が出来るようになった。さらに日次収益確認（日次利益管理）方法により、シンプルな指標が設定され、有効に活用されている。

次に重要な組織活動については、人的資源不足、業務の標準化不足などから、暫定的な機能分担的な組織を作り、業務フローに担

これらの成果としては、経営管理のサイクルが回り、社員の経営参画の意義についての気づきが出はじめ、改革改善の成果が見え出した事があげられる。

さらに、3つのプロジェクトの活動では、計画に沿った活動から課題が見えてきた事、仙台移転の敷地、建設計画、資金などの目処がついた事、大阪、盛岡の拠点見直し廃止による合理化が出来た事などが上げられる。

こうして、約1年間の復興支援の結果、計画経営の基本的な準備が出来たが、体制的にはまだまだ不十分であり、仙台への拠点移転を機に専門家継続派遣事業に切り替え、支援を継続する事にした。

どがあった。

【第1ステージ】

（平成25年6月～平成26年5月）

第1ステージの一年間は、本社の仙台新拠点に移転後の新体制下での支援となった。支援は顕在化していた課題対策のアドバイスと進捗管理による、組織体制と経営管理システムの強化を支援の狙いとした。

当社は自車運送と備車運送があり、この比率により利益が変化していた。売上げと経費の関係からは備車便比率を増加させた方が有利に見えるが、社内で発生する“経費”を賄う為の付加価値収入の比率は自社便がはるかに上回ることが、配車計画を迷わせる原因となっていた。改善成果が反映できるのは自社便であるが、積載率を落とせばその効果は相殺されてしまうため、「自社便積載率を最大化した上で、備車を使う必要がある」という利益構造の原則がある事に気づいていなかった。

そこで、この原則を日次管理に取り入れ利益管理が実施されるようになった。

経営管理面では、改称された月例業績検討会が毎月定期で開催され、行動計画に基づく施策の進捗や収益性が確認され、ブレない経営が具現化、社員の自主性の向上も顕著となり、PDCAの本格実践が行われるようになった。

これらにより、業績的には増収増益、黒字化の達成が予測できる状況まで改善された（決算では減価償却費を増やしたため若干の赤字計上となった）。又、二重ローンの金融機関買い取りも決まり、長中期の資金繰り計画も検討できる段階となり、支援成果に対する高い評価と満足を得ることが出来た。



八重嶋 征夫 東北本部 プロジェクトマネージャー

当社は、支援の定性的成果である“成長は売り上げの拡大、利益は付加価値の最大化、付加価値の取り込みは生産性の向上”と云う、継続的な利益確保と成長の基となる構図を会社組織として理解された。社長はじめ社員の皆様は、中期目標の達成に熱意を持って取り組んでおられ、早期での目標達成を期待いたします。

当者を配置し、行動計画の実践担当者とした。

又、実践状況のCA（チェック・アクション）管理を担当する定例会を設定し、月次PDCAを回すことにした。

さらに、個別課題としては、経営計画の施策となる 顧客確保、配車の適正化による利益確保 安全運行の徹底 本社仙台への円滑移行と地域拠点の効率見直しについての三つのプロジェクトを設置した。そして、一応の体制が整い、アドバイザーの支援を受けながら、定例会を通してのPDCAが実践され始めた。

< 専門家継続派遣事業 >

（平成25年6月～平成27年6月）

この時点での課題認識としては、平成25年5月度決算では、売上高は731百万と震災前のレベルに戻ったが、経常利益の赤字解消には至っていないことと、さらなる改善活動による成果創出を必要としているが、改善成果が効率的に業績に反映されておらず見直しが必要ということであった。また、残されていた課題としては、体制強化のための人的なスキルの向上と適材配置、人事労務体制の構築があげられ、財務体質の強化では、債務超過解消、二重ローン対策な

支援の成功要因はアドバイザーが提唱する管理会計の施行と付加価値由来の賃率による経営管理指標の確立（Sフレームプロセス）であり、収益性のシンプルなモノサシが出来たことにより担当者レベルでも注力すべき要素が明確になった事が上げられる。又、人事労務関係の所規定類の整備、労働環境の改善も並行して実施され、当初狙いとした、全員参加の経営が醸成された為といえる。

【第2ステージ】

（平成26年7月～平成27年6月）

平成26年7月から翌年の6月までの第2ステージは長期的な成長を可能にする為の体質強化を目標とし、テーマを「事業計画実行支援による支援成果の確かな定着とあるべき姿を想定したバランスシート（BS）の作成による財務体質の計画的強化」とした。

事業計画実行支援では、自主的に開催される月次の業績検討会への参加と社長との面談から、事業ドメインの再構築、経営計画の実行、課題解決、経営幹部のマネジメントスキルの向上、組織作り、事業計画の振り返りと次年度事業計画の策定、中期計画のローリングによる再構築へのアドバイスを実施した。

成果として継続的にスパイラルアップさせる事業計画管理が可能な体制となった事、業績的には27年度5月決算が増収と大幅な増益となり待望の黒字化が達成された事が上げられる。

又、あるべき姿を想定したBSの作成支援では、財務を担当する専務とマンツーマンで、5年後を想定したBSを作成した。5年後の自己資本比率を想定した利益留保、それに必要な売り上げと利益

率、営業施策、設備投資、人員確保などの必要項目を各組織機能に分担してもらい検討・調査を実施した。こうして、財務面の問題点の整理、成長の為の必要施策の検討などから、全社的に資金運用の重要性が認識された。

さらに、並行して支援をしていた二重ローン対策のための債権の資本組み入れ、雇用助成金取得、利益還元などにより、28年度には債務超過状態から抜け出す見通しも立った。これにより、財務の健全化計画が見えるようになり、長期的視野に立った事業計画も作成され、成長への期待がもたれるようになった。

今回の支援の柱となった管理会計の経営管理への活用では、4マ新月次利益計画予実績管理表（Sフレーム）と、それからの進展した、日次利益管理表が使われている。シンプルに利益管理が出来るようになったことによる利益創出の可視化は、今後の会社としての成長の大きな武器になると思う。

今後の課題

経営力強化のための課題は各組織・機能にまだ多く存在していることから、課題解決に向けて経営管理のPDCAを確実に回して解決を図り、さらに継続して強化して行く必要がある。

中期構想である『宮城県北地域NO.1運送業』はまだ途上であり、強化して行く競争力と『もの』を大量に取り扱うと云う優位なコアを利用した展開により、中期目標の達成を目指すべきである。

経営者のことば

東日本大震災で被災し、会社の立て直しに奮闘する中で中小機構様の門を叩きました。専門家の先生のご指導のもと、復興に向け中長期の計画を策定しました。また、管理会計の考え方を教授頂き、数字の検討の仕方を根本的に変えていきました。その結果、一年が過ぎた頃から幹部の様子に変化が見られ、それまで数字に関心を示していなかった幹部が数字をもとに議論するようになりました。一人ひとりの意識の向上を通じて、確実に利益が出せる体質に変わりつつあります。熱心に取り組んでくださった中小機構様と先生方に感謝しております。



代表取締役 佐藤 俊一社長