

CASE 2

経営企画・戦略立案

専門家継続派遣事業

株式会社今井産業

更なる成長へ！経営管理をグレードアップ＆円滑な社長交代の実現

— トップダウン・ボトムアップ融合型の中期計画を策定、目標・実践を一貫した PDCA の習慣化 —

支援概要

問題点

- 社長交代に備え経営管理の再構築が必要
- 中期ビジョンはあるが中期経営計画はない
- 単年度目標と事業部行動計画にズレがある

支援方針・課題

1. 当社の更なる成長のための経営管理の強化
 - ① 中期経営計画の策定
 - ② 単年度経営計画の再構築と PDCA の実践
 - ③ 事業部別行動計画の策定
2. 中期経営目標達成の実行支援と組織体制強化
 - ① PDCA の定着化
 - ② 組織体制見直しと人材育成

成果物

- 次期中期経営計画
- 単年度経営計画
- 事業部別行動計画
- 施策系統図
- 会議体運用方針

支援成果

- トップダウン・ボトムアップを融合した経営計画を策定
- PDCA サイクルが定着、責任者の推進力向上
- 事業の多柱化に向けた新規事業の開始
- 円滑な社長交代の実現

事業概要

卸売業から創って売る製造卸売業へ

同社は、1948年に青森県平川市（旧平賀町）にて木材製品の販売を行う今井材木店として創業。その後、取扱製品を新建材、ベニヤ、セメント、トタン類の建築資材全般に広げ、また、住宅用サッシの販売、シャッターの取付販売を開始し、1973年に（株）今井産業に法人化、今日に至る。現在は、建築資材販売事業を基幹事業とし、リフォーム、ガーデニング、アルミエクステリア施工など幅広く住宅関連産業に携わるほか、「売る資材卸売業」から「創って売る製造卸売業」への業態変革を目指し、（株）ランバーテック工業（特殊合板製造）とウッドメーカージャパン（株）（強靱・軽量の新素材製造）を擁するグループ経営を行っている。

経営環境

需要減少基調のなかでの需要創造

青森県の新設住宅着工戸数は2004年の8,971戸/年から年々減少傾向で、2010年の4,708戸/年を底に2017年には6,509戸/年まで回復するが、その後は再び減少。また消費税増税や少子高齢化・人口減少などにより需要減少基調での推移が見込まれる。さらに大手ハウスメーカー、県外建築資材商社などの競合参入、DIY用品店やネットからの購入、メーカーと工務店の直接取引などのバリューチェーンの変化対策も急務であるほか、工務店の職人不足や高齢化による現場進捗の遅れにも苦慮している。

同社の状況

従来事業の延長から脱却し経営管理の再構築

同社は、今井公文社長（現会長）、今井公人専務（現社長）の兄弟による経営を行っているが、創業70周年（2020年）の機会に社長交代を予定していた中、単年度目標に対する各事業部の実行力と成果に社長・専務ともに危機感があり、従来の事業の延長線では成長は難しいと認識していた。同社の単年度目標は社長が設定し事業管理を行っているが、運用開始から10年が経過し制度不良が顕在化、経営管理の棚卸と課題整理を行い、再構築を行う必要があった。



事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 一貫性ある経営計画の策定

事業部別の単年度方針・目標はあるが中期経営計画はなく、中期的経営課題解決に向けた年度間の施策連動が非常に弱い状況であった。また、施策に対するアクションプランの整合性も取れておらず、持続成長への戦略からアクションプランまでの一貫性ある中期・単年度経営計画策定が必要であった。

2 持続成長へのPDCA体制再構築・実践

労働分配率を重要視した管理会計による独自管理を実施していたが、市場環境の変化を見定めた場合、従来の管理体制では成長することが難しいとの危機意識を強く持っていた。また、数年後の事業承継も予定しており、新経営体制も見定めたPDCA再構築が必要であった。



【第一期：2018年7月～8ヶ月間、第二期：2019年6月～10ヶ月間／専門家継続派遣事業／計36回】

▶ 活動目標

「中期経営計画－単年度重点施策－現場実行」の一貫したPDCAサイクル習慣化

▶ 活動内容

1) 精緻な現状分析からの全社方針・重点施策の立案

直近3ヶ年の主要顧客別・商品分類別の売上・粗利状況等を分析ツールにより精緻に検証するとともに、年度計画と今期見直しも含めた3ヶ年実績とのGAP認識、課題洗い出し、SWOT分析等を実施した。これを基に3ヶ年全社方針、3つの重点施策、年度別目標値を決定し、ワンペーパーで全体像を確認できる中期経営計画を取りまとめた。

2) 全社方針・重点施策と連動した事業部計画の立案、共有化

全社計画と整合性を持った各事業部方針・3ヶ年目標値を全社取りまとめと同一様式にて明確化するとともに、施策系統図により次期の具体的実施策・目標値・展開スケジュール等「つながりの見える化」を図り、事業部計画を策定した。また、社内計画発表会を開催し全社員共有化を図った。

3) 実績管理体制の再構築とPDCA定着化

会議体及び管理資料・関係資料の確認・課題を洗い出し、会議体の見直し・各実施事項等を明確化、目標・実績GAP・変化点も明確化するグラフを活用した月度報告資料の統一化、検討精度・効率を高める議事進行手順の改善、指摘事項への改善・取組み、遺漏防止の議事録整備等を行った。また、第二期支援では中期計画第1期の上期振り返りによる下期計画見直し、トップダウンとボトムアップを融合した次期事業部計画策定を推進した。

4) 事業責任者管理能力、営業提案力向上への人材育成

事業部責任者が中心となり、月次、半期ごとに実施項目・実績、次月・次期対策、達成度自己評価と対策立案等を発表・検討する仕組みを構築し、次期社長の右腕ともなる人材育成を実施。また、業務棚卸を若手社員層にて実施し、営業提案力強化へつなげる個人スキルアップへの仕組みを構築した。

▶ 活動成果

1) 一貫性を担保した中期・単年度経営計画の完成

現状分析手法、分析データのポイント、事業環境変化等の分析ツール提供や助言を活かしながら、同社は継続成長への多柱化方針を打ち出し、全社中期計画及び施策系統図による一貫性ある事業部施策・アクションプランが完成。また中期計画第1期の振り返りを行う中で、全社方針に沿った5項目の事業部戦略へ強化、事業部次期計画へ反映された。

2) PDCA習慣化への仕組み構築

会議体、各参加メンバー、報告資料、実施方法を再構築したことにより、会議体別に実施すべき事項、チェック・検討ポイントが明確化され、検討精度を高めた効率的なPDCAの仕組みができた。また、月次間のつながりも担保されたことから会議の重要性が増し、企業主体でのPDCAが定着した。

3) 人材育成

月次報告を通して事業責任者の施策理解度及び改善策提案レベルが向上し事業推進力が高まった。中期計画第2期の事業部次期計画策定では事業部責任者自らが「自分たちの事業をどうしたいのか」のビジョンと全社方針に沿った事業部戦略・施策を策定することで経営視点も持つに至った。また、支援を通して後継者である専務の経営力向上へつながり、円滑な事業承継を実現した。

経営者のことば

事業継承に併せた事業責任者の意識改革と社内体質の改善

近年の経営課題として、一貫性の乏しい事業計画やマンネリ化が見られる社内体質の改善に取り組むためにご指導を3年間受け、私も含め事業責任者の意識改革はもちろんですが、社内へ浸透させながら事業承継が行えたことが一番大きな成果と考えます。今後もさらなる社内の定着化と生産性向上を目指し、100年続く企業を社員とともに作っていききたいと思います。



代表取締役社長
今井 公人 氏

企業名	株式会社今井産業
資本金	10百万円
本社所在地	青森県平川市新館藤山16-1
売上高	1,783百万円（2020年2月期）
設立	1973年3月（1948年3月創業）
従業員数	32人（正社員30人）
業種	建築材料卸売業
営業品目	木材・プレカット、建材、住宅設備、住宅用サッシ