

CASE  
01

Hands-On  
Support  
2021

北海道本部

# 経営戦略を練り直し 高品質な鋳物製造の基盤確立!

## 札幌高級鋳物株式会社

### ✓ 事例概要

#### 経営戦略の見直しで課題を再認識 原価管理と現場力の強化活動へ

高品質・高付加価値の特殊合金鋳物を全国に供給してきたが、売上が減少傾向にあるため、打開策として営業力の強化を模索していました。まずは全社的な課題整理が必要と判断して、将来を見据えた中期経営戦略の策定を支援。結果、既に改革に取り組んでいた製造部門のさらなる強化が必要と気づけたことで、製造現場の支援へと展開していきました。

全社戦略の見直しで経営課題に自ら気づき、改革を推進した事例です。



北海道本部  
シニア中小企業アドバイザー  
森川 力男

### ✓ 企業概要

#### 特殊合金を全国に供給する 創業70年の鋳物メーカー

同社は創業70年を迎える鋳鋼製造事業者である。高い技術で高品質な鋳物を全国に供給していて、特に顧客からの特殊な個別要求に応じることができ、受注生産による少量多品種・短納期対応に強みがある。

鋳物業界では、電気料金の上昇、産業廃棄物の処理コストの増加、顧客の生産拠点の海外移転による現地調達拡大が起きていて、新興国での技術力・設備能力に優れた企業の台頭も脅威となっている。また、自動車産業の構造改革で、軽量化・EV化が進み、鉄関連の鋳物製品の需要減少が見込まれている。こうした厳しい経営環境の変化への対策が課題となっていた。

- 【企業名】  
札幌高級鋳物株式会社
- 【代表者】  
奥田 由利
- 【資本金】  
80百万円
- 【本社所在地】  
北海道札幌市西区発寒13条12-2-1
- 【売上高】  
829百万円(2021年3月期)
- 【設立】  
1953年8月(創業1949年4月)
- 【従業員数】  
56名
- 【業種】  
鋳鋼製造業
- 【営業品目】  
ステンレス鋼鋳鋼品、耐熱鋼鋳鋼品、  
耐摩耗鋼鋳鋼

## ✓ 経営課題と支援テーマ

### 中小機構との出会い

#### 東京中小企業投資育成からの紹介

国内鋳物業界を取り巻く環境から既存顧客だけでは売上は縮小していくため、東京中小企業投資育成から売上を伸ばすための支援の紹介を受けたことがきっかけであった。

奥田社長は、プロジェクト活動を通じて経営幹部の育成やコミュニケーションの活性化を狙いたい、と考えてハンズオン支援の利用を希望された。

### 問題意識と相談内容

#### 売上減少への対策として 営業の強化を狙う

既存の技術を既存の取引先に展開していくだけでは、今後も売上が縮小していくと考えて、新技術の習得・展開、機械加工による付加価値向上、新規顧客開拓を課題と考えていた。製造部門の改革はこれまでも推進してきたため、当面の課題は「営業力強化」と捉えて、営業活動や営業管理の仕組みづくり、営業展開ノウハウのレベルアップといったテーマでの支援を要望された。

同社の実態を把握するために営業部門・製造部門の関係者にヒアリングを行い、課題の洗い出しや整理を進めることにした。

### 経営課題の設定

#### 経営陣の連携強化 現状把握と課題共有を優先

関係部署へのヒアリングを進めた結果、製品ごとの原価管理体制、機械加工の内製化、生産性向上、歩留り向上、人材育成といった多くの課題を抱えていることが確認できた。加えて、それぞれの課題が組織的に推進されているとは言い難い状況でもあった。

同社は毎年、社長が中期計画を立案して、それを受けて部門別の行動計画を立案・実行するトップダウン体制であった。しかし、そうした体制・仕組みには、部門間の意思疎通に課題があることがわかってきた。

そこでヒアリング結果から課題を抽出して議論を重ねた結果、中期経営戦略の立案を通して、経営陣の連携を強化することを最優先の課題に定めた。

### 支援テーマの決定

#### 中期経営戦略から 個別課題まで見据えた支援

上記の課題に対して、社長も入った経営陣でプロジェクトチームを立ち上げて、事業環境分析、個別経営課題の定量的把握、競合比較、戦略の明確化、アクションプランへの落とし込みまでを6か月で完了することにした。

派遣専門家は大手企業OBで、経営計画・現場管理の経験が豊富な人材を選定した。

なお、2期目ではアクションプランの個別課題の中から優先順位の高いものを支援していくことも視野に入れて支援をスタートした。

専門家継続派遣事業

## 新たな成長に向けた中期経営計画の策定

支援期間 2019年6月～2019年11月(12日) 派遣専門家 半谷 正史 [専門] 経営計画策定、生産性向上、現場改善、品質改善

### 現状を把握して課題の顕在化・共有化

支援開始後、まずはじめに同社がこれまで何を目指してきたか、会社の生い立ちと歴史を振り返りながら、プロジェクトチームで認識の共有化を図った。

次に、販売・利益の推移、商品別の原価構成、品質状況を分析して、強みと弱みを導き出した。顧客別・販路別・業種別の販売・利益分析で主要顧客の明確化を図るとともに、業界調査や競合調査を進めて、市場動向の把握、競争相手の明確化、自社の差別化要因の明確化に取り組んでいった。

### 経営ビジョンと中期経営戦略を策定

SWOT分析で重要成功要因を導き出して、外部環境、内部環境の整理と共有化を図った。その上で、クロス分析をベースに中期経営戦略を構築していった。積極的戦略、縮小・撤退戦略、改善戦略、差別化戦略を明確にして、優先順序を検討するとともに、経営理念を踏まえ

て中期経営ビジョンと経営指標を策定した。

同社はプロジェクトチームで活動することは初めてであったが、はじめの現状分析で各部門の情報を共有できたことで議論の活性化につながった。経営戦略はトップダウンで与えられるものではなく、全体で考えていくもの、という意識が醸成されていった。

### 戦略展開に向けた部門別の 実働戦略を策定

構築した中期経営戦略から、各部門のアクションプランを検討した。当初、支援の要望があった営業部門では「販売・顧客戦略」として、高収益分野の受注拡大による収益体質の強化や、情報の有効活用による新規顧客の獲得を重点課題とした。また、既に改革に取り組んでいたという製造部門も「モノづくり・技術開発戦略」として再検討した結果、工程内製化による付加価値の取り込み、高性能材料の開発・活用による製品価値向上、製造原価の明確化と改善活動推進によるコスト対応力の強化、といった取り組み課題が見えてきた。

そのほか、「人材育成戦略」では、さらなる鑄造技術の向上と熟練技能の伝承、従業員一人ひとりの生産性向上を課題とした。

専門家継続派遣事業

## 原価管理の適正化とモノづくり現場力強化

支援期間 2020年3月～2020年12月(18日) 派遣専門家 佐藤 洋明 [専門] 原価管理、生産性向上、現場改善、品質改善

### 鑄物製品の原価構成の適正化

第1期の活動の結果、優先すべきはモノづくり・技術開発戦略という認識で一致したことで、製造部門で既存の活動を精査して新たな活動を再構築することにした。

2期目では、既存製品の実績原価の算出方法を検証して原価構成の適正化に取り組むとともに、著しく利益率の低い製品は価格是正を行って、収益改善に結びつけていった。その上で、最適な原価管理の仕組みの構築に着手した。原価実績を分析して製品や工程ごとの作業工

数も明確になったことで、製造現場の原価改善活動へと展開が図られていった。

### 技能伝承で現場力の強化へ

「モノづくり・技術開発戦略」とともに、「人材育成戦略」として技能者育成の強化にも取り組んだ。重要工程である成型工程をモデルに、力量評価表を作成して、今後の育成計画へと反映させた。また、技能伝承を目的に、熟練者を講師とした“高級鋳物塾”を新たに立ち上げ、支援期間を通して同塾を11回開催して、理解度テストも

実施した。

原価分析から導き出された工程課題の改善に取り組んで作業工数の削減を図ったほか、作業標準書も作業のポイントや注意事項をわかりやすい表現に改定した。こうした現場改善活動の活性化によって生産性・品質向上の効果が出ている。

### ✓ 支援の成果

#### 「新たな気づき」から、やるべきことが明確に

中期経営計画の策定を通して、業界での自社のポジショニングが明確になった。これによって、今後の事業展開の方向性が明確になるだけでなく、各部門が共通の認識をもてるようになっていった。

2期目の支援では、策定した部門別戦略を踏まえて製品ごとの原価構成を明確化することで、一部の製品の価格は正が行われ、工数低減の活動にも着手して収益の改善につながった。

「作業のポイントや意味」、「カン・コツ」といったテーマで高級鋳物塾を開催して理解度テストも行うことで、技能向上が着実に図られてきている。

## 活動を振り返って

### 経営者の声

### コアバリューである高品質を維持していくために

品質の高い製品を提供するという姿勢で創業から取り組んできましたが、取り巻く環境の変化に合わせて、自社の強みを生かした経営戦略の再構築が必要となっておりました。

中小企業では自社以外の情報を得ることが難しいですが、中小機構の力を借り、客観的に自社の立ち位置を考え、札幌高級鋳物としてどう稼いでいくかということ、プロジェクトメンバーでの議論を通じて体感することができたと思っております。



代表取締役  
奥田 由利 氏

### 管理者として

### 新たな気づきが行動の原動力につながる

1期目でアドバイザーとして支援した後、2期目では管理者を担いました。現状分析を通じて「自らを知り、顧客・市場を知り、競争相手を知る」ことで、プロジェクトメンバーに新たな気づきが生まれた。自らが気づくことが、2期継続して活動を進める一番の原動力になりました。

アドバイザー 半谷 正史