

# 経営革新型 アスタック株式会社

## 米国発経済危機が勃発、受注垂直落下からV字回復

中国支部 統括プロジェクトマネージャー 森 紀男

### 【ポイント】～経済危機による衝撃を克服して逆に強靱な経営体質への転換に成功～

成長途上の当社の経営基盤を確かなものとするために2年間の専門家派遣による支援を行っていたが、その途中で米国発経済危機が勃発し自動車部品の二次協力メーカーである当社も一時受注が前年同期比で約3割まで急減する“受注垂直落下”の事態に見舞われた。まさに晴天の霹靂であったが、社長はこの事態を“他責”とせず、決然として全社に非常事態を宣言、それまでのプロジェクト活動を緊急対応に切り替え、当機構が派遣中であった2人の専門家による生産と財務の複合支援のもとで見事に危機を克服し、却って将来につながる強靱な経営体質を得ることに成功した事例である。

### 企業概要

- ▶ 企業名：アスタック株式会社
- ▶ 業種：自動車及び電子部品製造
- ▶ 本社所在地：広島市安佐南区伴南2-5-36
- ▶ 資本金：10百万円
- ▶ 設立：昭和36年5月
- ▶ 売上高：1,240百万円
- ▶ 従業員数：53名



代表取締役 数田 健社長

社長は創業者（故人）を父に持つ2代目で44歳、合理的な思考性を持ち当社を売上急増、高収益企業に導いた辣腕社長である。当社の売上構成比率は概ね自動車部品80%、電子部品10%、一般産業資材10%であり、それぞれの部品例を写真で示す。

### 【自動車部品】



### 【電子部品】



### 【その他一般産業資材】



### 支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



森 紀男 統括プロジェクトマネージャー

支援開始前（平成18年末）の社長の課題認識としては、生産性の向上、生産部門の管理体制の強化などであり、これ等の改善活動を通して指示待ち型が多い社員のレベルアップを図ること、であった。このニーズを念頭に工場を観察し、徹底的に現場中心のモノづくり専門家を選定、社長との相性も確認したうえで派遣を開始した。一方でPMの視点としては、当社の急成長は若い社長の強力なリーダーシップとカリスマ性によってもたらされたものであるが、工場の管理体制は勿論、原価管理を始めとする利益管理等計画経営の体制が未熟であることから

急成長の裏に潜む落とし穴の懸念も抱いた。従って、生産部門支援から入った後、タイミングを計って財務（特に管理会計）等経営管理全般の専門家を追加派遣して複合的な支援に発展させることを支援プロセスとして描いた。2年後に当社の経営の根幹を揺るがすような米国発の経済危機が勃発することなどは支援当初想像もしていなかったがそれまでのプロジェクト活動が下地となって危機を克服できたことは幸運であった。

## 支援内容と支援成果

専門家派遣第1期の終盤で、それまでの生産部門改革活動の成果を原価管理に始まる財務会計（特に管理会計）の体制整備まで拡大したいと社長自らの申し出があり、2期目からは財務部門の専門家を追加派遣、さらに原価管理の実務支援と顧客の多角化に対応する為の品質保証体制の構築支援で2人の企業OBを派遣し、本格的な複合支援体制に入った。支援は順調に初期の目標達成に向かっていった。ところが平成20年11月頃から世界経済激変の影響が当社にも及び受注の垂直落下（約7割減少）となって現れ、状況は一変した。支援2期目の終盤はこの激変への対応としてプロジェクト活動の目標を急遽次のように変更した。

①平成21年5月決算では、見直し後の通期利益を死守する。このために残り半期で4,100万円の原価・経費削減を必達する。

②前期比6割の売上でブレイクイーブン、7割で利益が出る経営体質に脱皮する。

この目標達成を支援するために当機構は3年目の支援に入った。

緊急プロジェクト活動は3月には早くも単月で5百万の経常利益を出し、5月決算では目標経常利益を達成した。原価・経費削減が目標を上回って4,600万円に達した結果である。以後も売上が現状程度（3割減少）迄回復する過程で当社は信じがたいような回復を見せており、損益分岐点も大幅に低下して当社の経営基礎体力は変化への対応力を含めて飛躍的に向上した。

## 経営者のことば

1年目では工場管理主体の基礎固め、2年目からは原価管理を織り交ぜた複合支援のお陰で工場での改善が経営数値として「見える化」され、経営体質が大きく改善されました。短期間で経済危機の影響を克服できたのはこの体質改善の賜物です。弊社の工場・経営管理の問題点を見抜かれ、私の考えや性格を勘案された上でのアドバイザーの選定をはじめ、プロジェクト活動全般に亘ってのプロジェクトマネージャーの卓越したコーディネート力なくしては、今回の成果は考えられません。ご支援に心より感謝申し上げます。

