

中部支部 プロジェクトマネージャー 近藤 能博

【ポイント】～中期経営計画の策定と全社的な実行推進体制の構築～

美濃焼産地のリーディングカンパニーとして、長引く低落に歯止めをかけ復権を果たすべく全社を挙げて改革・改善に取り組む事例である。和食器を中心とした陶磁器は、安価な輸入品などにより長期苦戦が続いている。これまでの開発・製造・販売の各プロセスを根本から見直し、新たに中期経営計画を策定・実行することで復活攻勢を目指すものである。

企業概要

- ▶ 企業名：大東亜窯業株式会社
- ▶ 業種：和食器の企画・製造・販売
- ▶ 本社所在地：岐阜県土岐市肥田町肥田2886-3
- ▶ 資本金：10百万円
- ▶ 設立：昭和26年2月
- ▶ 売上高：1,000百万円(平成22年6月期)
- ▶ 従業員数：140名



代表取締役 楓 陽光社長

当社は、昭和26年の創業以来、食器の製造一筋に、地元美濃焼産地を代表するメーカーとしてその礎を築いてきた。連続生産可能なトンネル窯や温度調節可能なシャトル窯を備え、大量の製品を安価に短期に良品質で、いわば「なんでも提供できる」ことを強みとしてきたものの、業績は、平成2年度の売上高27億円（社員数360名）をピークに年々減少を遂げ、平成22年度の売上高は10億円（社員数150名）となった。楓社長は、平成元年に二代目社長に就任以来、減収に歯止めをかけるべく、生産性改善や販売チャネルの開拓など、自ら先頭に立ってあらゆる分野で精力的に改革・改善に取り組んでいる。製造面では、トヨタ生産方式を導入し、大量の仕掛かり在庫削減を実施した。

生産技術面では、精度の高い（絵付け顔料の溶出が防げる）下絵付け印刷の機械を開発し、品質を向上した。平成17年9月には、「日本食

文化の提案と併せた和食器による海外市場開拓事業」で、いち早く「新連携」の認定を取得し、産地内のメーカーや商社の協力を得て、美濃焼輸出プロジェクトにも挑戦している。

支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



近藤能博 プロジェクトマネージャー

平成21年4月、楓社長から中部支部に「5年後に売上高目標15億円を達成し、付加価値率を35%にまで回復・改善させるべく経営改革に取り組みたい」旨のご相談があった。楓社長と討議を重ね、了解を得た「支援シナリオ」に沿って、第一段階として専門家継続派遣事業による「中期経営計画の策定支援」を実施し、その後「中期経営計画実行体制構築支援」へと展開することとなった。また、経営実務支援事業で製造現場での「エネルギー削減」（11%減を達成）にも並行して取り組むとともに、産学協同により戦略新商品として開発された軽量で強度も優れた磁器「おかるのキモチ」（平成22年6月地域資源認定）の販路開拓でもご支援することとなった（首都圏での販路開拓コーディネート事業による）。

支援内容と支援成果

■「中期経営計画の策定」（専門家継続派遣事業、平成21年5月～10月）5年後売上高15億円・

付加価値率35%を目標として、経営戦略、個別戦略（商品・生産・人材・組織・IT）からアクションプランと管理指標（KPI）を設定し、それらをもとに個別計画（商品・販売・生産・資金・要因・利益）が作成され、役割分担が明確にされた。常務をリーダーに、製造・技術・営業各部門の幹部全員で構成されたプロジェクトチームの自主的・精力的な活動により、策定プロセスを通じて新たな責任感が醸成されたことは大きな成果であった。

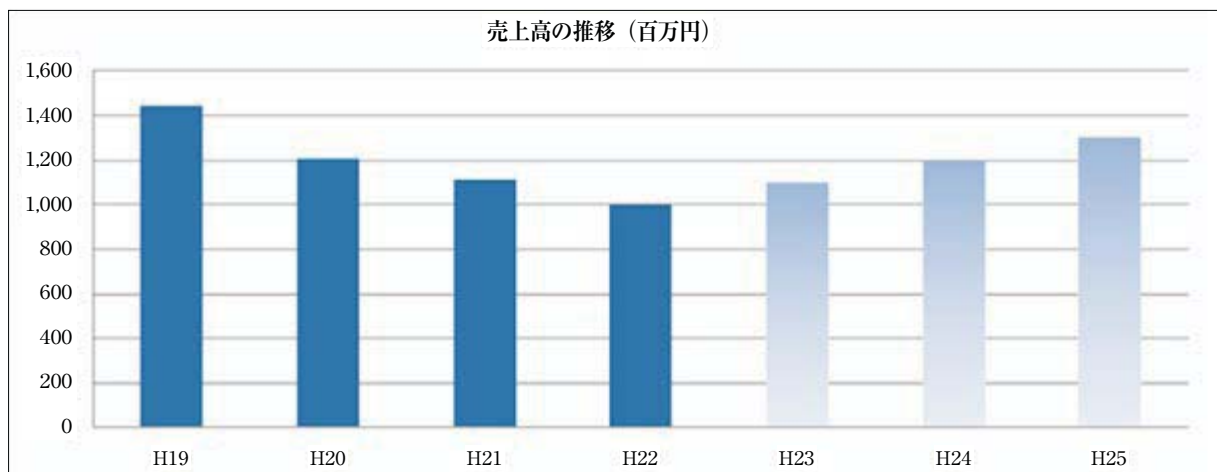
■「中期経営計画実行体制構築支援」（専門家継続派遣事業、平成21年11月～平成22年4月）部門幹部全員参加による計画策定が、過去の経験からの反省である「絵に描いた餅」に終わることのないよう、部門展開と日常業務への落とし込みを確実にし、PDCAサイクルを定着させることを目標に、第二段階の支援を開始した。策定された中期経営計画から、部門戦略（KGI / KPI）へ、そして部門担当別実行計画 / 月次実行計画（担当別活動計画）、月次報告書（月次実績・KPI）へと展開され、戦略

会議レビューへと至る担当別活動計画の流れが構築され、PDCAの定着が図られ、同時に、各部門長の意識も向上し、実行責任体制をより明確にすることができた。

■中期目標達成に向けた今後の課題は、効果的な顧客管理と受注から製造・出荷に至るまでの効率的な業務システムの再構築であり、戦略的CIO育成支援事業による支援を展開中である。

経営者のことば

専門家の的確なご指導により、目標達成に向けた道筋が明確になりました。管理者の意識改革も進み、管理部門を含めた全社的な横展開に拡げていきます。目標達成に欠かすことのできない生産改善（省エネ）や新商品の販路開拓、さらにはIT導入による業務改革まで、複合的なご支援をいただき、大変感謝しております。



- 専門家継続派遣事業①(中期経営計画)
- 専門家継続派遣事業②(実行支援)
- 経営実務支援事業(省エネ)
- 販路開拓コーディネート事業
- 経営実務支援事業(販路開拓)
- 戦略的CIO育成支援事業

★新連携事業採択 → ★地域資源採択 →