

“計画” 経営の徹底を方針とし、意識改革を掲げた施策展開で大きく業績を改善

社長方針として掲げた、事業計画、重点施策の目標達成のため、実施項目と管理指標を設定して行動計画を策定、月次管理を徹底してPDCAサイクルを回し、業績を改善した。

東北本部 プロジェクトマネージャー 八重嶋 征夫

企業名 株式会社宮城化成
 業種 プラスチック製品製造業
 所在地 宮城県栗原市一迫北沢半金沢15-4
 資本金 15百万円
 設立 昭和62年4月
 売上高 490百万円
 (平成24年3月期)
 従業員 33人 (正社員33人)



自動車メーカーのボディ



仮設トイレ

事業計画の管理指標として、限界利益、損益分岐点を設定し、製品別、部門別、顧客別の原価データを分析、月次管理を徹底し、問題の解決を図った。また、重点戦略として『組織力強化』、『売上拡大』、『生産力強化』、『技術力強化』を掲げ、実現のための行動計画を策定し、月次での進捗管理を徹底した。中期的目標として、「赤字からの脱却、黒字体質の定着」を掲げ、推進、平成22年度には黒字化を達成した。

平成23年3月に発生した大震災で工場と敷地が被災、一時は受注も落ち込んだが、その状況を跳ね返し、業績を落とすことなく経営体質の強化に努め、成長を継続させている。また、技術力強化として取り組んだ独自技術の開発の成果も出始め、今後の競争力強化が期待される。

企業概要

当社は、昭和62年創業、事業内容は、FRP（強化プラスチック）製品の製造・販売、関連事業としての工事受託、仮設資材のレンタルなどであり、FRP技術の応用事業を幅広く手掛けている。

事業の主力となるFRP製品の製造については、設計・開発から試作・量産まで手掛け、各種の成型法により、自動車部品（キャンピングカーシェル、バンパー、ボディ、各種内装・外装パネル）仮設トイレ・ハウス、船舶などの成型加工を行っている。

特に、FRP製品の表面の鏡面処理技術についてはトップクラスとの自負を持ち、カーマニアに人気のある自動車メーカーのボディ製作などを受注、評価も高い。

中小機構との出会い

支援のきっかけは、当社が立地する宮城県栗原市からの協力要請によるものである。

栗原市では大手自動車産業の進出を期に、市内企業の自動車分野への参入支援を強化、地域産業の高度化や受注拡大を図ることを目的に、市内企業148社からなる「企業連絡協議会」を設立、「自動車・高度電子機械産業部会」を置き、産学官連携の活動に取り組んでいる。

参入を目論む当社も会員として参画、栗原市の補助制度を利用して、体制整備や人材育成、技術向上を図っていた。

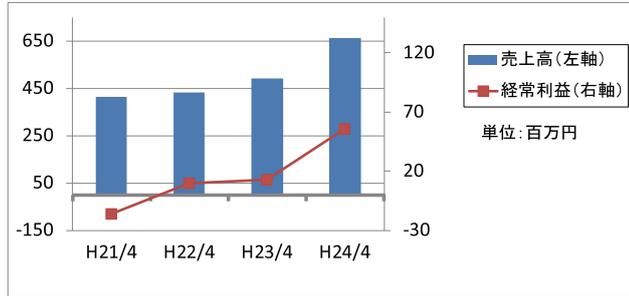
市として自動車分野参入企業への重点的支援の方針のもと、平成21年に当社への支援について、協力の依頼があった。

当社は、5年前の平成16年に発生した火災によって工場が全焼、多額の再建資金の借入により、財務状況が悪化していた。

当時専務であった小山社長は、経営全般を見直し、長期的な目標を設定して改善に取り組み、経営基盤を安定させ、自動車産業向けの事業を展開させたいと考えていたこともあり、栗原市からの紹介を受けて、機構の専門家継続派遣事業の支援を受けることにした。

事前の調査の結果、「経営計画として、損益計画はあるが、どのようにして達成するかは行動計画が決められていないこと」、「中長期的な経営ビジョンがないこと」、生産については、「製品の大きさも形状も多様な上、生産方法も、溶剤を使ったローラーでの樹脂塗布の繰り返しといった手作業が多いため、作業環境が悪く、生産性

売上高と経常利益



支援メニュー	H21	H22	H23	H24	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業	●→				経営管理の強化
専門家継続派遣事業		●→			PDCAに実戦によるQCDの強化
震災復興支援事業			●→		工場再建と支援成果の定着

が低いなど改善の必要性があること」が分かった。

主要事業のFRP成型による製造は、近県に同業者がなく、経営基盤の強化により今後の成長拡大が期待でき、地域への貢献度が高いとの判断から、栗原市との協働支援として支援を開始することとなった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

年々悪化傾向にあった収支面の改善を図るため、中期の経営改善計画(事業目標と方針)を作成し、改善に取り組んでいたものの、行動計画が不十分なために、PDCAのサイクルが回らない、改善プロセスの課題も把握できない状態にあった。

当社の最大の課題は、企業経営のベースとなる経営環境を加味した理念に基づく経営計画の策定と徹底した予実管理といえた。

支援課題として、「中長期経営

計画の策定と具体的行動計画に基づくPDCAによる経営基盤の強化」を掲げ、改善のベースとなる部門別、製品別の原価管理システムを構築し、確立することにより、原価構成を可視化することとした。

また、早期の黒字化を目指し、経営計画の重点施策として、技術力強化、生産力強化、販売力強化、組織力強化、品質・納期の改善、人材育成、意識改革のテーマについて目標を設定し、行動計画を明確にして改善活動を展開、月次管理の徹底により、成果を生み出し利益を創出することとした。

支援内容と支援成果

支援は平成21年5月から始まり、専門家継続派遣事業3期と、復興支援事業1期の4つのステージにわたって、支援を実施した。

リーマンショックによる厳しい経営環境、支援途中には東日本大震災に見舞われ、工場が被災する

というアクシデントなどがあつたが、改善施策として取り組んだQCD競争力強化策と、震災による船舶、仮設トイレ・ハウスなどの需要増、自動車産業の東北進出など、外部環境の変化との相乗効果から、業績は順調に回復、支援終盤となる平成23年度（平成24年4月期）には、売上、経常利益ともに目標を大きく上回る成果が得られた。

支援当初より、小山社長を中心とする改革改善プロジェクト「MKPJ(宮城化成プロジェクト)」が発足、トップの熱意が示された。各ステージでの支援内容及び支援

は、計画の進捗会議が開かれ、PDCAサイクルが回り、都度発生する課題の解決に向けた取組みが開始された。

支援テーマ②

製品別原価管理システムの構築
事業計画達成のベースとなる原価管理は、事業別、製品別の原価情報を収集するシステムの構築を目指し、現状の仕組みの確認から課題の洗い出しを行い、「あるべき姿」を検討した上で、作業標準書、日報、帳票類のフローを整備し、直接労務費の把握を始めた。

あわせて、直接材料費の把握システムの検討を開始した。

動計画の月次管理の徹底として、MKPJによる進捗管理を月2回実施、PDCAの実践として、問題・課題の解決促進により業績改善への取組みを推進した。

また、年度末には活動結果の振り返り、成果・課題を落とし込んだ次期計画の策定と中長期経営計画のローリングによる「年間のPDCAサイクル」の回し方を支援、企業体質としての定着を目指した。

原価管理については、“原価の見える化”を目的に、台帳管理、製番管理、材料費、労務費の集計方法を検討し、システムの概要をフォーマット化、日報形式での作成を開始、ステージ終盤にはexcelにてプログラム化し、稼働させている。

原価データが営業展開、課題の絞り込みと評価に活用され、効率的に改善が進むようになり、慢性化していた赤字が黒字に転換された。

経営改善の兆しを受けて、技術力強化の取組みも開始された。

課題となっていた作業環境と生産性の抜本的改善を目指し、ロール塗布、スプレー塗布といったオープン工法から、密閉注入型のインナー工法への成形法転換と将来を担う独自技術獲得に向け、透明性、不燃性、軽量性、安全性を併せ持つ複合素材の開発の二つをテーマとして、行動計画に基づく技術開発活動が開始されるなど、経営改善活動の活性化も顕著となってきた。

事業別、部門別の原価管理と改善施策を可視化、共有化して月次での小さなPDCAを積み重ね、半期あるいは年間、中期長期での大きなPDCAを回す事により経営基盤を強化、黒字化体質を確立させた。



八重嶋 征夫 東北本部 プロジェクトマネージャー

成果は以下のとおりである。

第一ステージ（6ヶ月）

支援テーマ①

中期経営計画の策定とPDCAの実践

現状の把握と課題の洗い出しから、経営理念を加味した中期経営計画（5年）、単年度経営方針、事業計画、具体的行動計画を策定。次に月次管理の仕組みを構築し、全社員によるキックオフ開催などにより、月次管理の実践環境を整備した。

これにより、ステージの終盤に

こうした活動への支援に対し、社長からは、「これまでは幹部が集まって経営計画や原価管理について話し合ったりする機会もなく、また、計画の立て方も曖昧だったが、討議する場が出来、具体的な計画が出来た」という評価を頂いた。

第二ステージ（12ヶ月）

支援テーマ③

環境変化に左右されない強固な企業体質づくり

第一ステージで策定した社長方針（業績目標と施策）に基づく行

第三ステージ（6ヶ月）

“累損解消”が課題となり、支援成果の定着として、以下を支援テーマとした。

支援テーマ④

経営計画の実践

積み上げてきた方針管理の仕組みの徹底実践による経営の安定化を目指し、各管理項目の報告、評価、課題対応を「月度でのPDCA」と位置づけて、継続して徹底管理した。また、進捗・成果・結果など状況を共有化するため、管理表・グラフ化し、活用されるようになった。

方針管理として定着させるため、月次管理、活動の振り返りと整理、中期計画のローリング、新年度方針策定、行動計画作成、全社共有化のための成果発表など、年間のPDCAを回す経営管理イベントを会議として定型化した。

方針管理活動が経営者、幹部、MKPJ（宮城化成プロジェクト）メンバーの熱心な取組みにより展開されたことから、リーダーの資質向上、従業員の意識改革などが見られるようになった。

支援テーマ⑤

QCDの強化

収益性の改善が進むなか、平成23年3月に東日本大震災が発生。敷地の亀裂、第二工場の被災による閉鎖などが起き、経営が危ぶまれたが、幸いにして震災後直後、小型船舶200台の受注が取れた。

非常に厳しいコスト目標であったが、構築してきた原価管理システムにより、データの集計が可能

となったことで、製番別の標準原価と実際原価の差異の詳細が把握でき、課題を絞り込んだ効率的な生産性改善への取組みが可能となり、製番が進むたびに原価を低減させることができた。

これにより、コスト目標をクリア、さらに利益を生み出せるまでになり、当期の経常利益を継続黒字化させることができた（3半期連続の黒字化）。

このことは、体質改善による実力向上の証といえる。

第四ステージ（10回）

支援テーマ⑥

経営力強化、生産力強化、技術力強化

震災復興支援として、被災工場の立ち上げ、中断した支援活動の継続フォローを実施した。

震災の影響を受けたにもかかわらず、業績面の大幅な改善、改善活動の積極的な取組みの継続と顕著な成果に加え、取り組んできた新成形法の設備の整備、技術課題の解決が進み、試作評価が出来る段階となった。今後、低コスト、高品質などから顧客層の拡大への貢献が期待される。

また、複合素材の開発は産業技術総合研究所東北センターからの技術支援、経済産業局（サポイン事業への採択）あるいは宮城県（富県チャレンジ応援）の助成制度活用などから見通しが付き始め、評価・認定の段階となり、産業界への提案が期待されるようになった。

企業体質の変革として、期待以上の成果が得られ、アドバイザーの粘り強い支援と真剣な指導に対し、経営者からの高い評価と信頼が得られている。

今後の課題

平成24年度の業績見通しは、さらに成長が予測される状況にある。

支援諸活動の定着と活性化、取組み中のFRP革新技術の完成、さらなる人材育成により、地域の中核的企業に成長されることを期待したい。

経営者のことば

弊社は、平成16年に起こした工場を全焼する火災事故、その後のリーマンショックなどにより財務状況が悪化傾向にありました。そこで経営基盤の強化を図るために、専門家継続派遣事業を利用させて頂きました。専門家の方と一緒に、具体的な中期及び短期の事業計画を立て、PDCAを回すことにより、自社だけではなかなか進まなかった計画や改善が出来るようになりました。お陰様で、現在は増収増益を続けております。ご支援ありがとうございました。



代表取締役 小山 昭彦社長