

# 営業部門の中期計画策定をキッカケに経営構造の変革に至り、成長路線復帰にチャレンジ

近年は業績の横這い状況にあり、現状打破が喫緊の課題であった。その突破口を事業の推進役である営業に求めた。まず、営業マネジメント力の強化に取り組み、挑戦的な売上計画の策定をキッカケに社内が動き出し、やがて事業構造や経営構造の変革にまで至り、事業展開を前向きに捉える風土が形成され始めている。

**本部 副統括プロジェクトマネージャー 時田 富士男**

企業名 三和ニードル  
ベアリング株式会社  
業種 自動車・電子部品製造  
販売  
本所 東京都葛飾区青戸5-30-4  
工場 茨城県つくば市  
上大島1904  
資本金 100百万円  
設立 昭和38年7月  
売上高 2,808百万円  
(平成24年3月期)  
従業員 176人(正社員138人)

急激な市場変化の波を受け、大幅な売上減に直面し、会社の存続までも危うくなるほどの窮地に追い込まれたが、全社の努力で売上が回復基調に転じた。しかし、安定的な事業発展を描くには外部の支援を必要としていた。支援は事業拡大の方向性の決定、営業主導の中期計画策定を基盤に、これに連動した各部門の計画立案から課題解決の仕組み作り、経営・マネジメント革新へと発展した。一連のプロセスは現在多くの中小企業が抱えている課題解決の方策の一つであり、経営革新展開のモデルとなる可能性を秘めている。

変化のきっかけは、大手自動車部品メーカーから問い合わせがあったテーマが当社の技術力とマッチし、ハードルの高い大手自動車部品メーカーと取引することができるようになったことである。その結果、現在は、自動車業界の売上は50%を超えるまでに拡大し、当社にとって無くてはならない事業になっている。しかしながら、このことは、電機関連の落ち込みを自動車関連の売上がカバーしていることに他ならない。今後も自動車関連に頼ることになる構造が続くと認識はしているが、どうしても一つの業界にのめり込めない風土となっていた。過去には売り込まなくても受注が舞い込み、試作・生産対応に注力すればよかったため、何時しか待ちの体質となり、これが現在でも社内に根強く残り、ボトムアップを期待しても中々積極的に動けない風土でもあった。将来を見据えた戦略を志向して新分野・新規顧客の開拓や新技術の開発などの積極的な課題を組み込んだ中期計画を策定したが、風土改革までには時間を要する。社長(現会長)の目標は「変化に対応し発展していく逞しい企業の構築」であり、危機感は想像以上のものであった。

## 企業概要

日本の電機業界が世界を席巻している時代は高業績を謳歌していた。当社は精密シャフト加工では他社の追随を許さないほど圧倒的に強く、ビデオレコーダーのモーターシャフトでは圧倒的なシェアを握っていた。電機業界のデジタル化の革新は速く、ビデオレコーダーはテープ～DVD・ブルーレイへと変わり、予測不可能な変化であった。結果、売上は大幅に減少し、その後は停滞気味であった。



つくば工場



福岡工場

## 中小機構との出会い

平成22年度の中小機構関東本部主催のセミナー「チャレンジKANTO21」に社長が参加したことが当機構との出会いである。セミナー参加後には、「新規事業開拓指針の策定」をテーマとする関東本部の専門家継続派遣事業の支援で指針が策定された。そして、社長は社内のボトムアップを期待して若手層からの事業変革の提案を待ち望んでおり、関東本部の支援で得られた成果を基盤にしてさらに強化したいとの思いがあった。また、「新事業・既存事業を含めた全体事業計画の策定と実行等」が課題として残っており、当機構の広範で高度な支援に社長の信頼が高まっていた。当機構としては事業内容・課題から大きく変貌すると確信し、本部主導による長期支援を念頭に置いた支援を決心した。

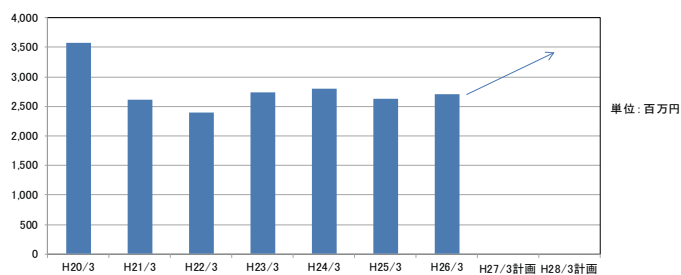
## プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

支援要望は①新規事業分野の探索と新規事業戦略策定、②中期経営計画策定、③処遇制度の構築であった。

そこで、支援を開始するためのヒアリングを実施したが、その際に経営陣から受けた印象は「強い事業、企業体質への思い」と「堅実な経営スタイル」であった。一方で、多くの社員にも接触するにつれ、経営陣の思いと社員の期待の擦れ違いがあることが分かり、そこから掴んだ課題は「トップダウンとボトムアップ両者の力量の向上」や「マネジメントの仕組みの見直し」などであった。

こうして、数項目の改善策を実施すれば答えが出るのではなく、経営構造・マネジメント・風土・マインドを変革するテーマと捉え、長期プログラムでの支援が必要との認識を持った。

## 売上高



支援メニュー	H22	H23	H24	H25	H26	支援内容(支援テーマ等)
チャレンジKANTO21	●→					事例研究 & 経営相談
専門家継続派遣事業(関東本部)		●→				新事業開拓指針の策定
専門家継続派遣事業(本部①)			●→			新規分野・新規顧客の具体的探索と今後の方向性検討
専門家継続派遣事業(本部②)				●→		部門計画必達に向けた事業運営の仕組みの高度化
				●→		今後の経営の方向性と組織体制の検討
ベトナムCEO商談会				★		ベトナム企業との個別商談
地域イノベ・技術連携交流会				★		大手企業とのマッチング
中小企業大学校東京校 企業研修					●→	顧客対応力強化、生産現場力強化等

## プロジェクト推進体制

テーマ毎に部長職をリーダーとし、管理職を中心としたプロジェクトチームを編成した。支援を進める節目々々で経営陣に活動の面白い・進捗状況を報告し、方向性を確認して共通認識を持つようにした。経営陣の後押しもあり、回を重ねるごとにメンバーのやる気が加速され、目標達成への統合度が高まり、その結果、高評価されるアウトプットに至った。

## 支援内容と支援成果

### <専門家継続派遣事業①>

(平成24年6月～平成24年12月)

第1ステージの支援テーマは「新規分野・新規顧客の具体的探索と今後の方向性検討」とし、大手電機メーカー出身で営業やマーケティング、事業運営の実務経験者をアドバイザーとして派遣した。

### 1. 今後の事業展開に資する現状の確認

第1ステップでは新たな事業の柱づくりのトリガーとなるよう、中期経営計画の精査・外部環境調査・競合分析・業務プロセス分析

等を徹底し、現状把握と課題抽出に集中した。

3ヶ月経たところで現状確認・分析結果の中間報告会を実施した。中間報告会では今後の課題設定・その解決の方向性から支援内容を絞込み、経営陣に提案して承認を得た。

<今後の課題設定・解決の方向性>

- (1)マーケティングチームの立上げ
- (2)新分野、新規客先の探索
- (3)事業ビジョンの策定

### 2. 新事業分野・新規顧客の具体的探索

第2ステップでは、自動車を担当する営業部門を中心にマーケティングチームを編成し、アドバイザーと協働で自動車業界に関連した市場、技術、顧客等のあらゆる項目の現状調査・分析を徹底的に実施した。

当機構独自の調査機能をフル活用し、公開情報から自動車関連の広範かつ貴重な情報(世界自動車販売予測、パワートレイン市場予測、自動車部品出荷額推移等)を収集したが、これらの情報は数十点に及び、その分析が「新たなターゲット市場」を特定するための道筋を見出した。

### 3. 今後の方向性の検討

第3ステップは、分析を継続する中で当社にとって会社の発展・存続には自動車関連の事業の位置付けが最も重要であることに至った。その結果、最終アウトプットとして「中期営業戦略の提案～自動車戦略～」がリーダーである営業部長から経営陣、各部門責任者に報告された。

＜中期営業戦略での提案内容＞

- (1) 全社方針策定と中期経営計画見直し
  - ・自動車の成長に乗りニッチトップを目指す。(重点客先の攻略など)
- (2) 戦略企画室の設置
  - ・環境変化をいち早く察知し、事業戦略に反映する。
- (3) 自動車拡販戦略の策定
  - ・海外企業・エリアの優先付け等



時田 富士男 本部 副統括プロジェクトマネージャー

**他社にない技術を持ちながら栄光の成功体験、その後の事業環境の激変～停滞気味な現状の打破を、どの様なプロセスで変革するかにトライしたモデル的支援事業である。今回の支援を機に経営構造及び人事制度などの企業基盤の強化に発展させている関係者に感謝と引き続きの努力に期待したい。**

#### (4) 営業体制の見直し・強化

自動車・海外への対応体制等  
自動車部品事業を最も重視した提案は「当社が考えていたことを具体的に提案してくれた」「新規事業のターゲットが明確になった」等、目標を達成し、高い評価を得て終了した。

第1ステージの最大の支援成果は「事業の方向性が明確になり、売上拡大のターゲットが設定されたこと」である。事業の方向性について多くの資料・データから「自動車業界」への注力を提案し、その後、営業部門と共同で中期営業計画を策定し、自動車特化の裏付けと具体的計画を策定することで全社の整合を図った。これで会社

としての迷いが消え、1つの柱が立ち、安心して業務に邁進する空気が立ち始めた。

#### ＜専門家継続派遣事業②＞

(平成25年5月～平成26年3月)

第2ステージでは、第1ステージの支援をベースに営業部主体の「部門計画必達に向けた事業運営の仕組みの高度化」の支援を先行開始した。自動車攻略の先兵は営業であり、新規分野・新規顧客の開拓は営業のミッションであることから、営業マネジメントの仕組みの高度化は避けて通れず、「待ちの営業スタイル」からの脱却を優先課題とした。経営陣が営業部に中期営業戦略の具体化・実行とマネジメント革新による全社リード役及び計画必達を期待していた

こともある。支援内容から大手機械メーカー出身の営業実務経験者をアドバイザーとして派遣した。

営業部門のテーマが動き出した後は、経営陣と後継者で取り組む「今後の経営の方向性と組織体制の検討」を支援した。事業の柱である自動車部品は売上拡大を見込んでいるが、最もイノベーションが進展している事業分野で予断を許さない状況であり、自動車の次の柱づくりを急ぐ必要があった。そのため、経営の方向性の決断と合わせてご子息を経営に参画させる体制作りが必要と判断した。第2ステージの支援開始直前に社長は社内から次期社長を指名し、自らは会長となったことから、絶妙

のタイミングでもあった。支援内容から大手化学メーカー出身の企業経営、組織・人事関連の実務経験者をアドバイザーとして派遣した。

第2ステージは計画立案ではなく、具体化・実施のステージであり、2テーマともに最適なアドバイザーで支援チームを編成し、密度の濃い支援がスタートした。

#### 1. 部門計画必達に向けた事業運営の仕組みの高度化

営業に特化したプログラムを組み、営業プロセスの成功モデル(=三和WAY)構築と全社リード役に適うマネジメント体制整備を目指して支援した。

＜支援項目・内容(取り組み順)＞

##### (1) 客先別取引経緯分析

顧客へのアクセスポイント、当社のアピールポイント、ファーストコンタクト～売上獲得までのリードタイム、受注確率を整理し、課題を明確化。

##### (2) 新規顧客獲得の仕組みの改善

展示会・ホームページの企画の改善。支援期間中には新たな企画で国内展示会に1回出展し、新規顧客リストを獲得した。

##### (3) 営業プロセスの見える化

訪問計画策定、売上につながる現保有テーマの見える化、短期及び長期の計画管理の確立。

##### (4) マネジメント体制構築

売上向上のKPIを抽出し、目標達成のためのマネジメント強化策として月次進捗管理、差異分析から課題解決出来る仕組み(PDCA)を導入し、定着を図った。

商談は顧客・チャネルから舞い込むことが多く、かつては見積・試作の対応に間違えなければ数字を作れる待ちの営業体質であった。この体質をマネジメントが機能する体質へと変革すべく、管理職が中心となって舵を切った。最終的にはPDCAを自社で回せることを目標に置き体質強化を進めた。

本テーマではマネジメント革新を実施し、管理職から「重点課



題の進め方”が理解できた」「テーマ管理の重要性が理解できた」等、前向きな評価が得られた。最も大きな成果は長期のテーマ管理上で想像を超える35億円の売上計画を立案できたことであった。また、それが、その後、社内のさまざまな前向きの議論に広がるなどの良い循環が生まれた。

## 2. 今後の経営の方向性と組織体制の検討

事業の方向性が定まり、営業が積極的な計画を組み始めたこと、社内議論が起こったことから、総仕上げである本質課題の解決として支援した。狙いは、会長が言う①定めた組織目標の達成に全社を挙げて強気に臨むこと、②環境変化に対応し、全社的視点に立って自主的に提案・行動する人材を育成し活用すること、③社員のパフォーマンスを正しく人事考課すること、に置いた。

<支援項目・内容(取り組み順)>

### (1)表彰制度導入

社員のモチベーション向上、ボトムアップでの事業変革提案が活性化する組織風土、環境変化に対応して全社的視点に立って自主的に提案・行動する人材を形成する手段。表彰制度、表彰規程類を整備。

### (2)執行役員制度導入

経営と業務執行の機能分離、取締役数の適正化でスピーディーなコーポレートガバナンスを実現するとともに、社員の最高位としての相応しい処遇を実現するために導入。執行役員規程類を整備。

### (3)管理職問題認識の吸い上げ

経営陣と部課長、部課長相互のコミュニケーション活性化のために懇談会を実施。合わせて、部課長へのアンケート調査を実施し、調査結果から経営課題を抽出。

### (4)管理職研修体系の創設

部課長のマネジメント力、問題解決力等の強化のための研修制度を新設。

### (5)課題設定・解決プロセスの改革

経営トップの問題認識、管理職アンケート調査で抽出した課題の解決には「トップダウンとボトムアップの融合による課題設定・解決プロセスの確立」が中核施策として有効であると認識し、これを本項目の支援の最重要施策として位置づけ企画立案し、試行した。具体的取組み項目は下記のとおりである。

- ①中期経済情勢・経営環境の分析と経営基本課題の抽出
- ②中期経営方針・経営計数目標・重要課題およびそれらの期末ゴール目標の設定
- ③中期部門課題・期末ゴール目標・人員計画・経費予算・投融资予算の策定と決定
- ④中短期経営計画・予算の全社説明会
- ⑤当該年度部門実行計画の策定
- ⑥当該年度計画の組織・個人別目標管理の仕組みへの落とし込み
- (6)経営会議の新設

トップの意志の明確化、課題設定～解決への衆知の結集、意思決定のスピードアップ、次世代幹部の育成強化を図るため、原則2回/月の頻度で実施することとした。(7)そのほかに、自己啓発の促進を図るためのビジネス書架の設置、改正高齢法対応の推進、決裁権限の整備等に取り組んだ。

第2ステージを振り返ると、2名のアドバイザーの知見と熱意で支

援目標は高いレベルでクリアされた。本質課題解決のプログラムが生まれ、大幅に改善された項目、現在も進行している項目と大きな成果を得て終了した。

## 今後の課題

中期計画を元に単年度計画が策定され、各部門は目標に向け活動を実施し、月次管理が動き出した。会社としての基盤構築が緒に就いたが、その定着にはまだ相当の努力、時間が必要であり、また積み残した課題も多い。今後は経営陣・マネージャーが一体となり「課題設定・解決プロセス」の仕組みを自ら回すだけでなく、より高いレベルへの挑戦と緩みのないマネジメントができるかが課題となる。新事業開発等新たに果敢に挑戦しているテーマも出てきているが、さらに、これまでの取組が全社に一層波及することを期待したい。



外径・内径の高精度加工

## 経営者のことば

営業マネジメントの構築・経営の今後の方向性等にご支援をいただき、課題である営業力の向上が図れました。売り上げの指標となる開発テーマも大幅に増大し、今後の事業発展に貢献することと考えます。また課題設定・解決プロセスに基づき中期計画を作成し、これまでにない全社ビジョンと個人別目標管理等新しい取り組みを行うことができました。今後は各部門・各階層の人材育成に努め、ご指導いただいた内容を更に発展させ事業の拡大を目指したい。中小機構の皆様方には長い間大変お世話になり有難うございました。



代表取締役 田山 英明社長