

## 部門別採算制度を導入し、全員参加型経営による収益力ある企業体質への変革を推進

東日本大震災後の電力業界の変化に対応していくため、部門別採算管理の仕組み導入による環境変化に負けない収益体質づくりに着手。中小機構の支援で部門別採算管理を主体とした計画経営への取り組みが定着、全社一丸となって経営目標の達成に向けて邁進している。

### 北陸本部 チーフアドバイザー 長田 英希

当社の組織風土は安全と品質が最優先で、コストや利益等の数字に対する意識が希薄であったことから、櫻井社長は収益体質確立の必要性を強く認識していた。東日本大震災を契機として電力業界の先行きが不透明となったことで、部門別採算管理の導入による収益体質強化を決意し、中小機構に支援を依頼した。

当社に合ったオーダーメイドの採算管理の仕組み構築と、社員の理解向上・意識改革に根気強く取り組んだ結果、小グループ単位の部門別採算管理と計画経営への取り組みが定着してきており、その効果が現れ始めている。

#### 企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：株式会社でんそく
- ・ 業 種：電気工事業、電気機械器具製造業
- ・ 本社所在地：富山県富山市八日町 100 番地
- ・ 資本金：20 百万円
- ・ 設 立：昭和 47 年 7 月
- ・ 売上高：2,068 百万円（平成 27 年 3 月期）
- ・ 従業員：187 人



代表取締役  
櫻井 健男社長

富山県は豊かな水資源や急流河川を活かした水力発電の開発が戦前から行われており、水力エネルギーの利用可能量は全国第2位である。富山市に本社を置く当社は、昭和41年に創業以来、富山県内を中心に水力発電所に関する電気工事関連事業を展開してきた。現在の事業構成は電力工事事業が約6割、電力制御盤など各種制御盤の設計・製造・販売を行う配電盤事業が約3割、それに両事業と連

携した電力監視システムなどの情報通信システム事業が約1割となっている。

中小機構との出会いは、平成25年2月に櫻井社長が中小機構の支援メニューを紹介したセミナーに参加し、中小機構の経営支援に興味を持ったことがきっかけである。



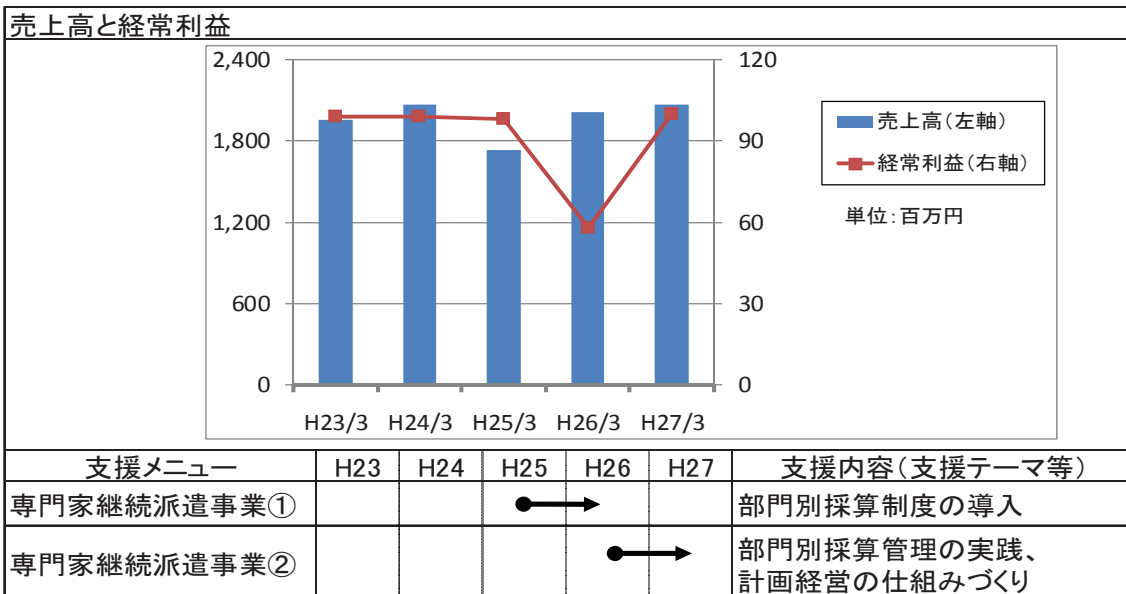
本社



機械器具設置工事



電力設備 特性試験



### チーフアドバイザーの視点と支援課題の設定

当社はこれまで電力会社を主要顧客として、水力発電所施設の定期的な設備工事、点検等で比較的安定した受注を確保してきた。加えて、水力発電所は位置エネルギーを利用して発電するため、険しい山間部に建設されており、危険な作業も多く工事現場の安全確保、無事故・無災害が最優先となることから、当社の組織風土としては、コストや利益等の数字に対する意識が希薄となっていた。

しかしながら、平成23年3月に発生した東日本大震災の影響で、電力供給の確保のために水力発電設備の点検・更新が先送りとなっており、平成25年3月期の売上高は大幅な減収が予想されていた。また、電力会社の経営状況が厳しくなり当社に対する価格引き下げ要請も行われており、今後の利益率の低下も懸念されていた。

このため、確実に利益を確保し、収益力を高めていくことが必至になっており、社員の意識改革と採算管理の仕組みづくりを通じて、環境変化に左右されない確固たる経営基盤の確立を目指して、「専門家継続派遣事業」での支援を行うこととなった。



長田 英希  
北陸本部 チーフアドバイザー

### 支援内容と支援成果

#### <専門家継続派遣事業①>

(平成25年6月～平成26年5月)

#### 支援テーマ：部門別採算制度の導入確立支援

当社では、電力工事事業・配電盤事業の部門損益計算書は作成されていたものの、売上は検収時点で計上されるため、費用の発生高と売上高が紐付いておらず、収益管理が全く機能していなかった。このため、実のある業績管理の実施に向け、アドバイザーの指摘で既存の部門損益計算書における問題点を整理し、財務会計ベースから管理会計ベースへの組換えを行った。その結果、月次での予実管理と次月以降の業績見通しが可能となり、月次業績会議でPDCAを回していく仕組みが出来上がった。

さらに、全員参加の経営を目指し、部門から小グループ単位に落とし込んだ部門別採算管理の仕組みを構築すべく、管理単位となる小グループの編成、共通費用の配賦基準とデータ集計のルールづくり、運用設計、目標設

定を行い、平成 26 年 7 月からの部門別採算制度の運用開始を可能にした。

第 1 期の取り組みにおいて、これまで月次決算に 25 日かかっていたものが 10 日でできるようになったという成果もあり、当社から支援に対して高い評価をいただき、全員参加の部門別採算管理の定着とレベルアップに向けて、支援継続の要請があった。

### <専門家継続派遣事業②>

(平成 26 年 8 月～平成 27 年 8 月)

**支援テーマ：部門別採算管理の実践支援・**

#### **計画経営の仕組みづくり**

第 1 期の支援で構築した、小グループ単位の採算管理制度のブラッシュアップを図りつつ、運用定着により、従業員 1 人 1 人の採算意識を高め、利益の最大化に向けて全社一丸となった活動となるよう、引き続き同じアドバイザーを派遣することとし、第 2 期の支援を行った。

- (1) 部門別採算管理の実践支援では、業績管理表と連動した小グループ単位の部門別採算管理表をもとに、運用単位となる各グループのリーダー（課長クラス）への浸透・理解向上を重視して取り組みを行った。これまでコストや利益等の数字に対する意識が希薄であったことから、当初は意見もなかなか出ない状況であったが、アドバイザーの根気強い説明とフォローで、徐々に意見も出るようになり、現在では各グループリーダーが月次で対目標未達項目を分析し、今後の対応策等を「気づきメモ」に記載・報告を行う運用が定着している。
- (2) 計画経営の仕組みづくりについては、経営目標を達成していくための重点施策・実施事項を具体的な部門別行動計画に落とし込み、業績管理と部門別行動計画の実行管理

を行う「月次 PDCA 検討会」を構築した。

このような 2 期の支援を通じて、小グループ単位の部門別採算管理の運用が定着し、経営計画と連動した行動計画の取組状況を PDCA 検討会で全社的に管理していく仕組みが定着・自立化してきている。さらに、部門別採算管理を主体とした計画経営への取り組みにより、部課長クラスの採算意識・目標達成意識は支援開始前と比較すると格段の違いがあり、大きく向上している。

その結果、支援開始前の平成 25 年 3 月期と比較して、平成 27 年 3 月期は、売上で 20%、営業利益で 5%増加しており、定量面でも効果が現れ始めている。

電力業界は大きな変革期にあり、電力の全面自由化を見据えて取引条件等がさらに厳しくなっている。こうした中、まさに今、本支援の成果を活かして確実に売上・利益を確保していくことの重要性が高まっている。小グループ単位の部門別採算管理を継続的な取り組みを通じてレベルアップし、経営目標の達成につなげていくことを期待したい。

#### **経営者のことば**

経営改革はフィロソフィ（経営哲学の確立）と部門別採算制度の導入が必要という信念で取り組みました。

部門別採算制度の導入・実践について中小機構様にご指導いただきました。導入中も経営環境が大きく変化してゆく中で、採算意識をいかに全社員に浸透すべきかをご指導いただいた事に感謝申し上げます。約 2 年間、経営者、リーダークラスは学びましたが 100%身に付いた訳では有りません。全社員が学び、実践出来るまで今後も継続してゆく事が大事と考えています。