

# 10年後を見据えた 中期経営計画の立案と推進

## —今後の事業の方向付けと戦略・計画の推進—

関東本部 プロジェクトマネージャー 杉浦 成人

### 【事例の要約】

当社は2007年に10年を目途とする繁栄計画を作成、その展開に入ったが、翌年のリーマンショックの影響を大きく受け、実態は大きくずれたものとなっていた。今、新たな10年を迎えるにあたり、経営革新・第二創業・事業承継を念頭に中期経営計画を再度立案する必要性を痛感していた。

精密試作板金の領域で、当社は市場から高い評価を得ている。然し、これからの市場、顧客の変遷にどう対応して行くか明確な指針の無いまま今日に至っていることから、今回は今後の10年に向い如何なる事業運営をして行くべきか、次世代を担うメンバーによる事業計画の立案を行い、新たな市場への展開を果たした。

企業名 株式会社平出精密  
業種 精密板金加工製品製造  
本社所在地 長野県岡谷市今井1680-1  
資本金 24百万円  
設立 昭和42年5月  
売上高 1,456百万円（平成29年1月期）  
従業員 137人（正社員104人）



本社外観

### 企業概要

当社は、1964年（昭和39年1月1日）現社長である平出正彦氏の父君の平出輝格氏が「平出精密板金製作所」として創業した。平出輝格氏は東京府幹部機械工養成所を卒業後、昭和17年に岡谷市に新設された航空機部品製造会社、浅野航空工業に、航空機板金指導員として従事した。

戦後、岡谷の地で創業するにあたり、自分の持つ航空機板金技術・技能が会社事業として成り立つと信じ、「高度な技術をもって、社会に貢献する」という精神の下に起業した。

現在は、航空機钣金技術をベースに、半導体装置、計測機器、印刷機器、医療機器といった様々な業種・業態にパーツを納める、「精密钣金」を本業とした会社に成長してきている。

### 中小機構との出会い

当社と中小機構の接点は、機構事業として平成16年より実施された事業化支援事業にて洗浄機の開発・事業化を支援した事がきっかけとなった。その後平成23年には戦略的CIO育成支援事業を実施し、当社の生産基幹システムの構築支援と現社長平出正彦氏の長男である平出琢磨氏のCIOへの育成支援を行ってきた。

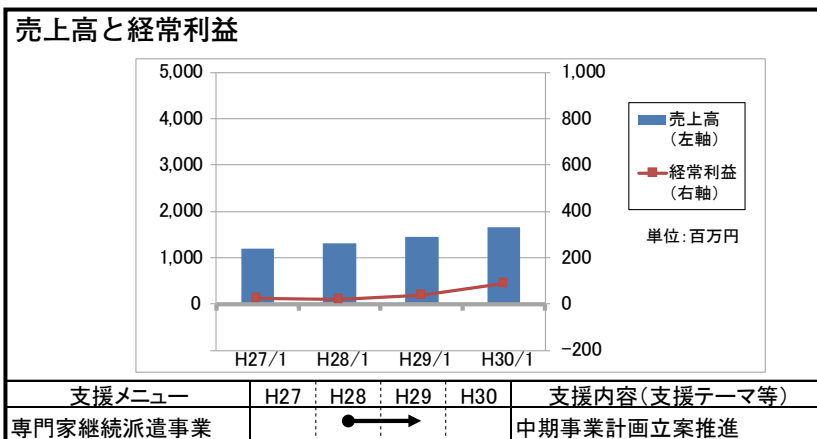
今回の支援に至るきっかけは、中小機構関東本部が主催する経営者向けセミナーにて平出社長と再び面会し、当社の状況について意見交換をしたことから、企業訪問を実施、支援提案へとつながった。

### プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

当社は2007年に繁栄計画書と言う形の10年を見据えた中期経営計画を作成したが、その後のリーマンショックや東日本大震災、円高を乗り切るための顧客の海外進出などの影響により、計画とは程遠い状況にある。立案から10年を迎え、且つ会社創立50周年と言う節目を迎え、再度、中期経営計画を作成し次の10年を迎えるにあたり、全社員心を一つに邁進して行きたいと言う希望を持っていた。

次の10年を考えるにあたっては、後継者である平出琢磨専務を中心に中期経営計画を策定し経営革新を目指したいとしており、中期経営計画の立案と共に、タイを中心に進めている海外展開について拡大していく為の施策についても考えたい希望があった。

### 【量的変化】



### 【質的变化】

	支援前	支援後
経営計画	10年前に中期経営計画を立案したが、リーマンショックの影響で経営計画そのものが破たんしていた。	高収益企業を目指す中期経営計画を立案、顧客・市場分野集中により高収益に結び付けるべく、新たな中期事業計画を立案、その推進体制を明確にし実行に着手した。
事業戦略	景気変動に左右されやすい市場を中心とした事業構造であった。	景気変動に左右されにくい市場開拓を推進、現行市場と並ぶ市場に育成して行く。
人材戦略	リーマンショック以降入社した人材が80%を占め、人材的な偏りが大きかった。離職率についても高いものがあった。	採用・育成基準の見直しを行うと共に、社員個々のキャリアプランを作成、個別の人材育成計画を策定する事とした。
自社開発商品の事業確立	自社開発の洗浄機事業を10年間継続してきた。それなりの評価は得ているが、事業として成立するレベルには至っていない。	採算レベルに持ち上げる為、シナリオの作成が不可欠、今後の課題として持ち越す事となった。
海外戦略	主要顧客からの要請に応じ進出してきた。国内事業との連携が無く、位置付けが不明確となっていた。	海外単独での業績は改善しており、生産性、品質の向上も見込める状況となっている。今後、国内事業との最適分担について検証して行く。

更に、外注業者、試作品業者に甘んじる現状からの脱却を図り、自社開発製品を持ちたいとして、かねてより小型洗浄機を開発販売しているが、この製品を含め自社製品を持ったメカへの変身を長期的に希望している。

この業界における当社の位置は、精密試作钣金加工と言う業態に特化し、且つ自動プログラムを活用して短納期対応を可能とした営業方針は、各方面の顧客から支持され、全国的に知名度も高い。顧客層もOA機器メカの他、総合電機メカ各社からの発注も有り、幅広い取引関係を築いている。一方で、多くの市場、顧客に対しても係わりを持っており、製品の種類も多岐に亘っており、当社の指向を見え

づらいものにしてきた。

この事から、当社の尖った技術、製造能力を十二分に発揮できる市場戦略、技術戦略を包括する中期経営計画を立案し、利益体質を構築するべきと考えた。

上記の通りの当社の置かれた背景から10年後を見据えた中期事業計画の立案と実行をメインとした。更にその立案に当たっては、後継者である平出専務が中心となり、全社員一丸となって立案推進すると言う観点から、各部門のこれからを担う人材を抜擢し、プロジェクト方式で実施する事とした。

#### 1) 中期経営計画の立案

比較対象となる競合に対し見劣りする事業規模、利益率を改善していく為に全社的な事業方針の見直しから分析を行い、更なる利益体質強化の為に施策を検討する

#### 2) 海外展開の活用拡大

既設の拠点であるタイ工場、インドネシアのプログラム開発拠点の活用を拡大し、事業拡大、利益拡大に寄与すると共に顧客の海外進出への対応に寄与する施策を立案する。

#### 3) 自社開発製品の育成

既に小型洗浄機を市場投入しているが、市場規模は拡大できていない。この製品を含め、最終製品の開発を継続しメーカへの変身の道筋を作る。

### プロジェクト推進体制

今回のプロジェクトは「10年後を見据えた中長期計画の立案と推進」とした。従い、10年後に会社の中核となっている社員がメンバーとして策定することが望ましいと考えたが、現行の経営の連続性も重要な要素である。

幸いに当社には、将来の経営幹部と成り得る中堅プロパー社員が居り、また現在の経営方針を立案し、実行して来ている、一流企業を経験した後に当社に移籍した経験豊富な社員も居る。この両方の社員をプロジェクトに参画させ最適なプロジェクト推進体制を構成した。

リーダーは後継者である平出専務とし、他社から移籍した現在の経営幹部3名、現在管理と生産部門を熟知した中堅プロパー社員2名の合計6名のプロジェクトチームを結成した。又、10年後を検討するには従来とは異なる視点が重要なことから、社長がプロジェクト内の意見交換には参加せず、プロジェクトメンバー間で自由闊達な意見を出しあって進め、プロジェクト活動終了時に社長へ報告を行うことにより経営の方向を確認できる仕組みとした。

機構側の体制は、プロジェクトマネージャーが直接管理者を兼ねると共に経験豊富なアドバイザーを投入した。今回の支援は、事業計画の立案と言う経営全般に係わるテーマである事から、大手企業において幹部を歴任し、関係会社の経営にあたった経営経験を持ち、かつ、機構内においてチーフアドバイザーとして豊富な支援経験を持つ専門家を起用。当社の目標が着実に達成できる支援体制をとった。



プロジェクト活動の様子

### 支援内容と支援成果

#### 第1期<専門家継続派遣事業>

(平成28年11月～平成29年6月(8ヶ月))

「10年先を見据えた中期経営計画の立案と推進」  
目指すべき主題は高収益企業である。戦略毎に方向性を見出し高収益に結びつけるための議論を行い、結論をまとめる支援を行った。

#### 1. 顧客戦略

差別化戦略を進めたうえで 集中戦略(既存顧客+戦略的新規顧客)を構築する。更に仕様を考慮した選別受注と共に、リピート品の率を上げていくことを実行する。また現在は景気に左右されやすい液晶・半導体分野の受注に軸足

を置いているが、中長期計画では景気に左右されにくい分野の市場を開拓し、液晶・半導体分野に並ぶメイン市場に成長させる。

## 2. 製造戦略

顧客戦略と共に生産能力の拡大は、高収益企業を目指す上で必須である。限られた資源の中から重点投資により売上拡大を支える生産能力の増強を実現する。

## 3. 人材戦略

省人化を可能とするITインフラ整備や自動化戦略を構築する。事務系はIT活用の充実により人員増を抑える。離職を抑える人事制度の充実、階層毎の人材教育など組織力の強化を達成する。

## 4. 自社開発商品の事業確立

10年間の経験を有する洗浄機事業を確固たるものにすべく今後の事業戦略を明確にし、実行していく。汎用型洗浄機の開発販売を行いつつ客先を広げ、現行品との部品共有化、リードタイム短縮、友好顧客選別による拡販と販売効率向上を行い一定の販売量を確保できる事業体制を目指す。

## 5. 海外事業戦略（タイ工場）

主要顧客からの要請により進出した事業である。残念ながら、現状は位置付けが明確でない事から、今後の位置付け、選択すべき事業、工場規模の拡大等についての検討をする必要がある。



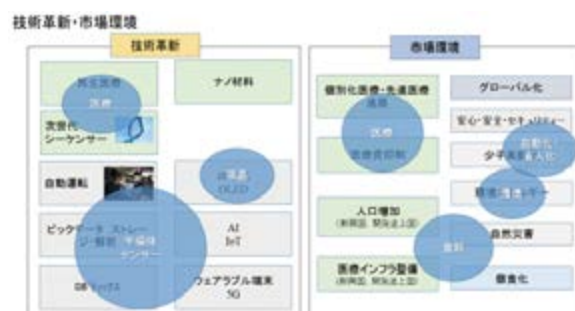
自社開発製品：洗浄機SpiralWash

以上のテーマに対し、高収益企業への変貌を目的としたそれぞれの戦略を立案、実行のマイルストーンをプロジェクトにて推進した。

これらの取り組みにより次のような成果をあげることができた。

### 1. 顧客戦略

- ① 支柱事業である板金加工事業において、顧客・分野集中により、顧客密着の確実な営業基盤を作る。
- ② 広範な顧客開拓は行わず、既存重要顧客＋戦略的新規分野（顧客）に密着する ⇒即ち、景気に左右されにくい食料品や医療分野を新たに開拓し、液晶・半導体分野に並ぶメイン顧客となる様育成する。
- ③ 中期事業計画では、これら新規開拓市場により、2020年度において、2016年度比26%の伸長を目指す。



### 2. 製造戦略

- ① 重点投資により売上拡大を支える生産能力の増強を行う。この重点投資は最小限の投資で最大限の効果を生む施策である。これにより人件費を効率よく活用し、人員増を抑えながら売り上げ増に対応していくことが可能となる。品質改善努力を継続し、中期計画では不良率を半減させ、顧客の信頼を得ると同時に品質コストを削減する。本中期計画において、2017年度、2018年度それぞれ億単位の設備増強を計画した。
- ② 原価低減では2020年度において、部材費・型費の10%削減、生産効率向上20%を達成することを目標とした。
- ③ 生産管理の充実により平準化を実現し、納期短縮による最大の効果を生かしていく。

- ④ 生産量増加に伴い、外注品・内作品の区分を明確にし最適生産を実現する。これは物流改革の実現にも貢献する。

### 3. 人材戦略

将来に向け、必要な能力を持った人材を必要な時に必要な数揃えていられる環境を作る事が必要である。その為に、将来を見越しての採用、育成計画を策定した。

- ① 「必要な人材は変わる」を前提にした採用の実施
- ② 社内の適材配置と隠れたタレントの発掘を狙って全社の人材の棚卸
- ③ 採用・育成基準の見直し（職種毎の適性、要件の設定、多能工要員）
- ・職種毎の適性、要件に合った人を採用
  - ・多能工要員（複数職種対応可能者）確保も目指す
- ④ 組織毎に定員を決める
- ⑤ 理想の組織、業務運用を念頭に置いた教育計画の展開
- ・個々のキャリアプランを作り、個別に教育計画を策定する
  - ・各分野でプロを揃える（マイスター作り）
  - ・多能工化を視野に入れた教育（間接部門中心）
- これらに加え、製造の効率向上と品質改善、間接部門の効率改善の図れるITインフラを構築し安定的、効率的に業務ができる環境作りを目指すべく、IT担当者の採用に踏み切った。

### 4. 自社開発商品の事業確立

ユニークな技術に裏付けされた製品であるが、採算レベルに持ち上げるためのシナリオ（含む数値裏付け）、計画化、猶予期間・総投資金額の設定が必要である。残念ながら、今回の支援期間中には、本製品の事業計画立案にまでは至る事が出来なかった。

### 5. 海外事業戦略（タイ工場）

自社開発商品同様に詳細な事業計画立案にまでは今回至らなかった。精密板金の競争力は高く、損益状況も改善している。更に主要顧客か

らの受注は堅調であり生産性や品質の向上が見込める状況にある。この状況下、市場を見直し最適な事業計画を今後立案し検証を進めていく事になる。

以上のような取組みにより、主柱事業である板金事業における中期戦略において、事業計画の纏めとそれに基づく行動計画が明確な形で策定された。

本事業計画の推進により、2020年度の売上高は2016年度比26%増、更に経常利益率10%を目指すものである。因みに本施策の成果として、2017年度の売り上げ見込みは、対前年13%増を見込んでいる。

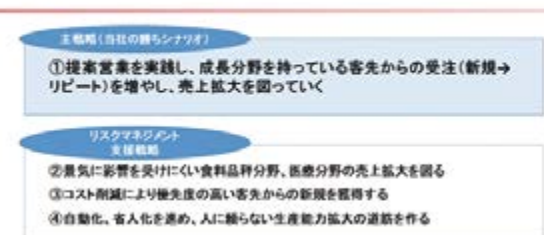
## 今後の課題

上記に示した戦略を着実に実行することにより2020年を中期的に見据え、売上は26%増、利益は3倍を目指すことができる。2021年以降の長期計画は更なる発展を目指す。

この増収増益を実現するためにはマネジメント改革とこれらの目的に向い一丸となって社員全員が同じ方向を向いて最大の努力をし続けることが不可欠である。

当社は先端加工分野、或いは試作加工分野での事業展開を今まで行ってきた。この事は当社の技術力を高め、対外的な評価に繋がって来たが、一品料理的色彩の強いビジネスは、必ずしも利益の向上に直結しないという面が有る。今回のプロジェクトにおいて、メンバーはこの点についても気づきが見られており、今後の事業方針にどう反映されていくかが楽しみでもある。

### 主柱事業（板金）での中期戦略まとめ



## プロジェクトマネージャーのひとこと

今回の支援については、10年間改訂されて来なかった中期経営計画の立案・推進と言うものであったが、平出社長の意図として、プロジェクトチームで経営計画を立案する事により、プロジェクトリーダーである後継者・平出専務の経営計画立案を通じての意識向上、更にプロジェクトメンバーである幹部社員の経営参画意識付けと言う効果を期待しての支援依頼と思えた。

特に、幹部社員については、一流企業出身のメンバーとプロパー社員との間に若干の意識のズレも感じられ、プロジェクトによるこれらメンバー間の融和も期待された所でもある。

プロパー社員の幹部については、従来経営計画そのものについてタッチした経験もなく、漫然と日常業務に従事して来た者も多い。この点については平出専務と共に将来を担う人材の育成と言う意味で見えない質的な効果が大きいと思える。アドバイザーはこの点について、当初より十分意識しており、特にプロパー社員の意識向上に配慮した支援を行った。

事業内容の検討については、自動車・電機・電子・OAと言った単純に事業規模を追う市場に偏らず、事業の継続性、市場の安定性と言った事業運営全体を考えた顧客戦略を立案した。この点については2つの意味で大いに評価をしたい。

第1は現場の負荷状況を知るプロパー社員が参画し、平準化した生産を継続できる事が最も効率的に利益に貢献できることを認識の上、市場戦略を立案した事。第2は市場、競合の分析をしっかりと行った上で、その市場性を評価し顧客名まで明確にし、攻略戦術、規模計画にまで落とし込んだ、実現性のある戦略を立案した点である。



杉浦 成人 関東本部  
プロジェクトマネージャー

本経営計画は、その緒に就いたばかりであり、効果が出るまでには未だ時間が掛かると思われる。凶らずも、本年は市場の追い風もあって受注が拡大して来ており、経営計画立案の効果だけが要因とはいえないが、意を強くしたプロジェクトメンバーによる一層の力強い前進を期待できる状況にある事は大変喜ばしく感じている次第である。自由な発想で現在の会社方針とは異なる、あるべき将来を纏め上げたメンバー、それをじっと我慢しながらも軌道修正をしてくれた社長に敬意を表すると共に当社の将来を大いに期待したい。

## 経営者のことば

この度は経営基盤強化として、10年後を見据えた中期経営計画の立案と推進というテーマで、今後の事業の方向付けと戦略・計画の推進のお手伝いを、中小企業基盤整備機構関東本部の杉浦プロジェクトマネージャーにご相談を申し上げ、何回かのお打合せの後、高瀬登志夫先生をアドバイザーにご推薦頂き、8か月に及ぶご指導のもと、中長期経営計画を作成し、明文化することが出来ました。2007年に策定した10年後を見据えた経営計画は、翌年のリーマンショックや東日本大震災、その後の急激な円高等、未曾有の出来事が重なり目先の対応に追われ精一杯でありながらも、自社商品の開発、自社技術の高度化、また、海外進出と新規事業を次々とすすめており、新たな人材も多数入社され、他社での経験豊かな方もあれば、海外拠点のそれぞれの国の実習生、新入社員、パートさんアルバイトさん、などなど、多種多様な従業員構成となりました。また、会社設立50周年を迎え、技術・技能継承ばかりではなく、事業継承そのものも、従来の進め方を大きく変革する、いわば第二創業として考え進めていく時となっていました。今回のご依頼はまさにこのようなタイミングでした。社長以外の6名のプロジェクトメンバーによる、定例会議として、この中期経営計画策定においては、それぞれの意見の違いや、受け取り方の違いを議論し、疑問点など必要に応じ、社長とのすり合わせを行い、中身のある大変良いものができました。これも、ひとえに、高瀬先生、杉浦マネージャー他、中小基盤整備機構各位のお力添えの賜物と感謝申し上げます。今回の成果を、いよいよ現実の日付を付して、全社的に展開してまいります。全社一体となって高収益企業を目指してまいります。今後ともご指導、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

有り難うございました。



代表取締役  
平出 正彦 氏