

# 事業承継候補者と経営メンバーが一丸となって経営改善に着手

経営改善

兵庫県よろず支援拠点

80年の業歴を有し、酒類を中心とした瓶の王冠、キャップ製造業を営む。「誠心」、「誠意」を理念とし、品質向上はもとより、顧客のニーズを製品開発、改善に取り組み、堅固な顧客基盤を築いてきた。

●会社名 株式会社 中川商店

●代表者名 中川 敦雄 (なかがわ あつお)

●住所 兵庫県尼崎市猪名寺 1-36-20

●電話番号 (06) 6491-3273

## 1. 相談のきっかけ

具体的な実行計画まで含んだ、抜本的な経営改善計画を策定したい

主要顧客である酒造メーカー等の事業規模が縮小する煽りを受け、相談者の売上高も減少が続くなか、会社として抜本的な経営改善策を模索していた。具体的な課題抽出と実行計画を含んだ経営改善計画の策定に向け、金融機関から当拠点を紹介され、金融機関の担当者も同行の上、相談に訪れた。

## 2. 課題整理・分析

製品別原価の算定・顧客別の採算性検討など、これまで未検討だった視点からの分析が必要だった

効果の高い経営改善計画を策定するため、「顧客別の採算性」「顧客・製品別の販売単価」など管理会計の観点から、改善事項を盛り込む必要があった。さらに、正確な状況把握のため、労務費や本社費用等、事業者全社の費用を洗い出し、製品原価に反映させる必要があった。

さらに重要なことは、こうした分析結果を実効性の高い経営改善計画に結びつけるために、社長のみならず多くの意見を採り入れながら活動を進める必要があった。

## 3. 解決策の提案と実施

詳細な原価計算手法や採算性検討手法について助言現場に近い幹部メンバーを巻き込むことも提案

管理会計上必要となるデータを整理するため、詳細な原価計算手法を説明し、それを基に製品別の原価計算・経費削減・生産性向上・販売単価の見直しを進め、経営改善計画の根拠として盛り込むよう助言した。

また、計画の実効性を高めるために、事業承継候補者である専務取締役(現 代表取締役)を中心とした、現場に近い幹部メンバーが参画したプロジェクトチームによる計画策定を行うことも提案した。



商品のキャップ類 普段、意識することは少ないが、飲料の安全な輸送・保管に不可欠な「キャップ」を信頼性の高い技術で生産する。

現場の各部門を代表する経営幹部も加わり、実効性ある経営改善計画づくりに取り組んだ

助言を受け、揃えた費用等のデータを元に、各課題を細分化し、経営改善計画を詳細に検討。現状のまま事業を継続すれば、経営状況の改善が望めないことが端的に示されたため、各課題ごとに、どの費用をどの程度増減させるか、経営幹部全員で具体的に詰めた。また、計画の実行状況を定量的にモニタリングできるよう、PDCAサイクルの構築にも取り組んだ。

## 4. 支援の成果

製品別の原価算定等も可能となり、実効性の高い経営改善計画も完成。新事業開発への意欲も醸成

助言に基づき、製品種類ごとに費目別平均単位原価の算定が可能となり、こうしたデータに基づき取引ごとの採算性の検討や生産性向上策を具体的に打てるようになった。また、経営幹部が一丸となって計画立案にかかわったことで課題意識が全社で共有され、全社の一体感が強化されたことは大きな成果である。今後は、生産性改善で生まれた生産余力を活用して新製品や新事業開発に取り組むことも見込まれ、さらなる経営改善が期待される。



支援を担当した藤田 Co



支援を担当した斎藤 SCo

### 相談者の声

支援を通じ、改善点が明確になり、具体的な改善策が策定できた。通常社内内で実務を行っていると、気づかない部分や見落としとしてしまっている部分が非常に沢山ある事に改めて気づくことができた。

### 支援のポイント

事業者は、事業承継も視野に入れていたこと、経営改善計画の実行性の担保が重要であることから、後継者(現代表)を中心に、現場の幹部を巻き込んで、経営改善計画の検討をするよう提案した。それにより、計画の実行性向上だけでなく、後継者の事業理解、経営者としての意識向上も達成できたと考える。