

●グループ診断で専門性を活かした支援の実施。 中心にはロカベン！

企業側情報

- 商号 : 株式会社 松竹工藝社
- 住所 : 〒961-8031
福島県西白河郡西郷村大字米字米村64-1
- 業種 : 木材加工業
- 従業員数 : 5名
- 資本金 : 1,000万円
- 代表者名 : 小針悦也
- URL : https://peraichi.com/landing_pages/view/dsgbp/

支援機関情報

- 商号 : 西郷村商工会
- 住所 : 〒961-8091
福島県西白河郡西郷村大字熊倉字折口原69番3
- 業種 : 支援機関(商工会)
- 代表者名 : 仁平喜代治
- URL : <http://fukushima-kennan.or.jp/nishigou/>

ロカベン活用前の状態

●事業内容

桐材を用いた壁紙製造を手掛ける。桐は原木の状態からスライスし、当社独自の工法で壁紙に加工、製品化する。桐材を用いて壁紙を製造する企業は、国内では当社のみであり、世界でも当社が初めて手掛けたとされる。近年は、中国、フィリピンで新規参入があり、現在の競合は中国企業とみる。販路は商業施設、ホテル向けが多くを占め、7割程が輸出である。主な輸出先はフランス、アメリカであり、近年はフランスの比率が高い。従業員数は5名程、近年変動はない。



●ロカベン活用の狙い

- ・2018年頃より、ローカルベンチマーク(以下ロカベン)に取り組み始めた。収益改善を目的として、西郷村商工会(以下商工会)支援のもと、原因分析及対策に着手したのがきっかけである。
- ・従前は商社経由の販売が主体であったため、エンドユーザーへの販売価格の構成を知る機会が少なかった。このため、適正価格がつかめず赤字を余儀なくされていた。自社で原因分析が進まず商工会に相談するうち、ロカベンに取り組むことになった。商工会は、ロカベンそのものを紹介したというよりは、当社から聞いた課題をロカベンにまとめていく、というスタンスで支援に携わった。



対話の視点

商工会職員、税理士などがグループを組んで現場で工程を見ながら支援を行うグループ診断にローカルベンチマークを活用

対話結果

明らかになったこと

経営の強み

- 〈技術力〉
 - ・未乾燥の桐原木を繊維方向に変えながら集成し、薄くスライスしてた素材を染色し、独自の貼付方法で「桐材」の壁紙を製造する技術を開発した。
- 〈デザイン力〉
 - ・素材の持つデザイン性を活かした壁紙を製造できる。
 - ・「桐壁紙」のデザイン性が認められ公益財団法人日本デザイン振興会によるグッドデザイン賞を受賞した。これら自然素材である「桐」材を染色・加工する技術及びその素材の持つデザイン性を活かすことが弊社の強みである。

経営の課題

- ・製造原価の把握(製造工程のムダ・ムリの把握)

対応策

- ・主力商品の業務フローを確認し作業の効率を調査するとともに製造原価の把握に努める。

対応策の実施

グループ診断の実施

- ・利益を出すために、まずは製造原価の分析から始めた。商工会職員、税理士などがグループを組んで現場で工程を見た。その際、関係者全員が業務フローを理解するために、ロカベンを使用した。業務フローシートは、ロカベン雛形(6工程)を2倍に細分化し、精緻に分析した。こうした過程を踏まえ、適正な製造原価をはじき出した。
- ・次に製造原価を削減するために、商工会とともに時間ロスの原因を分析し、工法見直しに着手した。2019年には、ものづくり補助金制度(※①)を活用して、新たな工法に合った機械(NCルータ)を導入する。2021年6月には事業再構築補助金(※②)の採択を受け、量産化できる設備を導入する。これらの工法見直し、設備投資により、生産効率向上と原価削減を実現した。その後も、ロカベンを情報基盤として商工会と連携し、事業改善に取り組んでいる。

対応策①

ものづくり補助金はこれまでに3回採択されている。2019年、ロカベンを活用しNCルータ導入に伴う申請をしたのが2回目にあたる。申請内容の基礎は代表自身がまとめているが、いずれも商工会が深く関わっている。商工会としても、ロカベンがベースにあるため申請しやすいという認識がある。

対応策②

事業再構築補助金は、当社独自の染色工法で量産を可能にする設備投資や、不燃認定取得の委託費をまかなうために申請した。設備投資においては、技術面で福島県ハイテクプラザの助力も得た。

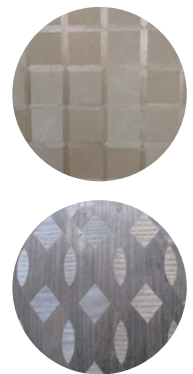
対応策実施後

効果

- 生産・工程
 - ・業務フローの分析で、材料仕入よりも生産工程に課題があることが分かった。工程数がとても多く、人手や時間がかかっていた。また、工程を細分化してみると、従来ひとくりにしていた作業の中に、多くの改善点が潜んでいたことに気づいた。
 - ・事業再構築補助金を活用した設備投資の結果、生産能力が4倍に高まった。
- 価格
 - ・適正価格を見いだせた。これまでは適正価格が分からなかったため、エンドユーザーへの影響を懸念し、自ら安値にとどめていた。ロカベンの観点で適正価格を見いだせたため、これ以上安くしてはならない、という線引きを持って顧客と交渉できるようになった。試作品の単価を提示する段階においても、適正価格を算定できるようになった。
 - ・商工会としては、従前、商社に都合の良い価格で取引していると感じていた。ロカベンの取り組みにより原価意識が変わり、販路も直接販売を志向するようになったと捉えている。
- 販路開拓
 - ・商社経由にとどまらず、エンドユーザーに近い販売先への営業を強化するようになった。ホームページも作成し、直接の需要を取り込めるようにした。
- 財務
 - ・勤に頼った経営から脱却し、数字に基づいた活動ができるようになった。数字把握は、これまで決算時のみだったが、毎月、試算表を確認するようになった。商品別の収益も把握し、管理会計の視点を持つようになった。当初は現実を見るつらさを感じたが、財務を把握しないと次に進めない、悪くても目を伏せてはならない、と意識するようになった。
- 強み・意識
 - ・従来持っていた強みを伸ばせた。もとより、海外では桐素材の良さ、日本人の手作業による丁寧なつくりが評価されていた。ロカベンを通じた強み認識と、それを活かす設備投資や工程改善により、従来の強みが一層磨かれた。
 - ・ものづくり重視から販売重視へ視点が広がった。下請けのような存在ではなく、自社が主体となって商品を考え、販売までプロデュースできるようになってきている。



NCルータ



経営者／支援者の声

経営者の声

ロカベンの活用を通じて、自社の業務を改めて見直し、強みを再認識するとともに生産性の課題も浮き彫りになった。当社はグッドデザイン賞をいただくなど、技術的にもユニークなものを持っており、それが強みではあるものの、強みが収益に繋がっていない状況であった。まだ道半ばではあるが、今後も経営改善に取り組んでいきたい。

支援者の声

ロカベンを活用した対話、強みの整理、支援の実施の各ステージにおいて深い理解を事業者と支援者が情報共有することで本質的な支援ができた。特に経営課題であった製造原価の把握(製造工程のムダ・ムリの把握)の解決に向けたものづくり補助金等の施策活用ができたと考えている。今後はロカベンで整理した情報を活かし事業承継支援にも注力していきたい。