

# 経営計画で業績UP

## 株式会社 山形ハーネス

大瀧社長に言わせると、ハーネス加工業は、最も低付加価値な産業分野で高度な設備も不要で誰でも参入できる業界、と話します。

しかし、このような労働集約型産業界にあって(株)山形ハーネスはいち早く提案型企業へ脱皮し、高い収益性を保持しています。

社屋・工場もリーマンショック覚め遅らぬ平成 22 年に広々として清潔感あふれる新工場に移転し業容拡大を図っています。

提案型企業への脱皮のキーポイントは「経営計画」と「社員教育」にあるようです。具体的にどのようなことをしているのか探ってみました。是非とも会員の皆様にも参考にしていただき自社 企業の業績向上に役立てていただきたいと思います。



代表取締役社長  
大瀧 郁夫 氏

### ◆創業時からの変遷

(株)山形ハーネスは、昭和六十年七月に富士電工(株)と林芸芸が合併し設立された企業で、産業機械等向けの電子線材・ケーブルの製造・販売を業務主体としています。現社長の大瀧氏は請われて入社し工場長として設立時の立ち上げから関わってきました。測量設計事務所勤務からの転職でハーネス等に関する知識を全く有せず三ヶ月間の研修だけでの創業であったため相当苦労されたようです。

しかし幸いなことに世の中はバブル景気(昭和六十二年〜平成三年)へと突入し、昭和六十一年度六千万円から平成三年度三億八千万円へと六年間で六倍強の売上増を果し大きく業容を拡大しました。当時は、エアコン需要が旺盛で、全国で製造された七百万台の内四百万台を手掛けるまでに至ったのです。

この好況もバブル崩壊(平成三年)とともにめっきり受注が減少し、平成十年度はピーク時の半分まで落ち込み、四十人まで膨らんだ従業員も十五人に減少してしまいました。減少し始めた平成六年度に代表取締役役に就任した大瀧社長は、苦境の打開策に悩み続ける毎日であった、と振り返ります。

### ◆「ロボネス」ブランドの確立

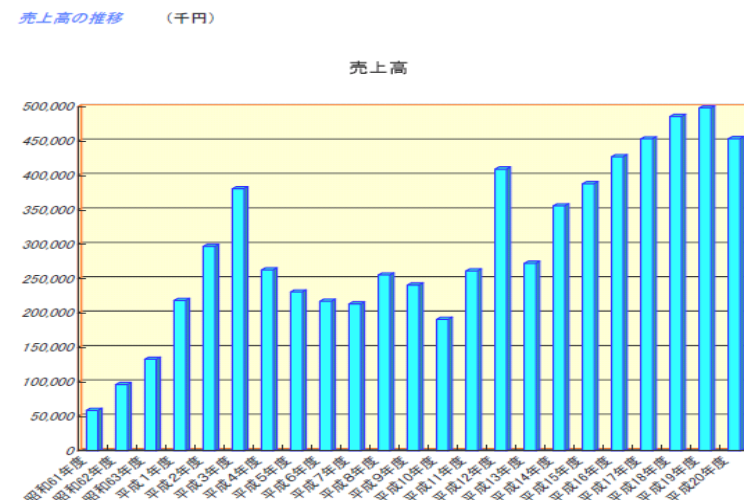
現在、(株)山形ハーネスは東日本を営業テリトリーとし、常時三十〜四十社と取引し、持ち前の技術力を活かしてコスト低減などを常に顧客に提案しています。製品の五〇%が産業用機器類のハーネスで、いずれロボット用ハーネス「ロボネス」(商標登録済)をブランド化することを目標としています。

(株)山形ハーネスのコンセプトは、「私たちの仕事は 日本で開発される最先端産業装置・産業用機械類に血管と神経を供給することによって魂を入れる」仕事です。

創業時の労働集約型の業務内容から、「経営計画」と「社員教育」をとおして提案型企業へと生まれ変わり、社員一人ひとりが自社の仕事に技術力を裏づけとする自信と誇りを持ち会社と社員のブランド化へ挑戦を続けています。



その後、精力的に受注活動に奔走した結果、平成十一年にUJ工場認定取得、平成十二年には(株)東芝柳町事業所との直接取引が成約し売上も四億円超と急回復したものの、翌年は減少するなど、景況等に左右されがちな経営環境に疑問を抱いたこのことでした。



### ◆経営計画の作成と実行

大瀧社長は、疑問を解消し経営の安定化を図るため中小企業大学校仙台校の研修を受講するなど勉強を積み重ね、その結果自社に骨格であるべき経営理念・経営計画の無いことに気づき、平成十六年度に経営理念・長期経営計画を大瀧社長自らが中小企業家同友会の研修を受け策定。

経営計画を策定しても社内留めておく企業が多く見られますが、(株)山形ハーネスの成功の最大要因は、策定した経営理念・長期経営計画を取引業や金融機関など約五十名を招待し発表したことです。経営計画を策定するだけでは絵に描いた餅にすぎず、社内外に発表することで計画を達成しなければならぬ状態に追い込んだわけです。もう一点重要なこととして、社長が利益目標額や各部門の方針を提示し、これを踏まえ各部門担当者が部門毎の計画・戦略を策定し発表会で発表することです。経営計画・戦略を社員一人ひとりのものとして責任と自覚を持ってもらうためです。経営計画を策定するようになってから目に見えて実績が上がるようになり、経営品質も格段に向上し経営の安定化が

図られました。経営計画を社員が策定し社内外に発表することにより管理サイクルを円滑に廻すことに繋がったといえます。

### ◆社員教育が最も大切

(株)山形ハーネスが経営計画の策定・発表とともに力を入れていることが社員教育です。

中小企業大学校仙台校の研修への受講派遣や朝礼(腹式体操、理念の唱和、連絡・報告事項)、昼礼(社長訓話、社員の二分間スピーチ)、月例会(試算表をもとに全社員が討議)の開催。その他には、社長も含めた全社員による清掃作業も毎日行っています。ユニークなところでは、読書感想文を提出した社員には手当てを出すという制度も設けています。感想文を読むことにより社員の考えられていることやもの見方が分かってくるそうです。

経営計画立案への参画や各種の社員教育制度などを通し社員のモチベーションを高揚に注力していることが窺えます。

### 【企業概要】

株式会社 山形ハーネス  
 昭和 60 年 7 月創業  
 代表取締役社長 大瀧 郁夫 氏  
 本社・工場 鶴岡市大字友江字川向 25-6  
 関東営業所 横浜市栄区飯島町 2092-10  
 営業品目 電子線材・ケーブル類の加工及び販売等  
 資本金 15,000千円  
 社員数 21名(男性9名 女性12名)