

事例

06



M&Aによる事業拡大を支える 一連の経営基盤と組織強化の支援

長野テクトロン株式会社

入力デバイスの設計から生産までの一貫体制、 ニーズにあったPOSシステムの受注生産

同社は1984年に創業、創業当初は画像形成技術を主力とし、パターン設計からスクリーンマスクの製造、スクリーン印刷までを一貫して行ってきた。メンブレンスイッチの開発と、業界に先駆けた社内一貫生産体制を確立した企業である。

その後、メンブレンを応用したキーボードの開発に着手し、キーボードの量産とともにインターフェースやアプリケーションの開発を手がけ、「電子機器の入力装置メーカー」として、数多くの製品を製造してきた。近年では、入力装置や表示装置を応用した製品や、POSシステムの商品化、企業のホールディングス化を通じて、ニッチトップ企業の集団として新しい領域にチャレンジしている。

資本金	50百万円
本社所在地	長野県長野市
売上高	1,600百万円(2024年1月期)
設立	1984年2月
従業員数	84名
業種	情報通信機械器具製造業
営業品目	入力デバイス、POSシステムの製造・販売



問題意識

- 売上高が10億円超と成長も中期計画、事業計画が作成されていない
- 人事体制、人事評価の基準等、成長に向けた人材育成が整理されていない
- M&Aで買収した企業との経営統合後のシナリオが見えない



課題

- 組織規模にあった組織運営体制の構築(権限移譲、自走型組織への転換)
- 成長のシナリオである中期計画、事業計画の作成
- ホールディングスとしての成長戦略の作成及び運営方法の確立



支援

- 運営のためのマネジメントチームの構築
- 中期計画の策定、各年度の事業計画の策定及びその推進体制づくり
- 人事体系の整備と人材育成の制度構築
- M&Aで買収した会社との事業戦略の策定とPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)



成果

- 権限移譲、事業計画の全社での共有、人事体系の整備と人材育成は実行ベースに移っており、自走型の組織が完成しつつある
- PMIについては成長戦略を検討していく手法についての理解が深まっている

1 事例概要

問題意識と相談内容

中小機構ホームページでの認知から ハンズオン支援へ

同社は中小機構のHPでハンズオン支援事業を知り、当初は販路開拓について中小機構関東本部に相談した。同社と中小機構の担当者との話し合いのなかで、優先すべきは中期計画や事業計画を作成することであるとの考えに至り、ハンズオン支援事業を活用することとなった。



■長野テクトロン株式会社 本社



■取扱い製品（メンブレンスイッチ）

経営課題と支援テーマの設定

企業の成長段階に合わせた 組織体制・運営体制の構築

長野テクトロン株式会社は従業員数80名を超える企業であり、組織のライフサイクルモデルで考えると「共同体段階」「公式化段階」へ移っていく段階にあると考えられた。しかしながら実態は運営体制が未成熟で「起業家段階」から抜け出せていない。そこで、①中期計画、事業計画を作りPDCAを回すこと、②組織のライフサイクルに沿った経営体制へ変更していくことを実践を交えて経験してもらい、ルーティーンとして確立してもらうことをゴールとした。

また、3期の支援を通じて、長野テクトロン株式会社単独での体制が整いつつあったことから次のステップとしてホールディングスとしての成長戦略に軸足を移すこととした。



■リテールテックJAPAN 2024 出展ブース

2 支援内容

① ハンズオン支援事業（総合）

経営指針の再定義・経営目標の共有化・経営計画&目標管理体制の構築

■ 支援期間 2021年2月～2021年10月（14日） ■ 派遣アドバイザー 石坂 尚 【専門】事業計画策定、マーケティング、新事業開発
■ 企業側プロジェクトチーム 社長と取締役2名

「起業家段階」から抜け出し 「組織で動くこと」への体制変更を目指して

事業開始から40年近く経過し事業規模も拡大、安定経営である一方で中期計画はもとより事業計画が無かった。また、経営理念や目標が組織に共有されていなかったため、会社として向かう方向を可視化する取組みを中心に以下の活動を行った。

- ① 経営理念の策定、行動指針の策定
- ② 事業ドメイン、中期計画、事業計画の策定
- ③ 会議体、運営体制の整理

創業者からバトンを受取った現経営者が経営を進めていくうえで、会議体を整理することで、権限移譲とチームによる運営体制が構築された。

経営理念

”これから”をもっと快適に



私たちは製品やサービスを通じて社会をより快適にする事で”いま”に貢献し、”これから”をもっと快適にする事で、社会と共に成長してまいります。

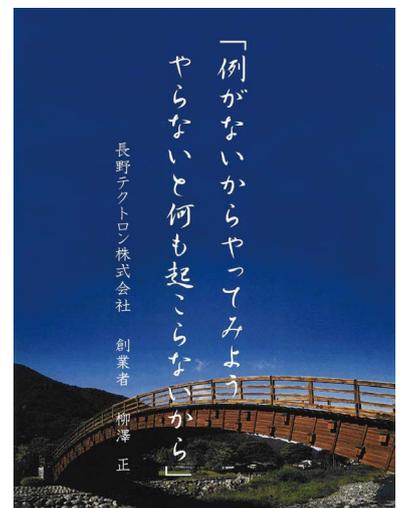
■経営理念

共通目標を踏まえた自走と 成長に向けた体制づくりがスタート

成果としては「共通目標」の策定と共有が行えたことである。「共通目標」は組織ビジョンであり会社の方向性を定める大切な要素である。

この支援を通じて創業者である先代のカリスマ経営から現社長の意向でもある役員参加型の合議制への移行が行われ、同時に権限移譲の考え方を進めることができていた。具体的には、「経営会議」を設定することで、経営状況の共有、重要な意思決定をステップを踏んで行える体制に移行した。

また事業計画を策定することで予算の進捗管理と分析が行いやすくなり、自走と成長に向けた体制づくりが進行した。



■行動理念

② ハンズオン支援事業(総合)

中期経営計画に沿った各部門活動計画の策定及びその推進体制づくり

- 支援期間 2022年6月～2023年2月(16日) ■ 派遣アドバイザー 石坂 尚 [専門] 事業計画策定、マーケティング、新事業開発
- 企業側プロジェクトチーム コアメンバーは役員とし、アジェンダによって各営業所長、各グループ長が参画

グループ目標管理体制の定着と グループ長の経営参加への取組み

第1期支援では取締役、執行役員(営業所長)を中心に企業運営方法の見直し、中期計画、事業計画による目標管理の構築がなされた。ただ、社内全体への共有化や実践への落とし込みがまだできていなかった。そのため第2期では、参加者を実作業を支える各グループ長にまで広げ、積極的に発言してもらうことを心掛けた。

各グループ長には事業のプロセスを可視化して、各々が問題点をあげ解決するための活動を明確にすることを課題にして、グループ長が現場の課題をマネジメントする意識や、ミドルマネジメントとして経営参画意識を高めてもらうことを目指した。

リーダーの経営参画意識の醸成

第1期に行った「共通目標」を各グループ長に共有できたことが成果である。具体的には、①現社長体制下で初めて「事業計画発表会」を実施し、各グループ長に共有を行ったこと。②事業プロセスのなかで各リーダーが抱える課題・問題点を指摘し最優先の課題に対する解決案の検討を行ったこと。

これらにより各グループ長が、プレイヤーとして動きながらも自部署のマネジメントとともに同社の進む方向を理解した凝集性の高い組織を作ろうとする意識や、次世代を支える人材になるようとする意識を持って行動するようになってきた。

③ ハンズオン支援事業(総合)

「人事評価制度の仕組みと仕掛け」の定着による納得性、透明性の確立とモチベーション向上施策の設計

- 支援期間 2023年7月～2024年2月(14日) ■ 派遣アドバイザー 南川 政恵 [専門] 人事制度、評価制度
- 企業側プロジェクトチーム コアメンバーは役員とし、アジェンダによって各営業所長、各グループ長が参画

人事体制の構築と 納得のいく人事評価体制の確立に向けて

第1期支援ではマネジメントチームの強化と中期計画・事業計画の策定、第2期ではリーダーの経営参画を通じたボトムアップ型経営の基盤ができた。今後の企業成長に必要な人材育成を中心とした人事面の整備が必要なことから、第3期では以下のような内容で人事制度の構築を支援した。

- ①職種別、階層別に求めるスキルと責任の定義
- ②評価項目と評価基準、階層別構成
- ④階層(役職)に求める評価項目・基準
- ⑤目標管理制度の導入、目標設定方法、達成度評価方法
- ⑦スキルマップの作成
- ⑧評価者研修と模擬面談の実施
- ⑨アドバイザー同席による模擬面談の実施とフィードバック

同社に適合した人事体制と 評価制度の開発と定着

同社の実情に合わせた人事体系と評価制度・手法が以下のような内容で策定された。

- ①リーダーの経営参画に伴う、職種別・階層別の評価基準の明確化
- ②プロパー入社とM&Aや事業拡大に基づく中途入社などの経緯の異なる社員の処遇の明確化
- ③成果、能力、情意に基づいた評価体制
- ④各階層への評価権限の委譲と評価者トレーニング

これまで社長が行っていた全社員の一時金・昇給評価を各部長、各グループ長に権限移譲することで、より納得感のある公平性の高い評価制度が構築され、社員がやりがいを感じられる企業風土、積極的に経営に参加する企業風土が醸成されつつある。

④ ハンズオン支援事業(総合) ※ホールディングスである長野テクトロングループ株式会社への支援

ホールディングスとしての基礎の確立と中期計画・事業計画の策定手順の定着

- 支援期間 2024年8月～現在(2025年3月終了予定)(14日) ■ 派遣アドバイザー 石坂 尚 [専門] 事業計画策定、マーケティング、新事業開発
- 企業側プロジェクトチーム 社長、取締役3名とホールディングス傘下のトップマネジメント層

ホールディングスとしての運営方法の確立

2023年9月のホールディングス化に伴い、従来長野テクトロン株式会社の傘下にあった事業会社との関係、長野テクトロングループ株式会社の傘下に移行することにより各社が親会社から等距離の関係に変更された。

傘下の事業会社は長野テクトロン株式会社を筆頭に6社あるが、まずはホールディングスとしての目標を立て、それに基づいた各社の中期・事業計画を策定するところまでをゴールとした。

ホールディングスとしてのシナジー創出

第4期のテーマはPMI(Post Merger Integration)である。PMIの目的は経営統合により「売上シナジー」「コストシナジー」を通じて企業の持続的な成長と、企業価値の向上を図ることであるが、重要なのは、参加している企業の社員が1つになって共通の目標に進むことである。

これまではグループ各社で一堂に会する機会はなく、グループ方針や情報共有もされにくい状況であった。グループ全体のシナジーを高めるため、各社の代表者が集まる場を作り、各社の役割や成長戦略、事業・経営計画の検討など、一体化に向けた意見交換を行った。本支援を機会にグループ全体の定例会を実施し、来期初めに「経営戦略発表会」を実施、グループ本社及び各グループ会社の経営計画の発表を行う予定であり、グループ一体化に向けて邁進している。

3 活動の振り返り



関東本部 シニア中小企業アドバイザー 菊池 寛

M&Aによるシナジーの強化と経営戦略・組織基盤の強化を達成

創業以来長年にわたり、入力デバイスの製造を行ってきた同社は成熟期にあったが、現社長に事業承継後、新たな事業としてPOSシステムの受注生産、M&Aによる複数の新事業基盤の創出により、スピード感を持った事業拡大に取り組んでいます。ハンズオン支援の第1期と第2期では、この事業拡大の経営戦略策定支援から、それを推進するリーダー層の意識改革を支援しました。第3期では、全社員の評価制度構築を支援することで、M&A企業を含めた一体感を図る取組みを実施しました。この間、全社売上は、10数億円から30数億円に短期間で拡大することができました。ホールディングスへの支援では、更にシナジーを活かした新事業の柱を複数構築するための戦略と組織強化に取り組んでいます。



経営者 代表取締役 柳澤 由英氏

経営幹部と共に築く活気ある経営

今までは経営理念や行動指針を作成しても、どのように幹部や社員に伝え、どのように理解行動してもらえば良いのかが分からず、行動に至りませんでした。一連のご支援により、幹部を巻き込んだ理念作成から、理念を従業員に伝えて理解してもらい、その上で各部署の目標や個人の目標の設定を行う段階にまで入っていくことができました。従業員全員が参加できる経営に変わってきたことで社員が活き活きとし、社内が一段と活性化された気がします。

会社の実態に合わせた具体的なプラン策定とご支援をいただき、常に先を見据えて計画的な支援プランのご提案をいただいたことで、着実に目標に向かって進んでいるという実感を得ながら進めることができました。

また、会社が成長するに連れて、私一人での経営に限界を感じ始めておりましたので幹部やリーダーを巻き込んだ今後の事業計画を立てることの重要性を改めて感じるすることができました。この度は、長期にわたる伴走支援をいただきまして誠にありがとうございました。

私自身、感じている課題に対してどのように踏み込んで行けば良いのかが分からず、また孤独さも感じておりました。外部の方に入っただき、まずは幹部から巻き込む良いきっかけを作っていただきました。課題にどうやって取り組んでいけば良いのかが分からない方や、目標に向かって後押ししてもらいたい方には、是非おすすめです。



プロジェクトリーダー 管理部副部長 倉科 裕紀氏

会社の未来を見据えた課題解決の実践

日頃は目の前の業務に必死で、疑問や課題が生じて、「時間がない」や「相談できる人がいない」などと理由を付けて、改善策を検討する場をとることがありませんでした。今回のご支援で、目の前のことだけでなく、理想とする将来を実現させる活動の大切さを学ぶことができました。今は、疑問や課題は将来のみんなの幸せのために解決するものとポジティブに捉えるようになりました。

会社が目指す方向性を社内全員で共有することができ、判断に迷うような場面でも、企業理念や行動指針を基に検討することで、会社全体として共通認識を持って決断ができています。また、メンバーが自身の考えを発信しやすい環境になりました。一人の目標ではなく、会社全体の目標を設定した効果だと思っています。自分の仕事が会社にどのように貢献しているのかが分かりやすくなったと感じます。

会社の将来を良くしたいが、何から始めれば良いか分からないと先延ばしにしていました。私にとって、今回のご支援は大切なきっかけをいただいたと思っています。社内の常識でしか考えられていなかった事柄を、専門的な知見でイチから一緒に検討していただきました。今後支援を活用される方は、とても有意義で贅沢な時間を楽しんでいただければと思います。



派遣アドバイザー 中小企業アドバイザー 石坂 尚

成長のための運営体制に変更する

第1優先課題は母体となる長野テクトロン株式会社の企業規模に相応しい組織運営体制の構築でした。規模の大小を問わず、共通目標と勤労意欲、コミュニケーションは成長のための重要な要素ですが、そのためにはまずは目標＝計画を立て、権限移譲をし、運営の体制を作ることです。第1段階では社長以下、キーとなる取締役まで、第2段階ではミドルマネジメントであるリーダーを含めたコミュニケーションを通じて経営参画意識を高め、自走できる組織へと変革をとげることができつつあります。

加えて、2023年にホールディングスに移行したことを受け、次のステップとしてグループとしてのあるべき姿を追求し成長戦略を自ら考えられる組織体制の構築に取り組んでいます。