



# 多品種・少量生産の課題を解決。 オリジナル原価管理システムの共同開発

## 課題 手作業製品など 製品によって採算にバラつき

岐阜県海津市に本拠を置き大手段ボールメーカーからの受注を中心に、建材梱包用から荷造り用まで、多種多様な段ボール箱を製造している岡田段ボール株式会社。段ボール業界は一般的に景気の影響を受けやすく、小規模段ボールメーカーの多くが廃業に追い込まれるなか、同社は大手メーカーでは対応できない特殊形状段ボールの小ロット生産を請け負うことで競争優位性を確保し、段ボール業界の下支え役として経営活動を展開してきた。こうした特殊形状段ボールの製造に必要となる高レベルの設計・加工ノウハウ、得意先との信頼関係に裏打ちされた柔軟なロジスティクス体制が、同社ならではの強みとなっている。しかしながら、経常的な収益性の低さが同社の経営活動の足枷となっている状況であった。

表出化した問題の背景を探ると前述した強みが同時に弱点にもなっている状況が見受けられた。具体的には細かなニーズに対応するがゆえの超多品種生産により、製品により採算性にバラつきが発生していること。経由する工程が複雑化しており発生コストの試算が難しいこと。とくに手作業で生産する製品は収益性が極端に低下していること、などがあつた。また、短中期的に事業承継を控える状況であることなど、複合化した問題への対処が同社の経営活動の大きな課題として存在していた。

## 支援 適正な値決め機能をもった 原価管理システムを共同開発

海津市商工会では同社の経営課題解決に向け、商工会と連合会の職員連携による診断チームを結成。課題となる収益性向上に向け、同社の生産する 6611 品目のなかから製品特性・経由工程などを踏まえて分析品目を抽出し、製造指図書情報の収集・工程作業時間の計測を経て工程別原価計算・製品別原価計算の手法を用いた採算性分析を実施。その結果から収益性を悪化させている製品群の特定に成功するとともに、その原因が特定製品における見積提示の際の値決めの失敗であることを検証することに成功した。検証結果に対する解決策として生産プロセスに合わせた原価管理システム導入の必要性を認識。コスト負担などの観点からチームメンバーと同社による内部開発に着手し、VBA 言語を用いた独自の原価管



開発した価格シミュレーションシステム

理システムの共同開発に成功した。

同システムは経常的な原価管理機能はもちろん、製品分類や経由工程をプロットすることで販売価格に対する採算性を視覚的に把握・検証できる価格シミュレーション機能を備える。見積価格の提示の際に同システムを活用することで、採算に合う製品の適正価格を即座に算出・確認することが可能となり、採算を悪化させる原因となる値決めの失敗の回数を大幅に減少させる事に成功した。また本システムは同社の採算性向上に寄与するだけでなく、事業承継という同社の大きな課題解決にも貢献した。代表者が独占的に担っていた見積提示という中核業務を、後継者に承継することができたなど、システムを媒介として多くのノウハウや権限の委譲につなげることができた。一連の支援の結果、業界平均が前年度を下回るなか、同社は前年比 3.1% の成長を達成。今後、商工会とともにさらなる高収益型企業を目指していく。

### 支援の経過

期間	支援内容
H25年	ものづくり補助金採択
H26年	営業力獲得支援(企業・パンフレット作成など)
H27年	投資計画立案・実行支援
H29年	財務診断・原価計算・モラルサーベイ支援、 価格シミュレーションシステム開発支援、 事業承継計画策定支援
H30年～	事業計画フォローアップ支援

### 会社概要

会社名：岡田段ボール株式会社  
 所在地：岐阜県海津市南濃町駒野111-1  
 電話番号：0584-55-0261  
 代表者名：代表取締役 岡田均  
 創業年：昭和48年  
 年間売上高：3億5268万円（平成29年）  
 従業員数：18名  
 商工会名・担当者名：海津市商工会・玉置康太  
 岐阜県商工会連合会・岡田真