

# 低利益な地方の町工場だった 金属加工会社を V字回復した

## 3代目敏腕社長の 経営ロードマップ

- ・お金をかけずに現場生産性30%向上
- ・「外部採用」で組織を活性化
- ・地方だけど採用応募がどんどん来る施策
- ・大手開拓できる技術営業組織の構築
- ・購買・商流を見直し大幅利益率アップ
- ・M&Aした2社も1年で高収益化…ほか多数



### 「久しぶりにビビっときました…」

(本レポート執筆 株式会社船井総合研究所 製造・建設支援本部 本部長 鶴田隼人)

あなたの会社の将来が大きく変わるかもしれない…

ぜひ読んで欲しい経営レポート 続きは中面へ

製造業向け次世代経営術セミナー

お問い合わせNo. S137262

全日程オンライン開催



主催



開催  
日程

①2026年2月24日 (火)

各日程

②2026年2月25日 (水)

10:00～12:00/16:00～18:00

お申し込みはこちら⇒

〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー 35階

(船井総研ホームページ[<https://www.funaisoken.co.jp/>]右上検索マークにお問い合わせ「No. 137262」を入力ください)

【まえがき】

はじめまして。株式会社船井総合研究所の鶴田と申します。



## 「**製造業界で元気の良い会社は無いか…**」

当時、私は100社ほど中堅中小の製造業の取材を重ねていました。

そんなときに出会ったのが株式会社MAKERS UNITED 杉本氏でした。

HPを見て、「これは普通と違うぞ」何かを感じました。

“**ビビっとくる、勘が働く**”とはまさにこのことです。

早速Zoomで少しでもお話を聞かせていただきましたが、  
開始5分で決意しました。

## 「**この社長の話は直接聞きに行きたい**」

私は対面を懇願し、すぐに北海道へ飛び、  
直接、杉本氏のお話を聞かせていただきました。すると・・・

杉本氏の口からお聞きした内容は衝撃の連続で、

- 低利益体質の企業の3代目として就任
- お金をかけずに製造現場の生産性を30%向上
- 「外部採用」で組織を活性化
- 地方だけど採用応募がどんどん来る施策
- 大手開拓できる技術営業組織の構築
- 営業が安売りしなくなる評価制度
- 部長はすべて外部から採用（社員は感謝）
- 東京から優秀な人材を集める採用戦略
- 1対30…社長依存のスライム型組織からの脱却

- 自分よりも優秀な人材に仕事はどんどん任せる
- やっぱりミッション・バリューは大切
- 購買・商流を見直し大幅利益率アップ
- BtoBだけど自社ブランド商品で1万台の大ヒット
- 自社製品をやることでOEM・リクルートに好影響
- 社内大学の開設
- 難加工へのチャレンジ文化
- M&Aした2社も1年で高収益化
- 自社をV字回復させた経営術をM&Aした企業に転用
- ホールディングス経営へ移行

それは、**単純明快で爽快なV字回復ストーリー**。

昔からの経営哲学と本質は似ているかもしれませんが、

**今の時代には今の時代にあったやり方がある、**

**“次世代経営術”** 思わずそんな言葉が浮かんできました。

前置きが長くなりました。それでは続きをお読みください。

株式会社船井総合研究所  
製造・建設支援本部 本部長  
鶴田隼人

※次ページからの内容はインタビュー時をできる限りリアルにまとめたレポートです。  
そのため、多少、語弊を招く表現があるかもしれませんがご容赦ください。



株式会社MAKERS UNITED  
代表取締役 杉本 光崇 氏

## 低利益体質だった町工場を、 数年でV字回復させM&Aした2社も高収益化 3代目敏腕社長の次世代経営術

【プロフィール】北海道石狩市 グループ全体 従業員数151名 売上高28億円。札幌市出身 慶応義塾大学卒後、3代目として家業に入社。入社当初から営業・製造・生産管理など多方面で改革し、社員の待遇改善も推進。代表に就任した2017年からは、BtoC向けの自社商品をリリースし1万台の大ヒット。同社のミッションに共感した若手や中堅人材の採用に繋げ、新事業展開と収益構造の改善を実現している。

はじめまして。株式会社MAKERS UNITEDの杉本と申します。

“次世代経営術”と大きなテーマで紹介していただきましたが、

私は**自分を優秀な経営者だと思いません**。

ただ、昔から人と違ったモノの見方、逆張りの発想をすることが多く、  
人の言うことを鵜呑みにせず、何でも自分で試してみても納得するタイプです。

ここ数年私が実施してきたことを振り返っても、

**今の時代にあったことを着実に実施してきただけ**、  
だと思っています。今日はそんな私の経験を話したいと思います。

### ●低利益企業の3代目として就任

2008年、私は実家である金属部品加工会社の3代目として入社しました。

当時の私の会社は、

長年の低利益体質でかつ”トップが動かないと何も決まらない。

1人のリーダーに30人の社員が依存する文字通りの「スライム型の組織」でした。

**「何か手を打たないとこのままではまずい…」**

ただ、手を打つといってもお金をかける余裕はありません。



まずは**お金のかからない、でも効果抜群だった施策**から進めていきました。

## ●お金をかけずに製造工程の生産性30%向上

次にメスを入れたのは製造工程でした。

現場の動きを観察すると、

- ・作業工程が統一化されておらずバラバラ
- ・目標時間設定が無くダラダラ非効率
- ・図面はいまだに紙ベース …など、

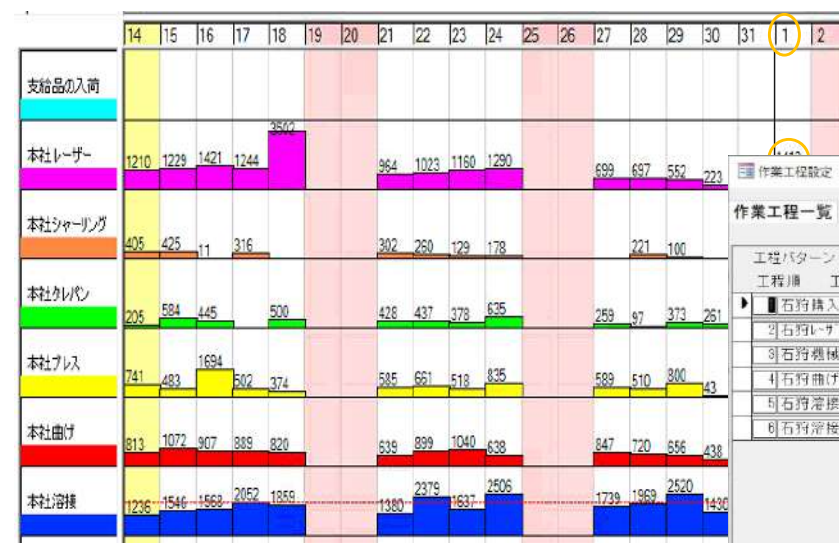


↑以前の製造現場の写真。改善の余地が大いにありました。

**今の時代に全く合っていない状態**でした。

私はまず**3S（整理・整頓・清掃）、作業指示書**

**づくり、標準時間の設定**からスタートしていきました。



↑分単位で工程管理。結果として納期遅れゼロ、品質向上、短納期が可能になりました。

作業工程設定

作業工程一覧 検査項目一覧 見積工程一覧

工程名	実測時間	予定日数	総数	加工時間(分)	内容	処理・外注先	処理・外注単価	担当
1 石狩精入材確認	分	1			レーザー / □			ロット単
2 石狩レーザー	分	1	18					ロット単
3 石狩機械加工	分	1	10	6	CNC旋盤(#1)			ロット単
4 石狩曲げ	分	1	13	5	R曲げ(#3)等寸			ロット単
5 石狩溶接	分	2	3	150	TIG			ロット単
6 石狩溶接仕上	分	1	3	25	酸洗い			ロット単

標準時間＝段取+1個当たり加工時間×個数

実績時間合計 時間 分 秒  
(製作日 製作個数 個)

他の工程/パターンに  
移動(C) コピー(C) パターン入替(C)

追加(D) 編集(C) 挿入(I) 削除(D) 一括削除(A) ↑(L) ↓(L)

見積部展開 工程一括入力マスター(Q) 工程名マスター変更(H) 工程内容マスター

↑以前は作業指示書がなかったので、まずは最適な指示書づくり、そしてIT化を進めていきました。

すると、今まで残業しないと終わらなかった従業員もだんだん作業効率が上がり、  
**定時内に仕事を終える**ことができるようになりました。

従業員も早く帰れるというメリットを実感すると、  
もっと作業を早くするにはどうすれば良いか？という工夫をしてくれ、  
少しずつ**図面と数字管理、IT化が推進**できてきました。



↑ 数字管理・IT化が進み、  
製造工程は30%生産性  
向上。従業員の年間休日  
も97日から121日と大幅  
に増やすことができました。

結果、**製造工程の生産性を30%も向上**させることに成功し、  
従業員の**年間休日も97日から121日**に増やすことができました。

## ● 営業が安売りしなくなる評価制度

製造現場の効率が上がっても、営業が安売りをしては意味がありません。

しかし、営業部では**値引きが常習化**していました。

原因は明確でした。**評価制度**です。

私はすぐに、営業の**賞与を粗利に連動させる評価制度**に改定しました。効果はてきめん。自分の賞与を下げてまで安売りしてくる営業は一人もいなくなり、**粗利率は大きく改善**しました。

こうして「**製造現場はなるべく安く作る、営業は適正価格で売る**」という、「**利益の出る工場づくり**」が出来上がったのです。

この段階で私は確信しました。

「**低利益体質にはやっぱり理由がある。斜陽産業でもやり方次第で利益はしっかりと出せる**」その後、利益が出るようになってからは積極的に設備投資もしていきました。

## ●「外部採用」で組織を活性化

次の課題としては、生産性は上がっても組織がスライム型のままということでした。しかし、残念ながら

**既存社員の中に管理職を担える人材はいません。**

私の決断はシンプルでした。**「部長は外部から採用する」**

## ●優秀な人材を「東京」からスカウト

狙いは、UIターンの即戦力人材。私は東京へ赴き、これだと思う優秀な人材は直々にスカウトしました。

また、道内でもダイレトリクルーティングを中心に採用施策を積極的に行い、



結果、**優秀な3名を部長として採用**しました。

「既存社員から反発があるかも…」と思いきや、

「優秀な部長を採用してくれてありがとう」という感謝の声でした。

## ●**地方でも採用応募がどんどんくる会社づくり**

また採用施策だけでなく、**働きやすさを追求**するため、社員のリアルな声を吸い上げ現場に反映。休憩室・ロッカーの改装など職場環境を積極的に改善しました。

さらに年間休日の増加や福利厚生も整え、働き方改革を実施しました。

すると採用施策も相まって、最近では**採用には困らなく**なりました。

## ●**能動的な技術営業部隊**

採用した営業部長のもと、

- ・ 年度の営業戦略を立てて各営業に予算組み・落とし込み
- ・ 待ちの営業姿勢を改めるため、異業種から若手営業社員を採用し新規開拓
- ・ 毎月の営業会議で各営業に自身の営業戦略を考えさせ、能動的な営業を促す
- ・ 利益率を見える化し、適正価格への是正
- ・ ポータルサイトや商談会で自社強みを発信し、大手企業からの需要獲得
- ・ 社内大学、他社工場見学を実施し、若手の製品理解、技術の伝承を推進

その結果、**上位顧客10社中8社が新規取引先**となりました。



↑ 展示会出展時のブース写真。



↑ 他社の工場見学を実施。



↑ 社員育成を目的に社内大学を実施。



実感するのは、**営業は差が出やすい職種**であるということです。

**優秀な人材一人と採用応募がくる仕組み**で、うちの会社は大きく変わりました。

## ●BtoB企業が自社商品で1万台の大ヒット

また、私たちのミッションである

「明後日をおもしろくつくりかえる」を製品を通じて発信したいと考え、社員と共に自社ブランド商品の開発を進めました。



↑新商品開発会議の様子。

具体的には、自社の強みである高い金属加工技術を活かし、

**BtoC向けのアウトドア用品をリリース**しました。



↑自社ブランドのTRIPATH PRODUCTSを立ち上げ。アウトドア製品を中心に、自社ECサイト、販売代理店両面で販売し、1万台の大ヒット。



**結果は1万台の大ヒット。**

これにより**大手からのOEM案件の増加**や、更に**リクルート**にも**好影響**という**予想以上の効果**を生み出しました。

今までは会社紹介する際にアピールしづらかったのですが、自社商品ができたので「この商品を作ってます」とアピールしやすくなりました。

**なぜ今回ヒットしたのか？** その理由を一つ上げるとすると…

**販売戦略がしっかりしていたから**だと思います。

どうしてもものづくりに目を奪われがちですが、

感覚としては、**製造 20%、販売戦略 80%**くらいです。

## ● **M&Aした2社も1年で高収益化**

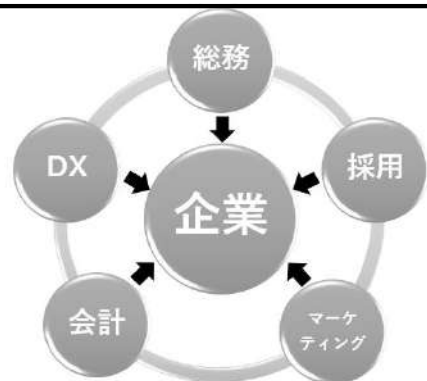
その後、営業展開を拡げるために本州に拠点を出そうかと思っていましたが、一から土地を探して、工場を建てて、人を採用して…と進めるよりも、

**M&Aをして進める方が効率的**だと考えました。

そして、おかげ様でちょうど良いタイミングでご縁がありました。

M&Aした2社には、

- ・ 人材採用
- ・ 製造工程を数字で管理し生産性向上
- ・ 能動的な営業部隊の構築
- ・ 購買、商流の改善
- ・ 設備投資 など…



**自社をV字回復させた経営ノウハウを転用。**

特に、**購買・商流**あたりはどこの会社も**慣習的に長年固定化**

されていることが多いので、そこにメスを入れ大きく利益率が改善しました。

結果、**2社とも1年で高収益化**することができました。

**今後はM&Aが基本戦略**になると思いますので、

ホールディングス化し、グループ経営をスタートしています。

ただ、私は会社を大きくすることを目的としてません。

**なぜ働くのか？を考えるとやはりミッションで  
ある「明後日をおもしろくつくりかえる」に辿  
りつき**ます。

自分達らしく、今後も進んでいきたいと思います。



↑現在の石狩工場・本社事務所。自社のミッション実現のため、日々新しいチャレンジをしています。

## ●さいごに

今回、船井総合研究所から講演のお話を貰い、私の経験が同じような製造業の皆様  
の参考になればと思い、**セミナー講演させていただく**ことにな  
りました。

実は、ここまでの道のりの中には

**紙面上ではお伝え出来ない裏話が多くあります。**

また、採用施策や現場改善、購買・商流など、文面ではお伝えしきれない部分も、  
講演ではできる限り詳しくお話できたらと思います。

当日もよろしくお願い申し上げます。

株式会社MAKERS UNITED 代表取締役 杉本 光崇



先行き不安の原因は本当に”景気だけ”ですか？

会社の今後の方向性がハッキリ見える

# 製造業版経営ロードマップ

を1日で伝授します



株式会社船井総合研究所  
製造・建設支援本部 本部長 鶴田隼人

お読みいただきありがとうございました。ここからはセミナーのご案内です。

テーマはズバリ、

**「製造業版経営ロードマップを1日で伝授」**です。

本レポートにあった通り、メイカース杉本氏の経営手腕は素晴らしく、

見事にV字回復、そしてM&Aした2社も高収益化をされました。

まさに”次世代経営術”といえると思います。

そしてもう一つ思うのは、杉本氏の経営手腕には

**ある一定のルールがある**ということです。

日々、私達は多くの製造業の方々から経営相談を受けますが、

その多くが、人材採用や、新商品・新規客の開拓、製造工程の効率化です。

つまり、**各社似た経営課題を持っています**。

そして、歴史が古く成熟している製造業界においては、

**王道の経営術も同様に似ている**かと思います。

それを現代版に進化させ実践されたのが、杉本氏の経営術であり、言うなれば

**”現代の製造業版経営ロードマップ”**

ではないかと思います。



私達としては、

**杉本氏の経営術を実践する企業が全国に増えたら、日本の製造業はもっともっと強くなる！**

と思っております。

そこで、今回のセミナーでは、

**杉本氏をゲスト講師としてお招きし、**

**詳しく経営術についてご講演**いただきます。

そして**製造業版経営ロードマップをお伝え**できればと思っております。

当日お話する内容は…

- ・ 低利益企業の3代目として就任 V字回復ストーリー
- ・ お金をかけずに現場生産性を30%上げた具体的な手順
- ・ 「外部採用」で組織を活性化させた方法
- ・ 地方だけど採用応募がどんどん来る施策
- ・ 大手開拓できる技術営業組織の構築
- ・ 営業が安売りしなくなる評価制度
- ・ 購買を見直し大幅利益率アップ
- ・ 商流を変える新規顧客開拓術

- ・ 自社ブランド商品で1万台の大ヒット
- ・ 利益の出る工場づくり
- ・ 1対30…社長依存のスライム型組織からの脱却
- ・ 社内大学の開設
- ・ 難加工へチャレンジする文化の醸成
- ・ M&Aした2社も1年で高収益化した実施事項
- …他

これらの内容は机上の空論ではなく、実際に効果があつた実践レベルの施策です。

**明日から使える超実践的ノウハウのすべてが  
本セミナーで公開**されます。

そのためぜひ今回は**経営者の皆様にご参加いただきたい**  
と思っております。

想像してみてください。

もし**着実に業績が上がる経営ロードマップが手に  
入ったら会社の未来はどう変わる**でしょうか。

きっと、今抱えているお悩みの大部分が解決し、

**今後の方向性もはっきり見えてくる**のではないのでしょうか。

そんな可能性を秘めたセミナーを、

**2026年2月24日(火)25日(水)の2日間**

**オンライン開催**させていただきます。

参加費用はわずか、

一般価格 税抜10,000円（税込11,000円）／1名様

会員価格 税抜8,000円（税込8,800円）／1名様 です。

これがどれだけの価値を秘めているかお分かりかと思います。

ぜひ、今すぐスケジュールにご記入いただき、申しただけますと幸いです。

皆さまとお会いできるのを楽しみにしております。

株式会社船井総合研究所 製造・建設支援本部 本部長 鶴田隼人

お申し込みはコチラ↓

**お申し込み方法**

**本セミナーは当社ホームページより  
お申し込みいただけます！**

お申し込みは  
こちら↓



右記のQRコードをスマートフォンなどで読み取りいただき、  
お申込みフォームよりお申込みくださいませ

# 製造業向け次世代経営術セミナー

## オンライン開催

セミナー  
開催日時

第一日程

2026年

火

2月24日

第二日程

2026年

水

2月25日

開催方法・時間

オンライン開催

両日ともに

午前の部:10:00~12:00

(ログイン開始:開始時刻30分前~)

午後の部:16:00~18:00

(ログイン開始:開始時刻30分前~)

【申込期日】銀行振込み:開催日6日前まで、クレジットカード:開催日4日前まで ※祝日や連休により変動する場合もございます。

受講料

一般価格

税抜10,000円(税込11,000円) / 1名様

会員価格

税抜8,000円(税込8,800円) / 1名様

会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。

## セミナー内容

### 第1講座

#### 低利益な地方の町工場だった金属加工会社 をV字回復した次世代経営術

- ・低利益企業の3代目として就任 V字回復ストーリー
- ・お金をかけずに現場生産性を30%上げた具体的な手順
- ・「外部採用」で組織を活性化させた方法
- ・地方だけど採用応募がどんどん来る施策
- ・大手開拓できる技術営業組織の構築
- ・営業が安売りしなくなる評価制度
- ・購買を見直し大幅利益率アップ
- ・商流を変える新規顧客開拓術
- ・自社ブランド商品で1万台の大ヒット
- ・1対30...社長依存のスライム型組織からの脱却
- ・社内大学の開設
- ・難加工へチャレンジする文化の醸成
- ・M&Aした2社も1年で高収益化した実施事項



株式会社MAKERS UNITED  
代表取締役 杉本 光崇氏

### 第2講座

#### 製造業版経営ロードマップを1日で伝授

先行き不透明な製造業界向けに、次世代経営ロードマップを詳しく解説。人材採用、利益改善、新規顧客開拓、新市場開拓、商流・購買の改善など、重要な経営課題をどう解決していくのか? 明日から実践できる具体的な手法をお伝えします。



株式会社船井総合研究所  
製造・建設支援本部 本部長 鶴田 隼人

お申し込み方法

本セミナーは当社ホームページより  
お申し込みいただけます!

お申し込みは  
こちら↓



右記のQRコードをスマートフォンなどで読み取りいただき、  
お申込みフォームよりお申込みくださいませ



<https://www.funaisoken.co.jp/seminar/137262>

船井総研セミナー事務局 【E-mail】seminar271@funaisoken.co.jp 【TEL】0120-964-000(平日9:30~17:30)

※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。 ※お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。