

TOCによる月次管理の徹底で顧客満足 を向上させ、売上倍増・高利益を実現

生産能力の向上と継続的な受注の拡大を社長方針に掲げ、アドバイザーの支援を受け、経営管理の仕組みを見直し、PDCAを回す事により、全社的な改善活動を実践展開し、顧客との信頼関係強化による売上拡大と生産コストの大幅な削減による高利益を実現させた。

東北支部 プロジェクトマネージャー 八重嶋 征夫

企業名 株式会社ユーテック
業種 金属製品製造業
所在地 山形県酒田市両羽町11-9
資本金 35百万円
設立 昭和49年4月
売上高 837百万円
(平成23年2月期)
従業員 31人(正社員31人)



真空容器



新工場での方針説明会

社是・経営理念・方針管理をはじめとする経営管理の仕組みを再構築し、月次管理を徹底する事によりPDCAの実践力を向上するとともに、全社員参加型の改善体質を作り出した。

施策展開に於いては、「現場力向上プロジェクト」を発足させ、5S3ム活動による社員の意識改革と現場の改善活動を実施した。また、生産性向上活動はTOC（制約理論）に基づく改善活動を実践展開し飛躍的な成果を上げる事が出来た。

顧客の要求する品質、コスト、納期を守るだけでなく、計画変更、臨時発注などの要求にも応えられる様になり、顧客満足度が向上し継続的な受注、新規案件の開拓が実現、売上の拡大が図られ、大幅な増収、増益が生み出された。

企業概要

当社は現社長の祖父が本間鉄工所として昭和17年に創業、平成元年社名を株式会社ユーテックに変更、圧力容器の製造を中心に事業を展開、堅実な経営と技術の蓄積により成長した。現在は社長と弟の専務の経営陣のもと、第一種圧力容器認可工場として工業用滅菌装置、半導体製造装置などの装置メーカーから委託を受け、装置の中核となる加圧、真空容器を製造するビジネスを展開している。

中小機構との出会い

三代目社長は自社の将来の成長を目指し積極的な改革意識を持つ経営者である。取引先からは技術力、品質に対しての評価が高く、経営は安定しており、財務的にも堅実な状態にあるが、取引先が主要2社に偏る「寡占状態」にあることから、将来の継続発展にリスクを感じ、取引構造や経営基盤の再構築が必要と考えていた。平成

21年8月、リーマンショックによる世界的な経済悪化の影響から受注量が激減したおり、中小機構のハンズオン支援による現業の見直しと5Sの徹底により事業再建を果たした建設資材卸売業の社長から紹介され、中小機構の支援を受けての経営改革を目指す事にした。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

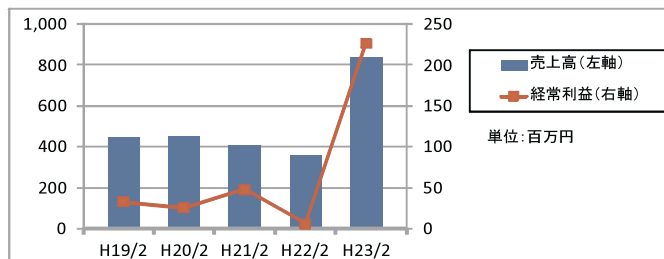
当社の受注方式は個別受託型の製品製作である。支援前、受注時の見積りは材料費に人件費など経費、目標利益の配賦額を加えて算出する手法を使っていた。

採算は案件ごとに、工数に時間当たり付加価値（人件費+営業利益）を掛け、人件費を引く事により算出して確認する。ところが、この際の人件費には賃率でなく月次決算からの数字が使われ、固定費である人件費の配分が加工総時間（受注量）の多寡に左右される仕組みとなっていた。そのため月次の受注量次第で同じ製品でも利益が出たり出なかったりして正確な案件評価、顧客評価ができずにいた。

社内でも何かおかしいという問題意識はあり、月次での業績管理、売上（受注）管理、顧客別採算管理、工数管理、経費管理などの管理指標として、シンプルで使い易いものを求めている。

また、この方法では現場に余力が生じると人件費が配分できなくなり、採算が見えなくなることか

売上高と経常利益



支援メニュー	H19	H20	H21	H22	H23	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業			●	●	●	経営計画の再構築
専門家継続派遣事業			●	●	●	経営管理システムの構築・実践
専門家継続派遣事業			●	●	●	生産性向上
専門家継続派遣事業			●	●	●	顧客獲得戦略展開

ら、「余力ゼロ」が至上課題となって、戦略的な市場拡大や新規顧客の獲得よりも安定した注文と調整の効く顧客に偏る事につながっていた。

組織体質的には、培われた溶接技術を核として、機械（設備）加工を取り入れ、社員は技術、技能にこだわりを持ち、一つ一つの仕事にプライドをかけて取り組み、顧客からの品質の評価が高い職人集団である。一般的に組織的な活動が不得意で変革を好まない体質と言える。

こうした事前の調査の結果、支援目標を経営の見える化（管理指標の見直し）とQCD向上による競争力強化、改革改善体質の定着とし、支援課題は①社長の『思い』が全社の行動になる為の意識改革、②客観的な評価に基づく経営計画の作成、③社長方針に基づく施策実施計画がきちんと実行できる体系的な運営、④個別経営課題対策スキルの向上（組織力、管理力の向上）の4つに絞り込んだ。

プロジェクト推進体制

専門家継続派遣事業による支援の開始にあたり、社長、専務、事務局2名が推進役となる「経営基盤強化プロジェクト」を立上げ、全般的な経営改革にとりかかった。また、QCD向上による競争力強化、改革改善体質の定着を推進するため、課長クラス、5S委員、事務局2名（兼務）で「現場力向上プロジェクト（GKP）」も立上げた。

社は、経営理念、経営計画、管理指標の見直しは社長が担当、社長方針の運用と定着は、月次で開催される幹部会、営業会議、GKP会議の3つの会議体でPDCAを回すことにより成果と展開方法のスパイラルアップに取り組んだ。

この経営基盤強化プロジェクトを推進する為、中小機構支援チームから2名のアドバイザーを派遣、それぞれ全般的な経営改革とモノづくり改革を支援するアドバイスをを行った。

支援内容と支援成果

経営改革への支援

アドバイザーによる支援は平成21年9月から開始、まず経営改革の前提となる経営者の考え方を表す社是、経営理念と経営管理の仕組みを確立する中期経営計画、社長方針、事業計画、施策実施計画（アクションプラン）の再構築から支援した。平成22年度の期初（3月）に全社員への方針の発表、各課長によるアクションプランの発表が行われ、目標・施策の全社員への浸透と共有化が促進された。

経営管理の基礎となる管理指標の見直しについては、前述のとお

業では良く見られる手法だが、採算の算出が不正確になり、月次管理を混乱させていた。

この問題については、当社では案件毎に見積が行われ、完成時に集計して実績把握をしていたことから、この素地を使って売上基準のスループット会計を取り入れることが出来ると判った。スループット（TP）は売上から材料費や外注費等の外部支払原価を控除して計算する付加価値で、売上目標の設定、見積コスト算出の基準化、予算実績管理、生産性改善と利益の目安などに基準として使える事から導入を決めた。

化（生産性向上、生産コスト低減、受託基準の明確化等による）と“出”（外部への支払いコスト）の最小化（リードタイムの短縮、在庫削減による）を図り、増収増益が達成できた。

モノ作り改革への支援

経営の見える化に同期すべき具体的な施策展開として、生産の現場では、社長方針の重点施策として生産性向上（現場力向上）と有力顧客の獲得を掲げ、以下の取り組みをおこなった。

(1)生産性向上はTOC（制約理論）の考え方を取り入れ、全体最適化のためボトルネックの改善に取り組みリードタイムの短縮をはかった。

組立てが終了した製品が仕上げ／検査工程待ちで滞留し、ボトルネック工程となっていたが、作業の治工具化、機械化、不足人員の補充などにより生産能力を向上させ、滞留を改善した。ボトルネックの解消により他の工程のリズムが上がり、無駄な動作が減ってタクトタイムの改善も図られ、全体のリードタイムが約30%短縮（2.8月→1.8月）された。その後も改善活動は継続されている。

(2)改善意識の向上と社員資質の向上を狙いとして、5S3M活動、多能工化推進、正味作業率向上活動を全社員参加型活動として展開した。最初は、「現状が最良だ、変えたくない」、「技能技術にプライドをもっている」と抵抗が強かったが、アドバイザーの丁寧な説明により、改善は闇雲に現状を変え



社長の発信する改善施策が浸透し、社員の意識が“出来ない”“変えられない”“変えたくない”から“やってみよう”に変わり、改善提案が活発に出されるようになり、改善活動に拍車がかかっている

八重嶋 征夫 東北支部 プロジェクトマネージャー

りシンプルで使い易いものにするのが前提であった。当社の製品は個別受注型で商品のリードタイムが長い（2～3ヶ月）ことなどから、従来の算出方法では実態が掴み難い。例えば材料費は、当社では受注ごとに材料を仕入れるのだが、その仕入れ額をそのまま使っていた。製造原価を正確に算出するためには工程毎の在庫棚卸し集計が必要だが、仕掛かり在庫が多い当社では人手と時間がかかりすぎて月次ではとても実施できないからである。中堅どころの中小企

月次の採算目標設定時のTPは見積書の売上額から材料費と外注費を引いて算出する。実績のTPは月次売上高から材料費、外注費の実績額を引くことにより算出し、ここから賃率による計算に変更した人件費と経費を差し引く事により、簡便かつ早期に月次の採算（営業利益）を算出することができ、予算実績管理が可能となった。TPを管理指標にすることにより、月次管理として課題を明確化でき、後述する現場力向上とあいまって、“入り”（受注）の最大

ようということではなく、現場の作業を付加価値を生むもの（正味作業）と生まないものに区別し、付加価値を生まない作業を減らそうとしているのだということが理解され、改善に手が付くようになった。大きな成果が得られる改善事例が生まれるようになると、手直し作業、調整作業などの付加価値を生まない作業の改善が次々に提案・実施され、工程毎のタクトタイムの大幅な短縮（無駄時間削減、作業改善）につながった。全社的な生産力が向上し、生じた余力を新たな仕事の取り込みと品質改善にあてる事が出来た。

結果として、採算の改善はもとより、QCDの飛躍的な向上が図られ、顧客の要求する品質、コスト、納期を守るだけでなく、計画変更、臨時発注などの要請にも応えられるようになった。

顧客とWin-Winの関係が構築され、信頼関係が強化、売上と利益の拡大が実現した。

(3)有力顧客獲得戦略では顧客ごとにSWOT分析、競合先の精査、市場分析、取引条件の整理などから将来の展望を明らかにし、顧客・市場ごとの提案戦略を決め、トップによる顧客開拓と提案を継続的に展開している。成果として取引先との戦略の共有による取引の拡大と関係の強化拡充が図られてきている。

これらの推進に当たっては、社長には全社員の日報の整理による業務時間管理を日課としていただき、社員の働きと改善進捗状況の

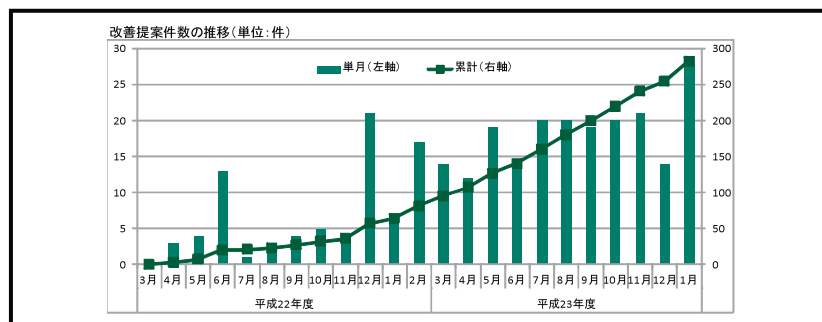
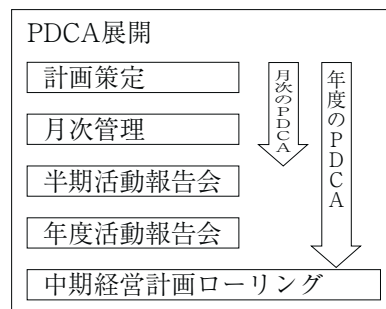
可視化をしていただいた。毎日の全社員の日報確認と問合せ、要所へのコメント記載、月次での作業のパレート化、正味作業率の集計、改善反映状況確認、月報作成など大変なご苦勞をしていただいたが、社長自身が仕事の理解を深め、課題に気づき、改善点を認識した事により、情報が共有化され、コミュニケーションの向上に役立ち、社内の雰囲気が一変した。社長の発信する改善施策が浸透し、社員の意識が“出来ない”“変えられない”“変えたくない”から“やってみよう”に変わり、改善提案が活発に出されるようになり、改善活動に拍車がかかっている。

平成23年2月には年度の終了に当たり、改善成果報告会、新年度方針発表会を開催、改善事例の報告と優秀者の表彰によるモチベー

ションの向上が図られている。

今後の課題

当社はTOC導入による“工場の管理”に成功し、QCDの競争力強化と高利益体質を具現化した。今後の継続的な成長を目指し、さらにQCDによる顧客満足を高める為、特徴ある“お役立ち技術”の獲得が必須であり、コア技術戦略を立案検討中である。また、拡大した生産受容力を生かすべき営業力強化が課題である。



経営者のことば

リーマンショックから回復する兆しが見え隠れした頃、縁あって専門家派遣制度を利用させていただくことになりました。「企業の継続的発展に向けた事業計画作成及び経営基盤強化と新しい分野の「柱」づくりの達成」を旗印に種々のすばらしいアドバイスいただき、全員参加型の5S活動・改善活動などを通じて、会社の基盤が強化され、短期間でV字回復を果たすことができました。今後もQCD改善による顧客満足の創出を永遠のテーマとして精進して参ります。ご指導の程、宜しくお願い致します。



代表取締役 上野 光徳社長