

管理会計と個別原価を柱とした経営改善活動により1年間で劇的な成果

3年連続の営業赤字は絶対に許されない状況下、短期決戦で黒字化を果たすべく、社長の陣頭指揮の下で始まったプロジェクトは全社全部門全社員を巻き込んだ活動に展開された。その原点は必要な数値の見える化にあった。

中国支部 統括プロジェクトマネージャー 森 紀男

企業名 大同端子製造株式会社
業種 電気機械器具製造業
 圧着端子製造
所在地 鳥取県鳥取市南栄町15番3
資本金 98百万円
設立 昭和37年3月
売上高 1,568百万円
 (平成23年10月期)
従業員 58人

社長のニーズは実に明確であった。赤字からの脱却は勿論命題であるが、そのプロセスを非常に重要視されたことにある。かねてよりオーナー経営脱却を目指しており、幹部の育成が喫緊の課題であるにも拘わらず、当社には共有化された確固たる管理の基本がない、という強い危機意識があった。その思いがプロジェクト名「B&P」(基本と利益)に込められた。そこで、管理の基本を管理会計と製品別原価管理の2本柱とし、その中から見えてきた問題点を現場現物で解決してゆく具体的改善活動を展開した。1年間の期間限定での活動は大きな成果をあげた。

の海外規格によって厳格に規格化されており、競合他社製品との品質での差別化は殆ど無い。材料は無酸素銅の伸銅であり、需給環境と投機の動きなどで常に価格が乱高下している。この伸銅調達価格の変動に対応して如何に製造コストを削減し、或いは製品価格に反映させ得るか、が経営に大きく影響することになる。国内同業メーカーは最大手のN社以下5社が存在し、当社は売上規模では下位に位置しているものの、唯一の専門メーカーであるため、伸銅価格の変動が経営に最も敏感に影響する当社の価格改定を競合他社が参考にする構図ともなっている。

現社長は二代目社長を父に持つ。鳥取ガス勤務を経て20歳で当社に入社、以後25年間東京で営業に従事する(父が専務時代)。三代目社長O氏(初代社長の子息)が二期勤めた後、平成18年に四代目社長に就任した。O氏父子と大坂氏父子が交互に社長に就いたことになるがO氏と大坂氏に縁戚関

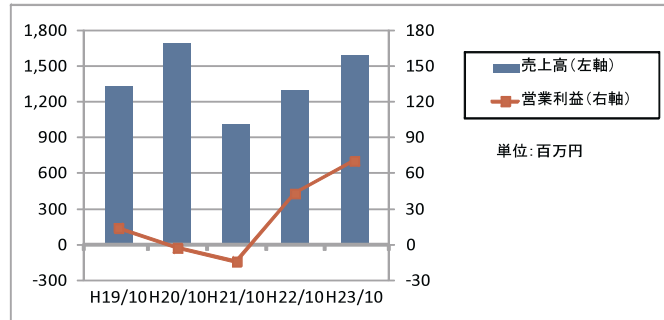


企業概要

当社は配・分電盤メーカーを主顧客とする圧着端子、圧着スリーブ等の専門メーカーである。全ての製品はJIS等の国内規格、UL等

係はない。現社長は複雑なオーナー経営に終止符を打つために平成28年ごろの退任を社内に宣言、五代目は社員から選びたい、としている。社内でも「社長になりたい者は手を挙げろ」と公言されており、それまでに経営管理体制を整備し、無借金経営を実現することを経営の大方針としている。

売上高と営業利益



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				●→		工場利益管理体制構築

中小機構との出会い

中小機構は当社と交流のある鳥取県内の装置メーカーのA社を平成21年頃に専門家派遣で支援していたが、A社の社長が当社の経営改善の待ったなしのニーズと改善にかける大坂社長の意欲を知り、自社における中小機構の支援プロジェクトとその成果を紹介した上で大坂社長に中小機構の支援の活用を勧めた。A社社長は中小機構の初訪問時に同行するほどの熱の入れ方で、当社はA社の事例をもって支援内容に対する理解を一挙に深めたことで、支援の開始までスムーズに進むことが出来た。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

それまで堅調に推移していた当社の経営は、伸銅の値上がりとリーマンショックの影響を大きく受けて2期連続の営業赤字に陥っていた。先述の無借金経営を実現してオーナー経営を脱するという経営大方針からしても赤字経営からの脱却は至上

命題であった。社長は強力なリーダーシップとカリスマ性を有する一方で、社内のコミュニケーションにはかねてより意を注いでおり、このことは以後の経営改革プロジェクト活動が全社に浸透する土壌となった。しかしそのような良い社内風土を有するものの、経営手法としては社長一人によるトップダウン型であり、経営計画策定とその実行体制に全社全部門が主体性を持つことはなく指示待ちの姿勢であった。そこでプロジェクトマネージャーとしては、環境変化とりわけ主材料である伸銅の急激な価格変動に翻弄されず、経営環境に柔軟に対応し得る経営基盤を構築する為には、原価管理と予算管理を基本とする管理会計を基軸とした経営計画の策定とその実行体制を全部門参加型で構築することが必須であると判断した。

一方で、当社には精緻な原価の把握と原価管理活動の経験がないことから、アドバイザーとしてはモノづくり現場と管理会計に精通し、なおかつ理論だけではなく“やって見せる”ことのできる専門家

を選定した。社長の経営改革にかける情熱は強烈で、全社統合のプロジェクトを結成すると同時に先述の経営大方針達成は時間との勝負と考え、中小機構から受ける支援は1年間と自ら限定して退路を断ち、以後は社員の自立、成長にかけると全社員に宣言された。

プロジェクト推進体制

支援を開始するに当たっては、社長を総括責任者として、経理・製造・品管・営業各部門長7名を推進責任者とするプロジェクトチームを作ってもらった。社長は、プロジェクトを「ネバーギブアップ “B&P” (基本と利益)」と命名し、全社に告知徹底された。



改善発表会

支援内容と支援成果

支援テーマは、1) 工場利益計画を基軸とした管理体制の確立、2) 個別原価管理体制の確立、3) 全員参画の改善活動の展開、と設定した。

<支援テーマ・1>

テーマ・1) 工場利益計画を基軸とした管理体制の確立については次の手順で進めた。折しも、支援開始時は49期下期に移ろうとする時であり、且つ1年後の黒字化



改善したことは確実に月次の数字に表れてくることをメンバー全員が実感したため、各自の責任感・目標意識は格段に強まった

森 紀男 中国支部 統括プロジェクトマネージャー

の命題を受けていた。

- ①49期上期の実績把握、及びコスト構造の「見える化」と事実の共有化
- ②その中からの問題点・課題の抽出
- ③49期通期での黒字化を達成するための下期計画の策定
- ④下期計画を達成するための重点取組事項の策定（売上確保、材料費削減、外注費削減、労務費削減、工場経費削減、の各領域別に）

ここまでは当社にとっては未経験のことなので、アドバイザー主導で進めた。

その後は、重点取組事項を1つずつ現場現物でメンバーと共に確認し、改善案づくりとその実行化

を進めた。

- ⑤月次で結果を把握し、目標との差異分析及び問題点の抽出と次月への反映

そして、半年経過した時点で新経営年度50期を迎えるに当たり、上記①～④を今度は自分たちで策定し、アクション計画を作成し改善案を具現化していった。「見える化」の徹底により、その過程の中で改善したことは確実に月次の数字に表れてくることをメンバー全員が実感したため、各自の責任

感・目標意識は格段に強まった。

<支援テーマ・2>

テーマ・2) 個別原価管理体制の確立は、次の手順で進めた。

- ①原価算出方法の理解＝工程別チャージ算出手順の理解と、そのための人的費用・設備費用・経費の算出及び固定費・変動費の明確化等
 - ②チャージテーブルの作成
 - ③製品アイテムの整理(PQ分析)
 - ④製品群別の工程フロー図の作成
- 以上の基本データが整備されたうえで、実作業に入ったが、先ず売上高順上位50アイテムに的を絞って次項以下を進めた。

- ⑤製品別原材料費・副材料費・包装資材費・外注加工費を整理(重要なことは、歩留まり率・不良率の正確な設定)

- ⑥加工費算出に当たって、製品別・工程別作業時間の測定(アドバイザーを含め全員が手分けをしてストップウォッチ観測)

- ⑦上記⑤と⑥を「製品別原価表」に整理し、当初の50アイテムから順次100アイテム(最終的には150アイテム)に拡大(150アイテムで売上高の85%をカバー)

当然のことながら、製品別原価表は改善に活かすことが目的であり、その後はコスト削減のための改善活動を行う。

- ⑧利益率ワースト製品から順次、原材料費削減のための歩留り改善、そのための金型改善に始まり、不良率改善、加工時間改善、切替時間短縮等を具体的に進めた。

- ⑨製品別原価表を営業部門にも活用し、売上目標のみではなく、粗利益をも目標に追加した営業活動へと変わった。これは、製造部門と営業部門の連携が一層強まるきっかけともなった。

この製品別原価が全部門での管理・改善に活かされるようになった。



現場探索(「儲けのタネ」発掘)

たことの意義は大きい。

<支援テーマ・3>

テーマ・3)の全員参画型の改善活動の展開は次のように進めた。(なお、参加ではなく参画としたところには、主体性を持って参加して貰いたい、とのアドバイザの意図がある)。

- ①アドバイザーが中心となって現場探索を毎回実施。目的は無駄を見つけ出す目を養うことと、見つけ出した項目は「儲けの種」として登録し、改善に移していく実行力を育成することにある。
- ②各自の作業日報をつけて、作業内容を分析し、価値を生まない作業がどのくらいあるのかを自覚してもらった。(日報記入は期間を限定して行う)
- ③職場毎の日々の生産性グラフを自分たちで作成し、問題点を見つけ出し、自分たちで改善をしていく。生産性の向上率を職場毎で競う、いい意味での競争をさせることを意識した。
- ④テーマ1で設定した、重点取組事項に連動して、各職場での課題を設定し具体的改善を実行した。
- ⑤改善の結果を最後に発表し合った。

これらの活動によっては、全員が何らかの改善の役割を担うこととなり、職場の活性化につながった。また何より社長に喜んでもらったのは、1人1人の成長である。

<支援の成果>

上記改善活動の結果として、営業利益の推移グラフに見るように、社長宣言のとおり2年連続の営業赤字から見事に脱却することができた。

また、製造部門の活動に刺激を受けた営業部門の目標意識が大きく変わり、厳しい市場環境下にもかかわらず売上が伸びてきた。

良い成果が出た背景は、以下のよう分析している。

- ・社長の強いリーダーシップがあったこと。24回のアドバイザー派遣の日には毎回最初から最後まで100%出席。余り口は出さずあくまでメンバー主役の姿勢であった。
- ・毎回のプロジェクト活動の内容は詳細な議事録になり、全社員に伝えられた。これを見た営業部は自らこの活動に参画してきた。
- ・アドバイザー派遣の日の昼食は、6~8名単位でアドバイザーとの会食が持たれた。1人1人の気持ちを大事にした指導につながると共に、モチベーションの高揚にも大きく寄与した。なお、こ

の会食は支援期間中に三巡した。

このように、アドバイザーとプロジェクトチーム(社長を含む)と全社員の3者が一体となった活動が展開されたことが重要なポイントである。

今後の課題

材料の宿命的な不安定さ(銅建値)への対応、さらに厳しく不透明な市場環境のなかで顧客ニーズを如何に素早くキャッチして対応するか、そのためには競合他社が嫌がる商品への対応力即ち開発力・生産技術力の強化、超短納期対応などが、業界での売上規模では低位ながらも唯一の専門メーカーとしての当社の強みでなければならない。これらのことで今回多大な成果をあげた「B&P」プロジェクトを今後自立的に発展させながら、あくなき執念をもって継続的に取り組むことが課題でもあり、当社が今後環境変化に強い強靱な経営体質をもって経営大方針の実現に進む道でもあると思う。

経営者のことば

弊社では中小企業基盤整備機構様のご支援期間を1年間と定め、全社を挙げて改善・改革に取り組むことを誓いました。ご支援によって弊社は、毎月売上と経費を計画・検証する工場利益計画、製品原価と利益率を正確に算出し販売戦略にも絡める新原価表、営業・工場を問わない全社員の参画、人時生産性に見られる現場への数値管理の意識付け、これらの定着に成功致しました。結果、弊社は継続的な黒字体質へと変貌しております。改めて中小企業基盤整備機構様のご支援と、ご担当された皆様のご尽力に心より感謝申し上げます。



代表取締役 大坂 正治社長