

# 計数分析とムダ排除による黒字化の目途付けと経営管理体制の再構築

生産拠点の海外移転等によるグローバル競争の激化により、財務内容を悪化させた当社を、地域金融機関と連携の上、経営実務支援事業での計数分析と現場観察によるムダ排除によって短期間で黒字化の目途を付け、赤字を出さない経営管理体制の再構築を行った。

中部本部 プロジェクトマネージャー 星野 博康

企業名 ほてい化成株式会社  
業種 自動車部品のプラスチック成形・加工  
本社所在地 愛知県知多郡  
南知多町大字豊浜  
字椿廻間7-12  
資本金 10百万円  
設立 昭和44年12月  
売上高 318百万円  
(平成27年5月期)  
従業員 39人(正社員27人)



第一工場



第二工場

当社は、スーパーエンジニアリング技術を強みに事業を発展させてきたが、リーマンショック後の経営環境の激変により3期連続赤字を計上していた。そこで、地域金融機関からの提案もあり、石黒社長以下全従業員参加のもと、中小機構の支援による改善に取り組むことになった。具体的には知見・経験豊富なアドバイザーを派遣し、5ヶ月10回の活動方針・目標及び行動計画などを協議・決定し、そして目標達成に向け愚直にムダ排除に取り組んだ。その結果、当期黒字化に目途を付け、更に後継者へのバトンタッチに向け経営管理体制の再構築も図られた。

## 企業概要

当社は、大手自動車メーカー向けにプラスチック部品を納入する4次サプライヤーである。材料は全て支給、金型は納入先からの貸与となっている。主力成形機は100tで、その他に30tから160tまでの計27台を保有している。

昭和42年、現社長の石黒幹康氏

の父が創業。昭和44年に法人化し、昭和52年に当地、豊浜プラスチック工業団地に移転。現在は市道を挟み本社工場、第二工場の2工場で操業している。

創業以来当社は、スーパーエンジニアリングプラスチックの特殊加工技術を有している点を強みに事業を発展させてきた。しかし、大手自動車メーカーの海外進出やリーマンショック以降の環境激変に適應するための経営改善が思うように進まず、結果として平成23年5月期から平成25年5月期の3年間に亘る赤字計上と財務内容の悪化を招いていた。

当社は同族で社長以下、全員で成形部品の製造・検査・出荷を行い、かつては利益も出ていた。しかし、一度売上減になると対応力が弱く、経営管理も徹底されず成行き経営となっていた。また現場では、外部から指導を受けた経験もなく、4Sや段取り改善・自動化など部分的な改善の跡は見られるものの、全体としてはモノの流れや個々の管理まで手が廻っておらず、多くのムダが散見されていた。

一方、4年前には、同業他社で

休業中の長男が帰任し、製造部長として現在に至るまで社長を補佐しており、後継者育成は比較的順調に進んでいた。

### 中小機構との出会い

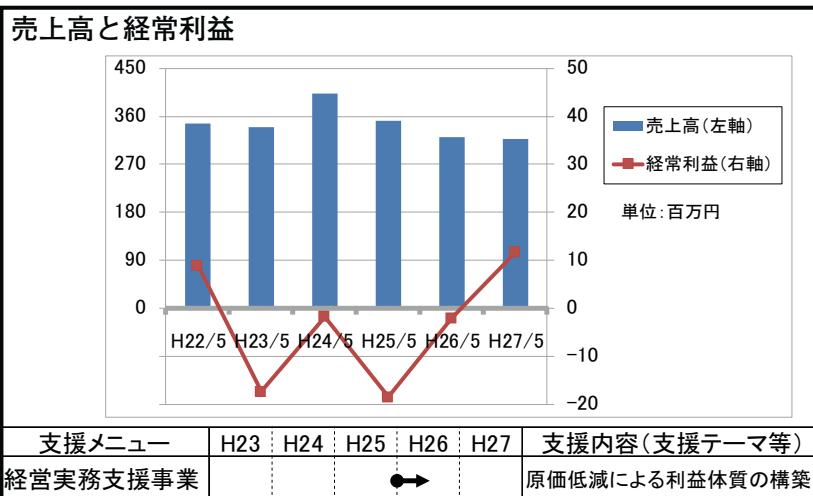
リーマンショック以降、メインバンクである地域金融機関より種々アドバイスを受けながら改善を目指すも財務的な改善の兆しはなく、3年連続の赤字計上となっていた。このような状況の中、地域金融機関からの提案もあって、社長より経営実務支援事業による支援依頼が中部本部に寄せられた。

依頼を受け、機構は数度に亘り石黒社長や長男の製造部長との面談や現場確認などを行った。話を進める中で、社長の仕事への情熱、明るさや芯の強さ、又、真面目な人柄を強く感じた。更に、長男への円滑な事業継承を図るべく、債務超過の解消や将来の経営基盤整備に必要な経営管理体制の抜本的な見直しにも、強い意気込みを感じた。

上記の経緯を踏まえ、その後、石黒社長に中部本部に来社いただき、経営課題、希望する支援内容、受入れ態勢などを協議し、検討した結果、地域金融機関の継続サポートを条件に経営実務支援事業にて支援を行うこととなった。

### プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当社取引先は大手自動車メーカーの2次、3次のサプライヤーであり、品質、納期はもとより原価低減によるコスト競争も厳しい。一方、当社現場では、管理が不十分で改善余地が多数散見されること



から、徹底したムダ排除による原価改善や抜本的な体質改善を進めていけば、売上向上や黒字化はできるとの確信を持っていた。

この様な状況における支援では、支援アドバイザーの知見と経験、及び企業側との相性が重要と考え、事前にアドバイザー候補を連れて石黒社長及び幹部との面談や現場確認などを実施した。更に、地域金融機関との連携や担当税理士の協力を得て、活動目標や進め方などについて意見交換を行った。その結果、早期の債務超過解消という目標を定め、具体的には「H26年度決算で単年度黒字化の目途付けをする」をテーマとして進めることで合意した。(H27年度決算は黒字の確保)

また、個別の改善活動に於いては、過去3期分の財務分析や現場での意見交換に基づき、問題点を洗い出し、経営課題・改善項目や改善方向性を明確化させ、支援計画に織込むことにした。

この時洗い出した当社の問題点は、下記4点である。

(1)経営管理が出来ていない。

経理面は全て奥さん任せ、石黒社長は営業と日々の生産量を

こなし、品質・納期を守っていればよいという意識が強く、数値把握に基づく経営管理をほとんど行っていなかった。

(2)次月の経営計画が立てられる状況にない。

(1)のような状況の結果として月次決算書の入手が2~3か月後と遅いため、売上予測に基づく現物管理が出来ず、成行きの実績主義経営になっていた。

(3)原価低減のための改善目標がない。

納期遵守が最優先で材料手配・製造・物流・在庫など、生産活動全ての計画・行動に緻密性がなく、無駄が多く高コスト構造になっていた。

(4)管理のサイクルが廻っていない。

経営者の考えるべき事、行動すべき事が実施されていない。発生事象の深堀をせず、社長以下、幹部が即物的な行動(D)をとり、C-Aプロセスがなかった。

### プロジェクト推進体制

プロジェクトオーナーは石黒社長とし、活動には全て参加し、率

先垂範で行動してもらうこととした。プロジェクトリーダーには経営管理や現場改善などリーダーシップの発揮と管理・改善手法の修得を狙い、長男の製造部長が担い、メンバーとして専務、工場長の2人、活動途中から経理担当の石黒社長の奥様にもメンバーとして参加してもらった。

そして、地域金融機関からは、担当責任者の出席を得、情報の共有と当社への今後の支援に役立ててもらおうこととした。

## 支援内容と支援成果

### <経営実務支援事業>

(平成25年12月～平成26年4月)



星野 博康 中部本部 プロジェクトマネージャー

**経営再建に向け、石黒社長以下、全員の目標達成に向けた改善への熱意と行動に敬意を表します。また、後継者もプロジェクトリーダーの役割を担当する中で良い経験ができ自信となったと思います。今後、赤字は絶対に出さないとの強い決意を持ち、PDCAを回す経営を進め、更なる事業発展を期待します。**

標を把握・分析し、改善目標を設定できる体制の構築。(PDCAを廻す経営の実施)

### <経営実務支援アドバイザー>

現役時代、大手プラスチック会社で活躍され、後に子会社の社長を経験された専門家を選定した。

### <支援方法>

(1)1回目：活動の進め方・方法の合意。

黒字化の目途付けを目指し、赤字計上した直近3期分の決算分析、及び、現状の経営管理手法や現場の問題点などを共有の上、費用科目ごとに改善目標値を設定し、着眼点を明確の上進めることで合意した。

(2)2回目：目標、実施事項の合意。

を進め、結果を現場で確認、評価する仕組みで進めていった。

そして、7回目の支援の折、改善スピードを上げる為、親族関係者(6人)を新たにメンバーに加え、樹脂材料替えロスの低減、品質不良の低減、出来高管理、機械の負荷バランスを見た機械の寄せ止め、余剰工数の活用、油圧成形機の稼働停止(電力量が多い)、カバーによる成形機保温などの省エネ対策、及び、作業の効率化など、より具体的・実践的な解決に取組み、成果を積み上げていった。

以上の経過を経て予定通り支援10回目にプロジェクトメンバー、地域金融機関、中小機構職員などの出席を得て終了報告会を実施した。

報告会では一部継続中の物もあったが、速報値での赤字幅は売上減にも関わらず75%減の圧縮。また来期は固定費削減効果や各改善の成果から損益分岐点が低下し、現レベルの売上高であっても黒字化の目途が立った。更に、本活動に参加した従業員には、経営管理の方法、目標設定の方法などPDCAを廻す活動などを経験頂き、自主的に改善に取組む意識も醸成できたと考える。

支援終了後には、今回納入先との調整で進められなかった運搬費の削減(60万円/月)を含め、労務費・省エネ・機械の寄せ止めなどにより、全体で60%の目標が達成されたとの評価を得た。また、支援全体を通して、「目標達成に向け途上であるが、順調に進捗し役に立った」との評価を得た。

しかし、担当プロジェクトマネージャーとしては短期間で成果を出したものの、当社の経営基盤強

2回/月)

### <取り組み方針>

目標の達成は、市場環境も厳しく受注増も難しいとの認識の下、本支援事業では自社内での徹底的なムダ排除と経営管理の再構築の2本で取り組むこととした。

### <具体的目標と行動計画>

(1)5ヶ月で当期の黒字化への目途付け。

(2)実施事項の明確化・全員参加による改善体制の構築、及び改善のアイデア出しを促進させる創意工夫制度の創設。

(3)社長が月次の決算速報を担当税理士から早期に入手し、経営指

5ヵ月10回の短期支援を考慮し、決算書分析と現場観察ですぐ成果の出そうな材料費、労務費、エネルギー費、一般管理販売費に焦点を当てることで社長と合意し、科目ごとに改善目標値・着眼点を議論し、実施事項を明確にした。

(3)3回目以降の支援：対策と結果検証。

毎回の支援の中で目標に対し何をどのように実施し、効果に結びつけたかを検証していった。具体的には「なぜ」「なぜ」「どうして出来ないのか」などの質問、指導による問題の深堀

化に本当に役に立ったのか、また、6月以降の新年度の経営にどれだけ今回の経営管理手法が月次の経営に生かされるかなどの不安もあり、随時フォローを行った。

第1回目（H26年8月）のフォローでは、H26年度5月期の決算を確認した。売上高は30百万円マイナス、しかし、経常赤字額は14百万円の改善であった。また、月次決算書では、6、7月は単月黒字、良いスタートが切れ、市況に大きな変化がない限り、今期は黒字が期待できるとの確信を持った。

更に期間中に未着手であった運搬車の削減（2t車2台：自社1台、委託1台から自社運用で4t1台）は、出荷量の減少を踏まえ5月以降各社の窓口担当者と1台での運用を前提に調整中であり、活動が継続していることを確認した。

第2回目のフォロー（10月）では、引続き月次決算を把握していると共に、懸案の運搬車の削減にも粘り強い説得の末、納入先、運送会社とも理解を得ることに成功し、運搬経費削減への道筋をつけた。

これ以降も順調に活動が続き、H27年度決算は大幅な業績改善ができた。プロジェクトマネージャーとしては昨年からの支援が定着しつつあり、経営基盤整備に役立ったと感じ、これからは楽しみである。

### 今後の課題

今回は、短期間であったが、決算書分析と現場観察からムダを見つけ、改善目標を設定し、対策項目を全員参加で行い、毎回の進捗フォローで成果を確認する活動をしてきた。これらの活動を通じPDCAをどう廻すのか、また、月

次決算書をどう経営に使うのかなど、修得していただいた。

今後の課題は、月次の決算書と受注内示数から次月の経営計画を作り早期に対策が打てる前向きな経営管理体制を構築することができないかと考える。

また、原価低減に向け、ヒト、モノ等のスムーズな流れによる「スリムな工程づくり」と「品質を工程で造り込む現場づくり」が課題ではないかと考える。

本支援を通じ後継者も育成され、早期の債務超過解消も目途が立ちつつある。今後は上記の成果を強みに営業活動を強め、更なる事業発展に結び付けていって欲しい。



ガソリンタンク部品 材料POM



エンジン回り部品 材料66ナイロンG30



工場内



パワーステアリング部品 材料66ナイロン

### 経営者のことば

今まで問題意識も薄く、マンネリになっていた経営管理を中小機構の支援により気付かせていただき、業績に結び付けられたことに感謝しております。特に、OJTでの指導で成形機の寄せ止め、材料・在庫・運搬などのムダ排除の活動を通じて改善のポイントが理解できました。また、活動を通じ社員の改善意欲も高まり、結果も徐々に現れて参りました。この支援開始から現在に至るまでの2年間に亘る活動を通じて、毎期利益を計上できる会社運営に向け自信も芽生えてきました。これからは厳しい時代を力強く乗り切っていきたいと決意しております。



代表取締役 石黒 幹康社長