

中小企業経営改善の勘どころ

～何を調べ、どこを解決するか～

中小企業診断士 中川貞夫

はじめに

中小企業を取り巻く経営環境が年々厳しくなり、ここ 2, 3 年中小企業への支援内容が重い内容になってきた。平成 24 年末に経営革新等支援機関の認定を受けて経営改善計画に関わるようになってから特にその傾向が強い。経営改善計画は金融支援の前提となる、シャープな踏み込み（切り込み）が要請される。

支援の入り口で、一人あたりの限界利益を使った同業との比較、自社のポジション（優劣）評価を試みた。在庫については在庫日数の同業比較も有効である。経営指標のポジション分析をすると自社が劣っていること、現状を変革しなければ事業の継続は難しいことを自然と受け入れてくれる。

時々“今のやり方で問題ない”という声を担当レベルから聞くことがある。わが社の現状が遅れている、もっと高いレベルで（うまく）やっている企業があるということが分かると、今まで見過ごしていた問題が見えるようになる。

次にどこ（何）を改善するか、私は PQ 分析を活用している。PQ（P は Products “製品”、Q は Quantity “生産量”）分析は製品別に売上の多い順に並べる。2 割の製品点数で 8 割の売上を占めるのが一般的で、改善効果の多い上位から対象を選ぶ。

改善対象が決まると現場診断に入る、これは現場診断の専門家の協力をえて行う。漫然と見て回るよりも絞ってみるので掘り下げた診断ができる。診断で改善のネタ（問題点、課題）探しができたら、改善実施策と効果試算に進む。効果試算がでると支援先のメンバーも元気になる。アクションプログラムを作って PDCA を回す、ここも大事なところである。

このやり方での支援を何度か経験し、有効であることを確認できたのでご紹介したい。

1. 改善が進まない理由はどこにあるのか

企業において改善が進まない理由を考えてみた。表 1 の右端列に挙げた理由をつぶさないと改善は進まない。“やらなくてもいい”とか“できないと思っている”等、思い込みがある。意識が変わらないとムダは見えてこない。下表で「思っている」とあるのは意識を変えれば阻害要因ではなくなる。

表 1：改善が進まない（阻害）要因

問題		理由	
ムダに気付いていない	ムダと思わない	1	目指す目標が低い（ない）
	見つけ方が分からない	2	ムダの見つけ方を教えられていない

ムダに気付いている	ムダを放置している	3	やらなくてもなんとかなる(と思っている)
		4	やっても効果がない(と思っている)
	改善方法が分からない	5	改善方法を教えられていない
	分かっているができない	6	改善する人が居ない
		7	活動時間がない(と思っている)
		8	お金が使えない(と思っている)
	9	お金が使えないと改善ができない(と思っている)	
	改善ができている		

2. 経営改善に向けて一歩踏み出す

経営改善に向けて一歩踏み出すためには、上記の改善が進まない理由（阻害要因）を解決することである。

危機意識を持つ、つまり昨日と同じ考え、同じ行動なら会社の業績も昨日と変わらないことを認識させる。同時に現場診断、生産性分析によって現状の悪さ加減を知る。

同業種・同規模企業と比較すること（ベンチマーク）で自社のポジション（どれくらい負けているか）を知るのは有効である。同業他社ができることは自社でもできるはずだ、自社も平均レベル以上を目指そう（目標を持つ）。

目標を持てば問題点が見えてくる、問題点を解決する手順を実行計画に落としこむ。実行計画は5W2H（誰が、何を、いつまでに、どうやって）を決めることである。

3. 利益は限界利益と固定費の関係で決まる

利益の源泉は限界利益である。表2のように「限界利益>固定費」なら黒字、「限界利益<固定費」なら赤字となる。経営改善は限界利益を上げる、固定費を減らすための有効な施策をどれだけ創造的に挙げることができるかに掛かっている。

表2：限界利益と固定費

売上高	変動費		材料費	
			外注加工費	
			消耗品費	
			外注労務費	
	限界利益		固定費	製造労務費
				製造経費
				販管人件費
				販管経費
				営業利益

4. 営業利益を回復する、そのために大きなロスがどこにあるか

会社の生産性を見るには限界利益、特に「一人あたり限界利益」が有効である。一人あたり限界利益を同業平均と比較して、業界内での自社のポジションを知る。同業界のデータは中小企業の財務指標（中小企業庁編）やTKC経営指標から求める。

(1) 一人あたりの限界利益額を同業界平均と比較

表3は製造業（板金加工）の一人あたり限界利益を輸送機部品業界、電気部品業界の同規模企業の平均と比較したものである。事例の会社はいずれの業界平均に対しても低いので、売上高を上げずに各業界平均まで一人あたり限界利益引き上げるには何人で会社を回さなければいけないかを示したものである。電気部品業界並みの生産性をあげるには、現在の人員数22.29人を18.18人まで減らさなくてはならないことが分かる。

表3：生産性の業界比較

	千円	当社	輸送機部品	電気部品
売上高/1人		14,990	26,872	26,845
限界利益/1人		5,759	7,355	7,063
限界利益		128,383	250,059	240,139
人員数		22.29	34.00	34.00
輸送機部品並みの生産性では		17.46		
電気部品並みの生産性では		18.18		

(2) 在庫日数を業界平均と比較

表4は同じ会社の材料、仕掛り、製品在庫の在庫日数を算出し、輸送機部品業界、電気部品業界の同規模企業の平均と比較したものである。電気部品業界と比べ材料在庫で4.5倍、仕掛在庫で2.5倍、製品在庫で1.8倍と多いことが分かる。

在庫日数で同業と比較するとすべての経営者は自社の在庫水準は改善が必要だと言うことを理解してくれる。

表4：在庫日数の業界比較

	24/5	25/5	26/5	輸送機	電気
材料在庫日数	29.66	24.90	34.91	3.30	7.80
仕掛在庫日数	20.84	18.63	13.61	3.40	5.40
製品在庫日数	13.03	10.73	10.35	3.10	5.60

註) 材料在庫日数 = 材料在庫金額 ÷ 年間材料仕入高 × 365

註) 仕掛在庫日数 = 仕掛在庫金額 ÷ 年間製造費用 × 365

註) 製品在庫日数 = 製品在庫金額 ÷ 年間売上高 × 365

(3)事業別に損益を把握する

製造業（切削加工）において、2つの工場の工場別損益を初めて計算した。第1工場は古くて多品種少ロット、第2工場は新鋭工場で少品種大量生産である。誰しも第2工場の方が採算は良いと思っていたが実際は逆で、第2工場の赤字を第1工場でカバーしていた。

この事例では経営者が工場別別損益の試算結果にショックを受けて、新工場の改善に力を入れることになった。この事例では限界利益率（第1工場 35.56%、第2工場 19.54%）の差が損益に大きく影響していることが分かる。

表5：工場別損益比較 (単位：千円)

	第1工場		第2工場		合計	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	752,566		646,630		1,399,196	
変動費	484,930	64.44	520,253	80.46	1,005,183	71.84
限界利益	267,636	35.56	126,377	19.54	394,013	28.16
固定費	193,543	25.72	181,169	28.02	374,712	28.16
損益	74,093	9.85	-54,792	-8.47	19,301	1.38

5. 売上金額の大きい製品から攻める

(1)PQ分析（PはProductsの略で“製品”、QはQuantityの略で“生産量”）

表6は製造業（溶接）において売上金額の多い順にリストしたものである。金額の多いものから採算改善すれば効果金額も大きい。

No.1の製品は加工金額がダントツに多いが428千円の赤字を出している。赤字分を人件費でカバーするため人件費の37.54%の節減を目標とした。製品No.3, 4は利益を出しているため改善対象から外した。

表6：製品別損益分析（月平均）

(単位：千円)

No.	売上金額	人件費	設備費	管理費	原価合計	経常利益	目標人件費	改善率
1	1,327	1,141	384	231	1,756	-428	713	37.54
2	794	489	229	138	856	-63	426	12.85
3	558	163	161	97	422	137	0	
4	588	296	170	102	569	20	0	
5	475	341	137	83	561	-86	255	25.2
6	333	279	96	58	433	-100	179	35.87
7	287	175	83	50	308	-21	154	11.88

註) 人件費は投入工数（人工）×人件費/月

註) 設備費、管理費は売上金額×会社全体の売上金額に占める加工費率、設備費率

(2) 赤字製品から攻める

赤字製品をまず損益ゼロに戻す。事例会社の場合は人件費を減らして赤字をなくすには現在の投入人員をどこまで減らす必要があるかを試算した。目標は金額から工数に落としこむことでより具体的に（アクションがとり易く）なる。

表7：製品別損益改善

(千円)

製品	経常利益	人件費			人工		経常利益
		現在	目標	改善率	現在	目標	
1	-428	1,141	713	37.54	3.85	2.40	0
2	-63	489	426	12.85	1.65	1.44	0
5	-86	341	255	25.20	1.15	0.86	0
7	-100	279	179	35.87	0.94	0.60	0

6. ムダを洗い出す

改善目標が達成できるかどうかは、現在は見えて（認識して）いないムダをどこまで掘り起こせるかに掛かっている。先に述べた限界利益分析や在庫日数（回転）分析は決算資料をもとに行う。具体的なムダ探しは面談と現場診断で行う。

(1) 決算資料を分析する

①まずは限界利益の実態を数字（額、率）で把握する。4(1)項で述べたとおりである。決算資料をもらう前は材料費・外注費の割合は何%ですかと聞いて自分で限界利益を計算している。売上が少なくても内製率が高い（限界利益が多い）企業は、手の内にある対象経費が多いので自社の努力次第では利益を増やせる可能性がある。

プロダクトミックス（製品構成）の見直しによる限界利益額の増額も考えられるが、所与の限界利益の中で利益を増やすには固定費の削減が現実的であり、そこは自社の努力でできることである。

②在庫削減が課題の場合は、4(2)項で述べたように材料、仕掛り、製品別に在庫回転日数を算出する。例えば、製品の場合は製品在庫÷売上高×365日である。中小企業庁編「中小企業の財務指標」で同業、同規模企業の数値と比較する、客観的に見て自社が劣っている、改善余地のあることを分かってもらう。

(2) 質問表を用意して面談する

何を聞くべきか、何から聞くかは診断の成否を決める。予め仕入れた情報からこの会社はこんなところに問題がありそうだ、ここを解決すれば効果がありそうだという仮説にもとづいて下記の質問項目の中から選んで質問する。下記の項目はマネジメント（PDCA）の熟成度や標準化のレベル、業務のムダを探るための切り口と考えている。

① 製造業では製造の特徴、得意先、受注方法、製造部門の目標、損益管理、生産管理、加工計画、配員計画、生産指示、生産報告（日報）、作業標準、標準工数等。

②販売業では、得意先、商品、販売目標、営業会議、営業日報等。

(3) 現場診断を行う

現場診断では支援先企業の社員が気づいていないムダを洗い出す。現場診断の見方については先人の考案した成果をできるだけ活用する。

①「トヨタ生産方式7つのムダ」である作り過ぎのムダ、手待ちのムダ、運搬のムダ、加工そのもののムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良をつくるムダ。

② 杉山友男氏が提唱した3ム（ムダ、ムラ、ムリ）。

註) 杉山友男氏は工場管理コンサルタント

③自分のコンサルティングのパートナーである池谷暢昭氏が提唱するハンドタイム短縮法 11の視点（さがす、歩く、取る（材料、製品を取る）、置く（材料、製品を置く）、注意する（加工後の品質確認など）、「大きな動作」を「小さな動作」に（上下、左右、前後の移動をなくす、少なくする）、「力いっぱい」をやめて、「軽く」できるように、「片手のみ」をやめて「同時動作」へ、「単独動作」をやめて「同時動作」へ、「この人しかできない」をやめて「だれでもできる」へ、付加価値を生まない動作）。

註) 池谷暢昭氏は5S改善コンサルタント、ふじの国論文塾第6期の論文集に「製造現場の生産数を上げる、その具体的なやり方」をご参照ください。

7. 改善計画を立てる

(1) 改善策を立てる

ムダが見えれば改善策も思いつきやすい。ムダを洗い出し定量化できたら、ムダ（課題）ごとに、誰が、いつまでに、何を、どのように、つまり5W2Hを明確にして改善アクションプランとして作成する。計画をつくることは自分に誓約すること、計画は羅針盤である。

表8：改善アクションプラン

課題	実施方法	担当	3月末現在
サイクルタイムを短縮して時間当たりの加工数を増やす。	トーチ移動早送り速度を上げる	社長、改善スタッフ	12品番を実施済み、12品番を26年5月中に実施予定。
	トーチ移動ポイントの削減		
	治具クランプ力を高め溶接収縮に対抗		
	ムダな仮付け見直し	社長、改善ス	上記の取組みと同時に見

		タッフ	直し。
加工準備のロスを削減し稼働率を上げる。	遮光カーテンの自動開閉化	会長、改善スタッフ	モデルライン（1ライン）を4月20日に設置する。他はモデルラインの進み具合を見ながら。
	スタートスイッチの改良と位置変更		

(2) 改善目標値を決める

改善目標値はムダの定量化である、これだけのムダをなくせばこれだけ儲かることを示す。人であれば工数、そして金額換算して人件費まで追求する。改善しても0.8人工のままだと原価は減らない、整数化して初めて原価は減る。

材料、消耗品であれば購入金額の実績から使用量の削減率を掛けて計算する。

表9: 改善目標値 (万円)

費目	改善区分	改善内容	26年上期	26年下期	27年上期	27年下期
人件費	加工時間	サイクルタイムの削減				
	稼働率	加工準備（材料・治具の取り置き）時間の削減		29.0	58.0	87.0
	給与	給与見直し	32.0	32.0	32.0	
製造経費	外注費	派遣社員のカット	48.0	48.0	48.0	48.0
	消耗品	熔接用消耗品使用量の削減	26.9	26.9	26.9	26.9

※ 数値は月あたり

8. モニタリングを行う

(1) アクションプランの進捗

表8 改善アクションプランを使って定期的（事例会社では3ヶ月）にアクションプランはできたか、できなかったかを評価する。進捗が遅れていたらその原因（障害）を追究し対策をとる。

(2) 増益要因の分析、どの施策が効いたのか

表10 は運送業において決算後、前期に比べて増益要因を施策ごとに求めたものである。施策（アクションプラン）がしっかり実施されたかを評価する。

表10: 改善成果のモニタリング

課題	実施内容	改善金額	備考
不採算車輛の対策	(A社)1,000万円、赤字1割を返上	100万円	
	(S社)1,000万円、赤字1.5割を返上	150万円	
	(S社)600万円、利益ゼロをX社に	90万円	

	切り替え、利益 15%		
新規得意先 開拓	(H社)450万円×12ヶ月、利益 18%	756万円	100万円は備車
	(I社)350万円×8ヶ月、利益 15%	420万円	27年7月期は350万円×12ヵ月×0.15
車輛の稼働増	25年47台が26年は51台、4台稼働増で120万円×4台×5ヶ月	360万円	27年7月期は120万円×4台×12ヵ月

終わりに

経営改善の支援先で「利益が出ないのは生産が落ちているからで、生産量が回復すれば利益は出る」という経営者の声を良く聞く。生産量が戻っても現在の原価構造のままだとそうはならない。現在の窮状に至った要因が掴めなければ有効な手は打てない。

現場を見ても昨日までと同じ見方では問題点は見えない。意識、行動を変える、そのきっかけをつくる。ベンチマーク（同業との比較）は有効である。

ムダは数値化、金額化する、“これをなくせばこれだけ儲かる”ことが分かれば経営者の動きは変わってくる。難しい理論は要らない、分かりやすいもの、経営者に響くものを探り出すことが成功の要件ではないかと考える。

この小論が中小企業の経営改善に関わる多くの支援者に一つでもお役にたてれば幸いである。