

中小企業経営のあり方 ～人手不足・処遇改善の動きの中で～

中川貞夫

はじめに

中小企業診断士として活動を始めて 14 年、認定支援機関として中小企業の再生支援に取り組むようになって 6 年、春闘の時期になると思うことがある。トヨタをはじめとする大手企業の交渉結果が報道される頃、中小企業は賃上げできるのか、大手は取引先の中小企業の賃上げをどう考えて回答しているのかと。

筆者の関わる中小企業はなんらかの問題を抱え再生途上の企業が多い。経営の実態から現時点では賃上げは難しいと思わざるを得ない。処遇改善や働き方改革への対応も大企業が先行し、人材確保はますます難しくなる。

一方で中小企業の賃上げを後押しする動きも出てきた。日経新聞 1 月 29 日社説では「商慣行改め中小の賃上げ促せ」が取り上げられている。また昨年 12 月 28 日には下請け企業の「振興基準(註)」が改定され、その前文で「親事業者と下請事業者の取引の公正と、これを通じた下請事業者の適正な利益の確保」が強調されている。取引条件の改善を支援する「下請け駆け込み寺事業」も始まっている。

註) 振興基準：親事業者が行う下請事業者との下請取引については、下請中小企業振興法に基づき、「振興基準」が定められています。「振興基準」には、下請事業者の努力と、それに対する親事業者の協力の方向性が示されています。(中小企業庁ホームページより)

中小企業の発注元(親企業)との取引条件を改善する動きは出ているが、中小企業が受け身でなく自ら経営環境を切り開いていくことが欠かせない。自社の原価、収益構造を把握し、得意先との価格交渉を行う力を身につける。同時に業界の原価、収益水準と比較し、自社の原価改善目標を設定しその実現に取り組む。経営改善は経営者のリーダーシップと社員の改善能力の向上があって成り立つ。

人材不足や働き方改革の進展等、中小企業にとって存続のためのハードルは高くなってきているが、受け身でなくこれを自社の経営を変革するきっかけとして欲しい。

筆者が支援した事例を交えながら中小企業の収益改善のための提言ができればと考えている。

1. 中小企業の賃上げをめぐる行政・産業界の動き

ここ数年、中小企業の取引慣行改善や処遇改善を促す取り組みや提言が目につく。それだけ問題が深刻だという認識が広がっている。

(1)日経新聞社説「商慣行改め中小の賃上げ促せ」の抜粋

「併せて重要なのが取引慣行の見直しだ。大手企業による極端な短納期の要求や、著しく低い対価での発注などが、中小企業の生産性を下げていると指摘される。公正取引委員会などに下請法違反の取り締まりや監視強化が求められるのはもちろんだが、大手企業みずから中小企業

に過度なコスト増を強いる商慣行の改善を急いでほしい。大手の労組は慣行の見直しを経営側に求めるべきだ。」

(2)振興基準(下請中小企業振興法)の改定

以下は平成30年12月28日改定された下請中小企業振興法の前文抜粋である。

「下請事業者の事業活動は親事業者の発注の在り方に大きな影響を受けるものであり、このため、まず何よりも、親事業者と下請事業者の取引の公正と、これを通じた下請事業者の適正な利益の確保が図られなければならない。

親事業者は、下請事業者の存在価値や潜在力を、長期的、かつ、広範な視野から捉え、共存共栄を図っていくべきである。

他方、下請事業者は、親事業者に対し、発注内容・契約条件の明確化、発注・対価の決定方法の改善、契約条件の書面交付を求めるなど、自らが提供する付加価値について正当な評価を受け、適正な利益を得るために、協議・交渉を申し入れる等の自助努力を行うべきである。」

(3)下請け駆け込み寺事業

「同事業は全国各地の中小企業から寄せられた取引に関する各種相談等に親身に対応するとともに裁判外紛争解決手続(ADR)を活用した中小企業のトラブル解決への迅速な対応、さらには、下請適正取引等の推進のためのガイドラインの普及啓発等を行います。」(中小企業庁)

同事業の一環として取り組まれた、価格交渉ノウハウ・ハンドブックには下記のようなチェックポイントが示されている。「自社の企業努力では吸収しきれないコスト増分の転嫁を発注者に求めたにもかかわらず、取引価格が据え置かれていませんか。」

2. 中小企業経営の現状

一方で中小企業経営の現状はどうだろうか、生産性、原価管理、経営者の計数管理能力についてみて行く。

(1) 処遇格差

2018年度の春季労使交渉では中小企業の賃上げ率は2.07%で前年を0.09ポイント上回った。大企業は2.09%で中小企業の賃上げ率は近づいてきているが絶対額では差がある。2019年度は金属労協の中間集計では中小の要求額が大手を上回ると日経新聞(H31.3.1)は報じている。

大企業との格差だけでなく、中小企業間でも処遇格差が広がり処遇改善の原資が乏しいところはますます人材確保が難しくなっている。

(2)中小企業の生産性は

図表1は業種別、規模別の時間あたり生産性である(中小企業白書2018年版)。中小製造業の生産性は大企業に対して6割以下である。時間あたり生産性は時間あたり社員が稼ぐ付加価値であり、賃金の原資となる。したがって時間あたりの生産性を上げることが処遇改善の第一歩となる。

図表 1 : 時間あたり生産性

	中小企業	大企業	対大企業比率
製造業	3,623	6,470	56.0%
卸売業、小売業	3,548	3,815	93.0%
サービス業	2,147	2,230	96.3%

(3)原価意識、原価把握の実際は

では中小企業経営者は自社の生産性を承知しているだろうか。筆者の経験では自社の付加価値を把握していたところはなかった。売上高の数字を見ている経営者が殆どである。筆者は企業の収益構造を図表 2 の限界利益構成図で限界利益に注目するよう説明している。

図表 2 : 限界利益構成図

区分		内容	
売上高	変動費	材料費、外注加工費、消耗品費、人材派遣費	
	限界利益	固定費	人件費、経費
		営業利益	

(4)経営者の計数管理力を考える

経営改善の支援で筆者がまず聞くのは、月次決算をどれだけ把握しているかである。会計事務所から報告を受けても損益計算書から課題を見つけこれからの経営に反映していくのは容易ではない。損益計算書を漫然と眺めても問題を見つけるのは難しい。

筆者は計画(予算)があれば計画対実績を、計画がない場合は前期比をみることを奨めている。計画比や前期比の差異の原因をコメントとして記入すると経営者の数字を読む力が着いてくる。また月次決算のできるタイミングも早くなる。

3. 親企業との納入単価(契約単価)における課題

親企業との単価交渉は親企業との力関係や価格交渉力の格差等で中小企業側が弱い立場にある。中小企業庁の「振興基準」に是正が謳われていることでもわかる。中小企業が価格交渉にあたって改善すべき課題を考える。

(1)納入単価交渉の現状

新規受注にあたって単価交渉は自社の収益、お客の採算性、お客との信頼関係維持に関わる重要な取引行為である。それにも拘わらず十分な検討や自社の立場の主張なしに処理していることはないだろうか。

交渉相手(親企業の購買)は購買の専門家である原価査定に関するノウハウがあり、企業として原価査定の豊富なデータを活用できる。

自社もデータで説明が求められる。原価構造(図表 3)を把握しておく。材料の購入単価、使用量、加工にかかる工数、時間あたり単価は必須のものである。

図表 3：原価構造

仕入費	材料使用数（使用量）×材料単価、
	外注加工費
加工費	工数×時間単価
管理費	
目標利益	

時間単価は期間の「総経費÷総労働時間」で算出する。損益計算書と給与計算で使う労働総時間データがあれば計算できる。

受注製品の生産量、納入方法（頻度、届け先）、金型（型費支払、保管責任）、支払条件は見積りの前提条件として必ず押さえておく。

(2)契約単価内で生産できているか

①製品別採算評価をきっかけに原価改善に取り組む

図表 4 はある製造業の経営改善の際に、主力製品の採算を評価したものである。これによって仕事量の上位 2 製品が赤字となっていることが判明し、原価改善の対象とした。

千円

図表 4：採算分析表

製品	2月 生産数	加工 単価	加工 金額	投入 人工	人件費	設備費	管理費	経常 利益
COMP 1	—	—	1,327	3.85	1,141	384	231	-428
COMP 2	—	—	794	1.65	489	229	138	-63
COMP 3	—	—	558	0.55	163	161	97	137

②採算評価をきっかけに得意先に価格交渉

別の製造業では 10 年前に契約し、その後同じ単価のまま生産を続けている製品がある。最近、現在の原価を試算したところ採算割れとなっていることが分かった。材料費は契約後、購入価格が上がっているのに見直されていない、加工費も人件費の上昇があるのに契約価格は据え置きされている。契約時の原価構成と現在の原価を対比して得意先へ価格交渉に入る予定である。

③契約条件の生産量は維持されているか

生産量は前提条件通りか、受注当時の生産量が大きく減少した時には見積り前提が変わったのだから価格改定をお願いする。生産量が大きく減少しても段取り時間は変わらないため 1 個あたりの段取り時間は長くなる、つまり加工原価が増加する、設備の稼働率も下がる。

産業機械部品の製造会社では大手電機メーカーから OEM 製品を受注していたが 1970 年から加工費は変わっていない。生産量も大きく減少して 1 個あたりの段取りコストの上昇分の値上げ申し入れを決めた。

④原価の基礎データはとれているか

原価項目の中で把握しにくいのが加工費である。加工費は契約単価の一定%で計算している

会社もある。日報で加工工程ごとの投入工数を把握し、その製品の加工に何分かけたのか、1分あたりの賃率はいくらなのか、これができている会社は少ない。

基礎データがないと採算が取れているのか判断がつかない。どれだけ生産性改善をしたら採算が合うのか分からないし、顧客との価格交渉も説得性に欠けることになる。

4. 中小企業の経営変革の取り組み事例

溶接加工会社が経営改善に取り組み、黒字回復を実現した事例を紹介する。当社はリーマンショック以降の受注不振で売上高の急減、納入単価の引き下げ等により4期連続赤字を計上していた。売上高の増に期待するのではなく、今まで気づかなかつた、気づいても手が付けられなかつたムダを排除し生産性を上げて、少数人員で生産できるよう重点改善対象製品を選んで改善を実施した。

表5：PQリスト

(1)PQ(Product Quantity)分析で改善対象を決める

図表5は製品別に加工賃の多い順にリストしたものである。全149点中23点で加工賃全体の80%を占めることが分かる。加工賃の多い上位2製品を改善対象に選んだ。

No.	品名	加工賃	構成比	累計
1	PIPE TAIL R	25,183,	14.20%	14.20%
2	PIPE TAIL L	25,183	14.20%	28.40%
3	SUB MUFFLER	19,467	10.98%	39.38%
	<省略>			
23	SUB COMP, FR	1,664	0.94%	80.08%

(2)現場診断で作業のムダを洗い出す

対象製品の製造工程の作業時間を測定した。図表6にあるように現状は4.75人を投入しているが設備を工程順に配置し、取り置きをムダを排除することで、3.5人での生産を可能にした。

表6：パイプテール工程別配置人員

工程	工程内容	改善後	改善前
1	ハーフ溶接	1人	1人×1.25
2	パイプ溶接	1人×0.5	1人
3	フィニッシャ	2人×0.75	2人
4	圧検	1人×0.5	1人×0.5
計		3.50人	4.75人

(3)作業時間を測定して改善成果を検証する

改善実施後、作業時間を測定してM/M (Man Machine) チャートを作成し成果を検証した。

※ M/M チャート (Man Machine Chart) : 作業者と作業者が受持つ機械の経過時間の内容を一枚の図表に示したもの。作業者の手空きの状態や機械干渉を知り、複数台持ち作業の検討、および編成のため使用する。(生産工学用語辞典)

(4)改善成果を織込んだ人員計画で生産実施する

何秒、何人工改善しても、改善成果を織込んだ生産指示(生産数量、投入人数、投入時間)をしないと成果は薄まってしまう。改善された端数人工(例:0.3人工)を組合せて、成果を整数化する。改善成果を人員計画に反映することで初めて一人あたり出来高改善が実現する。

(5)業績改善の成果を処遇改善、労働環境改善に回す

黒字回復した3年目から社員の給与引上げ、賞与支給、労働環境改善(トイレ)への投資を開始した。溶接のベテランの技を文書化し、若手社員への技能伝承の計画も始まった。

5. 中小企業の経営改善に向けて

大企業が先行した働き方改革は中小企業こそ必要と考える。そのためにはまず生産性の向上と収益体質の強化が求められる。強い意志を持って、強い会社にする、得意先から見て魅力のある会社にしていく。行政の支援を生かす、得意先の自社への理解を深めるには自助努力をしていることが不可欠である、そのために筆者が重要と考えていることを以下に紹介する。

(1)意識を変えて改善を阻む壁を乗り越える

今のままではいけない、なんとか現状を変えたいと考える経営者は多いが、そこから変革に向けて一步を踏み出せない事例を何度も目にしてきた。踏み出せない壁があると考え、自分なりにその原因を整理したのが図表7である。筆者は経営改善支援にあたってこれらの壁を取り除いていくよう努めている。

図表7：改善が進まない要因（壁）関連

段階	壁	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)
		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)
	何から手を付けていいのかわからない	5	改善方法を教えられていない
		6	改善する人が居ない(と思っている)
		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)
改善を始めている	改善がうまく進まない	10	社員を改善に取り組みさせるやり方がわからない
		11	改善活動を始めたが成果がすぐに出ない
		12	改善成果が出始めたが中だるみしている

(2)経営活動の出来栄を数字で評価する

図表7のNo.1, 2では他社との生産性比較が経営者の意識を変えるのに効果がある。生産性(一人あたり限界利益)は経営改善の目標であり、経営改善の進捗を計る重要な指標であると筆者は考えている。

限界利益は損益計算書から求められるが、一人あたりの計算には毎月の人員数の把握が必要となる。人員数は頭数ではなくパート、アルバイトの所定勤務時間を8時間換算した正味工数で計算している。

製品別原価のうち加工費を把握するには生産日報でどの製品の生産に何分かかったかを知る必要がある。日報はほとんどの企業で付けているが、形式的、慣習的に付けている例も多く、

原価把握に必要な内容を記入している企業は少ない。

(3)経営改善計画を立てる

経営改善の目標値は現状分析をもとにありたい姿を数値化する、現状(実力値)と目標値とのギャップが解決すべき課題となる。それを実現するための方策、いつまでに、誰が担当するのかを立案する。経営改善計画は会社を変革する決意を経営者が社員や取引先に示す意思表示である。

(4)経営改善計画をモニタリングする(PDCAを回す)

経営改善計画が原点でありその数値目標、実施方策(アクションプラン)は定期的に目標と実績との比較を行う。計画通りに行っていないければその原因を究明し、対策を立て実行する。これを繰り返すことで知恵が蓄積される。

終わりに

平成 16 年から中小企業診断士、経営革新等支援機関として中小企業の経営支援に関わり、経営の厳しさと経営改善の難しさを体験した。人手不足や働き方改革の進展でますます大企業との格差が開くのではないかと懸念している。

自分の会社をどうしたいのか、経営の現状はどうなっているのか、具体的なデータで把握したうえで、中小企業はもっと主張すべきときだと考える。

経営改善計画を策定し粘り強く取り組んで成果をあげている会社もある。親企業に原価データをもとに取引条件の見直しを求める企業も出てきた。行政の施策も追い風にしてきたかに生き抜いてほしいと念じている。

<参考文献>

「生産性改善マネジメントサイクルを構築し業績向上を実現」中川貞夫、中小企業経営診断シンポジウム入選論文。