

# 中小企業が経営改善をやり遂げるために ～壁をどうやって乗り越えるか～

中川貞夫

## はじめに

平成 17 年から静岡県西部で中小企業診断士として活動している。はじめは 2007 年問題（団塊の世代の大量退職）を控えた技能伝承支援、平成 20 年頃から経産省の中小企業支援事業のアドバイザー、平成 24 年からは経営革新等支援機関として経営改善計画作成およびモニタリングに携わっている。

経営概要を聞くと深刻な状態にあるが今まで手を打ってこなかった、受注が回復すれば利益ができるようになる、お客の納期に間に合わせるので精いっぱいである等々の理由で先送りしようとする企業も多い。

このような企業経営者に貴社の経営状況がどのくらい深刻な状況にあるか、そしてそのような状況からでも改善に取り組めることを理解してもらうのが支援の最初の仕事である。これをする中で、中小企業の経営者が挙げる改善ができない理由には共通点があることが分かってきた。

改善に取り組んだが挫折して今は何もやっていないという経営者にも出会った。継続できない理由にも共通点がある。できない理由を筆者は壁と呼んでいる、壁は一つクリアするとさらに難しい壁が現れる、これらの壁をしっかりと頭に入れながら中小企業支援を進める必要を強く感じている。

## 1. 中小企業の改善活動の 3 段階と 4 つの壁

「はじめに」で述べたように中小企業の改善を阻む壁は段階的に発生する。筆者は「ムダに気付いていない」「ムダに気付いている」「改善を始めている」三つの段階において下表のような壁があると考えている。

表 1：改善が進まない要因（壁）関連図

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ませるやり方が分からない
		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

筆者は静岡県中小企業診断士協会の研究会である「ふじのくに論文塾」において上記の中小企業の改善を阻む壁を分析し、発表した。同論文塾に参加している5Sコンサルタントの池谷暢昭氏が共鳴してくれて自分の見込み客に関連図を紹介した。池谷氏がこの関連図を使って説明した3社の経営者はその場で改善への取組みを決断したと言う。

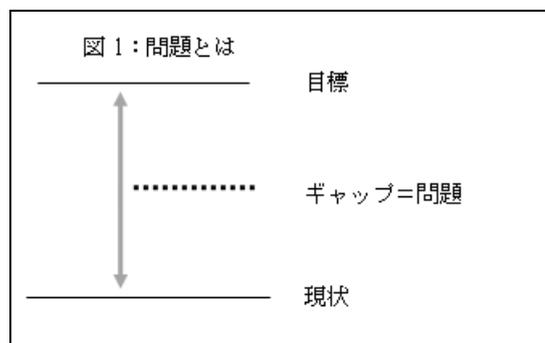
2項から表1の関連図の構成に沿って壁をクリアーした経験を紹介したい。

## 2. 「ムダに気付いていない」段階での壁への対応

この壁がクリアーできないと何も始まらない。迷っている経営者の背中を押すような事実、データ、気づきを提供できるかにかかっている。

### (1)目標をもつことの必要性を理解してもらう。

図1にあるように問題は目標と現状のギャップである。目標が高いほど問題点は多く深い。あなたにとって問題点は何ですか？と尋ねられたとき、問題点はありませんと答えるのは、目標が低いか、問題の見つけ方が分からないかのどちらかである。したがって目標を持つことは自社の新たな問題を発見できることである。



### (2)同業界の同規模企業と経営指標を比較する。

当社の現在レベルが業界内のどんなポジションにあるのか、業界内指標と比較してみることは有効である。

表2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。表2では業界平均と比べて限界利益/人あたりが130～160万円低いことが分かる。ベンチマークで自社のポジションを知るのは認識を改める第一歩である。

表 2：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

※ 業界データは「中小企業の財務指標」より

### (3)収益構造から利益の出ない原因を知る

忙しいのに儲からないという声はよく聞くが、中小企業の経営者で決算資料（B/S、P/L、製造原価明細）から自社の収益構造上の問題点を把握できないケースも見られる。売上はどの経営者も注視するが、利益が出るか出ないかは限界利益と固定費の関係で決まる。表 3 の変動損益は問題点を認識する有効な分析である。

利益の源泉は限界利益である。「**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（変動費を減らす）、固定費を減らすための有効な施策をどれだけ挙げることができるかに掛かっている。

表 3：変動損益（限界利益と固定費の関係）

		限界利益>固定費	限界利益<固定費	
売上高	変動費			変動費
	限界利益	固定費	固定費	限界利益
		営業利益		営業損失

給排水工事業、土木工事業、建築用鉄骨加工業の4社に工事単位に変動損益をつけることを助言し実施してもらっている。いずれも限界利益を確保する意識が高まり業績が改善した。

## 3. 「ムダに気付いている」が「放置されている」壁への対応

気付いてはいるが具体的・定量的にムダの大きさを認識していない。決算資料分析や面談を通してムダの大きさを知ってもらう。

### (1)現状の悪さ加減を知る

「やらなくてもなんとかなる」「やっても効果がない」は良く聞く言葉だが、これは「そう思っている」に過ぎない。

決算資料をもとに現在の経営者の認識を変えさせることも必要である。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。

表4：工場別損益比較

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

## (2)問題(ムダ)を定量化する

「やっても効果がない」に対しては具体的なムダを発見してムダを測定することである。解決できればムダ（多くは作業時間）を排除できる。

表5は経営者に「問題点を書き出してください」と投げかけ、経営者自ら問題点を洗い出して改善まで進めた事例である。一個加工するのにどれだけのムダがあるかが分かると、ムダをなくした時の効果はすぐに計算できる。効果が数字で見えると達成感もあるし横展開して同様の改善が進む。

表5：改善成果の定量化

課題	改善策	効果
ロッド加工の刃具の改善による再研磨回数削減	突っ切り刃を超硬に変えた。	月産42,800個で現行刃物は21.4回交換、超硬刃物は8.6回減って12.8回になる。 8.6回×15分/回=129分/月 マンタイムおよび機械停止時間が減る。
フライス用カッターの改善によるバリ取りの廃止	フライス用のカッターを設計から作り直させた。	バリ取り時間（40分/1ロット）の削減。 25ロット×40分=1,000分/月の削減となる。

## 4.「ムダに気付いている」が「何から手を付けていいのかわからない」壁への対応

ムダがあることは分かっているが改善ができないのは、意識の問題と方法（ノウハウ）の不足とによる。これら改善への取り組みを阻んでいる要因を一つひとつ解決していく。

### (1) 改善方法を学ぶ

座学と課題（改善テーマ）を繰り返すのが有効である。筆者のパートナーで 5S 改善コンサルタントの池谷暢昭氏はこのやり方を実践している。

身近な目標を設定し 2 ヶ月で一つのテーマの改善を実施する。テーマの選定から改善方法をマントゥーマンで助言し成果を実現する。身近な目標で確実に成果を上げ自信を持ってもらうとともに改善方法を身に付けてもらう。

### (2) チームを作り、改善時間を生み出す

活動時間がとれない、担当させる人材がないのはどこでも同じである、予め活動日時を決めその時間を空けておいてもらう。人材も改善活動を通して改善能力を身に付ける、この場合は一時的には社外の専門家に支援を仰ぐ。

### (3) 計画（検討課題、参加者、予定日）を立てる

予めテーマ、参加者、予定日時を決めると参加者に周知でき、ほぼ計画どおりに進めることができる。

表 6：活動計画

	ステップ	テーマ（検討課題）	参加者	予定日
1	業務分析 1（資料分析）	得意先別売上、工事別粗利益	社長	12 月 1 日
2	業務分析 2（面談）	会社概要、経営方針、担当業務 および問題点	社長、専務、部長	12 月 4 日

### (4) 現場診断で問題点を見つけ、解決策を立てる

この工程は流れが悪い、不良が良く出る、いつも能力が不足して残業になる等、日頃から何とかしたい工程（設備、作業員）を対象にする。

日頃から問題点が気づいていないのだから今までと違う見方が必要である。他の職場のリーダー、作業員または現場を支援するスタッフ（工務、技術部門）に見てもらう。外部の専門家に見てもらえばなお発見が多い。専門家は経産省の専門家派遣を使うと 3 回まで無料で使える。

現場診断ではあらかじめその工程の作業内容、改善したい課題を説明したうえで実際に作業を観察してもらう。参加者には問題点の指摘を義務付けて作業終了後、意見を聞く。有効な意見は役割を決めて実施に移す。このやり方の代表的なものが段取り時間の改善（短縮）のために行う「公開段取り」である。

## (5) インタビュー(質問)で問題点を掘り起こす

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。

仕事の指示受け、前工程からの材料待ち、ロットの終了時の次の仕事までの待ち時間等、管理の拙さに起因するムダの発見にはインタビューが有効である。表7はある改善活動における現状調査の質問項目である。インタビューを受けている過程で面談者が気づいてくれることも多い。

表7：質問項目

1	26年度目標と実績	目標の有無、目標値、実績値、評価方法
2	職場損益管理	実施の有無、評価サイクル、範囲(職場)、評価方法
3	在庫(製品、仕掛り、材料)	在庫金額、在庫回転数、帳簿差異

## (6) 意識の壁を破る

活動時間がない、お金が使えないと社員が思っているのは、経営者の姿勢が多分に影響している。実際に改善活動するよりも一個でも多く生産せよ(稼げ)と言っているのを聞いたことがある。この場合は当論文2項の「ムダに気付く」が鍵となる。ムダが多い中で生産を繰り返して行けばムダを増幅させる、経営者の勇断で活動時間を捻出して生産性を高めれば活動時間に掛けた費用は何倍にもなって戻ってくることを伝える。運転資金を融資している金融機関が言うのが最も効く。

お金が使えないのはその通りであるが、やらない言い訳になっていないか。大きなお金を使わなくても改善はできる。先述した池谷暢昭氏もお金を使わないで改善を奨めている。その一つが3(1)改善方法を学ぶに挙げた事例である。

## 5. 「改善を始めている」が「うまく進まない」壁への対応

改善活動の中だるみすることなく緊張感をもって継続し成果を追求するためには、(1)から(4)までのPDCAを機能させる必要がある。

### (1) 全社運動とする

現状把握でざっくりとムダの大きさを把握したら次は改善の実施である。関係者を集めてキックオフを実施する。活動の名称、目標、推進メンバー等を経営者から発表する。

## (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（1 人工、2 人工）して初めて原価は減る。

## (3)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
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	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。
	スタートスイッチの改良と位置変更		

## (4)改善活動を記録し評価を行う

表 8 のアクションプランの他に 1 テーマごとの改善実績表、人員数の月々推移、残業時間等を記録して改善成果を確認する。改善が長く続いたときに進捗状況、成果が分かるようにする。

事務局は活動のためのイベント（会議、成果発表会）の結果を記録し、社員の努力の成果を社内に発信し改善への高い意識を維持する。

## 終わりに

中小企業が自らの経営改善に取り組んでもらいたい、できていないのは何か理由があるのだろうと考え続けてきた。今までと同じ考え方、同じ行動では得られる結果も変わらない、まず動き出してほしい。経営者が先頭に立って困難にひるまずに向き合い、小さな成功で“やればできる”体験を積み重ねたい。

本論文で紹介した事例は目新しいものではなくシンプルなので実践するのは決意次第である。表 1 にあるように壁があると思っているだけである。

本論文が中小企業経営者および支援者に気づきと勇気を与えることができ、壁を破って（ブレークスルーして）経営改善のきっかけとなれば幸いである。