

儲かる会社にしようじゃないか！

第65回
未来ウェブ経営セミナー

2023年6月22日

未来事業株式会社

成功のカギは経営者の意識改革！ ドキドキする会社に生まれ変わった成功事例

執行役員 石黒 和男

★石黒和男

日本ビクター株式会社生産部長などの要職を歴任

現 未来事業株式会社 執行役員上級コンサルタント



現場主義に徹した指導を中心に「原価低減・品質向上・生産性UP・在庫削減・儲けるためのコストダウン」「儲ける新5S活動」などによる収益性の改善を図り、多くの中小企業を再生した実績を誇る。

現場のムダに喝を入れ、徹底したムダを取り去る指導には「名人」との評判もあり、クライアントの信望も厚い。

「社長がしかける攻めのコストダウン利益創出マニュアル」共著

I . 中小企業はなぜ経営者次第なのか



ボトルネックは「経営者の危機意識の弱さ」にある！

1. 中小企業は**経営者の意思決定**が会社の行動指針となる

会社はトップである経営者の**経営姿勢**で決まる。
会社再生を成功させるためには、なによりも「**経営者の意識改革**」が不可欠である。

経営者の意識が変わると、元に戻ることはなく、成長に向かっていくことができる。

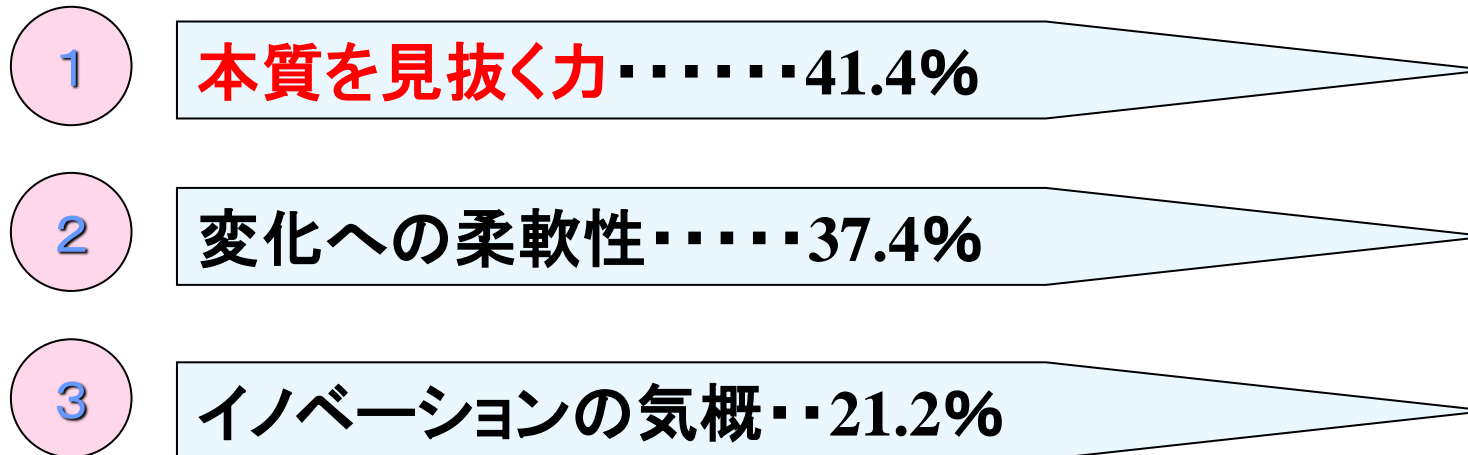
この意識が変わるためには、経営者の「**危機感**」そのものだ。

「**危機感**」こそが、経営者を変革するエネルギーになる。

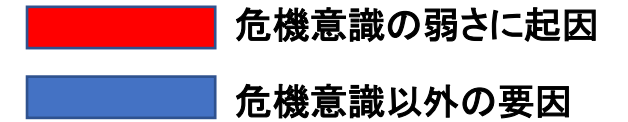
経営者の意識を改善し、**意思決定を図る**ことが会社の行動指針となる。

2. 経営者に求められる資質

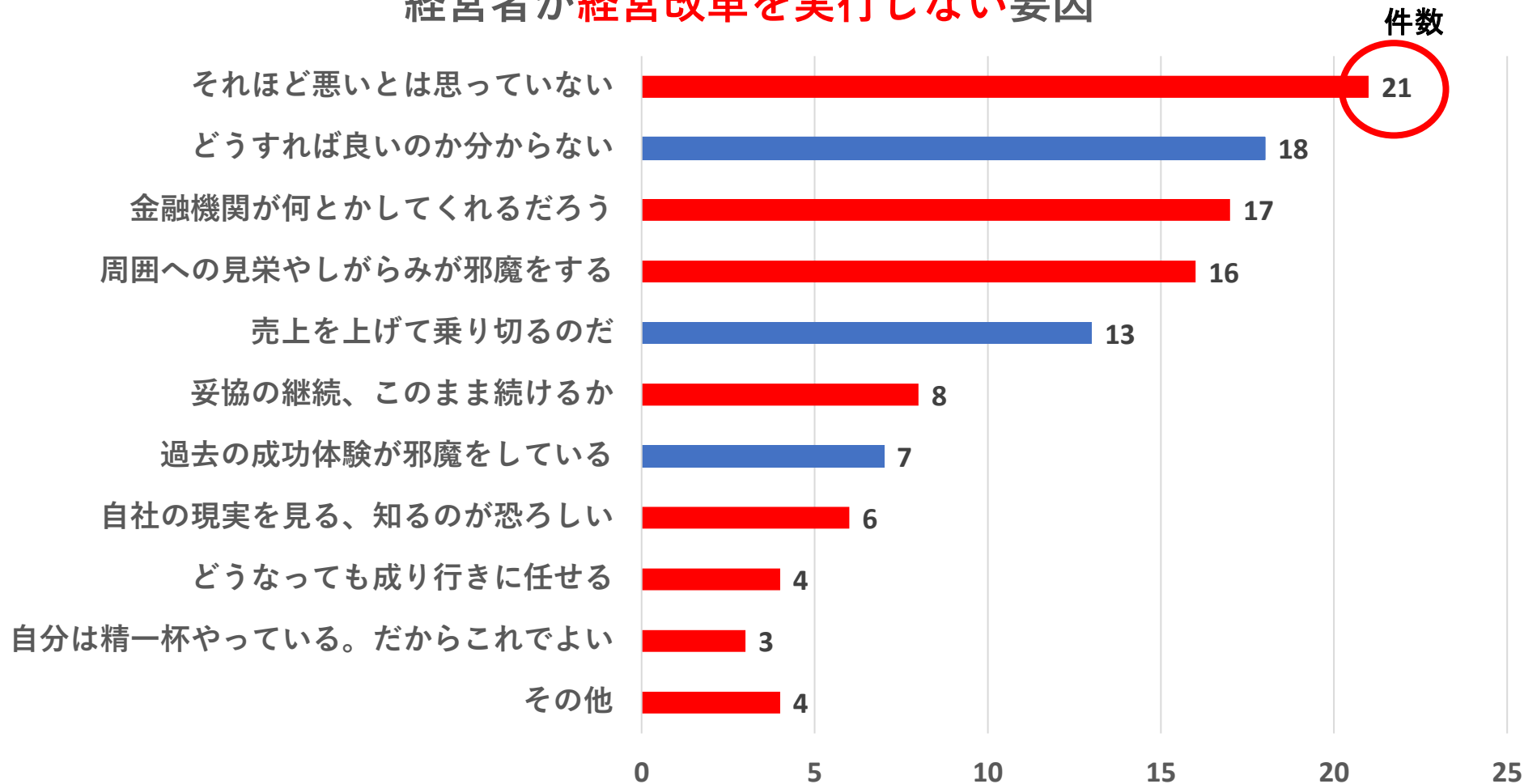
経営層が考えるこれからの経営者に求められる資質は、
1位が「本質を見抜く力」、2位が「変化への柔軟性」、
そして3位が「イノベーションの気概」です。



3. 経営者が**経営改革**を実行しない要因



経営者が**経営改革**を実行しない要因



II. 成功事例紹介



成功のカギは経営者の意識改革！

ドキドキする会社に生まれ変わった成功事例

【A社の企業概要】

- (1) 社歴 約65年
- (2) 業種 製造業
- (3) 資本金 1000万円
- (4) 代表者 2代目
- (5) 年商 約14億円
- (6) 従業員 約70名
- (7) 業績の推移 **3期連続赤字**
- (8) 財務体質 **膨大な債務超過**

I . A社の改革前の経営実績

1. A社は倒産寸前の状態であった。

A社の改革前の年間売上1,420.0百万円
に対して経常利益は▲154.5百万円と
大変厳しい収益構造であり、倒産寸前の
状態であった。

百万円

指標	改革前	
	金額	%
売上高	1,420.0	100.0
売上総利益	106.5	7.5
販管費	231.0	16.3
経常利益	▲154.5	▲10.9

2. A社の窮境原因

①創業者の前社長死後、長男である現社長が承継した。



②承継後、病気のため入院治療。



③その間弟の専務が経営の実権を握る。



④激化した業界の影響と責任ある経営者不在状態となる。



⑤復帰後実弟が経営実験を握っていたため**経営者意識なし**。



⑥経営権の争いにより**経営改善が後手**となった。

3. スタートは金融機関からのSOS

A社にすでにメインバンクは数億円融資をしたが、3期連続赤字となり、膨大な債務超過といういつ倒産しても不思議でない経営状況であった。

これを早急に再生するために、**中小企業再生協議会とメインバンクからは「多分再生は厳しくダメだと思うが何とか再生してほしい」との要請を受けた。**



Ⅱ. 第一段階：事業再生は経営者の『意識改革』から

経営者の意識改革なしでは本物の
事業再生はない



会社の存続はすべて
経営姿勢できまる！

事業再生の必要性を理解し、事業再生に取り組む決意を
するのが最初に必要である。

1. 経営者の意識改革の経緯

1) 本来の経営機能を構築すべく社内や銀行と調整。

社長を中心とした経営機能にした。

3期経営診断結果をもとに実質債務超過であり、現状のキャッシュフローでは1年後には資金繰りがつかず破綻することを告げた。

社長としては、自分の会社がそこまで悪いという認識もなかったし、また金融機関に対して確かに厳しくなっているが、いざとなれば助けてくれるという甘い認識があった。

経営者としての責任についても十分わかっているつもりでいたが、もし破綻して競合他社に吸収されるようなことにもなった場合、従業員がどうなるかについて具体的に話を聞いて反省するところがあった。

2) 経営者の意識改革のステップ

経営者の意識改革は**2つの段階**に分けられる



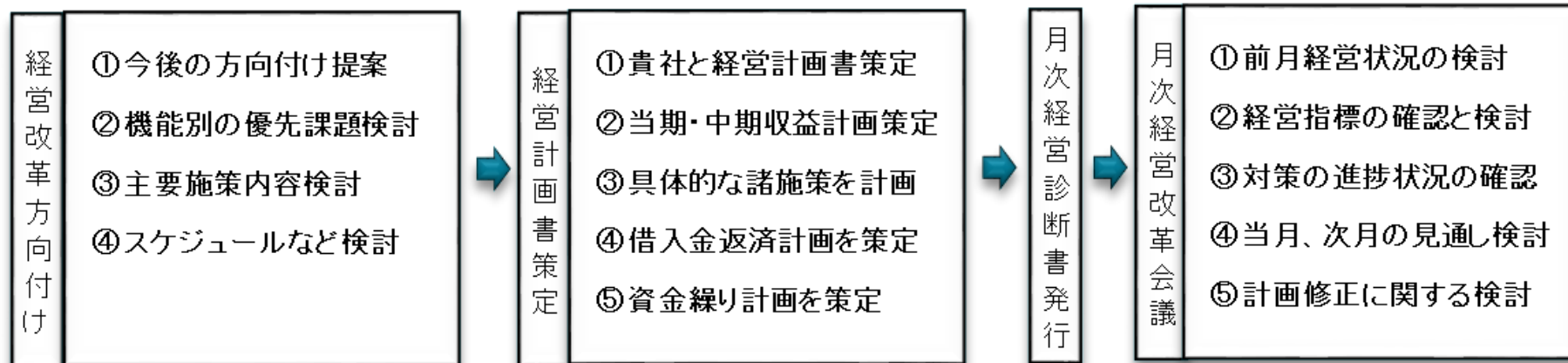
事業再生の必要性を理解し、事業再生に取り組む決意をするのが第一段階である。



第二段階の意識改革は、自力で経営改革に努め、最後までやり遂げる意識を持つことである。第二段階に達するには、時間がかかる。

3) 第一段階の経営者の意識改革はこのように行った

- ①経営者は孤独である。ほんとうは誰かに助言を求めたいところがある。特に経営上の問題が一番ではなかろうか。この本音を知って、経営者の話を十分聞くことにした。
- ②経営者によっては、意外と会社の実情を正確に把握をしていないことがある。成り行きベースの資金繰表を作成し、現状の業績のままでは残された時間は少ないことを認識してもらった。
- ③会社は社会的存在であり、自分1人のものでないことを理解してもらった。
- ④事業再生の手法について、具体的方策を示し、事業再生の流れの説明を行った。



Ⅲ. 第二段階：アクションプランの基本戦略

経営改革戦略計画書の策定に当たっては、経営理念の明確化、再生に向けての当期および中長期の収益、財務計画に併せて、その数値目標を実現させるための**アクションプラン**を策定した。

基本戦略	推進のポイント
1. 経営機能の正常化	・経営機能を社長を中心として運営する正常な体制にする
2. マーケティング戦略	・社内営業力の強化 ・主要顧客の重点攻略による売上増加
3. 収益構造構築戦略	・社長をはじめとする収益改革意識の向上
4. ビジネスモデル変革戦略	・内製化促進、歩留まり改善などによる粗利率の確保
5. 財務・金融政策	・リスケジュールリング・金利低減などによる借入金返済の軽減化

出所：A社経営戦略計画より

IV. アクションプランに基づいた収益構造構築戦略

1. 収益改革意識の向上

1) 部門別収益計画と進捗の明確化



(1) 経営計画発表会の開催

(2) 月次経営改革会議の実行

(3) 成果発表会で幹部の実力アップ

実施例：経営計画発表会の開催

社長と社員の心が一つになった

- ①業務合理化活動を展開するにあたっては、経営トップの強力なリーダーシップのもと経営計画にもとづいて、方針・目標を設定し周知徹底を図った。
- ②コスト競争に打ち勝ち、生き残っていくためには、組織の壁を打ち破った全員参加による活動を展開するため、経営計画発表会を開催した。

社長の胴上げ

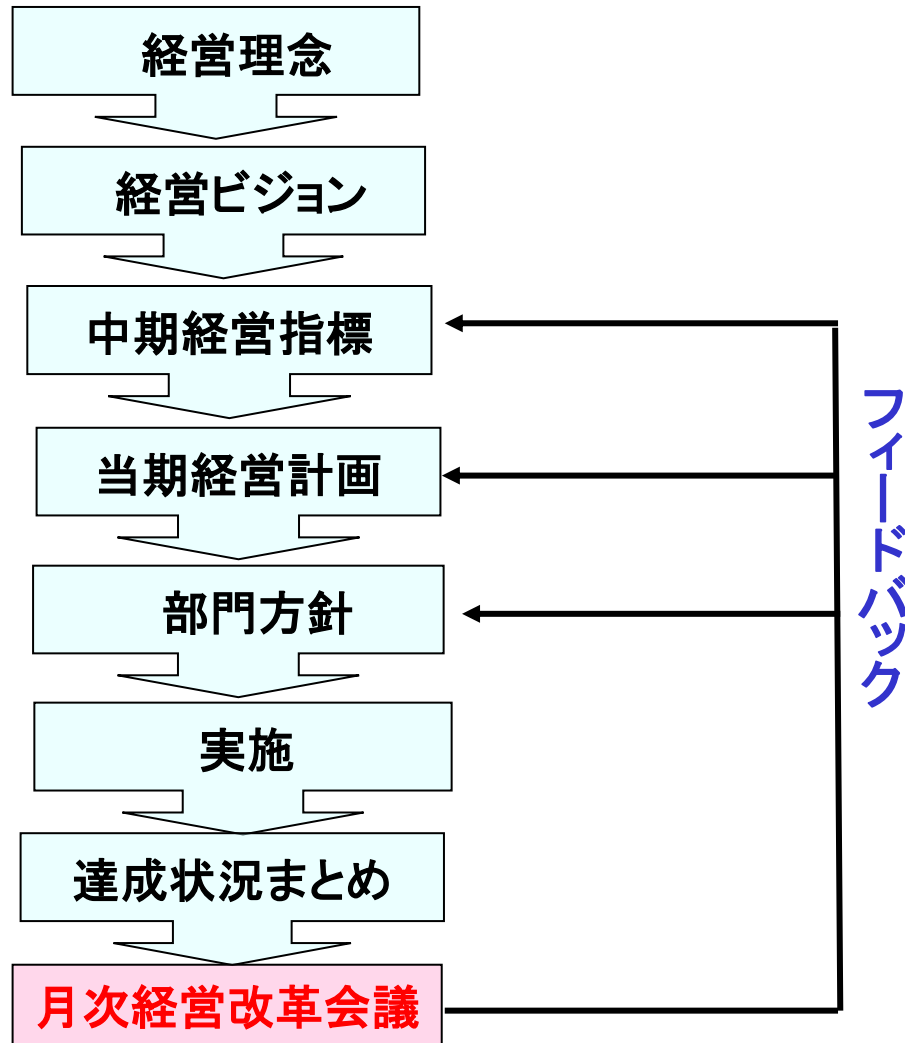


社長より「感激した！ 涙が出た！」

実施例：月次経営改革会議の実行！

(1) 幹部の育成法として、一番シンプルな方法は毎月行う経営会議の場に参加させた。

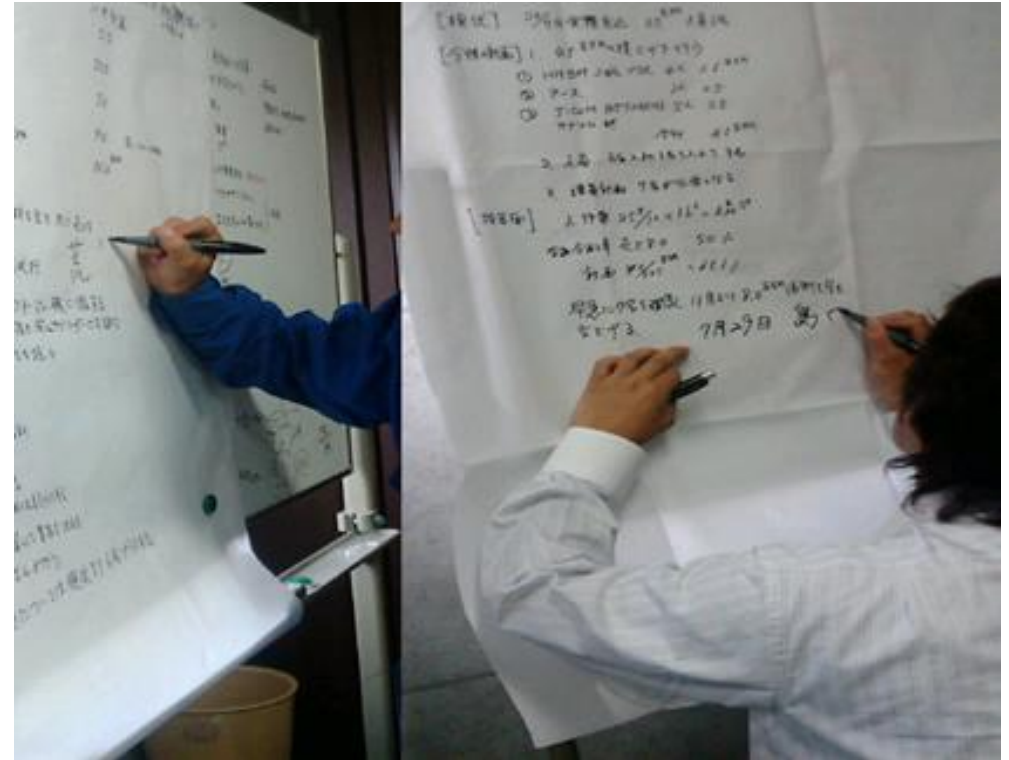
P



D

C

A



実施例：成果発表会で幹部の実力アップ！

成果発表会は自部門のテーマを幹部・社員が社長に改革のボールを投げること。

これを繰り返すことにより、幹部の実力と改革意識はどんどんアップしチャレンジする社風が醸成される。

成果発表会のポイント

- ① 経営戦略計画発表会は 社長⇒社員 であるが、成果発表会は逆に 幹部⇒社長である。
(壇上には幹部・社員、聴衆は社長)
- ② 概念的な成果の報告でなく、あくまでも数値的な計画・目標に対して数値を中心に報告する。
- ③ 報告を受けた後、社長は発表者に対して評価・アドバイスをする。



1-2. 収益改革意識の向上

1) 利益チャレンジ社風の構築



(1) 社長による重点現場指導の実施

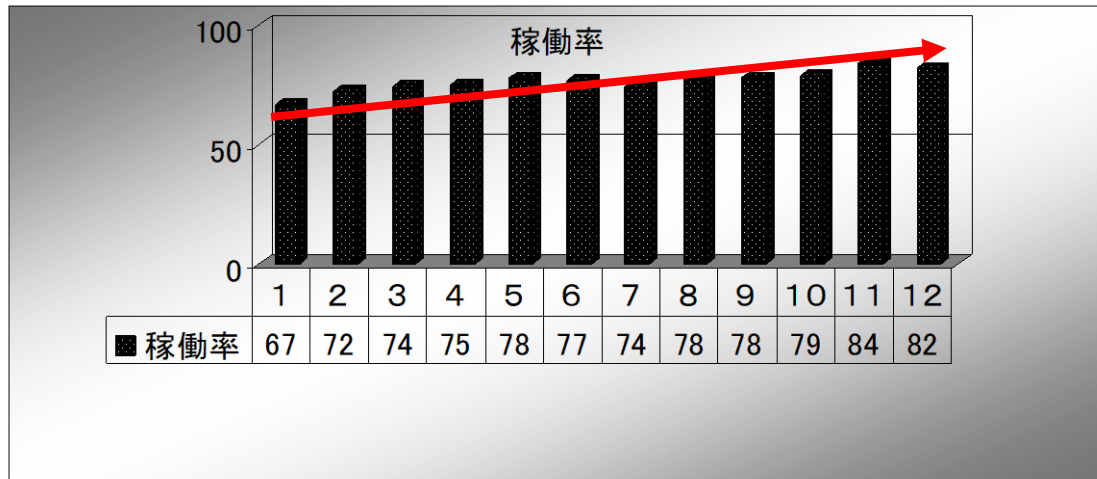
(2) ミニカンパニー制の導入

実施例：社長による重点現場指導の実施 ～社内生産力アップによる外注費の削減～

社長が中心になって「社内工程改善チーム」を編成

①工程バランスを改善し稼働率67%から82%に向上を図る。

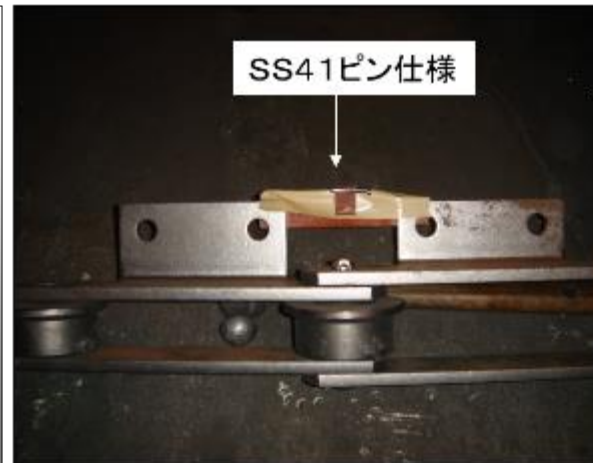
【稼働率推移】



【改善事例】

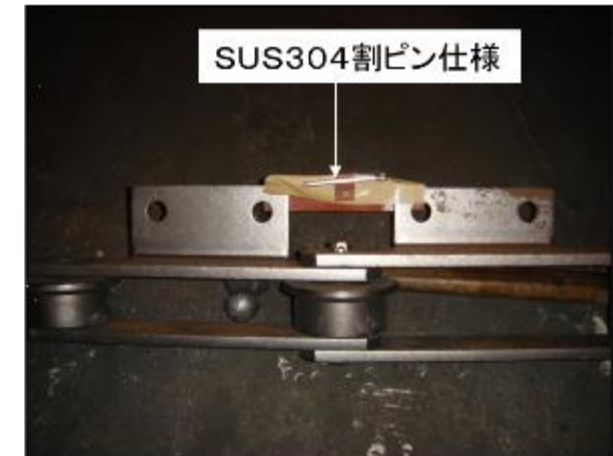
搬送ライン 接合ピンの改善

《現状》



チェーンの熱膨張の伸びにより、運転時衝撃がかかり、ピンが破損・脱落が発生

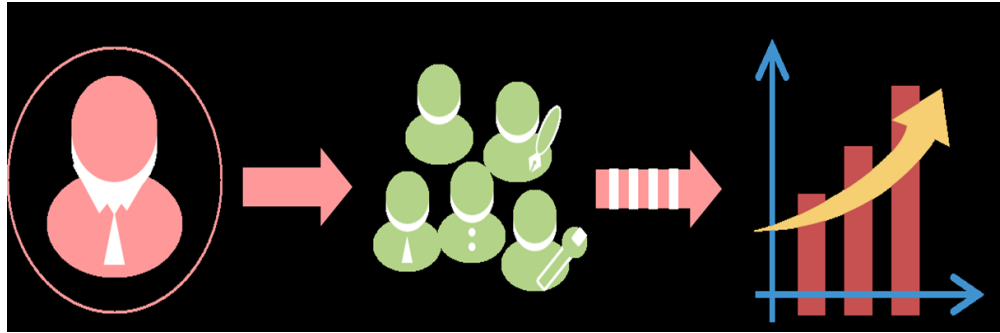
《改善案》



ピンの材質を改善することにより破損・脱落を防止する

実施例:ミニカンパニー制の導入

- 1) 会社の中に小さな会社をつくり、その責任者に幹部や管理者をあてミニカンパニー制を導入する。



2)ミニカンパニーとは

- (1)ミニカンパニーとは、社内の事業それぞれを独立した会社として扱って組織化、社員の経営者意識を育てることができる。
- (2)ミニカンパニーは、予算や事業方針などに対して、カンパニー単位で権限を与え、「どの事業が業績をあげたか」「どの事業が赤字を出したか」がわかる。

3)ミニカンパニーを導入するとこんな効果がある



(1)責任が明確になり経営の効率化が図れる

⇒グループ内のどこの会社がどの位の実績をあげているかが分かるので、責任の所在が明確になる。

(2)会社内競争力を強化できる

⇒会社内の他のミニカンパニーの実績が分かることにより、自分たちのカンパニーが他と競い合うように活動し、その結果として組織が活性できる。

(3)市場の環境変化に柔軟に対応できる

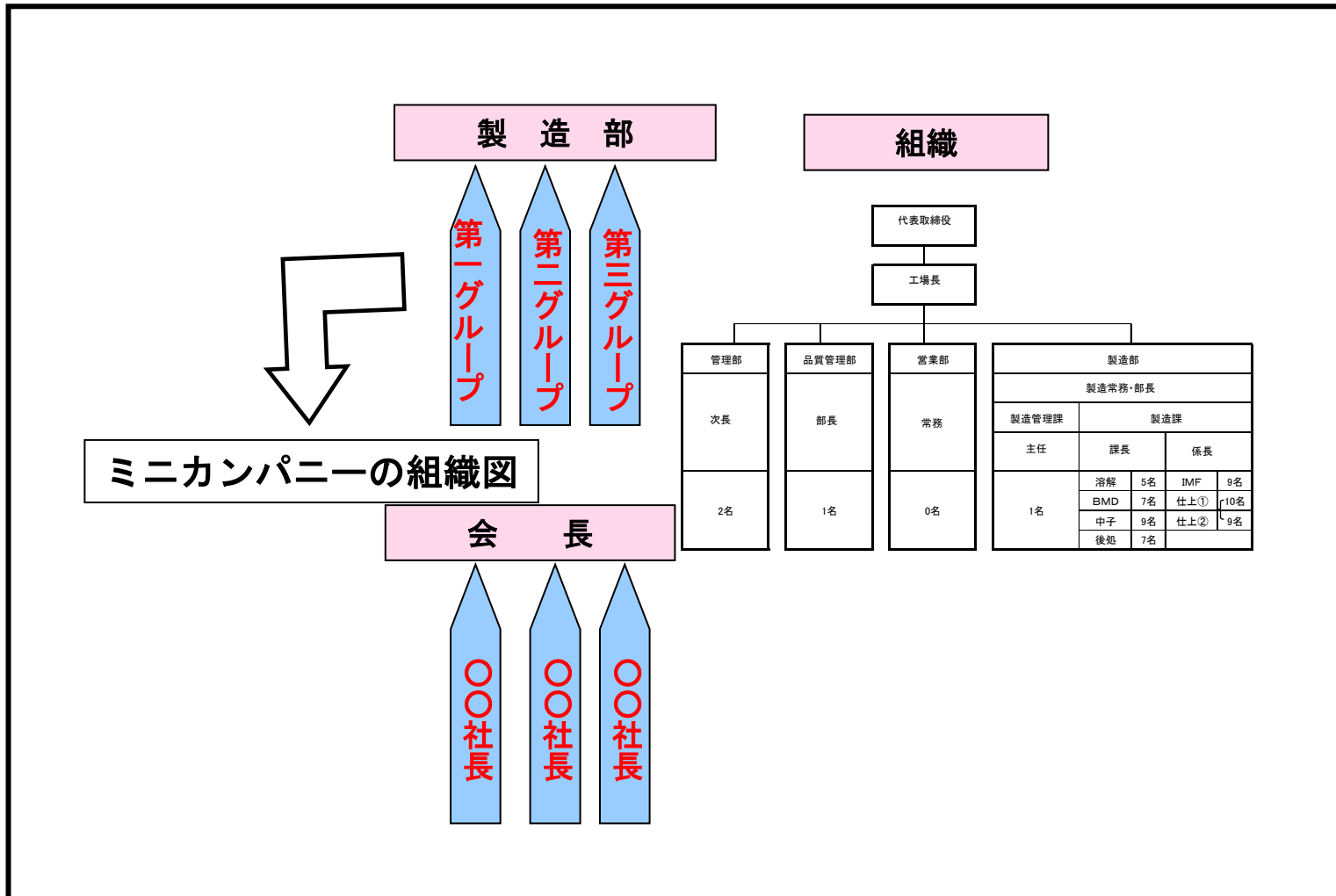
⇒会社組織を小さくすれば、意思決定と行動のためのスピードが早くなり、市場の変化にも対応できる。

4)ミニカンパニー経営の進め方

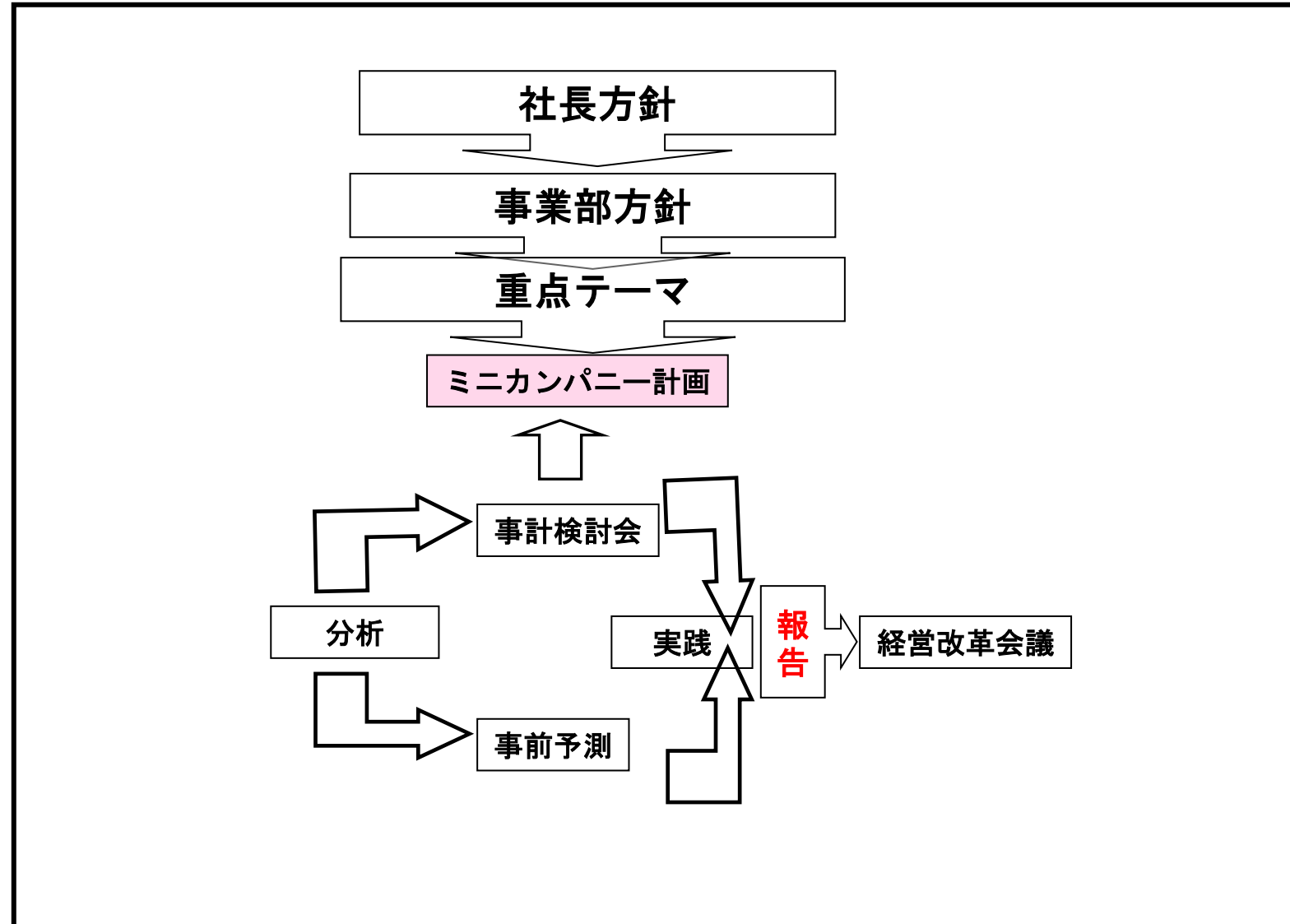
ミニカンパニー実行活動組織テーマに基づき、各カンパニーが自主責任体制を推進して行く上での問題点を話し合い、常に目標達成に向けての活動を全員一丸となって進める

- ①計画：社長方針に基づいた製造部長重点取組テーマにより策定
- ②実践：問題点を認識し、日常の意見交換コミュニケーションを行う
- ③評価：日々管理している実績により収支決算を行う
- ④分析：成果確認及び事前予測を行う
- ⑤報告：株主総会を行う

5)ミニカンパニー構成図



6) 運営サイクル



7) 予算編成(事例)

(1) 経営全般について

〇〇/2期は年間売上高〇〇〇〇百万円以上、経常利益〇〇百万円以上を確保する

(2) 売上について

- ① 主要5社を軸に年間売上高〇〇〇〇百万円以上を確保する。
- ② 顧客に満足(納期・品質・コスト)と安心を提供して受注の平準化を図る。
- ③ 顧客別利益率の確保、管理の徹底を図る。
- ④ 売価交渉

(3) 自主責任経営の実践

- ① 個々の現場の働きのわかる経営管理
- ② ミニカンパニー制度の導入
 - 第1グループ 第2グループ 第3グループ
- ③ 見える化の実践

8) 収支計算書

第3G

第1G	材料費	労務費	経費	労務費	経費	外注費	販管費	営外	経営利益
第2G	材料費	労務費	経費						
外注費									

勘定科目	材料費相見積 砂	労務費 残業カト	不良品 レム対応	BMD、IMF 合理化	減価償却	電力費 操業時間短縮	役員報酬	発送配達費	消耗品	通信交通費	接待交際費	21.2月期
売上												
売上高												
木型売上高												
計												
材料費												
労務費												
外注加工費												
電力費												
減価償却費												
その他経費												
原価合計												
売上総利益												
販売費												
役員報酬												
人件費												
給賞												
厚生費												
広告宣伝費												
発送配達費												
原価償却費												
地代家賃												
修繕費												
事務用消耗品												
通信交通費												
水道光熱費												
租税公課												
接待交際費												
保険料												
備品消耗品												
管理諸費												
賦課金												
雑費												
合計												
営業利益												

9)ミニカンパニー制の導入で社員たちがこのように変わった

- (1) 経営を任されたミニカンパニーの社長は、自社を守るために、自ら目標を立て、必死に努力するようになった。
- (2) 従来よりも、ミニカンパニーでは仕事の範囲が広がるため、個々の社員のリーダーシップ力が出てきた。
- (3) 全員参加の組織体制を構築することにより、誰が何をするのかを明確にし、責任と権限を与えることで、社員の経営者意識が芽生えてきた。
- (4) 従来に増して、積極的な意見を出す社員が増えてきた。



2. 売上総利益率の向上

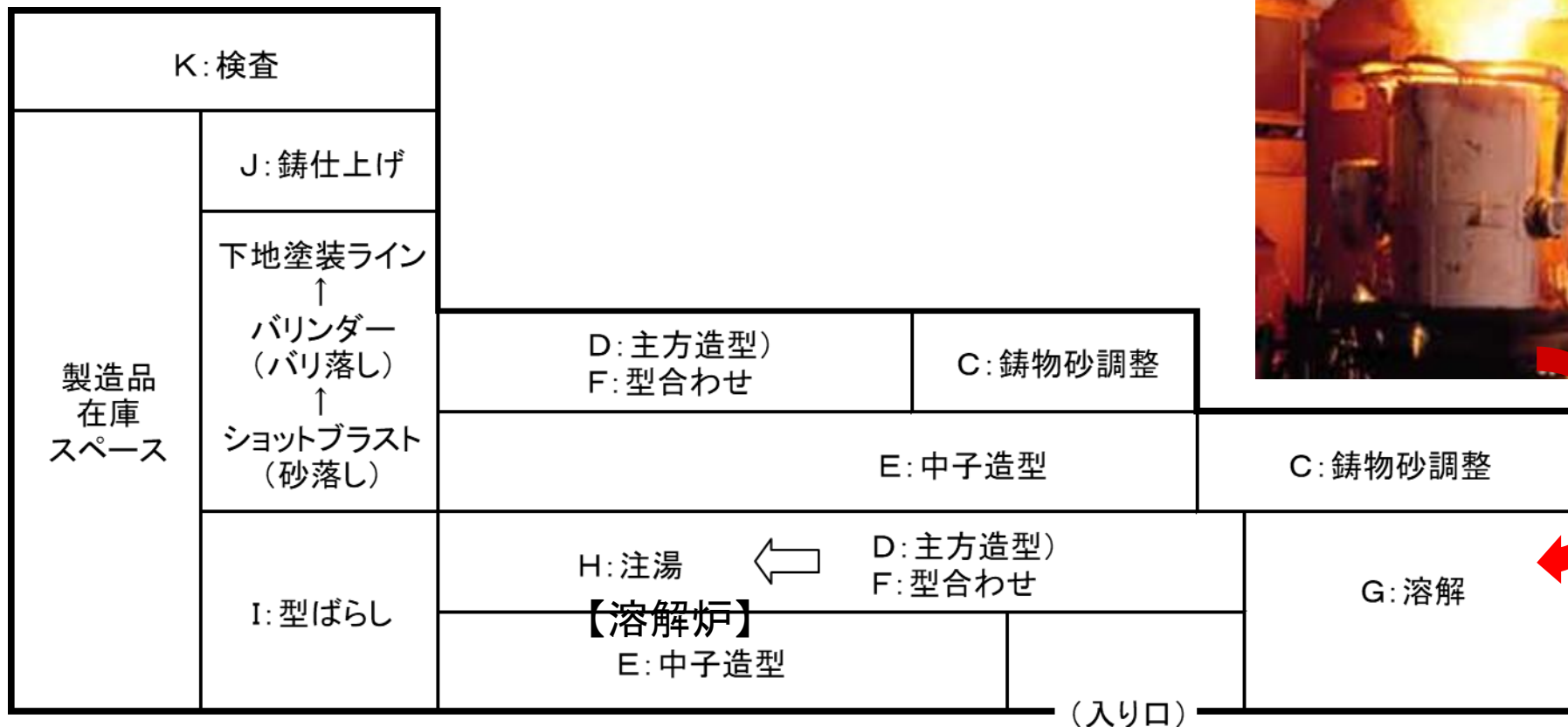
1) 社内稼働率の改善



(1) 溶解工程の改善による稼働率アップ

実施例: ボトルネックの溶解工程を改善して稼働率アップ

ボトルネックになっていた溶解工程を注湯温度管理(1800度)と仕込み時間の徹底により、1日5回のところ8回注湯できるようになった。2基の溶解炉の効率を考えた仕込み方法を改善した。



2-1. 売上総利益率の向上

1) 品質、歩留まりの向上



(1) QCサークル活動の導入

(2) 工程品質改善活動の推進

実施例: 品質改善活動

製造現場での品質作り込みを行い、
不良が1.8%から0.9%と半減した。

対策を急ぐその時点ですぐ見える。
初期消火の重要性と同じ。



【現地・現物によるミーティング】

2-3. 売上総利益率の向上

(1) 材料費の低減



- ① 材料配合比率の見直し
- ② 個別原価管理の実施

							一般管理費	
							1,000円	
							税合利益	
							400円	
							本社費など	500円
							工場付加費	600円
							製造間接費	500円
							1,000円	
直接材料費	製造直接費	製造原価	工場原価	工場総原価	工場	仕切原価	販売原価	
M = 2,500円								
直接労務費								
L = 1,500円								
直接経費	5,000円	6,000円	6,500円	7,100円	8,000円	9,000円		
E = 1,000円								
原価管理は全ての項目で年度(または期)の事業計画の数字を予定して、これを配分割り当てて行う。								
直接材料費	: 購入予定総額							
	材料費 } は分けて考える事もできる。							
	製品購入費 } 今回は分けなかった。							
直接労務費	: 直接人員の総労務費							
直接経費	: 製造の為に総経費							
	・ 設備償却費、治工具費							
	水道光熱費、事務用品費							
	など全ての経費							
製造間接費	: 製造補助部門の全ての経費							
	製造間接者の人件費(工場長など管理職も)							
工場付加費	: 工場内の技術、経理、人事などの人件費							
	及び事務用品費、光熱費そしてこの部門で使用している設備の償却費をも含めた全ての経費							
	・ この製品に使用された金型の償却費							
本社費など	: 本社の人件費、経費、この設備の償却費							
税合利益	: 税金や利益の為に %ほどをレートとしてカウント							
販売直接費	: 販売に伴って発生する流通コスト							
一般管理費	: 販売部門の人件費や全ての経費							
直接材料費	: M --- 商品を作るために直接必要なすべての材料費							
直接労務費	: L --- 商品の生産にかかる直接者の労務費							
直接経費	: E --- 製造課で生産するために発生する経費							
製造間接費	: --- 製造補助部門の人件費や経費							
工場付加費	: --- 工場内の技術、経理、人事等の人件費や経費							
本社費など	: --- 本社の人件費や経費							
税合利益	: --- 税金や利益の為に %ほどをレートとしてカウント							
一般管理費	: --- 販売に伴って発生する流通コスト							
	: --- 販売部門の人件費や経費							

実施例: 材料費の削減

【方針目標】

材料費を売上対比**31.6%⇒24.6%**

【活動施策】

- (1) 前期同様、原料市況の動向を観ながら溶解配合比率を見直し3.0%の改善を図った。
- (2) 副資材あるいは補助材料の価格交渉に重点を置き2.5%のコストダウンを図った。
- (3) 徹底した相見積りより高品位を維持の上低価格の代替材料の調達を行い、1.5%の削減を推進した。
- (4) スクラップの再生効率を上げ、材料費の圧縮を図った。

2-4. 売上総利益率の向上

1) 各グループの改善内容



- (1) 生産性の向上
- (2) 労務費の低減
- (3) 修繕費・消耗品費の低減
- (4) 不良率の低減
- (5) 人時付加価値の向上

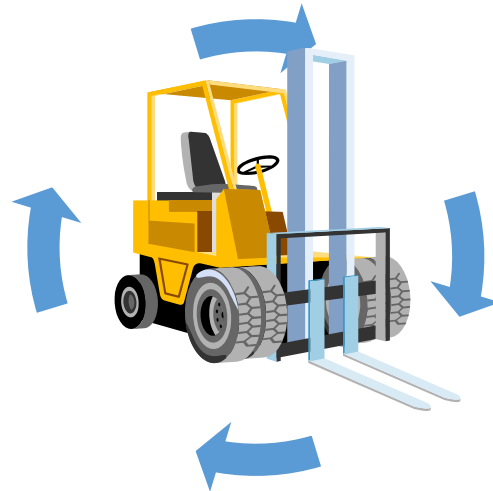
実施例: 第1グループの改善内容

1. 生産性の向上 135%

- 1) ライン停止基準の見直し
15分以上 ⇒ 7分以上
- 2) 定期的なPM会議の開催
⇒ 関係者全員でのC/T
遅れの原因究明

2. 不良率の低減

- ⇒ 不良率 1.8% ⇒ 0.9%
- ・ 品質保全活動(枠合せ、造型、砂処理等)
 - ・ NG枠の管理とその低減措置
 - ・ QCサークル活動(品証部と協同での不良要因の洗い出し)



3. 労務費の低減

- 1) ロスなき勤務時間編成の実施
- 2) 所定労働時間内作業の徹底
- 3) 総務と一体での労務管理

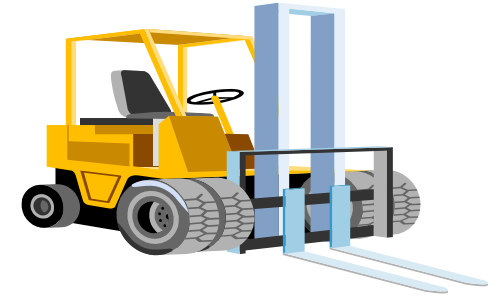
4. 修繕費・消耗品費の低減

- 1) 日常設備点検の強化
- 2) 設備部品の国産化

5. 人時付加価値

4,600円/H ⇒ 5,300円/H

実施例: 第2グループの改善内容



1.生産性の向上(目標:125%⇒130%)

1) 作業者の再教育

⇒作業ロス・ミスをなくす!

2) 作業者のトラブル時の訓練

⇒時間ロスを回避する!

3) 作業標準書及び操作マニュアル化

⇒作業をスピードアップする!

2.不良率の低減(1.0%⇒0.8%)

1) 3現主義 (現地・現物・現実)を徹底する

2) 後工程からのFBを取り込む

3.労務費の低減

1) 作業能率の向上で時短化

2) 総務と一体で労務管理を徹底

4.修繕費・消耗品費(目標:8.45百万円以内)

1) 設備の日常点検の実施

2) 予備部品在庫の把握と

その管理の強化

5. 人時付加価値

3,800円/H ⇒ 4,900円/H

実施例: 第3グループの改善内容

1. 生産性の向上

作業標準時間に対する出来高

100% ⇒ :127%

成果 = 27%改善

2. 労務費の低減

7.1円 / kg

6.5円 / kg

成果 = 0.6円 / kg低減

3. 修繕費・消耗品費の低減

目標: 8.45百万円

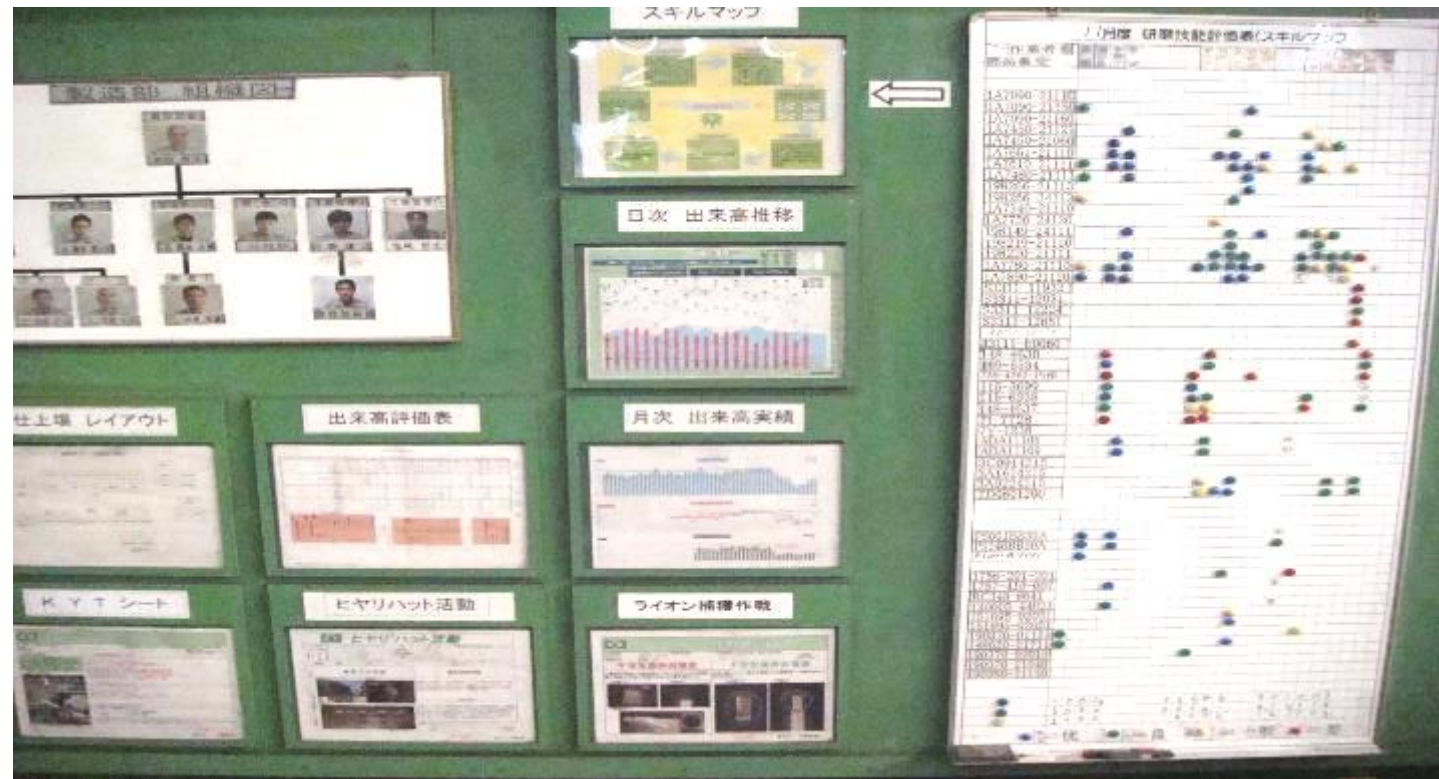
実績: 7.15百万円

成果 = 1.30百万円の未達

4. 人時付加価値

4,200円/H ⇒ 5,110円/H

【管理の見える化】



3. A社の改革後の経営実績

再生指導を行った結果、年間売上は1,650.0百万円確保でき、**経常利益は48.1百万円と大幅黒字化**することができた。

売上高経常利益率 **▲10.9%** ⇒ 2.9%

売上総利益率 7.5% ⇒ 16.4%

百万円

指標	再生前		再生後		差異	
	金額	%	金額	%	金額	%
売上高	1,420.0	100.0	1,650.0	116.2	230.0	16.2
売上高総利益	106.5	7.5	270.6	16.4	164.1	8.9
販管費	231.0	16.3	202.5	12.3	-28.5	-4.0
経常利益	▲154.5	▲10.9	48.1	2.9	202.6	13.8

まとめ

1. A社長の意識改革を行い、名誉職もすべて退任し、経営に専念するようになり、自ら再生に向かって取り組んだ。
2. 本来の経営機能を構築すべく社内や銀行と調整。社長を中心とした経営機能にした。
3. 経営改革戦略計画書を策定。経営計画発表会を開催して、社長と社員の心が一つになった。
4. A社の再生をメインバンク、未来事業が「三位一体」となり活動を進めることにより大きな成果が得られた。
5. その結果、コンサルを開始して、2年後経常利益は当初より約2億円改善、債務超過も解消されV字回復ができた。



第66回未来ウェブ経営セミナー 儲かる会社にしようじゃないか！



講師 吉岡 憲章 取締役会長
経営学博士 (Ph.D)
MBA

Zoomでの
オンライン
セミナー

無料

2023年
7月13日 (木)
16:00-
17:00

未来事業
株式会社
主催

中小企業経営者・経営幹部向け

わが社を成長させるために

チームビルディングとリーダーシップの構築

次回の未来ウェブ経営セミナーは下記URLよりアクセスのうえお申込ください。 http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm

ご視聴ありがとうございました

未来事業株式会社