

## 実現性の高い抜本的な経営改善計画の作成と 実行支援

支援の  
ポイント

- ① 経営陣に経営の反省を求め、利益体質化への方針転換を実現
- ② 中間管理職者との面談による改善意識の醸成
- ③ 実現可能性の高い改善案を積み上げた経営改善計画の作成支援
- ④ 金融機関協調支援体制の確立と支援チームとの連携活動

### 支援の経緯

八十二銀行明科支店では、宮崎課長が融資先の経営改善に頭を悩ませていた。既に2期連続の赤字決算であったが、企業が作成した事業計画書は、売上・原価低減について実現性の高い抜本的な経営改善計画書（実抜計画）には不十分な部分があった。宮崎課長は、目標と達成行動の整合性ある改善計画が有用だと考えていたが、経営者は経営悪化の原因はリーマンショックによる売上急減と遅い回復にあり、既に人件費や経費削減を進めており、新たなコスト削減を実行できる余地は少ないと考えていた。環境認識や経営の考え方の違いもあり、売上回復に重きを置いた事業計画を作成していた。

同行融資部との度重なる協議の結果、23年10月明科支店は2つの対策を講じた。1つは、融資を実行している主要金融機関（地元信用金庫、商工中金及び信用保証協会）と協調支援体制を組み、バンクミーティングを定期的で開催して情報共有化を進め、統一した方針に基づく金融支援を進めることにした。統一した方針とは「売上確保と並行して、利益を出しやすい体質への転換を同時実現する」ことで、企業に経営改善の方針変更を求めるものであった。

もう1つは、ネットワーク強化事業のアドバイザーに参画を求め、工場管理・現場改善の専門的支援を提供することであった。以前より、融資部から実効性の上がる計画とするには第三者の支援を考えてみたらどうかと助言があり、その機会を伺っていた。宮崎課長は、同行シンクタンクである長野経済研究所を通して田島アドバイザーに相談した。企業の経営状況や経営者の姿勢を考えた場合、長期の支援を覚悟していた。

### 支援のプロセス

第1回の企業訪問では、田島アドバイザーと宮崎課長、長野経済研究所の研修生がチームとなり、社長及び専務と面談した。支援先は、社長が50歳代前半の2代目経営者、経理・工場管理は専務を兼任する弟が担当する従業員46名の機械・部品製造業である。

田島アドバイザーはこれまでの経緯の聞き込みや人や物の動きなどの観察から、モノづくりでのムダ排除の考えが弱いと感じ、顧客からお金が貰えない時間や物はムダと説明して、「作業者の動き、段取り時間、物探し」などのムダの徹底的な排除と積極的な原価低減による利益創出活動を勧めた。「時間はコスト」という意識が少なく、各人都合のスピードでの作業が多いことを指摘し、経営陣全員に原価意識の向上の必要性を理解して貰った。最初は戸惑いもあったが、元来力のある経営陣なので、直に工場管理について真剣に議論を始めた。田島アドバイザーは続けて、方針展開の不徹底、見積情報と製造コストの情報不適合、弱い一体感、改善活動が不活発等々のマネジメント課題を挙げて、経営陣自らが改善が進まない要因を分析して経営の反省を行ってほしいと伝えた。

製造現場(プレス作業)



## ■全従業員がストップウォッチを携帯し時間測定

2回目の支援では、中間管理職への講話や面談を実施した。会社の経営課題及び改善の方向性を説明し、その場で全員に「各自が感じている会社の強みや弱み・課題を出してほしい。」と要請した。指示待ちであった中間管理職が、田島アドバイザーの話に納得し改善案を出し始めた。後に、改善提案制度として改善提案コーナーに掲示する方式に改めたが、ほとんどの改善案が中間管理職、従業員の自主的提案で埋まっている。並行して経営陣に対しては、新しい改善計画と平成24年度方針・重要施策、方針管理行動計画を整合させることを指導した。この段階で、社長が経営の反省を口にだし、会社の経営実態を管理職者に伝え、全員で改善に取り組むよう要請した。その後、経営陣から「全社一丸となった利益追求」というスローガンが提示された。

3回目の支援は23年12月、翌24年度事業計画について検討を進めた。売上高は、現在の顧客情報と積極的に拓展した場合の可能値を考慮し、確実性・実行性に重きを置くことを助言した。原価低減では具体的な改善案を積上げ、緻密なシミュレーションや試算を指導した。この時点で改善案を積算すると年度黒字化の計画となり、見通しを得た経営陣の【やれそう感】が改善活動に弾みをかけることにつながった。

当社独自で考案した改善策の目玉は、全従業員にストップウォッチを携帯させることであった。これは、工場現場の段取り替えの時間や作業スピード、事務職員は離席した時間等を測定し、全従業員で作業の改善・スピードアップに努めようとする考えであった。「1秒1円を大事に」を合言葉に、時間を大切にす価値観の醸成や実践的なムダ削減を行うユニークな活動であった。方針展開では、経営方針から部門方針に展開され、更に個人の行動改革目標の提出を求め、個人宣言カードを携行する活動も事業計画に盛り込まれた。実施の背景には、管理職者と従業員の丁寧なコミュニケーションが繰り返されたことが見逃せない。田島アドバイザーが、事前に管理者の個人面談を実施したことが、ここで効果を発揮した。

八十二銀行明科支店及び主要金融機関の想定を超えたスピードと充実した内容で、平成24年度経営改善活動がスタートした。

左:溶接作業の時間を測定する工場作業員  
右:離席時間の測定する事務職員

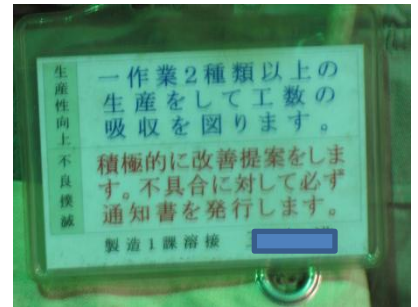


## フォローアップ活動

経営改善活動は、売上確保、原材料単価の低減、生産性向上による人件費の抑制、諸経費の削減など多岐に渡る取組みが実施された。定期的に改善発表会が開催され、改善が日常業務に定着するように図られた。社長自身は売上増強の責任者として、既存取引先からの受注拡大、新規分野の開拓等を担った。その結果、通常フル残業で対応していた受注量を、少ない残業で製造することができるようになり、工数に余力が生まれた。実際、3月には翌月生産計画分まで食い込んだ製造が出来始め、きめ細かい受注獲得の効果もあり上半期黒字化を実現した。

田島アドバイザーと宮崎課長、研修生の支援活動は、実施の都度バンク・ミーティングに報告され、情報共有が進められた。改善活動全体のモニタリングとレビューは、バンクミーティングや金融機関支店長を中心に進められ、新たな問題や不具合が生じた場合は、活動が停滞しないように支援チームが迅速な解決支援を継続した。八十二銀行明科支店が講じた2つの支援策が、最良のチーム連携支援となりシナジー効果を発揮した。

個人宣言カード



## OJTについて

製造業の経営改善は、財務諸表からのアプローチでは不十分であり、生産性（一人当たり生産高）向上を軸とした取組みが基本になる。製造業のマネジメントにおいて、この定説と言える考え方を宮崎課長は繰り返し学んだ支援活動であった。特に、労働集約的な事業の場合は、作業員の動きを見てコスト削減余地を見出し、改善実行に際しては経営陣・管理職者の意識改革と、従業員のモチベーション向上が成果創出のカギになることを実証したケースでもある。これらは、金融機関職員の日常業務では感じることのできない経営改善の視点であった。

田島アドバイザーのコメントを引用すると、当該支援の成功要因に経営陣の能力の高さを挙げている。アドバイザーの助言を素直に聞き入れ、経営方針の転換を受け入れた社長の柔軟な思考と実行力。受注案件単位で収益確保を徹底した専務の数値管理能力。経営陣が本気になれば企業は変革することを示してくれた。

当該支援活動は、アドバイザーと帯同することで支援ノウハウを学ぶだけでなく、経営者の意識が変わり企業が変革していく姿を目の当たりにし、金融機関職員としてネットワーク強化事業の想定を超えた密度の濃いOJTを実践した事例と言える。