

Valued Company

公的助成を受けるに値する、価値ある事業を展開する企業を紹介するシリーズです。

経営支援

筋肉質な会社に変わる。 ※1 中小機構の「ハンズオン支援」を徹底活用。



「従業員が変わったのが最大の成果」と語る慶徳氏。

新型コロナウイルス禍、ウクライナ危機：
地球規模での異変が続いています。業種によっては需要が蒸発したり、供給が途絶したりと、死活問題にながりがかねません。こうした異常な変動を乗り越えるために、筋肉質な企業に変わることが望まれますが、従来の延長線上にある改善活動では効果が限られるでしょう。外部のコンサルタントの意見を聞きたいところですが、その負担は、中小企業には重過ぎます。そこで、安価に指導を受けられる、中小機構の「ハンズオン支援専門家派遣」を紹介。

この支援を3期3年にわたって活用し、利益の出せる体質に変わった特殊精機株式会社・慶徳孝幸社長にお話を伺いました。

**売り上げの6割が消え、
打開策を模索。**

新型コロナウイルス禍で、企業の業績は明

暗を分けた。特殊精機は、残念ながら「暗」のほう。市場の冷え込みや部品供給の混乱で、20%ほど売り上げを落とした。

「でも、ハンズオン支援のおかげで筋肉質な会社になっていたので、その20%を吸収できました」と語る慶徳氏が、支援を活用しようとした決めた経緯をまず振り返ろう。

同社の事業は、電子回路基板の実装※2と、医療機器やオーディオ製品などの組み立ての2本柱。いずれも大手メーカーの1次下請けとして、長年、安定的に事業を続けてきた。

ところが2014年、基板実装の仕事が、携帯電話メーカーの撤退により消滅。売り上げの6割を一気に失う危機に直面した。火中の栗を拾う形で、慶徳氏が社長に昇格。中期経営計画を立てて再建の道筋を示すとともに、収益の穴を埋めるべく営業に奔走した。

「少しずつ、新しい仕事は入りました。でも、受注単価は低い。その分、安く作らなければいけないのに、従業員の意識は変わりません」

創業以来、順風の中でやってこれたせいで、コスト意識が低い。管理しようにも、経営判断に役立つ情報

がなかなか上がってこない。「経営と現場が共有できる管理指標が欲しい」と考えた慶徳氏は、外部の力を活用することにした。

**第1期は、管理会計で
コスト削減を達成。**

銀行に相談し、紹介されたコンサルティング会社は、1年で4〜500万円と高額な上に、経営方針とも合わない。思い悩んでさらに探すうちに、ハンズオン支援と出会った。これなら年間42万円※3と、10分の1の費用で指導が受けられる。

「何より、事前に臨んだヒアリングの中で、『管理会計』という手法を知ったのが決め手でした。これこそ、まさしく私が必要だったことだったので」

管理会計では、売上高と経費が均衡する損益分岐点に着目する。経費を減らせば損益分岐点が下がり利益が増えるわけだが、キモは、経費を「固定費」と「変動費」に分けて管理する点にある。

「固定費と変動費、それぞれをさらに細分化してコスト削減を図ります。すると、どの項目がどう利益に

貢献するのかわかる。経営サイドからも現場でも、良く見えるのです」
そして18年1月、いよいよハンズオン支援のアドバイザーが同社にやってきた。

しかし、従業員が真剣に取り組むようになるまでには紆余曲折があった。
ハンズオン



上：整理整頓された那須工場の基板実装ライン。5段階の検査工程を通じて、高品質な電子回路基板を提供している。
右：顕微鏡をのぞき、1/10ミリ精度での手はんだづけも行う。

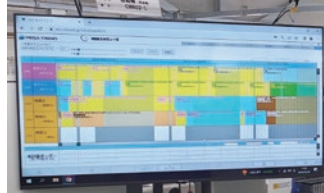


基板実装を行う那須工場



特殊精機株式会社
〒966-0002 福島県喜多方市
岩月町宮津字堰東5466-2
☎0241-22-4331
https://tokushuseiki.co.jp/

※1 独立行政法人中小企業基盤整備機構。 ※2 プリント配線板に、ICチップやコンデンサなどの電子部品をはんだづけして基板を完成させる。
※3 1日17,500円(消費税込み)×24日=420,000円



支援では、アドバイザーを交えて、改善会議を毎月行う。出席するのは、課長以上の10人。1カ月の活動成果を報告し、アドバイザーから翌月の会議までの宿題が出されるのだが、最初、それを真面目にやっつてこなかった。

「現場は、『忙しいのに余計なことを』との意識だったのでしよう。アドバイザーは怒りましてね。その本気度に触れて、皆のスイッチが入ったようです」

部課長たちも管理会計を進んで勉強し、管理項目それぞれのパーセンテージをどう下げたか、コスト削減に知恵を絞るようになった。一方、経営陣は、現場で検討された数値を基に「意思入れ^{※4}」をして目標を定め、3カ年の経営計画を策定。経営と現場が目標を共有し、一体となったことで、1年後には約10%のコストダウンが達成できた。

生産現場の改革に 第2・3期で取り組む。

この第1期の活動を進める中で、さらに課題が見えてきた。それは、生産ラインの効率化。問題点を詳しく調べると、加工に要する時間に対し、その段取りに2倍以上の時間がかかっているのが分かった。「当社は、長い間、量産品を主力とし

てきました。一度準備すれば、それで数日間は加工できるので、段取りのムダに目が向かなかったのです。けれど、危機以降は、高精度・高品質を強みにした多品種少ロット生産がほとんどになっていきます。頻繁にラインを組み替えますから、段取り時間の削減は必須でした」

19年2月に始めた第2期のハンズオン支援では、工場にビデオカメラを設置し、定点観測を実施。それを会議で見ても改善点を話し合った。「例えば、工具を毎回、棚まで取りに行っていたのを、ワゴンを改造して手元に置くようになりました。これで移動の時間が不要になります。こんな簡単なことさえ、量産の習慣に囚われていると気づかないのですね」

こうした細かい改善を積み重ね、第2期でも約10%の生産性向上を実現。さらに、第2期の間に部品の入荷遅れが頻発し、生産計画が乱されたことから、部材管理と生産管理を一元化するシステムを構築することにした。これが、20年7月から始まった第3期、IT化支援だ。

「第1期と2期、合わせて約20%、損益分岐点を下げ、コロナ禍での売り上げ減をカバーしましたが、もし第3期をやっていないければ、部品が入らないたびに生産が止まって、減収は20%どころではなかったでしょう。コロナ禍の逆境は、わが社の取り組みが間違っていなかったことを証明してくれました」

※4 当年度実績を基にいったん成り行きで次年度の計画を立て、それに「こうありたい」という意思を入れて目標とする計画を立てる。

中小機構の「ハンズオン支援(専門家派遣)」の概要

*中小機構HPの情報に基づいて作成しています。

事業名	専門家 継続派遣事業	戦略的CIO 育成支援事業	経営実務 支援事業	販路開拓 コーディネート事業
内容	売上拡大・生産性向上などの目標達成、さまざまな経営課題の解決をめざし、専門家を一定期間継続して派遣。企業の発展段階に応じて、その成長を支援。	ITを活用した課題解決やIT導入の検討、実際のIT導入・運用などに対してアドバイスを行うとともに、企業内のCIO(Chief Information Officer)候補者の育成を支援。 (2つのメニューがある)	企業の抱える特定の課題(技術・経営・マーケティングなど)について、経営実務の経験が豊富なアドバイザーを派遣し、課題解決や社内人材の育成を支援。	新商品・新技術・新サービスについて、新たな市場への手がかりをつかむとともに、販路開拓力の向上をめざす。 (3つのメニューがある)
支援期間	数カ月～10カ月程度 (20回程度)	数カ月～10カ月程度 (20回程度)、 または 4カ月程度(8回程度)	5カ月以内、 最大10回以内	4カ月程度(8回程度)、 または 5カ月程度(15回以内)、 または 5カ月程度(10回程度)
費用 (専門家1人、 消費税込み)	17,500円 (1日当たり)	17,500円 (1日当たり)	8,400円 (1日当たり)	8,400円(1日当たり)、 または 4,200円 (同行支援1回当たり)

*詳しくは、中小機構HP→[経営者の方]タブ→経営基盤の強化「ハンズオン支援(専門家派遣)」をご覧ください。

●特殊精機株式会社では、第1期・2期で「専門家継続派遣事業」を、第3期で「戦略的CIO育成支援事業」を活用しました。

(注)
記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

株式会社 かんぼ生命保険
かんぼ生命Webサイト
<https://www.jp-life.japanpost.jp/>



【取扱店名・担当者・電話番号】