

# 企業の再生

2014年7月19日

NPO マイスターネット

明星 亮一

## 1. 初めに:

2008年9月のリーマンショックの後、多くの企業が大幅な売上減に見舞われ、経常収支がマイナスになりました。その後、2~3年が経過し、財務体質の強い企業はかなり挽回しましたが、財務体質及び製品競争力が弱い企業は2012年になっても回復できず、政府の企業再生支援機構による再建や民間企業同士の合併、再編などを余儀なくされました。このような状況を経て、製造業の再生にはどうすればよいかということを経験から考察します。

## 2. 現状の分析と打開:

1) 現状の売上・収支計画の見直し=現状の実力に見合った売上規模

2) 固定費の削減: 売上に見合った固定費の削減を最優先で早期実施要  
(施策)・・・段階的に

\* 備品・通信費・交通費・電気・水道・ガス料金などの経費削減 \* 残業の節減

\* 給与・賞与の一部カット(役員→部長・課長→主任・社員) \* 契約社員の解約(一年契約)

\* 希望退職→人員削減

3) 棚卸資産の削減: 仕掛品の削減(減価償却+減却)・購入品の削減

4) 稼働率の低い設備機の原因究明と対策(作業量・性能 or 機能・作業者)⇒遊休機の売却

## 3. 収支改善:

1) 中期収支計画の策定(3年・半期ごとに見直し)

2) 原価低減: 加工工数の短縮(段取り時間、プログラム、治工具・刃具の見直し・計測装置)  
設計の見直し=設計時間の短縮(専用ソフトの導入)+加工箇所の見直し

3) リードタイムの短縮(受注手配→工完=製品検査完了)=棚卸回転率の向上(資金・仕掛品)

4) 品質管理の強化: 場内不良の削減(設計・製造部) 場外不良の撲滅(品質保証部の責任)  
⇒不良率の低減=不具合対策費の削減

## 4. 製品開発: (短期)設計・開発部門+(長期)研究部門

1) 中期開発計画の策定(5年・每期見直し)=現状の製品の延長+新分野開拓

2) 市場ニーズの観点から製品開発=顧客・営業部門からの情報重視

3) 製品シリーズの観点から製品開発=展示会・他社動向から情報収集⇔開発部門の発想

4) 要素技術の開拓=(研究部門)要素技術の専門研究部署を設立⇒他社との差別化

## 5. 製造・生産技術部門:

1) リードタイム短縮のための工程分析←ボトルネックの対策(部品の供給・マンパワー・設備機)

2) 主要部品の加工工数削減策立案=原因と対策(プログラム・治具・工具・計測)

3) 設備機の月次稼働率の把握⇒稼働率向上のための個別対策・遊休機の処分

4)長期設備投資計画の策定(3年・毎期見直し・投資額の目安)

5)棚卸資産の定期的見直し=(毎年)減価償却と減却

#### 6. 営業部門:専門職との自覚が重要

1)製品の性格にあった販売網の構築:直販体制とルートセールス(特約店)

2)製品知識と販売ツールの充実=営業員の質の向上・質の高い説明=製品性能・加工技術

3)製品の操作・簡単な修理などが可能な営業員の育成

4)長期的海外戦略の策定:営業・サービス拠点の構築、人材の育成が最も重要=定期的  
ローテーション

#### 7. 資材部門:

1)仕入れ部門との信頼関係=継続性・定期的取引関係の見直し(集中 or 分散)

2)豊富な情報量と分析=定期的データの収集と分析(信用調査)

3)交渉力の育成=情報の分析=データに基づく交渉

#### 8. 総務・勤労部門:

1)定款・社規・就業規則・コンプライアンスなど諸規程の定期的見直し(2年/回)

2)勤労部門:長期人教(人事教育)計画の策定=採用、昇給・昇格、査定方法のデータ化(5年)

3)株主総会・取締役会の対策=会計+労務など専門弁護士との連携

4)組合との信頼関係構築=定期的会合による意思の疎通と職場改善

海外では労務に強い弁護士+訴訟専門弁護士との連携が必要

#### 9. 経理(情報管理含む)・監査部門:

1)原価部門:設計・製造・資材部門からの原価データの収集と分析(会計ソフトの活用)

2)財務部門:中期計画(3年)の策定(資金計画と設備投資)

3)会計部門:定期監査の強化=不正の事前防止(管理規程の見直し)

4)収計:営業部門との連携(入金管理)+定期的情報収集と分析(顧客・同業他社のデータ)

5)その他:海外では有力な会計事務所(会計基準)と税務専門弁護士(税法)との密接な  
連携が必要

#### 10. 終わりに:

これまで述べたことは How To であって必要十分条件ではありません。平たく言えば「企業は人なり」と言いますが、色々な施策を実行するにあたって最後に、どうにもならないことは「人」ということです。いくら有効な施策を立案し、資金を準備することが出来ても、そこに投入する有能な人材がいなければ効果は期待できません。また、人材の育成には時間がかかりますので、予め、これだと思う人材を発掘して、しかも一定期間、教育する必要があります。長期人教計画は勤労部門のみの専権事項ではありません。各部門がそれなりに人材育成をしておくことが企業経営には不可欠です。多くの経営者はそれを理解はしていても事前に実行できていないのが現実ではないかと思えます。我々は「ぬるま湯に慣れた蛙」になってはいけません。

以上