

<支援先概要>

- ・金属加工業
- ・金属素材の切断、切削、研磨、組立、溶接工程があり、
様々な金属加工品を製作することができる。
- ・直近決算
 - 売上高: 80百万円
 - 売上総利益: 3百万円
 - 営業利益: ▲8百万円
- ・人数 11名＋社長

＜初回面談前の準備＞

- ・伴走支援者からの情報収集
- ・財務諸表
 - ・・・だいたい3期分確認することが多い。
- ・該当事業者のHPの閲覧
- ・業界情報の収集
 - ・・・インターネット検索、業種別審査事典、政府統計、業界団体のHPなど

<財務情報>

面談前の仮説)

- ・受注活動を頑張っている？
- ・生産キャパシティを超えており、外注で対応した？
- ・販管費削減に取り組んでいる？

仮説を立て、広く情報収集する。(別紙1)

仮説を立て直し、やや論点を絞った情報収集をする。

この作業を繰り返し、だんだん絞っていき、問題の本質に迫っていく。

＜面談開始＞ 最初の社長の印象

- ・あまり会話は弾まない。
- ・聞かれたことにだけ回答する。
- ・表情はあまり変わらないし、会話に感情が出ない。
- ・ただ、次回訪問はOK
(「是非来てください」ではなく、「来てくれるならどうぞ」)
→確かに、社長にやる気は感じられないかも・・・

<面談開始> まずは4Pからヒアリング

4Pとは？

Product	商品・製品・提供サービス
Price	価格
Place	販路・提供場所・提供ルート
Promotion	販売促進

<面談開始> まずは4Pからヒアリング

●製品

- ・切断工程、溶接組立工程があり、様々なものが製造可能。

●販路

- ・主に5～6社から受注。
- ・他にもたまに受注する取引先が数社ある。

当社側の生産能力が超過していることが多く、
お断りすることもよくある。

<面談開始> まずは4Pからヒアリング

●価格

- ・価格交渉力は買い手の方が強く、値上げ交渉がしにくい。
- ・競合は存在するので、あまりに高い見積をすると、失注する。
- ・面談中終始「相場通りの価格」のご発言。

●販売促進

- ・積極的な新規営業活動はしていない。
- ・年に数件、新規顧客から問い合わせがある。

<面談開始> まずは4Pからヒアリング

●4Pのヒアリングからの仮説

- ・受注の確保は問題なさそうに思える。
 - ・問題は価格だけ？
 - それならば価格交渉をすればよい？
 - 現在、価格交渉、値上げがブームとはいえ、それは正しい選択肢か？？？
- 社長は「相場通り」
- ここで価格をもう少し深掘り。

＜面談開始＞ 価格の深掘り

- ・当社は、時間あたり工賃単価3,500～4,000円としている。感覚的に。
- ・これは人件費だけでなく、諸経費も含んでいる。

ここで、3,500～4,000円の妥当性を検証

総費用のうち、「材料費と外注費を除いた費用」・・・①

「直接作業員の総労働時間」・・・②

①÷②により算出。

<面談開始> 価格の深掘り

算出結果

材料費と外注費を除いた費用・・・①

58, 208千円

直接作業員の総労働時間・・・②

稼働日数237日 × 7. 5時間 × 9人 = 15, 997. 5時間

$$\text{①} \div \text{②} = 3, 639 \text{円}$$

＜面談開始＞ 価格の深掘り

前頁の算出結果 3,639円

当社の時間あたり工賃単価 3,500～4,000円

双方の数値は近く、3,500～4,000円は悪い数値ではない。

(大きな値上げは見込めない)

では、なぜ赤字???

＜面談開始＞ 価格の深掘り

本当は「3,639円」の算出結果は、100%稼働した場合の数値。
つまり当社は100%稼働した場合の工賃単価を使用している。

材料費と外注費を除いた費用 ÷ (直接作業員の総労働時間 × 稼働率)

↑

この数式で算出された数値以上の単価設定でなければ
黒字とならない。

<面談開始> 価格の深掘り

材料費と外注費を除いた費用	58,208,000
直接作業員の総労働時間	15,998

稼働率	工賃単価
100%	3,639
90%	4,043
80%	4,548
70%	5,198
60%	6,064
50%	7,277

「稼働率が低い」がために、
現在の工賃単価では採算が
とれていないと考えられる。

現在の工賃単価が相場通り
である以上、
さすがに4,500円以上とする
のは無理がある。

＜面談開始＞ 価格の深掘り

「稼働率が低い」ことが想定された。

しかし、社長は「生産能力超過で、受注を断っている」

←どういうこと？

←というわけで、今度は「生産能力超過」に疑問が発生。

「現場視察」と「現場に関するヒアリング」を実施。

<面談開始> 工場現場の深掘り

●製造部門の工程と人員数

- ・工場長 1名

切断工程も兼ねる他、小物の切削や曲げ加工なども担当。

- ・切断工程 2名
- ・組立工程 3名
- ・溶接工程 2名
- ・切断、切削、補助作業を兼ねる人材 1名

<面談開始> 工場現場の深掘り

●工場見学

- ・皆さん何かしら作業しているようには見えるが、あまり忙しそうではない。
- ・動作もゆったり。

疑問が確信に) 生産能力超過ではない。

「ゆっくりだらだら作業するのは稼働率100%ではない。」

と社長へお伝えすると、社長は考え込んでしまった。

＜面談開始＞ 工場現場の深掘り

さらに従業員からは、
「現場では、よく集まってサボっているようで、
社長や私が現場にいくと、すぐに現場に戻っていく。」

また工場長の役割を質問すると、
「現場管理はしていない」ことが発覚。

→「稼働率はかなり低そう」「現場管理者がいない」という問題点が
浮き彫りになった。

<検証> 財務数値の再確認

●過去5年分の損益計算書

- ・「長年、利益率が継続して悪いはずもない」と思い、さらに2期分さかのぼって損益計算書を確認してみた。
- ・すると、R元年度、R2年度の売上総利益率は、直近3期と全く異なることが発覚。

→「R2年度まで」と「R3年度以降」で、「現場に関することの違い」を質問すると、「自分で考えて行動できる人材が2人いた。」
「2人とも3年前に転職してしまった。」

<検証> 財務数値の再確認

●過去5年分の損益計算書

前頁の情報から読み取れること

- ・現在は、自分で考えて行動できる人材がいない。
- ・当時から管理者はおらず、自発的に行動できる人材が何人いるかが、生産性に影響する。
- ・現場の担当者任せ、マンパワー依存である。

<検証> 財務数値の再確認

●R5年度数値の深掘り

- R5年度の売上総利益率が急激に改善した要因を聴取、
また総勘定元帳を当方で確認した。(当社)
- 利益率の高い特殊案件があったことによる。
- 特殊案件を除くと、依然、売上総利益率は低調。
→社長は珍しく、驚きの表情。

＜面談再開＞ 管理面に関するヒアリング

- ・作業日報の作成なし。
- ・生産管理はおおよそ。
「最終納期の情報」と「おおよそのスケジュール」しか現場へ指示していない。
- ・受注案件ごとの予算設定はしていない。
- ・上記「生産管理」「予算設定」は、
そもそも「標準工数」自体が分かっていないので、
実施しようがない。

令和6年度三重県中小企業支援ネットワーク推進事業(個別事例研究会)

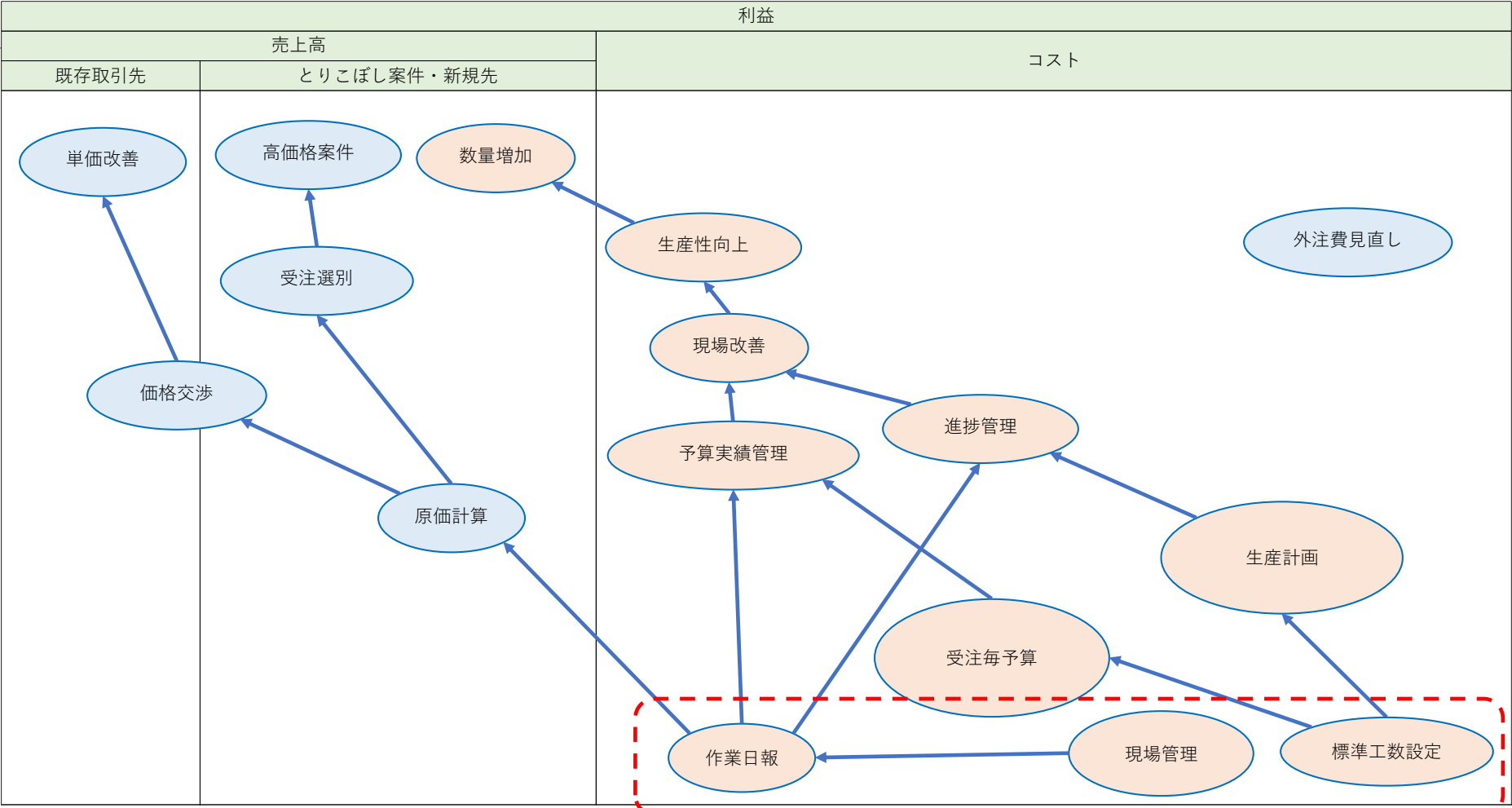
<情報整理>

製品	様々な加工が可能
価格	稼働率100%なら妥当
販路	生産余力さえあれば受注可能
販売促進	特に活動なし
稼働状況	正確には不明なるも、稼働率は低いと思われる。
管理	工場の現場管理なし 作業実績管理なし 生産管理なし 予算管理なし 標準工数なし

管理に取り組み、
生産性を向上させることで
受注が増やせるのでは？

令和6年度三重県中小企業支援ネットワーク推進事業(個別事例研究会)

<情報整理>



・すべての解決はできない。どこを優先に着手していくべきか？

＜課題抽出＞ 生産性向上

- ・販売価格の上値が限られる。
- ・現在より生産性がよかったと思われる3年前までは業績がよかった。
- ・生産性向上により、下記効果が期待できる。
 - ①製造余力創出による受注数量の拡大 → 売上拡大
 - ②製造コスト削減 → 採算の改善

＜課題解決＞ 課題解決に必要なこと

- ・「従業員まかせ」ではなく、
「組織として」生産性向上へ取り組むこと。
- ・改善活動に取り組むこと。
そのためには「本来の生産能力」と「現状」を数値で把握すること。
- ・生産管理、製造現場管理の機能を充実させること。
- ・売上原価の大部分を占める「労務費」「外注費」をコントロールすること。

＜解決策①＞ 作業日報の運用

(提案理由)

- ・「現状」を数値で把握するため。

(具体的には)

- ・既に支援期間中から運用開始。社長の行動は早かった。
- ・ピボットテーブルによる分析方法を紹介
→社長はかなりご興味を持たれている。

＜解決策①＞ 作業日報の運用

(使用ツール)

- ・作業日報フォーマット(別紙2 ご参照)
- ・ピボットテーブルの分析例(別紙3 ご参照)

＜解決策②＞ 現場管理の強化

(提案理由)

- ・作業日報だけでは「現状」把握は不十分。
実際に現場で管理できてこそ、正確な情報が分かる。
- ・何よりも「サボらない」ようにしたい。

(具体的には)

- ・現場管理候補者(社員のうち、前職場にて管理者経験のある者)
を選定し、権限移譲しつつ、育成する。

＜解決策③＞ 標準工数の設定

(提案理由)

- 「本来の生産能力」を数値で表すため。

(具体的には)

- 当社製品は「一品物」にて、標準工数の設定は容易ではない。
現場経験の豊富な社長にまずは設定してもらう。
運用とともに修正していけばよい。
- 現在実行中。

＜解決策④＞ 予算実績管理の運用

(提案理由)

- ・「本来の生産能力」と「現状」を比較し、乖離状況を知り、改善活動に活かしていくため。

(具体的には)

- ・受注毎に、実行予算作成(標準工数を設定)
- ・実行予算の内容は「請負額」「資材費」「外注費」「工数」
- ・受注毎に、社内人材工数管理、外注工数管理を実施。

＜解決策④＞ 予算実績管理の運用

(使用ツール)

- ・予算実績対比表(別紙4 ご参照)

＜解決策⑤＞ 1ヶ月の振り返り

(提案理由)

- ・解決策④だけでは、受注案件に直接紐づいて発生する費用しか管理できないので、これらの費用を管理する方法が必要。

(具体的には)

- ・1ヶ月ごとに全ての経費を含んだ損益管理をする。
- ・月をまたぐ受注については、「工数実績÷受注全体の予定工数」を「売上予算」「資材予算」「外注予算」に乗じる。

＜解決策⑤＞ 1ヶ月の振り返り

(使用ツール)

- ・1ヶ月の採算振り返り(別紙5 ご参照)

＜社長のやる気について＞

- ・「作業日報への取組が早かったこと」から、
実は「やる気」がなかったわけではない。
- ・「具体的な方法を示すと、すぐに行動に移していたこと」から、
「何から着手すればよいか」が分からなかっただけ。
- ・「支援を通じて、徐々にではあるが社長のご発言が増え、
発言内容も具体性を帯びてきたこと」から、
徐々に着手すべきことが見えてきたと思われる。

＜支援にあたり大切なこと＞

- ・都度、数値の根拠をもって「現実」を認識してもらう。
- ・別の視点から客観的に指摘し、「気づいて」もらう。
- ・誰しもやる気がないわけではない。
やる気がないように見える原因(実行として現れない原因)を探す。
- ・本件は「何をどうすればよいのかが分からない」ことが原因にて、
何が当社に足りないのか、最優先で解決すべき課題は何か、
を示す。
- ・適宜、ツールを提供し、実行しやすくする。