

連載

プロコン

たちの

流儀



第 27 回

TOC を駆使して営業利益が 2 億円増加 どん底の製造業を復活に導く

株式会社小島マネジメント

小島 仁 さん

氷山 貴久

中小企業診断士

独立して11年目を迎え、四国の地方都市を中心に活動し、現在では3,000万円以上の年間売上を上げている小島仁さんにお話を伺いました。

小島さんの業務先は主に製造業で、売上を変えずに利益を大幅に向上させる支援を得意としています。TOC（制約条件の理論）を駆使して営業・仕入・生産・販売の流れを整え、利益を最大化することで業績を回復させるというものです。

今回の事例では、小島さんがこのスタイルを確立させ、一流のコンサルタントの仲間入りをする契機となった、今から7年ほど前の大型再生案件をご紹介します（以下、敬称略。小島さん以外の人物、企業名は仮名。数値はモデル数値）。



TOC を駆使して製造業支援に取り組む小島さん。

1. 舞い込んだ大型再生案件

「これは、まずいな」

持ち帰った資料から目を上げ、椅子の背もたれに寄りかかると、小島は天井を見つめ、眉間に皺を寄せた。営業赤字1億円超、海外製品に押されて売上の減少に歯止めがかからず、債務も20億円に近い。

2012年8月、再生支援協議会から小島に持ちかけられた案件は、売上規模25億円、従業員数百人超の繊維製品製造業を営む佐藤製綿の再生だった。

黙考から醒めると、小島は精力的に電話をかけ始めた。実現性の高い中期経営計画を作成し、銀行との折衝を有利に運ぶべく情報を収集するためだ。一流の専門家に気軽にアクセスできるのは、小島の持つ数多くの強みの一つでもある。

暫定計画の実行支援を前提に10行にも及ぶ銀行の利害を調整し、バンクミーティングで3年間の返済猶予を勝ち取った小島は、参加者が帰った後のガランとした会議室で深い安堵のため息をついた。「思ったより気を張っていたみたいだな」と振り返る。

実は、この話が持ち込まれる1年半ほど前、前社長の急逝と共に後を継いだ佐藤製綿の松本社長

が、銀行主催の無料経営相談に訪れたことがあった。人一倍「縁」を大事にする小島にとって、内情を知るこの企業の危機は他人事とは思えなかった。一つ間違えれば即倒産の可能性もあっただけに、3年間の暫定計画が認められ、再生への希望につながった意義は大きい。

小島個人としてもこの案件は成功させたかった。開業して4年、プロコンとして中堅の域に入ったとはいえ、この規模の再生案件を手掛けたことはない。成功すれば、名実共に新たなステージに入れるという確かな予感があったのだ。

何よりも、松本社長をはじめそこで働く従業員の仕事への真摯な姿勢に感銘を受けていた。「この人たちの力になりたい！」

素直にそう思った。これから始まる3年の期限付実行支援を前に、小島は一人、闘志を燃やした。

2. 献身的な社員がいれば黒字化できる

2013年7月、小島は暫定計画書を手を、蝉時雨の中、K川の畔に立つ本社工場に降り立った。慌ただしく行き交うトラックを横目に受付に向かう。忙しそうな外見とは裏腹に、従業員の表情は一樣に暗い。

社長室に案内され、暫定計画を伝える。社長の表情にも疲れが見える。計画について一通り説明を終えると、小島は工場を視察した。目に付くのは在庫の山、大量の帳票、不機嫌そうな顔で慌ただしく作業する従業員たち。

視察後、小島は部門長を会議室に集め、概況を

聞いた。会議室には、各席にPCと灰皿が用意され、部門長はPCのデータを見ながら、口々に自部門の取り組みと成果を訴える。

「若干の値下げで大口の注文が取れた」

「大量注文で仕入れ値を下げた」

「繁忙期には深夜まで残業して、生産に貢献している」

発言していない部門長は神経質にタバコを吸い、データ確認に余念がない。

部門間のストレスも溜まっていた。

「利益が上がらないのは、営業が安い注文を取るせいだ」

「未使用材料が多く、スペースが足りない」

追及の矛先は小島にも向かう。

「これまでコンサルの指導に従い、限界まで売上増大や仕入れ価格の低減、生産性向上の努力をしてきた。これ以上、会社をかき回さないでほしい」

みんな、会社を救おうと懸命に努力し、疲れ果てて余裕をなくしているのだ。

会議の後、再生プロジェクトメンバー候補の選定を社長に依頼すると、小島は会議で感じた手応えを得意のポーカーフェイスで隠した。

「残業代も当てにできないのに深夜まで頑張る社員がいる」

「コンサルの指導を素直に受けて努力する社員がいる」

そんな献身的な社員がいる会社なら、黒字化できないわけがない。いや、しなければならぬ。厳しい状況の中で見いだした一筋の希望だった。

図表1 本事例に出てくる施策のタイムスケジュール

実施項目	2013			2014			2015				
	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4
再生計画合意	●										
人事改革・経営チーム育成											
MQ会計導入											
ビジネスフロー分析											
TOC導入											
現場改善											
得意先・商品戦略策定、実行											

3. 士気を高め論理を制する

(1) 会議の基本は挨拶

「会議では3つの約束を守ってください」

今、小島の目の前にいるのは、全社から選ばれた精鋭のプロジェクトメンバーだ。社長には、役職にかかわらず各部門からやる気のある候補者を選定するよう依頼した。その後、小島が直接、個人面談を重ね、さらに人数を絞り込んだのだ。中には、小島のやり方に異を唱える者もいる。その場合、小島がサラリーマン時代に培った「どの部門とでも目線を合わせて話ができる」というスキルが生きてくる。小島はこのスキルで、メンバーが計画を腹落ちするまで丁寧に説明していく。

「1つ目は会議前後の挨拶、2つ目が5分前行動、3つ目が全員発言。それと会議中の喫煙とPCの使用は禁止です」

小島の真骨頂は、自身の熱い想いを火種とし、キーマンを媒介に会社全体を熱く燃え上がらせる泥臭い士気向上支援にある。TOCの使い手というクールなイメージと真逆といってもいい。理論は経営の方向を示す羅針盤として重要だが、船を航行させるには優秀な船員が不可欠なのだ。上に挙げた3つの約束は、メンバーの無意識に働きかけ、やる気を引き出す儀礼の一部だ。さらに前向きな会議を重ね、メンバーの温度は徐々に上がった。

翌月、小島は大幅な人事改革に着手した。プロジェクトメンバーから、新たな営業部長、製造部長、さらに、前例のない女性管理職という、熱い改革推進リーダーグループが誕生した。

(2) 社内の見える化と TOC の導入

これと平行して小島が推進したのは、社内の見える化だった。まず、支援開始直後にすべての作業場にホワイトボードを設置した。作業指示やデータなどを職場で共有し、一体感を生むためだ。

次に、会計の見える化にも着手する。MQ 会計

(管理会計の一種)を導入し、月ごとの売上の把握から、日ごとに利益を把握できるシステムに変えた。これにより迅速な経営判断が可能になるばかりでなく、社員の利益意識を向上させられる。

工場の従業員に対しては、利益を数量や時間に置き換えて見える化する。工場で管理するのは数量や時間であり、お金ではないからだ。このあたりの配慮にも「どの部門とでも目線を合わせて話ができる」小島のスキルが生きている。

さらに、プロジェクトメンバーを中心に社内業務の流れを分析した。TOCの導入には、どの工程がボトルネックになっているかを特定する必要があるが、これは容易ではない。業務の流れの詳細を把握し、どこで業務が滞っているかを定量的に明確にしなければならない。

まずは、受注→調達→製造→出荷という一連の流れを俯瞰する。次に、個々の作業の前後関係や作業時間を明確化し、作業に何らかの判断が要求される場合の判断基準を明記する。そのうえで改めて業務全体を見渡せば、どこにボトルネックがあるかが見えてくる。業務分析の効果はそれだけに留まらない。さまざまな部門で作業を見直すことで、重複している作業や非効率な作業も見つけられる。チームにとっては絶好のターゲットだ。

ボトルネックが見つければ、いよいよTOCの出番となる。生産管理の名著『ザ・ゴール』に書かれている手法そのままにボトルネックを解消していく。TOCでは、全社を横断した柔軟なボトルネックへの経営資源の集中と、経営資源確保のためにボトルネック以外では生産の減速が求められる。

だが、これは言うは易く行うは難しの高難度ミッションでもある。実行するには、部門の壁を取り払うばかりでなく、生産を減速させるための強いリーダーシップが必要になるのだ。育成したメンバーがこのミッションを苦勞しながらもこなしていく姿を見て、小島は心の中で小さくガッツポーズを取った。TOCが機能すれば生産性は2桁上昇するからだ。

(3) 工場に余裕を持たせ魅力ある商品を作る

社内の改革に成功した小島は、社外へと目を向けた。生産性が向上し、余力を持った今の体制なら、従来は不可能だった短納期や小ロット生産にも対応できる。実は小島は、社内の余力を増やすための別の施策も実施していた。

「商品の中で、利益額、利益率が共に低い商品を選んで下さい。見直し、もしくは撤退します」

これらの商品にかけていた経営資源をなくすことで、さらに余力が生まれていたのだ。

ここで小島は攻めに転じる。まず、営業方針を明確化するため顧客を3つの階層に分類した。

- ①価格重視客（販売数：多，単価：安）
- ②価値重視客（販売数：中，単価：中）
- ③小ロット重視客（販売数：少，単価：高）

この分類により、営業目標（それぞれ、①絞り込み、②維持、③拡大）を明確化できる。②、③の階層に対しては、4S（スピード、スケール（小ロット）、サプライチェーン（在庫管理）、サービス）の視点で顧客数の拡大を図る。4Sの視点で提案し、魅力ある商品を創出できるのも、社内に余力があるからだ。

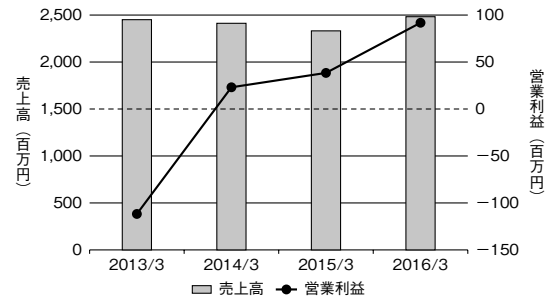
4. 全社員が経営者目線を持ち業績回復

実行支援に着手して3年。小島の指導により、生産性・商品力・営業力が大きく向上し、佐藤製綿は生まれ変わった。忙しいばかりで利益が出ない体質から、顧客のニーズに寄り添い、高付加価値の商品を提案できる体質に変貌したのだ。

この変化は、数字にも如実に表れている。3年間で売上はほぼ変化していないのに、営業利益は1億円の損失から1億円の利益に改善された（図表2）。

業績が回復し、社内の雰囲気も変わった。在庫が山積みになっていた工場はすっきりと整理され、社員は活気に満ち、表情も明るい。採用も年に10人を超え、遠方からの工場見学は引きも切らない。

図表2 営業利益と売上高の推移



プロジェクト終了後、社長はインタビューで「小島先生のおかげで、儲ける方法がわかった。社員全員が経営者目線を持てるようになった。本当に感謝している」と述べた。

再生プロジェクト終了から3年、小島は今、佐藤製綿と業界日本一を目指すプロジェクトを進めている。実現も時間の問題だ。新生・佐藤製綿には、暗く息苦しかった往時の面影は、もはやない。



小島さんの夢を伺いました。「私は中小企業支援を通して、失敗してもやり直せる敗者復活を実現し、次世代に誇れる元気な企業、地方、日本にしたい。中小企業診断士の資格と仲間とのネットワークがあれば、そのムーブメントを必ず起こせると信じています」。その動きは佐藤製綿を筆頭に地元企業を巻き込み、千葉、大阪、島根、三重にまで広がっているといいます。経営改善の「手法」と「志」、そして熱い「想い」を持つ小島さんなら、その夢は必ず実現すると思いました。