

生産体制の再構築と財務体質の健全化

4年後の債務ゼロを目指して

当社は、樹脂成形品の成形、塗装、組立て等に強みを持ち、大手自動車メーカーグループからの信頼も厚い。2年前の特損処理で452百万円の債務超過に陥っていたが、5年後の創立50周年を債務ゼロで迎えるという目標を設定し、社長以下、全従業員で生産体制の再構築と財務体質の健全化に向けた活動に邁進。初年度の債務返済目標を達成し、活動の定着化に取り組んでいる。

中部本部 プロジェクトマネージャー 星野 博康

【事例の要約】

本事例は、生産体制の再構築と財務体質の健全化に資する支援事例である。

当社は、大手自動車メーカーグループに樹脂部品を納入しており、順調に業績を伸ばしている。しかし、2年前の特損処理で債務超過となり、自主的な改善活動を行ってきたが、体質変換が思うように進まず、専門家継続派遣事業による支援を希望した。「50周年を債務ゼロで迎える」をスローガンに債務返済の5ヶ年計画を策定し、従来からの課題である成行き経営・工場運営を「見える化」しながら、既存の中期経営計画を見直し、その必達を目指した改善が実施された。返済活動が長期にわたる為、現場・現物・現実の三現主義に基づいた維持・定着できる組織づくりや仕組みづくりにも留意した活動で、初年度の債務返済目標が達成できた。

企業名 星和化成株式会社
業種 自動車樹脂部品の製造・販売、樹脂材料の
販売
本社所在地 愛知県大府市横根町坊主山1-132
資本金 96百万円
設立 昭和48年3月
売上高 4,118百万円（平成28年4月期）
従業員 120人（正社員 90人）

企業概要

当社は昭和32年（1957年）に愛知県大府市で創業し、昭和48年（1973年）に星和化成株式会社として法人化した。

当時850tの射出成形機は珍しく、家電・弱電関係のハウジング部品成形を主体に生産を行っていた。その後、受注の減少や自社製品開発の不調が相まって資金繰りに窮し、昭和58年（1983年）、材料の購

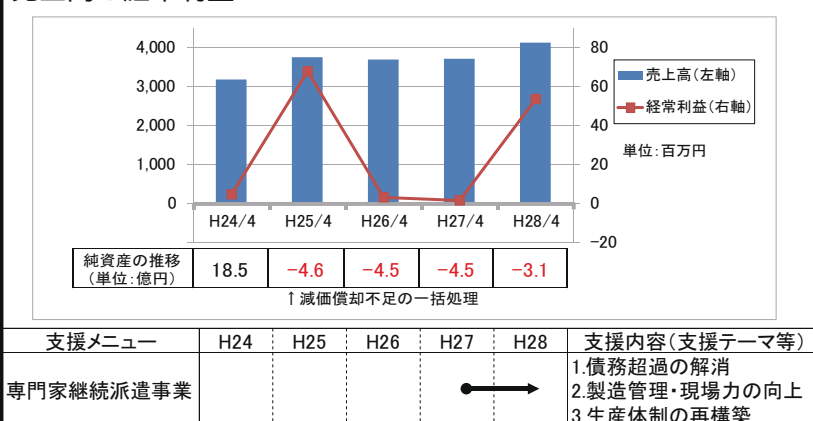
入先であった「いその(株)」の創業者である磯野俊雄氏(平成28年3月没)が兼務で会長に就任し、翌年、資金援助。生産品目を家電・弱電関係部品から自動車樹脂部品に切替え、大手自動車メーカーグループの内外装部品を生産する会社への売込に成功。その後、平成10年(1998年)に工場長を務めていた磯野正幸氏が社長に就任するという変遷を辿り現在に至る。

現在は、1600t、1300tの大型射出成形機の保有を強みに、大型化しているラジエターグリルやバンパーなどの樹脂成形品の成形、塗装、組立てや、樹脂材料の販売などを進めている。大手自動車メーカーの他グループ企業への直納も行い、順調に売り上げを伸ばしている。しかし、財務的には厳しい状況にあり、昭和59年(1984年)の資金援助時から尾を引く減価償却不足について、関係機関の了解を経て平成25年(2013年)決算で545百万円を一括処理。そのため、大きな債務超過が生じた。

中小機構との出会い

中部地域では大手自動車メーカーのグループ・関連企業が多く、仕入先への支援も活発である。そこで、大手自動車メーカーグループ・関係会社の社長、調達部との情報交換を行い、取引関係の中では支援の難しい案件について、ハンズオン支援を活用してもらうことで合意し、多数の企業の紹介を受けた。その中の1社が当社であり、訪問時のやりとりを機に支援に至った。

売上高と経常利益



磯野社長、専務と面談し、2年前に実施した一括の特損処理で452百万円の債務超過となっており、何とか5年後の創立50周年時を債務ゼロで迎えたいとの要望を伺い、これまでの自主改善活動の状況についてもヒアリングを行った。その後も何度か面談を重ね、着実な改善成果を生み出すために機構の支援を得たいとの意志が固まり、専門家継続派遣事業への申込みとなった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

支援開始時の貸借対照表は452百万円の債務超過であり、当社にとって債務負担は過大な状態であった。そのため、早急な債務解消策の策定と財務体質の健全化が課題であった。

支援は12カ月、計24回とし、活動目標は5年以内での債務返済計画の作成と、初年度返済目標の達成に向けた「製造管理・職場力向上による生産体制の再構築と財務体質の健全化」とした。現状の経営の仕組みや管理体制などの見える化を図ると同時に、着実にマネジメントサイクルを廻す活動を継続させていく為、プロジェクトメンバーを中心とした人材育成に留意しながら支援を開始した。

支援アドバイザーは大手自動車関連企業の役員経験者で、企業経営や原価管理、トヨタ生産方式(TPS)についても造詣が深く、実践経験の面でも信頼おけるアドバイザーに依頼した。アドバイザーには、支援終了後の自主活動期間が長い為、活動の維持・定着の為の組織作りや仕組みづくりについても留意し

ながら支援を進めるよう依頼した。

プロジェクト推進体制

従来の自主的な改善活動は該当部署のみの部分的な活動であり、全社的な改善活動を前提とした支援のイメージがつかめず、当初は同社内に戸惑が見られた。

初回訪問から4ヶ月9回目の訪問を経て、プロジェクトオーナーに磯野社長、プロジェクトリーダーに専務、メンバーは製造部/業務部/品証部/生技部から部長、次長の5名が選出され、必要に応じて、関係職も参加するプロジェクト推進体制が確定した。

支援内容と支援成果

＜専門家継続派遣事業＞

(平成27年7月～平成28年6月)

以下の2点を狙いとして支援が実行された。

- 1) 目標管理、予算管理を導入することにより、これまでの成行き経営・工場運営から、月次で会社全体の収益管理ができる仕組みに変え、5年後までに債務を解消する。
- 2) 会社のあるべき姿を明確にし、上に立つものがリーダーシップを発揮し、会社を強い体質に変えつつ、中期経営計画の目標達成に向け全従業員で活動する企業にする。

上記の狙いを達成するための取組方針と具体的な

過去の収益力では考えられない短期間の債務返済というテーマを選定し、全員でベクトルを合わせ、返済への目途付と活動方法を修得し成果に結び付けられたことに対し、プロジェクトメンバーの皆様、アドバイザーの努力に感謝申し上げます。まだ途上です。2期目の支援活動もメンバー全員で「やり切って」ください。



星野 博康 中部本部 プロジェクトマネージャー

支援活動は以下4点。

- 1) 既存の中期経営計画と改善計画の見直し
 - 財務諸表分析による課題の把握
 - 既存の中期経営計画の内容見直し
 - 月次決算の確認と仕事の仕方改善
 - 年度経常利益を意識させた活動支援
- 2) 全部署の改善進捗管理
 - 改善実施事項の総括表を作成し、毎月の社内会議で進捗管理
 - 重要課題テーマは個別目標を定め、進捗を現地・現物で確認して指導
- 3) モノと情報の流れのあるべき姿の理解促進
 - トヨタ生産方式(TPS)セミナーを当社および重点仕入先に実施し、ものづくりの価値観・考え方を理解・共有させる。
- 4) 生産のリードタイム短縮の実現。
 - 外注を含め、最小のモノの滞留で整流化し、トラック出荷便に合わせてモノが流れるよう指導。

支援のキックオフ時には、心構えや活動計画は頭の中では理解されていたものの、全員がどうすれば良いか考える事はなく、「緊急対応や日常の出来事への対応」が優先され、各部署とも活動のベクトルが合っていない状況であった。そのため、支援活動の中で仕事の仕方、考え方、他部署への展開力など色々なことをアドバイスされても理解が難しかったのがスタート時の状態であった。

アドバイザーの「何故」「何故」を繰り返して、深

掘り出して結果を追い求める取り組みの指導により、支援開始から3ヶ月経過した時点では、活動計画も細分化され、具体的活動が部署別に明確になった。また、月次決算管理も開始され月次損益情報も共有でき、課題や、担当別の実施計画の遅れ・進みが見えるようになってきた。その結果、チームとしての連携も芽生え、ベクトルも揃い始め、前向きにどうすればできるのかといった積極的な意見が出始めてきた。

プロジェクト開始から1年。目標も達成でき成果が見えるようになった。終了報告会ではリーダーをはじめ全メンバーからプロジェクトオーナーである社長に対し、自信を持った報告がなされた。

社長からは、最終的な経営課題「50周年を債務ゼロで迎える」については、目標達成途上ではあるが、今回の支援の目標は達成しており、大変役に立った支援であったと評価をいただいた。しかし、まだまだ課題が山積しているので、学んだ経験を力にして、全員で連携して活動を継続して欲しいとのコメントがあった。

このような支援により、以下の6点が達成された。

- 1) 創立50周年までの中期経営計画の見直し
- 2) 今期債務削減目標の達成
- 3) 改善目標値の達成

重要課題テーマはPDCAを何度も繰り返し、現地・現物の指導により目標値を達成。各部課長の「仕事の仕方」「管理能力」「関係会社まで広げた視野」などがステップアップした（社長評価）。

- 4) 製造管理目標（指標）の達成

外注向け成形置き場を集約し物流導線の短縮
先入先出管理の見える化。

作業と物流ゾーンを分離するレイアウト変更による作業者の安全確保

塗装ブツ不良10%低減 など

- 5) モノと情報の流れのあるべき姿の理解深化
- 6) 生産リードタイム短縮

後工程の主要外注塗装メーカーと連携して活動した結果、課題を共有化でき、シナジー効果があった。

今後の課題

今後の課題としては、以下の3点があげられる。

- 1) 明確となった課題（構築した生産性改善や収益力向上の取組みと強力な実践）方針管理の実施）

の解決

- 2) 各部署キーマンの明確化と計画的な人材育成（社内教育制度の確立と推進）
- 3) 業界での生き残りの為、付加価値の高い新製品をグループ内共同で研究・開発。

今後、第2ステージとして、第1ステージでの改善活動の全社的展開定着を目標として、「方針管理による管理体制の構築」をテーマに新たに専門家派遣で支援し、債務完済の目途付をより確実にする計画である（平成28年10月～平成29年9月で第2ステージの支援中）。

生き残りをかけた競争に勝つために、TPSの基本的な考え方を全社員が理解し、グループ力と人材力を活用して、愚直に、地道に、徹底的に、粘り強く改善活動に取り組んでいただきたい。

経営者のことば

会社経営者として十分な利益を生み出す施策を実行出来ずにおりました。暗中模索のなかで、中小機構・中部本部のハンズオン支援を知り、トヨタ生産方式（TPS）に造詣の深いベテランアドバイザーを派遣し



代表取締役 磯野 正幸社長

て頂いたお陰で、業績の回復に結びつけられましたことを深く感謝申し上げます。当初は戸惑いのあったプロジェクトメンバーも中盤には課題をしっかりと捕らえ、補給品工程の移動による安全確保や適正なかんばん発行による過剰在庫の削減等の成果がありました。あるべき姿を明確にして、着実に改善する手法を全員が学びました。4年後の債務ゼロを目指します。支援ください。