

衣料品のピンテージ加工技術を強みに、 ITを活用した経営を実践

複合支援による現場・原価管理の改善と ITシステムの導入

中部本部 プロジェクトマネージャー 星野 博康

当社は、衣料品のプリントから仕上げ加工までの一貫工程を持ち、ハンドメイドにフォーカスしたプリント技法で成長してきた。しかし、安藤社長が38歳で事業を継承した当初は、売上目標を決めても現場実態が把握できず、改善につながる足がかりがつかめずにいた。また、当社は経営の多角化による事業拡大も計画していた。この支援策として中間管理職の育成を見据えた3年に亘る複合支援を提案した。1期目は現場管理、2期目は原価管理の支援を実施し、管理者育成への取組みに火が付き、3年後の売上目標を2年で達成。従業員も増加し、新工場も必要となった現在、支援目標を、見積もりから製造・売掛・買掛管理までの基幹業務フローをゼロベースで見直し、効率化を図ることとし、戦略的CIO育成支援事業を活用し、ITシステムの導入を進め更なる成長を目指している事例である。

企業名 有限会社丸昇
業種 衣料品の製造加工
本社所在地 愛知県海部郡蟹江町富吉3-210
資本金 5百万円
設立 昭和60年3月
売上高 486百万円（平成30年2月期）
従業員 68人（正社員25人）

企業概要

当社は、昭和60年、現会長の安藤國廣氏が、衣料品の仕上（アイロンプレス・検針・検品・たたみ袋入れ）加工業として名古屋市中川区に創業。翌年、シルクスクリーン印刷による衣料品の製品プリント加工にも取組み、平成2年に現住所に移転した。現在は、衣料品のプリント加工、仕上げ加工まで一貫した工程を持ち、生地、裁断、縫製、製品加工・製品卸まで取組んでいる。現在はインターネット販売も手掛けるなど幅広く活動し、客先要望への迅速対応を強みとし発展している。

平成27年に専務で営業担当であった安藤明弘氏が、38歳で現会長の父親である國廣氏に代わり、2代目社長となった。「従業員の幸せ」、「明るく充実した企業づくり」を経営理念に掲げ、経営の多角化と安定化を図り経営理念の実現に向け活動し、売上高、部署数、従業員数も倍増させている。また、今年から本社工場の近くに第2工場（建坪：300坪）として、設備増強も図っている。

当社の製品は、ハンドメイドにフォーカスした職人ならではのこだわりがあり、日本有数のプリント加工の技法数と表現力を組み合わせた加工が特徴である。

中でも、ピンテージ加工（*1）は、時代背景を彷彿させる製品仕上げが好評であり、口コミでの新規依頼が多い。

*1 ピンテージ加工：年代物の洋服の雰囲気を出す為に、プリント生地をわざと擦れたように見せたり、生地が日に焼けた感じなどを意図的に作る加工。また、染料を落としたり洗濯機にかけたことで着込んだ風合いを出す。

中小機構との出会い

安藤社長は、専務時代に中小企業大学校瀬戸校で様々な研修を受講され、経営理念、行動指針、経営計画の立案、営業戦略など修得し、営業で実践、最近では受注状況や販売予想の精度も向上している。しかし、社長就任直後、受注が増加する中、モノづくりや研究開発の現場経験は有るものの、生産能力の把握ができず、製造目標の設定やコスト管理に課題を抱えていた。

そんな折、安藤社長は、瀬戸校研修参加者のOB組織「陶瀬会」の先輩社長（当社は、中部本部の経営実務支援事業、専門家継続派遣事業の2事業を既活用）から中小機構のハンズオン支援事業の紹介を受け、当機構に支援要請を行った。

中小機構は、2度の企業訪問を行い、詳細な活動方法・内容を説明し理解を得た。当時当社は繁忙期であり、安藤社長は活動の継続を心配されたが、若手幹部の前向きな発言が背中を押し、経営実務支援事業により支援を実施することとなった。

プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

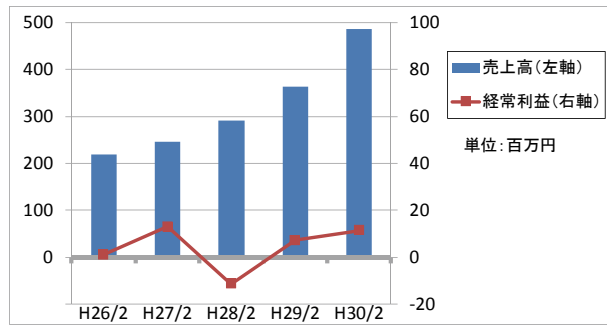
繊維業界・アパレル業界は、巨大資本を背景に大量生産・安価販売といった「ファストファッション」が注目を集める中、国内では小規模企業の低迷が続いており、多くの国内繊維製品の生産工場は閉鎖・倒産・廃業を余儀なくされ、非常に厳しい状況下に置かれている。

当業界は流行の変化も激しく、個々のアイデンティティの多様性により益々煩雑なものへと変化している。その為、顧客の個性や趣味を生かせるもの、Made in JAPANや職人の拘りの商品、顧客のライフスタイルに沿ったアイテムなど、より消費者ニーズに合ったものが売れる時代になってきている。

今後、この傾向はさらに加速することが予想され、新たな市場サービスを生み出す事が必要であり、新しい取り組みやアプローチが必要となっている。

【量的変化】

売上高と経常利益



支援メニュー	H28	H29	H30	支援内容(支援テーマ等)
経営実務支援事業	●→			4Sと生産能力把握による生産性向上
経営実務支援事業		●→		原価分析と利益体質の構築
戦略的CIO育成支援事業			●→	業務改善とシステム構築(1期)

【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	社長が一人で立案	・各リーダーと相談し、決定 ・相談することで戦略が理想でなく現実感が増し、実践するようになった
計画	社長が一人で立案	・各リーダーが立案し、社長がチェック ・自分たちで立案する事で自主性が増した
管理・仕組	社長が全部署を管理 仕組みも社長と少数で作成	・各リーダーが自部署を管理 ・幹部がQCDのルールや仕組み作りに参画している為、ルールや仕組みの社内展開が早くなった
組織・人材	リーダー不在の部署が存在 リーダーの意識が甘い	・組織体制が明確となり、役割分担が決まった ・リーダーの責任と役割が認識された
その他	経営理念の浸透が難しい 改善提案があまり出ない	・経営理念が浸透し始めた ・改善提案と改善が出来るようになった

このような厳しい環境の中、当社と中小機構は、「従来のプリント・仕上げ加工から縫製・製品加工・製品卸までの経営の多角化」と「良い会社となる為の人材育成と経営の安定化」を両立させる経営戦略について議論した。当社の事業形態は、プリント工程をはじめ、労働集約作業型であり、若手幹部のQCDの管理能力向上が急務と考え、最初に人材育成を重点に、足元の課題である生産や原価をテーマとし、モノづくりでの気付きと改善の進め方について支援を実施し、次のステップで活動の仕上げとして「中間管理者を中心に基幹業務フローをゼロベースで見直し、ITを活用し効率化を図り、経営体質を強化する」という計画を社長へ提案した。

経営実務支援事業(1期、2期)、その後、戦略的CIO育成支援事業(3期、4期)を活用する複合型の支援により、「あるべき姿の実現」に向け継続的に支援することで社長と合意した。

なお、経営実務支援事業の1期は「4S, モノづくりの基本の理解」、第2期は「原価管理の基礎づくりと人材育成」をテーマに、活動目標は、社長就任時に掲げた3年後の売上3億円、10年後の売上5億円の実現に向けた体質改革の支援をすることにした。

プロジェクト推進体制

当社の受入体制は、プロジェクトオーナーの社長を軸に、若手幹部を支援テーマに応じ、PJTリーダーとメンバーにそれぞれ分けた。

機構側は、1期～3期目の活動の一貫性と進捗状況を管理するためにプロジェクトマネージャー（PM）が、管理者を兼務し、各アドバイザーには、企業OBで実務経験が豊富で、機構での支援実績のある専門家に依頼した。

支援内容と支援成果

第1期＜経営実務支援事業＞

（平成28年2月～平成28年6月（5ヶ月））

当社の課題は、現場の生産実態が出荷実数でしか抑えていないことから、「4Sと生産能力の把握による作業の標準化と生産性の向上」を支援テーマとして以下のような支援を実施した。

1) ムダの理解と4Sの実施

ムダと作業の違いの理解と管理ルール作成

2) 現状把握と問題意識の確認

各作業者の作業方法、作業手順、段取り作業など作業実態の把握と時間計測

作業者とのミーティングを通じた問題認識の共有

ビデオを活用した動作分析と時間計測

3) 作業標準の設定

作業手順・方法・段取り手順などの決定と実績把握による課題の抽出と改善
生産性の比較検証と維持管理の為に標準化

支援成果は以下のとおり。

1) ムダの理解と4Sの実施

- ・プリント工場の作業スペース削減：目標10㎡に対し20㎡削減
- ・4Sで工場内見通し・乾燥の為に風通し改善：プリント品の乾燥時間短縮

2) 現状把握と問題意識の確認

- ・現場の見方、モノづくりの考え方が理解でき、メンバーの改善意欲が向上
- ・調査目的や手法、データの見方など現場管理の項目・方法を理解

3) 作業標準の設定

- ・品質の造込みを理解し、工程内検品、手直し工程を新設（出荷前検品・手直しを廃止）

トヨタ生産方式のモノづくりの考え方をベースに、モノと情報の流れ図、標準作業組合せ表を作成。4S、品質改善、生産性の向上の3項目を当社製品のモノづくりに沿った方法で改善計画を作成し、活動

の見える化を図り、不要物の撤去、品質の造込み、品質情報の共有、手待ち時間の把握とムダ排除など全員で改善に取り組み、成果を上げることができ当社の社員の自信につながった。社長からは、テーマの達成もさることながら、管理者の人間力向上を成果に挙げられた。

今後は原価管理との関連を踏まえ、継続して作業工数の把握・管理、生産高、不良データなどの数値の把握が必要である。

第2期＜経営実務支援事業＞

（平成29年4月～平成29年10月（7ヶ月））

成長戦略策定に向け、1回目の支援を終えた後、管理会計の導入支援を計画していたが、2年で売上げ目標を達成。しかし、社長は原価構成も分からず個々の利益が適正かどうかの判断も出来ていないことを課題としており、予定通りの支援要請をされ、中部相談会での審議を経て「原価分析による課題抽出と利益体質の構築」をテーマに支援することとした。支援のポイントは、メンバーの原価理解と原価意識の共有を日常の業務の中でも指導できるようにプロジェクトオーナーでリーダーの社長を中心に支援したことである。

1) 原価管理の理解と原価の基礎（データの収集・整理）

原価管理の考え方、データの取り方、評価方法など原価知識の基礎研修

費目別、工程別、製品別の現状データの把握、整理

原単位と単価、コストセンター別の費用・採算の見える化の考え方や洗い出し、人の配置と出来高把握

2) 原価実績の把握

コストセンターを設定し、実績データの収集、コストテーブルの作成、実績原価（管理用に置換え）の算出

原価把握方法の標準化と仕組づくり

支援成果は以下のとおり。

1) 原価管理の理解と原価の基礎（データの収集・整理）

- ・メンバー全員がコストテーブル作成の過程でコストの考え方、活用方法を理解
- ・今後の業務拡大や成長戦略に必要なコストを理解

2) 原価実績の把握

- ・コストセンター別の原価の見える化、管理原価算出と採算の見える化の仕組づくり
- ・管理会計データを活用した目標設定と目標管理

の実施

「管理会計に入る前に原価管理の指導を受けた事がコストセンターの理解に繋がり、メンバーのコスト意識が変わった。また、目標設定や戦略策定に関し、メンバーと討議することが出来るようになり人材育成も図れた」と社長から評価頂いた。しかし、原価実績把握では、支援時間も少なく、一部データの不足もある中で、考え方の理解に重点を置き、メンバーの意見の反映や一部データの取り方修正などを実施し、コストセンター別原価を算出したが、今後の活用のためには、データの収集体制の整備とデータ精度の向上が必要である。本支援での終了報告会では、専門家から「管理原価の計算も重要であるが、いかにしてそれを「活用」し、競争力を高める「活動」にして行くかが重要」とのアドバイスがあった。

上記支援を終了し、メンバーが現場管理や改善について積極的になり各々の部署への展開も自主的に実施するようになった。また、原単位や原価構成など自社のデータの分析に基づいた経営管理に関する気づきや提案も増えた。この間、従業員も更に増え組織、管理スパンなども是正された。平成30年2月期決算時には10年後の売上高目標5億円も視野に入った4.86億円になった。

3年目は計画以上の成長となり、人事・組織も拡充し第2工場も稼働するようになった事で戦略の見直しも必要となってきたが、情報系の作業は相変わらず紙中心で重複作業も多く効率の悪さが目立ち、当初設定した優先順位のとおり戦略的CIO育成支援事業を活用することを提案し、支援を実施した。

3期目の支援内容は、IT戦略企画とRFPの作成・発行、ベンダーの選定、ITシステムの導入と活用・検証として進める事で社長と合意し、平成30年3月から支援を実施中である。

今後の課題

当社の変化は、社長就任から、3年間で第2工場を新設し、従業員も増え、組織も充実し、売上高、利益も大幅に改善されている。

そして、本年6月には新たな経営計画を幹部社員と共に初めて検討し、5年後の売上目標を7.3億円、経常利益を25百万円と設定し、組織的な活動が進められている。現在取組んでいる基幹業務の見直し、ムダの排除と業務の効率化を進め、幹部社員全員が身の丈に合った経営管理を追求し、部下の育成を進めていけば、更なる成果を得られると思う。その為に依然、多忙な業務の中で、現在取り組んでいる1期目の課題解決の完遂を期待したい。

プロジェクトマネージャーの総括

各人が作業へのこだわりを持って活動している業界の中で、社長のモノづくりと人材育成、効率的な組織的活動への変革を目指す経営など熱い思いを聞かせていただき、夢のある企業だと感じました。更なる発展を期待したいと思います。また、支援計画の実行に当たっては現在も活動中ですが、若い幹部社員をしっかりとめ、率先垂範で活動される社長の行動に敬意を表します。支援終了まで頑張ってください。

今回活用いただいた経営実務支援事業では、4Sと改善による生産性の向上、原価は管理会計の考え方の導入と原単位の考え方など、当社に合わせた将来の人材育成や経営理念達成のための活動を実行して頂きました。各部署・各人の活動から組織的な目標に向けた活動への幹部社員の気付き、それから当社の技術力と従業員の頑張りが、結果として2年間で社長就任時の3年後目標を達成した原動力となったと考えます。



星野 博康 中部本部
プロジェクトマネージャー

現在、支援3年目に入り、IT化に向け、ゼロベースでの組織、業務の見直し中であり、業務の効率化も進んでいます。厳しい外部環境の中で、第2工場の更なる設備増強・人員増の計画もあります。常にモノづくりの基本に立ち返り、一層のムダの排除と生産性の向上を目指し、損益分岐点を下げ、身の丈に合った経営に心掛けて頂きたい。3回目の今回の支援内容はハードルが高いですが、支援終了時の2年後に目標を達成すべく自信をもって活動を進めて頂きたい。

経営者のことば

専務時代に、中小企業大学校瀬戸校の受講で多くの気付きをいただきました。社長に就任し、生産能力の実態把握で困っていた時、中小機構のハンズオン支援事業について、瀬戸校の研修を受けた親交のある社長からの紹介で知り、薫をもすがる思いで電話したことを覚えています。初めて専門家の派遣依頼をした平成27年は、営業方針の転換と経営戦略が奏功し、受注・売上ともに増え始めていました。しかし、製造現場の生産性が見えず、管理職者も育っていない中、5年10年先といった将来に不安がありました。そこで中部本部の星野プロジェクトマネージャーに相談し、人材育成をみすえ、ステップを踏んだ活動にしてはどうかとの提案を受け、4Sと生産能力の把握による作業の標準化と生産性の向上というテーマで支援を頂きました。当初、製造現場のメンバーはPDCAや工数管理といった当たり前の単語すら聞いたことがなく、前途多難なスタートでしたが、回を重ねるごとに参加メンバーの意識がみるみる変わり、プログラム終了時には今後を担って欲しい新リーダーが現れ、コスト意識や会社に対する自身の存在意義を見出し、自ら目標を立て活動する土台ができました。やはり専門家の方に実際に会社に来ていただき、一緒に現場に行き、一緒に考え、一緒に向き合って、製造現場の課題解決に向け厳しく指導頂いた事が結果につながったと思います。

翌年の2回目の支援時には、売上が増加したにもかかわらず、各製造現場の適正なコストや利益がわからず、前回の支援で成長した新リーダーも含めた各部門の中堅社員の育成が課題でした。そこで、原価管理とコストセンター表の作成・原価管理を活かした管理会計の導入というテーマで各リーダーの育成・指導の支援を頂きました。専門家の方は、コスト・原価管理に関し非常に細部に渡り、ここまでしないといけないのかと思うほどの内容で理解できるまで指導いただいた結果、コストに対して細部まで向き合うことができ、終了時には、私も含めて各リーダーの原価意識が高まりました。

そして、今回のテーマは3年前の支援の進め方の相談の中で既に星野プロジェクトマネージャーより対応を指摘されていたことですが、現在の会社規模となり、自分たちがこれから解決しなければならないと思い始めた案件になってきたことで、ものすごく驚き、やっぱり今後是非とも支援をお願いし、活動を続けたいと思いました。

その案件というのは、システムの導入です。まだまだ規模の小さい会社なのですが、第2工場の設立や新しい部署の設立、受注増による従業員の増加と物量の増加、各部門間の連携の悪さなど課題が山積していました。部門ごとにフォーカスした重要な課題に関しては前回までの派遣で課題が見え、各リーダーが中心となって取組んでいるのですが、大きな視点で見たときに様々な課題が多くあり、その歪みが現れ始めてきていたのです。今現在（2018年9月）は、システム導入に向けて会社の課題をすべて洗い出し明確にすることで、システムを導入できる体制づくりに取組んでいます。正直、システムを導入すれば前述の課題を解決できると思っていたのですが、それ以前の問題としてルールが全く追いついていないことが指摘され、課題というよりも問題点が多く、その問題の原点まで深掘りしてルール作りを進めています。現時点ではまだシステムの支援ではなく、仕組みづくりの支援なので、それを担当する中間管理職者の仕事・考え方や責任・責任の範囲などの明確化について支援いただいています。

3年連続でハンズオン支援事業を活用していますが、この事業は本当に良い支援だと思っています。従業員に良いセミナーがあれば個別に参加させていますが、通常のセミナーとは大きく異なり、自社に来ていただき、自社の直面する課題に対し複数人で参加でき、具体的な課題の解決と目標設定まで支援していただけます。私は会社の代表ですが、各部門の細部まで分からない所もあり、私の思いや方針をなかなか聞き入れてもらえない事も多々あります。その道の専門家の方に指導して頂くことで進行せざるを得ない点も良い所です。また、複数年で段階的に支援をいただいたことで、新たに生まれる課題に対して早いタイミングで対応でき、経営戦略に対しても有効に活用できていると思います。

今回は、こちらから相談を持ちかけたのですが、具体的な支援策や支援方法など星野プロジェクトマネージャーから提案をいただき、支援策や支援方法が思いついていなくても相談すれば良いので、安心して気軽に依頼することができ大変助かりました。

これまで3回受けた支援の共通点として、中堅社員の育成が挙げられると思います。課題は様々と変わりますが、ハンズオン支援の結果として参加した従業員のモチベーションが上がり、そのリーダーが様々な気づきを得ていると感じました。視点や課題、部下や後輩に対しての行動や考え、育成に向けて明確に変わってきていると思います。単発でなく連続で依頼していることが追い風になっていると思います。

まずは現在進行中のシステム導入に向けしっかりと成功させ、これが成就すれば大きなステップアップできると確信しているため、また次の課題に向けて進んでいきたいと思っています。



代表取締役社長
安藤 明弘 氏