

「メイン取引先撤退」激震からのノンリストラ黒字化！

—「見える化」実践による高収益フレキシブル生産体制構築—

■事業概要

同社は創立57年を迎えたEMS(電子機器製造受託サービス)企業であり、防災システム設計施工を皮切りに、市場環境の変化へ柔軟に対応する中で無線機器・音響機器等完成品組立、携帯電話・車載用電子機器等の電子基板実装を収益の柱とし、2拠点(福島県喜多方市:本社・岩月工場、栃木県那須塩原市:那須工場)にて業績を伸ばしてきた。

電子基板実装においては「面実装技術(SMT)」を同社の中核技術と位置付け、高密度・微細実装におけるQCDIには高い評価を得ている。また、長年にわたるメーカーとの取引により築き上げた信用力を基盤に「かゆいところに手が届く」国内企業として、試作品から量産品まで一気通貫した提案・対応も魅力となっている。

■経営を取り巻く環境

電気通信機器市場は中国・台湾等海外企業も含めた競争環境が激しく、大手メーカーでは製造コスト削減策として国内生産拠点の集約化も進んでいる。また、大量生産品は海外、こだわり品は国内との流れであったものの、海外競合企業の技術力向上もあり、更なる高品質・多品種小ロット対応、短納期、低コストへの要求が厳しい。その一方、中国等の経済成長によるコストメリット低下により、国内生産拠点への回帰の動きも見られる。

■同社の置かれた状況

同社の強みである基板実装技術の高さを背景に、大手電機電子機器メーカー生産拠点との取引強化・増加に対応するため、電子回路実装基板製造拠点として那須工場を開設し、無借金経営にて堅実・着実に業績を積み重ねてきた。しかし、海外スマートフォンの急激な台頭により国内スマートフォン製造が激減、主要取引先メーカー工場の拠点集約化により取引工場が閉鎖に至り、那須工場の売上が約2割に激減、全社損益においても損失へ陥った。

解決すべき経営課題

■課題1

計画経営導入によるPDCA管理の仕組み化

事業計画(中期・単年度)を策定し多くの管理資料もあるが、大手メーカー1社からの受注体制であったことも影響し課題が明確化されておらず、管理職の課題認識・理解度も不十分なことからPDCAサイクルが上手く回らない状況であった。また、採算性判断基準も大まかであったことから低単価受注が多い状況に陥っており、シンプルかつ迅速なPDCA管理への仕組み化が課題であった。

■課題2

「高品質・多品種少量・短納期」に対応できる実装ラインの構築

高品質・多品種少量・短納期対応が求められる市場環境に対し、これに対応する十分な生産効率化体制が実現できておらず、結果としてコスト高の状況に陥っていた。特に工数を要していた段取り替え時間の短縮等により設備稼働率を向上させ、フレキシブルな高効率生産体制を確立することが課題であった。

活動内容と活動成果

■第一期：平成30年1月～12ヶ月間／専門家継続派遣事業①／24回

▶活動目標

「企業の体質強化構築に向けて」
計画経営の仕組みづくりと定着化、フレキシブル高稼働率実装ラインの構築による生産効率向上の達成

▶活動内容

1)計画経営導入の仕組みづくりと実践

①経営者・管理者ヒアリング、帳票確認、財務会計から管理会計への組替により経営課題を把握・整理し、月次での経営管理項目を設定す

ると共に管理帳票を再整備した。

②月次経営会議のPDCA定着化へ向け、会議を事業部長主体で開催すると共にアドバイザーが参加し、管理会計様式による検証(GAP分析)と改善内容の精査・実践を支援。3ヶ年の事業計画を作成し、事業方針説明会にて全社で共有化した。

2)実装ラインの生産効率向上

①フレキシブルな実装ラインの構想化のために現場責任者ヒアリング、生産段取り調査等より課題を把握・整理。「生産効率プロジェクト」を立ち上げ、改善(行動)計画を策定しキックオフ会を開催。

企業名	特殊精機株式会社	資本金	32百万円
本社所在地	福島県喜多方市岩月町宮津字堰東5466-2	売上高	415百万円(令和元年6月期)
設立	1963年8月	従業員	90人(正社員71人)
業種	電気機器・通信機器製造業(電子回路実装基板製造、デジタルカメラ用交換レンズ組立)		
URL	http://www.tokushuseiki.co.jp/		

②プロジェクト定例会(2回/月)で設定した7テーマの進捗確認と共に、改善効果の検証とブラッシュアップ展開を支援し、改善計画実行とPDCA管理を行った。

▶ 活動成果

1) 計画経営導入の仕組みづくりと実践

- ①管理会計による「見える化」の仕組みを構築し、実績と改善成果を的確に把握。予実 GAP分析で課題共通認識が高まり、経営判断スピードも向上。
- ②事業計画、行動計画策定を通して「やるべきこと」が具現化され、実行スピードが向上。
- ③経営会議の会議資料や運営方法の再整備で会議の質が高まり、会

議時間が30%短縮。

2) 実装ラインの生産効率向上

- ①ビデオ分析や作業者工数記録等数値ベースで現状を把握し7つの改善テーマを設定。「攻め口」をチームで話し合うことで結束力が高まり、確実な実行・PDCAスパイラルを実現。17%の生産性向上を達成した。
- ②那須工場で実践した改善手法を自主立で岩月工場へ展開して13%の改善効果を実現。全社的取り組みに繋がった。

■ 第二期：平成31年2月～12ヶ月間／専門家継続派遣事業②／24回

▶ 活動目標

「安定した収益確保への基盤づくり」

～来期黒字化達成に向けて～

▶ 活動内容

1) 計画経営と連動した販売戦略及び財務構造の見直しと実行

- ①付加価値由来の収益性判断基準(人時生産性=賃率)を明確化し、機種別賃率把握により営業強化取引先・製品、生産改善等の攻め口を見定め、取り組みを具現化した。
- ②必要賃率を基礎に見積の仕組み・ツールを構築し、見積作成をスタンダード化。その他、ジェグテック(<https://jgoodtech.jp/pub/ja/>)を活用し同社の特色・強みを発信した。

2) 実装ラインの効率向上

- ①ビデオ撮影で段取り作業の実態を把握し、最適手順を検討・標準化した。また、使用器具の改良・製作による工数削減策を検討・実行した。
- ②6S委員会を立上げ実施計画を策定し計画に沿った取り組みを推進、6S発表会等により活性化。また、生産停止時間を評価基準としたTPM活動を実践した。

▶ 活動成果

1) 計画経営と連動した販売戦略及び財務構造の見直しと実行

- ①収益性判断基準の明確化で強化すべき取引先・製品が鮮明となり、迷いのない提案活動を実現。また、不採算受注も明確になり、現場改善・治具支給等顧客交渉に繋がった。

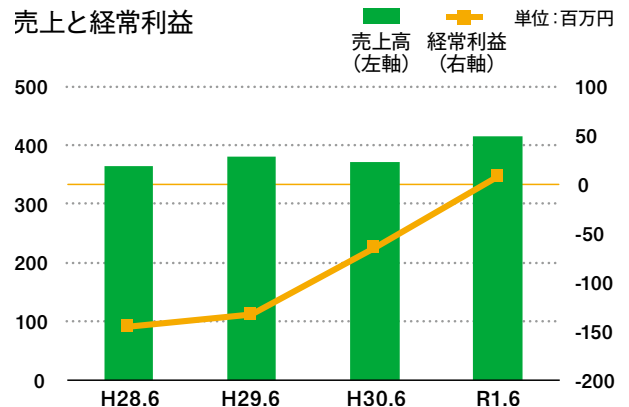
②見積の高精度化で、言い値受注も見受けられた状況から、必要賃率を基準とした見積スタンダード化を実現。不採算受注撲滅、見積工数削減に繋がった。

③管理会計による予実GAP分析精度が更に高まり、適切な対策実行で黒字化達成。

2) 実装ラインの効率向上実現

- ①台車・吊り具の改良製作、配膳台車新設による外段取り化改善、段取り作業手順の標準化(マニュアル化)を図り、生産性が17%から26%へ更に向上した。
- ②生産性向上の土台ともなる6S・TPM活動の計画的・全社的取り組み実施への土台が築かれた。

売上と経常利益



■ ハンズオン支援マネージャーのコメント

メイン取引先生産拠点撤退という厳しい状況の中での支援開始であった。支援を通して「見える化による課題抽出」、「的を絞った対策実行」、「徹底した PDCA スパイラル」に力を注ぎ、経営者の十分な理解を得て黒字達成へ貢献できた。今後は築いた土台を更に磨き上げ、同社の武器(強み)とし、チャンスを逃がさず飛躍されることを期待したい。

植松 正人 東北本部 ハンズオン支援マネージャー

■ 経営者のことば

弊社は大手メーカー様との安定した取引が長く続いていたために、外部環境の急激な変化に対応が遅れ、経営の構造改革策を模索していました。経験豊富なアドバイザーによる支援を受け、目標期限内に黒字化を達成することができました。特に管理会計書式の活用にて「攻めの経営」が可能になり、社員も意識が変わって自ら積極的に6S/TPM活動を展開しているところです。今回のご支援を好循環「勝ちぐせ!」のアイテムとして定着活用して行きたいと考えております。



代表取締役 慶徳 孝幸氏