

## 低成長経済下の企業再生

～ 売上至上主義から付加価値至上主義への変革～（その 7）

元管財人 おく 奥 かある 勲

### 6.改革発進・・・...感動の変貌

#### (3) 1日24時間・無人・稼働と内製化による付加価値囲い込み

ユーザーの生命線を担うためには高品質・低コストの設備機械を提供しなくてはなりません。その製品の製造を担当する生産部門の責任は重大です。これまで常にコスト切り下げのかけ声に翻弄されて、次々と付加価値を内包する製造行程を下請けなど外部に移管してきました。そして下請けなど外部企業がなければ、製品を製造することが出来ないという下請け依存の構図になってしまったわけです。下請けが親企業に依存する話はよくあるが、これでは肝心の付加価値はジャジャ漏れどころか、放流しているに等しいと言っても過言ではないでしょう。付加価値率の低下を招くのは当然です。

下請けの方がコストが安いという時代は親企業と下請け企業の間には歴然とした賃金格差があった大昔の話です。賃金格差が小さくなり且つコンピューターやNC装置など電子技術の発展により省人化、無人化が進化した今日では、下請けの方が安いと言うのはもはや幻想に過ぎません。また品質の確保も人手に依存する下請けは限界があります。更生会社の設備は決して新しいものではないが、各種NC機械設備は数多くあり加工技術もあります。仕事を外部に出しているため設備の稼働率は低く、遊休設備もあります。それなのにどうして外部に出すのでしょうか。それは社内の間接コストが高く間接チャージが高いからだ、とおっしゃいます。チャー

ジの問題については先にも出てきたが、この馬鹿げた勘違いのからくりを解き明かさなくては前に進めません。

生産部門のコストは直接コストと間接コストに分けられます。直接コストは機械加工や組立など製品の製作過程において直接的に発生するコストであり、間接コストは管理、物流や生産技術などのコストです。下請け企業は直接作業者が殆どであり、間接コストがかからないから下請けに出せばコストは下がるというわけです。一見単純明快のようですが、この考えは生産性と品質の重要な観点がスッポリと欠落しています。下請けの加工単価が如何に安くても、所要時間が多くかかればコスト高になり、さらに品質の観点を絡めると下請けに出す方がコスト安になるかどうかは極めて疑問であると言わなくてはなりません。間接チャージは直接作業1時間当たりの間接コストで、間接コストを総直接時間数で除したものです。然るに製造工程の仕事を外部に出すのならそれに伴って、直接作業者の人数を削減しなくてはなりません。しかし終身雇用の労務慣行なのか、不要になった直接作業員を辞めさせるのではなく、間接部門に配置換えをするから間接コストを押し上げます。上がった間接コストを減少した総直接時間で除すればチャージが上がるのは当たり前です。だから仕事を外部に出せば出すほどチャージが上がるので、工場の空洞化が加速されるわけです。低い設備稼働率、目立つ遊休設備の所以です。ちなみに損益分岐点の観点では、仕事を外部に出して付加価値率を下げ且つ固定費の削減を怠っているわけだから、損益分岐点はドンドン跳ね上がって経営を危機水域に追い遣っている状況です。

そもそも生産部門で発生させる間接コストは製作方案の改善、改革によって高品質を短納期かつ低コストで実現させる生産技術を確保するためのものです。知恵を絞り、汗を流して常に生産技術を磨き込み、製造現場でその威力を発揮しなくては

なりません。「下請けの方が安いと言うのであれば、それは敗北宣言だ。怠慢による敗北なのだ。ただでさえ製品の価格は厳しく、付加価値の確保も大変だ。その付加価値を外部に流失させて一体あなた方は何で飯を食べるのか、付加価値には飯代が入っているのだよ。何も彼も仕事を外に出して工場を空洞化させるなら、あなた方技術者は何のために生産技術を研鑽してきたのか」と問いました。

即座に反応がありました。「管財人、自分は機械加工を担当しているが、かねてから何故仕事を外部に出すのか、自分たちの仕事がだんだん少なくなることが本当に会社の利益になるのか、疑問に思っていました。お話を聞き感激しました。徹底的にやらせて下さい」。また若い人が興奮気味です。「せっかく治具を作って機械加工の準備をしているとその仕事は下請けに出すからもうよい、と言われてガックリしました。どのような難しい仕事であっても挑戦したいと思います」。

直ちに倉庫に放置している機械を生産ラインに設置します。大阪の更生会社では倉庫にあった9台中古の溶接ロボットを仮設機材の加工ラインに据え付けました。それまで生産ラインに溶接ロボットは1台もなく、この時が溶接ロボットの正式デビューでした。新潟の更生会社では数年前に国際見本市に出品したレーザー加工機が倉庫で眠っています。レーザー加工機は新製品として販売するために開発され製作されたものです。そのレーザー加工機を、金を稼ぐ生産ラインに設置しました。機械加工ラインは生気を取り戻し、組立ラインも準備万端整います。直ちに外部に出している仕事の囲い込みに着手します。部品加工やユニットも内製する以上は、それまでの仕入れコストの30%ダウンを目標として課します。並大抵の努力では決して実現出来ません。設計部門と製造部門が打ち合わせをして、加工や組み付けがやり易いパーツに修正します。よくこんなに難儀な仕事を何年も下請け企業に押しつけてきたな、こうすれば簡単なのに、と言うケースが数多くあります。図

面を見直せば見直すほどコストダウンを図ることが出来ます。コスト面から図面を全面的に見直すチャンスです。

内製化によって生産技術が磨かれ、その技術は新製品を開発する糧として、またユーザーを支援する知的財産として蓄えられます。また製作マニュアルのレベルアップとそのフォローアップによって品質の確保を自ら成すことが出来、今までのような外部依存の危なさはなくなります。そして納期は特急品であっても弾力的に処理され、余計な在庫を持たなくても生産は円滑に維持されます。外部依存から「モノ造り」回帰の第一歩です。

設備機械の稼働時間は従来 1 日当たり 8 時間が基準であったが、24 時間を基準に改めます。且つ無人稼働の比率の最大化を図ります。この 1 日当たり 24 時間・無人・稼働の目標設定は彼らを太平の眠りから覚醒させました。思いもよらない考え方であったからだが、たちまち新目標に向けてダッシュします。あちらの設備こちらの設備で加工していたのを特定の設備に集約して、それら特定設備の各々の脇に日々の稼働時間実績と無人稼働時間実績を示す看板を立てました。工場変革の旗揚げです。

この看板を実現するには設備の加工精度をキープするシステムの開発をはじめ、治具や工具、加工物の段取りなど様々な新しい生産技術が不可欠です。しかし目標をキチンと見据えた人間は情熱で燃えたぎっています。見事に短期間のうちに実現され、くだんのチャージは抜本的に改善されました。事務室の壁に上杉鷹山の言葉がありました。「なせば成る、なさねばならぬ何事も、成らぬは人のなさぬなりけり」。引き続いて外部に依存していた仕事を次々と内製化するため、設備を新しく導入します。大阪の更生会社は倉庫から 9 台の溶接ロボットを仮設機材生産ライン

に設置して以降、年々台数を増やし更生手続きを終結した平成 15 年 2 月の時点では約 40 台を数えるに至りました。また板金を抜本的に内製化するため大型レーザー加工機を設置し、1 日当たり 24 時間稼働・無人稼働率 65% を実現させました。その実績により更に 1 台を追加設置しました。新潟の更生会社は倉庫で眠っていたレーザー加工機を生産ラインに設置し板金の内製化に着手して間もなく、2 台の新鋭プレス機械を導入し、板金製作体制を整えます。いずれの更生会社も板金については全く経験はなかったが、たちまち利益を生み出す部門になりました。

次に他企業の部品加工を受注する体制を整えます。精度を要する加工単価の高いものを積極的に狙います。以前ではとても考えが及ばなかった姿勢です。チャレンジ精神が旺盛なら、不可能を可能にします。未知の仕事を消化することによって生産技術のレベルアップが実現し、さらに高いレベルを目指すことが出来ます。これもユーザーをサポートする知的財産になるわけです。

製造現場は次第にその風景を変えていきます。「付加価値至上主義」の方程式が見えてくると彼らの行動は迅速です。整理・整頓が行き届いたラインで無人の設備が整然と稼働し、人はテキパキと組立に勤しみ、かつて士気も萎え迷走した痕跡は何処にも見られません。会議では各人の情熱がほとばしり、改善改革の進捗を加速させ同時に新たな改善改革の目標を定めます。会議を開く毎に確実に体質が狙い通り「付加価値至上主義」の方向に動くのを感じます。長い歴史の過程において先輩達によって申し送られてきた仕来りから解き放たれ、新しい目標に向かって走り出した彼らの生き生きとした姿は感動を呼びます。

#### (4) 部品点数削減による品質向上

しかし「付加価値」の創出を担うのは何と言っても設計部門です。製品の付加価値

の 80%は設計の段階で決まってしまうからです。製品は設計図面に基づいて数多くの様々な部品を社内または外部から調達し、それらの部品を組み上げて製作されます。だから資材の購入価格や社内設備の実態などを無視して設計されると付加価値どころの話ではありません。変更しなくても何ら問題がないのに個人の趣味で新しい図面を画かれるとたまったものではありません。また見直せばより適正な部品を使えるのに、何年も成り行きで出図しているものもあります。そもそも設計部門は製品企画、開発、商品化が仕事であるのに、実体はユーザーの要求に対応して注文をとるため過去より連綿と受け継がれてきた図面の修正画きに終始するところが多く、設計者もそれが仕事だと考えるようになります。その結果、本来あるべき製品が歪み、さらに歪みを重ねて行きます。

「あなた方がいま世に出している製品は原価が高く、会社に利益をもたらしていない。付加価値があまりにも小さすぎるからだ。この付加価値では会社を運営するために最低必要な固定費も賄えないではないか。市場競争が年々厳しくなっているのに拘わらず、製品を根本的に磨き上げなくてはならないとする雰囲気を感じられない。目先の注文を貰うための設計対応も当然必要だが、それに振り回されて肝心の製品の品質、コストの改善改革についてお座なりにしては、早晚この会社の技術は衰亡してしまう。この会社においてあなた方がおかれている立場、あなた方の背にかかる使命は甚大であり、この会社をこのような危機に追い込んだのはあなた方と言っても過言ではない。だから企業再生のために果たさなくてはならないあなた方の責任は大きい」。ちょっと大袈裟のようだが、その通りなのです。うつむき加減にしていた技術者も正眼に構え直していました。

まず時代とともに垢まみれになった製品見直しの原点に戻ることが必要です。製品の性能、仕様を落とさないことを前提に、製品の部品点数の抜本的削減を指示します。部品点数が増えれば増えるほど精度のキープが難しくなり、品質の確保が困

難になります。シンプルなものほど品質が安定するのは当たり前です。また部品点数が増えればコストが上がります。至極当然の話ですが、性能、仕様を落とさないことを条件に部品点数の削減を実現させるには高度な技術が不可欠です。しかし技術者の知恵の出どころが定まると、全体が活気づきます。社内外の情報をとり、そして練り上げた案を試行錯誤を重ねながら積み上げていきます。部品点数削減30%の目標にはまだ時間がかかるが、着実に進捗していきます。その成果は組立作業の合理化を実現させ、品質を確実に向上させます。またいろいろと装備した仕様の中には、意味をなさないものが少なくありません。このような無駄を発見、消去する機会にもなります。図面画き屋から本来の設計技術者に変身するのに、時間はかかりません。技術創出のエンジンが始動した瞬間です。

然るに設備機械を製造する企業の使命はユーザーの生命線を守ることです。ユーザーに納入した機械は納入した時から最低でも10年以上稼働します。だから納入した時点で向こう10年間におけるユーザーの生産能力を決定づけることになるので、納入する機械は向こう10年間におけるユーザーを取り巻く経済環境の変化に対応出来るものでなくてはなりません。すでに中国をはじめアジア諸国の経済台頭が著しい今日にあっては、新機軸の生産システムを開発しユーザーに提供しなくては、ユーザーの将来が危ぶまれます。アジア勢の強みは豊富な労働力と超低賃金を武器とする大量生産によるコスト競争力です。従ってどの製造業においても無人による高品質生産システムの開発とその構築は喫緊の課題であると言わなくてはなりません。

この課題を見据えた技術開発構想の確立に着手し、新製品開発計画のバックボーンとしました。従来はどの企業も電機メーカーが販売する新しい制御ユニットを自社の製品に装着して、それを新製品と称して売り出しました。電機メーカーはどの

設備機械メーカーにも同じ制御ユニットを販売するから、新製品と称しても皆画一的です。品質はそこそこで良い、安ければ、とする薄利多売の風潮の結果です。このようなお手軽な新製品作りでは、ユーザーを守れる筈がありません。無人化には未踏の精度技術が不可欠であり、それを実現するオリジナリティの蓄積があつてはじめて、ユーザーに感動を与える新製品の提供が可能となります。技術開発による高付加価値製品の創出は設備機械製造企業の悲願です。

まず槐より始めよ、設備機械製造を業とする自社においても社内に無人による生産システムの開発と構築に着手しなくてはなりません。すでに設備機械の1日24時間・無人・稼働は工場の生産ラインに現れ、その広がりを見せ始めています。また三次元CAD/CAMを導入し、設計と製造の技術融合による生産技術開発の新展開に入りました。新技術の開発は一朝一夕には出来上がるものではないが、それ故に一日も早く行動を始めなくてはなりません。スタートが切られたのは確かです。

余談ですが、日本は戦後ゼロから経済を立ち上げ、国内のモノ不足を背景に高度成長を遂げた。生産増強のため設備機械の需要は旺盛で、ソコソコ使えて価格が安ければ良いという風潮を背景に設備機械の量産量販メーカーが現れ市場を席卷しました。この流れに抗じ切れず溺死した名門企業や老舗企業は少なくありません。安値が「売り」の商売は、いまは中国、韓国、台湾などアジア諸国のメーカーが取って代わり、かつて風雲を巻き起こしたくだんの量産量販メーカーは曲がり角に直面しています。大阪、新潟の更生会社も熾烈な価格競争に巻き込まれ、設備機械製造企業が邁進しなくてはならない技術の方向を危うく見失うところでした。

#### (5) 管理一新

さて管理分野においても改革は進行します。資材購入部門は'慣習的に定着して

いた仕入先並びに仕入れ価格が客観的に適正なのかどうかの分析を設計部門と帯同して行い、仕入先を見直します。そしてコストダウンについては当社と仕入先企業の共有課題であると認識する企業を仕入先としました。

競争力をつけ高い付加価値を確保するには近い将来、製造企業は部品・部材供給企業と連携して互いのノウハウの摺り合わせを行い、部品から製品に到るまで一貫した開発体制を構築しなくてはならないからです。また品質が同じものを1円でも安く買えばそれと同額の付加価値が増えることになり、当部門はまさしく付加価値として社内にとり込むか、それとも費用として社外に流出させるか、の水際を仕切る大切なところではあります。企業再生意欲の旺盛な人でないと勤まりません。資材購入部門のメンバーを上から下までそっくり入れ替えた会社もありました。

くだんのダウン寸前のコンピューターについては裁判所の許可を得て取り替え、これを機としてそれまでの日態の管理事務システムを一新させました。その後ISO 9001を取得し管理体制を整えました。皆が心を一つにして取得したISO 9001認証マークが工場の最上部に燦然と輝き、また各人の名刺に刷り込まれ、会社が社会復帰に向けて確実に歩んでいることを従業員一人ひとりが実感する事件でありました。また賃金・賞与制度は年功序列から業績重視に変え、退職金制度は401Kタイプを導入し、今後益々グローバル化する企業環境に備えました。

## 7. おわりに

更正会社の再建には多額の債務免除、多くの人員整理が不可欠であります。いずれの更生会社においても極めて大きな犠牲を余儀なくされました。それだけに会社に残り企業再生を担う従業員には徹底的に意識改革を促し、窮地に落ち、這い上が

った者しか出来ないエネルギーを常に求めました。そして混迷から力を結集して企業再生に向かわしめたのは付加価値至上主義の方程式でありました。ベテランも若手も付加価値追求の目標を持つと迅速に行動し、旧来の陋習<sup>ろうしゅう</sup>を一新させていきます。そして企業再生を成就させるのであるが、各人が自ら納得する共通目標を持ったとき凄いパワーを発揮するものです。感動する場面も少なくありません。然るに付加価値の仕組みそのものはシンプルで何の変哲もありません。ただ何回も説明して徹底しなくてはなりません。その考え方を実際に具体化するのに従業員一人ひとりであるので、労力を惜しむわけにはいきません。胆力を以て臨み、些かの揺るぎもあってはなりません。人心を掌握するかどうかで企業再生の成否に直結するからです。

更生会社6社は業種が違いそれぞれ固有の特徴があり一様に出来るものではないが、付加価値至上主義の理念を6社全ての企業改革の根幹として貫き、6社の従業員の意識を同質にしました。そして付加価値至上主義の実践を通じて、各社それぞれの肉付けをし、パワーをつけていきます。その変貌は急で、「夢を見ているようだ」と従業員が語り合うのを耳にした時、丁度一年前の情景が脳裏に甦りました。平成14年7月、管財人として初めて入ったこの工場は夏の盛りであるのに暗雲が垂れ込んだようであり、人々は氷のように固まりじっと不安に耐えているようでした。圧殺されそうなあの重苦しさは……今は微塵もないことに気付きました。付加価値率は著しく改善され、-人当たりの生産性が前年では想像もつかないレベルになり、同業各社を悠に越す状況を創り出した彼らの必死の努力に対して「甲斐があったね」と咳きました。

更正会社の再建には主に二つの課題をクリアしなくてはなりません。一つは債権者から認容される債務免除の確定と残債務の弁済計画の確定です。そして今一つは

その弁済の主な資金源となる収益をキチンと上げ、更に発展する企業に再生することです。本稿は今日の低成長経済下で窮地に立たされた製造企業を利益体質の企業に変革するためには何が必要か、何をなさなくてはならないか、を述べました。

中国特需に一息つく製造企業が増えているが、特需があるうちに企業改革を断行しなくてはジリ貧を待つばかりです。資源の乏しい日本はモノ造り立国を宿命づけられています。日本経済の高度成長を支えた大量生産の技術がアジア諸国全般に拡散した今日、旧態に流されていてはこの国は衰えざるを得ません。新製品の開発の必要性は言うまでもないが、製造過程で生み出される付加価値を社外に流失させないように、それこそ知恵と汗を出し切っても日々、新しい生産システムの構築に勤しまなくてはなりません。キラリと光る技術を持つ製造企業が次々と姿を消していくのを見るにつけ、暗澹たる思いをします。

平成 15 年晩秋のある日、更生申し立てをした新潟の会社が復活を遂げたと言う新聞報道に接した古くからのユーザーが突然訪ねて来られました。相当厳しい方とのことです。早速、製造を担当する技術者が工場を案内したところ、帰り際に機械の注文をいただきました。「工場が凜と引き締まった、作業者の動きが生き生きとして無駄がない。付加価値創出の考えは分かり易く具体的だ。同じ人間がこんなに変わるとは、感動したよ」。案内をした技術者から、思いがけない受注の報告を受け有り難く感じ入るとともに、「付加価値至上主義」が根付き出したことを感じました。

大阪の更生会社 2 社は平成 11 年 7 月大阪地裁より合併による更生計画認可決定(減増資方式)をいただき、そして平成 14 年 12 月同地裁の認可を得て、繰り上げ一括弁済を行い、平成 15 年 2 月更生手続きを終結させていただきました。いわゆる普

通の会社に復帰させていただいたわけです。更生手続きの終結により、筆者は同社の管財人任務を終了し併せて専務取締役を辞任致しました。新潟の更生会社4社のうち3社は同じく平成15年3月、東京地裁より更生計画認可決定(営業譲渡方式)をいただき、その決定に基づいて4月に設立した新会社2社が更生会社3社より営業譲渡を受け事業を開始しました。筆者は更生会社3社の管財人任務を終了し、新会社2社の専務取締役に就任致しました。残り1社は同じく平成15年10月、同地裁より更生計画認可決定(減増資方式)をいただき、専務取締役に就任致しました。かくて新潟の更生会社4社は3社の新会社に生まれ変わりました。

3社各社の企業体質は誰の目にも鮮やかに変革を遂げ、3社の経營業績においても狙い通りの利益を生み出すようになりました。3社それぞれの従業員が自信に満ち溢れて21世紀に立ち向かうのを実感したとき、企業再生の使命を果たし終えたことを知り、東京地裁へ報告の上認可をいただいて平成15年12月31日付けで新潟3社を辞任致しました。

この小文を終えるにあたり改めて、6社の更生にご尽力を賜りました多くの関係者の皆様に心より敬意と感謝の思いを捧げ、そして各々の会社が今後益々発展し社会に貢献することを祈願する次第でございます。

(「コントロール」コントロール社発行 No.1125 2004年11号より転載)

