

目標・数字への意識を高めると、社員の「行動」が変わる

有限会社 マーベル



所在地：福井県鯖江市水落町1-1703

電話番号：0778-54-0777

設立：平成7年8月

資本金：3,000千円

従業員数：20名

事業内容：アセチロイド樹脂、セルロイド樹脂を材料とした、眼鏡部品の成形と加工及び、ベリ銅、銀を素材とした鑄造部品の販売

URL：https://www.marvel-inc.co.jp/

導入システム：TECHS-BK Ver.3.4 10クライアント
伝票設計、EUC Tool、
ハンディターミナル

導入前の状況・課題

- 売上減少、収益性の低下
- 社長の交代
→「現場リーダーの切迫感のなさ」に危機感
→経営管理の強化
現場での管理会計の必要性

主な改善効果

- 適切な売上目標の設定/売上予定管理
→納期管理・売上管理に対する意識の向上
- 正確な個別原価管理と原価会議の実施
→赤字物件・目標原価を超える物件の把握、
現場リーダーによる改善に向けた取り組みの開始

きっかけは、売上減少、収益性低下、社長の交代

マーベル様では、令和1年から令和2年にかけて大幅に売上が減少、平成30年以降は、売上高営業利益率も低下し、利益率が高かった平成29年と比べて約3分の1になっていました。また、令和3年には、前年度比でさらに売上1割減が見込まれていました。そんな状況の中、マーベル様は、

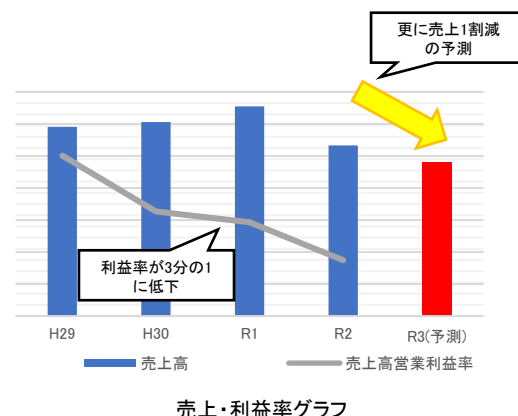
令和2年8月に創立25周年を迎え、また、同じタイミングで現社長石山 将平様が社長に就任されました。石山社長は売上の減少、さらに、収益性の低下が起こっているにもかかわらず、現場リーダーの切迫感のなさに危機感を覚え、経営管理の強化・現場での管理会計の必要性を感じ、IT経営プロジェクトの導入を決めました。



有限会社 マーベル様は、眼鏡産業が盛んな鯖江市で、眼鏡のフレーム及び、部品の切削・加工を行っている企業です。

職人の高い技術力により、メタル・プラスチックなど、眼鏡に使用される多彩な素材の加工を請け負い、Made in Japanの精度・品質にこだわった小ロット・高品質な眼鏡フレーム・部品の製造を行っています。

また、様々な技術・アイデアで、満足度の高い眼鏡フレームを企画・デザインから提供しています。



売上減少・収益性の低下の原因は「意識」の問題だった

IT経営プロジェクトでは、テクノア所属の中小企業診断士が、現状分析を行い、原因・課題を抽出して、改善に向けた取り組みの開始を支援します。

まず行ったのは、財務諸表・ヒアリングで現状を分析すること、そして、原因・課題を抽出することです。

眼鏡製造業界には、「完成した時が納期」という商慣習があり、マーベル様では、外注先からの納期遅延、得意先からの要求による納期変更が多く発生していました。その結果、予定通りに出荷ができず、売上時期が延びていました。また、売上目標(年間/月間)の管理がなく、「延びたものは仕方がない」という意識があり、売上減少につながっていました。

そして、売上(仕事量)が減少しているにも関わらず、残業が増加するなど、労務費が増加して、赤字物件も発生していました。しかし、「残業が必要なんだから仕方がない」という意識があり、収益性低下の原因となっていました。

そこで、「仕方がない」という意識を改革して、管理体制を強化すること、特に、原価管理・売上管理体制の構築を行うことが当面の取り組みとなりました。

適切な売上目標/原価目標の明確化と共有

現在の製造原価や販管費を基に、目標とする利益率のために必要な売上目標(年間/月間)と目標個別原価を設定しました。

そして、ただ設定するだけでなく、なぜそれが目標となるのか、どうして達成しなければならないのか、をマーベル様の財務諸表の数字から現場リーダーに説明しました。これにより、目標が明確化され、また、目標が達成されないことについて、理由がなんであれ、「仕方がない」ではいけないという意識が共有されました。

売上管理は「結果を確認すること」ではなく、「売上予定を管理すること」

売上目標を決めたら、それに向けて行動する必要があります。1か月が終わって、目標を達成できたかどうか、結果を確認することは売上管理ではありません。

外注先や得意先の都合による納期変更は避けられませんが、月中に売上目標と売上予定金額を確認しながら、自社都合の売上延期の防止・次月売上予定の前倒しの検討を行うなど、月次の売上目標達成に向けて意識が変化しました。

自社の費用を基に時間チャージを決定し、社内加工費を含めた個別原価管理を開始

マーベル様の従来の原価管理は、材料の調達・外注などの社外費用の管理のみが対象でした。

そこで、まずは、自社の労務費を基にした時間チャージを設定して、生産管理システム「TECHS-BK」(以下、TECHS)で加工工数の収集を行い、社内加工費を含めた個別原価を見える化しました。

そして、目標利益・販管費・製造間接費を考慮した結果、適切な製造原価率の目標値を決定しました。

個別原価が見えるようになると、目標原価率を超えた物件が数多くあること、赤字物件も複数発生しているこ

とが判明しました。その中には、赤字予想していた物件もありましたが、予想外のものもありました。日頃、頑張っている現場リーダーにとっては非常につらい現実ではありますが、一方で、見える化されることで振り返りの必要な物件が明らかになりました。

改善に向けた原価会議の開始

前週に納品した物件のうち、目標原価率を超えた物件について、原価の振り返り会議を行うことになりました。

会議資料、会議運用方法を決定し、テクノアのコンサルタント立ち会いのもと、原価会議が開始されました。

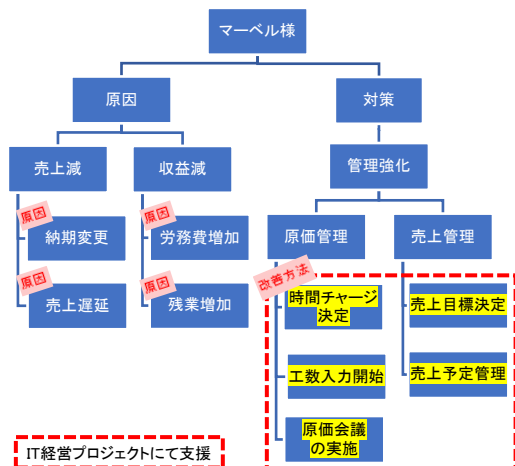
TECHSで目標原価率以上の物件を抽出し、仕入・作業実績を確認して、原因を特定、そして、改善方法を検討します。

適切な目標とその共有が1人1人の「意識」を変え、「行動」を変える

今では週に1回、石山社長と現場リーダーが集まって、原価会議を実施しています。以前は、会議というと、石山社長が仕切って現場リーダーがその場で考えて質問に答えるだけでしたが、現在は、正確なデータを基に、現場リーダーが中心となって、事前に目標原価を上回る物件について原因を確認して会議に参加し、再発防止に向けて話し合いを行うようになりました。

売上の目標管理も、原価会議もまだ始まったばかり。業績への効果はまだまだこれからですが、現場リーダーの意識が変わり、改善に向けた行動に変化が生まれています。

石山社長からは、「IT経営プロジェクトで、社員に対して、利益が出ない理由と利益を出す方法を教えてもらい、おかげで社員が会社のことを自分ごとのように意識するようになりました。」とお喜びの声をいただいています。



現状分析と改善の取り組み