

特集：頼って良かった！ 中小企業診断士

——中小企業における中小企業診断士活用事例に見る成功の秘訣 Part 3

第4章【経営改善・経営革新】東京山陽プラス株式会社 債務超過の解消と経営革新計画承認



仲田 清一郎

埼玉県中小企業診断協会

1. 企業の経営環境

プラスチックリサイクル成形業は、地球資源の有効利用の点からなくてはならない業種である。プラスチック材料は自動車部品、食品トレー等の材料に使用されている。

食品トレーの需要は外食から中食への流れの中、堅調に推移している。また、高度品質素材は舗装用の雨水枡（雨水浸透性舗装材）としての利用が目目され、製品化されている。原油安で単価引き下げの要請は強いが、オリンピックを控え、需要は増加するものと思われる。

2. 事業内容

同社は、昭和43年に埼玉県春日部市内で廃プラスチック成形材料製造業を個人創業し、豊野工場団地に移転後、取引先拡大のため、藤岡工場、桜川工場の操業を開始した。売上高は経営改善計画を大きく超え、廃プラ業界中堅以上に位置するまでになった。再生材料製造販売を通じ、「環境にやさしい社会」を目指して取り組んでおり、平成23年には「環境」をキーワードに新規事業である水素水サーバーの販売をスタートさせている。

3. 同社との出会い

11年余も以前のことであるが、中小企業診

【東京山陽プラス株式会社 企業概要】

- プラスチック成形材料製造業（含 廃プラスチック）
- 住所：埼玉県春日部市豊野町2-20-1
- 代表者：代表取締役 神田正義
- 従業員数：63名
- 企業 HP：<http://www.tokyosanyo-plus.com>

【企業沿革】

- 昭和43年 個人創業
- 昭和46年 東京山陽プラス株式会社設立
- 昭和49年 藤岡工場稼働開始
- 平成20年 桜川工場稼働開始
- 平成24年 経営改善5ヵ年計画作成
- 平成27年5月期 債務超過解消
- 平成28年3月 経営革新計画承認



桜川工場外観

断協会埼玉県支部（当時）の依頼で、産業廃棄物業者更新申請の財務診断に中小企業診断士2名で伺ったところ、大変お忙しいご様子で話がかみ合わず、辞去したことがあった。

当時、中小企業診断士の社会的評価はまだ低く、名称さえ広く認知されていない状況であった。

その後、春日部商工会議所を通じて改めて財務診断の依頼があった。小職の要請に従っていただくという条件でお受けし、その後は何かにつけてご相談にあずかり、今日に至っている。

後で知ることになるが、代表者は大阪商業大学のご出身で計数に強く、それこそ裸一貫での創業であったから、生半可のことで妥協される方ではない。自宅以外ではほとんど工場ユニフォームを着用する、それこそ仕事一筋の方である。住工混在解消のための豊野工場団地の建設に際しては協同組合化に協力し、長く理事（電気委員長）として尽力された。



プラスチックペレット加工の流れ

4. 支援内容 ①経営改善計画

今回の支援以前に財務構成改善のため、代表者貸付金の資本化を要請し、累損範囲で免除益に計上し、さらに資本金を10,000千円から50,000千円へ増資した経緯がある。

茨城県桜川市の工場操業開始後、リーマンショック、3.11と続く状況下、経営難でリスクを受けたが、金融円滑化法の期限（平成25年3月）の前年9月に、金融機関の要請による同年12月までの経営改善計画作成の必要性から依頼があったものである。

「経営改善計画は単なる計画書作りではなく、経営改善を実施していく際の方向付けであり、摸索である。進行に従って派生する諸問題を解決し、さらに道順を示すものである。したがって、あらかじめ計画書を作成すれば事足りるとするものではない」、「一定期間、代表者に方向と手段を示し、従ってもらわねばならない。いわば、マラソンでコーチが伴走するがごときものである」と言えるであろう。

それには、代表者と支援者との間に全幅の信頼関係がなければ、遅々として進捗しないか、時に画餅に終わってしまうおそれさえあ

る。この点について、経営者と支援者が十分に理解しておくことが必須と言ってよい。互いに少なからず尊敬し合う関係が良いと思う。

経営改善で最も重要なことは、実行者のベクトルを1つにすることで、そのための前提が経営理念の構築と行動指針の決定である。

(1) 問題点の把握と計画策定

計画策定にあたっては、本来なら5～6ヵ月が必要であるが、金融機関の要求期限もあり、毎週土曜日に役員会を開催し、3ヵ月で取りまとめたものである。短期間でまとめることができたのは、支援者として先述のごとく増資等にかかわり、経営内容を十分に理解していたことが助けとなった。

進め方は、単なる計画策定にとどまらず、絞り込んだ問題の解決策を協議し、翌週から実施に入った。役員会では、SWOT分析で自社の概況を把握するとともに、KJ法を援用して、経営者及び会社幹部が日頃考えていることを鮮明にし、重要度に従って絞り込み、取り組んだ。

●共通した問題点の1つは桜川工場の生産性の低さにあり、その改善のために、代表者

のOJTによる指導を実施することとした。

- 問題点の共有と意思統一（ベクトルの統一）のために、①経営理念と行動基準、②組織図（責任体制）を作成した。

経営理念の構築は、経営者の心の中に内在する経営哲学である。40年余の実践経営から体得した代表者の想いを具現化した。初めに大意をまとめ、期間終了までに添削修正のうえ、決定した。行動指針は、幹部社員を交えて経営理念と連動して作成。すなわち、両方とも他のスケジュールと並行して、相応の時間をかけて作成した。

- 現状把握のために、③財務状況の精査、④得意先別売上管理（売上総利益）、⑤仕入先別管理（仕入単価）、⑥設備の更新計画、

⑦在庫管理、⑧キャッシュフロー等の改善計画を作成した。

(2) 実行支援と成果

計画策定後、経営会議は継続し、現在では月2回、幹部社員を含めて、業績管理及び経営の方向性等についての協議が行われている。経営改善に向けてベクトルを1つにし、危機感を共有しての取組みは、かつてないほどの効果を上げている。

顧みて、代表者は融資銀行の査定通過が焦眉の急であった。それに対し、小職の立ち位置は、経営建て直しのための実効性のある助言を行うことにあったと言える。

経営改善5ヵ年計画3年間の実績推移 (単位：% 千円)

(注) 上下両表とも平成24年度は基準年、5月決算

項目	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
売上高の伸び	100	105	111	121
製造原価率の推移	87.1	81.6	81.8	79.1
販管費率の推移	18.2	15.7	16.7	11.9
当期純利益	▲47,146	12,068	11,864	83,601
自己資本の推移	▲62,405	▲50,337	▲38,473	45,128
フリーCFの推移		30,463	27,644	130,466

顕著な改善を見た経営比率

(単位：% 千円)

比率名	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
総資本対経常利益率	1.7	▲1.2	10.1	
売上高対経常利益率	1.5	▲1.0	7.3	
棚卸資産回転期間 日	46	41	20	
流動比率	11.7	121.6	152.8	
固定比率	▲1,095	▲1,355	1,128	
自己資本比率	▲6.5	▲4.7	5.4	
負債比率	▲1,647	▲2,212	1,766	
付加価値生産性	4,675	4,360	5,906	

①計画目標を超える成果を達成

売上高及び仕入高計画（含 価格交渉）はABC分析の援用により、上位26社の得意先と仕入先との単価交渉に基づき、作成した。担当者には厳しい作業となったものの、結果は計画目標を大きく超え、経費削減と相まって債務超過を解消するに至った。キャッシュフローの改善により、平成28年5月期終了以降、借入金は増額返済の予定である。

②責任体制と権限の明確化

あいまいだった組織体制は、権限と責任の

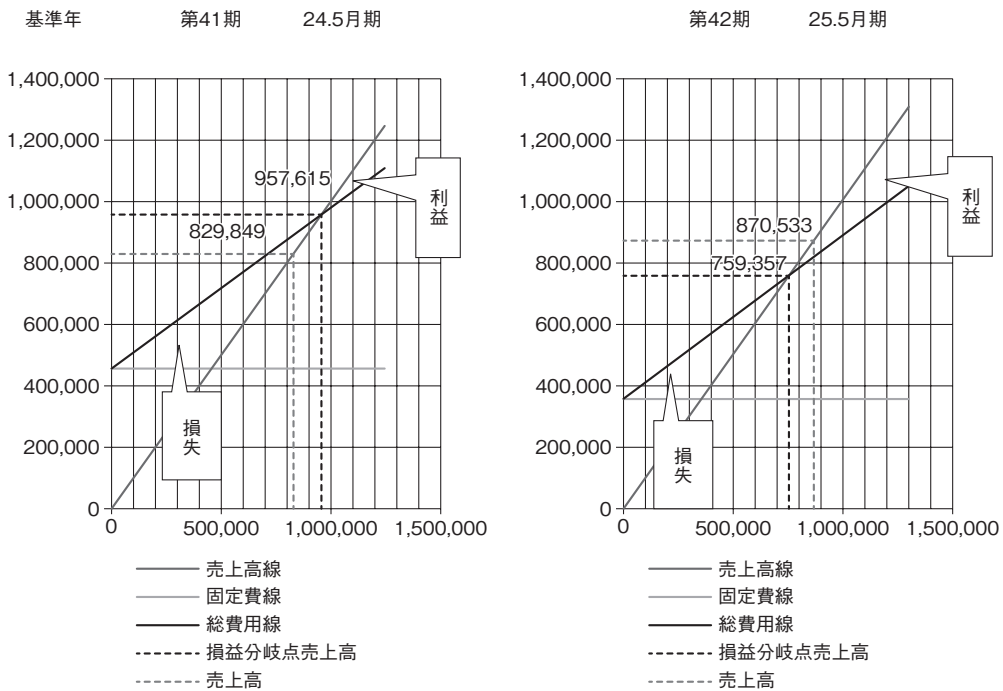
明確化に加え、多能工化を目指し、工場ごとにPDCAを回すようになり、作業の効率化によるコストの削減にもつながっている。

③コストの削減

経理担当者も加えて費目別の低減について協議し、経営者報酬の削減も含め、総コストの削減を図った。結果は固定費が大きく圧縮され、売上高の増加と仕入価格の低減により、損益分岐点が大きく低下し、安全余裕度も飛躍的に上昇した。

損益分岐点の推移

(単位：千円)

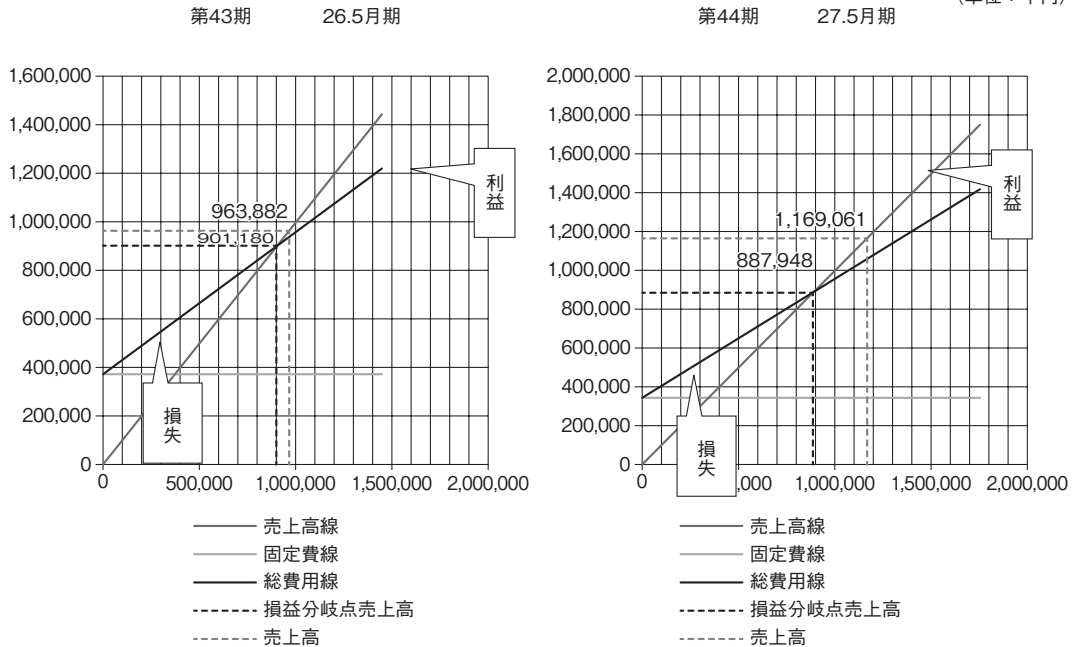


損益分岐点売上高	957,615	
損益分岐点比率	115	
安全余裕度	-15	
変動費	434,943	
固定費	455,707	
売上高	829,849	

	前年比
759,357	
87	
13	
461,606	
356,703	78.3
870,533	

損益分岐点の推移

(単位：千円)



		前年比
損益分岐点売上高	901,180	
損益分岐点比率	93	
安全余裕度	7	
変動費	569,485	
固定費	368,741	103.4
売上高	963,882	

		前年比
	887,948	
	76	
	24	
	718,023	
	342,581	92.9
	1,169,061	

④在庫管理の改善

不良在庫を償却するとともに、可能な限り先入れ先出しを実行し、戸外在庫については風雨対策を行った。また代表者自ら、OJTによる原材料選別方法の指導で材料品質の向上を図った。この効果は、停滞在庫の使用が促進され、製造原価率の低減にもつながっている。

5. 支援内容 ②経営革新

経営革新は、現状で革新たり得るシーズの有無を確認することが必要である。したがって、徹底した現状分析が前提である。そこか

ら芽があるかどうかが見えてくる。

幸い、同社の場合は経営改善計画を実施中で、将来の方向が見えていた。従来の製造ラインよりも不純物除去精度の高い機械を導入すれば、雨水枡（雨水浸透性舗装材）等の高品質素材の製造が可能となり、新納入先を開拓することで生産性向上にもつながることが認知されていた。経営革新計画のテーマを「上位機種導入による新材料の開発・生産と供給体制の確立」として、経営革新計画の認定を受けることにし、申請書作成のためにヒアリングを行い、行動計画、工程表、推進体制、売上・利益計画等の申請書類を取りまとめ、平成28年3月16日に承認された。

○導入機械の特徴

項目	従来機種	新導入機種
生産能力	180kg/hr	360kg/hr



経営革新計画承認証を得て

経営革新3年計画目標伸び率は、付加価値率19%、一人当たり付加価値率17%、経常利益率81%である。

平成28年5月に上位機種を導入開始し、新規取引先の開拓に着手するなど推進中である。今後は3年ごとに経営革新計画を立て、PDCAを継続し、経営の発展につなげるべく推進している。

なお、これまで資金難で中断していたISO9001を取得すべく準備中である。



導入設備

【経営者の声】

代表取締役 神田 正義氏

わが社はバブル崩壊後、苦難の経営を10数年。その時、仲田先生の指導を仰ぎ、適切な指導を受けて実行



し、経営安定の道に着く。その後、リーマンショック、東日本大震災による大不況に直面し、経営は悪化。再度仲田先生に相談し、快く引き受けていただき、適切な指導による対応で経営難を乗り越えることができた。これにより、事業の推進を図り、社会貢献度を高めることができた。

仲田先生には11年前より指導を受け、経営悪化の際に快く相談に乗っていただいた。その都度、適切な指導を受け、経営難に勇気を持って対処して乗り切り、事業の安定化を成し遂げた。中小企業診断士は企業経営経験者で、経営難の際の経営者の苦しみがわかる仲田先生のような方が1人でも多く資格者になってほしいと思う。

仲田 清一郎

(なかだ せいいちろう)

仲田経営研究所代表。沖縄県出身、中央大学商学部卒。明治乳業株式会社で北九州営業所長等を経て、販社、関連会社の経営、管理業務を経験。明治サンテオレ株式会社の常務取締役を経て退任。平成28年10月末現在、経営指導実績117社、執筆6件、経営講演(含 セミナー)59回、その他経営外講演13回、経営相談多数。現在、春日部商工会議所経営安定相談室専門スタッフ。

