

フロウエルマガジンコラム #16

2009年5月号

『どんな不況にも負けない会社をつくる方法 後編』

今回の経済危機下で会社の存続をかけた舵取りをしていてつくづく思い知ったのは、リードタイム短縮などのコスト削減策は、ある程度の時間と資金をかけることが不可欠なので、経営状況に余裕があるときに実行しなければならないということです。コスト削減が本当に必要な状態になったときには様々な制約で抜本的な構造改革は難しくなります。

以前業績が順調なときに、既存の施設を手放したりジョブフローを大幅に変更したりしてまでコストダウンする必要性に社内から疑問を持たれ、利害関係者から反対されて提案が受け入れられない場合がありました。現在大きな痛手を負っているトヨタ自動車の幹部は、今後は売上が6割に落ちても利益の出る体質にしていくとコメントしていましたが、浮き沈みの激しい半導体業界の企業こそ、そういうローコストハイスループット体質（経費削減と生産効率の向上を同時に実現すること）が絶対的に必要だと痛切に感じました。また前編で書いたように一般の従業員が一人ひとりジョブフローの効率についていつも考える習慣を身につけると、繁忙期の構造改革に対して理解することができ、物事がスムーズに進むと思います。

それでは、「社内努力で利益率UP」を実行して得られた増益分の使い道について考えてみたいと思います。フロウエルでは、創業から毎年利益を積み上げて今期初めの段階ではA億円強の「貯金」がありました。

わかりやすく貯金と書きましたが、全て現金というわけではありません。即使えるお金は0.3A億円足らずで後は手形などの売掛金が0.25A億円、在庫が0.42A億円以上もあります。残りは引当金です。売掛金は期日が来ないと現金化しませんし、在庫は売れないとキャッシュになりません。会社が不渡り（支払手形など約束した期日に資金が足りず債務不履行すること）を出して倒産するのは、過剰在庫や不良在庫が多い場合や顧客から受け取った手形のサイトが長い場合など即現金化できない資産が積みあがって債務返済期日までにキャッシュが不足した状態のときにもおこります。前編で説明した非効率業務を排除した利益率の高いジョブフローを実行していても、折角稼いだ毎年の最終利益を翌年売上実

態より過剰に仕入れて在庫で食ってしまうと今のように売上が突如激減した時に運転資金が足りないという事態に陥ります。「在庫は罪庫」と言われる所以です。

必要なとき自由に債務返済原資として使える現金（FCF：フリーキャッシュフロー）を増やすには、まず受注から出荷までのリードタイム短縮が重要です。なぜなら製品の発注から出荷までの日数が短縮すると在庫はミニマム化できるからです。今までのフローエルでは、受注してから客先へ納品するまでのリードタイムを短縮するために在庫を持つという考え方でした。これからはFCFを増やすために在庫を減さなければならず、そのために製造リードタイムを短縮するという真逆の発想です。在庫を減らせば稼いだ利益が眠らず銀行からの借金は不要となり利子もとられません。流動化した資金は債務返済の他にも新規開発やコストダウン案件により多くの投資をすることができ（冒頭で書いたようにコストダウンには新規の設備投資が必要になることが多い）好循環を生みだせるのです。

リードタイムの短縮は、協力企業に過度の負担をかけずとも部品入荷後の社内フローを工夫することで達成可能です。今のやり方は、まだまだ改善の余地が多くあります。自前の努力と投資でやれることが残っています。なによりも納期が早くなれば営業の競争力も上がり売上が伸びるので、売上原価率が逡減していき利益率がさらに上向くことも期待できます。利益率向上とコスト削減の策としてリードタイム短縮を目指し、ジョブフローの抜本改革に必要な資金を投入していくつもりです。これが「社内努力で利益率UP」を実行して得られた増益分の使い道です。

2回に渡って財務状況を改善する考え方を書いてきました。以下に要点をまとめます。

1. 会社の存続にとって大事なものはフリーキャッシュフロー（FCF）である
2. FCFを増やすには、徹底した業務効率化による利益率のUPが必要である
3. 社内努力で利益率をUPさせるには、製造原価を減らす構造改革が必要である
4. 利益率UPへの構造改革を遂行するには、現場の理解と協力と投資が必要である
5. 構造改革で特に重要なことは、製造リードタイムの短縮を主眼におくことである
6. リードタイムの短縮によって在庫を減らす事ができ、FCFが増加するのである

私自身は、会社経営に携わってまだ4年ほどなので不況を克服した体験談をお話しすることはできません。題名の「方法」とは、こうすればいいと解っていることです。不況に打ち勝って生き残れるかどうかはその方法を経営スタッフと従業員の皆さんが力を合わせて実行していけるかどうかにかかっています。よく言われるように強い組織とは、当たり前のことを当たり前に行える組織です。ところが当たり前と思えることがなかなかすんなりと実現しないのが普通です。頭で解っていても踏み切れない・継続しないとなりがちな「当たり前の努力」を実現した会社が勝組に入るのです。

宜しく申し上げます。