



明治大学政治経済学 教授
森下 正 氏

組合 活性化アドバイス

コスト削減は余剰を生み出す永久不滅の取組み

企業の規模や業種に違いに関わらず、企業が持続的に発展していくためには、経営戦略上、資金を投じた経営力の強化が必要である。特に、経営力の強化に資する生産性の向上は、財務上の余剰を生み出すことから、新たな投資のためにも必須である。

中小企業庁（2021年）『令和2年度 中小企業の動向』によると、中小企業が「今後3年間で最も資金を投じたい」分野は、「国内の設備・施設等への投資」であった。ちなみに、製造業43.5%、サービス業25.6%、その他27.1%であった。また、製造業に絞って「今後3年間で資金を投じる為に必要な利益・余剰資金の確保」について「確保できていない」企業を規模別にみていくと、0～5人 56.3%、6～20人 43.8%、21～50人 31.7%、51～100人 27.3%、101～300人 21.2%、301人以上 21.4%であった。サービス業とその他も、ほぼ同様で、規模が小さいほど、利益・余剰資金の確保ができていない。なお、規模が大きいほど、その割合が少なくなるが、101人以上の規模でも約2割が確保できていない。

したがって、資金を投じる為に必要な利益・余剰資金を得るために取組むべきことは、コスト削減による生産性の向上である。そのために「ムリ・ムダ・ムラ」を排除して、品質を向上し、業務プロセスの円滑化を図って、コスト削減を実現していくことが求められる。

この「ムリ・ムダ・ムラ」の排除は、今流行りのAIやIoTに頼る前に、日頃の改善活動の中で、昨日よりも今日、今日よりも明日はもっと良くしていくという発想が求められ、こうした継続的な改善こそが、生産性向上に最も大きな威力を発揮する。また改善は、仕入れ・製造・販売・財務・労務など、実際の業務の場で展開していくことである。したがって、経営者だけではなく、社員や取引先も交えた協力があって初めて実現可能となる。

まず「ムリ」の排除は、今のやり方をより楽にするという観点で、現場を見直すことから始められる。例えば、体力がある人にしかできない仕事も、体力に自信のない人、あるいは女性や高齢者でも、容易にできるようにする。より具体的に言えば、屈んでの仕事は立って、あるいは座ってできるようにする。重たいモノの持ち上げには、スプリングバランサーを使う。そうすることで楽に仕事ができるようになり、不良品が減り、作業スピードも向上して、生産性も向上する。

次に「ムダ」の排除は、段取替えや入出荷などの待ち時間、あるいは廃棄ロスなどを削減することである。例えば、国土交通省総合政策局情報政策本部（2017年）『物流を取り巻く現状について』から、トラック・ドライバー1運行での平均拘束時間をみていくと、運転、荷役、点検などの業務の無い「荷待ち」を除く1運行の時間は11時間34分で

あった。しかし「荷待ち」があると13時間27分に及び、その差は1時間53分もあった。この差を荷主の協力を得ながら、短縮・排除することが「ムダ」の排除となる。

最後に「ムラ」の排除は、製品やサービスの品質のばらつき、繁閑の差など、山谷の差を平準化することである。ちなみに、品質であれば不良率を下げる、繁閑の差であれば忙しい人を手が空いている人が補完できるように多能工化を進める。

こうした取組は1社で実施するより、同じ目的を持つ複数の企業が協同し、かつ競い合って取組むことで、マンネリ化を防ぎ、継続的な活動にすることができる。実際、石川県のK協同組合では、2008年に環境マネジメントシステム（EMS）を導入後、ISO14001との整合性があり、中小企業でも導入しやすいEMS国内規格の一つであるエコステージに、組合をあげて挑戦してきた。（財）エコステージ協会によると、このエコステージは、ステージ1：環境経営の導入（改善活動と環境経営の実践）、ステージ2：環境経営の基礎（EMSの環境管理項目の運営と改善）、ステージ3：環境経営の成熟（業務プロセスへの環境経営の浸透、及び継続的な業務プロセス改善）、ステージ4：統合マネジメントシステムの構築と明確なパフォーマンス改善、ステージ5：内部統制システムの構築とCSRの実現、以上5つからなる。

同組合では2009年にエコステージ1を、10年にエコステージ2を、いずれも国内初で組合と組合員がグループで認証取得し、16年にはエコステージ3も認証取得した。こうした認証取得を達成した背後に同組合では、組合員全員が相互に監査し「良い点」「改善点」を発見する「相互研鑽活動」によって、他社からの学びを自社に展開する改善活動を行ってきた。また、内部監査員の育成にも努め、改善のスピードアップも図っている。こうした一連の取組みにより、不良品の削減と流出の防止、省資源・省力化などが実現し、組合員の企業体質が強化された。結果的にコスト削減となり、新しいことへの挑戦を可能とする余剰を生み出すことに成功している。

さて、コスト削減のために組合が長年、実施してきた共同事業に、共同購入・仕入がある。また、共同受注システムを導入し、間接費の削減や顧客対応の迅速化も実現してきた。さらに、共同生産・保管でも組合は実績をあげてきた。こうした共同事業の必要性は今後も無くならないが、ハードウェアの導入には資金と時間がかかる。しかし、K組合のようなソフトな共同事業は、組合員の強い意欲と目的意識があれば、開始できる。まずは組合として、組合員全員でコスト削減に資するソフトな共同事業を開始して、新たな投資を行うための余剰を生み出して欲しいのである。