

大阪市の中小企業の支援拠点、大阪産業創造館(大阪市)。二階の市信用保証協会窓口には十一月から中小の経営者が連日詰めかけ

# 鏡望先

編集委員 一丸忠靖

ている。政府の中小支援策で、各地の保証協会が金融機関の融資全額を保証する融資の対象が百八十五業種から製造、小売り、卸など

## 中小、厳しい時こそ「3S」

中小の多い六百十八業種に拡大。「うちは融資を受けられるのか」との問い合わせが絶えない。

近畿経済産業局が発表した七―九月の中小企業景況調査では業況判断、経常利益、資金繰りなどのDIが軒並み過去三年間の四半期

### 生産見直し 基礎体力磨け

で最低を更新。世界的な金融危機への不安が広がる中、経営者がまず考えるのは資金繰りのようだ。

一方でやや見過ごされていると感じるのが「整理、整顿、清掃」の頭文字を取

った「3S」、設備のレイアウトの見直しなどの生産管理の視点だ。徹底すればムダな経費や在庫の大幅圧縮、納期短縮などにより資

金繰りや新たな顧客の獲得につながる。実は関西の小では金融機関の貸し渋りが今以上に厳しかった約十

「千五百万円の月額売上高が電池向け板金加工の急減で三カ月後には七十九万円に落ち込んでいた」(山田茂社長)というどん底の状態だった。

え作業環境を改善し、工程在庫管理への理解も浸透させた。「工具を捜すのに一日三十分時間を費やし、給与換算で年間六十万円をムダにしていたことに気付いた」(古芝義己副社長)と

いう。両社とも生産性を3Sに取り組む前の倍以上に

高めた上、納期短縮にも成功。新たな顧客を徐々に広げていった。

二〇〇〇年には送風機製造の昭和電機(大東市)が、製品を作る方法を複数の作業員による流れ作業から、作業員一人が複数の機械設備を使って組み立てる方式に変更。作業速度の違いによる作業員のムダな待ち時間がなくなった。柏木武久社長は「製品在庫は一・五

カ月分から〇・七日に減少、納期は一カ月から一週間に短縮できた」と大きな効果を指摘する。

三社とも大半を従業員自らの手作業で行い、追加の資金はほとんどかからな

ったという。従業員が新しい生産方式に慣れ、意識も変わるのに時間がかかり、業績面での効果が明確に表れるのには二―四年かかる

のも事実だが、山田製作所は今年度に最高益を更新する見通し。枚岡合金も損益分岐点を二千三百万円から千八百万円に引き下げた。

この十年間、企業は人員やコスト削減など財務面でのムダをなくし「筋肉質」に生まれ変わった。しかし製造業にとっては生産設備こそ人間の体で言えば筋肉に相当する。すぐにでもできる生産管理見直しで、生産面でも「筋肉質」に生まれ変わる中小こそ、景気後退局面でもしぶとく生き残れるはずだ。