

## 総論

# 収益性・品質向上のための 業務改善の視点と 5S(3S)活動推進のポイント

高度職業能力開発促進センター  
秋山 隆\*

## 社員全員で取り組む低成長時代の 収益改善活動

「わが社でも5Sを推進しようと活動を始めたが、活動が長続きしない」とか「活動しても、しばらくすると活動前の状況に戻ってしまう」というように、5S(3Sも含む)活動に取り組んだが活動が定着しないという声がよく聞かれる。なぜか。これらのケースの多くに共通していることは、社長や管理者の指示で5S活動が始まっているということである。

社長や管理者が「わが社も5S活動を行う」と宣言するとどうなるだろうか。社長や管理者は、会社の目的を達成する手段の一つとして、5S活動を指示したはずである。しかし指示された社員には、その意図がうまく伝わっていないことが多いようである。社員の多くは、5S活動の知識をすでに持っている(持っていなくても5S活動の知識はあふれていて容易に入手できる)。そこへ活動を始めると命じられると、社長や管理職の想いとは裏腹に“5Sってこうすること”だと自身の知識を形にし始める。

一見、5S活動が進んでいるように見えるが、“5Sはこうする”といういわゆる“形”が目的になってしまっているため、目的の“形”ができ上がってしまうと、そこで活動は止まってしまう。

そしてこのような活動の末に得られた成果物の多くは、お手本を単に真似ただけのものになりやすい。すると自分たちが仕事を進める上で使いやすいついとはいえず、結局、使い慣れた?元の姿に戻ってしまうのである。

このように、本来、企業の目的を達成するための手段の一つであるはずの5S活動が、社員にとっては目的化されやすいことが、5S活動が停滞してしまう一因であろう。

5S活動の目的は、活動により効率の良い職場環境をつくり、社員のモチベーションやモラルを高めることで、会社の競争力(品質やコスト、納期など)を高め、企業の収益性向上に貢献することにあると考える。したがってその活動は、企業が健全に活動を続けるために不可欠な“収益性向上”に結びつく必要がある。

企業の製造部門が収益性向上を目指すとき、まず考えるのは仕事の効率を上げて生産性を高めるということではないだろうか。生産性向上で原価を低減し、利益の向上につなげようというものがある。しかし、業務改善を行って生産性向上を図ったものの、収益性改善につながらないという声が多く聞かれるのも事実である。

これは設計、開発、購買、製造、営業といったくりだけではなく、製造業務そのものが分業制で行われるようになったことも一因である。分業で業務が行われると、業務改善の思考も自職場中心の視点になりやすい。自職場中心の業務改善は、会社全体でみると各職場同士が足を引っ張りあう結果になってしまうことが多く、収益性が

\* (あきやま たかし) : 素材・生産システム系 能開教授、  
墨田区商工アドバイザー  
〒261-0014 千葉市美浜区若葉 3-1-2  
TEL: 043-296-2580 FAX: 043-296-2780

改善しないのだ。これでは、いくら頑張っても報われないというものである。特に現代のような企業環境の変化が激しく、低成長な時代には、業務全体を俯瞰した上で収益性につながる業務改善を社員全員で議論する必要がある。

そこで、本稿では企業の収益性向上という目的を達成するために必要な業務改善の視点と、業務改善を支える5S活動推進のポイント、また活動の結果もたらされる品質向上について日頃考えていることを述べたい。

### 収益性向上につながる業務改善の視点とは“資金を増やす”という視点

企業が収益性を上げるということを目標に置く場合、多くの方の脳裏に浮かぶのは利益を上げるということではないだろうか。筆者は、改善活動において、この利益の獲得が落とし穴の一つであると考えている。次の問題について考えてみてほしい。

**問題**

1本あたりの仕入れ値が1万円のワインを10本仕入れた。そのうちの4本を1本あたり2万円で販売できた。損益はいくらか。

答えは、4万円の利益である。「あれっ？2万円の損じゃないの？」と思った方がかなりいるのではないか。そう、実は会社の利益の計算方法は、われわれが慣れ親しんでいるお財布感覚（収入－支出）とは計算方法が異なる。

財務会計では、利益（正確には売上総利益、粗利ともいう）の計算を次式で行う。

$$\text{利益} = \text{売上} - \text{売上原価} \quad (1)$$

ここで、売上原価とは、販売した製品に対応した仕入原価または製品製造原価（この問題では仕入原価）のことである。

(1)式は、損益計算で費用化することができるのは、売れた製品に対応した仕入原価だけで、仕入れても在庫となった製品の仕入原価は損益計算に含めないという意味を持つ。確認のため、式にし

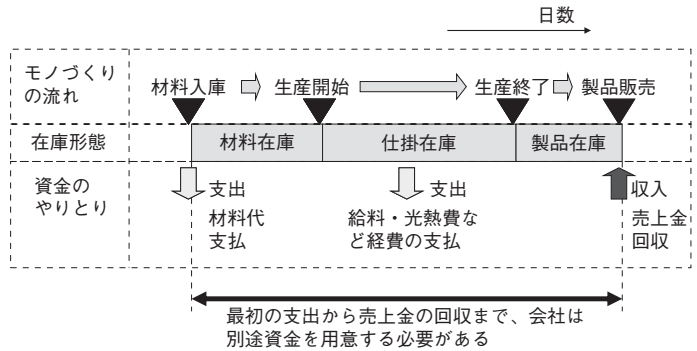


図1 モノづくりの流れと資金のやりとり

たがって計算を行うと、次のようになる。

$$\begin{aligned} \text{利益} &= 4 \text{ 本分の売上} - 4 \text{ 本分の仕入原価} \\ &= 8 \text{ 万円} - 4 \text{ 万円} \\ &= 4 \text{ 万円} \end{aligned}$$

ちなみに、皆さんが“えっ”と思った-2万円を会計ではキャッシュフローと呼んでいる。キャッシュフローとは、資金の流れのことで数値がプラスであれば資金の増加、マイナスであれば資金の減少を示す。こちらも確認のため式を次に示す。

$$\text{キャッシュフロー} = \text{収入} - \text{支出} \quad (2)$$

この問題では、

$$\begin{aligned} \text{キャッシュフロー} &= \text{売上による収入} - \text{仕入による支出} \\ &= 8 \text{ 万円} - 10 \text{ 万円} = -2 \text{ 万円} \end{aligned}$$

したがって、この問題のお店は4万円の利益が出たが、資金を2万円減らしたということになる。

われわれは、“利益が出る＝資金が増える”というふうに考えがちであるが、問題のように利益が出たからといって、いつも資金が増えているわけではない。

利益を出しても資金を減らしてしまっただけでは、会社の経営はいっこうに楽にはならない（実は改善では、資金を減らしてしまうようなケースをよく見る）。したがって企業の収益性向上を考える場合、利益を上げることはもちろん必要であるが、資金を増やすことがとても重要であり、企業の経営改善に有効な視点である。

ここでは、会計の利益とキャッシュフローを簡