



## 稼働量を減らしても売上が下がらなかった企業 (IRSME17009)

平成 29 年 7 月 21 日 大西 由訓

株式会社エフアンドエムでは、エフアンドエムクラブ会員のうち、「稼働量を減らしても売上が下がらなかった」企業に対して、ヒアリングを行なった。

※エフアンドエムクラブ：エフアンドエムが提供する中小企業向け管理部門支援サービス

### ■ 調査背景・概要

企業の人員不足が叫ばれて久しい。リクルートワークス研究所の『大卒求人倍率調査(2017年)』によると、2018年3月新卒における有効求人倍率は、従業員300人未満の企業においては、6.45倍と算定されている。1人の大卒予定者に対して6.45社の求人があるという状態である。同じ調査でも従業員数300人以上1000人未満の企業における有効求人倍率は1.45倍であり、中小企業の採用難は、わが国が過去に経験したことがない領域にある。

これが景気の波によるものだけでなく、生産年齢人口の減少という人口動態上の傾向である以上、中小企業は抜本的な対策を講じなければならない。

本レポートでは、人を補充するのではなく仕事を減らすことで人員不足に対応し、かつ売上高を維持もしくは拡大した、逆転の発想の事例を紹介する。

### ■ 旅館業、飲食業 A 社

地域：北海道

状態：副業で営むレストランにおいて、人員不足に悩んでいた。

取組：年中無休としていたが、店舗別・日時別の収支を分析し、もっとも影響が少ないと予想された水曜を定休日とした。

結果：稼働量低下による売上減少を見込んでいたが、他の曜日の売上が増加したことによりほとんど影響はなかった。定休日ができたことにより、シフトが楽になった。

要点：どの日、どの時間帯なら削っても影響が小さいか緻密に分析した点

### ■ IT サービス業 B 社

地域：大阪府

状態：納期対応、品質管理のために慢性的に残業が発生していた。

平成 29 年 7 月 21 日

稼働量を減らしても売上が下がっていない企業（IRSME17009）

取組：水曜をノー残業デーにした。責任者である専務を含め現場は、それでは納期が守れないと反対していたが、社長の強いリーダーシップにより断行

結果：毎日の朝礼で、スケジュールが大切と繰り返し伝え、準備や開発の生産性向上の事例を共有していった結果、水曜日だけでなく他の日にどのように活動するかを各人が考えるようになった。制度施行以後、納期遅れは発生していない。

要点：トップが音頭をとった上、日々の朝礼で重要性和具体的な行動を伝え続けた点

## ■ 食品製造業 C 社

地域：香川県

状態：2017 年 2 月にパートタイマーが 1 名退職した。

取組：①商品別・得意先別の粗利益率を計算し、特に条件の悪い取引を減らすことにした。

②ラベラー(ラベルを貼る機械)をバージョンアップし、省力化した。

結果：最近の取組であるため売上・利益への影響はまだ観測できていない。

要点：粗利率の視点から削減できる取引を洗い出した点。

## ■ 総評

生産性は、生産量を投入量で割ることで求められる。企業活動において投入する資源を人とすると、生産量は売上や利益、投入量は人数や労働時間となる。生産性を上げる方法には、①投入量の増加率以上に生産量を増加させる。②生産量の減少を投入量の減少率以下にとどめる。の 2 つがある。当レポートでは、②にあたる事例を紹介した。

稼働量を下げるという判断は、経営者からすると、売上が下がるかもしれない、顧客が離れるかもしれないという不安を伴うものである。どの経営者にもその恐怖はあり、場合によっては現場の反発もあった。それでも断行した経営者には敬意を払いたい。

また、各事例の要点にもまとめたが、各社やみくもに稼働量を減らしたわけではなく、どの点であれば削減できるか細かく分析・検討している。自社には稼働を減らすという選択肢はないとお考えの方も、今以上の人員不足の局面に備え、万が一削るならどこかというシミュレーションをしてみることをお勧めしたい。(了)