

## 第1章 製造業等を取り巻く各種概況

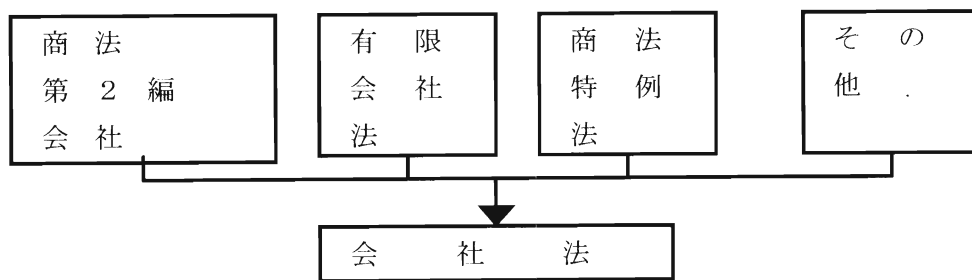
### 1. 中小企業における会社法の活用について

#### (1) 会社法とは

会社法は、基本的に、株主・取締役等の役員・会社の債権者などステークホルダー（利害関係者）の間の利益の調整を目的とする法律である。具体的には、株主同士、株主と取締役、債権者と会社などの関係を調整するものである。また、経済界は、さらに、国際競争力の確保などを求めている。

なお、会社と従業員の関係は、会社法ではなく、労働法が規制する。

図表 1 - 1



#### (2) なぜ会社法が改正されたのか。

##### ① これまでの経緯

平成2年の改正で、有限会社300万円、株式会社1,000万円の最低資本金制度が定められた。

平成5年の改正により、株主権と監査役が強化。

平成6年には、金庫株（自己株式取得）の制限が緩和。

平成9年には、ストックオプション制度の導入、株主への利益供与罪の法定刑の引上げ・利益要求罪の制定、合併手続の簡易化など。

平成9年には、独占禁止法が改正され、合併等の企業結合の規制緩和及び純粋持株会社が解禁。

平成11年には、持株会社設立の手法として、株式交換及び株式移転の制度が創設。

平成12年には、会社分割制度が導入。

平成13年には、金庫株が解禁（自己株式取得が原則自由化）、額面株式制度の廃止、会社関係の電子化、大会社の監査役の強化、取締役等の責任軽減制度を導入など。

平成14年には、委員会等設置会社の創設、連結会計の導入、現物出資等に関する専門家による価格証明制度、重要財産委員会制度など。

平成15年には、定款授権に基づく取締役会決議による自己株式の取得許容など。

平成16年には、電子公告法及び株式等決済合理化法が成立。

このような経緯を経て、商法は体系的に分かりにくくなってきており、整備の必要が生じていた。

## ②会社法制定の経緯

平成14年9月～15年10月、法制審議会会社法（現代化）部会（部会長江頭憲治郎東京大学大学院法学政治学研究科教授）における検討。

平成15年10月～12月、会社法部会「会社法制の現代化に関する要綱試案」公表。パブリックコメント募集。

平成16年12月8日、会社法部会にて要綱案決定。

平成17年3月22日、通常国会に法案提出。

平成17年5月17日、衆議院による一部修正・可決。

平成17年6月29日、参議院による可決・法律成立。

平成18年5月1日、法律施行。

## ③改正の趣旨（目的）

- ・会社法をひらがな口語体にする。用語を整理し、明確化のために規定を整備する。
- ・準用規定を減らす。
- ・商法第2編、有限会社法、商法特例法等を「会社法」にまとめ、分かりやすく再編成する。
- ・会社法制の現代化にふさわしい内容の、実質的な改正を行う。規制の統一整理。
- ・ユーザーフレンドリー・規制緩和（機関の多様化や定款自治の拡大）。
- ・社会の実態に合わせ、株式全部譲渡制限付会社を基本として規定し、上場企業や大会社は例外として規定する。

このような改正の趣旨に照らすと、会社法は中小企業が使いやすいものになった（活用しないと損をする）と言える。

そこで、以下、中小企業における会社法の具体的な活用可能性を見ることにしたい。

### (3) 会社の設立について

従来は、有限会社は300万円以上、株式会社は1,000万円以上の資本金が必要だったが、会社法では、設立時の出資額規制が撤廃された。そのため、会社が設立しやすくなった。

商号規制が廃止され、大幅な緩和がなされた。同一住所の同一商号のみが禁止される。

また、破産者でも取締役就任が可能になった。

事後設立に対する検査役の調査制度が廃止され、現物出資・財産引受の検査役調査について、不要範囲が拡大した。

このように、会社法の下では、新たな会社の設立が非常に容易になった。

### (4) 会社経営の柔軟化

#### ①組織の柔軟化

中小企業にとって、株式会社の機関設計は従来は事実上1種類しかなかったが、会社法においては多様化した。定款で定めることができ、選択肢は39通りある。

機関設計の基準は、①大会社か、中小会社か、②公開会社か、非公開会社か、である。

「公開会社」（超重要概念）とは、「その発行する全部又は一部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について株式会社の承認を要する旨の定款の定めを設けていない株式会社」をいう（2条5号）。つまり、一部の株でも譲渡制限がついていない（会社の承認なしに誰にでも譲渡できる）会社は、公開会社となる。

「大会社」とは、「資本金が5億円以上または負債が200億円以上の会社」（2条6号）。

非公開会社かつ中小会社（17通り）の選択肢は以下の通りである（実は、この種類の中小企業の選択肢が増えたのである）。

株主総会+取締役（+会計参与）

株主総会+取締役+監査役（+会計参与）

株主総会+取締役+監査役+会計監査人（+会計参与）

株主総会+監査役（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役会（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役会+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+3委員会等（指名委員会+監査委員会+報酬委員会+執行役）+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+会計参与

公開会社かつ中小会社（10通り）の選択肢は以下の通りである（従来の株式会社とほとんど変わらず、実はあまり選択肢がない）。

株主総会+取締役会+監査役（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役会（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役会+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+3委員会等+会計監査人（+会計参与）

公開会社かつ大会社（4通り）の選択肢は以下の通りである。

株主総会+取締役会+監査役会+会計監査人（+会計参与）

株主総会+3委員会等+会計監査人（+会計参与）

非公開会社かつ大会社（8通り）の選択肢は以下の通りである。

株主総会+取締役+監査役+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+監査役会+会計監査人（+会計参与）

株主総会+取締役会+3委員会等+会計監査人（+会計参与）

以上で機関設計の選択の幅が分かったとしても、その選択の基準が分からないと意味がない。

そこで、取締役会設置会社（旧商法の株式会社の）と取締役会非設置会社（旧有限会社の）の違いを理解する必要がある。

#### 1) 取締役会設置会社

監査役（非公開会社はその職務を会計監査に限定することは可能）か、会計参与の設置（非公開会社のみ。公開会社は業務監査権限のある監査役のみ）が必要。

株主総会は、法定の専権事項と定款所定事項についてのみ権限（295条Ⅱ）。

株主総会の招集等の手続もほぼ旧商法通り。

一定の重要事項の決定は取締役会（362条）。

取締役の競業取引及び利益相反取引（保証など）の承認は、取締役会で済む。

#### 2) 取締役会非設置会社

各取締役が代表権を有する（349条Ⅰ）。代表取締役を定めることも（同条Ⅲ）。

取締役が複数の場合の業務の執行は、取締役の過半数で決定（348条Ⅱ）。

監査役や会計参与の設置不要。

株主総会は、会社に関する一切の事項につき決定権限（295条Ⅰ）。

取締役の競業取引及び利益相反取引（保証など）の承認も株主総会（356条）。

招集方法に制限なく（299条Ⅱ）、招集通知の期限も定款で無制限に短くできる（299条Ⅰ）。

招集通知に示されない議題についても決議可能（309条5項）、株主提案権は単独株主権（303条、305条）。

定時株主総会の招集通知にも計算書類等を提供する必要なし（437条）。

以上からすると、取締役会非設置会社は、カジュアルな形態であり、基本的には何でも株主総会で決めるので、少数の気心の知れた株主だけしかいない会社に向いている。もし、株主の中に経営陣と対立する人がいる場合には、取締役会を設置して取締役会で色々なことを決定した方が望ましい。

次に、監査役設置会社と、限定監査役設置会社（会計監査に限定）・監査役非設置会社の違いを理解する必要がある。

#### 1) 監査役設置会社（業務監査権限を持つ）

株主の取締役会議事録閲覧・謄写請求は、裁判所の許可が必要（371条Ⅲ）。

株主による取締役の違法行為差止請求権の行使要件は厳格。

株主による取締役会招集請求権・招集権はない。

#### 2) 限定監査役設置会社（会計監査に限定）・監査役非設置会社

株主の取締役会議事録閲覧・謄写請求は、裁判所の許可が不要（371条Ⅱ）。

取締役の報告義務の対象は株主（357条Ⅰ）。

株主による取締役の違法行為差止請求権の行使要件は、当該株式会社に「著しい」損害が生ずるおそれがあるとき（360条I）。

株主による取締役会招集請求権・招集権は、取締役が会社の目的外の行為その他法令・定款違反行為をし、またはこれらの行為をするおそれがある場合には請求可能（367条I）。取締役がこれに応じない場合には、直接招集権が発生（367条III）。当該取締役会に出席し、意見を述べることもできる（367条IV）。

以上を見て分かるように、業務監査権限のある監査役がいる場合は業務監査は監査役が行うが、そうでない場合には株主が直接行うことになっている。そうすると、経営陣に反対している株主がいる場合は、業務監査権限のある監査役を設置しないと株主対応で忙殺されるおそれがある。

そのような中小企業は是非とも業務監査権限のある監査役を設置するのが望ましい。

## ②取締役について

取締役の任期については、非公開会社の取締役の任期は最大10年（原則は2年）とできる（332条II）。これにより役員交代の登記料は節約できるので、つい10年にしたいと考えがちである。しかし、正当な理由のない解任には損害賠償義務があり、その賠償額は残任期の役員報酬となる可能性がある。もしそうなってしまうと、任期の途中で解任することが非常に困難になってしまう。わずかな登記費用を節約するために、莫大な賠償金を支払わなければならなくなる危険があるのである。

破産者も取締役となれる（331条）のは大きな改正である。事業に一度失敗しても再起のチャンスが与えられることになる。

## ③監査役について

前述の通り、非公開会社では、監査役の監査の範囲を会計に関するものに限定することができる。

ところで、監査役の監査の範囲を会計に関するものに限定する旨の定款の定めを廃止する定款の変更をした場合や、非公開会社を公開会社に変更した場合は、任期が満了する。今回の会社法の施行時点で、小会社で公開会社（株式の譲渡制限がない会社。古い会社に散見される）においては、監査役の任期が満了している。したがって、早急に監査役を選任し直すとともに、場合によっては全株式に譲渡制限を付する必要がある。

## ④会計参与について

株式会社の計算書類を作成する役員として、会計参与が新設された。なれるのは、公認会計士及び監査法人並びに税理士及び税理士法人（333条I）である。会計参与とは、外部からチェックする会計監査人と異なり、取締役と共同して計算書類等を作成する業務執行機関（374条）。目的は、主として小規模会社における計算書類の信頼性を高めること（与信審査の円滑化）である。

会計参与は損害賠償責任も負担（社外取締役と同等。責任限定可能425条I①ハ・427条I）するし、税金対策の会計処理ではなく、「中小企業の会計指針」に従った会計処理が要求され、ま

た、5年間計算書類の保存・閲覧に応ずる義務（書類備置場所が登記事項）がある。負担の重い職務であり、その分、その会社の計算書類の内容は信頼し易いことになる。

#### ⑤株式売渡請求

非公開会社（全部譲渡制限会社）においては、相続人に対する株式売渡請求を定めることができる（174条）。しかし、これは万能ではなく、財源規制があるため、剰余金が多額にある会社しか完全に有効には活用できない。また、この決議には相続人自身は決議に参加できないため（特別利害関係人になってしまうから）、少数株主だけの意見で大株主の相続株が会社に買い取られてしまう危険がある。これは、事実上の革命である。したがって、この制度の導入は慎重に行う必要がある。

#### (5) 計算関係

計算書類が変更されたので、財務分析をする際には、新しい書類に慣れる必要がある。

計算書類の内容は、貸借対照表・損益計算書と法務省令で定めるもの（営業報告書＝事業報告書は計算書類でない）。（435条II）

「資本の部」が「純資産の部」（株主資本、評価・換算差額等、新株予約権）になり、「当期末処分利益」が「繰越利益剰余金」になった。損益計算書も「当期純利益」までになった（前期繰越利益と当期末処分利益はなくなった。）

そして、株主資本等変動計算書が新たに計算書類に加わった。

剰余金の分配時期（自己株式の取得も）は、原則として、株主総会の決議により、いつでも可能となった（454条・156条）。そのため、機動的に配当を行うことができる。但し、純資産額が300万円以上を要する（458条）。

#### (6) 持分会社

持分会社から株式会社への組織変更が可能となった。株主全員の同意と債権者保護手続が必要であるが、例えば、合名会社の無限責任社員が、株式会社に組織変更することで有限責任になることが可能である。あるいは、持分会社同士の変更であれば、新しくできた合同会社に変更することもでき、この場合も社員は有限責任となる。無限責任の負担が重いと感じているオーナーは是非検討するべきである。

#### (7) 社債発行の許容範囲拡大

株式会社だけでなく、全ての会社が社債を発行することができることになった（676条）。資金調達の方法が多様化したことになる。

持分会社でも社債の発行を検討したい。

#### (8) 組織再編の柔軟化

合併等の対価が柔軟化された（749条I②・751条I③・758条④・760条⑤・768条I②・770条I③）。今までは吸収する会社の株式を交付するのが原則だったが、今後は別の会社

の株式やお金を渡すこともできるようになる。但し、施行日から1年間は存続会社の株式以外の財産の交付はできないので、平成19年5月1日からとなる。

要するに、例えば吸収合併により吸収される会社の株主全員をお金を払って追い出すことが可能となった、ということである。吸収される側の株主総会の決議が得られるならこれが可能であり、吸収する側が完全にオーナーとして君臨できることになる。

事業承継などに活用できるのではないだろうか。

#### (9) 有限会社の行方

有限会社は廃止され、「特例有限会社」として存続することになった。これは、株式会社であるが、部分的に有限会社の規定を残す、というものである。具体的には以下の通りである。

- ①決算公告義務は免除される（整備法28条）。
- ②取締役等に任期の定めなし（整備法18条）。
- ③大会社でも会計監査人の設置義務なし。内部統制システムの構築義務もなし（整備法17条Ⅱ・21条）。
- ④有限会社法と同種の株式譲渡制限が設けられているとみなされる（整備法9条）。
- ⑤株主総会特別決議要件は、旧有限会社と同じ。
- ⑥機関は、株主総会と取締役。任意に会計限定の監査役の設置（整備法17条Ⅰ・24条）。
- ⑦少数株主権の行使要件も、旧有限会社と同じ（整備法14条Ⅰ・23条・26条・39条）。
- ⑧吸収合併存続会社・吸収分割承継会社になれず、株式交換・株式移転も認められない（整備法37条・38条）。
- ⑨特別清算は利用できない。

以上のほかは、株式会社の扱いとなる。社債発行や新株予約権の発行も可能である。

なお、商号中には有限会社との表示を要する（整備法3条Ⅰ）。

有限会社を株式会社に変更するのは6万円程度の費用でできるようであり、変更しても良いが、決算公告の義務の免除などのメリットもあるので、必ずしも急いで組織変更した方が良いというものではない。

この点は専門家に具体的に相談して決定するのが望ましい。

#### (10) 最後に

会社法は、今まで法律上は例外として定められていた中小企業を、逆に正面から規定し、大会社を例外的に扱うことにした。そのため、中小企業にとっては活用しやすい法律となっていると考える。

但し、施行間もなく内容の理解が深まっていないところもあるため、上記のように注意すべき点はいくつもあり、今後の経営活動のために会社法をダイナミックに活用するには、是非身近な専門家（弁護士や司法書士、中小企業診断士）に相談するのが良いと考える。

## 2. 取引形態・生産形態による中小企業の類型化と工場管理

### (1)はじめに

企業が得意としているセールスポイントや解決を求められている課題は、企業毎にそれぞれ異なる。また、将来目指すべき方向についても各社独自の経営判断によって意思決定されている。

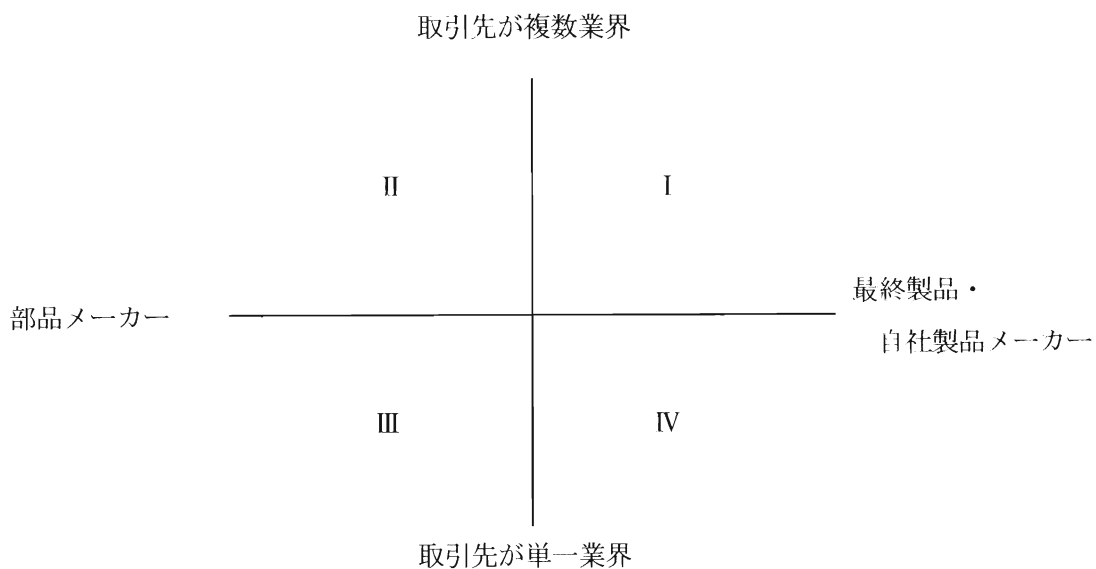
工場管理という切り口から企業と接する際も、在庫水準や機械稼働率などが他社と比較して同一水準であっても、各社毎にそれらに対する課題意識や対応策は異なってくる。本節では、このような企業の類型化・パターン化を試みたい。

### (2)中小企業の形態と工場運営の特徴

経営的視点と工場管理を関連づけるために、中小製造業を図表1-2のとおり分類した。各企業は外部環境の変化や自社独自の意思決定によりその立ち位置(象限)を変えてきた。また将来を見据え、新たな業界への進出を検討している企業も多い。

このような分類を行った背景は、各象限に属する企業の強みや弱みなどの特徴を整理し、適切な助言を行うための留意事項を体系的に整理しようと試みた点にある。

図表1-2 取引形態・取引業界数による企業の分類



上記のとおり分類した場合、各象限の企業の特徴は以下のとおり。

#### ① I及びIVに属する企業(以下Aという)とII及びIIIに属する企業(以下Bという)との比較

##### 1) 在庫数量

在庫数量は、 $A > B$  となる傾向にある。主な理由は、AはBよりも見込生産を行う割合が高く、受注生産を行う場合も半製品として在庫する場合も含むと在庫数量は多くなりがちなため



ある。また、Aは見込生産主体であるがゆえに在庫処分損の計上額も大きくなる傾向にある。なお、Aの場合は在庫処分損の削減に加え、欠品による機会損失の回避も重要課題となっている点も指摘しておきたい。

#### 2) 製品開発費・広告宣伝費

製品開発費・広告宣伝費はA>Bとなる傾向にある。Bの製品開発は、取引先からの高難度・高精度・低コスト・短納期などの要請に応えることが主体となっている。Aの場合は、それらに加え新製品のニーズ調査や展示会出展・ショールーム設置等の販促活動及び販売ルートの確立などのマーケティングに関係する分野なども含まれてくるため、製品開発コストや広告宣伝費も高くなる傾向にある。

#### 3) 製品の粗利益

製品の粗利益はA>Bとなる傾向にある。主な理由は、AはBに比べ販売価格設定の自由度が高く、自社で抱える在庫リスクや製品開発に伴う費用を製品価格に転嫁できる余地を多くもっているためである。また、Bの場合は、独自の加工機や治工具、省力機械等を内製化することなどによりローコストオペレーションを追求する企業が多く見られる。

#### 4) 工場の管理・運営の状況

工場の管理・運営の状況については以下の傾向にある。

##### a) Aの場合

Aの場合は特定の取引先からの指導を受けずに独自の管理・運営体制を構築している企業が多い。個別企業によるが、高精度・高難度加工を得意とし、固有技術の強化に経営資源を集中投入している「固有技術先行型企业」や、製品開発が企業の生命線となっている「製品開発型企业」の場合、工場の管理・運営において改善の余地が大きい例も散見される。

##### b) Bの場合

Bの場合は特定の取引先からの指導・監査などにより、管理レベルは比較的高水準である場合が多い。但し、指導・監査前後の水準の維持・発展が絶えず課題に挙げられるなど、各社は全体的な底上げに向けた様々な取組を展開している。

またこのグループに属する企業は、Aの企業に比し、製品の粗利益率が低位である一方で、受注生産主体で機会損失リスク及び在庫リスクが低い傾向にあるため、生産現場が企業経営全般に果たす役割は大きいといえる。

### ② I及びIIに属する企業（以下Cという）とIII及びIVに属する企業（以下Dという）について

#### 1) Cに属する企業の特徴・課題

Cに属する企業の特徴・課題として以下a)～c)などが挙げられる。工場運営に関しては、特定の取引先から指導を受けていない企業は、試行錯誤を経て自社で確立した方式により運営を行っているが、中には固有技術及び製品開発の強化を第一義としているため、品質・コスト・納期な

どの面において改善の余地を残している企業も散見される。

a) 機械設備について

固有技術の強化や製品開発に積極的でユーザー業界も幅広いため広範な分野の機械設備を有しているが、稼働率は低い。

b) 在庫の水準について

取扱製品数が多く、特に多品種少量生産を行っているケースでは、製品や仕掛品の在庫が多くなる傾向にある。但し、豊富な在庫を揃える（＝在庫が多い）理由として、顧客の即納ニーズに応えることを挙げる企業も見受けられるため、在庫に対しては回転率や利益率及び納期達成率などの他の指標を勘案し、総合的に捉える必要があるだろう。

c) 製品開発について

最終ユーザーが多い企業は商社を経由した販売が主体となっている。この場合、最終ユーザーのニーズを製品開発部門に汲み上げる仕組みの確立が課題となる。

2) Dに属する企業の特色・課題は以下のとおり。

Dに属する企業は、自動車などの部品メーカーに代表されるように、特定の取引先からの指導が得られることが多く、工場の管理レベルは比較的高い。特色・課題として以下 a)～c) などが挙げられる。

a) 機械設備について

特定分野に特化しているため、Cと比べ機械設備は、種類・点数ともに少ないが、稼働率は高水準にある。

b) 自社の発展の経緯

特定の業界・取引先との関係が深く、これらの顧客の要請に真摯に応えることにより自社も成長・発展を遂げてきた。

c) 取引業界への依存度

特定業種に対する依存度が高く、新分野への進出が課題に掲げられている。

(3) 実際の企業例

① A社…図表1-2のIに属する企業

1) 経営指標の特徴

a) 収益率（＝粗利益率）

収益率（＝粗利益率）は35%程度と高い。

完成品メーカーであるが故に自社にて価格設定ができる強みを持つ。新製品を開発するにあたっては、大手が参入し得ない市場規模の小さな分野での従来にない価値の提供を念頭に置いている。また、材料費のウエートが低い小型の製品を得意としている。

一方で本社以外の販売・メンテナンス拠点を保有していることや、将来を見据えた製品開発や

販売促進に伴う研究開発費、広告宣伝費を毎年まとまった額で計上しているため、販売管理費は多くなる傾向にある。

#### b) 在庫金額

在庫金額は月商の2ヶ月分程度とやや多い。

生產品目が10,000点を超える中、規格品については原則即納対応しているため、豊富な在庫を揃えている。場合によっては、半製品の状態でストックしておき、受注確定後、顧客の求める仕様に加工し、完成させることなどにより在庫リスクの軽減を図っている。

一定の役割を終えたり、想定どおりに軌道に乗らなかった製品は定期的に見直しているため、在庫処分損は毎期発生している。在庫金額中の不良在庫はほぼ皆無。

#### 2) 工場運営の特徴

新製品や自社仕様の治工具、省力機械の開発を重視する中で、役職に関わりなく意見交換ができる自由な雰囲気作りに注力しているほか、改善活動も有効に機能しており、提案から実際の運用までに要する時間が短い。

生產品目や数量の増加に対しても、特に大きな混乱もなく社内体制の整備が進んでいる。今後の課題は増加を続ける従業員の即戦力化。

### ②B社…図表1-2のⅡに属する企業

#### 1) 経営指標の特徴

##### a) 収益率（＝粗利益率）

収益率（＝粗利益率）は20%程度とA社より低位。

部品メーカーであり、販売価格が納入先との協定により決定されるため、粗利益率はA社より低くなる傾向にある。一方でB社は、難易度が高いため他社が敬遠しがちな加工にも積極的に取り組み、結果を出すことにより取引先の期待に答えてきたため、上記の粗利益率を確保してきたともいえる。

##### b) 在庫金額

在庫金額は月商の1ヶ月程度とA社より低位。当社の製品は規格品と特注品で構成されているが、売上の大半を占める特注品は受注生産を原則としていること及び材料費の構成比の低い小物を主体に取り扱っているため、在庫金額は低位に抑えられている。なお、規格品については顧客の求める納期に間に合わせること及び稼働率を調整することなどを目的に見込生産を行っているため、「つくりすぎ」を原因とする過剰在庫には常に目を光らせている。

#### 2) 工場運営の特徴

##### a) ライン構成

大きく分けると、規格品と特注品の2ライン構成となっている。特注品については毎年のように導入している最新鋭の加工機をフル稼働させることを念頭に置いている。規格品については、

既存設備、中でも償却済みの旧式設備も有効活用することにより、取引先の低価格ニーズに応えているほか、設備メンテナンス技術の強化もねらいとされている。

b) 管理運営体制

幅広い業界の主要企業と取引しているため、管理運営体制の水準は高い。但し、高まる一方の取引先から寄せられる期待に十分応えられる体制ができておらず、人材面を中心とした経営資源の強化が課題となっている。

c) その他

取引先との打ち合わせ後即座にサンプルを提供（試作）することができる点が強み。課題はその後の量産体制を早期に軌道に乗せること。

③ C社…図表1-2のⅢに属する企業

1) 経営指標の特徴

a) 収益率（＝粗利益率）

収益率（＝粗利益率）は35%程度と高水準。

但し、近年粗利益率は、受注基盤の強化を図るため、（外注に依存していた工程の）内製化や後工程など周辺分野への事業領域の拡大を目的とした投資が先行しているため、低下傾向にある。因みに利益の絶対額は微増を確保している。

b) 在庫金額

在庫金額は月商の1ヶ月程度と低位。受注生産を原則としているが、需要業界の活況もあり、在庫水準は低位に推移。但し、今後事業領域が拡大するにつれて、仕掛在庫の増加が見込まれているため適正水準の維持が課題となってくる。

2) 工場運営の特徴

a) 管理運営体制

特定取引先との関係が深く、定期的な指導を受けていることもあり管理水準は高い。また、経営トップ主導で改善活動を行っており、社員に課題意識・改善意識が根づいている。課題は外国人労働者も巻き込んだ全体的な底上げ活動の展開。

b) 新分野進出など

事業領域の拡大に併せ新設備などを順次導入しているが、主力事業で培った管理技術が活かされており、比較的短時間で軌道に乗りつつある。

④ D社…図表1-2のⅣに属する企業

1) 経営指標の特徴

a) 収益率（＝粗利益率）

収益率（＝粗利益率）は30%台後半と高水準。

販売価格を自社で設定できるため、上記の粗利益率を確保している。但し、全国規模で設置さ

れた販売拠点とそこに配置される販売要員に充てる費用を中心に販売管理費が、A社～C社に比し高水準となっている（因みに売上高販売管理比率は20%台後半で推移している）。

b) 在庫金額

在庫金額は月商の2～3ヶ月とやや高水準。また、自らリスクを取り見込生産を原則としているため、在庫処分損及び評価損の計上は不可避となっている。

2) 工場運営の特徴

生産の大半を海外で行うことにより、コストの低減を図っている。国内拠点の機能は物流が主体。省人化などのコストダウンに向けた工夫を行うとともに、異物混入を防ぐべくポカヨケ対策も施されている。

(4) 本節のポイント

- ① 中小製造業を a) 完成品メーカーか部品メーカーか、b) 取引先が単一業界か複数に亘っているか、という切り口で整理するとそれぞれの特徴が浮かび上がってくる。
- ② 上記①のような分類は、中小製造業が解決すべき課題の優先順位付けを行う際に有用である。