

中堅・中小製造業における収益性改善検討時の要点 ～コスト面から見た改善の切り口～

経営コンサルティング部 主任コンサルタント 飯田俊哉 ● toshiya.iida@mizuho-ri.co.jp

1. 迫られる収益性改善への取り組み

先月日銀短観が公表され、中堅製造業の業況判断 DI が+12%Pt(3月調査:+11%Pt)、中小製造業が+7%Pt(3月調査:+5%Pt)と、前回調査から改善した。同調査では、売上高に関しても改善していたが、経常利益については、中堅製造業が▲1.1%(3月調査:▲0.2%)、中小製造業が▲3.4%(3月調査:▲1.0%)と前回から悪化する結果となった。

こうした状況を踏まえると、世界経済や国内需要の緩やかな回復を受けて、全体としてはよい方向に向かっているものの、収益性にはまだ改善余地があると感じられる。そこで本稿では、中堅・中小製造業が収益性改善を検討する際の要点について、主にコスト面に焦点を当てて述べていきたい。

2. 変動費削減・効率化の切り口

コストを改善するための切り口は複数あるが、まず変動費と固定費に分けて考えることが基本となる。変動費について着目すべき費目は、主に材料費、外注加工費である。

1 点目の材料費は主に直接材料費と購入部品費からなるが、上流から順番に設計面、調達面、製造面と検討していくことで網羅的に考えることができる。まず設計面での検討では、製品構造そのものを改善していく視点が重要で、標準化や部品一体化、方式変更、余剰仕様見直し等が切り口となる。これらの改善は、材料や購入部品自体を変えていくため、大きくコストが変わる可能性があるとともに、調達(買い方)・製造(作り方)にも波及することから最も効果が大きい。続いて調達面では、競争購買や集中購買、査定購買、さらに製品の企画段階からコスト削減に取り組む開発購買といった切り口が、製造面では歩留や廃棄の改善等が挙げられる。組立型・設備型等自社の製造形態の特性に合わせて、効果を見極めながら取り組んでいくことが重要である。

2 点目は外注加工費であるが、ここでは、外注先と協力しながらコスト削減を行いつつ、内外作をどうコントロールしていくかが重要となる。検討項目として最も大事な点は、内外作の判断基準明確化と基準に沿った内外作の実施である。外注は基本的に、「自社で製造ができない場合」「自社で製造可能であるが製造能力を超えた場合」「自社材料費よりも安く製造できる場合」に活用することが原理原則であるため、これに沿っているかどうかを見ていく。経験上、自社工場の稼働率と外注加工費を比較したときに、本来自社で内製化できるものまで外注化した結果、労務費(固定費)と外注加工費(変動費)が重複して発生しているケースをよく目にする。これらは、基準に沿って内外作を変更すると改善につながるこ

とも多い。また中期的な視点として、現状は技術的に難しくても、金額が大きいものや将来的な重要度が高いものについては、内製化を検討してもよいかもしれない。

3. 固定費効率化の切り口

固定費には、人件費以外にも減価償却費や広告宣伝費、研究開発費等の費目があるが、ここでは人件費、特に製造に関わる労務費と、営業の人件費における効率化の切り口について述べていく。

まず労務費についてであるが、ここで重要な点は適正人員の明確化である。これを明らかにするにあたっては、先程の材料費同様に、上流から順番に工場集約、ライン集約を考えながら、工法開発(自動化や設備開発等)、生産方式の改善(ライン、ジョブショップ、1個流し等)、生産計画自体の改善を検討していくことが基本的なステップとなる。さらに、生産計画の改善を検討する上での切り口としては、受注状況、在庫、負荷状況(設備や人の稼働状況)、製品納期、製造ロットと段取の関係、開発品・特急品の扱い等があり、これらを踏まえて無駄のない、より効率的な生産計画を組むことが重要である。いわゆる設備型の製造業の場合はいかに設備をフル稼働させるかが、組立型の場合はいかに作業を整流化させるかがキーとなるので、この辺りも自社の製造形態に合わせて、より効果的な部分から改善を検討すべきである。

次に営業の人件費についてであるが、ここでの効率化のポイントは、収益増加につながる商談等の直接作業時間の極大化と、収益に寄与しない移動、社内資料作成や会議等の間接作業時間の極小化である。これはワークメジャメント等の手段により業務を可視化し、業務の取捨選択、役割分担見直し、組織変更、資料の標準化、Web会議化、直行直帰等を行うことで、営業1人当たりの生産性を高める、という考え方である。これにより、同じ人件費でも、より多くの収益を生み出すことができるため、特に販売戦略策定前等に検討することが有効である。

4. 最後に

製造業は他の業種に比べてバリューチェーンが複雑だが、自社でコントロールできる部分が多い分、改善の余地も大きい。国内市場が成熟する中、トップラインの大幅な増加を見込める業界が少なくなってきたが、その中で生き残っていくためには収益性の改善が不可欠であると考えられる。

本稿では、紙面の関係上、概括的な解説にとどめているため、個別のより具体的な内容については、また別の機会に改めて述べていきたい。