製造業の緊急課題と競争力強化への取り組み

株式会社アットストリーム 代表取締役

平山 賢二

はじめに

100年に一度と言われる金融危機により、世 界も国内も大きな混乱の渦中にあります。

2009年の後半には底をうち、翌年には回復基 調になると予測する人が多いものの、製造業に とっては国内市場の更なる縮小で、中期的に見 ても再び生産量が元に戻ると考えるには無理が あります。

製造業は更にアジアへの展開を加速させ、国 内は過去の生産量の70%程度で利益をあげる体 質にならなければ生き残れません。

本稿では製造業の緊急課題を再考し、更に次 の一手のための施策について提言します。

1.勘定科目毎のコスト削減施策の推進

私の会社のクライアントの多くは、年末、年 初の生産量は自動車関連で前年比50%減、家電 ハイテック関連で同40%減でした。各社の中国 工場での稼働率も年初には同50%になり、大幅 なリストラを実施しました。

生産量が前年比70%になっても、生産品目数 は変らないので、一品目あたりの生産ロットは 小さくなっており、ものづくりの生産性は格段 に低下しています。

従って、改善効果が表れるまでは、生産性の 低下を補うだけの緊急のコスト削減施策を実施 しなければなりません。

(1) 緊急対応リストの作成

弊社は顧客に緊急対応表の作成を提言してき ました。図表1はそのサンプルです。費用を固 定費と変動費に分け、それぞれに30%削減の目 標を設定し、勘定科目毎に削減目標と実行施策 を明確にしています。

以下の主な施策については各社とも既に手を

大手製造業にて管理職を歴任の 後、日本総合研究所(旧住友ビ

ジネスコンサルティング)、アーサーアンダーセン西日 本責任者を経て、現在に至る。

主な専門領域:SCM改革の企画・立案・実行、経営管 理制度の企画・立案 / 経営改革の推進、生産システム改 革による競争力強化/モノづくり改革の推進

打ち、総コスト削減の成果をあげています。

①非正規労働者の削減

まず、検討すべきは非正規労働者の契約の継 続停止についてです。決して望ましいことでは ありませんが、現在の環境において余剰人員の 調整は、企業を存続させるために必要な対応で す。製造業の非正規労働者の問題はマスコミで も取り上げられましたが、現在は想定を更に上 回る勢いでその雇用は減少しています。

②時間外労働の削減 残業・休日出勤ゼロ)

私のクライアントでは、本社も含む全ての部 門で残業・休日出勤ゼロを義務付けました。そ の結果、今まで一人平均20時間程度の残業でし たが、今は10分の1になっています。

それでも、本社部門でさえ業務に支障が出な いのです。社内では、「一体、何故今まで残業 をしていたのか?」と、水脹れ体質が明らかに なり、生産性低下の原因が自らの働き方にあっ た事を再認識しています。

③出張の原則禁止

今まで、何故出張していたのか?その成果は 何だったのか?多くのムダが見えてきました。

ある会社では、「出張していたのは、仕事を しているという見せ掛けだったのではないか。 又は、事務所での仕事の余裕をカモフラージュ していたのではないか?」と言われています。

④正社員の給与削減や希望退職募集の実施

この時期に、希望退職募集によって正社員の

図表 1 固定費・変動費削減リスト(製造原価版)

電子部品製造メーカ Y 社 (単位 千円)

当期材料費 1988	(単位 十口)							
当期材料費			前任宝结值		日煙値	当心武安百		训演施等
主要材料費 566 550 31 5% 453 320 113 330 20% 材料の標準化、海外調達の推進、参留よりの改善 20% 20% 材料の標準化、海外調達の推進、参留よりの改善 20% 21 20% 41 564 5 693 30% 電子プレーカーの導入(工場の低圧電力の基本科会削減) 7× 水温費			刊十天演但	原価%	口际吧	月11/15公司只	(目標30%)	Hillighter
##の財料費	変動費		566 650	24 50/	450,000	110 000	2001	
東力度 18 309 1 0% 12 816 5 493 30% 電子ブレーカーの導入工場の低圧電力の基本料金削減)								
## 14								
** 水道料			18 ,309	1.0%	12 ,816	5 ,493	30%	電子ノレーカーの導入(工場の低圧電力の基本料金削減)
ガス料 14 名50 0.8% 12 283 2.168 15% ガス料金の割り引き制版10万円以上が活用 選送費 12 560 0.7% 2.800 6.280 50% リユース可能な相包材への変更 選送保険料 2.500 0.1% 2.000 500 20% 上対保険料の安し収険商品への変更 2.500 1.9% 193 565 10 7% 135 496 58 207 30% 木材棚包より重量が軽く精報量の多い相包材の導入 7.03 15% 木材棚包より重量が軽く精報量の多い相包材の導入 7.03 15% 木材棚包より重量が軽く精報量の多い相包材の導入 7.03 15% 木材棚包より重量が軽く精報量の多い相包材の導入 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 15% 7.03 7.			5 220	0.20/	4 522	700	450/	エル送供山見ば見知ウカ味のズ田
型は関係性質性 12 560 0.7% 6.280 5.280 5.00 1.23 1.23 1.25								
相包材質 12 550 0 7% 6 280 50% リュース可能は相回材への変更 選債 355 10 1% 2 500 20% 15% 1 500 20% 1 50%			14 #50	0.8%	12 ,283	2 ,168	15%	カス科金の割り引き制度(10万円以上)の活用
選送保険料 2.500 0.1% 2.000 2.500 2.0% より保険料の売いの変更 3.500 2.0% より保険料の売いの変更 193.565 10.7% 135.896 58.070 30% 中国の協力工場の開拓と移管の推進 2.00を動費 1.913 0.1% 1.913 0.0% 中国の協力工場の開拓と移管の推進 2.00を変更 1.913 0.1% 1.913 0.0% 中国の協力工場の開拓と移管の推進 2.00を変更 1.913 0.1% 1.913 0.0% 中国の協力工場の開拓と移管の推進 2.00を変更 1.915.078 50.8% 710.846 20.4232 2.2% 710を確請する 3.26,050 18.1% 2.77,151 48.909 1.50% 接筆当 32.294 1.8% 0.32.294 1.00% 技業事当 32.294 1.8% 0.32.294 1.00% 技業の基準 4.56,648 2.5% 38.801 6.847 1.5% 1.00% 対策の関係と参与を表している。 2.50% 3.50% 37.008 50.0% 2.50% 2			12 560	0.704	6 200	6 200	F00/	リューフ可能な個句材への亦更
選賞			2 500					リュース可能な個色がへの変更 上11保除料の安い保除商品への変更
野注加工費			47 356					
子の他変動養計 915 078 50 89% 710 846 204 232 22%								
対称機						30 010		十日の協力工物の開発としておりにと
分務費						204 232		
			,		, , , , ,			
		従業員給与(基本給)	326 ,060		277 ,151		15%	ワークシェアの導入、給与の10%引き下げ
法定福利費		残業手当	32 294	1 8%	0	32 294		
賞与 74 015 4 1% 37 008 37 008 50% 賞与の削減 派遣社員給与 97 636 5 4% 29 291 68 245 70% 派遣社員の更約更新停止、有能な派遣社員の正社員化 29 291 68 245 70% 派遣社員の契約更新停止、有能な派遣社員の正社員化 29 291 68 245 70% 派遣社員の契約更新停止、有能な派遣社員の正社員化 29 291 68 245 70% 派遣社員の契約更新停止、有能な派遣社員の正社員化 29 291 68 245 70% 70% 派遣社員の契約更新停止、有能な派遣社員の正社員化 29 291 68 245 70% 70% 派遣社員の契約更新停止、有能な派遣社員の正社員化 29 291 68 245 70% 70% 70% 70% 70% 70% 70% 70% 70% 70%								
源遺社員給与								
#結合								
ボート絵与 23 ,115 1 3% 0 23 ,115 100% バート雇用の停止 アルバイト給与 23 ,115 1 3% 0 23 ,115 100% ブルバイト雇用の停止 アルバイト給与 23 ,115 1 3% 0 23 ,115 100% ブルバイト雇用の停止 アルバイト雇用の停止 1			97 ,636	5 4%	29 ,291	68 ,345	70%	派遣社員の契約更新停止、有能な派遣社員の正社員化
アルバイト			54.242	2.00/	•	F4 242	1000/	10 1 中田の信司
減価償却費 55 062 3 1.96 38 543 16 519 30% 遊休建物の売却 海探物減価償却費 19 704 1 1.96 13 793 5 911 30% 遊休機がの廃棄 遊休機がの廃棄 連市減価償却費 36 580 2 0% 25 506 10 974 30% 遊休機がの売却、廃棄、リースへの切り替え 17 136 1 0% 11 995 5 141 30% 遊休機師の売却、廃棄、リースへの切り替え 17 136 1 0% 11 995 5 141 30% 遊休機師の売却、リースへの切り替え 17 136 1 0% 11 995 5 141 30% 遊休車両の売却、リースへの切り替え 12 88 15 309 0 8% 10 716 4 593 30% 遊休工具の売却、廃棄 17 706 2 870 30% 利用していないフトウェアの廃棄 848 2 870 30% 利用していないフトウェアの廃棄 848								
建物減価償却費			23 ,115	1.3%	U	23 ,115	100%	アルハ1ト准用の停止
構築物減価償却費			55 062	2 106	38 5/13	16 510	30%	遊休建物の書却
機械減価償却費 17,136 1 0% 11,995 5,141 30% 遊休機減の売却、廃棄、リースへの切り替え 17,136 1 0% 11,995 5,141 30% 遊休単両の売却、廃棄、リースへの切り替え 17,136 1 0% 11,995 5,141 30% 遊休単両の売却、廃棄 リースへの切り替え 15,309 0 8% 10,716 4 593 30% 遊休工具の売却、廃棄 9,568 0 5% 6 6,988 2 870 30% 利用していないソフトウェアの廃棄 (修繕費 施設維持管理費 相 12,060 0 7% 9,468 2 412 20% 業者の再選定、価格交渉 定期点検の頻度を増やし、故障を抑止 機能定期点検費 17,765 0 1.% 1 2,35 529 30% 定期点検の頻度を増やし、故障を抑止 機能定期点検費 5,646 0 3% 5,646 0 0% 行動 6,176 0 3% 5 2,49 926 15% 賃借料の引き下げ交渉の実施 (保険料 398 0 0.9% 318 80 20% より保険料の安い保険商品への変更 旅費交通費 7,316 0 4% 4,390 2 926 40% Web、テレビ電話、電話会議により国内・海外共出張を削減、格安チケットの活用 第億費 電話代 4,632 0 3% 3 242 1 390 30% IP 電話の活用、料金ブランの見直し 郵便代 インターネット利用通信料 460 0 0% 391 69 15% プロパイダー、料金ブランの見直し 1 544 0 1.1% 1 235 309 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 インターネット利用通信料 460 0 0% 391 69 15% プロパイダー、料金ブランの見直し 第億費 2 512 0 1.9% 1 256 1 256 50% リュース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善その他雑費 7,320 0 4% 5 552 1 388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進 その他組度費 7,320 0 4% 5 856 1 464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中開資を実施 中購買を実施						5 911		
■ 車両減価償却費			36 580		25 606	10 974		遊杯構業物の廃業 一スへの切り替え
ファイン リードラ アップ リードラ アップ リードラ アップ リードラ アップ アップ リードラ アップ アッ								
図画定費 12 060 0 7% 9 468 2 412 20% 業者の再選定、価格交渉 機械故障修理費		工具器具減価償却費	15 ,309	0.8%	10 ,716	4 593	30%	
監視			9 ,568	0 5%	6 ,698	2 ,870	30%	利用していないソフトウェアの廃棄
機械定期点検費 784 0.0% 627 157 20% 遊杯機械の点検の停止 租税公課 5.646 0.3% 5.646 0.0% 不動産賃借料 6.176 0.3% 5.249 926 15% 賃借料の引き下げ交渉の実施 保険料 398 0.0% 318 80 20% より保険料の安い保険商品への変更 旅費交通費 7.316 0.4% 4.390 2.926 40% Web、テレビ電話、電話会議により国内・海外共出張を削減、格安チケットの活用 運話代 4.632 0.3% 3.242 1.390 30% IP電話の活用、料金ブランの見直し 郵便代 1.544 0.1% 1.235 309 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 インターネット利用通信料 460 0.0% 391 69 15% プロバイダー、料金ブランの見直し 雑費 クリーニング代 873 0.0% 873 0.0% 第2 0.1% 1.256 1.256 50% リユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善その他雑費 6.939 0.4% 5.552 1.388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進 その他固定費 7.320 0.4% 5.856 1.464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施	Œ							
機械定期点検費 784 0.0% 627 157 20% 遊杯機械の点検の停止 租税公課 5.646 0.3% 5.646 0.0% 不動産賃借料 6.176 0.3% 5.249 926 15% 賃借料の引き下げ交渉の実施 保険料 398 0.0% 318 80 20% より保険料の安い保険商品への変更 旅費交通費 7.316 0.4% 4.390 2.926 40% Web、テレビ電話、電話会議により国内・海外共出張を削減、格安チケットの活用 運話代 4.632 0.3% 3.242 1.390 30% IP電話の活用、料金ブランの見直し 郵便代 1.544 0.1% 1.235 309 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 インターネット利用通信料 460 0.0% 391 69 15% プロバイダー、料金ブランの見直し 雑費 クリーニング代 873 0.0% 873 0.0% 第2 0.1% 1.256 1.256 50% リユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善その他雑費 6.939 0.4% 5.552 1.388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進 その他固定費 7.320 0.4% 5.856 1.464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施	岸							
田税公課	費							
不動産賃借料 6,176 0.3% 5 249 926 15% 賃借料の引き下げ交渉の実施 保険料 398 0.0% 318 80 20% より保険料の安い保険商品への変更 旅費交通費 7,316 0.4% 4,390 2,926 40% Web、テレビ電話、電話会議により国内・海外共出張を削減、格安チケットの活用 通信費電話代郵便代 1,544 0.1% 1,235 309 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減インターネット利用通信料 460 0.0% 391 69 15% プロバイダー、料金プランの見直し 推費 クリーニング代 廃棄物処理料 その他雑費 873 0.0% 873 0.0% 第7 0.0% 第83 0.0% 業者の再選定、価格交渉 その他協費 7,320 0.4% 5,552 1,388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進 その他固定費 7,320 0.4% 5,856 1,464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施 固定費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%						157		遊怀機械の点検の停止
保険料 398 0.0% 318 80 20% より保険料の安い保険商品への変更 旅費交通費 7,316 0.4% 4,390 2,926 40% Web、テレビ電話、電話会議により国内・海外共出張を削減、格安チケットの活用 通信費電話代郵便代 4,632 0.3% 3,242 1,390 30% IP電話の活用、料金ブランの見直し新使料金ブランの見直し新使料金ブランの見直し新した。 インターネット利用通信料 460 0.0% 391 69 15% プロバイダー、料金ブランの見直し新した。 雑費 クリーニング代 廃棄物処理料 その他雑費 873 0.0% 873 0% 業者の再選定、価格交渉の再選定、価格交渉の再選定、価格交渉の担当を持ている場合を表する。 その他間定費 7,320 0.4% 5,552 1,388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進の変更を推進をおいる。 番目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施 中購買を実施 固定費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%		性忧公謀	5 ,646			026		
旅費交通費 7 316 0 4% 4 390 2 926 40% Web、テレビ電話、電話会議により国内・海外共出張 直信費 電話代 郵便代 1 544 0 1.% 1 235 309 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 インターネット利用通信料 460 0 .0% 391 69 15% プロバイダー、料金プランの見直し 郵便代 インターネット利用通信料 460 0 .0% 391 69 15% プロバイダー、料金プランの見直し 郵便料金削減センターなどの活用による削減 インターネット利用通信料 460 0 .0% 391 69 15% プロバイダー、料金プランの見直し 単費 クリーニング代 廃棄物処理料 2 512 0 .1% 1 256 1 256 50% リユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善その他雑費 6 939 0 4% 5 552 1 388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品 への変更を推進 マの他固定費 7 320 0 4% 5 856 1 464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集 中購買を実施								
通信費電話代野便代 4,632 0.3% 3,242 1,390 30% IP電話の活用、料金ブランの見直し野便代 1,544 0.1% 1,235 309 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 1,250 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 1,250 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 1,250 20% 391 69 15% プロバイダー、料金プランの見直し 2,250 20% 30% 20% 20% 30% 20% 20% 30% 20% <								
通信費電話代野便代 4,632 0.3% 3,242 1,390 30% IP電話の活用、料金プランの見直し 郵便代インターネット利用通信料 460 0.0% 391 69 15% プロパイダー、料金プランの見直し 雑費 クリーニング代 廃棄物処理料 その他雑費 その他離費 2,512 0.1% 1,256 1,256 5,00% リユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善への変更を推進 その他固定費 7,320 0.4% 5,856 1,464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施 固定費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%			, , , , , ,	5 70	. 250	2 520	,0	
電話代 郵便代 インターネット利用通信料 460 0.0% 1 235 309 20% 郵便料金削減センターなどの活用による削減 インターネット利用通信料 460 0.0% 391 69 15% プロバイダー、料金プランの見直し 雑費 クリーニング代 廃棄物処理料 2.512 0.1% 1.256 1.256 50% リユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善 その他雑費 6.939 0.4% 5.552 1.388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品 への変更を推進 その他固定費 7.320 0.4% 5.856 1.464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集 中購買を実施		通信費						
インターネット利用通信料 雑費 クリーニング代 廃棄物処理料 その他維費 460 0.0% 391 69 15% プロパイダー、料金ブランの見直し その他は費 873 0.0% 873 0% 業者の再選定、価格交渉 りユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善 をの他ままりの改善 をの変更を推進 その他固定費 7,320 0.4% 5,552 1,256 50% リユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品 への変更を推進 ・中購買を実施 固定費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%		電話代						
雑費 クリーニング代 廃棄物処理料 その他雑費 873 0.0% 873 0% 業者の再選定、価格交渉 5 552 は一人ス可能な梱包材の活用、歩留まりの改善 5 552 その他間定費 7 320 0.4% 5 856 1 464 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進 中購買を実施 固定費計 886 040 49 2% 535 120 350 921 40%								郵便料金削減センターなどの活用による削減
グリーニング代 廃棄物処理料 その他雑費 873 0.0% 873 0.0% 業者の再選定、価格交渉 その他雑費 2.512 0.1% 1.256 1.256 50% リユース可能な梱包材の活用、歩留まりの改善 その他健費 6.939 0.4% 5.552 1.388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進 その他固定費 7.320 0.4% 5.856 1.464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施 固定費計 886 040 49.2% 535,120 350,921 40%			460	0.0%	391	69	15%	プロバイダー、料金プランの見直し
廃棄物処理料 その他雑費 2 512 0 .1% 6 939 0 .4% 5 552 1 .388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進 その他固定費 7 320 0 .4% 5 .856 1 .464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施 固定費計 886 .040 49 .2% 535 .120 350 .921 40%			0==	0.051	0==		95:	*************************************
その他雑費 6,939 0.4% 5,552 1,388 20% 細目のリストアップ、より安価な代替サービス、代替品への変更を推進への変更を推進 その他固定費 7,320 0.4% 5,856 1,464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施 固定費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%						1 250		
その他固定費 7,320 0.4% 5,856 1,464 20% 細目のリストアップ、事務用品、文房具等については集中購買を実施申購買を実施 固定費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%								
中購買を実施 中購買を実施 中購買を実施 日記費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%			,		·	,		への変更を推進
固定費計 886,040 49,2% 535,120 350,921 40%			7 ,320	0 4%	5 ,856	1 ,464	20%	
				49 2%	535 ,120	350 ,921	40%	
			1 ,801 ,118	100 D%	1 245 965	555 ,153	31%	

削減を行った会社があります。元々業績が良く なく、何らかの対応が必要であったこの会社は、 今回の事態に決断を早めて対応しました。

以上の緊急対応はいずれの製造業でも対処し てきた"緊急対応策"です。非正規労働者の比 率の高い企業の総コスト削減効果は大きいので すが、そうでない企業の場合は今期の利益確保 の手段に苦慮しているのが実態です。

次に今期の操業度(又は売上高)を想定して、 一定の利益を確保する為の損益分岐点分析の活 用について提言します。

(2) 損益分岐点分析で、利益を確保する計画を 立てる

費用には固定費と変動費があります。固定費

は、売上高の増減に関わらず、一定の費用がか かる科目を言い、例えば従業員の給与や生産設 備のリース代、工場の賃貸料などです。変動費 は、売上高の増減に応じて増減する科目であり、 代表的なものには材料費や外注加工費が挙げら れます。

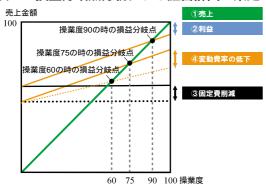
操業度の低下(売上の減少)に伴う、緊急対応 としては、何よりも「効果の上がることをする」 ことが重要であり、以下の対応を提言します。

図表 2 に損益分岐点分析による経営計画の概 要を示します。

①売上高を決める

自動車や電機など、グローバルな需要の減少 やコスト競争の激しい分野では、今期前半の売 上高は前年比60~70%程度での操業を余儀なく される可能性が高いです。

図表2 損益分岐点分析による経営計画の策定



②必要な利益額を決める

利益は企業が存続していくために必要な費用 であるという認識が必要です。売上高に対して 10%の利益を出し続けることが、借入金の返済 や人材育成、開発投資継続の条件であれば、利 益は固定費と見て、利益込みの経営計画が必要 になります。

いかなる企業でも、今期は少なくともキャッ シュがマイナスにならない利益計画が必須であ り、次に少なくとも売上高経常利益率が5%を 超えている状態を確保すべきです。

③固定費削減額を決める

必要な固定費削減額を決め、勘定科目毎の予 算と削減計画を具体化します。

④変動比率の目標値を決める

同じく、勘定科目毎の予算と改善計画を具体 化します。外注加工費単価の切り下げや、より 安い材料の調達等により、変動比率を下げる具 体的な計画と実行が必須です。

⑤検証する

損益分岐点分析により、更に売上高が下がる リスクがある場合に利益額はどうなるのか、図 表2では、それぞれ、操業度が低下した場合の 損益分岐点売上高の概念を示しています。経営 者は常にコンティンジェンシープラン(不測事 態対応計画)をもつ事が重要です。

勘定科目毎の原価削減アプローチと連動して 取り組む損益分岐点分析による経営計画の策定 と実行は、やれば必ず財務諸表に効果が現われ ます。今一度見直しを行い、徹底的に取り組ん でみて下さい。

2. 製造部門の競争力強化の課題への取り組み

緊急対応として、まずは操業度70%でも キャッシュがマイナスにならない企業経営を目 指すのが経営者の務めです。

しかし、企業経営は今を乗り切ればそれで良 いわけではなく、この機会をとらえて、競争力 強化になるテーマを明確にして取り組むことが 次の成長につながります。取り組み課題がリス トラや経費節減だけで、夢のある取り組みが無 ければ従業員のモチベーションは上がりません。

(1) 3つの希少資源に着目する

製造の3原則は、よい品を・安く・早くです。 これを KPI(Key Performance Indicator 重要業 績指標)で表現すると、

- ・よい品を: *ロス率(不良率)*が低いこと
- ・安く:設備等の*時間稼働率*が高いこと
- 早く:時間当たりの生産量など能率が高いこと になります。

ものづくりコスト競争力の最大の管理項目で あるという意味で、私はロス率と稼働率、能率 を「3つの希少資源」と言っています。

この3つの希少資源データで、自社の実態を 正確に把握することが、競争力強化の取り組み 課題の第一歩です。

①ロス率を下げる改善活動

安く作っても良い品が出来るわけではなく、 早く作っても良い品が出来るわけではありませ ん。しかし、よい品を作ればそれは早くできる し、安くなります。品質はものづくりの原点で あり、改善活動の最も重要なテーマはロス率の 改善です。

②稼働率を向上させる改善活動

稼働率と操業度は違います。今は、受注量が 下がっているので操業度は低いものの、操業度 が70%でも(正味)稼働率を20%上げれば、それ だけ仕事は早く終わります。または、週5日稼 動を4日稼動にしても全く問題は起きないはず です。

③能率を向上させる改善活動

能率とは、例えば時間当たりの生産量などで

経営成果(会計データ) 活動目標 改善の実施 受注台数 売上高 設備トラブル 台あたり <u>販売価格</u> チョコ停 スループット利益 直接材料費 稼働時間 段取り回数 要員人件費 稼働率 切替時間 利益 労務費 段取り替え時間 業務費用 時間外人件費 操業時間 経費 経費 就業時間 能率 出来高/時間 直接販売費 生産量 (受注量) 販売関連費用 販社奨励金 設備最大能力 (出来高/h) 広告宣伝費 機械別 不良率 為替調整費用 為替差損益 ロス集計 在庫関連費用 在庫管理費用 単位原価当たり生産高の向上

図表3 改善活動と経営成果の刈り取り

表わすことが出来ます。生産量が減っても生産 品目が減ることはなく、多くの場合、生産ロッ トが小さくなります。段取り回数は減らないの で、今まで通りのやり方なら能率は低下します。 一層の段取り替え時間の短縮やラインバランス の改善などで成果を挙げなければ、能率は上が りません。

(2) 改善成果を"刈り取る"のは経営者の仕事

高度成長期には、よい事をすれば、良い結果 が得られました。例えば、段取り替え時間を短 縮すれば、その分、追加の費用無く増産に対応 出来、原価が下がりました。今は、増産によっ て成果を獲得することは期待出来ないので、"成 果の上がること"をしなければなりません。

図表3に示すように、段取り替え時間の短縮 などの様々な改善が行われると、能率とともに 稼働率が上がりますが、それだけで原価が下が るわけではありません。

原価を下げるためには、改善によって生じた 時間や人員を、時間外労働の削減や定員減員の 成果として財務諸表に反映させなければなりま

せん。

製造部門は全ての改善活動をロス率、稼働率、 能率の3つの希少資源に紐づけて成果を明確に します。この3つの希少資源で成果をあげるの は、製造部門の管理職の仕事です。

一方、経営者はその成果を、実際に財務諸表 に反映できる勘定科目に紐づけて、刈り取る施 策を実行することによって、はじめて経営成果 が財務諸表に反映されるのです。

3. 営業部門の取り組み課題

私は営業部門にも3原則があると言い続けて います。営業力で成果をあげている会社は、

- ・売るべきもの(商品、サービスなど)
- ・行くべきところ(訪問先企業、人)
- ・言うべきこと(売り込む内容)

の3つの管理が出来ています。

一方、営業で負けている会社の実態は、「行 きやすい会社に行き、会いやすい人に会い、差 しさわりの無い会話の中で売りやすいものを売 り込む」が繰り返されています。

営業部門に対しては、製品知識や販売のため のロールプレーイングなどのスキル研修をしま す。しかし、私の経験では、成果のあがらない 営業は、何よりも行くべき先が無いことが問題 です。

①売るべきものを決める

売るべきものを決めるのは営業担当者ではあ りません。営業担当者に任せておくと、"売り やすいものを売る"ことになります。

②行くべきところを決める

行くべき先が分からない又は行けない。会う べき人が分からない、又は分かっているが、ど のようにすれば会えるのか分からない場合があ ります。そのことが組織として分かるだけでも、 事態は前進していることになります。

組織的に行くべき会社、会うべき人を決めて、 組織として訪問計画を立て、営業を支援します。

③言うべきことを言う

会社として今は何を売るべきなのか?何を売 れば利益が上がるのか?行く先では今は何が売 れるのか?それぞれの訪問先に応じて、商品や 話法のトレーニングをします。

4. 実行を確実にするマネジメント

業績の上がる会社と業績の悪い会社の一番の 違いは実行力です。何事であれ、成果のあがる ことを実行するのはしんどく、それでもやり始 める、やり続ける、やりぬくマネジメントの仕 組みを作るのは経営者の務めです。

やり抜く組織の仕組みはマラソンを走るよう なものと言われます。42.195㎞を走りぬくマラ ソンには以下の3つのモチベーションが必要で、 経営者が実行力をあげるためには、この3つの モチベーションの仕組みづくりが重要です。

①走り出すモチベーション:勝ち方の明示

今から始まる厳しい競争は自社だけが厳しい のではなく、競争相手も同じくこの競争での生 き残り、勝ち残りを賭けています。組織のあら ゆる階層に、明確な戦略(つまり、"勝ち方")を 明示するのは経営者・経営陣の責務であり、そ れがまた経営の醍醐味です。

②走り続けるモチベーション:進捗管理

10km、20kmそして、競争相手との勝負の本番 を迎える30㎞あたりで、最後まで諦めない企業 がゴールします。5㎞毎にラップを確認するよ うに、毎週、毎月、やるべきことの進捗を確認 し、情報を共有し、PDCAを回します。

③ゴールイメージ

勝ち残れば、会社や組織には新たな力がつい ています。ライバルの数社は脱落しているかも しれませんし、勝ち残った自社は次の成長に向 けて新たな一歩を踏み出すことが出来ます。そ の、ゴールイメージが諦めない組織を作ります。

おわりに

100年に一度の危機なら、誰も経験していな いのですから、経営者は自身の経験だけではな く原理原則で経営することによって成功確率を 高めることが出来ます。

まずは、本稿で述べた緊急対応を自社で再点 検し、低操業度の下での経営計画を確かなもの にして下さい。

更に、勝ち残りの為に、

- ・ものづくりの3原則
- ・営業の3原則
- ・モチベーションの3原則

を自社に当てはめて、競争力強化の為の施策を 具体的に実行してみて下さい。

本稿で述べた内容の詳細については、7月14 日火から4日間にわたり、九州各地で行うセミ ナーで、事例も含めて実践に役立つ提案を試み ますので、期待して頂きたいと思います。

お知らせ

本稿の内容については、「モノづくり企 業が今やるべきことは何か~損益分岐点を 下げ、筋肉質にする現場作りとは~」と題 したセミナーを開催し、製造業の方に、実 践的な提案をさせていただく予定です。