

## 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

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

## 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、生産品目数は変わらないので、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

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、水膨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で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、事務所で仕事の余裕をカモフラージュしていたのではないか？」とされています。

## 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ー社

(単位 千円)

	前年実績値	対製造原価%	目標値	削減額	削減率(目標30%)	削減施策	
変動費	当期材料費						
	主要材料費	566,650	31.5%	453,320	113,330	20%	材料の標準化、海外調達への推進、歩留まりの改善
	補助材料費	52,455	2.9%	41,964	10,491	20%	材料の標準化、海外調達への推進、歩留まりの改善
	電力費	18,309	1.0%	12,816	5,493	30%	電子プレーカーの導入(工場の低圧電力の基本料金削減)
	ガス・水道費						
	水道料	5,320	0.3%	4,522	798	15%	下水道排出量減量認定申請の活用
	ガス料	14,450	0.8%	12,283	2,168	15%	ガス料金の割り引き制度(10万円以上)の活用
	運送費						
	梱包材費	12,560	0.7%	6,280	6,280	50%	リユース可能な梱包材への変更
	運送保険料	2,500	0.1%	2,000	500	20%	より保険料の安い保険商品への変更
	運賃	47,356	2.6%	40,253	7,103	15%	木材梱包より重量が軽く積載量の多い梱包材の導入
	外注加工費	193,565	10.7%	135,496	58,070	30%	中国の協力工場の開拓と移管の推進
	その他変動費	1,913	0.1%	1,913	0	0%	
	<b>変動費計</b>	<b>915,078</b>	<b>50.8%</b>	<b>710,846</b>	<b>204,232</b>	<b>22%</b>	
固定費	労務費						
	従業員給与(基本給)	326,060	18.1%	277,151	48,909	15%	ワークシェアの導入、給与の10%引き下げ
	残業手当	32,294	1.8%	0	32,294	100%	残業の禁止
	その他諸手当	21,147	1.2%	0	21,147	100%	諸手当の廃止
	法定福利費	45,648	2.5%	38,801	6,847	15%	ワークシェアの導入、給与の10%引き下げ
	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	68,345	70%	派遣社員の契約更新停止、有能な派遣社員の正社員化
	雑給						
	パート給与	54,342	3.0%	0	54,342	100%	パート雇用の停止
	アルバイト給与	23,115	1.3%	0	23,115	100%	アルバイト雇用の停止
	減価償却費						
	建物減価償却費	55,062	3.1%	38,543	16,519	30%	遊休建物の売却
	構築物減価償却費	19,704	1.1%	13,793	5,911	30%	遊休構築物の廃棄
	機械減価償却費	36,580	2.0%	25,606	10,974	30%	遊休機械の売却、廃棄、リースへの切り替え
	車両減価償却費	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
	工具器具減価償却費	15,309	0.8%	10,716	4,593	30%	遊休工具の売却、廃棄
	ソフトウェア減価償却費	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
	修繕費						
	施設維持管理費	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	1,765	0.1%	1,235	529	30%	定期点検の頻度を増やし、故障を抑制
	機械定期点検費	784	0.0%	627	157	20%	遊休機械の点検の停止
	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
	通信費						
	電話代	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	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
	雑費						
	クリーニング代	873	0.0%	873	0	0%	業者の再選定、価格交渉
	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	
<b>固定費計</b>	<b>886,040</b>	<b>49.2%</b>	<b>535,120</b>	<b>350,921</b>	<b>40%</b>		
<b>当期製造総費用</b>	<b>1,801,118</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,245,965</b>	<b>555,153</b>	<b>31%</b>		

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。

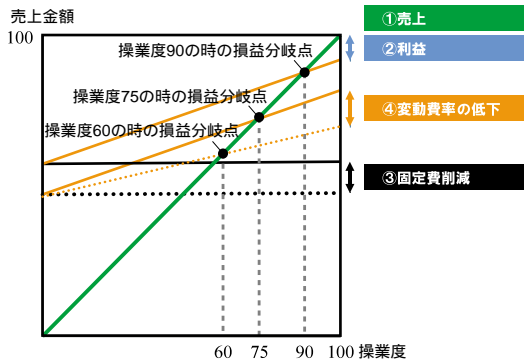
操業度の低下(売上の減少)に伴う、緊急対応としては、何よりも「効果の上がることをする」ことが重要であり、以下の対応を提言します。

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

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。

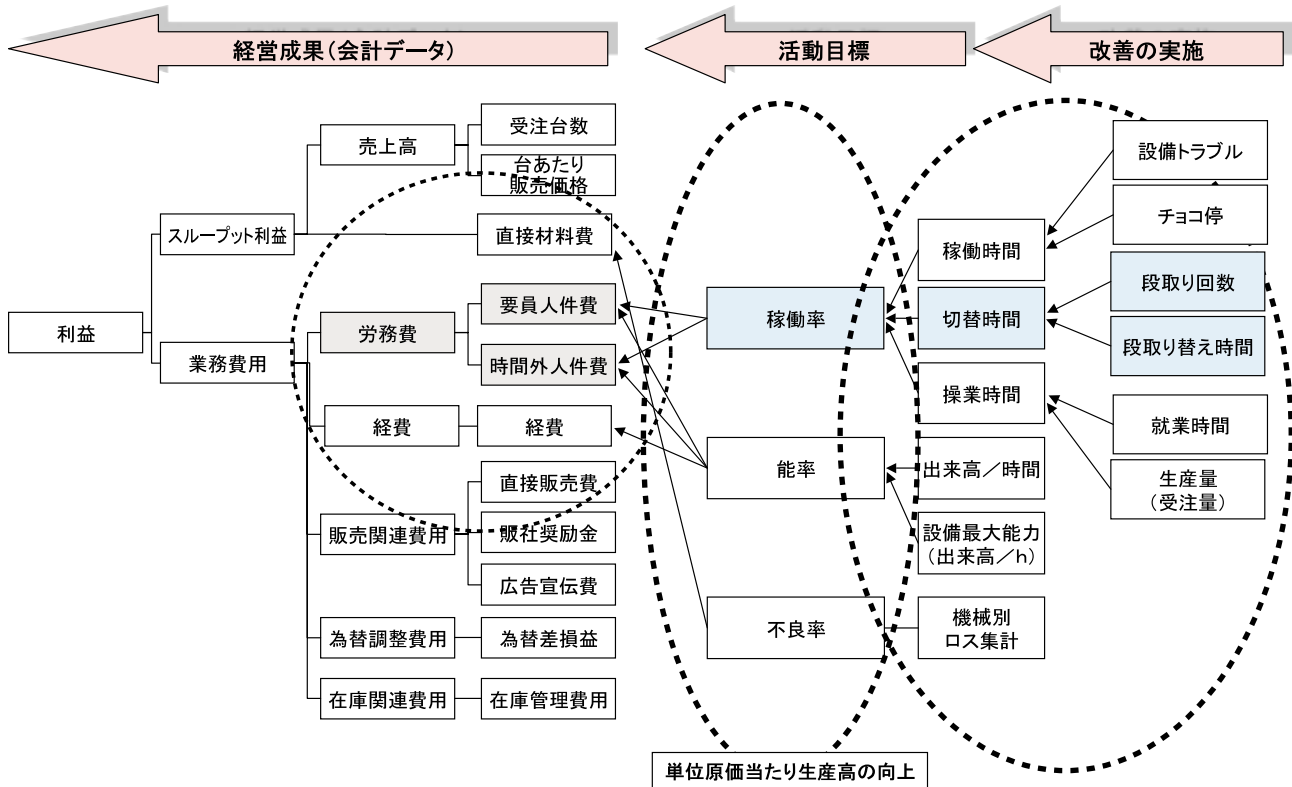
#### ②稼働率を向上させる改善活動

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日稼働を4日稼働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

図表3 改善活動と経営成果の刈り取り



表わすことができます。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原則があると言っています。営業力で成果をあげている会社は、

- ・ 売べきもの（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らなければならないのか？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。42.195km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30kmあたりで、最後まで諦めない企業がゴールします。5km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ないし、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、競争力強化の為に施策を具体的に実行してみてください。

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えます。

### 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。