



## 製造業におけるコスト改革 ～ワンセット改革の実践～

畠中一浩  
小川克己

平成16年度9月期の日銀短観によれば、製造業の業況判断指数+26、売上高前年比+3.6%、経常利益前年比+18.0%と大変好調な推移を示しています。

これらの製造業の増益基調には、デジタル家電などのように好調な市場状況によるものと、企業自らの努力によるものとの、2つの要素があります。どちらか一方の要素による増益と言うよりは、2つの要素が組み合わさって増益になっている会社のほうが多いと思いますが、我々 CDI は、市況が悪い中でも多くの製造業の方々と自助努力によるコスト改革を実践し、大きな成果を上げてまいりました。

これまで多くの製造業の方々に対して経営環境を分析させていただく中で、企業を取り巻く特徴的な問題点が幾つか見受けられます。

### 自社の事業についての問題点として

- 国内市場では、市場の量的成長が見込めない上に、短納期・低価格の要求がますます強くなってきている
- 海外市場のボリュームゾーンが、(欧米から東南アジア、中国などに)シフトしている
- 製品のバリエーション(短納期、少量多品種)が増えているが、柔軟な生産体制が確保できていない
- 自社の技術的優位性が低くなり、他社に受注を取られるケースが増えてきている
- 新製品について、社内のコンセンサスが得られず、全社一丸となった取り組みができない
- 多角化事業では、第2の柱として多角化に取り組んではいるが、独自の事業として基盤を確立するには至っていない

### 社内体制の問題点として

- 営業活動は、従来の基幹商品と既存大手ユーザーに偏っており、新製品を売り込めない。新規顧客を開拓できない
- 営業スタイルは、コストを度外視した「取れるものは取る」営業姿勢(低価格、短納

期でも)に変わってしまった

- 生産効率は、製品バリエーションに従来の固定的な生産体制で対応しているため、年々悪化している
- 生産管理では、進捗管理・原価管理などの生産コントロールが、製品バリエーションに十分対応できていない
- 工場の組織体制が多層化・細分化され過ぎ、閉鎖的な組織運営になっている
- 技術開発の人員は多いが、最近は見える結果が出ていない
- 部門間の連携として、特に生産・販売間の連携が悪い。生産・設計部門間や工場内の連携も不足している
- 人事制度では、従来の年功序列型賃金や教育制度の不備など、抜本的・早急な対応が必要である

皆様の会社では、上記の問題点のうち、幾つかは(あるいは、全てでしょうか)当てはまるポイントではないかと思いますが、これらの問題点に真正面から取り組み、抜本的なコスト改革を実践することにより、ある受注型の製造会社A社は、経常利益率を倍増、在庫(棚卸資産)を半減、債権回収期間を3分の1にし、その結果、ROAを倍に、株価を3倍にすることに成功しました。また、プロセス型の製造会社B社は、2期連続当期赤字を黒字に転換し、在庫も半減、ROAを3倍に、株価を2倍にすることに成功しています。今回は、このようなコスト改革の成功事例をコンサルテーションの中身も含めてご紹介いたします。

## ワンセット改革の必要性

個別のコスト改革の要諦を論じる前に、まず、改革に必要な要件を考察しましょう。CDIがご支援させていただくコスト改革は、単体の課題解決ではなく、一連の関係性のある課題をワンセット改革で実践することにより、大きな成果を出すことが可能になります。ワンセット改革とは、①戦略の見直し、再認識、共有化②業務プロセスそのものの改革③組織改革④人事改革⑤情報システム改革の視点から戦い方…戦略と、戦う体制…事業体を同時に(=ワンセットで)再検討し、実践する事を意味しています。

業務プロセスを改革するという事は、「過去の成功体験からの決別」、「組織に染み付いた習慣との戦い」であり、成果を出せる改革は現場の社員やプロジェクトメンバーにとって大きな痛みを伴う、できることならば先送りしたくなる難しいテーマでもあります。このような改革プロジェクトを進行させる上で、第一に必要なものは、意見が錯綜しプロジェクトが迷走・逆送しそうになった時に立ち戻る改革の原点、言い換えれば決して揺らぐことのない目標の明確化です。改革目標の設定には、戦略を正しく理解し、必要に応じて戦略をも修正することにより、改革目標と全社戦略の整合性を担保し、その改革目標を全社員で共通認識化しておくことが重要になります。次に、業務プロセスのゴールとしてあるべき姿を検討することになりますが、その際、あるべき姿・業務プロセスを実行する上で、最も適切な組織体制・人事制度・情報システムの再構築、社内への再投資のあり方をプロセス改革と同時

に設定することが不可欠です。

このように、業務プロセス改革とは企業そのもののあり方を変えること、すなわち経営改革そのものに他なりません。このためには、ワンセットの改革が必要であると我々は考えており、その中で個別の業務プロセス改革を推進していく必要があります。

ワンセット改革の具体的な実施内容と実現体制は、紙面の制約により別号で論じるとして、今回は個別業務の問題点とコスト改革のポイントを、我々の経験から特に重要と思われる営業・マーケティング、購買、需給調整について順を追って論じてみたいと思います。

### 営業・マーケティング業務の改革～暗黒大陸からの生還

メーカー、特に消費財・食品業界にとってこの分野における最大の関心事は販売促進費（販促費・拡売費とも言う）の有効活用です。経営トップの悩みは、①「営業経費の大半を販促費が占めるにも関わらず、どの取引先にどのように販促費を使って商品売っているのかが見えない」②「自社の営業は、お金（販促費）を支払っている相手の問屋・バイヤーの言いなりで、『統制』『主導権』を全く握っていない」③「営業は、自分が売りやすい商品しか売らず、その一方で、良い新製品を開発しても、すぐ値引きをして儲からなくする」に集約され、経営トップから見れば営業現場はまさに暗黒大陸化しています。

対応策として、まず第1に検討するのが、プロダクトマネジメントのあり方です。商品の特性、競合品の動向に応じて、品種別にプル政策（広告宣伝・キャンペーン）とプッシュ政策（販促費の使い方）の組み合わせの中で、いずれを重視するのかを検討すると同時に、販促費の使い方の全社統制方針を決定します。そして、取引先の企業評価・優先順位付けを行い、販促費のガイドラインを取引先別に設定します。

更に、計画管理体系の単位見直しも必須で、管理単位を従来の問屋レベルから小売レベルに、また、全体売り上げから品種・品番単位にブレイクダウンします。本来、販促費の位置付けは、小売りや問屋がどの商品をどれだけ販売したかに応じて支払うべきもので、この流通段階での商流を正確に把握し、販促費との紐付けを行うことにより、得意先との商談において効率的な販促条件の提示を実践します。

この改革計画の実行段階では「事実を明らかにしたくない営業の意識」と「管理工数が増える」ことによる営業現場からの抵抗が発生します。これに対して「問屋・バイヤーから販促費の主導権を取り戻す」というメーカーとしての強い意志の徹底、責任・権限の再設定、評価・処遇制度の見直し、作業工数増大を抑制する情報システムの構築により販促費の低減、かつ売り上げの向上が期待できます。（詳細な内容については、<CDINewsletter44号／1997年4月営業の改革>を参照）

### 購買業務の改革～脱・業者叩き型コストダウン

メーカーを取り巻く環境として、多様化する顧客ニーズときめ細かな対応による多品種少量生産の傾向がますます激しくなっております。原材料や部品点数の増大

化の中で、コストダウンを図るために仕入先別や品目別のABC分析による「ロットまとめ」、あるいは「相見積もりによる価格交渉」「仕入先との個別交渉」に没頭しているのが、多くの企業における購買部門の現状ではないでしょうか。しかし、このような手法ではいずれコストダウンの限界がやってきます。

継続的なコストダウンの第1歩として、集中購買のあり方を見直すべきです。集中購買見直しの第1の着眼点は、「いかに購買ロットをまとめるか？」です。複数製品に使用される原材料や汎用部品を集約して購入量をまとめることは、多くの企業で実施されていますが、我々はまだ集中購買の拡大余地があると考えています。「部材」の視点で見ると、汎用部材だけでなく個別仕様の部材についても購買部門が設計部門に働きかけ、発注仕様の内容をしっかりと把握することにより、同様な材料と工法で作られる複数の加工部品をまとめて仕入先と価格交渉を行うことは可能です。また、「組織」の視点でも調達拠点内⇒自社内⇒関連企業⇒グローバル関連企業⇒協力企業といった順番で集中購買の可能性は拡大できます。例えば、事業部制を採用し調達部門も事業部ごとに設置している、あるいは生産拠点ごとに調達部門を設置しているなど複数の調達拠点を持つ企業においては、事業部あるいは拠点ごとに業務責任が明確化され、その厳格な遂行が実践されているが故に、調達拠点間の情報共有がなされず、「隣の事業部・拠点で何が購入されているのか判らない」、「ロットまとめができない」といった事象が起っています。このような組織では、組織間での情報共有の仕組みと組織横断的なロットまとめ推進の体制・組織を再構築することにより集中購買が実施できます。ただし、組織軸でのまとめについては、その効果と調達した部材の配送等の物流コストとのバランスを考慮し、最適地調達を検討する必要があります。

第2の着眼点は、「仕入先の絞込みは十分か？」です。仕入先の評価と認定制度を構築している企業は多々ありますが、いざ絞り込む段階で足踏みをしている企業が多いのも現実です。その原因は大きく2つあり、1つ目は、「特注品の存在」「部材標準化の遅れ」です。設計部門はより良い性能・品質を追求するあまり、ついつい以前使った部品とは違う特殊な仕様の部品を設計しがちですが、この設計者のサガと戦うためには部材の共有化・標準化を進めるべく、開発段階から購買部門が積極的に関与することが重要です。2つ目は「過去のしがらみ」です。「自社のOBが出向している」、「販売で世話になっているからこの商社から仕入れたい」など、さまざまなしがらみを断ち切るためには、経営トップのコミットにより仕入先全てをいったん白紙に戻し、現状による企業評価を徹底して行うことが不可欠です。

第3の着眼点は、「既存の製品点数は適切か？」です。この取り組みは、製品の多品種少量化の動きを食い止め、製品数を削減し、購買品目の数を抑え、購入量をまとめるアプローチで、営業の意識改革と購買部門の積極的かつ継続的な働きかけが必要となります。顧客のニーズを収集して商品開発に貢献するとともに、購買効率、生産効率や工場の稼働率を意識することが営業部門の重要な役割です。全盛期を過ぎて受注量が減ってきている商品は勇気を持って終売し、代替商品への移行を積極的に行うことにより、製品数を減らすことが可能になります。

継続的コストダウンの次の施策として、仕入先との協業による購買業務効率化の取り組みについてご説明します。開発段階から仕入先と協働することにより、QCD（品質・コスト・納期）を向上させ、その効率化の果実を山分けする取り組みです。以前は仕入元が系列企業である仕入先に対して、工法の改善、共同購買、VE（Value Engineering 付加価値工法）等を働きかけて効率化を図り、仕入価格の引き下げを要求することが通常でしたが、現在では仕入先が仕入元にコストダウンの提案を行うことが自動車業界等では一般化しています。ITの進化により伝達可能な情報量が増大し、その単位あたりのコストも激減しているため、仕入先とEDI（Electronic Data Interchange 電子データ交換）で接続することにより、情報交換の効率化、コスト削減や見積書、図面、購入仕様書、生産計画書などのペーパーレス化を狙う取り組みも盛んになっています。このような取り組みを成功させるには、購買部門が仕入先との連絡を密にして、技術、製品、生産、物流、受発注の流れ、情報システムなどの仕組みを的確に把握し、また、同様の情報を開示・共有化することが大前提になります。この仕組みにおいて、全ての仕入先に情報を開示することはできないので、仕入先の評価・絞込みにより、自社との協力を積極的な企業と取り組む必要があります。お互いの知恵を絞って検討したコストダウン施策を、設計部門が活用しやすい状態でプールしておくことにより、自社の製品開発の段階から積極的に展開することが可能になります。

#### 需要予測の制度化～サプライチェーンマネジメントの実装

市場の需要を予測し、その結果を販売計画、在庫計画、生産計画、物流計画、開発計画にいかに関係づけるかは、かなり前からその重要性は認識されています。精度の高い需要予測と計画を連動させることによる効果は絶大で、製品、半製品、原材料の在庫を減らし、その結果、キャッシュフローの改善、在庫金利の抑制、保管費用などの物流コストの削減、製造原価の低減、廃棄ロスの削減を実現します。

消費財業界では、品目数は増大傾向にあり多品種少量の生産・販売への動きは進んでいます。また、商品のライフサイクルも著しく短命化の傾向が見られ、コンビニエンスストア向けの新商品では平均で3か月を割ることも珍しくなく、短い場合は2週間でカットされます。これらの商品は確かに需要予測の不確実性は増していますが、一方では定番品と呼ばれるロングセラー商品が存在するのも事実です。この2極化する商品群を同じ土俵で議論すること自体に無理があり、これらを混同して計画化するが故に販売計画の精度が低下し、生産計画変更や欠品、横持ち物流を増加させてしまうのです。これらの問題点に対してCDIは、「市場適応型事業体制…不確実性を前提とした会社の業務・経営形態を柔軟に対応させる形態」による事業運営を提案しています。

市場適応型事業体制では、まず取り扱っている商品の過去の販売、生産、在庫実績などのデータを詳細に分析し、高い予測精度を保てる商品を選別します。これらの商品群については、過去の実績などから販売計画を立案し、それに基づき在庫、生産計画を立案することにより、かなり精度の高い計画作りが可能になります。MRP



(MaterialResourcePlanning 資材所要量計画) システムや製品在庫の減少に応じて自動的に生産オーダーが発行される仕組みなどを構築・有効活用することにより、オペレーションの省力化、効率化を追求することが重要となります。

一方で、新製品や流行に左右される商品など需要予測の不確実な商品については、そもそも正確な計画を立案することを前提にしません。直近の市場末端での売れ筋データに基づき、販売計画とそれに連動する在庫、生産、物流、開発計画を素早く調整し、それぞれが柔軟に対応することが成功の鍵となります。パート・アルバイトを活用した生産量の変動に柔軟に対応できる生産体制、部品・原材料を無駄にしないための標準化・代替化・流用化、先行的な商品企画の実施、終売による廃棄ロスを最小限に留めるため、付加価値の大きい製品在庫ではなく、部品・原材料レベルの在庫への切り替えなどが要求されます。

このような異なる2つの事業モデルをバランスよく組み合わせ、全社最適を追求することが、激変する市場環境下において、メーカーが勝ち残るための要件となるのではないのでしょうか。(詳細な内容については、<CDINewsletter56号/2000年4月需要予測の制度化>を参照)

#### 終わりに

---

以上、見てきましたように、ワンセット改革による企業の抜本的なコスト改革は、極めて大きな成果をもたらします。

冒頭に紹介した企業がたまたま運良く成功したのではなく、これまで説明してまいりましたように、どれ一つを取っても極めて大きく、かつ困難な経営改革課題を例外事項なく正面から取り組んだことが勝因ではないかと思えます。

CDIは、顧客企業の皆様に対して、今後とも、成果を出せるコンサルティング活動を推進していく所存です。

(はたなかかずひろコーポレートディレクションパートナー)

(おがわかつみコーポレートディレクションアソシエイト・パートナー)