

「実践的・体系的な利益改善」

第 10 回 原価低減-4 (間接原価の低減事例紹介)

前回は、直接原価を低減した事例を紹介しました。今回は、**間接原価の低減の事例**を紹介致します。

(1) 事例紹介企業の概要 (前回同様)

- ・ 事業内容・・・靴の製造業 (子供から大人まで対象のカジュアル・スポーツ靴)
- ・ 事業規模 (売上)・・・約 20 億円/年
- ・ 商品構成・・・約 1600 種類 (品種：約 40 種類、サイズ：各々 40 種類)
- ・ 直接原価比率：75%

(2) 間接原価低減の視点

原価低減を図るためには、先ず業務の実態を把握・分析し、改善すべき項目や業務を探索することが必要です。その際に手掛かりになる視点を以下に紹介します。

- ① 製造現場では改善するためには、「ムダ、ムラ、ムリを排除せよ」と良く言われますが、3つの頭文字をとって「3ムまたは3Mの排除」、3つの語尾をとって「ダ、ラ、リの排除」などと言います。間接部門の業務でも全く同じで、先ずはムダな業務やあまり効果のない業務、個人(組織)能力を超えた負荷の高い業務、繁閑差の大きな業務や個人(組織)などを抽出し、改善箇所を探ることが必要です。
- ② 製造現場の改善をするには、先ず「整理、整頓、清潔、清掃、躰」の5S、または「整理、整頓、清掃」の3Sを徹底して行くと、現場の問題が浮き上がってくると言われます。ある会社の間接部門の組織では「業務時間の2~3割が探し物に費やされていた」などと言う事例もあるほどです。5Sが徹底して行われているか、行われていない結果としてどのような状況となっているか、ムダな時間や問題が発生していないか、の視点で観察してみると、改善必要事項が見えてきます。

(3) 原価低減施策の実施

上記を徹底して行った結果、以下の改善(低減)策が採られ、大きな成果を上げました。

対策		対策の説明	得られたコスト低減効果 (対実施前の直接原価)
1	ムダの排除	<ul style="list-style-type: none">・ 不要な作業や業務を止めた・ あまり効果のない報告書の作成を止めた・ 5Sの実施で職場環境が改善、探し物時間が大幅に減少した	30 時間/月 (実施部門)
2	ルーチンワークのIT化	<p>下記の3Sの視点で業務をゼロから見直し、業務のIT化、標準化を推進した</p> <ul style="list-style-type: none">・ 業務の単純化 (Simplification)・ 業務の標準化 (Standardization)	間接部門社員の1割を直接部門に異動 (→収益増へも貢献)

		・業務の専門化 (Specialization)	
3	ムラの排除 (多能工化)	繁閑差が大きく、そのタイミングが逆になっている業務や個人(組織)に応援体制が組めるよう相互の業務を習得させた。結果的に両業務の繁閑差を大きく低減させ、負荷を平準化した	実施部門の残業代が半減
4	ムリの排除 (業務の外注化)	繁忙期に合わせた人員配置をしていた業務(給与計算・請求業務など一般性と単調性が高い業務)を外注化し、余剰人員を配置転換した	間接部門社員の1割を直接部門に異動 (※外注費は増加したが総体的には収益増加)
5	社員の異動 (間接から直接)	総務・経理・資材・法務部門等から、営業や製造部門への異動 (間接部門の固定費である人件費を低減でき、生産量や販売高を向上させることが可能となった。人選が要である) ※上記1~4を実施することが必要条件	上述

上記は、是非ご参考にして戴きたい改善視点であり改善事例です。

これを機会に、社内の業務に改善の余地がないか、客観的に俯瞰してみましよう。トヨタが決算発表時に、「今期の改善効果は●●億円であった・・・」と毎期報告するように、「改善活動は永遠」です。乾いた雑巾でも更に絞るのです。上記施策で終わりではなく、更により良い業務・組織を目指し、改善するのです。

自社の業務を観察し、改善余地が大きいと感じたら、悲観的になるのではなく、逆に「収益向上余地が大きい」とポジティブに考えましよう。また、改善は早く着手すれば、その分、速く収益向上の効果を得られる訳ですから、躊躇せずに、速く着手することをお勧めします。

「自社内に改善余地があるが、どこから手を付けたら良いか分からない」とお悩みの企業様、逆に「自社には改善余地はない」と考える企業様、是非、一度ご相談下さい。経験豊かな担当者をご相談させていただきます。
(次回に続く)