

実線的・体系的な利益改善

第9回 原価低減-3(事例紹介)

前回は、原価を直接／間接に分ける分類方法を紹介しました。今回は、事例として、直間比率は高くても良好なのですが、事業全体の利益率が低い企業の**直接原価低減の事例**を紹介致します。

(1) 事例紹介企業の概要

- ・ 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) 実施した対策及び効果

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	原材料費の値下げ交渉	原材料の単価低減	効果は2%程度
2	QC活動の強化	廃棄する不良完成品・不良仕掛品生産に投入した工数と原材料費や、不良品の手直しに投入した工数と原材料費の低減	概算で10%
3	品種間の原材料の共通化	原材料劣化による廃棄量の低減、材料新鮮度管理対象種類の低減、在庫空間の縮小、材料探索時間の短縮	概算で12% (適用商品での効果)
4	販売予測精度の向上	廃棄する不良在庫品生産に投入した工数と原材料費	概算で3% (適用商品での効果)

<図表説明>

対策1・・・一方的な値引き要請は取引関係の悪化の基になるので、「先行き発注増が予想される」、「他社比割高だ」など納入先が要請に応じ易い状況を創り出した上で、タイミングを見計って要請するのがポイント。常時行うことは出来ませんので上手に行いましょう。

対策2・・・QC活動は、製造業の“**基本のき**”です。日本では高度成長期からメソッド等が確立し、今なお進化し続けています。言い換えると、「当たり前のことを着実に実施し、常態化（当たり前化）させましょう」ということです。活動の効果測定は大変難しい面がありますが、活動を継続するためには、コスト低減効果の定量化を地道に行い、次の改善に繋げていくことが大切だと思います。

対策3・・・最近、製造業のみならず、IT業界でも言われている“**プラットフォーム化**”です。製造業で有名なのは、自動車メーカーでの共通設計化です。外からは見えない構造ユニットを共通化して種類は少なくし、それに被せる内外装を幅広い顧客の要望に応じて多種

にすることによって、完成度と信頼性が高い構造+多品種バリエーションを実現しています。しかし、この様な設計フェーズという上流から共通化する本格的なプラットフォーム化は大規模な工数・初期投資が必要な上に、効果には遅効性があるので、余裕のある企業における経営レベルでの意思決定テーマとなります。

今回ご紹介した企業の材料の共通化は、小規模なプラットフォーム化ですが、確実な効果を期待できます。上表の記載効果以外に以下の2つの副次効果を得ました。

- ① 大量発注による単価低減（ボリュームディスカウント）
- ② 対策4の販売予測精度の向上とのシナジーとして、リードタイム短縮による見込み生産数量の低減と共に、不良在庫の削減が実現できました。

※女性用流行服ほどの短いライフサイクルではありませんが、運動靴といっても、色やデザイン、機能等のライフサイクルがあり、商品価値がある期間は、予想外に短いものなので、不良在庫の低減は直接原価の低減、キャッシュフロー改善に役立ちます。この打ち手は、業界を問わず、最初の一步として推奨致します。但し、材料の共通化の場合、耐久性・硬軟度・加工難易度・見栄え等々、配慮することが必要です。

このプラットフォーム化は、今後、様々な業種・商品に定着化していくと思われます。対策4・・・見込み生産をする事業者にとって、予測精度の向上は永遠のテーマで、永続的に改善が求められ、今やPCを駆使した統計学や数量化理論の知識、ノウハウが必須です。

今回は、直接原価低減の事例を紹介しました。実施してみたいが、手段や優先順位付けが描けない場合は、ご相談ください。実現可能で効果を見込めるアドバイスをご提供致します。次回は、間接原価低減の事例紹介を致します。 (次回に続く)