

第1章



モノづくりに
必要な強み

1.1

利益を獲得する

✳ 企業の使命と利益の獲得

現場改善を学ぶうえで、はじめにモノづくり企業の使命と必要な強みについて見ておきましょう。モノづくりの全体を見渡すことが狙いです。

企業の使命は、顧客に満足してもらえる製品やサービスを提供することはもちろん、多くの利害関係者に対しても成果を出すことです。

会社を運営するお金を投資してくれた株主に対しては高い配当金や高株価を、従業員にはやりがいのある仕事内容や安定した賃金といった待遇を、取引先とは共存共栄の関係を、一般社会に対しては雇用の維持や納税といったことが求められます。

これらの使命を果たすために必要なのは利益を獲得することです。利益を得られなければ、企業として継続することが難しいからです。

✳ 入ってくるお金と出ていくお金

利益を得るためのお金の流れを見ておきましょう（図1.1）。企業には入ってくるお金と出ていくお金があります。入ってくるお金（入金）は、製品やサービスを提供することで顧客より頂戴する売り上げです。

この売り上げがそのまま利益になればよいのですが、出ていくお金（出金）も多くあります。原材料の購入費や従業員に支払う賃金、モノづくりに必要な作業机や治具や設備の購入費、工場の維持費、電気代、水道代などさまざまな出費があります。

この入ってくるお金と出ていくお金の差額が利益になります。逆に、入ってくるお金よりも出ていくお金の方が多ければ赤字になってしまいます。

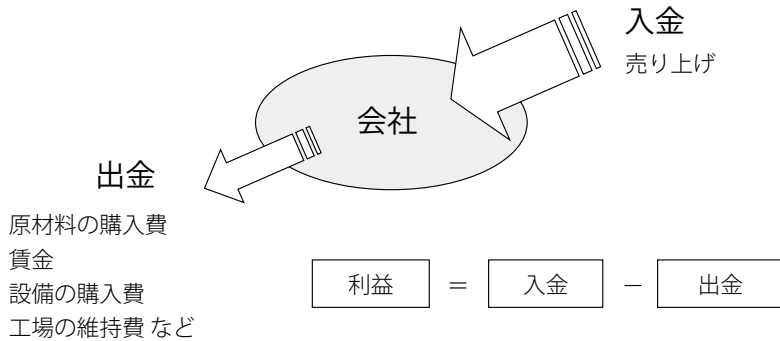


図 1.1 お金の流れと利益

✿ 利益を獲得するための取り組み

以上から、利益を得るには「入ってくるお金を増やす」だけでなく「出ていくお金を減らす」ことが必要です。入ってくるお金すなわち売り上げが増えても、それ以上に出ていくお金も増えれば利益にはつながらないからです。この出ていくお金を減らすには、効率のよいモノづくりが求められます。

前者の入ってくるお金を増やす取り組みが「経営戦略」や「製品開発」「販売戦略（マーケティング）」になります。もう一方の出ていくお金をいかに減らすのか、すなわちいかにして効率よくつくるのかは「品質管理」や「原価管理」「生産管理」、そして「設備管理」「労務管理」「購買管理」が取り組み分野になります（図 1.2）。

✿ 利益を獲得する3つの方策

売り上げを増やす具体的な方策は、いまよりも「数をたくさん売ること」と「売価を上げること（値上げ）」のふたつになります。一方、出ていくお金を減らす方策は、効率よくつくることにより「コスト（費用）を下げること」です。

利益を獲得するためのこれら3つの方策に対して、企業がもつ経営資源であるヒト・モノ・カネをどこに重点的に配分するかは、自社の戦略や世の中の動向を踏まえて経営陣が判断しています。

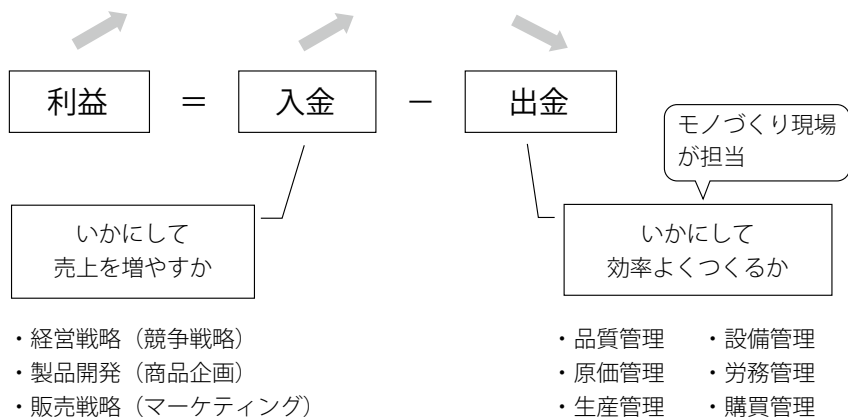


図 1.2 利益を獲得する取り組み

✳️ 強いモノづくり現場を目指す

前述の3つの方策について時代背景も含めて見ておきましょう。日本の人口は2008年の1億2808万人のピークから減少傾向にあり、昔のような大量消費の時代はすでに終わっています。そのため数をたくさん売る方策は容易ではありません。次の売価を上げる方策は効果的なものの、他社との価格競争も厳しく顧客が離れるリスクがあり難しい判断になります。

それに対してコスト（費用）を下げる方策は、顧客や世の中の動向とは関係なく、自分たちの努力により強いモノづくり現場で実現することが可能です。これを目指すのが本書の狙いである現場改善になります。

✳️ 稼ぐ実力をあらわす売上高利益率

利益を「売上げを増やして獲得する場合」と「効率のよいモノづくりで獲得する場合」とで比べてみましょう。いまよりもさらに月々10万円の利益を得たいとします。このとき売上げをいくら増やせば10万円の利益になるでしょうか。これには「売上高利益率」というモノサシを用います。

売上高利益率とは、売上金額に対する利益額の割合を示したものです。たと

例えば売価が1,000円で100円の利益を得ているならば、売上高利益率は10%です。すなわち利益率の数値が大きいほど効率よく稼いでいることになります。世の中の実力は千差万別なのですが、ざっくり誤解を恐れずにいうと製造業の売上高利益率の平均は約5%です。

✳️ 10万円の利益を得るには

この売上高利益率の平均値5%を使って利益10万円の獲得を考えてみましょう。必要な売上金額は、10万円を利益率の5%すなわち10万円を0.05で割った200万円になります。いまよりも売り上げが月々200万円増えれば、10万円の利益を手にすることができる訳です。年間にすると12倍して2,400万円です。営業を担当したことがなくてもこの金額の大きさは実感できると思います。

これに対してモノづくり現場で不良品を削減する、作業の効率を上げる、在庫を減らすといったことで月々10万円は手に届く現実的な数字に感じるのではないのでしょうか。

みなさんも自社の利益率をつかんでおいてください。世の中の平均値5%と自社の実力の2つの数字をつかんでおけば、同業や他業種との比較に便利です。利益率にはいくつかの種類があるので、本業での利益をあらわす「売上高営業利益率」が適しています。会計における利益の詳細は第3章（3.3）で紹介します。

1.2

買ってもらう強みと 効率よくつくる強み

✦ 強みと弱みを知る

先に紹介した「入ってくるお金を増やし（売り上げを増やす）」「出ていくお金を減らす（効率よくつくる）」ためには、何らかの強みがなければ実現できません。それぞれどのような強みが必要なのかを見てみましょう。

これを整理しておくことで、逆に売り上げが増えない理由や効率よくつくりていない理由、すなわち弱みを明らかにすることができます。

✦ 買ってもらうための4P

製品やサービスを買ってもらうための強みは、マーケティングの「4P（ヨン・ピーと読む）」が広く知られています。4つのPは「製品（Product）」「価格（Price）」「流通（Place）」「広告宣伝（Promotion）」になります。この4つが揃ってはじめて買ってもらうことができるという考え方です（図1.3）。

1つめの製品（Product）には、顧客を魅了する性能や機能、デザイン、使いやすさが求められます。

2つめの価格（Price）は製品の魅力に対して妥当な売価設定が必要です。価格は安ければよいというものではありません。価格を下げれば利益が圧迫されるだけでなく、高級品の場合にはブランド力が下がってしまいます。高級車や高級腕時計には値引きもバーゲンもないことはよく知られています。また高額な商品の場合には、分割払いといったように支払条件が選択できることも顧客にとっては大きな魅力になります。

3つめの流通（Place）は入手のしやすさです。店舗形態や立地条件、また近年ではインターネット販売も強力な流通手段になっています。

最後の広告宣伝（Promotion）で製品の魅力を伝えます。どれほどよい製品