

そもそもその外注は必要か —外注業務の内製化の検討に 当たって

工場経営研究所 伊藤 哉



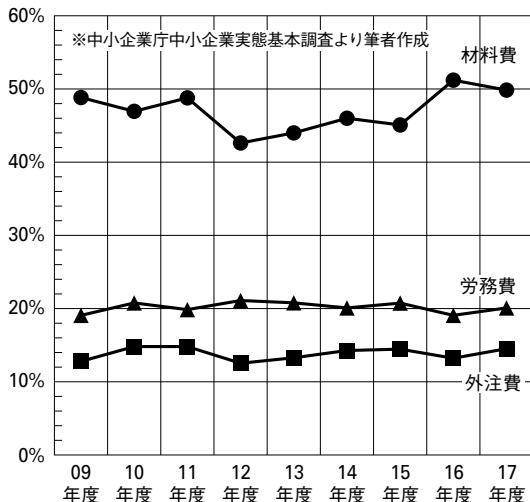
外注業務の内製化で 考えるべきポイント

1. 戦略や費用対効果の重要性

コロナ禍の厳しい時期だからこそ、発注側と外注先の双方にとってプラスとなる外注先マネジメントが必要だ。行うなら収益につながる外注戦略にしなければならない。ただし、その前に確認することがある。「そもそもその外注は必要なのか」ということだ。

中小製造企業の製造原価に占める各種費用の割合(平均値)を図1に示した。中小企業庁中小企業実態基本調査のデータを基に筆者が作成した。グラフを見ると、材料費が40～50%、労務費が20%、外注費は12～15%で推移している。外注費が製造原価に占める割合は小さくない。そのため、戦略や費用対効果が大事になってくる。

図1 製造原価に占める各種費用の割合



内製化と外注化は経営判断で決められるものだ。自社工場に対応できるが、戦略的な観点から積極的に外注化することがある。目的を果たすための外注化は継続しなければならない。一方で外注業務の内製化も課題であり続ける。社内の経営資源をフル回転させて目的を果たす。貴社では、目的があいまいな「なんとなく」外注化や「なんとなく」内製化をやっていないだろうか？

2. 「外注業務の内製化」の2つの論点

内製化や外注化は戦略的に決められるものだ。儲かる工場経営で欠かせない戦略の1つである。外注業務の内製化を検討する際には次を確認したい。

- (1)そもそもなぜ外注化したのか
- (2)その内製化は儲かるのか

「今、ウチではできないから」ということへの対症療法や、「外注は内製より安いから」という思い込みで、目的をあいまいにしたまま、「なんとなく」安易に外注化していなかっただろうか。

(1)そもそもなぜ外注化したのか？

外注化は外注方針に従う。そもそもなぜその業務を外へ出したのか、外注方針を確認しなければならない。「なんとなく」外注化していると、「なんとなく」内製化することになる。対症療法や思い込みで外注化していたなら、まずは外注方針を明らかにすることが必要だ。方針がないから「なんとなく」になる。外注方針は大きく次の2つに分けられる。

- ・自社工場で「できないから」外へ出す
- ・自社工場で「できるから」外へ出す

表1にそれぞれの方針に対する内製化へ向けた課題を示す。



(2)その内製化は儲かるのか

内製化と外注化をうまく使い分けて、儲かる体質をつくる。そのためには利益の多寡を確認しなければならない。長期的には利益を生み出す内製化にしたいからだ。「内製化 VS 外注化」で利益の多寡を議論すれば、客観的な判断ができる。

人手が足りないとの声が現場から上がったのでなんとなく出す外注。何年も前から習慣的に外にお願いしてきたのでなんとなく出す外注。「なんとなく」外注を排除したい。

● **そもそもなぜ外注化したのか** ●

1. 自社工場で「できないから」外へ出す

自社工場で「できないから」外注先へ業務をお願いするケースがある。たとえば、以下のような場合の外注だ。

- ・生産能力を超えた受注をこなす
- ・小ロット製品でも全社の生産性を維持する
- ・自社の固有技術で対応できない製品を扱う

こうした外注業務を内製化する場合、課題は「できない」を将来的にどうするか決めることだ。

- ・現場活動と設備投資で生産能力を高める
- ・現場活動と設備投資で生産性を高める
- ・研究開発と設備投資で技術対応力を高める

狙いは、「数量・仕様変化への対応力強化」や「ノウハウの蓄積」である。現場へ外注方針を示し、将来へ向けた課題を明らかにしたい。今は内製化できないから外注化しているのだ。将来、内製化しようとするなら、できないことをできるようにしなければならない。将来の内製化へ向けて、課題を明らかにする。

一方、内製化でもたらされるリスクにも目を向ける必要があるだろう。自社が持つ固有技術以外の異種技術分野へ進出する場合、技術的な問題に直面してうまくいかないことがある。リスクを冒してまで新技術を内製化する意義は何か、その目的を明らかにする。

また、対応力強化のための設備投資が予想外の市場変化で足かせになることもある。「固定」された設備で、「変化」する市場にどれだけ対応できるか。専門性と柔軟性の両立も論点だ。さらに設備

表1 外注方針と内製化へ向けての課題

外注方針	内製化へ向けての課題
自社工場で「できないから」外へ出す	「できない」を将来的にどうするか決める
自社工場で「できるから」外へ出す	外注方針に沿った判断基準を明示する

投資による内製化は損益分岐点比率を高める。忘れてはならないことだ。

2. 自社工場で「できるから」外へ出す

自社工場で「できるから」外注先へ業務をお願いするケースがある。汎用性が高くコモディティ化した製品をあえて外注へ出す場合、下記のような理由がある。

- ・生産性の高い製品を優先的に取り込むため
- ・開発する余力を生み出すため
- ・グループ会社の稼働を高めるため

このような外注化は長期的視点、全体最適化視点で戦略的に判断される。こうした外注業務を内製化する場合に課題となるのは、判断基準を現場へ明示することだ。なぜ外へ出したのか、外注に出す時点で目的がはっきりしていないと説明できない。

自社でできるのにあえて外注へ出すのだ。現場では払い出し、受け入れ、検査など製造以外の外注管理業務が発生する。外注だからといって、現場は楽になるわけではない。特別な流し方をしなければならず、かえって負荷が高まることもある。「ウチでできるのに、なぜわざわざ外へ出すのだ」と考える現場の疑問に答えておく必要がある。外注品に対しても当事者意識を持ってもらうためだ。そうでないと、問題が発生した時に迅速な対応ができない。

納得感がないと、「問題が発生するのは外注先が悪いから」という思考回路になってしまう。こうした外注業務の内製化では、変更の背景やいきさつを現場へ説明したい。腹落ちしてもらうことが大事である。

● **その内製化は儲かるのか** ●

1. 内製化と外注化はどちらが安いのか

一般に外注単価は安い。なぜ安いかというと、