

なぜ今、内製化について考えなければならないか

サプライチェーン強靱化と収益対策

2021年版ものづくり白書ではニューノーマルでの生き残りに向けた重要な3つの論点が提示されている。「レジリエンス：サプライチェーンの強靱化」、「グリーン：カーボンニュートラルへの対応」、「デジタル：デジタルトランスフォーメーション(DX)の取組み深化」だ(図1)。新型コロナ感染拡大による社会の変化や不確実性の増大など、外部環境の大変化を踏まえた製造企業の経営戦略上の生き残り策である。ここでは1つ目のレジリエンスに注目したい。

1. サプライチェーンの強靱化

レジリエンス(resilience)とは「回復力、復元力」という意味を持つ言葉だ。リスク対応能力、危機管理能力の意味でも使われる。新型コロナ感染拡大や自然災害によって、製造現場ではこれまで経験したことがない被害に見舞われることが増えた。これらは予測不可能な形で現場を直撃している。その結果、露呈したのがサプライチェーンの脆弱さだ。サプライチェーンを強靱化して、予期せぬ事態への対応力を高めることは喫緊の課題

といえよう。

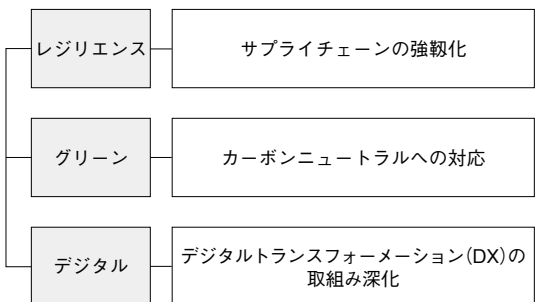
市場の多様化、技術革新の進展により、モノづくりが高度化・複雑化している。標的顧客や標的市場のニーズに応えようとしても自社単独ではできないことが増えた。そこで、われわれは外部(外注先)の力も借りながら事業を展開している。

従来、生産ラインを構成する複数工程は1カ所に集約されていなければ非効率であった。1980年代末からの情報革命で技術革新が起り、その状況が変わり始めた。コミュニケーションコストが劇的に下がり、生産ラインを細分化して各工程を国内、国外の最適な地へ分散させることが可能となったのだ。企業は工程を分散させながらグローバルに最適なサプライチェーンを構築した。コストや利便性に基づいた分業による最適化である。

しかし、その後、2011年東日本大震災、同年タイの洪水、2016年熊本地震、2018年7月豪雨など、国内で大規模な自然災害が発生するたびに分業化の難点が浮かび上がった。素材や部品などの産業財供給が途絶え、減産や生産停止という事態に陥ったのだ。

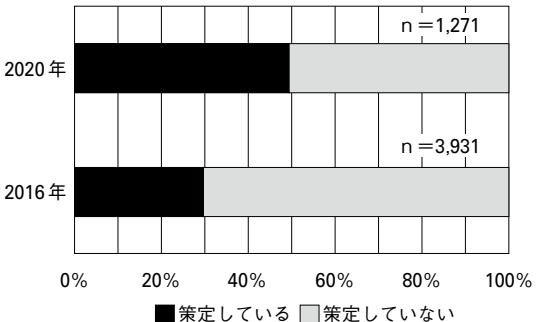
こうした非常事態は前触れもなく起きる。適時に対応策を打たないと、経営基盤が脆弱な中小製

図1 ニューノーマルでの生き残りに向けた重要な3つの論点



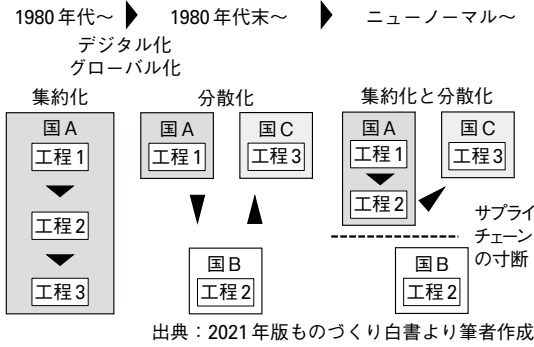
出典：2021年版ものづくり白書

図2 2016年と2020年でのBCP策定状況



出典：2021年版ものづくり白書より筆者作成

図3 サプライチェーンの推移



造企業の経営は行き詰まってしまう。したがって、平時から事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を準備する企業が増えている。BCPを策定している企業は2016年で29.3%だったのに対して、2020年で49.1%だ(図2)。

このような中、2020年に発生したのが新型コロナだ。世界規模の非常事態に直面し、日本を含め、各国では感染拡大防止のために人やモノの移動を制限した。その結果、サプライチェーンが機能しなくなった。分散している工程とのつながりが寸断され、営業・受注だけでなく、生産活動や調達にも支障をきたす企業が続出したのだ(図3)。

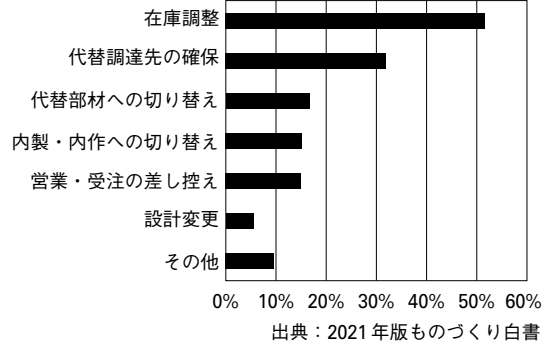
サプライチェーンの混乱のために、生産活動に支障をきたした企業は約80%に上った。生産ラインや工場の停止に追い込まれた企業もある(出典: 2021年版ものづくり白書)。調達活動への影響に対して講じた対策は、在庫調整、代替調達先の確保、代替部材への切り替え、内製・内作への切り替えとなっている(図4)。

BCPを策定している企業が増えているものの、対応策の対象を拡大させる必要があるようだ。自然災害のように、サプライチェーンへ局所的な被害をもたらすリスクへの対策だけでは不十分である。ウイルスの感染拡大のように世界全体に予測不可能な形でサプライチェーン寸断の被害をもたらすリスクにも対応しなければならない。

2. 内製化・内作への切り替え

サプライチェーンを強靱にし、リスク対応能力、危機管理能力を高める具体策の1つが「内製・内作への切り替え」だ。分散させた工程を見直して、部分的に集約する。

図4 調達活動への影響に対して講じた対策



グローバルに分散させた拠点を集約するため、日本に製造拠点を戻すという議論がある。その一方で、日本電産の永守重信会長は拠点をグローバルに分散させる方向性は変えないという考えを明らかにしている(出典: 『アフターコロナ』日経BP)。世界中の自動車メーカーと取引しているためだ。分散化の狙いは分業化による最適化である。グローバル企業は分散と集約を両立させなければならない。そこでサプライチェーンの短縮を考えているようだ。

サプライチェーン強靱化の論点は下記の通りだ。

- ・ 拠点の集約
- ・ サプライチェーンの短縮

どちらを議論するにしても、内製化は課題となる。貴社のサプライチェーンを整理・可視化して、外注のまま残すべき業務と内製化すべき業務に分類をしたい。内製化はサプライチェーン強靱化の具体策の1つである。

3. 内製化をコスト面から考える

製造業の収益構造は「固定費」対「付加価値額」だ(付加価値額は、粗利、限界利益、スループットと言い換えても可)。製造業の収益構造を図5に示す。費用を固定費と変動費に分解しているが、これを固定分解という。

付加価値額は売上高から変動費を引いた額であることに注目したい。この付加価値額で固定費を回収する。つまり、経営者が年度初めに設定した固定費を上回る付加価値額が積み上げられたら、利益を確保できるのだ(付加価値額-固定費=営業利益)。

外注化は固定費の一部を変動費化する施策だ。