

利益をしっかりと確保できる 内製化の進め方

第1章 何のために内製化するのかの確認

1. 内製化の背景を現場へ伝える

内製化を検討する前に、なぜその仕事を外注化されたのかを知る必要がある。生産能力不足など、経済的な観点で判断されたはずだ。外の力を借りなければならなかった背景がある。外注費は変動費だ。受注量が増えれば比例して外部へ支払う費用も増える。内製化で仕事を社内に取り込み、現有の設備や人員を使いこなして利益を確保する。管理者は背景を押さえない(図1)。

現場が「なぜ、忙しいのに内製化するのか」という疑問を抱いたまま仕事をやらされると不満につながる恐れがある。内製化の背景を現場へ伝えたい。

2. C工業での事例

当社の支援先だったC工業でのことだ。C工業では受注した製品Dの生産をグループ企業に依頼していた。製品Dを受注した時、C工業は生産能力がオーバー気味だった。そこでグループ内同業企業へ外注をお願いした。その後、外注先のグループ内同業企業でも生産量が能力を超えつつあった。経営者は製品Dをグループ内同業企業から引き上げ、C工業で内製化することを決めた。その

時点でもまだ、C工業は生産能力がオーバー気味だったが、経営者はこなせると判断した。実は、この決断には経営者の長期的な目論見があった。能力的に少々無理な仕事でもこなせるようにして、長期的にC工業の生産性を高めたいと考えたのだ。

また、グループ会社の収益対策という狙いもあった。経営者はグループ会社で利益率の高い製品を優先させようとしていた。このように、製品Dの内製化には長期的・間接的な目的があったが、経営者は背景を現場に知らせず、内製化を進めてしまった。事情を知らない現場から「外注のままが良いではないか!」との声が上がった。疑問を抱いたままでは当事者意識が生まれにくく、問題が発生しても放置される。

内製化の目的を時間軸と影響度でも整理する。長期的・間接的な目的は理解されにくい(表1)。

3. 「なんとなく」外注の内製化

さらにここで考えなければならないことがある。貴社には深い理由もなく対症療法的に出した外注はないだろうか。たとえば生産量が少々上振れして、現場から「人手が足りない!」との声が上がったので、深い検討もなく安易に出した外注だ。

こうした「なんとなく」出した外注製品の内製化もきちんと対応しなければならない。

外注化の根拠が明らかであろうが、不明確であろうが、内製化で利益を確保したい。

図1 内製化の背景を現場へ伝える

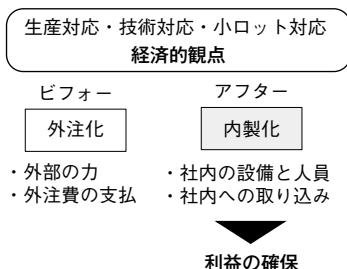


表1 内製化の目的：時間軸と影響度

		影響度	
		直接的	間接的
時間軸	短期的	理解されやすい	
	長期的		理解されにくい

第2章 内製化で利益を確保する考え方

製造業の収益構造をp.79の図5で示した。費用を固定費と変動費に分類している(固変分解)。固定費は人件費や減価償却費、修繕費など、社長が意志を持って決める数値だ。付加価値額は次式で定義される。

$$\text{付加価値額} = \text{売上高} - \text{変動費}$$

製造業では、固定費を現場に“投資”しながら、付加価値額を積み上げる。投資したら回収しなければならない。顧客からいただいた付加価値額で固定費を回収する。「固定費の投資」「付加価値額の積み上げ」「固定費の回収」が製造業の事業モデルだ。したがって、内製化で利益を確保するには、より多くの付加価値額を積み上げればよい。「従来の外注費を含んだ単価」と「内製化後の単価」を比べる。後者の付加価値額が大きくなれば、利益を確保できると考える(図2)。

内製化で利益を確保する具体的方針は「内製化で付加価値額を増やす」と「自社レートを下げる」の2つだ。順に説明しよう。

1. 内製化で付加価値額を増やす

外注でも内製でも単価の構造は同じだ(図3)。

$$\begin{aligned} \text{単価の構造} &= \text{@コスト} + \text{@技術料} \\ &= \text{@変動費} + \text{@固定費} + \text{@技術料} \end{aligned}$$

@は「製品1個当たり」を意味する。価格の構造を製品1個当たりのコストと技術料の和で定義した。@コストは@変動費と@固定費で構成される。@変動費は日常的にレート×原単位で算出しているはずだ。

$$\text{@変動費} = \text{レート} \times \text{原単位}$$

この考え方を@固定費にも当てはめる。@固定費も同様に「レート×所要工数」で算出できると考えるのだ。

$$\text{@固定費} = \text{レート} \times \text{所要工数}$$

また、@付加価値額=単価-@変動費であることに注目したい。

図2 内製化で利益を確保する条件



ここで事例を取り上げ、具体的に考えてみよう。E社では、協力会社H社で製品Gを生産してもらっている。製品Gは外注品だ。E社で製品Gの受注が決まったのは1年前である。当時、E社で内製すると生産能力をオーバーするので、製品Gの生産をH社に外注する判断が下った。現在まで製品Gを生産しているのは協力会社のH社で、E社がH社へ材料を支給している。1年経過し、E社の生産能力に余裕が出てきた。そこで方針が変更された。製品Gを内製化する。内製化に当たって、外注時よりも多くの利益を確保したい。

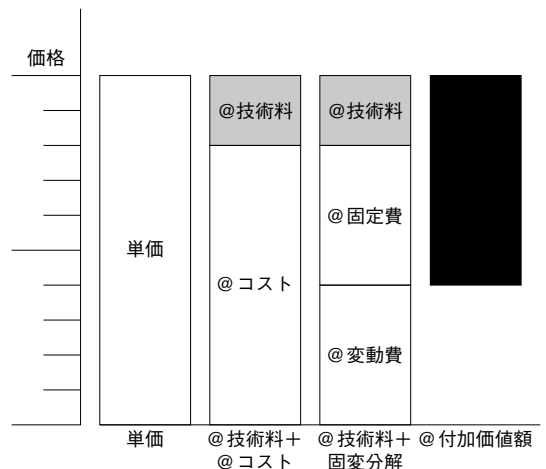
内製化前後の付加価値額を比べる。まずは内製化前(外注時)の製品G見積りを整理する。単価の構造を明らかにしたい。

(1)内製化前の見積内訳

内製化前(外注時)の見積内訳(価格の構造)を表2に示す。

変動費は材料費と外注費である。材料費はE社がH社へ支給している材料の費用だ。製品Gの製品1個当たりの材料使用量(原単位)は10kg、その材料の材料レートは300円/kgとなっている。@材料費は原単位×材料レートで計算できる。また@外注費はE社がH社に支払っている費用だ。製品1個当たり5,500円となっている。これはE社と

図3 単価の構造



※@は製品1個当たりという意味