

納期遵守でコスト高に

Q. 製造業で、納期遵守のため時間外や外注活用が増加して利益が減少している。どうすればよいか？

要旨 生産性向上の推進が必要です。実際には時間外と外注のどちらを優先して削減するかという判断も必要になります。その判断材料として損益分岐点分析も併せて行うと効果的です。最後に時間外や外注減により不利益を被る人のケアについても留意しなければなりません。

解説

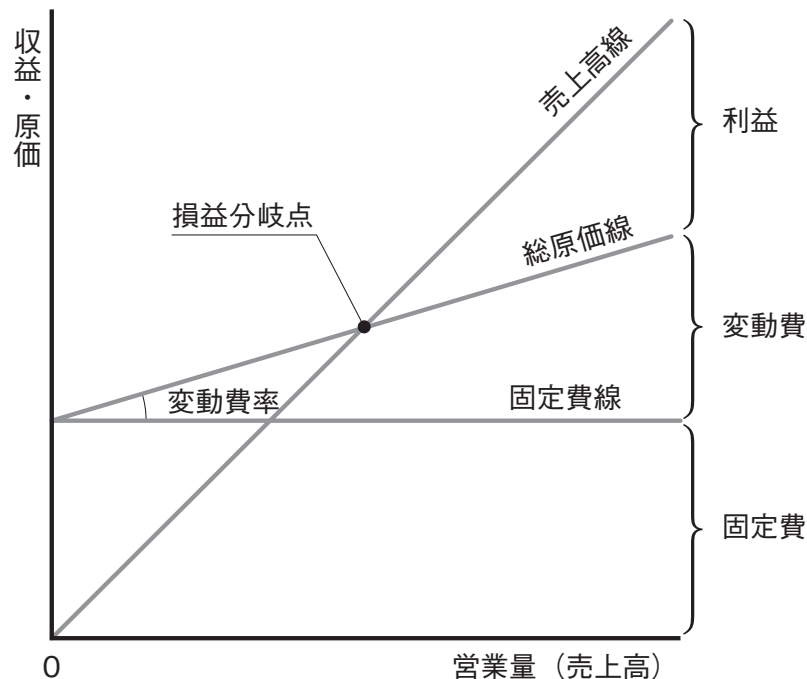
1. 内作か外注か

納期を守るため、時間外や外注活用が増え、利益が減少するケースが散見されますが、逆に言えば納期に余裕があり全て内作できれば利益が出るということです。以下では、その前提で解説します。

中小製造業には全て内作することを前提で見積もりを提示していることが多いので、外注を活用したときに利益を見て「こんな

はずでは…」ということがあります。これは固定費と外部流出費の区別がついていないためです。

固定費と外部流出費を区別し、影響度を分析するには、損益分岐点分析が必要となります。また、今後も継続的な改善を行い、効果をモニタリングしていくには管理会の導入も必要です。



生産性向上の推進とともに、 時間外や外注費削減を検討

＜ご提案のポイント＞

- ・お客様と納期交渉を行う。
- ・工程管理や外注管理などの生産統制を強化する。
- ・見える化やムダの削減により自社の生産性を向上する。
- ・時間外や外注費削減における優先度を決める。
- ・時間外や外注費削減後の対応を検討する。

1. 納期の決め方の再検討

納期遵守のため時間外や外注活用が増加している場合には、納期交渉をどのように行っているのか確認する必要があります。お客様も要求納期にマージンを持たせていることはよくありますので、自社の工程状況を確認した上でお客様と交渉することが重要です。

2. 生産管理、外注管理の見直し

当初予定以上に時間外、外注費が増加しているということは特に生産統制に問題があるということです。まず、差立などによる作業指示、必要なタイミングでの作業部材の用意、作業進捗の把握、進捗の調整、を徹底し、工程管理を強化します。また、外注管理については、納期遵守、不良の削減を徹底し、生産計画通りに生産できるようにします。

3. 自社の生産性の向上

自社の生産性を向上することで時間外や外注費を削減します。生産性向上にはムダの削減、見える化、平準化などがありますが、製造業の場合は生産管理の見直しから行った方が効果的であることが多いようです。

4. 時間外と外注のどちらを優先して削減するか

両者を同時に削減することは困難です。どちらを先にするかは損益分岐点分析により見込効果を見て決めます。ただ、法が規制する範囲を超えないのであれば、時間外を増やしてでも外注を削減した方が有利なことが多いようです。

5. 時間外や外注を減らした場合の対応を検討

社員の中には時間外給与込みの給与で生活設計しているケースも多く見られます。生産性向上を推進していく上で、そのような方が気持ちよく協力できるようなインセンティブも検討しておくといいでしょう。外注については定常的に発注しているから特急対応、割込対応などの融通が利いた協力をしてきていることも多いです。外注活用を減らすことで融通が利いた対応が期待できなくなる可能性も視野に入れておく必要があります。