

コンサルティングレポート

国内工場の生き残り策 シリーズ 「国内にある最大のメリットは短納期」

コンサルティング事業本部 大阪ビジネスユニット 革新支援部 小澄 祐介

【要旨】

海外工場の品質向上、3Dプリンター等の技術革新により、国内工場が品質で優位性を保つことが難しくなってきた。

そのような中、「納期」については、国内という立地、顧客と細かな調整可能な点から、海外工場に比べ明らかな優位性がある。

納期が優れていると認知されると、リピート受注や、相見積り無しでの受注も増えやすい。ただし、無計画に「短納期」や「即納」を売りにすると、過剰在庫や、休日出勤・残業・外注の大量発生により、収益が悪化する。

そこで大事なのが「体質強化」による筋肉質な生産体制への変革である。納期の内訳を設計し、設計した納期で収益を悪化させないロットサイズや生産計画方法の見直し等を行い、現状の最速納期をまず実現することが重要になる。それができれば、次に時間を買う(在庫もしくは設備増強)ための投資をしたとしても、その効果が最大限発揮できる。

【キーワード】

即納、短納期、売上拡大、在庫、リードタイム、小ロット、生産計画サイクル

1. 国内工場の強みは「短納期」

従来、「安かろう、悪かろう」というイメージが強かった海外生産品も、近年は日本の顧客から「高品質」と評価されるケースが増えた。その理由は、QC やカイゼン活動、シックスシグマ等が海外でも定着したためである。また、3D プリンターやロボット化による自動化が進み、国内工場が品質で優位性を保ちにくくなっている。

そのような中、国内工場が持つ優位性が揺らがないのは、「納期」である。当然ながら、輸送期間が海外より大幅に短くなる。他に、顧客と細かな調整が可能であること、在庫計画や調達計画の基となる顧客の販売動向が得られやすい等、発注書以上の情報が得られることが輸送期間と同じくらい納期では重要になる。

顧客に「短納期」や「即納」ができる企業と認知された場合、リピート注文が増えやすい。また、仮に品質や機能がほぼ同じであっても、相見積り無しの発注が増え、より高く売りやすくなる。なぜならば、新規の取引先開拓や相見積りを行う手間もコストであり、顧客は意識的にせよ無意識的にせよ、納期との費用対効果で決定しているためである。

2. 「短納期」を武器に収益アップした企業の事例

短納期ができる企業として顧客から認知されたメーカーの A 社の事例を紹介する。本事例のポイントは、まず柔軟に短納期対応し続けて売上拡大させる中、並行して生産性向上に取り組み、利益を確保した点である。

A 社は、包装資材メーカーである。顧客は小口分散しており、販売額トップの顧客でも売上割合は 2 割を下回る。顧客指定の印刷を行うため、全製品オーダーメイド、完全受注生産であるが、短納期要求が大半を占める。

顧客にとっては、A 社の包装材が占める原価の割合は 3%も無いため、他社でも製造可能な商品ながら数年間同じ加工単価のままであることも多い。そのような位置付けであることから、顧客にとっても重要な管理対象とはなっていない。そのため、「在庫が不足しそう」と思ったら注文することになり、短納期要求が多くなった。在庫切れになると顧客は商品供給が出来ないため、見積り時に取り決めた引受納期による画一的な運用とせず、A 社は納期に対し、生産計画の柔軟な変更等で対応し続けてきた。

さらに、大幅な納期短縮のための改革にも着手した。まず、在庫している主原料を使うならば大幅に安くするように見積り基準を修正し、仕様の誘導に努めた。結果、ほとんどの製品で主原料の調達期間を無くした。加えて、インキも 1 種類のみとし、特殊色は工場で調色することで調達期間を無くした。数年に及ぶ改革により、A 社の納期は同業他社の中で圧倒的に短くなった。

その結果、同業他社に顧客を奪われることがほとんどなく、顧客からの信用が高まり売上は拡大。さらに加工単価の見直しが無い中、カイゼン活動や設備導入による生産性向上に取り組んだことで、必然的に利益率が向上。A 社の利益率は同業の中で全国トップ 10 に入るまでになった。

3. 「短納期」の実現は「体質の強化」が不可欠

無計画に「短納期」や「即納」を売りにすると、「大量の在庫を積み、キャッシュが悪化」、「短納期対応で工場の加工能力が足りず、割高な外注に出すことが増え採算が悪化」等、逆に収益が悪化することが多い。まずは投資無しでどこまで自社は短納期が可能なのか、そして、さらに短くするには何に投資すべきか、という順序に沿った検討と実行が重要になる。

そのためには、まず納期を設計しなければならない。自社の納期の内訳として「部材の調達期間」、「加工期

間」、「輸送期間」等の現状把握を行う。次に顧客が望む納期を、発注書やヒアリングにより把握する。

「顧客の要求納期」と比較し、自社の納期とギャップがあれば、各プロセスの停滞を無くしつつも並行して生産性を極力落とさないよう「体質強化」を行って解消を目指す。それでも難しければ、設備の増強など投資するかを決める。大幅な解消が難しいギャップであれば、時間を買うための在庫も検討し、自社のあるべき納期を設計する。在庫の持ち方については、シリーズ で紹介する。

この設計が無いまま納期を売りにすると、繁盛貧乏になる。「設計した納期で必ず収益を残す」という攻める姿勢が必須である。

上記において重要なポイントは、「体質強化」である。より短納期で生産できるのに加え、在庫の量を減らすことも期待できる。具体例として小ロット化がある。まとめ生産による納期悪化を防ぐために、単にロットサイズを小さくするだけならば、生産性が悪化する。しかしながら、並行して段取り改善に取り組みれば生産性の悪化を軽減させながら短納期を実現できる。そして、ロット余りのような無駄な在庫も減らせる。段取り改善には、投資が必要なものもあるが、「原材料や仕掛け、部材を設備近くに予め置く」、「投入順序を工夫する(A 社のような印刷業界ならば、同じ色を使う製品でまとめる)」など、投資が不要な改善も少なくない。まずは、段取り作業時間の内訳を詳細に調査し、前後関係などの制約条件洗い出しを推奨する。

他に生産計画サイクルの見直しがある。月 1 回の計画では、最大 1 ヶ月分の在庫が必要で、納期も最大 1 ヶ月 + (計画日待ちで 1 ヶ月未満) となる。これを 2 週間に 1 回の計画に見直せば、在庫は最大半月分、納期も半月 + (半月未満) になる効果がある。計画の手間は 2 倍になるが、仕組みを整備すれば 2 倍にはならない。簡単な仕組みの例として、10 日分(2 週間分)の在庫を常に工場に置き、在庫引き取り時にカンバンをポストに入れ、金曜日にポストの中にあるカンバンを集計、次週末までの生産計画を立てる運用がある。「10 日分の在庫で欠品は起きないのか」などの精査はいるが、在庫以外には投資は不要であり、計画の手間も少なく済む。

肥満状態で速く動いても、無理がたたるだけである。体質強化し、筋肉質な体になれば、早く動いてもより疲労少なく動ける。その上で、強化すべき部分に集中的に取り組みれば、収益に直結する。短納期も同じであり、名目だけの短納期では持続的な収益を生まないのである。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。