

「ある中小企業の業務改革プラン」

—業務改革と業務の見える化はどう進めたら良いか—

酒井 和昭

はじめに

ある中小企業の業務改革プランを検討した内容を、備忘録を兼ねて論文にまとめてみました。小規模企業から脱皮を図る時直面する事案が多く含まれており、参考にして頂きたいと思います。

S社は受注生産型の工作機械製造業です。

社長以下数名でスタートし、次第に業容を拡大して本社事務所棟と工場棟を持つ従業員数十名の業績好調な企業に育ってきました。

業務は、「営業⇒設計⇒生産⇒納入・設置⇒請求⇒保守」の順に流れ、ほぼこれら毎に社内組織が分かれています。又、会計と請求・支払い業務を行う経理部門がある。

※実際には、設計と生産の間には、部材を製造する外注業者と常備品である資材を納入する業者が存在する。

受注情報は、前工程の業務担当から後続業務の担当に書類で受け渡されるのが基本である。

社長は、営業担当と連携して展示会などの営業活動に従事することが多く、社内各部門の課題については、それぞれの部門長に任せている。

全体調整と部門長とのコミュニケーションについては手薄である。

社長は、「個別案件ごとの原価が捉えられず、どの案件でどの程度利益があるのか分からない」との課題認識を持っている。但し、全体では業績好調の為部門ごとの課題を解決することは二次的な事柄だとの認識である。

※案件とは、受注の単位で一台又は複数台の工作機械を示す企業全体を通貫する単位

コンサルティングに取り掛かるにあたって、各部門の業務担当にヒアリングを行った結果、生産指示の情報と納品部材の突き合わせが容易でなく、生産業務に多くのロスが出ていることが課題であることが判明した。(詳細内容は後述する)

1. 案件別に受注金額と使用した部材・資材の仕入額を突合わせる

(1) 仕入れ処理を行う経理部門の懸案

仕入れ処理は納入企業が作成した「請求書」に基づいて起票し電算処理する。納入企業が作成した請求書には、S社の社内用語である「案件No.」や「案件名」などの表記がされていないものがあり、納入企業毎の仕入れ金額は確定できるが、納入企業別案件別の仕入れ金額を調べるのは容易ではない。

納入企業に対しては幾度も申し入れしてきたが、徹底されない。

実はこのことこそが、社長の課題認識の根本原因であり、何とかしたいと努力してきたことであった。

(2) 生産における課題と仕入れ処理の課題は、同じ原因である

納入業者が部材を納品する際、部材に添付してくる「納品書」には、やはり案件No.が表記されていない。このことが「生産指示の情報と納品部材の突き合わせが容易でない」ことの原因である。

更に付け加えると、納品された部材と情報を照合し品質を確認後に仕入れ処理を行うという業務ルールがなされていないのが実態であることが判明した。

(3) 筆者が持ち合わせている事例紹介

①オーディオ商品やスポーツ用品の事例

Audio 専門店や家電量販店への納入業者としての事例である。

納品先企業の「指定納品伝票」を電算システム又は手書きで記入して添付する。

業界標準に準拠した企業宛であっても相当の手間とコストを負担せざるを得ない。

②楽器部品の外注工場

納入先としての事例である。

生産管理部門の担当者が外注指導を活発に行い、主要な外注工場に対しては独自の情報システムを貸与して「納品伝票」を作成させていた。

③リビング商品などの外注工場

楽器部品と同様に納入先としての事例だが、事業規模が大きくなりなく零細外注が多い。生産管理担当側で(実際には情報システムを使って)「納品書」を作成し発注時に受け渡し、部材に添付して納品させていた。

(4) S社の採用すべき解決案と生産部門の業務方法

①「納品書」をS社側で発行してやる(上記③に倣う)こととする。

発注指示書と同時に S 社宛「納品書」も発行し、納品する部材に添付することを徹底する。そのことで、生産現場では情報と部材の照合が容易となり、添付された「納品書」を経理に受け渡すことで仕入れ処理につなげて、納品確認～検品～仕入れ処理までが一連の業務としてつながる。

つまり、生産の前工程である外注が S 社並の情報を作ってくるかのように、S 社側で仕組んでやる。

②常備品の案件別消費登録

常備品は、在庫が少なくなったらまとめて納品され棚に保管されている。その棚に品名札(在庫数に対応した枚数)を差し立て、使う時に案件No.を追記して工程に移すとともに、帰宅時に記入した品名札を経理に渡すこととする。経理は品名札を原始票として電算入力することで、当該案件の原価に登録し支払いとする。尚、「納入・設置」や「保守」で使用する場合も同様に品名札の運用を行う。

(5) 案件ごとの受注金額と仕入れ金額が明確になる

以上の手順で個別案件ごとの粗利が明確になるが、それ以外にも大きな利点がある。

①生産工程は、外注企業の曖昧な情報をもとに生産することによるロスが減り、**業務の効率化と部材の品質確認の精度アップに工数を割ける。**

②経理は、生産で確認した情報をもとに仕入れ処理するため、**外注企業との違算確認から開放される。**(違算確認は外注側で行う)

2. 案件ごとに、部材以外の原価要素を把握する

該当する下記の原価要素は、新たな調査や按分計算を前提としたものがほとんどです。以前筆者自身が実務の中で実施した経験がある手法ばかりで検討しています。

又、按分方式は決算期ごとの全売上金額に対する、個別案件の売上金額で比率按分する方法は採用しておりません。

S 社のような受注生産の企業については、決算期をまたいで一案件の作業が継続する場合や、決算期末に合わせて一先ず売り上げるが継続する作業が残っている案件が、多く存在すると思われるからです。

以前、社員として在籍していた企業でも、比率は小さいが上記の状況が見られたし、S 社のような工作機械(工場設備)ではこのようになる案件がより多い可能性があります。決算期ごとの按分では結果が大きく違ってくる案件もあり得るからです。従って、個別業務に沿ったデータ化でないと、個々の担当が抱えている業務遂行状態と異なる結果となる場合、信頼を失いかねないことも考えられます。

以上の前提での検討となっています。

(1) 社内工数(人件費)を案件ごとに把握する

原価要素としての人件費は生産部門だけ把握すれば良いと思いがちですが、S社については生産・設計・保守についても社長と経理要員以外はすべてデータ化する前提で考えます。理由は、

- ①生産所属であっても「納入・設置」や「保守」業務に携わることが大いに考えられる。
- ②「納入・設置」と「無償保守」の業務の切り分けが明確でないことが多い。

例えば、一旦売上を立てるが後日「納入・設置」の残作業を行うことにして「保守」扱いで作業したり、本来「有償保守」であるべき作業が納品先依頼で「無償保守」になったりする可能性がある。

- ③「営業」の工数は今回の分析では直接対象にならないことも考えられるが、全社一斉の活動としてデータ化をして後日の分析に備える。

手法としては、担当者ごとに【案件No.と「設計」「生産」「納入・設置」などの業務分類及び携わった作業時間】を報告する様式を用意して記入又はExcel形式で入力していく。集計された作業時間に人件費単価を掛けて**案件ごとの人件費総額**としてデータ化する。その際、人件費単価は組織ごとの平均賃金を使ってもよいが、この場合は職位別の平均賃金を使用する。部長クラスの平均賃金単価・職長クラスの単価・社員クラスの単価など。

※筆者は情報システム部門の作業実績工数を社内各部門に振替処理するため、同様のデータ化を行ったことがあるが、下位職位の担当者ほど一日の業務は一つの分類かつ一つの案件の作業になることが多く、報告書の記入は容易にできた経験がある。

(2) 出張旅費等の経費

出張旅費については、一回の出張ごとの按分でデータ化することが肝要である。社用車のトリップメーターで一回の走行距離を調べることから始める。

案件ごとのガソリン代=一回の走行距離÷ガソリン1リッター当たりの走行距離 X 給油単価 X 案件ごとの作業割合で算出する。

案件ごとの作業割合とは、一回の出張で A 案件 80%B 案件 20%の作業時間の場合、0.8 又は 0.2 である。

※例示

150km 走行÷リッター10km 走行可能 X 150円(1リッター)X0.8 で按分計算する。年間総出張旅費を案件ごとの売上金額割合で按分するような手法は、大雑把すぎ分析を狂わす。

日当についても、一回あたり出張の案件割合で按分してデータ化する。

(3) 固定費の案件ごとの按分について

ここでは減価償却費を例に検討する。

減価償却費は決算処理を行わないと金額が確定しないので、前半期決算の減価償却費又は当期の減価償却費の見込額をデータ化の前提として利用する。

尚、S社の減価償却費は本社・工場建物及び生産機械がほとんどの要素であるので、大部分生産業務で使用すると仮定する。

この前期減価償却費又は減価償却見込額から前期の生産要員全員の総労働時間を元に単価を按分計算する。

例えば、減価償却費1、500万円で総生産労働時間1、500時間と仮定すると、単価は1万円となる。人件費の項で算出出来た案件ごとの総生産時間 X 1万円=案件ごとの減価償却費となる。

筆者は減価償却費を個別案件ごとの原価として分析することには、疑問を持ってはいる。

S社の将来展望の中で極めて政策的に投資された建物や設備の償却費を、個別案件の原価として見ることが妥当なのかどうか疑問を持っているため、分析の中で判断することとしたい。

(4) 運送費

個別案件ごとに請求されているとのことだが、複数案件の混載がある場合は運送ごとの按分計算の結果をデータ化する必要がある。

例えば、AとBの2つの案件を混載した場合、AとBの売上金額の比で按分する。

3. 分析に着手する

(1) 社長の課題認識「個別案件ごとの原価を捉えたい」とは

すべてのデータを個別案件ごとにデータ化したので、どのようなフォーマットでどのようなサイクルでも発行可能であるし、Excelで加工・シミュレーション取り組むこともできる。検討の進展に従ってアウトプットフォーマットはいつでも変化していく。

以下、当初考えていた分析内容ですが、必ずしもこれに拘らなくとも良い。

①売上金額一部材・資材仕入額の分析

粗利がどの程度取れているかを把握することが、分析の第一歩です。

全案件を通して粗利の状況を把握し、平均値・異常値などを見つけることで分析を深める切欠とする。

②売上金額－部材・資材の仕入額－支払い運送費－生産人件費－納入・設置費用(人件費、出張旅費、資材含む)－無償保守費用(人件費、出張旅費、資材含む)の分析

案件ごとに、どの程度収益に貢献できているか把握する。

収益に貢献できていない案件は、どの項目が足を引っ張っているかを確認する。

提示した見積もりの何が漏れていたのか甘かったのか確認し、見積額がどれくらいだったか満足できたのかシミュレーションしてみる。

見積額は変えずに、どの原価を減らせば良いのか検討し、課題を洗い出す。

③その他の分析に活用する

- ・案件別に営業の効率を比較検討する。
- ・無償保守期間を延長せざるを得ない場合の許容度を見積もる。

等、データ化出来ているので、他の分析にも利用できる。

(2) 社長の「個別案件ごとの原価を捉えたい」は、多くの課題を再認識する切欠である

個別案件の原価が把握できた途端に、どのように解決したら良いかと次々に課題が湧き上がってくるものである。

例えば、

- ・利益が薄い案件はどれくらい見積額を上げれば良いのか?
- ・見積額を上げずに、原価を下げる工夫をどの費目ですれば良いか?
- ・同種機械を、他の代理店ルートでの取引と比較し利益額が妥当か確認したい

等々

分析結果を表にまとめて発行すれば完成とはならないものです。

社長の課題認識はご自身でも想像できない広がりが出てきます。

4. まとめ

企業の状態をデータで捉えるためには、**業務の進行に対応したデータとすることが必要**です。

理由は、「業務の見える化」とは「業務進行状況のデータで確認できること」と同義語だからです。どうしてもデータを捉えることが難しく按分処理を考えなければいけない時でも、業務のブロック単位での按分を検討すべきです。

例えば、出張旅費の案件内訳を按分する際や運送費の案件内訳でも、一つの出張・一つのトラック輸送単位で按分することが必要です。

次に生産業務で見られるような業務改革を検討するに当たっては、**複数の組織の担当の思いを彼らと同じ目線で理解し、広く考えることが答えを見つけることに繋がります。**それぞれの組織の上長はそれぞれの組織の課題検討しか出来ません。広く横断的に捉えることで課題の本質が見えて来ます。

その上で**解決策の策定は、いろいろな業務を見てきた専門家に相談することで達成できます。**システム会社は自社のシステムプロダクトを適用するにはどうしたら良いかという視点でしか対処できないことをご理解下さい。