

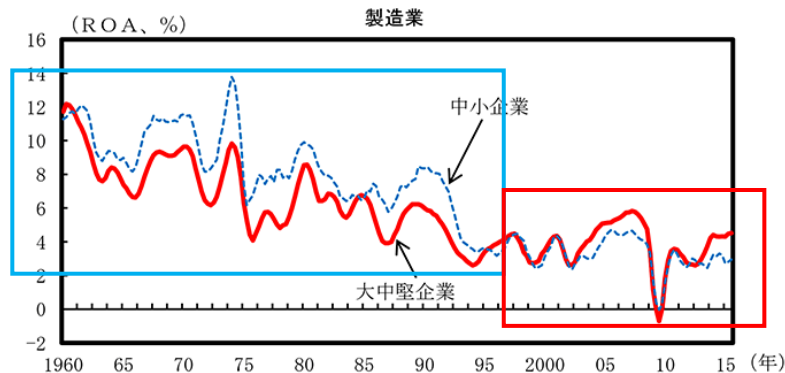
中小規模の製造業、下請け企業が

短期間で利益が増える 3つのポイント

【なぜ儲からなくなってきたのか？】

昔は儲かっていた

日本のものづくりを支えてきた中小企業、その多くは大手企業の部品や製品を製造する下請けです。テレビや雑誌などマスコミは、下請け企業の経営が苦しいことを伝えています。



- (備考) 1. 財務省「法人企業統計季報」により作成。後方4四半期移動平均
2. 大中堅企業は、資本金1億円以上の企業。中小企業は資本金1千万以上1億円未満の企業
3. $ROA(\text{総資本営業利益率}) = \text{営業利益} / \text{総資本}$ (総資本 = 負債 + 特別法上の準備金 + 純資産)
4. 内閣府ホームページ 日本経済 2015-2016 (—日本経済の潜在力の発揮に向けて—)より引用

図1 大中堅企業と中小企業のROAの比較

図1は、中小企業と大中堅企業のROA(総資本営業利益率)を比較したものです。実は、製造業ではバブルが崩壊した1992年頃まで、中小企業の方が大企業よりROAは高かったのです。中小企業の多くが下請けと考えると、かつて下請けは儲かっていたと言えます。

ところが2000年以降、中小企業のROAは大中堅企業より低くなってしまいました。

カイゼンで利益は増える？

多くの中小企業は、これまで設備投資による合理化やカイゼンの努力をしてきました。にもかかわらず利益率は改善されません。

どうしたら再び儲かるようになるのでしょうか？

ここで儲かるとは、「決算書の利益が増えること」です。

多くのカイゼンの本は、カイゼンの効果として「作業時間の短縮〇〇分、生産性向上〇〇%」などと書いてあります。

ではカイゼンの結果、利益は何%増えたのでしょうか？



カイゼンの効果を利益に結びつけるには、3つの方法しかありません。

- ① 受注量を増やす
- ② 残業時間を減らす
- ③ 社員を減らす

いくらカイゼンをしても①～③のどれも行わなければ利益は増えません。

図2 カイゼンしても…

現実には、少ない人数でものづくりを行っている中小企業では、作業時間を3分短縮しても人を減らせません。残業時間も、作業者は残業手当が減るためになかなか積極的に減らそうとしません。

その結果、カイゼンして作業者は楽になりますが利益は増えません。

苦境の原因は、下請けと取引先の力関係の変化

ではどうしたら良いのでしょうか？

昔は大企業が求めるQCD（品質、コスト、納期）を満たす中小企業は多くなく、そのため下請けは今ほど弱くありませんでした。

大企業は目標の生産を達成するために、既存の下請け企業に増産を依頼したり、新たな下請け企業を開拓したりしていました。私もサラリーマン時代、下請け企業を回って増産のお願いをしたことがあります。

しかし、円高、バブル崩壊、大企業の海外進出により、下請けを取り巻く環境が変わりました。



図3 国内の製造業は減少し、下請けは仕事を求めて…

国内の生産量は減少、下請けに出す仕事は減り、下請けは供給過剰になりました。1990年代には、多くの家電製品の工場が海外に移転しました。2000年頃、家電製品のある下請け企業に行きましたが、工場は人がほとんどいなくてガラガラでした。

このような現象は日本各地で発生し、多くの下請け企業は仕事を求め、企業の引き合い案件に対する価格競争が激化しました。大企業の求める価格が低すぎて今までの取引先が断っても、どこかの下請け企業が安い価格で受注しました。そのため発注先の大企業は、無理な価格を提示することができました。

2010年以降、潮目が変わった！

このような状況が20年以上続きましたが、近年変わってきました。

低すぎる価格に疲弊した下請け企業の廃業が増えました。経営者は高齢化、設備は老朽化し、後継者のいない下請け企業は、事業継続を断念するようになったのです。

また、メッキ、熱処理などは、1社からの受注では量が少なすぎるため、多くの下請け企業の受注を集めて成り立っています。

しかし地方では、廃業により受注量が減少し、メッキ、熱処理の企業も廃業するようになりまし。その結果、地方では一貫したものづくりができなくなりつつあります。



図4 今後地方では一貫したものづくりができなくなり…

一方、円安や海外の件費高騰で国内回帰する大企業も出てきました。しかし大企業からの受注に応えられる下請けは限られるようになってきました。

潮目の変化を捉え、しなければならないこと

それでも多くの下請け企業は、利益のほとんど出ない金額で受注しています。

今、やらなくてはならないのは、このような顧客の状況を見極めて、利益が出る適切な価格を探ることです。そしてその価格で売る交渉力を高めることです。

これから述べる3つの方法は

- 誰でもできる
- すぐできる
- しかし多くの企業がやっていない方法です。



図5 本当にここまで下げないと受注できませんか？

一方、経営者には、高く売るチャンスがあっても「これ以上高く値段をつけていいのか」と思う方もいます。しかし、

高い値段は決して「悪」ではありません。

利益は自社が成長発展するための原資です。しっかりと利益を取り、設備や技術に投資し、会社を成長発展させ、より良いものづくりを顧客に提供することが企業の使命です。

ぜひ、この冊子を参考に高い価格で受注を勝ち取ってください。

1. 儲かる見積にする

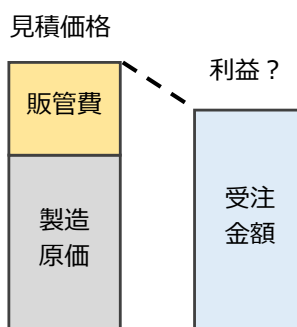
多くの中小企業は、図6のような見積をつくっています。

見積価格 = 製造原価 + 販管費

ここで

製造原価 = アワーレート × 加工時間

販管費 = 製造原価 × 販管費比率



製造原価 = アワーレート × 加工時間

販管費 = 製造原価 × 販管費比率

見積価格 = 製造原価 + 販管費

この見積では儲かりません。

理由は、必要な利益がいくらか分からないからです。

図6 儲からない見積

これでは顧客から厳しく価格交渉を迫られたとき、いくらまで下げたら赤字になるのか分かりません。そして担当者は、失注が怖くて要求される金額まで下げてしまうかもしれません。

そしてこの報告を聞いた経営者も、受注金額が利益にどれくらいインパクトがあるか判断できません。

見積とは、値下げ交渉を戦う為の武器です。

交渉相手に見せて、価格の根拠を納得させる道具だからです。しかし図6の見積では相手を説得することができません。

図7が儲かる見積です。

見積価格 = 製造原価 + 販管費 + 利益

ここで、
製造原価 = アワーレート × 加工時間
販管費 = 製造原価 × 販管費比率
利益 = 製造原価 × 利益率

製造原価だけでなく、販管費や営業利益もそれぞれの受注案件からもらわなければ、企業は維持できません。

この営業利益から借入金の利息や税金の支払い、そして借入金の返済をしなければなりません。

しかし、取引先の担当者は、そこまで理解していません。見積書の明細を見せて、費用の正当性を論理的に説得します。

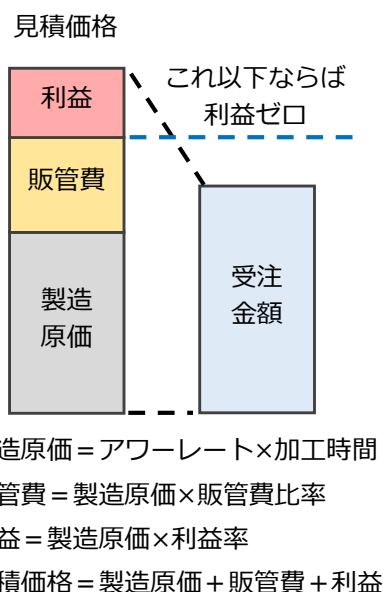


図7 儲かる見積

見積書の作文

ここで、大事なことがあります。

見積書に本当の利益や販管費を書かないことです。

最近の中小企業は、品質管理やトレーサビリティ管理など様々な間接的な業務が増加しています。また企業によっては、現場で発生した費用でも、製造原価ではなく、販管費に入れることもあります。

例えば、購入した治工具を特定の製品で使用するのであれば、その製品の製造原価に入れます。しかし複数の製品で使用したり、どの製品で使用するかも分からない治工具は、一般的な備品として販管費に入れることがあります。このように販管費は、個々の企業のやり方により変わるのです。



図8 直接製造費用？それとも間接費用？

さらに製造業では継続的に設備を更新する必要があり、そのためにも利益が必要です。

一般的には、中小企業の方が売上高に対する設備負担が大きく、必要な利益率は大企業より高くなります。しかし、多くの取引先はそのような事情を配慮せず一般的な販管費率や

利益率から算出した利益しか認めません。

そこで見積書の販管費と利益は、取引先が納得する金額にします。その上で、必要な売上高になるように製造原価を調整します。

実際にやってみると、



図9 見積書の作文？

本当のように見える数字をつくるのは、結構大変です。

【すぐに出来ること1】

- 見積は、希望単価＝製造原価＋販管費＋利益 で算出する。
- 提出する見積は、
 - ✓ 顧客の納得する販管費、利益で書く。
 - ✓ その上で希望する売上になるように製造原価を調整する。

2. 価格交渉力で高く受注する

交渉力は利益にきわめて大きな影響を及ぼします。
受注価格の最後の1円2円を決めるのは、交渉力です。
1円2円の違いが、利益を2倍にも3倍に変えます。

では交渉力とは、なんでしょう。

最も重要なのは情報収集能力です。

取引先は、

「どこに発注しても同じだ」と下請け企業に言います。

本当にそうでしょうか？

交渉に有利だからそう言っているのではないのでしょうか？

同じ人格の人間がいないように、QCD どこかに違いがあり、全く同じ発注先はありません。



図10 交渉力は利益の源泉

単純に金額だけで発注先を決めるのであれば、コンピューターで最低価格に自動的に発注すれば済みます。

実は取引先の頭の中には、図 11 のようなマッピングがあります。

その中で、最適なところから調達しようと交渉します。

多くの購買はこのように価格以外の様々な要素を検討しています。

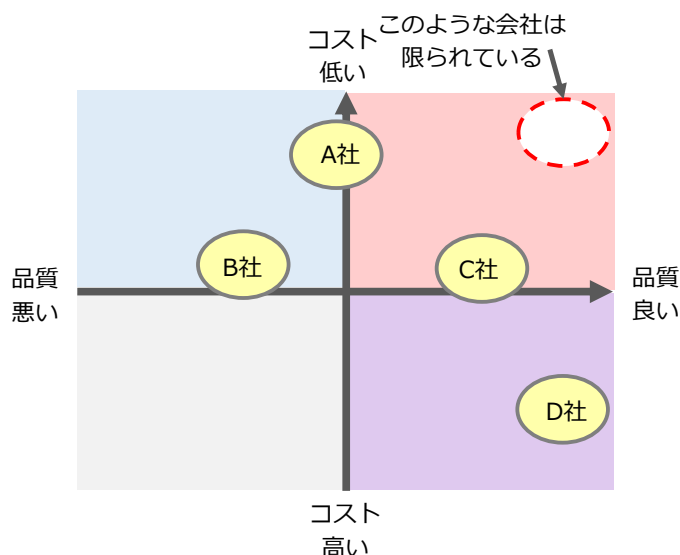


図 11 サプライヤーのマッピング

多くの下請け企業は価格に気を取られ、自社の有利なカードに気がついていません。

そこで、できる限り競合の情報を集めてマップをつくり、自社のポジションを確認します。

情報収集は、経営トップも含めて、会社全体で取り組みます。

一人が収集できる情報は限られています。しかし大勢の情報を合わせると、それまで気づかなかったことも見えてきます。



図 12 全員で情報収集

自社の交渉力を高める

時として、交渉相手は、様々な説得のテクニックを使うこともあります。事前に知っておくことで、安く受注してしまうことを避けられます。

1) 権威による圧力

例えば、「この製品について5%下げてください」と言われるより「会社の方針で、全製品5%下げることになりましたら、協力してください」と言われた方が、

従わざるを得ないような気になります。

これは「会社」という

権威を使った説得の手法です。

しかし、会社の方針でも担当者個人のお願いで、下げるとい結果に差はありません。

権威に説得されないように、具体的には即答を避けて、

一旦自社に持ち帰って返答し、

本当に顧客の要求を呑むべきかどうか冷静に考えます。

2) 社長は交渉の場に出ない

社長は、最終決定者です。

交渉の場でも決断を延ばすことができず、不利な結果でも決定せざるを得ません。実際、下請け企業の社長が交渉に出てきて、

低い価格で決断するのを見ました。

そのため、顧客の購買は社長が出ることを望みます。

逆に下請け企業は、価格交渉はナンバー2以下が行い、不利な状況で決定させられそうになったら、社長にお伺いを立てることにして、時間稼ぎをします。

ナンバー2が若くて、顧客と立場的につり合わなければ、取締役などの役職をつける方法もあります。



図 13 NO.2 は社長を盾にできる

【すぐに出来ること2】

- 複数の社員で受注案件の情報を収集（競合の情報 価格、品質、生産能力）
- 自社が有利かどうか見極め、交渉を強気で行くのか、無理なら引くのか事前に作戦を立てる。
- 交渉の場では、権威による圧力がかかる場合がある。持ち帰って冷静に判断する。
- 社長は交渉の場に出ない。

3. お金の流出を防ぐ

高く受注できても、工場からどんどんお金が出て行ったら利益を確保できません。

例えば

- 必要以上に手間をかけて製造している
- 不良で廃棄するなどのロスを出している
- 外注に余分にお金を払っている

等です。これらの多くは

現場では損失として意識されていません。

1) 必要以上の手間をかける

ある企業では、設備が製造している工程は、加工時間の記録、出来高の把握をしていました。対して手作業の現場は、標準作業時間が決めてありませんでした。

測定してみると、

作業時間が人により 2 倍も差がありました。

どこまでいねいにやれば良いのか、作業者の判断に依存し、丁寧にやり過ぎる作業者もいました。

2) 不良によるコストアップ

不良で損失（現場では、オシャカと言いますが）を出しても、担当者は損失コストを意識しません。心配することは、今から作り直して納期が間に合うかどうかということです。

そのため、不良を見越して最初から余分に作ります。

そうすると製造原価はどうなるでしょうか。

次の発注が当分見込めなければ、余分につくった工数は損失です。しかし、

この損失分は当初の見積に入っていない。

3) 外注の方が安い

受注単価が厳しい時、社内のレートでは赤字になることがあります。外注のレートが社内より低いと、担当者は外注に発注します。

社内の工数に余力がある場合、内製すれば赤字でも、お金はそれ以上社外に出っていきません。

しかし、

内製	外注
材料費	材料費
労務費 マンレート 4000円	労務費 マンレート 2500円
減価償却費	減価償却費
販売費 一般管理費	販売費及び一般管理費
	管理費15%

図 14 どちらが出ていくお金が少ない？

外注に出せば社内のお金が出て行ってしまいます。

【すぐ出来ること 3】

- 標準時間の決まっていない工程は、標準時間を設定する。
- 不良対策で余分につくる場合、現場でなく管理者が判断する。余分につくったコストは製品原価に入れる。
- 内外製の判断は、社内工数の余裕を確認し、管理者が判断。

以上、今すぐ利益が増える以下の3つの方法を紹介しました。

- 儲かる見積と見積書の作文
 - 情報収集と価格交渉力
 - 現場での時間管理、不良の原価、内外製の判断
- ぜひ、これを参考に高い価格で受注を勝ち取り、利益を上げてください。

この儲かる見積、価格交渉には適切な原価計算が不可欠です。しかし中小企業は大掛かりな原価計算のシステムの導入は容易ではありません。そこで弊社では、エクセルでできる簡単な原価計算の仕組みと、原価を元にした価格交渉の仕組みを提供しています。

http://ilink-corp.co.jp/consulting_1.html

また「価格決定と交渉の仕組み」「原価計算の仕組み」に関するセミナーも行っています。

http://ilink-corp.co.jp/seminar_contents.html

ご不明な点があれば、以下のお問合せよりお願いします。

http://ilink-corp.co.jp/contact_us.html

株式会社アイリンク

〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1

代表取締役 照井清一

TEL 0564-55-5661 FAX 0546-52-5364

URL : <http://ilink-corp.co.jp/>

Email : terui@ilink-corp.co.jp