

金属加工業（仲介）の事業再生のポイント



1. ビジネスの概要

製造過程については、大きく分けると営業 設計 製造になります。

中小企業の金属加工業ですと小規模な事業者も多く、製造部分は職人的な作業となる事業所が多数ありますが、今回はその手前の部分である営業と設計のみを行っている会社を前提に説明します。



2. 売上先別の分析

この業種に限った話ではありませんが、どの部分で儲けを生み出していくのかという前提をしっかりと把握していくことが非常に重要です。

しかし、相手先が多くなってくると大口かどうかというだけで、詳細な利益の内訳を把握できていない場合が多いように思われます。また、原材料の価格変動も無視できないものです。

よって、顧客別の売上だけでなく利益も集計し、自らの得意分野とも照らし合わせて、どの部分で取り組んでいくのが効率的なのか、また、そのためにどういった外注先を開拓することが必要になってくるのかといった部分を整理し、予算と実績を管理しながら取捨選択することが改善の取組みの一つとして考えられます。



3. 外注先とのやりとり

小規模な会社となりますと、分業も難しく、従業員は営業活動と併せてCADで設計を行い、さらに、外注先の確保及び発注・管理を行っていきます。

担当者に求められるものが非常に多くはなりますが、デメリットばかりというわけではありません。その担当者が全体を正しく把握し、納入先の要望を精緻に落とし込んで、より専門的な業者が作成するような高品質の製品を作成するのに適しています。

ただし、そのためにはそれなりの活動が必要です。

POINT

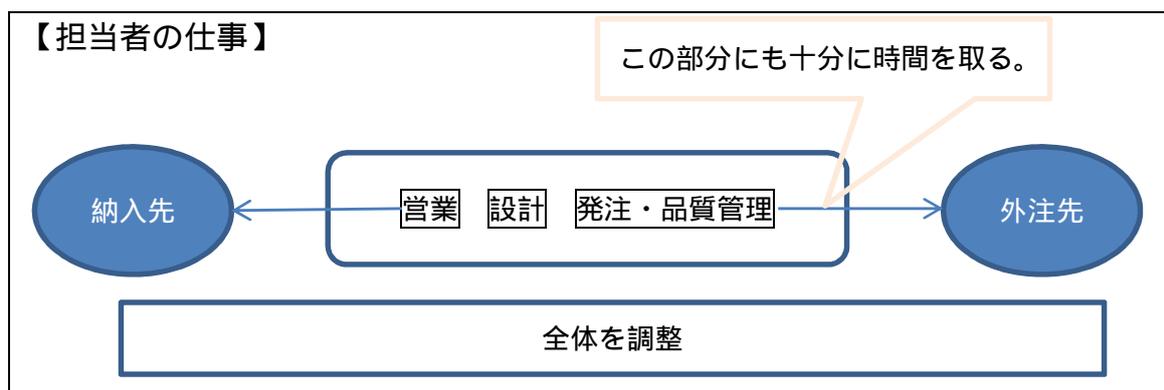
設計で時間を取られてしまい、営業活動の時間も減ってしまうという悩みは多く聞きますが、外注先については、さらに劣後している場合が多いでしょう。

特に事業再生ともなると人員も最低限となり、その傾向は強くなりがちです。しかし、外注先も小規模な事業者であると、技術自体は優秀でも多くの問題を抱えています。最終的に納入先の信頼を得られるような、高品質の製品を作るためには、外注先の管理こそが最も重要になります。

外注でもしっかりとした製品を作る会社というのは、やはり外注先に対してもそれなりに時間をかけています。基本的には外注先の責任で製造するとは言っても、外注先がこういった形で生産を行っているのか、どのぐらいの精度で作成できているのか、こういった問題を抱えているのかを把握し、解決することは非常に重要です。

特に、職人的な小規模の外注先が多数ある場合には定型的な対処法を見出すのは難しくなります。それに対応するための経験の蓄積も会社としては重要ではありますが、定期的な訪問や問題が起こったらすぐに駆けつけるということがまずは重要になりまし、その有無が大きな違いになることが多いように思われます。

担当者の業務状況は日報のようなもので管理することになると思いますが、可能であれば、何にどの程度時間がかかっているかを分析するなど外注先のチェックが疎かになっていないか確認する必要があります。





4. 在庫の適正化

納入先が大企業である場合、スピードの有無も問われる部分の一つですが、中小企業としてはフットワークが軽い面はあるものの製造スピードに限界はあるので、納入先が不定期ではあるもののすぐに補充をしたいという場合には、ある程度在庫を抱えることがやむを得ないこともあります。

その場合に、過大な在庫は経営を圧迫いたしますので、在庫管理が非常に重要になってきます。

基本的にはデータ上などで日々の製造数と出荷数を記録し、定期的に実地棚卸を行うということになります。ただし、中小企業ですと、人的・設備的に完璧な棚卸を行えない場合も多くあります。

そういった場合には、その重要性に応じて、在庫の管理レベルを変えるということも手法の一つです。その記録を積み重ねていくことで、適正在庫や管理レベルの精度も上がり、経営の改善へとつながっていきます。

また、在庫の管理がしっかりとすることで、月次の損益も正確に出ることから、経営全体の管理に対しても効果を発揮します。

項目	A ランク	B ランク	C ランク
特徴	在庫費用が高いもの、または、在庫高の変動が激しいもの	在庫費用はAランクほどではなく、在庫変動が小さい	在庫費用が低い
構成割合 (目安)	10%程度	20%程度	70%程度
管理方法	日々管理を行い、常に適正な水準を維持する。	一定量を下回ったら追加する。	個数では無く箱単位など大枠で管理し、一定量を下回ったら追加する。
確認	適正な水準が上下していないか	追加する基準の量が上下していないか	
備考	ランク付けについては定期的に見直す。 在庫費用が低くても、その製品の重要性や足らなくなった場合の信用問題など勘案して管理レベルは調整する必要がある。		

その他に、作成が外注となると預け在庫等自らがタイムリーに把握できない部分があるため、この部分について、在庫の確認書などお互いの管理の仕方を確立させることが必要となります。



5 . 最後に

高品質のものを作成するために自社で製造まで行うというのが一般的だとは思いますが、製品によっては外注でも能力の高い小規模な外注先と連携しながら全体をうまくプロデュースできれば、高い粗利益を得ることは十分に可能です。

しかし、現実的には忙しさや納入先からのプレッシャーで、結果的に低い利益率となっており、さらにはその状況を十分に把握できていないということが多いように思われます。

大企業並みに管理するのは無理だと思いますが、管理すべき部分をピックアップして分析するという点では会計事務所でもアドバイスできることがあると思いますので、経営改善を目指している会社様はもちろん、現状では問題のない会社様でも会計事務所にご相談いただくことは有用な手段であると考えております。

以上

