

中小企業の外注利用－管理の徹底で収益増を

ちばぎん総合研究所 経営コンサル第二部長
宮内 健次

私がコンサルティングを行っている中小企業では、多くの場合、生産の全工程を社内で行っている企業は少なく、程度の差はあるものの外注を利用している。

ある印刷会社のことだが、外注価格が高騰したため、収益的に厳しい状況になってきた。外注先の品質管理面でもトラブルが発生して、顧客から頻繁にクレームが来るようになっていた。この印刷会社では、このままでは赤字になってしまうということになり、外注管理の改善に取り組んだ。

この印刷会社で進めていった外注管理の改善の手順は次のとおりである。

第1に、外注に対する考え方の基準を設定した。社内製作か外注かは一定の基準を設けて決めることが大切である。外注の決定基準としては、(1)社内の生産能力を超える受注がある。(2)技術的に社内ではできない。(3)外注の方がコストが安いなどがあげられる。

第2に、外注に競争意識を植え付けた。従来からのつながりで外注先を1社に固定している場合が多くみられるが、外注先の経営内容や技術力は変わるものであり、常に外注先を「入れ替える」という意識が必要である。

第3に、外注価格の妥当性を判断できる能力を向上させることだ。外注内容に応じ、選定した数社より見積もりをとり、内容の検討を行う。見積もりは、通常外注先から材料費、労務費、経費などを集計したものが提出される。これをみて、内容の正確性、妥当性、さらには安いのか、高いのかを評価できるようにならない。

第4に、納期管理を徹底させることだ。外注は、自社工場ではないため内容が見えにくく、自社工場と同様に「生産管理」を徹底していく必要がある。納期遅れが発生すると後工程に狂いが生じ全体に影響する。納期管理では、外注先の生産の計画と実績とをチェックし、生産の計画と実績とに差異がある場合は、原因を究明し計画通りに進めるにはどうしたらよいかを検討し、その対策を講じ、実践させることが大切である。

第5に、品質管理を厳正化することだ。品質トラブルの原因は、仕様書を受けとった外注先が品質の内容を十分理解できない場合や外注先の品質管理体制の不備が多い。このため、外注先との定例工程会議を通じて、工程ごとに仕様の確認を行ったり、品質管理のチェックシートなどを作成したりして品質改善の具体化を図ることが必要である。

こうした手順を踏むことにより、しっかりとした外注管理ができて外注価格の高騰を抑えていくことができた。また、顧客からの品質に関するクレームも大幅に減少していった。

企業は、外注管理の巧拙により、利益を伸ばしたり、利益を失ったりする。外注を利用している企業にとって、こうした徹底した外注管理こそ収益増の決め手にな

る。以上のことを参考にして是非外注管理を徹底していただきたい。また、外注管理によって企業業績の向上につなげていってほしいと思う。

