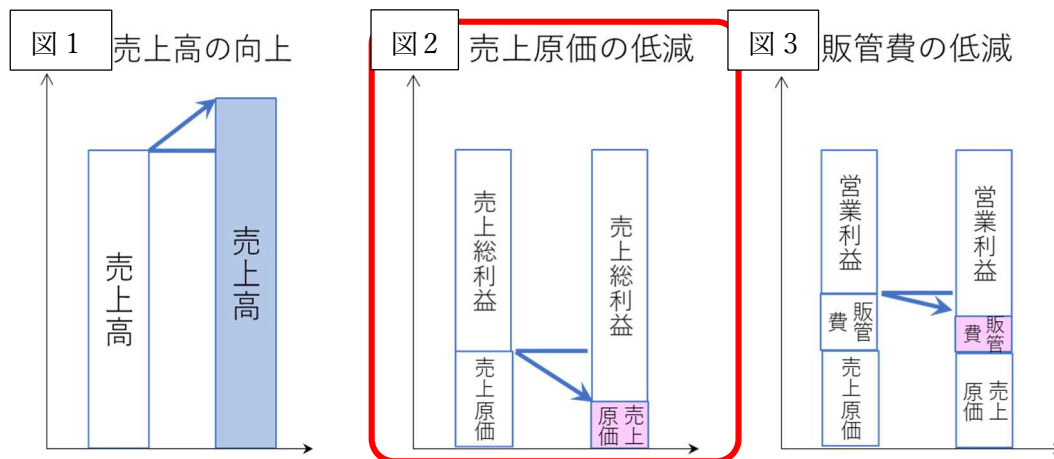


「実践的・体系的な利益改善」

第7回 原価低減-1

これまではアンゾフの成長マトリックスを中心に、売上拡大策について説明して参りましたが、今回は、下図-2の売上原価（製造原価又は仕入原価）の低減策について説明したいと思います。

なお図-2の売上原価と、図-3の販売費及び一般管理費（略称販管費）を合算して総原価と言います。



(1) 原価計算と原価管理

原価管理の目的は、**原価計算による原価測定と原価管理**（原価の企画や原価の維持統制、原価の低減）です。原価情報を**正確に把握する**と共に、情報を活用する関係者が活用できるように「見える化」することが最も大切です。

一般的に原価計算は次のような3つの種類があり、各々の特性により使い分けをします。

- ① **標準原価計算**・・・目標利益設定や予算作成のためのモノサシとなる原価（標準の材料費や労務費、経費）を算出し定めます。
- ② **実際原価計算**・・・実際にかかった費用を材料費、労務費、製造経費に分けて集計し、算出します。集計の仕方は2つあり、製品を1つ1つ個別に算出する**個別原価計算**（造船や建設など、1品毎に製品が異なる場合）と、量産品では複数製品をジャンル毎にまとめて計算する**総合原価計算**（自動車や家電製品他）があります。
- ③ **直接原価計算**・・・実際原価を更に進めて費用を固定費と変動費に分けて集計します。売上と利益が比例していないと感じられる時や在庫増などで利益が大きく見えていると感じられる時など、実態を把握するために活用されます。

原価情報は、**財務会計**により決算報告書として株主などステークホルダーに提供し、**管理会計**により企業内部の関係者に情報提供します。財務会計は会計基準に基づいて行われますが、管理会計は基準がありませんので、企業の工夫次第ということになります。

一般的に、実際原価計算は、以下のステップで行われます。

- ④ **費目別原価計算**・・・費用を直接材料費と間接材料費、直接労務費と間接労務費、直接経費と間接経費の6費目に分類し集計し算出します。
- ⑤ **部門別原価計算**・・・上記費目の管理責任を部門別に明確にします。
- ⑥ **製品別原価計算**・・・製品別に上記6費目で集計し、製品別原価の見える化を図ります。

(2) 社内原価情報のニーズと活用

一般的な社内部門のニーズは以下のようなものがあります。

部門	原価情報ニーズ&活用
経営者	事業損益の把握&分析、事業戦略の検討・意思決定など
営業部門	販売価格の検討、販売促進の検討、受注可否の検討、製品改廃の検討など
設計部門	設計改善、VE改善、内製か外製かの検討など
購買部門	購買価格の検討、仕入先の選定など
製造部門	不良品発生への低減、歩留・直行率向上、作業改善、経費削減など
生産管理	工程改善、設備投資、合理化投資など
経理部門	予算編成、予実管理&分析、棚卸資産評価、製造原価報告書&決算報告書作成など

原価低減に対する全社目標、部門目標を明確にし、管理のサイクルを着実に廻す体制の構築が大切です。そのためには有益な原価情報が欠かせません。

(3) 優良企業と一般的企業の違いは何か？

原則的な公式：**利益＝売上－費用（製造原価、販売費及び一般管理費など）**

問 上記公式を使って優良企業と一般的な企業の違いを説明してください。

答 優良企業は常に（每期）売上拡大を図ると共に、費用削減（コストダウン）を着実にやっている。

一般的な企業、ダメな企業は売上拡大ばかりに偏りがちで、費用削減を忘れていくケースが多い。日本の強みであったTQC（TQM）や改善活動など忘れてしまった企業が多いのは本当に残念です。優良企業の生産現場は活気に溢れ、改善活動が活発という特徴があります。

(4) 原価低減コンサルの成功事例紹介

S社は各種電気製品の組立を主業としてきましたが、近年利益率が悪化し、本格

的な原価低減が求められていました。しかし、管理会計を導入していなかったため、製品別原価を知る由もなく、何をどうしたら良いか悩んでいました。そこで、製品別の以下の費目を算出することをご指導しました。

- A) 製品別売上高&組立数量の把握・・・既に把握していました。
- B) 製品別仕入部品費の把握・・・加工ではなく組立メーカーなので把握は容易でした。
- C) 製品別組立人件費（直接人件費）の把握・・・把握が難しい。
- D) 経費の把握・・・把握が難しい。

把握が難しいのはC)の人件費で、製品毎の組み立て工数（時間）による配布をすることにしました。理想は0.1秒単位ですが、最初は秒単位で測定することにし、測定者が組立ライン脇に待機、ストップウォッチで記録しました。組立作業者の熟練度によって工数が異なるので、複数人を測定し、モード値（全体の平均値ではなく、最も人数が多い時間）を採用しました。そして、組立に携わる人員の人件費総額を100とし、製品毎に工数で按分して製品別人件費を割り出しました。

経費は、当面上記の製品別の組立工数（時間）割合で配分することにしました。

こうして製品別原価率&利益率を把握することが出来た（実際原価計算による製品別原価）ので、原価低減のターゲットを生産（販売）数量と原価率の高い製品に的を絞り改善活動を実施し、大きな成果に繋がりました。

以上、原価低減の考え方、事例を紹介しましたが、原価低減活動は業種を問わず永遠に実施し続ける必要があります。事業形態にあった原価低減活動をご提案しますので是非ご相談下さい。

（次回に続く）