

儲かる原価管理のススメ

— 第1回／全3回 —

『儲かる』条件：現場で活用すること

木下コンサルティングオフィス
代表 中小企業診断士 木下 重幸

■原価管理で儲かるか？

一生懸命に、原価情報を集計しても、現場で活用できなければ、会社は儲かりません。

原価情報を活用して、営業・設計・購買・製造などの利益づくり部門が、『売上拡大』『高収益製品の売上比率向上』『コストダウン』の役割を、きっちりと果たすことで、今より儲かるようになるのです。

原価管理は、4ステップで構成されます。

①原価情報の収集 ⇒ ②計算・加工
⇒ ③分析・考察 ⇒ ④活用

②③の結果が、的確で正確だとするならば、④活用で、今より儲かる会社になります。

儲かる原価管理ができていない企業のタイプは、次の4つです。

●タイプ①

製品別原価の算出や、その他計算はやっているが、「やってるだけ」「やるのが目的」で、営業・設計・購買・製造で、今より儲けるために活用されていない企業。

●タイプ②

計算そのものが、立ち遅れている企業。

多くの企業が、『儲かる原価管理』を、実践できるように、原価管理の考え方から、具体的な計算方法、利益づくり部門（営業・設計・購買・製造）での活用方法までを、今回からの3回シリーズで、わかりやすく解説していきます。

■儲かる原価管理のススメ①

原価管理で、何ができるかを知る。
そして、何をしたいかを決める。

やりたいことが明確になれば、必要な原価情報項目や加工方法、わかりやすい書式、具体的な活用方法が、決まります。

プロセス別の、儲かる原価管理の内容と目的は、次のとおりです。

— 経営プロセス —

(1)製品別の原価を明確にすることによって、各売上単位で、原価を計上できるので、事業別（製品別）、チャンネル別（顧客別）の収益性（良い・悪い）がわかる。

(2)損益分岐点売上と経営余裕度（減収抵抗度）がわかる。

⇒【目的】脱・どんぶり勘定的経営数値管理
経営実態の正確な把握と、
意思決定（方向付け）
（＝収益性向上・経営余裕度改善）

— 営業プロセス —

(1)個別の想定製品別原価が算出されるので、精度の高い見積価格を設定できる。

⇒【目的】迅速・正確な見積算出、
赤字分岐点価格の見える化

(2)製品別利益率がわかるので、営業粗利益アップのための重点販売製品が明確になる。

⇒【目的】粗利益を意識した営業行動
営業マン別粗利益管理の実施

— 設計・購買・製造プロセス —

- (1)製品別の売価・原価・販売実績・予測から、より大きな利益貢献が可能な、コストダウンターゲット製品（機種）を設定できる。
- (2)現在の原価に対して、いくらコストダウンするかの目標金額（目標原価）を、設定できる。
- (3)材料費データ、標準時間データから、変動費・固定費コストダウンの具体的なテーマを抽出できる。

⇒【目的】ターゲット製品・金額・実行策を、
明確にしたコストダウン活動の実践

以上の、3つ（□経営□営業□設計・購買・製造）のプロセスでの、儲かる原価管理の内容と目的は、製造業において、非常に重要です。

何ができていて、何ができていないのかを、チェックしてみてください。

■儲かる原価管理のススメ②

精緻すぎない。こだわりすぎない。

想定製品別原価の公式は、次の通りです。

$$\begin{aligned} \text{製品別原価} &= \text{材料費} + \text{労務費} + \text{経費} \\ &= \text{材料費} + (\text{①加工時間} \times \text{②加工費レート}) \end{aligned}$$

①加工時間…生産実績(実力)から導く

⇒製品を作り上げるのにかかる時間

②加工費レート…工場固定費/延作業時間

⇒単位時間当たりの労務費・経費



加工するのが3時間で、1時間の単価が3,000円なら、労務費と経費は、3時間×3,000円＝9,000円となります。…考え方は簡単

標準時間を設定しても、作業によって時間は変わります、材料費等は日々変動します。最新で絶対精度の原価は存在しないのです。

精緻すぎない。こだわりすぎない。…まず活用。

■儲かる原価管理のススメ③

計算数値の出しっ放しはしない。
現場第一線で、活用する。

いくら計算しても儲かりません。経営の現場と連動して、儲かる行動を創り上げる事によって、はじめて儲かるのです。

A社の事例です。

山下さんは、機械メーカー原価管理部門の中堅スタッフです。

仕事は、正確かつ迅速です。

ある朝の、同期の佐藤さんとの話です。

佐藤：「毎日、遅くまで仕事をしているけど、大変だね」

山下：「そうなんだ、原価に関する情報は様々で、それぞれの情報収集・集計・まとめで忙しいんだ」

「経営者用の資料、設計・購買・製造用の資料など…」

佐藤：「ところで、製造部門に出している“生産性実績”って何？」

山下：「それは、製品を作る標準時間と、実際にかかった時間を比較した値で、生産性が見える化を図るための指標だけど…」

佐藤：「なるほど、でも、その数値って、製造部門で有効に活用しているの？生産性は上がっているの？」

山下：「えっ？多分ね…」

この事例の問題と改善ポイントは、次の通りです。

【問題】資料づくりが、目的になっている

【改善ポイント】

- (1)山下さんが、製造の生産性に関心を持つ
- (2)時系列で生産性数値を、グラフ化する
- (3)生産性の○×要因を、ヒヤリングする
- (4)生産性の○×と、残業時間・人件費・人員との連動を検証する（利益貢献検証）

山下さんが、作成している“生産性実績”の目的は、毎日の生産性の見える化です。

●生産性が数値で見えない工場では…

作業のスピードや人員（作業時間）の問題が顕在化しません。

その結果、問題は放置され続けることとなります。

当事例における“生産性実績”は、ものづくり現場の改善に、非常に重要です。

しかし、実績集計するだけで、活用されなければ、会社の利益に貢献することはありません。

山下さんと製造部門との間に、適度な緊張感のある「生産性向上」についての、ディスカッションが毎月、確実に展開され、具体的な改善が実行されれば、間違いなく生産性は向上します。

A社の事例を記しましたが、同様の問題を有している企業は、結構多いのです。

毎月、社内で作成されている損益・原価に関する資料をリスト化し、活用度をチェックしてみてください。

☆活用の価値がないものは、作成をやめる。

☆必要な資料は、だれが、どのように活用するのかを、明確にする。

今まで、見えていなかった儲かるヒントが、きっと隠れています。

■儲かる原価管理のススメ④

利益シミュレーションができる仕組みを構築する。⇒現場でやることを決める

B社の話です。

売上高50億円で、2.5億の営業利益を獲得していた企業なのですが、競合企業による、大口顧客への猛烈な売り込み等により、売上高が44億円まで落ち込む可能性が出てきました。

そこで早速、管理部門の部長をはじめ関係者が集まって、話を始めたのですが…。

次のような内容が、すぐにわからないのです。

- 売上が44億円なら、営業利益はいくらになるか？
- 損益分岐点売上高は？
- 限界利益率改善(2P)、固定費圧縮(△10%)で、営業利益はいくらになるか？

わからない原因は、A社の損益管理が、全部原価計算だったからです。

直接原価計算なら、様々な条件での、シミュレーションが簡単にできます。

2つの原価計算については、次の通りです。

(1)全部原価計算

売上高	売上原価	
	売上総利益	販売管理費
		営業利益

※財務会計のルール

(2)直接原価計算

売上高	変動費	
	限界利益	固定費
		営業利益

※自社独自のやり方が可能

①変動費：材料費・外注加工費

②固定費：人件費・経費

(⇒シンプルが○)

☆A社の直接原価計算によるP/L

売上	50億円
変動費	25億円
限界利益	25億円
(%)	50%
固定費	22.5億円
営業利益	2.5億円

直接原価計算のP/Lより、次のシミュレーション結果が導かれます。

☑売上が44億円なら、営業利益はいくらになるか？
⇒ 5千万円の赤字

	現状	⇒	売上44億
売上	50億円		44億円
変動費	25億円		22億円
限界利益	25億円		22億円
(%)	50%		50%
固定費	22.5億円		22.5億円
営業利益	2.5億円		△0.5億円

☑損益分岐点売上高は？ ⇒ 45億円

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点売上高} &= \text{固定費} \div \text{限界利益率} \\ &= 22.5 \text{億円} \div 50\% \\ &= 45 \text{億円} \end{aligned}$$

☑限界利益率改善（2P）、固定費圧縮（△10%）で、営業利益いくらになるか？ ⇒ 2.6億円

	現状	⇒	改善
売上	50億円		44億円
変動費	25億円		21.1億円
限界利益	25億円		22.9億円
(%)	50%		52%
固定費	22.5億円		20.3億円
営業利益	2.5億円		2.6億円

直接原価計算のメリットは、このような利益シミュレーションが、簡単にできることです。

経営プロセスにおいて、様々な意思決定を実施する際には、大きな視点での、『現状認識』『見通しの検討』は、不可欠です。

現場レベルにおける、具体的な利益改善策の立案前段階として、活躍するのが、このような利益シミュレーションの仕組みです。

A社の、利益改善の方向は、『売上低下の抑制』『限界利益率改善』『固定費削減』です。そのための実行策を、速やかに立案します。例えば、次のような内容になります。

1 売上低下の抑制

- (1)既存顧客へのきめ細かな営業展開
- (2)新規開拓の強化

2 限界利益率改善(営業テーマ)

- (1)各営業拠点への目標限界利益額の設定
- (2)高収益製品の販売強化
- (3)売価設定の工夫
- (4)低収益顧客の洗い出しと対策実行

3 限界利益率改善(設計・購買・製造テーマ)

- (1)VE(バリューエンジニアリング)の徹底
- (2)競争購買のための優秀な新規サプライヤーの開拓
- (3)工場生産性向上による内作化
- (4)不良改善、歩留まり改善

4 固定費削減

- (1)徹底したムダとりによる、工場の生産性向上(人員の適正化・残業圧縮)
- (2)経費科目別削減目標の設定と、発生部門別進捗管理の強化

もちろん利益シミュレーションをするだけでは、儲かりません。

いかに現場で、儲かる仕事をするかです。

第2回目以降では、営業・設計・購買・製造での、儲かる原価管理のやり方を、解説します。

著者 木下重幸氏

1986年、大阪工業大学電気工学科卒業。
電源機器メーカー技術部にて、エンジニアとして勤務し、1992年に中小企業診断士資格を取得後、経営コンサルティング業界に入る。その後10年間、コンサルティング会社にて実践コンサルティングを展開。
多くの経験とノウハウを蓄積し、2003年に独立。会社更生・民事再生に、関わる企業再生も多数担当。

☆企業再編実務研究会 会員

ホームページ <http://www.kinosita-con.com/>