

原価管理から見えてくるもの

佐野 勇一

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部長



当社の経営コンサルティング部門では、年間約100社以上のお客様に対して、さまざまな方面から企業経営のご支援をしています。最近では、長引く不況の影響で、売上げが伸び悩み、予定どおりの利益確保が困難になってきている先が増加しています。そういった企業からは、いっそう激化する価格競争に打ち勝つために、原価管理のしくみを社内に構築したいので、その導入から定着までの支援をお願いしたいという相談が多くなってきました。

原価管理を導入するには、最初のステップとして、自社が製造あるいは提供している製品・サービスに対し、原価の3要素といわれる「材料費」・「労務費」・「経費」を中心に、実際にどのくらいのコストがかかっているのかについて分析します。

製品・サービスごとの原価や利益が、それぞれ個々に把握できたならば、次のステップとして、本来あるべき（目指すべき）原価がいくらかなのかという「目標原価」を設定します。目標原価は、競争に打ち勝つために多少販売価格を下げたとしてもそれなりの利益が確保できる原価のことです。

次に、目標原価を達成するために、現状のコスト（実際原価）と目標原価との差（原価差異）の原因を解明し、その改善を進めていくためのマネジメントサイクル（P-D-C-A）のしくみを構築していくことになります。

そういった一連の原価管理導入・支援のプロセスの中で、私たちがよ

く発見する経営改善のポイントを2点指摘したいと思います。

まず1点目は、原価に関する認識のズレが現場側と経営側とにあり、そのズレを統一させる必要があることです。製品・サービスごとに原価を分析した結果を社内で報告すると、経営幹部と製造部門双方で、認識していた数値と異なることがよくあります。理由は、それぞれにあります。経営側では、経営陣が現場から離れて久しいことから、材料費や労務費（作業工数）を昔の感覚のまままで数値化しているために起こっています。一方、現場側では、材料や資材などの原料価格が大きく変動していることを認識していない事例が多く見受けられます。その結果として、経営側は現場を「市場価格の認識が甘い」と非難し、現場側は経営陣に対し「現場を知らない」と批判するようになります。お互いに、認

識の乖離^{かいり}を意識できれば、経営と現場が一体になって、目標原価の達成に邁進^{まいしん}でき十分な効果が期待できるのではないのでしょうか。

もう1点は、ダ・ラ・リ（ムダ・ムラ・ムリ）を削減しなくてはならないことです。原価（労務費）を分析する中で、社員の現場での動きの調査（作業内容や動線の把握）やインタビュー調査などを行いますが、その結果としてむだな動きや、実際の製造・サービスに寄与しない作業に、1日の中で少なくない時間を割いていることを発見することがよくあります。具体的には下表のとおりですが、社内レイアウトの見直しや在庫保管場所の整理、作業経路の見直しなど、ちょっとした改善で直ちに大きな効果が得られることもありますので、ぜひ参考にさせていただきたい。小さな改善の積み重ねが大きな原価の引き下げにつながるのです。

行動調査・インタビュー結果	改善すべき項目
・原材料を在庫置き場に取りに行く担当者が固定している	・資材や在庫を置く場所の明確化 ・属人的な仕事の進め方の排除（別の人が入庫を探しに行くとき時間がかかる）
・製造現場に、本来在庫保管場所にあるべき資材が散在している	・資材置き場の見直し ・5Sの導入
・繁忙日でも暇な日でも同じ時間帯に会議をしている	・全体をマネジメントできる人材の不足（繁忙日には会議の日程や時間帯を変更するなどができていない）
・製造現場で部署ごとに繁忙時間が違う	・社員の多能工化 ・パート社員の有効活用（午前と午後で別の部署で作業してもらうなど）
・同じ社員がいつも残業をしている	・社員の多能工化 ・業務の割りふりの見直し（本当にその社員にしかできないのか？）
・毎日の製造目標の達成がいつも時間ギリギリになってしまう	・全体をマネジメントできる人材の不足 ・日々の製造目標の周知不足