

(3) 原価管理能力

原価管理能力診断のねらい

原価管理とは、利益管理の一環として、原価を企画し、維持統制し、またその低減を図る一切の活動をいう。原価管理は全社的な活動であり、原価管理能力診断では、経営・企画開発・調達・製造・経理の5つの軸でこれらの原価管理の活動をとらえていく。原価管理能力診断のねらいは、企業へのコンサルティングの第1歩として、原価管理の現状を把握することにある。顧客や市場の要求にマッチした製品を適正な利益を得て製造し販売していくことは企業存続のための基本要件である。顧客や市場の要求は常に変化するものであり、原価管理能力の向上は企業存続のために常に欠かせないものである。

各軸の狙いと判断基準

A軸：経営

原価管理は全社的な活動である。その意味において全社的な目標と現場の具体的な活動とのつながりを現場担当者のひとりひとりが認識することが原価管理活動の前提として大切な事柄といえる。その上で、製品別・顧客別・部門別（事業別）など様々な切り口から見た原価についての情報を経営トップがタイムリーに把握することが、戦略的な視点で企業を迅速に運営するという上で大切になる。また、現場担当者が、企業全体の方針を理解した上で、具体的な提案や活動を通じて原価管理活動にあたる仕組みが整備されていることが大切である。

B軸：企画開発

製品の企画開発は製品が市場に受け入れられるかどうかを大きく左右する。また企画開発段階で原価の70～80%が決まるといわれており、その意味で、企画開発の原価管理全体に占める重要性は大きいといえる。市場や顧客の要請に戦略的な要素を加味して製品を企画し、目標売価を決定し、それに基づき、目標原価を設定する。その目標原価を達成するために製品の機能をより深く分析し、改善の余地を見つけていく。このようなプロセスを有効に機能させ、仕組みとして企業内に有することが望ましいといえる。既存製品についてもコストダウンの検討を行うことにより、積極的なコストダウン提案を行い、また、顧客からのコストダウンの要請への対応を図ることが望ましい。

C軸：調達

調達（購買）部門では、生産に必要とされる材料や部品をできるだけ低コストで調達することが求められる。そういう意味で調達活動は利益を生む重要な仕事である。よい調達先から低

コストで調達するためには、まず資材の機能について十分に理解し、また調達先のレベルについても品質・コスト・納期・サービス・経営面等をよりよく検討することが必要となる。見積価格についても調達先の見積書を鵜呑みにせずに、その妥当性を検討し、コストダウンに結びつけることが望ましい。そのためには、例えば調達する資材について工場を見学するなど、より深い理解をえられるように努めることが大切である。

D 軸：製造

製造現場における原価管理では、製造現場において目標原価を設定し、それをさらに職場別の目標に落としこむことが大切である。それらの実績を毎日集計し、目標と比較することにより、原価の管理をおこなっていく。また、目標が達成できなかった場合には、職場別にあるいは関連する部署がチームを組んで、その原因をみつけ、対策を実施することが望ましい。

このような原価関連の指標を工場内の掲示板や社内ネットワーク等により随時「見える化」することにより原価管理をよりスムーズに行うことができる。

また、外注・内製について検討をおこなうことは、原価管理上、また社内経営資源の活用の観点からも大切である。

E 軸：経理

中小企業においては原価計算の範囲を材料費に限っていることが多いが、労務費・経費を含めて計算をおこなうことが望ましい。また、上記計算とともに製品の限界利益を把握することも、管理および意思決定の面で重要である。

原価計算は製造プロセスに対する理解と経理の知識の両面が必要であり、そのため、中小企業では十分におこなわれていないことが多いように思われる。しかし、そのような人材を育成し、特に、原価管理の基本となる標準原価計算および差異分析をおこなうことは、製造コストを管理し、またコストを低減するという上で重要である。また、原価についても実績を把握するのみでなく、予算を作成し管理していくことが大切である。

表 2 - 4 原価管理力診断表

ものづくり企業診断 マネジメント力2次診断表【診断項目:原価管理力】 中小企業診断協会 神奈川県支部

企業名:		企業概要	
住所:			
電話:			
質問項目	評価	評価基準	評点
A 経営			
A1	製品別・顧客別・部門別(事業別)の原価・利益に関する情報を把握しているか	把握している	5
		一部項目について把握している	3
		把握していない	1
A2	上記の原価・利益を月次で把握しているか	月次で把握している	5
		年次で把握している	3
		把握していない	1
A3	原価や利益についての情報を、改善策につなげる仕組みがあるか	現場担当者と情報を共有し、改善策を検討する仕組みがある	5
		トップのみが情報を把握し、現場に指示している	3
		仕組みがない、または情報自体を把握していない	1
B 企画・開発			
B1	製品を開発する際に目標原価を設定しているか	目標利益やその他の条件などから明確に設定している	5
		おおまかに設定している	3
		設定していない	1
B2	原価企画を行うための仕組みはあるか	原価企画部門がある	5
		チ-ムを組んで随時検討している	4
		担当者が検討している	3
		ない	1
B3	競合製品の原価について分析・検討しているか	一定の仕組みをもって常に検討している	5
		必要に応じて検討している	3
		検討していない	1
B4	顧客の立場に立ったコストダウンの提案を積極的に行っているか	こちらから顧客に対し積極的に提案を行っている	5
		顧客からの要求に応じて提案を行っている	3
		行っていない	1
C 調達			
C1	複数の調達先から見積をとっているか	新規の調達先も含め、複数の相手先から見積をとっている	5
		日頃つきあいのある会社から数社を比較して見積をとっている	3
		調達先は常に固定している	1
C2	見積の元となっている原価の内訳について検討しているか	内訳について経験の豊富な担当者が検討している	5
		内訳について形式的に検討している	3
		検討していない	1
C3	調達先の工場の見学等をおこなっているか	調達先の工場や同業者の工場の見学等をしている	5
		調達先について一般的な知識がある程度である	3
		調達先についての知識はない	1
D 製造			
D1	製造現場において、目標となる標準原価を設定し、実績と比較しているか	標準原価を設定し、実績と比較している	5
		原価の実績の把握のみである	3
		原価を把握していない	1
D2	目標を達成できない場合には、それを改善する仕組みがあるか	チ-ムを組んで検討する仕組みがある	5
		トップが指示する	3
		ない	1
D3	原価関連の指標を現場や社内で見えるようにしているか	営業担当者や、関連する社員の全てが見えるように、社内でも共有している	5
		現場の担当者が見えるようにしている	3
		していない	1
D4	外注・内製について定期的に検討をおこなっているか	定期的に検討をおこなう仕組みがある	5
		トップからの指示があった時のみおこなっている	3
		おこなっていない	1
E 経理			
E1	製造原価の計算を、材料費・労務費・経費のどの範囲でおこなっているか	全ての原価要素について原価を把握し、固定費については適切な指標を用いて、配賦計算を行っている	5
		材料費・労務費等の直接原価のみ把握している	3
		材料費のみ原価を把握している	1
E2	おこなっている原価計算の種類は何か	標準原価計算を行っている	5
		実際原価計算を行っている	3
		おこなっていない	1
E3	原価予算を作成しているか	月次で作成している	5
		年次で作成している	3
		作成していない	1

マネジメント2次診断リーダーチャート

- A 経営 3.5
- B 企画・開発 2
- C 調達 4
- D 製造 3
- E 経理 2.5

