

原価管理による中小企業の経営改善支援の取組み

財団法人大阪科学技術センター
ATAC 運営委員 田頭規夫

◆すべての製品・商品に原価（コスト）が発生する

企業には製品を仕入れて販売する小売業、仕入れた原材料を加工して製品をつくる製造業、無形だが価値ある情報を販売する情報産業など、さまざまな業種の企業が存在しますが、いずれの業種も販売する商品に原価が発生するという共通点があります。

原価には仕入れ原価、製造原価、総原価など、各種の名称が付けられていますが、たとえば製造原価とはもの作りに必要な費用であり、総原価とは販売費や管理費などすべての費用を各商品に配賦した原価です。従って売価が総原価より高ければ利益を得ることができ、低ければ損失が発生するので、原価は利益管理のための重要な要素です。

◆原価は常に変動している

多くの企業は利益を確保するために常に製品・商品の原価低減（コストダウン）を考えて、目標を立て意図的に原価を下げようとしています。

しかし、一方で国際的な原材料の高騰により、不本意な仕入原価上昇を招くことや製造工程の不測の事態による不良品の発生により、製造原価の思わぬ上昇が避けられないこともあり、原価は常に変動しているのです。これは原価計算をすれば分かります。

◆原価管理が重要です。

原価計算を行い原価の現状を知るだけでは原価低減や原価変動の原因を追究し、改善する目的は達成できません。

原価管理とは原価計算の結果を道具として、原価低減のための目標を立てて実行し、その結果をチェックし、その結果によって、また新たな目標を立てる、いわゆるP（計画）-D（実行）-C（チェック）-A（アクション）の管理サイクルを回すことです。

◆原価管理の実施は現場が主役

原価管理は原価計算結果を使って、内容を分析し、改善策を立て実行するので、製造業に限らず現場の状況を熟知していないと実施できません。従って、原価計算は事務管理部門で実施してもよいが、原価管理の実施は現場が主役になるのです。

中小企業では月次決算が重要視され、月次決算で利益が出ておれば安心されている経営者が多いのですが、製品別の原価や利益が分からなければ、どの製品をどう改善すれば利益が向上するかが分かりません。是非原価管理を実施されるようお勧めします。

◆原価管理の実施に当たって必要な事項

原価管理を実施するには、まず社長および現場責任者の強い意欲が必要です。一度原価管理を取り上げると、その利点に必ず魅力を感じますが、長続きしないケースもあります。それはトップの原価管理を続ける強い意欲次第です。

原価管理を始めるにはそれなりの準備事項が必要で、準備事項にはかなり細部にわたるデータや伝票、手順等を整える必要があります。十分に準備が整ってから始めることが必要です。

この準備事項は最初だけで、後は半年か一年に1回データを入れ替えるだけです。従って最初に原価管理の仕組みをよく理解し、データの準備に充分時間をかけてもムダにはなりません。

◆原価管理に関するATACの取組み

ATACは現場の改善や原価低減に関するコンサルティングの依頼を受けることが多いので、改善の結果を数字で表せる中小企業向けの簡単な原価管理方式を提供し、実施してきました。ATACのコンサルティングは現場主義を標榜し、現場の状況をよく把握するように努めているので、原価管理に関して適確なアドバイスができるのです。