

# 物価上昇局面の 「原価管理」の勘どころ

適切に原価管理ができていれば、どこにコスト削減の余地があるかを検討でき、その余地がなければ価格転嫁等を図るなどの経営判断ができます。そこで、自社のコストアップが何に由来するものかを把握するための原価管理について解説します。

株式会社経営戦略オフィス  
中小企業診断士

井 海 宏 通

欧米ほどではありませんが、日本でも物価上昇局面を迎えています。すでに多くの企業が値上げを実施し、顧客もいったんは受け入れました。

ところが、最近では「値上げ疲れ」による買い控えが見られます。よほど希少価値の高い製品でない限り、価格転嫁一辺倒ではやがて限界が来るでしょう。

物価が継続的に上昇する局面では、価格と原価の両面からバランスよく対策することが重要です。そのためには、原価管理が欠かせません。

## 原価管理を しないリスク

結論からいえば、原価管理のできていない企業は収益性が低いといえます。なぜなら、以下の問題を抱えているからです。

### (1) 価格設定の大雑把さ

価格は「原価＋粗利益」で決まります。したがって、原価がわからないと価格設定が大雑把になります。

たとえば、営業部門が物価上昇後の原価を知らないと、従来の安い原価を基準に値付けをするため価格転嫁が遅れて粗利益率が低下します。また、正確な原価の増加額を把握できていないと値上げ不足になったり、逆に値上げしすぎて顧客離れを招いたりします。

### (2) QCDのアンバランス

生産活動では、品質 (Quality)、コスト (Cost)、納期 (Delivery) の3要素が重要です。しかし原価管理が弱いと、このQCDのバランスが崩れて弊害が生じます。たとえば、品質向上は製品の魅

力を高めるために必要ですが、行きすぎると品質過剰を招き、価格が高くなりすぎて売れない製品になります。また、納期短縮には生産能力の拡張が必要となりますが、供給力が過剰になると倉庫代等の固定費が高くなります。

### (3) コスト削減の停滞

物価上昇の局面では、仕入先や外注先に値下げ要請をしても効果が乏しく、下手をすると取引業者に逃げられてしまいます。

あくまで、自社努力によってコストを削減する必要がありますが、原価管理ができていないと、削減の切り口がわかりません。コストは「無駄をなくそう」といったスローガンだけでは下がりません。抜本的な具体策が必要です。

## 経営判断につながる 原価管理のポイント

原価管理を収益改善に役立てるには、まず原価管理とは何かを理解する必要があります。

というのも、原価計算と原価管理が同じ意味で使われるケースをよく目にします。両者は異なります。そして原価計算をしていても、原価管理はできていない

企業も一定数あります。

原価計算すらできていないのは論外ですが、原価計算をしたからといって、それだけで収益性がよくなるわけではありません。

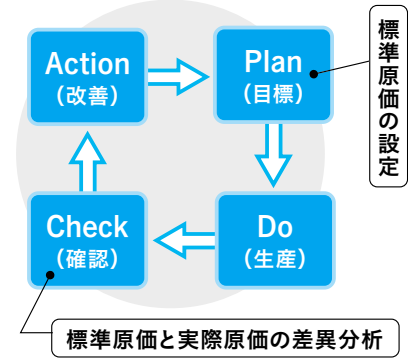
### (1) 原価管理の基本

原価とは「製品を1個生産するのにかかる費用」を指し、製品ごとの原価を算出することを原価計算といいます。

この原価計算は、原価管理の一環として実施します。原価管理とは、原価のPDCAサイクルを回すことです(図表1)。

- ・P(プラン)・・・原価の目標を「標準原価」として設定する。個別受注型の業種では「見積原価」「実行予算」と呼ぶこともある
- ・D(ドウ)・・・生産活動のこと
- ・C(チェック)・・・実際に掛かっ

◆図表1◆ 原価管理のPDCAサイクル



た原価を「実際原価」として算出し、標準原価との差異を分析する

・A(アクション)・・・標準原価と実際原価の差異分析の結果を、具体的な改善策に落とし込む  
以上のサイクルを経て、今後の標準原価を再設定するP(プラン)に戻ります。

PDCAサイクルとは、4つの要素を永続的に繰り返すことをいい、これが原価管理の「管理」に該当します。目的は継続的な改善、具体的には原価の削減です。

「原価を把握している」ことと「原価を管理している」ことはまったく異なります。原価を把握している、つまり原価計算をするだけでは「原価を管理できている」とはいえません。目標(標準原価)を設定し、実際原価と比較分析のうえ、具体的な改善活動に結びつけないければなりません。そして現実に原価の削減(または高騰の食い止め)ができていることが必要になります。

### (2) 差異分析が重要

原価管理では、標準原価と実際原価の差異分析が重要です。この分析は、PDCAサイクルのC(チェック)に該当します。

開発部門が製品企画をしたり、営業部門が見積書を作成したりする際は、標準原価(見積原価)を計算に用います。

多くの企業では、この「標準原価の計算」を「原価計算」と呼んでおり、P(プラン)に該当します。もちろん、原価だけでなく粗利益も「プラン」します。

問題は、標準原価どおりに生産できているかどうかです。標準原価と実際原価が完全に一致することとはなく、必ず差異が発生します。物価上昇の局面では、実際原価が標準原価より高くなりがちです。まずは、その事実気付くことが大切です。そして、生産現場で起きている問題点を認識し、その原因を分析することによって、以後の改善(A・アクション)につながっていきます。

なお、標準原価と実際原価の差異分析は1か月単位で実施するのが普通ですが、原価の振れ幅が大きい製品は1週間単位、場合によっては1日単位で実施するケースもあります。

### (3) 原価は勘定科目別に分解

標準原価と実際原価の差異分析では、製品別原価の総額だけでなく、勘定科目別の内訳も見なければなりません。

ばなりません。

原価は、材料費、労務費(人件費)、製造経費の3つに分類されます。また、原価は直接費と間接費に分かれます。

直接費とは、製品ごとに使用額を集計できる費用です。一方で間接費は、製品ごとには使用額を集計できない費用で、たとえば水道光熱費などがあります。

したがって原価の内訳は、直接材料費、間接材料費、直接労務費、間接労務費、直接製造経費、間接製造経費の6つに分類されます(図表2)。

材料費は、ほとんどが直接費です。間接材料費は、補助材など少額です。

労務費は、製品づくりに直接従事している時間分の人件費が直接

◆図表2◆ 原価の内訳例

	直接費	間接費
材料費	主材料の費用など	補助材の費用など
労務費	製造に従事する人件費	清掃、メンテなどの人件費
製造経費	外注費など	修繕費、水道光熱費など

◆図表3◆ 原価の分解

<b>原価 = 使用量 × 単価 (円/量)</b>	
<b>例 電気代</b>	※使用量の単位…kg、㎡、個、時間など
電気代 (800万円) = 使用量 (50万 kWh) × 単価 (16円/kWh)	
➡ 単価が上昇しても使用量は自社努力で削減可能	

◆図表4◆ 間接費の分解

<b>製品1個あたり間接費 = 間接費の総額 ÷ 生産量</b>	
<b>例</b>	
間接費の総額が5,000万円、生産量が25万個の場合	
製品1個あたり間接費 = 5,000万円 ÷ 25万個 = 200円/個	

費です。一方、段取り替えや清掃、設備メンテナンスなど、個別製品の生産に直接従事していない時間分の人件費が間接費です。

製造経費は、材料費と労務費以外の諸々の費用ですが、直接費の代表的なものは外注費です。それ以外の多くは、地代家賃、水道光熱費、減価償却費、修繕費などの間接費です。

このように原価を直接費と間接費に分けるのは、差異分析を行なう際の切り口が異なるからです。直接費は、製品ごとに使用額を

集計できるため、製品1個あたりの標準原価と実際原価の差異をアイテム別に分析します。

一方で、間接費は全体の金額を生産量で割り算して各製品に賦課するため、生産量の増減に応じて、製品1個あたりの間接費が毎月大きく変動します。

たとえば、生産数が2倍になれば、1個あたりの間接費は半分になります。そのため、間接費においては製品1個あたりの金額よりも、全体の使用額や生産量の差異分析を重視します(後述)。

#### (4) 金額は数量と単価に分解

原価管理をコストダウンにつなげるには、金額をただ管理するだけでは不十分です。使用量と単価に分解して管理する必要があります(図表3)。

物価上昇の局面で単価を下げることは簡単ではありません。しかし、使用量を削減することは企業努力によって可能です。

原価を金額だけで見ていると、「物価が高騰しているから原価が増えても仕方ない」といった思考停止に陥りがちですが、使用量と単価に分解することにより、具体的な改善活動につながります。

また、使用量と単価とは、取るべき対策や担当部門が異なります。たとえば材料費でいえば、生産部門が無駄をなくして使用量を削減し、購買部門が仕入先と交渉して単価上昇を緩和する、といった別々の取組みになります。

#### (5) 間接費は生産量により変動

製品1個あたりの間接費は、間接費の総額と生産量に分解して管理します(図表4)。

間接費の総額は、さらに使用量と単価に分解して管理します(図表3)。電気代が高いときは、使用量の削減に努めます。

生産量は、製品1個あたりの間接費を大きく左右するため、生産量の計画と実績との差異分析は重要です。生産量に差異が生じる原因は、生産部門だけにあるとは限りません。

機械の故障や作業者の欠員などによる生産量の減少は、生産部門に原因があります。しかし、販売不振による減少であれば、営業部

門や開発部門の問題です。そもそも生産計画のもとになる事業計画に問題がある可能性もあります。

このように生産量のPDCAを回すことにより、経営レベルの課題が見つかることもあります。

#### (6) 標準原価へのフィードバック

原価管理のPDCAサイクルはA(アクション)で終わりではありません。サイクルですから、P(プラン)に戻ります。つまり、改善後の実際原価を踏まえて標準原価を見直します。

標準原価は目標ですが、原価削減には目標の妥当性も求められます。目標が高すぎて未達が何ヵ月も続くと、生産部門が削減目標の達成意欲を失い、PDCAサイクルが崩れます。

物価上昇が続く場合は、精一杯の改善努力をしても実際原価が高止まりすることもあります。このような場合には、標準原価の上方修正が必要です。

標準原価の見直しは販売活動にとっても重要です。なぜなら、営業部門は標準原価をもとに見積書を作成するからです。実際原価が上昇しているのに標準原価が従来どおりだと、実態よりも低い標準原価をもとに営業部門が安すぎる



◆図表5◆ 歩留まりの計算式

$$\text{歩留まり} = \text{製品の生産量} \div \text{原料の使用量}$$

例

※高いほどよい

200個分の原料を使用して製品が190個できた場合  
歩留まり =  $190 \text{ 個} \div 200 \text{ 個} = 0.95$  (95%)

◆図表6◆ 人員稼働率の計算式

$$\text{人員稼働率} = \text{直接時間} \div \text{労働時間}$$

例

※高いほどよい

労働時間の合計が4,000h、直接時間の合計が3,200hの場合  
人員稼働率 =  $3,200 \text{ h} \div 4,000 \text{ h} = 0.8$  (80%)

◆図表7◆ 労働生産性の計算式

$$\text{労働生産性} = \text{生産額} \div \text{直接時間}$$

例

※高いほどよい

生産額が1,600万円、直接時間の合計が3,200hの場合  
労働生産性 =  $1,600 \text{ 万円} \div 3,200 \text{ h} = 5,000 \text{ 円/h}$   
※生産額は売上高ではなく付加価値額  
付加価値額 = 売上高 - 外部購入費用 (材料費や外注費など)

### 原価以外に 管理すべき指標

価格を設定する恐れがあります。  
逆に、標準原価よりも安い原価で製品をつくっているのに粗利益率が低いのであれば、標準原価の設定が高すぎるのかもしれない。この場合は、標準原価を下げると生産現場が引き締まります。

原価管理では、原価の数字以外にも管理すべき指標がいくつかあります。

#### (1) 歩留まり

歩留まりとは、使用原料に対する製品の生産量の割合を指し、高いほど原価が下がります(図表5)。たとえば、製品200個分の原料を投入して実際にできた製品が190個だった場合、歩留まりは95%です。歩留まりは100%が理想ですが現実には違います。生産の過程で不良品や仕損じ、端材(使えない部分)などが発生すると、歩留まりが下がります。つまり、材料費のロスが生じて原価が上昇します。不良品や仕損

じを減らすには、生産工程の改善や技能訓練が必要です。製品を見込んでいる場合、つくりすぎのロスが発生しないよう、生産計画の精度を高めていきましょう。

#### (2) 稼働率

稼働率は、生産能力に対する生産量の割合です。主に機械や人員が管理対象となり、稼働率が高いほど原価が下がります。反対に、稼働率が低いと機械の維持費や人件費の負担が大きくなります。機械の稼働率は、実際の生産量を生産能力(キャパシティ)で割って算出します。

人員の稼働率は、労働時間のうち製品の生産に直接従事している時間(直接時間)の割合で算出します(図表6)。全体の労務費に対する直接労務費の割合からも算出することができます。

稼働率は繁忙期に高くなり閑散期に低くなるのが普通です。生産部門の人員を繁忙期に合わせて固定化すると、閑散期に人員過剰となり労務費の負担が増大します。

フルタイムで出勤する従業員数は、閑散期の生産量に合わせて調整し、繁忙期はパー

トの増員や外注で対応することが理想です。

多品種少量生産をしている場合は、アイテム数にも注意しましょう。1日に生産するアイテム数が多すぎると、準備や片付けなどの段取り替えの回数が多くなり、人員稼働率が下がります。

#### (3) 労働生産性

労働生産性とは、作業時間あたりの生産額を指します(図表7)。労働生産性が高いと、製品あたりの労務費が低くなります。

労働生産性を高めるには、従業員の技能レベルの維持・向上が必須です。離職率が高いと、新人の割合が増えて生産効率が大きく下がるため、給与条件や作業環境の改善も検討すべきです。

また、多能工化による応援体制強化、工程改善による無駄や手戻りの削減等の取組みも有効です。

さらに重要なのは設備投資です。手作業を機械に置き換えれば労働生産性が大きく向上します。

もちろん、機械の稼働率が低ければ、原価が逆に高くなることもあるため、導入前に投資対効果を評価しておく必要があります。機械代の資金調達方法も含め、このあたりは経営判断となります。●

いかい ひろみち 経営戦略オフィス代表取締役。大学卒業後、システムエンジニア、財務コンサルタントを経て2006年に独立。沖縄を拠点に事業再生の経営コンサルタントとして活躍中。