

# 目標原価を意識して しっかりコストを管理しよう

Mature コンサルタント事務所 野田 徹

### Point

- 損益分岐点は総原価と売上高が一致した点
- ムダ、ムラ、ムリを減らし総原価を減らそう

#### (1)原価(コスト)とは

コストという言葉で、皆さんは何を思い浮かべるだろうか。コストという言葉はかなりあいまいに使われているが、ここではコストを「原価」という意味として捉えていく。

さて、原価とは何だろうか。広く捉えた場合、製品をつくり販売するまでにかかるすべての費用のことであり、これを総原価という。では、総原価にはどんなものが含まれているのであろうか。総原価は、製造に直接関わる(製品をつくるのにかかる)“製造原価”と、その製品を販売するのにかかる費用と考えることができ、“販売費および一般管理費”に分けられる(図1)。

では、工場の生産活動で発生する製造原価は、どんなもので構成されているのだろうか。製品を製造するためには材料を揃え、製造設備を使い、労働力を投入し、製品をつくっていく。つまり、そこにはさまざまな材料費(資材)、人件費(労働力)、経費(設備・エネルギーや消耗品など)が使われている。それらが製造原価を構成しているのである。中小企業庁の統計によると、図2に示すように中小製造業の製造原価では、材料費が49%、労務費は20%となっている。大きな割合を材料費と労務費が占めていることがわかるだろう。

#### (2)損益分岐点とは

実現性を考慮しない支出削減方針はムリであり、ムダである。支出を内容別に分けたいうえで、それぞれを適切に管理することが必要になってくる。その際に、目安の1つとなるのが損益分岐点である。損益分岐点とは、売上高が徐々に増加していき、総原価(製造原価と販売費および一般管理費)

とちょうど一致する時の売上高のことである。その総原価には、売上に比例して増加する変動費(原材料費や外注費など)、売上に関係なく発生する正社員の人件費や機械の減価償却費などの固定費に分けることができる。固定費の特徴は、売上高がゼロでも、事業に必要な人や機械などを整えることによって必ず発生することである。

図3が損益分岐点の考え方をグラフで表したものである。固定費の上に、売上高に応じて増加する変動費があり、売上高が増えていき固定費と変動費の合計と一致する点が損益分岐点となる。損益分岐点の計算式は図3の下に示した通りである。損益分岐点売上高は、低いほうがよい。損益分岐点売上高を実績売上高で除することにより、売上高低下のリスクに対する余力を示す損益分岐点比率を計算することができる。また、損益分岐点売上高の式の分母部分を限界利益率といい、この数値が高ければ売上高に対する変動費の比率が低いことを示し、固定費の回収が売上高の低い時点からでも可能になることを示す。

#### (3)コスト管理の意義

コスト管理では、製造現場において「3ム」と呼ばれるムダ・ムラ・ムリを見つけ、それらを改善する。コストを削減することだけでなく、必要などころにコストをかけることにより、製造をより円滑に行い、顧客の求める製品を確実に提供できる状態をつくり出すことにある。後述する別の項で扱う「資材購買管理」や「物流管理」にもコスト管理の視点を持ち考えることで、コスト削減も可能になるだろう。



図1 原価の構成要素

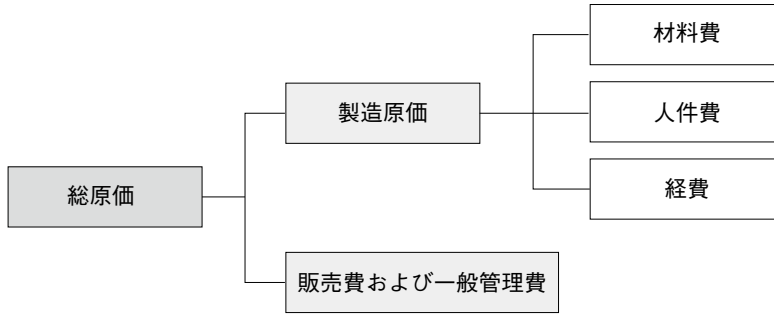
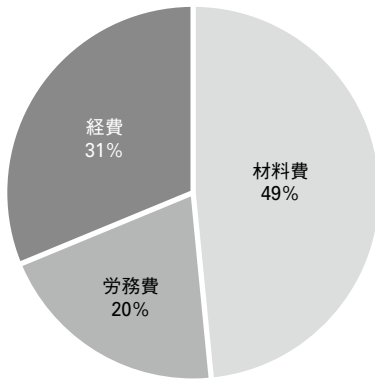


図2 中小製造業の製造原価構成



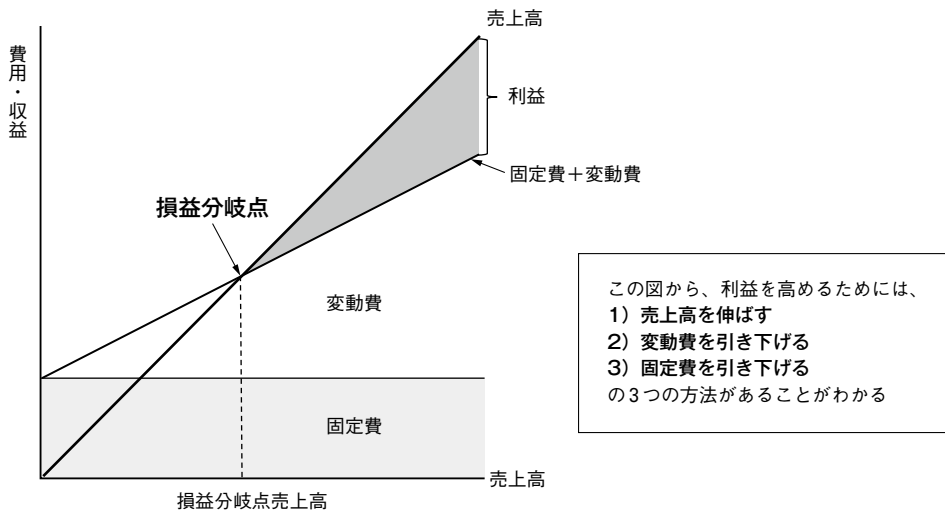
グラフは中小法人の製造業のうち、食品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業を除いた数値を基に算出した。代表的な産業分類中分類の製造原価構成は下表の通り(端数処理を行っている)

単位%

	材料費	人件費	経費
プラスチック製品製造業	57	19	24
金属製品製造業	42	19	39
電気機械器具製造業	50	23	27
輸送用機械器具製造業	48	21	31

出典：「中小企業庁中小企業実態基本調査」平成30年度確報より筆者作成

図3 損益分岐点とは



$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$