

現場
方を強める

原価低減・強化

「現場の改善力」が強い「モノづくり」を実現 世界に通用するコスト競争力をつけよう

急激な発展を遂げている中国は、しばらく年率7～8%台の経済成長が続くと予測されています。この成長を支えているのは、中国に進出した外資系企業の貢献が大きく、中でも日本は、国内の生産量を減らしても中国でのモノづくりに進出してきました。

しかし、このまま経済成長が続けば、中国も「労働力が豊富で賃金も低い」という条件だけでやっていけるわけがありません。必ず「生産革新活動」や「原価低減活動」を推進しなければならなくなります。このような「世界のモノづくり工場」に変身している中国の工場と、市場で競争するには、彼らのコストを下回る「モノづくり」を日本国内で実現していかなければなりません。

いま、世界で最強の「モノづくり」は「トヨタ生産方式」と言われていますが、その最強の「モノづくり」を可能にするのは「生産現場の改善力」つまり「現場の力」にほかなりません。常に製造現場では「コスト」を削減し、中国工場のモノづくりに負けない底力を発揮することが、国内工場として生き残るための必要条件と言えます。

本書は、「現場の底力」を発揮するために必要な原価（コスト）の概念や、その低減活動の推進について、現場で役立つように簡素にまとめたものです。現場の第一線で活躍されている管理監督者にとって、本書に述べたことがらは、職場で改善活動や原価低減活動を推進するにあたり、知っておかなければならない重要な要素です。自分の知識として吸収され、コストダウン活動に取り組み、強い「現場力」を発揮されることを期待します。

目 次

はじめに	3
プロローグ 企業の収益力向上は現場での原価低減が絶対条件	5
第Ⅰ部 【基本編】	
これからの原価管理と現場での取り組み～原価とは何か～	9
第1章 原価のしくみと原価管理を理解しよう	10
1. 原価とは?	10
2. 原価の3要素	11
3. 「直接費」と「間接費」(原価の分類)	15
第2章 原価計算の基本的な考え方	16
1. 原価の全体像をつかむ——原価の集計	16
2. 原価計算をより細かく理解する	21
3. 1個のモノをつくるのにいくらかかるか(個別原価計算)	26
4. 複数の製品がある場合の「個別原価」の計算	27
第3章 儲かっているか、損をしているかを分析する	32
1. 売上高と製造原価、利益の関係	33
2. 収益構造改善のための3つのポイント	37
3. 知っておきたい原価低減についての考え方	39
第4章 管理監督者が知っておきたい損得勘定	44
* 研究課題	49
第Ⅱ部 【実践編】	
原価低減を実現する現場での改善のすすめ方	51
第1章 現場ですすめる原価低減活動の原則	52
1. 原価低減活動の基本手順	52
2. コストダウンは徹底的なムダの排除から	54
第2章 現場で取り組むコストダウン活動(1)～「材料費」のコストダウン～	61
1. 設計段階から製造工程全体を見直し材料費を削減	61
2. 歩留まり改善による材料費の削減	66
3. 品質改善によるコストダウンの取り組み	68
第3章 「加工のムダ」の排除によるコストダウン	72
第4章 現場で取り組むコストダウン活動(2)～「労務費」のコストダウン～	78
1. 現場で取り組む「労務費」のコストダウン	78
2. 工程の統廃合(「省人化」)によるコストダウンの事例	79
3. 1つの工程における人員削減の事例	83
4. 見せかけのコストダウン	86
第5章 現場で取り組むコストダウン活動(3)～「経費」のコストダウン～	88
1. 外注加工費の削減(内製化によるコストダウン)	88
2. 間接材料費の削減	92
3. エネルギー費の削減(電力消費量の削減)	94

企業の収益力向上は 現場での原価低減が絶対条件

企業活動を維持向上させるうえで、市場競争に打ち勝つ原価低減を推進し、1円でも他社より安くモノをつくれる「**現場の底力**」を発揮する必要があります。

現場の底力

（１）生産現場の力量は「改善の力」で決まる

世界で注目されている自動車メーカーの「トヨタ」は毎年すばらしい収益をあげ、世界でも優良会社になっていますが、そのトヨタがなぜ強いのか？という理由として、次のような解説があります。

- ① **モノづくりの能力**……まとめることに力点をおきながら、コンスタントに生産性・品質を繰り返し達成していく能力がある。
- ② **改善の能力**……問題解決プロセスの質が高くなること。そのためには非常にルーティン化された、あるいは標準化された問題解決のプロセスが確立されていること。
- ③ **進化の能力**……多経路な創造プロセスの中で高度な「能力構築の力」があり、この進化の能力が移植され続けていること。

モノづくりの能力

改善の能力

進化の能力

この3つの重要な「現場の能力」は企業の収益性を高めるための重要な「**現場力**」となり、企業が進化していくための「現場の基本」とも言えます。

現場力

会社では改善活動や5S運動、品質改善活動、提案制度などさまざま

な職場活動を推進していると思いますが、これらの活動は現場の力を示す重要な指標ともなります。これらの活動の究極の目的は「原価低減」であり、市場での販売価格（プライス）の変動に耐え、利益を生み出す「原価＝コスト」の育成をねらっているものです。

「現場の力」＝
「原価低減の能力」

このように考えれば、「現場の力」＝「原価低減の能力」と言い換えることが適当であると言えます。いろいろな「売りモノ」をつくり販売する場合、その「モノ」の原価＝コストを考えないことはありません。研究開発や商品設計・製造・販売、およびそれに係わるすべての人がこの「原価」を考えずに仕事はできません。赤字で商売を続けられる会社は存在しません。営利を目的としない会社組織は特別な事業以外にはあり得ないことです。

収益改善の概念図

「収益改善の概念図」を見てください。この図は市場で販売されているあらゆる商品に適用できる「コスト」と「販売価格」の関係、および会社が利益をあげるための関係を表しています。

会社が収益をあげるには、図の右側にある「会社全体のコスト」と上に書いてある「市場価格」との対比ですから、その「差額」が黒字にならなければなりません。

コストダウン

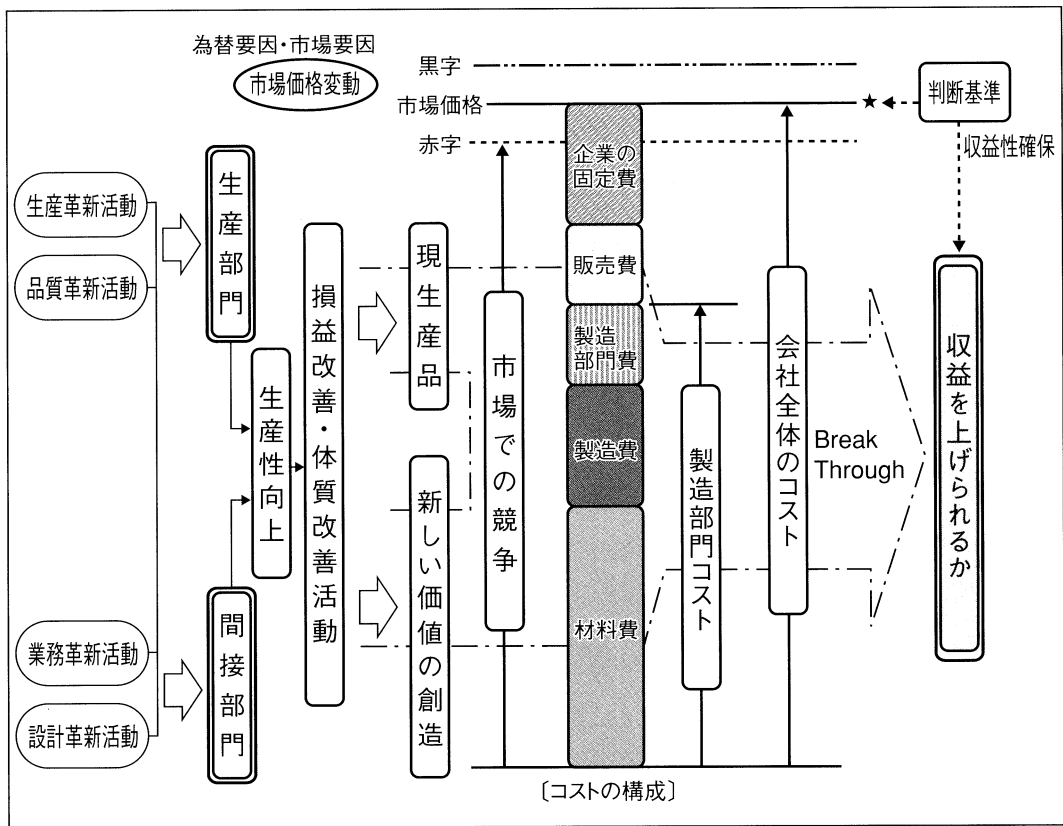
会社としては、市場価格が下がっても黒字にならないければ、利益を出し続けることはできないのです。そのために、いつも「コストダウン」を言い続けているわけです。

全社的な取り組み

しかし、「収益改善の概念図」でおわかりのことと思いますが、会社全体の「コスト」はいくつかの費用で構成されていますから、それぞれの費用について削減する「全社的な取り組み」が重要です。コスト削減は「生産現場だけで達成できるもの」ではありません。

原価低減活動

この「原価低減活動」をする場合、いちばんきつい要求は製造現場に対してなされるのが一般的ですが、管理部門や総務部門などの「間接部門」も決して他人事ではないということを認識して、日常の業務の効率を高める工夫をしなければならないのです。図の左側に、参考として生産部門と間接部門のそれぞれの取り組みを載せてあります。このような「全社的な改善活動の取り組み」を現場で一步一步すすめていくことが大切です。



収益改善の概念図

(2) 原価低減・強化の取り組み

会社が市場競争に勝ち続ける原動力は「原価を低減する力」であり、その力量が会社の利益確保に直結していることは「当たり前」のことと、管理監督者は理解していると思います。

モノづくりの現場では「どこの競争相手より必ず安い原価でモノをつくれる」という絶対的な自信を持てるように「モノづくり」のしくみやノウハウを蓄積し、企業価値を高める努力を継続的に推進し、不景気な市場でも生き残る「勝ち組」に入ることが必要です。

モノづくり

「企業が収益をあげる」ということは、市場における「販売価格＝プライス」で競合他社に勝たなければなりません。競争の激しい分野では、他社より1円でも安く供給できなければ、市場での価格競争に負けてしまいます。「お客様は神様です」という言葉が流行した時期もありますが、現在の市場は、「品質」はよくて当たり前、「納期厳守」は当たり前、「価格」は安