

# コンサルタントの現場から

第81回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## その取り組みは利益につながる？

ある企業でのことだ。今まで、原価管理が適切にできていなかった。プロジェクトをやって原価管理のシステムを導入した。配賦基準についても論議をして、納得性あるものができた。ようやくこれで、問題の商品や問題の取引先はどこかわかるということだ。先ずは、商品別の個別原価を算出したのだ。それをみると、驚くほど赤字の商品が多いことがわかった。

筆者が見せていただいた資料は、赤字の多い順に記載されたリストだった。お話しの内容

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営  
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP) 他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC (国際公認経営コンサルティング協会) 認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

はこうだ。赤字商品については、方向付けが必要か、外注化して止めるか、黒字にするか、値上げをして黒字化するか、兎に角、赤字商品を見直すためのシナリオを明確にせよと指示しているというお話だ。この内容は、もっともな話だ。赤字のままでは具合が悪いので、赤字商品について対策をするのは当然だからだ。

### 限界利益での判断が重要

ところで、おわかり

になる方は、すぐわかる話なのだが、赤字の商品を中止したり、外注化すると、どうなるだろうか。赤字商品が無くなるので利益は本当によくなくなるかということだ。

結論は、赤字商品と言えども、限界利益がある商品を中止や外注化すれば、限界利益が減った分だけ利益は悪化するということだ。赤字商品を中止することによって減るのは、材料費をはじめとした変動費(売上増減と共通)だ。減価償却費や人件費、また、その他の経費は、その商品を中止しても減らない。これらは、通常、固定費と呼ばれるが、操業度が落ちても変化しない費用であり、個別原価で赤字だからと言って、その商品を中止しても減ることのない費用だ。すなわち、個別の原価を算出するために、これら固定費については、何かしらの基準で、それぞれの商品に配賦しているだけで、個別の商品を中止しても全体

として固定費が減ることはない。別の企業だが、ある購買部長がこんな発言をされていたことがある。「うちの工場はコスト力が無く赤字ばかりなので、徹底して外注化の推進をすることで黒字化に力を入れていくのですが、工場の方はほとんどコスト力が低下しており、工場の閉鎖も提案しないといけないのではないかと考えているのです。」これは、ある意味当然のことだ。外注化することで操業度はどんどん低下する。内製する商品が減る中で、固定費の負担は、残った内製している商品で負担しなければならなくなり、今までは赤字だった商品も赤字に転落していくことになるからだ。

### どうすると利益が向上できるか視点を共有すること

この例は、よくわかっている方には、当たり前のことで、個別の原価だけで判断して、へたな対策すると全体の利益が悪化するという話なのだが、このようになことにしないためには、真に利益を向上させるためには何をしないといけないか、また、それがわかるように利益の向上視点を、皆が共有しておくことが大切だ。

すなわち、現在かかっている固定費をいかに減らすかと共に、現在の生産能力を把握し、稼働率を最大限に高め、大化するにはどうするか、すでに生産能力いっぱいなのであれば、より限界利益の高い商品に入れ替えることで、限界利益を増やせないかといった視点を共有化することだ。個別だけを判断して、誤った判断をしてしまふことを防ぐと共に、個別の原価を改善するために、材料費等の変動費については、個別の商品についてどう削減するかが大切だが、固定費については全体で捉えてこれらの対策を検討することが大切と言える。

同じような話では生産現場でも発生している。「現場では生産性向上取り組みをやっていくけれども、発表会ではいつもいくらの効果と報告してくれるが、全体としての利益は上がっていない。どういうことだろう。」というように例だ。工数削減や加工時間を短くすることで時間当たりのチャージレートを掛け算して、いくらの効果と現場では出している。しかし、加工時間の短縮で稼働率が下がっただけで、固定費そのものは変わっていない。削減した分、内製を拡大して限界利益を増やすか、固定費そのものを削減できない限り利益は増えないということだ。実際、人員そのものが減るということが無ければ、全体としての人員費に変化は無いことになる。このあたりは、現場の問題ではなく、工場の経営を推進している経営幹部が、現場の取り組みを適切に経営に反映させるようにしているかということが大切だ。

原価管理ができるようになり、個別の原価の把握ができるようになってくると、誤った対策をしていくのでは、利益は悪化してしまう。

生産性を向上しても利益はよくなるか？

誤った取り組みをしないためにも、どうすると利益につながるのかを今一度整理し、取り組み視点を共有化することも大切ではないだろうか。



日本式の「温泉」が  
体感できる空間

Let's Relax  
THAI SPA SINCE 1998  
SPA ONSEN  
温泉

バンコクの最新鋭のスパと温泉  
Let's Relax Onsen & Spa, トンロー

高温泉・下呂の湯。炭酸泉。シルク風呂。マッサージ風呂  
冷水風呂。スチーム&サウナ。岩盤浴。クールルーム  
リラックスルーム  
5階グランデセンターポイント

BTS  
Thong Lo

Soi Thong Lo (Sukhumvit 55)

8 Soi 10  
Soi 10  
Let's Relax  
Grande Centre Point  
Hotel



Tel: +66 2042 8045-6 / Call Center: +66 2126 3588

300 Sukhumvit Soi 55 (Thong Lo), Klongton Nua, Wattana, Bangkok, 10110, Thailand