

コスト管理の効果をあげる原則

コスト管理の最も効果的な方法は、業績をあげるものに資源を集中することである。
 機会の最大限の開拓こそ、コスト当たりの業績比を上げコスト管理と低コストを実現する王道である。

- ① コストは作業量に比例し、わずかの利益しか生まない90%という膨大な作業量から生じる。
 さらに、コストの90%は10%の活動から発生する。
 「コスト管理は、最大のコストに集中しているか？そのコストは何か？」 Y・N
- ② コスト削減の最も効果的な方法として、行うべきでない活動そのものをやめることである。
 コストの一部削減が効果的であることは稀である。
 「行うべきでない活動は何か？行うべきでない活動そのものをやめれるか？」 Y・N
- ③ コスト管理の成果をあげるには、事業全体のコストを視野に入れなければならない。
 「コスト削減がコストの他への押しつけになってないか？事業全体のコスト削減になっているか？」 Y・N
- ④ 最終消費者にとっての関心は、得るものに対する支払の総額である。
 コストとは、製品やサービスを購入しその効用を得るために、最終消費者が支払うものである。
 したがって、個別企業の内部で発生するコストに限定したコスト管理ではコストを管理しきれない。
 最終消費者が支払うコスト全体の把握と理解が必要である。
 「内部のコスト管理の他に、どこの外部コストを管理することでコスト削減をできるか？」 Y・N
- ⑤ 「コストはその種類によって管理しているか？」 Y・N
 種類の違うコストポイントに対しては、違うコスト分析と違うコスト管理が必要となる。

コストを基本的な特性によって分類し、コスト管理を行う。

- 1) 浪費的コスト 何か？
- ・ いかなる成果も生むことのない活動のためのコスト。
 - ・ 発見の難しい浪費的コストがある。特に無為のコストは数字に出てこない。
- 【対策】 浪費的コストこそ真のコストセンターである。対策はこのような活動をやめることである。
- 【例】 待ち状態の機械、待ち状態の作業班、乗客のいないジェット機、荷積みに時間をかけている貨物船
- 【見つけ方】 無為のコストの大きさは経理の数字からわかる。
 「間接費が生産的コストの三分の一を超えていないか？」 Y・N
 「経理上の間接費と、作業量による配分コストの数字が大きく異なるか？」 Y・N
 「何もせず、いかなる成果もあげずに、時間や資金や人間を使っているのはどこか？」
- 【やること】 「浪費的コストを生む活動をやめるには、事業全体の再設計、変革が必要か？」 Y・N
 「浪費的コストは、事業に対する各種の制約か？」 Y・N
 これらの制約には、機会とすべきどのような潜在的な可能性があるか？」

2) 生産的コスト は何か？

- 顧客が必要とし喜んで代価を支払ってくれる価値を提供するための活動のコスト。

【対策】 生産的コストはコスト管理ではなく、機会に資源を集中しているか？ Y・N

人、時間、資金という三つの主要資源によって得られる成果によって評価しているか？ Y・N

【例】 生産、販売、知識、資金、営業のコストなど

【やること】 「生産的コストについては、資源の追加投入に対する見返りが急速に減少を始める今日の主力製品となるまで生産的コストを追加しているか？」 Y・N

「何が最も大きな成果をあげるか、何が最小の活動とコストで最大の成果をあげるか？」 _____

「肉体労働者の生産性に関して、給与一ドル当たりの生産高と利益はどうか？」 _____

「時間の生産性に関して、労働時間及び設備の稼働時間当りの産出高と利益はどうか？」 _____

「資金の生産性に関して、全投入資金一ドル当りの産出高と利益はどうか？」 _____

3) 補助的コスト は何か？

- 経済価値は生み出さないが、経済活動の一環として不可欠なコスト。

【対策】 この活動が必要かどうかを明らかにしなければならない。

【例】 物流、包装、入在庫、保管、輸送、受注事務、製品検査、人事、経理

【やること】 「この活動をやめたならば、どれだけの損失を受けるか？」 _____
 ⇒「最小限に切り詰めた場合の補助的コスト以下」であれば、活動をやめてしまうべきである。

- 「最小限必要な活動とコストはどの程度か？」 _____

⇒一ドルを得るために九十九セントを超えるコストをかけてはならない。

4) 監視的コスト は何か？

- 何か悪いことが起こらないようにするための活動のコスト。
- 製品が売れなくなったり、技術が競争力を持たなくなったりしたことを早く知るためのコスト。
- 仕入先や流通業者の状況を知るための活動のコスト。

【対策】 最善の管理は、この活動そのものをやめることがある。

【例】 在庫管理、品質管理

【やること】 「この活動をやめたならば、どれだけの損失を受けるか？」 _____
 ⇒「やめた場合の監視的コスト以下」ならば監視の活動そのものをやめるべきである。

⇒やめるわけにいかないならば、「許容範囲を設定した上で、統計的に有効なサンプル管理によって事故の監視と防止を、具体的に図る。

- 品質管理のための手段として、「苦情についてすべて詳しく調査することによって、あらゆる業務の品質管理のための手段となる」を行っているか？ Y・N

コスト分析

①「コストセンターはどこか？」

「コストを自社の内部で発生するものではなく、顧客が支払うものとして定義しているか？」 Y・N

「下記の消費者の総支出のうち、大きなコストが発生しているのはどこか？」

輸送費、保管費

原材料・部品の輸送、工場内移動

製品の包装、搬出、輸送

卸・小売企業による輸送

(※) 輸送費に対するコスト管理は、生産費に対するものよりも早く効果をあげる。

「輸送費、保管費を雑費として処理していないか？」 Y・N

「工場外での在庫のコストは、運転資金、すなわち資金費として処理していないか？」 Y・N

「倉庫の搬出入は多くの待ち時間によって労務費コストを上昇させていないか？」 Y・N

「切断、ラベル貼り、包装、保管、移動等の活動はコスト管理されているか？」 Y・N

「製造現場外での在庫のコストは、コスト管理されているか？」 Y・N

営業費および販促費(メーカー、卸・小売企業)

資金費(メーカー、卸・小売企業) 運転資本、利子、減価償却、設備保守を含む

(※) 間違った財務構造ほど高くつくものはない。

(※) 借金は一切しないという方針、借りれるだけ借りるという方針も間違いである。

「正しい資金管理として、経済の論理に従って適宜適切に資金を手当てしているか？」 Y・N

「自己資本で賄うか？短期借入か？長期借入か？」

「資金の回転率を上げるほうが、利益率を上げるより容易である。検討したか？」 Y・N

生産費

(※) 生産費はコストセンターとしてはさして大きくない。これ以上の大幅なコスト削減には本格的な技術革新が必要なほどである。

「情報と管理についての高度の機械化は、どこにできるか？」

「製造と仕上げの工程を分離することによってコスト削減ができるか？」 Y・N

「工場などを閉鎖してしまうことを検討したか？」 Y・N

「生産工程について、原材料を最適利用するために組織するのではなく、原材料の処理(熱処理、化学品による処理等)を効率化するために再組織できるか？」 Y・N

原材料費

(※) いかにもうまく売っても、下手な買い方を補うことはできない。

しかし、よりよいものを安く購入するだけでは不十分である。

「原材料の選択は、製品設計の一部としてとらえているか？」 Y・N

「この部分が機能するための最も安い方法は何か」を追求しているか？(VE: 価値工学) Y・N

「生産と流通のプロセス全体の中で、最もコストの安い原材料から最高の製品を得るべく、原材料と製品を結びつけているか？」 Y・N

マネジメント費および事務費、管理費(メーカー、卸・小売企業)

明日への投資 - 技術開発、市場開発、人材育成

法人税控除前利益

「大きなコストが発生しており、効果的なコスト削減が大きな成果をあげるコストセンターはどこか？」

「わずかなコスト上の改善が総コストの大きな削減をもたらすコストセンターはどこか？」

「大きな改善が総コストにとってあまり意味がないのは、どこか？」

