

明治薬品の事例にみる

原価管理の導入効果と 企業へのインパクトとは？



ビジネスエンジニアリング株式会社

(C) 2020 Business Engineering Corporation



Contents

1章：原価管理の重要性

- コストを削減し、利益を創出するためのPDCAの基盤
- シミュレーション活用による予測型マネジメントの推進

2章：明治薬品における原価管理の課題と成果

- 利益率に課題がある事業の強化が目的
- 明治薬品における原価管理の成果
 - ・具体的なKPIをベースに改善活動が可能に
 - ・新規受注や終売に伴う需要変動のインパクトを予測可能に
 - ・最適な人員配置で人件費を最適化

3章：原価管理を有効活用するためには

- ①明治薬品が実践した重要ポイント
 - ・生産・原価の両面で考えられる人材の重要性
 - ・マスタ整備の重要性
 - ・パッケージ標準導入の推進
- ②原価管理を実践する上で不可欠なこと
 - ・原価管理の「持続的な運用」を目指す
 - ・目指すべきゴールと現状の管理レベルから、具体的な強化ステップを描く
- 終わりに

はじめに

市場が急速に変化し、競争が激化する今日、企業が成長を続けるには、事業や製品の収益・コストを把握し、利益率の改善施策や必要な事業への選択と集中を図っていかなければいけない。それを実現するには、正確かつ業務実態に即した原価情報を迅速に把握できる仕組みが重要である。本ホワイトペーパーでは、明治薬品株式会社における事例を踏まえ、原価管理システムの導入によって持続的な成果を生み出すために重要なポイントを明らかにする。



1 章：原価管理の重要性

コストを削減し、 利益を創出するためのPDCAの基盤

近年、製造業をはじめとする多くの企業では、製品のコモディティ化やグローバルでの市場競争などさまざまな課題に直面している。そのような環境下で的確に意思決定するための基盤として、原価管理の重要性はますます高まっている。

原価管理のメリットは、現状の見える化ができることはもちろん、それにもとづいてさまざまな施策を打てることである。現状を見える化できれば、自社の強み・弱みを見極め、選択と集中を行うなど、経営判断の重要な材料となる。よりミクロな視点でみれば、品目別、得意先別、部門別などさまざまな軸で原価内訳や利益を見える化し、それに対して改善を進めていくためのPDCAサイクルを構築することができる。

PDCAサイクルの実施には、Plan（標準原価の設定）で「あるべき原価」を設定し、Do（実際原価の把握）で「いまある原価」を捉え、Check（原価差異分析）で品目別、費目別、工程別など、さまざまな切り口で原価差異を分析し、Action（原価低減活動）で、分析結果をもとに改善活動を実施し、利益創出へとつなげていく。

シミュレーション活用による 予測型マネジメントの推進

ビジネス環境が安定しているなら、未来を見通す必要性はそれほど高くないだろう。しかし不確実性が増した昨今、未来を見通すための仕組み、シミュレーションのニーズが高まっている。

例えば、予算立案する際に「ベストケース・標準ケース・ワーストケース」の3パターンでシナリオ検討する考え方がある。

原価計算のPDCAの基本的な考え方





仮に「【販売見込】3パターン×【為替レート】3パターン×【期首予算+下期修正予算】2回」のシミュレーションを行う場合、年間18パターンの計算が必要ということになる。これだけなら人手でもまかなえるかもしれないが、四半期単位でシミュレーションする場合は年間36パターン、さらに月次単位でシミュレーションする場合は年間108パターンの計算が必要となり、運用負荷・スピードの両面で人手の限界を超えるボリュームとなる。

東日本大震災の際に「想定外」という言葉が多用されたが、何事もさまざまなケースを想定し、「想定内」に収めておくことは極めて重要な取り組みといえる。どのようなときに、どのようなアクションをとるかをあらかじめ決めておかなければ、迅速かつ確に意思決定し、アクションをとることは極めて困難だからである。

ビジネスの場においても同様で、ベストケースに上振れすれば生

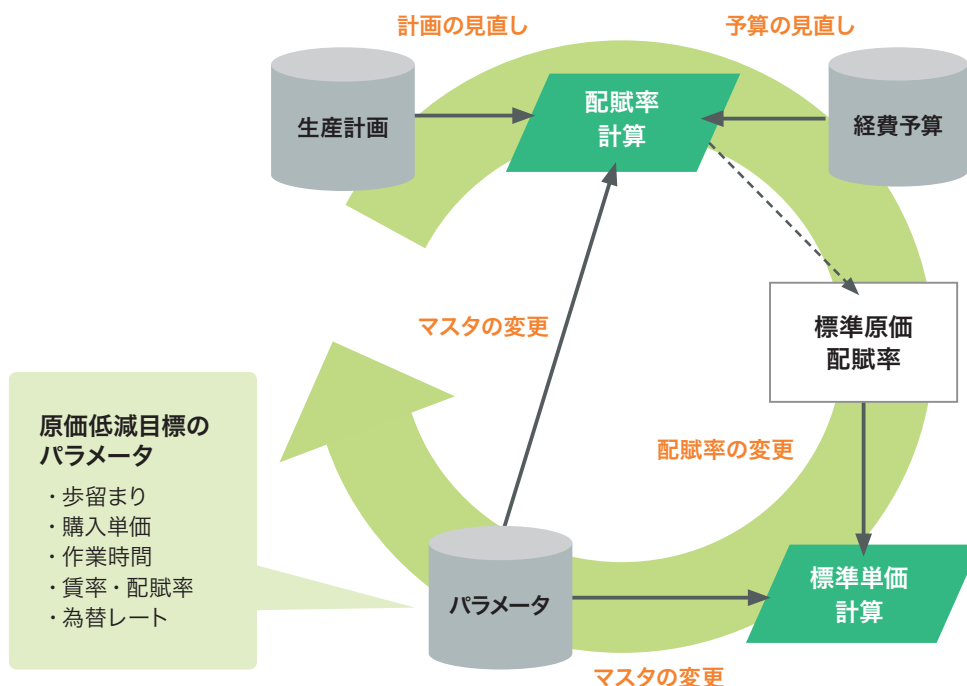
産能力が追いつかなくなるかもしれないし、ワーストケースに下振れすれば何らかの対応をせざるをえないかもしれない。

あらかじめ最悪のケースを想定し、例えば「原料価格が20%上昇したら価格転嫁はやむなし」「景気減速の影響が30%を超えれば固定費削減に踏み切る」などのアクションプランを決めておけば、手遅れになる前に手を打つことができる。

備えあれば憂いなしである。環境の変化に合わせて複数シナリオでシミュレーションし、「想定外」を排除しておくことで、慌てず、後手にまわらず、先手先手でのアクションが可能となるのだ。

ここまで、原価管理の必要性やメリットについて簡単に触れてきたが、次の章では、実際に原価管理の仕組みをシステムと運用面から刷新することで、企業の改善活動につなげることができた明治薬品株式会社（以下、明治薬品）の例を紹介する。

複数シナリオでシミュレーションするためにはシステム化が不可欠





2 章：明治薬品における原価管理の課題と成果

利益率に課題がある事業の強化が目的

1948年の創業以来、「よりよい医薬品を通じて広く社会に奉仕する」という企業理念にもとづいて、一般医薬品、医薬部外品、健康食品など、幅広い製品を提供している明治薬品。全国の薬局に自社製品を直接販売するメーカー業務と、世界的な販売ルートを持つ大手製薬メーカーの製品を受託製造するCMO (Contract Manufacturing Organization) の2つを事業の柱としている。

CMOは自社製品と比べると利益を出しにくい分野といえるが、同社では事業の柱の1つとしてCMOの強化が不可欠であり、利益率をいかに向上させていくかがテーマとなっていた。

受託製造のCMOでは製造原価が利益の源泉となる。そこで同社が改善策として目をつけたのが、原価管理の強化である。旧システムでは、在庫評価単価のために標準原価を算出するという使い方にどまっていたが、新システムでは標準原価と実際原価を算出し、その差異分析をすることで改善活動につなげるPDCAサイクルを強化しようという考えだ。

これを実現するためのシステムとして、必要な要件を標準機能で満たすことができる「mcframe」の導入を決定した。

明治薬品における原価管理の成果

・具体的なKPIをベースに改善活動が可能に

システム刷新後、明治薬品では目標の1つであった標準原価と実際原価の差異分析によるコスト改善を実現した。具体的には、締日後に部内会議にて差異分析結果を共有し、その差が一定金額以上のものに関して原因を追究し、改善活動につなげるPDCAサイクルを回す取り組みを推進している。

同社では、2016年から全社的な改善活動をスタートさせており、2019年の取組みとして製造部門に属する10の課それぞれに、予算

原価計算結果から算出した各課経費金額の1%を削減するという年間目標を掲げ、改善活動を実施している。

今までは、全社単位の粒度でしかわからなかったコストが、原価管理システムによって部門単位、さらにそれが製品単位までわかるようになり、具体的なKPIの数値で共通認識を持てるようになったのが特筆すべきポイントである。

・新規受注や終売に伴う需要変動のインパクトを予測可能に

CMO事業では新規受注や終売により需要変動が大きくなるが、そのインパクトの見積もりは、以前は各工程の責任者の感覚的なものだった。

新システムでは、新たに予算原価シミュレーションを活用することで、システム上で定量的にインパクトの見積もりが可能となった。

具体的には、新規受注や終売により、必要工数がどれくらい変動するのか、原材料はどれくらい必要あるいは余剰するのかなどだ。予算の数字をもとに自動的に計算できるため、複数シナリオでシミュレーションでき、比較検討した上で実行プランを決定することが可能となった。

・最適な人員配置で人件費を最適化

予算原価シミュレーションにより、人員配置が最適化したことも大きなメリットだ。従来は人員計画の見積もりが感覚的だったため、万一の不足に備えて多めに見積もられがちだったが、年間生産予定をもとに定量的に必要な工数の算出が可能となったことで、人員配置、すなわち人件費の最適化が可能となった。

このように明治薬品では、原価管理の仕組みを整えたことで、具体的な数字をもとに議論できるようになり、コミュニケーションの生産性も上がっているという。副次的な効果として、月次会議の時間が短縮したなどの効果も出ている。

明治薬品におけるmcframe原価管理の導入効果の例

改善活動を促進

製造部門の各課ごとの原価が明らかになり、具体的な原価削減のKPIが算出可能に

需要変動の影響を可視化

予算原価シミュレーションにより、新規受注や終売による需要変動の影響を定量的に試算可能に

人員配置の最適化

生産計画をもとに定量的に必要な工数を算出することで、鯖読みがちな人員配置を最適化



3 章：原価管理を有効活用するためには

①明治薬品が実践した重要ポイント

このように明治薬品では、mcframeによって原価管理の仕組みを強化し、生産活動の改善につなげるという理想的な形を実現している。これを実践する上で、同社では以下がキーポイントとなった。

・生産・原価の両面で考えられる人材の重要性

明治薬品では今回のmcframe導入の際に、生産管理・原価管理の両方を刷新している。これらを刷新する際、企業によっては「生産管理は生産部門」「原価管理は経理部門」など、担当部門が分かれて、それぞれ主導するケースも多い。

明治薬品では、「どうしたら生産性を高められるのか」「どうしたら実際の生産性を原価に反映できるのか」「どうしたら原価情報を生産の改善活動に結び付けられるのか」など、生産・原価の両面で考えられる人材がいたこと、そして関連部門と協力関係を築いてプロジェクト推進したことが、導入効果につながった大きな要因の1つとみられる。

・マスタ整備の重要性

旧システムでは自社運用に合わせるべくカスタマイズ過多に陥り、パッケージ機能を活用しきれていなかったが、新システムではパッケージ機能の徹底活用により、業務の自動化と管理レベルの向上を目指した。

例えばMRPでは、構成表や手配条件のマスタを適切に整備することで、自動発注率が18.6%から96.1%に向上。購買業務の負荷低減のほか、発注量の適正化と発注までのリードタイムの短縮によ

り、キャッシュフローの向上を実現した。

原価管理においても、標準原価マスタを精度よく整備することで、原価管理のPDCAサイクル構築と予算原価シミュレーションの活用を可能とした。

このように、パッケージ機能を活用するためにはマスタ整備がキモとなるが、同社ではここを徹底することで、業務の自動化と管理レベルの向上を同時に実現することができた。また旧システムよりパッケージ標準機能が強化されたことも功を奏した要因である。

・パッケージ標準導入の推進

明治薬品では、今回のシステム刷新にあたり、mcframeをほぼ標準で導入している点も特徴的な点だ。旧システムでは多くのアドオンを施したため、ビジネス要求の変化や法改正のたびにシステム改修が必要となりコストがかかっていた。新システムでは過去の反省を活かし、業務適合性の高いシステムを選択するだけでなく、システムに合わせて業務を変更するアプローチも採用している。またパッケージ導入により、医薬品業界特有のコンピュータ化システムバリデーションの工数減にもつながっている。

また、タブレットの導入により、業務のさらなる効率化も実現している。例えば、広い倉庫で在庫を確認したい場合、これまではデスクに戻って、どこにいくつあるか確認しなければならなかった。タブレットにより、現場で即座にすべての倉庫の在庫を確認できるようになったことで、効率的に出庫作業を行えるようになった。在庫精度が上がることで、MRPの精度向上のほか、原価管理のベースとなる実績情報の精度向上にも間接的に寄与している。

明治薬品の原価管理導入におけるポイント

横断人材の存在

生産管理システムと原価管理システムの導入の双方を意識し、導入プロジェクトを遂行

マスタ整備の徹底

パッケージ機能を徹底活用するために、キモとなるマスタ整備を徹底。業務の自動化と管理レベルの向上を実現

標準導入の推進

システムに合わせて業務を変更するアプローチを採用。アドオンを抑制することで業務の標準化、高度化に注力

②原価管理を実践する上で不可欠なこと

明治薬品における原価管理の実践を踏まえ、最後に原価管理導入・運用のポイントを簡潔にまとめてみたい。

・原価管理の「持続的な運用」を目指す

冒頭で記したように、原価管理の効果を得るためには、PDCAを回すことが重要である。そのためシステムを導入して終わりではなく、継続的に運用を行うことが成果を上げるためには不可欠だ。そのための重要な点として、以下2点を挙げたい。

1点目は、マスタの精度・鮮度を保つために、定期的にメンテナンスを行うことである。マスタの精度・鮮度が低いと、当然ながら標準原価や予算原価の信頼性に直結し、原価管理を行うメリットが大きく低下してしまう。

2点目は、原価管理システムで数値を可視化するだけで終わらず、原価管理を推進する担当者を選任し、発見された問題点や改善策を議論する部門横断の会議体を設けることだ。

会議では結果報告だけでなく、それに対して「なぜ」と「誰が何をすべきか」を議論することが重要である。そうした「ひとつくり」と「組織風土づくり」が継続的な改善につながり、マスタの精度・鮮度を維持することの動機づけにもつながり、それが「ものづくり」にまでつながる。

・目指すべきゴールと現状の管理レベルから、具体的な強化ステップを描く

明治薬品では、「CMO事業の利益率向上」という明確なゴールと、「標準原価に加えて実際原価を把握することで、原価管理のPDCAサイクルを構築する」という、具体的な強化ステップを明らかにしていたことも、スムーズに導入効果を得られた大きな要素といえる。

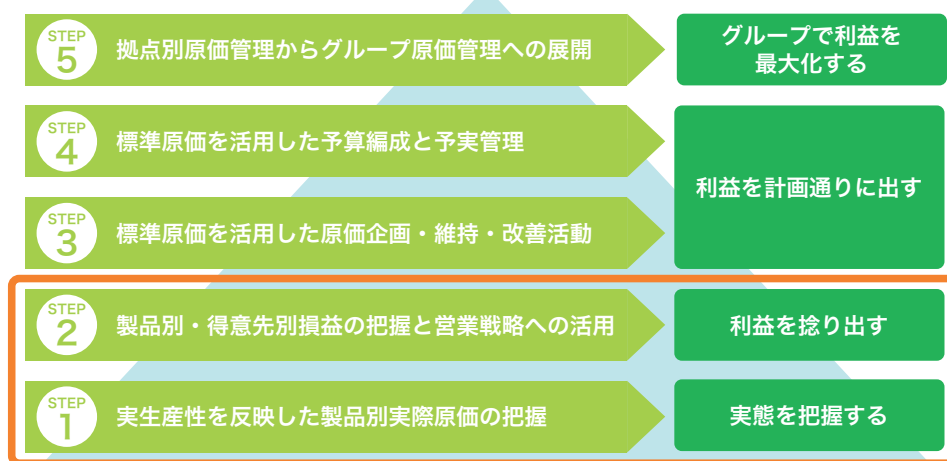
売価還元法を採用している場合など、標準原価を持たない企業では、まずは標準原価を設定することが最初のステップになるかもしれない。あるいは原燃料や為替レートなど、外部要因の変動のインパクトが大きい企業では、実際原価を把握し、実態をまず見えるようにすることが最初のステップになるかもしれない。

現状の管理レベルから大きく飛躍した目標設定は、実現性が乏しく、運用しきれない可能性が高い。自社として目指すべきゴールを設定し、現状の管理レベルを踏まえ、具体的な強化ステップを描くことが重要だ。

mcframeなどの最新の原価管理パッケージでは、標準でさまざまな強化ステップが用意されている。構想フェーズにコストをかけることなく、パッケージを参考書としながら、地に足の着いた強化ステップを描けるメリットがある。

原価管理の強化ステップ例

STEP1・2で大きな効果をあげることが可能





Column

ユーザコミュニティは 自社を客観視するチャンス

mcframeでは、導入企業間でmcframeの利用状況や活用・運用ノウハウをはじめ、さまざまな情報交換や研究、親睦を深めるためのユーザ会(MCUG: MCFrame Users Group)が存在する。明治薬品も長年、本ユーザ会に参加しており、そのメリットをフル活用している企業の1社だ。

自社に閉じた取り組みだけでは、なかなか改革のヒントを見出すことは難しいが、他社の取り組みを聞くことで、はじめて自社を客観的に見ることができるようになる。原価管理に限らず、ユーザ会では、他社ではどのようにシステムを活用しているのか、業務でどのような工夫をしているのかを知ることができる。明治薬品では、社内外の取り組みも合わせて、自社の業務改善を実践している。

終わりに

原価管理は極めて重要な役割を担いつつも、どう進めてよいかわからず、実践できていない企業もまだまだ多い。言い換えれば、そこに取り組むことは、競合他社の一歩先を行くためのチャンスになりうる。本ホワイトペーパーで論じたポイントが、貴社の原価管理レベルの向上、ならびに導入する際の留意点として一助になれば幸いである。

**ビジネスエンジニアリングは、ビジネス知見、エンジニアリング力、テクノロジー力をもって、
お客様の成果実現をご支援するパートナーとして社会に貢献いたします。**

お問い合わせ先



ビジネスエンジニアリング株式会社

プロダクト事業本部営業本部

TEL: 03-3510-1616

mcframe@b-en-g.co.jp

www.mcframe.com

記載の社名および製品名は各社の商標または商標登録です。