



コベルシステム株式会社
KOBELCO SYSTEMS CORPORATION

工場のデジタル化で 現実的になった実際原価の導入

～「使える原価」が現場と経営を結び、利益の出るものづくりを加速～

この対談は、コベルシステム株式会社 製造ソリューション本部 生産ソリューション部 第2開発グループ長 岡本康孝、および同部 担当次長 神原幸輔、東洋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 プロダクトコンサルティング部 部長 吉原一記へのインタビューによります。

「ものづくりでいかに利益を出すか」は、
製造業の経営者にとってごく基本的なテーマ。

ところがその利益を明らかにする重要な指標である製造原価が、
実はアバウトであることが少なくない。

原価の計算が、現場を反映しない「標準原価」に基づいていることが多いためだ。

それが分かっているにもかかわらず、なぜ標準原価が使われているのか。

現場の実態を正しく反映できる「実際原価」にはどうすれば移行できるのか。

製造業向けITソリューションで豊富な実績を持つ

コベルシステム社と東洋ビジネスエンジニアリング(B-EN-G)社の
コンサルタントが議論した。

岡本 標準原価は「使える原価」というよりも、「使わざるを得ない原価」に陥っている状況を多く目にします。現場実態を反映していないと分かっているにもかかわらず、一度決めたら年間固定で使える標準原価は、使い勝手の面で優れていることは否めません。しかし、製造現場や調達部門が日々原価低減に挑んでいる中、年間を通じて同じ基準で算出した原価で運用したとしても、企業の実力を測るのに役立つ情報にはなりえないのではないのでしょうか。



コベルコシステム株式会社
製造ソリューション本部
生産ソリューション部 第2開発グループ長
岡本康孝

神原 標準原価が実態に則さないと考えられる理由の1つに、測る「ものさし」として作りにくい点があると思っています。「ものさし」となるのは構成情報や作業手順などの基準となるマスタ情報です。しかし、素材生産をはじめとするプロセス系製造業は、製品のサイズや一度に作る量、機械の稼働率、投入する材料比率などが製造する環境によって変わるため、統一的な基準を作ることが難しいのが実情です。また、組立加工系製造業の場合も、製品バリエーションの増加や製品ライフサイクルの短縮など、環境が複雑化するなか、標準原価を精度よくタイムリーに管理していくことが難しい状況になってきています。



コベルコシステム株式会社
製造ソリューション本部
生産ソリューション部 担当次長
神原幸輔

吉原 市場の成熟化、ニーズの多様化、グローバル化といった変化スピードの激しいビジネス環境のなか、原価に求められる役割が、「財務目的」から「管理目的」に優先度がシフトしてきています。財務会計には「継続性の原則」があるため、変更するのが容易ではありません。財務目的で使われてきた標準原価が足かせとなり、迅速に意思決定するためのツールとして機能していないケースも多いです。

岡本 標準原価だけの管理では、原価差異を部門別に把握して確認する程度の運用になるケースが多く、製品別の原価分析ができないことも弱点になりますね。それでは実際にどの製品がどれだけ利益を出しているか、どの工場・工程が効率よく製造できているのかが分かりません。効率的なリソース配分もできなくなります。

吉原 もちろん「ものさし」として標準原価を設定し、原価差異を把握することは原価管理を行う上で非常に重要なことです。標準原価が陳腐化しているならば見直ししていく必要があります。ただし、財務で使われている標準原価をすぐに改めることは、業務上困難であるほか、システム

上の制約で困難なケースもあり、その場合は管理用途として実際原価を併用する考え方もあります。



東洋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
プロダクトコンサルティング部 部長
吉原一記

神原 十数年前、あるメーカーが実際原価の導入に挑戦したことがありました。やはり標準原価の限界を感じていたことが動機だったのですが、想像以上に手間がかかることが分かり、その後、標準原価方式に戻されています。当時、細かい実績データの把握が困難だったことが実際原価導入の最大のネックとなったようでした。実績データが集まらなければ、材料費の積み上げも加工費の適切な配賦も行えません。

岡本 これまでは、実績データを把握するには、手作業で作成する日報などに基づくしかありませんでした。しかし、今はハンディ端末やタブレットを活用した効率的なデータ収集が一般化し、最近ではRFIDなどIoTを活用したデータ収集の自動化によって現場とシステムが直接つながり、現場担当者に負担をかけることなく正確なデータを収集できるようになってきました。実績データの把握というボトルネックは、解消されてきたと言えるのではないのでしょうか。

ユーザと同じ“空気”を持つ 製造業起源の ITベンダだからできること

吉原 標準原価の問題点は認識されるようになりましたが、欧米では標準原価が中心です。それは欧米のERPベンダのパッケージにも表れています。実際原価のような考え方も存在しますが、原価管理で主に使われているのは標準原価です。しかし、日本の製造業には、細かい改善を積み重ねるという文化があります。

神原 改善を重ねて原価低減を図り、利益を生み出していくという文化ですね。そこは欧米と日本の国民性の違いなの

する機能が最初から揃っています。

吉原 mcframe開発元の当社として、それを現場に落とし込んでくれるコベルシステムの存在は非常に大きなものです。神戸製鋼所という製造業を母体にさまざまな製造業で豊富な実績を積み重ねられてきただけに、現場に対する知見には目を見張るものがあります。

神原 これまで多くの製造業では、計算した原価を確認し、分析するのは管理部門に限られていました。しかし、それを現場にも見せることで、現場が「自分が頑張った成果が表れた」と分かるようになると、現場のモチベーションは高まるはずですよ。

現場のモチベーションアップに活用するのなら、原価の見せ方も現場に適したものにしなければなりません。管理部門に見せる場合は、数量や工数を金額に換算しますが、現場に見せる場合は、活動に直結する数量や工数も合わせて見せる方が有効です。集計の粒度も管理部門と現場では異なります。単に管理部門と同じデータを現場に見せればよいというわけではないのです。

吉原 コベルシステムは製造業、当社はエンジニアリング会社が起源のため、製造業と同じ“目線”であることを大事にしています。製造業と同じ目線で、現場に精通しているからこそ、現場による活用に向けて目をつけることができるのではないかと思います。

過大な夢に走らず ユーザと将来を描く

岡本 mcframeでいろいろなことが可能になることが分かるようになると、ユーザは要件定義にあれもこれも盛り込み過ぎてしまいがちです。もちろん夢を持つこと自体は悪くないのですが、あまりに夢に走ると稼働後の運用に無理が生じてしまいます。効果を持続的に発揮できるようにするには、適切なロードマップを描くことが大切です。そのための将来設計もユーザと一緒に進めています。

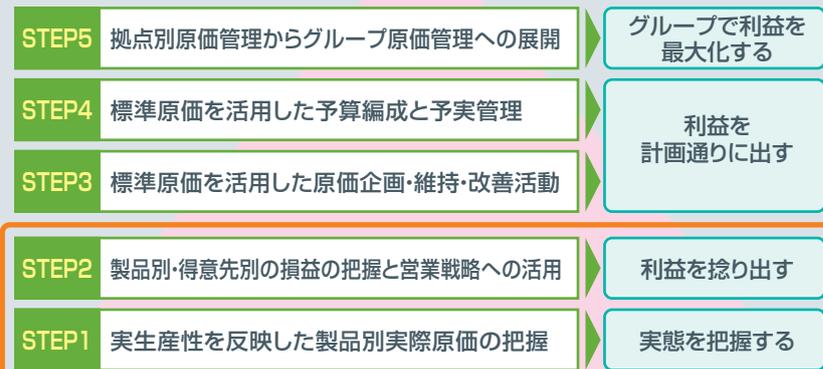


かもしれません。すると原価管理のシステムにも、欧米とは違う日本の国民性を反映したものが求められます。B-EN-Gの「mcframe」は、そのニーズにマッチしていると思います。

岡本 実際原価を計算できるツールは、他にも無いわけではありません。しかしB-EN-Gのパートナーとしてmcframeをベースにしたソリューションを提供する当社から見て、mcframeは非常に完成度の高いパッケージです。実際原価を分析する機能はカスタマイズ不要で使えるケースが殆どで、日本の製造業が必要と

原価管理の強化ステップ例

まずは実態を把握し、利益を捻り出す。



実際原価を把握した後のロードマップ

神原 あるメーカーでは、mcframeでの実際原価導入の次ステップとして、会計システムと組み合わせてセグメント別の経営効率、資金効率といった経営指標の見える化に取り組みました。ROA(総資産利益率)やROI(投資利益率)、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)のような指標は、通常は全社レベルで集計しますが、このメーカーでは会計システムで管理する貸借対照表の元データとmcframeを連携させることでセグメント別の経営指標を明らかにし、セグメント別の事業状況にもとづく経営判断を支援するシステムを構築、運用されています。このように、実際原価導入の取り組みの先には、管理会計用途としての様々な展開に広げていくことができ、経営意思決定の支援に役立てることが出来ます。当社ではこの事例をリファレンスとして

mcframeと連携する経営情報KPIテンプレートを開発し、さまざまなお客様に使っていただけるようにご用意しています。

岡本 標準原価にしても実際原価にしても、システムの機能が原価の計算だけで終わると、いずれ活用されなくなってしまうでしょう。継続して効果を発揮できるようにするためには、製造現場にとって「使える情報」を提供できるシステムでなくてはなりません。製造業ユーザ系ITベンダの当社は、そのためのノウハウがあると自負しています。

**ERPパッケージは
そのまま原価管理だけ
mcframeで実現する**

吉原 製造業の原価管理や生産管理に関しては、製造業に根ざして作られた

mcframeに一日の長があると考えています。PLM・IoTを含めた製品ラインにより、「ものづくりデジタライゼーション」の推進を目指しています。

一方で、グローバルで高い評価を受けているERPパッケージを導入済のユーザも多数いらっしゃいます。原価管理・生産管理にこだわりのある、あるいはERPパッケージがフィットしないとお考えのユーザの場合は、ERPパッケージの利用は継続しつつ、原価管理や生産管理の部分をmcframeで補完するという選択肢もあります。

岡本 確かにERPパッケージを使用しているユーザから、「実際原価を実現したい」という声をよく聞きます。mcframeと組み合わせることで、ERPパッケージのユーザでも実際原価の導入は実現できます。コベルコシステムでは、mcframeによる実際原価の導入をさらに容易にするためにも、デジタル技術を活用した効率的な実績データ収集のためのソリューションテンプレート開発を加速させていく方針です。

mcframeは、原価計算機能はもとより、分析機能が充実しており、管理部門や現場を問わず、様々な部門で原価情報が見える化できるソリューションです。あらゆる部門がそれぞれ知恵を出し合って発展し続けていくのが日本のものづくりであり、その基本的な考え方にマッチしているのがmcframeです。日本の優秀なものづくりをグローバルに展開する際のツールとしても、mcframeを活用していきたいですね。

ERPパッケージの補完ソリューションとして
適材適所のシステム選定により、業務にフィットしたシステムを構築

パターン1 SCMシステム補完型	パターン2 工場システム補完型	パターン3 原価システム補完型
財務会計	財務会計	財務会計
管理会計	管理会計	管理会計
販売管理 購買管理	販売管理 購買管理	販売管理 購買管理
生産管理	生産管理	生産管理
原価管理	原価管理	原価管理
背景 ◎SCM領域はERPパッケージがFitせず、会計領域・SCM領域で別パッケージを選択	背景 ◎生産管理領域に特殊要件が多く、投資対効果の観点からmcframeで補完	背景 ◎実際原価-予算原価を対象 ◎為替・原燃料・稼働率等の変動が大きく、標準原価ベースでは意思決定できない等

mcframeをERPパッケージの補完ソリューションとして活用する方法もある

電話でのお問い合わせ
Webでのお問い合わせ

0120-75-0044
営業時間9:00~17:30(土・日・祝日は除く)
www.kobelcosys.co.jp

コベルコシステム株式会社
KOBELCO SYSTEMS CORPORATION

【東京本社】〒141-8688 東京都品川区北品川5丁目9番12号 北品川ONEビル3F
【神戸本社】〒657-0845 神戸市灘区岩屋中町4丁目2番7号 シマプランビル11F