

地域中小企業の経営計画・管理会計システムの活用実態解明と 経営改善への接続に関する研究 ー長崎県中小企業の競争力向上への貢献ー

研究期間 平成 29 年度～平成 29 年度

研究代表者名 宮地晃輔

共同研究者名 竹田範義・江崎康弘・

山本 裕

はじめに

中小製造企業においては、複数の組織と連携（協調）した自社人材の育成を行うケースがある。地域の中小製造企業の競争力（受注力・生産リードタイム（製品の生産の開始から完成までの時間）の短縮力・原価低減力等）が継続的に向上できれば、地域経済・雇用の基盤の安定化に寄与できることになる。このことは地方創生においても根本的・継続的な課題である。

本研究では、個々の中小製造企業が競争力を向上させるための要素として、自社人材の原価計算（cost accounting）に対するスキルを継続的に改善させることが必須との視点に立ち、当該スキル改善を目的として地域工業団地で実施された取組事例を考察対象に、その意義を明らかにすることを目的としている。

考察対象は、2018（平成 30）年 1 月 30 日に地域工業団地である「長崎県金属工業協同組合（諫早市貝津工業団地）」の組合員企業 6 社の参加のもとに行われた、「製造業現場リーダー向け講座（研修）」¹⁾の中で実践された原価計算スキル改善の事例である。

企業目的の最たるものは目標利益の獲得である。企業目的の達成のための努力は原価（cost）に表れ、成果は売上に表れる。企業は原価を上回る売上を獲得できれば利益の獲得が実現される。また、利益を拡大させるためには、原価を可能な限り低減させることが必要になる。製造企業であれば原価の低減のためには、原材料を無駄にしない、不良品を出さない、予定した作業時間や機械運転時間のなかで製品を完成させて予定外（計画外）の賃金や電力料などを発生させないことが必要になる。個別の企業において営業利益（本業から得られる利益）の目標を達成するには、原価をコントロールすることが必要であるため、製造企業においては自社人材が製造原価はもとより、販売費や一般管理費に対する

知識をもつことは強みになる。

第 1 節 原価計算スキル改善と経営者意識

1 原価計算スキルの定義・背景

個々の企業において、経営者が自社の管理者・従業員に期待する原価計算スキルは多様である。したがって原価計算スキルを一律に規定することは困難である。ここでは、原価計算スキルを、個々の企業において各階層の人材（経営者・管理者・従業員）が、原価計算知識を駆使して、自己の業務上の役割を効率的・効果的に遂行できる能力と定義する。

中小製造企業の現場も多様である。製造現場が中心であるが、設計、原材料・部品調達、営業、経理・総務などの現場がある。原価計算スキルは、それぞれの立ち位置において必要とされる。

2 経営者意識

原価計算の重要な目的の一つに製造原価を正確に計算するという目的がある。これにより利益を正確に計算できることになる。最近において経営者からよく聞かれる声として、管理者や従業員のマインド（mind）を変化させたい、あるいは高めたいという声がある。企業の目的の最たるものは、目標利益の獲得であり、売上－原価＝利益であるので、経営者としては前述したとおり毎期の売上の安定的確保と自社に適正な水準で原価をコントロールすることを重視する。経営者が自社の管理者・従業員に期待するマインドとは、経営者が重視するこれらを実現するために、管理者・従業員が主体的に業務のなかでの創意工夫を日常化させようとする意識である。ここで創意工夫とは何かを具体的に考える必要がある。たとえば、生産リードタイムの短縮は原価低減に直結している。リードタイムを短縮することは、直接労務費と機械稼働のエネルギーコストおよび減価償却費を低減させることに直結する。また、生産リードタイムは、生産計画との関係において重視されるが、計画のコアな部分は、予定時間のなかで予定された作業を完了させるための計画である。予定時間どおりに作業を完了させられるかどうかについても製造原価に影響を与える。予定時間の超過は直接労務費や機械稼働のエネルギーコストおよび減価償却費の増加に直結する。

経営者が期待する創意工夫とは、製造現場で日常的に登場するリードタイムや生産計画

が原価の問題と強く結びついていることを管理者・従業員が具体的な知識として有し、当該の知識と現場の業務の関係性を理解でき、これを基礎に業務・現場改善を可能にする知恵や行動を創出することである。これらを創出するためには自社人材の原価計算スキルの改善は不可欠であり、それを可能にする教育の場が必要になる。考察対象の事例は、教育の場の一つである。

第 3 節 長崎県金属工業協同組合（諫早市貝津工業団地）における製造現場リーダー向け講座（研修）

1 製造現場リーダー向け講座(研修)の概要

製造現場リーダー向け講座（研修）は、主催を行政機関である長崎県（担当部署は産業労働部産業政策課産業人材育成班）が、講師を筆者が務めている。主催の長崎県は、当該講座（研修）の特徴について、「社内で従業員に学ばせたい講座を独自に開講することが、自社の課題解決の糸口になり、業務の改善が図れるなどの効果につながる可能性があります。本当に必要な内容を効果的に学ばせることができます。複数の企業が合同で研修を実施すると一社当たりの費用負担が減ります。県内の講師活用など、あまり費用をかけずに実施できる場合があります」²⁾と説明している。この説明からも理解できるとおり、講座（研修）の内容については、自社人材を受講させる企業の経営者が何を学ばせたいかを基準にして決定しくことになる。今回のケースでは、長崎県金属工業協同組合に所属する企業で、講座（研修）に参加をした企業の経営者等のニーズを同組合事務局が把握を行い、これに基づいて主催者の長崎県と講師の筆者の協議のうえ研修テーマを決定している。

複数ある研修テーマのうち、原価計算スキル改善を目的としたテーマとして、「売上と原価と利益の関係」、「製造原価（manufacturing costs）を管理・コントロールするための基本的な考え方—材料価格・材料使用数量・作業時間（生産時間）の各管理の観点から—」、「製造業（ものづくり）における原価意識を高めるには—品質原価計算の考え方をういて—」の 3 つのテーマを設定している。これらのテーマを通じて、自社人材の原価計算スキルを改善させる目的は、自社の競争力を高めることにある。受注量を増加させる力も競争力の一部である。受注量を増加させるためには自社の製品・部品等に対する顧客の信頼、営業力、コスト競争力、納期短縮能力などの要素が必要になる。これらの要素は、日常より個々の企業の経営者により意識されていることであり、講座（研修）でのテーマ設定の

際にも意識をされている。

2 原価計算スキル改善のための製造現場リーダー向け講座（研修）の意義

本講座における受講者アンケート集計結果の Q4.その他意見（自由記述欄）の記述において、注目すべきは、「品質を下げずに原価を減らすか考えさせられるところがあった。」および「原価に対する意識が原点に戻り良かった。仕事に活かしたい。管理者として部下の接し方が勉強になった。」の 2 つの記述である。その理由としては、前者の「品質を下げずに原価を減らす」の考えは中小製造企業の競争力の源泉として不可欠であるからである。また後者の「原価に対する意識が原点に戻り良かった。仕事に活かしたい。」の記述は、原価計算スキル改善のために必要なモチベーションの確保および講座内容を業務へ接続させる意識を高めていることに注目しなければならない。後者は、経営者が期待する管理者・従業員のマインド形成につながっていく意義がある。

[注]

1) 長崎県金属工業協同組合（諫早市貝津工業団地）のホームページ，<http://kaizu.or.jp/gaiyou/index01.html>，2018 年 2 月 28 日によれば，同協同組合の設立の概要について，以下の内容が説明されている。同協同組合は，昭和 37 年 6 月に国の中小企業近代化資金助成法に基づく助成団地の指定を受け，長崎県及び諫早市並びに三菱重工業長崎造船所等の指導・支援のもと長崎県下第 1 号の工業団地として 1963（昭和 38）年 5 月に誕生した。

【参考文献】

梶原武久『品質コストの管理会計』中央経済社，2008 年。

企業会計審議会『原価計算基準』1962 年。

櫻井通晴『原価計算』同文館出版，2014 年。

長崎県「企業の生産性向上や従業員の定着に向けた人財づくりの取組事例集」平成 30 年 3 月。

廣本敏郎・挽文子『原価計算論（第 3 版）』中央経済社，2015 年。