

原価の採算割れについての考え方

Q. 現状の原価では採算が取れない。どのようにして改善すべきか？

要旨 原価が高くて採算が取れないという意見は、製造業・建設業を問わずに良く聞かれます。しかしながら、ほとんどの中小企業は、採算が取れないまま何もしないで継続して受注しています。このようなケースでは具体的に何をして改善するか、または判断してもらうかを経営者にアドバイスする必要があります。

解説

1. 原価の見える化と要素別見直し

まずは原価の見直しでコストを下げることに注力します。

- ①原価を要素（材料、労務、外注・経費）別に見える化し、弱点を明確にする。
- ②手順や業務フローを見直し、ムリ・ムダ・ムラをなくすことで労務効率を改善する。またはアナログで行っている業務のIT化を検討する。
- ③取引先の開拓や相見積りの徹底化で仕入れ材料や外注費を削減する。
- ④工法そのものを見直す。
- ⑤ VE・CD 提案で原価を削減する。

2. 売価見直しのため交渉する

自社の原価低減を行ってもまだ採算が取れない場合は、取引先（お客様）と価格について交渉する必要があります。ただやみくもに、「採算が取れないから価格を上げてくれ」といっても相手も納得しません。そこで、上記⑤の原価に見える化したものを示して、「企業努力の結果でもこういう理由でこれだけ採算がとれないから再考してほしい」と説明することで相手も考える余地が生まれます。取引先も必要があってその企業から仕入れているわけで、無くなったら困るというケースもあり、値上げに

応じる可能性もあります。

3. 最後は、経営判断による

コスト削減も可能な限り実施した、取引先との価格交渉も行ったが、それでも採算が取れない場合は、最終判断としてその取引を継続するか、断るかの経営判断をします。その場合でもただ採算が取れないから取引を断るのではなく、下記項目を総合的に考慮し判断します。

- ①年間の取引量と売上高の割合
- ②赤字の場合、その割合と赤字総額
- ③取引を断った場合に、その他の製品や業務への影響度
- ④その取引先の重要度と今後の見通し など

原価の「見える化」を図る

＜ご提案のポイント＞

- ・製品ごとあるいは案件ごとに原価の内訳を要素（材料、労務、外注・経費）別に分解し、見える化を行うことで、自社の弱点（コスト増に要因）が見えてきます。弱点が分かれば、それを克服するために具体的な改善策が明確になり、改善アクションに繋げやすくなります。
- ・自社原価の低減だけでは不十分な場合は、思い切って取引先へ交渉すること（その際は理論武装して）をアドバイスすることも重要です。

1. 原価の「見える化」を図ることで具体的な改善方法が見えてくる

原価の採算が取れない原因は何か、ある程度でも判断できないと、具体的な改善に移すことができません。やみくもにコストを削減しようしても十分な効果を得られないこともあります。逆にコスト増の原因が判らないため、経営者は有効な対策を打てないでいるかもしれません。

原価の採算性を高めるためには、遠回りのようでも一度原価を要素別に分解し、どの要素が高いのか明確にすることから始めると、結果的に効率良く原価の低減を実現することができます。

また経営者は、コスト削減ばかりに目がいって、取引先と価格交渉することを頭から無理と考えがちです。取引先も実は「その会社が取引を断ると困る」というケースも少なくないことから、具体的な指標を示して（例えば、製品1単位当たりの原価を要素別に分析する）理論的に説明すれば、価格再交渉の余地があると認識してもらうことが重要です。

2. まずは着手しやすい、材料費・外注費から始める

原価管理を十分に行っていない企業では、要素別の見える化が困難な場合も考えられます。特に労務費を正確に算定することは、それ自体にコストがかかることもあります（詳しくは、Ⅱ－2－（8）－Q5を参照）。そのため、早急に採算性を高める必要がある場合は、材料仕入れ先や、業務の外注先への価格交渉や、新規開拓による相見積もりなどの実施でまずは材料費、外注費を下げることから始めましょう。特に外注比率が高い建設業では非常に効果的です。ただ材料費・外注費の低減も限界があります。その場合は、基本に戻り自社労務の効率化、稼働率向上による改善が必要です。この労務改善については、内製による改善活動で十分な結果が得られない場合は、業務内容やITに精通した外部専門家の意見を取り入れることも有効です。