

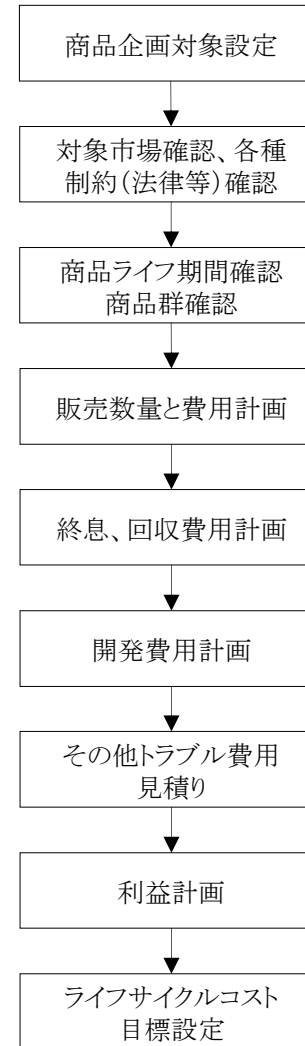
## 12・1 ライフサイクルコスト管理

ライフサイクルコストは、量産時の費用以外に、その開発時と終息時の費用が大きく掛かり、ライフサイクル全体では赤字になる場合があります。特に近年は回収費用が多く掛かることで企業側の負担が大きくなっています。製品のライフサイクル全体を考えて原価管理を行うことが重要です。またライフサイクルの長い部品を製造していた企業では、量産時には利益が出たが、その後のアフターサービス部品の供給のために金型や設備を廃棄できず、大きな費用が長い間発生してしまったようなケースもあり、終息、回収等の配慮が従来に増して重要になっています。

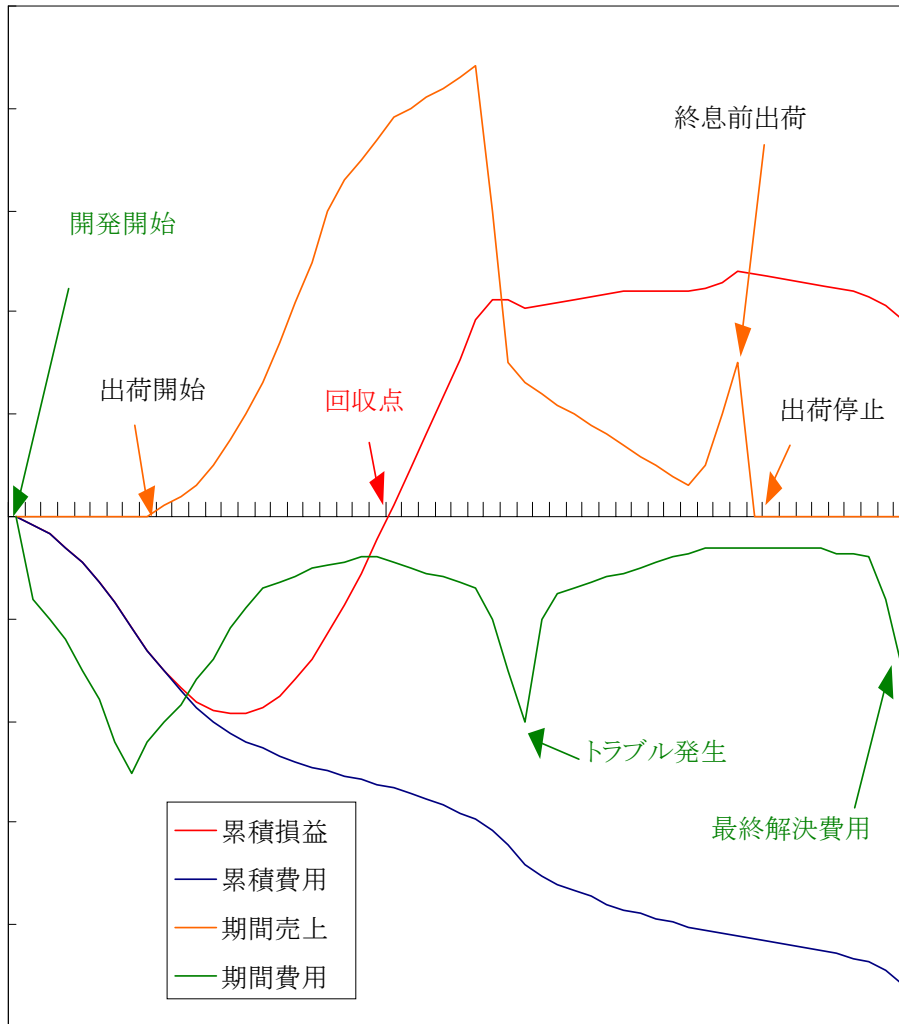
売上と費用の関係を表したのが図であり、商品開発時点でのこのような利益計画を描きながら開発につなげていくことが必要です。

過去の商品のライフサイクルの動きを分析し、新商品に予想カーブを盛り込んで計画することも必要でしょう。

### 展開ステップ



### ライフサイクルコスト変動イメージ

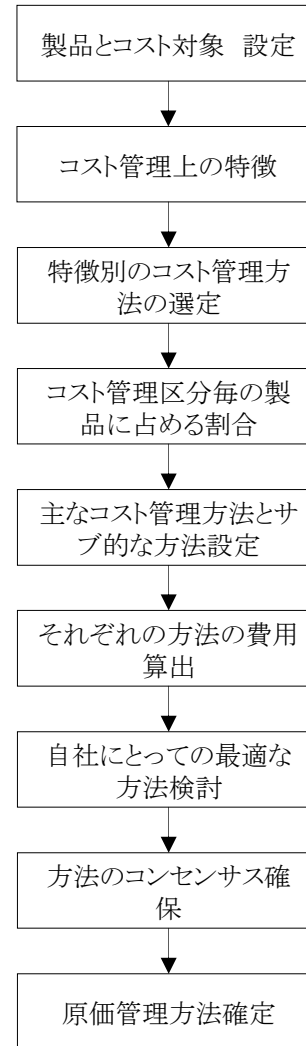


コスト管理は対象の特性によって柔軟に対応する必要があります。例えばソフトウェアなどは、従来のモノコスト(部品の加工費等)のように、製造段階の発生費用を集計し、それに開発費用の配賦額を加えて製造原価とするような方法では、正確な費用は把握出来ません。ソフトウェアなど製造段階ではハードディスクへの書き込み程度であり、ほとんど費用としては発生しません。開発段階でほとんどの費用が発生しているはずですが、よって開発費用を正確に把握することこそがコスト把握そのもので、ソフトの原価管理とは、開発管理そのものといえます。その他、表のように、様々な特徴をもった領域があるにもかかわらず、ほとんどが一律的なコスト把握、コスト管理がされているのも事実です。

単一の企業内でも、これらの組合せが存在しており、どこまで詳しく行うかは、そのための労力との関係で決めなければならぬでしょう。

また原価算出方法の切り替えには、経理部門の納得が必要な場合が多く、管理会計として必要な立場と財務会計としての立場があり、両者の納得のいく話し合いが望まれます。

展開ステップ



コスト管理の例

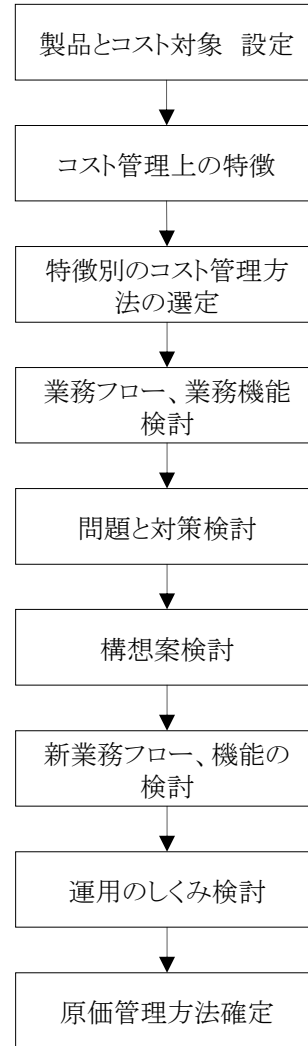
環境変化	課題	検討例
ハードからソフトに比重が移ってきている	ハードは開発費より製造費用が格段に大きいため、開発費は配賦でも誤差は少ないが、ソフトやコンテンツは開発費のみである	ソフトの原価企画
標準化、共通化の定量的効果算出が難しい	標準化は、生産数量効果に加え、都度設計費・品質の向上、保守部品在庫の最少化、保守作業の等の間接的な費用効果が大きい	標準品の原価評価
単品ビジネスから商品群での総合的な勝負になってきた	部門間、企業間を合わせた損得勘定が必要で、どこで損してどこで儲けるかの判断が必要である	商品群の利益管理
リサイクル法等のライフサイクルコストが重要になってきた	ライフサイクルを通した原価による製品群別利益管理が必要である	ライフサイクル原価管理
サプライチェーンの差が競争力になってきた	サプライチェーンコストを製品群別、チャンネル別に管理できなければ、ビジネスモデルの設計が出来ない	ビジネスモデル原価企画管理

原価管理に関わる組織では、開発時の原価目標を実現するために、①原価を決めている部門（たとえば設計・生産技術・購買）と②日々の生産に伴って原価を発生させている部門（購買、生産等）があります。さらに②の結果をもとに、①に反映して、ミナムコストを追求するためのしくみを企画・運営させる原価管理部門③があります。原価管理では、それぞれの部門が、原価を共通指標として連携して活動することが重要です。

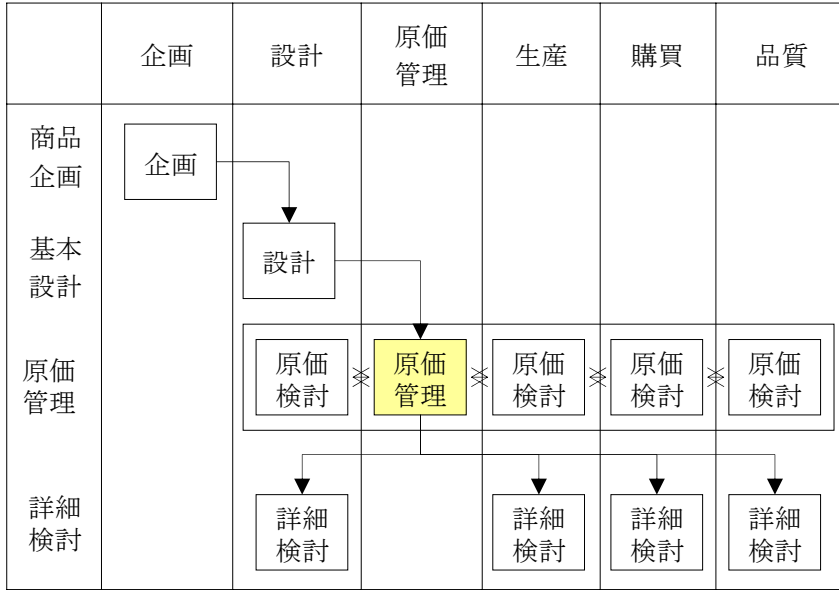
①はコストを開発する組織ともいえます。これらは、お互いに連携してミナムコストを実現しなければなりません。企業の組織は機能別になっており、各部門毎の目標によって行動します。その結果個別最適なコスト追求になってしまい、必ずしも最適な行動を取ってはいません。そのために組織連携でミナムコストを追求させるのが原価管理部門の役割です。原価管理部門は組織の誰よりも声高にコスト低減のためのリーダーシップを発揮するように行動すべきです。②は生産実績情報つまり、生産に費やされた部品や生産時間を集計して掛かった原価として計算し、そのムダコストを顕在化し、最小に持つていく行動をしていくべきです。自分たちで出来るものと設計等のコスト開発部隊にフィードバックするものを明確化して対応します。

これらの業務連携、コスト集計、可視化を実現するシステムとして原価管理システムを定義して開発すべきです。この原価管理の精度は、マスター情報の精度、例えば標準時間の定期的な見直しと、実績時間の把握の精度に左右されます。このことを認識したしくみの向上と体制の整備が重要です。

展開ステップ



原価管理のしくみ例 (製品開発時)



標準原価算出方法 (製品生産時)

