



慶應義塾大学ビジネス・スクール

綱島金属株式会社

5

綱島金属株式会社は部品メーカーである。材料の金属を部品に加工して、他社へ販売している。同社では従来詳細な原価管理は実施していなかったが、業績が悪化してきたことを受けて、その原因を追求すべく、昨年度から標準原価計算を導入した。同時に、「標準原価計算を導入するからには、従業員に標準原価計算にもとづいた原価管理を浸透させたい」という社長の意向を受けて、材料費と労務費の差異分析の結果を業績評価制度とリンクさせることとした。管理可能性原則にもとづき、購入価格差異の責任は購買部長に、賃率差異の責任は人事部長に、数量差異や作業時間差異の責任は工場長に取らせることとした。たとえば、購入価格差異で有利差異が出れば購買部長にボーナスが支給される一方で、不利差異が出ればボーナスが支給されない。ただし、製造間接費の差異については、予算差異、能率差異、操業度差異の計算は行なうものの、誰かの報酬とリンクさせることはひとまず見送った。

標準原価管理を導入して1年が経過したところで、導入の成果があったかどうかについて検討会が開催された（詳細な数字は資料を参照）。検討会は、社長の他、経理部長、購買部長、人事部長、工場長が参加した。検討会では、まず経理部長から差異分析の結果について、報告がおこなわれた。購入価格差異は有利差異が出ていたが、その他の数量差異、賃率差異、および作業時間差異は不利差異が出ていた。これを受けて、購入価格差異について、購買部長から説明が行われた。

購買部長「購入価格差異では、有利差異を出すことができました。これまでの材料仕入先をゼロベースで見直し、より安く材料を仕入れられる業者を見つけられたことが大きかったです。また、その業者に対して交渉を行い、一定の条件でより安い単価で材料を仕入れることに成功しました。」

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール専任講師 木村太一が、クラス討議の資料として作成した。ケース中の企業は架空のものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 木村太一（2021年11月作成）