

コストマネジメントを実現する 工場革新活動を支える人材育成 (経営的感性をスキルに)

2004. 10. 29

オリンパス(株) コーポレートセンター

人材開発センター

宍戸 芳雄

目次

1. 会社概要

・会社紹介・人材開発方針・人開センターの役割

2. 経営的視野を拡大する関連研修体系

・開発源流から顧客接点まで

3. 各研修の狙いと進め方

1. 会 社 概 要

設立年月日:1919年10月12日

本社事務所:新宿区西新宿 新宿モノリス

事業内容

オリンパス(株):ライフサイエンスカンパニー、産業システムカンパニー、
研究開発センター、未来創造研究所、コーポレートセンター

OISC:デジカメ、フィルムカメラ、デジタルストレージ、オーディオ、双眼鏡

OMSC:消化器・外科製品、処置具、超音波製品

資本金 408億円

売上規模 6, 336億円(連結) 営業利益630億円

従業員数 24, 000名(連結)

売上高(営業利益)

映像関連	2, 967億円(152億円)
医療関連	2, 886億円(670億円)
産業機器関連	425億円(－28億円)
その他	57億円(－10億円)

主要経営数値

営業利益率	14. 1%(昨年11. 5%)
ROE	9. 9%(11. 0%)
ROA	5. 2%(4. 2%)

仕向地別売上比率

日本	23. 7%(昨年25. 0%)
北米	30. 6%(35. 0%)
欧州	31. 7%(28. 1%)
アジア	12. 0%(10. 4%)
その他	2. 0%(1. 5%)

第1四半期連結売上:4月～6月

1, 473億円(昨年1, 402億円)

沿 革

- 1919年 (株)高千穂製作所として発足
- 1920年 国産初顕微鏡製品化
- 1936年 カメラ発売
- 1949年 オリンパス光学工業(株)に改称
- 1950年 胃カメラ開発
- 1963年 内視鏡発売
- 1982年 生化学分析装置発売
- 1987年 光磁気ディスク装置発表
- 1996年 デジタルカメラ“CAMEDIA”発売
- 2003年 デジタル一眼レフ E-1 発売予定
2003年10月 オリンパス(株)に社名変更
- 2004年 10月 映像SC, 医療SCを分社化
オリンパスイメージング, オリンパスメディカルシステム

人材開発の基本方針

社長方針「創造的破壊と革新」を推進するのは「人」

- ◆ 人事制度の基本方針
 - 「個の尊重と自立」
 - 「高い専門性とモラル」
 - 「成果・能力主義の推進」

- ◆ 人材開発の基本方針
 - 「能力開発は主体的に自ら実践することを基本とする」
 - ・人材開発の基本はOJDである
 - ・マネジメント教育の重視
 - ・主体的意志に基づく自己啓発の挑戦と重視
 - ・OFF-JTによるOJDの補完
 - ・能力開発の機会は全従業員に公平に与えられる

人材開発の体制

コーポレートセン
ター

人材開発センター

2002. 4設立～

●選抜者研修(人事部と協業)

●オリンパスカレッジ

●ビジネスカレッジ : 戦略・意思決定・価値創造
マネジメント力の向上

●テクニカルカレッジ : 開発・技術力強化
製造技術・技能の向上

●オリンパステクニカルスクール(OTS)
: 技能教育・各種技能検定

★部門ニーズ相談と対応研修

プロを育てるオリンパスカレッジ

オリンパスカレッジ
OJDを補完し世界で通用する
自分の価値を向上させる

ビジネス
カレッジ

テクニカル
カレッジ

発揮
の場
設定

企業価
値の最
大化

企業風土

発揮の場の一つ: バイヤーライセンス研修

＜オリンパスカレッジのコンセプト＞

グローバルな価値創造企業を実現するもっとも重要な力は、「人」にあると認識し、個を尊重するとともに、経営環境の変化にスピーディーに対応できるプロフェッショナルな人材を育成する。

《ビジネス カレッジ》

グローバル価値創造企業を実現するために必要なマネジメント力向上を図るための研修を実施する

- ・将来の経営幹部、管理職層に必要なマネジメント知識、スキルを習得するための専門教育の実施
- ・業務遂行に求められる知識、スキルを習得するための専門教育の実施
- ・新規事業や新しいビジネスモデルを考案し、事業化に繋げていくために必要な知識、スキルを習得するための専門教育の実施
- ・リーダーシップとマネジメントを両立し変革を行うチェンジリーダー教育の実施

《テクニカル カレッジ》

世間一流レベルのプロフェッショナルな技術・技能者の育成を目指し、開発力強化と製造技術・技能の向上を図るための研修を実施

- ・世間一流レベルのプロフェッショナルな技術・技能者の育成教育の実施
- ・開発力強化、製造技術・技能の向上を図る研修の実施
- ・固有技術領域の強化、製造生産性向上、技能力向上に向けた技能検定や競技大会の開催

2. 経営的視野を拡大する関連研修体系

全体研修体系

実践を伴うコース・経営分析コース

選 抜 研 修	階 層 別 研 修	営 業 研 修	<u>開発・技術研修</u> ・コスト設計手法実践 ・原価基礎(C算出)	<u>製造研修</u> ・生産方式構築 ・購買ライセンス ・IE実践 ・加工法実践 ・工場経営 ・取引企業評価
		専門基礎研修(ビジネススキル/テクニカルスキル)		

・開発源流から顧客接点まで

プロフェッショナル人材育成

成果潜在状態

人間力育成

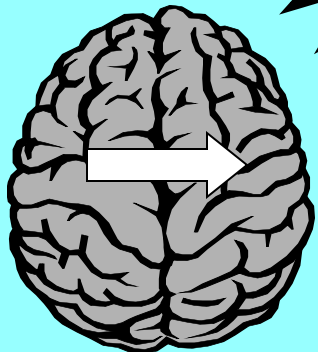
各技術分野
専門知識

現場
現物
現実

改革提言
能力・実行

経営数値
分析能力
課題抽出

成果顕在化



左脳と右脳を使う

バイヤーライセンス研修と 関係する研修

OLYMPUS

パートナーへの支援

購買

バイヤーライセンス研修

技術の和
[お助けマン]

源流の意識改革
コストマネジメント

QCDEへ
先行関与
コスト設計実践WS

上級

中級

良きパートナー作り
企業診断し提言

開発技術者
原価基礎研修

初級

取引企業評価研修

入門コース

工場経営研修

開発
購買
活動

ビジネスカレッジ(交渉力) テクニカルカレッジ(基礎専門教育)

技術知識の修得は必須
各種物作り技術/IE/CE

財務的に診た
工場経営改革

ライセンス制度 研修カリキュラム

	購買の一般知識研修	CRの対 象 ア ウ ツ プ ツ ト			
		CRテーマの創出	商談戦略の策定	商談実践	
上級	購買の一般知識研修 ●購買管理のあり方 ●開発購買の考え方と進め方	●購買政策からのアプローチ 1) 購買方針、購買政策策定の考え方、進め方 2) 企業力評価法 3) 外注企業の経営分析法 4) 供給源開拓の考え方、進め方	●商談テーマの作り込み 1) 業種別購買政策策定法 2) 業者別購買政策策定法 3) ベンダーズレイアウト法 4) 政策商談テーマ設定法	●政策商談展開計画策定 1) 政策商談のための購買環境構築法 2) 政策商談展開計画法	調達費全体 購買方針 購買政策 及び 商談計画書
中級	●購買部門の今日的課題と将来的課題 ●購買コストリダクションのトレンド ●購買のコストエンジニアリング(CE)	●コスト設計からのアプローチ ～一般情報からコスト情報への変換技術 1) プライス研究法 2) コスト設計法 ※情報の集め方、使い方、作り方	●CRの為の購買環境作り 1) 企業改善指導法 ●コストエンジニアリングとコスト基準 1) コスト基準、プライス基準の作り方 2) コスト基準、プライス基準の使い方 3) コスト基準、プライス基準からの商談テーマ設定法	●商談実践研修 1) 事例研究 2) 課題の設定 3) スキルアップ計画の策定	製品群全体 或いは 特定企業の 発注品全体
初級	●購買の重要性 ●購買の本来的な役割 ●購買マンの心構え ●購買業務の合理化(PCの活用化)	●価格査定からのアプローチ 1) コスト分析法 ※加工費率、諸費率の分析 工程、時間の分析 ●有利購買技術の修得 1) 有利購買視点 2) 有利購買視点活用法 ●基本理論の修得	●商談準備 1) 商談テクニックと商談の心構え 2) 差額解析法 3) 戦略テーマ設定法 4) 商談計画策定法		対象品のCR 特定製品 (外注品) 対象品のCR
入門	省略				

3. 各研修の狙いと進め方

購買ライセンス研修 入門コース

1. 入門コース研修の狙い

購買部門の重要性と購買担当者の役割、取引の基本原則等を改めて認識させると共に購買品のQ・C・D+Eを確保する為に必要な手法・技法の習得や下請法等の購買関連法規、購買業務標準が適切に運用できるよう購買基本実務を習得して、今後の購買活動に活かす事を狙いとする。

尚、研修で行うグループ討議を通して各部門間の交流を深め意志の疎通を図る。

2. 研修期間

2日間／回

3. 講師

資材購買部門の現役社内講師(チームリーダークラス以上の能力保有)

購買ライセンス研修 入門コース

1. 購買部門の重要性と担当者の役割
2. 購買管理・外注管理
3. 購買方針
4. 取引先の選定・評定
5. 購入価格の決め方
6. コストダウンの技法
7. 品質管理
8. 納期管理
9. 効果的な購買折衝の進め方
10. 購買業務に関する法律
取引契約 下請法 PL法 印紙税 外為法
11. これからの購買活動
海外調達 グリーン調達 取引先リスク管理

購買担当者としての倫理・意識



購買コストリダクションのチャンス創り

価格分析	1	原材料市場相場比較
	2	電子パーツの市場相場比較
	3	EPICの活用
	4	中小企業の原価指標
	5	有価証券報告書利用
	6	PCS(購入)
	7	類似品価
	8	他社メー
	9	発注数量
	10	ユニット構
	11	社内技術

工程改善

1	端材・材料の再利用
2	最新・得意設備使用
3	金型化(板金をプレス化等)・多数個取り
4	金型(CADの採用)・簡易金型
5	レーザーカット、エッチング
6	専用・汎用化
7	刃具共通化
8	QC工程表と実態との乖離
9	工程・プログラム変更、社内工程の取組み

設計改善

10	当初単価
11	外段取・内
12	一人当たり
13	2直、3直程
14	習熟による
15	検査方法
16	不良品の
17	IE活用によ
18	パート化・派
19	荷姿(梱包
20	通い箱の利
21	社内便の
22	輸送ルー
23	輸送費削減
1	代替品変更
2	規格見直し、スペックダウン
3	無洗淨化
4	無塗装・無メッキ化(SUS化)
5	素材の変更
6	仕様変更
7	機能維持
8	引き物をM
9	MO品の異
10	MO品成形
11	DC化、冷却
12	メインのシ
13	二体化・一
14	素材仕様
15	部品(ピス
16	組付方法
17	基板チェック

購買施策

1	同一品種又は類似品、原材料の集中購買
2	同一取引先集中発注
3	自社からの材料(一括購入)・部品支給
4	「ユニット」発注、「製品」発注
5	特殊・得意技術、保有設備等のGT化による優先発注
6	納入頻度・まとめ発注
7	新規部品との抱合わせ
8	相見積り、指し値
9	揺さ振り(素下げ)、上司活用、トップと直談判
10	開発・技術を巻き込んだ折衝
11	新規開拓(得意メーカー等の選定)
12	併行発注(競合・分散)
13	商社ルートの改善
14	取引先からの提案
15	為替変動の取込み
16	市場動向(金・IC)による先行手配
17	長期生産計画の提示、増産予定製品のコストダウン要請
18	設備・治工具貸与
19	生産・出荷台数保証契約
20	支払条件優遇
21	海外展開
22	新製品企画段階から購買参画(開発購買)
23	外注集約・集中購買
24	方針説明会による主旨徹底
25	表彰制度
26	オープンVA(展示)
27	ネット調達



機会損失の切り口を
考えさせる

購買ライセンス研修 初級

1. 初級研修の狙い

現状の生産条件を把握し、あるべきコストの分析・算出・査定ができ、有利購買技術等を修得し適正価格で購入するための折衝が出来る能力を身に付け、実践により成果を出す。

2. 研修回数、期間

5回 9日間 5ヶ月

社内講師団(中級以上ライセンス取得者)

3. 研修内容

担当分野製品の生產品目を選び、具体的にコスト査定しプロバイヤーとして折衝を行い、コストリダクションの成果に繋げる。

- ・購買の一般知識

- ・価格査定技術 Purchasing Cost Standard (購入コスト基準)

- ・VE、IE

ムダのないモデル工場が作り出す、あるべきコストを算出比較

- ・有利購買

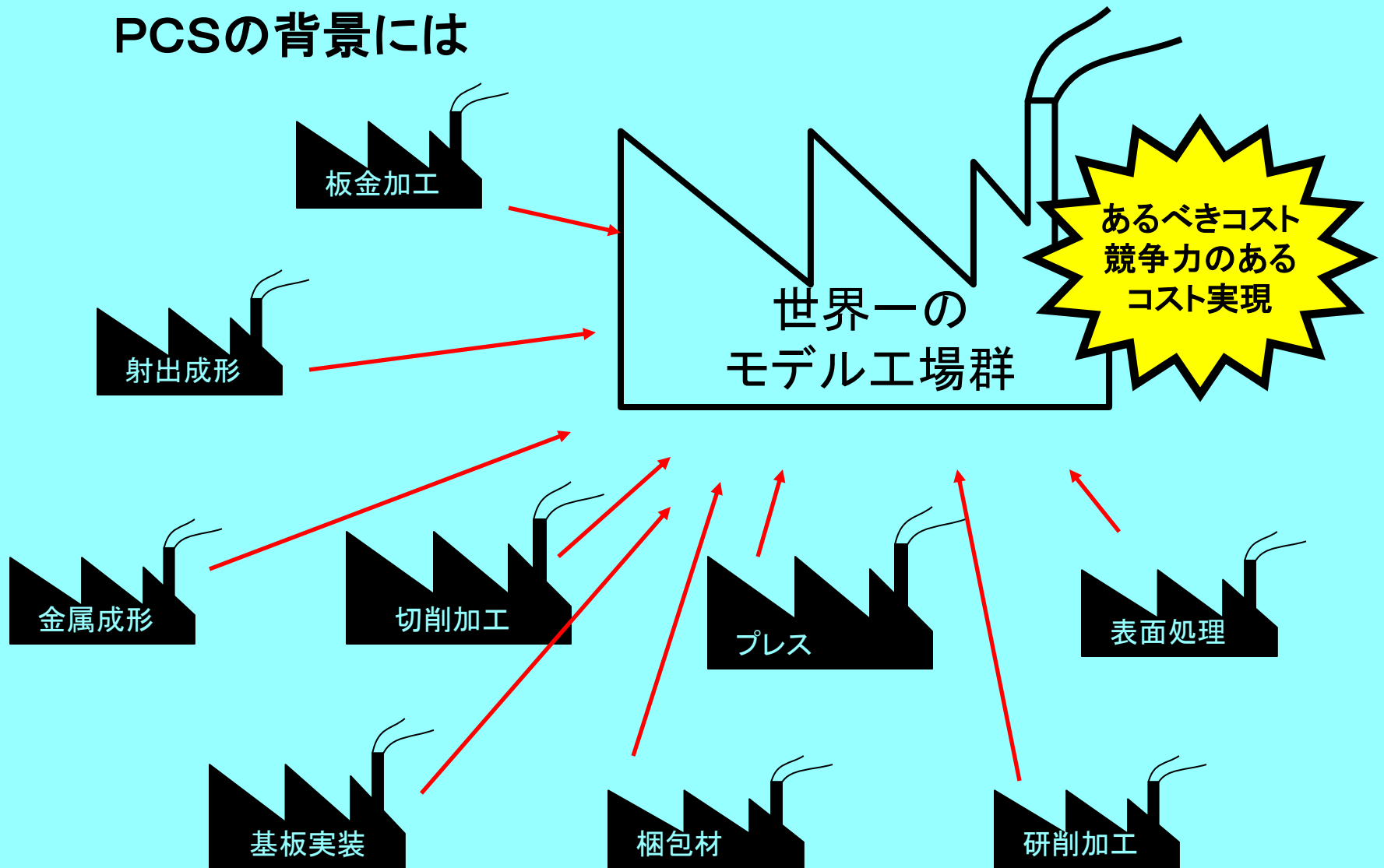
- ・商談技術

- ・ロールプレイング(各自取組テーマで事前商談・技談訓練)

- ・テスト

★開催場所は、各工場で開催し現場研究(情報交換, ネットワーク作り)を兼ねる

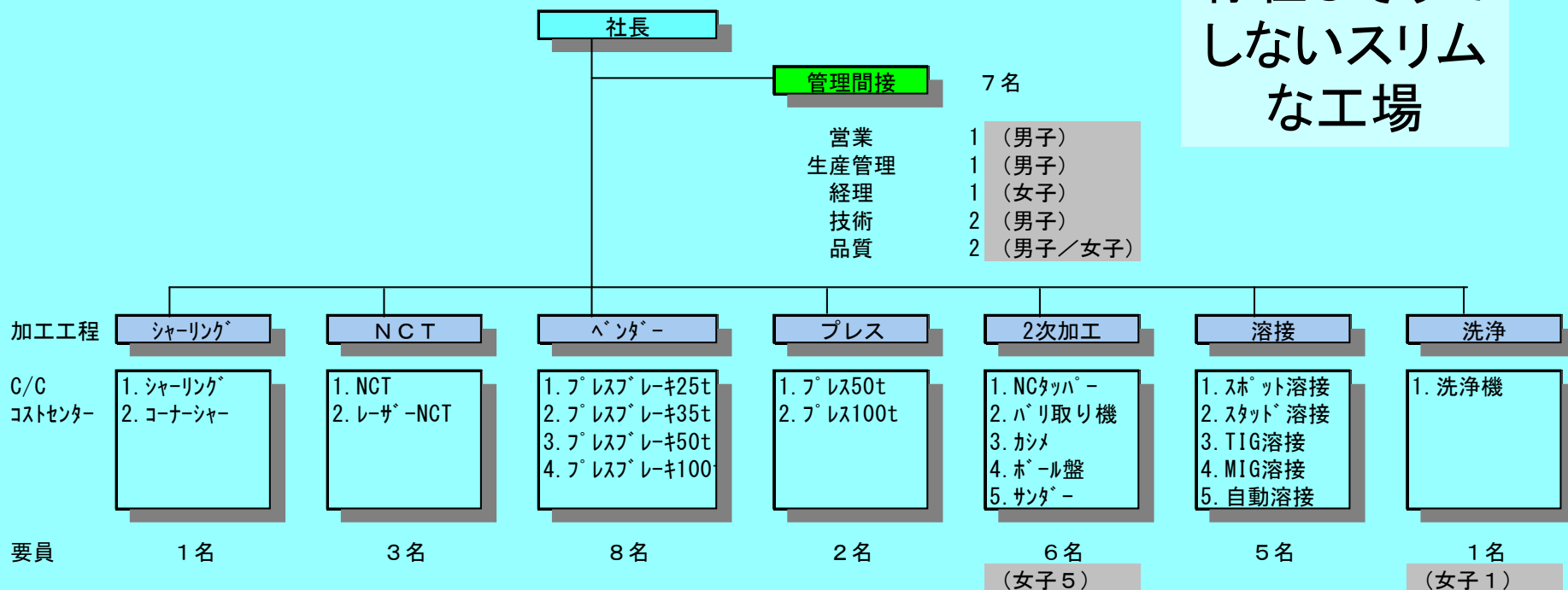
PCSの背景には



該当部品の製造を行うために必要最小限の条件を充たす工場

モデル工場

世の中には存在しそうでないスリムな工場



* 加工設備によりコストセンターは21

高技能従業員 男子 24万
一般従業員 男子 20万
女子 16万

世界のどこへでも
建てることが可能

コスト構成(全てがCRの対象と捉える)

売 価	総 原 価	製 造 原 価	材料費	材料費		原材料費、購入品費等
				外注費		外注加工費、外注材料費等
			加工費	労務費	直接労務費	賃金、賞与、退職金、福利厚生費等
					間接労務費	
				設備費	設備固定費	設備・建物償却費、税・保険等
					設備比例費	電力費、ガス費等
				配賦費		生産管理、品質管理等の部門費
				共通設備費		変電設備、コンプレッサ、フォークリフト等
				付加加工費		治具費、金型費、設計費等
			物流費			車両費、燃料費等
			一般管理販売費			本社部門、販売部門の部門費
			利益			

コストの基本式

$$\text{コスト} = \text{材料費} + \text{加工費} + \text{物流費}$$

$$\text{材料費} = \text{材料費} \times \{ 1 + \text{材料管理費} \times (1 + \text{利益率}) \} \pm \text{スクラップ売却費}$$

$$\text{加工費} = (\text{設共費} + \text{労共費} + \text{付加加工費}) \times (1 + \text{一般管理販売費比率}) \times (1 + \text{利益率})$$

$$\text{設共費} = (\text{設共費率} \times \text{設備時間}) \times (1 + \text{配賦費比率})$$

$$\text{労共費} = (\text{労共費率} \times \text{作業工数}) \times (1 + \text{配賦費比率})$$

$$\text{物流費} = \text{輸送費} \times \{ 1 + \text{輸送管理費} \times (1 + \text{利益率}) \}$$

$$\text{付加加工費} = (\text{金型費} + \text{専用治工具費} + \text{設計費}) \div \text{ライフサイクル生産数}$$

PCSコスト理論の特徴

- 1) 材料費には利益をみない(付加価値を生み出さないもの)
- 2) 材料のスクラップは個々に還元して算出
- 3) 加工費は必ずしも時間に比例しない
- 4) 加工費率は一定でなく、作業毎に違う
- 5) 時間は実績や勘や経験からではなく**理論的・科学的**に所要時間を決める
- 6) **時間(設備)と工数(人)は異なる**
- 7) 加工費にも材料費と同様、管理費をみる。
- 8) 加工費には利益をみる
- 9) **PCS(購入コスト基準)**を学び設定することによる**効果**を共有できる

- (1) 適正な購入価格を評価し、見積り誤差を無くせる(見積時間の短縮)
- (2) 購買部門に共通な尺度を与え、時間的・場所的・人為的誤差を無くせる
- (3) 事前に購入価格を見積ることができる
- (4) 購買担当者は、原価低減のターゲットコスト(適正コスト)が分かる
- (5) 購入先の見積りの誤りも指摘することができる
- (6) 購入先に対し、改善すべきコスト要素や標準を指摘できる(絞込み)
- (7) 購入先を指導していく際の情報(技術談議)となる
- (8) 購入先に対し改善のための生産技術の方向を示唆できる
- (9) 職務別・工程別技術や制約条件が明確化できる
- (10) 調達部門の外注管理水準の評価尺度として活用できる

コスト基準(あるべきコスト)運用の考え方

コスト基準の設定と運用

コスト基準を設定する

狙いⅠ. 発注側の管理水準向上

外注コスト構造研究

現状の問題構造の把握

機会損失に対する認識形成

経営目標に向けての
改善の方向性の明確化

購買政策の策定

適正価格の把握

技談・商談

コスト基準を運用する

狙いⅡ. 外注企業の改革推進

コスト意識向上と改善文化の形成

- ・ 消化主導型から計画主導型へ変革提案営業
- ・ 企業独自の改善体制構築
言われてやるから先取り型へ

コスト基準を運用する

狙いⅢ. 適正な取引関係の形成

- ・ 不要なコストは買わない
- ・ 発注側起因の発生コストは保証する

利益を確保して、買って貰えるコスト追求

PCSコスト分析（板金加工業の例）

コストセンタNO コストセンタ名称 コストセンタ能力	C/C 1 プレス 30t	C/C 2 プレス 20t	C/C 3 ワイヤ 500wp	C/C 4 単発プレス 40t	C/C 5 単発プレス 100t	C/C 6 単発プレス 150t	C/C 7 研磨	C/C 8 シャーリング
設備台数（台）	3	3	1	2	1	1	1	1
直接工人数（人）	3	1	2	0.9	0.9	0.9		0.3
間接工人数（人）								
設備稼働率（%）	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	35%
標準稼働時間（設備/1台）（Hr/年）	3,586	1,793	3,586	1,793	1,793	1,793	1,793	697
標準稼働時間（人/1人）（Hr/年）	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992
C/Cの総設備時間（工数/年）	10,757	5,378	3,586	3,586	1,793	1,793	1,793	697
C/Cの総人員時間（工数/年）	5,976	1,992	3,984	1,793	1,793	1,793	0	598
直接工職種別賃金（円/月/人）	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
直接工付帯人件費比率（%）	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%
直接工年間総賃金（円/年/全員）	16,941,150	5,647,050	11,294,100	5,082,345	5,082,345	5,082,345	0	1,694,115
間接工職種別賃金（円/月/人）								
間接工付帯人件費比率								
間接工年間総賃金（円/年/全員）	0	0	0	0	0	0	0	0
設備現在購入金額（円/台）	12,000,000	8,500,000	25,000,000	4,500,000	11,000,000	14,000,000	5,000,000	1,500,000
経済耐用年数（年）	12	12	12	12	12	12	12	12
総占有面積（㎡/台）	7.5	7.5	12.0	4.0	6.5	9.0	12.0	8.0
総占有面積（㎡）	22.5	22.5	12.0	8.0	6.5	9.0	12.0	8.0
理論消費電力量（KW・Hr）	8	6	11	6	8	8	11	3
需要率（%）	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
	4.80	3.60	2.20	2.40	1.60	1.60	2.20	0.60
基本電力料金（円/KW・Hr）	237	237	237	237	237	237	237	237
設備修理費比率（%）	0.7%	1.0%	0.3%	1.0%	0.7%	0.7%	1.0%	1%
設備償却費（円/年/台）	1,000,000	708,333	2,083,333	375,000	916,667	1,166,667	416,667	125,000
	3,000,000	2,125,000	2,083,333	750,000	916,667	1,166,667	416,667	125,000
定額換算税・保険料率（%）	0.0073	0.0073	0.0073	0.0073	0.0073	0.0073	0.0073	0.0073
税・保険料（円/年/台）	87,600	62,050	182,500	32,850	80,300	102,200	36,500	10,950
	262,800	186,150	182,500	65,700	80,300	102,200	36,500	10,950
設備修理費（円/年/台）	84,000	85,000	75,000	45,000	77,000	98,000	50,000	15,000
	252,000	255,000	75,000	90,000	77,000	98,000	50,000	15,000
電力費（円/年/台）	1,359,660	509,872	1,869,532	509,872	679,830	679,830	934,766	99,142
	4,078,979	1,529,617	1,869,532	1,019,745	679,830	679,830	934,766	99,142
消耗工具費（円/年/台）	50,000	50,000	40,000	20,000	20,000	20,000	10,000	20,000
間接材料費（円/年/台）	10,000	10,000	50,000	8,000	8,000	8,000	30,000	20,000
C/C設備費（円/年/台）	2,591,260	1,425,256	4,300,365	990,722	1,781,796	2,074,696	1,477,933	290,092
C/C総設備費（円/年）	7,773,779	4,275,767	4,300,365	1,981,445	1,781,796	2,074,696	1,477,933	290,092

全てのコスト要素を把握し算出する

PCSコスト分析(板金加工業)

C/C NO. C/C 名称 C/C 能力	C/C 1 プレス 30t	C/C 2 プレス 20t	C/C 3 ワイヤ 500wp	C/C 4 単発プレス 40t	C/C 5 単発プレス 100t	C/C 6 単発プレス 150t	C/C 7 研磨
標準稼働時間(Hr/年/台)	3,586	1,793	3,586	1,793	1,793	1,793	1,793
設備償却費(円/年/台)	1,000,000	708,333	2,083,333	375,000	916,667	1,166,667	416,667
設備償却費(円/Hr)	279	395	581	209	511	651	232
税・保険料(円/年/台)	87,600	62,050	182,500	32,850	80,300	102,200	36,500
税・保険料費率(円/Hr)	24	35	51	18	45	57	20
建屋単価(円/㎡)	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	0
償却税・保険・保全料率	0.0418	0.0418	0.0418	0.0418	0.0418	0.0418	0.0418
建屋費(円/㎡/Hr)	42	84	42	84	84	84	0
所要面積(占+個+共)(㎡)	13	13	20	7	11	15	20
設備・建屋費率(円/Hr)	22	44	35	24	38	53	0
小計	325	474	667	251	595	761	253
設備修理費率(円/Hr)	23	47	21	25	43	55	28
電力費率(円/Hr)	379	284	521	284	379	379	521
消耗工具費率(円/Hr)	14	28	11	11	11	11	6
間接材料費率(円/Hr)	3	6	14	4	4	4	17
小計	419	365	567	325	438	449	572
設備費率(円/Hr)	745	839	1,235	576	1,032	1,210	824
設備比例共通費率(円/Hr)	16	16	16	16	16	16	16
設共費率(円/Hr)	761	855	1,251	592	1,048	1,226	840
直接工労務費(円/年/C・C全体)	16,941,150	5,647,050	11,294,100	5,082,345	5,082,345	5,082,345	0
C/C一人当り直接工労務費(円/年・人)	5,647,050	5,647,050	5,647,050	5,647,050	5,647,050	5,647,050	0
直間比率	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
労務費率(円/Hr)	2,835	2,835	2,835	2,835	2,835	2,835	0
労務比例職場共通費率(円/Hr)	126	126	126	126	126	126	126
労共費率(円/Hr/1人)	2,961	2,961	2,961	2,961	2,961	2,961	126
配賦比率	10.3%	10.3%	10.3%	10.3%	10.3%	10.3%	10.3%
設共費率(配賦費含む)(円/Hr)	839	944	1,380	653	1,157	1,353	927
設共費率(配賦費含む)(円/Min)	13.99	15.73	23.00	10.89	19.28	22.55	15.45
設共費率(配賦費含む)(円/Sec)	0.23	0.26	0.38	0.18	0.32	0.38	0.26
労共費率(配賦費含む)(円/Hr)	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	3,267	139
労共費率(配賦費含む)(円/Min)	54.45	54.45	54.45	54.45	54.45	54.45	2.32
労共費率(配賦費含む)(円/Sec)	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91	0.04

設備共通費率(円/時間) 労務共通費率(円/時間)を算出する。

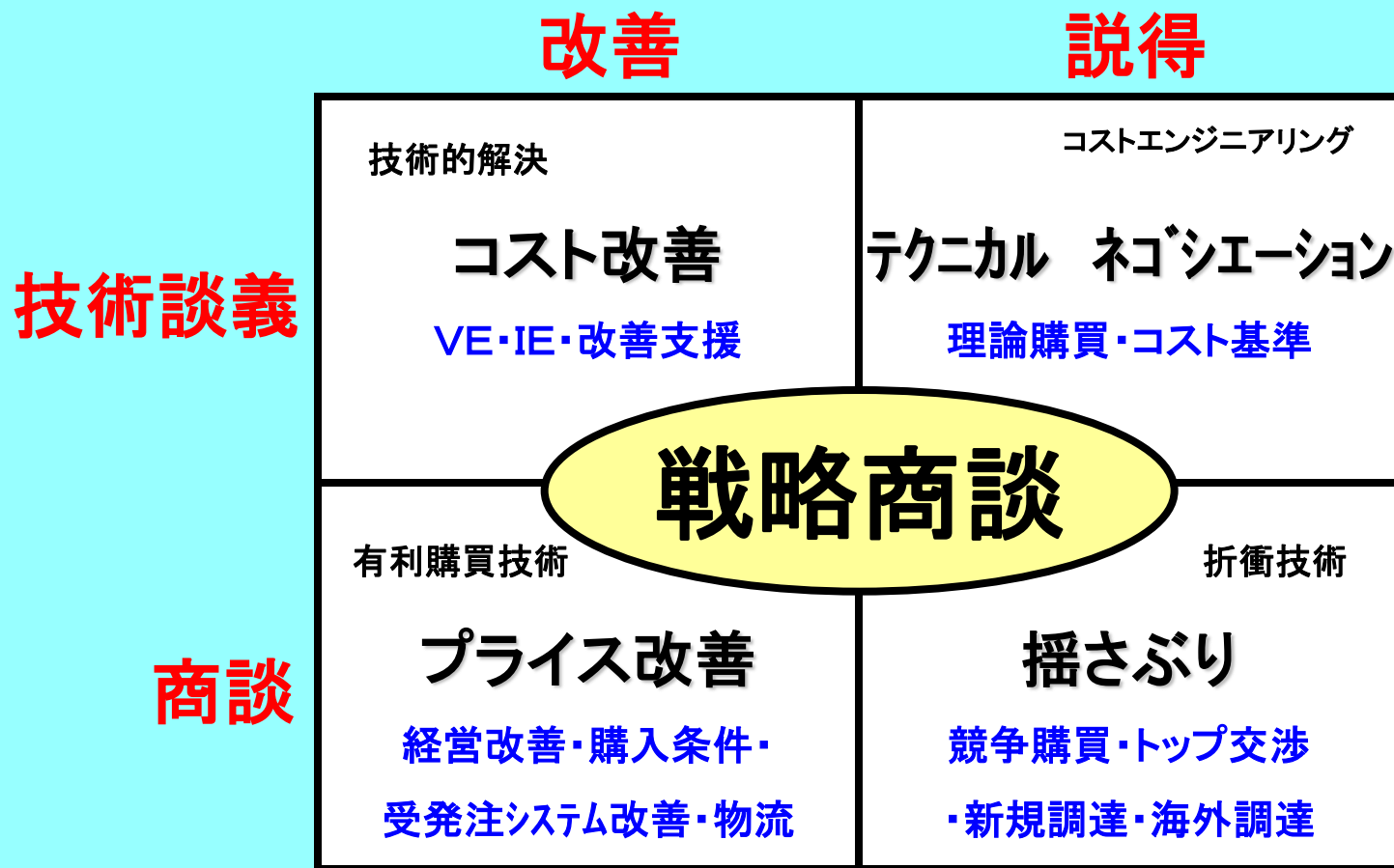
製品名称	〇〇〇〇	製作ロット(個/回)	30
製品番号	123456	ライフサイクル生産数	5200

OLYMPUS

費目	部品名		〇〇〇〇										
	材料名		A5052-H34										
	C/C 名称		切断機		MC1	MC2	MC3	MC4	面取り	アルマイト処理	ヘリサート	ヘリサート挿入	
	工程名		セツダン										
材料費	#材料単価	円/kg	608										
	所要重量	#製品重量	kg	0.05									
		#歩留	%	100%									
		#不良率	%	0%									
		重量/個	kg/個	0.05	0.00								0.00
	材料費		円/個	30.40	0.00							0.00	0.00
	#材料管理費比率		%	4.86%								86%	
	材料管理費		円/個	1.48	0.00							0.94	0.00
	総材料費		円/個	31.88	0.00							0.94	0.00
	加工費	#労共費率	円/Hr	1,971	2,633								
#作業工数		#人員数	人	1	1	1	1	1	1	1			1
		#取り数	個	1	1	3	3	3	1	1			1
		#持台数	台	1	1	2	2	2	2	1			1
		#正味時間	秒/個	30	300	54	54	150	240	120			78
		#時間値係数	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
		工数／1個	Hr	0.010	0.104	0.003	0.003	0.009	0.042	0.042	0.000	0.000	0.027
#段取工数		#段取時間	Hr/回	0.2	0.5	0.8	0.5	1	1	0			0
		#製作ロット数	個	30	30	30	30	30	30	30			30
		工数／1個	Hr	0.0066667	0.0166667	0.0266667	0.0166667	0.0333333	0.0333333	0	0	0	0
労務費		加工	円/個	20.53	274.27	7.88	7.88	21.89	105.08	82.13	0.00	0.00	53.38
		段取	円/個	13.14	43.88	67.25	42.03	84.07	84.07	0.00	0.00	0.00	0.00
		合計	円/個	33.67	318.15	75.13	49.91	105.96	189.15	82.13	0.00	0.00	53.38
#設共費率		円/Hr	1,625	378	1,091	1,091	1,091	1,091	873			93	
#機械時間		#取り数	個	1	1	3	3	3	1	1			
		#正味時間	秒/個	30	300	108	108	300	480	120			
		#時間値係数	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
		時間／1個	Hr	0.01042	0.10417	0.0125	0.0125	0.0347222	0.1666667	0.0416667	0	0	0
#段取工数		#段取時間	Hr/回	0.2	0.5	0.8	0.5	1	1	0			
		#製作ロット数	個	30	30	30	30	30	30	30			
		工数／1個	Hr	0.0066667	0.0166667	0.0266667	0.0166667	0.0333333	0.0333333	0	0	0	0
		設備費	加工	円/個	16.93	39.38	13.64	13.64	37.88	181.83	36.38	0.00	0.00
段取			円/個	10.83	6.30	29.09	18.18	36.37	36.37	0.00	0.00	0.00	0.00
合計	円/個		27.76	45.68	42.73	31.82	74.25	218.20	36.38	0.00	0.00	0.00	
輸送費	#輸送費	#運賃	円/個										
	#輸送管理費	円/個											
販管費	#一般管理販売費比率		%	16.1%	16.1%	16.1%	16.1%	16.1%	16.1%	16.1%	16.1%	16.1%	
	一般管理販売費		円/個	9.89	58.58	18.98	13.16	29.01	65.58	19.08	0.00	0.00	8.59
利益	#利益率		%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%			7.0%
	利益		円/個	5.10	29.57	9.58	6.64	14.65	33.11	9.63	0.00	0.00	4.34
加工箇所数			1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4
個数			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
加工費合計			76.42	451.97	146.42	101.54	223.87	506.04	147.21	0.00	0.00	265.26	
合計			108.30	451.97	146.42	101.54	223.87	506.04	147.21	62.92	167.78	265.26	
											合計	2181.29	

例：金属切削加工品

PCSコスト見積



強力な戦略商談は、経営数値の理解で補強される。

(右脳)

(左脳)

ライセンス初級研修活動の振り返り (修了報告資料より)

1. 感想

- 1) PCSコスト算出方法理解、理論的データを基に、積極的折衝が出来た。
- 2) 協力会社に対し、オリンパスのコストの考え方及び、コスト改善の重要性を認識してもらえた。
- 3) 協力会社にもPCSコスト理論の考え方は理解してもらえたが、経営的側面で賃率設定等でどうしても曖昧／不明確な部分があった。
今後、更なるコスト改善を進める為には、お互いの共通認識を深める取組要。
- 4) PCSコスト理論は、発注側の適正／目標コスト達成の為だけでなく、お互いにとってメリットとなる取組が必要。

オリンパス側メリット

- ・コスト検証精度レベル向上(機会損失の低減)
- ・問題点の明確化と効果的対策が打てる
- ・協力会社の経営上の体質評価／育成指導に活用出来る

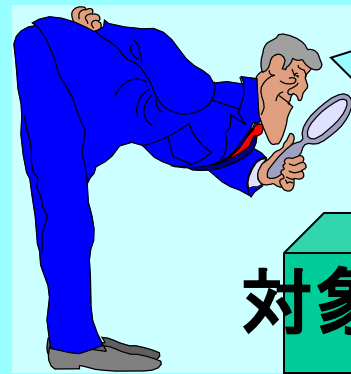
協力会社メリット

- ・コスト見積もり精度向上
- ・経営上／管理上／製造上の問題点顕在化と早期対策

Win – Win の関係強化

2. 今後の取組

- 1) PCSコスト理論の理解を深めると同時に、コアパーツ／主力取引先等に展開する。
- 2) 職場メンバーにPCSコスト理論の考え方／知識を広め、コスト改善活動強化する。



加工工程/設備
/必要要員/ムダ
/改善ポイント/
どう攻め落とすか

対象部品

商談(技談)計画

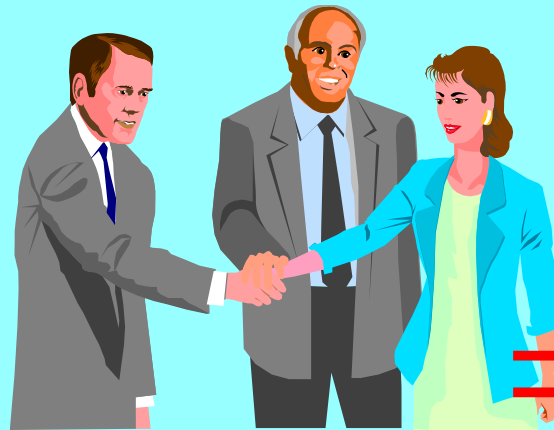
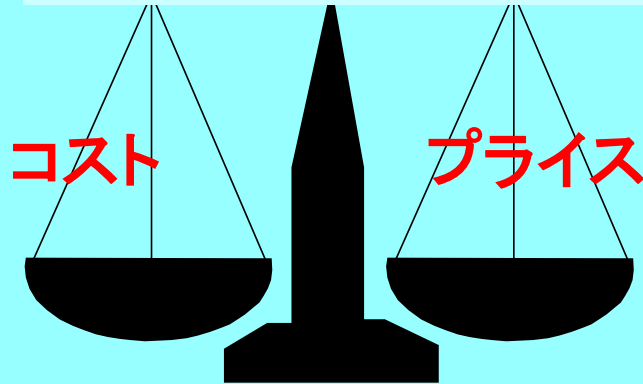


折衝



またかい

ライセンス研修初級⇒純利益の創出



コストダウン達成



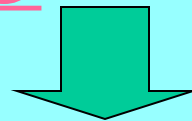
ペーパーテスト&実践

継続した協力関係

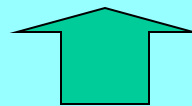
[取引企業から見た]

PCS = **Production** Cost Standard

売れて儲かるコスト基準を実現し供給



Win Win



競争力のある製品を生み、

顧客の購入により継続した取引が実現できる

[発注企業から見た]



購買ライセンス研修 中級

1. 中級研修の狙い

中級コースは、初級コース(PCSコスト基準に基づいて単品部品を対象にコスト見積り・差異分析を行って、商談・技談実践を通じてコスト低減を計る)を更に発展させて、**特定製品群あるいは特定企業への発注品全体を対象に、より高度なコスト分析手法・コスト見積り手法**を習得してコスト査定を行い、商談技術を駆使して対象品全体のコストリダクション成果を得る事を狙いとする。

2. 研修回数・期間

5回 10日間 5ヶ月間

外部講師

3. 研修内容

- ・ 商談によるコストダウン実践と報告会
- ・ コストリダクション技術・戦略策定、**経営数値を使用したコスト分析・プライス分析**
- ・ 分析モデルのコスト設計法・同実践
- ・ コスト基準・プライス基準モデル作成・同実践
- ・ 有利購買・商談技術及び商談実践
- ・ 筆記試験

製造間接費、販管費の推定

中小企業原価指標の活用(健全企業の原価構造)

中小企業原価指標」の健全企業原価構成モデル

原価構成費目		平成	年度実績
製造	直接材料費		443401
	買入部品費		76119
	外注工賃		221797
	直接労務費		136553
	その他直接経費		7862
	小計		885732
	間接材料費		16207
	間接労務費		47543
	福利厚生費・賄費		27655
	減価償却費		43093
製造間接費	賃借料		8060
	保険費		911
	修繕費		5907
	電力費		12387
	ガス費		65
	水道費		527
	重油等燃料費		1056
	その他製造経費		14861
	小計		163411
	合計		1049143
販売	販売員給料手当		4651
	旅費交通費		3314
	通信費		1947
	支払運賃		14115
	荷造費		793
	消耗品費		1459
	広告・宣伝費		514
	交際・接待費		4004
	その他販売費		1596
	小計		32393
管理費	役員給料手当		24928
	事務員給料手当		16914
	賄費		106
	福利厚生費		4813
	支払利息・割引料		15392
	減価償却費		2781
	租税公課		12999
	その他営業費		14472
	小計		92405
	合計		124798
総原価			1173941

コスト項目分類

製造原価	材料費	741317	直接材料費 + 買入部品費 + 外注工賃
	労務費	157066.1	直接労務費 + (福利厚生費・賄費 × 直接労務費 / (直接労務費 + 間接労務費))
	設備費	52064	減価償却費 + 賃借料 + 保険費
	配賦費	98695.93	製造原価 - (材料費 + 労務費 + 設備費)
	合計	1049143	
一般管理 販売費	販売費	32393	
	管理費		
	一般管理費	70165.49	管理費合計 - 材料管理費
	材料管理費	22239.51	材料費 × 3%
	小計	92405	
	合計	124798	
利益			%
売上高		1173941	製造原価 + 販売費 + 管理費 + 利益

諸比率の設定

配賦費費率	47.2%	
一般管理販売費比率	33.3%	
材料管理費比率	3%	一般的な指標値を使用
利益率	0.0%	売上高に対する利益率

詳細表示

製造間接費、販管費の推定

有価証券報告書の活用

調達先の経営データ
(有価証券報告書等)

		第158期 自 平成8年4月1日 至 平成9年3月31日		第159期 自 平成9年4月1日 至 平成10年3月31日	
		金額	百分率	金額	百分率
I 売上高		3,821,676	100%	3,699,968	100.0%
II 売上原価					
1.製品商品期首棚卸高	453,840			403,653	
2.当期製品製造原価	2,335,682			2,341,343	
3.当期商品仕入高	538,379			536,500	
合計					
4.製品商品期末棚卸高					
5.電子計算機買戻引当金繰入額					
		第158期 平成9年3月31日		第159期 平成10年3月31日	
		金額	構成比	金額	構成比
III 売上総利益					
1.現金及び預金		296,008		315,494	
2.受取手形		81,306		67,923	
3.売掛金		592,262		590,374	
4.有価証券		120,729		153,614	
IV 販売費及び一般管理費					
5.自己株式		5		3	
営業利益		116,319		87,117	
V 営業外収益					
6.商品		287,333		268,637	
1.受取利息		30,829		37,431	
2.有価証券利益		41,392		38,510	
3.受取配当金		201,661		178,663	
4.賃貸料		5,702		6,023	
5.有価証券売却益		35,662		32,397	
13.前払費用		7,790		11,920	
14.その他流動資産					
①未収入金	75,992			79,757	
②短期貸付				100,283	
③その他	18,409	94,331		11,818	
15.貸倒引当金		△ 20,356		△ 18,978	
(流動資産)					
II 固定資産					
A.有形固定資産					
1.建物					
		第158期 自 平成8年4月1日 至 平成9年3月31日		第159期 自 平成9年4月1日 至 平成10年3月31日	
		金額	百分率	金額	百分率
I 材料費		1,646,367	70.0%	1,596,541	68.7%
II 労務費		379,767	16.1%	377,571	16.2%
III 経費		326,826	13.9%	350,834	15.1%
当期製造費用		2,352,961	100.0%	2,324,948	100.0%
期首半製品仕掛品棚卸高	215,210			232,490	
合計	2,568,172			2,557,438	
期末半製品仕掛品棚卸高	232,490			216,094	
当期製品製造原価	2,335,682			2,341,343	
経費の内訳					
減価償却費	126,482			137,310	
支払動力費	38,908			39,929	

諸比率の設定

A 売上高	3,699,968	=損益計算書より(159期)
B 当期製造費用	2,324,948	製造原価明細書より(159期)
C 当期製品製造原価	2,341,343	製造原価明細書より(159期)
D 直接材料費	1,596,541	製造原価明細書より(159期)
E 設備償却費	38,862	=159期機械及び装置減価償却累計 -158期機械及び装置減価償却累計(BSより)
F 直接労務費	377,571	製造原価明細書より(159期)
G 配賦費	232,145	=製造費用の経費-設備償却費-材料管理費
H 一般管理販売費	535,281	損益計算書より(159期)
I 運搬費	8,874	製造原価明細書より(159期)
配賦費比率	55.7%	=G/(E+F)
一般管理販売費比率	46.7%	=H/(E+F+G)
運搬費比率	0.4%	=I/C
材料管理費比率	5%	一般的な指標値
J 材料管理費	79,827	=D*0.05
K 利益	47,194	=損益計算書営業利益-研究開発費(159期)
利益率	3.7%	=K/(E+F+G+H+J)

詳細表示

コスト見積表



対象製品	
生産ロット数	
材料管理費比率	
製造間接費比率	
販管費比率	
利益率	

見積結果

材料費	0.00
加工費	0.00
見積価格	0.00

工程名		材料費					
		単価	製品重量	歩留り	材料管理費比率	材料管理費	材料管理費に対する利益
		円/Kg	g	%	%	円/個	円/個
						0	0
						0	0
						0	0

直接労務費

年収	年間稼働時間	段取工数	取り数	生産ロット	加工工数	持ち台数	労務費
万円/年	Hr/年	分/回	個/回	個/回	秒/CT	台/人	円/個

直接設備費

設備購入金額	耐用年数	年間稼働時間	設備稼働率	設備稼働時間	段取時間	取り数	生産ロット	加工時間	設備費
万円/台	年	Hr/年	%	Hr/年	分/回	個/回	個/回	秒/CT	円/個
		0				0	0		0
									0
									0

直接加工費	製造間接費		販管費		利益		工程別加工費
	製造間接費比率	製造間接費	販管費比率	販管費	利益率	利益	
円/個	%	円/個	%	円/個	%	円/個	円/個
0	0%	0	0%	0	0%	0	0
0	0%	0	0%	0	0%	0	0
0	0%	0	0%	0	0%	0	0

本データは、架空のものです。

工程名	調査項目	株）××工業	〇〇（株）	△△電気（株）	当社決定条件値
材料受入	材料費	XXXPC；3000円/㎡			XXXPC；3000円/㎡ FR2；4000円/㎡
材料切断	設備・金額 種類・台数 サイクルタイム(C/T) 段取時間 持ち台数・人員 処理能力 治具・消耗品	鋸刃式切断機 縦型1台（ガラス材用） 横型1台（紙基材用） C/T=約10sec 1台/人・男2 縦型；重ね枚数=10以下 鋸刃切断代=4mm 鋸刃	鋸刃式切断機 C/T=約25s/m（ガラス材？） 男2 重ね枚数=10 鋸刃	鋸刃式切断機 C/T=約20s/m（紙基材） 重ね枚数=10 鋸刃	鋸刃式切断機 600万円/台 C/T=20s/m 段取時間=10分 1台/1人 重ね枚数=10
端面研磨	設備・金額 サイクルタイム(C/T) 段取時間 持ち台数・人員		研磨機1ライン 男1	研磨機5台 C/T=7s/ワーク	600万円/台 C/T=7s/ワーク 段取時間=5分 1台/1人
基準穴明 (NC)	設備・金額 サイクルタイム(C/T) 段取時間 持ち台数・人員 処理能力 治具・消耗品	穴数=4ヶ ドリル	C/T=1s/1穴 穴数=2ヶ	手動3台、自動1台 C/T=2~3s/穴 穴数=2ヶ 重ね枚数=3枚	1軸；1000万円/台 C/T=1s/穴 段取時間=5分 1台/1人 穴数=2ヶ 重ね枚数=3枚
スルーホール穴明 (NC)	設備・金額 種類・台数 サイクルタイム(C/T) 段取時間 持ち台数・人員 処理能力 治具・消耗品	NCドリリングマシン 4軸5台 4軸；5000万円/台 6軸；7000万円/台 C/T=0.5s/穴 1.7台/人・男3 重ね枚数（±1.6） 一般（φ0.7以上）；2枚 セミ（φ0.4~0.6）；2枚 ミニ（φ0.35以下）；1枚 ドリルφ0.3；400円/1本 寿命；4500穴 アルミ板、ベーク板、スタックピン	NCドリリングマシン 4軸9台 6軸4台 重ね枚数 φ0.3；2枚 φ0.6；4枚 ドリル 小径；500円/1本		4軸；3000万円/台 C/T=0.5s/穴 段取時間=15分 6台/人 重ね枚数 セミ以上；3枚 ミニ（φ0.4以下）；2枚
プレス	設備・金額 種類・台数	プレス機 大型4台・小型2台 1500~1600万円/台	プレス機 小型5台（手動）		1500万円/台

中級 取組事例1:電源1/2 工場調査結果

項目	確認内容	コストへの影響
1. 人員構成	1)製造現場メンバーの内30%がパートタイマー 2)資材調達担当者は2名 3)間接比率30%(間接48名/社員161名)、間接48名の内30名が技術	技術者の人員比率高い、チャージは高めか？
2. 保有設備	4)部材加工のための設備を一式保有 (板金・モルト成形・金型加工・マウンター・基板フィルム作成装置・電波暗室・CAD他) 5)設備稼働率は高くないが試作・設計変更対応のスピーディな対応が企業ポリシー	加工チャージは高くなる
3. 部材手配	1)在庫状況を見ながら月次レベルでマニュアル手配 2)約80%は共通部材 3)商社ルートでの購入が中心でコンデンサー等使用量の多い品目はメーカーへ直手配している 4)カバー・シャーシ等プレス部材は2社より購入、社内にも加工設備保有	低コストでの部材調達体制ではない 調達方法の改善でコスト低減の可能性あり プレス部材は社内でも加工可能であり コスト検証と低コストでの調達可能
4. 内作部品	1)HIC製造にはレーザー加工機使用ノウハウ有り 2)HICは小型化だけではなく、ブラックBOX化の目的もあり 3)コイルランスは手作業の要素高い	HICのコスト検証と折衝課題となりそう コイルは材料費のウエイトが高い
5. 検査・調整	1)基板ユニット・組立て完時・エージング後で検査を実施、いずれも数分以内 2)トリマー調整は基板ユニット状態で実施 3)いずれもハンコン接続にて検査・調整実施	加工費に占めるウエイトはそれほど高くない

コストへの影響を徹底調査実施

中級 取組事例1:電源2/2 全体CR

構成ユニット		予想価格	情報源	第2次水準コスト検証方法・課題
部品費	テイクウ	326.00	概略見積	社内取引先見積
	コンデンサー	1,089.00	(同種品購入データ	各種検証方法
	ダイオード	771.00	カタログデータ等)	
	FET	60.00		
	IC	739.00		
	HIC(八幡内製)	200.00		工場調査により加工内確認
	ファン	500.00		同等品見積(海外メーカー品含めて)
	サーミ	400.00		社内取引先見積
	リード線	100.00		FIX コスト比率低くこのまま集計
	端子類	132.00		FIX コスト比率低くこのまま集計
	PC板	150.00		社内取引メーカー見積
	コイル(八幡内製))	650.00		同等標準品見積又は現品分解コスト検証
	その他電気部品	742.00		社内取引先見積
	カバー	600.00		PCSコスト算出(チャージは板金加工による)
	プレス金具	230.00		PCSコスト算出(チャージは板金加工による)
	チューブ類	45.00		FIX コスト比率低くこのまま集計
	絶縁板	110.00		FIX コスト比率低くこのまま集計
	その他(ビスetc)	100.00		FIX コスト比率低くこのまま集計
部品費計		6,944.00		
組立費		1,500.00	参考	社内工数見積(技術G見積)
検査費		500.00	参考	検査内容調査
材料管理費		208.32	参考(3%で試算)	中小企業経営指標による調達人員調査加味)
一般管理販売費		800.00	参考(40%で試算)	中小企業経営指標による
物流費		300.00	参考	梱包費用、輸送費用見積
利益		165.42	参考(5%で試算)	中小企業経営指標による
合計		10,417.74		
現状価格		11,860.00		
ギャップ		1,442.26		
ギャップ/現状価格		12%		

ギャップ解消へ折衝

購買ライセンス研修 上級

1. 研修の狙い

購買方針・購買政策に基づいて調達環境(ベンダーズマップ)の再構築を図り、政策を有効に用いた商談活動により業種単位で購買コストリダクションを展開する手法を研修する。

2. 研修回数・期間

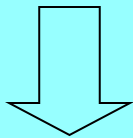
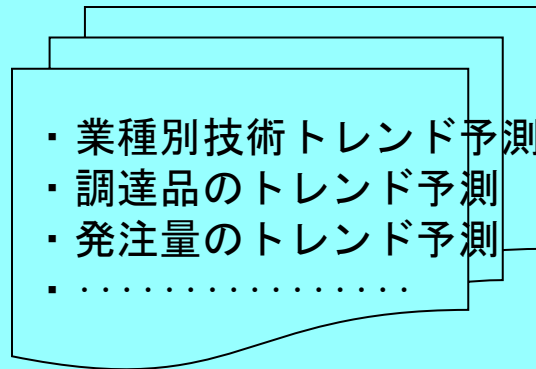
5回 10日間 4ヶ月

外部講師

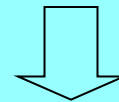
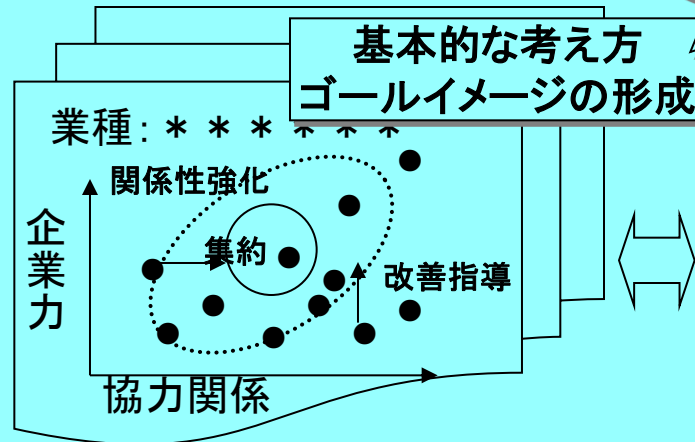
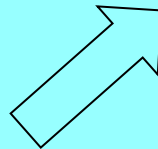
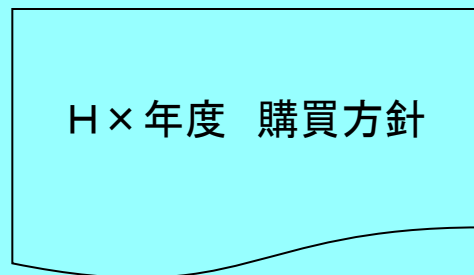
3. 研修内容

- ・ 購買方針と購買政策、外部調達依存項目の決定(実践研修)、調達環境の現状分析(実践研修)
- ・ 購買方針の策定(実践研修)、企業評価の進め方、購買政策の策定
- ・ 政策商談について、政策商談戦略の策定(実践研修)
- ・ 試験
- ・ 結果発表と討議

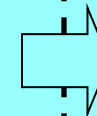
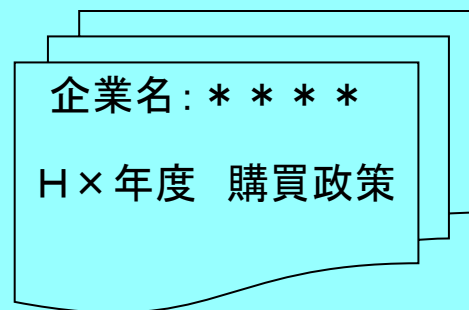
事業トレンド把握



購買方針の策定



業者別購買政策の策定



政策商談による
コストリダクション推進

研修は1業種に
絞って推進する。

業者評価の推進



研修の範囲



下表原価構成の深掘り理解推進のため

- ①開発技術者向け原価基礎研修
- ②原価管理者向け工場経営研修
- ③買担当者向け取引企業評価研修

原価構成を知る

売 価	総 原 価	製 造 原 価	材料費	材料費		原材料費、購入品費等
				外注費		外注加工費、外注材料費等
			加工費	労務費	直接労務費	賃金、賞与、退職金、福利厚生費等
					間接労務費	
				設備費	設備固定費	設備・建物償却費、税・保険等
					設備比例費	電力費、ガス費等
				配賦費		生産管理、品質管理等の部門費
				共通設備費		変電設備、コンプレッサ、フォークリフト等
				付加加工費		治具費、金型費、設計費等
			物流費		車両費、燃料費等	
			一般管理販売費		本社部門、販売部門の部門費	
			利益			

若手開発者・技術者向け 原価基礎

概要:なぜ原価が大切か、その重要性を原価構造の理解を通して学ぶ。日常の原価意識による原価改善は企業にとって大きく業績向上に寄与できることを知り、なぜ原価が下がらないのか、競争できる原価で作れないのか、コスト作り込みの課題を認識する。上流での原価企画が確りしていることがコストマネジメントサイクルを回せ市場で戦える商品を生み出すことができる事を知る。

原価算出の事例を体験し改善課題の抽出の仕方を学ぶ。

ねらい:開発者、技術者に必要な原価知識を学び、企業活動の全ての行為が原価に強く関係していることを知る。

本研修で学んだこと気付いたことを活かし自業務での競争力ある価値創出へ繋げる。

カリキュラム:2日間

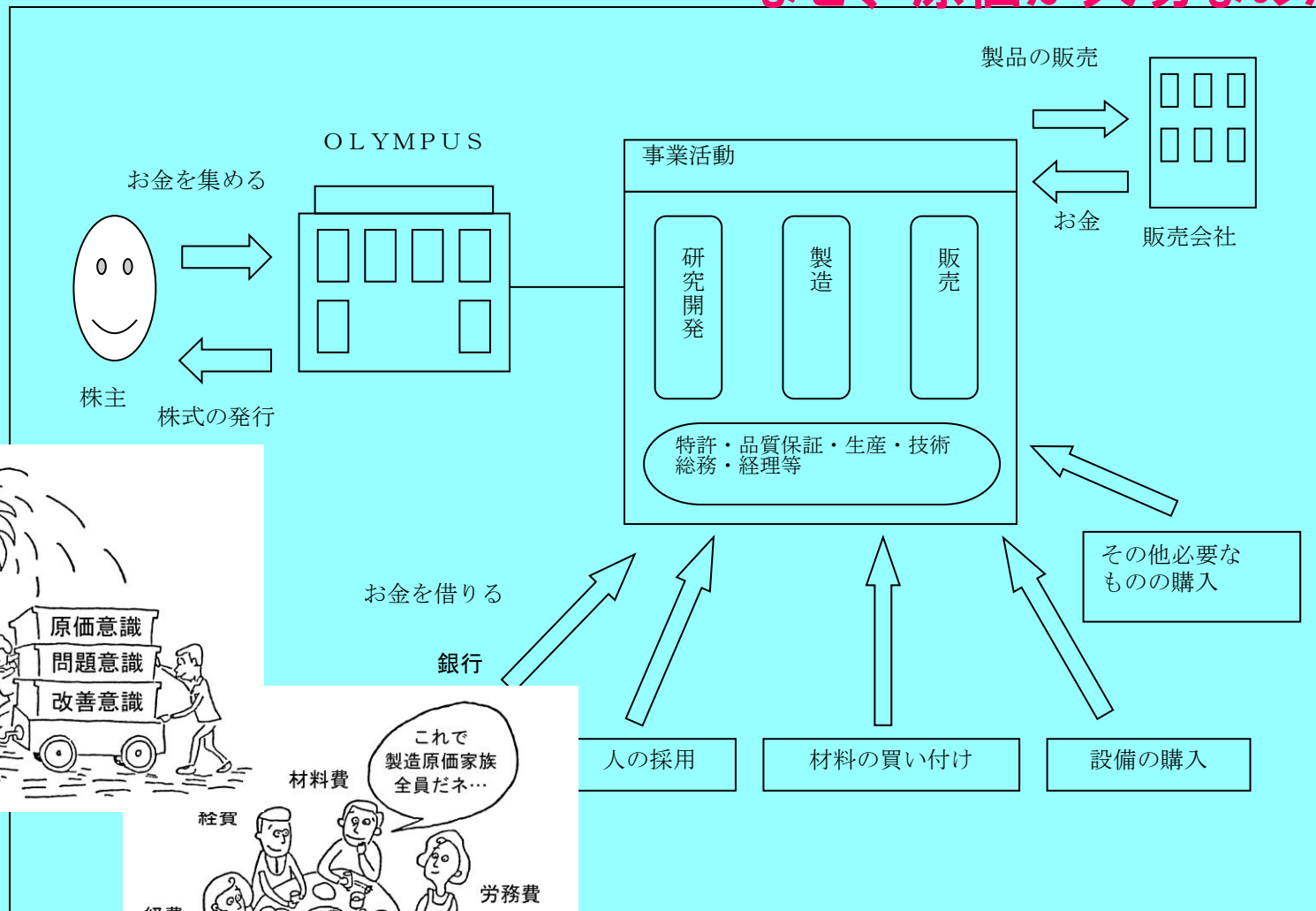
研修の位置付けと技術相談の仕組み紹介

- ・なぜ原価が大切か
- ・原価意識
- ・利益を増やすには
- ・開発設計段階でのコスト作りこみの課題
- ・ミニマムコスト追求の観点
- ・原価管理の用語
- ・コストダウン推進のポイント
- ・原価低減事例研究
- ・理解度確認
- ・費用構造と利益確保
- ・原価はどのようにして決まるか
- ・なぜ原価が下がらないのか
- ・コスト見積情報管理と活用
- ・商品のライフサイクルとコスト
- ・コストマネジメント
- ・開発購買活動紹介
- ・事例による原価算出体験

講師:内部講師

開発技術者向け原価基礎

なぜ、原価が大切なのか



商品のライフサイクルとコスト

必ず商品には、寿命がある。この寿命は自社で決めることは不可能である。次の自社新製品を出せばそれが自社で決める寿命であるが、通常はそれ以前に競合他社の新製品によって市場は奪われる例が多い。

では強力な競合製品が現われない場合も、収益は確保できるだろうか？

世の中そんなに甘くはない。他社が安売りで戦って来る時もあるし、月日が経てば目新しさがなくなり売価を下げなければ売れない時期が必ずやって来る。

このような時にもその製品の現在のコストで収益を上げることができるだろうか。

脂身を削ぎ落したスリムなコストでなければ無理である。

なぜ、原価は下がらないか。

1. 行動が問題
2. 意識が問題
3. 技術力・情報力が問題
4. 活動企画推進が問題
5. 開発・設計段階でのコストの造り込みの問題

原価を下げる方法

上流からの追求を

設計のリーダーシップで追求を

技術の積み重ねにより実現する

コストの発生場を理解する

全員がコスト意識を持つ

棚から牡丹餅(ぼたもち)

(棚に上げて置かない牡丹餅は落ちて来ない)

後で原価を下げる余地が発見される事は、
気づき対応できる能力が不足していたこと

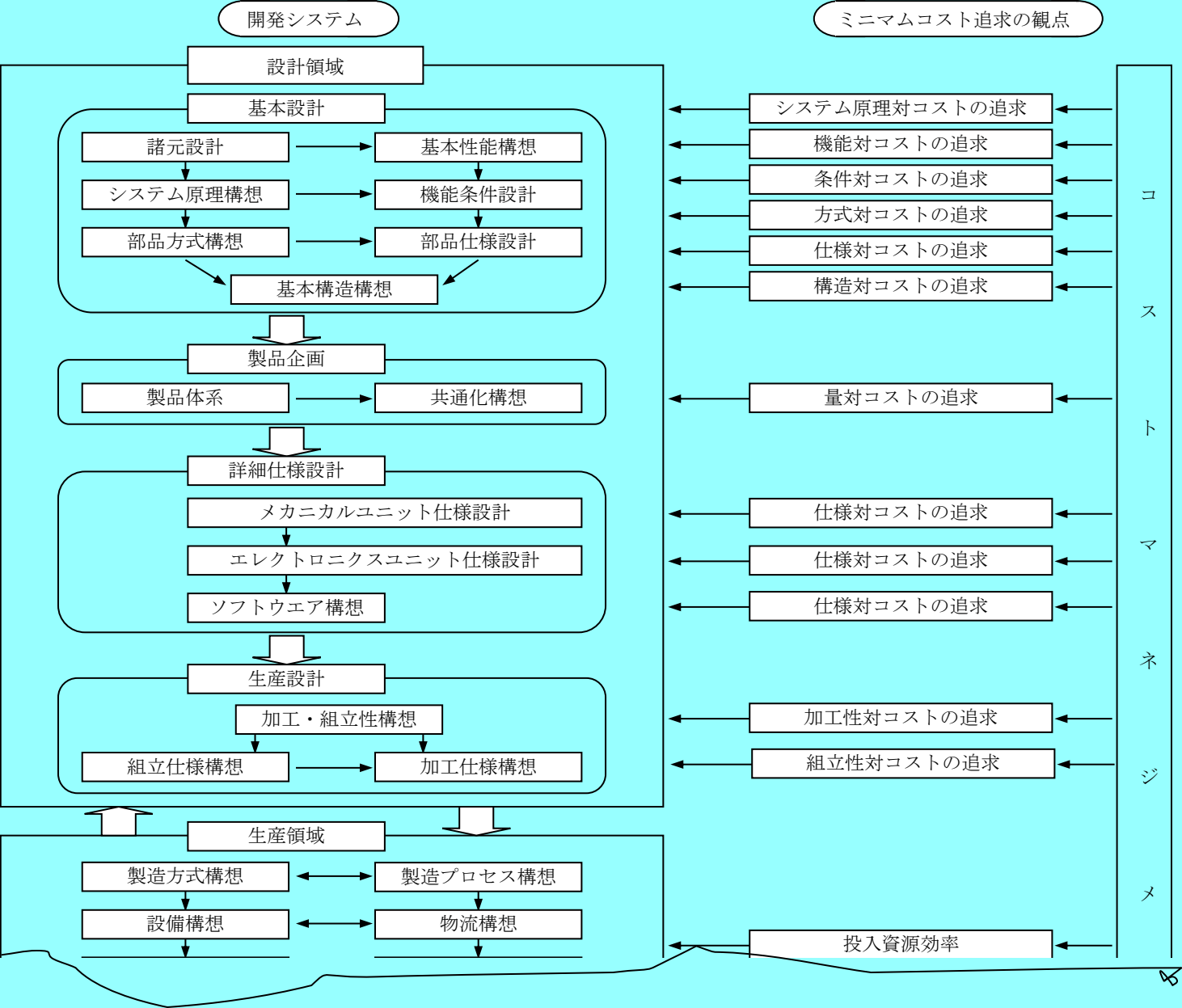
⇒能力向上を図り、機会損失ゼロへ

66項目の原価用語の理解

(何が発生し、何を決定させてしまっているか)

粗付加価値（付加価値） 一般管理費 一般雑損 受入単価差額 受払単価 売上利益（あら利益） 売掛金 営業外収益 営業外費用（損） FOB（価格） 乙種材料費（乙材） 買入部品費 買掛金 外注加工費 回転期間 加工費 加工費配賦率（加工費比率） 為替差損益（通貨の交換） 科目 完成原価 間接時間 間接部門 管理ベース 期首繰越 期首評価 期首評価差額 基礎額（生産基礎額） 経費 経常利益 欠勤率 原価計算 減価償却費 原価の三要素 建設仮勘定 原単位 甲種材料費 在修費 材料費差額 作業能率 雑収入 仕掛品 仕損品費 実験費（間接材料費） 取得原価（消費税抜き） 除却 生産設備 生産高＝生産基礎額（製販価）×生産台数 製造利益＝生産高－製造原価 操業度 操業度差額 備え付け 貸与資産 棚卸資産 棚卸損益 直接工数 人工工数 半製品 費用差額 部品材料費（部材） 無償支給 輸入諸掛

ミニマムコスト追求上の観点（以下のような多面的観点から検討します）



購買担当者向け取引企業評価研修

原価管理者向け工場経営研修

損益計算書の見方

製造原価報告書の見方

原価計算と原価管理

貸借対照表の見方

事例研究

我が身(オリンパス)を振返る

変化がどのように数値に現れているか

他社、自社工場を診る

何が良い傾向で何が悪化しているかそれは何故か

どこをどう改善するには、

今の仕組みで効果が測定できるか？
改善は、どのように進めるか！

取引企業への改善提言力向上

購買研修とセットで学習効果大

自工場の

課題設定・改善スタート

購買担当者向け 取引企業評価研修 **OLYMPUS**

概要

取引企業のQCDのレベルを評価する事だけでは、その企業を正しく評価できません。取引先を財務数値からも正しく理解し、その企業の強さ弱さを知り、将来への継続できるパートナーとして強さの更なる向上と弱さへの助言、支援を適切に実行する能力を購買マンとして高める研修。

狙い

- 1) 取引は、先ず相手を知る事から始まります。口頭だけや表面から見えるものだけでは真の判断ができない場合があります。財務諸表に示す数値から予測できる情報を加えてより正確な判断に近付ける必要があります。財務諸表の限界もありますが経営分析をできる能力は不可欠です。現場・現物の判断との相乗効果で変化が当たり前の時代の強い購買部門、強い購買担当者を育てます。
- 2) 取引企業の財務諸表を分析し、パートナーとしての是非を判断できる一つの方法として学びます。

	DAY 1	DAY 2
AM	・オリエンテーション ・製造業のコスト(計数)管理のチェックポイント ・原価のイメージをまとめる 理解促進チェックとグループディスカッション	・コストダウンと原価の関連性 原価の基本的な考え方 コストダウンの方法 原価計算の仕組み ・原価管理の基本 原価管理の仕組みの理解 生産管理と原価管理の関連性 ・中小企業原価指標の見方 各業種の財務数値の理解促進
PM	・会社の決算書の見方 損益計算書、製造原価明細書、貸借対照表 講義と質疑 ・簡単な決算書の分析法 ・ケーススタディ 個人ワークとグループディスカッション	・取引先の企業評価のチェックポイント 取引先の現状分析 具体的な改善を実施したい企業データ持参 - 取引先の問題点整理 - 取引先経営指導のチェックポイント 個人ワークとグループディスカッション

原価管理者向け 工場経営研修 **OLYMPUS**

概要

変化が当たり前の時代に、これからの製造はQCDに関係する基本的業務以外にも抜本的な見直しを行い、常に先行することを迫られている。進化のための製造業工場経営管理のポイントを明確にし、工場の財務的な健全性をどう診断してどう変えることが強い工場を作ることになるのか。決算書の見方・分析を学習し、コストと原価の関連性を再認識し世界と競える今後の工場経営の在りかたを学ぶ

狙い

強い工場は、財務の健全性が必須である。どこにコストが発生しどこで利益を生み出しているか。コストは管理するものである。生産が順調に行われていても利益には繋がらない場合がある。生産管理と同等に原価管理を明確な責任の元で実行されれば、利益とのつながりが見え工場全体が健全なものになる。当社の工場経営の課題を抽出し大きな改善に繋げる。

	DAY 1	DAY 2
AM	・オリエンテーション ・製造業のコスト(計数)管理のチェックポイント ・原価管理 理解促進自己チェック グループディスカッション	・コストダウンと原価の関連性 原価管理の考え方の整理 生産管理と原価管理の関連性 原価管理と原価責任 標準原価と原価差異
PM	・企業(オリンパス)の決算書の見方 損益計算書、製造原価説明書、貸借対照表 ・決算書の分析法 夕食(各自取得) ・ケーススタディ 事前渡しケースの課題検討(個人ワーク) グループディスカッション	・製造業の計数管理のチェックポイント 自社の現状を分析 自社の問題点の整理 今後の展望 個人ワーク、グループディスカッション ・まとめ

開発技術者向けコスト設計手法実践ワークショップ

概要: コストリダクション活動における開発担当者、製造担当技術者、購買担当者の役割を再認識し、特に企画段階でのコスト設計によるコストダウンの重要性を学び、研修を通じてコスト競争力のある製品作りの考え方・手法・進め方を自分の担当するテーマでグループ学習する。

開発者、製造部門技術者、購買担当者のグループ3～4人で編成し受講。

★3～4グループで期間1ヶ月、1日×3回、計3日間のコースで現在抱えるコストダウン課題解決に挑戦します。

狙い: 1) コストリダクション技術を学習し、設計VEプロセス(機能設計、方式選定、構造仕様設計)の中からコストリダクションの視点(機能条件研究、方式研究、類似品研究、仕様研究、RS発想法etc)でコストリダクション(CR)テーマを抽出し改善実施可能テーマのコストダウン効果を算出し、当初のコストダウン目標へ近付ける。

2) 顧客は、何に付加価値を求めているかを明確にし、実現するためにコスト実態(コスト構造分析)を把握し効果的CRを図る。

3) コスト設計手法を実テーマで学びCR課題を抽出します。

★本研修は、現行生産品を扱う購買ライセンス初級研修(コストダウン実践)とは異なり、更に源流に遡り、コストの最適設計を行うものです。

コスト設計を実際のテーマで体験していただきますので、以後の新たなテーマでもこの手法・考え方・経験を活用できます。

カリキュラム: 3日間

1回目: オリエンテーション、原価企画と開発・技術者の役割認識、コスト分析事例研究、活動目標の設定、製品要求仕様の把握、コスト発生実態の把握、製品機能の体系化

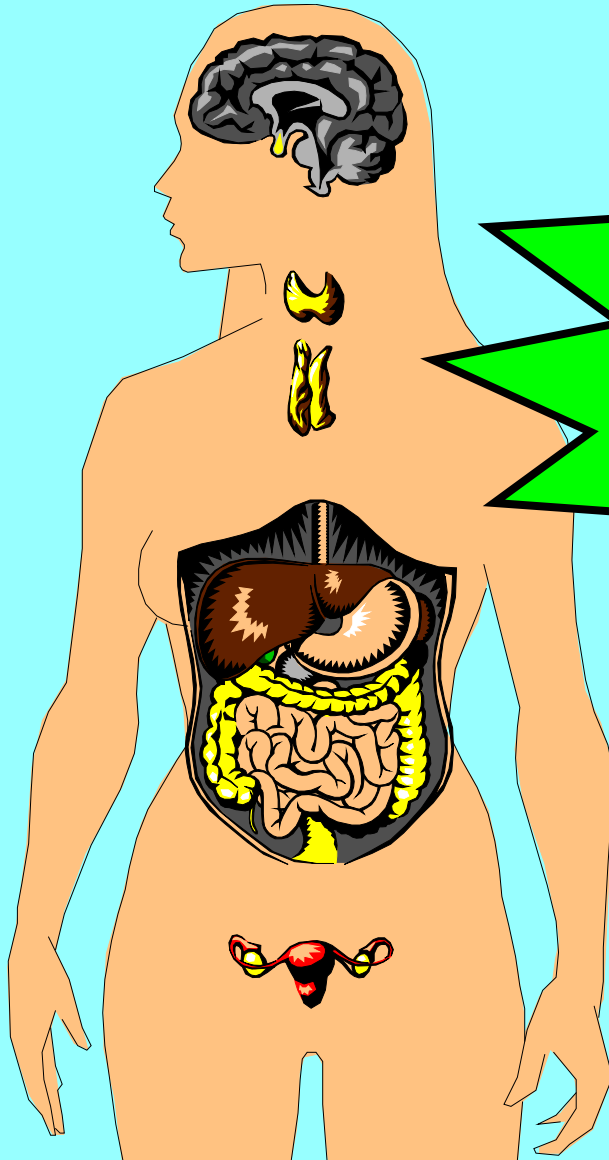
2回目: 機会損失視点の体系化と発見、コスト開発テーマの抽出・CR試算・目標管理

3回目: 構想化方針の決定、構想案の実施と活動のまとめ、発表(最終日)

講師: 外部講師、内部講師

左脳を確り鍛えて、右脳で競争できる解を創出する。

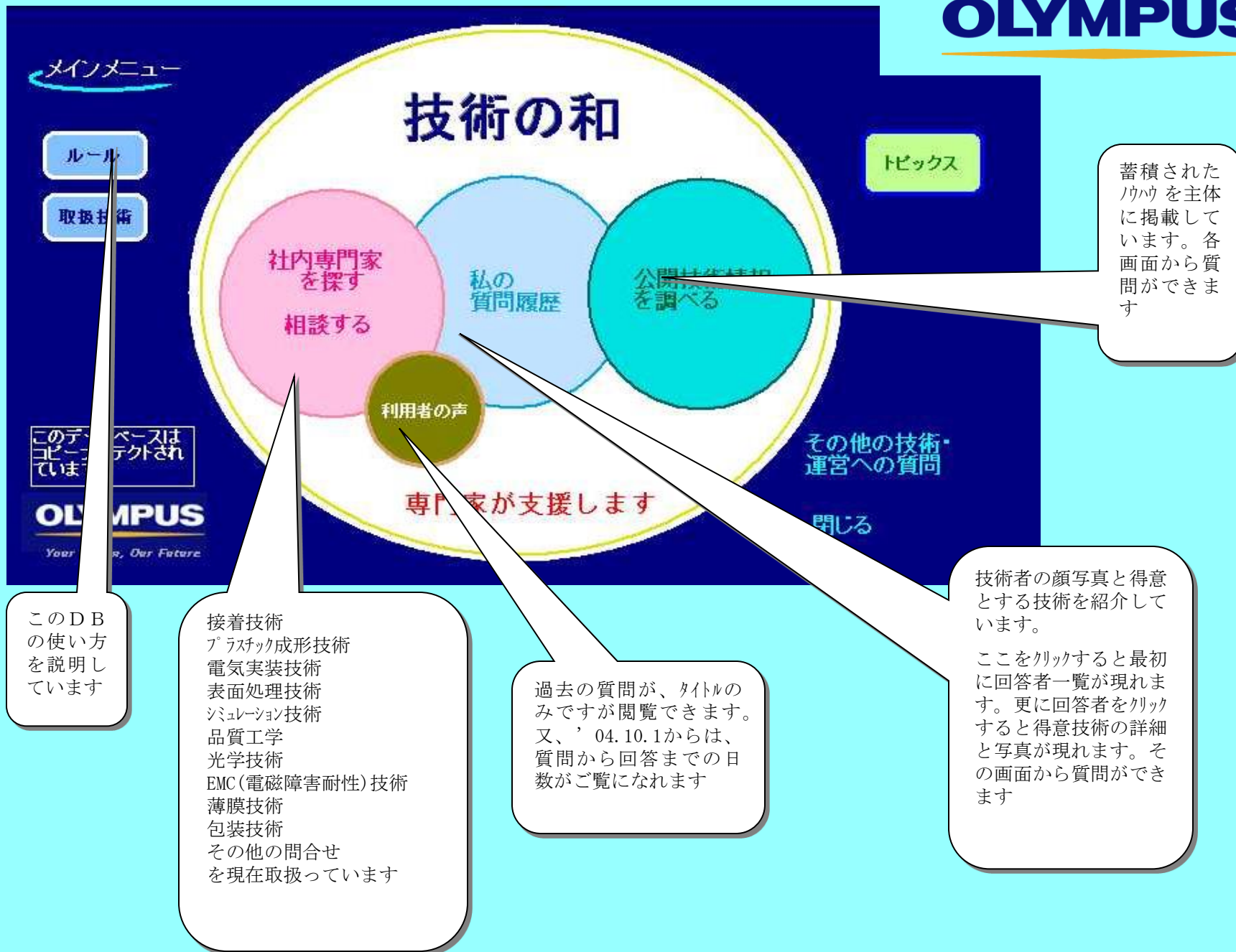
差別化できる驚異の商品創出+CM



どこが強い
どこが課題か
収益への影響は



悪性は積極切除



ご清聴いただきありがとうございました。