

業績管理の「型」講座



業績管理の「型（＝基本形）」を知る ⇒ **実践**

ジャスト・イン・タイムと経営

“業務と業績のつながりについて自ら考え、行動する人”
を育てる、増やす ⇒ **儲かる会社**



① 考え方のご説明

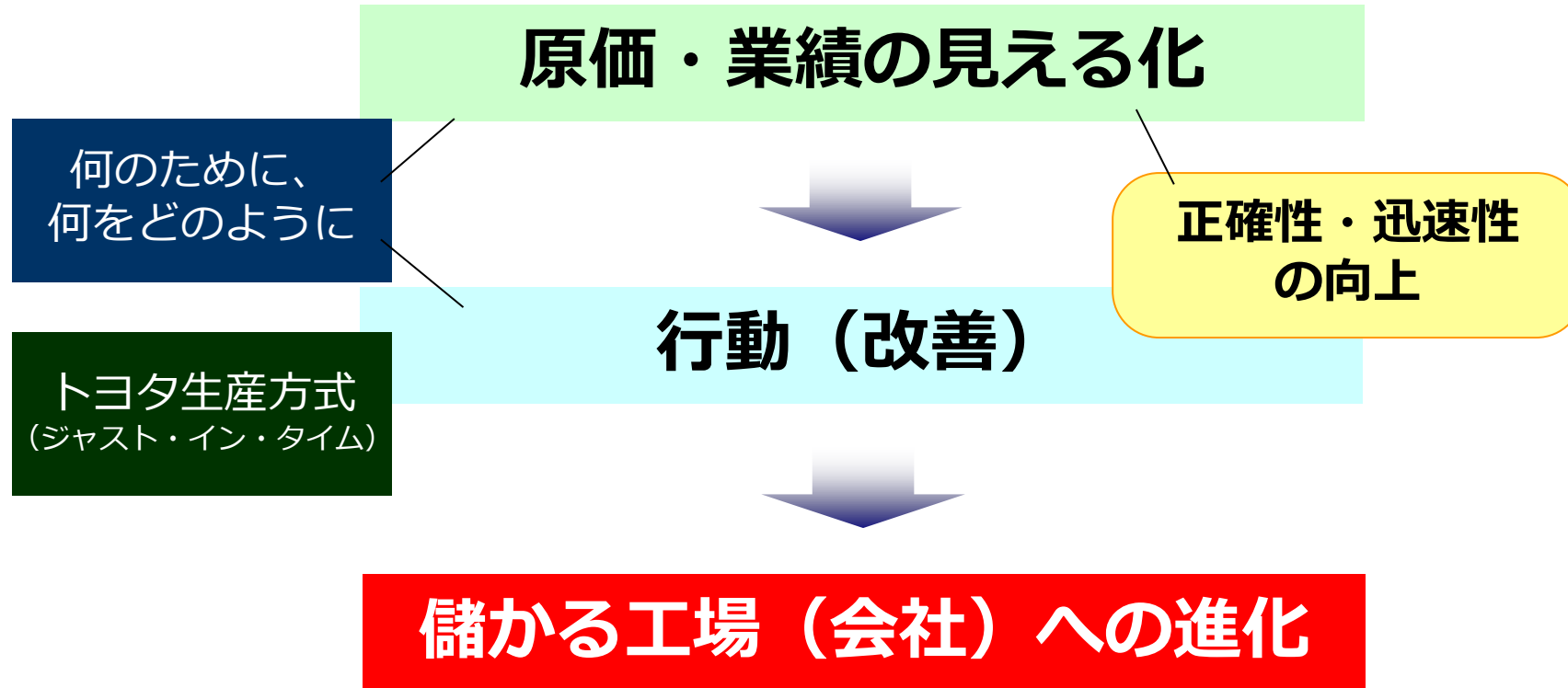
- | | |
|------------------------------------|---------------|
| 1) なぜ、ジャスト・イン・タイムなのか（JITと会計のメカニズム） | 14:00 ~ 15:00 |
| 2) 原価、業績の見える化（何を見える化し、どう見るか） | 15:10 ~ 16:00 |

② 実践ツール（ProSeeFirst）のご説明

- | | |
|----------------------|---------------|
| 1) 機能概要、操作方法、サンプルデータ | 16:10 ~ 16:45 |
|----------------------|---------------|

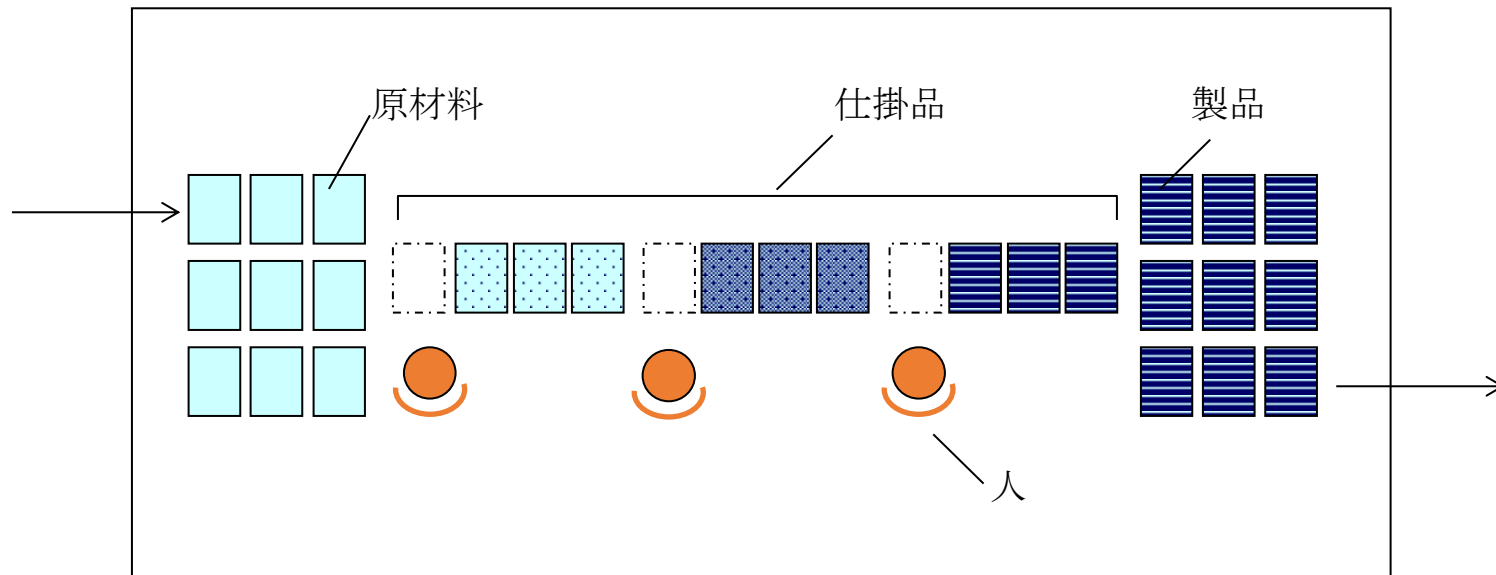
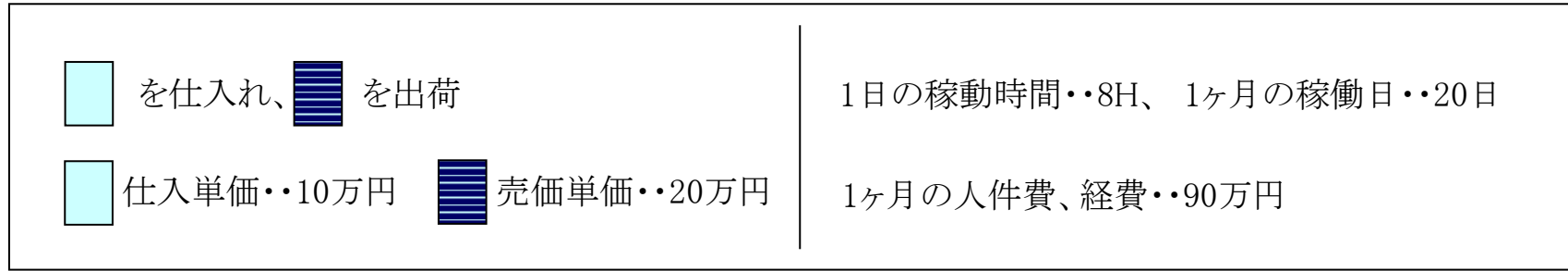
③ 意見交換 など

16:45 ~ 17:00



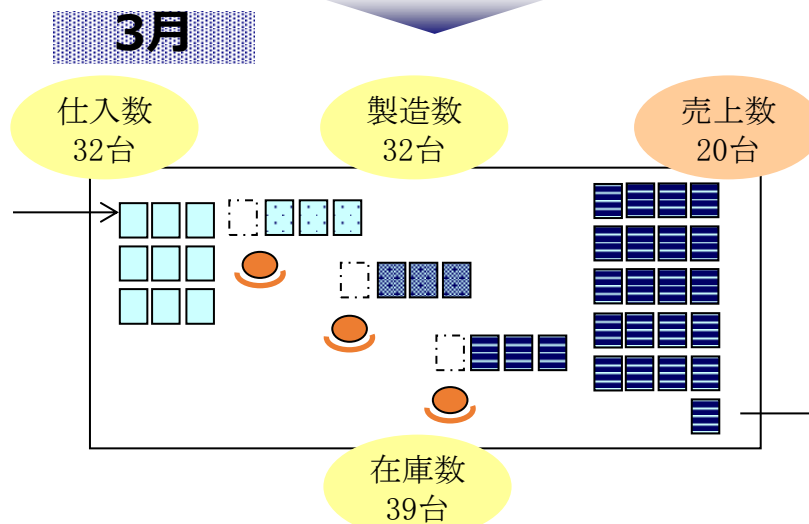
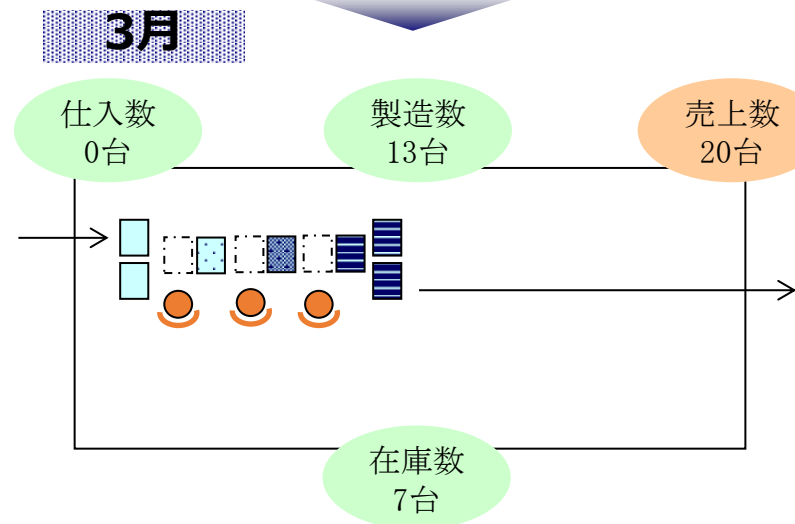
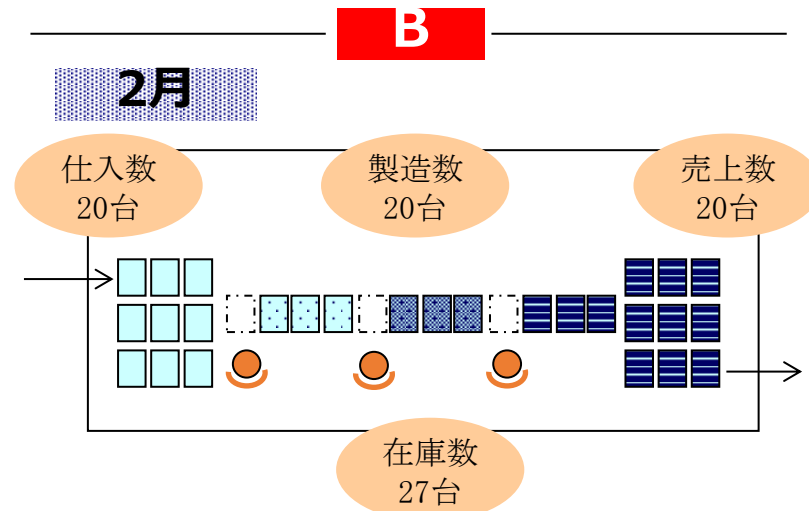
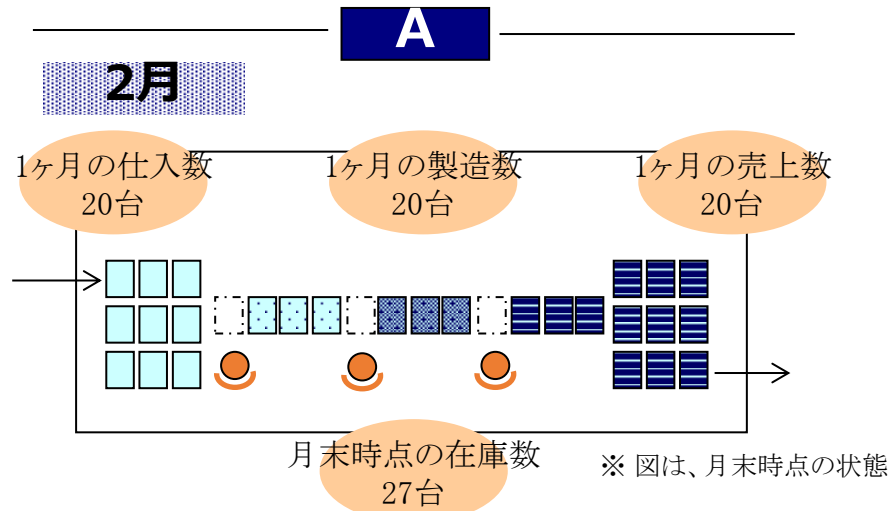
なぜ、ジャスト・イン・タイムなのか

(JITと会計のメカニズム)







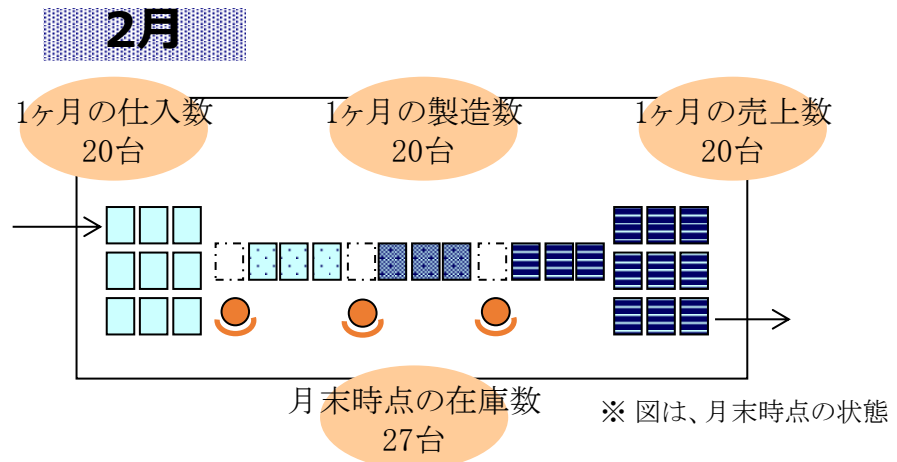
※ 図は、月末時点の状態

どちらが優れているか（会計で説明できるか）



利益を計算してみると

| | |
|--|---|
|  を仕入れ、  を出荷  仕入単価・・・10万円  売価単価・・・20万円 | 1日の稼働時間・・・8H、1ヶ月の稼働日・・・20日 1ヶ月の人件費、経費・・・90万円 |
|--|---|

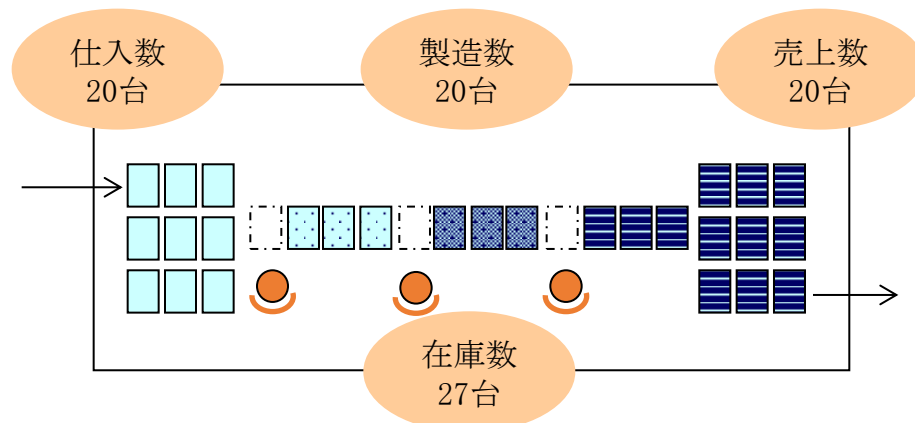


1ヶ月の稼働時間・・・8H×20日×3人=480H
 賃率・・・90万円÷480H=1875円/H
 1台当りの加工時間・・・480H÷20台=24H

1台当りの原価
 材料費(10万円)
 加工費(24H×1875円=4万5千円)
 合計 14万5千円

| | |
|-------------|---|
| 売上高 | 売価単価・・・20万円×売上数・・・20台 = 400万円 |
| 売上原価 | 1台当りの原価・・・14万5千円×売上数・・・20台 = 290万円 |
| 利益 | 売上高-売上原価 = 110万円 |

2月



1台当りの加工時間・・・480H÷20台=24H

1台当りの原価

材料費(10万円)

加工費(24H×1875円=4万5千円)

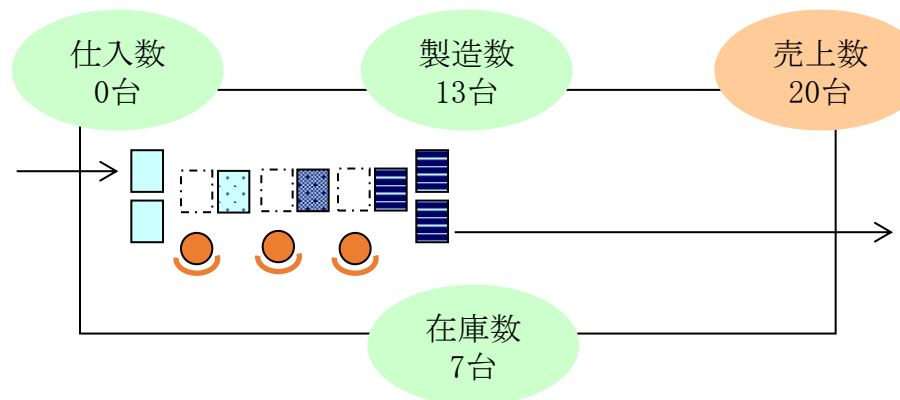
合計 14万5千円

売上高 400万円 (20万円×20台)

売上原価 290万円 (14万5千円×20台)

利益 110万円

3月



1台当りの加工時間・・・480H÷13台≒37H

1台当りの原価

材料費(10万円)

加工費(37H×1875円≒6万9千円)

合計 16万9千円

売上高 400万円 (20万円×20台)

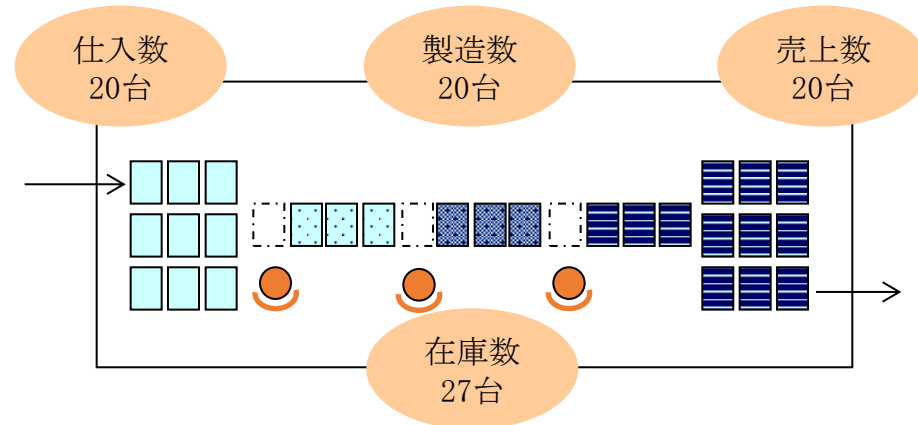
売上原価 309万円 (14万5千円×12台+16万9千円×8台)

利益 91万円

利益を計算してみると・・・

B

2月



1台当りの加工時間・・・480H÷20台=24H

1台当りの原価

材料費(10万円)

加工費(24H×1875円=4万5千円)

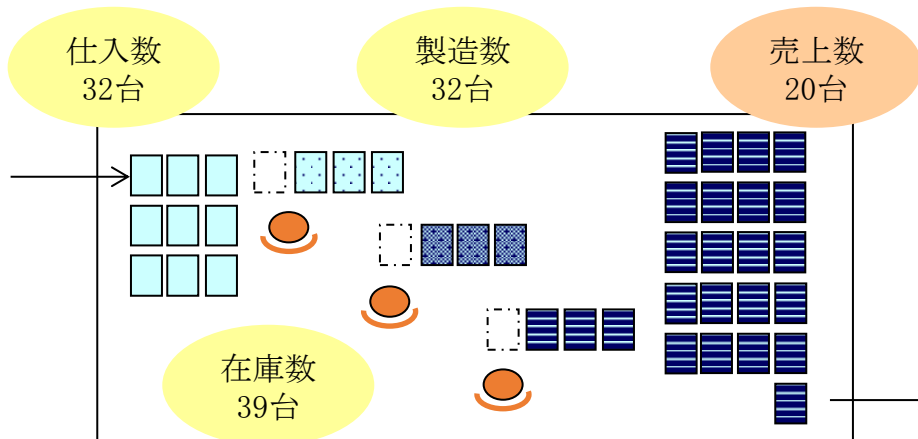
合計 14万5千円

売上高 400万円 (20万円×20台)

売上原価 290万円 (14万5千円×20台)

利益 110万円

3月



1台当りの加工時間=480H÷32台=15H

1台当りの製造原価

材料費(10万円)

加工費(15H×1875円=2万8千円)

合計 12万8千円

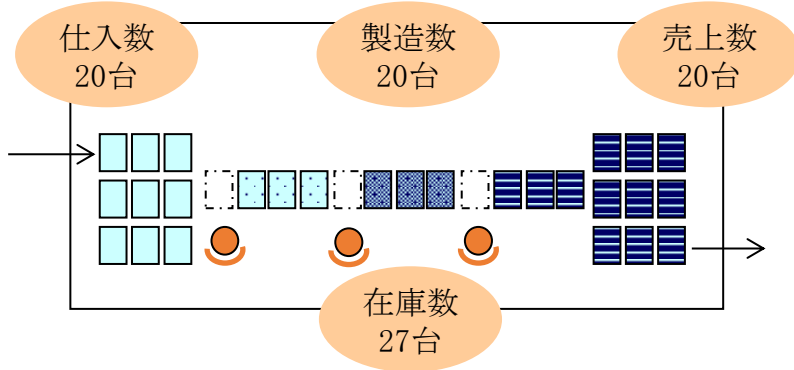
売上高 400万円 (20万円×20台)

売上原価 276万円 (14万5千円×12台+12万8千円×8台)

利益 124万円

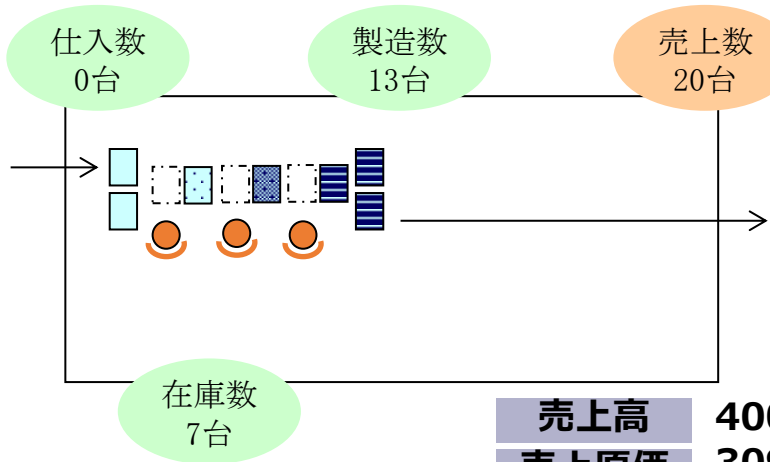
利益を計算してみると・・・

A vs **B**



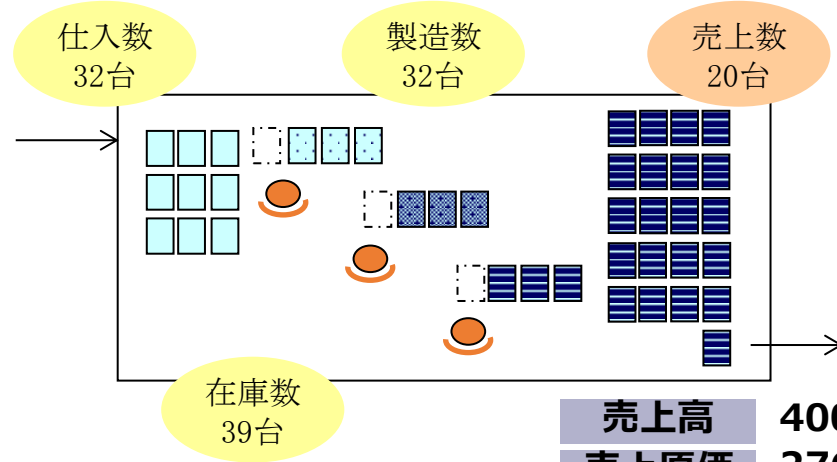
| | |
|------|-------|
| 売上高 | 400万円 |
| 売上原価 | 290万円 |
| 利益 | 110万円 |

A-3月



| | |
|------|-------|
| 売上高 | 400万円 |
| 売上原価 | 309万円 |
| 利益 | 91万円 |

B-3月



| | |
|------|-------|
| 売上高 | 400万円 |
| 売上原価 | 276万円 |
| 利益 | 124万円 |

たくさんつくと（在庫を増やすと）利益が増える

利益を計算してみると・・・標準原価計算

| | | |
|--------------|------------|----------|
| 予算上の費用(年間) | 10,800,000 | 円--- ① |
| 予算上の稼働時間(年間) | 5,760 | H-- ② |
| 予定賃率 | 1,875 | 円/H--①÷② |

1台当りの標準加工時間---24H(8H×3人)

A-3月

製造数
13台

| 標準 | | 実績 | |
|-----|---------|-----|---------|
| 時間 | 金額 | 時間 | 金額 |
| 312 | 585,000 | 480 | 900,000 |

| 能率差異 | | 操業度差異 | |
|------|----------|-------|----|
| 時間 | 金額 | 時間 | 金額 |
| -168 | -315,000 | | |

| 標準 | | 実績 | |
|-----|---------|-----|---------|
| 時間 | 金額 | 時間 | 金額 |
| 312 | 585,000 | 312 | 585,000 |

| 能率差異 | | 操業度差異 | |
|------|----|-------|----------|
| 時間 | 金額 | 時間 | 金額 |
| | | -168 | -315,000 |

B-3月

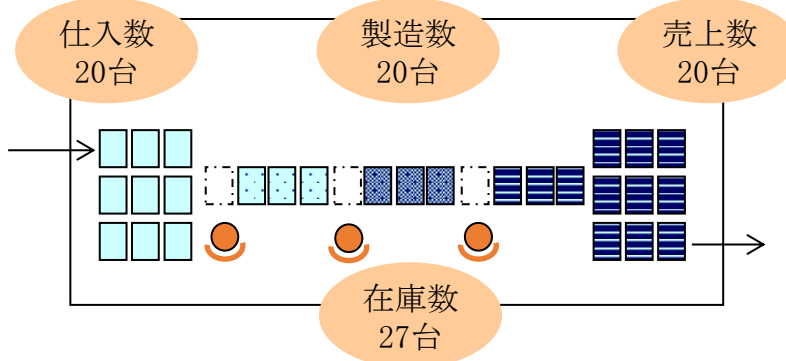
製造数
32台

| 標準 | | 実績 | |
|-----|-----------|-----|---------|
| 時間 | 金額 | 時間 | 金額 |
| 768 | 1,440,000 | 480 | 900,000 |

| 能率差異 | | 操業度差異 | |
|------|---------|-------|----|
| 時間 | 金額 | 時間 | 金額 |
| 288 | 540,000 | | |

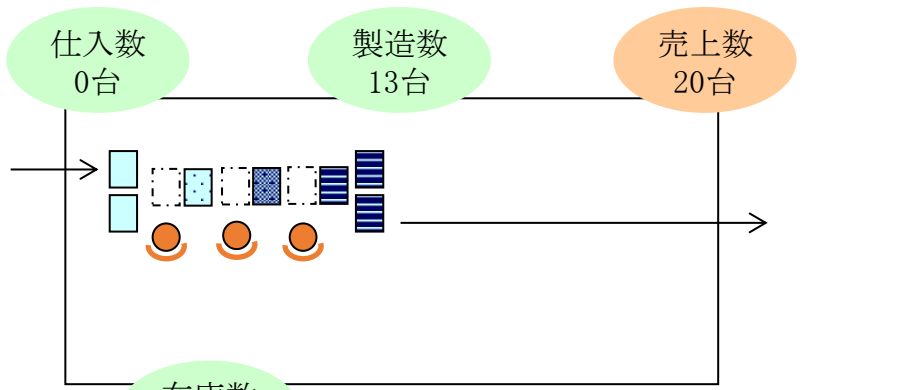
利益を計算してみると・・・直接原価計算

1ヶ月の費用(人件費・経費他)・・・90万円
 □・・・仕入単価(10万円)
 ■・・・売価単価(20万円)



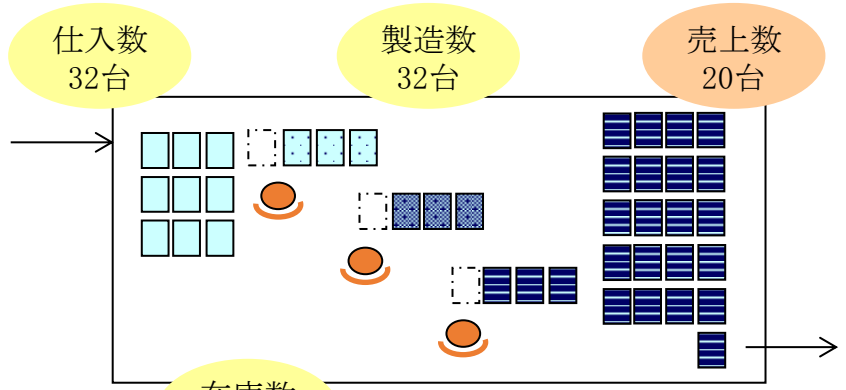
| | |
|-----------|-------|
| 売上高 | 400万円 |
| 売上原価(材料費) | 200万円 |
| 費用 | 90万円 |
| 利益 | 110万円 |

A-3月



| | |
|-----------|-------|
| 売上高 | 400万円 |
| 売上原価(材料費) | 200万円 |
| 費用 | 90万円 |
| 利益 | 110万円 |

B-3月

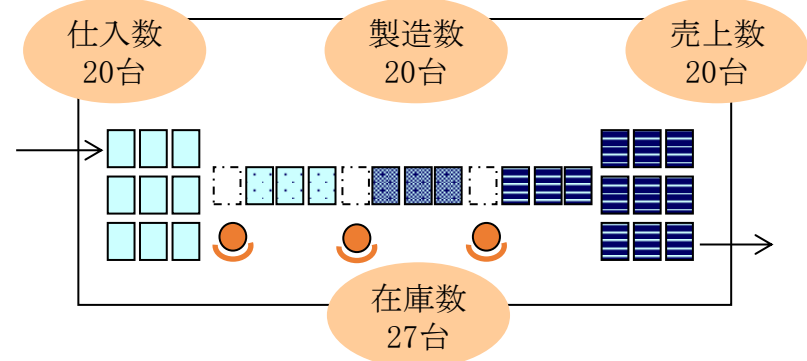


| | |
|-----------|-------|
| 売上高 | 400万円 |
| 売上原価(材料費) | 200万円 |
| 費用 | 90万円 |
| 利益 | 110万円 |

利益は同じ

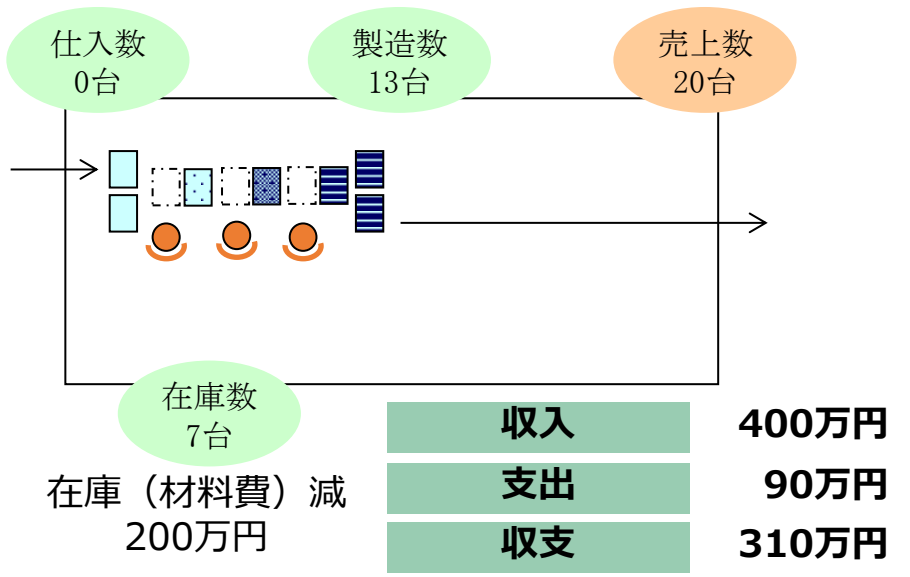
キャッシュフローでみると

1ヶ月の費用(人件費・経費他)・・・90万円
 □・・・仕入単価(10万円)
 ■・・・売価単価(20万円)

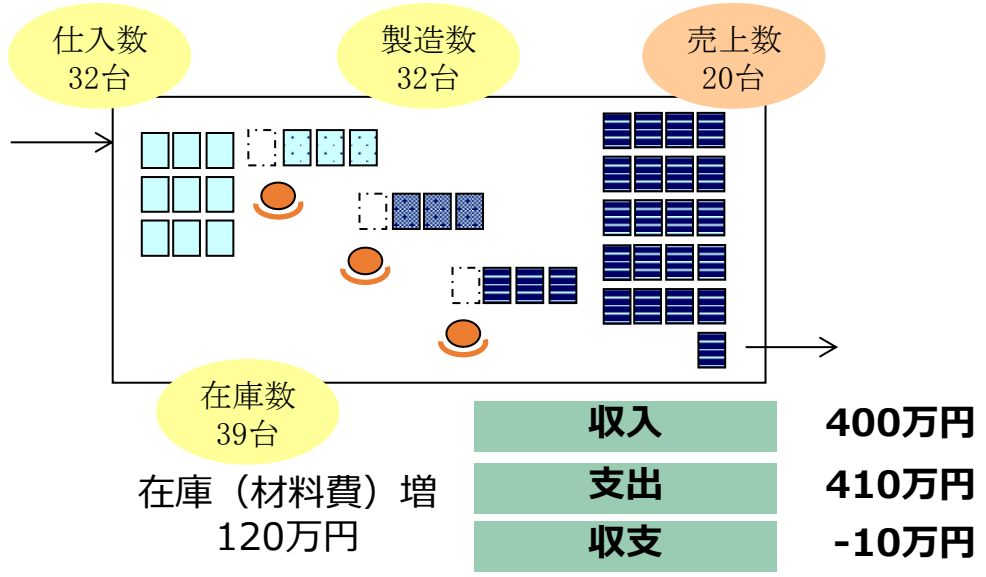


| | |
|----|-------|
| 収入 | 400万円 |
| 支出 | 290万円 |
| 収支 | 110万円 |

A-3月

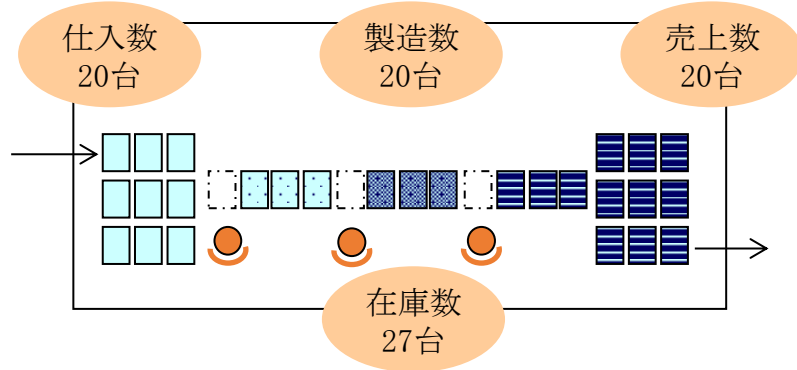


B-3月



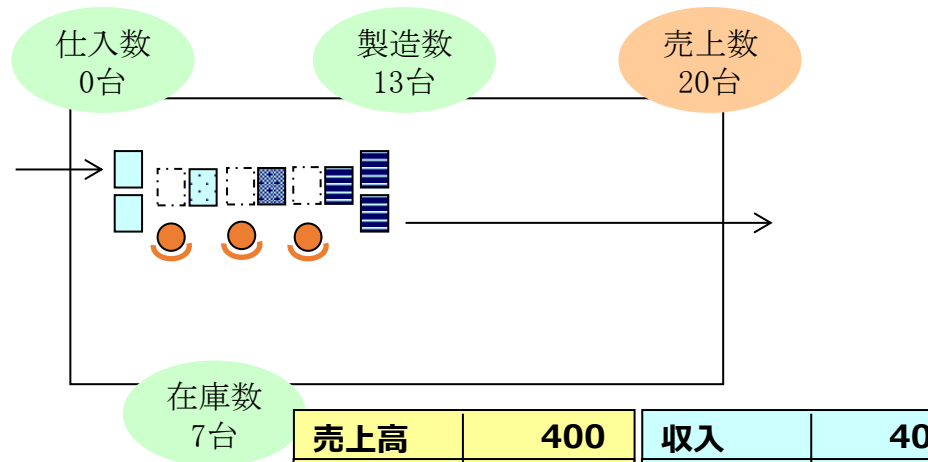
在庫を減らせばキャッシュが増える・在庫を増やせばキャッシュが減る

どちらが優れているか（会計で説明できるか）



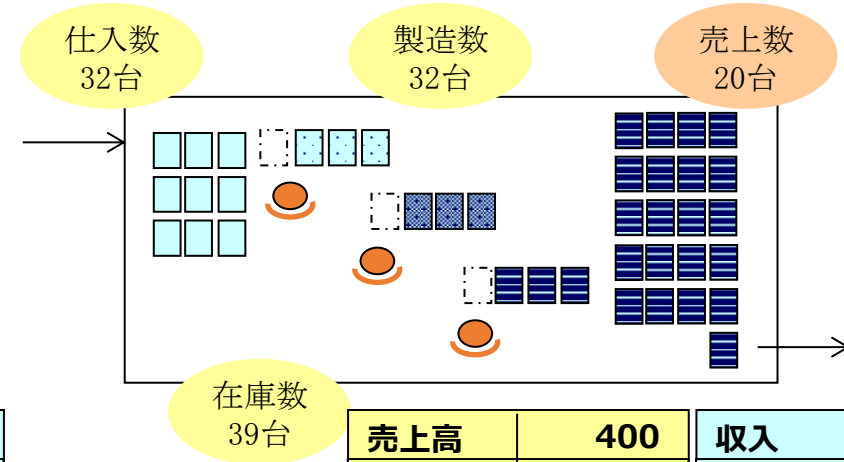
| | | | |
|------|-----|----|-----|
| 売上高 | 400 | 収入 | 400 |
| 売上原価 | 290 | 支払 | 290 |
| 利益 | 110 | 収支 | 110 |

A-3月



| | | | |
|------|-----|----|-----|
| 売上高 | 400 | 収入 | 400 |
| 売上原価 | 309 | 支払 | 90 |
| 利益 | 91 | 収支 | 310 |

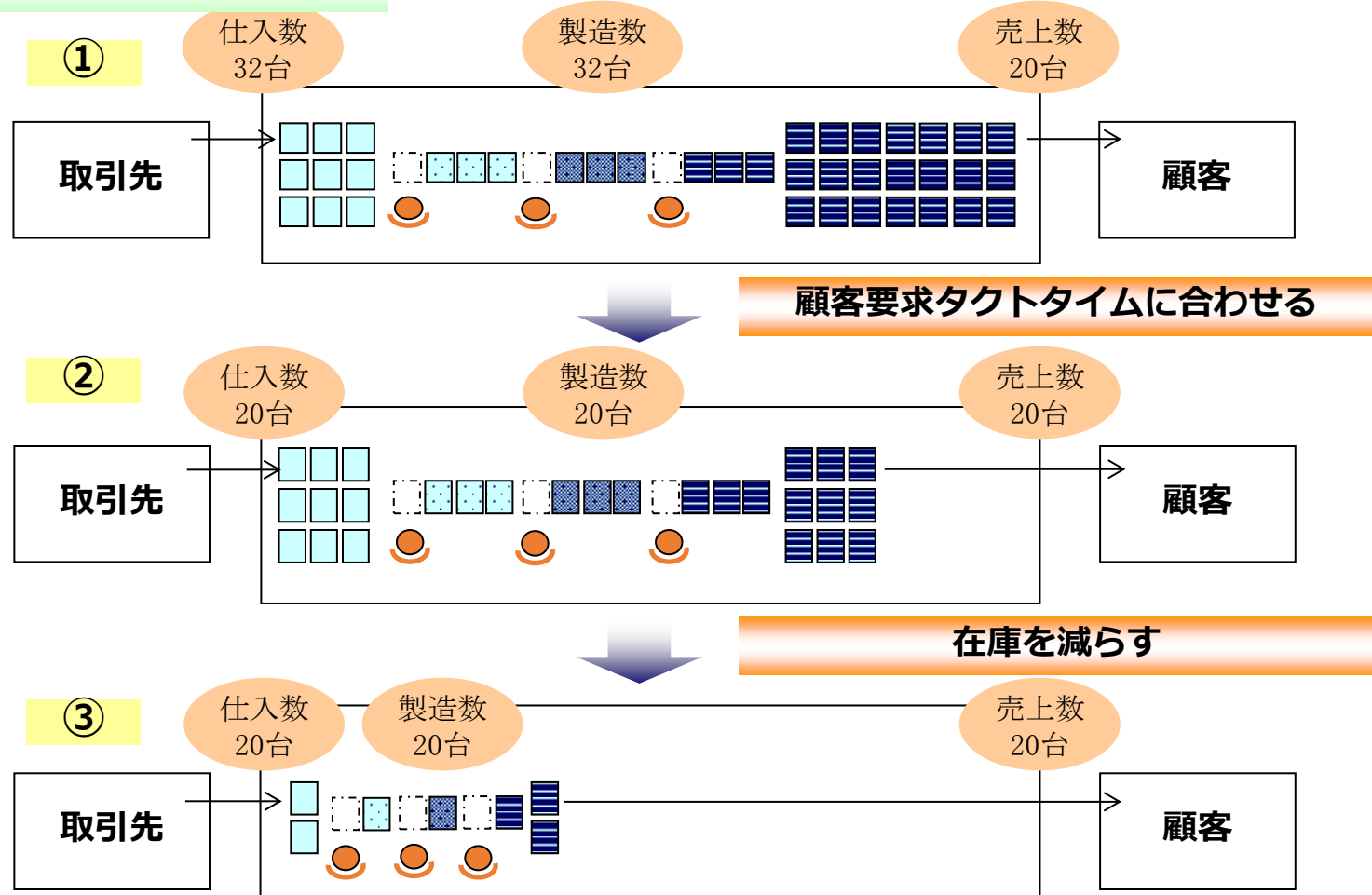
B-3月



| | | | |
|------|-----|----|-----|
| 売上高 | 400 | 収入 | 400 |
| 売上原価 | 276 | 支払 | 410 |
| 利益 | 124 | 収支 | -10 |

利益をとるか・キャッシュをとるか

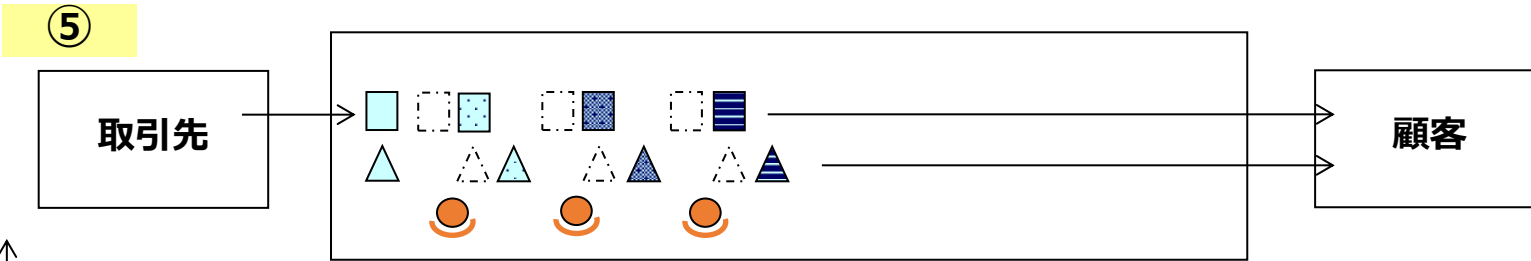
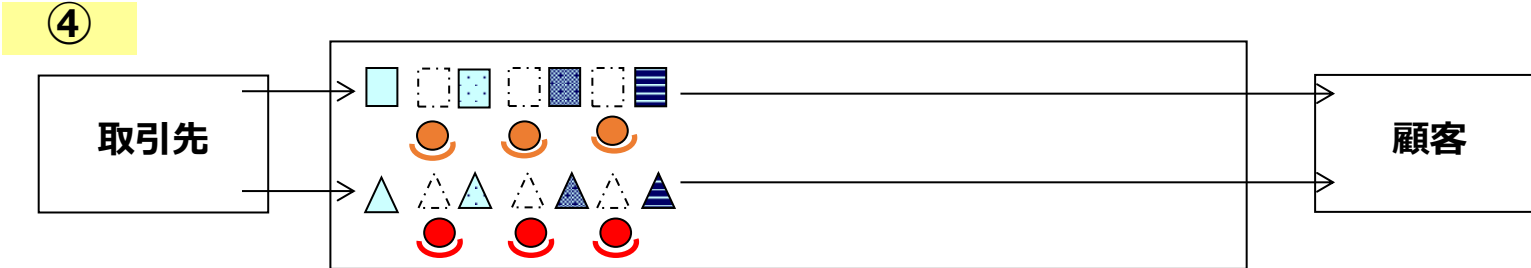
つくりすぎは最大のムダ!!



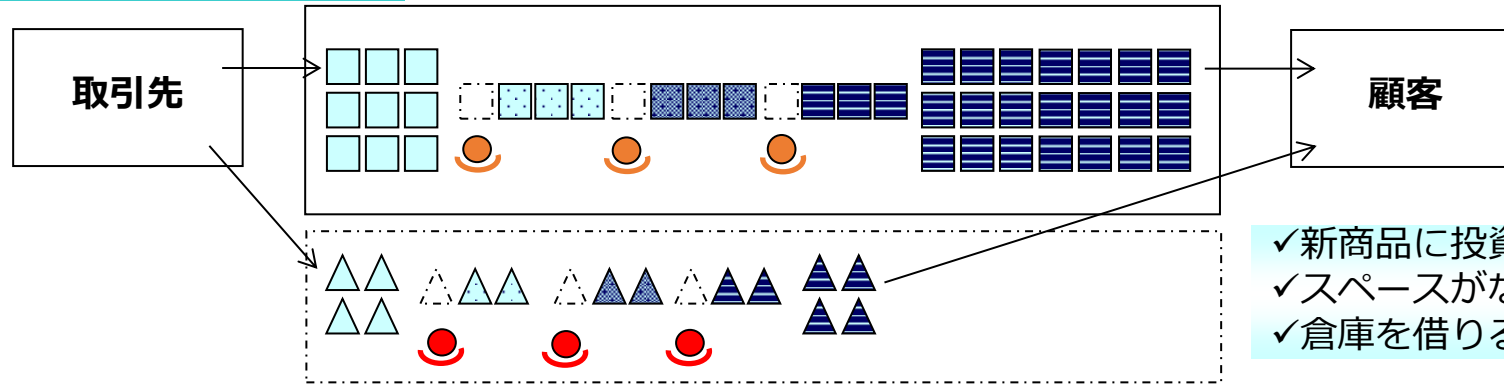
原価は高くなる (変わらない)

トヨタ生産方式の改善 (2/3)

- ・ 売ったキャッシュで新商品開発 (新しい顧客要求をつくる)
- ・ 売った資源 (スペース、人) で生産する

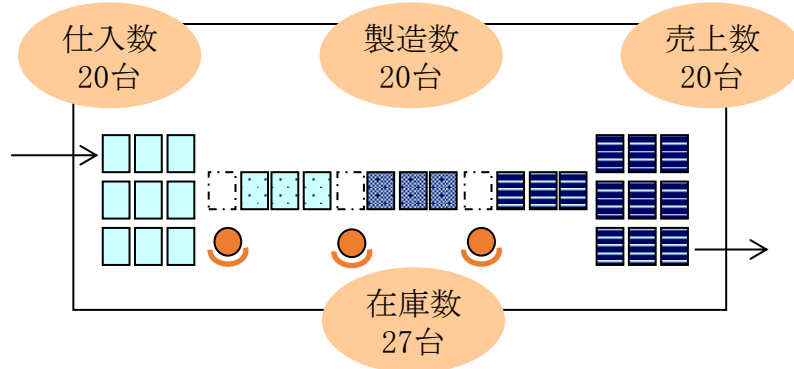


↑ ↓
どちらのコストが高い?



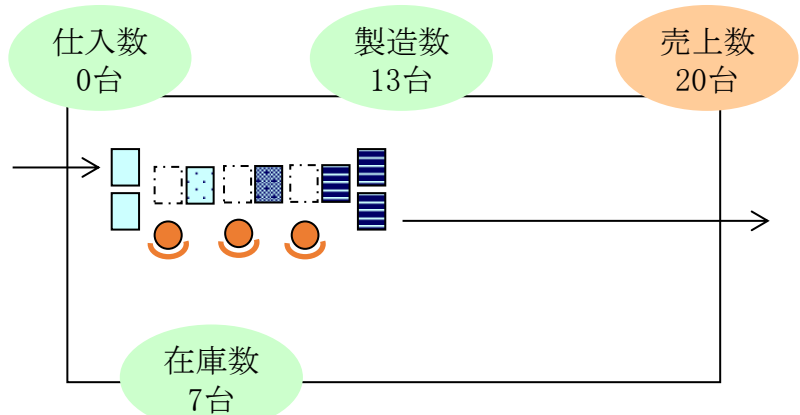
- ✓ 新商品に投資するキャッシュがない
- ✓ スペースがないので外注へ生産を委託
- ✓ 倉庫を借りる . . .

リードタイムでみると



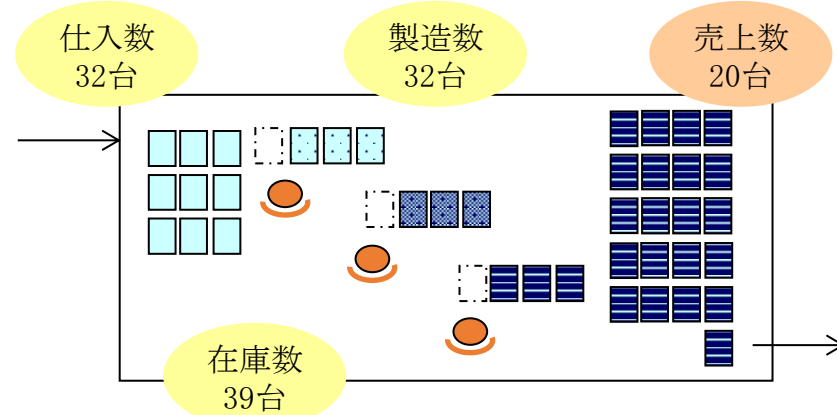
$$27日 = \frac{\text{在庫高 (材料費)} \cdot \cdot 270\text{万円}}{\text{売上原価 (材料費)} \cdot \cdot 200\text{万円}} \times 20\text{日}$$

A-3月



$$7日 = \frac{\text{在庫高 (材料費)} - 70\text{万円}}{\text{売上原価 (材料費)} - 200\text{万円}} \times 20\text{日}$$

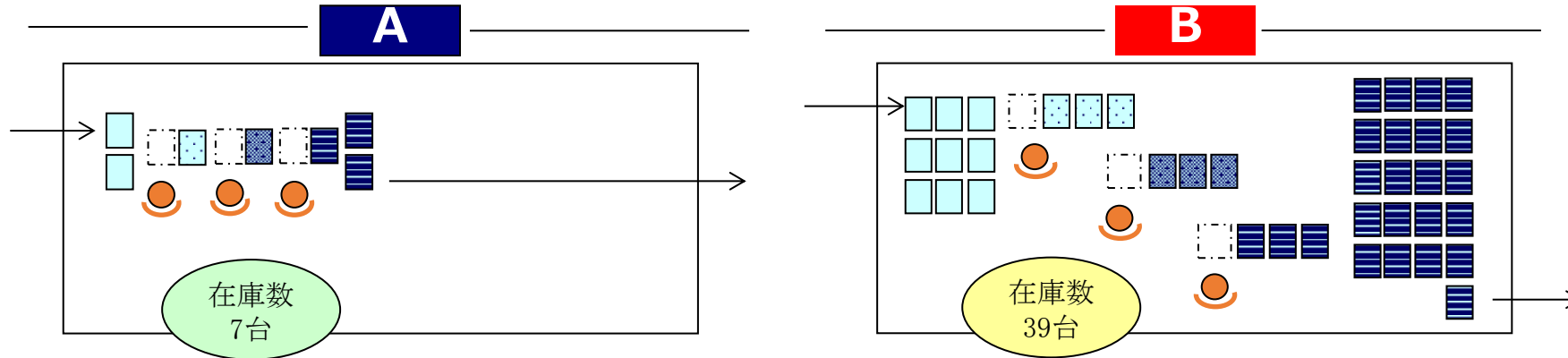
B-3月



$$39日 = \frac{\text{在庫高 (材料費)} - 390\text{万円}}{\text{売上原価 (材料費)} - 200\text{万円}} \times 20\text{日}$$

リードタイムは圧倒的にA-3月が優れている

リードタイムが短いことの利点



$$7日 = \frac{\text{在庫高 (材料費)} \quad 70\text{万円}}{\text{売上原価 (材料費)} \quad 200\text{万円}} \times 20\text{日}$$

$$39日 = \frac{\text{在庫高 (材料費)} \quad 390\text{万円}}{\text{売上原価 (材料費)} \quad 200\text{万円}} \times 20\text{日}$$

- ① 投入資金量が少ない ⇒ 他のこと（マーケティング、開発・・・）に使える
- ② 市場の動きに俊敏に追従 ⇒ リスクをへらす、（在庫に頼らずに）売上機会を活かす
- ③ （在庫に頼らずに）お客様を待たせない

魅力ある製品・サービスを提供する会社になる

<在庫を減らす意味>

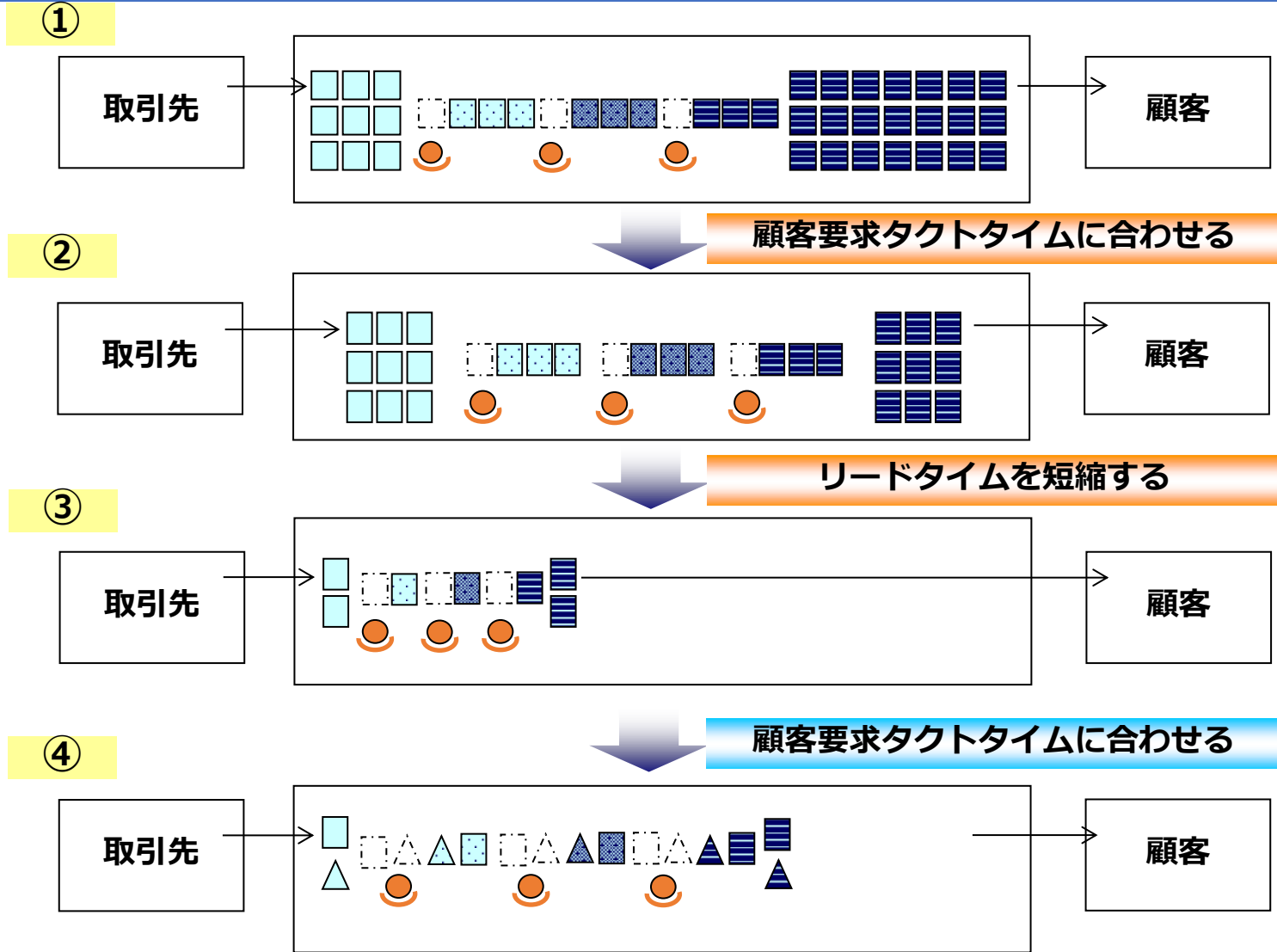
- ・ 「背水の陣」に追い込む
- ・ 在庫を減らすと問題点が顕在化
- ・ 解決したら、さらに在庫を減らす ⇒ プライド、働き甲斐、強い職場づくり

「トヨタ流現場の人づくり」

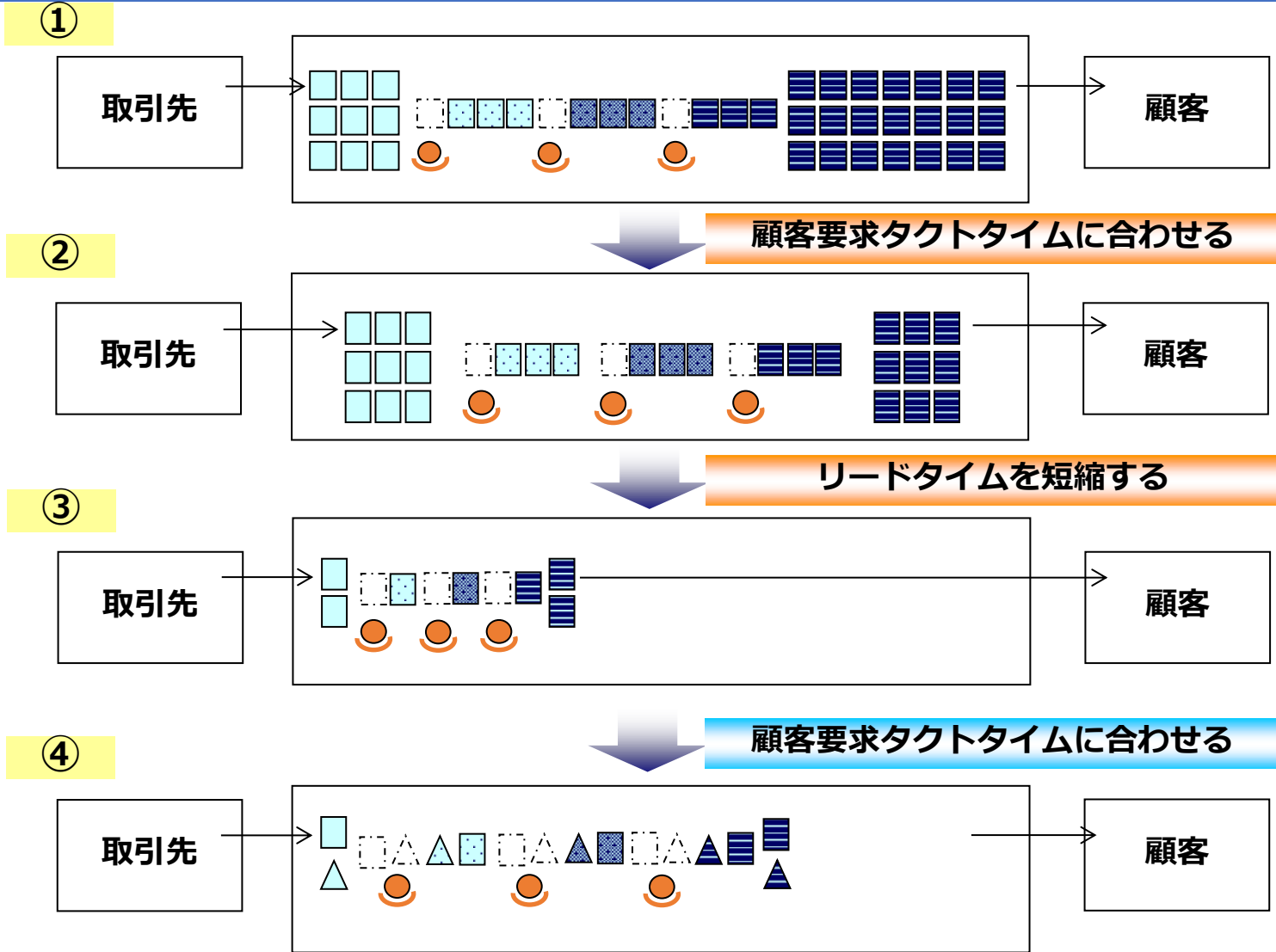
ものつくり大学教授 田中正知 日刊工業新聞社

トヨタ方式は原価低減を追わない！ リードタイム短縮を狙う！


トヨタ生産方式の改善 (3/3)



トヨタ生産方式の改善 (3/3)



会社の存続・発展

- 
1. 顧客要求タクトタイムに合わせる
 2. リードタイムを短縮する
 3. 業務効率化などの改善を推進する

JIT



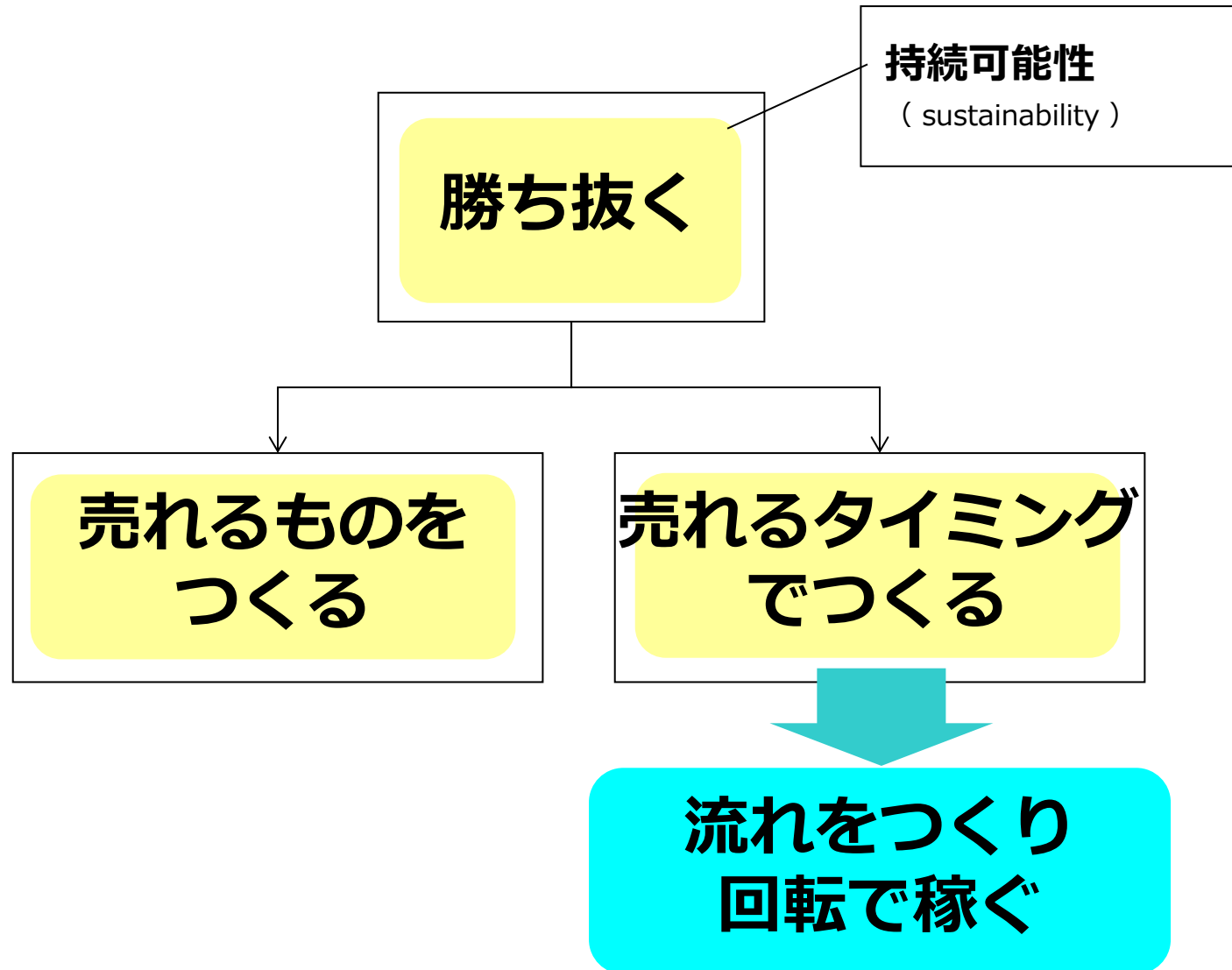
資源（金、フロア、設備、人）を捻出



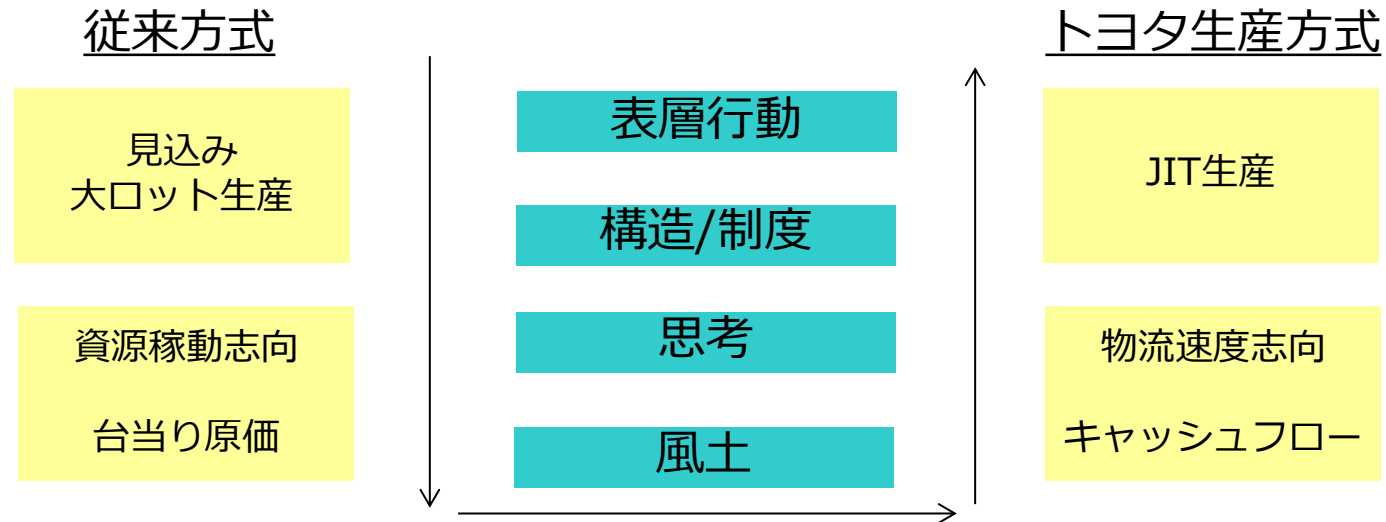
新商品の開発（新しい顧客要求をつくる）

「私どもは、10人で仕事しているなら、これが7人8人でやれないか。それが実現したら、こんどは、さらに5人6人でやれないかということを考える。余った人の首を切るわけではないので、それで**すぐに利益になるわけではないが、先の売上増加で利益にもつながる。**私どもは自然にそのように考える癖が身について、今日までずっとやってきた。」 (トヨタ自動車 張会長コメントより 2009.10.3)

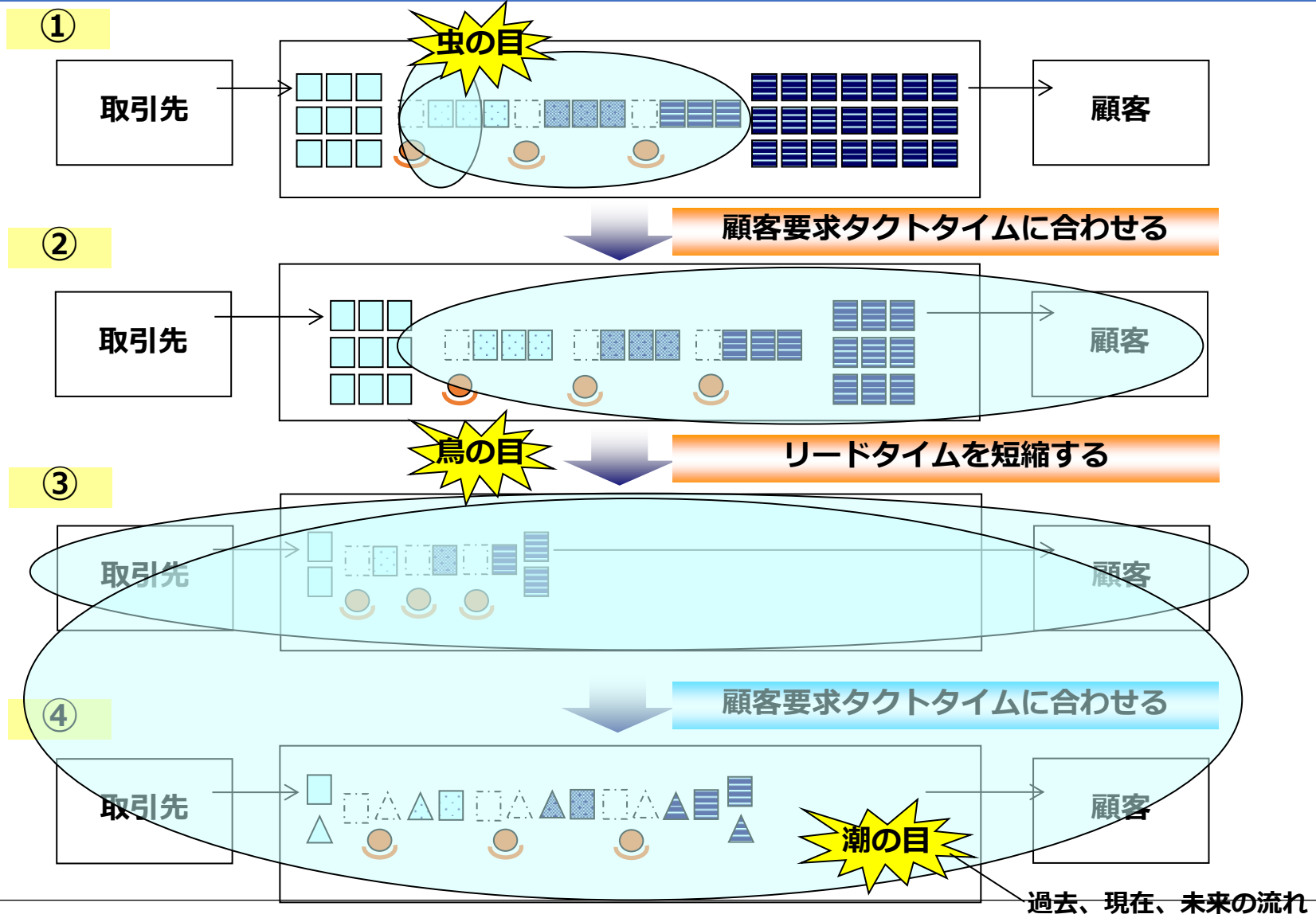
- ①売上を増やす
- ②人（固定費）を増やさない



トヨタ生産方式は常識の塊! しかしほとんどの会社ができない、続かない!



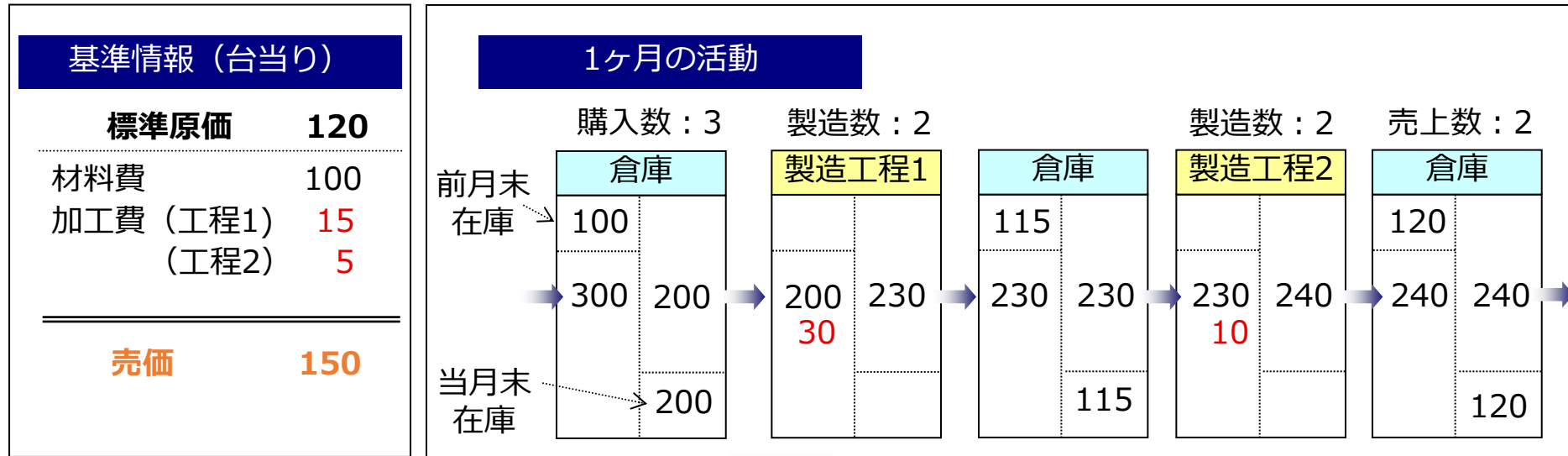
- ・ 企画、経理など本社サイドを含めた企業全体が、思考、風土（考え方、価値観）のレベルに掘り下げて変革しなければならない（組織体の文化遺伝子を変えなくてはならない）
- ・ 会社の思考、風土は、会計（業績評価）のしくみによって、無意識につくられている



原価、業績の見える化

(何が見える化し、どう見るか)

原価、業績に見える化とは (1/2)



| | | |
|------|-----|---------|
| 売上高 | 300 | ① |
| 売上原価 | 240 | ② |
| 利益 | 60 | ③ (①-②) |

| | | |
|-------|-----|---------|
| 収入 | 300 | ① |
| 支出 | 340 | ② |
| キャッシュ | △40 | ③ (①-②) |

| | | |
|------|-----|---------|
| 売上高 | 300 | ① |
| 売上原価 | 240 | ② |
| 利益 | 60 | ③ (①-②) |

| | | |
|-------|-----|---------|
| 月末在庫 | 435 | ④ |
| 在庫増減 | 100 | ⑤ |
| キャッシュ | △40 | ⑥ (③-⑤) |

リードタイム 1.8 ⑦ (④÷②)
(保有日数)

原価、業績に見える化とは (2/2)

原価計算を行うと、製品（群）別の業績情報が得られます。

<XXXX年XX月度>

| | 全社 | 製品群A | 製品群B | 製品群C | |
|------------|-------|------|------|------|-----------|
| ① 売上高 | 2,000 | 800 | 500 | 700 | |
| ② 売上原価 | 1,500 | 500 | 600 | 400 | |
| ③ 利益 | 500 | 300 | △100 | 300 | ①-② |
| ④ 月末在庫 | 2,100 | 900 | 500 | 700 | |
| ⑤ 在庫増減 | 400 | △300 | 200 | 500 | 当月の④-前月の④ |
| ⑥ 非出金科目 | 100 | 50 | 30 | 20 | |
| ⑦ キャッシュフロー | 200 | 650 | △270 | △180 | ③-⑤+⑥ |

※販管費などを省略して記載しています。
在庫高、非出金科目を製品群別に分類した場合に得られる情報です。

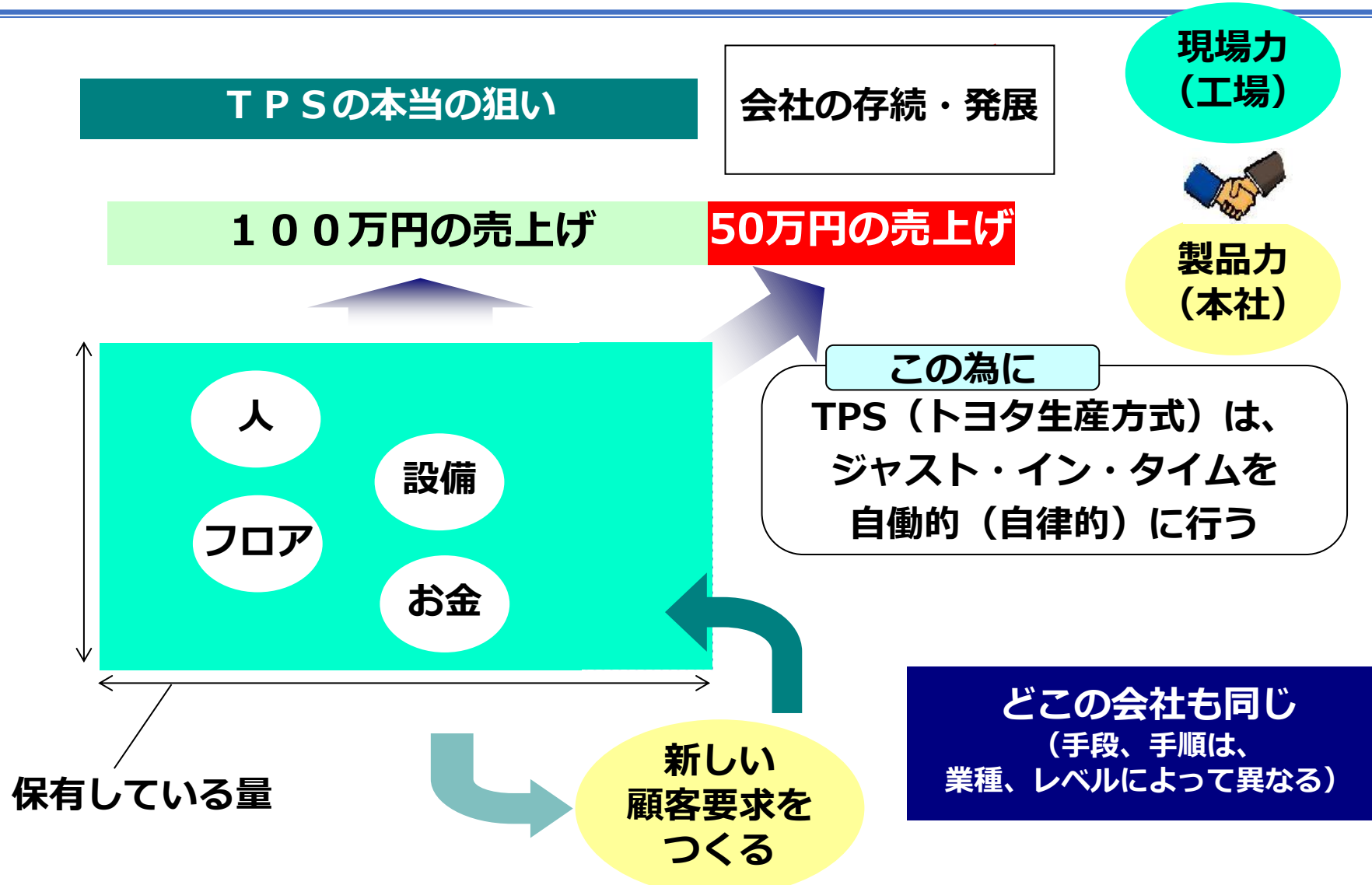
これらの情報から

- ・ 原価低減、在庫削減の改善ターゲットの設定
- ・ 改善成果の確認

を”儲け”の向上を図ります。

何をどうするのか？
そもそも”儲かる”とは！

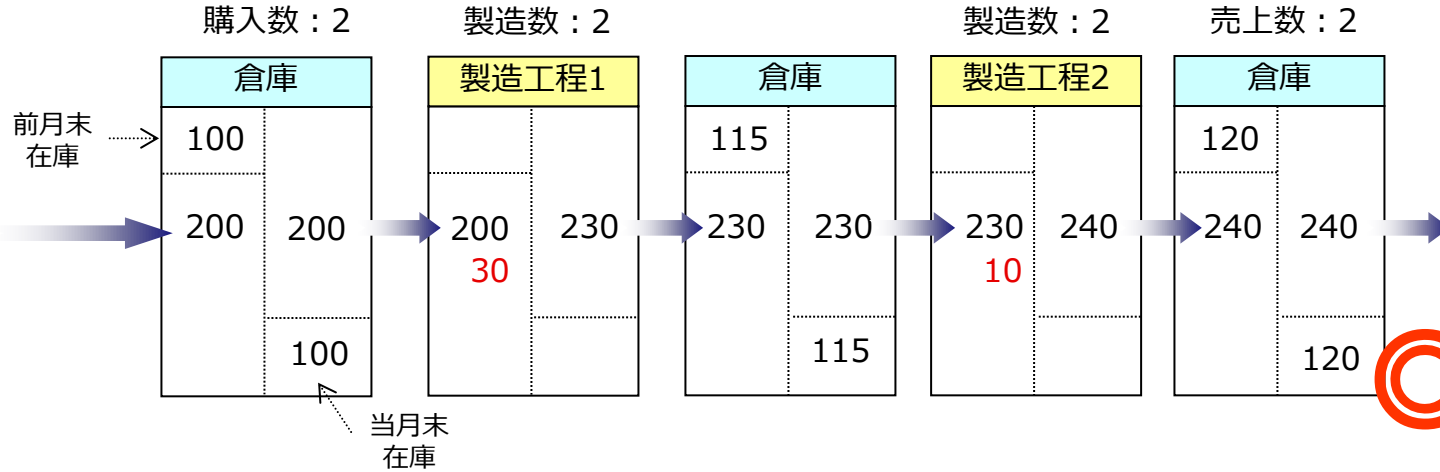
儲かる（儲ける）とは（1/3）



儲かる（儲ける）とは（2/3）

| 基準情報（台当り） | |
|-----------|------------|
| 標準原価 | 120 |
| 材料費 | 100 |
| 加工費（工程1） | 15 |
| 加工費（工程2） | 5 |
| 売価 | 150 |

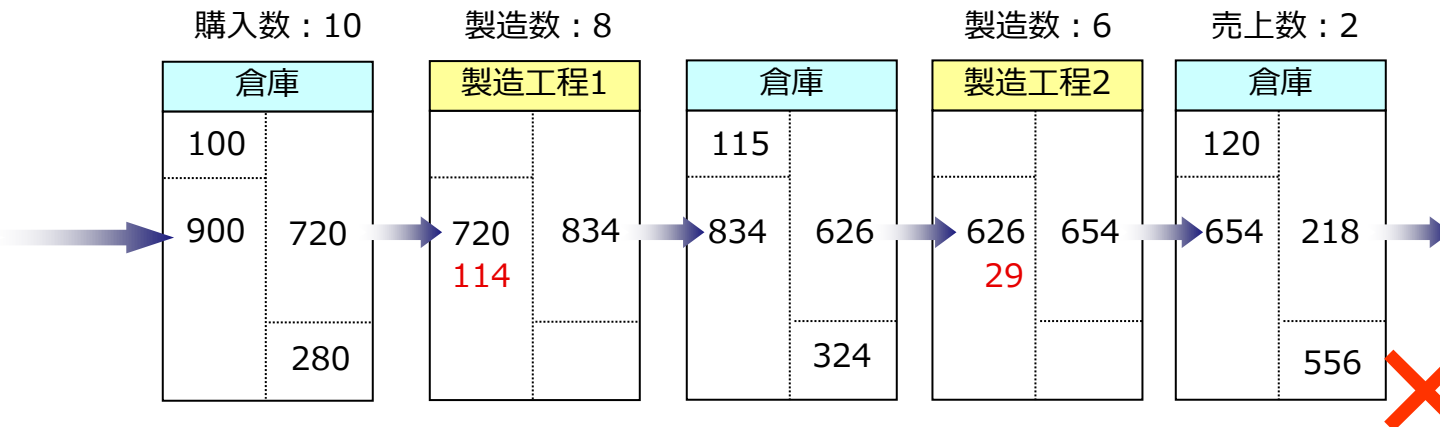
JIT型 一ヶ月の生産活動



| | |
|-------|-----|
| 売上高 | 300 |
| 売上原価 | 240 |
| 利益 | 60 |
| 月末在庫 | 335 |
| 在庫増減 | — |
| キャッシュ | 60 |

リードタイム 1.4
(在庫÷売上原価)

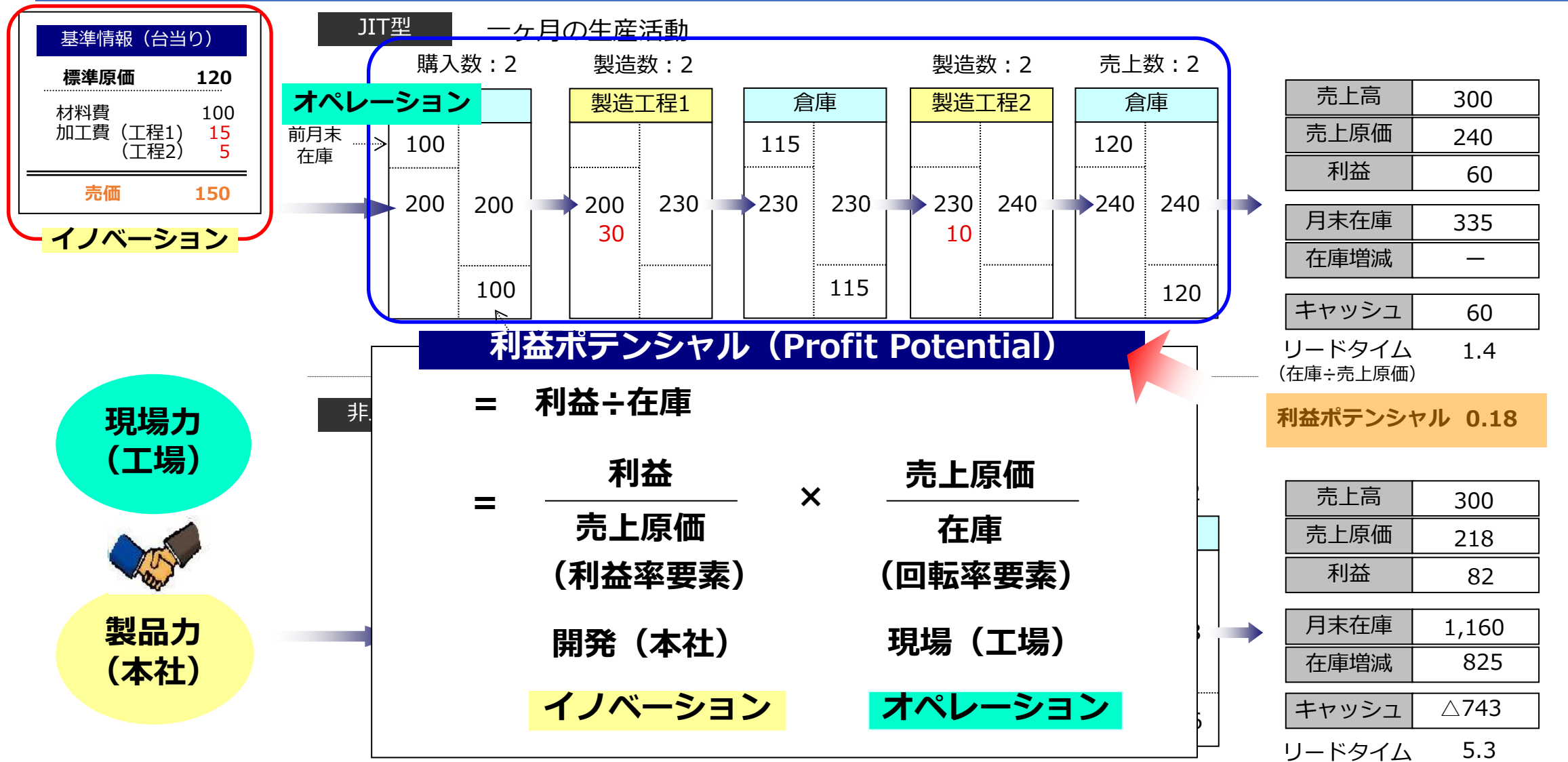
非JIT型 材料をまとめて買うと値引きになる 値引率 10% まとめてつくと能率が上がり加工費が安くなる 低減率 5%



| | |
|-------|-------|
| 売上高 | 300 |
| 売上原価 | 218 |
| 利益 | 82 |
| 月末在庫 | 1,160 |
| 在庫増減 | 825 |
| キャッシュ | △743 |

リードタイム 5.3

儲かる（儲ける）とは（3/3）



利益ポテンシャルとは

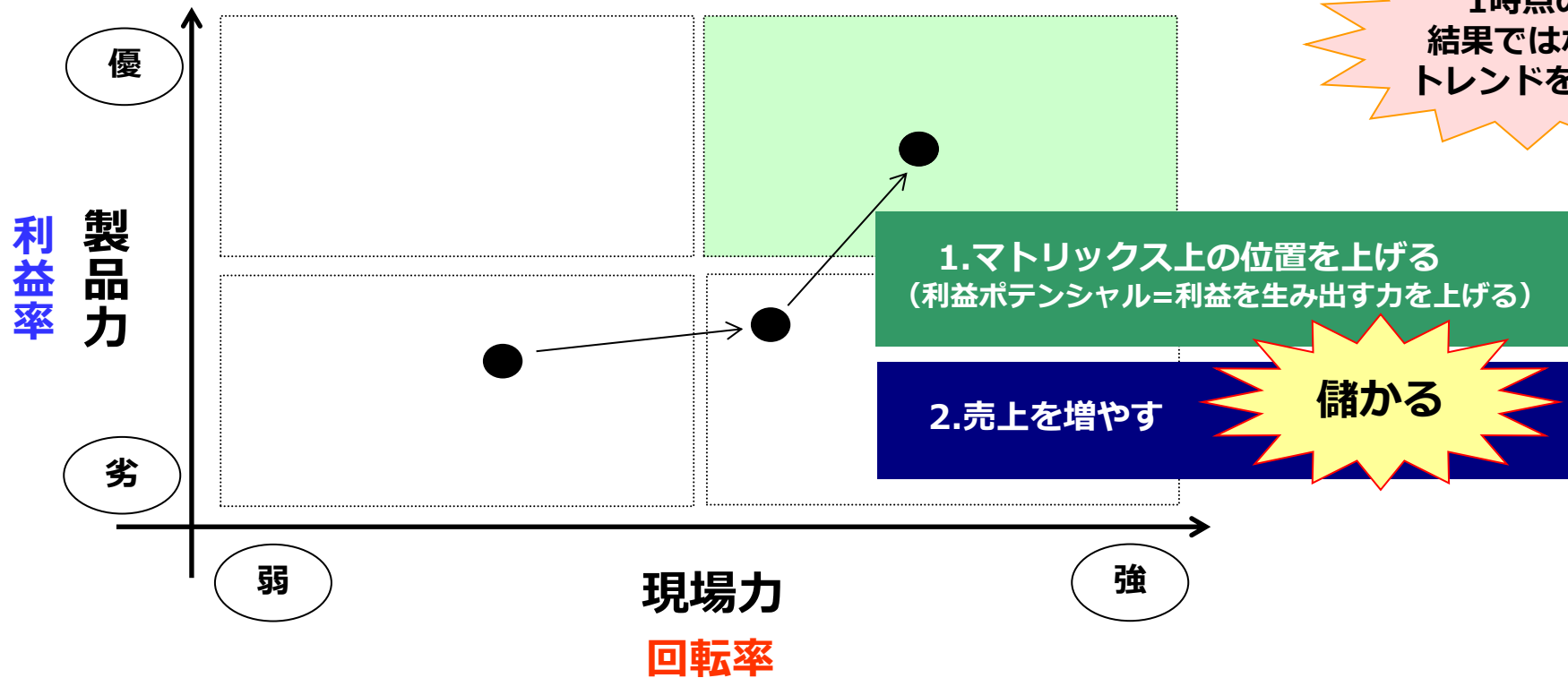
利益率要素

$$\frac{\text{利益}}{\text{売上高}}$$

×

回転率要素

$$\frac{\text{売上高}}{\text{棚卸資産}}$$

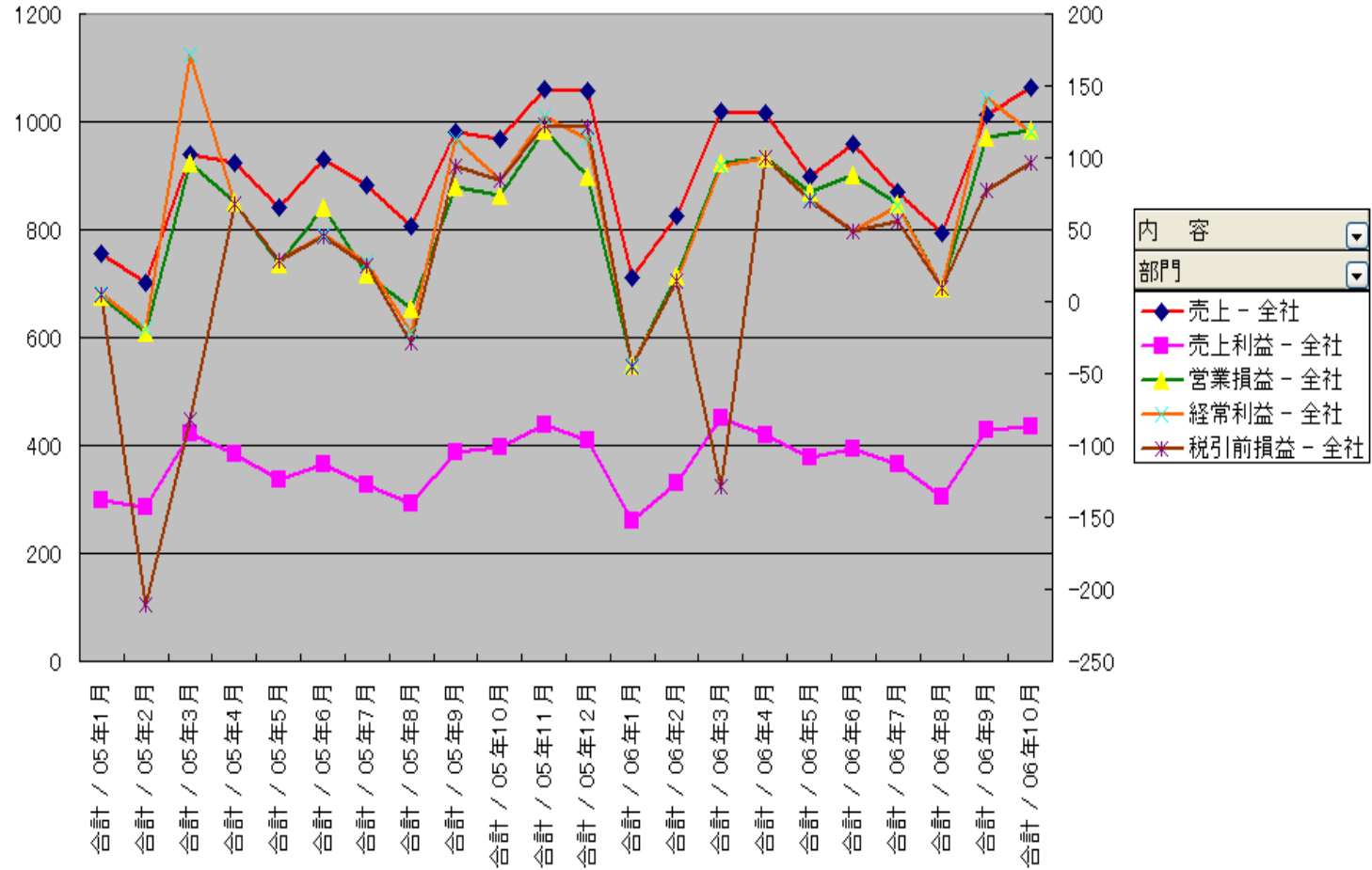


トヨタ生産方式と会計の関係
の研究から誕生

「利益ポテンシャル論」
河田 信 氏 (名城大学名誉教授)

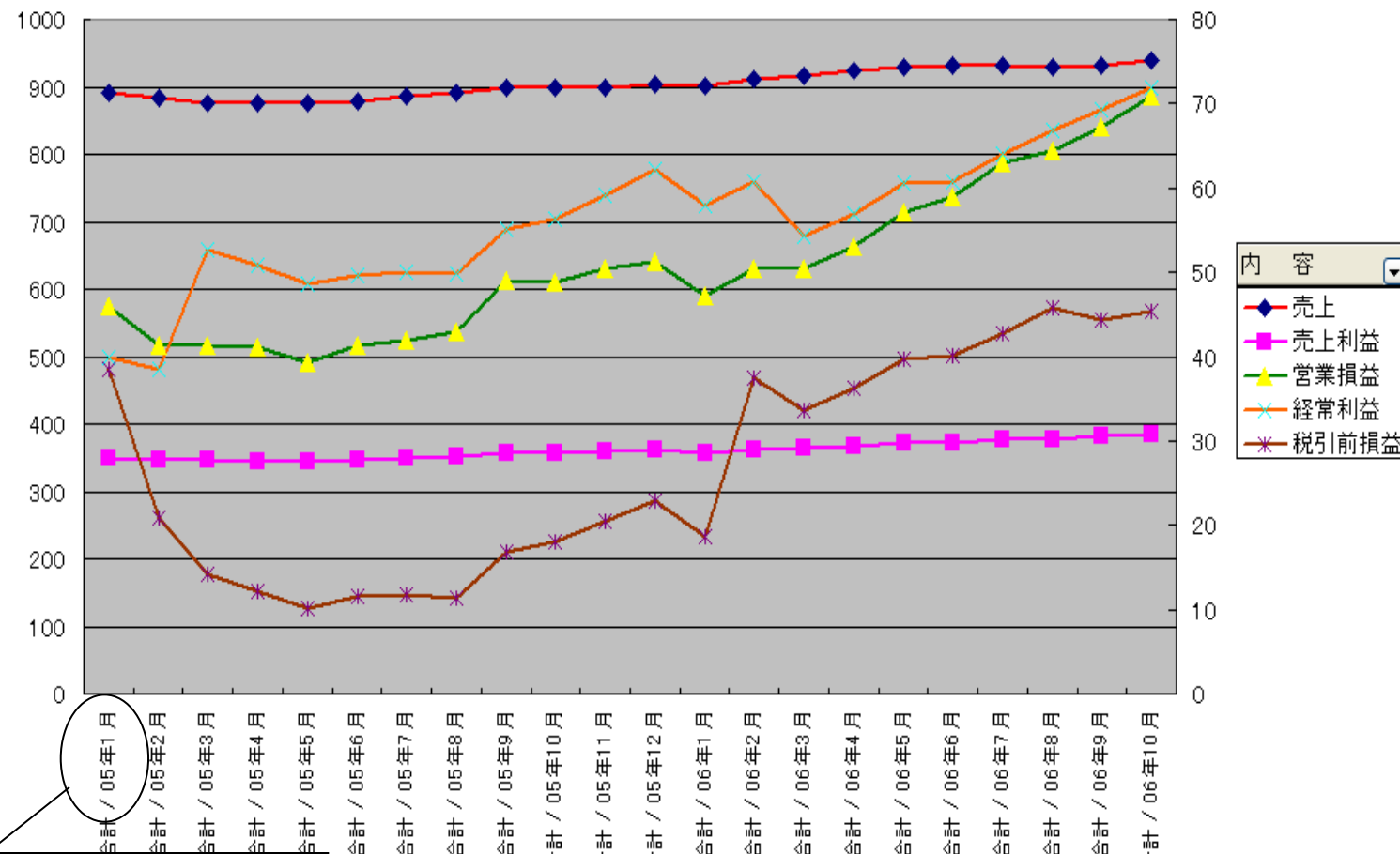
期間 当月

売上高と諸利益の推移 (月別)



データ


部門 **売上高と諸利益の推移 (12ヶ月移動平均)**



2019年2月～2020年1月の合計
12ヶ月

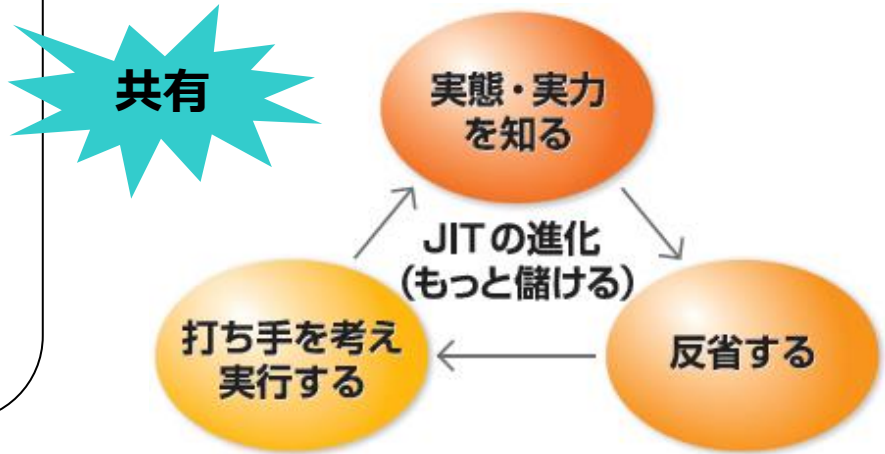
会計年度をこえて進化の軌跡が見える化

損益・キャッシュフロー結合計算書

| 管理グループ | 管理項目 | XXXX年 | | | |
|--------------------------------|-------------|--|-----|-----|-----|
| | | XX月 | XX月 | ... | XX月 |
| <input type="checkbox"/> 全社 | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 事業部門A | 売上高 | | | | |
| <input type="checkbox"/> 製品群A1 | 売上原価 | | | | |
| <input type="checkbox"/> 製品群A2 | 原価差額 | | | | |
| <input type="checkbox"/> 事業部門B | 売上総利益 | | | | |
| <input type="checkbox"/> 製品群B1 | 販売費及び一般管理費 | | | | |
| <input type="checkbox"/> 製品群B2 | 営業利益 | | | | |
| | 月末在庫 | | | | |
| | 増減 | | | | |
| | リードタイム | | | | |
| | 非出金科目 減価償却費 | | | | |
| | その他 | | | | |
| | 営業キャッシュフロー | | | | |
| | 利益ポテンシャル | | | | |
| トレンドのグラフ化 | |  | | | |

2つの儲け
(損益・キャッシュフロー)
を結合して表示

トレンドの
見える化
(会計期間で区切らない)



A社

- ・金額を意識させたい
- ・キャッシュフロー重視の考え方を浸透させたい

B社

- ・受注戦略として、どこを攻めたらいいのかわかりたい
- ・「儲けの見える化」を旗頭として仕事のやり方を見直したい

C社

- ・どこを改善したらいいか、皆で話し合いたい
- ・認めたい、褒めたい
(そのための業績データベースをつくりたい)

会社の存続、発展のため、
一丸となって改善しつづけよう！！

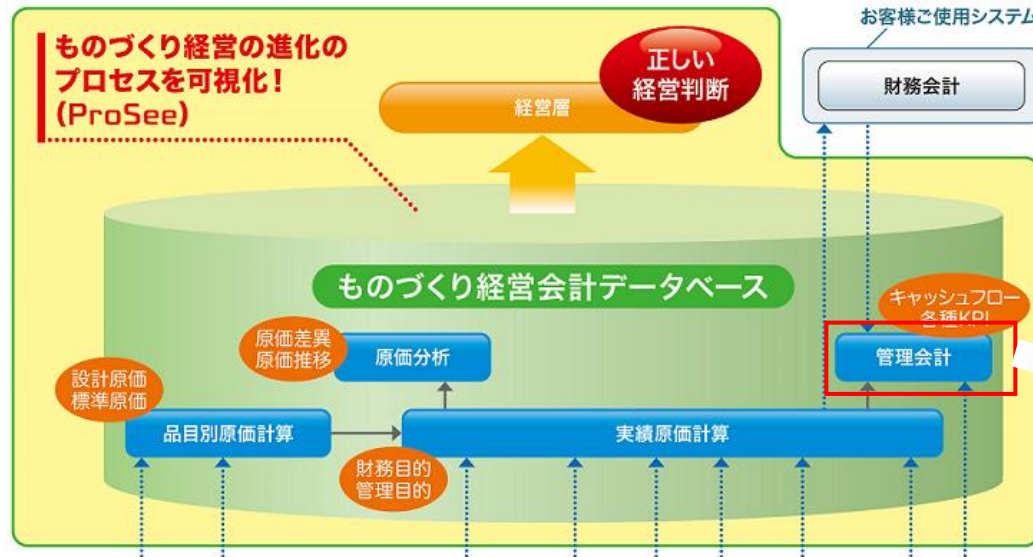
経営と現場をつなぐ



やるぞ！

かんたん業績管理ツール

ProSeeFirst



ProSeeのなかの
管理会計
の一部機能を提供する製品

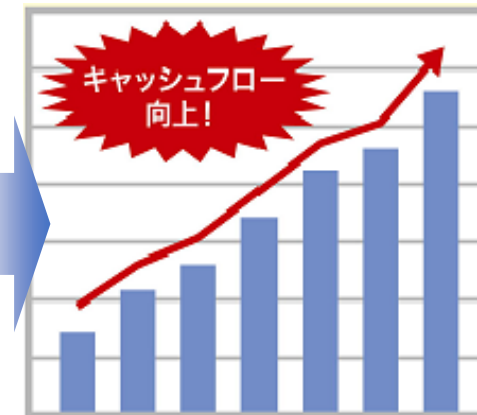
狙い

- ・ **業績の見える化、共有化**

(正しい経営判断、的確な改善アクションをサポート)

- ・ **業績管理業務の標準化、効率化**

(Excelによる資料作成業務を劇的に改善)



こんなことができます

1

過去の決算資料から

- ・売上高
- ・売上原価
- ・販売費及び一般管理費
- ・棚卸資産

をExcelファイルに入力します。

(データの形式は、経営概況_サンプルデータ
をご参照ください)

2

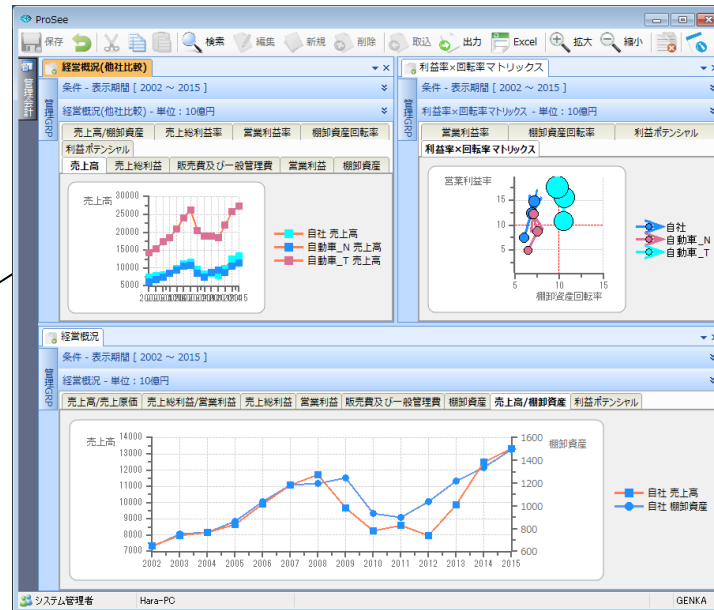
Excelファイルをデータベースに
インポートし、計算、集計処理を行います。



3

業績データを画面で検索します。

- ・経営指標のトレンドをグラフ表示
- ・他社データとの比較が可能



画面サンプル (1/3)

ProSeeFirstの業績データ検索画面です。→「経営概況」と呼んでいます。
Excelから取り込んだデータと計算で求めたデータから、各指標のトレンドを表示します。



画面サンプル (2/3)

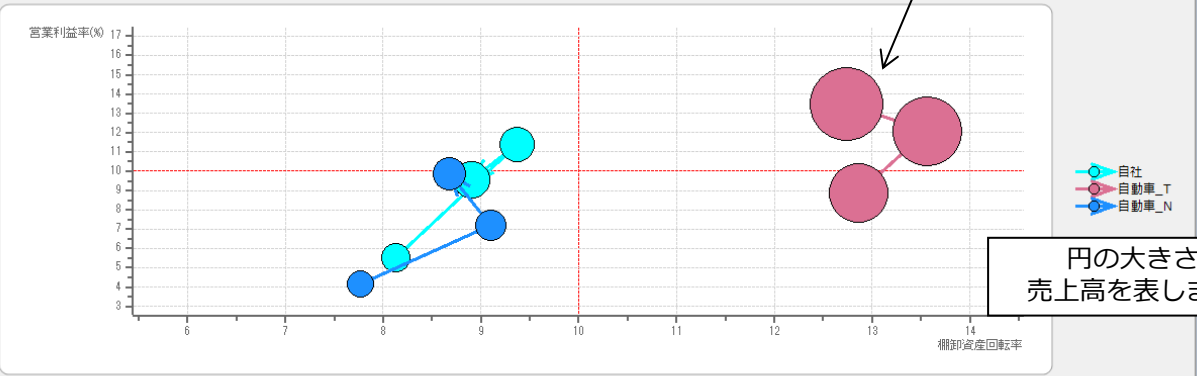
利益率×回転率マトリックス (利益ポテンシャル) のグラフです。
直近データから3期を表示しています。(下記のグラフは、3社を重ねて表示しています)

他社データの
取り込みも可能

チェックで
グラフを重ねて表示

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------|--------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 売上高 | 実績 | 10,824 | 8,437 | 7,517 | 8,773 | 9,409 | 8,737 | 10,483 | 11,375 |
| 売上原価 | 実績 | 8,407 | 7,119 | 6,146 | 7,155 | 7,773 | 7,290 | 8,636 | 9,241 |
| 売上総利益 | 売上高 - 売上原価 | 2,417 | 1,318 | 1,371 | 1,618 | 1,636 | 1,447 | 1,847 | 2,134 |
| 販売費及び一般管理費 | 実績 | 1,626 | 1,456 | 1,059 | 1,081 | 1,090 | 1,083 | 1,090 | 1,009 |
| 営業利益 | 売上総利益 - 販売費及び一般管理費 | 791 | -138 | 312 | 537 | 546 | 364 | 757 | 1,125 |
| 棚卸資産 | 実績 | 1,005 | 760 | 802 | 982 | 1,019 | 1,125 | 1,152 | 1,310 |
| 売上総利益率(%) | 売上総利益÷売上高 | 22.33 | 15.62 | 18.24 | 18.44 | 17.39 | 16.56 | 17.62 | 18.76 |
| 営業利益率(%) | 営業利益÷売上高 | 7.31 | -1.64 | 4.15 | 6.12 | 5.80 | 4.17 | 7.22 | 9.89 |
| 棚卸資産回転率 | 売上高÷棚卸資産 | 10.77 | 11.10 | 9.37 | 8.93 | 9.23 | 7.77 | 9.10 | 8.68 |
| 利益ポテンシャル | 営業利益÷棚卸資産 | 0.79 | -0.18 | 0.39 | 0.55 | 0.5 | 0.32 | 0.66 | 0.8 |

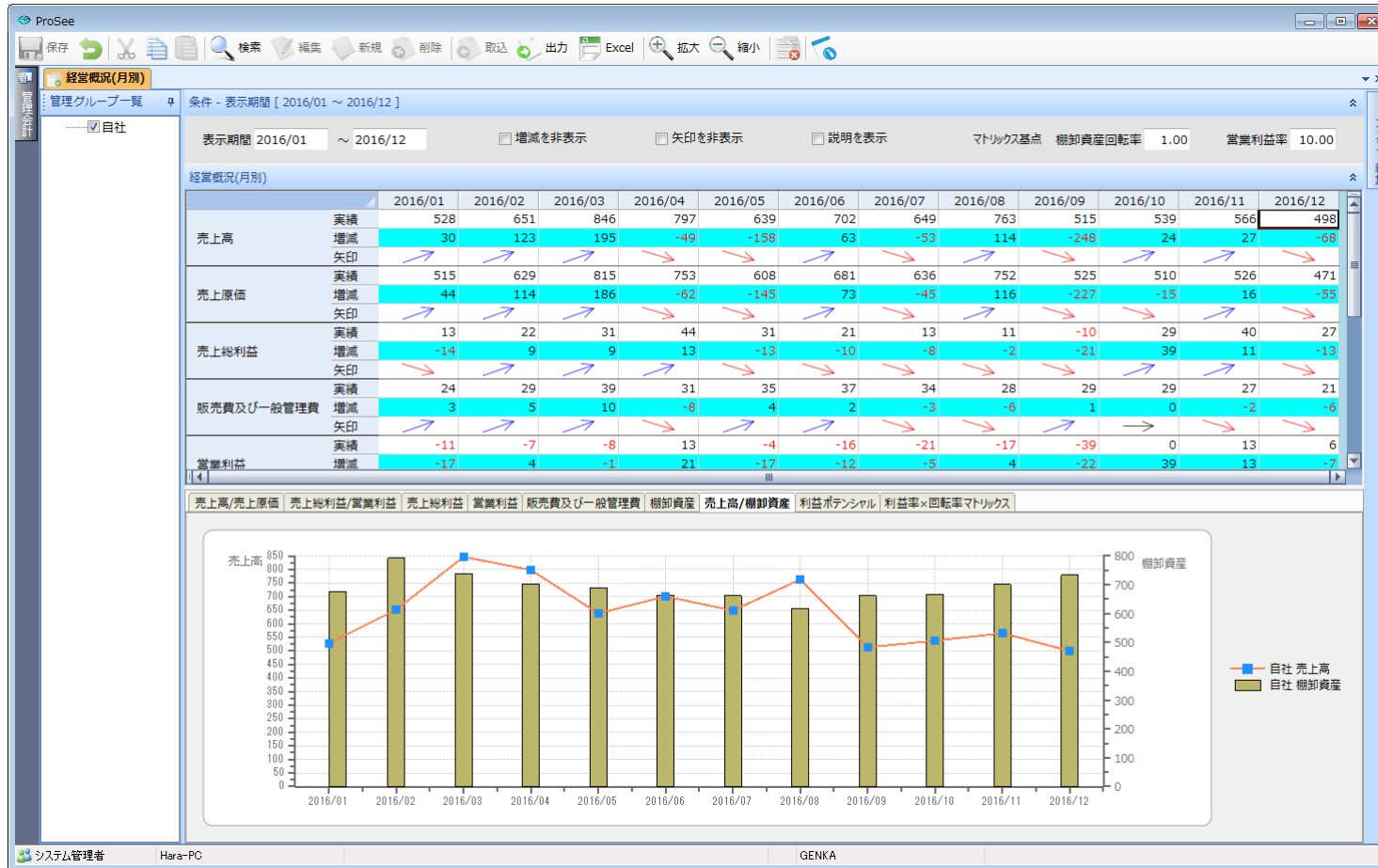
利益率×回転率マトリックス



円の大きさは
売上高を表します。

画面サンプル (3/3)

「経営概況」の月次版です。
 月次決算を行っているお客様は、是非、ご活用ください。



詳しい説明を申しつけください。

【本件に関するお問い合わせは下記まで】

ソフトウェア株式会社

〒464-0075 名古屋市千種区内山三丁目18番10号 千種ステーションビル802号室
Tel : 052-439-6758 Fax : 052-439-6759 担当 三井 江利子