

管理会計改革事例

(JITと整合する業績管理のしくみ)



< J I T (Just In Time) >

必要な物を、必要ときに、必要な量だけ

<自働化>

問題が発生したらすぐに止まり、問題を顕在化する

トヨタ生産方式の導入とは
J I Tを自働（自律）的に行うシステムの構築である

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



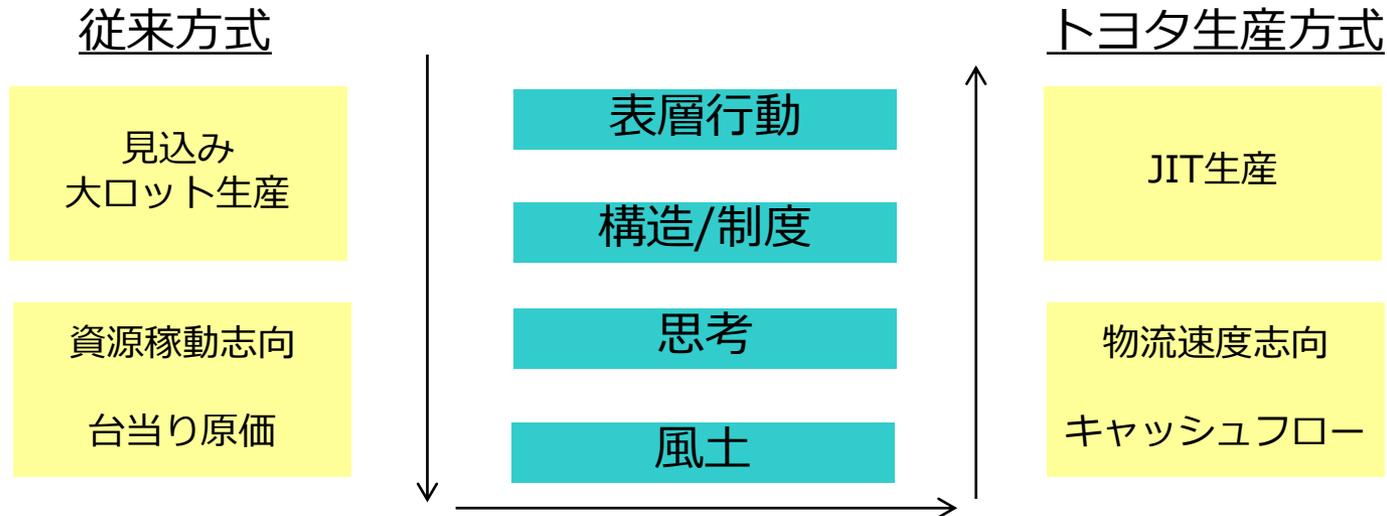
資源（金、フロア、設備、人）を捻出



新商品の開発（新しい顧客要求をつくる）



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

管理会計のしくみの改革が必要

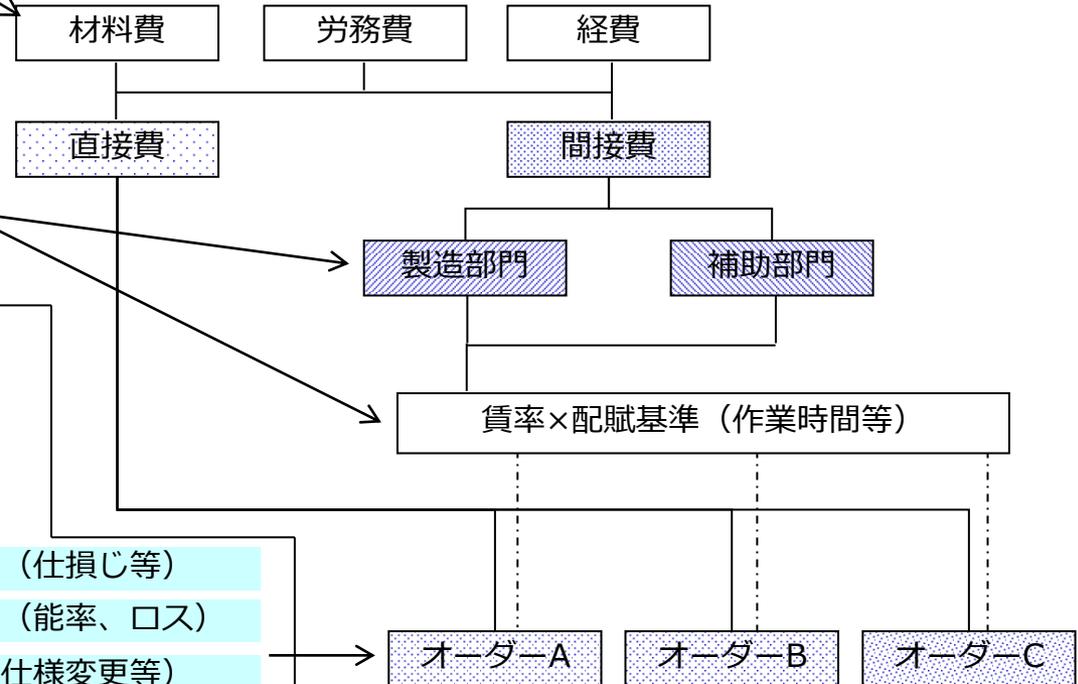
■原価計算

- ・全部原価計算、工程別標準原価計算

- ・全ての材料（購入部品）に標準単価を設定
- ・納品時に受入価格差額を計上し、以降の計算（部品在庫、オーダー投入など）は標準値で行う

- ・予算編成時に予定賃率を算定
→ 予定費用 ÷ 予定作業時間
- ・オーダー投入は、
予定賃率 × 実績作業時間等で行う
- ・実績費用とオーダー投入費用との差は
部門費差額として計上

- ・製品別計算により算定された実際原価と標準原価を比較
- ・標準原価設定時の材料費、加工費と実際原価の材料費、加工費との差（主として数量差異）を標準原価差額として計上



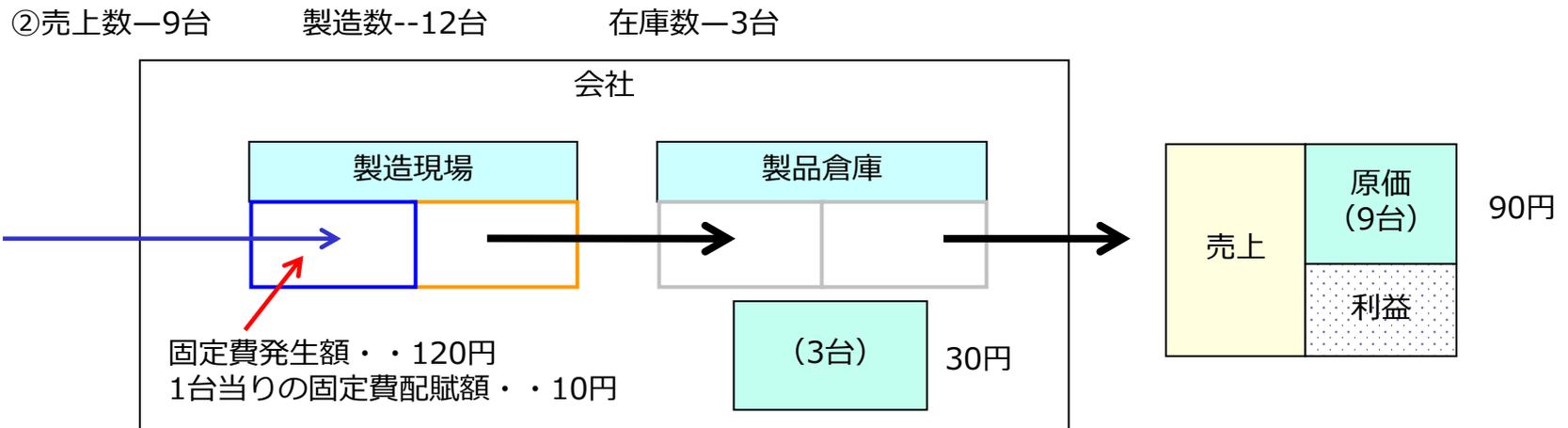
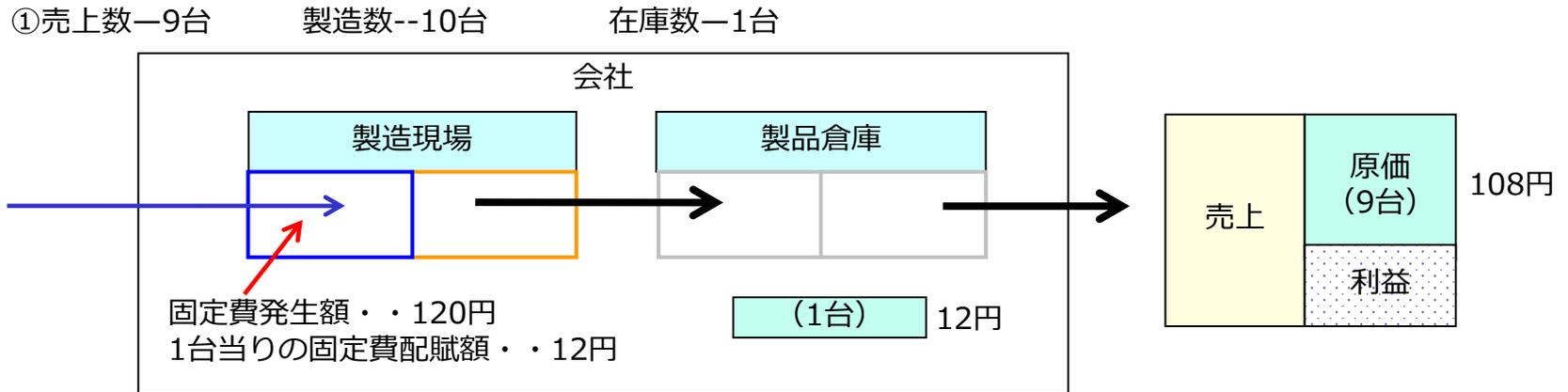
※個別オーダー（設計、試作・・・）は、事態別
※総合オーダー（量産）は、工事先別

■予算統制

- ・半期毎、月別に予算編成---売上、売上原価、原価差額、費用、損益、在庫、収支・・・
- ・予算、実績対比による管理、業績評価

・全部原価計算（製造間接費を直接作業時間基準で配賦）

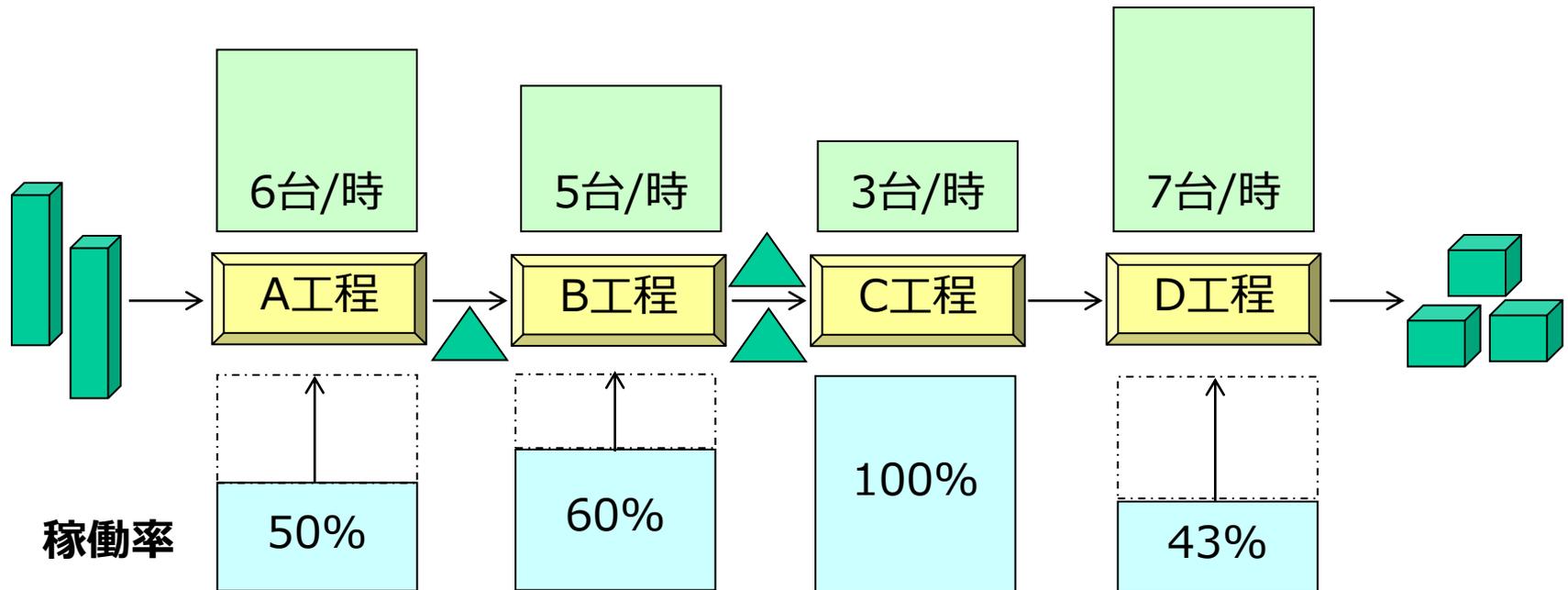
→在庫を増やすと利益が増える



工程別標準原価計算（操業度差異、能率差異）

→部分最適化を促す

自工程のみを重視すると在庫が増える



- ・ JITの目的は暇をつくること
- ・ 暇はP/L上、損に勘定される

予算編成に膨大な手間がかかる

二度、三度の見直し

数字の整合がとれているかは担当者にしかわからない

予算編成の時のみ、未来について考える（数値化する）

対策、行動の遅れ

予算が、（現場が考えている）行動計画と乖離

誰かがつくって知らされる（上意下達）

予算は、経営職層の人達のものという意識

現場は無関心、ただ暗くなるだけ

言われたことだけをやるという意識

短期なものの見方、行動になる傾向がある

今期さえのりきれば

長期的な取り組みを否定（犠牲に）する

改善マインド（起業マインド）が消える

守りの姿勢になる傾向がある

達成可能な予算を設定しようとする

かため（からめ）の予算という言葉

チャレンジしても得をしない（評価されない）

チャレンジすると損をする

予算差異だけが評価の基準（絶対値は重視されない）

予算とは別の目標、見込みという数字がでてくる

二重管理→混乱

予算に入っているかだけが判断基準

形式化、形骸化、官僚化

とりあえず予算に入れておこうという考え

過去に比べて本当に
良くなっているのかは問われない



JITの最大破壊要因

予算（会計年度に対応した業務予算）

- ・ 今期、来期いくら儲けるか
- ・ 「予算金縛り」、「社内駆け引き」、「男の約束」、「使いきり」など問題が多い

予測

- ・ このまま行けばどうなるか、成り行きベースの読み

目標

- ・ 期待も含めた将来の実行計画
- ・ 中期計画、アクションプログラムが重要
- ・ 年1-2回つくる儀式的な計画は、役に立たない（予算と同じ）

作成するのに手間がかかる

業績資料作成のコストに対する意識が不足

本来の仕事（売れるものをつくって売る）に振り向けるべきパワーのロス

資料が増える傾向

今の資料では不十分→新しい資料をつくる

「これはこれで」と、今までの資料もつくる

作成することが目的（ゴール）になっている

仕事をしたという気になる→資料をつくるというのは仕事ではない

何をみたらいいかわからない

何を読み取ればよいのかわからない

行動計画、現場の改善と結びつけられない

情報の氾濫と枯渇（欲しいものはないが、いらぬものはたくさんある）

会計情報で見えることと、見えないことの区別ができない

会計情報のみで全てを語ろうとする→結果が全てという言い方

会計によって見えないことを重視する人は、会計を全否定

業績の報告が長い

最後まで集中して聞いてもらえない

予算を守れとしか言えない→何も言っていないのと同じ

専門的な会計の知識が必要（不足）

意味、求め方がわからない項目がある

非合理的な配分計算が入っている

公平性への不満

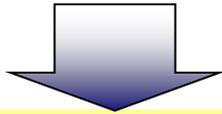
何を基準に配分しているかわからない

儀式化
深堀がない

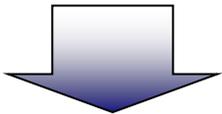
Key Questions

それは、何のための資料・指標であるか
その資料・指標は、何の役に立っているか
その資料・指標から何を汲み取ればよいか
その資料からどのようなアクションが期待されているか
その資料を作るための手間と効果は見合っているか

- ・ JITと矛盾する制度、指標
- ・ 業績を会計期間単位、予算対比で管理、評価
- ・ 業績資料、管理項目が膨大



- ・ JITと矛盾する管理項目や指標を止めて再設計
- ・ トレンド情報の活用へ
- ・ 資料の量を減らす（重点を絞り込んだ簡潔な資料）



「損益・キャッシュフロー結合計算書」

- ・ 直接原価計算ベース
- ・ トレンド（移動実績）をグラフ化

「会計でコントロールする」のではなく、会計を会計年度をこえて、進化度合いを見える化（俯瞰）する道具として使う

損益・キャッシュフロー結合計算書（1/2）

| | | 全社 |
|--------------|--------------|------|
| 売上高 | | |
| 売上原価（材料費） | | |
| | 付加価値 | |
| | （率） | |
| 変動製造間接費 | | |
| | 工場貢献利益 | |
| | （率） | |
| 固定製造間接費 | | |
| | 工場利益 | |
| | （率） | |
| 変動販売費 | | |
| | 営業貢献利益 | |
| | （率） | |
| 固定販売費 | | |
| 一般管理費 | | |
| | 営業利益 | |
| | （率） | |
| 在庫高 （材料費） | 材料・部品 | 月末残高 |
| | | 増減 |
| | 仕掛品 | 月末残高 |
| | | 増減 |
| | 製品 | 月末残高 |
| | | 増減 |
| | リードタイム（保有日数） | |
| 非出金科目（減価償却費） | | |
| 営業キャッシュフロー | | |

1 顧客要求に合わせる

3 業務効率化などの改善
推進

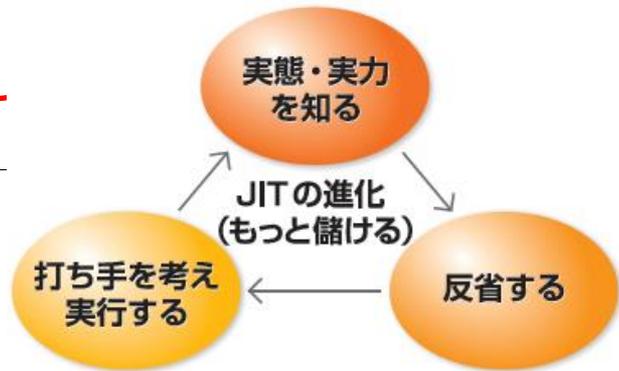
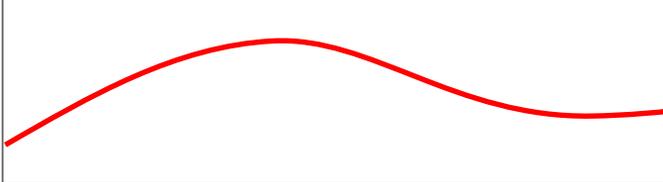
2 リードタイム短縮

過去 現在 未来 (計画、予測)

| 管理グループ | | | 管理項目 | | ... | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | ... |
|--------------|-------|------|---------------|--|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|-----|
| □ 全社 | | | 売上高 | | | | | | | | | | | |
| □ 事業A | | | 売上原価 (材料費) | | | | | | | | | | | |
| □ 製品グループA1 | | | 付加価値 | | | | | | | | | | | |
| □ 製品グループA2 | | | (率) | | | | | | | | | | | |
| □ 事業B | | | 変動製造間接費 | | | | | | | | | | | |
| □ 製品グループB1 | | | 工場貢献利益 | | | | | | | | | | | |
| □ 製品グループB2 | | | (率) | | | | | | | | | | | |
| | | | 固定製造間接費 | | | | | | | | | | | |
| | | | 工場利益 | | | | | | | | | | | |
| | | | (率) | | | | | | | | | | | |
| | | | 変動販売費 | | | | | | | | | | | |
| | | | 営業貢献利益 | | | | | | | | | | | |
| | | | (率) | | | | | | | | | | | |
| | | | 固定販売費 | | | | | | | | | | | |
| | | | 一般管理費 | | | | | | | | | | | |
| | | | 営業利益 | | | | | | | | | | | |
| | | | (率) | | | | | | | | | | | |
| 在庫高 (材料費) | 材料・部品 | 月末残高 | | | | | | | | | | | | |
| | | 増減 | | | | | | | | | | | | |
| | 仕掛品 | 月末残高 | | | | | | | | | | | | |
| | | 増減 | | | | | | | | | | | | |
| | 製品 | 月末残高 | | | | | | | | | | | | |
| 増減 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | リードタイム (保有日数) | | | | | | | | | | | |
| | | | 非出金科目 (減価償却費) | | | | | | | | | | | |
| | | | 営業キャッシュフロー | | | | | | | | | | | |
| | | | 利益ポテンシャル | | | | | | | | | | | |

適切な管理
単位に分ける

トレンドの
グラフ化



詳しい説明を申しつけてください。

【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