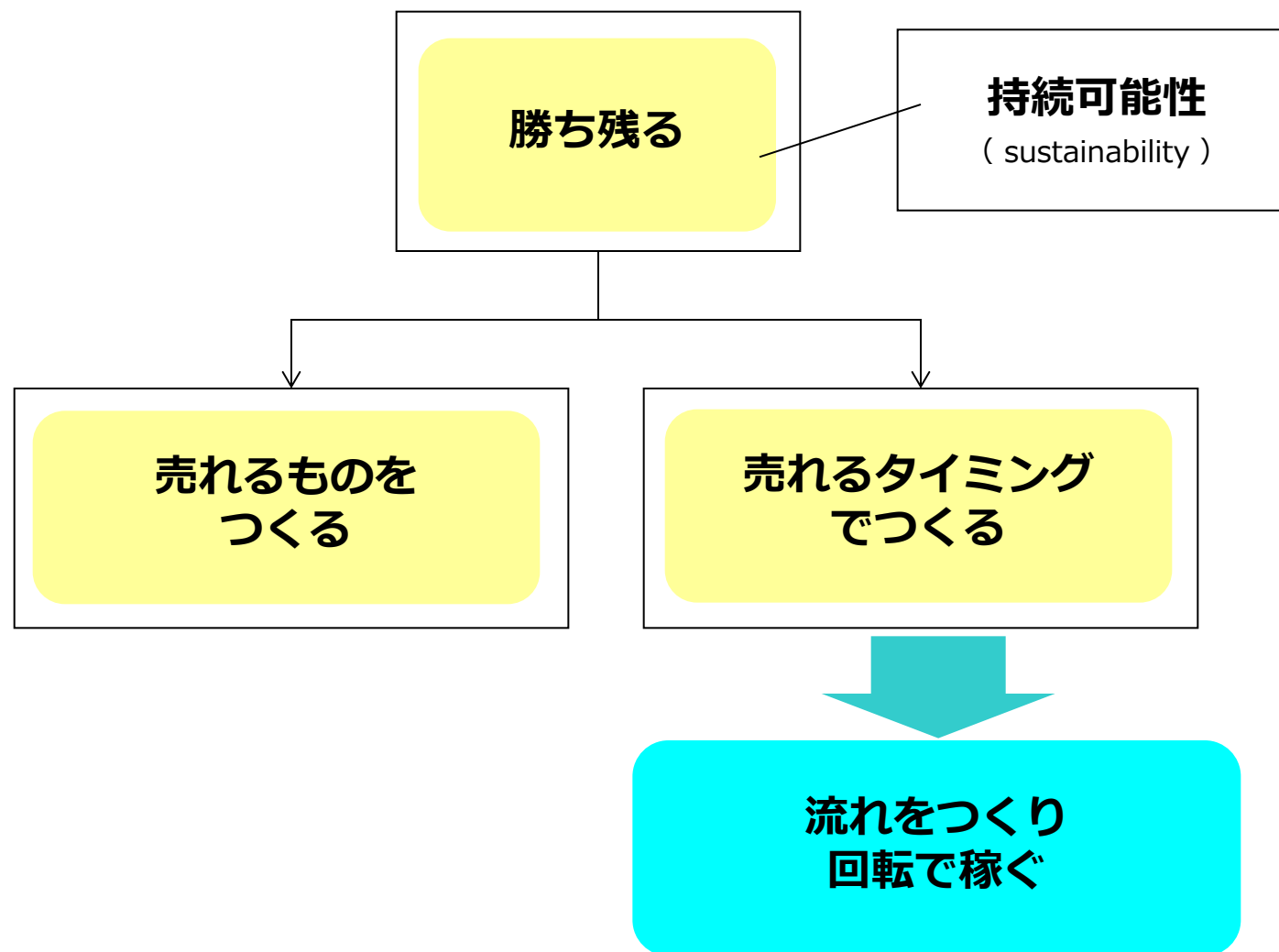
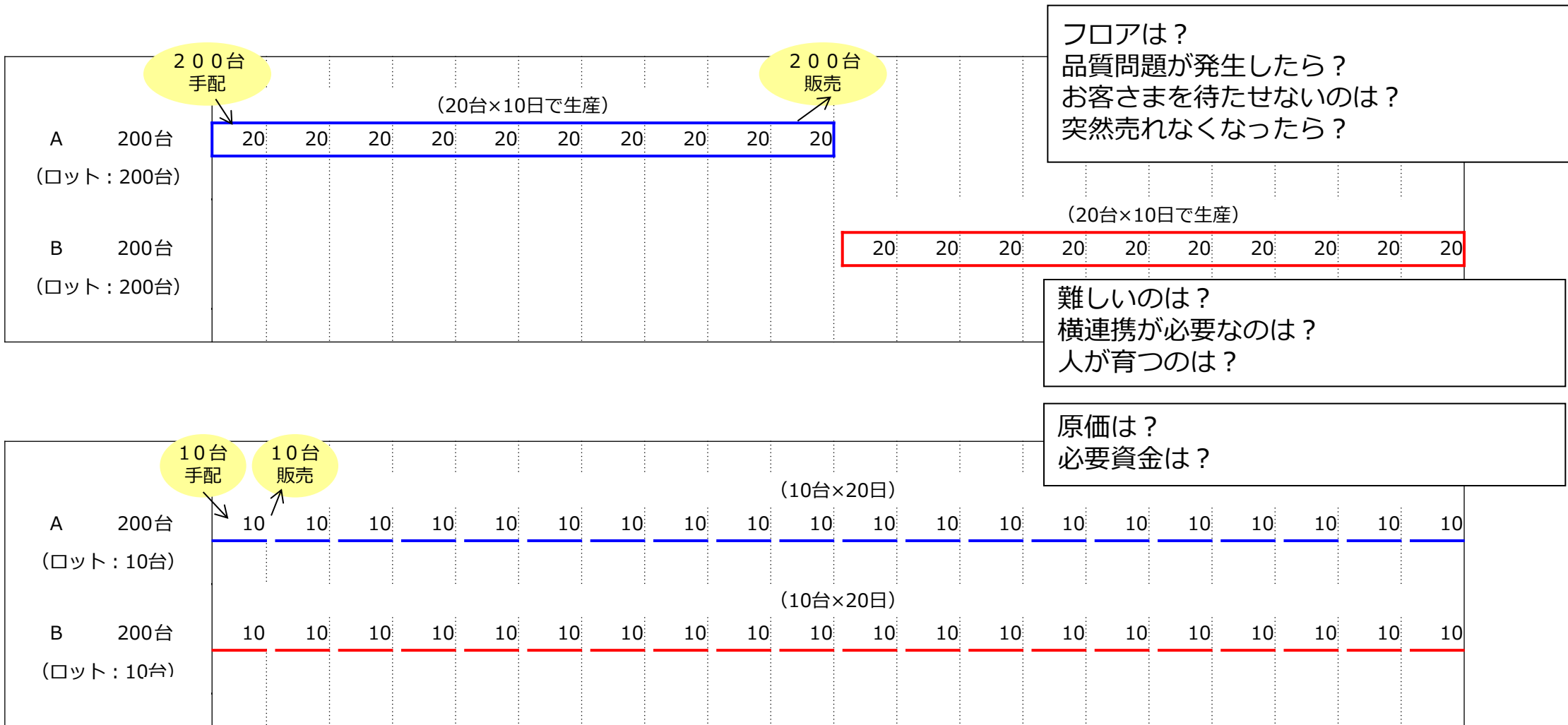


ものづくり経営会計システム入門





なぜ、売れるタイミングでつくるのか



会計フリーアプローチ

タクトタイム、サイクルタイム、
直行率、計画台数といった
原単位指標のみで
「カネ目」の指標は一切無し

会計リンクアプローチ

米人記者の大野耐一氏へのインタビュー

彼（大野氏）は明らかにかなり激情して答えました。
通訳を通して、次のように言いました。

「あなたは私の最大の問題に触れました。それは、私が40年間闘ってきたものです。日本の原価計算担当者たちは、西洋のあなた方と全く同じように考えています。確かにそう。彼らは経済的発注量を信じています。能率や差異も信じています。」

「とにかく、私のシステム、‘ジャスト・イン・タイム’は、それらとは異質なのです。私は、大変小さなバッチで製造します。製品を作っているあいだ中、作業者を忙しくさせるということはしません。私は、いつもコストが最小の機械でモノを作っているわけではありません。そういったことは、原価計算原則とは相容れません。…

私は、私の工場から原価計算担当者を追い出したわけではありません。従業員の頭から原価計算原則の知識を追い払うように努めました。」

Fox, pp.19-20。廣本[2008]

トヨタ生産方式：容易説と困難説

“容易説”

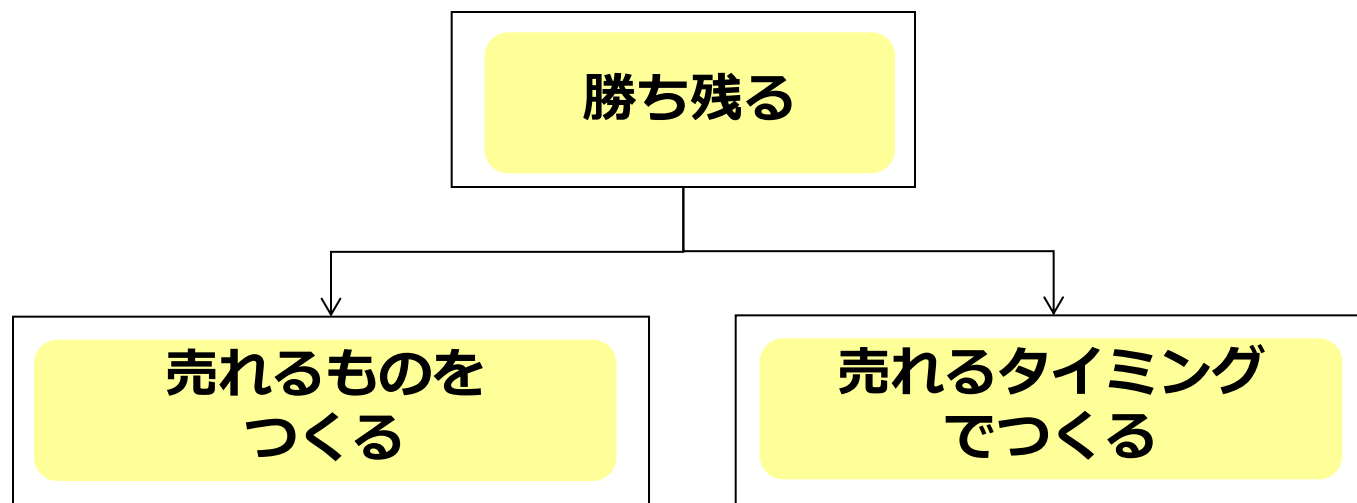
「トヨタ生産方式など簡単である。指折って10数えられる人間なら導入できる」（大野耐一）

“困難説”

「ビッグ・スリーを始め、数え切れない工場視察団がトヨタの工場を訪れ、トヨタがそのやり方をオープンにしても、うまくトヨタの真似ができた企業はほとんどない。厳密に言えばゼロ」

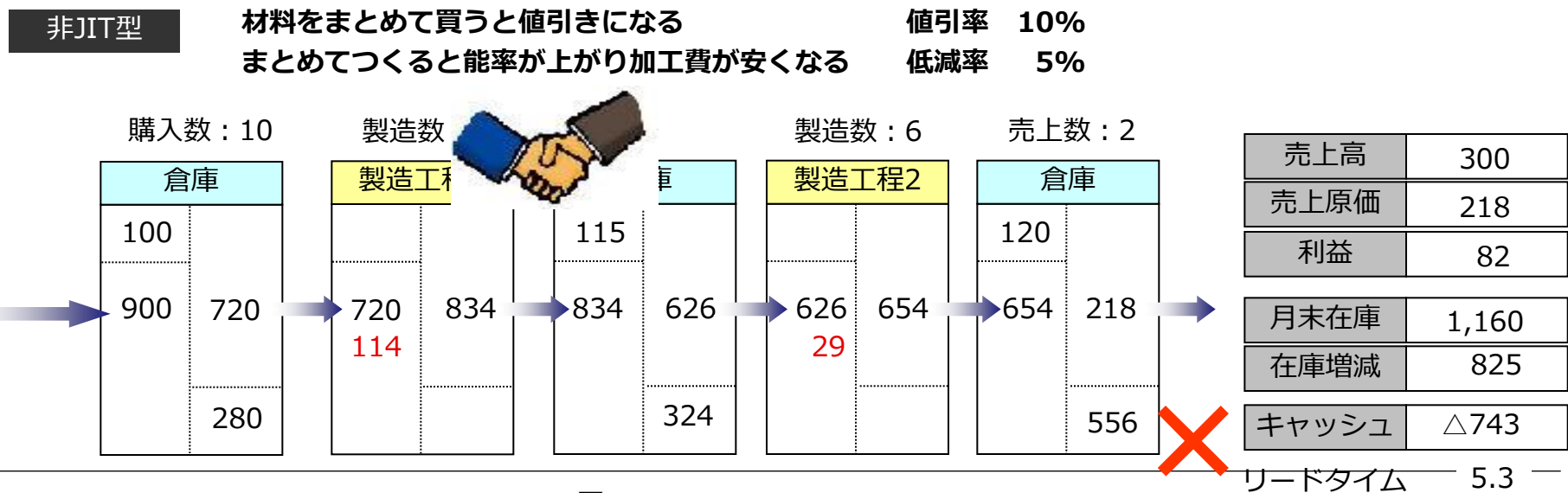
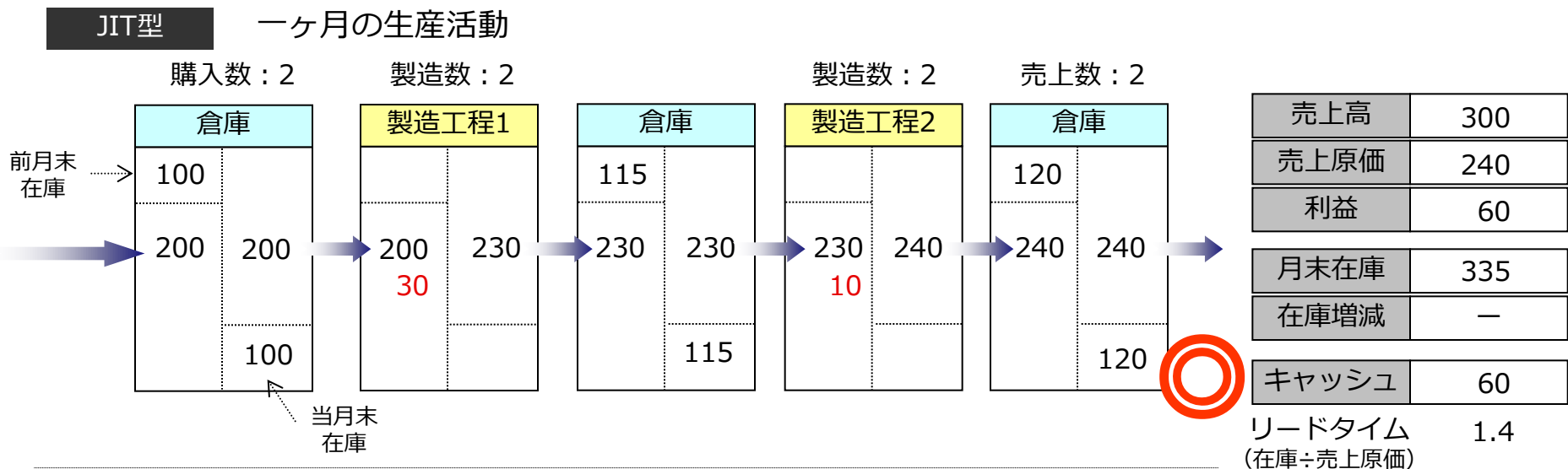
Spear & Bowen[1999]

仮定： 「会計」 および「会計との付き合い方」 が鍵を握る！

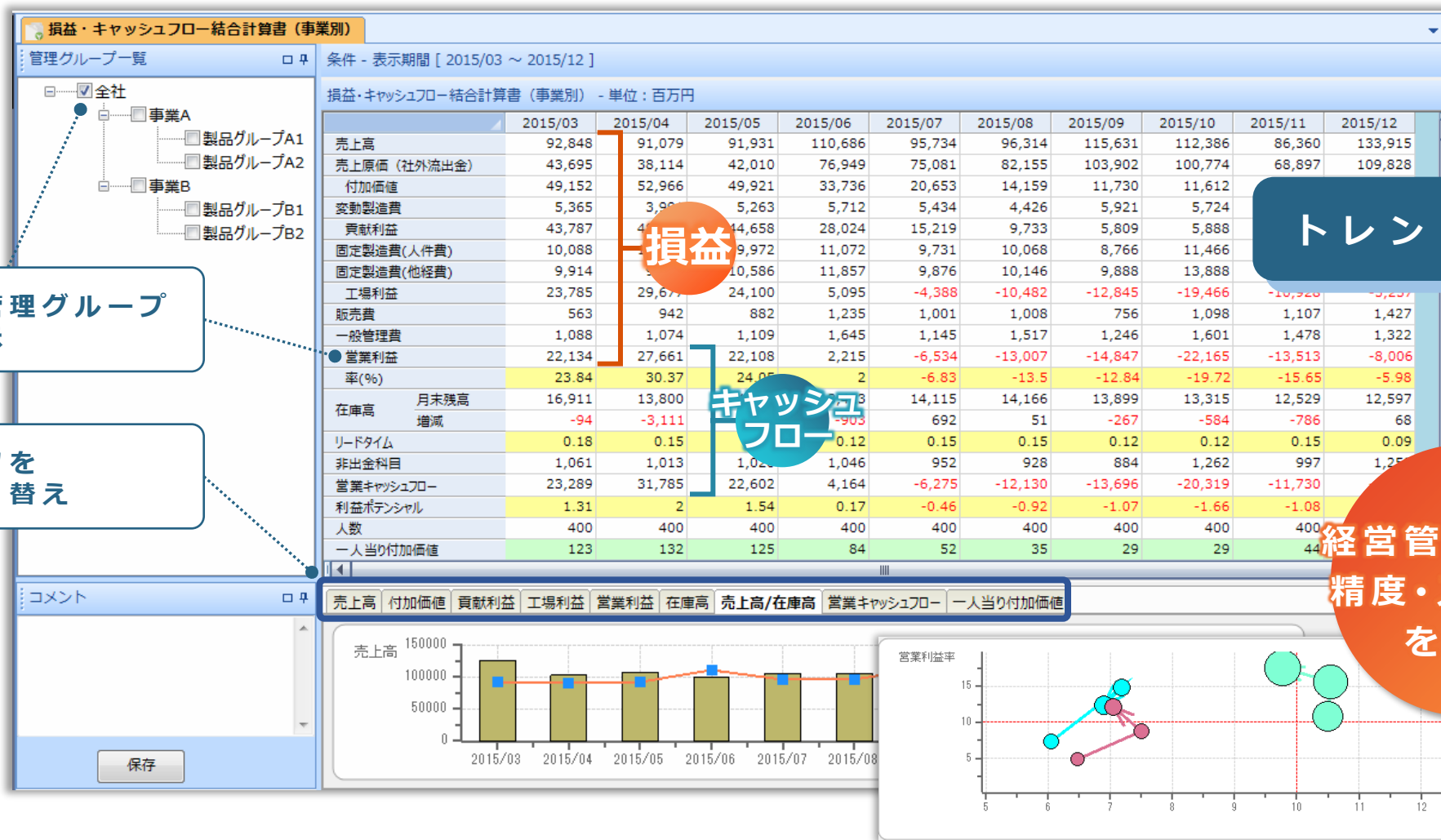


会計リンクアプローチ (2/2)

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



損益・キャッシュフロー結合計算書



選択した管理グループ
の値を表示

各種グラフを
タブで切り替え

損益

キャッシュ
フロー

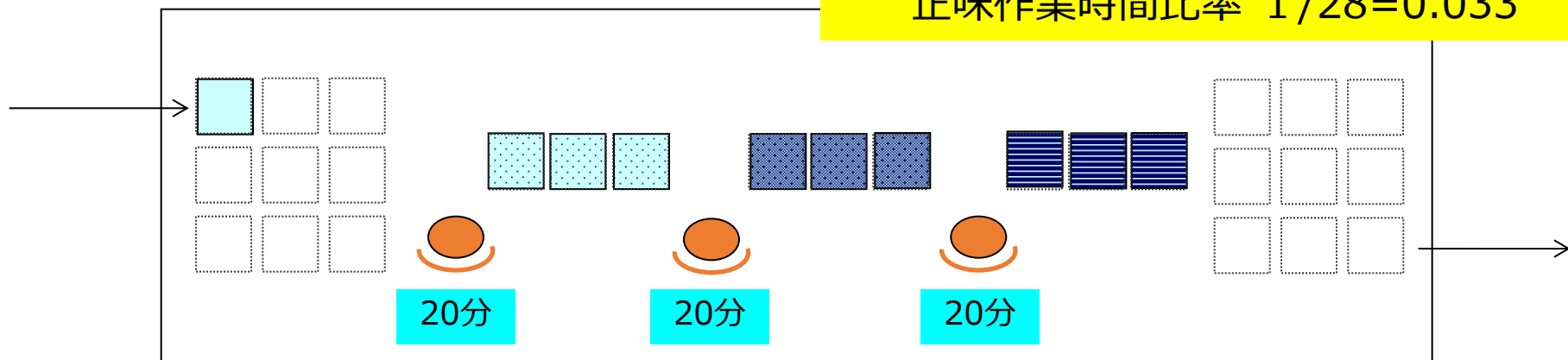
トレンドを見る

経営管理行動の
精度・スピード
を向上

流れをつくり回転で稼ぐ (1/2)

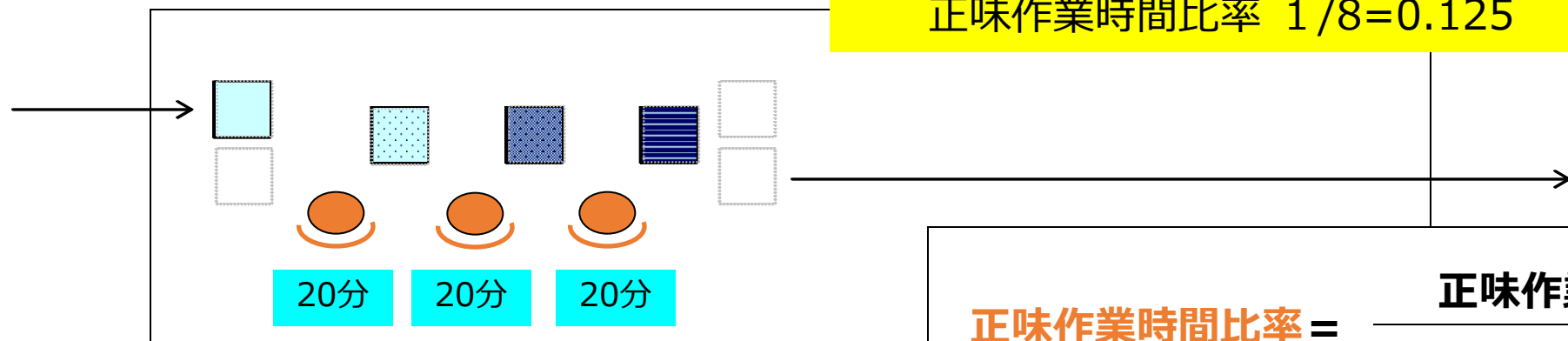
ケースA

正味作業時間比率 $1/28=0.033$



ケースB

正味作業時間比率 $1/8=0.125$



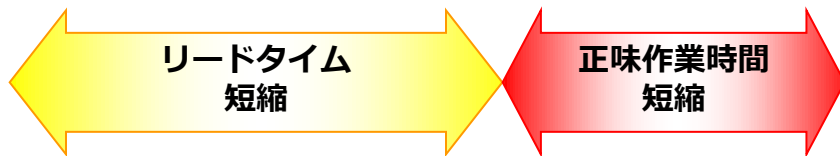
$$\text{正味作業時間比率} = \frac{\text{正味作業時間}}{\text{リードタイム}}$$

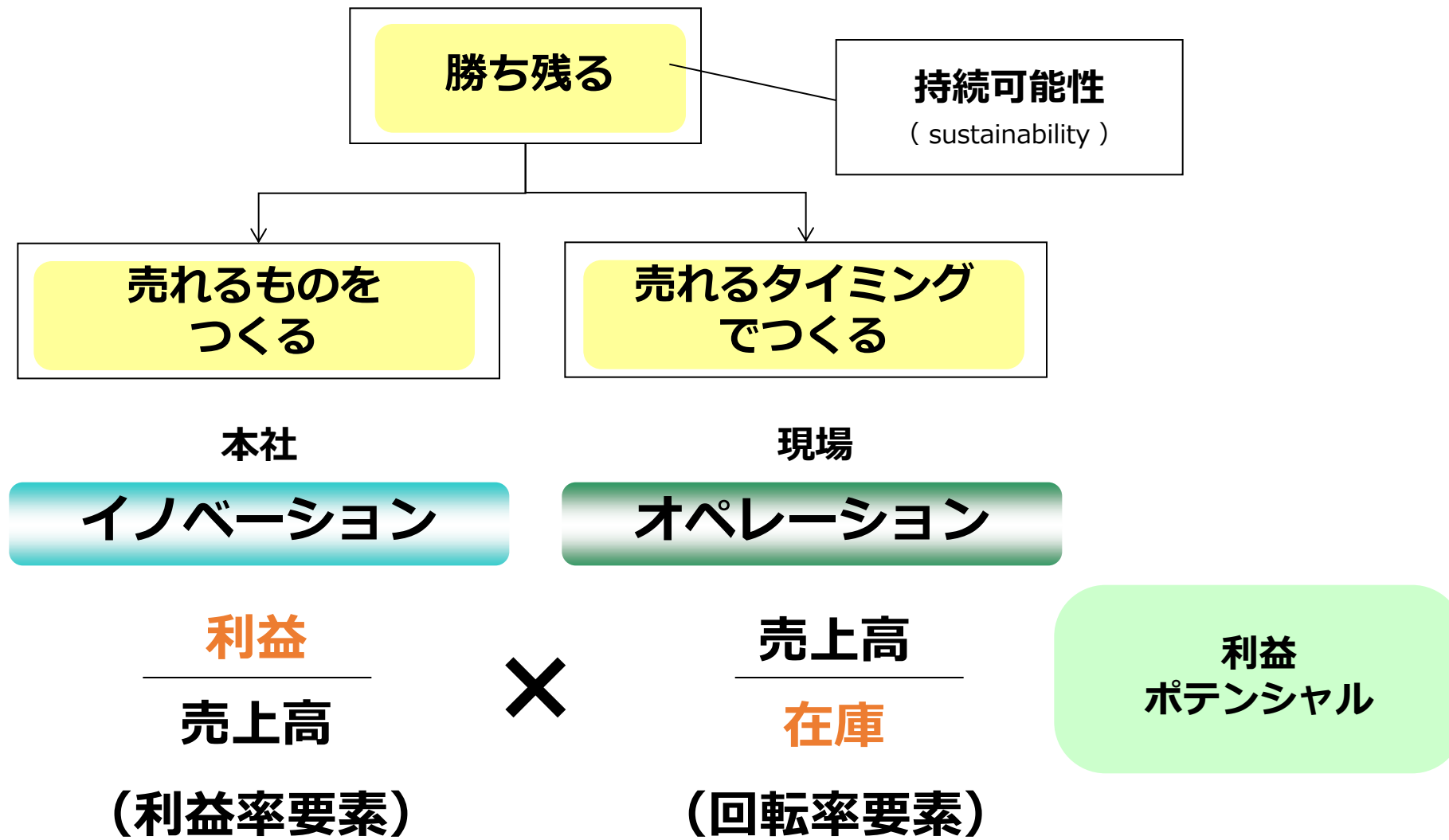
流れをつくり回転で稼ぐ (2/2)

			n年	n+1年	n+2年	n+3年	n+4年	n+5年
①	正味作業		1	1	1	1	1	1
②	リードタイム		400	100	50	30	10	1
③	正味作業時間比率	①÷②	1/400	1/100	1/50	1/30	1/10	1/1
			0.0025	0.01	0.02	0.03	0.1	1
④	財務コスト（予定製造間接費）		400	400	400	400	400	400
⑤	正味作業原価	④×③	1	4	8	13	40	400
⑥	非正味作業原価	④-⑤	399	396	392	387	360	0
⑦	在庫増減（リードタイム改善値）			△ 300	△ 50	△ 20	△ 20	△ 9
⑧	B/S 棚卸資産（初期値 1,000）		1,000	700	650	630	610	601
⑨	P/L 利益		0	0	0	0	0	0
⑩	キャッシュ増減	⑨－⑦	0	300	50	20	20	9
⑪	キャッシュ増減（累計）			300	350	370	390	399

B/Sの質向上
P/L病からの脱出
↓
儲け=キャッシュ

改善すべきは・・・>





ジャスト・イン・タイム（リードタイムの徹底短縮）の推進



キャッシュが増える、フロアが空く、人（機械）が浮く



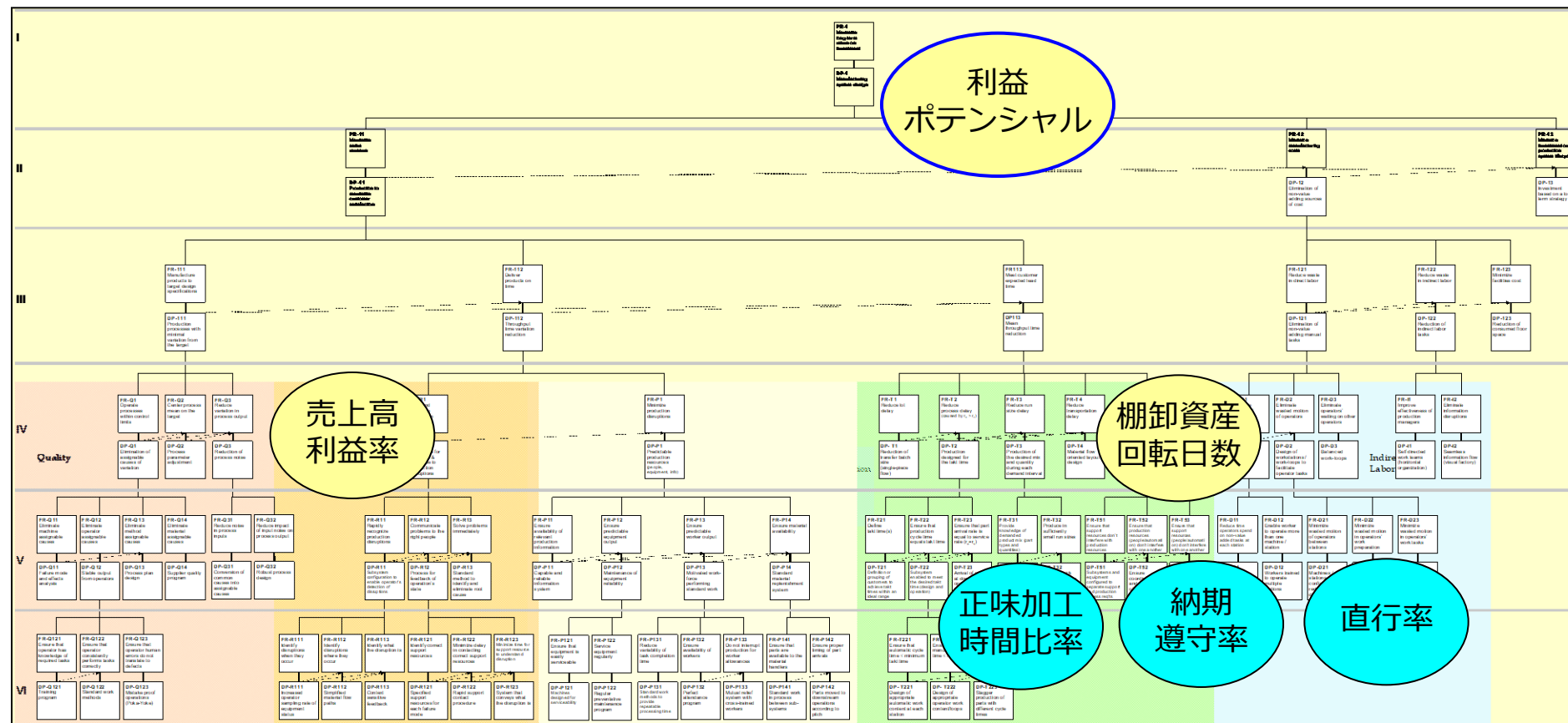
利益ポテンシャル



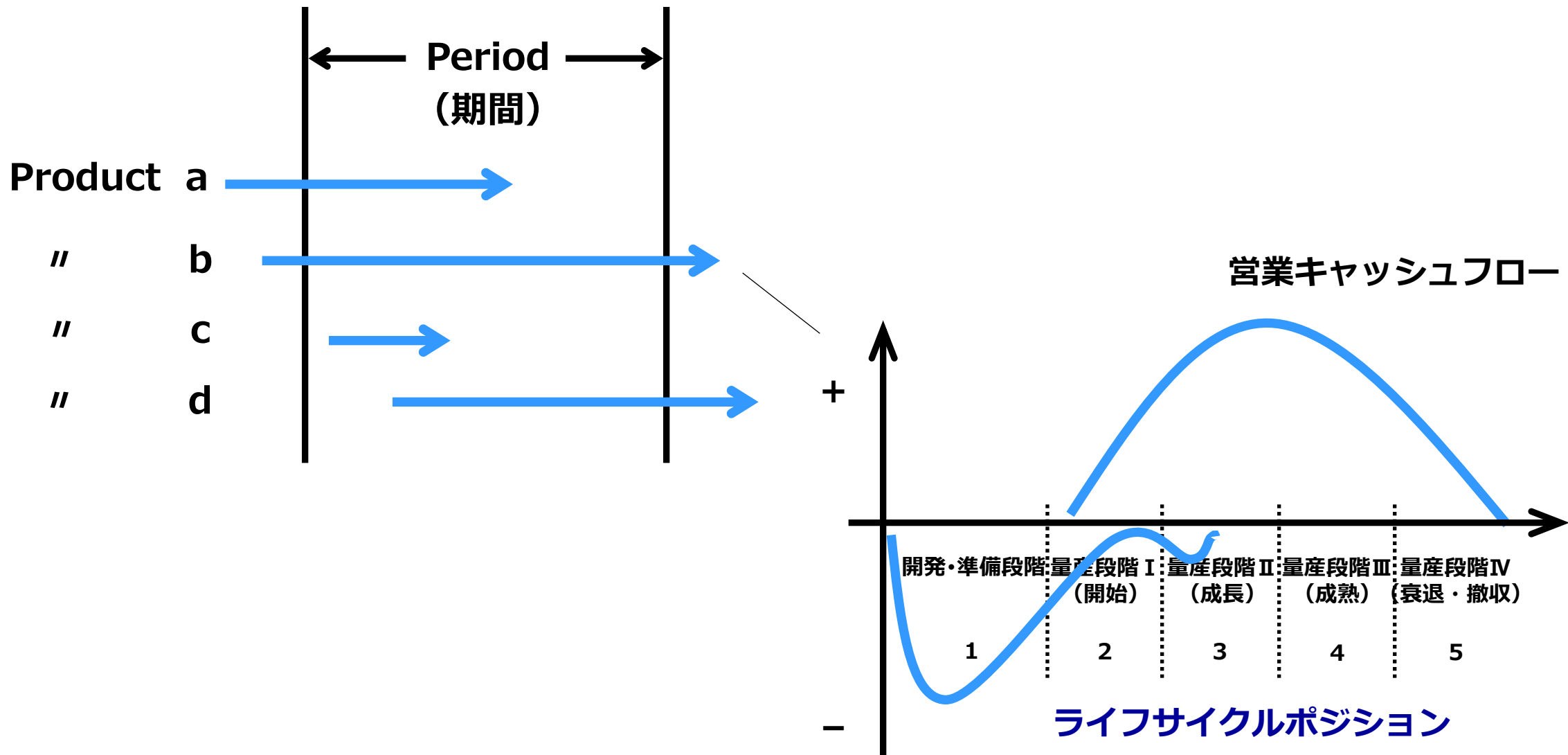
次の経営施策

- ・ 新しい顧客要求をつくる
- ・ 空いたフロア、浮いた人（機械）を活用する

不断の進化 ⇒ 持続可能な発展



過去と比べる → 進化

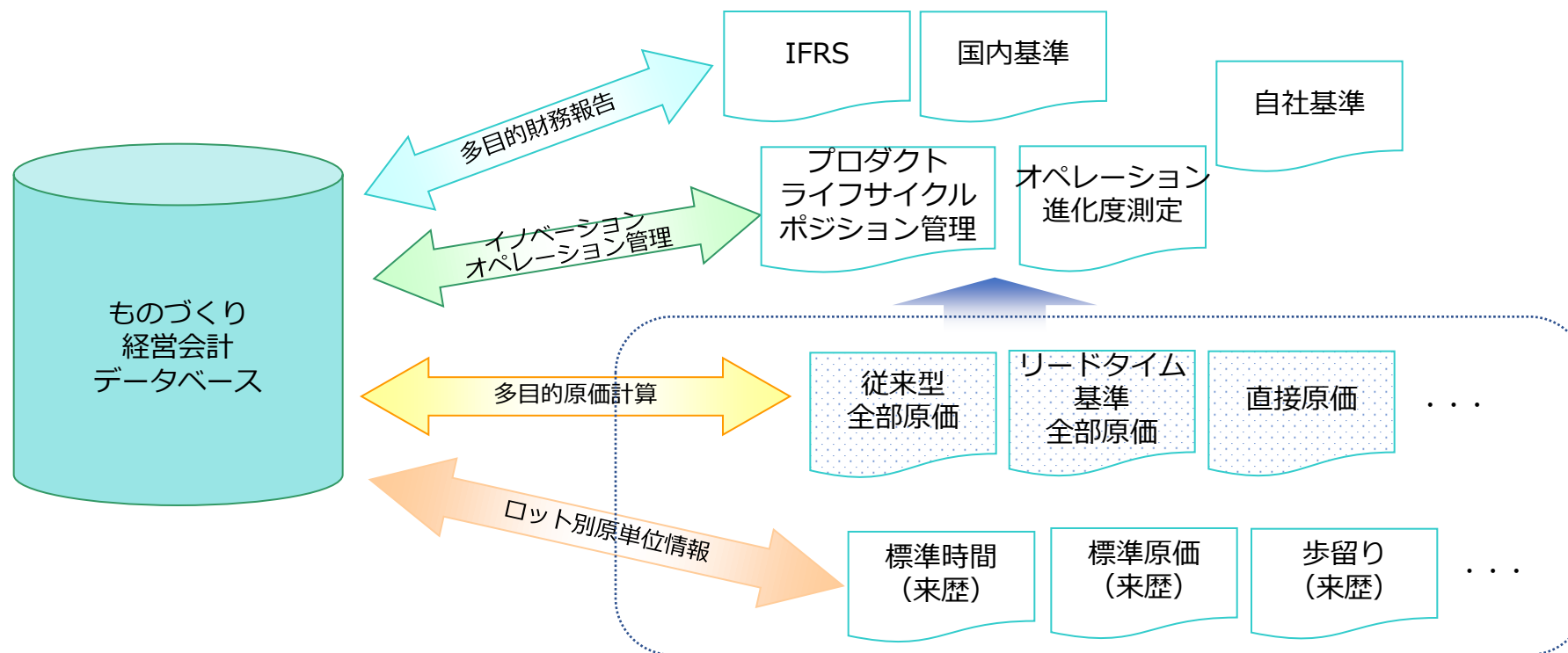


営業キャッシュフロー

			過去	現在	未来（計画、予測）			
		ライフサイクル ポジション	前期 (n-1)	当期 (n)	(n+1)	(n+2)	(n+3)	(n+4)
事業部X	製品a	成熟	3	7	8	1		
	製品b	衰退・撤収	2	1				
	(X 小計)		5	8	8	1	0	0
事業部Y	製品c	開始		-3	-2	5	5	2
	製品d	開発・準備	-10	-5	3	8	10	6
	(Y 小計)		-10	-8	1	13	15	8
全社計			-5	0	9	14	15	8

本社の使命

全社、S B Uとして新商品、新技術投入のタイミングを誤らない



データベースを同一にして、アウトプットは、実際原価も、標準原価差額も、直接原価もといった**利用目的に応じた原価計算システム**

本社

現場



連携

- 「利益だけ」から「利益と回転」の複眼思考へ。
利益の責任は本社に、回転(流れ)の責任は現場。(利益ポテンシャル)
- 回転率は、「正味作業時間比率 = 1」に向けて無限の進化が求められる。
比率が「1」に近づくにつれ「正味作業」も重要となる。
- 流れがよくなると「資源余剰(ヒマ)」が創造され、キャッシュ・フローが好転し、イノベーションの資金調達が楽になり、財務利益もやがて反転するが、何よりも貸借対照表の質が向上する。

本社が以上に立脚していることの証(あかし)を、鍵指標(KPI)の体系化の上に表現し、そのフォローを継続実施する

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