

# 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



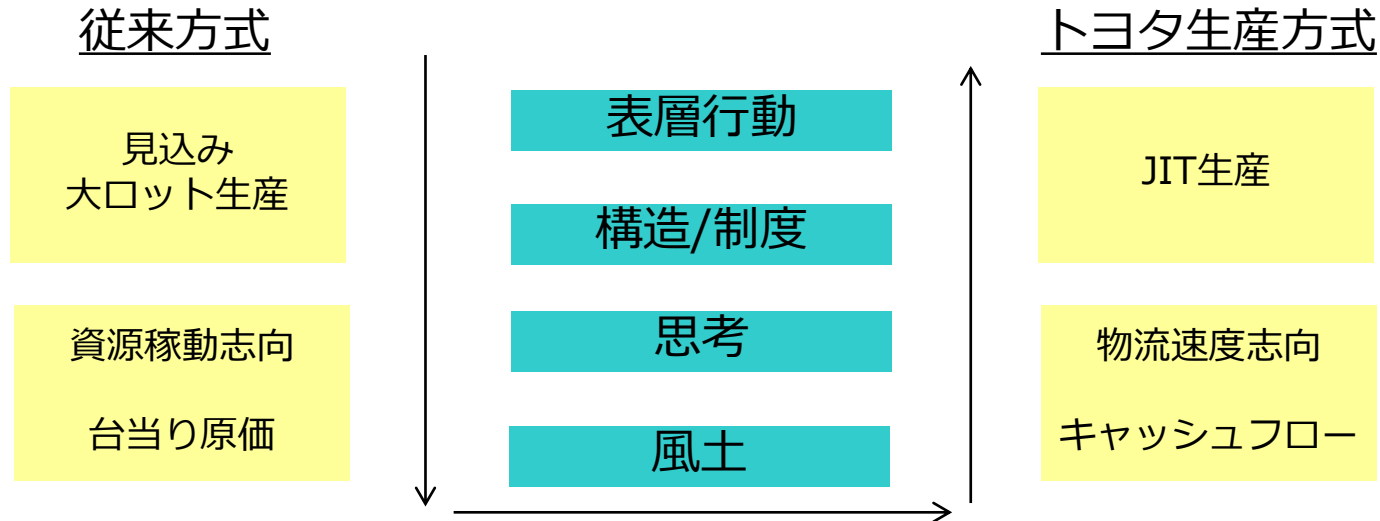
資源（金、フロア、設備、人）を捻出



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**

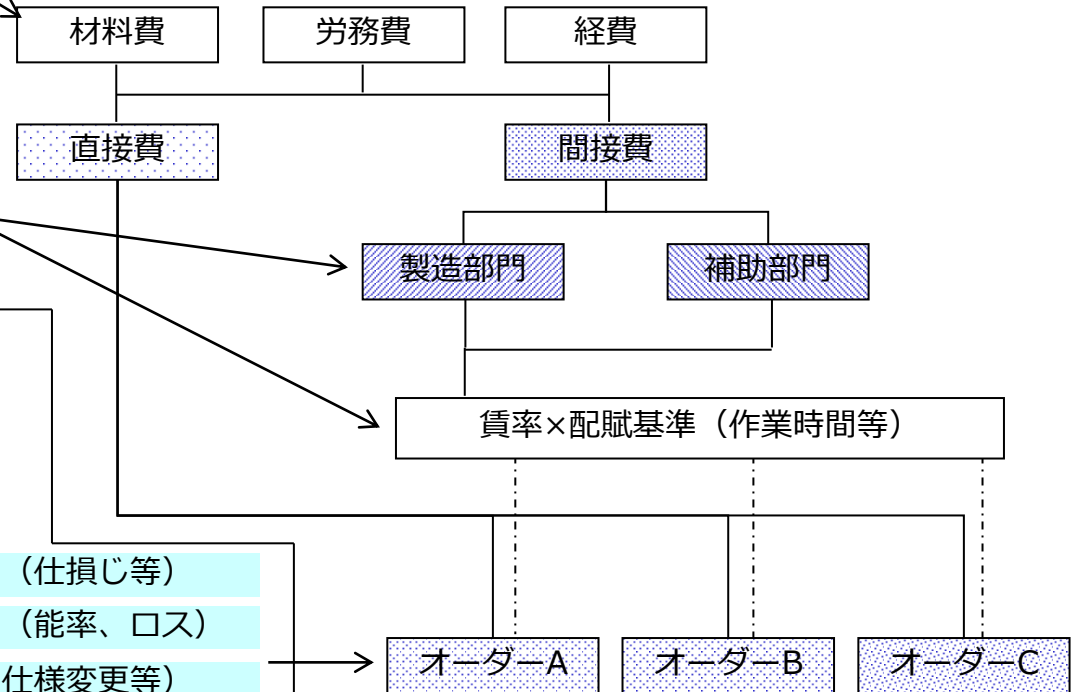
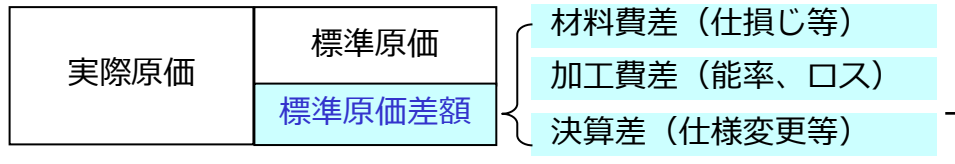
## ■原価計算

- ・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



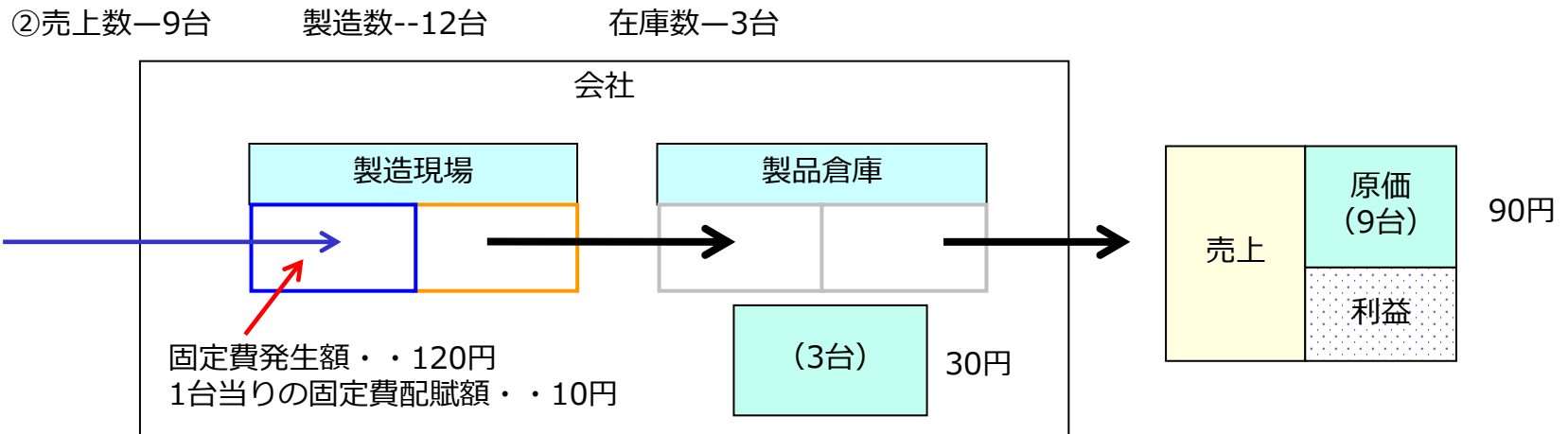
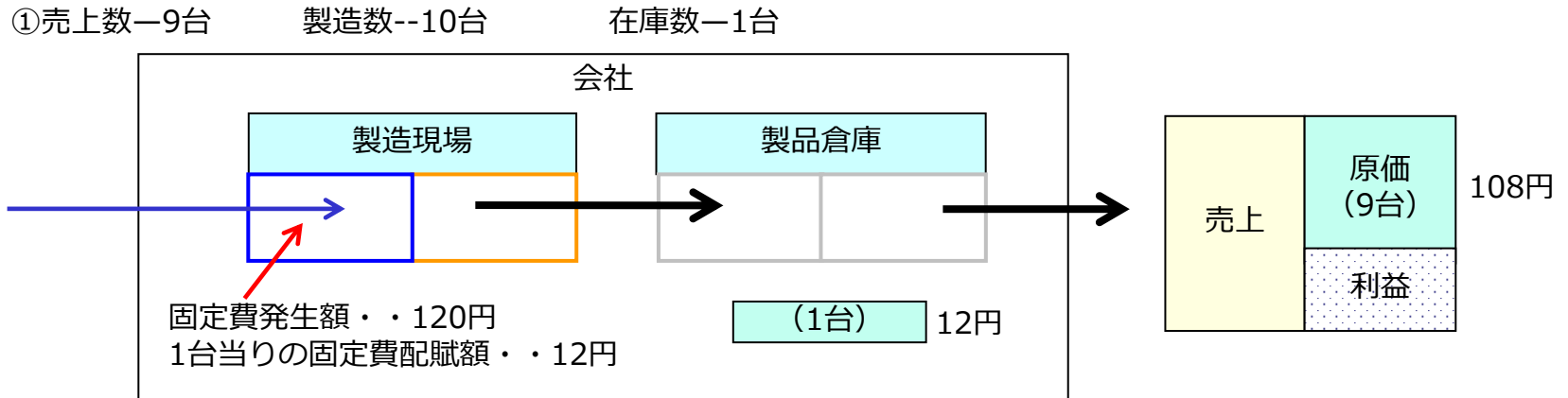
※個別オーダー（設計、試作・・・）は、事態別  
※総合オーダー（量産）は、工事先別

## ■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）

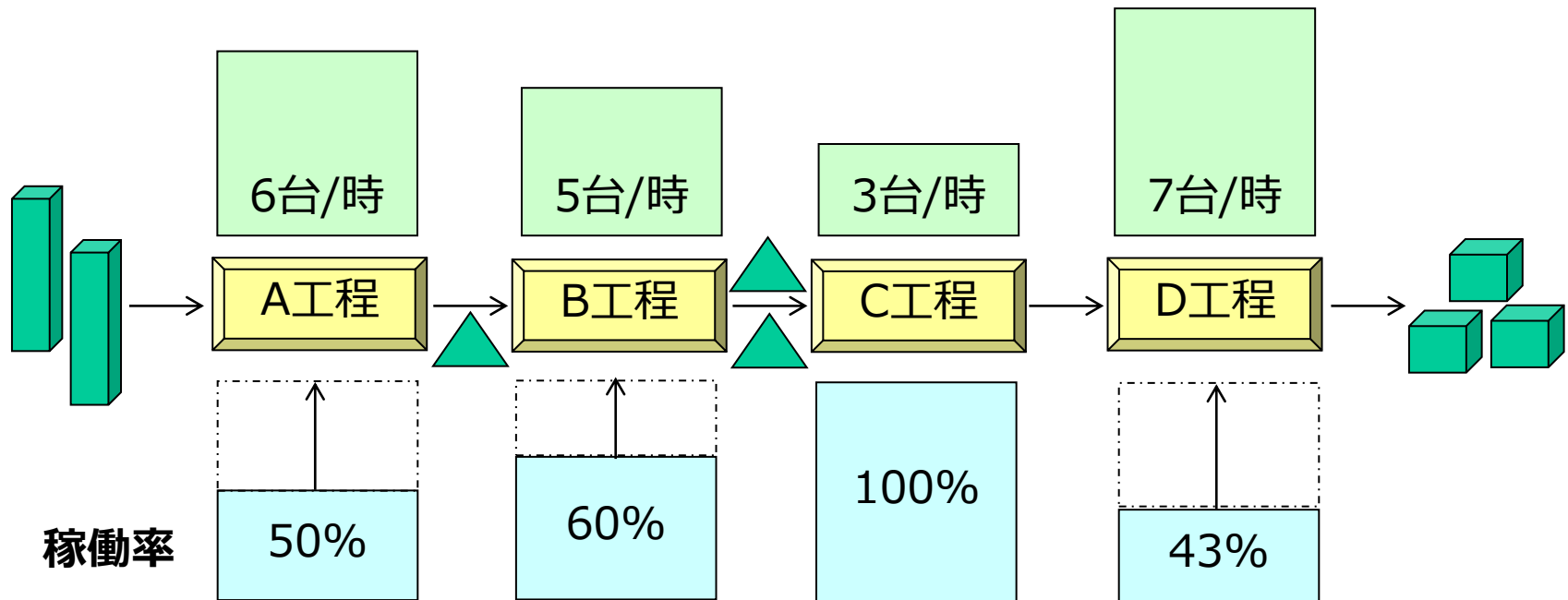
→在庫を増やすと利益が増える



## 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かかわからない

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

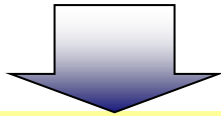
その資料・指標は、何の役に立っているか

その資料・指標から何を汲み取ればよいか

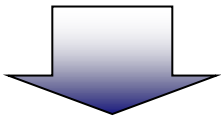
その資料からどのようなアクションが期待されているか

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

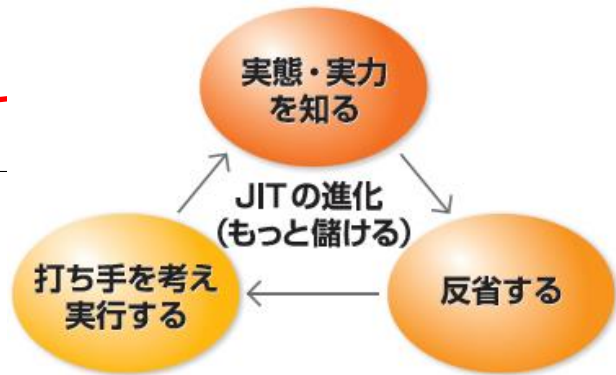
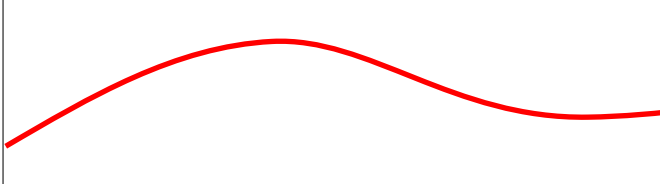
2 リードタイム短縮

過去 現在 未来 (計画、予測)

管理グループ			過去				現在				未来 (計画、予測)	
管理項目			...	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	...
<input type="checkbox"/> 全社 <input type="checkbox"/> 事業A <input type="checkbox"/> 製品グループA1 <input type="checkbox"/> 製品グループA2 <input type="checkbox"/> 事業B <input type="checkbox"/> 製品グループB1 <input type="checkbox"/> 製品グループB2	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												
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