

こんな「会計論」が欲しかった!

新連載



[カイゼンのために必見! 新しい会計学] + [製造現場のための]

みなさんの工場、現場では、日々、生産に励みながら、どのような疑問をお持ちでしょうか?

「生産技術に関しては誰にも負けない」、「品質ならまかせてくれ」、「工程カイゼンはこうする」、それぞれに自信を持って取り組まれていることでしょう。

そんな中で、製造現場にとって、「コスト低減」は、あまりにも「当たり前」の課題、目標ですが、いったんそれが、現場の手を離れ、「会計」上の計算になった途端に、いったいどうやって計算しているのか? 自分たちの「カイゼン」効果は、果たしていくらになるのだろうか? と、疑問符だらけではないでしょうか。

こういった疑問を、少しでも解消するべく、今回から、「製造現場が必要とする会計学」についての、非常にユニークな連載が始まります。

この連載では、毎回、会計に関連したテーマについて、「キーワード」を設定します。

それを、立場の異なるふたりの著者が、それぞれに解説するという、コラボレーション企画です。

まずは、現役会計学者による「基本的な会計知識」の解説をお読みください。簿記知識ゼロでOK。製造現場で、これだけは知っておきたい、という会計知識を、簡単にわかりやすく説明します。

ただし、実際の会計ルールは、非常に複雑です。この連載では、概略理解のため一部簡略化していることを、あらかじめご了承ください。

つぎに、みなさんの現場で、より実践的に使える、「カイゼンの会計学」をお読みください。

こちらは、製造現場を知り尽くしたベテランが、トヨタ式の考え方から誕生した、まったく新しい会計理論である「J コスト論」を、ていねいに解説します。現場の「カイゼン効果」を正しく測定できる、画期的な新理論として、今、注目されています。

今回は、連載初回ということで、このおふたりの著者に、お互いの立場を超えて、連載テーマや、その抱負などについて語っていただきます。

「会計」は難しい?!

この連載のきっかけは?

終: もともと、私は、田中先生の「おしかけ弟子」なんです。博士後期課程の学生だった頃、東京大学ものづくり経営研究センターが開催されていた「ものづくり寄席」という公開セミナーで、田中先生の講演をお聞きしました。以前から田中先生のご著書『「トヨタ流」現場の人づくり』などを読ませていただき、ぜひ一度お話を伺いたいと思っていたので、チャンスとばかり参加しました。そこで、田中先生の「J コスト論」と巡り合ったわけです。最初は、わけもわからないままに、「これ

筆者紹介



田中正知 Tanaka Masatomo

『カイゼンのために必見! 新しい会計学』担当

●ものづくり大学名誉教授。元・トヨタ生産調査部部长。東京大学大学院経済学研究科ものづくり経営研究センター特任研究員。株式会社Jコスト研究所所長。http://www.j-cost.com/

●常に現場で、モノづくりに携わり、「トヨタ生産方式」を体系化した大野耐一氏ほか先達の薫陶を受ける。93年1月、「トヨタ生産方式」の総

やさしい会計知識

だ!」と思いました。

田中: 話している間も、工場とは縁のなさそうな女性が、前列で、やたらに熱心に聞いているなとは思っていたんですよ。

柊: それで、終了後にご挨拶させていただいたところ、後日、先生からご連絡をいただき、そのまま今日まで、ご指導を受けることができています。

田中: ちょうど、「Jコスト論」を、難しい理論面だけでなく、もっと実際に使う人たち、一般の方たちに、わかりやすい形、文章で届けられないか、と思い始めていたところだったんですよ。それなら、会計は専門でも、いわば製造現場の知識ゼロである、彼女が理解できれば、かなりわかりやすいと思っていいのかな、と……(笑)。

柊: おかげさまで、何度もすごく噛み砕いて教えていただきました。それでも、最初は、用語からしてわけがわからなくて…。ただ、トヨタ生産方式と会計の関係というのは、実は、会計学での私の研究テーマでもあったので、素人なりに「知りたい」気持ちだけはありました。それと、会計研究者という立場で言えば、「カイゼン」成果が数値で表せるというのは、もう、これは、すごく画期的なことだと思っています。

田中: そんな経緯があって、先日上梓した新しい拙著「トヨタ式カイゼンの会計学」では、彼女にもアドバイスをもらいました。特に、会計的知識に関して忌憚のない意見をもらったな(笑)。

柊: そんな、たいしたことは…。ひたすら原稿を読ませていただいて、感想を申し上げたくらいです。まあ、幸運な読者ファン第1号ですね。

田中: それで、今回、「工場管理」で「Jコスト論」を連載するに当たり、普通の会計というか、決算書や原価計算の知識も多少はご紹介した上で、新しい理論としての「Jコスト論」と比較、理解して、そのいいところを、現場で取り入れてもらえたら、というのが、協力のきっかけですね。

どんなテーマ展開になりますか?

田中: まずは、みなさんが一番気になるであろう、「利益」の考え方からスタートします。次頁からはじまります。その後、毎月テーマを決めて、それを「キーワード」にして、ふたりがそれぞれの専門分野から執筆します。

柊: 今、田中先生とご相談して、考えているのが、「利益」の他にも、基本的な会計知識としての、たとえば「資本」や「キャッシュ」など、それから、経営全体としての「投資」や「収益性」などについてご説明したいと思っています。もちろん、現場の大きな課題である「在庫」「時間(リードタイム)」「工程の流れと会計の流れ」などにも触れていきたいですね。

田中: 毎回、さまざまな角度から、「現場に役立つ」会計知識をお届けしたいと思います。楽しみにしてください。

本山である本社生産調査部部長に就任。協力メーカーへの「トヨタ生産方式」の指導と改善、グループ内全車両生産工場に組立工程管理システムを展開。95年1月、本社物流管理部長に就任。トヨタの全世界物流ネットワークの構築と改善に携わる。

●2000年11月、ものづくり大学開設に伴い社命により「トヨタ生産方式」を教える教授第1号として転籍。生産管理・品質管理など「ものづくり全般」を担当。専門テーマは、独自に編み出した会計理論である「Jコスト論(管理会計に時間軸を入れる新しい試み)」。

柊 紫乃

Hiiragi Shino

「製造現場のためのやさしい会計知識」担当

●愛知工業大学経営学部非常勤講師。「原価計算論」担当。専門テーマは「生産システムと会計」。特に、トヨタ生産方式導入時の会計評価を研究している。博士(経営情報科学)愛知工業大学。

1 — 今回のテーマ — **[利益]****[利益の意味]**

柊 紫乃

利益は、「ひとつ」じゃない?!

みなさんは、会社の「利益」と聞いて何を思い浮かべますか? 新聞を見れば「最終損益マイナス」「今期純利益〇〇%ダウン」「営業益最高を記録」など、さまざまな利益の名前が踊っています。これらは、会計上、どのような区別があるのでしょうか。

今回は、財務諸表のひとつ、「損益計算書」の中で計算される5つの「利益」について説明します。

これは、現在の日本の会計基準に沿ったものです。

この他にも「〇〇利益」といわれるものは、国際会計基準による「包括利益」や、管理会計分野の「限界利益(貢献利益)」などさまざまありますが、ここでは触れません。

それは、すべて「損益計算書」に載っている

「損益計算書」の項目は、図表1のようになっています。損益計算書とは、英語で Profit and Loss Statement というので、その頭文字をとって、PLともいわれます。次回以降登場する、貸借対照表やキャッシュ・フロー計算書とともに、企業の経営状態を写し出す重要なものです。まとめて「財務諸表」とか「決算書」などともいいます。いわば、会社の「健康診断書」のようなものです。

その中で PL は、「ある期間(通常は1年間)に、その会社が、どれくらい儲かったか、あるいは損したか」を示します。会社に入った「お金」=「益」と、出ていった「お金」=「損」を足し引きすると最後にどのくらい残るか、を「計算」するから「損益計算書」というのです。

ここで、入るお金のことを「収益」、出ていくお金のことを「費用」といいます。これからはこの名前で呼びます。覚えておいてください。

図表1の上から見ていきましょう。会社に入ってくる最初の収益は、「売上高」です。

ここから、売上を上げるための費用である「売上原価」を引いたのが、①売上総利益(粗利)です。売上原価には、材料費、工場で製品をつくる人の労務費、その他の経費などが含まれます。

次に、販促費や本社社員の給料など「販売費および一般管理費(略して販管費)」を引けば、②営業利益。ここまでが「本業による利益」といえます。

そこから銀行への支払利息や、有価証券の配当金のような「本業以外で出入りする収益&費用」を足し引きすると、③経常利益(略して「けいつね」)です。つまり、「通常の企業活動を行った結果としての利益」です。

最後に、災害損失や工場の土地売却益など「普通は発生しない収益&費用」を加減すると、④税引前当期純利益が計算されます。

これをもとに法人税などの税金を支払い、「最終的に、締めたらいくら残ったか」という金額が、⑤当期純利益です。これが新聞で見かける、いわゆる「最終損益」にあたります。これから新聞を読む際には、これらの「利益」の違いも、ぜひ、チェックしてみてください。

図表1 損益計算書の5つの利益

売上高	
売上原価	
売上総利益(粗利・あらり)	①
販売費および一般管理費	
営業利益	②
営業外収益	
営業外費用	
経常利益(けいつね)	③
特別利益	
特別損失	
税引前当期純利益	④
法人税等	
当期純利益	⑤

「時間と利益の関係」

田中正知



カイゼンが正しく評価されるために

皆さんの会社の工場、製造現場では、たとえば、次のような疑問に答えられるでしょうか？

◎「まとめてつくれば、安くなる(量産効果)」とよく言われます。一方で「小ロット多回生産」を徹底する「トヨタ生産方式」を目指して、多くの現場が熱心に取り組んでいます。これは、矛盾していないのでしょうか？「大ロットで作った場合」と「小ロットで作った場合」どちらが、より儲かるのでしょうか？それは、なぜなのでしょう？

◎「時は金なり」といいます。「トヨタ生産方式」でも「リードタイム短縮」を重視します。では具体的に、みなさんの会社では、「1時間」あたり、どれだけのお金が全体のコストとして消費され、あるいは、新たに獲得されているのでしょうか？

こうした疑問を解決するために、私は『Jコスト論』を構築しました。その中から、基本的な考え方をご紹介します。みなさんの現場での日々のカイゼンが、会計上の計算のために、誤った方向に捻じ曲げられないための指針を示したいと思います。トヨタ式カイゼンや、『Jコスト論』の詳細については、拙著(参考文献)をお読みください。

「利益率」と「収益性」は別のもの?!

たとえば、工場の製造コストを考える時に、今の会計制度は、「時間」という観点をまったく考慮しません。すべての問題は、ここから発生します。

銀行にお金を預けるときに、私たちは必ず「どれくらいの期間で何円の利息が付くか」を考えます。同じ金額の利息なら1年物よりも半年物の方が嬉

しいものです。さらにこの受取金額を利息を含めて再び半年預ける(つまり1年で2回繰り返す)と、1年物に比べ、受取利息総額が、なんと2.1倍になるからです。

あなたの職場では、つくってから代金を頂くまでの期間が、1か月間か半年間か1年間かの違いに、無頓着ではありませんか。お金を預けるのとは違う見方をしてはいませんか。

「お札」も「もの」も「お金」です。寝かせず、上手に働かせなければいけないのです。上手とは、より多く、より短時間で稼ぐことです。

製造現場では「ものを寝かせない」工夫が第一歩になります。この考え方を、コスト計算に取り入れるべきなのです。

「利益率」と「収益性」の区別が重要

利益率：営業活動1回あたりでどれだけ儲かるか
収益性：一定の期間あたりでどれだけ儲かるか

このうち「稼ぐ期間(時間)」まで考慮に入れた「収益性」ですべての現場評価、経営判断をすべきなのです。次回以降、さらに具体論を展開します。

この2つの違いがとても重要なのです。今後連載の中で繰り返し出てきます。しっかり区別して理解して下さい。

〈参考文献〉

- 1) 「トヨタ式カイゼンの会計学」田中正知著、中経出版
- 2) 「考えるトヨタの現場」田中正知著、ビジネス社
- 3) 「トヨタ流」現場の人づくり」田中正知著、日刊工業新聞社
- 4) 「トヨタ原点回帰の管理会計」河田信編著、中央経済社
- 5) 「トヨタ生産方式」大野耐一著、ダイヤモンド社