

1977年5月20日第三種郵便物認可 2009年12月1日発行 偶数月1日発行 通巻627号

商エクラブ

12
627/2009



ホームページアドレス
メールアドレス

<http://www.shokoclub.or.jp>
shoko-c@ny.airnet.ne.jp

社団法人 日本商工倶楽部

トヨタ式カイゼンの会計学

—在庫を減らし、利益をつくる!—

❖ものつくりのための管理会計

トヨタ生産方式に、まともに取り組むと、会計とぶつかり合います。会計と喧嘩にならないようなカイゼンなら、それは単なるカイゼンごっこであって、決して本物ではありません。

例えば、在庫を半分にするのは、本社なら可能です。しかしながら、在庫を半分にしたらどういうことになるか。まず、在庫を減らすためには、一度、操業を落とさなければなりません。その結果、操業度が落ち、在庫という資産が減りますから、短期的赤字になります。そうすると、赤字だ、何事だということで大喧嘩になるのです。

実はトヨタでは、六〇年代に会計学のオーソリテイである花井正八副社長と、トヨタ生産方式を作り上げた大野耐一副社長が大喧嘩をしていたのです。大野は、会計学は知りま

せんが、現場の感覚で、「これではだ」と主張し、真っ向からぶつかったのです。その後二〇〇〇年まで、トヨタには二つの会計制度が同居していました。

現場を管理する管理会計は、本当に物を使った、買った、売っただけを見る会計です。現場に仕事は半分か来なければ、半分だけの仕事をキチンとやりなさい、一個あたりの加工時間を競いなさい、仕事が来ないのは営業や、その他諸々の部署が悪いからで現場の評価から外す。現場は与えられた仕事をいかに速く安く作るかに専念しなさいというのが、トヨタ生産方式です。

日本のものづくりが、なぜ今日まで、もつと言えバブルの頃まで上手くいつていたのかといえば、アメリカの会計基準ではない基準、自分たち独自の基準を作ってやっていた

からです。「お客様のことを第一に考えれば、お金は回り回って自分のところにくる。」「諸行無常、赤字に慌てず、黒字に驕らず、日々に精進を怠るな。」「従業員は会社の宝、大きく育て、鍛えて使え。」というように、長期レンジで、先のことで目配りしながら経営していたからです。

リーマンショック後、米国式の管理会計が疑問視されはじめ、ものづくりが生き延びるための管理会計がホットな話題になっています。

❖不況の時こそ改革のチャンス

昨今は、どこの会社も大不況に直面し売上げが下がり、世界同時不況といわれています。その原因はバブルによって引き起こされた過剰流動性、過剰生産性にあるとされ、それに加えて、市場の縮小が全世界で同時発生し、小回りの利かない巨大な企

業ほど厳しい環境に直面し始めているのです。

市場そのものが急速に変化しつつあり、需要があつても、長続きはしません。あらゆる物の寿命が短くなり、半年後には陳腐化してしまうような世界です。

こういう時だからこそ、ジャスト・イン・タイム（JIT）の改革、ぱつと作って、ぱつと売るように、業務を速く廻し、いかに物を速く流すか、速く作るか、ということが重要になってくるのです。

不況こそ、改善の好機だという人はたくさんいます。けれども、よくよく聞いてみると、その後がないのです。不況こそ改善の好機と言っても、何をやっていいかわからないのです。トヨタ式の目的とするのは社員全員の幸せなので、絶対に人を確保しろ、と言います。だから先ず在



株式会社Jコスト研究所
代表取締役
ものづくり大学
名誉教授
田中 正知

庫を減らせと言います。

チームワークを大事にする日本的経営は、チームを維持・向上するためにお金を稼ぐのだと考えます。

お客様によい品を作って売り、税金を払って、従業員や地域産業を育て、まわりと共存共栄を図ります。それが良い会社の目的だからです。

減産時の在庫というのは、金額だけでみると間違えるので、日数で管理し、購入量を減らすことによって人件費は浮いてくるのです。

根本的な改革は、設備が余り、人が余り、在庫も余っている不況時だからこそ可能なのです。

改革に手を付ける場合、先ず、優秀な人材からライン外に出していきまします。また余分な設備は抜いて、これだけが余分だということを顕在化するのです。そして、ラインから外した優秀な人間には、人材育成、設備整備、工程の再編成等の改革に取り組ませ、やがて訪れる夜明けに備える。つまり、人を育て、設備も工程も詰めて、新製品を生産できるような体制を整えておくわけです。

❖ Jコスト論の考え方

Jコスト論は、儲けとは何かを更に見直そうということで、私が提唱している新しい管理会計法です。

従来の考え方は、利益＝売値－原価

(及び物流費)となっており、原価を安くすれば儲かる仕組みでした。例えば、A(十万円)で仕入れた品物を翌月に十一万円で売った、B(十万円)で仕入れた品物を翌々月に十一万円で売った)という場合、利益はAもBも一万円、利益率も同じ評価となります。

一方、お金を預けた場合には、A(一年間十万円預けて十一万円受け取った)、B(二年間十万円預けて十一万円受け取った)なら、AとBの利率は同じだとは言いません。Aは年利率一〇%、Bは、年利率五%と、時間を考えに入れて計算します。

従来の利益率の考え方では、現場でいくら在庫低減やリードタイム短縮の改善をしても評価に表されませんでした。そこで、評価指標がないのなら新しく作ろうと考え出したのが、Jコスト論です。お金を預けた場合のように、時間の概念を取り入れ、リードタイム短縮の効果を表そうとしたのです。

Jコストの評価指標は次の式で表します。

収益性＝収益額÷投入資金量

＝粗利益÷棚卸資産

この式では、金額を表す単位は、「円」、資金量を表す単位は「円×日」、利率を表す単位は、「日」としています。資金量を表す単位「円×日」(＝時間とお金を掛ける)を使った理論だから、

Jコスト論と称したので。

❖ トヨタ方式の土台にある哲学

トヨタ生産方式は、自動化とJITの二本柱で構成されていることは、よく知られていますが、その下にある哲学を理解することは、より良くトヨタ方式を理解することに繋がります。基本になる哲学は、「人間性尊重」、「諸行無常」、「共存共栄」、「現地現物」という考え方が成り立っているのです。

「人間性尊重」のひとつの例は、「人を責めずに、やり方を責めよ」ということです。やり方とはプロセスです。作業標準、人であれば標準作業ですが、標準作業のやり方がよかったかどうかを責めるのであって、個人の人格を責めるものではありません。

もう一つの例は、会社の都合で解雇しないことです。カイゼンの結果、五人が携わっていた仕事で、四人でできることになった場合、一人余ったから解雇だというのであれば、誰がカイゼンしますか。カイゼンしても、絶対首にはならないし、カイゼンした人も、その職場の人も、優遇されるような労務対策をしない限り、カイゼンなどできません。みんな改善していこうという対策をとるべきだ等々の考え方を言います。

二つめの「諸行無常」とは、世の中

は全て変わっていくので、日々努力し、日々変わっていくのであれば取り残されてしまう事を戒めて、日々精進しなさいということです。

三つめの「共存共栄」ですが、自社だけが儲かればいいのではない、お客様が第一で、二番目が周りの地元・環境、三番目に従業員、四番目に株主で、五番目に経営者という順番で、物事を考えていきなさいということです。昔は、殆どの日本の企業が共存共栄でした。社長の生命保険で社員の退職金を払うなどという話もあったほどです。今では、従業員の首を何人切ったかが社長の実績になっているようなところもあります。日本の企業も大きく変わってしまいました。四つめの「現地現物」は、実際に現地に行つて現物を自分の目で見て、肌で感じて五感で確かめた上で、自分の頭で判断しなさいと言うことです。コンピュータは、誰かが、自分の判断で打ち込んだデータを基にしている事を忘れてはなりません。

トヨタ生産方式の基本にある、このような考え方を理解した上で、改革に取り組んで頂けたらと思います。

(禁 無断転載)

二〇〇九年九月一四日(月)

於 倶楽部談話室

文責／編集部