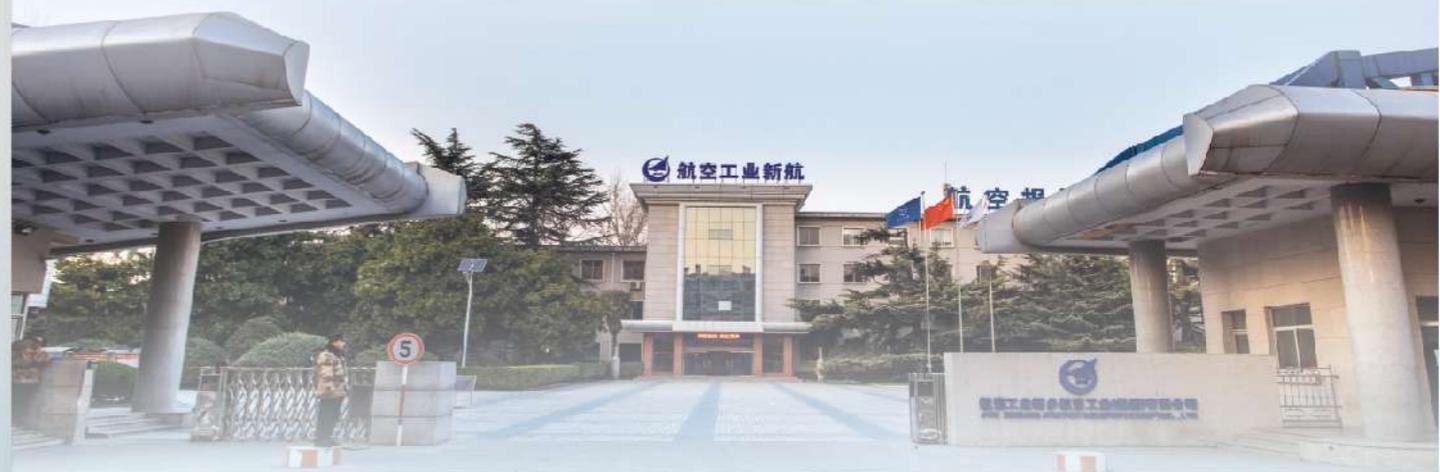




饮其流者怀其源 学其成时念吾师

水を飲む者はその源を思い，成果を出したときに師を思う。

——致敬田中正知老师





值田中先生 80 岁生日之时，

祝您

生日快乐，
健康长寿

胡晓
2021.10.09

祝田中老师

生日快乐

吉祥如意

胡晓
2021.10.09

序言 Preface

J成本就是引入时间概念，强调速度带来的价值，学习丰田对时间管理和加快存货周转的管理科学，从时间角度审视价值流动，在单位时间内创造更多的价值，提高企业收益能力，2019年9月，新航导入丰田生产的会计思维——J成本论，探索全局最优的成本管控方法，建立具有新航集团特色的精益成本管理体系，培养业财双向融合精益人才队伍，提升新航集团成本核心竞争力。

Jコスト論は時間の概念を導入し、スピード改善の価値を強調する。トヨタの時間と棚卸資材回転数の管理を学び、時間の角度で価値の流れを見直し、時間当たりの価値を高めることにより、企業の収益力を向上する。2019年9月から新航がJコスト論を導入し始めた。全体最適の原価管理法を考え、新航集团特徴があるリーン原価管理体系を立ち上げ、新航集团の原価核心竞争力を向上する。

田中正知 教授



高海军
航空工业机载公司副总经理

J成本是精益的一部分，是从另外一个角度看我们推进的精益生产方式，改善运用的还是可视化、平准化、连续流等这些基础的精益工具，唯一增加的是时间维度，让思考方式从原来的平面，变成现在的立体，更加全面。我们平时追求的就是利润率的提升，如果再加上周转速度，这两个叠加起来，创造的价值更大。

Jコスト論はリーン思想の一部である。別の角度で我々が進めている活動を評価できる。運用するのは見える化、平準化、流れ化などのツールであり、唯一追加するのは時間軸である。考え方は平面から立体にし、全面的になる。普段追及する利益率であり、時間軸を追加すると二つの指標を一緒に見るともっと価値を創造できる。



张耀军
新乡航空工业（集团）有限公司董事长

2019年开始我们走上了精益成本之路，强调要以笃行精益的决心、恒心和信心打赢精益成本管理攻坚战，强调笃行精益不是少数人，不是一个部门，而是要从端到端让所有部门、所有角色都参与进来。我们瞄准的目标是中长期持续有效的增长，让我们在笃行精益的正确道路上小步快跑，持之以恒，为实现新航成为世界一流机（车）载产品供应商的愿景一起不懈奋斗、接续奋斗！

2019年から我々がリーン原価管理の道を歩んできた。リーン活動を実行する決心、恒心、自信を強調し、リーン原価管理活動を成功にする。リーン活動は一部の人と部門の仕事ではなく、すべての部門、全員参加を必要である。我々の目標は中長期の継続的な成長である。皆さん、新航が世界一流の機（車）載製品メーカーをなるため、頑張りましょう！

相遇

2019年6月12日
新航参加LEC年度精益峰会

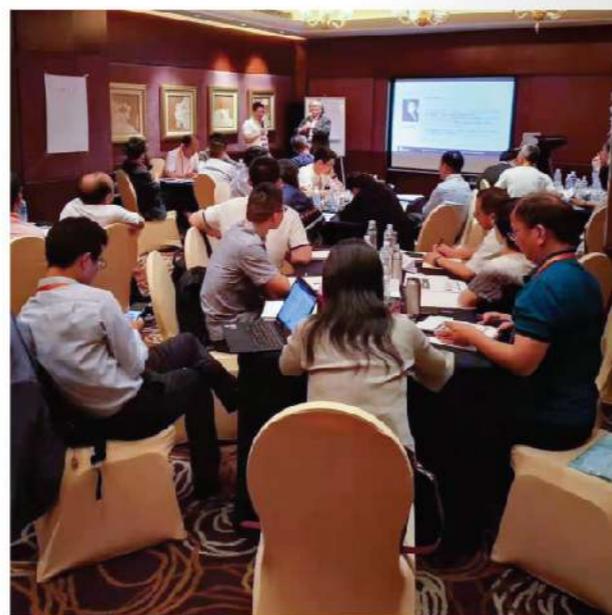
出合い：2019年6月12日新航がLECリーンスミットに参加



2019年全球精益高峰论坛



TPS与J成本



上海培训

【培训】TPS与J成本论



“大批量生产从而降低成本”与“小批量多批次生产”，这两者之间是否存在矛盾？...

开始时间：2019年6月12日
活动地点：上海复旦皇冠假日酒店
报名截止：2019年6月11日

¥ 4000

报名结束

- “大批量生产从而降低成本”与“小批量多批次生产”，这两者之间是否存在矛盾？
- 销售人员及采购人员期望的“集中销售”能赚钱吗？“集中采购”能省钱吗？
- 丰田尤其重视缩短交货时间，是如何实现“时间就是金钱”的呢？

本次课程由中正知老师将从丰田的四大经营哲学以及“J成本论”为大家分析答案所在。

丰田的四大经营哲学（人性尊重、循行无常、共存共荣、现地现物），从根本上决定了丰田生产方式的诞生；“J成本论”很好的诠释了丰田JIT：如何减少资金使用的浪费、加快资金的周转。哪里有瓶颈等等这些企业精益的真谛都能运用J成本的概念加以说明；现场改善的目标就是毛利/存货最大化。因此，除了提高毛利，减少存货资产外没有其他办法。J成本就是为了方便理解A系列/存货资产最大化而做的理论总结。

J成本论

Lean Enterprise China

特此证明

herby certifies that

王关明

顺利完成

has successfully completed the

TPS与J成本论

2019年6月

Date

田中正知
Instructor

Enterprise China

特此证明

herby certifies that

安荔枝

顺利完成

has successfully completed the

TPS与J成本论

2019年6月

Date

田中正知
Instructor

相识

2019年9月1-2日
田中老师在新航讲J成本

初対面：2019年9月1-2日 田中先生が新航でJコスト論を講演



新航授课现场



田中老师授课

丰田生产方式中的管理会计思维
讲师 田中正知

制造大学名誉教授
原丰田汽车生产调查部・物流管理部长
原东京大学大学院经济学研究科特任研究员
佐吉咨询首席顾问

J成本论封面

【5-1】到底是养猪赚钱还是养马赚钱呢?

猪 VS 马

「猪」
购入价：1万元
养路费：1千元/1月
养殖周期：1年
售价：4万元

「马」
购入价：5万元
养路费：3千元/1月
养殖周期：2年
售价：25万元

「猪」总成本 = 1万元 + (1千元 × 12个月) = 2.2万元
「马」总成本 = 5万元 + (3千元 × 24个月) = 12.2万元

哪个更赚钱?

养猪养马

【5-2-6】利用调查的lead time 和成本信息制作「J成本图」

横轴是零部件在工厂内逐一通过各工序加工所用的时间。
纵轴指各工序中投入到商品中的成本的累计向下方表示。
因此，通过J成本图能知道随着工序的展开成本是如何注入到商品中去的。

A ⇒ B ⇒ C ⇒ D ⇒ E ⇒ F ⇒ G ⇒ H ⇒ I 工序

时间 ↑ 毛利 π
↓ 售价 θ

α, β, γ, δ 表示在各工序中投入的费用

「面积」a, b, c, ... 表示资金量「J成本」

C = C(t)

J成本

【6-3】基础收益力分析图

以零件分析图

Y轴：销售原单价毛利率 = 毛利 / 销售原单价
X轴：存货资产周转数 = 销售原单价 / 存货资产
面积：存货资产利润率 = 销售原总利润 / 存货资产
双曲线表示有相同的利润率（等高线也一样）

① 主要表现总部职能的實力
② 主要表现生产・物流的實力

收益性分析图

相知

试点单位进行现场调研

知り合う：対象工場の現場調査



现场调研-豫新



现场调研-巴山



现场调研-平滬



现场调研-134

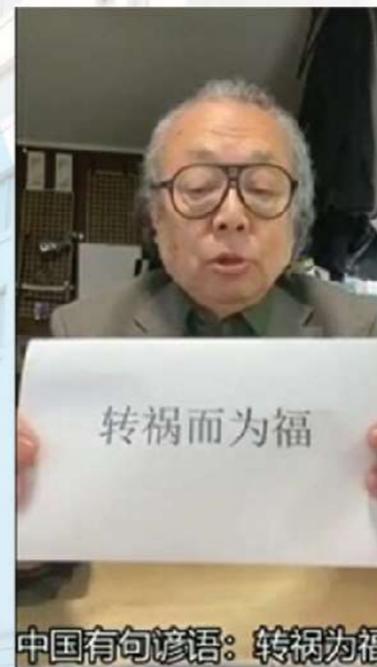
相伴

田中老师到现场辅导

友たちになる：現場指導











第一批试点4家单位收益性对比分析图



第二批试点3家单位收益性对比分析图





新乡航空工业（集团）有限公司
总经理 丁峰涛

新航推动精益改善就是要坚持系统思考、问题导向、持续改善。学习J成本系统思考方法，通过全过程把握来发现堵点、断点、浪费点，优先解决影响全局最优的关键问题。J成本论的导入和实施需要充分调动员工的参与积极性，并逐步建立长效机制，在持续改善中不断创造价值，在这个过程中，员工个人聪明才智得到发挥，个人的价值得以实现，那么企业的价值也就同时实现，企业的收益也会随之而来。

新航がリーン改善を進めるときに全体最適思考、問題意識、継続改善を強調する。Jコストの全体最適思考法を学び、全流れの把握しながら、停滞と無駄を発見し、全体最適に影響する問題を優先に解決する。Jコスト論の導入や実施は全員の積極参加が必要。JコストPJ運営の仕組みを立ち上げ、継続改善で価値の創造する。この過程で社員個人個人の知恵を発揮でき、個人の価値を実現できる。会社の価値も実現する同時に企業収益も出る。



新乡航空工业（集团）有限公司
副总经理 总会计师 王关明

新航推进精益成本管理项目，关键在于坚持“信、学、习、行”的原则，信是信奉精益，相信J成本理论；学是公司上下主动自觉地学习精益成本管理知识、工具、方法；习是学以致用，把所学内容运用到工作中，做到学有所用、用有所成；行是做好案例沉淀、经验共享、体系建设，把J成本理论积极进行拓展推广，同时做好人才培养工作，实现星星之火可以燎原，推动新航高质量发展。

新航がリーン原価管理PJを推進するとき、“信、学、習、行”の原則を守る。“信”はリーン思想、Jコスト論を信じる。“学”は全社が積極的にリーン原価管理の知識、ツール、方法を学ぶ。“習”は学んだことを実際の仕事現場で運用し、成果を出す。“行”は成功事例をまとめ、体系を立ち上げ、Jコスト論は社内でも横展開する同時に人材育成を注力し、新航の高品質発展を支える。



集团推进团队 赵紫碧、李祥艳、杨艳丽、刘君莲

我们有幸参与新航集团精益成本项目，通过学习J成本论，思考把时间因素计入“企业绩效评价指标”。过程中从理论学习，带领团队深入现场观察，拉动子公司推行精益，经过两年的努力，效果明显收益力提升，交付周期改善，项目推进的同时，个人能力也获得了提升，实现了从财务会计向经营会计的角色转变。

新航のリーン原価管理PJに参加し、とても幸いです。Jコスト論を学ぶことによって“企業業績評価指標”に時間軸を入れることを考える。理論学習からチームをリードして現場観察することによって、各子会社のリーン活動を推進する。二年を経って、収益力を向上するし、リードタイムを短縮した。個人の能力も上げた。財務会計から経営会計のロール転換を実現。

子公司推进主管代表 肖迪

在参与J成本改善项目中，通过对产品全价值链分析，以及时间成本的学习，对《金矿》一书中学习到“挖掘深藏在企业中各个环节的金子”有了更深的感悟；时间浪费有时不易察觉，但确实真实存在，J成本让时间数据化，让浪费显性化，对提高产品收益力很有帮助。



JコストPJで製品の全価値流れの分析と時間コストの学習により、「gold mine」の本で書いた「企業の各プロセスでGoldがあること」を深く理解した。時間の無駄は発見しにくいですが、確かに存在する。Jコストは時間を顕在化し、無駄も顕在化した。



核心团队成员 邵庚博

运用J成本理论进行现状把握，使我们能够通过数据及图表更直观地找到影响产品收益力的问题点，进而聚焦问题进行整改，学习理论→把握现状→问题整改，一个循环下来使得我对J成本的理解更加深刻，提高流转效率能为公司带来实实在在的收益。

Jコスト論で現状把握し、データやグラフで製品の収益力の問題点を直観的にわかるし、問題を集中し解決する。理論学習⇒現状把握⇒問題解決の循環でJコストの理解を深くになる。回転率を高くすると会社に収益力を向上する。

核心团队成员 王晶晶

通过J成本的学习和推进，让我们从数量×单价×时间的三维角度来分析产品的成本，代替了静态的产品成本分析，通过试点产品的跟踪，对影响交付的关键问题进行聚焦改善，也给我们导入和开发了多个现场改善的方法，营造良好的J成本管理氛围，浅移默化地提高对时间成本的关注度，提高参与人员的工作主观能动性，形成合力促进企业收益提升。



Jコストの学習と推進で数×単価×時間三つの角度で製品の原価を分析する。原価金額分析を変わり、対象製品のフォローで重要問題を改善し、リードタイムを長くする問題を抽出し、現場改善の方法も教えられ、時間コストを注目させ、全員の積極性を向上する。企業の収益力を向上させる。



产品经理 王吉民

担任产品经理，感受到了合力的形成；采购部门的深入参与，压低原材料库存，缩短原材料库存时间；市场部门的深入参与，提供了准确的周发货计划，确保生产的顺畅，缩短了成品库存时间；质量部门的深入参与，推进员工自主检，消除了检验环节的断点；J成本使大家有了一个共同明确的目标，相互理解，互帮互助，真正实现了向管理要效益。

私は製品マネージャーを担当し、各部門の協力を感じた。購買部は原材料在庫日数を減らす、市場部は正確な週出荷計画を作成し、製品在庫時間を減らす。品質部門が参加し、自主検査を導入し、検査を省く。Jコストはみんなに同じ目標を与え、お互いに協力し、管理水準の向上で収益力を向上する。

产品经理 范志华

掌握了J成本论的工具方法，通过现场数据写实，发现了真正影响流动性的问题。以客户需求为牵引，以齐套拉动为目标，才能保证生产单元的正常流动。加强产品流动就是加快价值创造，任何阻碍产品流动的断点、瓶颈点都是我们的改善点。

Jコスト論の方法を身に着け、現場観察によって流れの停滞の問題点がわかる。顧客のニーズを基にして、生産の正常の流れを保証できる。製品の流れを速くなるのは価値創造のスピードが速くなる。製品流れの停滞は我々の改善点である。



课题组长 刘金辉

缩短从资金投入到货款回收的时间，从而提高产品和公司的收益力，这就是我对J成本理念的理解。“时间就是金钱”，J成本将时间概念引入产品中，通过对目标产品进行全过程数据收集分析，针对瓶颈点从“缩短过程时间”的角度出发进行改善，砍掉多余浪费环节，在保证产品质量的前提下缩短生产周期，从而达到整个产品收益力的提升。

資金投入から資金回収の時間を短縮によって製品と会社の収益力を向上する。これは私はJコスト論に対する理解である。“時間は金銭である”。Jコストは製品プロセスに時間概念を入れ、対象製品に全プロセスのデータ分析し、“リードタイム短縮”の角度から改善し、無駄を削減する。製品品質を保証する前提でリードタイムを短縮して収益力を向上する。

课题组长 刘宗宁

J成本论很好的诠释了丰田生产方式中如何减少资金占用的浪费、加快资金的周转、生产瓶颈等等这些企业精益的关键。理想状态下的绝对零库存在现实中是不存在的，因此，这就需要不断发挥员工的智慧，为获得最大的收益力持续改善。

Jコスト論はTPSの資金の速く回転することをうまく解釈した。ゼロ在庫は現実には存在しないので、我々は社員の知恵を發揮し、継続的に収益力を向上することを狙う。



相守

お互い支える

两年多来，在老师您的精心辅导下，J成本
在新航已经生根发芽开花结果，感恩您的传道授
业解惑，饮其流者怀其源，学其成时念吾师，在
您80岁大寿之际，祝您生日快乐，身体健康！

二年以来、田中先生の真面目な指導で、Jコストは新航で少し
ずつ成果を出し続ける。とても感謝しております。水を飲む者はそ
の源を思い、成果を出したときに師を思う。

80歳お誕生日おめでとうございます！ご健康とご多幸をお祈り
いたします。

水を飲む者はその源を思い
成果を出したときに師を思う

