

トヨタ式カイゼンの会計学

田中 正知著
中経出版
定価 1,575円



本書は、著者、田中正知氏がトヨタ自動車の製造担当者として直面した「トヨタ生産方式(TPS)の良さが会計的に評価されない」という悩みに基づく「TPSの正当性を証明する会計とは何か」という思索の産物であり、著者の到達した結論は、「会計に時間軸」を組み込むことであった。

TPSが注目され始めたのは1973年の第一次石油ショックの頃からだが、それまでは、大量にまとめて作るほど儲かると考えても、特段支障はなかった。しかし、「規模の経済」の時代が終ると、「作っただけではダメ、売れてなんぼ」「早めに作るのも、だらだら作るのもだめ。いったん作り出したら、流れを止めるな」という、TPSが次第に脚光を浴び始める。このTPSの思考と相性のよい会計とは、「正味加工時間」ではなく、全経過時間を等しく重視する会計観でなければならない。

そこで、著者の創造した新しいコンセプトは、コスト(=単価×数量)という二次元的会計観からJコスト(=単価×数量×経過時間)という三次元的会計観へと、次元を高めることであった。三次元世界に立って始めてTPSの妥当性やレベルを測定することが可能になる。一般には、本社が二次元会計に浸ったままでは、工場が三次元TPSを導入しても根付かない。次元の違いから、組織活力は不完全燃焼となる。大きくいえば、これがアメリカのビッグスリーを含む前世紀のアングロサクソン型のモノづくり経営のおよその結末であり、「人を減らすな！在庫を減らせ！」という本書の帯の意味するところであろう。

次に、評者のみる本書の最大の効用は、二次元世界の「コスト」や「利益」からは見えてこないTPSの「改善効果」が、経過時間をかけた面積でみればハッキリとその大きさが可視化されるこ

とである。評者としても、これからTPSを導入する企業には、格好の効果的な改善促進ツールとしてのJコストの使用をお勧めする。

Jコストそのものについては、「1億円×30日」と「30億円×1日」が果たして等価か(資本コストを考えると等価ではない)といった技術面での問題認識がないわけではない。だが、Jコスト論の本領は、「大ロットの方がコストは安い」という思い込みから世界を解放する(第5章)、「やみくもな『原価低減』がもたらすもの」は何か(第4章)「部門ごとの『ムダとり』が悪さの大きな原因」(第9章)など、今日の世界不況克服にとっても有効と思える骨太な説得力にある。

さらに著者の「わが意を得たり」の主張は、「時間が経過するとはみすみす『儲ける』ことができる『能力』を『ムダに寝かせている』ことである」(第2章)という表現にある。惜しむらくはこの表現では、CEO、CFOや原価計算係の皆様はどこまで納得いただけるか、心配でもある。そこで、会計文脈的な解説を施すとすれば、「みすみす儲けることのできる能力」とは、ファイナンスに登場する「機会概念」である。ヒマを創造することで追加受注や内製化などのさらに儲ける機会が生じると考えれば、ヒマの出現は会計のいう「操業度損失」などではない。売上げは落とさずにヒマを創造した部下がいたら、むしろ絶賛してやるべきなのだ。「作れば売れる」時代に通用した会計観とは次元を異にする会計理論をいかに創造するかという21世紀型の課題を本書は会計理論側につぎつけている。

(評者 名城大学教授 河田 信)