

1. ごあいさつ

10月に入りすっかり秋らしくなりましたこの頃、いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンクの照井清一です。

先日ラーメンを作るために麺をゆでていたら噴きこぼれそうになりました。とっさに鍋を掴んだら「熱っ！」やけどをしてしまいました。これは前回の覚醒水準でいうとフェーズIVのパニックの状態でした。この鍋、全体が陶器製で取手もとても熱くなっていました。パニックでは思考停止状態のため、取手が熱いとわかっていても握ってしまいました。こういう場合は、取手が熱くなる鍋を使わない

ことが一番のヒューマンエラー対策と、やけどしてヒリヒリした手を見ながら思いました。今でも日本のどこかに鍋を噴きこぼしている人はいます。ガスレンジの上にカメラをつけて、鍋の中で急激な変化が起きたら、直ちに火を弱くするガスレンジがあったらいいと思うのですが…。



パニックになると視線は…

2. 会計が判断を誤らせる！現場と会計の課題について

多くの経営者や幹部社員にとって、会計は分かりやすいものではありません。

損益計算書や貸借対照表は理解しても、どの数字が経営に影響するのか、なかなか分かりません。

(1) なぜ会計は分かりにくいのか？

会計が良く分からないのは、実務を行っている人にとって会計は外国語のようなものだからです。日常使わない言葉で、普段なじみのない考え方を学ぶのは、中国語で中華料理の作り方を習っているようなものかもしれません。そして会計の世界の人たちは、そのお金が企業で何に変わり、どのように人が動いているのかという実務にはあまり関心がありません。

実務の人と会計の人との間には、深くて大きな溝があるのです。

しかし利益を増やすためには、会社のお金の大きな流れを知る必要があります。また誤った会計の知識のために、会社のお金が出て行ってしまふこともあります。

(2) 管理会計

管理会計は、会計を経営者の意思決定や組織内部の業績測定・業績評価に役立てる内部統制を目的としたものです。

管理会計は主に、原価計算と予算管理から構成されます。

税理士や公認会計士など専門家の方のセミナーや勉強会に出ても、「なんか分かったような、分からないような」という方は多いのではないのでしょうか。

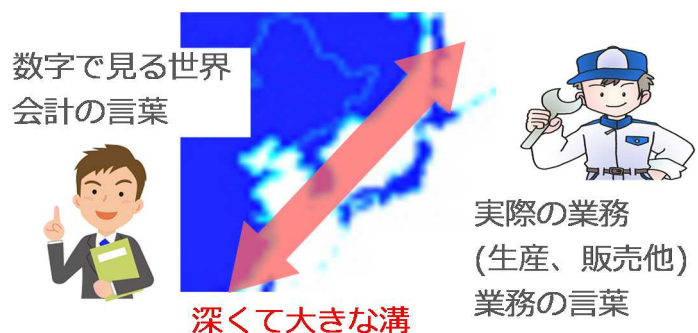


図1 会計と実務者の間の溝

また改善に取り組んだ結果、コストダウンどころか会計上の利益が減少してしまうこともあります。今回は、このように会計と改善の相反する点について、お伝えします。

財務会計の目的は、過去の数字を整理して、企業の利益と資産を適切に算出することです。

一方管理会計は、過去の数字を元に、今後の数字を予算として予測し、それを実現するように業務を管理統制します。

図 2 のように各オペレーションにお金という管理指標を加えて評価し、目標利益を達成するように PDCA を回す仕組みです。つまり各業務を会計という鏡を使って映し出し、改善していく取組です。

問題は、この会計という鏡が歪んでいることです。

① 会計のゆがみ

税務会計の影響により正しい姿から乖離することがあります。減価償却は、定率法と定額法を企業が選択します。多くの場合、実際の価値の劣化より税制に有利かどうかで判断されます。

② 全部原価計算の問題

財務会計では、原価計算は全部原価計算で行わなければなりません。全部原価計算では、売上がなくてもたくさん製造して在庫すれば、その期の費用が少なくなる性質があります。

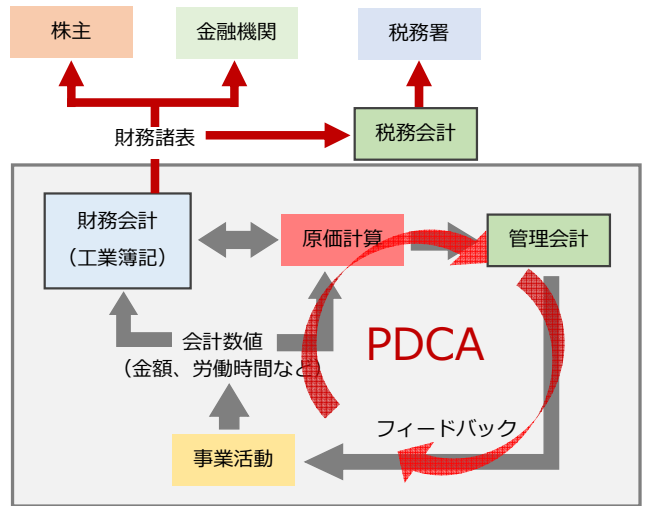


図 2 利益を増やすための会計

| | | | | |
|------|-----|-----------|----------------|-----------|
| 売上 | | | | 営業外 収益 |
| 材料費 | 労務費 | その他 経費 | 販売費及び 一般管理費 | |
| 製造原価 | | | 営業外 費用 | 経常 利益 |

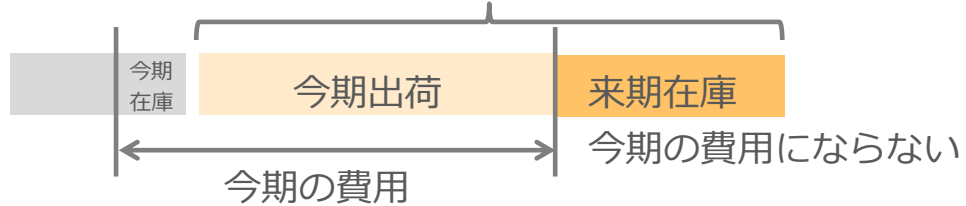


図 3 今期の費用と来期の費用

理由は、全部原価計算では、今期の売上と在庫に、今期の製造原価がそれぞれ割りつけられます。在庫は資産として来期に持ち越されるため、今期の費用には含まれません。従って在庫に割り付けられた製造原価分は今期の費用が少なくなります。

その結果、在庫を増やすと利益が増えます。しかし売れない在庫は資金の回転を悪化させ、また在庫が長期間滞留すると保管費用や製品の劣化など

経営に悪影響を及ぼします。

実際期末に製品をつくりだめして在庫を増やしている企業もあります。しかし在庫が来期すぐに売れれば問題はないのですが、滞留すると資金繰りに影響し、また在庫の保管場所の確保や保守にもコストがかかります。さらに長期間滞留すると出荷の前に再度確認や清掃が必要となり、気づかないうちに製造コストが増加します。

③ ジャストインタイムと財務会計

リードタイム短縮、1 個流し、在庫削減などトヨタ生産方式は、ムダをなくし、工場の経営を改善するのに有効な方法です。ところが全部原価計算で製造原価を計算すると、これらの取組は会計的には効果が全くなかったり、逆に利益が減少したりします。

その結果、多くの企業がトヨタ生産方式に取り

組んでも、会計上の原価低減のため、製造ロットを増やしたり、在庫を増加させたりして、トヨタ生産方式が形骸化してしまいます。

● リードタイム

ロットを少なくし、最終的には 1 個流しにすることで、ものの流れ、製造工程のムダが見える化して、

ムダを改善します。しかしロットを少なくすると、段取り回数が増え、製造原価が上昇します。

● 在庫

現場の仕掛品や完成在庫を減らして、在庫の管理作業を減らします。さらに仕掛品が少なければ、

② トヨタの管理会計

では、トヨタ生産方式の元祖トヨタ自動車はどうしているのでしょうか。

実は、トヨタ自動車では、管理会計と現場の管理が棲み分けされています。

- ◇ 経理部門は、会計のディクロージャーのために全部原価計算で行う。
- ◇ 製造現場は、会計を無視して生産システムと物理的目標を達成する。

経理の原価計算は財務会計のためで、現場の管理はタクトタイムなど現場独自の指標で行っています。

製造原価のコントロールは、生産技術が製品の最初の段階から、原価企画として参画しています。そして、リードタイム短縮、在庫削減で一時的に利益が低下しても、経理は製造現場に口を出さないという棲み分けがされています。

【大野氏の決断】

ジャストインタイム (JIT) を開始した当初、工場の利益の大幅下方修正が避けられなくなりました。

現場が予定通り生産できない時、すぐにわかり、改善が進みます。

しかし全部原価計算では、在庫が多いほど製造原価は低くなるため、利益を増やすために期末に在庫を増産しようとしています。在庫が多くても低金利のため金利負担は少なく、損失は限られています。

大野氏は「ワシが責任を持つ。そのまま続けよ。」と指示し、工場の JIT の手綱を緩めませんでした。半年後には会社の利益が好転し、工場のことは大野氏らに任せてよさそうだと棲み分けが成立しました。

つまり小ロット生産、在庫の削減を行うと、一時的には製造原価が上昇します。しかしその後改善を続けることで、改善すべき点が見つかり、その結果、工数自体が短縮され、製造原価が低下します。

しかしアメリカの企業は、全部原価計算による管理会計が浸透し、会社の利益に対して財務部門が強い権限を持っています。そのためトヨタ生産方式を学んでも、経営数値が悪化してトヨタ生産方式が浸透しませんでした。

「原価というものは、使い道によっては怖いものだということをきちんと理解できる人が、原価計算を使ってこそ、会社の利益に結びつくものだ。」と元トヨタ自動車の経理部の方は語っています。

3. 常識に我慢できなかったイーストマン、そして歴史は繰り返す

今から 130 年前、結婚式の姿を残すには、肖像画を描いてもらうか、写真を撮るか、二つでした。カメラマンは、暗い布で囲った空間でガラスの板に薬液を塗り、カメラにセットすると、新郎新婦はカメラの前で 30 秒間じっとしなければなりません。写真は複雑な手順が必要な高度な作業でした。それが常識でした。

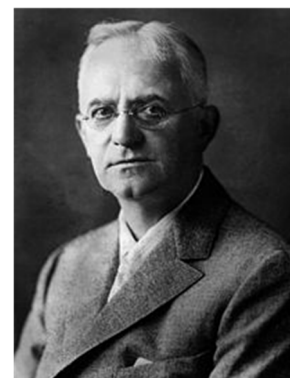
銀行員のジョージ・イーストマンは写真が好きでしたが、暗室や薬液、カメラ一式を運ぶ肉体労働は嫌いでした。「もっといいやり方」を求めて、3年間研究した結果、ガラス板の代わりに紙を使ったフィルムを作りました。

しかしプロの評判は散々でした。「写真に紙の目地が見える、使い物にならない」このままでは、つくったばかりのイーストマン乾板会社は倒産してしま

ます。

イーストマンは決意しました。「プロが分かってくれないなら、アマチュアを狙おう。自分で市場をつくってやる。」

彼は 100 枚のフィルムを内蔵したカメラを開発しました。ボタンを押すだけで撮影ができ、フィルムを使い切ったら、イーストマンの会社へ送るとフィルムはプリントされ、新しいフィルムを装填して送り返されるのです。そのカメラに「Kodak」というブランド名を付けました。



ジョージ・イーストマン

1888年に発売されると大人気となりました。またイーストマンは紙に代わり、セルロイドのフィルムを開発しました。そして1900年、彼はブローニーというカメラを発売しました。

フィルムは6枚、ボタンを押すだけの簡単なカメラで、価格は1ドルでした。

これは一大センセーションを引き起こし、自分で写真を撮ることなんて考えなかった人たちがこのカメラを買いました。



初代ブローニーカメラ

その中の一人にエジソンがいました。

「劇場用映写機の素材が見つかった」と彼はほっとしたのでした。セルロイドフィルムが映画の急速な普及を後押ししたのでした。

それから86年後、富士フィルムからブローニーと同様の製品が現れ大ヒットしました。写ルンですというカメラです。

まさに「歴史は繰り返す」ですね。



初代 写ルンです

4. 未来戦略ワークショップ「会計が判断を誤らせる、会社の数値と実務の違い」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」10月は今回特集した会計をその歴史からひも解いて深く考えます。この勉強会はどなたでも参加できます。

過去の資料はこちらからダウンロードできます。

<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 10月18日(日) 9:30~11:30

場所 刈谷市総合文化センター アイリス
(中央生涯学習センター) 407 研修室
刈谷駅南口 徒歩3分

参加費 500円

前日までに、FAX、電話(0564-55-5661)

又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364

会社名

お名前

TEL

FAX

6. 編集後記

カメラ店からフィルムカメラがほとんど消えた今、残っているのは6×6の大判カメラと写ルンですくらいです。最もマニアックなカメラと最も安価なカメラが残ったのも不思議ですが、他のデジタルカメラにはない特徴があるせいかもしれません。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一
〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL: <http://www.spiral.ilink-corp.co.jp>

Email: terui@ilink-corp.co.jp

Facebook: <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://spiral.ilink-corp.co.jp/malmag.html>

