「儲かる工場生産」に向けた財務・原価戦略の展開

設問編

(社) 日本能率協会　専任講師　中村　茂弘
詳細はURL:http//home.catv.ne.jp/dd/aqcdltdrをご参照下さい。

経理から報告がなされる事後原価集計内容の分析ではなく、ターゲットコスト思想で未来を企画し、技術向上とムダ排除を総合的、効果的に進める内容を原価改善と、資金回転迅速化対策というPL（損益計算書）・BS（貸借対照表）直結型の対策という形で、各種の改善・革新活動を整理した後、P-D-C管理の輪を効果的に廻しながら高い目標達成に個々の現場力向上の内容を直結～明確化する内容を紹介させていただきます。

1，ワンペーバー・作戦地図化させて活用へ向けるBS,PL,CFの利用法

2，ターゲット・コストを具体的展開するための要点と事例

3，超・短納期、超・高品質対策を戦略的に活用し、
収益を飛躍的に向上させる具体策の要点と事例解析

研修の主要アウトプット

① 経営革新戦略（BS,PL,CF）の向上指標と各種施策の一覧化
② ターゲットコスト対策、その具体的展開法
③ 目にみにくいコスト、攻めのコスト（顧客直結型・高付加価値モノづくり）
戦略の展開の要件と運営のコツ

原価とは

原価は仕事の影である。
改善対象は①技術向上と
②仕事や製品の改善です。

技術の高さ

ムダ
ムダ
ムリ
ムラ
ムダ

原価改善
成果

結果として
得られる金額＝原価

1，ワンペーバー・作戦地図としてBS,PL,CFを活用しているか？

設問1　過去原価と未来創造（戦略）的原価の差

　経理が集計する税務対策のための原価計算と、経営者が活用する戦略的原価は利用方法の面で目的が全く異なります。では、その差異は？とお考えいただき、違いを3項目程度にまとめ、要件の違いの記載をお願いします。

記入欄

参考例：一般の著書に見るＰＬ（損益計算書）構成

損益計算書の構成

1、売上高	１００
2、売上原価	７５
3、売上総利益	２５
4、販売費及び一般管理費	１５
5、営業利益	１０
6、営業外利益及び費用	４
7、経常利益	１４
8、特別損益	－４
9、税引き前当期利益	１０
10、法人税、事業税など	５
11、当期利益	５

期末商品棚たな高
＋当期製品製造原価
－期末商品たな卸高

１００－７５＝２５
生産･仕入の活動のみの粗い利益

２５－１５＝１０
本業から得る利益

４＋１０＝１４
財務費用を反映

１４－４＝１０
特別損益を反映

１０－５＝５
税の支払いを反映

「リーダーは未来の経営の形を明確化して示し、先頭にたって改革の姿を示す活動者！」とされているが、果たして、この種の解析をどのように進め、未来づくりに活用すべきか？について設問を追いながら把握～対策法を整理して行きます。

設問2　BS,PL,CFの一覧化

BS:貸借対照表、PL:損益計算書、
CF:キャッシュフロー報告書

工場における各種の活動や活動要素（5M+I：人・方法・計測・設備・物と情報・管理）と原価発生～改善や資金繰り発生の関係を、部下に判る形に一覧化をお願いします。

記入欄

参考資料：一般の著書に見るBS（貸借対照表）の形

下の構成が生産・販売という実務とどのような関連を持つか？明確化する必要があります！

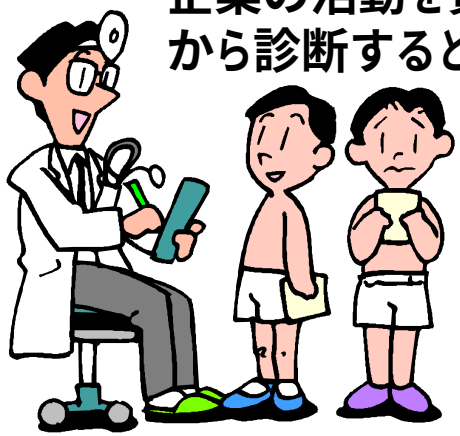
資産の部

科　目	金　額
流動資産	62
現金・預金	22
受取手形	1
売掛金	12
有価証券	23
棚卸資産	4.5
貸倒引当金	ー 0.5
固定資産	38
有形固定資産	20
建物・建築物	10
機械装置	3
土地	5
その他	2
無形固定資産	3
投資有価証券等	15
資産合計	100.0

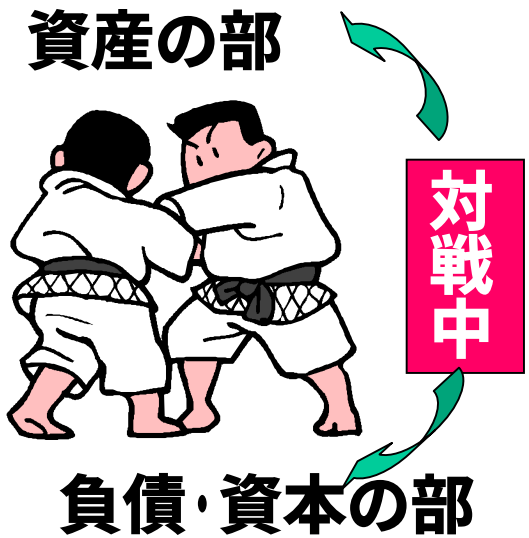
負債及び資本の部

科　目	金　額
流動負債	36
支払手形	0.5
買掛金	2.5
未払金と費用	22.0
未払法人税等	11.0
固定負債	14
退職給与引当金	12
その他	2
負債合計	50
資本金	25
法廷準備金	15
剰余金	10
（うち当期利益）	(5)
資本合計	50
負債・資本合計	100.0

企業の活動を資金面から診断すると、・・・

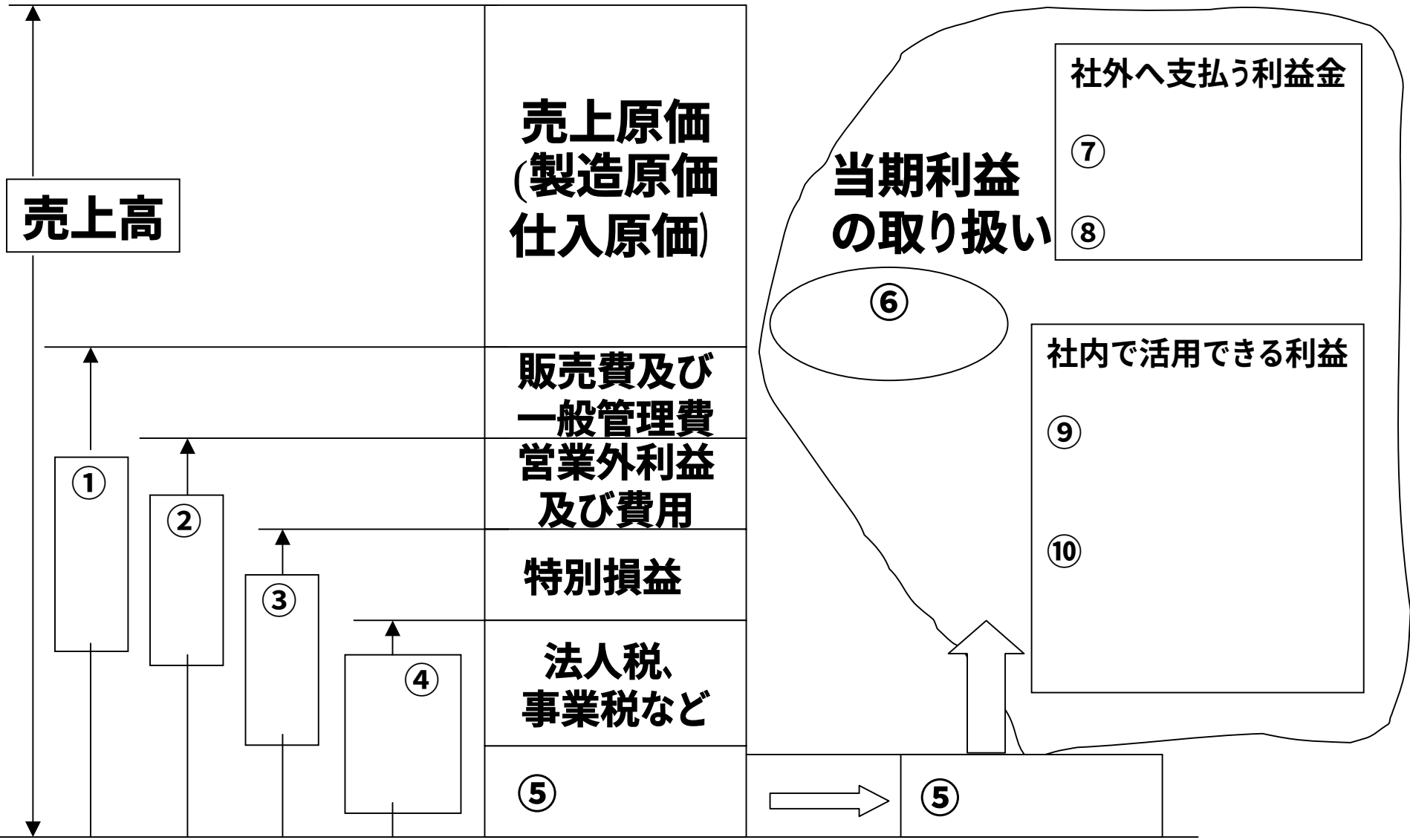


資金の状況は互角！



設問3 PL:損益計算書のワンペーパー化

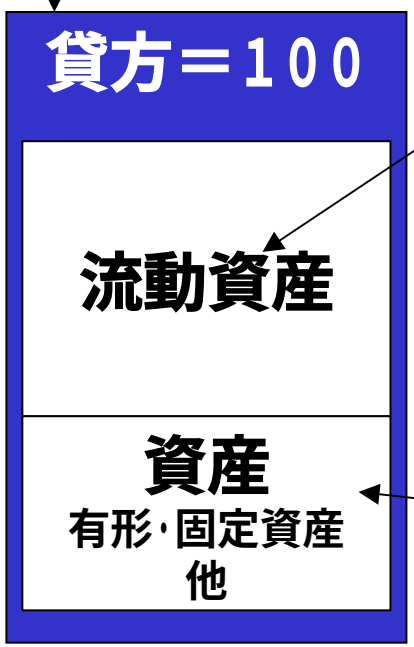
下図は有価証券報告書に示されたPL（損益計算書）を図化したものですが、①～⑩に示された箇所に、各種の利益名や、項目（利益配分内容など）を記載をお願いします。



設問4　BS:貸借対照表のワンペーパー化

□内に示した設問に従って、内容の解説をお願いします。

① 左側に位置する資産の部全体は何を示すか？



② 流動資産全体は、企業活動の何を示す内容か？

③ 資産とは、企業活動のどのような内容を示すか？

設問4（つづき）　BS:貸借対照表のワンペーパー化

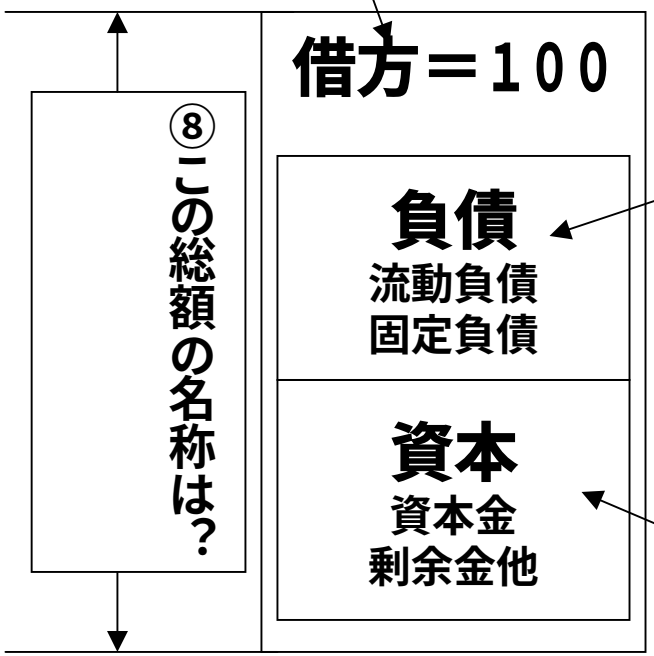
□内に示した設問に従って、内容の解説をお願いします。

④　右側に位置する負債の部全体は何を示すか？

⑤　負債全体は、企業活動の何を示す内容か？

⑥　流動と固定という用語区分は何を基にしてるか？

⑦　資本とは、借りたお金ですか？それとも自分で持っているお金のことか？



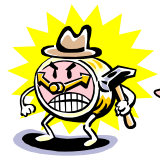
黒字倒産について

ある企業の状況

①	売上	100
②	原価	90
③	利益	10

受取手形	50
売掛金	50

顧客が期限内に売上金を支払えば



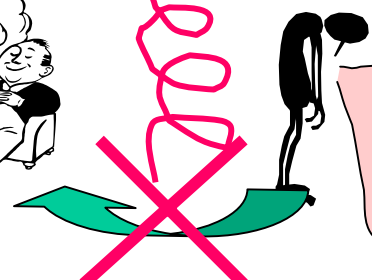
期限
まだだ！

売掛金手形を
支払っていた
だけませんか？

銀行

借り入れ金なし円滑循環

売上100



銀行も貸ししぶり、
金が回らない。
困った

あるはずの金が回らない
材料が買えない・・・・・・
給与も払えない

設問5 CF：キャッシュフロー計算書の機能と必要性

バブルの時代に資産隠し、また、バブル崩壊後、黒字倒産などの事件があり、キャッシュフロー計算書の報告が大手企業に義務づけられました。では、BS,BLが持つ問題とキャッシュフロー報告書がなぜ？大手企業に適用の必要性があったか？について解説をお願いします。

記入欄

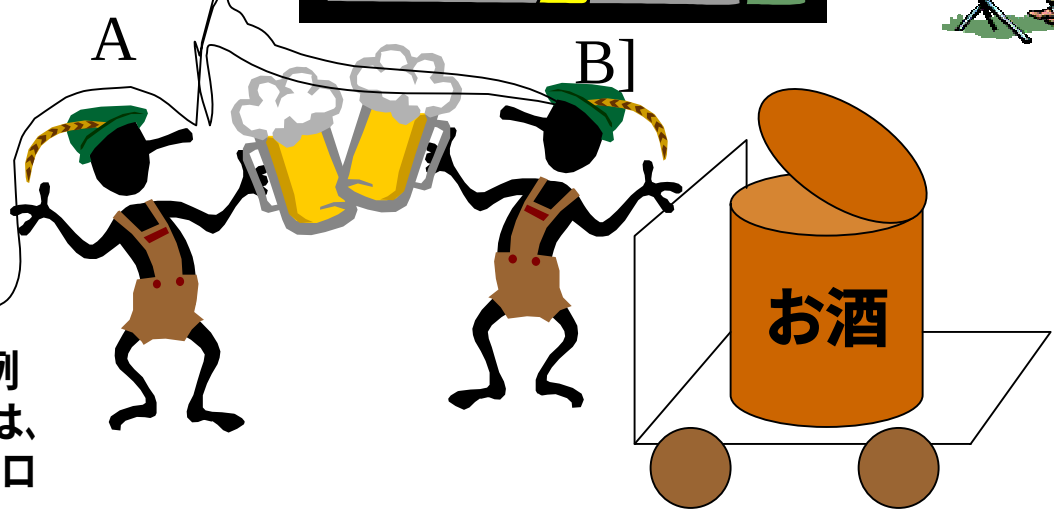
花見酒

A:　お花見に酒を販売しよう！

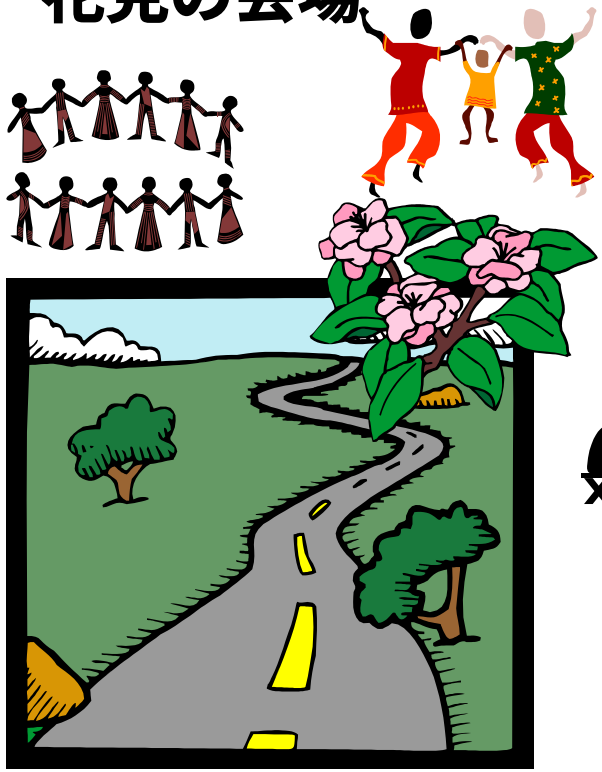
B:それは良い！早速酒樽を
　花見の会場に持ち込もう！

A:　酒が飲みたい。B金払うからさ
B:　いいよ。儲かった。

B:　おれも飲みたい。
　　さっき貰った金払う
A:　いいよ。
　(　繰り返し)
A:　酒なくなった。
B:　いくら儲かった？
A:　金はおれがさっき
　はらった分だけだ！



花見の会場



有名な落語の話で連結決算の例を紹介すると次の通りである。要は、2人の金は相互交換だけ、売上ゼロであった。

日本版SOX法について

米国SOX法(Sarbanes・Oxley act) になぞらえ、「金融商品取引法」(通称「投資サービス法」) が 2006年6月制定、2008年4月から日本でスタートする。米国ではエンロン事件やワールドコム事件など1990年代末から2000年代初頭にかけて頻発した不正会計問題に対処するため制定されたが、日本でも、ライブドアや村上ファンドなどの事件を契機に発足、企業が虚偽の報告書の提出や、内部統制報告書を提出しない場合、5年以下の懲役もしくは、500万円以下の罰金、または、両方の罰則を課する規定 (企業の対象規模と、対象となる業務プロセス文書は未定)。2006年8月現在

財務面でのISOの監査に似た証明方式

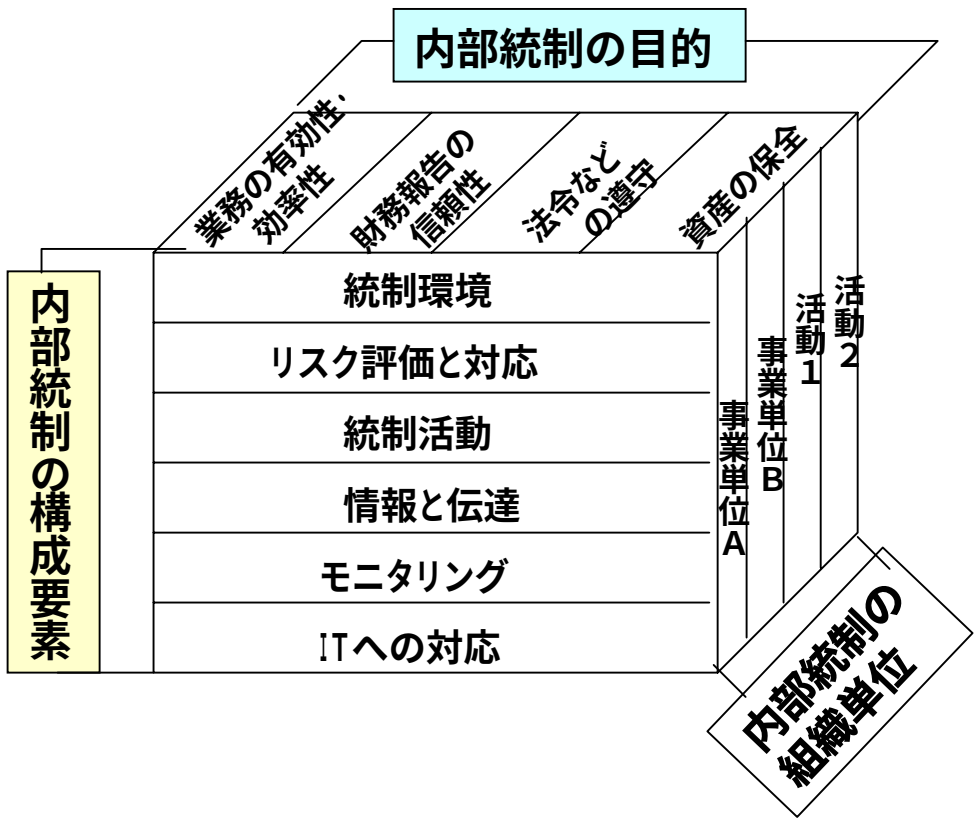
① 統制環境 (決められた経営目標通りに業務遂行がされているか？を確認すること)、
② リスク評価、③ 統制活動、
④ 情報と伝達、⑤ モニターリング

公認会計士、または、監査法人による監査が義務づけられる。

日本版SOX法が求める内部統制

① 財務報告内容に虚偽記載が無いこと。
業務マニュアルや規定
② 業務フロー図、③ リスク統制図　の3つ

金融庁企業会計審議内部統制部で審議の内容



損益計算書（PL）と貸借対照表(BS）と生産販売活動の関連

企業の健全性を評価する指標

総資産利益率

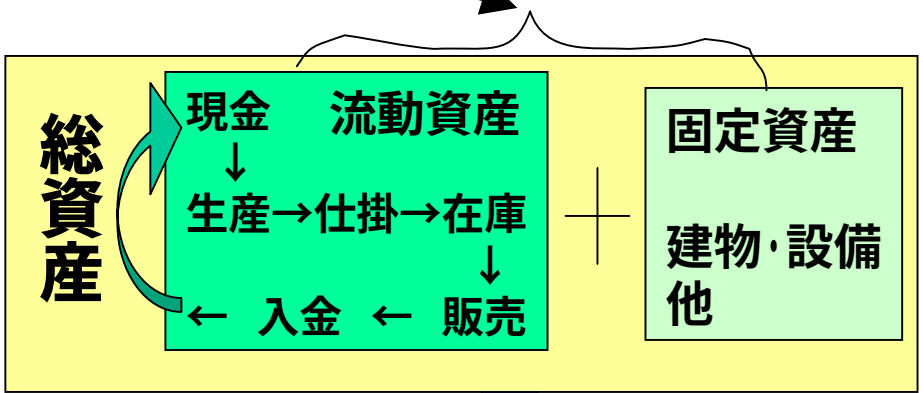
$$\frac{利益}{総資産} \times \frac{売上}{売上}$$

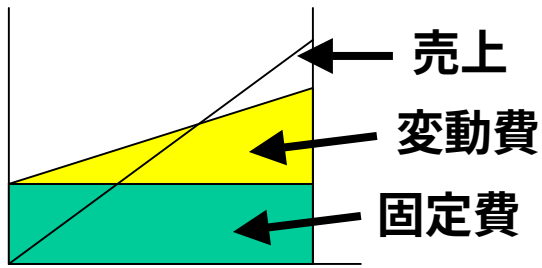
総資産回転率

$$\frac{売上}{総資産}$$

売上利益率

$$\frac{利益}{売上}$$

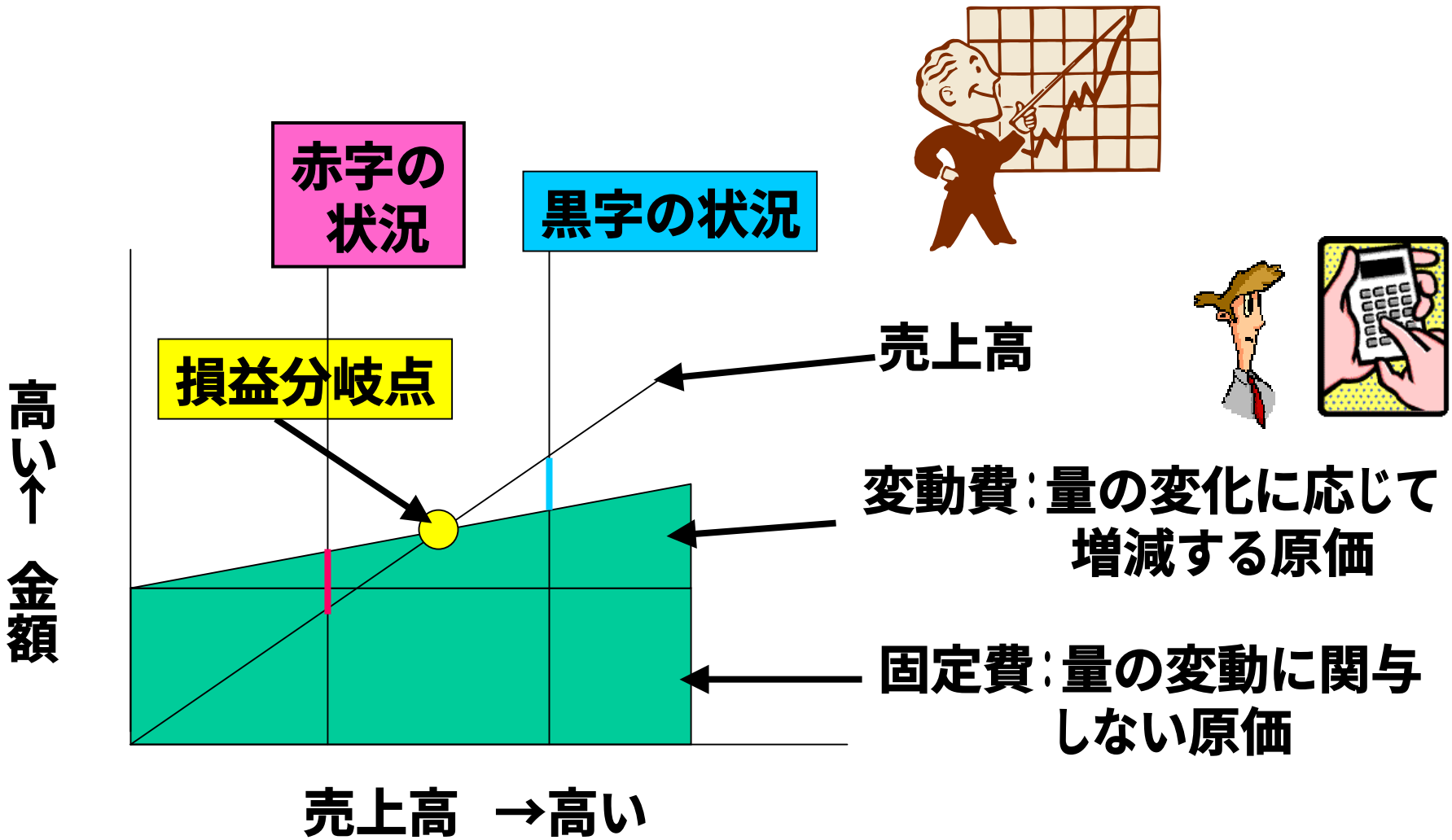




これはBS：貸借対照表の内容を示すが、製造業として具体的なアクションをどうとるべきか？トップマネジメントの課題

これはPL：損益計算書の内容だが、製造業として具体的なアクションをどうとるべきか？トップマネジメントの課題

参考資料：損益分岐点の状況



2，ターゲット・コストを定め展開する対策の要点と事例の活用は？

設問6　収益確保の条件

トップマネジメントの任に当たられる方が、従業員に収益確保の必要性と、利益を得るための活動各3項目程度をわかりやすく知っていただくために必要な内容に関し、簡単に記載をお願いします。

記入欄

1、収益確保はなぜ必要か（理由は）？　3項目

①

②

③

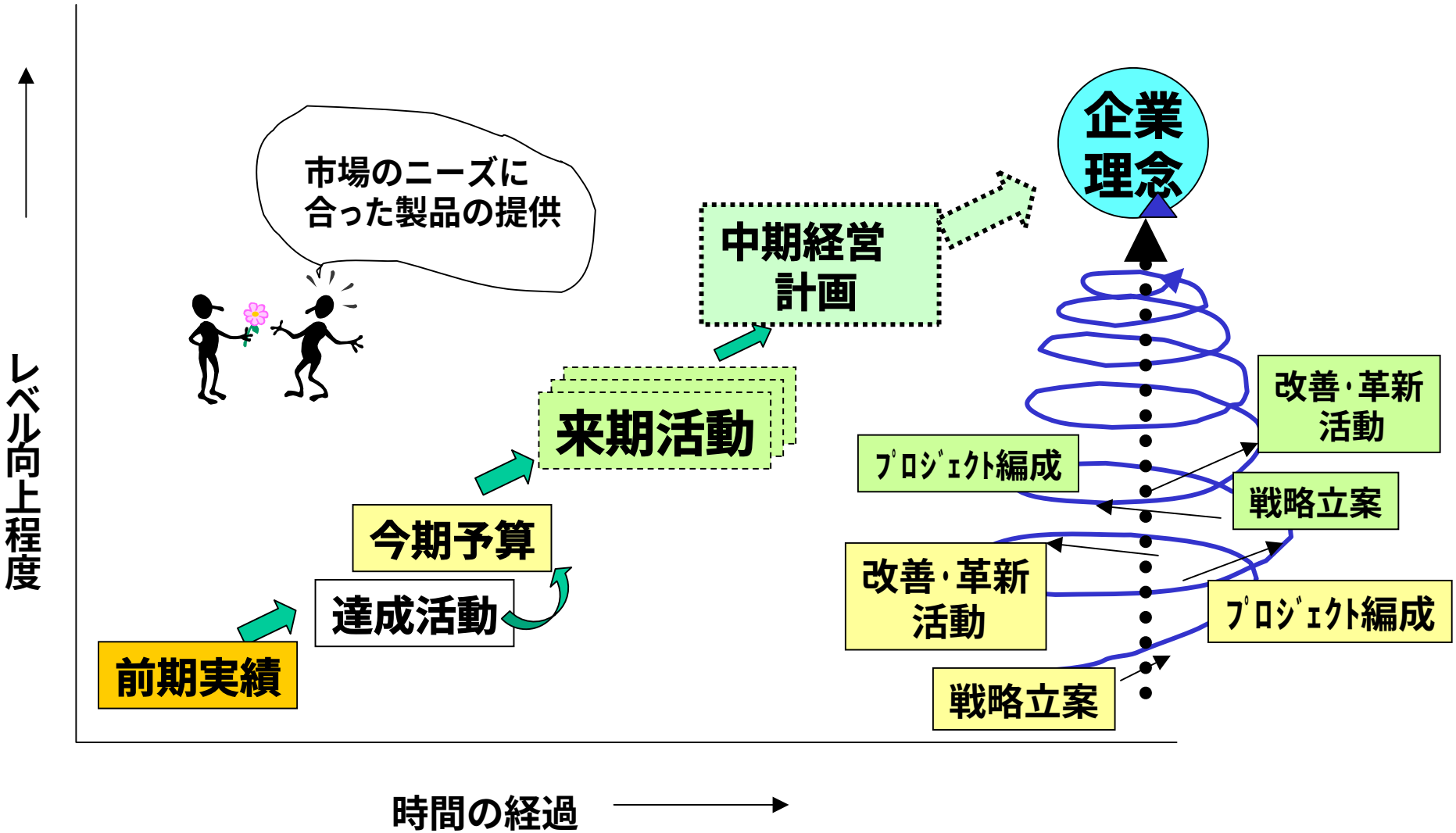
2、収益確保の方法は？　3項目

①

②

③

理念･中期経営計画と毎期の予算達成活動イメージ(ローリング計画と呼ばれる内容)



設問7　ターゲット･コスト

収益確保へのアプローチは3種ありますが、下に示す3つの方式のどれでしょうか？また、昨今、産業界で参考にされたターゲット･コストの実施成功例の記載をお願いします。

方式1：　製造にこれだけかかる原価＋欲しい利益　→　売値を決める方式

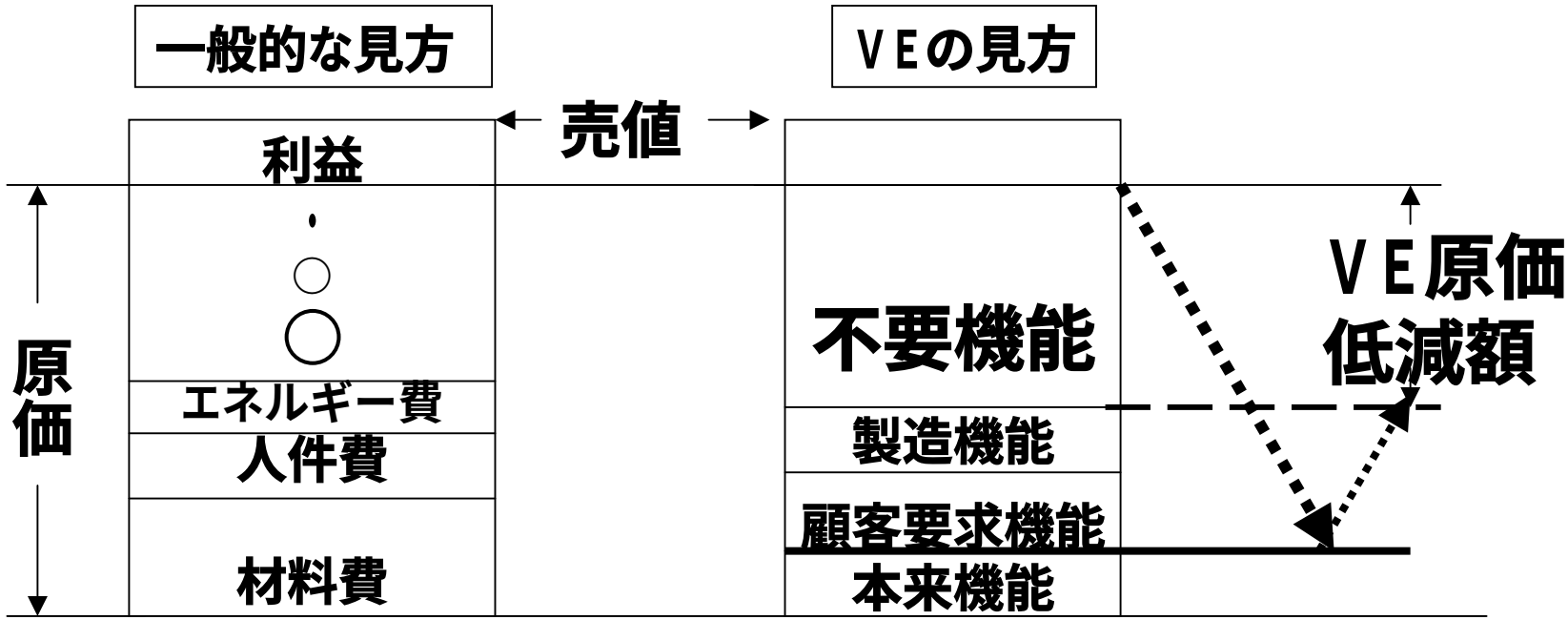
方式2：　売値　－　これだけ原価はかかる　→　さて利益は？と検討する方式

方式3：　売値　－　得たい利益　→　目標原価を決め対策する！方式

ターゲットコスト対策事例の記入欄」

設問8 ターゲットコスト対策手法・製品VE

VEの基本は、V(価値)＝F（機能・働き）／C（ｺｽﾄ）という算式と共に、下に示した見方で製品や製造工程の改善を行う対策だが、ターゲットコスト対策に適用する具体的内容に関し、トップマネジメントの地位にある方が関係者に伝え、または、教えたり、チェック、指導する要点の記載をお願いします。



記入欄

設問9　製造革新へのVE活用

製品･開発段階からのVE対策に関する主な対策は新製品開発や製品設計部門の仕事となる例が多い状況ですが、製造プロセスの改善は工場におけるトップマネジメント部門の仕事に大きく関与する例が多々あります。そこで、原価低減のアイデアを得るために有効なＶＥを、工場トップマネジメントの方々が部下を指導する形で製造現場に持ち込むための方法の例の記載をお願いします。

記入欄

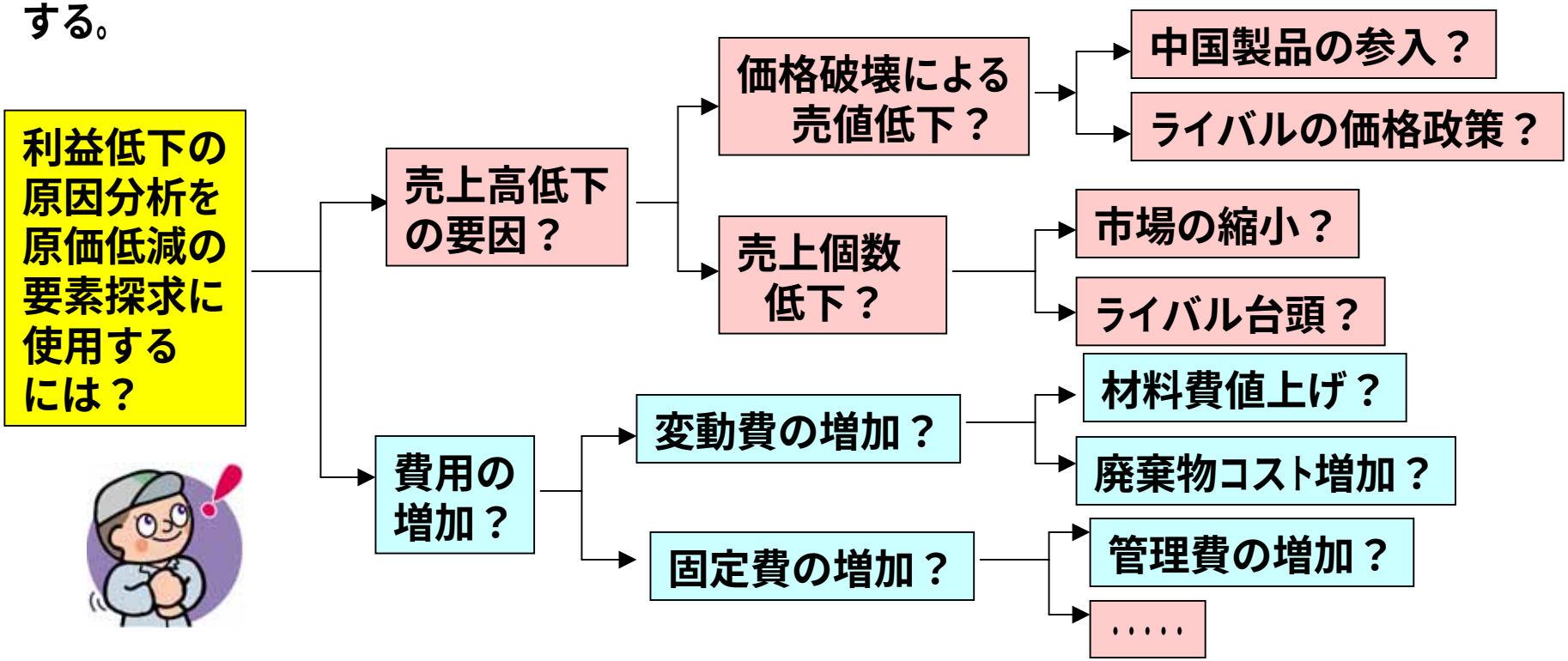
参考資料：原価低減のためのクリティカル／ロジカル思考

クリティカル思考とは？

クリティカル思考はＭＢＡに示された重要な考え方のひとつである。この考えは「物事を客観的、論理的に考え、それを相互に解りやすく伝えるための思考法」とされ、事実情報を基に、推論（仮説）を立て、結論を導き出す考え方であり、ゼロベースで客観的にものごあるとをとらえつつ、全体の構造や構成を大きく変革に導く方式とされている。

ﾛｼﾞｶﾙ思考とﾛｼﾞｯｸﾂﾘｰ

クリティカル思考を、原価低減に実践する手法のひとつとして、ﾛｼﾞｯｸﾂﾘｰを紹介することにする。



設問１０　原価低減項目の列挙～抽出

① 原価低減に有効な切り口となる項目を挙げる前に、古新聞の活用法を出来るだけ沢山（60件以上）列挙をお願いします。どのように細かい内容でも結構です。

メモ欄

② 原価低減に有効な項目に対し、知る限り多くの項目（チェックポイント）の列挙をお願いします。

メモ欄

参考資料：ｱｲﾃﾞｱ発想法

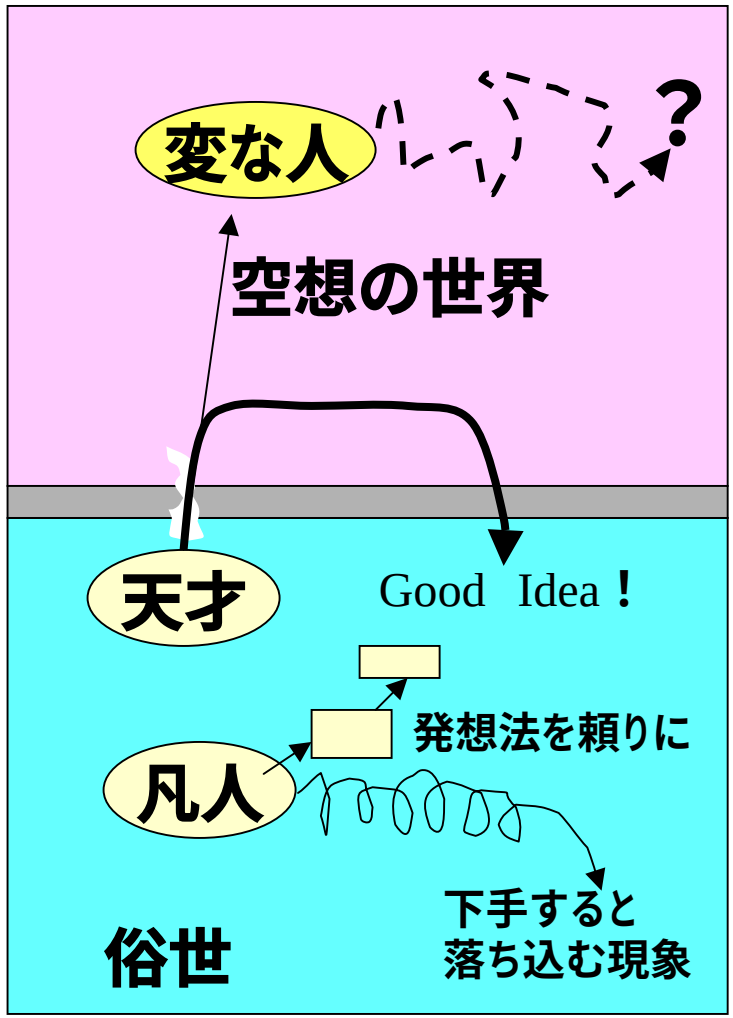
イメージ利用　・自然見学法
・夢想記録法　・催眠法

類似手がかり発想法
・BS法　・ゴードン法　・NM法
・水平思考法、異分野見学法
・・・・・・・

偶然を手がかり発想法
・カタログ/文献調査法、　・犬も歩けば・・・法　・入/出力図化法

分析を用いた法
・ゴードン法　・KJ法　・IE/VE法
・現場観察法　・モデル発想法

経験手がかり法
・ﾁｪｯｸﾘｽﾄ法　・利点・欠点法
・特性要因分析法・・・・・



参考資料：実務的なｱｲﾃﾞｱ発想法

豊富な知識
ﾁｬﾝﾈﾙ

引き出す力

引き出す力

高い問題意識

意欲と
根気

気づくと
判る、知って
いた
↓
知識

苦労しながら
ｱｲﾃﾞｱを育てる
また、苦労して・・・
ｱｲﾃﾞｱ
↓
評価
↓
実行

意欲と
根気

イメージ･信念で崩す

集中力で崩す

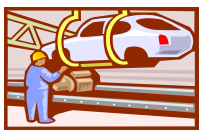
自己の人生をかける

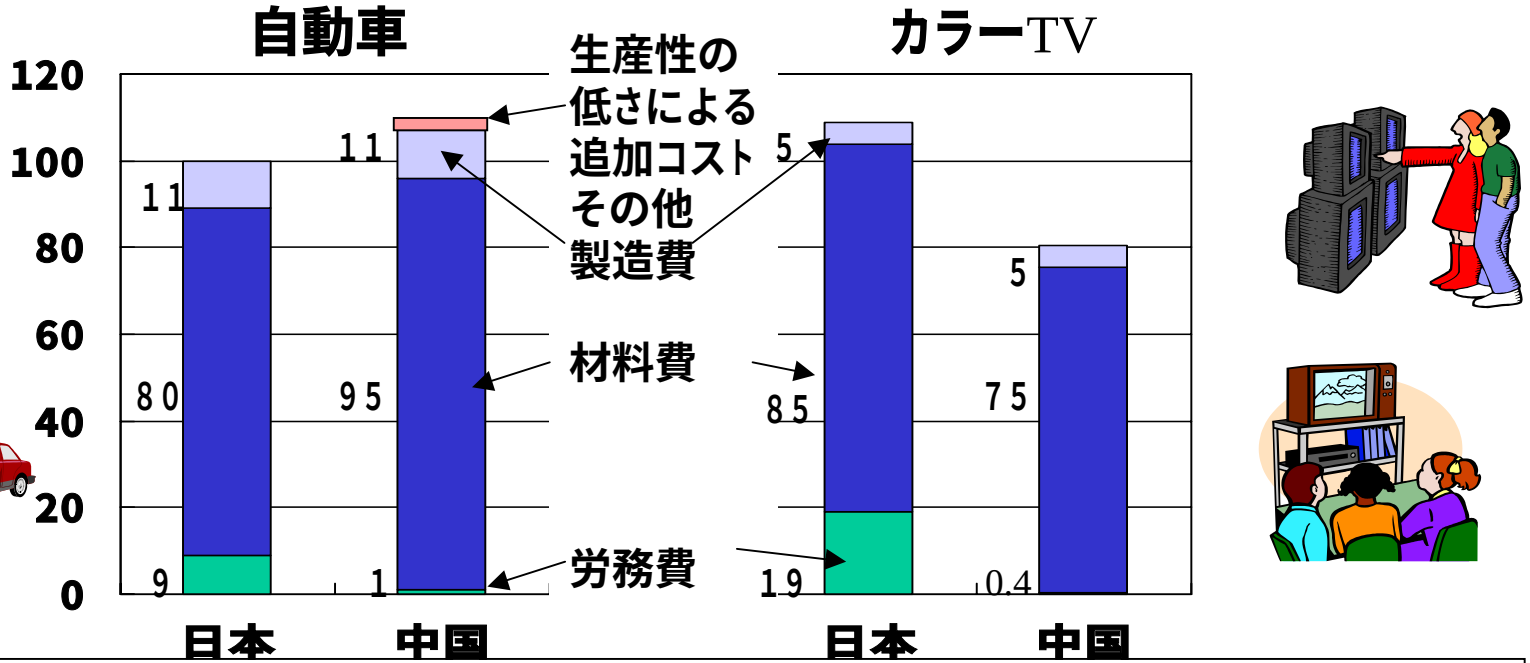
3，納期･品質などが収益に及ぼす影響を部下に解説しているか？

設問11　国内空洞化･海外生産の問題

下図は日刊工業新聞　‘02年5月12日記事、みずほコーポレート銀行産業調査部の調査内容です。当時は、中国生産にシフトする企業が殺到しました。その理由の大変は、人件費が1／30という実情があったためです。だが、ここに、国内問題として、空洞化という問題が起きました。では、空洞化とはどのような問題を指すのか？3点ほどにまとめをお願いします。

国内生産数
32万台



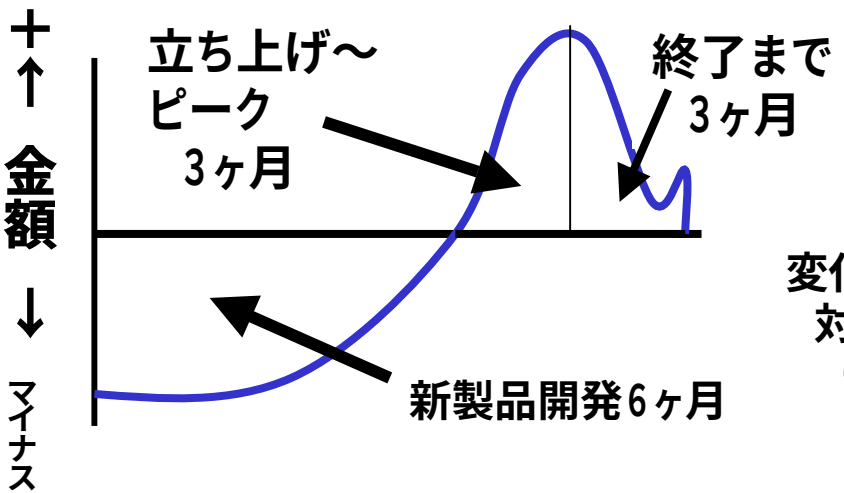


記入欄

設問１２　６：３：３制の脅威

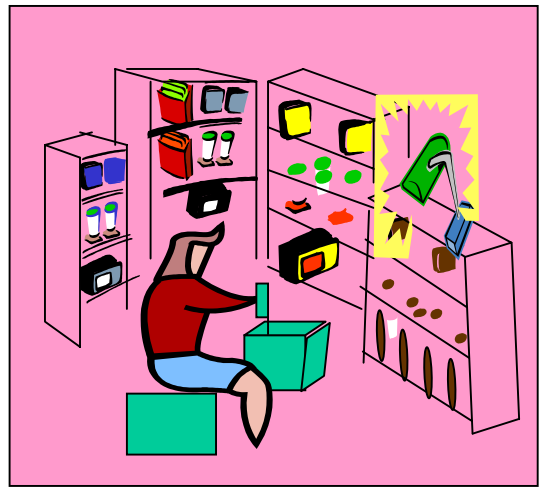
現在、売れる市場規模が小さい上に、製品ライフサイクルは極めて短い（この状況は下図の左側に示したとおりとです）。このため、右に示したような『セル生産』など、変化対応が可能な方式の導入が盛んですが、短納期対応が与える経営的な意義についてトップマネジメントの立場から解説をお願いします。

製品ライフサイクルの短命化の状況



変化対応
対策の
一例

屋台や方式
と呼ばれる
セル生産



記載欄

工場で使う3種の原価計算

No.	区　分	目　　的	活用上の評価						
			税務対策	実情の把握	改善達成度評価	変化への対応	理想減価追求	機会損失評価	視点の異なる検討
1	管理会計方式 (事後集計方式)	① 税支払いの対策を中心とした法に基づく計算 ② 1円まで正確な計算を求める	◎	◎	○	◎	△	△	△
2	標準原価方式 (予／実算対比方式)	① 月々の予算管理を目的に原価管理を行う目的で作成するもの ②見積もり原価、前期対比で算出	○	○	◎	△	△	△	△
3	直接原価計算方式 (戦略会計式)	① 技術＝コストの考えで実態に合うｷｬｯｼｭの状況がﾍﾞｰｽ ② 管理会計と一致が難かしい	△	△	◎	△	◎	◎	◎

設問１３　その他　「プロダクトミックス」

ある会社で2個の製品AとBを作っています。この工場では2種類の生産で生産は一杯の状況と仮定します。皆様にはA製品を2個つくるべきか？B製品を2個つくるべきか？を検討をお願いします。

	製品A、1個	製品B，1個
売値	1，000	1，500
労務費（固定費）	350	350
材料費(変動費)	200	600
経費（固定費）	400	600
利益	？	？

現状：A製品の利益＝1，000－（350＋200＋400）＝＋50
B製品の利益＝1，500－（350＋600＋600）＝－50

記入欄

設問１４　その他：割付計算の問題

不況下で、現在、月1，000台生産している生産企業があるが、この企業の生産能力では1,500台まで生産可能です（余力がある）。この工場の製品の販売単価は現状12万円／台1，400万円の利益を得ているが、この工場に対して、全くのスポットだが200台、単価9万円で注文したいということで海外から注文が飛び込んできました。そこで、皆様には注文すべきか判断をお願いします。なお原価関連の内容は以下の通りです。

①材料・電力など
　変動費　5万円／台
②直接労務費　2.4万円／台
③減価償却費　1.2万円／台
④各種間接経費　2万円／台

解析欄

現場の問題と対策

1，コミュニケーションがうまく行かず仕事のやり直しが発生する。
2，不良対策の手の打ち方が遅い。
3，朝礼の話しが長いので疲れる。
　立ち上げも遅くなる。
4，毎日の長時間残業で疲れる。
5，ＩＳＯ９００１を取得したが経営効果があがらない。
6，派遣社員の出入りが多く大変
7，技術伝承が出来ないと製品工程のある部分が欠落する
　危険がある。
8，やる気を起こす研修会を外部にお願いした。
１０，標準書の見直しを残業して行った。
１１，内部監査を行いISO監査のレベルアップを図った
　（指摘を少なくした）
１２，５Ｓを徹底して皆で美化を図った。

トップマネジメントの重要性

【設問の例】 ＩＳＯ９００１を取得したが経営効果があがらない。

★一般論では、「取得が目的、審査機関のお付き合いで書類増になり、負担･･･」

原価は見ているものではなく、つくる（生む）もの。トップ傍観は問題！

ポイントは？ ① 対象を定める。 ② 具体的な戦略展開方法を決める。
③ P-D-Cで具体的成果を得るまで管理する。

筆者指導例：「トップ指導下で、ISO９００１を新製品開発や不良ゼロ対策に対し見直しをかけるべき！」という実践を展開

① 新製品開発～立ち上げ期間短縮の例

ISO9001よりレベルの高いQS9000思想の活用と、事前検討重視にISO9004の要点を活用＋PERT＋PPA対策、→ 結果、4ヶ月の開発期間を1／3低減、しかも、不良ゼロ接近で立ち上げた。このため、次の新製品の着手が早まり、売り上げ増に貢献！
（教訓：原価は未来創造で創られる！トップマネジメントの意思は重要である！となった）

② 不良対策の前に現場の監査（内部監査）をトップ自ら実施

結果、標準書はあるが、重要項目の欠落、チェック事項の活用方法に疑問など問題をつめた結果、予防対策となり、結果、大幅な不良ゼロ化を実現させた。

俗説：過去、環境、特許、品証～教育に「姨捨山的人事」が行われた企業では、外部にはお飾りになったが、書類づくりだけで、経営に何も生まなかった例が多かった。これに反し、トップの監視下に置き、それなりの人材を起き活動した企業は最先端の展開！

設問15　その他、現場における各種活動とコスト

次のような活動による影響について、原価の項目と共に評価をお願いします。

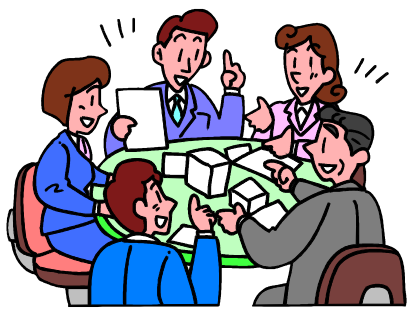
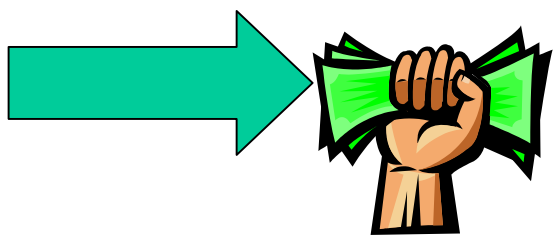
No.	設　問	経理的に見た原価区分	実際に発生する金額 (直接原価計算による実額の発生内容)
1	不良率を3%から0まで下げた		
2	生産量低下に伴って掃除をさせた。このために必要な道具も購入した		
3	職場長が集まる会議を半減した		

各種のムダ排除活動が原価の何の項目に相当するかを判定して下さい。好況／不況という環境、や取り扱いにより区分が大きく異なります。

この後の展開の参考：泣き寝入りコストを挙げて成果を得ている例

No.	問題の事例（内容と損金）		報告者	改善計画	フォローアップ（成果金額）

困っていること＝問題



解決すれば
収益向上！