

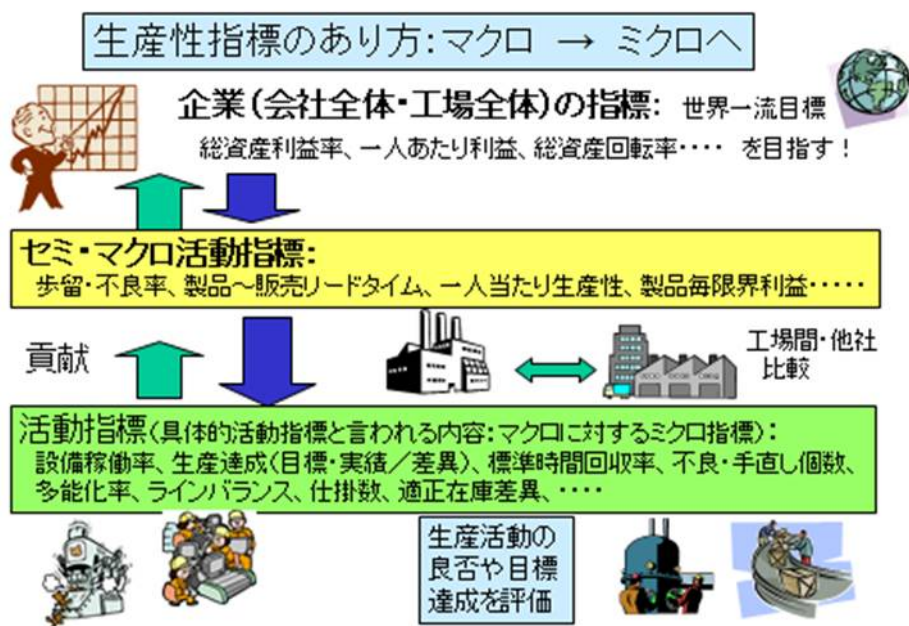
表題「BS・PLと儲かる仕組みづくり（ターゲットコスト対策）」

今回は、既にURL: qcd.jp に「子供に判る「経営・財務」解説対策」という内容ですが、工場における活動に重要であり、アクセスも多い内容のため、ここに、その要点を紹介させていただきますことにします。

1, 企業で働く一人ひとりが収益増強の活動を知る意義

子供でも知る通り、企業における収益確保は活動の前提条件となります。その理由は、メーカーは製品を市場に提供して社会のお役に立ちながら、(1) 従業員の生活を豊かにする。(2) 企業の将来の発展の資金にする。(3) 法人税という形で社会貢献する、という重要な要件を持つためです。だが、製造現場リーダーに、今も「経営財務 (BS・PL・CF)」と聞くと、「あれは経理の数字、専門家に任せるべき対象であり、我々は上司が指示する仕事を忠実に行うだけ・・・」という方が、今も多い状況です。多分、税務上の細かい規定や専門用語が多いことが影響するためでしょう。しかし、野球やサッカーのような集団競技において選手やコーチが得点に結びつく仕組みや行動を取らなかったら、勝利はなく、個々に信じる目標にバラバラの活動を取る事態に似た内容が生じる危険に陥る危険が生じます。この意味で、下図に示した構成を企業内でつくり、やさしく、生産活動との関連をわかりやすくして、関係者に正しく知っていただく対策は、工場の活動の必須条件です。

トップダウン指標と製造現場のミクロな活動指標の関係



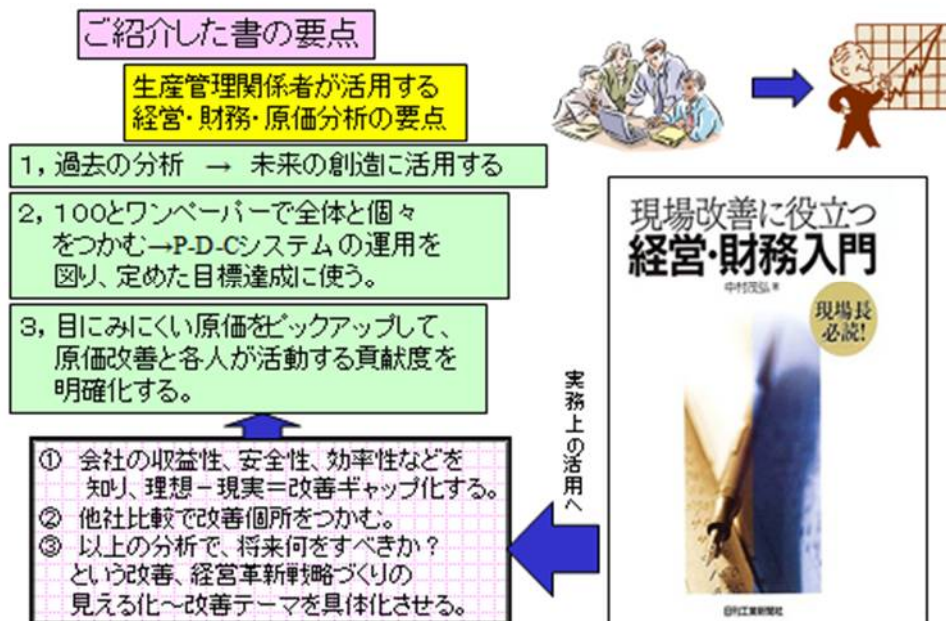
先にメルマガで JAL 再生の例を紹介しましたが、再生にはいくつかの要件がありました。だが、何と言っても大きい内容は、従業員の方々の活動の変革でした。その基盤は稲盛氏

が投入したフィロソフィとアメンバー経営でした。その中で、特に、収益改善に直結した活動の変革に大きな作用を与えました（引頭麻実著「JAL 再生」日本経済新聞に詳説）。具体的な例として、パイロットを始め、「自分の仕事を真面目にやっていたら良い」としていた行動が、「お客様のために自分は何ができるのだろうか？また、努力したことが、会社の再生にどのような数値となって貢献するのだろうか？」ということを確認にしていたことが、全従業員の活動の在り方を大きく変化させたわけでした。要は、活動の良し悪しが数値となって個人やグループにフィード・バックする仕組みの重要性が大きく関与したわけでしたが、企業で働く方々の意識や活動の方向を正しく導く基盤は『収益直結型の改善活動に必要な BS・PL・CF を解りやすく従業員ひとり一人に見える化』した点にありました。

## 2, 子供に判るまでにやさしくすべき「経営・財務」解説の具体策

経営財務 (BS・PL・CF) をやさしくご理解いただく対策は下記の記載の通りです。なお、写真にある書籍は近く絶版になる方向ですが、財務の詳しい内容や、さらに発展した内容を勉強されるニーズをお持ちの方は、URL : [qcd.jp](http://qcd.jp) の「製造部門のトップキーマン育成プログラム」、または、「生産管理」の書の中の経営財務の説明をご利用いただければ同等以上の内容がご入手可能です。これは、自画自賛で恐縮ですが、経理部門で活用する経営財務と大きく違う点は、「未来を作り、それがどうなるか？に見える化」させる点です。

### 目で見て解る工夫が必要な経営・財務・原価分析

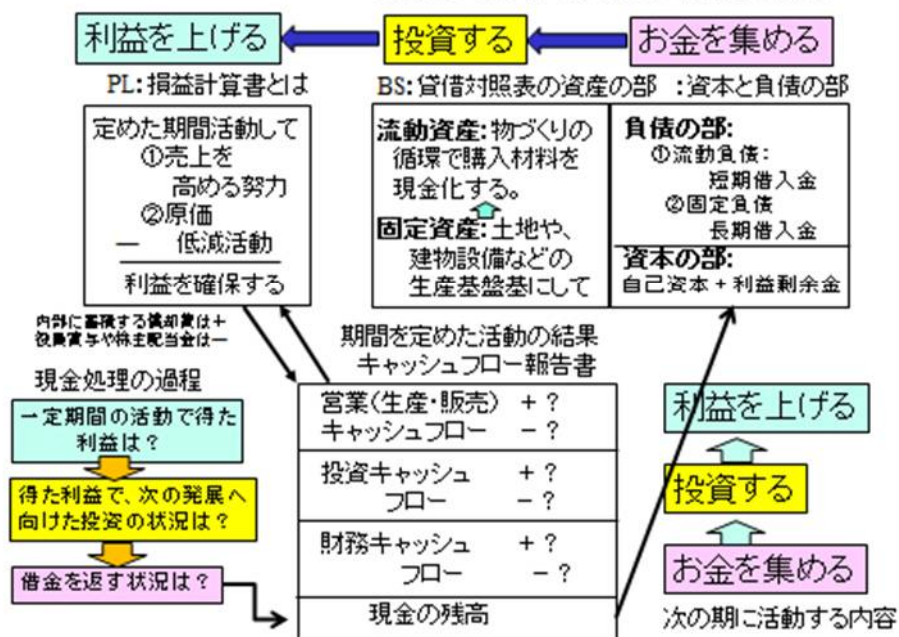


詳しくはこれらの書の中身をご覧願うことにして、では、BS・PL・CF の関連を下図で簡単に示して行くことにします。

BS・PL・CF という三者の関係を簡単に解説すると次のようになります。仮に個人で企業を創設するという事になった場合、まず、資金が必要です。これが、図中に示された「お金を集める」という行動です。集めたお金は「投資する」ということで会社をつくることに使うわけですが、その会社を活動させて行う行為が「利益を上げる」となるわけです。下図のCFは「では、得た利益をどうするのですか？」と記載する様式です。まず、得た利益は次に会社を発展へ向けるため、新製品や技術開発などに投資します。先に紹介した借入金は返済する必要があります。そこで、「どの程度返却したのですか？」を記載した後、「手元にいくら残っていますか？」と記載して、この利益を時期の活動に使うというお金の循環＝キャッシュ・フローを記載する方式がCF（キャッシュ・フロー報告書）という内容です。なお、細かいことですが、税法でこの報告書の作成が要求されるのは大手企業に限られています。しかし、この計算は中小企業でも資金繰りをつかむ上で重要です。

### これから学ぶ極めて基本的なBS・PL・CFの関連

図点克剛著「財務3表一体理解版」朝日新聞を参考に作成



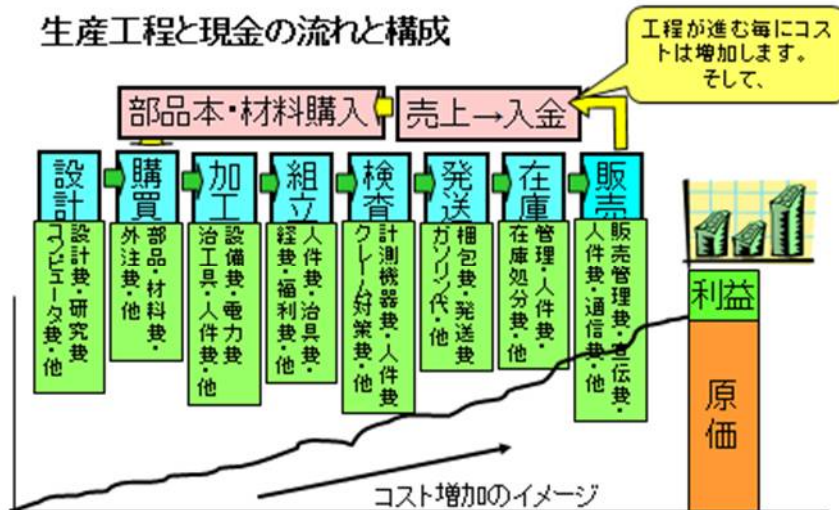
では、BS は?ということになりますが、企業生産では (A) 土地+建物+生産設備が必要です。そして、(B) 持っている資金 (現金と預金) を基に材料を購入して生産販売する活動が必要になりますが、材料を買った途端～売れて現金化されるまでを、財務では「棚卸資産」と言います。この (A) + (B) は、生産活動そのものですが、(A) はお金が固定して売り買いが無いので固定資産、(B) はお金が流れる (循環する) ので、流動資産という名がつけられています。では、この、投資して生産販売を行う活動資金はどこから持ってきたのでしょうか?と問うと、図の上に記載した (C) 自己資金+ (D) 借入金となります。さらに、「バランス・シートという意味は?」という質問は、(A) + (B) という生産

販売活動の資金を (C) + (D) で充当していて、そのバランス、すなわち、「資金の存在が 100 : 100 でないと成り立たない」という意味から BS : バランス・シートの名があるわけですが。この BS はある 1 時点の資金の状況を示します (一般に企業では期末=期首の状態を示します)。このような資金形態で、ある期間活動した結果、ちょうど、ダムに川の流れがたまったように、その除隊を、売上-費用=利益の実情として示したのが PL : 損益計算書になります。一般の企業では、BS と PL だけでほとんどの活動内容がお金をベースにつかめます。しかし、BS と PL は税法に不正が含まれる (企業が困った時に行う経理操作という不正行為) ことがあります。このため、この種の不正を見破るために CF が新設されました。だが、この種の細かい内容は、製造現場で行う通常の行為ではない為、先に紹介した「経営・財務」の書のご利用を願うことに (省略) させていただきます。

### 3, さらに詳しく、生産販売活動と BS・PL・CF の関係を知る工夫

つぎに、工場の実務と経営財務 (BS・PL・CF) がどのような関係になっているか? について解説することにします。下図はその状況を示したものです。だが、ここには、生産基盤として重要な土地・建物・設備の記載を省略しました (製造の一般常識だからです)。

## 製品工程とキャッシュフロー



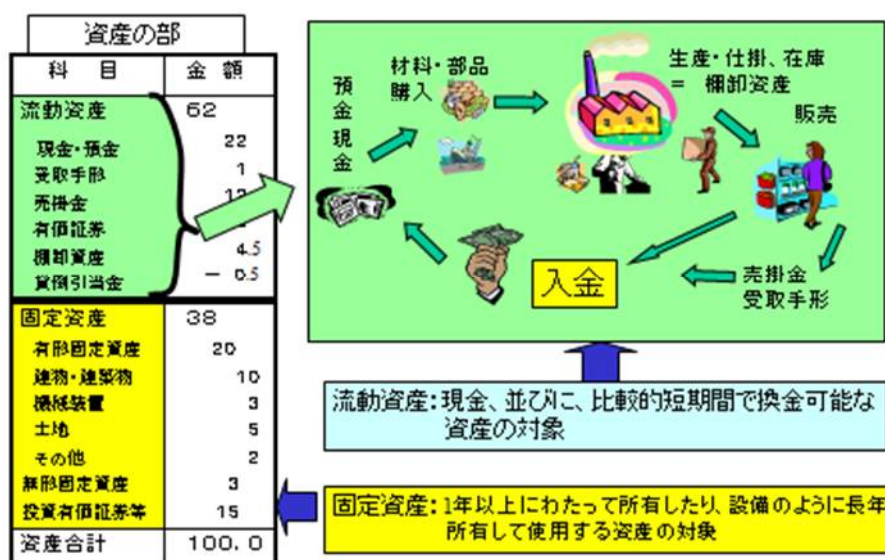
現場の物づくりの実態を把握しないで会社における経営・財務の実態を論じても無意味です。

物づくりには製造プロセスがあります。各プロセス (工程) では仕事をしていて、ボランティアで無い限りお金 (コスト) が掛かります。このコストが右端のように集計されたのが PL : 損益計算書に出てくる原価です。この図では売上高に対して原価が低いので利益が出ているわけですが、仮に、原価が利益を超えると赤字となります。以上が PL の構成で

すが、いかがでしょうか？ある期間企業で活動した姿がお金という評価指標で示されたのがPLということが、この図で明確になると考えます。

産業界では「資金繰りは人体における血の流れと同じ」という表現をします。この内容は資金繰りを示したものですが、図の上がその状況を記載した図です。企業が生産～販売を行うと売上高というお金になります。このお金は、一部は未来のためへの投資や借入金の返済に使いますが、残金は次の生産財を購入する資金に活用されます。要は、資金が循環しているわけで、これが流動資産です。しかし、もし、返済に追われる。無理な投資をした結果資金不足になるといとうどうなるのでしょうか？当然、材料を買うお金がなくなり、生産～販売活動は成り立たなくなります。以上、ここに説明した内容が基になり、産業界で「資金繰りは人体における血の流れと同じ」という表現をするわけですが、また、この状況を生産～販売の面で（BSの資産の部）を絵にすると下図のようになります。

## 流動資産と固定資産

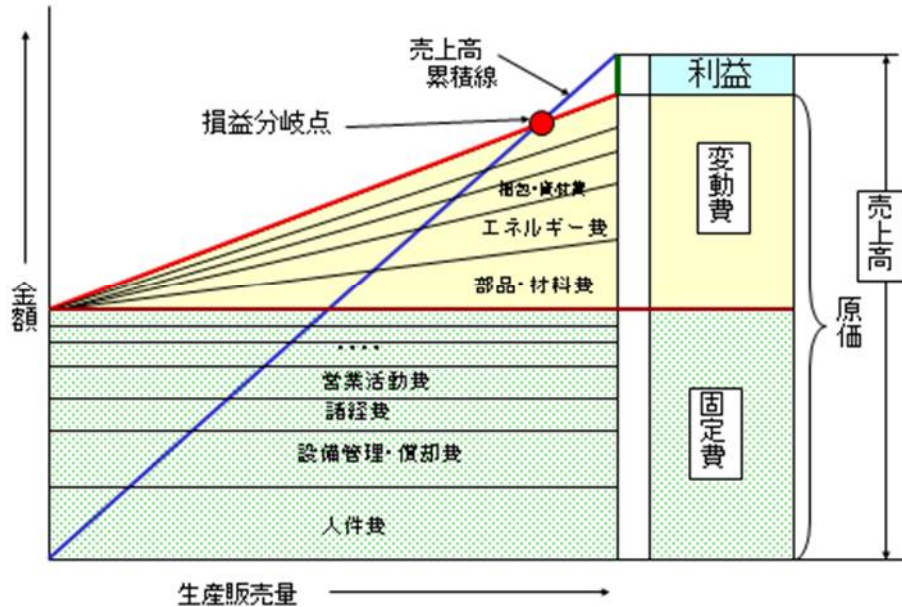


### 4. マクロ的に見た、原価構成と改善の要点

製造現場の活動を正しくつかみ、各種ムダ排除や価値向上を図る活動は、企業が存続する以上、永遠の活動となります。筆者も製造現場で各種の改善を進めている時、「毎期、レースが終わると次のレースへ向けた準備が予算編成という未来へ向けた創造的な活動である」ことを強く実感しました。ここで「従業員の皆様と共に、未来を楽しく楽にする」というのが、管理者の仕事であることを認識するならば、経営数値を用いて問題を見つけ改善する方式を採るべきです。ここには、他社比較や現場診断、外部の研修会で学んできた知見や他部門の比較から得た情報などがあるわけですが、まず、原価の中身を下図のよ

うに描き、下に示した表との関係からテーマを探ることが、最初の取り組みとなります（この具体的な手法は URL : qcd.jp に動画配信中、OnDeCo ではさらに詳しく解説します）。

### 原価構成と損益分岐点解析



### 具体的な活動指標

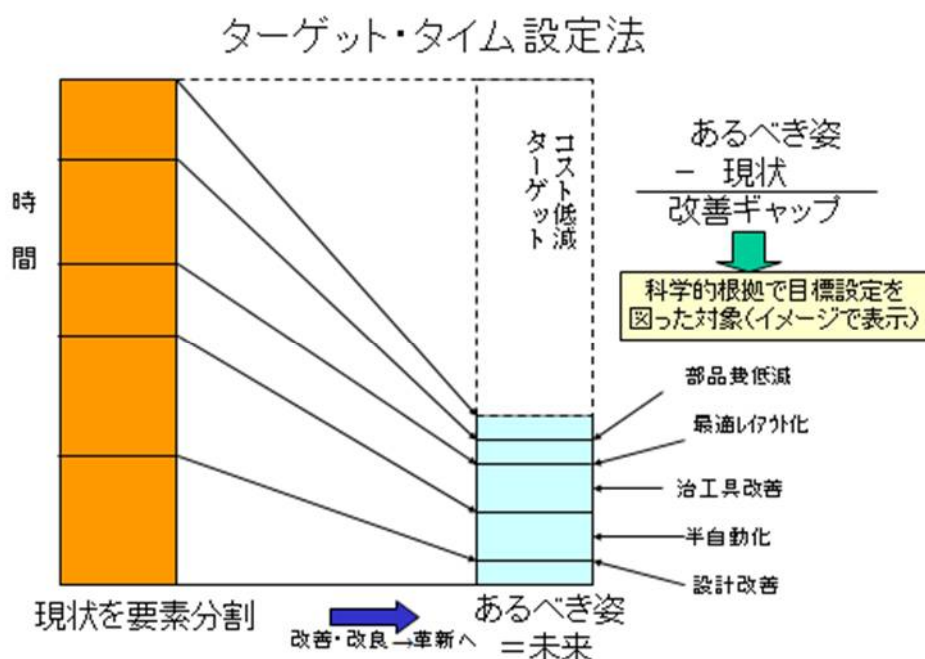
項目	代表的な指標の例
1, 品質向上指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>直行不能率 = (戻脚不良 + 手直し) / 投入生産数・量</li> <li>不良損金率 = 不良損金(機会損失を含む) / 売上高</li> <li>社外クレーム件数 = クレーム数(金額) / 過去最低レベル(金額)</li> </ul>
2, 設備生産性指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間稼働率 = (有効稼働時間(不良ゼロ) - 無効時間) / 操業計画時間</li> <li>速度稼働率 = 理論サイクルタイム / 実際のサイクルタイム</li> <li>設備有効稼働率 = 時間可働時間 × 速度稼働率</li> <li>可働: 必要な生産要求品があり、動かすべき時間</li> <li>微小停止率 = 微小停止実績 / 目標値</li> </ul>
3, ライン稼働率	<ul style="list-style-type: none"> <li>ラインバランス率 = 全工程実績サイクル合計(WF%) / (工程数 × ネック工程(最高)のサイクルタイム)</li> <li>ライン自動化率 = 自動化工程数(時間) / 全工程数(時間)</li> <li>物流自動化率 = つなぎ工程の自動化数(時間) / 全工程数(時間)</li> <li>総取時間率 = (総取時間・実績 × 回数) / (目標時間 × 回数)</li> </ul>
4, リードタイム	<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫・仕掛率 = (在庫・仕掛工程 × 回数(時間)) / 生産正味時間</li> <li>在庫日数比率 = (在庫・仕掛期間) / (業界・社内同種最高値(期間))</li> </ul>
5, 人的生産性	<ul style="list-style-type: none"> <li>ST(標準時間)達成率 = 理論ST / 実績工数</li> <li>作業パフォーマンス = 出来高工数 / (就業工数 - 除外工数)</li> <li>総合パフォーマンス(時間当たり生産性) = 出来高工数 / 就業工数</li> </ul>

しかし、ここには、例えば、人材育成によるムダ排除や革新的な改善や技術向上効果、お客様のお声を十分に反映した高付加価値・高収益の新製品を創出した場合の効果～新製品立ち上げスピード化による見えないムダの減などの対象がありません。そうすると、こ

の種の見えない金額を十分に配慮して、(1) 固定費を下げる。(2) 変動費を軽減する。(3) 攻めの原価という高収益・高付加価値品を創出して売り上げを伸ばす、という活動を進めることが重要です。

## 5, ターゲットコスト対策へ舵取り

株式を扱う方はステークス・ホルダーという言葉を使い、会社の活動良否を財務諸表で評価してきました。このため、「会社は株主のためにある」という考えをする方がいます。しかし、我々のような企業に直結した活動をする者には、「会社はお客様と従業員のものである(含む、近隣の皆様へ良い影響を及ぼす活動対象である)」と考えるべきと考えます。また、この方が、産業魂を発揮する企業人生の価値創造に密着した活動になるからです。いずれの解釈にせよ、企業は発展しなければならない使命を帯びています。しかも、下の3つの算式を見ても、第3番目のアプローチが日本で企業が、生き残り～発展へ向かう対象となります。このため、この方式を産業界では『ターゲットコスト対策』と名づけてきました。



この方式は「5～10%の原価低減や技術向上は苦勞すれば何とか出来る可能性がある、という考えに対し、半減や 1/5 化といった革命的なレベルを達成するには発想と取り組みを変化しなければできない」という言い方で、新製品の創出や技術革新を進める方式です。昨今、多くの企業でこの取り組みが増えています。例えば、スズキが 6 万円代のバイク・チョイノリを出した例。また、インクスの携帯電話の金型生産の革新した例がありました(この技術は他社も追従したことや、リーマンショックで資金繰りが問題になり、インクスは

現在倒産しました) (その他の事例は、URL : qcd.jp の無料文献サイト「電力対策」の中に紹介中です)。

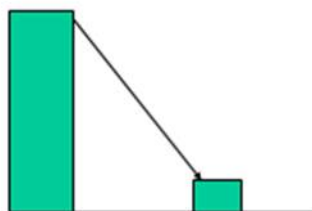
## インクス社の取り組み



三井金属に勤務していた山田眞次郎氏は1998年、米国の見本市で光造形を見てショックを受けた。ITの時代を予測して関係者を説得したが、進まず独立！

技術者1名を定年過ぎの金型職人につけ、仕事を詳細分析した。ここでは、例えば、職人用語で「じっくり行く」という内容はめ合いで3ミクロンというように定量〜デジタル化していった結果、新人でも新金型の製造が可能なることを証明しこれをIT化していった。その結果が以下の革新となった。

2002年発表 40日 → 10日、翌年3日、2007年46時間



イノベーション(革新)は1日にしてならず  
地道な工程(仕事の内容)分析が基本！  
革新の手順



以上、現場の活動そのものを金額でとらえる方式を解説しましたが、今後の日本を考えると、「未来の原価を想像する活動が、少子高齢化に対応した人と高品質・高付加価値づくりの一助になるはずである」と考えるのは筆者だけではないと思います。

### 【お願い】

本メルマガ送付の専用メール [kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp](mailto:kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp) は、メールの授受に使用していません。本メールマガジン停止の場合や、各種のご連絡は、下記メールへお願いします。

メール : [s\\_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp](mailto:s_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp)

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘