

コンサルタントの現場から

第11回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

意外に理解されていない現場と経営数値の関係

現場の取り組みは経営数値にどう関係しているか。

各企業のご支援をさせていただいていると、現場と経営数値の関係が理解されていないのではないかとと思う場面は多い。現場での取り組みは、財務三表と言われる「貸借対照表(B/S)」「損益計算書(P/L)」「キャッシュフロー計算書(C/F)」のどこにいくら関係するのか、ローカルのマネージャークラス以上であれば、理解して取り組めるようにしておきたい。

ところが、ものづくり革新に関する本はものすごく多いのだが、それらの取り組みを見ると財務三表がどうよくなるのか、その関連性を解説した本は意外に無い。実は、筆者が「ものづくり経営入門」(日経BP社)という本を執筆することになったきっかけの一つは、そのような理由からなのだが、今回は、一例として、「製造リードタイム短縮」と経営数値の関係について確認してみたい。

製造リードタイムを短縮すると、ものづくり革新の取り組みの一つ、「整流化」が「一貫化」といった取り組みがある。これに取り組みむと、ムダが見えるようになる。製造リードタイムが短縮されるという解説がよくされている。しかし、これによってどう経営数値はよくなるのだろうか。キャッ

シュフローという視点からすると、いくらお金を増やすことができるのだろうか。よくおわかりになっている読者の方も多いと思うが、ローカル幹部にもこれから経営的な意味をきちんと理解させておくことが大切だ。

製造リードタイムの短縮をB/S視点で見ると、仕掛在庫の削減を意味する。製造リードタイムは、現場に材料が投入されてから完成品になって出てくるまでの時間なので、「製造リードタイム」仕掛在庫日数」ということに他ならないから。筆者は各企業の診断に行く時は、決算書がある場合ということになるが、事前に仕掛在庫日数はどの位かを算出している。もちろん、仕掛在庫の評価をどのようにしているかはわからないので仮説にはなるが、製造原価明細書の中から、材料費と加工は半分まで進んだものと仮定して加工費の半分を仕掛品が評価されていると仮定すること、B/Sの仕掛在庫金額より何日分の仕掛在庫があるかは推定できる。この日数がこの企業の製造リードタイムということになる。

すなわち、製造リードタイムの短縮は、B/S面では仕掛在庫の削減を意味し、仕掛在庫を削減した分、営業キャッシュフローは増えることになる。在庫は現金が物になっていく状態なので、在庫が減れば、その分現金は増えるからだ。併せて、仕掛在庫の削減は、工程での物流工数の削減、仕掛在庫が占めていたスペースが空くことで、作業効率の良い、面積生産性の高いレイアウトにも変更できる。これらは、P/L面では製造原価の引き下げにつながる。最終的に、仕

掛在庫の削減、製造原価引き下げによる利益向上は、キャッシュフロー計算書では、営業キャッシュフローの増大させることになる。今回は、製造のリードタイム短縮と経営数値の関係について述べたが、経営に直結した取り組みにするためには、製造現場で設定するKPIそれぞれが、どう財務三表に結びついているかを理解して推進することが大切ではないだろうか。

高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営
取締役 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年6月より取締役。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

ニュージールランド

ASEAN関係樹立40周年

交流係発展貢献者を表彰



ASEANとニュージールランドの関係樹立40周年の記念イベントとして6月18日、在タイ・ニュージールランド大使館はASEANとニュージールランドの交流発展に貢献した人を表彰した(写真)。



Yokohama International Tax Co.
YITC
横浜国際税理士法人
<http://yokohamakokusai.or.jp/>

日本国の相続税が大増税

～2015年1月から相続税が厳しくなりました。～

世界一重い日本の相続税は、海外居住者にも適用

貴方がタイ王国に居住していたとしても

- ✓ 親が東京23区内に不動産保有 ⇒ 8割の方は支払う可能性が!
- ✓ 親が中小企業のオーナー ⇒ 7割の方は支払う可能性が!

「海外居住者の為の相続税改正早わかり」

無料レポートを入手ください。

横浜国際税理士法人 無料レポート申込

<http://yokohamakokusai.or.jp/report/> からお問い合わせください。

無料レポート
「海外居住者の為の
相続税改正早わかり」を入手

相続税の
対象になってしまう?

ならない

なるかもしれない



●●● 無料レポートを読んでご心配になったら ●●●
頼れる専門家、経験豊富な日本国の税理士にお任せください!
税法・判例等を基に他の土業等幅広いネットワークを活用し解決していきます!

タイ王国にいながら日本国の税理士に相談できます

ご存知でしょうか?

2008年以降、BOI認可の全ての企業は 国際規格 ISO9001:2008 の認証取得が タイ王国の法律で定められています。



7月29日(水) ISO 無料相談会・開催

【開催場所】 Thai ISO Consulting Co., Ltd. (弊社会議室)

Meeting Room Interchange 21, 32Floor
399 Sukhumvit Road, North Klongtoey, Wattana, Bangkok 10110

事前予約制 ※参加ご希望の方は、下記までお問い合わせください。

ISO コンサルティング専門 Thai ISO Consulting Co., Ltd.

E-mail: tahara.n@thai-iso.com

Tel: 09-2984-3680 (担当: 田原) ・ 09-2561-3423 (担当: 田村) ※いずれも日本語可