

企業の経理・税務・庶務・労務担当者の執務指針

企業実務

SEP. 2011 No.696

9

特別記事▶資金を回す・増やす

あなたの会社の 資金収支のネックを 総点検!

まだまだ改善の余地あり

手形・小切手管理の
テクニックと実用フォーマット

素早い解決に向けて

社員が合同労組に
加入したときの実務対応

素材もデザインも多彩に

最近の制服・作業服の
トレンドはこうなっている

別冊付録

実務情報
Series

厳しい経済状況と雇用情勢に対応

平成23年度税制改正の
ポイント解説

『企業実務サポートクラブ』会員募集中

詳しくは本誌90・91頁をご覧ください

資金を回す・増やす

あなたの会社の 資金収支の ネットワークを総点検！

■ キャッシュフロー経営で手元資金の改善を図れ
■ 資金繰り改善を果たした2社の着眼点

どんなに赤字が続いても、資金さえショートしなければ会社は潰れない。自社の資金収支をどのように分析すればよいのか、どこに着目して改善を図っていけばよいのかを、事例を交えて解説する。

キャッシュフロー経営で 手元資金の改善を図れ

税理士 白庄司 英明

少子高齢化に伴う生産者人口の減少という社会構造の変化、大規模な自然災害の発生、電力不足問題など、様々な要因が重なり、売上が思うように伸びない厳しい経営環境が続いています。

確かに、すべての企業にとって売上の確保が最重要テーマであることは間違いありません。

しかしながら、手元の資金を確保し、増やす方法はほかにもあります。それは「キャッシュフロー経営」です。これは、貸借対照表に注意を向けながら、利益の最大化を目指し、資金を確保する経営手法です。

古くからキャッシュフロー経営を行なっているキヤノンでは、リマンショック後の2009年12月期に営業利益約2、000億円を計上しましたが、同時に売上債権の減少・在庫の減少等の営業資産の圧縮で1、000億円を超えるキャッシュを生み出した

もちろん、キャッシュフロー経営はキヤノンのような大企業だけのものではありません。その発想は、中小企業の資金繰りの改善にもつながります。

会社の資金（キャッシュ）につ

（図表1）

図表1 キヤノンのキャッシュフロー経営

キヤノン2009年年間決算（連結）		（単位：億円）
営業利益	+2,171	売上債権・在庫・仕入債務によるキャッシュの増加 +1,150億円
減価償却費	+3,154	
売上債権の減少	+482	
在庫の減少	+1,436	
仕入債務の減少	▲768	
税金・その他	▲363	
営業キャッシュフロー	+6,112	
投資キャッシュフロー	▲3,702	
財務キャッシュフロー	▲1,424	
為替変動	+172	
キャッシュの増加額	+1,158	

図表2 キャッシュフローをよくする方法

1 利益を大きくする（最重要）	
2 資産を減らす	①棚卸資産 ②売上債権 ③固定資産
3 負債を増やす	①買掛債務 ②未払金 ③借入金
4 その他	①増資 ②配当の抑制

いて、物品販売業を例に考えてみましょう。

キャッシュは仕入を行なうと棚卸資産となり、販売すると売上債権となり、そして回収するとまたキャッシュに戻ります。

キャッシュの価値は棚卸資産を経由して、販売時に売上債権として増加することになります。そして売上債権の回収によって、当初より大きな価値のキャッシュになります。

キャッシュを拡大していくためには、このサイクルを回すことが

必要ですが、キャッシュの価値が棚卸資産や売上債権に転化している間は、その価値を人件費、販売経費など他の活動に振り向けることはできません。

そうした期間が、資金収支においてネックとなるわけです。途中のプロセス（棚卸資産や売上債権）を短縮して、キャッシュに戻すことができれば、そのキャッシュを様々な活動に有効に投入できるようになります。

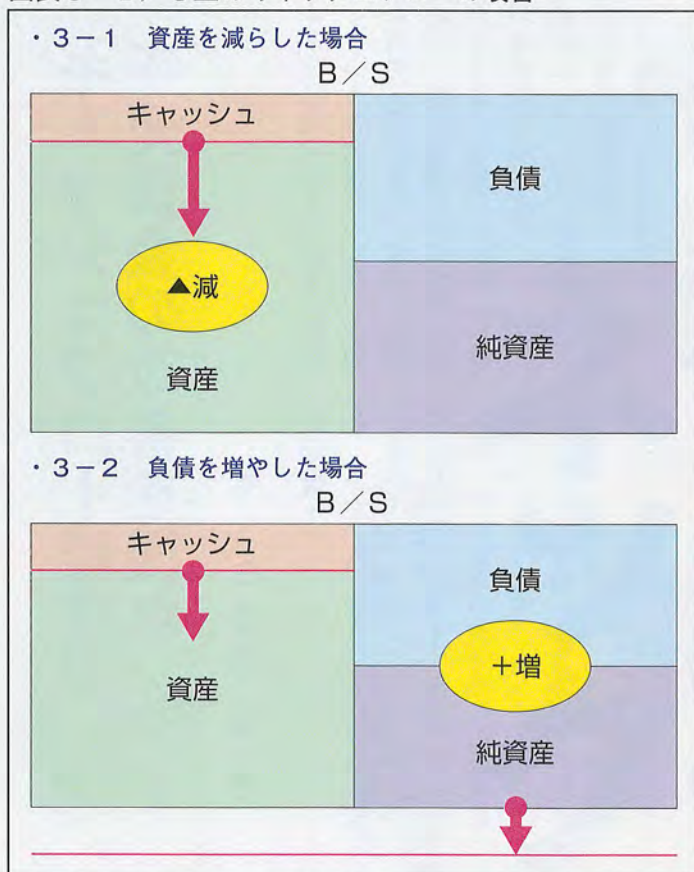
キャッシュフローとは、この資金の循環のことであり、キャッシュフロー経営は、利用可能なキャッシュを増やすことを意識した経営といえます。

キャッシュフロー改善の視点

キャッシュフローをよくするには利益の最大化が極めて重要なこととは言ってもありませんが、そのほかにも、資産を減らす、負債を増やすなどの方法で改善を図ることがあります（図表2）。

資産を減らすというのは、効率の悪い棚卸資産や売上債権を減らし、固定資産への投資を効率的に行なうということです。

図表3 B/S上のキャッシュフローの改善



図表4 総資本利益率による指標

総資本利益率 (ROA)

$$\begin{aligned}
 \text{総資本利益率 (\%)} &= \frac{\text{利益}}{\text{総資本}} \times 100 \\
 &= \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \\
 &= \text{売上高利益率 (\%)} \times \text{総資本回転率 (回)}
 \end{aligned}$$

↑
収益性
↑
効率性

あくまで会計的な観点からのみですが、仮に総資本利益率が長期にわたって借入利率を下回っているならば、借入をしないほうがよい、といえます。ましてや預金利率を下回っているならば、営業活動を停止して、全財産を銀行に預けたほうがましだということにな

この数字をみることによって、会社全体の資産を効率よく活用して利益を生み出しているかを知ることができます。

適な経営指標が、総資本利益率 (ROA) であり、図表4の算式により計算されます。

業績を総合的に判断するのに最適な経営指標が、総資本利益率 (ROA) であり、図表4の算式により計算されます。

もちろん、利益は大きいに越したことはありませんが、自社の利益が適正水準を超えているのか、把握しておく必要があります。

それでは、キャッシュフローを改善する方法について、最も重要である利益の管理から順に、個別にみていくことにします。

総資本利益率で 全体業績を管理する

らせば、利益が増えて、利用できるキャッシュも増えることになります。

また、負債を増やすというのは、買掛債務や未払金を増やすということです。

もちろん、このほかにも、借入金を増やす、資本を増強する、という財務的な方法もあります。

それでは、図表3をみながら考えてみましょう。

● 資産を減らす

図表3・1のとおり、キャッシュとその他の資産は貸借対照表の借方 (左側) に位置しています。貸借対照表の貸方 (右側) の負債・純資産を変化させずにキャッシュを増やすには、キャッシュ以外の資産を変化させずにキャッシュを増やすためには、貸方の合計額、すなわち負債・純資産を増やせばよいことがわかります。

次に、負債についてみてみましょう。

● 負債を増やす

貸借対照表はその名の通り、借方と貸方の合計額は等しくなるため、キャッシュ以外の資産を変化させずにキャッシュを増やすためには、貸方の合計額、すなわち負債・純資産を増やせばよいことがわかります。

したがって、買掛債務や未払金などの負債が増加すれば、キャッシュフローはよくなります (図表3・2)。

● 利益を増やす

純資産は、株主から払込みを受けた元本である資本金・資本剰余金と、利益の内部留保である利益剰余金によって主に構成されます。つまり、利益を増やすことによって、純資産が増え、キャッシュも増えることになります。

言うまでもありませんが、売上などの収益を増やすか、費用を減

ります。

さらに、総資本利益率の算式は、売上高を介在させて、売上高利益率と総資本回転率という2つの経営指標に因数分解することができます。

総資本利益率を高めるには、収益性の指標である売上高利益率を上げるか、経営の効率性の指標である総資本回転率を高めればよいということになります。

変動損益計算書で利益を管理する

収益性を管理するのに役立つのが、変動損益計算書と呼ばれる経営資料です。

変動損益計算書は、管理会計用の損益計算書です。

通常の制度会計で作成する損益計算書の原価・費用を組み替えて作成します。

原価・費用のうち、売上高に概ね比例して増減するものを変動費といい、それ以外のものを固定費といいます。

材料費、外注加工費、商品仕入、売上の一定割合を支払うこととなっている販売手数料などが変動費の代表的なものです。

一方、人件費、減価償却費、賃借料、支払利息などは売上と比例して増減しないため、固定費とされます。

変動損益計算書をつくと、会社の実態がみえやすくなります。このとき、売上高から変動費を差し引いた利益を、限界利益といいます。そして、限界利益を売上高で割ったものが限界利益率です。限界利益率が高ければ高いほど、売上が増えたときの利益は大きくくなります。

図表5 変動損益計算書の作成例

通常の損益計算書 (単位：万円)			変動損益計算書 (単位：万円)		
金額	比率		金額	比率	
売上高	1,000	100%	売上高	1,000	100%
材料費	380	38%	変動費	400	40%
製造固定費	270	27%	限界利益	600	60%
売上原価 計	650	65%	固定費	520	52%
売上総利益	350	35%	営業利益	80	8%
販売手数料	20	2%	経常利益	80	8%
人件費	120	12%			
減価償却費	80	8%			
その他固定費	50	5%			
販管費 計	270	27%			
営業利益	80	8%			
経常利益	80	8%			

※在庫変動はないものとします

変動損益計算書によるキャッシュフロー改善

いくつかのケースをもとに、どうすればキャッシュフローが改善するかを考えていきましょう。

●ケース1

電子部品製造業のA社では、製品1万個を売価1,000円で製造販売してきました。この製品の売上原価は650万円で、製品1個当たりの原価は650円です。

このたび、ある得意先から同じ製品を1個当たり600円で2,000個追加で納品してほしいとの打診がありました。社内設備・要員などに対応余力はありますが、この注文を受けて採算はとれるでしょうか。

◆解説

単価600円で販売すると、1個当たり50円の原価割れが生じるため、2,000個販売すると、合計で10万円の赤字が発生するようになります。

ところが、売上原価には製造固定費270万円が含まれていますが、追加で2,000個製造したとしても、製造固定費は増えないと考えられます。言い換えれば、製造数量が増えるほど、製品1個当たりの原価は下がっていくのです。では、追加で製造したときの採算は、どのように考えればよいのでしょうか。

その答えを教えてください。変動損益計算書です。A社の損益計算書を組み替えて作成したものが、図表5の変動損益計算書です。変動損益計算書より、製品1個当たりの変動費は400円であることがわかります。

つまり、製品1個当たり400円

以上で販売すれば、採算をとることができるとは。

販売単価600円なら、製品1個当たり200円、2,000個販売すれば40万円の限界利益が発生します。

このとき固定費に変化はありませんから、経常利益も40万円が上乘せとなるはず。

●ケース2

A社では3,000個を販売していた大口得意先から、廃業するので取引を停止したいという連絡を受けました。

① A社の経常損益がゼロとなる売上高はいくらか。

② 新規納入先にも同じ製品を販売して、売価や固定費を変えずに赤字転落を回避したい。何個以上売ればよいか。

◆解説

①について、損益がゼロとなるときの売上高を損益分岐点売上高といいます。

図表5をもとに、損益分岐点売上高を考えてみましょう。

限界利益から固定費を差し引いた残りが経常利益ですから、経常利益ゼロのときの限界利益は、固定費と同額の520万円となります。売上、変動費、限界利益

はそれぞれ比例関係にあるので、常に限界利益率は60%となります。限界利益520万円を60%で割り戻すことにより、損益分岐点売上高が867万円であることがわかります。

次に、②について、①で求めた損益分岐点売上高を従来からの売価(1,000円)で割れば、損益分岐点での販売数量が8,670個と算出されます。既存の得意先に対する売上が3,000個減っても、新規の顧客に1,670個販売すれば、赤字を回避できることになります。

このように販売数量にまで数字を落とし込めば、営業担当者としては具体的な行動を起こしやすくなるのではないのでしょうか。

変動損益計算書は、数量の増減や販売価格の変動による経営への影響をシミュレーションするとき役立つ経営管理資料です。

また、ほかにも経営改善のヒントが得られます。

限界利益率が同業他社より大幅に低かったり、下落傾向にある場合には、「材料が過剰に高価」「材料が高品質で高価すぎる」「仕損比率が高い(歩留まりが悪い)」などの理由が考えられます。

限界利益率がよいのに利益が出ない場合には、「人員や設備が余剰となって稼働率が落ちている」「無駄な経費が膨らんでいる」などの理由が考えられます。

資産と負債の動きを管理する

総資本利益率を構成する要素のうち一方である効率性についてみていきましょう。その代表的な指標としては図表6のようなものが挙げられます。

●棚卸資産

営業担当者のなかには、在庫切れによる販売機会の損失を回避するために、手厚く在庫を積み上げ

たいと考える人がいます。

製造担当者も、棚卸資産に価値を付加するのが仕事ですから、棚卸資産を減らすことのメリットについて感覚的に理解しづらいかもしれません。

しかし、棚卸資産には、①保管コスト、②陳腐化リスク、③財務コストという3つの保有リスクが伴います。

① 保管コスト

棚卸資産はモノなので、倉庫代や管理要員の人件費などの保管コストが発生します。

② 陳腐化リスク

他社から競合する新製品が発売されたり、納品先の仕様が変更されることにより、陳腐化するリスクを有しています。陳腐化した場合、販売価格の低下や廃却損が生じる恐れがあります。

③ 財務コスト

本稿の冒頭で述べたとおり、棚卸資産を早くキャッシュに変化させれば、販売投資や設備投資など、他の活動に資金を振り向けることができます。

逆に、多くのキャッシュが棚卸資産として留まってしまつと、他の活動への投資機会を失うことになります。さらには金利等の資金

図表6 資産・負債に関する経営指標

営業資産・負債の回転日数

$$\text{棚卸資産回転日数} = \frac{\text{棚卸資産金額}}{\text{1日当り売上高}}$$

$$\text{売上債権回転日数} = \frac{\text{売上債権金額}}{\text{1日当り売上高}}$$

$$\text{仕入債務回転日数} = \frac{\text{仕入債務金額}}{\text{1日当り売上高}}$$

新刊のご案内

秋保雅男の 社労士試験 最短最速合格法

秋保雅男 古川飛祐

「合格したい」が「合格できる」に変わる！
過去問・基本テキストで
苦手科目を克服

社労士試験を完全攻略

日本実業出版社 ◆定価 ￥1600円(税別)

秋保雅男／古川飛祐

受験者数7万人超の人気資格となった社労士試験について、「問題集の使い方」「科目をまたがる学習法」「科目別攻略法」など、徹底的に基礎を押さえ、「最短最速」で合格するためのノウハウを解説。

1680円(税込)

経理担当者のための 税金の しくみと仕事 がわかる本

須田邦裕

●税制と税務のつづきがわかる
●税務実務の現場と通いあがわかる
●各種税のしくみがわかる
●各種税の計算方法がわかる
●法人税・消費税・所得稅から
印刷税・増徴税・増徴税まで

日本実業出版社

須田邦裕

法人税・消費税・所得稅・固定資産税から相続税・贈与税まで、各種税金のしくみと経理事務のなかでもっとも難解な税務処理について解説。すべての経理担当者に必須の知識が詰まった1冊。

1680円(税込)

最寄りの書店でお買い求め下さい

日本実業出版社

www.njg.co.jp

調達コストも生じます。棚卸資産の金額水準を管理するうえで役に立つのが、棚卸資産回転日数です。この数字は棚卸資産の金額を1日当りの売上高で除して求めます。

棚卸資産が社内に滞留している日数を知りたい場合には、厳密には分母を売上高ではなく、売上原価とすべきですが、売上債権、仕入債務とともに、シンプルに売上高を分母にして回転日数を求めることにより、全体的な効率性がどうなのか、そのバランスを把握しやすくなります。

棚卸資産回転日数が短ければ短いほどキャッシュフローはよくなります。そこで、商品・製品別に月々の推移をチェックしながら、無駄な滞留時間がないかを確認

し、減らしていきます。

アイテム別にみていけば、長期にわたり滞留している在庫がみつかるかもしれません。

修理用のパーツなどは別として、長期に滞留している在庫があるなら、値下げして売り切ったり、廃却したほうが経営上は健全です。

棚卸資産回転日数を1日縮めることができれば、1日分の売上高に相当するキャッシュを稼いだことになります。

棚卸資産回転日数は業種や取り扱う品物の種類によって様々であり、何日なら合格ラインに達しているとは一概にはいえません。

一般的には利益率が高い高付加価値型の製造業については、薄利多売型が多い流通業などより長い

傾向があります。

中小企業庁や調査会社などが公表している統計上の同業者の回転日数のデータがあれば、比較もできるでしょう。

ただし、他社との比較で一喜一憂するより、むしろ自社の数字の推移を意識し、回転日数ゼロ(在庫なし)を目指して、根気強く改善を積み重ねることのほうが重要です。

●売上債権・仕入債務

売上債権や仕入債務についても、棚卸資産と同様に、回転日数によって管理します。

売上債権回転日数も短ければ短いほどキャッシュフローはよくなります。回収サイトはなるべく早く設定するとともに、完全回収を意識づけることが大切です。

反対に、仕入債務回転日数は、長ければ長いほどキャッシュフローがよくなります。

たとえば値下げ交渉をするときの材料として「支払サイト延長」を要求するのと同じ手です。

棚卸資産と同様に、それぞれの回転日数を継続的に改善していきます。

売上債権や仕入債務は、取引先別、社内担当者別に回転日数を管理するのが適切です。

また、営業担当者の責任範囲は、受注までで終わりにせず、売上債権の回収までとするべきです。

そして、回収時期が取引先との約定サイトを越えないように管理させます。

たとえ大口であっても、一定の限界利益率に達しないと見込まれ

図表7 B社の売上構成

	売上高	粗利益	利益率	在庫	在庫回転 日数	棚卸資産 回転率	棚卸資産 利益率
	(千円)	(千円)	(%)	(千円)	(日)	(回)	(%)
	a	b	c=b/a×100	d	e=d×365/a	f=a/d	g=b/d×100
商品A	55,000	8,250	15%	3,000	20	18	275%
商品B	25,000	7,500	30%	2,000	29	13	375%
商品C	10,000	5,000	50%	1,000	37	10	500%
合計	90,000	20,750	23%	6,000	24	15	346%

商品・製品や取引先の構成比率

総資本利益率を 分解活用する

たり、回収サイトが長くなるような商談は辞退することも考えるべきでしょう。

図表8 代表的な設備投資の判断指標

指標	算式	投資の最低条件
内部利益率(%)	投資額・予想投資の 利回り	資本コスト以上
正味現在価値	予想利益の現在価値 合計	投資額以上
投資利益率(%)	$\frac{\text{平均予想利益}}{\text{投資額}} \times 100$	資本コスト以上
単純回収期間(年)	$\frac{\text{投資額}}{\text{平均予想利益}}$	耐用年数以下

を見直すことにより、総資本利益率を高めることができます。

◆ケース3

眼鏡・時計・貴金属を販売する小売業B社では、図表7のとおり3種類の商品を取り扱っています。総資本利益率を高めるためには、今後、どの商品の売上を伸ばせばよいでしょうか。

●解説

利益率をみると、商品Cが最も高いものの、在庫回転日数は商品Aの20日より大幅に長い37日と

なっています。単純に商品Cの売上構成比率を高めていけば、全社としての在庫回転日数は長期化するという懸念もあるでしょう。

このような検討をするときは、総資本利益率の考え方を部分的に活用して、粗利益と棚卸資産の金額から、棚卸資産利益率を計算します。すると、商品Cの棚卸資産利益率は商品Aを大幅に上回りますので、在庫を膨らませないように注意しながらも、商品Cの売上を伸ばしていくのがよいとわかります。

売上債権、仕入債務についても取引先別に同様の資料を作成すれば、回収サイト・支払サイト検討の材料になります。

設備投資は 慎重に

固定資産への投資は多くの場合、長期の借入を伴います。そのため、キャッシュフローへの影響も長期にわたります。

そこで、設備投資をするときには、リスクを最小限に抑え、効率のよい設備投資かどうか、慎重に検討しなければなりません。

固定資産への投資を効果的に行

なうために、図表8のような様々な指標が考案されています。

しかし、いずれも考え方としては合理的な指標ながら、その正確さは前提となる利益の予想に左右されるといふ難点(そうした精緻な予想は現実にはむずかしい)があります。

これから5年程度の経営計画を、キャッシュフローのシミュレーションも含めて、総合的に作成し、最悪の場合でも事業の存続はできるような、事業規模に見合った設備投資を決定するというプロセスが、実務上は最も大切ではないかと思っています。

損益計算書上で税引前利益が発生すると、その約4割を法人税等として支出することになります。ところが、貸借対照表の改善でキャッシュフローが好転しても、それに税金はかかりません。

売上高が1日分増えたと、キャッシュの増加は変動費と税金を差し引いた残りの分だけです。一方、棚卸資産回転日数を1日短縮すれば、1日分の売上高に相当するキャッシュが増えます。損益の改善も大切にしつつ、貸借対照表にも目配りを忘れずに、自社の資金収支を改善していきましょう。

資金繰り改善を果たした 2社の着眼点

ここではキャッシュフローに着目し、資金繰りの改善を果たした中小企業2社の取組みについて紹介します。

税理士 藤本 康男

事例 1

現場データ管理を徹底し 在庫削減と 利益率アップを実現

C社（水産加工品製造販売）

C社は年商約4億円の水産加工品製造販売会社ですが、売上が伸びているわりに、運転資金が不足がちで、また利益率も向上していない、という課題を抱えていました。

課題を洗い出す

そこでC社社長は、コンサルタントの協力を得て、課題の洗い出しをしました。その結果、次の課題が発見されました。

・在庫の管理ができていない

・主力製品の歩留り管理ができていない

・包装資材のコスト管理が不十分
在庫管理については、年に一度の決算時に棚卸を行なうのみで、決算期間は管理らしい管理をしていませんでした。

原材料発注についても、搬入の手間を省くために、一度に大量の発注をして冷凍保管している状況でした。

さらに、販売サイドとの連携が悪く、工場側の経験で生産数量を決めていました。その結果、無駄な在庫が常に存在するという状態に陥っていたのです。

歩留り管理については、毎日の生産数量のみのカウントで作業日報がまとめられていました。この方法では歩留りが把握できず、無駄が放置されている状況といえます。

包装資材の管理については、昔からの付き合いがある取引先に発注が偏っており、コストダウン交渉も行なっていませんでした。

データの記録を改善につなげる

そこで明らかになった問題点に対して、次の改善を実施していきましました。

・在庫管理

主力製品の原材料について、受払管理表（図表9）を倉庫の前に置き、毎日の在庫有り高を記録しました。

また、販売側と毎日情報のやりとりを行なうことで、販売側の売上予測に基づいた生産を行なうようにしました。この結果、原材料の発注単位を減らし（発注回数を増やし）、原材料在庫の回転期間が20日から10日へと大幅に短縮されました。

また、販売側でも、売上の機会損失をなくそうという意識が働きた、売上数字に対する意識が高まったといえます。

・歩留り管理

主力製品について、原材料の製造投入数量から割り出した理論上の完成品数と実際完成数を毎日記

録することになりました。

理論上の完成数と実際の完成数の差を歩留りとして認識し、その原因と対策を探る会議を毎月1回開催しました。

その結果、天ぷらを揚げるとき
の油の温度と歩留りに相関関係があることがわかり、歩留り率が90%から95%へと、5ポイント改善しました。

図表9 原材料受払管理表

部番	日付	受入		払出		残高	
		数量	単価	数量	単価	数量	単価
000ABC	繰越残高					30	10
000ABC	7月1日	100	10	50	10	80	10
000ABC	7月2日			60	10	20	10
000ABC	7月3日	100	12			20	10
000ABC						100	12

図表10 包装資材購入金額推移表

2011年度	Q社	R社	S社	T社	今期累計	前年差
4月	33,900	67,627	440,538	290,000	1,104,432	-790,275
5月		21,700	465,136	457,750	3,144,330	200,848
6月	121,061	35,000	266,522		4,114,204	191,877
7月	18,600	44,883	242,644		5,443,482	90,232
8月						
9月						

・包装資材管理
包装資材管理については、過去2年分の月別の購入金額を取引先ごとにまとめることで、どこに改善ポイントがあるのかを検討しました(図表10)。

実情に合わせて値下げ交渉をし

たり、金額の大きいものについては相見積りをとって取引条件を見直すことによって、資材によって最大20%のコストダウンにつながりました。

「現場データがいかに大事かを再認識しました」と、C社社長は言います。

中小企業では、現場のデータを継続して記録するだけでも、問題点が明確になり、大きな改善につながる人が多いのです。

事例 2

生産管理に連動したシステムを導入し 個別原価管理を徹底

D社(乳製品加工販売)

乳製品加工販売会社(年商5億円)のD社では、市販の表計算ソフトをもとに社内で行ったシステムで経営管理をしてきました。

しかし、取扱いアイテムの増加によって、問題を感じるようになりました。特に原価管理が不十分で、製品別の採算を管理する必要に迫られていました。

そこで、自社にマッチした原価計算システムを導入することにし

たのです。

まず、システム導入のための社内プロジェクトチームを編成しました。

プロジェクトチームのメンバーは、工場部門を統括する専務を中心に、生産課長、経理課長、営業部長が参加しました。

システム導入にあたっては、生産管理システムを構築することが前提となりました。つまり、生産を販売計画と連動したシステムにすることが求められたのです。

「販売計画↓生産計画↓構成展開↓在庫マツチング↓発注」という一連の流れを構築しなければなりません。そのためには、在庫の受払管理(継続記録法による帳簿管理)が不可欠です。

この流れを構築するために、それぞれのマスタ(基幹データ)を整備するところから取り組むことになりました。

ロット別個別原価計算を導入

「一口に原価計算といっても多種多様です。個別原価計算から総合原価計算まで、業態によって自社にあったものを選択することになります。当社ではロット別の

個別原価計算を導入することとしました」(D社専務)

製品のロット別に作業指示書を作成すると自動的に原価計算票が出力されるようにし、原価を集計する仕組みを取り入れたのです。

直接材料費は帳簿(先入先出)からリンクする形で直課(製品ごとに個別に原価に組入れ)するようになりました。

直接労務費は作業日報と社員マスタから集計し、直課するようにしました。

製造間接費はそれぞれ、実態に応じて配賦率を設定し、配賦することとしました。

購入単価と作業賃率には、それぞれ目標値となる標準原価の概念を導入し、実際原価との比較も行なえるように設計しました。

このシステムを導入したことによって、実際原価がタイムリーに把握できることから、どの商品が儲かっているか、どこに原価低減の余地があるかがわかるようになったといいます。

その結果、キャッシュフロー面でも目にみえる効果が出てきました。在庫回転期間が5日短縮でき、粗利率は3ポイント改善したのです。