

東海税理士会豊田支部講演会

2016.1.13

JIT経営と現行会計制度の調和の可能性
— 流れ創りによる生産性の画期的向上を目指して

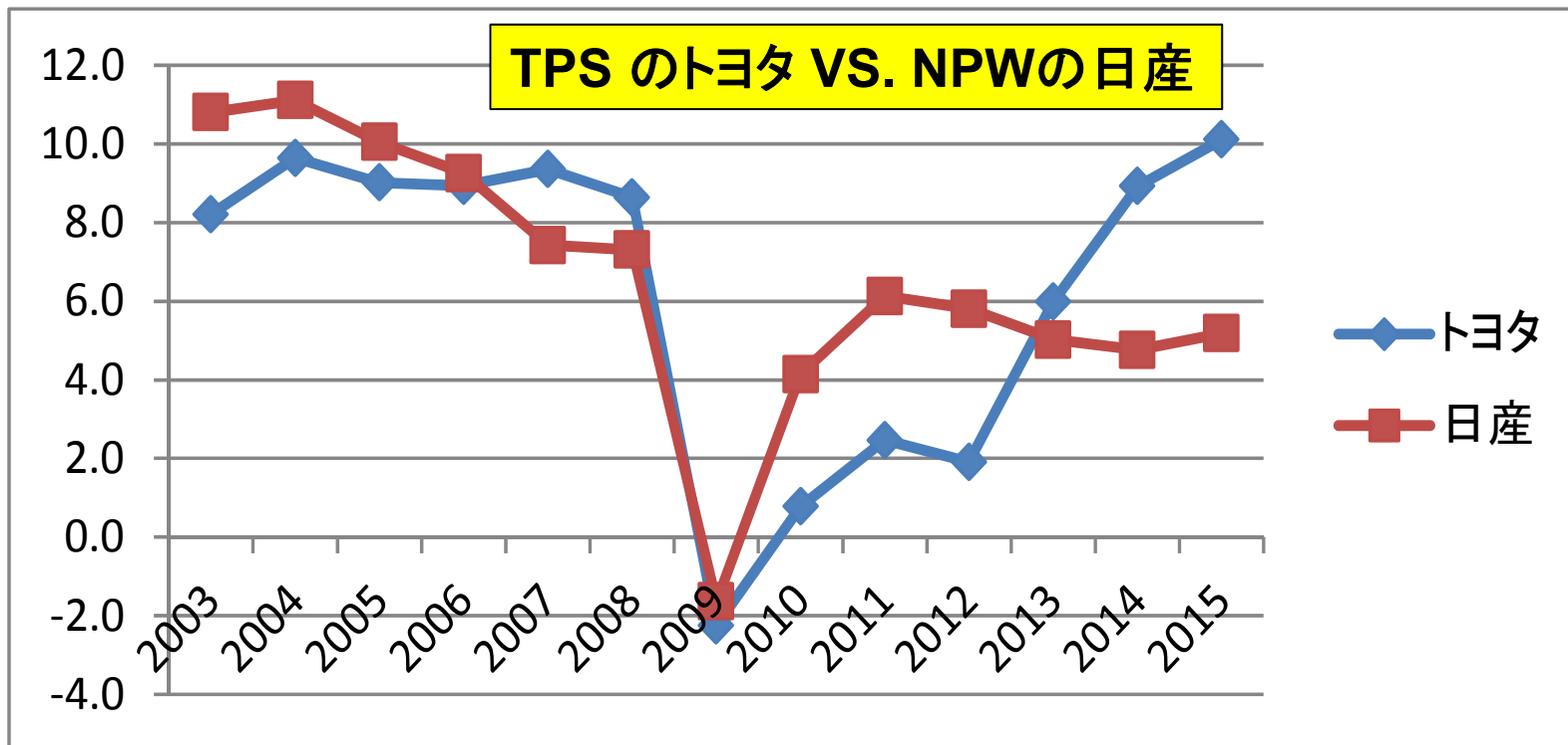
一般社団法人 持続可能なモノづくり・人づくり支援協会 (略称 ESD21)
全社最適ジャスト・インタイム 経営研究会主査
名城大学名誉教授 / 椋山女学園大学客員教授
河田 信

報告の骨子

1. 流れ創り(スピード重視)を目指すJITの導入成功率が低い原因は、「現場力」以上に「本社力」にある。
2. (すり合わせ型製品の)トップ、本社経理が、P/LではなくB/S中心の経営に視点を切り換えると「何故、JITか？」が明快化。
3. ITにより、「瞬間貸借対照表」が現実化したことから、「財産法⇒損益法」の会計構造観は、「財産法 = 損益法」へと変貌する。
4. そのために現行会計制度を変える必要はない。
5. しかし、経営情報の視座(KPI)はJITサポート型に変える。
特に、本社は「貸借対照表の質(BSQ)」現場は「正味加工時間比率(NCTR)に切り換えることが、JIT導入成功率の画期的向上にとって有効。

先ずはポピュラー
なP/L分析から

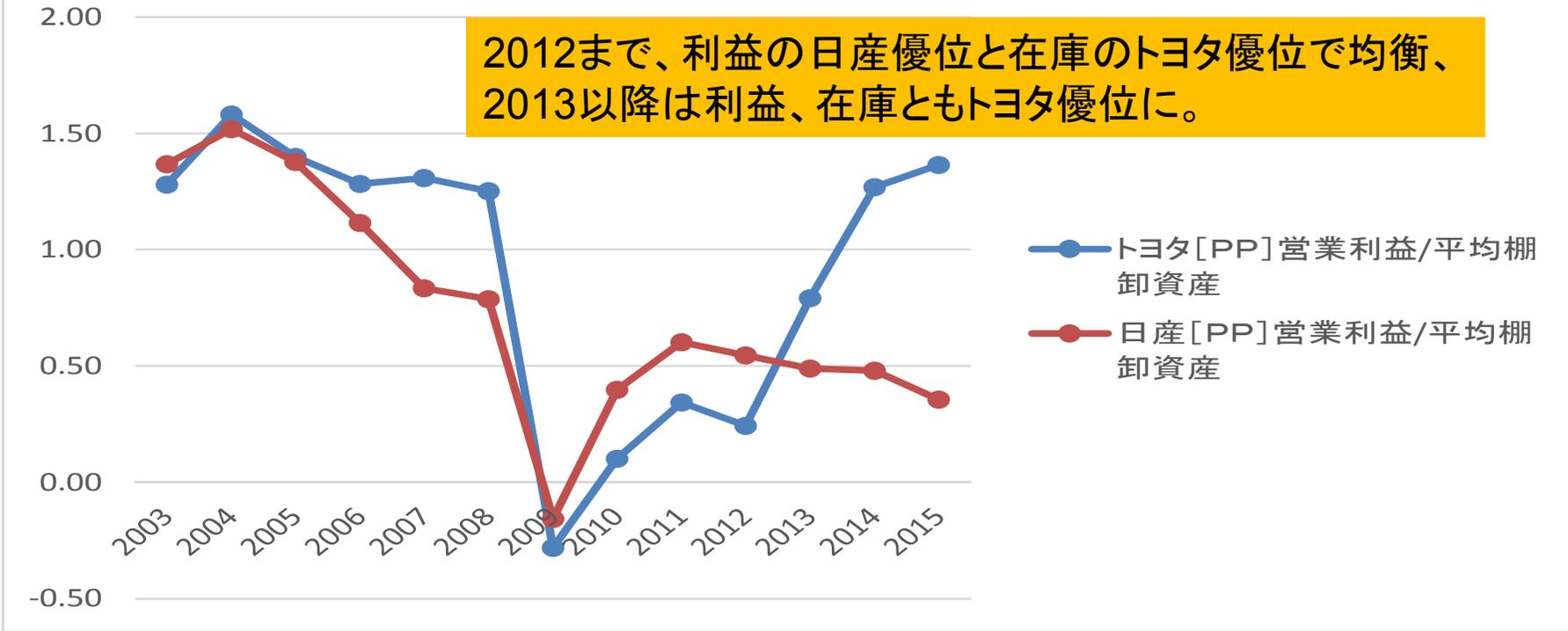
売上高営業利益率推移



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
トヨタ	8.2	9.6	9.0	8.9	9.3	8.6	-2.2	0.8	2.5	1.9	6.0	8.9	10.1
日産	10.8	11.1	10.0	9.2	7.4	7.3	-1.6	4.1	6.1	5.8	5.0	4.8	5.2

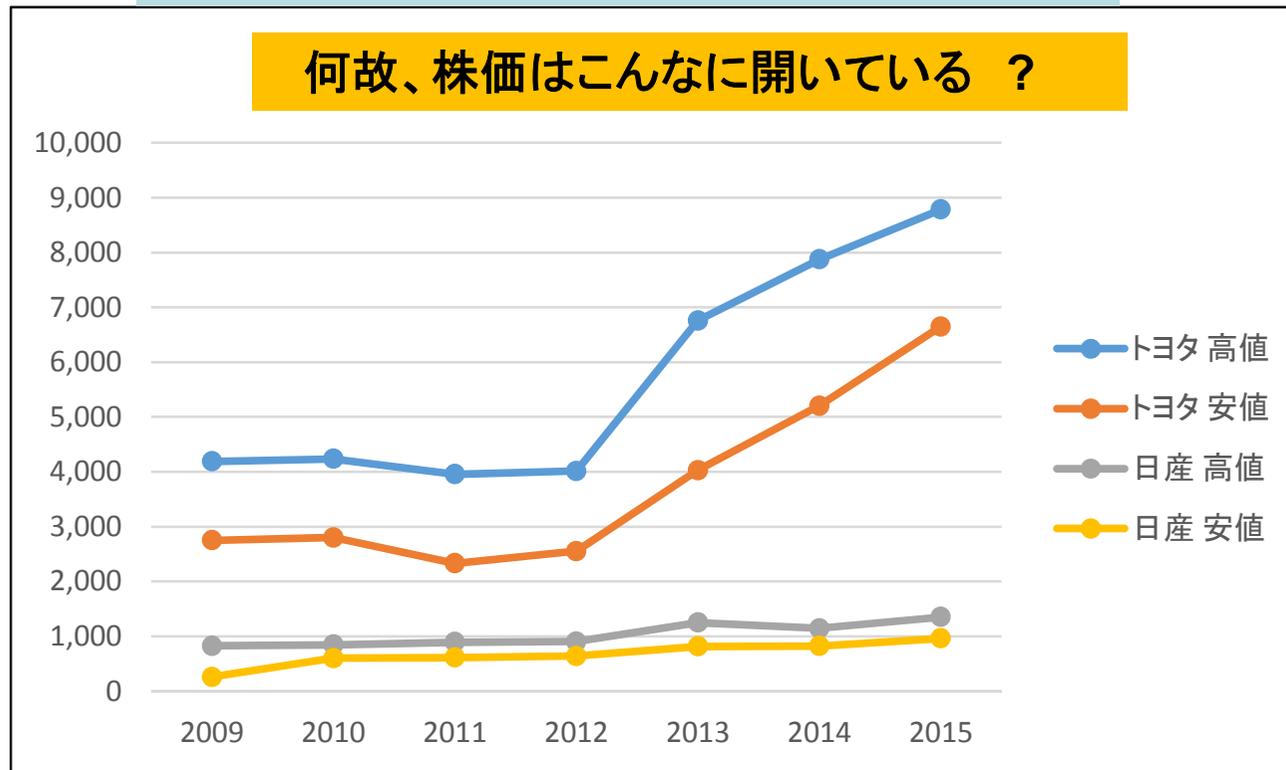
2013頃まで両者は拮抗

PP= 営業利益/棚卸資産



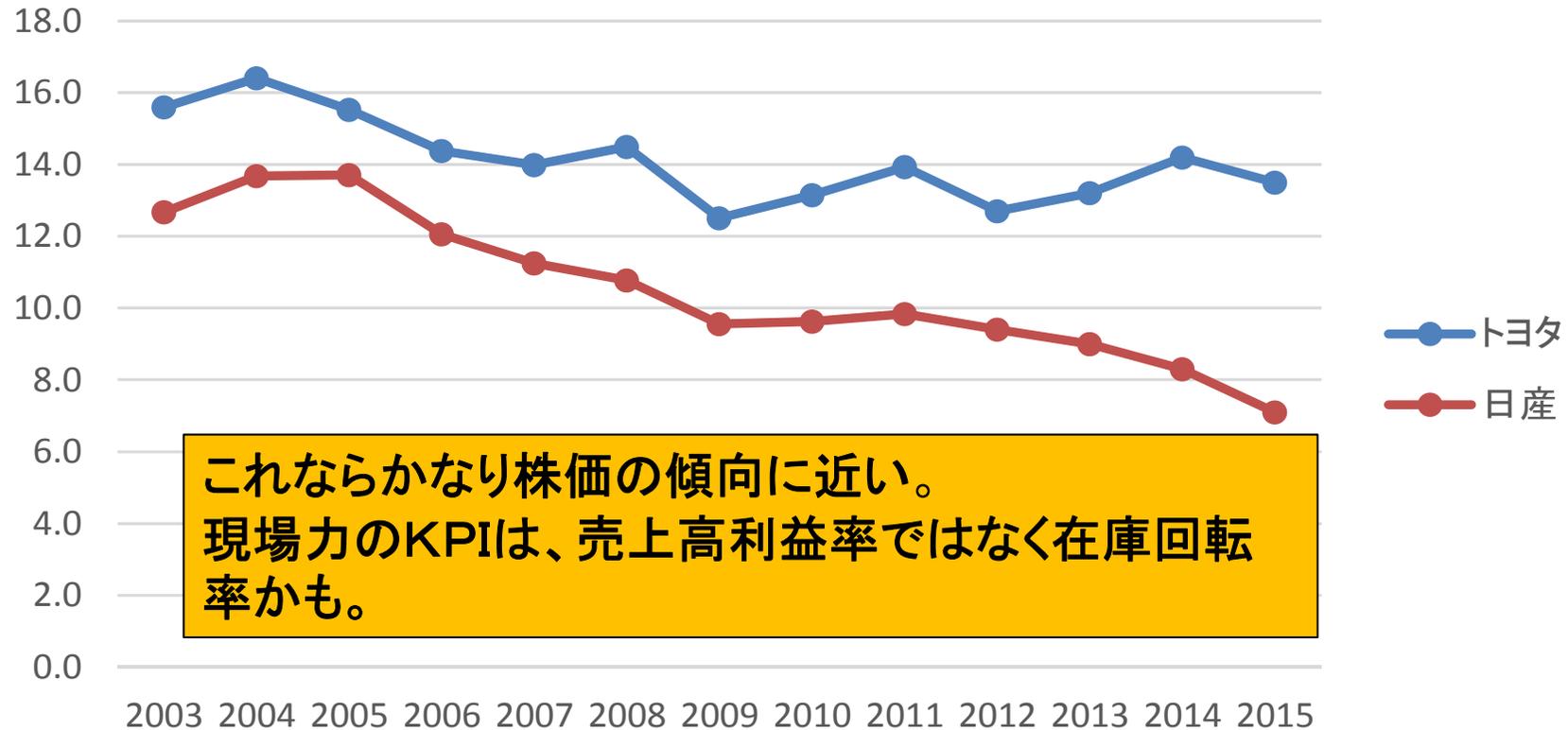
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
[PP] 営業利益/平均棚卸資産	1.28	1.58	1.40	1.28	1.31	1.25	-0.28	0.10	0.34	0.24	0.79	1.27	1.36
[PP] 営業利益/平均棚卸資産	1.37	1.52	1.38	1.11	0.83	0.79	-0.16	0.40	0.60	0.55	0.49	0.48	0.36
トヨタ 営業利益/売上	0.08	0.10	0.09	0.09	0.09	0.09	-0.02	0.01	0.02	0.02	0.06	0.089	0.101
売上/平均棚卸資産	15.60	16.40	15.52	14.37	13.98	14.49	12.50	13.15	13.93	12.70	13.22	14.23	13.51
日産 営業利益/売上高	0.108	0.111	0.100	0.092	0.074	0.073	-0.016	0.041	0.061	0.058	0.054	0.058	0.050
売上高/平均在庫	12.67	13.68	13.71	12.05	11.25	10.77	9.56	9.62	9.83	9.40	8.98	8.26	7.10

トヨタ 日産 株価推移(円)



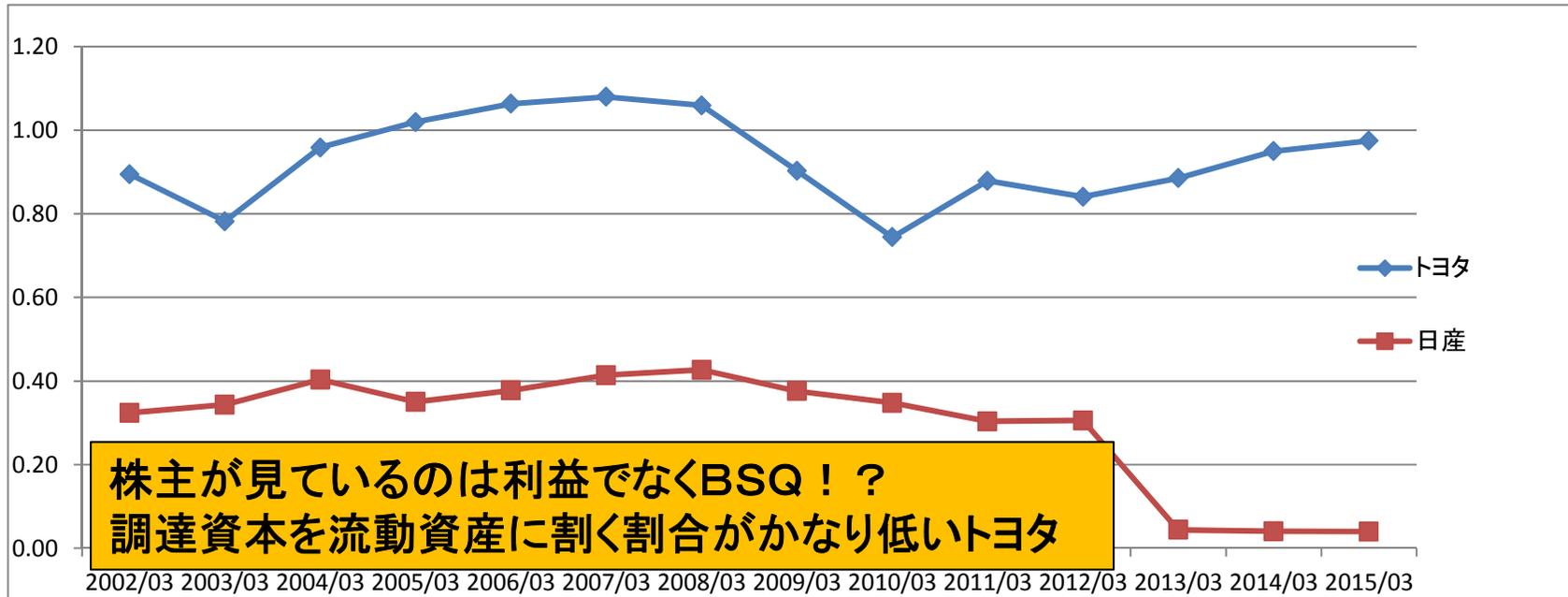
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
トヨタ	高値	4,190	4,235	3,955	4,015	6,760	7,873	8,783
トヨタ	安値	2,750	2,800	2,330	2,553	4,030	5,205	6,650
日産	高値	826	845	894	905	1,250	1,146	1,350
日産	安値	261	600	614	639	816	824	963

在庫回転率 = 売上高/平均棚卸資産



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
トヨタ	15.6	16.4	15.5	14.4	14.0	14.5	12.5	13.2	13.9	12.7	13.2	14.2	13.5
日産	12.7	13.7	13.7	12.1	11.2	10.8	9.6	9.6	9.8	9.4	9.0	8.3	7.1

BSQ=固定資産/流動資産 × 純資産/負債



BSQ= A × B	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
トヨタ	0.89	0.78	0.96	1.02	1.06	1.08	1.06	0.90	0.74	0.88	0.84	0.89	0.95	0.97
日産	0.32	0.34	0.40	0.35	0.38	0.41	0.43	0.38	0.35	0.30	0.31	0.04	0.04	0.04
A 固定資産/流動資産														
トヨタ	1.39	1.34	1.49	1.58	1.68	1.74	1.69	1.57	1.32	1.52	1.49	1.57	1.64	1.66
日産	1.05	0.99	1.09	0.92	0.91	0.91	0.90	0.94	0.83	0.69	0.68	0.09	0.09	0.08
B 純資産/負債														
トヨタ	0.64	0.58	0.64	0.65	0.63	0.62	0.63	0.57	0.56	0.58	0.57	0.56	0.58	0.59
日産	0.31	0.35	0.37	0.38	0.42	0.45	0.48	0.40	0.42	0.44	0.45	0.47	0.45	0.48

TPS: 容易説と困難説

“導入容易説”

「トヨタ生産方式(TPS)など簡単である。指折って10まで数えられる人間なら導入できる」(大野耐一)

“導入困難説”

「ビッグ・スリーを始め、数え切れない工場視察団がトヨタの工場を訪れ、トヨタがそのやり方をオープンにしても、うまくトヨタの真似ができた企業はほとんどない。**厳密に言えばゼロ**」

Spear & Bowen[1999]

「流れ創りがなぜ得なのか」が会計的に**正確に**腹に入っていない。「待ち時間も原価」という、本来単純な話を難解にした。

トヨタ 池淵さんの話

- 「私が非常に気にしてきたことがあります。
- それはトヨタ生産方式は、最初はうまくいくが、3～4年経つとなかなか定着しないという話を何度も聞いたことです」
- H.18.9.29 中部産業連盟会長
トヨタ自動車 技官（当時）

JIT導入失敗コース その① 「P/Lだけで考える」

在庫源で利益減は、株主にとりバッドニュース(と思う)

JIT導入年度の減益
(売上達成下での在庫減とヒマ)

遊んでいるより在庫作の方がマシ(現場)

在庫増で期間利益の一時的回復
(ホントは新規事業、追加受注がベスト)

JITやめてよかった

立ちはだかる文化遺伝子(思い込み)
①早め作り ⇒ 納期リスク、不良リスク
②まとめ作り ⇒ 個当り加工費減
(いずれも錯覚)

原因: B/Sの質を悪化させることに気づいてない。
「キャッシュ」で考える癖がついていない。

JIT導入失敗コース その②

「文化遺伝子(思い込み)の組み換え不十分」

- まとめ作りで段取り回数を減らしたい (現場)
(単なる横着心 or 「個当り原価」が安くなる)
 - 機械の脇に在庫を山と積みば能率up (管理者)
 - 受注あれば即納したい。(営業)
 - 不良発生に対応したい(現場)
 - 早めに作るに越したことはない (計画)
 - 「ほどほど在庫」、「ほどほど品質」(Trade – off)
- ⇒ トップが「稼働から流れへ(利益からキャッシュへ)」の理念を鮮明にすることで、初めて「山は動く」

組み替えられるか本社の文化遺伝子

- 在庫増による利益増は得
- 月末支払を「当日検収当日支払」にしたら損
- 非ボトルネックの工数低減による原価低減は得る
- 「(売れる見込みが未確定なもの)の見込み生産やまとめ作りでも、単位原価がさがれば得
- 不良，滞留在庫を貸借対照表に残して報告利益の低下を防ぎたい。
- 工程数自体を減らしても、正味加工時間が減らなければ、得にならない。
- ミルクラン、多回納入に切り替えるのは運賃増の損

社長、経理、幹部が、これらの思い込みを一掃し、ワクワクできるか否かが、JIT導入成否の鍵。

待ち時間の原価化

- ・ 「皆さんは、モノが機械で加工されている時間が大事だと考えているかもしれないが、機械の傍で、モノが寝ている、待っている時間も同じように大切なのですよ」
- ・ 張副社長(当時) の企業指導中の発言(1995)
- ・ 「タクシーのメーターは、運転中はもちろん、交差点で信号待ちの間もコンスタントに上がり続ける。だから当然、待ち時間も原価である、制度会計がモノの待ち時間は原価不算入にしているのは、「1個流しでスーッと流れるものづくり」を目指す立場からはなんとも不合理。(小島プレス社長 2015)

よどみの程度 = 正味加工時間比率(= 正味加工時間 / リードタイム)

経営情報の階層モデル

「暗黙知領域のシステム化」

—「賢い従業員」と「元気な組織」を育てる仕組みをビルトイン

階層	像タイプ	情報種類	情報特性	情報対象	表現形態
第3層	築像	データ	貨幣次元	会計情報	数値
第2層	写像	データ	物量次元	生産情報	数値
第1層	実像	非データ	場面/現地 現物	場面情報	フレーズ

- 第1層(現場): 自律的にわくわく感で改善に日々向かう人を大切にし、育てる経営。
狙うは、「流れがよどむムダをとる」 「現地現物」
- 第2層: 非財務数値 正味加工時間比率(NCTR) (=正味加工時間/LT)
- 第3層(本社): 第1層,2層と整合する財務指標 BSQ, PP, CCC
(第3層が「利益だけ」は システム不成立 !) 河田(1996)『プロダクト管理会計』

(製品アーキテチャーが擦り合せ型の) ものづくり経営システムの真北(True North)

最上位課題

・納期遵守



・生産リードタイムの短縮



・台あたりコストの低減



(設計・生技なら◎)

・正味作業時間比率の向上



・短期利益予算の必達



・優先順序遵守



・余力の創造



I ROIC(投下資本利益率)

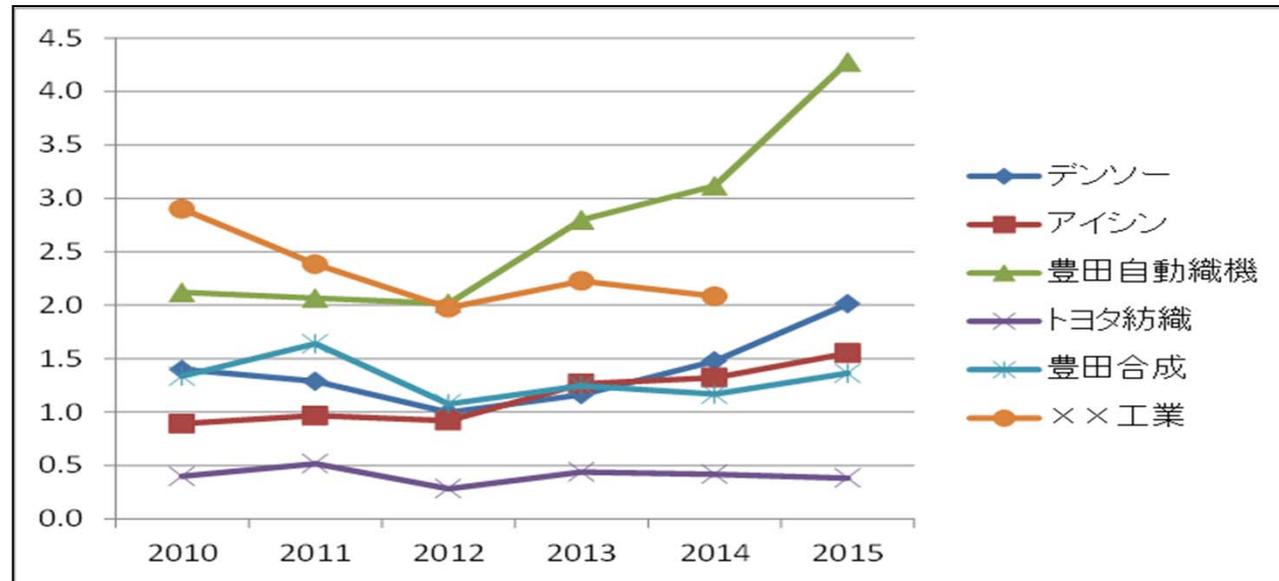
II 持続的成長性指標=①+②+③+④ を一定水準以上に保つ.

(①売上高営業利益率, ②売上高減価償却費比率, ③売上高研究開発費比率 ④自動車以外新規事業投資額比率)

「利益」包囲網

B/Sの質: トヨタ系部品メーカーの場合

$BSQ = (\text{固定資産} / \text{流動負債}) \times (\text{純資産} / \text{流動負債})$

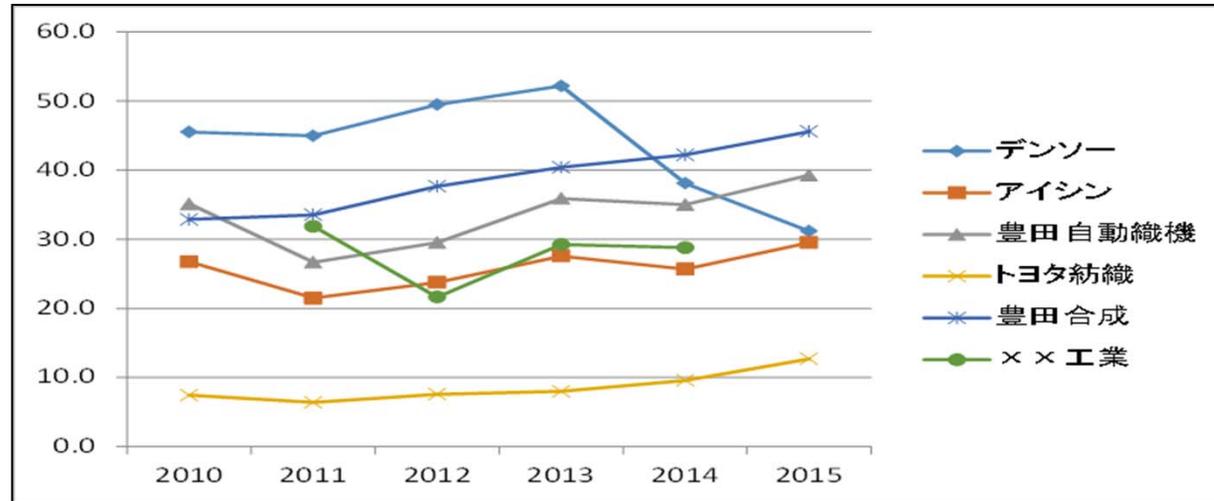


BSQ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
デンソー	1.4	1.3	1.0	1.2	1.5	2.0
アイシン	0.9	1.0	0.9	1.3	1.3	1.6
豊田自動織機	2.1	2.1	2.0	2.8	3.1	4.3
トヨタ紡織	0.4	0.5	0.3	0.4	0.4	0.4
豊田合成	1.3	1.6	1.1	1.2	1.2	1.4
××工業	2.9	2.4	2.0	2.2	2.1	

Tier1 のアイシンのBSQは順調にup。××工業 (非上場・オーナー企業) は常に上位だが横ばい。織機が急上昇。

CCC (Cash Conversion Cycle)

CCC=企業の仕入から販売に伴う現金回収までの日数計算式: CCC=在庫回転日数+売掛債権回転日数-仕入債務回転日数
B/S とP/Lの双方から測定するJITサポート指標



CCC (日数)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
デンソー	45.5	45.0	49.5	52.2	38.1	31.2
アイシン	26.7	21.5	23.7	27.6	25.7	29.5
豊田自動織機	35.1	26.7	29.5	35.9	35.0	39.3
トヨタ紡織	7.5	6.4	7.6	8.0	9.6	12.7
豊田合成	32.9	33.5	37.7	40.4	42.2	45.6
××工業		31.9	21.6	29.2	28.8	

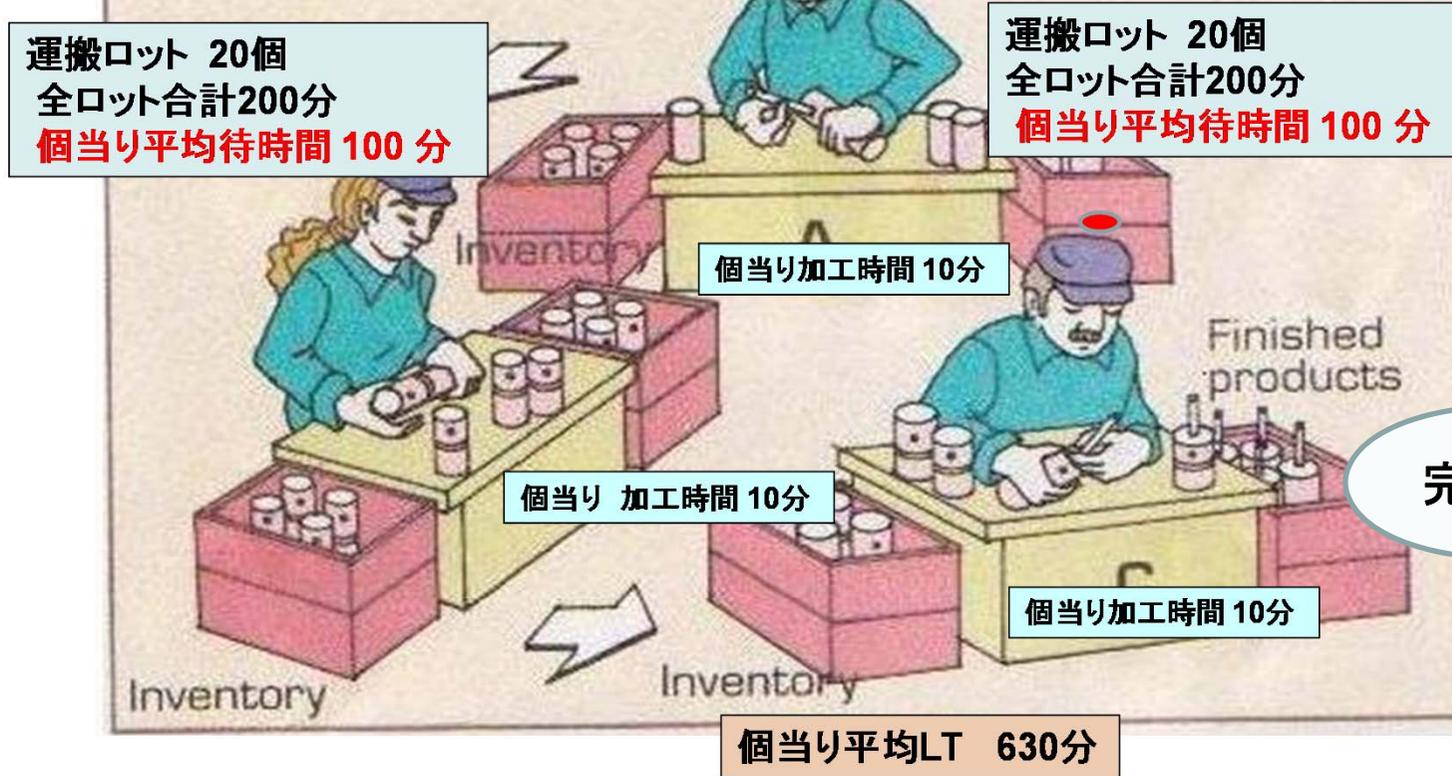
紡織が際立つとはいえ、有力JIT実施企業のCCCが、いずれもピークアウト傾向。デンソーの急速改善も、買掛回転日数の大幅延長による。在庫期間が短縮されているわけではない。

JIT生産からJIT経営へ

- ◎ その本質的対策は、「リードタイムを短縮するのは何のため？」という根幹部分(価値観と指標)を経営者と社員,本社と現場で共有することに尽きる。
- ◎ 改善、現地現物、人間尊重のインプットに対するアウトプットは、「BSQ、キャッシュフロー増と余力の創造 (≠ 短期的報告利益 & 資源フル稼働志向)」であることへの理解。

待ち時間無関心の文化遺伝子

資源稼働重視パラダイム



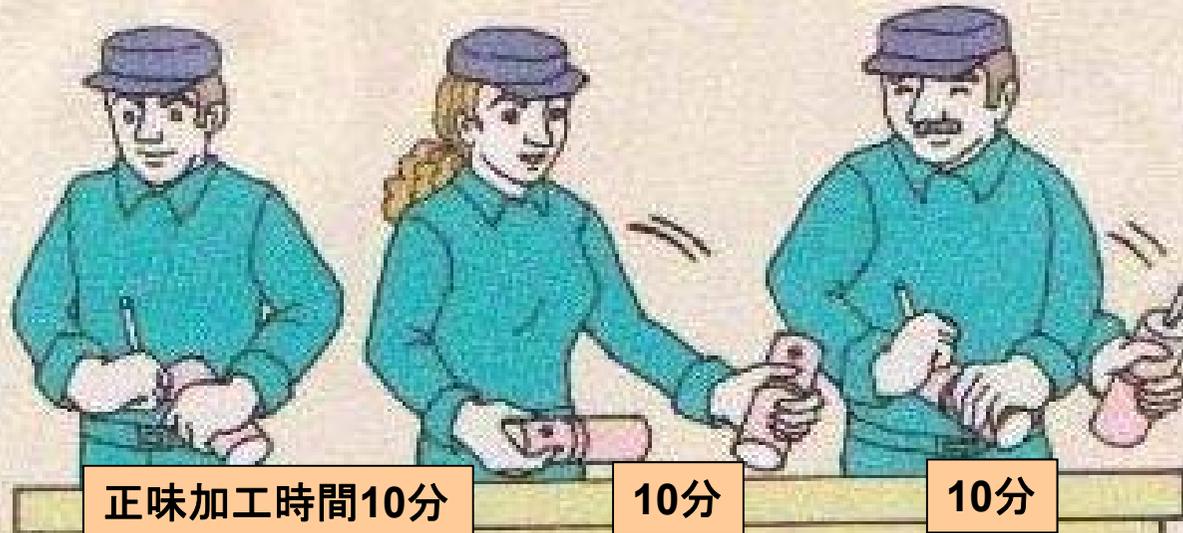
$$\text{個当りNCTR} = 30/630 = 0.048$$

TMC(1998)

待ち時間短縮が勝負

流れ重視パラダイム

1個流し(加工ロット1個、運搬ロット1個)



Materials



A



B



C

完成品

products

NCTR
(正味加工時間比率)=30/30

TMC(1998)

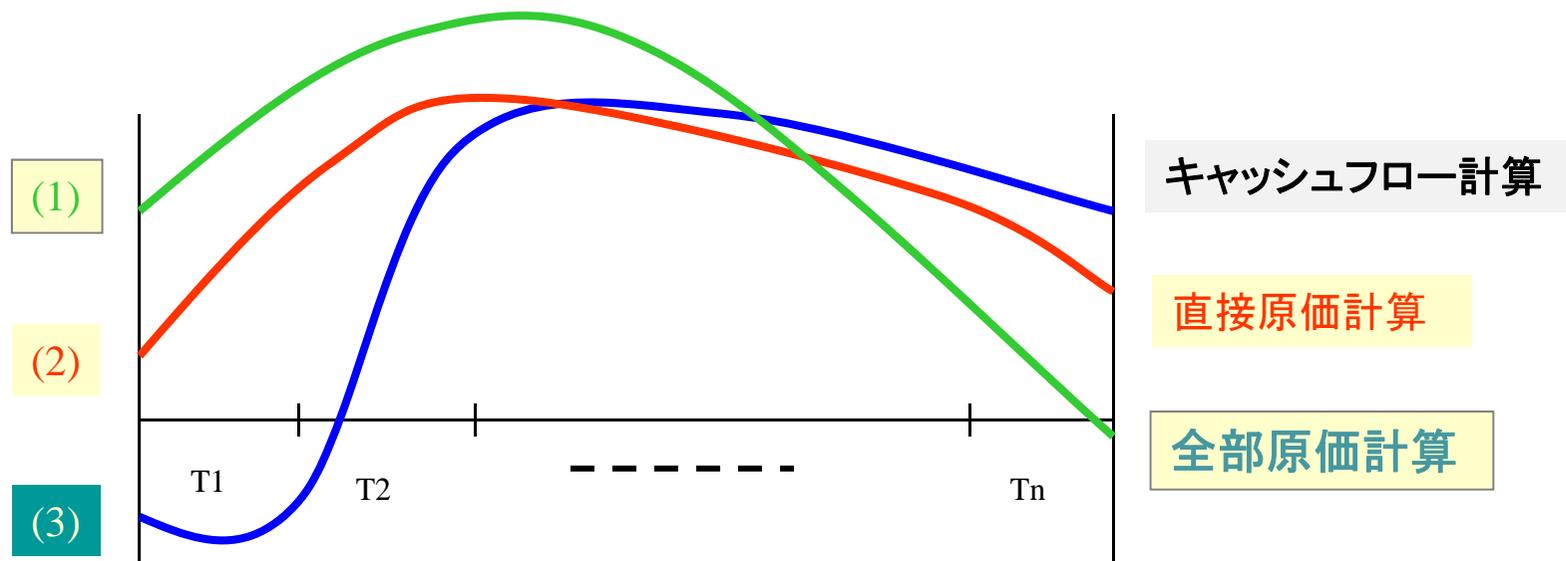
直接時間とリードタイム

例題:

- ① 1日分の工数(マン・アワー)でその日のうちに作って、翌日即納、入金した。
- ② 同じ、1日分の工数を使ったが、1ヶ月費やして(つまり途中工程のあちこちで加工待ちや滞留を伴って道草をくいながら)完成し、出荷、入金した。
- ③ 1日分の工数で1日のうちに作って完成させた後、倉庫に364日間保管後に出荷して入金した。

加工費は同じだが、NCTR(正味加工時間比率)は、各1, 1/30, 1/365

生涯損益の測定



$$y = \int_{T_1}^{T_n} f(x) dx = \int_{T_1}^{T_n} d(x) dx = \int_{T_1}^{T_n} c(x) dx$$

シュマーレンバッハ 一致の法則

クリーンサプラス原則は、日本の制度会計、IFRSとも崩れている。

IoTによる、「瞬間B/S」では、「取得原価主義」と公正価値(時価)の併用可能。

進化指標と契約指標

進化指標（契約や予算でコントロールする意味がない。
とにかく、よくなり続ける必要。個人として、チームとして）

会計： 売上高/人数（分母一定）、**売上原価 / 固定費**、
棚卸資産回転日数（材料、仕掛品、製品） CCC

原単位： 正味加工時間比率 up
= 顧客要求タクトタイム遵守(売上) + リードタイム短縮
= ヒマの創造 ⇒ 内製化と追加受注、

契約指標（株主、経営者、幹部、社員間。付帯条件がないと逆機能）

アメリカ エージェントー理論

財務 P/L利益 予算統制 EVA EBITDA の「利益だけ系」はダメ
⇒ 利益ポテンシャル(△PPプラス)

- ◎ 進化指標： 売上高 / 人員 (条件：分母一定)
- 分子 ⇒ 売上高でなく売上原価あるいは付加価値
「収入－支出」で、「日々測定」と「見える化」
(月次では、進化指標にならない)
- 分母 ⇒ 人員ではなく就業時間？
- 測定 ⇒ 切らずに、転がす「進化指標」
- 儀式化 ⇒ ローリングで記録更新の都度、進化賞
経営と社員で、増分キャッシュを分け合う win-win

豊田章男社長 北京で記者会見 2010/03/02

「利益と量」から
「いいクルマを作ろう」へ



トヨタでさえ間違う
= だが、反省力と還るべき原点がある

トヨタもTPSを忘れそうになった?!

「世界各国で、販売金融をテコに実際の需要以上に売上を伸ばしてきた面があった。

本来トヨタ生産方式は**売れる分しか作らない**ので、それを自ら破ってしまったと反省している。」

(朝日新聞 2010年2月18日)

豊田章男社長

リーマンショック後の2010年2月17日会見

図表1 トヨタ自動車株式の事例

年度	2002	2003	2004	2005	2006
当期純利益	7,509 ↗	11,621 ↗	11,713 ↗	13,722 ↗	16,440 ↗
期首棚卸資産	10,227 ↗	10,258 ↗	10,833 ↗	13,067 ↗	16,210 ↗
(利益ポテンシャル)	0.73 ↗	1.13 ↗	1.08 ↘	1.05 ↘	1.01 ↘
株価	3,243 ↘	3,044 ↘	4,058 ↗	4,578 ↗	6,508 ↗
時価総額	11.5	10.3	13.4	14.9	20.9
PER(株価収益率)	9.92 ↘	8.81 ↘	9.75 ↗	9.06 ↘	12.16 ↗
PPER(潜在株価収益率)	10.17 ↘	9.54 ↘	12.74 ↗	14.68 ↗	21.94 ↗

(注)

1. 単位は、当期純利益・期首棚卸資産は億円、株価は円、時価総額は兆円
2. 年度は、会計年度
3. 当期純利益・期首棚卸資産は、連結ベース
4. PP(利益ポテンシャル) = 当期純利益(当年度) / 期首棚卸資産(当年度)
5. 株価は、年度内各月の月末終値の単純平均
6. 時価総額 = 株価 × 年度内平均株式数
7. PER(株価収益率) = 時価総額(当年度, 億円) / 当期純利益(翌年度)
8. PPER(潜在株価収益率) = 時価総額(当年度) / PP(翌年度)

(出所) 筆者作成

これらの利益上昇はバッドニュースである豊田章男社長の反省の正しさが分かるPP

2014年3月期 過去最高益の決算を発表する
トヨタ自動車の豊田章男社長

TOYOTA



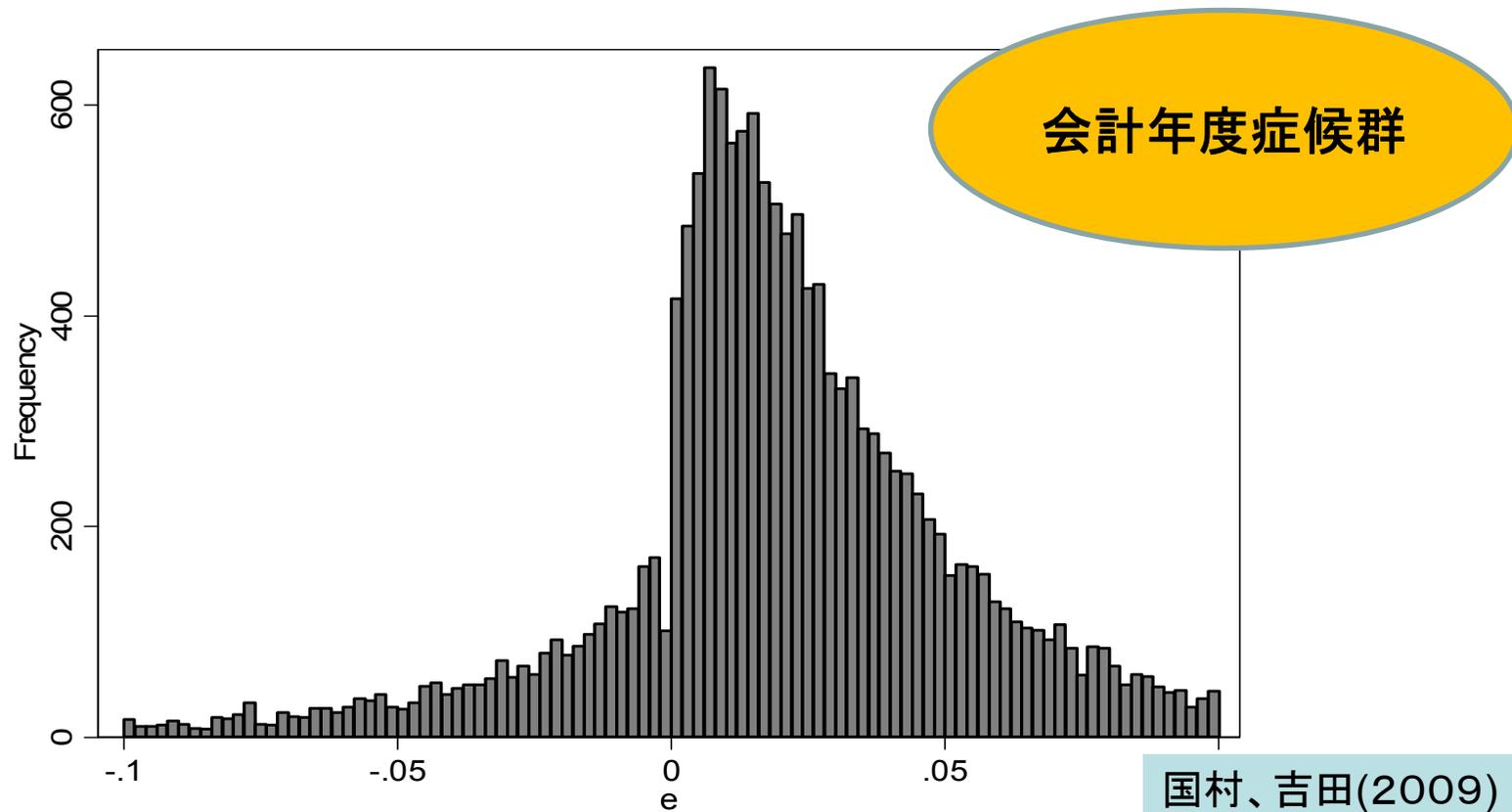
「米国での大規模リコールの深層には、顧客が喜ぶクルマづくりをコツコツと積み上げてきたトヨタ本来の経営の基本を忘れていたことがあります。ポンポンと新工場を建て、丁寧さが欠けた拡大主義がはびこっていたのです。

貸借対照表中心の経営とは

- ◎「B/SはP/Lが何年分も蓄積された結果です。要するに、**会社の実力というものはB/Sに、如実に反映されている**。P/Lをいじくって利益を出すのは簡単だけど、B/S改善は長い時間がかけないとできることではない。(キヤノン 御手洗社長)」
- ◎「**B/Sをもとに経営計画をたてて実行する**。手形を切っていた頃はそれだけで頭がいっぱい。資金繰りから解放されて、始めて研究開発に資金を避けるようになります。
(樹研工業 松浦社長)」
- ◎ 会計学上は、「資産・負債アプローチ」への回帰
⇒ **「貸借対照表の質(BSQ)」概念の提唱**

当期利益のヒストグラム

(連結,2000年3月 - 2007年3月) 一、二部上場企業



90年代米国、株価連動型ストックオプション
などが加速させた「短期報告利益偏重経営」

社長が「PL病」だとJIT経営はムリ！

トヨタ 張さんの話（短期利益志向でないJIT）

「私どもは、10人で仕事しているならこれが7人8人でやれないか。それが実現したら、こんどは、さらに5人6人でやれないかということを考える。余った人の首を切るわけではではないのでそれで**すぐに利益になるわけではない**が、先の売上増加で先の利益につながる。私どもは自然にそのように考える癖が身について、今日までやってきた。」（2009.10.3）

小島プレス社長さんの話（利益よりJIT投資）

経営理念は「地域、職場、社員とその家族への貢献」
入社式には家族を招待。利益赤字で法人税が払えなくても地域の**雇用を守り**、(人頭割りの)地方税はプラスであり続ける。
ロット生産の新工場が3年で1個流しに変身。(2015.11.3)

インダストリー 4.0 IoM (Internet of Money)

- ITの進化により、貸借対照表上を資金が循環している「瞬間貸借対照表」の動態が把握できる。「日次B/S」は当然可能。
- 財務諸表の構成要素はすべて、**資産・負債の属性の測定値相互間の差額**としてリアルタイムで測定するという資産・負債アプローチが可能。利益は貸借対照表の純資産の差額として、リアルタイム更新。
- 純差額ではもの足らず、その内訳である科目別の期首期末の差額明細書が求められたとき、P/L, C/F, 株主資本等変動その他すべての科目の内訳明細書もリアルタイム更新。
- ものづくり経営に適した取得原価主義と、国際会計基準(IFRS)の時価主義(公正価値)も、社内外で使い分けが可能となる。
- 我が国ものづくり経営のアキレス腱は、調達の「**月次処理**」BSQで、初めて嬉しさが分かる「**当日検収・当日支払**」システム。

文化遺伝子組み換え

流れ創りの財務指標
= 利益 / 在庫

勝ち残る

売れるものをつくる

売れるタイミング
でつくる

設計

現場

イノベーション

オペレーション

利益

売上原価

(利益率要素)

×

売上原価

在庫

(回転率要素)

利益
ポテンシャル

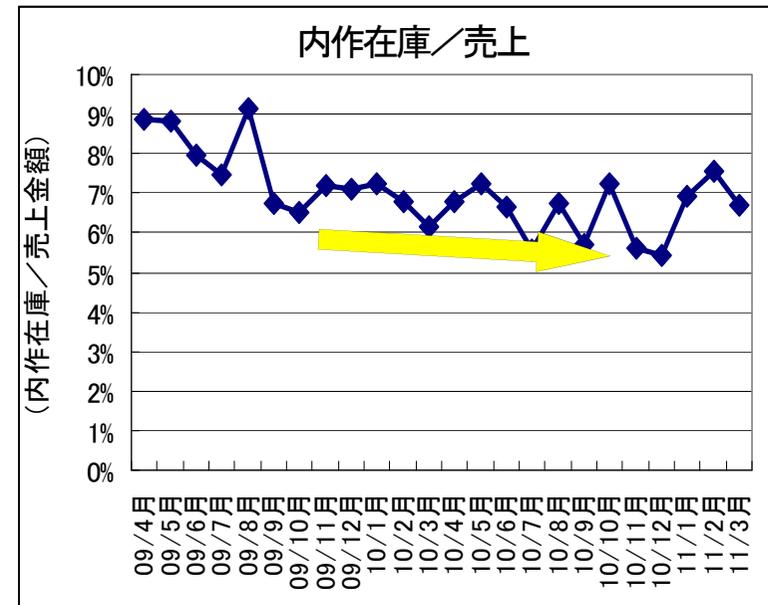
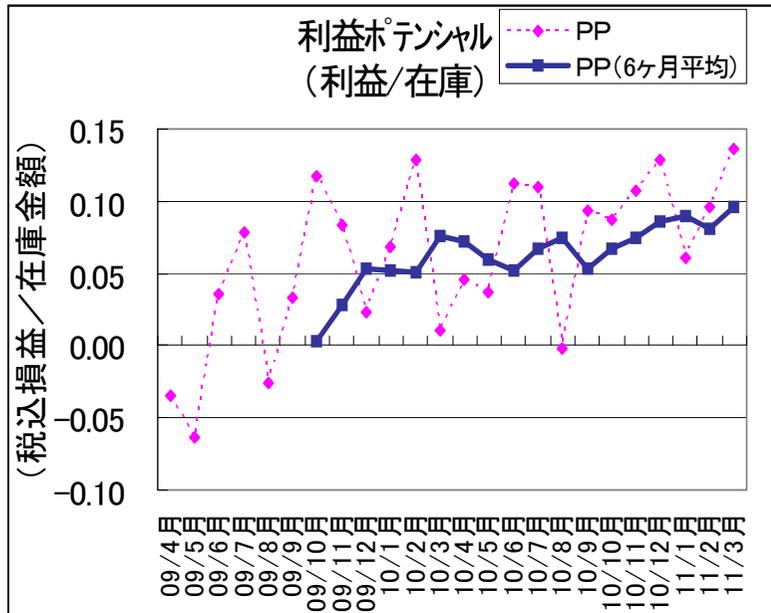
利益ポテンシャル(PP)

(一部上場S社)

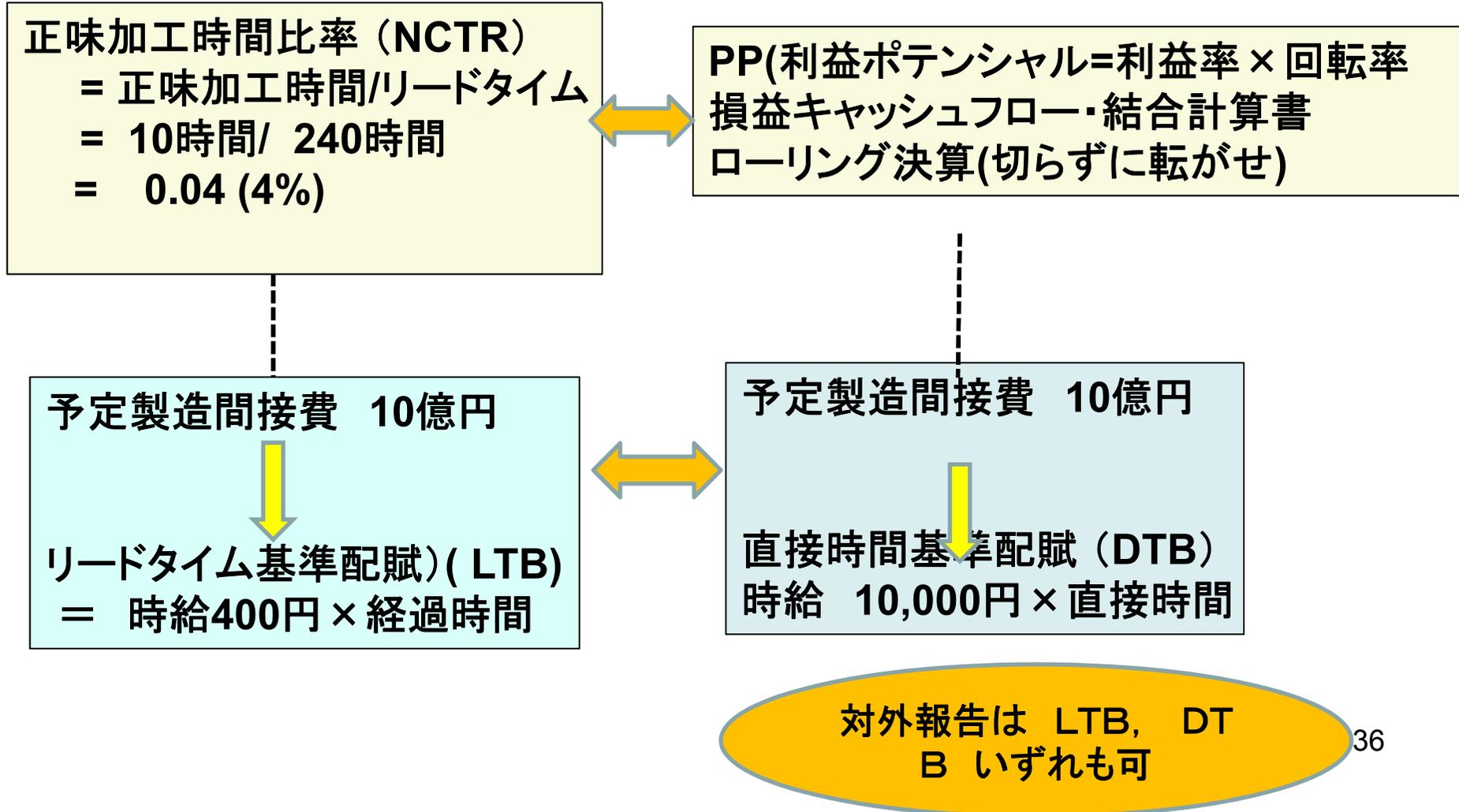
- ・利益ポテンシャルは'09から'10にかけて向上
- '11.3月 利益ポテンシャル0.1
- ・利益ポテンシャル、C/Fの改善には、調達在庫含めLT短縮、在庫削減がさらに必要。
- ・今後の利益ポテンシャルをどのレベルにするか検討する

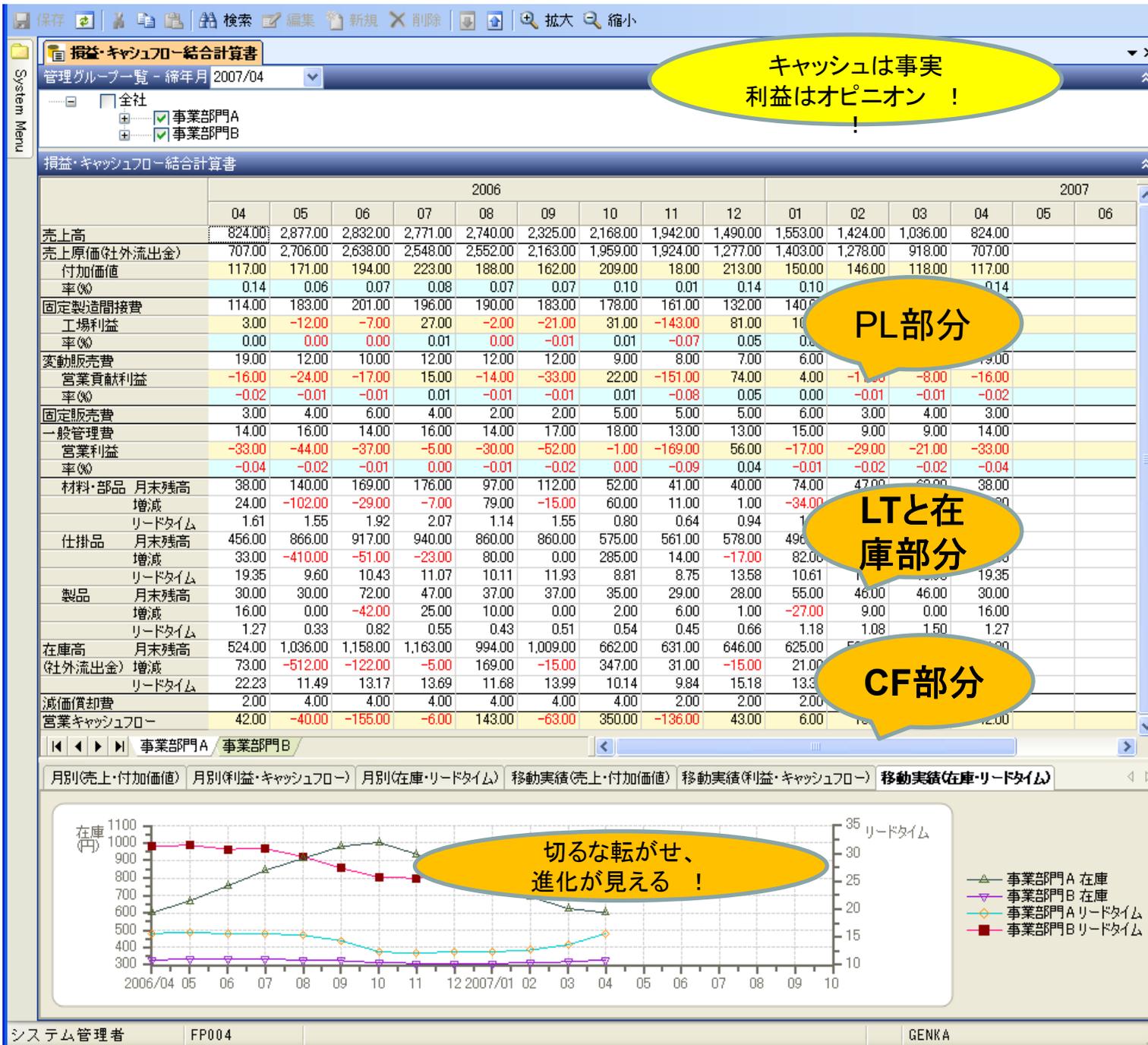
実績測定

- 自分の実力を知る
- 反省する
- 手を打つ



非財務指標(現場)と財務指標(本社)の シームレス連携





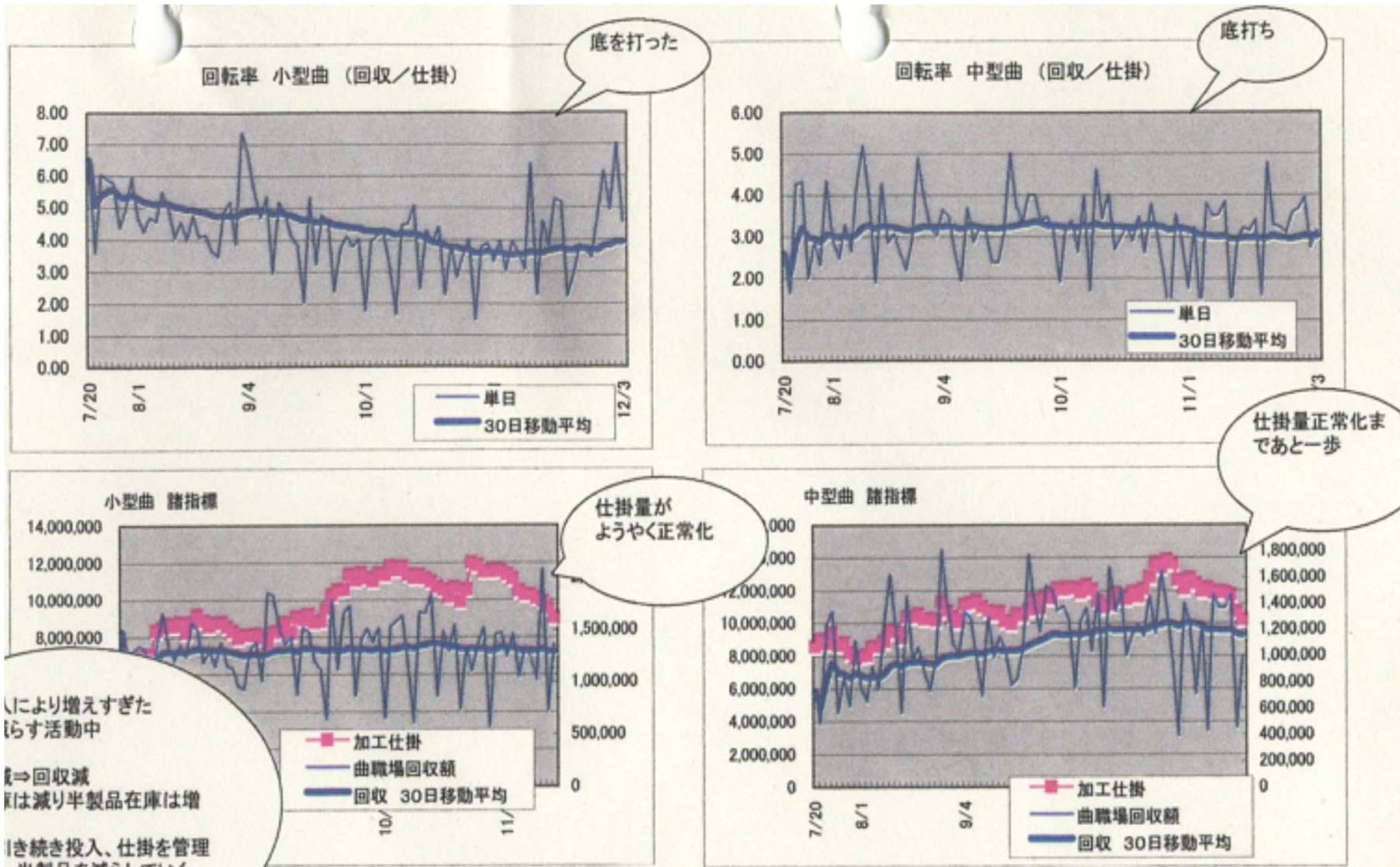
キャッシュは事実
利益はオピニオン！

PL部分

LTと在庫部分

CF部分

現場版転がし決算は日次または瞬時



Σ 標準出来高/ 仕掛高

LTB（リードタイム基準）配賦

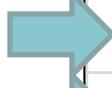
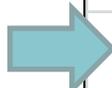
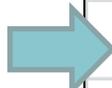
予定製造間接費配賦率			
			配賦率
DTB	予定製造間接費	10億円	
	予定操業度（ Σ 正味加工時間）	10万時間	10,000円
LTB	予定製造間接費	10億円	
	Σ 予定平均リードタイム	1000万時間	100円
	(生産性 = 正味加工時間比率 (NCTR) 100分の1)		

$$\text{DTB } 10,000\text{円/H} \times \text{NCTR } 1\% = \text{LTB } 100\text{円/H}$$

→ 「設計情報の転写速度を受信媒体側で測定（藤本理論）」

「リードタイムの可視化」による「流れ志向原価計算」

	期首	期中その1	期中その2
ロットサイズ	20	10	5
個当り正味加工時間 (CT)	1	1	1
① リードタイム (L)	400H	200H	100H
② 正味加工時間比率 (CT/L)	0.0025	0.005	0.01
予定製造間接費	10億円	10億円	10億円
予定操業度	10万H	10万H	10万H
③ 従来配賦率 (実際)	10,000円	10,000円	10,000円
④ LTB配賦率 (予定) = ③ × ②	25円	25円	25円
⑤ LTB配賦率 (実際)		50円	100円
⑥ 従来配賦加工費 (予定)	10,000円	10,000円	10,000円
⑦ LTB加工費 (実際)	10,000円	10,000円	10,000円
⑧ LTB加工費 (期首予定)	10,000円	5,000円	2,500円
⑨ 機会収益		5,000円	7,500円



原価計算基準(1962)と「すり合せ型」製品

製造間接費の製品別計算

第1次 費目別計算

第2次 部門別計算

第3次 製品別計算



[34 加工費の配賦基準]

金額基準(直接材料費,
直接労務費)

時間基準

直接時間基準(DTB)

直接作業時間法,

機械運転時間法

その他合理性あるもの

直接加工時間(DT)に賦課すべき費目は？

賃金給料	交際費
雑給	寄付金
賞与	減価償却費
退職金	賃貸料
法定福利費	地代家賃
福利厚生費	保険料
通信費	租税公課
	保管料



すり合わせ型製品のNCTRは、500分の1

DTより経過時間全体(LT)に配賦すべき。

リードタイム基準配賦 (LTB)

物の加工待ち・運搬待ち時間にも製造間接費をチャージせよ

JIT生産からJIT経営へ

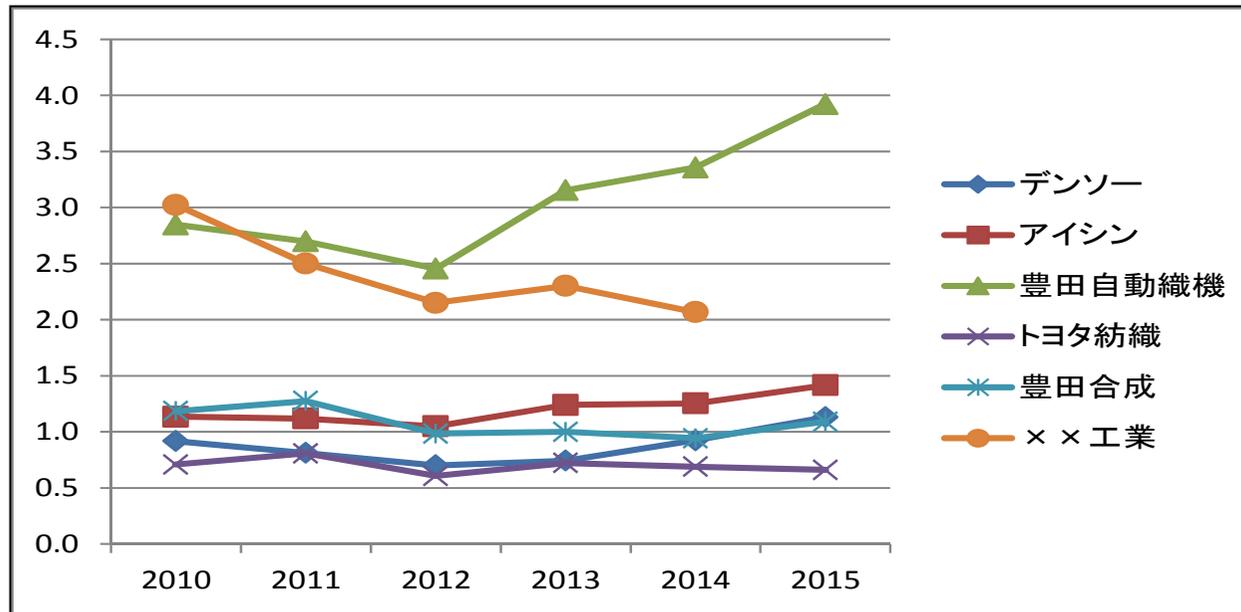
◎現場、本社、IT
三人寄れば文殊の知恵



ご清聴 多謝

補足
(時間あれば提示。配布せず)

BSQ内訳項目から：固定資産 / 流動資産



固定資産/流動資産	2010	2011	2012	2013	2014	2015
デンソー	0.9	0.8	0.7	0.7	0.9	1.1
アイシン	1.1	1.1	1.0	1.2	1.3	1.4
豊田自動織機	2.8	2.7	2.5	3.2	3.4	3.9
トヨタ紡織	0.7	0.8	0.6	0.7	0.7	0.7
豊田合成	1.2	1.3	1.0	1.0	0.9	1.1
××工業	3.0	2.5	2.1	2.3	2.1	2.1

織機は固定資産額が急上昇、××工業は、固定資産額が伸びていないことがBSQトレンドが逆である理由。××工業は、JIT効果で在庫回転率がTier1の中でも高いことと、非上場で配当可能利益向けの資金が少なくて済むことの両方がBSQ値の高さに効いている。

会計構造論： 会計の本質

◎1861 ドイツ商法 財産目録中心の自己資本型経理体系
B/Sの目的は財産状態の計算表示と配当可能利益の計算
すべての財産について時価評価を要求。
企業の解散を前提とした純財産の価値 (≒ IFRS)

◎1985年改正商法
継続記録(会計帳簿)中心の損益計算書的利益計算
負債をマイナスの財産ではなく、自己資本と同様、資本の調達
源泉として意識 (総資本概念に基づいた貸借対照表の解釈)。
取得原価主義会計のもとで作成される貸借対照表は、
資本の調達源泉とその具体的運用形態を表すと解釈が有力

Paton の会計知

-流れ創りと会計の接合可能性

- 「売上と関係なく、コストだけを分離して論じるのは、生産者の思い込み。真のテストは販売されて始めて現れる。」

Paton & Littleton(1940) *An Introduction to Corporate Accounting Standards* より (中島訳 p.22)

- 「販売単価 × 数量」 = 販売側の売上 = 仕入側の原価
で、社会的に一意で統一可能なので、これで握ることにする。
(しかし、ホントは仕入れタイミングにより異なる時間価値がある。それを
言い出すと、一意で握れないので、目をつぶる。)

流れ創りの会計効果を論じるときは、単価 × 数量 × 時間価値という三次元でみないと見えてこないことにPatonは賛成。

時間価値 = 期待収益率

河田: JITの価値をPL側で論じるのは可能だがややこしい。BS側で考えてみないか?

シュマーレンバッハのB/Sフロー論

- 当初は、会計の目的を損益計算において、期間損益を費用収益対応原則で損益法によって計算し、その未解決項目(収入支出と給付・費消の期間的なズレ)の収納表が貸借対照表であると説いた。(動的貸借対照表論の旧版(1933)このことから、シュマーレンバッハを期間損益会計の始祖という位置づけが多い。
- しかし、シュマーレンバッハ自身がそれを否定する。動的貸借対照表論の新版(1947)において、現金(支払手段)と資本金(留保利益)については未解決項目という位置づけを断念し、**貸借対照表は、資金の「調達源泉とその運用形態」を表示しているというフロー的説明に転じた。**
- 今日のP/Lがフロー、B/Sがストックという二元論的説明は理論性がないことを、100年前のシュマーレンバッハは看破していた。