



ゴールドラット博士の TOC (12) (コストに縛られるな①)

11 月②のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2024 年 11 月 11 日(月)

私たちは、**企業のパフォーマンス**を財務諸表の数字によって判断する。その財務諸表には三種類の数字がある。まずは、P/L において報告される**純利益**などのように**絶対値**で表される数字。

二つ目の数字は、**投資利益率 (ROI)** や**総資産純利益率**、**株主資本利益率**などといった**相対値**で、B/S において報告される。そして**C/F (キャッシュフロー計算書)**である。

しかし、これで“企業の目的利益”を適正に計れたことになるのか。“**シンプルに利益を測る**”方が、正確で間違いのない方法ではないか。

“利益を測る”ということは、**企業のパフォーマンスを評価する**ということである。例えば、コスト会計で計算された“製品”は期末の B/S に計上されて当期利益を構成する。もしこれが不良、不動産であったら B/S は正しい利益を報告することになるか。

また、**経営判断の段階**において、この製品の生産を打ち切り、新しい製品へ切り替えるという判断の役に立つか。

コスト会計で計算された製品は企業にとって大きな問題を含むことになる。

製品について言えば、どうやって計算すべきなのか。まず、最初に考えなければいけないのは、それぞれの**製品のスループット**がどれだけかということではないか。

この計算は簡単で、販売価格から原材料費を差引き、製品の**直接利益**を出す。それから、それぞれの製品を製造するのにどれだけのコストがかかるか、それには業務全体に、その製品の製造に要する**直接労務費比率**を乗ずれば製品原価が解り、製品の利益が算出される。

全体的には**総スループットー総業務費用**ということで簡単に計算できるはずである。

例えば、ある**製品の生産**を打ち切ったら会社全体の**総スループット**はどうかを考えてみる。

特定の製品を打ち切ることによって、**総業務費用の減少分**が打ち切り製品の**スループットの減少分**より多い場合はそのままよい。

しかし、**逆の場合は問題**である。その損失は**企業活動のあらゆる面**に及ぶことになる。