



ゴールドラット博士の TOC (13) (コストよりスループット②)

11 月③のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2024 年 11 月 21 日(木)

企業のパフォーマンスを測る“ものさし”とは何か。それは、“純利益 (P/L)”と“投資利益率(B/S)”によって判断される。

スループットと業務費用は、この両者(P/L)に影響を及ぼす。一方、在庫は直接的には投資利益率(B/S)にしか影響しない。

従って、スループットと業務費用に対する重要度は、在庫に対する重要度より高くなる。

では、スループットと業務費用の関係はどうか。一見重要度は同等のように見える。しかし、従来の経営思考からは、スループットよりも業務費用を重視しがちである。スループットは顧客や市場といったコントロールの及ばない外部要因に依存している。

それに比べ、業務費用は内部的にコントロールしやすく、重要度も高いと思うのが普通である。

特にコスト会計では、コストは業務費用と同義語に近く、業務費用に影響を与える行動に対し注意が向けられ、スループットへの影響は“無形のもの”として分類されてしまう。

しかし、スループットは、JIT、TOM、TOC といった新しい動きにとって闘牛で使われる赤いケープのようなものである。これらは会計の原価主義を激しく攻撃して、その代わりに“継続的改善プロセス”というケープを掲げる。企業のゴールはただお金を儲けることではなく、現在、そして将来にわたってより多くのお金を儲け続けることであり、“継続的改善プロセス”とは、このゴールの定義から出てきた概念である。

企業が求めているものが、継続的改善プロセス、言い換えると決算書とビジネスが独立して存在しているのではなく、相互に深く結びついているということである。

求めているのが継続的改善であるとしたら、スループット、在庫、業務費用の三つのうち、いずれが一番大きな可能性を秘めているかと言うと、スループットということになる。

何故ならば、在庫と業務費用を減らして利益を上げるのには限界がある。しかし、スループットは違う。スループットを増やす上限には限界がない。

つまり、継続的改善プロセスの根源はスループットという対外活動なのである。