

実践、実務で使える、EXCELで始める「スループット会計」

儲かるスループット会計

説明書

初版 2021年11月15日

商品概要

商品名称：儲かるスループット会計

商品バージョン：1.0

動作環境：Microsoft Excel

本商品は、「制約条件の理論（TOC 理論）」に則った会計である「スループット会計」を実践するためのツールです。

多くの企業は、どんぶり勘定や財務会計、税務会計の決算書（損益計算書）をベースに、誤った経営判断、意思決定を行い、**利益とキャッシュフローの最大化を阻害**しています。

スループット会計は「**現在および将来にわたって、お金を儲けること**」を企業の目的として、「財務会計の計算上の利益ではなく、キャッシュの獲得」を経営目標に、「全体最適」「選択と集中」の効率的な経営を実践するための経営理論です。

この経営理論（本商品）のポイントは、企業の儲け(キャッシュ)を阻害しているボトルネック、制約を特定し、そこだけを徹底的に改善することで、儲けを最大化できます。

簡単に言えば、「そこを改善すれば儲かる」が分かります。反対に、「そこ以外を改善すると損します」が分かるのです。また、何を目標に改善すればいいのか（改善目標）と、その改善内容で儲かるのか、事前に分かります。

スループット会計（本商品）では、企業の活動を「**スループット**」「**在庫**」「**業務費用**」の3つの指標で管理し、「**利益**」として評価します。本商品は、実務でこの3つの指標やボトルネックを管理し、利益を最大化するための経営管理活動シートです。

スループット会計（本商品）は非常に簡単です。やってみると、「今まで何で、そんな事に気づけなかったのか」と思う程、簡単です。

本商品は、この経営理論を実際に実務で実践するためのツールで、以下のような経営判断、意思決定を正しく行うことができます。以下の改善、施策は儲かるのか、減益にならないのか、を事前に判断できます。

本商品では、以下の中の★記の事例について、具体的な数字を使用した「活用事例」を収録してあります。

- ★改善が必要な生産工程と必要無い工程
- 製品販売の優先順位
- ★設備投資の意思決定
- 費用を掛けた加工時間短縮の効果
- ★価格が高い材料に変更した加工時間短縮の効果
- 製品の外注化判断
- ★値下げして販売数量増の経営判断
- 段替え時間の短縮効果

今すぐ、どんぶり勘定、決算書での経営判断を止め、本商品にてスループット会計を始める必要があります。

「儲かるスループット会計」の用語

●スループット

販売を通じて金（キャッシュ）を儲ける割合のこと。製品を販売することによって得られる利益の増加分を示します。（財務会計の限界利益に似ています）

$$\text{スループット} = \text{売上} - \text{材料費}$$

●在庫

原材料、仕掛品、完成品の在庫を意味します。

最終的に、在庫は在庫金額で評価しますが、材料費のみの金額で表します。

財務会計、税務会計のように加工費を含めた金額、評価方法は必要ありません。会社は税金ではなく儲け続けるために、在庫を金額で表すことができれば十分なのです。

●業務費用

前項の材料費以外のすべての費用です。

●利益

スループット会計上の利益で、会社の儲けを表す指標です。

$$\text{利益} = \text{スループット} - \text{業務費用}$$

$$\text{利益} = \text{売上} - \text{材料費} - \text{業務費用}$$

●ボトルネック・ボトルネック工程

製品が完成、出荷するまでに通る工程の中で、最大化のネック（ボトルネック）になっている工程のこと。**工場全体の生産量は、ボトルネック工程の生産能力で決まってしまう。**

●制約

会社の儲け、利益の最大化を妨げているもの。

<主な制約>

- 当該企業にとって不足している需要や受注（生産能力に余力がある状態）
- 需要や受注をこなせない生産工程
- 誤っている経営方針、意思決定
 - ・財務会計の決算書による経営判断
 - ・儲かるスループット会計を導入しないという決定

ご注意

- 当然ですが、本商品の購入、導入による、儲かるを保証しません。
(儲かるためには、適切な経営判断、改善、投資が必要です)
- 本商品は、スループット会計に関する商品の製作、販売を行う会社やコンサルタントへの販売は行いません。

本商品の対象者

- 中堅・中小企業の製造業 (自社の環境により、飲食業、運送業、サービス業にも適用が可能です)
- スループット会計を勉強したい、社会人、学生
- 上場企業、大企業で、工場別に一部のラインや工程のスループットを把握したい方

著作権

本商品の著作権は、「MG's コンサルティング」にあります。

本商品を無断で、販売、転売、流通、公開、本商品の改造品の販売など、一切の行為を固く禁止します。

また、本商品を使用してのコンサルティングも固く禁止します。

- 目次 -

<はじめに>	- 6 -
① 最大データ量（取扱いデータ量）	- 6 -
② 印刷時のご注意	- 6 -
③ 使用している主な関数	- 7 -
④ 「セルの背景色」、「合計行」、「ブックの保護」について	- 7 -
<準備編>	- 9 -
●はじめに.....	- 9 -
■「儲かるスループット会計」に必要な情報一覧.....	- 9 -
1. 基本情報.....	- 10 -
2. 標準時間.....	- 11 -
3. 製品スループット.....	- 13 -
4. 業務費用.....	- 14 -
5. 減価償却費（経済耐用年数）	- 15 -
6. 在庫金額.....	- 17 -
<活用編>	- 18 -
●はじめに.....	- 18 -
■活用方法 一覧.....	- 18 -
7. 制約判定.....	- 19 -
8. 業績評価.....	- 21 -
<活用事例>	- 23 -
●はじめに.....	- 23 -
■活用事例 一覧.....	- 23 -
A. 工程改善	- 24 -
B. 投資改善	- 26 -
C. 材料変更	- 28 -
D. 値下増量	- 30 -
<お問い合わせ>	- 32 -

<はじめに>

① 最大データ量（取扱いデータ量）

本商品を使用して計算できる「最大データ量（上限）」を、下表に記載します。

本 EXCEL ファイルで上限を超えて使用する場合は、適した改造が必要になりますので、お問い合わせください。

種類	取扱い最大データ量（上限）
製品数	200 品目
工程数	20 工程 ※製品が投入、排出される設備群で、必ずしも、設備の台数ではありません。
費用明細数	15 費目 材料費、その他変動費を除く、労務費、減価償却費などの費用明細の数です。
工程の固定資産	500 台 ※加工設備の台数です。固定資産台帳の中で直接、生産に寄与する生産設備の数と概ね、等しくなります。

※むやみに、列の追加や行の追加、セルの移動は行わないでください。

正しく計算されない場合があります。

② 印刷時のご注意

「儲かるスループット会計」の EXCEL ファイルでは、「最大行数」として、データ量に汎用性を持たせています。従いまして、最大行数に達しない場合には、データの入力されていない「罫線だけのページ」も出来てしまいます。

お手数ですが、印刷する際は、**必ず、印刷するページの範囲を指定して印刷**をお願いします。

③ 使用している主な関数

本商品の EXCEL ファイルでは、シート間のセルを「参照」する方法で、関数なども使用して計算しています。

「参照」とは、EXCEL のセルに、「=A3」などと、「=（イコール）」と「セル記号」を入力して、別のセルの値を文字通り、参照して使用することです。

- 使用している主な関数は、以下の通りです。

IF

SUM

VLOOKUP

④ 「セルの背景色」、「合計行」、「ブックの保護」について

■セルの背景色

本商品の EXCEL ファイルでは、下表のとおり、「セルの背景色」に統一の意味を持たせてあります。

背景色	背景色の示す内容
薄黄色	見出し行を表します。 見出しの内容はパスワードにより変更できないようになっています。
白色 色なし	データを入力するセルです。 基本情報、実績情報を入力又は、コピー & ペーストするエリアになります。
水色	計算結果が表示されるセルで、予め、式や関数が入力されています。 特別な事が無い限り、 内容は変更しない ください。 正しい計算ができません。 白色のセルにデータを入力すると、水色のセルに計算や検索の結果が表示されます。

■ 合計行

「合計」を表すセル（SUM）は、見出し行の上に配置しています。

データ量に汎用性（最大行数）を持たせていますので、印刷の時にデータの入力されていない（野線のみ）ページは印刷しないための処置です。

<「セルの背景色」と「合計」の例>

6.在庫金額		原材料		仕掛品		完成品		総合計 (円)
6月度		数量 (個)	金額 (円)	数量 (個)	仕掛品 (円)	数量 (個)	完成品 (円)	合計 (円)
合計		25	95,000	35	125,000	40	160,000	380,000
製品	数量 (個)	金額 (円)	数量 (個)	仕掛品 (円)	数量 (個)	完成品 (円)	合計 (円)	
A001	10	50,000	10	50,000	20	100,000	200,000	
A002	5	15,000	20	60,000	10	30,000	105,000	
A003	10	30,000	5	15,000	10	30,000	75,000	

合計のセル

白色
データを入力するセル

水色
式、関数が入力されているセル

■ブックの保護

本商品の EXCEL ファイルは、以下の内容におきまして、シートへの変更が出来ないようにしています。

<シートへの変更ができない内容>

- シートの挿入
- シートの削除
- シートの名前の変更
- シートの移動またはコピー
- シートのシートの見出しの色(の変更)
- シートの非表示
- シートの再表示

<準備編>

●はじめに

本商品の使用に際して、下表の情報、データが必要となります。
商品の EXCEL シート名と各シートに入力する情報を記載します。

■「儲かるスループット会計」に必要な情報一覧

No.	シート名	シートへの記載内容（情報）
1	基本情報	会社で使用する製品の単位と標準稼働時間
2	標準時間	工程毎の標準時間（加工時間）
3	製品スループット	製品毎の販売価格や材料費
4	業務費用	材料費以外の全費用（労務費、経費、販売管理費など）
5	減価償却費	減価償却費を経済耐用年数で算出
6	在庫	製品毎の在庫金額
-	工程稼働率管理表	工程毎の稼働率を管理する表を付録として収録

※上表の各シートには、行間に「空白行」が出来ないように、上から詰めて入力してください。
途中に空白行があると、正しい計算ができません。

1. 基本情報

基本情報として、以下の情報が必要となります。

●製品の量を表す単位

自社が生産、販売する時の数量の単位を入力してください。

個や Kg、本、ℓ、m、束、セットなどです。

自社の状況に合う単位を「量の単位」に入力してください。本書内では「個」として説明します。

●製品の加工時間の単位

製品 1 単位（1 個、1Kg など）を生産するのに掛かる時間を表す時の単位を入力してください。

時間、分、秒になり、例えば、前項と合わせて（分／個）という単位になります。本書内では「分」として説明します。

●設備の〔月間〕稼働時間（分／月）

会社としての設備の月間の〔標準〕稼働時間を入力します。1 日に 8 時間、一ヶ月 20 日稼働の場合は、9600 分になります。交代勤務を実施している場合は、1 日に 16 時間などとしてください。

<入力例>

	A	B	C
2	1.基本情報		
4	製品の量を表す単位		個
5	製品の加工時間の単位		分
6	設備の〔月間〕稼働時間（分／月）		9,600
8	他のシートへの表示に使用しています		(個)
9			(分／回)
10			(円／個)
11			(円／分)
12			

2. 標準時間

工程、製品毎の「標準時間」を入力します。

①製品

B 列に製品を表す記号や名称を入力します。最大 200 品目の製品が入力できます。

ここで入力した内容は他のシートでも使用されますので、なるべく名称ではなく、**記号で入力する**方が望ましいです。

※同じ製品を複数の顧客に違う価格で販売している場合は、同じ製品（同じ工程、同じ加工時間）でも、入力行を分けて（複数行にて）入力してください。

②工程

5 行目の D 列から工程を表す記号や名称を入力します。最大 20 工程の工程が入力できます。

工程は加工の順番を表すように、左から 1 番目の工程、2 番目の工程となるように順番に入力していきます。

製品によって、通らない工程がある場合は、空白のままで OK です。

ここで入力した内容は他のシートでも使用されます。

③稼働率

その工程の「稼働率」を入力します。

最高が 100% ですが、通常、段替えやチョコ停、工具の定期交換などで、設備が停止している時間を引いた、生産している時間が稼働率（90%など）になります。

稼働率が不明な場合は、生産日報の記録や現場観察など、現場調査を行います。

本商品に稼働率の調査、管理するシート（工程稼働率管理表）を付録として付けてありますので、ご利用ください。

④標準加工時間

製品を工程に投入してから、加工後、排出されるまでの標準的な加工時間を入力します。ピッチタイムという場合もあります。

ここでの加工時間は 1 個当りの加工時間ではなく、**1 回の加工に掛かる時間**です。

洗浄や熱処理のように、ベルトコンベアや大釜に沢山の製品を入れて加工する場合（例：120 分／100 個）でも、1 回の加工時間（例：120 分）を入力します。

<入力例>

	A	B	C	D	E	F	G	H
2		2.標準時間						
4		6月時点		工程別【標準】加工時間（分/回）				
5				工程1	工程2	工程3		
6		製品	稼働率⇒	94.5%	93.1%	90.8%		
7		A001	16	4	7	5		
8		A002	9	4	5			
9		A003	15	5	6	4		
10			0					
11			0					

3. 製品スループット

製品毎のスループットを算出するシートです。

製品毎の販売価格と材料費（外注費を含む）、その他の変動費を入力します。

「製品」には「2.標準時間」で入力した製品が入力されています。

その他変動費は材料費のように、製品毎に発生が特定できる費用で、且つ、生産量に比例して発生する費用を入力します。例えば、電力費は工程以外で使用している電力もあるため、ここでの変動費には該当しません。

●スループット

スループット会計での儲け、業績評価を表す金額で、製品毎に以下の算出式で計算します。

$$\text{スループット (円/単位)} = \text{販売価格} - \text{材料費} - \text{その他変動費}$$

●ボトルネック工程・加工時間

製品の完了までに通る工程で、加工時間が1番長い工程が「ボトルネック」工程です。

当該製品の「ボトルネック工程での加工時間」と合わせて、「標準時間」シートより自動的に表示されます。

●ボトルネックによる時間当たりスループット・販売優先順位

スループット会計では、この「時間当たりスループット」が大きい程、会社の儲け、業績に貢献できる製品と評価します。従いまして、販売優先順位として順位付けしています。

$$\text{時間当たりスループット} = \text{スループット} \div \text{ボトルネックの加工時間}$$

<入力例>

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	3. 製品スループット									
4	6月度									
5	製品	販売価格	材料費	その他	スループット	ボトルネック工程	ボトルネックの	ボトルネックによる	販売優先	
6		(円/個)	(円/個)	変動費	(円/個)		加工時間	時間当りスループット	順位	
7	A001	10,000	5,000	0	5,000	工程 2	7	714	2	
8	A002	8,000	3,000	0	5,000	工程 2	5	1,000	1	
9	A003	6,000	3,000	0	3,000	工程 2	6	500	3	
10					0					
11										

4. 業務費用

前項の「材料費」、「その他変動費」を除いた、会社のすべての費用を入力します。

費用の金額は、会社の業績となる「総スループット」と「利益」を計算する対象の期間となります。

例えば、月間の総スループットと利益を把握したい時は、月間の費用金額、年間の総スループットと利益を把握したい時は、年間の費用金額として集計、入力します。

（総スループットと利益は、後述の「7.業績評価」シートで説明します）

業務費用は経理が集計している損益計算書（決算書）から転記（又は CSV データからコピー&ペースト）すると簡単にできます。

決算書の「減価償却費」は、セル D6 に入力してください。後述する「5.減価償却費」シートにて、「経済耐用年数」を使用した減価償却費を採用できます。

以下の例では、租税公課と保険料を分けて入力していますが、「税・保険」などと、まとめた費目にしても OK です。また、「その他の費用」は、運賃、工場消耗品、賃貸料、雑費などの合計として使用しています。

損益計算書などで算出した「販売費および一般管理費」も入力してください。

<入力例>

	A	B	C	D
2		4.業務費用		
4		6月度		
5		費用明細	金額（円）	減価償却費（決算書より）
6		減価償却費（法定耐用年数）	600,000	3,500,000
7		減価償却費（経済耐用年数）	134,259	
8		労務費	2,000,000	
9		電力料	80,000	
10		修繕費	450,000	
11		租税公課	60,000	
12		保険料	56,000	
13		補助材料費	120,000	
14		消耗工具費	300,000	
15		その他費用	200,000	
16		販売費及び一般管理費	2,000,000	
17				
18				
19				
20				
21				
22		合計	6,000,259	
23				

5. 減価償却費（経済耐用年数）

業務費用の「減価償却費」を「経済耐用年数」で算出するためのシートです。財務会計の減価償却費をそのまま使用する場合は、このシートは使用しません。

「経済耐用年数」については、本項の後述をご覧ください。

工程で使用している設備の「資産管理番号」と、その工程（資産）の法定耐用年数での減価償却費、「取得金額」と「経済耐用年数」を入力します。

このシートでの対象の設備、資産は、主要な設備だけでも構いませんし、全ての固定資産を対象にしても構いません。極力、会社の実態にあった利益を算出することが目的です。

通常、「資産管理番号」と「（法定）減価償却費」「資産名」「取得金額」は、固定資産台帳に記録されています。

会社の会計ソフトから、CSV 形式（カンマで区切られたテキストファイル）で、ファイル出力することで入手できます。会社の経理の方、若しくは、会社を担当している税理士に聞いてください。すぐに分かります。

本シートで算出した「（法定）減価償却費」と「（経済）減価償却費」の合計が、「業務費用」シートの減価償却費に入力されています。

※耐用年数について

耐用年数の設定、入力は慎重に行います。

一般的な耐用年数に「法定耐用年数」がありますが、これは税法にて税金を算出するために設定された年数です。

法定耐用年数は、企業が現場で使用している年数よりも、相当、短く**会社の実態に合っていません**。

実際の企業では、法定耐用年数は 10 年でも、20 年間も使用している設備が多くあります。

高額な設備を、5S や TPM などの活動で少しでも長く使用する（使い倒す）ことが、企業の競争力の一つでもあります。

財務会計など、決算書（損益計算書など）の「減価償却費」は、この法定耐用年数が使われています。そのため、決算書である損益計算書の利益は、**自社の現状、実態を表していません**。

（弊社 web サイトの[「会社経営の「間違った利益」問題編](#)をご覧ください。）

本サイト、本ツールでは、「**経済耐用年数**」の設定、使用を強くお勧めします。

●経済耐用年数

経済耐用年数は「実力値」として、その設備での生産を止めるまで（廃却など）の実際に使用している（使用するであろう）年数を言います。（多くは、法定耐用年数より、長い年数になります）

ただし、設備投資した資金を早く回収したい場合には「短く」、設備投資の意思決定では「実力値」の年数を設定します。

<入力例>

A	B	C	D	E	F	G	H	
2	5.減価償却費（経済耐用年数）							
4	2021年度		合計	2,900,000	29,000,000		1,611,111	134,259
5	資産コード 固定資産管理番号	資産名	(法定) 減価償却費 (円/年間)	設備取得金額 (円)	経済耐用 年数	(経済) 減価償却費 (円/年間)	(経済) 減価償却費 (円/月間)	
6	1001	NC旋盤	2,000,000	20,000,000	18	1,111,111	92,593	
7	X202	多関節ロボット	800,000	8,000,000	18	444,444	37,037	
8	1007	パーツフィーダー	100,000	1,000,000	18	55,556	4,630	
9								
10								

6. 在庫金額

会社の業績評価の一つとなる在庫金額の集計表です。

ある時点（月度など）に於ける製品別の在庫数量を入力すると、在庫金額が計算されます。

在庫金額は、当該製品の材料費のみで評価します。また、仕掛品や完成品も同様に材料費のみで計算します。

財務会計や税務会計での加工費を含む在庫金額は、必要ありません。

在庫金額を評価するために原価計算や入出庫記録は必要ないのです。

本来、本当に必要なのは在庫量で、在庫数量を金額に置き換えるには材料費のみで十分、業績評価を行う事ができます。

従いまして、スループット会計では、仕掛品でも完成品でも 1 個あたりの在庫金額は同じ金額になります。

<入力例>

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2		6.在庫金額							
4		6月度	原材料		仕掛品		完成品		総合計 (円)
5		合計	25	95,000	35	125,000	40	160,000	380,000
6		製品	数量 (個)	金額 (円)	数量 (個)	仕掛品 (円)	数量 (個)	完成品 (円)	合計 (円)
7		A001	10	50,000	10	50,000	20	100,000	200,000
8		A002	5	15,000	20	60,000	10	30,000	105,000
9		A003	10	30,000	5	15,000	10	30,000	75,000
10									

<活用編>

●はじめに

ここからは、準備編のデータを活用して、会社の儲け、利益の最大化を阻害している要因の「制約」と会社の業績を計算、評価する方法を説明します。

■活用方法 一覧

No.	活用の種類 (シート名)	活用の概要
7	制約判定	会社の儲け、業績の制約が市場にあるのか、社内の生産工程にあるのか、制約工程を判定します。
8	業績評価	スループット会計での当該期間の会社の利益、業績を計算します。
付録	業績評価推移表・グラフ	前項 8 の業績を推移で捉え管理する表とグラフ

7. 制約判定

会社の儲け、利益の最大化を阻害している要因、即ち「制約」がどこにあるのか判定します。

制約は、社内の生産工程にあるのか、需要（受注）にあるのかを判定するシートです。

判定の方法は、生産工程の稼働状況で行います。生産工程の稼働率が 100%を超えた需要、受注の状況にあるのか、生産能力、稼働に余裕があるのか、で判定できます。

- 生産工程の稼働が 100%を超えた需要、受注の状況にある場合

会社の儲け、利益の制約は、生産工程にあります。本シートでは制約となっている生産工程（制約工程）は、どの工程か分かりますので、その制約工程の能力だけを上げる改善を徹底的に行います。

- 生産工程の稼働に余裕がある（全ての需要、受注を生産できる）状況の場合

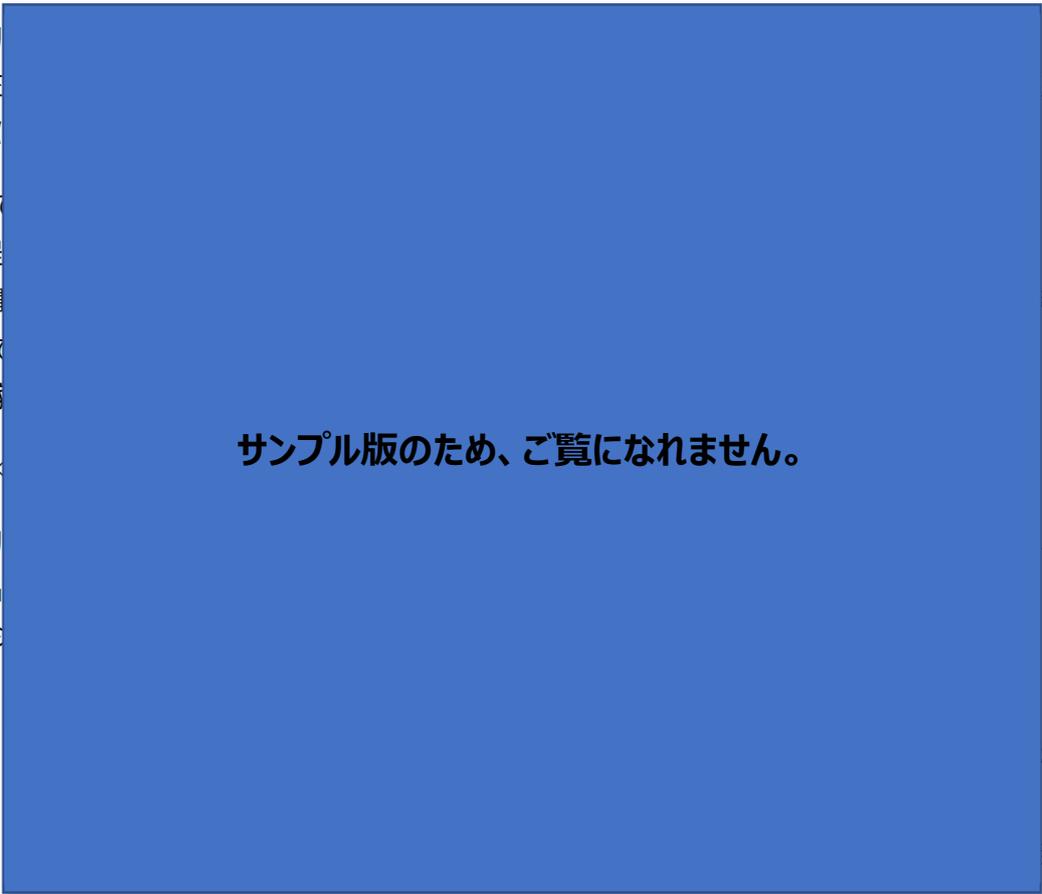
会社の儲け、利益の制約は、生産工程ではなく、需要、受注となります。需要、受注を増やす事で利益を最大化できます。

この状況で、制約でもない生産工程を改善しても利益は増えませんし、お金や工数を使った改善を行うと反対に利益が減少します。

このように、制約がどこにあるかによって、会社の方針、経営の意思決定が大きく変わります。

尚、投資や改善、施策によって、どの程度、利益や在庫が増減するのかは、次項の「業績評価」で分かります。

制約
現在
すれ
それ
工程
「稼働
され
稼働
※
制約
製品
このシ



則)を入力
時間がセット
。。
力する
ます。

各工程
工程」と

ると「制約

各工

「制約工

とを意味

します。

これは、

よって、

これが、

「最大化」に

なります

このよう

制約工

特に中

の活用に

集中す

*1

は有りです。

サンプル版のため、ご覧になれません。

反対に

生産工程

ではなし

数を使用

して工程

この状態

その為

す。

く入力

11	A003	700	3,500	4,200	2,800	
12						
13						

8. 業績評価

スループット会計にて、会社の業績（利益や在庫など）を評価するシートです。

先月は儲かったのか、利益や在庫など、月次での業績評価が行えます。

また、投資や改善、施策によって利益がどうなるか、シミュレーションを行うことで、正しい意思決定、経営判断が可能になります。

将来の需要を入力すれば、受注増に向けた対策や納期遅延の回避、制約工程の解消に向けた改善に早くから取り掛かることができます。

このように現在、将来の受注、需要から、会社の業績を評価、シミュレーションすることができます。

業績評価シート

製品に

このシ

★

「スル

総

総スル

また、「

「販売

*1

く入力

す。

した

によって増

サンプル版のため、ご覧になれません。

13	A003	500	3,000	1,500,000	3
14					

この利益が、正しくない、現状を表していない、決算書の「損益計算書」の利益に替わるものです。これらの指標を業績評価指標として、毎月記録し、推移で管理することで会社の業績をモニタリング、管理します。

その管理シートを「業績推移」と「推移グラフ」として付けてありますので、ご活用ください。

スループット会計では、企業が儲け続けるためには、

- 1.スループットを増やす
- 2.在庫を減らす
- 3.業務費用を減らす

という3つの方法しかありません。反対に考えると、この3つだけを管理、改善すれば、儲け続けることができるのです。

今すぐ、どんぶり勘定、損益計算書での経営判断を止め、本商品にてスループット会計を始める必要があります。

<活用事例>

●はじめに

本商品には、儲かるスループット会計を使用した活用事例が収録されています。
各事例は、事例毎に別のファイルで提供しております。

■活用事例 一覧

記	活用事例（ファイル名）	活用事例の概要
	入力例	本商品にデータを入力した入力例です
A	工程改善	会社の儲け、利益の制約が生産工程にある場合、改善が必要な工程と必要無い工程
B	投資改善	設備投資、費用追加で、加工時間が短縮する、この改善は儲かるのか
C	材料変更	現在の材料から価格の高い材料に変更することで、加工時間を短縮
D	値下増量	販売価格を値下げすれば受注数が増える、この提案は儲かるのか

各事例のファイル名：儲かるスループット会計_〇〇〇〇.xlsx

A. 工程改善

会社の儲け、利益の最大化を阻害している制約が生産工程にある場合に、どの工程を改善するか、また他の工程はどう改善するのか、事例としてご紹介します。

入力例.xlsx のデータを基にした、工程改善.xlsx が本事例の完成形です。

実際にデータを入力しながら事例を体験したい方は、まず、入力例.xlsx をコピーしてから読み進めてください。

<シナリオ>

入力例.xlsx では、制約工程が無かったため、制約は需要、受注にあることが分かります。利益を最大化するには、生産工程の改善ではなく、受注を増やす営業活動が必要です。

そこで、販売優先順位 1 位の A002 の受注を増やしたいと検討しています。さて、受注数は何個まで増やすことが出来るのでしょうか？

<検討シミュレーション>

コピーし
A002
とか対
しかし、
れませ
せん。
このま
す。
さて、あ
現状維

まで、なん
は耐えら
)、足りま
色ぶまれま

<対応>

セオリ
A002
そこで、
「設備
た。
「部材
止めて
分は無
「休憩
者を交
これらの

工程 2 で
がありまし
何としても
ちの 130
せん。作業
ります。

(*1 普段から多能工化を進め、少しの受注増にも対応できる強い会社を目指しましょう)

「設備稼働率」を5.6%に
改善され
次に「標準稼働率」を
「制約工程」に
出来そう
お客様に
かなど、

ここで、も
日本企業
良いとい

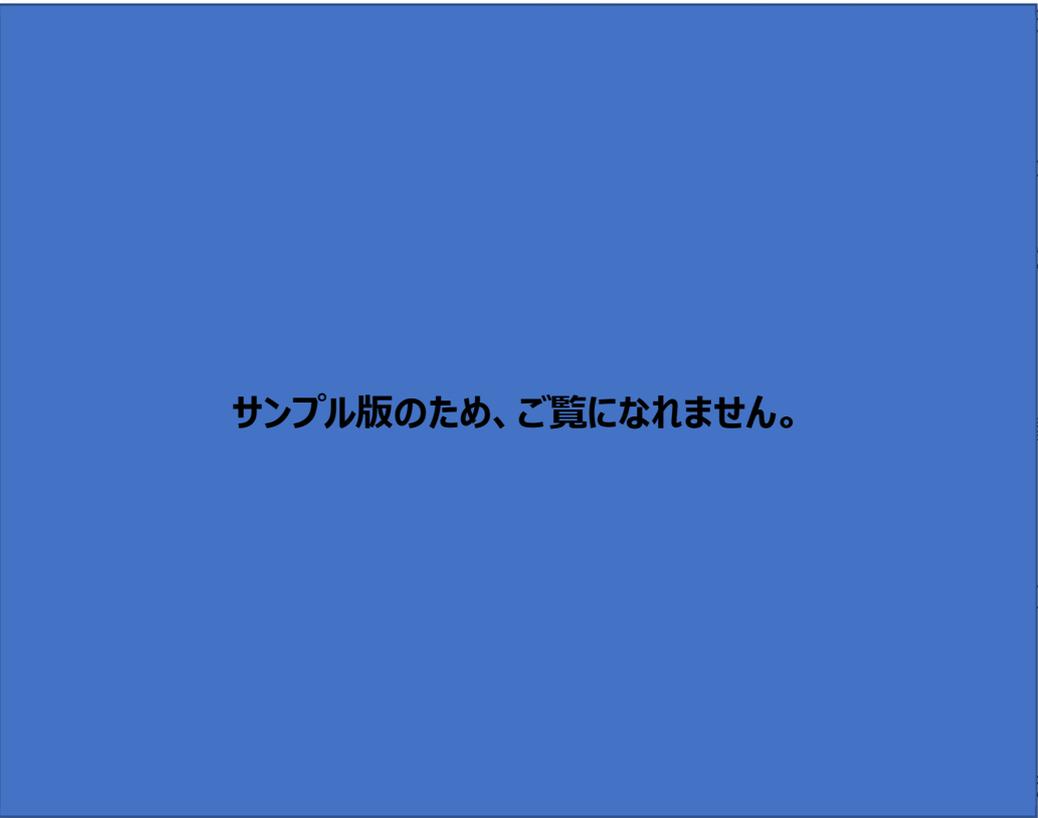
もう一度
「制約工程」
善しない
そのまま、
「制約工程」
これは、

のためにお金を使ったとしたら、600 個分のままのスループットのまなもので、間違いなく「業績評価」シートの利益は減少します。

念の為に、工程 2 の稼働率を 100%にすると、800 個の受注に対応できるため、スループットが増え、利益も増えることになります。

スループット会計を行えば、改善すべき工程（制約工程）と、改善しなくてもいい工程が明確になることが、お分かりいただけだと思います。

（制約工程の稼働率を上げるために、他の工程を改善することは積極的に推進します）



B. 投資改善

会社の儲け、利益の最大化に向け、設備投資や費用を掛けた設備改善を行うことは、よくあります。今回の事例は、お金を掛けて加工時間を短縮する改善に対して、その投資や追加費用で本当に儲かるのか、利益は増えるのか、お金を掛けて投資する前に正しい判断を行う、投資意思決定の事例です。

入力例.xlsx のデータを基にした、投資改善.xlsx が本事例の完成形です。

実際にデータを入力しながら事例を体験したい方は、まず、入力例.xlsx をコピーしてから読み進めてください。

<シナリオ>

コピーした入力例.xlsx を開いてください。

戦略的営業による将来の受注増に備えて、A001 の受注（月間）が 400 個から 500 個に増える場合を想定しています。

「制約

実際の

わない

「制約

（100

そこで、

検討の

は 30,

さて、あ

30,00

きませ

<検討

検討し

例.xls

コピー

すると、

とが分

しかし、

却を想

改造費

では 1

利益が

（687

は、間に合

、500 個

が、それに

と決断で

元の入力

ます。

産できるこ

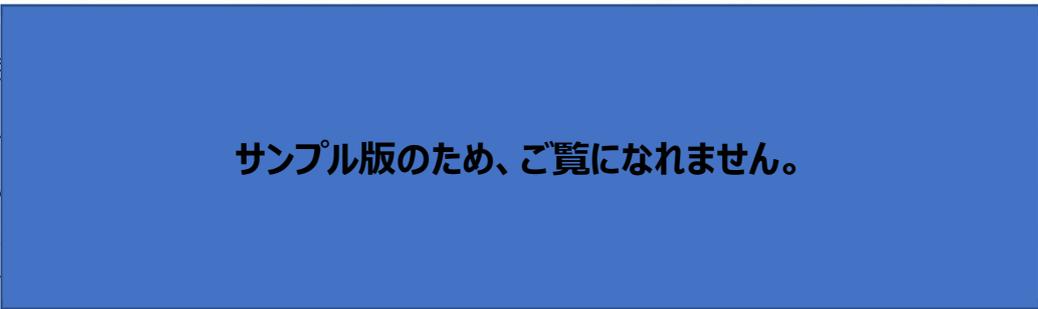
年後に廃

の入力例

サンプル版のため、ご覧になれません。

<検討結果>

ご覧の
思決定
尚、今
改善し
試しに
ください



判断、意
工程 3 を
す。
更してみ

今回の投資改善は、たまたま増益となりましたが、どんぶり勘定のように、売上の増加分と償却費と増加分を差し引いた利益で判断してはいけません。特に、スループット会計のボトルネック、制約工程を無視した判断は即、減益の投資判断となるでしょう。

今すぐ、**決算書、損益計算書ベース**の投資、改善の判断は**止めるべき**です。

何故なら、ボトルネック、制約工程以外を改善しても、売上（スループット＝キャッシュ）は増えないのですから。

C. 材料変更

会社の儲け、利益の最大化に向け、材料の変更を検討することがあります。

今回の事例は、材料の価格は高くなるが、加工時間が短縮する改善に対して、その材料変更で本当に儲かるのか、利益は増えるのか、お金を払って設計変更する前に、正しい判断に向けた意思決定の事例です。

入力例.xlsx のデータを基にした、材料変更.xlsx が本事例の完成形です。

実際にデータを入力しながら事例を体験したい方は、まず、入力例.xlsx をコピーしてから読み進めてください。

<シナリオ>

営業部より、A003 の受注活動を前に、受注数が現在の 500 個から 700 個に増えても問題ないか、会議の場で確認依頼がありました。

コピーし
「制約条件」が分かり
ます。こ
暫くする
現在の
分から
さて、あ
材料費
ません。

<検討>

検討し
例.xlsx
コピー後
すると、
しかし、
当然、
さて、利
(539

<検討>

ご覧の
決定す
尚、今
の加工時間を短縮しても利益は増えません。制約工程以外に掛けた材料費は、そのまま、利益の減額になります。

今回の改善は、たまたま増益となりましたが、どんぶり勘定のように、売上の増加分と材料費と増加分を差し引いた利益で判断してはいけません。特に、スループット会計のボトルネック、制約工程を無視した判断は即、減益の投資判断となるでしょう。

今すぐ、**決算書、損益計算書ベース**の改善の判断は**止めるべき**です。

何故なら、ボトルネック、制約工程以外を改善しても、利益やキャッシュ（スループット＝キャッシュ）は増えないのですから。

D. 値下増量

お客様から、“発注数量を増やすから、値下げして欲しい”など、依頼があります。また、自社から「値下げするから、数量を増やして欲しい」という営業戦略もあります。

会社の儲け、利益の最大化に向け、その提案、依頼は儲かるのか、利益は増えるのか、減るのか、正しい判断に向けた意思決定の事例です。

入力例.xlsx のデータを基にした、値下増量.xlsx が本事例の完成形です。

実際にデータを入力しながら事例を体験したい方は、まず、入力例.xlsx をコピーしてから読み進めてください。

<シナリオ>

お客様から、“A003 の発注数量を現在の 500 個から 700 個を増やすので、販売価格を現在の 6000 円から 5900 円に値下げして欲しい”と依頼がありました。

下表のように、お客様からの依頼を受ければ、売上、利益は確実に増えます。

サンプル版のため、ご覧になれません。

コピーし
 「制約半
 ます。こ
 さて、あ
 但し、前
 <検討
 検討し
 例.xlsx
 コピー後
 当然で
 しかし、
 制約工
 そこで、
 「制約半
 次に利
 利益は
 (499

が分かり
 す。
 元の入力
 ます。
 。

<検討結果>

ご覧の通り、今回のお客様からの提案は受けられないと、判断、意思決定することができます。

このように、スループット会計では簡単に正しい意思決定が可能になります。

今すぐ、**決算書、損益計算書ベース**の改善の判断は**止めるべき**です。

何故なら、ボトルネック、制約工程を無視した経営判断は正しくないからです。

<お問い合わせ>

宛 名 : MG's コンサルティング

メールアドレス : info@accounting-it.com

ホームページ : 「儲かる原価と IT」 <https://accounting-it.com/>

ホームページの「お問い合わせ」ページもご利用いただけます。

<https://accounting-it.com/aboutsite>

※本商品「儲かるスループット会計」は、予告なく、改変、改良を行います。

不具合修正によるバージョンアップ版のご提供は、無償です。

機能追加によるバージョンアップ版のご提供は、原則、有償になります。

無償、有償に関わらず、旧バージョンから、新バージョンへのデータ移行は、保証いたしません。

(旧バージョンから、新バージョンへのデータ入力、原則、お客様での手作業となります)