

# BTT活用による儲かるしくみづくり 経営革新をサポートする経営計画の立て方

（着眼目的）“あるべき姿”と“現実”のギャップを経営計画で繋ぐ

シスラボ・スエヒロ 中小企業診断士 末広繁和

<http://www.syslabiso.com>

## （１）はじめに

ブレイクスルー思考に出会ってから、10年が過ぎた。小規模企業に特化したコストダウンを支援するコンサルティングにおいて、ブレイクスルー思考7つの原則を取り込んだユニークなしくみづくりに努力してきた。ブレイクスルー思考は、システムを取扱うには大変適している、人とシステムの複雑系である経営者の考える“あるべき姿”を実現するための経営計画作成プロセスを紹介する。

## （２）8つの観点から儲かる経営のしくみづくり

経営計画は複雑系の課題解決を要求されている。システム思考が全体最適化を生む。

- 儲かる経営のしくみとは？
- マネジメントシステムの到達点とは？
- 何のために仕事をするのか？
- 利益を出すための改善着眼点とは？
- どのような会社になりたいのか？
- 必要とする経常利益はいくらか？
- 全員参加の改善の進め方？
- 改善成果を利益で月次決算する

儲けるコツ

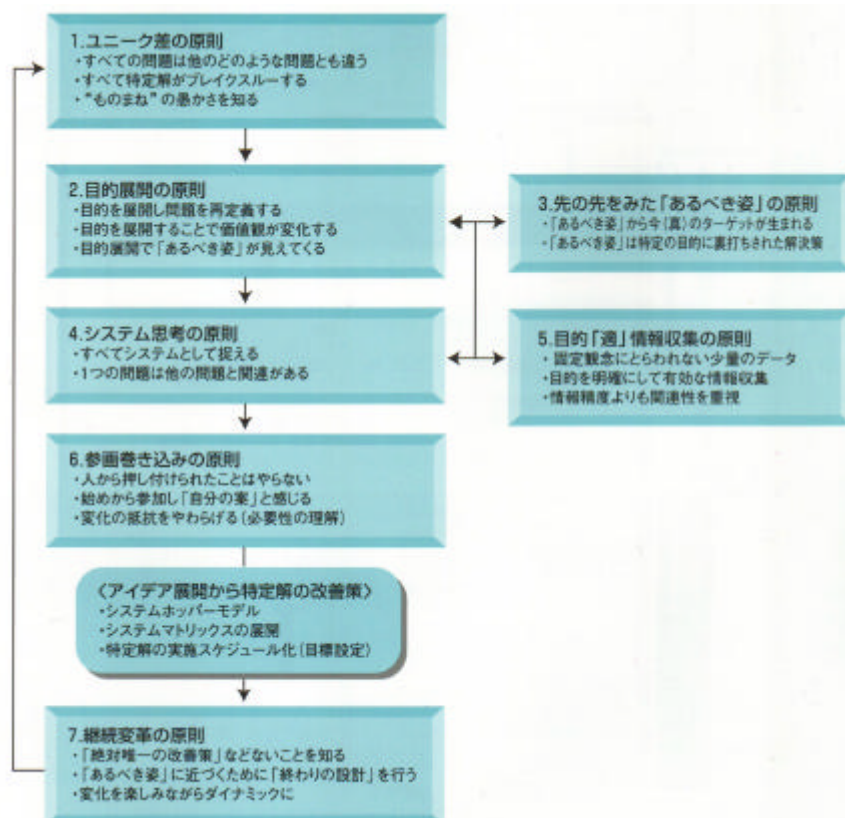
“儲かる製品”を  
“儲かる顧客”売ること  
（価値創造）



企業をカエル

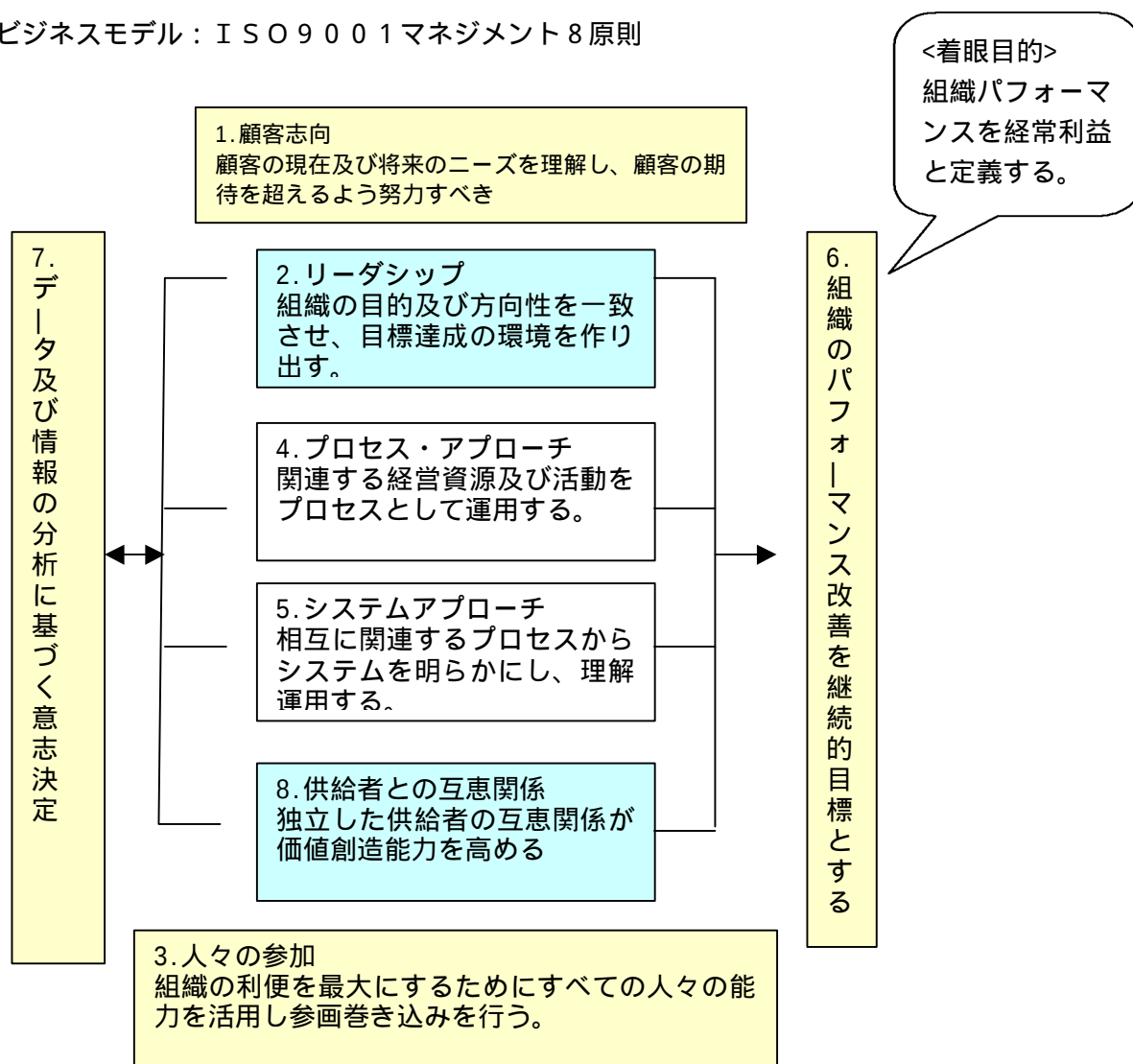
## （３）ブレイクスルー7つの原則

考え抜く、広げ抜く、まとめ抜く、頼りになる7つの原則を関連付け活用した。

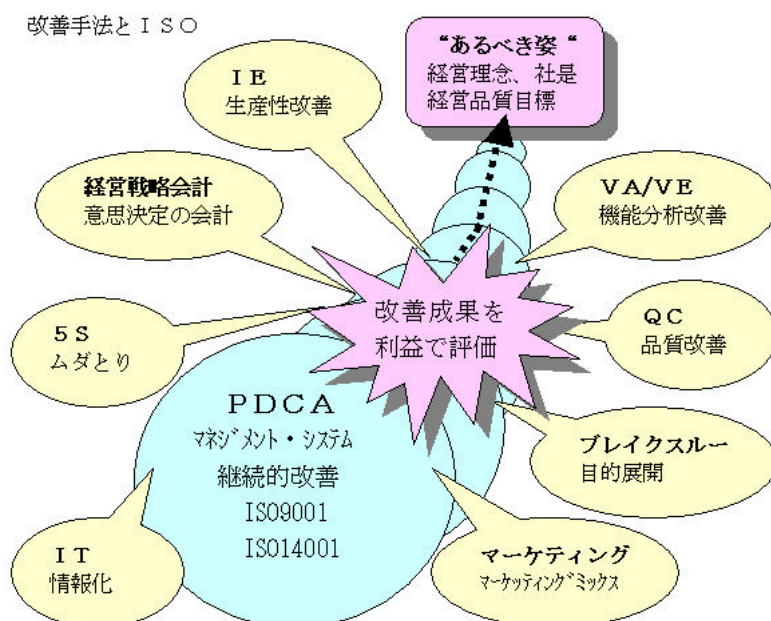


#### ( 4 ) 儲かる経営のしくみとは？

ビジネスモデル：ISO9001マネジメント8原則



#### ( 5 ) マネジメントシステムの到達点は？



## (6) 何のために仕事をするのか(自分のため、会社のため)?

利益構造図(図解損益計算書 P/L)

|      |      |     |       |
|------|------|-----|-------|
| 売上高  | 変動費  |     |       |
|      | 外注費  |     |       |
|      | 材料費  |     |       |
|      | 付加価値 | 固定費 | 給料    |
|      |      |     | 減価償却費 |
|      |      |     | 支払利息  |
|      |      |     | その他経費 |
| 経常利益 |      |     |       |

努力構造図(利益を伸ばす改善着眼点)

|                    |                                            |                  |                                       |                  |
|--------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------------------------------|------------------|
| 企業努力<br>全社員の<br>努力 | 外部努力<br>( 歩留、ロス改善 )<br>( 購買管理、 V E / V A ) |                  |                                       | 許<br>容<br>原<br>価 |
|                    | 内<br>部<br>努<br>力                           | 付<br>加<br>価<br>値 | 一人ひとりの<br>努力<br>( 生産性改善 )<br>( 予算管理 ) |                  |
|                    |                                            |                  | 将来の発展費用                               |                  |
|                    |                                            |                  |                                       |                  |

- 社員 1 人ひとり、自分のためと会社のために仕事をする。(全員参加)  
自分のため --> 組織での自分の役割の重要性を認識 (自分の給料は稼ぎ出す)  
会社のため --> 組織目標にどのように貢献できるか (企業の継続発展のため)
- 原価計算には 2 種類あるが、非原価主義が改善の前提となる。原価主義は売れない。  
非原価主義: 売値(市場価格) - 必要利益(将来費用) = 許容原価(改善して達成)  
原価主義: 変動費 + 固定費 + 利益 = 売値(売値はメーカーが決める)
- 各製品付加価値が異なる。製品の売上高、付加価値額は、数量 × 単価を集めたもの

目標達成  
いくら利益  
が必要か?

|    |      |
|----|------|
| 単価 | 変動費  |
|    | 付加価値 |

|    |      |
|----|------|
| 単価 | 変動費  |
|    | 付加価値 |

|    |      |
|----|------|
| 単価 | 変動費  |
|    | 付加価値 |

個々の製品と利益の関係

数量 × 単価

利益構造図

|     |      |     |
|-----|------|-----|
| 売上高 | 変動費  |     |
|     | 付加価値 | 固定費 |
|     | 経常利益 |     |

儲かる製品を大きい順位  
10コ並べられますか?

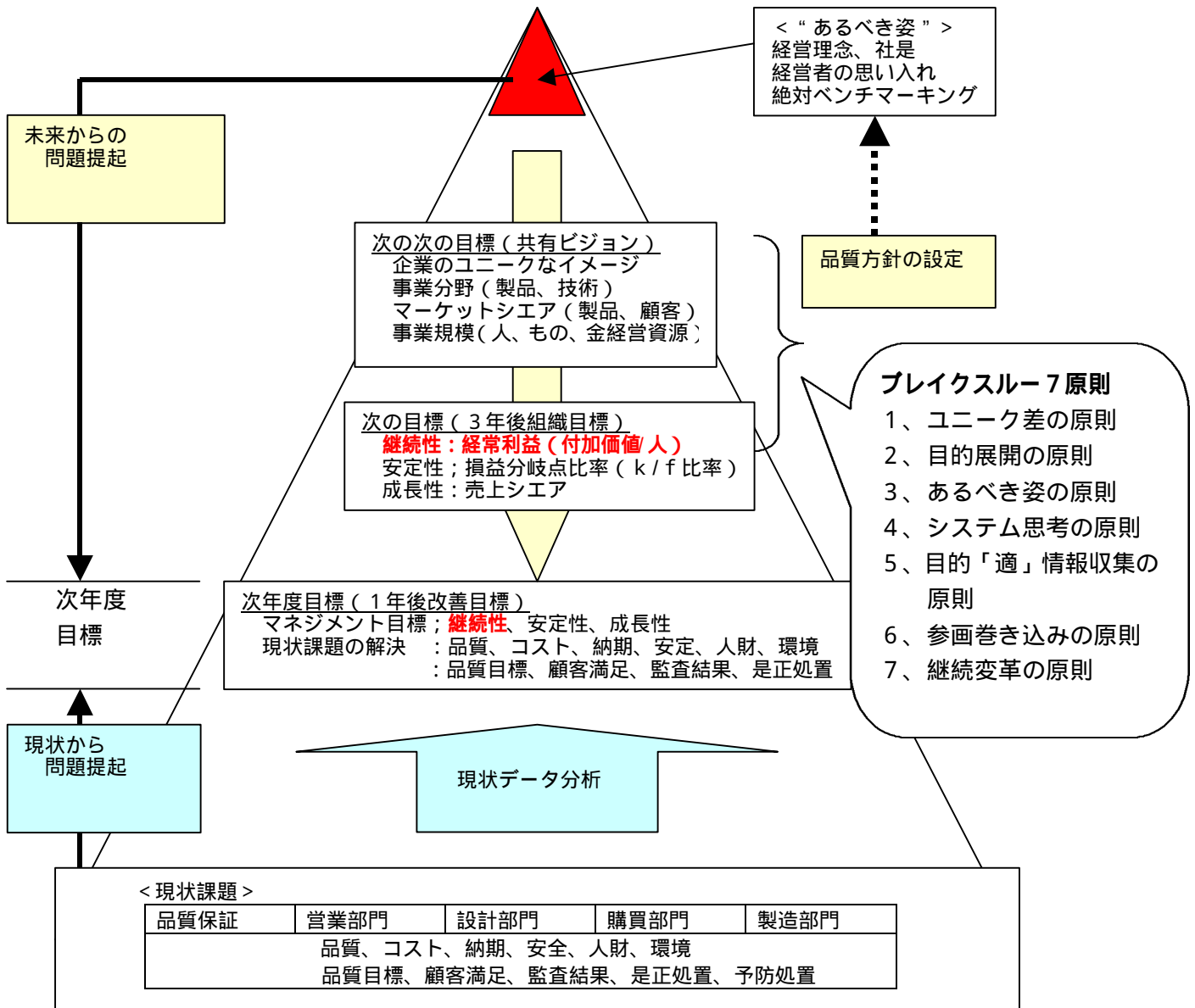
改善手法  
I E、Q C、会計  
V A / V E、B T T  
5 S、

## (7) 利益を出すための改善着眼点とは?

| 改善着眼点                             | 現場管理: 数量の改善着眼点                                                                                                                | 流通管理: 単価の改善着眼点                                                                             |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 変動費<br>材料費<br>外注費<br>(ロスゼロ)       | 必要材料 + ロス<br>・作業ミスによる材料ロス、材料の歩留まり<br>・外注作業者技能(バラツキ)、外注作業ミス                                                                    | 市場価格の管理<br>・材料購入先選定、材料単価(ロットなど)<br>・仕入れリードタイム(ムダ在庫)<br>・V A / V E 提案                       |
| 固定費<br>労務費<br>経費<br>(生産性向上)       | 必要時間 + ムダ時間(生産性管理)<br>・手直し時間ロス(指示、ミス、変更)<br>・手待ち時間ロス(材料、機械、指示、変更)<br>・段取り時間短縮改善<br>・設備点検(故障、手待ち、能率、安全)<br>・5 S(整理、整頓、清掃、清潔、躰) | 予算の管理<br>・予算内費用管理<br>・手番、リードタイムの改善<br>・方針展開、各部門改善テーマ<br>・I T 化の見直し、パソコン活用<br>・多能工(スキル管理など) |
| 売上高<br>(マーケティング)<br>顧客・製品の<br>組合せ | 付加価値の管理<br>・マーケティングミックス<br>・プロダクトミックス<br>・口コミ紹介(顧客への感じよさ)<br>・顧客信用度(よい仕事、ムダの見えない仕事)                                           | 高付加価値の戦略対応<br>・製造方法(生産性)<br>・新製品、改良品(新製品)<br>・営業拠点(顧客確保)<br>・知的所有権の活用、特許戦略                 |

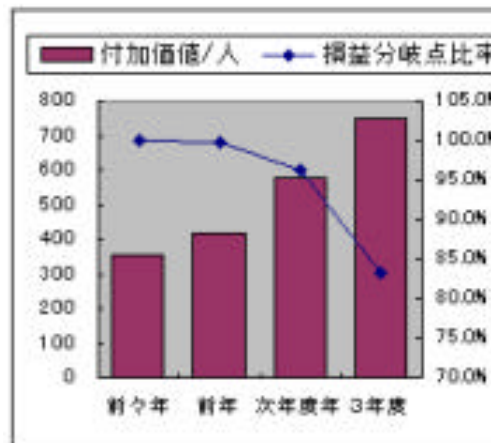
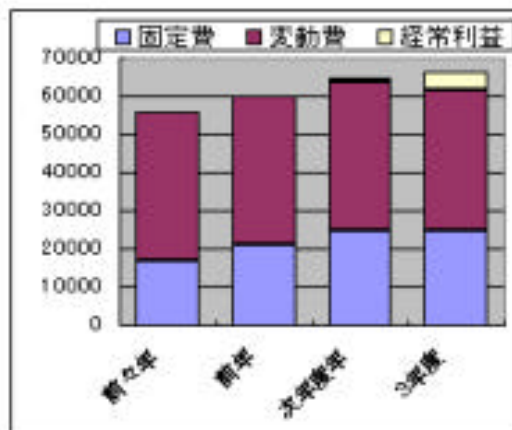
## (8) どのような会社になりたいか？

“あるべき姿”～次年度改善目標の展開方法



## (9) 必要とする経常利益はいくらか？

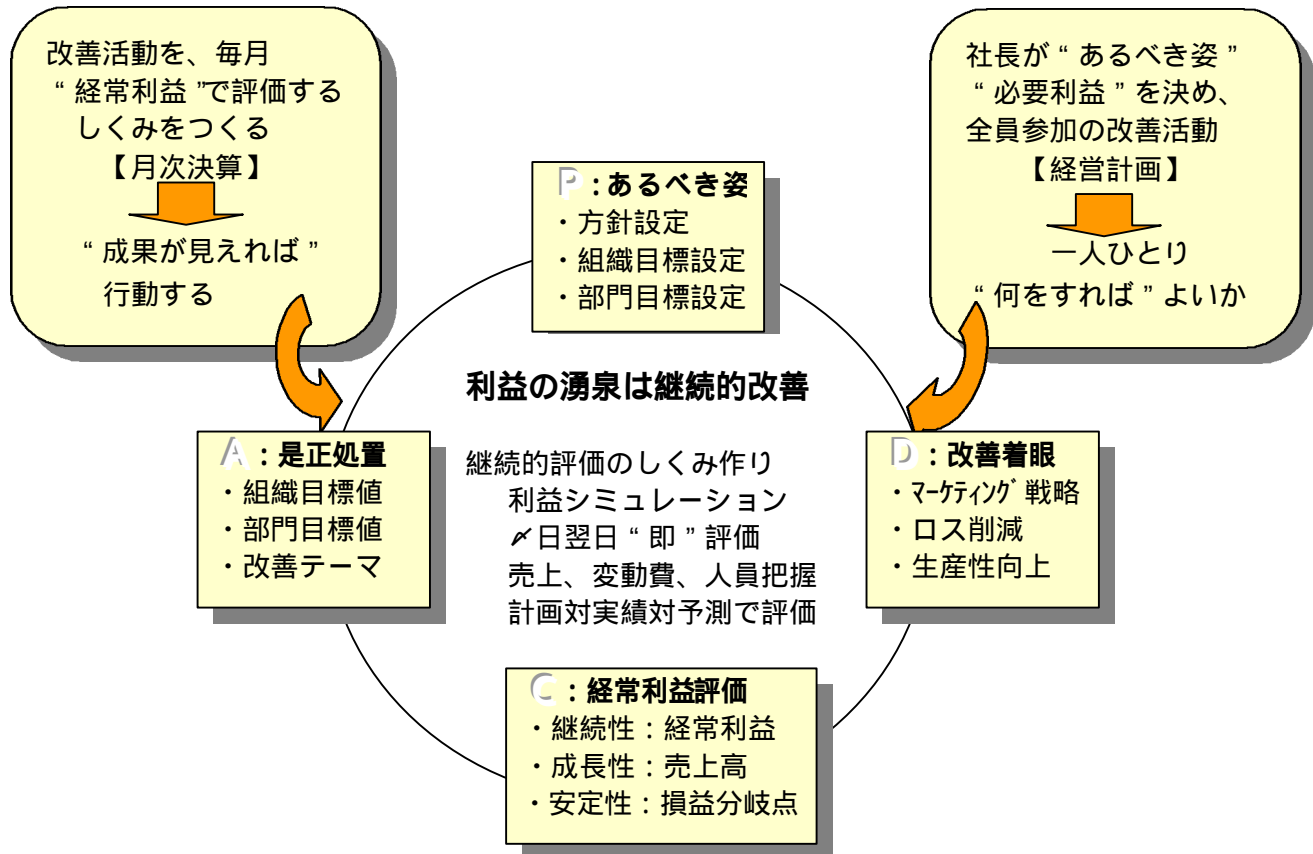
- 利益シミュレーション（売上高は逆算）
  - 経営安定性は損益分岐点比率で評価
- （次の目標、次の次の目標達成に必要な利益） （固定費÷付加価値＝100%：損益分岐点売上）



経営安定度判定基準

- 100%赤字企業
- 90-99%危険企業
- 80-89%普通企業
- 60-79%優良企業

## (10) 全員参加の改善の進め方？

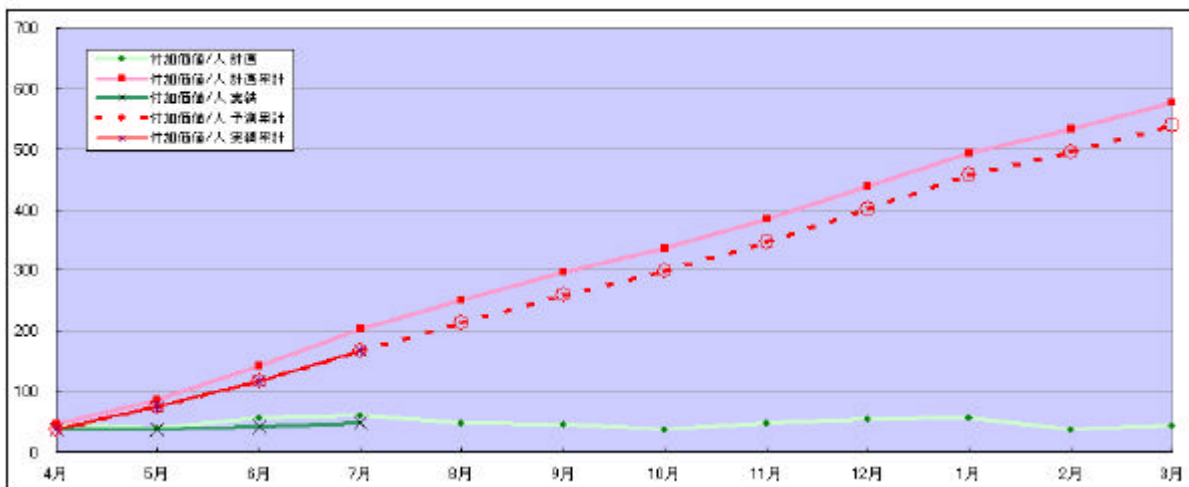


## (11) 改善成果を利益で月次決算？

経営管理ソフト“儲かったか”より

一人当たり付加価値 計画対実績対予測(経常利益)

単位: 万円



損益分岐点比率と変動費移動平均

目標変動比率 50.0% 目標K/F比率 96.1%

単位: 万円

