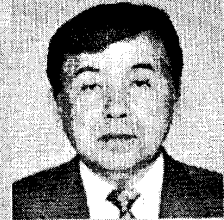


“ドンブリ勘定よ” さようなら

儲かる経営のしくみづくり

シスラボ・スエヒロ / 中小企業診断士 (1965年機械工学科卒)
<http://www.syslabiso.com>

末広 繁和



(1)はじめに

景気は回復しつつあるというが、儲かる会社と儲からない会社の二極化が目立つ。また、一生懸命、忙しく仕事をすることが利益に繋がるともいえない。経営環境はダイナミックに変化し、過去のルールが通じないパラダイムシフトの真最中といえる。

儲からない会社の特徴は、

1) 目先の現象に追われ、先の先を見た計画性のある経営

計画に基づいて経営をしていない。

2) どの製品が儲かるか、どの顧客が儲かるか、製品単品のP/L (損益計算書) が計算されていない。

3) 改善活動の成果が利益で評価されないため部分最適化に終わり、経常利益に反映しない。

そのため、決算をしてみないと経常利益がわからないというドンブリ勘定の経営をしている。

(2)儲かる経営のしくみとは何か

儲かる経営のしくみとは、企業の目的である経営者の考える“あるべき姿”の達成を目指した組織をつくり、経営資源を投入して、たえず環境変化に対応し自ら革新するしくみである。

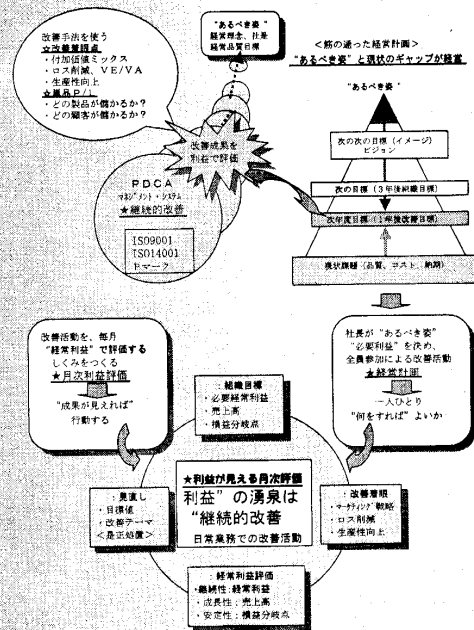
3つの観点からしくみを構築する。

- 1) 企業のあるべき姿 (企業目的) から部門別目標管理と筋の通った展開をした経営計画作成のしくみ。
- 2) マネジメントシステムによる継続的改善活動のしくみ。
- 3) 部門別目標管理の成果を評価する月次利益評価のしくみ。

経営計画の立て方には、売上高第一主義と利益第一主義がある。過去の延長線上から経済価値を中心に売上高を決める売上高第一主義の経営計画は、多くの中小企業で使用されているが、パラダイムシフト下においては、目標を達成できない場合が多い。

儲かる経営のしくみづくりには、企業目的を達成するために必要な目標利益をシミュレーションで算出し、その結果から必要な売上高を逆算する利益第一主義の経営計画である。

筋の通った経営計画とは、組織目標をどこから、どの



ように改善するか月次部門別目標に落とし込むことである。

マネジメントシステムは、ISO9001のマネジメント8原則に基づいたビジネスモデルが短期間に効率よく構築できる。PDCAのサイクルを回しながら“あるべき姿”を目指す。

全員参加の改善活動は、社員一人ひとりが、組織にお

ける役割と組織にどのように貢献できるか自覚することがエンパワメントを向上させる。そのためには、改善活動の結果が経常利益にどのように貢献できたか。“即”月次評価で確認できる体制が、修正行動の原動力となる。改善成果を利益で評価する方法としては、管理会計の直接原価計算が最適である。

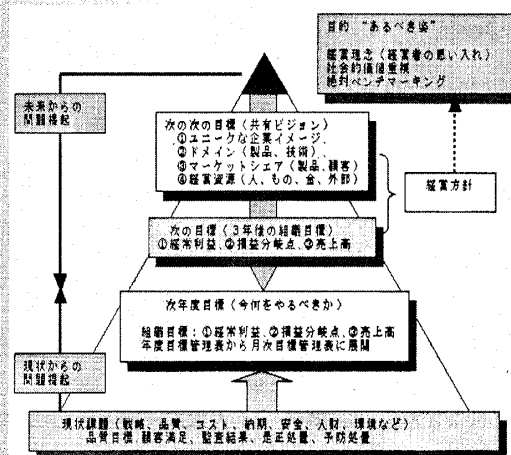
(3) “あるべき姿” と現実のギャップが現状打破の原動力

“あるべき姿”は、経営者により経営理念として示される。経営者は、経営理念を実現するための行動基準となる共有ビジョンを作成し、全社員に理解させ、共に共鳴、共感、共有することがエンパワメントの条件であり、全社員参画参入の進め方である。

図示すると“あるべき姿”は三角形の頂点に位置する。三角形の底辺には、日常的に発生する現状の経営課題がある。経営革新とは、全社員が“あるべき姿”と現状のギャップを認識し、現状打破する改善行動を開始することである。

共有ビジョンを実現するために、「今何をすべきか」、「そのために必要な経常利益はいくらか」、「3年後に稼ぎ出さねばならぬ経常利益はいくら必要か」、これらを未来からの視点と当面解決しなければならない現状課題の優先度の視点から融合された筋の通った次年度組織目標を決める。

全社員が共通の組織目標として①経常利益、②損益分岐点比率、③売上高の3項目を設定し、改善活動の結果を、即、測定、評価して、その結果をもとに、即、修正活動することが経営革新である。



(4) 必要利益から売上高を逆算する

企業会計制度には、企業資産を計算する財務会計とコスト意思決定のための管理会計の2種類がある。管理会計を用いて、企業収益を表した損益計算書(P/L)を凶解して見ると利益の構造を理解しやすい。まず、変動費と固定費に注目をする。

変動費とは、売上高の増減によって変動するもの、実戦的には、材料費と外注費と特定する。それに対して、売上高の増減に変化しないものを固定費という。固定費

を給料(人件費)、設備投資に伴う減価償却費、借入金調達による支払利息、その他経費4つに分類し把握する。

付加価値は、売上高から変動費を差し引いたものである。さらに、付加価値から固定費を差し引いたものが経常利益である。経常利益は、生産活動や販売活動に必要な設備投資、製品開発、技術開発などの将来発展に必要な費用と位置付ける。

管理会計による目標売上高を逆算するためのシミュレーション手順を下記に示す。

- 1) 経営者が「あるべき姿」から共有ビジョンを作成、この目的達成のために、現状課題を考慮し、3年後を意識しながら次年度の仮の必要経常利益を決める。
- 2) 過去の実績から固定費（人件費、設備投資、借入れ、経費）を決める。
- 3) 過去の実績を考慮し、投入する製品及び技術状況から変動比率を決める。
- 4) 投入人員を決めることで、1人当たり付加価値が算出できる。
- 5) 付加価値額を付加価値率で割算すると目標売上高が逆算できる。
過去実績と比べ売上高の現実性の可否、1人付加価値

利益構造図（図解損益計算書P/L）

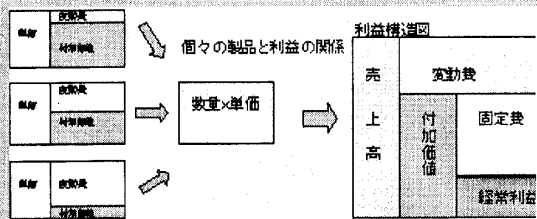
売上高	変動費		
	外注費		
	材料費		
	付加価値	固定費	★給料★
減価償却費			
支払利息			
★経常利益★			

額の伸び、損益分岐点比率の変化をシミュレーション評価して、期待される結果が得られるまで、2)～5)の手順を繰り返す。

(5) 単品P/L（単品の損益計算書）が改善のスタート

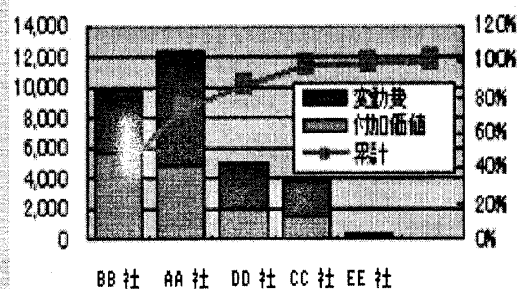
個別製品の原価計算には、製品別に何らかの基準で固定費を配賦し経常利益を計算する全部原価計算と付加価値から固定費を差引き経常利益を計算する直接原価計算の2種類がある。儲かるしくみづくりでは、直接原価計算による利益管理を行う。図に示すように売上高を構成する各製品は、すべて、数量×単価で示される。売上単価と変動費、付加価値で示したものを単品P/Lという。

自社の単品の付加価値をパレート図で書いて見ると、売上高の多いものが付加価値額が多いとは限らないこと



に気が付く。「儲かる製品は何か」、「儲けさせてくれる顧客はどこか」を把握し、付加価値が最大になるように、単品ごとの付加価値を組み合わせるマーケティング・ミックス、単品付加価値を最大化するためのマーケティング・ダイナミクス分析（製品ライフサイクル、ブランド、価格設定、販売促進など）が必要である。

顧客別、売上高、付加価値高



(6) 利益の湧泉は継続的改善

目標利益を達成するために、「全社員は何をすべきか」、「改善の着眼点は何か」を明らかにする必要がある。前

述の図解損益計算書を下図のように努力構造図に置き換えて見ると、改善の着眼点は売上高、変動費、固定費の

3つ切り口があり、さらに数量を扱う現場管理と単価を扱う流通管理に整理することができる。

組織のすべての人は、6つのマトリックスのどこかを担当しているという役割を認識することが重要である。各人は、組織の目的が明確で納得できるものであれば、強制しなくても目標達成に向けて行動する。全社員に仕事の意味（改善行動）を理解、認識させるには、利益構造図の付加価値を構成する人件費（自分のため）及び経常利益（会社のため）の関係を教えるのが早道である。

★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）

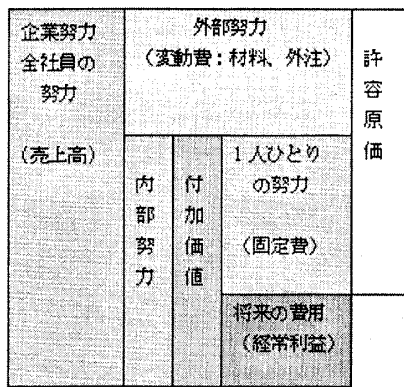
★会社のため：組織目標にどのように貢献できるか認識（企業の継続発展のため）

一人ひとりの改善行動が直接付加価値に影響を与える

ので、一人当たり付加価値が利益評価の重要な指標となる。当然、一人当たり付加価値が確保できなければ人件費も確保できない。

また、「製品の売価は顧客が決める」「市場価格が決まる」と意識改革する必要がある。利益を確保するためには、売価－必要利益＝許容原価で作る改善が必要である。例えば、1000万円である製品を受注した。将来費用として30%の300万円差引き700万円の許容原価で製造した。次に、同じような製品を市場価格900万円を受注した。経常利益30%を差引き630万円の許容原価で製造するためには70万円の改善をしなければ、目標の利益が達成できないことになる。許容原価でものづくりが達成できなければ利益は確保できない。

努力構造図（全社員の役割認識と組織貢献認識）



利益を出すための改善着眼点

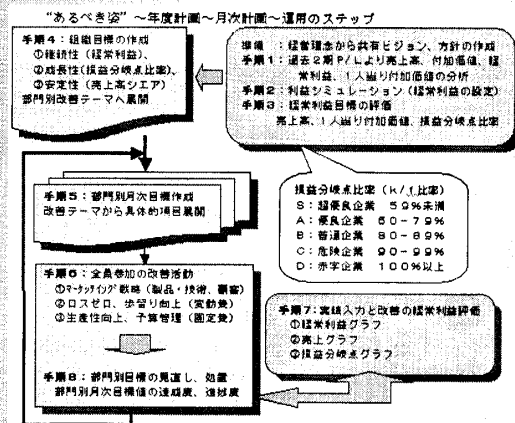
	現場管理（数量着眼点）	流通管理（単価着眼点）
変動費	★必要材料＋ロス ・材料歩留まりの向上	★市場価格の管理 ・購入先、ロット、単価
ロスゼロ	・材料ロス、不良削減 ・外注のロス管理指導	・仕入リードタイム短縮 ・VA/VEの提案
固定費	★必要時間＋ムダ時間 ・手直し、手待ち時間	★予算の管理 ・固定費の重点管理
生産性	・ムダ取り、5S ・製造リードタイム短縮	・システム思考による改善 ・教育訓練、スキル管理
売上高 マーケティング	★付加価値の最大化 ・信じる製品、顧客 ・マーチャンダイジング ・顧客満足（信頼度）	★高付加価値の戦略対応 ・新製品、新技術 ・製造方法、販売方法 ・矢張り財産の戦略活用

(7) 月次評価の運用手順

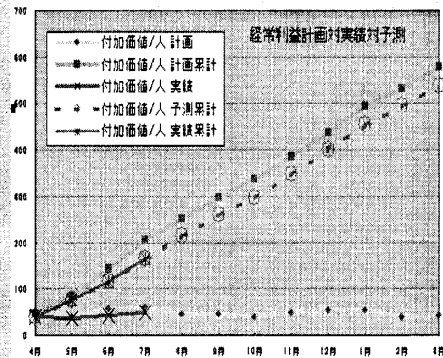
月次決算の8つの手順を図に示す。経営者が“あるべき姿”の実現に向けて、次年度の必要とする経常利益を意思決定することが経営革新の入り口である。直接原価計算を用いることで、月末末日に売上高、材料費、外注費、人員の4項目を把握するだけで、改善成果を経常利益で評価できる。月次の目標管理を確実に実施することで組織目標が達成できる。

利益シミュレーション結果は、売上高、1人当たり付加価値、損益分岐点比率から評価し、自動的に月別の計画を立て、月次で月次決算（実績評価）を行う。

月次評価は、経常利益、売上高、損益分岐点比率の3つのグラフで示す。グラフは各人の共通認識を高めるのに効果的である。月計画値、累計計画値、実績値、実績



から期末を予想した予測値で示す。累計の計画線と予測線から期末のスレを目で確認、実感できると各人が自然と改善テーマの見直し、改善目標値そのもの見直しが始まる。もし、一人当りの付加価値が達成できなければ、自分達の給料の確保ができない、更に、会社の将来的発展費用の経常利益が確保できないということを認識しているからである。



(8)おわりに

経営革新は、組織の“あるべき姿”と現状のギャップを埋めることである。全社員が組織での役割の重要性及びどのような貢献ができるかを認識させることで全員参加型の活性化された組織をつくることができる。

今回、儲かる経営のしくみづくりとして、筋の通った

経営計画から部門別目標管理への展開、そして継続的な月次利益の評価、運用管理を支援する「儲かったか」目標管理支援ソフトと「単品P/L」単品損益計算ソフト(エクセルシート)の2本を開発、販売した。経営革新のお役に立てれば幸いである。