

# B/T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

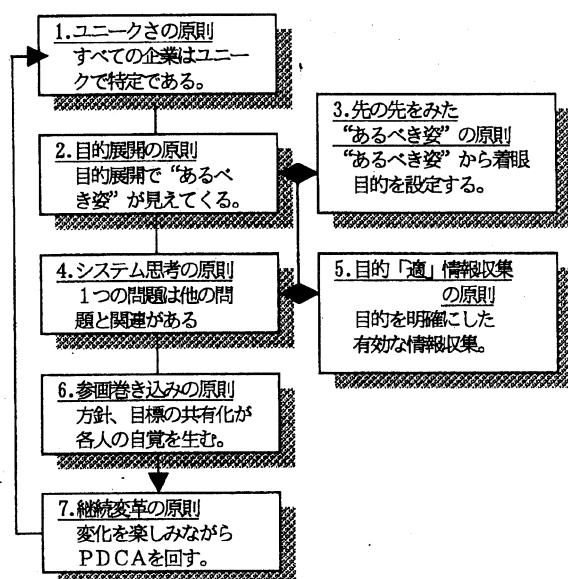
## (1) はじめに

ブレイクスルー思考に出会ってから、10年が過ぎた。仕事として、中・小規模企業に特化した経営改善を支援するコンサルティングをしている。企業の意識改革として、過去の延長線上に捉われないものの見方考え方の具体的な方法として、ブレイクスルー思考7つの原則を下図のように相互に関連付け活用してきた。

コンサルティングは、人とものが関連する複雑系の問題であり、システムとして取り組み、特定解を求めるものである。ブレイクスルー思考は、システムの問題を取扱うことに大変適している。

コンサルティングの事業展開として“元気な社員がいる自立型の企業を作る”というコンセプトを持っている。今回は、その実現の切り口として「経営革新をするシステム」をテーマに目的展開した。

ブレイクスルー7つの原則



その着眼目的として、「“あるべき姿”と“現実”のギャップを経営計画で繋ぐ」をいう結論を得た。経営者の考える“あるべき姿”と“現実”とのギャップを埋めることが経営革新である。ブレイクスルー思考をベースとして、継続的改善のシステム作りにISO9001のビジネスモデル、全社員に自分と会社の利益の関係を教えるための経営戦略会計（意思決定のための直接原価計算）を活用した経営計画作成のプロセスを紹介する。

## (2) 儲かる経営のしくみづくりとは？

経営計画のような複雑系の課題解決には、組織の業務単位をプロセスとして捉え、そのプロセスの順序と関連をシステムとして捉えるシステム思考が役立つ。システム全体から各プロセスの最適化を見ることで全体最適化を確認できる。ブレイクスルーの7つの原則を踏まえて、次の8つの観点から儲かる経営の仕組みづくりを考えた。

- 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？
- 利益を目標とした経営計画をつくる。
- 全員参加の改善の進め方。
- 改善成果を利益で月次評価する。

## (3) 儲かる経営のしくみとは？

中・小規模企業にとって、経営をどのように捉えるか、何を目標として経営をすべきか、過去の高度成長の時代においては、拡大思考による成長が経営

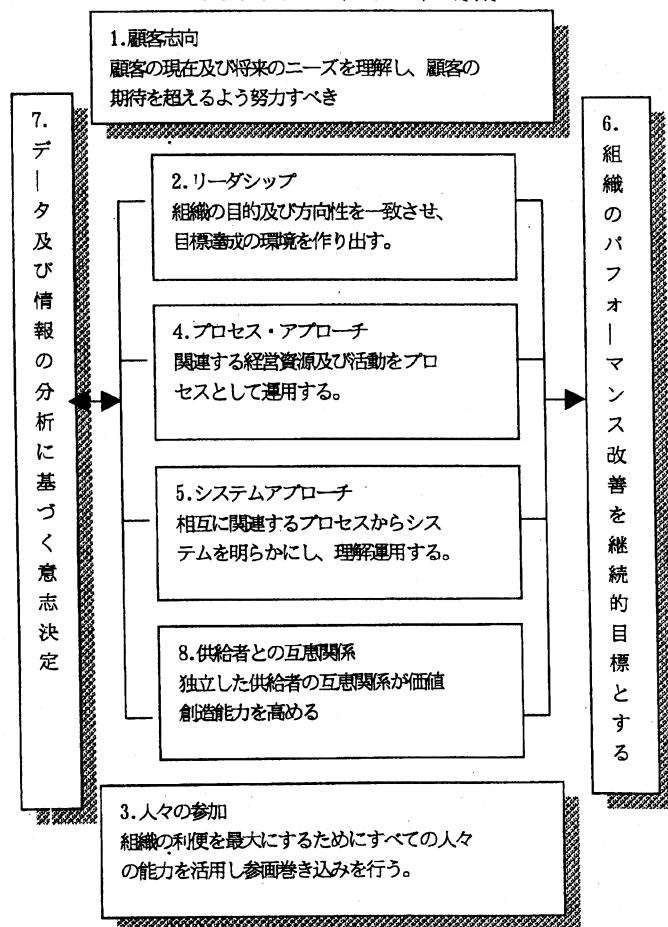
者にとっても、社員にとっても成功パターンであり拡大のための売上高をベースにした経営計画を作成し、運用するだけでほどほどの成果を上げてきた。

しかし、バブル崩壊を期に過去の延長線上に未来はなくなり、成功するためには、経営とは何なのか、目的は何か、その目的の目的は何かを追求し、経営者の考える“あるべき姿”から現状の課題を見ることが必要となってきた。

それによって、経営計画を売上高ベースで作成した場合ほとんど計画達成は難しい。“あるべき姿”に近づくために、経営者が考える必要な経常利益はいくらということからスタートした経営計画を立てなければ生き残りすら難しい状況になってきている。

システムの全体最適化を図るためには、優れたビジネスモデルを活用する必要がある。ISO9001のマネジメント8原則は、ブレイクスルー7つの原則と共通する構造を持つビジネスモデルである。

ISO9001マネジメント8原則



このモデルは、顧客志向と人々の参加を対極として、予防あるいはリスク回避のためのデータ及び情報分析による意思決定を重視し、モデルのアウトプットとして、組織のパフォーマンス改善を継続的改善目標としている。

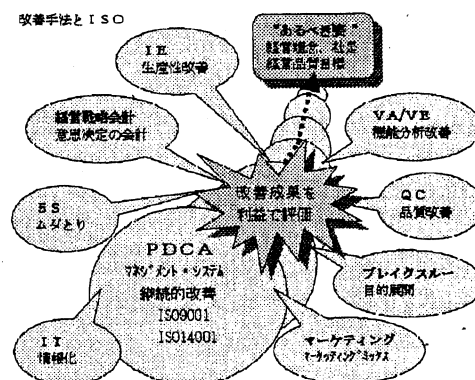
運用面からは、目標追求のためのリーダーシップと供給者との価値創造をするための関連を各業務プロセスとして捉え、システムとしての全体最適化を追求している。

このモデルの上に、組織のパフォーマンスを経常利益と定義して、利益をベースとした経営計画を作成することが部分と全体のバランスがとれる。

(4) マネジメントシステムの到達点は？

ISOシステムの構造は、Plan(計画)、Do(実施)、Check(確認)、Action(是正処置)のPDCAの管理のサークルを回しながら経営者の考える“あるべき姿”を目指し、スパイラルアップすることである。

ISO9001の導入は、6ヶ月くらいで構築できるので、中・小規模企業にとって、全社員を巻き込んだ改善のしくみづくりの早道であり、効果的な方法である。



スパイラルアップするためには、改善を支援するIE、QC、VA/Vなどの改善手法、特に、“あるべき姿”と現状のギャップの過程(目的展開による着眼目的)を経常利益で評価するためには、意思決定のための直接原価計算の考え方が必要である。

**(5) 何のために仕事をするのか (自分のため、会社のため) ?**

経常利益をパフォーマンス目標とする全社員参加の改善活動では、各人と利益の関係を認識するための直接原価計算を学習する必要である。直接原価計算の構造は単純であり、下図のように示される。

売上高から売上の増減で変動する変動費を差引いたものが付加価値である。付加価値から売上高が増減しても変化しない固定的な固定費を差引いたものが経常利益である。変動費とは、材料費と外注費の2つをいう。固定費とは、人件費 (給料と表示)、設備の減価償却費、借入れ金や手形割引の支払利息、消耗品、通信、運賃などのその他経費の4つに分類して考える。経常利益は、税込みの利益で、将来会社が発展するために必要な費用といえる。

またこの図は、社員と会社の関係を示したものである。会社の継続的発展は、経営者及び社員にとっても基本的な目的であり、各社員1人ひとり何のために仕事をするかを認識することが基本である。

自分のためと会社のためと認識することである。自分のためとは、仕事の成果が給料に反映し、会社のためとは、仕事の成果が経常利益に反映しなければ会社は存在しなくなる。ただ、毎日会社に来て、ただなんとなく過ごし、帰宅するだけでは、自分の給料にも会社の将来費用にも貢献しない。

社員一人ひとりの仕事の目的は、一人当りの付加価値額を継続的に増し続けることといえる。

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★			

利益構造図を付加価値を生み出す努力という観点から整理したものが努力構造図である。売上高は、経営者も含めた全社員の努力である。変動費は、外部の経営資源を使うので外部の努力といえる。

外部の経営資源をムダにしないためにロスゼロが基本である。固定費は、一人ひとりの努力といえる。如何にして一人ひとりの努力で生産性を上げるかということである。

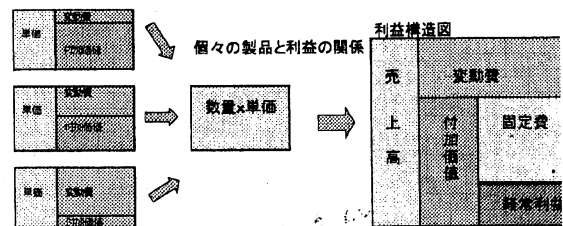
経営者も含めたすべての人はこの図のどこかに位置している。自分の組織での役割の重要性の認識と付加価値増大にどのように貢献できるか自覚することによって改善の着眼点が明確になってくる。

努力構造図 (付加価値を増やす改善着眼点)

企業努力 全社員の 努力	外部努力 (歩留、ロス改善) (購買管理、VE/VA)			許 容 原 価
	製品、顧客へ 戦略対応 (製品開発) (顧客開拓)	内 部 努 力	付 加 価 値  一人ひとりの 努力 (ムダ取り、少人化) (予算管理)  将来の発展費用	

この図から、付加価値を増やす改善着眼点が3つあることに気が付く。①如何に付加価値が高くなるように製品、顧客を組み合わせるか、②変動費を減らすためのロス改善、購買管理、VA/VE、③固定費を減らすためのムダ取りによる少人化である。

製品の売値は、市場の競争で決まるので、個々の製品単品の付加価値は異なり、数量×単価を集計したものが会社全体の付加価値となる。これからもわかるように売上金額が多いことが付加価値が多いとは限らない。単品の付加価値に注目することである。



**(6) 利益を出すための改善着眼点とは?**

付加価値を増やすための改善着眼点をより具体化するために、縦軸に変動費、固定費、売上高、そして横軸に現場管理 (数量に対する改善着眼点)、流通管理 (単価に対する改善着眼点) のマトリックスを作り整理してみると、各人の役割、責任は何か、ど

ここに着眼すれば組織へ貢献できるのか把握し易い。部門、職場ごとに改善着眼表を作成して、絶えず議論し見直すことが職場の改善テーマ作成に役立つ。

付加価値を増やすための改善着眼点

改善着眼点	現場管理 数量の改善着眼点	流通管理 単面の改善着眼点
変動費 材料費 外注費 (ロスゼロ)	★必要材料+ロス ・作業ミスによる材料ロス、歩留り ・外注始業者育成 ・外注先と共同提案	★市場価格の管理 ・材料購入先選定、材料単価(ロットなど) ・適正在庫管理 ・VA/VE提案
固定費 労務費 経費 生産性 向上	★必要時間+ムダ ・手直し時間ロス(指示、ミス、変更) ・手待ち時間ロス(材料、設備、指示) ・段取時間短縮改善 ・5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)	★予算の管理 ・予算内費用管理 ・経費節減 ・方針展開、目標管理(継続的改善成果評価) ・IT化、業務改善 ・教育訓練計画 ・多能工(スキル管理など)
売上高 マーケティング 顧客・製品の組合せ	★付加価値の管理 ・付加価値ミックス ・口コミ紹介(顧客への感じよさ) ・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 ・製造方法(生産性) ・新製品、改良品(新製品) ・営業拠点(顧客確保) ・知的所有権の活用、特許戦略

共有ビジョンは、“あるべき姿”により近づくために、①企業のユニークなイメージ、②製品とか技術からどのような事業分野を目指すか、③どの程度のマーケットシェアを目指すか、④その実現のために必要な経営資源は何か必要かという5つの観点から作成する。

共有ビジョンにより近づくためには、3年後の組織目標をどこに設定するか、現状課題を意識しながら数値目標として、3項目決める。①目標とする経常利益額、一人当たり付加価値額、②固定費を付加価値で割った損益分岐点比率をどの位にするか、③付加価値から逆算した売上高がある。

次年度の経営計画として、3年後目標と現状課題を意識しながら、次年度達成すべき組織目標3項目と組織目標を達成するためには、各部門で担当すべき改善テーマを設定する。改善テーマは前述の付加価値を増やすための改善着眼表を参考にしながら決める。

(7) どのような会社になりたいか？

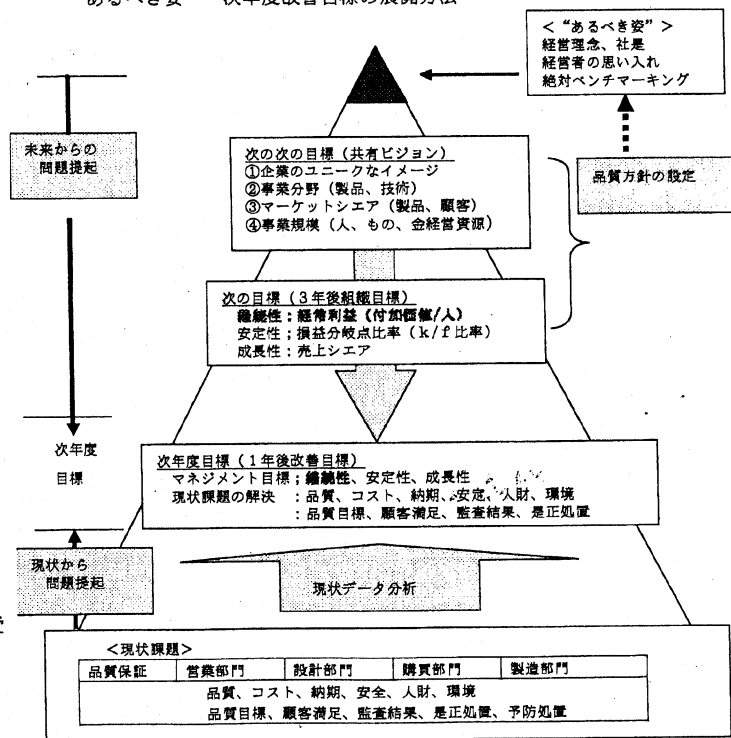
全員参加による付加価値を増やす改善活動において“あるべき姿”と現状の関係を三角形のモデルで考える。

三角形の頂点は、“あるべき姿”で経営者の思い入れである。通常、経営理念、社是などの形で社内外に示される。

三角形の底辺は、日常的に発生する品質、コスト、納期などの課題である。頂点と底辺のギャップを埋めることが経営革新であり、組織的な改善活動である。このギャップを目的展開して、着眼目的(次年度目標)、次の目的(3年後目標) 次の次の目的(共有ビジョン)と位置付ける。

未来から見た問題提起と、現状から見た問題提起を踏まえて、次年度目標を作成する。これを筋の通った経営計画と呼んでいる。

“あるべき姿”～次年度改善目標の展開方法



(8) 利益を目標とした経営計画をつくる

組織目標を決めるために、下記、4つの手順で、目標経常利益のシミュレーションを行う。

- ①ビジョンの達成及び現状課題を踏まえて、次年度及び3年後に必要な目標経常利益額を仮に決める。
- ②過去の実績の固定費を踏まえて、どの程度の給料水準にするか?、必要な設備投資は?、予測される支払利息は?、どの程度の必要経費を予算化するか?、を検討し、必要な次年度、3年後の固定費を決める。
- ③過去の変動率(変動費÷売上高)を参考に、どのような製品や顧客の組合せで、変動比率をどの程度抑えるか決める。その結果から付加価値率(1-変動比率)を計算し、必要売上高を逆算(付加価値額÷付加価値率)し、さらに損益分岐点比率(固定費÷付加価値)を計算する。
- ④目標経常利益を達成するために必要な人員を決め、一人当たり付加価値を計算する。

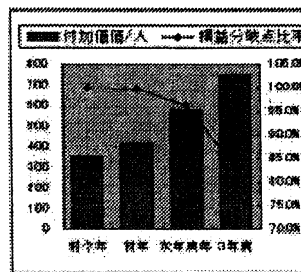
利益シミュレーションの例を下図に示す。

①から④のシミュレーションした結果を3つの切り口から評価する。逆算売上高は、前年度を100%として伸び率が実現可能か判断する。一人当たり付加価値及び損益分岐点比率は、過去の実績の推移と

比較し判断する。

固定費と付加価値が同じ金額の状態の時の売上高を損益分岐点売上高という。損益分岐点比率は、経営の安定度を示す。下図のようにSからDのランクで評価する。例えば、Dランクで赤字の108%の企業であれば、売上高を8%増やせば黒字となる。Cランクで黒字の95%の企業では、売上高が5%減ると赤字になるということを示している。下図に利益シミュレーション結果をグラフで評価した例を示す。

付加価値額/人の伸びと損益分岐点比率の推移



経営安定度判定基準  
(損益分岐点比率)  
S: 超優良 59%未満  
A: 優良 60-70%  
B: 普通 80-89%  
C: 危険 90-99%  
D: 赤字 100%以上

もし、評価した結果が満足しなければ、手順①から④で、納得できるまで利益シミュレーションを繰り返し行い、目標経常利益を決定する。

この次年度の組織目標を実現するために何をすべきか、検討し、各部門の改善テーマをまとめ経営計画表を作成する。次頁に経営計画表の例を示す。

利益シミュレーションの例

下記の目標売上上の設定手順に従い、へ値を入力してみてください。

①目標利益を決める  
②実績から予算管理の固定費を決める  
③実績を考慮し、改善目標の変動比率を決める  
④人員を決める

過去の実績				目標売上上の設定(シミュレーション)			
		前年度		後年度		3年後	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高		62,000	100.0%	66,000	106.4%	70,000	112.9%
変動費	23,000	41.1%	24,000	40.0%			
固定費	16,000	26.8%	15,000	25.0%			
変動率	0	0.0%	0	0.0%			
付加価値	39,000	62.9%	42,000	66.9%			
人員	48		50				
一人当たり付加価値	813		840				
人時単	10,990	19.6%	14,000	29.3%			
賃料	1,840	3.3%	2,000	3.3%			
金利	1,000	1.8%	950	1.6%			
その他	3,170	6.7%	4,000	6.7%			
固定費率	24.9%		22.9%				
変動率	37.1%		35.5%				
損益分岐点比率	99.9%		99.8%				
損益分岐点売上	66,967		69,867				

目標売上上の設定(シミュレーション)			
		72年度	73年度
		金額	比率
売上高	66,000	106.1%	111.1%
変動費	24,000	36.4%	36.4%
固定費	15,000	22.7%	22.7%
変動率	36.4%		
付加価値	42,000	63.6%	63.6%
人員	50		
一人当たり付加価値	840		
人時単	14,000		
賃料	2,000		
金利	950		
その他	4,000		
固定費率	22.9%		
変動率	35.5%		
損益分岐点比率	99.8%		
損益分岐点売上	69,867		

シミュレーション結果を手配で評価し、手順7の次年度計画面に展開されます

目標売上と付加価値額、付加価値比率

① どの程度の変動率の製品を導入するか?  
--- 経常利益+固定費

② 改善を考えた予定人員は?  
--- 付加価値額÷人員

③ 一人時単をどの程度の目標にするか?  
--- ②÷①

④ 賃料予算 確保は? 削減は?  
--- ③×人員

⑤ 金利予算 確保は? 削減は?  
--- ③×人員

⑥ 固定費予算 確保は? 削減は?  
--- ③×人員

⑦ 目標利益+人員

⑧ k/f比率×目標売上高

⑨ k/f比率×目標売上高

⑩ k/f比率×目標売上高

⑪ k/f比率×目標売上高

⑫ k/f比率×目標売上高

⑬ k/f比率×目標売上高

⑭ k/f比率×目標売上高

⑮ k/f比率×目標売上高

⑯ k/f比率×目標売上高

⑰ k/f比率×目標売上高

⑱ k/f比率×目標売上高

⑲ k/f比率×目標売上高

⑳ k/f比率×目標売上高

㉑ k/f比率×目標売上高

㉒ k/f比率×目標売上高

㉓ k/f比率×目標売上高

㉔ k/f比率×目標売上高

㉕ k/f比率×目標売上高

㉖ k/f比率×目標売上高

㉗ k/f比率×目標売上高

㉘ k/f比率×目標売上高

㉙ k/f比率×目標売上高

㉚ k/f比率×目標売上高

㉛ k/f比率×目標売上高

㉜ k/f比率×目標売上高

㉝ k/f比率×目標売上高

㉞ k/f比率×目標売上高

㉟ k/f比率×目標売上高

㊱ k/f比率×目標売上高

㊲ k/f比率×目標売上高

㊳ k/f比率×目標売上高

㊴ k/f比率×目標売上高

㊵ k/f比率×目標売上高

㊶ k/f比率×目標売上高

㊷ k/f比率×目標売上高

㊸ k/f比率×目標売上高

㊹ k/f比率×目標売上高

㊺ k/f比率×目標売上高

㊻ k/f比率×目標売上高

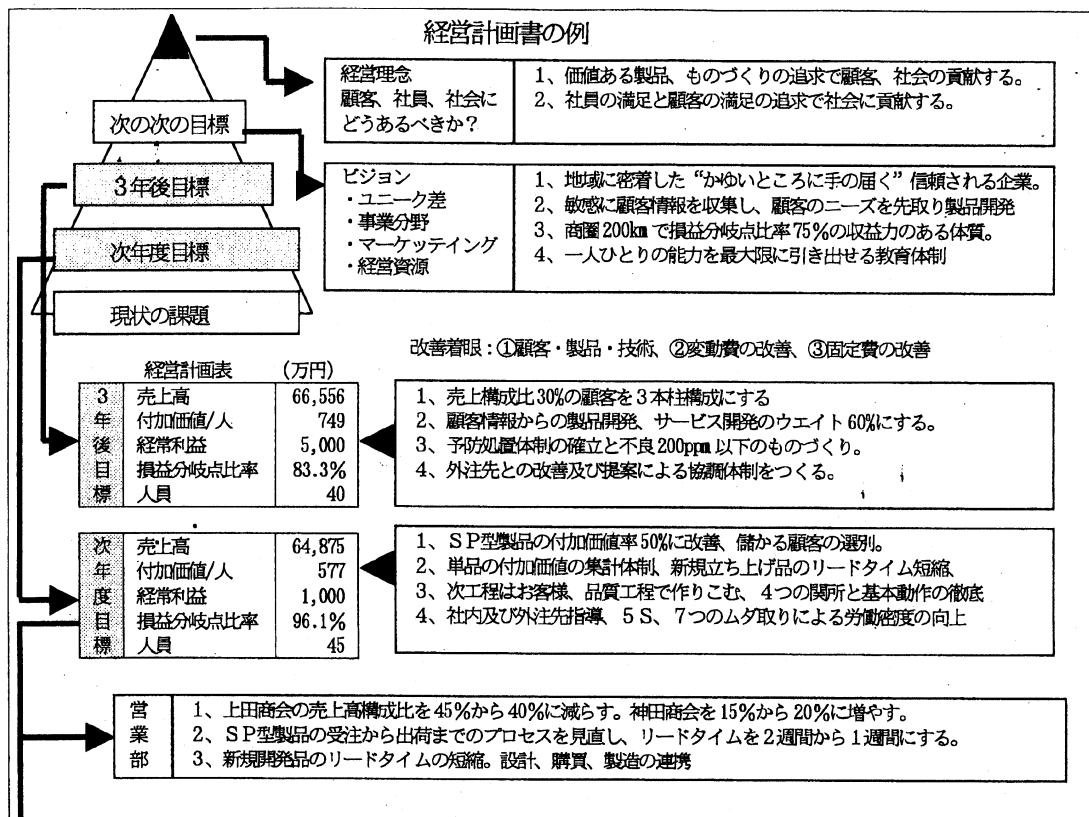
㊼ k/f比率×目標売上高

㊽ k/f比率×目標売上高

㊾ k/f比率×目標売上高

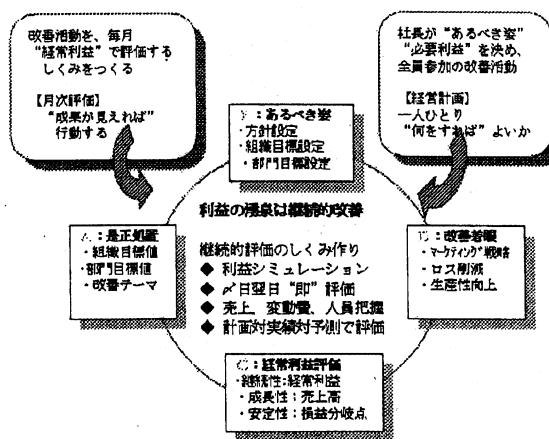
㊿ k/f比率×目標売上高

㊿ k/f比率×目標売上高

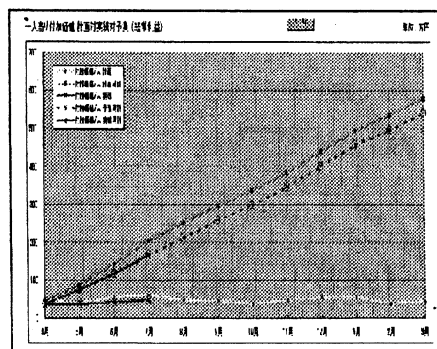


**(9) 全員参加の改善の進め方**

全員参加で改善活動を行う。経営計画、改善活動、月次利益評価の関連を図示する。



期末にどの程度の計画差異が生じるか予測値をグラフで表示すると全社員が状況を共有化し易い。その例を下図に示す。期末のズレが見えればズレを修正しようを行動する例を多く見てきた。



**(11) おわりに**

企業の収益実績が2極化している。利益をベースとした経営計画と経常利益を合言葉とする経営者と社員の継続的改善システムを構築して運用することである。ブレイクスルー思考は筋の通った経営計画作成に大変役立つ、勘やドンブリ勘定の経営管理では、生き残りさえも難しい時代である。

**(10) 改善成果を利益で月次評価する**

組織目標の月次評価は、毎月の売上高、材料費、外注費、人員の4項目の実績を把握し、日翌日“即”評価する。一人当たり付加価値の計画対実績の比較、さらに、月実績から、このまま推移すれば