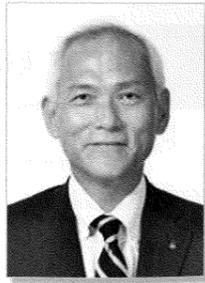


第6回 実行管理のための

『経営の Cockpit システム[®]』を用意する

御堂筋税理士法人 小笠原 士郎



■はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。経営計画の立て方の第6回です。前回までで、経営計画のすべての内容をお話ししました。今回から計画を実行管理の進め方について、お話をしていきます。まずは経営の内容を数字で「見える化」する方法についてです。

1. 業績管理資料の重要性

ドロッカーは言います。「小企業は独自の情報システムをもたなければならない。…経理の数字はある。…しかし小企業が必要とする数字は、経理から得られるものではない。それは事業の現況と将来への備えに関わる数字である」。そして経営者・幹部に必要なスキルとして、数字を見る技術が必要だと。

業績を管理する情報は不可欠です。人は見る数字、評価される数字によって、行動に大きな影響を受けるので、どのような情報を見る必要があるかは重要なのです。

2. 業績管理資料の全体像

業績管理資料は、全体のパフォーマンスを見る Cockpit と部門別の個別資料で構成されます。大事なことは、『活動と成果』の関係がわかるように、必要な数字を選び出し、データを取れるようにしておくということです。

ほとんどの中小企業では、月次決算や売上明細といった成果の数字しかないというのが現状です。成果とは結果です。それを見て確認はできます

【図表1:『儲けのカーナビ』のイメージ】

	4月	5月	...	2月	3月	累計	平均	年間予測	差異
実績+予測									
予算									
前年									
比較									

が、掘り下げた対策は考えられません。もちろんその数字を変えられるものでもありません。

必要な情報は、私たちは何をどれだけどんなレベルで活動したのかという、活動の量と質に関する資料です。それがあれば、活動→仕事の質→成果の関係を見ることが出来ます。そして、自らの活動の量と質を推し量ることが出来ます。活動は、私たちが未来に向けて修正を計画し、実行できるものです。「過去と他人は変えられない、変えられるのは未来と自分の行動だけ」だということです。大事なことは、原因と結果の関係をつかみ、それに基つき行動を修正していくことです。

業績は、顧客満足度によって決まります。そして顧客満足度は、自社の社員たちの業務品質によって決まります。業績を管理する上で真に管理しなければならないものは業務品質なのです。

3. 儲けのカーナビ

しかしまず、いくら儲かったかです。損益計算書は大事ですが、しよせん過去の数字で、車のバックミラーのようなものです。バックミラーばかり見ていると車の運転はできません。前を向いてしなければなりません。見える景色は業績予測数字です。経営においては、毎月、来月以降の数字をはじめ出して決算の到着点を予測する必要があります（こうした決算予測型損益計算書を、私は『儲けのカーナビ[®]』（図表1）と呼んでいます）。

そのためには、売上予測が必要です。そこで、営業の情報収集力と管理力が課題となります。会社を挙げてそういうしくみを作る必要があります。

4. 月次決算の早期化と正確化

ほとんどの中小企業の月次決算は、残念ながら使い物になりません。不正確な上に遅いのです。

製造業では、まず損益計算書を管理会計方式にしてください。管理会計では、損益計算書は、売上高-変動費=粗利益、粗利益-固定費=利益と表示されます。これによって、経営者・幹部が損益分岐点を掴むのに必要な固定費と粗利益率がわかります。

経営者はとにかく「いくら儲かったが早く見せてください!」と要求をしていかなければなりません。月次決算のお客様は経営者・幹部なので。経理は真摯にそのニーズにこたえていく責任があります。経理の方は心してください。月次決算の正確化・早期化のための方策は次表のとおりです。

【図表2:月次決算の正確化・早期化のポイント】

項目	ポイント
売上を早く正確につかむ	・売上計上基準を定め、徹底する。 ・売上の締め日を経理の締め日に合わせる。 ・売上传票を早く切る。ものの動きと伝票を合致させる。
仕入を早く正確につかむ	・仕入計上基準を定め、徹底する。 ・仕入の締め日を経理の締め日に合わせる。 ・必ず納品書をつけてもらい、仕入計上を早くする。 ・外注工事が終わったらすぐに工事完了届を出させる。 ・請求書を早くもらう。(仕入先を指導する)
在庫金額が中々出ない	・毎月たな卸しの金額をつかむ。 ・5Sなどの方法で在庫を減らす。 ・在庫の計算のしかた、たな卸しのしかたをルール化する。 ・販売管理の粗利を使うか概算で在庫を計上する。 ※製造業は、在庫を変動費だけで計算すること
①その結果粗利金額が出ない	
②経費を正しくつかむ	・年間の経費の1/2等分が月々の経費となるように工夫する。 ・支払月でなく請求月に経費を計上する。 ・減価償却、賞与引当、退職金の準備、貸倒れの引当、特定の月に発生する費用などは月割り計上する。
預金、売掛金、買掛金など資産や負債の残高を合わせる	・預金、売掛金、買掛金などの残高をチェックする。
試算表作成を内製する	・経理ソフトで自社作成に切り替える。 ・会計事務所にはチェックと見方の説明をしてもらう。

【図表3: Cockpit のイメージ】

項目	目標	月別推移	累計	月平均	年間予測	差異	ポイント
業績(儲けのカーナビ) ・実績+予測 ・計画(と比較) ・前年実績(と比較) ・売上年計推移							予測値は先行指標からの集計予測と目標の差異を出すことが最重要
先行売上指標							先行売上上の情報収集
顧客維持状況							顧客数、維持率
顧客開発状況							潜在顧客数、契約数
販促活動と成果							販促活動と成果
業務別アウトプット							
業務品質・生産性							
イノベーション							新製品開発他
労働時間							直接・R&D・その他
財務指標 ・生産性 ・運転資金(在庫・回収) ・資金 ・資本蓄積							

販売のフレームワークは、販売の活動と成果の仮説です。これらの各フェース、各活動の基準を数値化し、それを販売のコックピットとしてまとめます。そして成果を確認し、その原因となる活動の量や決定率（受注率等）などを検討して、対策を考えていきます。

活動量を確保するためには、時間の使い方に迫らなければならない、営業マンの仕事内容に関心を寄せ問題の本質に迫る必要があります。決定率（受注率など）については、営業マンのスキルの問題であり、その向上には同行とロープレによるスキルの確認と、営業スキルのトレーニングによる向上策が必要です。トレーニングとしては、案件管理、時間管理、営業マップ作り、商談プロセス管理、コーチング、プレゼン、交渉術などがあります。

既存顧客については、ABC分析により格付けを行ない、Aランクの重点顧客（おおむね売上の70%）について売上の総額、それに大きな影響を与える増減の大きな顧客の特定をし、自責か他責かその原因を把握します。その上でジャッジを下し、手を打っていきます。

新規顧客については、計画と比べながらその進み具合を評価します。そのために『新規開発一覧表』という資料を用意します。そこには候補の全案件を挙げ、各案件がどこまで進んでいるかが判るようにします。その上で論議し対策を打ちだします。新規開発における成果不足の原因は、活動不足による候補先件数の不足によっており、その実態を見える化することが効果的なのです。商品の拡販も、どれだけアプローチしているかの活動状況とどこに売れているか成果が判る資料を作って、それにより分析と検討、対策の決定を行なっていきます。

7. 工場の業績管理

工場の業績管理の基本は日々の出来高の確認と、リアルタイムでの対策です。そのため工場では、終礼でミーティングを行ない、即時の対策を話し合い決めます。それが業績維持の勘どころです。

【図表4;生産のコックピットのイメージ】

観 点	活動のプロセスの順 成果 質			最終成果
	数量	品質	コスト	
受注	受注件数	受注率	受注単価	売上高
生産	生産量	生産率	生産単価	生産高
	不良品数	不良率	不良単価	不良損失
コスト	材料費	材料単価	材料ロス	材料コスト
	人件費	人件単価	人件ロス	人件コスト
その他	固定費	固定単価	固定ロス	固定コスト
	変動費	変動単価	変動ロス	変動コスト

月次では、生産のコックピットを見て考えます。そのために生産のコックピットを設計して作ります。そのイメージは次の図表4のとおりです。

生産における活動と成果の関係では、最終成果として、生産高や生産量、あるいは粗利益（限界利益、付加価値、加工高ともいいます）があります。それを生み出す原因が、稼働（機械と人）、品質、原価です。それらについてさらにその成果を決定する原因を深掘りしておきます。

稼働の決定要素はまず所定時間です。所定時間を増やす要素は残業時間です。それを妨げる要素は停止時間や不稼働時間です。

機械の場合、トラブルによる停止時間と段取時間が不稼働の主な原因です。主な要因を特定しておきます。またサイクルタイムも生産量に大きな影響を与える原因です。人の方も、労働時間や残業時間、稼働時間や稼働率などが分析や評価には必要です。さらにサイクルタイムです。こうした、稼働時間、稼働率を決定する要因を洗い出し、指標として数字を取れるようにします。

品質の最終評価は、不良品の排出状況です。不良数と率、社外流出数（クレーム件数）、社内不適合数と率です。そして不良処理のためにかかった手間やコストも重要です。これらを指標化しておきます。原価では、まず材料費です。材料費単価、歩留まり、価格水準などが指標として必要です。加工費については、工程ごとの加工費総額と明細、消耗品やエネルギーコストなどの原単位単価（1個当たりとかトン当たりとかのコスト）、コストダウンの取組みなどが必要な指標です。

これらの要素の良好な状態とその基準数値を設定し、コックピットにまとめ実績をチェックしていきます。たとえば、稼働率は、稼働時間と停止時間、そして製品を一個作るためのサイクルタイムによって影響を受け、良し悪しが決まります。品質だと、不良の排出状況とそれによる選別時間が、稼働に影響を与えます。これらの実績から、成果に対して制約条件となる異常要因を特定し、それに対する対策を考え、試行錯誤で改善を進め、その改善状況を見ていきます。

また上の表では載っていませんが、営業側の受注状況は決定的に稼働率に影響をします。受注状況を踏まえた先の仕事の具合を見ておくことは極めて重要なのです。

今回は経営計画推進チェックと業績管理のための効果的な会議の進め方のお話をします。楽しみにしておいてください。