Contribution

特集

ドラッカー流経営であなたの会社を高業績企業にする具体的な取り組み法

第２回 高業績化するための数字の見方 －数値制御経営

御堂筋税理士法人 ファウンダー　小笠原 士郎氏

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。ドラッカー流経営であなたの会社を高業績化にする具体的な取り組み法の第２回です。前回は、会議のあり方をお話ししましたが、今回は、経営を数字で見える化し、そこからの気づきの得かたをお話しします。

皆さんは、数字にそこまでの力があるのか、あるいはこだわる必要があるのかと訝（いぶか）しがられる向きもあるかと思いますが、わたしの長い経営関与経験では、数字にはとてつもないパワーがあると実感しております。ではそのような数字の見せ方とはどのようなものなのか一緒に見ていきたいと思います。

1 経営における数字の重要性

まず、皆さんにぜひとも理解いただきたいことは、事業経営においていかに数字が大事かということです。

より明確に言いますと、いかに重要な数字をクリアーに見せるか、メンバー全員に数字を見る力を身につけさせるか、そしてそれを使って、経営の重要なポイントで機会を切り拓き、課題を解決していくかが大事ということです。

地球の生存競争における人類の成功の奇跡は、私たちが言葉を話せるようになり、思考力を身につけたことです。その中で、もうひとつ強力な思考ツールをゲットしました。それが数字です。数字の強みはその完全な論理性にあります。例えば１＋１は２であって、決してそれ以外ではありえません。その論理性のおかげで誤解やエラーが起こらず、結果コンピュータができました。また、数字自体は抽象的で、どのようなものにでもそれを使うことができます。イナゴでも、りんごでも、人間でも、同じように１、２、３…と数えられます。特に自然科学で絶大な威力を発揮します。かのプラトンは自分の作った学校（アカデミア）の入り口に「幾何学を学ばざる者、この門に入るべからず」と示しましたし、ガリレオは「自然の言葉は数字で書かれている」と賛美しました。

このシリーズは「ドラッカー流」と銘打っています。ドラッカーは、著書『マネジメント』の中の「小企業のマネジメント」という章で、小企業の重要なマネジメントのポイントの一つとして数字情報の重要性、数字による経営の見える化を挙げています（ドラッカー名著集の『マネジメント（下巻）』Ｐ73～74）。

そこにおいて彼は、中小企業では経理の数字以外にはほとんど必要な情報がないと述べています。

「小企業といえども情報がなければならない。経理の数字はある。しかし、キャッシュフローは知らない。将来必要となるキャッシュについては、さらに知らない。売掛金はわかる。しかし、顧客、流通業者、特約店がどれだけの在庫を抱えているかは知らない。したがって最低限、最終消費者への売上の数字はつかんでおかなければならない。

小企業が必要とする数字はそれほど多くない。しかも必要な数字は簡単に手に入る。精密さは必要ない。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。」

この文章の中に、わたしがこれから皆さんに示していく考え方の基があります。

2 どのような切り口の数字が必要なのか

では、経営をしていくためには、どのような数字と見せ方が必要なのでしょうか？

（1）どのような数字が要るのか？

ドラッカーはなぜ経理の数字ではだめだと言っているのでしょうか？

彼が経理の数字と言っているのは、いわゆる月次決算のことです。月次決算では、その月の利益と資金の状況がわかります。

月次決算の数字のすばらしいところは経営の結果がお金という共通単位で端的に出てくるところです。

しかしこの数字には致命的な欠陥が２つあります。一つはなぜそういう結果になったのか理由がわからないことで、もう一つはその数字が結果の数字だということです。ですから未来のことはわからないのです。ところが経営の判断をしていくためには、この二つの情報が不可欠なのです。

（2）どのような数字の見せ方が必要なのか？

では、経営の結果に対して、なぜそうなったのかの理由がわかり、またこのまま行けばどうなるのか、という未来のことがわかるためには、どのような数字の見せ方が必要なのでしょうか？

①業績結果の理由

経営とは、簡単に言えば必要な経費を使って、それを上回るリターンを得ることで成り立ちます。費用（支出）→ 収益（収入）です。

もう少し深く考えると、
費用（支出）→ 社内での努力 → 収益（収入）となります。

ところが損益計算書では、社内での努力の中身がさっぱりわからないのです。それはお金で表わされないからです。その努力ぶりを表わそうとすれば、いろいろな社内の活動にメーターを取り付けて記録しなければなりません。そしてそれはお金で測定できません。

1990 年代だったと思いますが、アメリカでバランスト・スコアカード（ＢＳＣ）という考え方が提唱されました。

ＢＳＣの考え方は次のとおりです。まず経営の結果は利益です。しかし利益は顧客満足（ＣＳ）がもたらす結果です。さらに掘り下げるとＣＳの原因は、業務の品質によります。そして業務の品質は社員の教育によるのです。

結局、経営の成果の原因と結果、活動と成果の関係は、社員教育 → 業務品質 → 顧客満足 → 利益という構図になります。

つまり利益という目に見える成果は、業務品質という直接目に見えない（数字で表わされない）活動の結果だというわけです。

わたしはこの考え方に大きく影響を受けました。図表１はその考え方を氷山にたとえたものです。

図表１　ＢＳＣのイメージ

さて事業とは、簡単にいえば「造って売る」活動です。端的には「造る」活動と「売る」活動の量と質が成果を決定します。つまりそれら双方をしっかりとウォッチすればよいわけです。

②未来の数字

マーカス・バッキンガムという人の『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』という名著があります。

その中で「どんなに土砂降りでも前を見て運転しよう」と書いてあり、読んで感心したことがありました。そのとき「そうか！ しょせん試算表はバックミラーやもんなあ」と思いました。

後ろを見ていては運転はできません。下手をすると事故になりかねません。さらに「過去と他人は変えられない。変えられる（管理できる）のは未来の自分の行動だけ」という名言があります。

ですから経営では前を見なければなりません。それは何か？ それは、先々の売上・限界利益です。ですから経営では、今月以降の売上と限界利益の情報が必要なのです。

③時系列

次に、数字はできるだけ時系列に見ることが必要です。なぜなら、それにより推移、動向、変化、予測などの洞察が得られるからです。

そこで業績の管理のための数字の資料では、できるだけ月別の推移で数字を見せるようにするのです。

④細分化

さらに必要な着眼点を述べておきましょう。経理の数字はおおまかにいえば「十把一絡げ（じっぱひとからげ）」の数字です。業績を挙げようとすれば、細かく調べてものごとの原因を調べなければなりません。

それを『分析』と言います。分も析もわけることです。つまり売上や限界利益、さまざまな費用や活動を細分化することが必要なのです。

ものごとの原因がよくわかるように細分化するには、顧客別、製品別、社員別などに分ける方法と、営業活動や生産活動などのようにプロセスを細かく分ける方法とがあります。細分化することで、どこにチャンスや問題点があるのか特定できるのです。

⑤比較

数字を評価する基本は、比べるということです。数字はそれだけでは良し悪しは判りません。例えば「血圧が 150 ある」というのはどう評価すればよいのでしょうか？ 人間なら高血圧ですが、キリンでは低血圧となります。ですから数字は何かと比べることが必要です。

比較する場合のものさしとしては、計画（予算あるいは目標）、前年、基準値、業界や他社の値などがあります。ものさしは基準や目標であるべきですから、基本としては計画や基準値がものさしとしては優れています。前年はいわば第 2 軸として補助的な位置づけになるでしょう。

⑥その他

その他、意識しアンテナを上げないとわからないことがあります。それらは、(i)社員の気持ち（モラール）、(ii)顧客の状況（業績、仕入量、わが社のシェア等々）、(iii)他社の状況とわが社の位置づけ（競合他社の状況など）、(iv)世間一般の状況（需要動向、労働状況）、先々の情報（社員の年齢別の状況の長期推移）などです。

これらも必要に応じて、工夫して情報収集し業績の管理に役立てると効果的です。

以上が、わたしが今まで使ってきて値打ちがあるなあと感じている数字の見せ方の切り口です。では次に、実際の経営で、どのような数字の見せ方をするかその資料を説明していきましょう。

3 実際の業績管理の資料－数字の見せ方

さて、これから経営を判断するための資料と見せ方を概説します。それは以下の３つです。

1　予測型損益計算書（儲けのカーナビ）

とりわけ正確な月次利益の探求と次月以降の利益予測を目指します。

2　総合業績管理資料（経営のコックピット）

いわゆるＫＰＩ（主要業績指標）を一表にしたもので、特に次月以降の売上高・限界利益の予測の基となる販売の先行指標と生産活動の評価の基となる稼働・品質・原価の状況の見える化を通じて、業績向上と改善のポイントを示すことをねらいにしています。

3　活動・現象・成果分析資料（ＡＰＰＡ）

これは販売や生産の管理ポイントについての詳細検討資料です。

例えば、販売であれば製品別・顧客別の内訳や動向、生産であれば機械・工程毎の稼働・品質・原価のパフォーマンスについての情報で、機会や課題を明確にしていきます。

では、順に作成のしかた、見方やポイントを見ていきましょう。

4 損益計算書

（1）利益の精度を追求すること

さまざまなパワフルな業績管理ツールを説明する前に、そもそも基礎となる月次決算についてモノ申しておきたいと思います。なぜかと言うと、わたしが長年経営のアドバイスをしてきて感じることですが、月次決算の数字が信頼できる会社は10社に１社ほどしかないからです。

月次決算で示される利益が信頼できないのですから、わたしからすれば危なっかしくて、経営も何もあったものではありません。

なぜそのようなことになるのでしょうか？ 根源的問題は、失礼ながら経営者と経理の問題意識の低さにあります。

経営者は経理のプロではありませんが、経営のプロのはずです。そして経営には数字のセンスが不可欠です。報告された月次決算の数字に違和感を覚えたら、臆せず経理にそれを訴えなければなりません。また経理は相手の視点から仕事を定義しなければなりません。経理の仕事は単に試算表を作ることではなく、経営者に的確に業績報告をすることです。

図表２　月次決算の正確化・早期化のチェックリスト

項　目	ポイント	早	正
i 売上を正しくあげる	□ 売上の締め日を経理の締め日にする	○	○
	□ 売上伝票を早く切る。ものの動きと伝票を合致させる	○	
	□ 集計をコンピュータ化する	○	
ii 仕入を正しくあげて早く締める	□ 仕入の締め日を経理の締め日に合わせる	○	
	□ 仕入には必ず納品書を付けてもらう	○	
	□ 外注工事が終わったらすぐに工事完了届を出させる	○	○
	□ 仕入は請求書を待たず、わが社で集計する	○	
	□ 請求書を早くもらう（仕入先に依頼する）	○	
iii 在庫金額を早く正しく計算する	□ 毎月棚卸しの金額をつかむ		○
	□ 5Sなどの方法で在庫を減らす	○	○
	□ 在庫の計算の仕方、棚卸しの仕方をルール化する	○	○
	□ 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 限界利益を正しくつかむ	□ 経理決算と基幹業務システムの値の誤差1%以内を目指す		
② 固定費を正しくつかむ	□ 年間の経費の12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、貸倒れ引当、特定の月に発生する費用などは月割りで計上する		○
③ 利益を正しくつかむ（①－②）			

的確な利益を掴むためには、その月に挙げた限界利益とその月に掛かった固定費を正確に掴むことです（速く決算をまとめるという問題はおいておきます）。

図表２は正しい限界利益と固定費を掴むためのポイントを示しています。正しい限界利益を掴もうとすれば、正しい売上と仕入、そして棚卸金額（変動費だけの）を掴む必要があります。特に棚卸金額を掴むことがむずかしいでしょう。

固定費を掴むためには毎月いかに費用を平準化して掴むかがポイントになります。図表をチェックリストにして自社の課題を考えてみてください。

（２）利益を計画と比較して知見を得る方法

次に月次決算の数字の評価のしかたについて考えます。図表３はわたしなりの月次決算の示し方です。

特に製造業の場合はそうですが、まずお願いしたいことは、損益計算書の体裁を売上、限界利益、限界利益率、固定費、利益の順に示す、いわゆる管理会計方式にしてほしいということです。これにより見る人は、利益とは「売上高に限界利益率を掛けて、そこから固定費を引いて算出される」ということ、つまり、

売上高×限界利益率（＝限界利益）－固定費＝利益

という利益方程式が頭に入ります。

そうすると利益の差異要因は、①売上高の差異、②限界利益率の差異、③固定費の差異に整理されます。ですからそれらの要因を特定すればよいわけです。差異は率と金額で示しますが、もちろん金額の方が重要です。そして金額差異を示すときは左右２列に分けて、利益差異と損失差異に分けます。そうすることで頭を悩まさずにシンプルに原因を掴めるわけです。

特に限界利益は、図表４のように売上高の差異によるものと限界利益率の差異によるものに分解して考えることが大事です。これはＰＱ分解といって、数字の分析視点の基本のひとつです。Ｐとは単価（この場合は利益率）のことであり、Ｑとは数量（この場合は売上高）のことです。このように数字を２次元に分けることで、豊かな洞察が得られるのです。

月次決算については、もう一点部門別損益という重要な視点がありますが、紙幅の関係で大変に残念ですが、説明はまたの機会に譲りたいと思います。ただ工夫をして部門を分けて利益を計算することは、未来の経営人材を育てる有益な方法であるとだけ申しておきます。

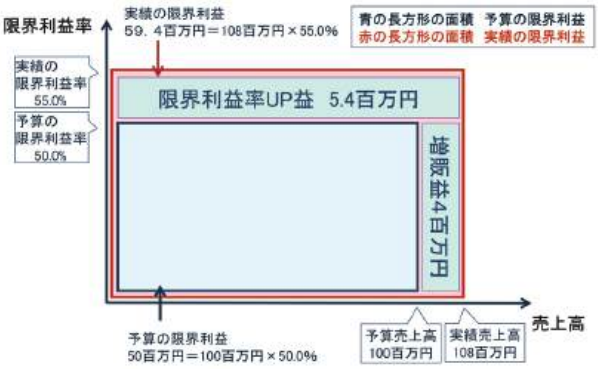
図表３　月次決算の示し方

（単位：千円）

	予算		実績		予算	予算・実績差異	
	金額	構成比	金額	構成比	対比	損失要素	利益要素
売上高	100,000	100.0	108,000	100.0	108.0		8,000
材料費	28,000	28.0	25,704	23.8	91.8		2,296
スクラップ代			△1,500	△1.4	―		1,500
買入部品費	7,500	7.5	7,800	7.2	104.0	300	
外注費	8,000	8.0	9,000	8.3	112.5	1,000	
その他	6,500	6.5	7,596	7.0	116.9	1,096	
変動費	50,000	50.0	48,600	45.0	97.2		1,400
限界利益	50,000	50.0	59,400	55.0	118.8		9,400
労務費	8,800	8.8	8,500	7.9	96.6		300
消耗品費	1,500	1.5	1,896	1.8	126.4	396	
修繕費	1,500	1.5	54	0.0	3.6		1,446
償却費	9,400	9.4	9,400	9.4	100.0		
その他	5,800	5.8	5,750	5.3	99.1		50
製造固定費	27,000	27.0	25,600	23.7	94.8		1,400
配送費	2,400	2.4	1,066	1.0	44.4		1,334
販売費	2,400	2.4	2,586	2.4	107.8	186	
その他	2,200	2.2	1,950	1.8	88.6		250
販管固定費	7,000	7.0	5,602	5.2	80.0		1,398
固定費合計	34,000	34.0	31,202	28.9	91.8		2,798
部門利益	16,000	16.0	28,198	26.1	176.2		12,198

補助的に見るところ　もっとも大事

図表４　売上高のＰＱ分解



5 予測型損益計算書（儲けのカーナビ）

（1）なぜカーナビに表としてのパワーがあるのか？

次の図表５が『儲けのカーナビ』のイメージです。「カーナビ」という名前は、もちろん車のカーナビに由来したものです。カーナビでは常に目的地への到着予想時刻が表示されます。カーナビの名称はそれにあやかったものです。

先に話をしたように、ビジネスでは目標に対しての現状の数値を常に意識して、目標を達成するための努力をしていかなければなりません。『儲けのカーナビ』はそれを見える化したものです。

図を見ていただくとわかると思いますが、カーナビでは、縦に、実績＋予測、計画、前年、そして比較の４つに分かれて損益状況が示されます。

また横には、月別の損益とその累計が示されます。そして数字を横にたどって見ると、月を追っての業績の流れが理解できます。業績の流れをたどることで、推移、変化、傾向などがわかります。数字を見る場合にはこうしたいわゆる「動体視力」がとても重要なのです。

そして、そこに今後の数字の予測値を入れることで、このまま推移すればどういう結果になるかが示されます。これが大事なのです！ なぜならその数字を見れば（特にそれが悪いとなれば）人は決して事態を放置することはないからです。

さらに図表５で緑色に網掛けされた項目、年間予測推移の欄を見ると、年間予測数字が月を追ってどのように変化しつつあるのかが判ります。この数字が、良ければ良い、悪ければ悪いで、見る者にもっともパワーを与えます。ですからカーナビでは必ず次月以降の予測値を入れなければならないのです。

（2）予測の方法

さてそうだとすると、売上（と限界利益）の予測が決定的に大切になります。予測の可能性はビジネスのパターンによってまちまちです。見通しがよいものもあれば悪いものもあります。しかしバッキンガムが言ったようにどれほど見通しにくくても、予測する必要があります。先々の数字の

図表５　儲けのカーナビのイメージ

情報を得ることを**フィードフォワード**と言います。フィードバックは日本語としても定着していますが、フィードフォワードはまだあまり知られていません。この際ぜひとも心に刻んでおいてください。

次に、売上や限界利益の予測のしかたをお話ししましょう。図表６は、さまざまなビジネスのパターンによる予測の可能性とその方法を示しています。そこで言えることは、受注から売上計上までのリードタイムの長短により予測のしやすさが異なるということです。リードタイムが長い方が予測しやすいことは論をまちません。例えばゼネコンなどは数年先の業績を予測できる一方、街の小売業や料飲・サービス業では極端に言えば明日のことさえ予測しづらいと言えます。また会計事務所など一定の収入が毎月あるビジネス（サブスク・モデル）では、最低限の予測はしやすいと言えます。

一般に特定の案件を追いかけるビジネスでは、案件を見える化しなければなりません。注文が確定している案件（受注残）や見積中などまだ未確定の案件（リード）を情報化する必要があります。

図表６　ビジネスモデル別の売上予測法

予測可能性	業　種	理　由	予測方法
長期で予測可能	建設業・受託ソフトウェア制作業…	商談→受注→完成引渡しの期間が長い	見込み案件・受注案件・制作中の案件の個別案件のプロセスと納入時期の見える化
基礎収入があり見込みをつけやすい	プロパンガス・塾・保険代理店・会計事務所…	会員制ビジネス・継続契約で基礎数字がつかめる	しっかりと新規開発の数字を見える化し予測可能とする。
数ヶ月単位で予測可能	案件追い掛け型の製造業や商社…	顧客が追いかけている案件を把握できる	見込み案件・受注案件・制作中の案件の個別案件のプロセスと納入時期の見える化
予測しにくい ↓	一般的な小売店や飲食店など主としてBtoCビジネス	日ごとの突発条件で変わったり、景気や気候他諸条件で変化	予算対比、前年対比などでトレンド予測するか、様々な景気、業界情報による
予測できるようにするには？		予約で満席にする	予約状況

ところがこれが旧態依然とした会社では個々の営業担当の頭の中にしかない状態のため、何より情報管理のしくみが必要となります。それを月次決算に組み込むと図表７のようになります。

例えば注文住宅のビルダーなどのようにリードタイムが１年スパンとなるような企業では予測の射程は決算までの全月となります。しかし、こうしたビジネスでは売上を追いかけても意味がなく、それに代わり受注を売上として損益を追いかけることを強くお薦めします。また案件受注を目指すような製造業や卸売業などでは、経験的におおむ

図表７　売上の先行管理情報の組み込み方

儲けのカーナビ　　↓ 受注残が次月以降の売上予測に展開される　　（単位；千円）

		30年8月	30年9月	30年10月	30年11月	30年12月	31年1月	31年2月	31年3月	31年4月	1年5月	1年6月	1年7月	累計	差異	年間予測	差異
実績＋予測	売上高	36,081	35,282	19,244	92,005	97,792	48,135	74,499	59,720	68,700	23,400	30,900	20,500	328,539	−81,461	606,158	−213,842
	限界利益	30,690	9,145	2,816	47,585	39,098	25,205	35,909	28,785	33,113	11,279	14,846	9,881	154,539	−42,961	288,351	−106,649
	〈%〉	85.1%	25.9%	14.6%	51.7%	40.0%	52.4%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	47.0%	52.7%	47.6%	49.9%
	固定費	13,482	22,441	23,930	20,923	30,086	23,880	27,515	27,515	27,515	27,515	27,515	56,396	134,742	−47,031	326,713	−34,833
	経常利益	17,208	−13,296	−21,114	26,662	9,012	1,325	8,394	1,270	5,598	−16,236	−12,669	−46,515	19,797	−21,203	−40,362	−122,362
	売上年計推移	666,354	643,938	593,181	653,480	650,539	669,942	← 前年同月を上回り成長しているか？									−150,058
	年間予測推移	243,858	272,224	420,271	539,674	574,966	606,158	← 月々、年間予算に近づいているか？									−213842
		← 実績 →						← 予測 →									
予算	売上高	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	68,333	410,000		820,000	
	限界利益	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	32,917	197,500		395,000	
	〈%〉	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%		48%	
	固定費	27,515	27,515	27,515	27,515	32,000	27,515	27,515	27,515	27,515	27,515	27,515	56,396	169,575		363,546	
	経常利益	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	2,621	15,726		31,452	
先行管理指標	総受注残	221,859	214,943	343,577	310,024	269,393	253,283	← 受注残は確保できているか？									
	受注高	70,159	28,366	147,878	58,452	57,161	32,025	← 月々、売上を上回る受注があるか？						445,513			
	見積残	491,208	349,276	547,906	483,210	410,784	396,365	← 案件のストックは確保できているか？									
	A物件	(67,393)	(88,207)	(135,985)	(66,700)	(21,310)	(34,620)	予測には先行管理指標が必要である									
	B物件	(26,482)	(10,063)	(19,021)	(0)	(21,700)	(5,373)										
	C物件	(154,009)	(69,725)	(105,200)	(44,280)	(24,946)	(84,510)										
	時期未定	243,314)	(181,281)	(268,100)	(372,230)	(328,695)	(271,862)										
	見積金額	120,500	240,865	311,003	110,485	64,038	143,533	← 新たな案件は確保できているか？						1,176,654			

ね３ヶ月先までの予測となります。

さて、前者のような売上がオール・オア・ナッシングのビジネス形態の会社では、受注済みで見えているものだけを予測に入れるようにします。したがって予測値は常に確定したものだけとなりますから、各月を追って予測値が増加し、最終的に計画値に達することに力を注ぐことになります。

他方、卸売業のように経験的に毎月一定量の注文が見込まれるようなビジネスでは、カウントしかねる先の月の予測は、予算どおりにしておくなどします。したがって、月が進むにつれて受注状況が計画とどのような関係になるか、つまり多いとか少ないによって、予測の月別の推移が増加あるいは減少の傾向を示すのです。

以上のように月次決算の情報を単なる過去の確認の資料に留まらせることなく、未来情報化することで、経営の取り組み方の質がまったく異次元になるということを肝に銘じてください。

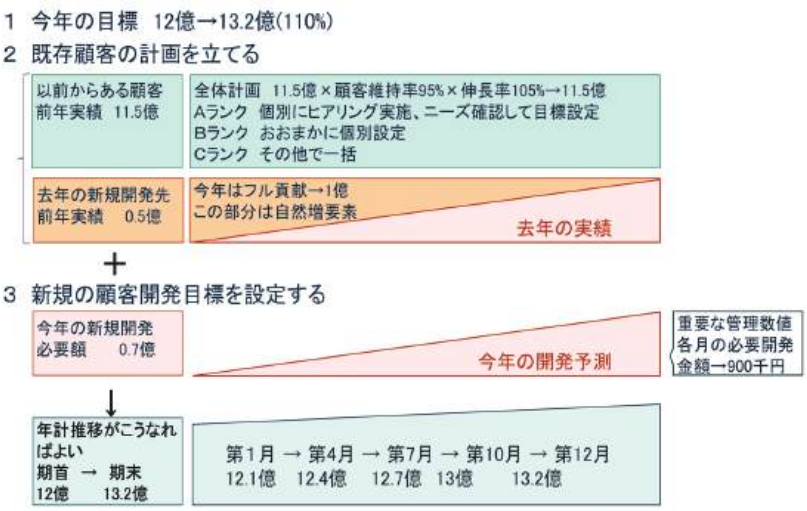
（３）計画における数字の根拠について

儲けのカーナビでは、実績は当然、計画の値と比較し良し悪しを評価します。そのため、ものさしたる計画値をどう組み立てるかはとても重要になります。わたしもたくさんの会社の話を聞いてきましたが、中小企業の場合、社長が前年の 110%と目標を掲げると、幹部以下は右に倣えで、大した思慮もなく販売計画を昨年の 110%と設定するようなケースが多いと感じられます。

これではものさしになりません。なぜならその「ものさし＝計画値」には根拠がないからです。実際にそのような根拠のない計画値を使った会社の業績管理の会議では、仮に売上が計画に達しない場合に理由を問いかけても、「社長から昨対 110%と言われたので…」という答えが返ってくるだけで、また「対策は？」と訊くと「がんばります！」としか返答が返ってきません。これでは具体的なアクション・プランは出てくるはずもありません。

計画には根拠と仮説のある数字が必要です。例えば BtoB 企業の販売の場合ですと、顧客別の計画があることです。それは重要な顧客については顧客にヒアリングし、また販売促進の活動を通じてどれくらい販売ができるかの意思と仮説を伴ったものとなるでしょう。それでも足りない場合には新たな顧客開発活動などの計画が必要になってきます。図表８のような思考です。

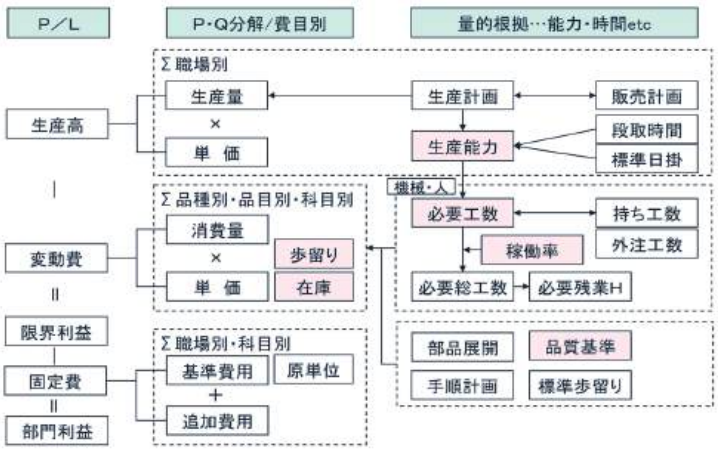
図表８　B to B 企業の販売計画の立て方の例



生産の場合ですと、これも次の図表９のように、生産計画から求められる稼働や品質、原価の状況を基準としたものとなります。

このように、計画では、販売や生産の意思と仮説が根拠を形成します。こうした計画があって初めて、実績を計画と比較した場合に、どこに差があるのかが判ります。そうすればその差をどのようにして解決していくのか論議ができるようになります。それが大事なのです。また固定費に

図表 9　製造業の生産計画の立て方の例



ついても、重要な項目についてはしっかりとした算定根拠が求められます。人件費であれば賃上げの計画や人材の採用などの計画を加味した金額が、減価償却費であれば設備投資の計画が反映されるわけです。もちろん、すべての固定費の科目について、このように何らかの根拠によるのがよいのですが、些細な科目までそのような計算をするのは事務負担が多いことから、その場合には、例えば昨年に対して相応の増減から金額を算出したり、あるいは簡略に１人当たりいくらや、単価×数量で算出するなどしてもよいでしょう。

しかし、たとえば修繕費などで個別の機械や設備別に修繕計画を立てられるようであれば、相当根拠のある計画値を設定することができます。そうなると、実績と予算を比較した場合には、相当深い論議ができるようになります。

わたしは、固定費の場合にはもっとも重要なのは**未来費用**をどのように計画に組み込むかだと思います。未来費用とは、未来のために先行して支出するもので、具体的には、人材採用費、人材育成費、試験研究費、顧客開発費と、社員と役員の退職金引当費用です。これらの費用は、経営の意思としてしっかりと計画して支出すべきものだと思います。それが経営者の見識というものだと思います。もう一つ考慮しておくべきことは、月別の売上高の配分です。それは通常、季節指数または稼働日数で配分していきます。このような工夫を通じてものさしとしての計画の有用性を高めて行きます。

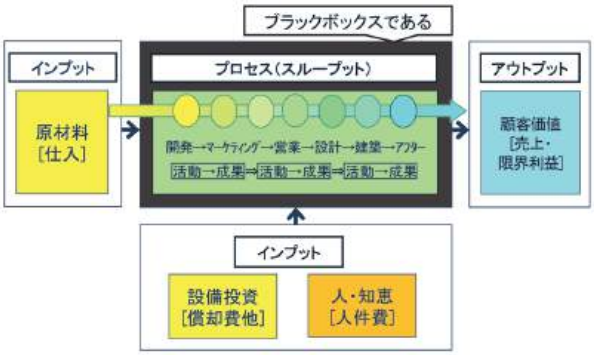
6　総合業績管理資料（経営のコックピット）

（１）概略

実は経営のコックピットについては、本誌の前の記事でかなり踏み込んで説明をしました。しかし再説※にはなりますがもう一度きちんと説明しておきたいと思います。　※ナント経済月報 2025年８月号

図表 10 はビジネスをモデル化したものです。

図表10　簡単なビジネスモデル概念

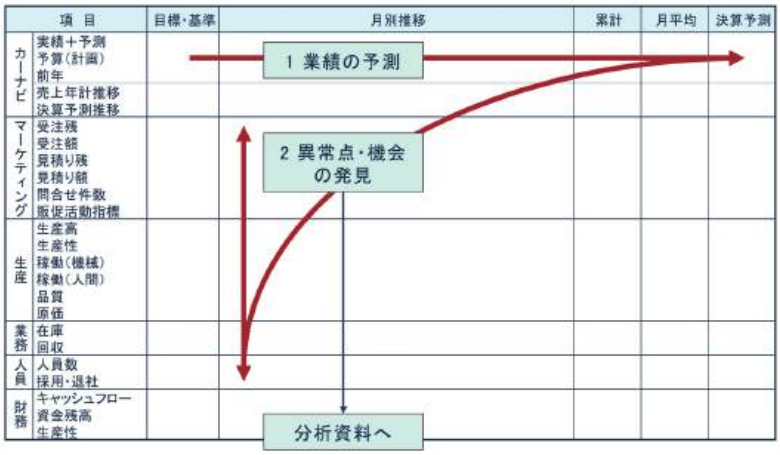


図の上の左から右への流れは、仕入 → 社内の仕事 → 売上（限界利益）の創造プロセスです。下はそのために必要な固定費の投入です。

損益計算書の本質は、この限界利益 － 固定費 ＝ 利益を表示することですが、そこでは利益を生み出すプロセスがわからないという弱点があります。

それを『見える化』するのがコックピットです。コックピットでは図表 11 のように、一番上の欄に先に説明した儲けのカーナビを、次に売上の先行指標となる数字や営業の活動量と質を、さらに

図表11　経営のコックピットのイメージ



生産活動の稼働・品質・原価といった要素の数字を示します。

これらにより経営の状況、つまり業績の実績と予測、販売活動と生産活動の状況、そこでのチャンス、異常点やボトルネックがわかるようにします。

（２）営業活動の見える化

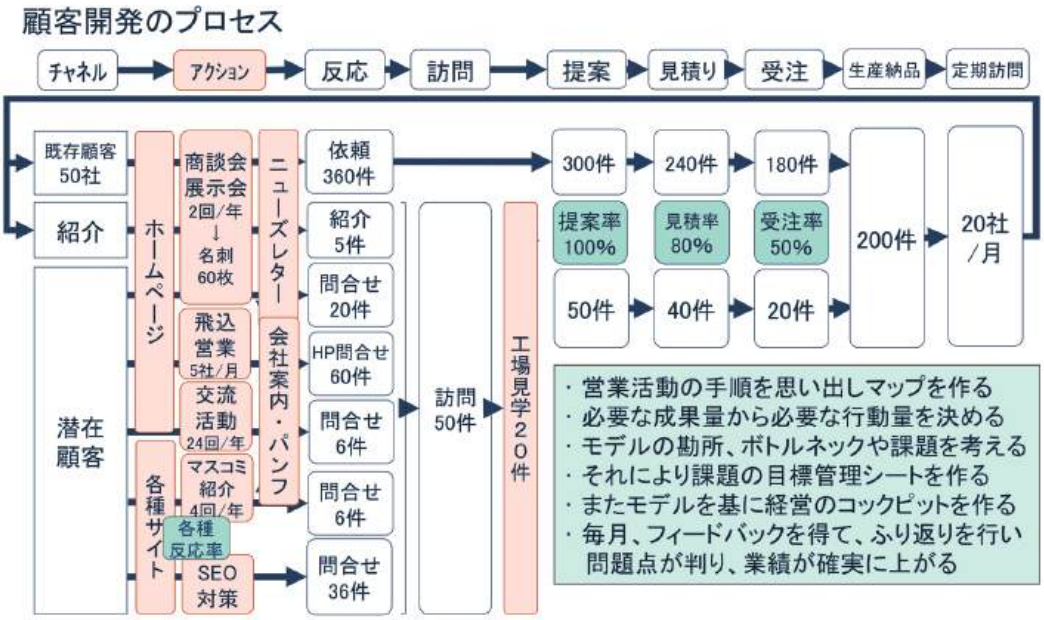
営業活動は図表 12 のように進め方を図式化します。その場合、できるだけ正確に活動のプロセスを思い出し、活動と計画から求められる成果を書き出してください。

次にこれをコックピットとして表にします（次頁・図表 13）。販売促進活動→顧客からの問合せ→受注活動→受注成果の順で下から上に項目を配置し、数字を見えるようにします。なぜならコックピットでは、一番上の欄が経営の成果と今後の予測を示す儲けのカーナビであり、その成果に向けて営業の活動が順調かどうかを見るので、人間の視線の動きを考えると下から上へと項目を配置するのがわかりやすいのです。

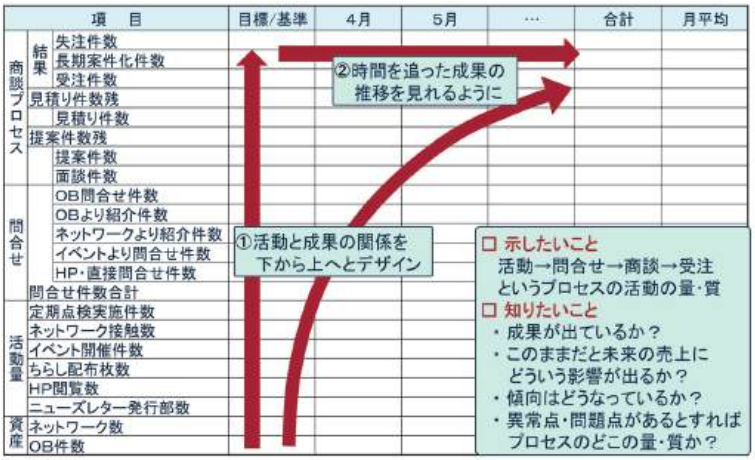
図表 13 の項目は、基本的な営業活動の管理項目（ＫＰＩ）です。そのプロセスの基本は野球の打撃表のイメージです。それは打数→安打→得点という構図です。

マーケティングの戦略を考えるときの使いやすい優れた思考ツールとして『アンゾフ・マトリクス』というフレームワークがあります。『製品・市場マトリクス』とも言います。

図表12　営業活動の図式化



図表13　営業部門のコックピットのレイアウト



図表14　アンゾフ・マトリクス

		製品	
		既存	新規
市場	既存	**市場浸透** 既存の市場 × 既存の製品 ・購買数・購入価格・リピート率のUp ・インストアシェア（ISS）のUp	**新製品開発** 既存の市場 × 新規の製品 ・関連製品・機能追加製品の投入 ・付加サービスの展開
	新規	**新市場開拓** 新規の市場 × 既存の製品 ・新市場（地域・業界など） ・新規顧客開拓や海外進出 ・用途開発	**多角化** 新規の市場×新規の製品 ・新たな収益機会の追求 ・既存関連多角化が可能性が高い ・自社・M&A・アライアンス ・リーン・スタートアップ

それは図表 14 のように、縦に顧客あるいは市場、横に製品やサービスをそれぞれ既存と新規に分けて戦略を考えるというものです。

ここでの戦略は、図のように主に市場浸透（既存顧客の増販）、新市場開発（顧客開発）、新製品開発（重点製品拡販）に分けられます。

先の図表 13 は、主として既存顧客の増販を扱うイメージです。それとは別に、顧客開発では、ターゲット数→コンタクト数→講座開設数のプロセスで情報を見せたり、重点製品拡販では、情報の入手数→見積数→受注数といったプロセスで情報を見せたりして、情報の量や活動の効果性を見える化します。

（3）生産活動の見える化

生産活動の場合は、図表 15 のように生産高や生産性をゴールとして、それをもたらす要素として、稼働、品質、原価の観点から分析的にこれらを注視します。

図表 16 はその生産活動をコックピットとして配置したものです。生産活動では、まず成果の生産高や生産量、生産性を示します。次に生産能力の基本を示します。その上で、最大の要因である稼働状況を示し、以下、品質や原価の状況などを示していきます。

生産活動では、何よりも 7 つのムダを示すことが見る者にとってもっともヒントになりますから、稼働率、停止時間、サイクルタイム、在庫、歩留り、ロス率、不良などの重要項目をしっかりと見せるようにします。

（4）その他の活動

経営活動は、営業と生産に限ったものではありません。設計や開発、物流、在庫管理、サービス活動、内勤業務など様々な重要活動があります。

これらについても営業と生産のところで紹介した、仕事の活動、成果、効率、効果性を見る良い方法、つまりプロセス的に見るか、要素を分解して見るかでその仕事にフィットした見せ方をします。効果性重視なら営業的に、効率性重視なら生産的に、それぞれの活動のカギとなる指標を見せればよいでしょう。

（5）経営資源としての人とお金など

最後に、あらゆる企業で共通の重要な項目の見せ方を説明します。それは人とお金という 2 つの経営資源の状況についてです。

まず人ですが、現下のような人材不足の状況下では人材の確保と定着状況は重要な課題です。したがって、人材採用の状況、必要人数、現状人数、不足人数、応募人数、採用人数、退職人数などを

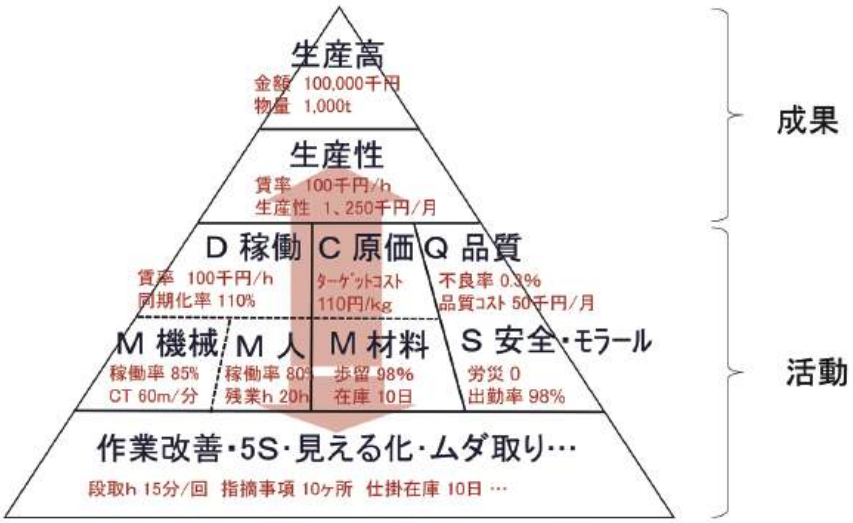
全員が知っておく必要があります。

次にお金ですが、その月のキャッシュフロー（＝その月のお金の増減額）、預金残高、売掛金残高、在庫金額などは押さえておくべき数字となります。

最後に経営でもっとも重要な数字、『**１人当たり限界利益（労働生産性）**』を示してください。その目標を掲げて挑戦していくことは、日本のほとんどの中小企業ではなされていませんが、わたしは致命的に重大だと思っています。

以上が『経営のコックピット』の主な構成要素となります。これらの情報があれば、損益計算書（ＰＬ）ではわからないこと、つまり、どんな活動をして、どのような効果性があったから、そのような利益になったのか、経営の活動のどこが順調で、どこが足を引っ張っているのかなどがわかるはずです。会議ではそうした点にフォーカスして課題を特定していくことになるのです。

図表15　生産活動の図式化



図表16　生産のコックピットのレイアウト

7 活動・現象・成果分析資料（APPA）

コックピットができたら、コックピットの項目のうちで業績の管理ポイントとなる項目について、さらに詳細を視るための分析資料を作ります。

主な管理項目としては次のようなものが挙げられます（図表 17）。

図表17　主な分析資料のテーマ

販売	顧客（群）別/製品（群）別/拠点別/地域別/担当者別などの売上高・限界利益の一覧表、特に上位の順位表、計画や前年との対比表
生産	製品別の機械 1 時間当たり限界利益順位表 機械別稼働率一覧表、停止時間明細など
開発	顧客や製品の開発状況の一覧表
在庫	製品（群）別在庫一覧表
売掛金	未回収一覧表

（1）販売活動の分析資料

業績を考える手立てとしては、売上高と限界利益を主要な顧客グループや製品グループに分けて見ます。グループ分けは 5 つ程度が良いでしょう。これにより特に限界利益率の上昇下落の要因が掴めるはずです。

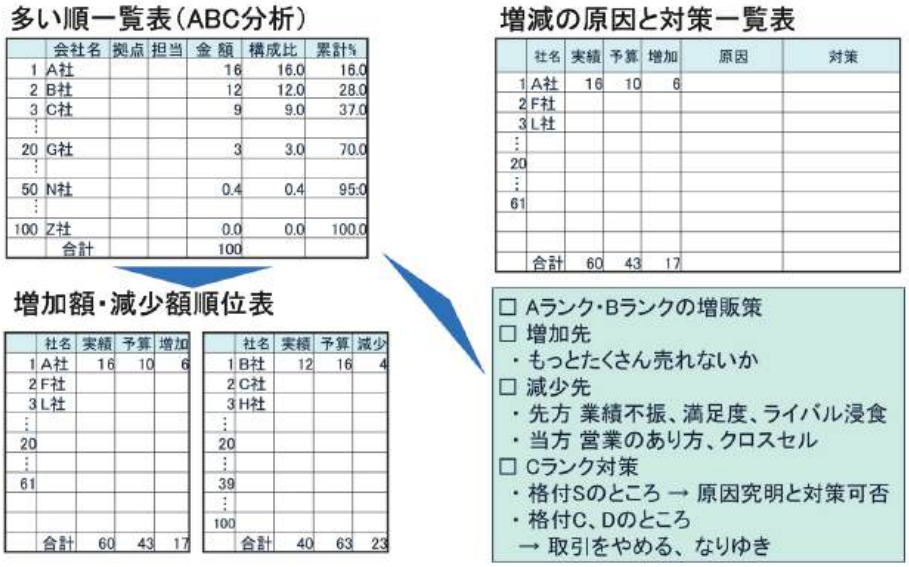
その結果影響度の強い、あるいは異常の原因となっているものについて、さらに顧客別や製品別の売上高・限界利益の詳細な資料で確認していきます（図表 18）。

そこでは、計画や前年との比較が威力を発揮します。わたしは増加先の一覧、減少先の一覧でチェックして、その理由を確かめ、しかるべき手を打っていくことが効果的だと思います。こうした分析では、問題の主要な原因は少数の要素によって引き起こされているという視点が有効です。それは『80：20 の法則』と呼ばれています。

（2）生産活動の分析資料

生産活動では、基本として稼働・品質・原価といういわゆる生産の 3 要素の切り口から、製品別、機械別、工程別などに細分化して効率性、効果性、異常点などを明確化していきます。その中でも製品の付加価値生産性を見るのがもっとも大事だと思います。どの製品が儲かっているかという製品の生産性を見るには、どの製品を作ったら単位時

図表18　顧客別売上高・限界利益増減分析



図表19　製品別機械１時間当たり限界利益

製品名	利ざや（製品当たり利益(円)）				スピード			スループット（時間当たり限界利益）	収益性判定
	売価	変動費	限界利益	限界利益率	生産量（個）	かかった時間	時間当たり生産量		
G	600	200	400	66.7%	1,600	2.0	800	320,000	優良
K	400	80	320	80.0%	1,500	3.0	500	160,000	優良
B	1,500	1,200	300	20.0%	17,500	35.0	500	150,000	優良
F	300	200	100	33.3%	25,000	25.0	1,000	100,000	黒字
D	500	350	150	30.0%	10,000	20.0	500	75,000	黒字
H	3,000	3,250	750	25.0%	700	7.0	100	75,000	黒字
C	2,000	500	1,500	75.0%	480	12.0	40	60,000	疑似出血
I	200	180	20	10.0%	10,000	4.0	2,500	50,000	疑似出血
A	1,000	600	400	40.0%	6,000	60.0	100	40,000	疑似出血
J	200	100	100	50.0%	4,000	40.0	100	10,000	疑似出血
L	700	750	△50	△7.1%	5,000	20.0	250	△7,500	真性出血
E	800	700	100	12.5%	―	―	外注	―	
平均					―			63,844	
基準	時間当たりチャージは60,000円 収益性評価（単位：千円）　120以上＝優良、60以上＝黒字、60未満＝疑似出血（※）、マイナス＝真性出血 ※ 他によいものがなければした方がよいが、あればしない方がよい								

間当たりいくら限界利益を生み出すかという分析を行ないます。製品を作る主体としては、機械あるいは人間がありますが、通常は機械が主体の場合が多いと思います。

そこで図表 19 のように製品別の機械 1 時間当たりの限界利益を一覧表にします。

図の例でも分かる通り、製品ごとの時間当たり限界利益には驚くべき差があるものです。

この時間当たり限界利益をその機械を 1 時間動かすためのコスト（固定費）と比べ、固定費を下回る限界利益しか上げられないものでたくさん造っている物をピックアップして対策を打っていきます。ドラッカーは生産性を高めるための主要な方策として、製品の組合せを変えることを述べていますが、わたしの経験でもこれは大きな収益改善が見込まれる視点です。

（3）顧客や製品の開発

新たなものをクリエイトしていくという活動も企業ではとても重要です。顧客開発と製品開発がその主たるものだと思いますが、そこでは年間の目標が定められているのが通常です。ところがその内容を見ていきますと目標をクリアーしていることは少ないものです。それらの活動内容を調べるには、一覧表を作るのがもっとも効果的です。

例えば、顧客開発なら、今どれだけの候補先があり、その候補先はどのような候補先であって、どれくらいの販売可能性があり、今どのような交渉段階にあるか、そしてどのような交渉をしているかといった資料です（図表 20）。

図表20　顧客開発状況一覧表のイメージ

候補先	候補先の属性	プロセス	取り組み状況

そうした資料を見て往々明らかになるのは、候補先のボリュームが圧倒的に不足しているということです。

例えば顧客開発による売上の目標が 1 億円、口座の平均月売上が 50 万円、候補先の口座開設に到る率が 50%だとしますと、売上目標を達成するために必要な候補先数は、{1 億円÷（50 万円×6 ヶ月（平均売上寄与期間））}÷50%≒67 件です。

もし口座開設に到る平均の所要期間が 3 ヶ月だとすると、ある月の候補先一覧表には 67 件÷12 ヶ月× 3 ≒17 件のリストが必要になってきます。

果たしてリストにそれだけの候補先が並んでいますか、いかがでしょうか？

このように分析のための資料では、管理ポイントとなる事象について実態を示すことが大事です。人間は実態がわかれば、問題の解決、事態の改善に向けて動き出すものだからです。

8 資料一般について言えること

さまざまな資料について解説を加えてきました。ここで資料について一般的に言えることをお話ししておきたいと思います。

資料は、示したいと思う事柄についてどのように見せると相手によくわかってもらえるかを熟考することでとても効果的なものにすることができます。

資料の見せ方には、時系列（月別推移）、比較、細分化、多いもの順、活動と成果、プロセス、市場での位置付けなどの観点があります。

しかしどのような見せ方をするにせよ、基本として押さえておかなければならないことがあります。次の図表 21 で示すことはそれら不可欠の基本事項です。

特に言いたいことは、①情報をもれずだぶらず示し、読み手の頭に？？？を抱かせないこと（ＭＥＣＥ＝ミーシーと言います）、②「ところでこの資料から君は何を言いたいのか？」という疑問に対する作り手の見解を述べることです（図表中のキーメッセージ）。

9 数字を見る目を訓練すること

以上、業績を上げていくための業績管理資料の種類と作り方をくわしく説明してきました。しかしいくら資料を作っても、見る人の目が曇っていたら宝の持ち腐れです。そこで猫に小判とならないように、それを見る経営者、幹部、メンバーの数字を見る力を高めて行くことが必須となります。次の図表 22 はそのポイントをまとめたものです。

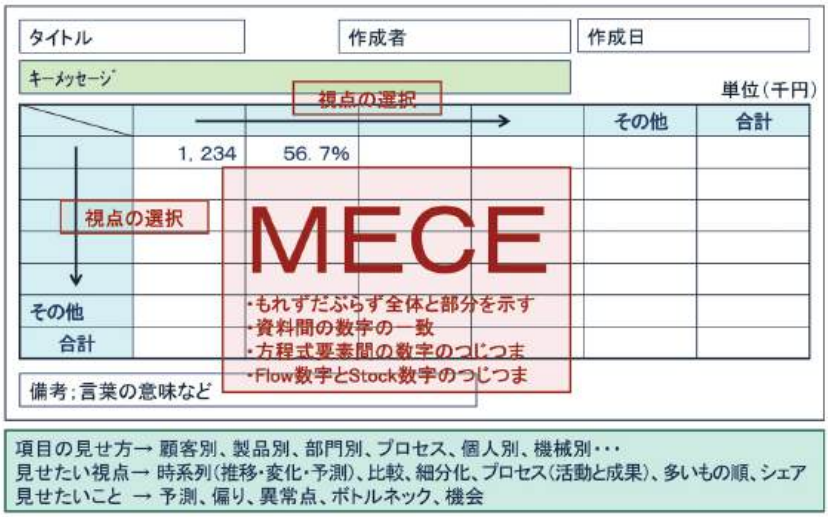
図表22　数字力を高めるポイント

(1) 管理会計のセンス	① 利益方程式…売上高 ✖ 限界利益率 ー 固定費 ＝ 利益 ② 損益分岐点思考 … 損益分岐点売上高、損益分岐点比率など
(2) 決算書（経営分析視点）	① 基本（儲けてお金が残っているか） ・儲ける 【売上高経常利益率】 ← ・人の生産性【1人当たり粗利益】 ↓ ↖ ・お金を残す【自己資本比率】 ← ・お金の効率【資産回転率】 ② 投資収益性 … ROIC ③ キャッシュフロー … 償却前利益±運転資金±投資±財務
(3) 月次決算の見方	1 実績・予算比較（上の利益の計算の算式を使う） 2 差異特定 3 対策を立てる
(4) 数字を扱う視点	① 利益方程式・損益分岐点思考 … 利益＝売上高×限界利益率ー固定費 ② 80:20の法則 … 20%の要素で80%の成果が生まれている（偏り） ③ 生産性思考 … 限界利益（Output）÷人・機械（Input） ④ PQ思考　単価×数量（稼働）に分解する
(5) 意思決定判断基準	① 損得判断 … 増分分析　増分収益ー増分費用＞0ならGo ② 投資判断 … 収入ー投資額＞0、基準となる投資回収年限

さて、数字力を高めるためにはまず基礎として会計的な見方が求められます。

（１）～（３）は会計的な見方での必要事項で

図表21　資料の基本必須事項



す。そこでは、まず管理会計的な見方が必要で、これにより利益のシミュレーションの能力が身につきます。

そして決算書を見る力が求められます。それにより儲けてお金を残す観点からのポイントと自社の課題を理解する力が身につきます。経営をお金の観点からいえば、いかにお金をコントロールしながら、利益をたくさん上げるかです。

会計的な見方が身についたら、経営的な数字の見方が必要となります。経営では非会計的な視点も必要となります。

広くビジネスで起こっている事柄を感度よく、センス良く気づき、力を高めるために求められる代表的な視点は、管理会計的視点を除けば、①ものごとは少数の要素で大半の結果をもたらしているという 80：20 の法則に目を付けてものごとを見るということ、②経営とは限られた資源（時間とお金）を使って成果を挙げなければならないので常に個々の事象について成果（アウトプット）と投入（インプット）の関係、つまり生産性を視ること、そして③特に売上などＰ（単価）とＱ（量）に分解して考えることの 3 つです。

さらに、経営は意思決定という観点から、意思決定に役立つ数字のとらえ方として、①損得判断（短期意思決定）と、②投資判断（長期意思決定）の視点が求められます。

損得判断では、それをしたら収益＞費用となるか判断できる力が必要で、特に、何をしたらどのような費用が増えるかを的確にジャッジできる力が必要です。

また投資判断では、回収年限、投資収益率、キャッシュフローといった視点があり、そのどれが判断に役立つかが多少複雑なため勉強が必要です。

おわりに

さて、あなたの会社を高業績企業にしていくために具体的に大事な取り組みとして数字の資料のあり方を説明してきました。前回は会議やミーティングのあり方、今回は数字の資料の作り方です。読まれた方はどのような印象をお持ちになられたでしょうか？

エッ!? そんなことが大事なのか意外だなあと思われたのか、腑に落としこまれたのか。書き手としては、このようなベタなことが大事なのだということを少しでもわかっていただけたら望外の歓びです。

最後になりましたが、皆さんのビジネスの成功を心よりお祈りしております。

《プロフィール》
小笠原 士郎（おがさはら しろう）
1952 年大阪生まれ。大阪大学経済学部卒業。
㈱クボタ、会計事務所勤務を経て、1991 年独立開業。
会計事務所＋経営コンサルティングという独自スタイルで、ドラッカーがめざす高業績企業を中小企業で実現すべく、自社をその実験台と捉え、同業の倍の生産性と 20 年連続の増収増益を実現。経営計画の推進、企業の変革、経営者・管理者の育成を中心にコンサルティングやセミナーなど幅広く活動。
著書：『数字嫌いの社長でもわかる儲けの帳簿』（フォレスト出版）、『中小企業の経営ナビゲーション』（PHP 出版）、『はじめての経営計画 100 問 100 答』（アスカ出版社）

御堂筋税理士法人・
株式会社組織デザイン研究所

〒541-0042 大阪市中央区今橋 4-1-1
淀屋橋三井ビル（odona）4Ｆ
TEL 06-6205-8960
FAX 06-6205-8961
URL https://www.management-facilitation.com