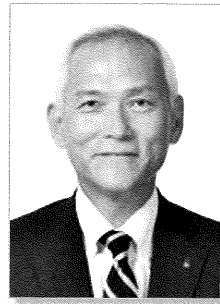


第5回 具体的なアクションプランや 数値計画を立てる

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5回です。前回まで、経営計画で考え出す主な戦略課題をお話ししました。今回は課題を具体化させ、実行管理していくアクションプランの作成と、数値計画＝予算の立て方についてお話いたします。

1. 生産計画

生産を大別すると、製品が決まっています数量目標が設定できる形態と、製品が多様で数量よりも機械や人間の稼働目標を設定する形態があります。

また生産形態による分類では、①個別生産、②多品種少量生産、③少品種多量生産、④連続生産に分かれます。これらの違いにより、生産計画の立て方が異なります。

(1) 品目の数量目標が設定できる場合

製品がある程度決まっている場合には、生産能力の設定をベースにして生産計画を立てます。

まずライン・職場・機械毎に生産能力を設定します。生産能力は、機械稼働時間をサイクルタイムで割ったものです。サイクルタイムは生産能力の基本データで、生産量が決まると機械の稼働時間も決まります。そして、シフトの決定、停止時間や保全条件の設定がなされます。

次に、販売計画から、①製品の仕様⇒サイクルタイム、内作・外注対応度、②適正なロット数⇒段取替えの回数と掛かる時間、在庫、③ラインの能力⇒

生産能力/日、停止時間条件、メンテナンス条件、稼働時間、④仕事量から定める月度・日々の正常稼働時間などのデータを組立てます。それらを生産計画に組み立ててみて、それが生産能力に適合し経営的に成り立つかの検討をします。

生産能力が不足であれば、能力のアップや不足の解消法を考えなければなりません。逆に能力が余るならば、販売側でも対策を考えてもらわなければなりません。

(2) 機械や人の稼働目標で設定する場合

作るものは多様で、機械や人間の稼働の目標で計画を考える場合には、(1)と同様に生産能力を設定した上で、必要な仕事量を計算し、それが販売計画とつじつまが合うかチェックしなければなりません。そして過不足が出る場合の対応については、(1)の場合と同様です。

これらの生産計画は、最終的には製造予算として金額的に集約されます。

2. 生産計画における課題

生産部門の大目標は、生産能力のアップ(生産性向上)です。生産形態によって、そのためのポイントも異なります。次の表は、生産形態別の生産性向上のポイントをまとめたものです。個別生産に近いものでは、生産平準化、リードタイム短縮、工程バランス、段取時間短縮等がポイントになります。連続生産に近いものでは、生の平準化、機械停止対策がポイントになります。

【図1:生産形態別の生産性向上のポイント】

形態	生産性向上のポイント					
	生産平準化	リードタイム	工程バランス	段取り	停止・速度	その他
個別生産	○	○	○	—	—	・各工程の標準化 ・工程の見える化 ・限界利益管理
多品種少量生産	○	○	○	◎	—	・生産弾力性 ・製販調整
少品種多量生産	○	△	—	△	◎	—
連続生産	○	—	—	—	◎	—

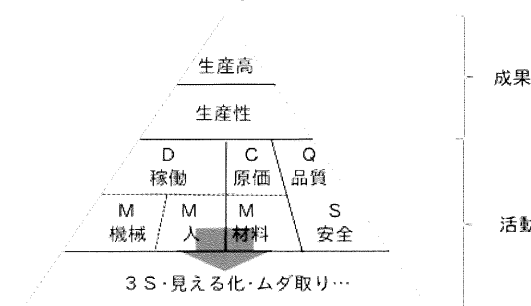
工場の経営管理の体系は、生産性を頂点に、QCDといわれる品質・コスト・稼働の管理と、安全・モラルがその要素となります。中でも稼働管理が特に重要です。稼働管理は、稼働時間と停止時間、生産数とサイクルタイムの管理と改善により、また生産計画、生産統制、進捗管理が稼働の管理のベースになります。

次に生産の要素に着目します。生産の要素は、人・機械・材料・方法で4Mと言われています。

さらに現場の改善では、3S、見える化、ムダ取りなどが大切な取り組みとなります。それ以外にも設計、調達、在庫、保全、運搬、IE、VA・VE、CAD・CAM、CIM、IOTなど課題はいくらでもあると言えます。

一度、自社の課題をひもといて、問題の所在と解決の順序について考えを整理されることをお勧めします。図3に生産部門の課題テーマを整理しておきましたので、参考にしてください。

【図2:生産の経営管理の体系】



【図3:生産部門の課題の整理】

課題の分野		仕組み	管理	現場
生産高・生産性 スループット(生産量)		生産方式・工程設計 レイアウト・ CAD・CAM・CIM 他	リードタイム短縮	標準時間管理 運搬改善 サイクルタイム短縮
D; 工程管理	工程管理	工程管理のしくみ	中日程・小日程管理 ・進捗管理・平準化	見える化 日々完結生産
	M; 機械稼働	製販調整のしくみ 生産統制のしくみ	稼働率 サイクルタイム	段取改善 チョコ停対策
	M; 設備保全	予防保全	専任者配置	チェック励行 定期メンテナンス
	M; 人の稼働	生産統制のしくみ	稼働率・能率	
C; 原価管理	原価管理	原価計算制度	予実管理	
	原価低減	VA・VE コストダウン	年間目標と管理	改善提案 歩留り向上
	M; 調達	MRP	リードタイム研究 外注先管理	受入れ管理
	M; 在庫削減	在庫管理方式選定	適性ある管理者配置	3S・見える化 基準行動
Q; 品質管理		品質管理システム	工程内発見・不適合対策 ・クレーム対策	QC活動・工程内チェッ ク・ボカヨケ
S; 安全		安全委員会 改善パトロール	継続的改善	設備と作業改善 しつけ
M; モラル		人材育成システム	OJT コミュニケーション 出勤率管理	基準行動・しつけ 技能訓練
P; 設計		設計基準の確立	日程管理	

3. 具体的なアクションプランの立て方

多くの中小企業で計画が実行されない主たる原因は、実行計画がないことです。ですから実行計画を立てることが大切です。そのツールが『目標管理シート』です。

目標管理とは、組織の方針をふまえ、上司と相談して目標を設定し自己管理していくマネジメントのあり方をいいます。ドラッカーは、「目標管理はマネジメントの哲学である」と述べています。とても大事で、経営の中核におくべき基本的な考え方なのです。

人は、自分で決めたことを最もよくやろうとします。ですから目標は自分で決めるべきです。しかし、決めた目標が組織の目標と違っていたら組織貢献はできません。そこで目標は、上司とすり合わせて決める必要があります。目標は自己管理していくことが重要です。目標実現への努力は組織に対する責任です。しかし上司のサポートも必要です。そこで目標管理においては、定期的な上司とのすり合わせが大切です。

このように目標を設定し、実行管理し、上司・部下とコミュニケーションをしていくためのツールが、『目標管理シート』です。『目標管理シート』とインターネットで検索していただくと、様々なフォーマットのデータが見つかりますので、自社の状況に合ったものを選択してみてください。

作り方ですが、まずテーマを設定します。例えば「公正な人事制度をつくる」等です。次に、目的を考えます。目的とは、何のためにテーマに取り組むかに対する答えです。目的を正しく設定することは、物事をなす上で致命的に重要です。さらにゴールを明確化します。できるだけ数字で表わすのがいいでしょう。そして、取組みの内容・手段・手順を考えていきます。ここがコアとなります。内容がよく考えられ具体的であるほど、行動に移りやすくなります。最終的に、取組み内容は、6ヶ月の期間で具体的に展開されるのです。

4. 数値計画(予算)の立て方

(1) 予算の意義・目的

予算は、経営計画でもくろむ活動(費用)と成果(売上や粗利益)を数字(お金)で表現したものです。予算を作る第一の目的は、経営計画の達成時の利益を計算してみて、計画が狙いの成果をもたらすのかを評価することです。第二の目的は、評価のものさしを作ることです。

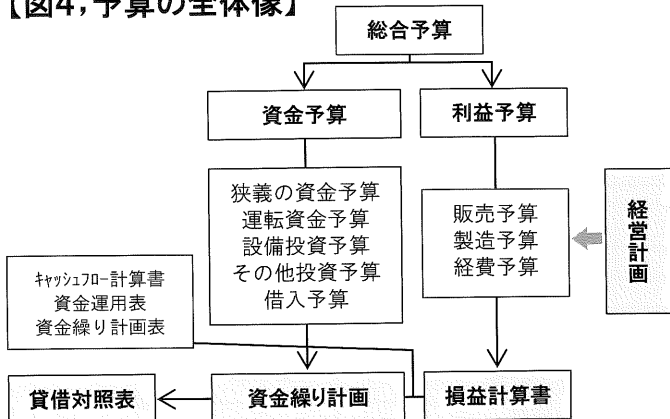
(2) 予算の全体構造

企業活動の経済的成果は、『儲けてお金が残る』ことですから、予算では利益と資金のものさしを設定します。まずは利益予算です。利益予算では、販売計画値を売上とし、それに対する原価を設定して粗利益を計算し、諸経費を差し引いて利益を算出します。予算は月別に展開しておきます。それで毎月の業績を評価できるようになるのです。

次は資金予算です。資金予算では資金繰り計画表を作ります。経営計画で必要なお金を使ったら、お金が回るかどうかをチェックします。問題なければ、予想貸借対照表を作ります。資金繰り計画表も月別に展開しておきます。それで実際の資金繰りと比べてチェックできるようにします。

予算の全体像を、図4に示しておきます。予算の全体像は、専門知識がないとできません。小さな会社ではまず利益予算を立てることをお奨めします。

【図4: 予算の全体像】



(3) 利益予算の概要

まず販売予算を作ります。次に仕入や材料費などの変動費予算を作り、限界利益を算出します。そして製造経費や販売費・一般管理費の固定費予算を立て、利益が算出します。

(4) 販売予算の立て方

販売予算は企業にとって第一義のものです。計画を絵に描いた餅に終わらせないポイントは、様々な切り口から因数分解することです。具体的には、以下のような視点から考えることです。

- ・重点顧客の個別予算設定
- ・新規顧客開発の予算設定
- ・商品群別の予算設定
- ・部門別や拠点別、担当者別の予算設定

(5) 製造予算の立て方

販売計画が決まれば、生産計画が決まります。製造予算は、生産計画を前提にします。原材料費は、材料の予定単価に歩留まりを考慮した消費量を掛けスクラップ代を差し引きます。外注費も予定単価を設定します。加工費は、サイクルタイムと稼働率を設定して所要時間を算出し、機械に掛かる諸費用と工数から人件費を見積もります。これらの予算前提は、予算管理で必要となります。最後に、工程や機械ごとなどの時間当りの粗利益(賃率)と時間当り固定費(チャージ)を割り出しておきます。これらは採算のものさしとなります。

(6) 販売費・一般管理費(固定費)予算の立て方

固定費のうち最大のものは人件費です。予定人員数と一人当り人件費から根拠のある金額を出します。減価償却費は、設備投資の計画を加味して出します。その他の経費では、内容がつかめるものは正確に、その他の費用である程度人数に比例するのは人数から適宜に決めます。政策的費用は、内容を検討の上決めます。教育訓練費、試験研究費などの将来費用は、かならず科目を設定してください。

(7) ABC予算・変動予算作成のお奨め

利益予算は、できれば『ABC予算』にしてください。ABC予算とは、計画値をB予算、超過達成値をA予算、悲観値をC予算とし、各ケースで、どのようなアクションを起こすかを考えておきます。A予算の場合には社員還元や節税対策などを、C予算の場合には経費削減策などを考えておくわけです。こうしておけば、慌てることなく対策を打っていくことができます。

また、変動予算にするのも工夫の一つです。変動予算とは、生産金額=生産数量×単価として、そのときどきの実績比較を実際生産数量でする方法です。こうするとその操業度での評価ができるようになるのです。