

御中

Customer's success is our business

業績管理制度導入のご提案

株式会社マネージメント・リソース研究所

2011.12.

<http://www.mrri.co.jp/>

1. 業績管理の強化と必要性

規模の大小にかかわらず、企業がこれからの時代を生きぬいていくためには、なんとしても高収益型企業へ脱皮しなければなりません。高い収益力があってこそ財務内容も健全となり、新しい事業機会への挑戦や安定成長も可能となり、社員の成長を促し、生活も向上させることができます。

それには、激変する環境・条件を的確に捉え、人と組織の活力を高め、機動力を発揮させるため「業績管理」を強化することが必要です。また、業績について目標を立て、その達成のための計画を策定して、成果を測定し、明日への対策をたて、これを部門別、さらには細分化して部署別に行うことが「業績管理」の本来のあり方であると考えます。

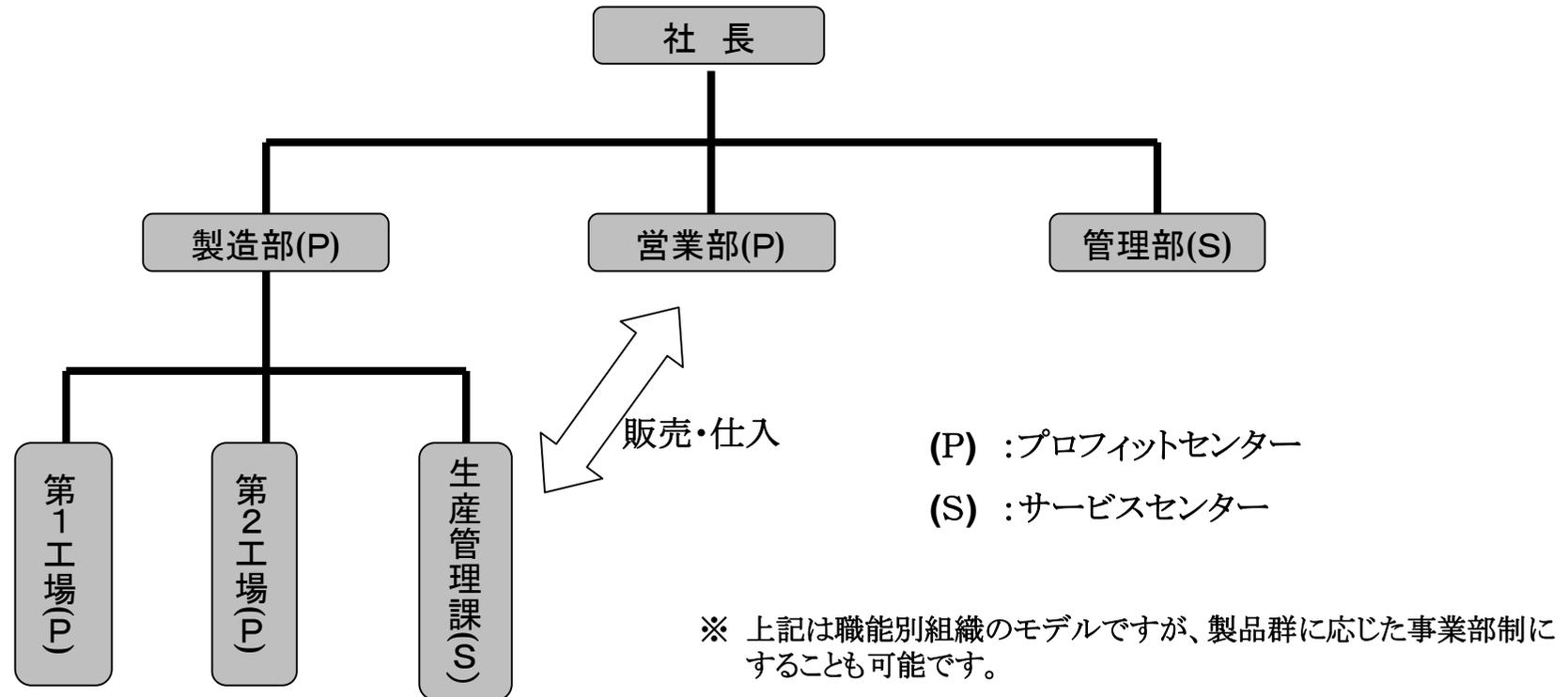
2. 業績管理とは

業績管理制度は、「会社の中の小会社制」のような組織的仕組みであり、または一種の簡易式事業部制のようなものです。各部、各課、各営業所、各ライン、各グループを一つの事業単位と考え、その部門長(リーダー)に管理会計上の利益責任、または原価低減責任をもたせ、同じに必要な権限も与え、これを全員参加方式で各々が目標達成の努力をする制度です。

ただし、権限といっても、人員の採用とか、設備投資などの問題は経営上層部の責任で処理し、目標達成の手段については各部門長に任せることが重要となります。

1. 販売数量の増大と値下防止に主体をおき、市場占有率を高め
2. 品質と原価低減をはかり
3. アラ利益中心の戦略を展開し
4. 固定費の徹底的な節減・削減をはかり
5. 最終経常利益の目標を達成し
6. 同時に全社員の収入も増大させて、いっそうの「やる気」を高める制度あり
7. これを全員一丸となって、組織的にこなう制度です

3. 業績責任制組織の確立



1. 営業部は、工場から製品の仕入及び他の商品を開発し、社外に販売する
プロフィットセンターとする。
2. 製造部及び工場は、製品を生産し、営業部に販売するプロフィットセンターとする。
3. 生産管理課は、工場の購買・生産管理・製品開発・社内販売の機能をもつ
サービスセンターとする。
4. 管理部は、全社の経理・人事・総務の機能をもつサービスセンターとする。

4. 部門別損益ルール確立

《製造部門の損益》

社内売上高	A	営業部への販売
原材料仕入高	①	外部からの原材料仕入額
半製品・製品仕入高	②	外部からの半製品・製品仕入額
外注加工費	③	社外での加工費
水道・光熱費	④	ガス、水道、電気代
社内仕入高	⑤	他の工場からの仕入・材料購入
売上高原価	B	①～⑤の合計
粗利益(付加価値)	C	A-B
人事派遣費	①	他部門からの応援
人件費	②	自部門の直接人件費
業務運営費	③	管理可能なその他運営費用
管理可能費用計	D	①～③の合計
工場長利益	E	C-D
その他管理費用	①	工場長が管理不能な費用
生産管理課人件費	②	生産管理課の配賦費用
管理部負担費用	③	管理部の配賦費用
減価償却費(設備費)	④	投資による設備費
管理不能費用計	F	①～④の合計
製造部長利益	G	E-F

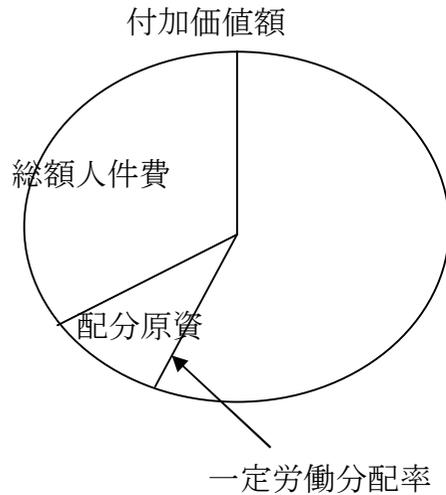
《営業部門の損益》

社外売上高	A	社外への販売
社外仕入高	①	社外からの商品仕入
社内仕入高	②	工場からの製品仕入
売上高原価	B	①～②の合計
粗利益(付加価値)	C	A-B
人事派遣費	①	他部門からの応援
人件費	②	自部門の直接人件費
業務運営費	③	管理可能なその他運営費用
社内金利	④	債権回収、在庫に対する社内金利
管理可能費用計	D	①～③の合計
貢献利益	E	C-D
その他管理費用	①	管理不能な費用
管理部負担費用	②	管理部の配賦費用
減価償却費(設備費)	③	投資による設備費
管理不能費用計	F	①～③の合計
営業部長利益	G	E-F

※ 上記部門損益ルールは、あくまでも職能別組織におけるモデルであり、御社の実情を踏まえて設定します。

5. 成果配分制度の確立

《配分原資の計算方法》



$$\text{配分原資} = \text{基準配分額} - (\text{給料手当} + \text{賞与} + \text{法定福利費})$$

$$\text{基準配分額} = \text{一定労働分配率} \times \text{付加価値額}$$

$$\text{付加価値額} = \text{売上高} - (\text{原材料費} + \text{仕入高} + \text{部品購入費} + \text{外注加工費})$$

※ 上記は一定労働分配率による配分原資算定方法ですが、利益基準による配分原資の算定も可能です。

《個人配分方法》

$$\text{個人配分額} = \text{配分単価} \times \text{個人ポイント}$$

$$\text{個人ポイント} = \text{基本給(等級ポイント)} \times \text{貢献度係数}$$

$$\text{配分単価} = \text{配分原資} \div \text{個人ポイントの全社総和}$$

貢献度係数	サービスセンター	プロフィットセンター
5	1.21	1.44
4	1.10	1.20
3	1.00	1.00
2	0.91	0.83
1	0.82	0.69

※ 上記の配分方法は、一点単価方式ですが、御社賞与制度に合わせた配分方法も可能です。

6. 部門損益管理システムの開発



自社の会計データ

弥生会計
勘定奉行
PCA会計

】 CSVデータ

部門損益変換プログラム

Excel VBAにより開発

※ 財務会計の中に管理会計データを入力すると財務会計そのものが信頼性を失うこととなりますので、財務データを抜き出し、管理会計データとして使用することをお勧めします。

※ Excel VBAで作成することにより安価で自由度の高いプログラムが作成することが出来ます。

The screenshot shows the '予算実績差異計算書' (Budget vs Actual Variance Calculation Sheet) interface. It includes a menu and print button at the top. The main area displays a table with columns for 'コード' (Code), '勘定科目' (Account Name), and '12月 発生' (12 Month Occurrence). Below the table is a '業務管理メニュー' (Business Management Menu) with buttons for 'データ取り込み' (Data Import), 'データ入力' (Data Entry), '終了' (End), '本 店' (Main Store), '前店店' (Previous Store), 'モリダグ' (Morigaku), 'クレイ店' (Cray Store), 'NI X1店' (NI X1 Store), '本 社 本 部' (Head Office), and '全 店' (All Stores). A '漏れデータ' (Missing Data) button is also present.

コード	勘定科目	12月 発生	2008年度
51	売上高	19,580	
	仕入高	17,990	
	売上税引	1,580	
52	売上税引	0	
	社内売上高	0	
	純売上高	19,577	
51	仕入高	2,162	
	仕入税引高	0	
	純仕入高	2,162	
	売上総利益	17,415	
30	雑益	190	
314	時間外手当	690	
315	雑費	30	
327	消耗品費	190	
353	経費	125	
326	伝書郵便費	40	
335	車両運搬費	0	
327	通信費	250	