

# 収益VMによる 収益改善活動の推進手順

## 1. 収益VMの必要性

企業活動の終局の目的は、中長期的に収益を確保できる強固な企業体質を確立することである。

そのために、多くの企業は収益を阻害している経営課題を明確にし、不良率低減、在庫削減、生産性向上、原価低減などの収益改善活動を実施している。しかし、多くの時間とお金と労力をかけて収益改善活動を実施している割には、各々の活動が収益にどのくらい貢献したのかが評価しにくく、思ったように収益は改善されていないのが実状である。

経営者が収益改善活動に関して、一番関心があり、実感したい内容は、次のような成果であるはずだ。

- ・利益目標は達成されたか
- ・売上は上がったか
- ・改善活動によってどの損益科目がどのくらい収益改善がなされたか
- ・突発や異常トラブルによって発生する損失利益は減少したか
- ・来期(来月)は予算達成できるか

改善活動を実施する場合は、成果(収益・貢献度)を見える仕組みにすることが必要であり、管理者の誰でもが製造現場や管理間接部門で発生している問題が収益にどのように影響を与えているか、また、逆に月次の財務諸表や決算資料から生産の悪さ、調達など何が問題なのかが発見でき、対策が立てられるようにすることが必要である。

各部門および組織横断VMによって部門内の問

題点だけではなく、部門間にまたがる経営課題やトラブルが見えるようになり、全社一丸となって経営課題を解決する体質が確立できたならば、その次のステップとしては、収益VMによって損益に直結した成果の見える化を実現することが重要である。

収益VMとは、企業の改善成果を収益に直結して管理できるように見える化された管理手法である。すなわち、損益計算書上での収益の問題点と各職場で発生している問題点を連鎖させ、収益性改善のために何を管理し、どのような対策を取るべきかをVMボード上で見えるようにし、関連部門とコミュニケーションをとりながら、確実に迅速にPDCAのサイクルを回すことである。

## 2. 収益VMによるメリット

VMボードによる「見える収益管理」を実施するメリットをまとめると次のとおりである。

- ①経営者、工場長、事業部門、各部門、各課それぞれの段階における収益目標と連鎖した管理指標の目標値と実績値がVMボードで明確に見える
- ②収益目標に対しての具体的な収益性改善策(原価低減策)が見える
- ③収益性改善策(原価低減策)の実行計画に対する進捗状況と管理指標の目標値と実績値の差異と原因が見える
- ④コストダウン(改善効果)とコストアップ(損失)の実態が見える
- ⑤差異の要因が管理指標の連鎖で見える

⑥収益性改善策(原価低減策)の効果が収益＝金額で見える

見える収益管理は、改善活動の真の目的とその成果を収益に直結して確認することができるため、改善活動を実施した達成感と収益への貢献度を実感することができ、1人ひとりのモチベーションもアップし、組織の活性化を図ることができる。

そのためには、経営者、工場長および事業担当責任者が連鎖した収益目標を明確にし、トップダウンで改善活動を推進し、定期的にVMボードにより収益状況および問題点をチェックし、確認し合うとともに、各職場を巡回し、現状を適確に把握し、現場で対策を一緒に考え、指示、確認することが重要である。

### 3. 収益VMの推進手順

収益VMは、図1の手順で推進する。

[手順1：収益管理体系図の作成]

さまざまな改善活動を実施しても収益に結びつかなければ最終的には成果が上がったとはいえない。収益に直結して成果が上がる改善活動を実施するためには、まず財務諸表から収益を阻害している要因とその対策を見つけることがポイントである。経常利益を構成している要素すなわち売上高、限界利益、生産高、固定費が予算または目標どおりに推移しているかを確認し、達成されていない原価科目を特定し、さらに、それを構成している管理要素を検証していく必要がある。

しかし、財務諸表だけでは、真の収益阻害要因まで究明することは難しい。そこで、図2の「収益管理体系図」を使用し、真の収益阻害要因を究明し、改善テーマとその対策を策定することが重要である。

「収益管理体系図」とは、改善成果が損益計算書で評価ができ、予実績差異の原因を生産状況、品質状況、出荷状況と連動しながら分析し、その問題点を収益的に解決できるようにするためには何を日常的に管理(収集データ、管理資料)しなければならないのかを明確にした体系図である。

すなわち「収益管理体系図」は、収益VM活動を進める上での基本設計書(問題点の見つけ方、原

因の究明、適切な改善対策の決定)である。

財務諸表である損益計算書の中身が分析できなければ、異常・ムダ発見が発見できないし、その判断基準となる予算の積算や根拠を明確にしていかなければならないことにも気づくはずである。次のステップで「収益管理体系図」を作成する。

ステップ1：管理単位明確化

損益計算書上の各損益科目の収支状態をさまざまな角度から解析するために管理単位を明確にする

ステップ2：予算編成プロセスと予算積算項目明確化

損益計算書を構成する損益科目ごとに予算編成の積算項目を図3のように明確にする。

予算は経営の良し悪しを判断する重要な情報となるため、予算の根拠を明確にするとともに事業計画、売上計画、生産計画に連動した予算の精度を高めることも必要である。

ステップ3：予実績差異分析のための管理指標と収集データの明確化

実績から予算を差し引けば差異は誰でもが算出すること自体はできる。しかし、なぜ差異が出たのかが問題である。予実績差異の原因は、作業や業務のムダや問題点が潜在化している。何が計画通りに実施できなかったために差異が生じたのか、何を着目して管理すれば予算・目標を達成することができるのかが把握できるような管理指標と日常業務として収集すべきデータを明確にする。

これによって重点管理テーマを設定することが

図1 収益VMの推進手順

