

事例4

生販一体化のVMによる 売上・損益改善活動

1. 生販一体化による収益管理の 必要性

企業活動において、各部門の連携不足により、目標利益の確保を阻害している事例は多い。

利益の確保のためには、まず売上げを達成しなければならないとの認識のもと、受注、販売活動に全社をあげて努力をしている。しかし、営業から関係他部門に対して受注確度や商談進捗などが迅速かつ正確に周知されないとか、顧客との仕様確定や仕様変更の情報が円滑に伝達されないなど各セクション間での連携がうまくとられないことから、設計の出図遅れや原材料や部品の入荷遅れ、生産遅れなどが発生し、指定納期通りに出荷できず、計画した売上を達成できない事態が生じている。

また、連携不備による遅れを挽回し、顧客指定納期どおりに納品するために、残業や休日出勤によって対応をするとか、特急便などを利用してのことからコストロスをも生じさせている。

このような状況では、売上げ目標を達成させることも目標利益を確保することもできない。

売上目標達成は、営業の仕事と思われがちであるが、受注生産品については、受注活動時には、顧客の要求に応える製品を提供するために設計技術部門の技術支援が必要であり、受注後は、指定納期どおりに製品を出荷し、売上げとして計上するために、設計、調達、生産、検査・試験の各プロセス間の連携が不可欠である。

これを実現するためには、生販一体化の組織横断VMによる見える管理が有効である。

2. 売上・損益目標達成のための 収益改善の考え方

売上目標を達成するためには、予算編成のプロセスにおいて図1のように製品品種別の売上計画数や売上金額、既存顧客さらには新規獲得目標顧客に対する売上計画数や売上金額など、より細部に渡った精度の高い売上計画を策定する必要がある。そのこと抜きでは、実行段階できめ細かい管理ができず、売上目標を達成することができない。

また、製品別の損益目標を達成するためには、設計工数、材料費、外注加工費、販売管理費などに関し予算金額をオーバーしないように、設計ロス工数、材料ロス金額、加工ロス金額、物流ロスなどプロセス別に管理することが必要である。

受注生産品を販売している企業は、これらの管理項目に対するPDCAのサイクルが見えるように生販一体化の組織横断VMが必要である。

3. 生販一体化の組織横断VMの 進め方

生販一体化の組織横断VMは、受注活動から出荷迄の各工程について図2のような考え方で売上げ目標管理、納期管理、損益管理などを集中方式によって実施すると効果的である。

受注活動から出荷までの主な工程の管理のやり方を紹介する。

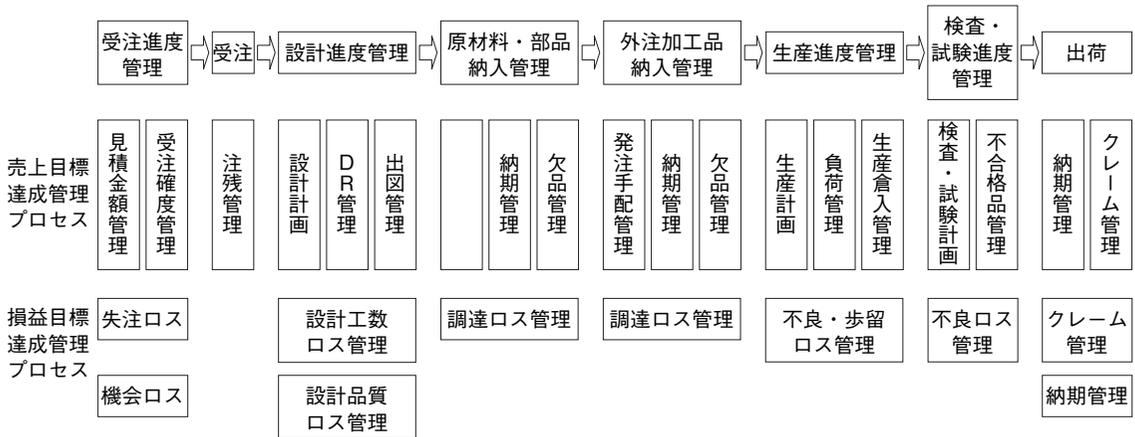
1. 受注・売上目標管理(営業部門)

売上目標を達成するためには、売上目標に対しての実績管理だけでなく、製造リードタイムが長い製品は、各月の売上目標を達成するためには、

図1 売上達成のための収益管理体系図



図2 生販一体化の横断VMの考え方



売に見合った物件、製品をいつまでに受注しなければならないのか、さらに遡って、受注目標を達成するために必要な見積(金額)が提出されているかなど見積り管理、受注管理、売上げ目標管理に関する計画/実績管理、進捗管理、ギャップ管理に対してPDCAのサイクルが確実に回る組織横断VMによる見える管理が必要である。

2. 設計進捗管理(設計部門)

設計の遅れは、出荷の遅れと売上計上に大きな影響を及ぼす。そのために、組織横断VMボードで管理された商談や受注情報を基に精度の高い開

発・設計に関する大日程計画、中日程計画、小日程計画の進捗管理をし、出図納期の達成状況および遅れ原因と対策などが容易にわかるような管理を組織横断VMボードで行えば、営業部門、製造部門、品質管理部門および購買部などの関連部門からの設計の進捗状況や納期の問合せに対してもいつでも的確な情報を提供することができる。

また、設計の遅れは、デザインレビューでの多くの指摘事項に対する対策の実施や設計不良や設計クレームに対する対策の実施によって発生するケースが多いため、組織横断VMボードで設計の