

利益設計

活用対象者別の重要度		
着工中	検討中	改善中
◎	◎	◎

ビジネスモデルを明確にした設計を重視

新工場をつくるにあたって重視すべきことは、やはり利益の最大化である。そのためには、これからのビジネスモデルを明確にし、十全に利益設計をすることが何より重要だ。受注増に対応するため急ピッチで工場をつくり、結局、増収減益に陥るようでは本末転倒である。

図1に新工場における確実な利益設計の考え方を示し、以下で解説する。図1を見ながら読み進めていただきたい。ここではわかりやすさを重視し、各種の費用をまとめ簡略化している。

利益設定の考え方

新工場の利益設計を適切に行うには、現状の費用構造を正しく知ることから始めなければならない。そこでまずは、「既存工場のP/L^{*}」のように、現在の工場の売上、費用、利益をまとめる。これは、どの工場でも決算資料として、常に月単位でまとめられているであろう。新工場をつくる場合は、これに対して、どのような利益構造を想定するかがポイントになってくる。

たとえば、「新工場の利益計画パターン①」のように、今と同じ工場を同じようにつくと、当然、売上げ・利益の構造は変わらず、工場を建てるための費用やそれにかかる経費分の費用が膨らみ、利益を圧迫する結果となる。

次に、「新工場の利益計画パターン②」のように、新工場づくりに必要な費用を捻出するために、現状発生している各種の費用のコストダウン活動を計画し、その想定効果を含み入れてみよう。しかし、建設費用をカバーするまでのコストダウンに

は至らない。

この結果、減価償却が進むまで、利益は圧迫され続けることになる。また、日頃からコストダウン活動を行っていることや近年の物価上昇を考えると、計画を立てはしても、実際に大きなコストダウンが実現できるとは考えにくい。

そうであれば、「新工場計画パターン③」のように、改善だけではなく生産能力や生産性を大幅に向上させる改革案を検討すべきだ。そのためには、

- ①新規設備の導入
- ②設備やスペースをフルに活用する2直化
- ③不足人員の変動費化(パート採用など)
- ④新事業や新サービスのスタート

などを検討し、今までにない考え方を取り入れなければならない。つまり、パターン①や②のような「新工場づくり=利益減」という考え方ではなく、大きく利益を出すための新工場をつくるという考え方が必要なのだ。

工場づくりは、「利益計画先行型」で

利益設計をする上では、「売上げ」を予定する一役を担う本社や営業部とのすり合わせも極めて重要になってくる。工場づくりは、狙った利益を計画通りに出していく「利益計画先行型」で進めなければならないのだ。

^{*} P/L (Profit and Loss statement)
一定期間の純利益や損益、費用をまとめた財務諸表の1つで、会社の収益力を表す

図1 新工場づくりにおける利益設計の考え方

