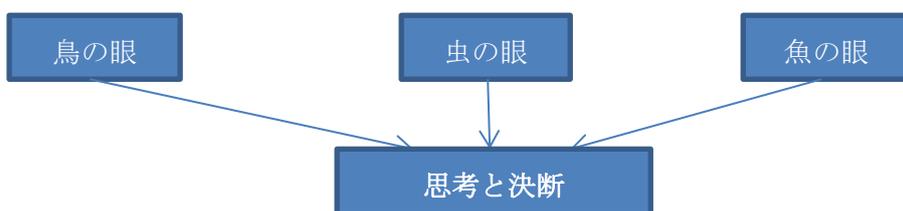


経営ダッシュボード

情報を知識に変え、知識を利益に変える

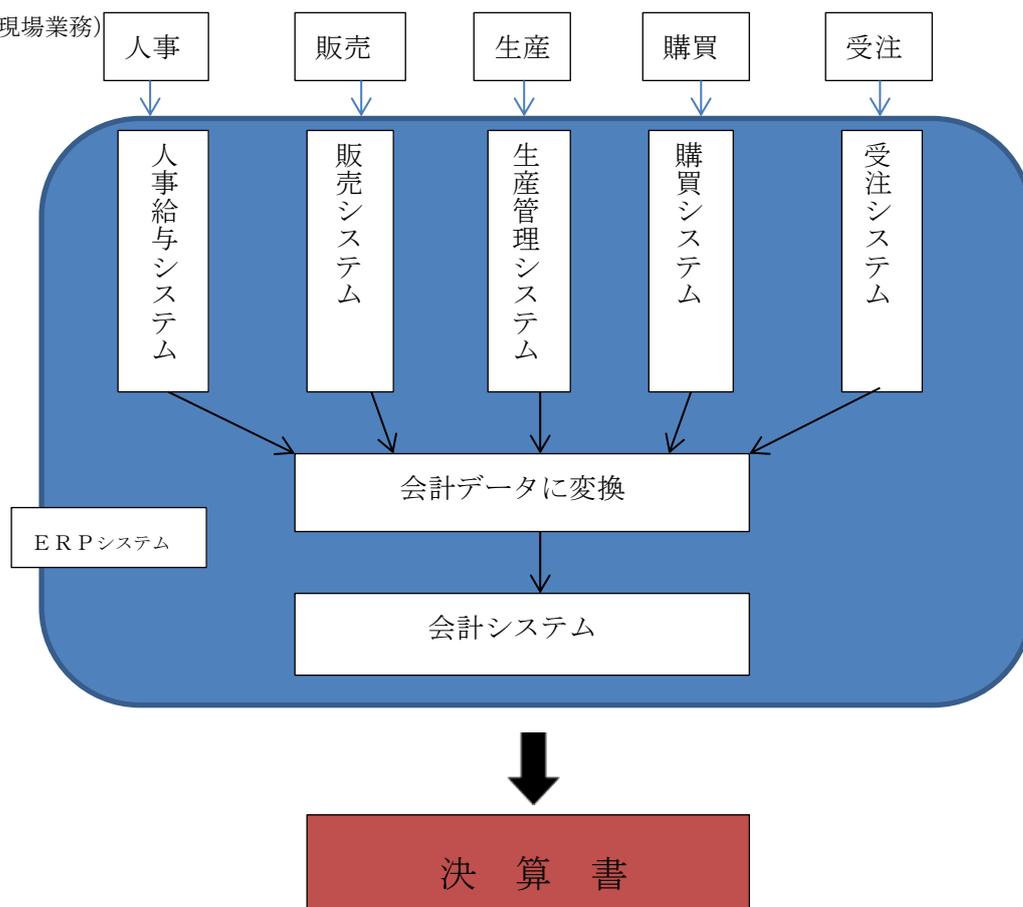


経営者の視点と提供すべき会計データ



ERPシステム。

(現場業務)



*ERPは、現場で業務が行われるたびに生じる業務データを自動的に会計データに変換

ERPシステム導入の目的と効果

(目的)	(効果)
1、会社活動の可視化	1、製品原価削減、粗利益率向上（2億円）
2、子供服とカジュアルウェアの赤字解消 (最終の利益 5%達成)	2、本社間接部門費の削減（1億円） 3、子供、カジュアル服の出荷運賃の削減
3、キャッシュフローの改善	4、販売促進費の削減（1億円）
(2年以内に無借金経営に戻す)	5、子供、カジュアル服の在庫削減（3億円）

収益分析

製品が売れたということは、会社が作った製品と、顧客が支払う代金との交換が成立したことを意味しますから、収益（売上）は会社の外部で生じたもの。

収益分析で大切な点は、どの製品を、どの顧客に、どれくらい販売し、それが会社にとってどれだけの利益をもたらしたかを知る必要がある。

製品を、売れ筋で利益をもたらすグループ、売れ筋だが利益が出ていないグループ、全くの死筋グループ、売れ筋でも失敗品でもないグループ、に分類し、決められたルールに従って、次の手を速やかに実行する。

費用分析

費用分析は、**変動費**と**固定費**に分けて行う。大切なことは、金額の大きい費用に集中する。変動費の代表は材料費と外注費、これらのコスト削減で即効性があるのは、購入単価を引き下げること。

次は、歩留まりを向上させること、材料を買いすぎないこと。

固定費は、会社で行われる**活動の維持コスト**ですから、固定費削減で最も効果的な方法は、活動そのものをやめてしまうこと。とはいえ、まったく価値を生んでいない活動ならやめてしまう選択肢もあるが、現実には、**付加価値活動**と、**非付加価値活動**が同時に行われているため簡単ではない。

例えば、裁断機を例にとると、生地を裁断している時間は価値を生んでいるから付加価値活動ですが、この機械が故障して止まれば、その時間は価値を生みません。

ところが、価値を生まなくても維持コストはかかる。(だから固定費)。人作業も同じ。一日の作業時間を8時間とした場合、そのうち縫製作業を5時間して、残りの3時間をミーティングにあてたとします。付加価値を生んだのは5時間で、ミーティングの3時間は非付加価値活動です。会社は給与を払っていますから、ミーティングであってもコストはかかります。

伝統的な会計では、発生した費用金額を測定するだけで、その費用が価値を生んでいるのか、いないのかが計算できません。

ですから、80%の活動は価値を生んでいないといっても、それが事実そうであるかどうかは検証できません。この欠陥を解決するために登場した理論が、ABC（活動基準原価計算）です。

ブランド別損益表 1

	女性服	子供服	カジュアル	合計
売上高	50	30	20	100
標準売上原価	35	17	10	62
粗利益	15	13	10	38
原価差異	-0.5	-1.5		-2
実際粗利益	14.5	11.5	10	36
利益率	29%	38%	50%	36%
販売管理費				33
営業利益				3
支払利息				2
経常利益				1

*3ブランドのブランド別損益を比較してみると、カジュアルウェアの利益率が50%となり一番の稼ぎ頭に見えるが、、、。

ブランド別損益表 2

	女性服	子供服	カジュアル	合計
売上高	50	30	20	100
標準売上原価	35	17	10	62
粗利益	15	13	10	38
原価差異	-0.5	-1.5		-2
実際粗利益	14.5	11.5	10	36
利益率	29%	38%	50%	36%
人件費	3.5	4	2.5	10
販促費	1.5	2.5	1.5	5.5
出荷運賃	2	3	1	6
旅費交通費	1.2	1.2	0.6	3
地代家賃	2.5	1.5	0.5	4.5
製品売却費	1	1	2	4
販売管理費 計	11.7	13.2	8.1	33
営業利益	2.8	-1.7	1.9	3
支払利息	1	0.5	5	2
経常利益	1.8	-2.2	1.4	1
減価償却費	0.5	0.2	0.1	0.8
在庫増加	-0.1	1	2	2.9
売掛金増加	0.2	0.7	1	1.9
買掛金増加	0	1	0	1
営業CF	2.2	-2.7	-1.5	2

*子供服の利益率は2番目にいいのに、経常利益は2.2億円の赤字

貢献利益を加えたブランド別損益表						
		女性服	子供服	カジュアル	合計	
売上高		50	30	20	100	
標準売上原価		35	17	10	62	
粗利益		15	13	10	38	
原価差異		-0.5	-1.5		-2	
実際粗利益		14.5	11.5	10	36	
利益率		29%	38%	50%	36%	
販売直接費	人件費	1.5	2	0.5	4	
	販促費	1.5	2.5	1.5	5.5	
	出荷運賃	2	3	1	6	
	旅費交通費	1	1	0.5	2.5	
	地代家賃	2.5	1.5	0.5	4.5	
	計	8.5	10	4	22.5	
貢献利益		6	1.5	6	13.5	実際粗利益－販売直接費
その他 販売管理費	人件費	2	2	2	6	
	旅費交通費	0.2	0.2	0.1	0.5	
	製品売却損	1	1	2	4	
	計	3.2	3.2	4.1	10.5	
販売管理費	計	11.7	13.2	8.1	33	
営業利益		2.8	-1.7	1.9	3	
支払利息		1	0.5	5	2	
経常利益		1.8	-2.2	1.4	1	
減価償却費		0.5	0.2	0.1	0.8	
運転資本 の増加	在庫増加	-0.1	1	2	2.9	
	売掛金増加	0.2	0.7	1	1.9	
	買掛金減少	0	1	0	1	
営業CF		2.2	-2.7	-1.5	-2	
* カジュアルは利益率50%なのに、営業CFは1.5億円の赤字 女性服は、3ブランドの中で営業CFは圧倒的に多い 子供服は、3ブランドの中で一番儲かってなかった						

貢献損益計算書 1						
		女性服	子供服	カジュアル	合計	
売上高		18,000	15,000	20,000	53,000	
変動費		7,200	11,250	7,000	25,450	
限界利益		10,800	3,750	13,000	27,550	
個別固定費		3,500	4,000	8,000	15,500	
貢献利益		7,300	-250	5,000	12,050	
共通固定費					5,000	
営業利益					7,050	
* 子供服、250万円の赤字なので、子供服を辞めれば250万円の増益効果がある						

貢献損益計算書 2					
	Aさん	Bさん	Cさん	営業部合計	
売上高	5,000	6,000	7,500	18,500	
売上原価	3,250	4,200	5,625	13,075	
粗利益	1,750	1,800	1,875	5,425	
販売直接費	1,000	1,250	1,500	3,750	
貢献利益	750	550	375	1,675	
販売間接費				600	
一般管理費				850	
営業利益				225	
粗利益率	35%	30%	25%	29%	
* Cさん、売上が一番多いが、貢献利益が一番少ない					

限界利益と固定費の関係を知る

美容院と1000円カットの儲けのしくみ					
客1人当たりの利益計算					
	美容院	1000円カット	単位	計算	
1	カット代	4,000	1,000	円	
2	材料費(シャンプー、トリートメント)	200	100	円	
3	限界利益	3,800	900	円	1-2
4	限界利益率	95%	90%		3/1
5	所要時間	60	10	分	240000/(25日
6	分単価	20	20	円	×8時間×60分)
7	客一人当たり間接費	1,200	200	円	5×6
8	利益	2,600	700	円	3-7
9	利益率	1	1		8/1
一日当たり利益					
10	客数(日)	6	40	人	
11	利益(日)	15,600	28,000	円	8×10
12	一日の営業時間	480	480	分	8時間×60分
13	作業時間	360	400	分	5×10
14	何もしない時間	120	80	分	12-13
1カ月当たり利益					
15	営業日数(月)	25	25	日	
16	利益(月)	390,000	700,000	円	17×25日
17	1カ月客数	150	1,000	人	16×25日
18	回収済み間接費	180,000	200,000	円	7×10×15
19	1カ月の店の間接費	240,000	240,000	円	
20	未回収の間接費	60,000	40,000	円	19-18
21	実際の利益	330,000	660,000	円	3×17-19
* 1000円カットに業態を変えると、客単価も限界利益は減るが、1人当たりの間接費が減り、客数が大幅に増えるので、利益は倍増する。					

伝統的原価計算の欠陥

- ① 製造原価が歪んでしまう
- ② 製造プロセスや製品活動を表現できない
- ③ 製品原価から活動情報を引き出せない
- ④ 原価を管理できない

リアルタイム情報を実現する経営のダッシュボード

全会社	マクロ的 (鳥の眼)	全社のBS	月次推移	現金製造
		全社のPL	月次推移	収益化
		全社のCF	月次推移	現金の流れ
		ブランド別損益	月次推移	ブランド力
会社の内部	ミクロ的 (虫の眼)	活動原価	付加価値原価 非付加価値活動 原価	
		商品原価	製品個別損益 製品生涯損益	
予測と リスク管理	カレント (魚の眼)	重要項目	異常な返品 異常な仕損 異常な原価差異 異常な赤字取引	

経営ダッシュボードの情報

会社の実態が「見える」情報とは、次の視点から見えることを意味する

- ① 企業全体が見える
- ② 企業の内部活動が見える
- ③ 企業で起きた問題点が目に飛び込んでくる
- ④ 製品原価の詳細が見える。その問題点の細部が見える
- ⑤ 問題点の改善結果が、全社の成果に反映されたことを確認できる。

「情報責任」は、このダッシュボードで表示する情報を明確にする責任です。

経営者はこの情報を存分に使いこなして経営を行う。

経営ダッシュボード上の情報は、基本的には**会計情報**です。

その会計情報を突破口にして、詳細データである業務データ、さらには実務そのものまで遡り、**適切なアクションを実行して利益の改善を実現**するのである。