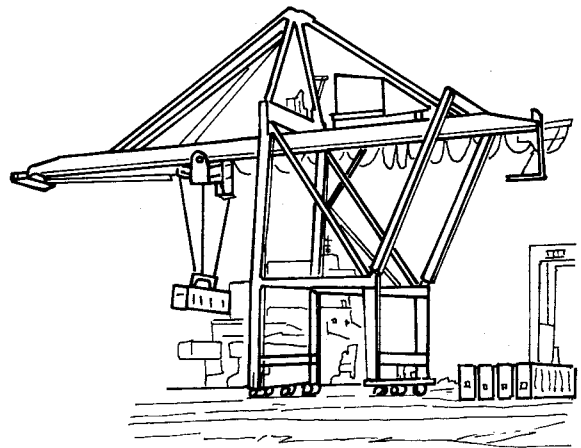
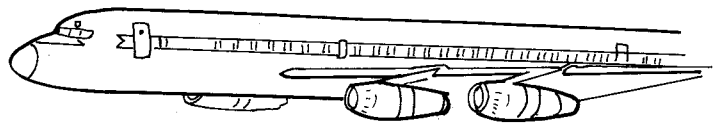
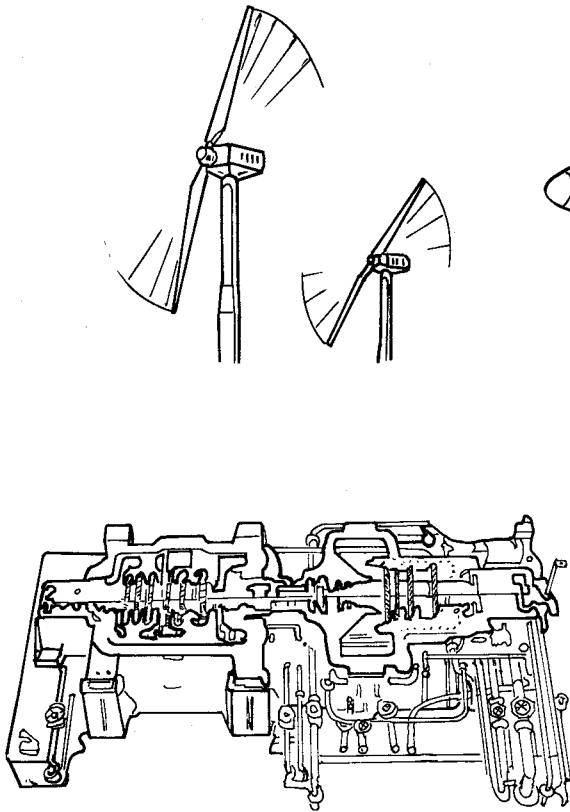


## 第2章 部門経営に挑戦

この章では部門を独立した経営体とみなして、実際に会社を運営している状況を想定しながら部門運営を行う場合について解説してみましょう。

A部門では従来実施してきたBという業務に、

新しく開発して実用化の見込みがあった同業他社より優れたCという業務を加えて運営することにしました。業務運営の環境としては、業務Bは量の拡大が望めないでCに主力を移して行くことにしました。



# 1. 実行計画を立てて部門を経営する

## (1) 売上の計画を立てる

経済環境の変動が大きい状態ではありますが、企業経営の原資となるので事業環境の見通しに基づいて売上高計画をまとめ、計画達成の努力をすることが必要であります。

新業務への移行の計画は事業環境によって判断する必要があります、画一的には考えられませんが競合他社との同種業務に関する競争状況の分析に基づき、早期に優位に立

てるように計画する必要があります。

表2-1に売上高計画の例を示します。

## (2) 組織と要員の計画を立てる

売上高計画を達成するために必要な組織要員の計画では、業務Cへの移行を重点施策として編成します。業務C実施体制の主務者は、開発担当者とします。

図2-1に組織編成計画、表2-2に要員計画を示します。

表2-1 売上高計画

単位：円

年度 売上品目	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
B	150,000,000	130,000,000	120,000,000	110,000,000	100,000,000
C	5,000,000	15,000,000	35,000,000	60,000,000	80,000,000
合計	155,000,000	145,000,000	155,000,000	170,000,000	180,000,000

業務Bは市場の需要減退の見通しから、5年間で35%売上が減少すると考えられます。業務Cは第1年度は宣伝年度、第2年度は拡販年度で業務Bの売上減少をカバー出来ていませんが、第2年度より第3年度までの拡販努力と実績が評価されたことによって、売上高積み

上げに寄与する見通しを立てて計画を編成しています。

部門経営に関しては、第2年度の売上高減少と、第3年度以降の業務Cの売上高増大の見通しに対して適切な経営的施策を実行することが必要であります。

新しく開発をした業務Cを部門経営の柱として育てて行くためには、この業務を熟知して精力的に業務の発展に努力する専門のグループを編成することが必要であります。

このような考え方からA部門では次のよ

うに従前のB業務担当のグループをB、C二業務を実施するグループと、業務効率化達成のための基準担当グループを設置する組織編成とともに、要員計画を立案し運営することとしました。

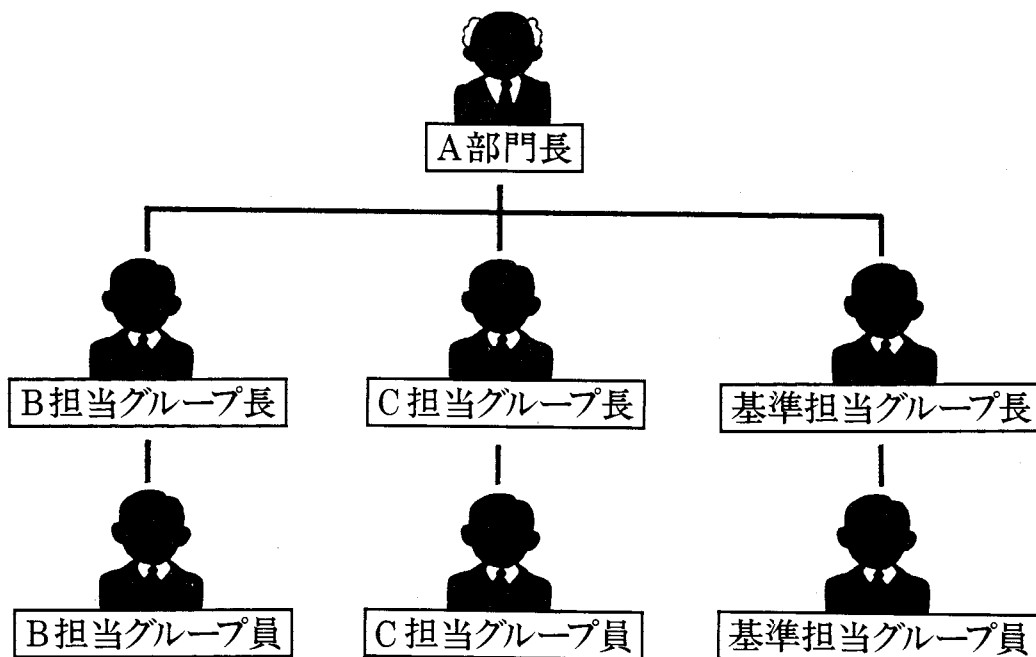


図2-1 組織編成計画

表2-2 要員計画

業務 \ 年度	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
B 業務	10	9	8	7	7
C 業務	2	3	4	5	5
基準業務	1	2	2	2	2
合計	13	14	14	14	14

### (3) 設備計画

業務Cは業務実施効率と精度の向上が重要な要素であります。従って業務Bとは異なる設備の投資が必要であります。部門全体の経営改善を狙いとして業務Bのシステム改善により同一設備が活用できるようにします。

### (4) 費用計画

(1)から(3)までの計画に基づき労務費、設備費、外注費、経費の計画をまとめます。

表2-3に費用計画を示します。

### (5) 損益計画

売上高計画と費用計画より損益計画をま

とめます。

表2-4に損益計算書、表2-5に貸借対照表を示します。

### (6) 資金繰計画

会社を経営するためには、業務を実行することによって得られる収入と、経営する期間のなかで発生する支払費用とを考慮して必要な資金を用意することが必要であります。このため期間を定めて資金繰計画を立てます。資金に不足が生じることは会社の信用に関わるので慎重に計画を立てる必要があります。

表2-6に資金繰計画表を示します。

表2-3 費用計画

単位：千円

年度 項目	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
労務費	91,000	95,000	97,850	100,800	103,900
設備費	2,400	3,600	5,000	6,500	6,500
経費	1,200	1,200	1,200	1,500	1,500
外注費	50,000	42,000	40,000	42,500	45,000
合計	144,600	141,800	144,050	151,300	156,900

業務向上をねらって、部門の業務を全面的にパソコンにより実施することとして仕組みを構築するため、設備費としてリース料を計上しています。同時に労務費の増加を防ぎ外注費を削減して利益の向上を図ります。

表2-4 損益計算書

単位：千円

年度 項目	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
売上高	155,000	148,000	155,000	170,000	180,000
売上原価	144,600	141,800	144,050	151,300	156,900
営業利益	10,400	6,200	10,950	18,700	23,100
販売費管理費	7,500	7,160	7,500	8,250	9,000
経常利益	2,900	-960	3,450	10,450	14,100

第2年度は売上高の減少率が大きいこと、第3年度以降に対する業務遂行の体制を固めるため人員を補充したことにより、費用増加を見込んで経常損失の計画としてあります。

販売費管理費は売上高に対する比率で分担致します。

表2-5 貸借対照表

単位：千円

		第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度
流動資産	現金、預金	4,000	7,940	11,840	12,015	13,835
	売掛金、受取手形	26,000	24,700	26,000	28,500	30,000
	仕掛品					
	立替金仮払金その他	1,000	2,000	2,650	3,400	6,000
	貸倒引当金					
	流動資産計	31,000	34,640	40,490	43,915	49,835
固定資産	有形固定資産					
	無形固定資産					
	長期前払費用					
資産合計		31,000	34,640	40,490	43,915	49,835
流動負債	買掛金	8,300	7,000	6,700	7,000	7,500
	短期借入金	5,000	12,000	14,000	11,000	8,000
	未払金、未払費用	1,200	1,400	1,400	1,425	1,200
	納税充当金	1,400	0	2,400	3,500	5,145
	預り金	600	700	700	700	700
	賞与引当金					
流動負債計		16,500	21,100	25,200	23,625	22,545
その他固定負債合計						
資本	資本金	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
	前期繰越利益	0	1,500	540	2,290	7,290
	当期利益	1,500	-960	1,750	5,000	7,000
	当期末処分利益	1,500	540	2,290	7,290	14,290
	資本合計	14,500	13,540	15,290	20,290	27,290
負債資本合計		31,000	34,640	40,490	43,915	49,835

表2-6 資金繰計画表

単位：千円

		第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度	
収 入	営業収入	130,000	150,000	154,000	167,500	179,000	
	その他収入			700			
	受取手形受入						
	受取手形期日入金						
収入合計		130,000	150,000	154,700	167,500	179,000	
支 出	営業支出	人件費	91,000	95,000	97,850	100,800	103,900
		材料費					
		外注費	41,700	43,500	40,500	42,000	44,600
		経費	11,000	11,960	13,700	16,225	17,000
	計		143,700	150,460	152,050	159,025	165,500
	営業外支出	300	500	750	800	500	
	決算支出		1,400		3,000	4,980	
	支払手形振出						
	支払手形決済						
	その他支出		700		1,500	3,200	
支出合計		144,000	153,060	152,800	164,325	174,180	
収支過不足		-14,000	-3,060	1,900	3,175	4,820	
資 金 調 達	借入	割引手形					
		短期借入金	5,000	12,000	10,000	5,000	5,000
		長期借入金					
	返済	短期借入金		5,000	8,000	8,000	8,000
		長期借入金					
	増資						
差引純増減		5,000	7,000	2,000	-3,000	-3,000	
差引過不足		-9,000	3,940	3,900	175	1,820	
前期繰越金		13,000	4,000	7,940	11,840	12,015	
翌期繰越金		4,000	7,940	11,840	12,015	13,835	

## (7) 計画業務の実行

立案した実行計画に基づいて業務を遂行しますが、特に注意しなければならないことは、新しい業務の成果が顧客に満足を与えるものであるかどうかであります。顧客

に満足されなければ、新しく開発された業務の発展は望めないので、C業務担当は顧客の満足度の調査と業務への反映を心掛けて実行します。

---

## 2. 業績評価システムを構築し活用する

---

企業内における部門の役割は、経営の一部を分担するものであり、部門業績評価は、部門において使用した費用或いは個別業務で使用した費用の、計画或いは予算との対比に基づいて行われます。従って全社の業績評価システムの中から、部門経営に必要な情報を取り出して経営数値をまとめる必要があります。

### (1) 部門経営数値の取りまとめ

#### a. 費用の分析と整理集計

部門で使用する費用は部門費集計表としてまとめられますが、これを部門経営に役に立つように分析整理して経営数値とします。個別業務で使用する費用は、業務毎に集計されますので部門費用と同じように分析整理します。

#### b. 売上高の集計

全社売上高の中で、部門の関係しているものについて人数比率で集計して、部門の売上高とします。

#### c. 資金繰り

売上高に関する資金回収状況は、該当する案件の契約条件をもとに、また費用に関しては支払時期を基準に集計して、資金繰りを算定します。

### (2) 部門原価経理システム

取りまとめた部門経営数値を、部門原価経理システムに取り込み、部門経営指標を作成します。

図2-2に部門原価経理システムを示します。

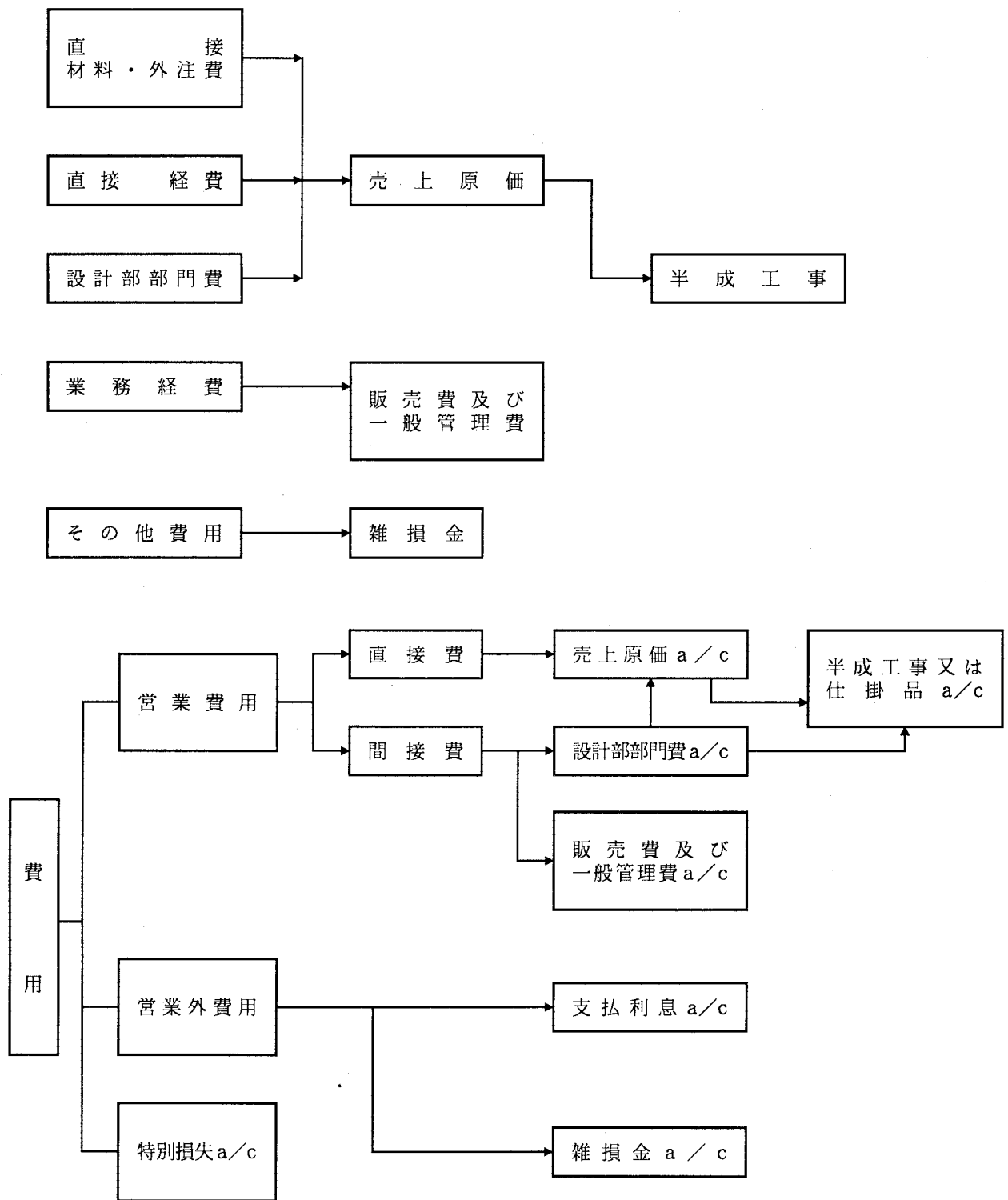


図2-2 (a) 費用負担区分 部門原価経理システム



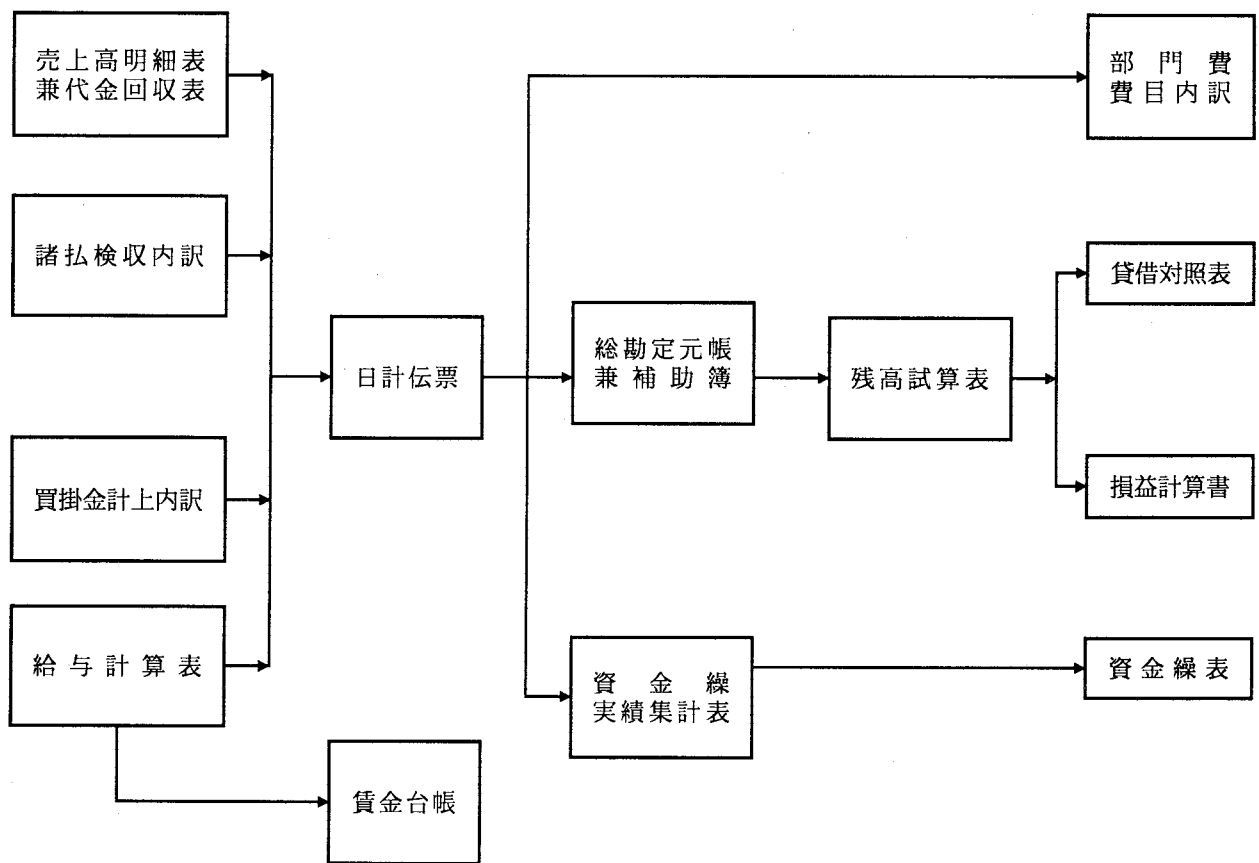
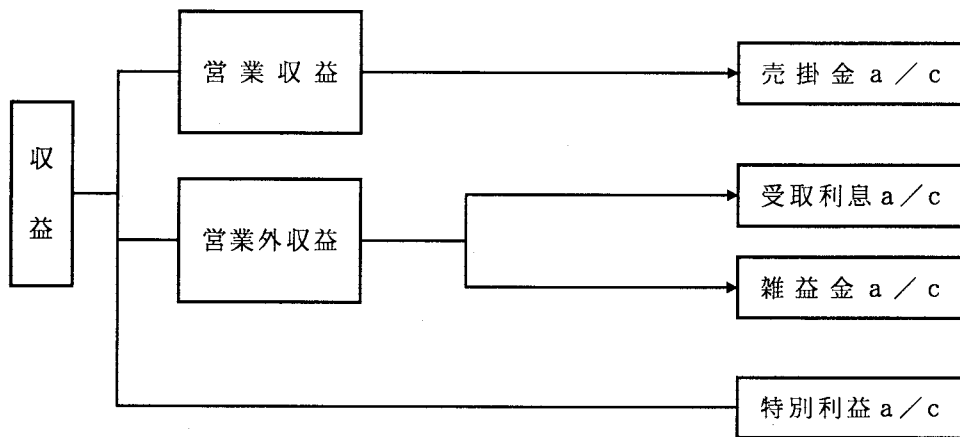


図 2-2 (b) 部門原価経理システム

### (3) 業績評価指標

部門原価経理システムにより作成される業績評価指標は次の通りであります。

#### a. グループ業績評価

- ・グループ別製造原価報告書
- ・グループ別損益計算書

B業務及びC業務それぞれの担当グループ毎に、製造原価計算及び損益計算を行い詳細分析結果により業績評価を実施して、グループ業務実施プロセス及び実行計画の改善を実行します。

#### b. 部門業績評価

- ・製造原価報告書
- ・損益計算書
- ・貸借対照表
- ・資金繰表

グループ毎の業績を集計して、部門としての業績の評価を行います。部門は一つの経営体と見なして運営を行っているため財産状況を示す貸借対照表の推移を分析するとともに、資金繰の推移も分析して業務実行プロセス及び実行計画の改善を実行します。

---

## 3. 経営状態を分析してプロセスを改善する

---

### (1) 推移表の作成と分析

部門原価経理システムにより作成される業績評価指標を活用して、貸借対照表、損益計算書、製造原価報告書について月次及び年次の金額比較を行い、また資金繰り、補助科目、部門科目の月次について、必要の場合には年次の金額比較を行います。

推移表上では対前年同月比、対前月比の増加または減少率と各勘定の構成比率を表示し、分析して経営指標作成に役立たせます。

### (2) 売上高構成比と伸び率

A部門の重点業務がB業務からC業務に移行する状況を分析する指標として、売上高構成比の推移及び伸び率推移表を作成します。計画と対比してC業務の伸び率が低い場合には、要因を分析して対策を実施します。A部門がC業務に業務の重点を移して行くことが部門経営の方針でありますので、C業務の伸び率を確保する施策を実行するこ

とが第一であります。

### (3) 経営分析

#### a. 生産性分析

##### ① 付加価値

部門の発展を果たすためには、部門の経営活動の結果として内部保留ができるだけ大きく得られることが望ましいのであります。付加価値は部門の内部生産努力の程度を現すものでありますので次のような式で表されます。

$$\text{付加価値} = \text{売上高} - \text{外部流出費用}$$

外部流出費用は、購入原材料費・外注費・外部用役費等の合計であります。経営の重点をC業務に移して行くためには、C業務の付加価値を高める必要があります。外部流出費用をできるだけ少なくする施策を実施する必要があります。

##### ② 労働生産性

従業員一人当たりどの程度付加価値

9を加えたかを示すのが労働生産性であります。

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値} / \text{従業員数}$$

労働生産性を高めるためには業務の内容を分析して、多量の労働時間の投入が必要であるか或いは装備を投入することによって処理が可能であるのかを判断する必要があります。A部門のC業務の実行に関する労働生産性を高めることが部門経営に最も必要なことでありますから、C業務が装備の投入によって生産性の向上が達成されると判断される場合には、業務実行の手順を装備活用の効果があるように整備改善をして、装備投資をするのでありますが、装備運用の状態を把握して適時の施策を実施することが必要であります。

装備運用の状態を分析するための指標が設備生産性であります。

$$\text{設備生産性} = \text{付加価値} / \text{有形固定資産}$$

装備運用の場合の労働生産性は更に次のように表されます。

$$\begin{aligned} & \text{付加価値} / \text{従業員数} \\ & = \text{有形固定資産} / \text{従業員数} \\ & \quad \times \text{付加価値} / \text{有形固定資産} \end{aligned}$$

有形固定資産／従業員数は従業員一人当たりいくらの固定資産を保有しているかを示すもので労働装備率であります。

また付加価値／有形固定資産は付加価値を生むために設備が活用されている状態を評価する指標となるもので、設備の生産性を表すものであります。

C業務が労働力投入によって達成される性格の業務であると判断される場合

には、労働生産性を向上するためには業務実行の手順を多量の労働力が必要でないように改善するとともに、従業員の業務処理に対する習熟度を高めるように教育を実施する必要があります。

#### b. 損益分岐点分析

部門経営の実績の中で、売上高・費用・利益の関係をを用いて損益が0になる点を見いだす分析手法であります。

図2-4が損益分岐点分析図表であります。

A部門で実施しているB及びCの二種類の業務について分析を実施して、それぞれの業務の経営状態を判断し施策を立案する指標とします。

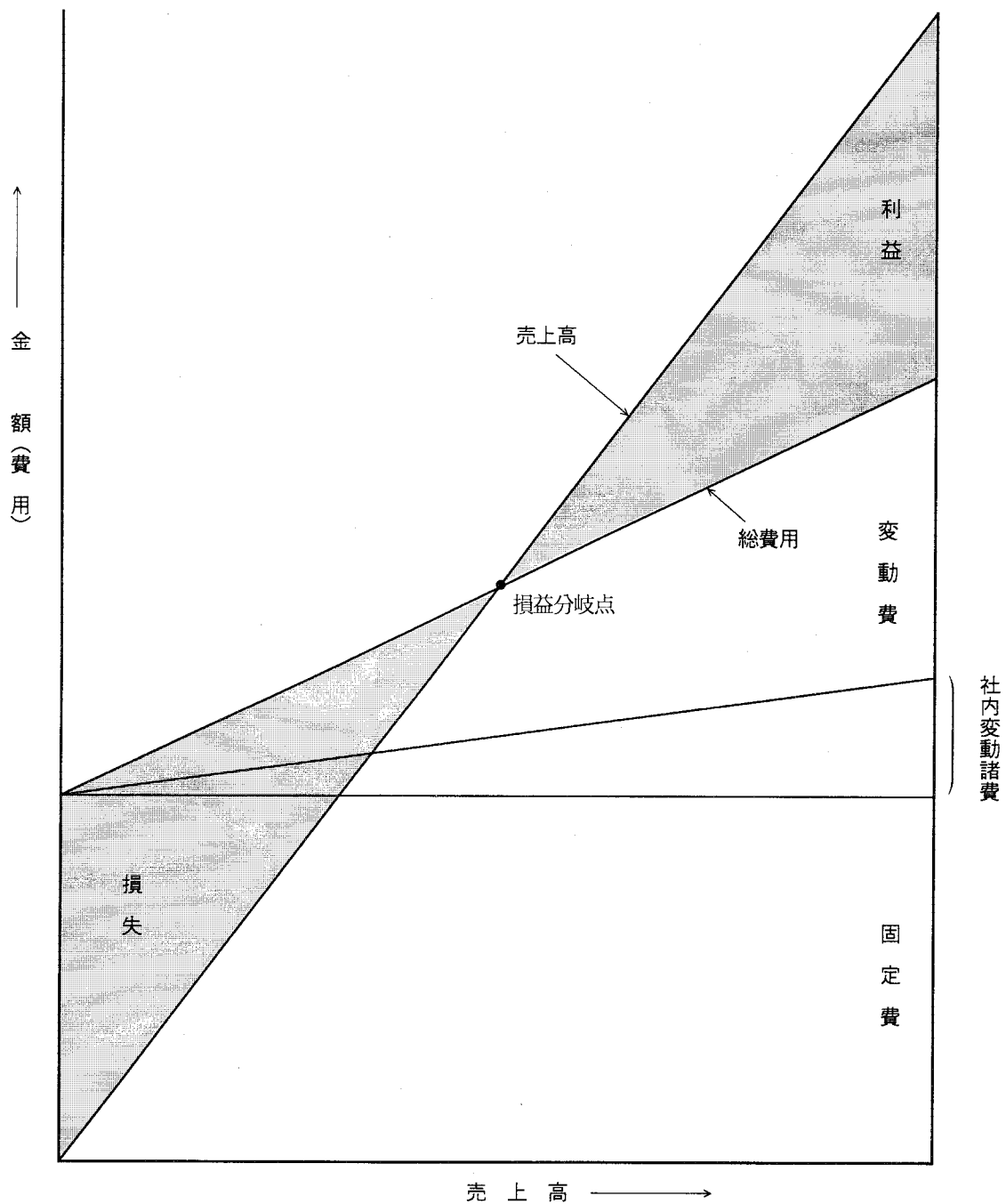


図2-4 損益分岐点分析図表

**変動費**：売上高の変動に対して比例的に変化する費用で、購入原材料費・外注費・外部用役費等であります。

**固定費**：売上高に関係なく発生する費用で、労務費・減価償却費・家賃・リース料等であります。

### c. 収益性分析

企業経営が健全な状態であるかどうかを示す手法の一つが、収益性の分析であります。企業経営に投下された資本が効果的に運用されて収益を獲得したかどうかを示すものが収益性であります。収益性は次のように表されます。

$$\begin{aligned} \text{資本利益率} &= \text{利益} / \text{資本} \\ &= \text{利益} / \text{売上高} \\ &\quad \times \text{売上高} / \text{資本} \end{aligned}$$

利益／売上高は売上高利益率で業務実施による売上に対して得られた利益の率を表わしたもので、個別の業務から企業全体の段階まで運用し運営の指標として活用することができます。

売上高／資本は資本回転率で、売上を上げるために投下された資本が、一つの会計期間で何回運用されたかを示すものでこの値が高い程資本が効率的に運用されたこととなります。

### d. 流動性分析

部門の財務状況の安定性を示すものが流動性で、短期的な指標と長期的な指標とがありますが、部門経営においては部門運営実態とかけ離れていないことを目的とすると、短期的な指標によることが適当であります。短期流動性の分析に関する比率には次に示すようなものがあります。

$$\text{流動比率} = \text{流動資産} / \text{流動負債}$$

部門の短期支払能力を表します。

$$\text{現預金比率} = \text{現預金} / \text{流動負債}$$

流動負債を現預金で支払う能力を示します。

$$\text{正味運転資本} = \text{流動資産} - \text{流動負債}$$

部門の短期の資金の余剰の状態を示しております。

部門の経営が資金面で健全であるかどうかを判断して、適切な施策を実施することが必要であります。

## 4. 部門経営の演習

A部門6ヶ月の経営の実績を集計した結果、主力業務であるC業務の業績として売上高が計画の80%にとどまり、売上高利益率が計画15%に対して-10%となりました。

C業務の売上高、売上原価、損益の計画と業績が表2-7のとおりであるとしたとき計画達成に必要な施策を立案しなさい。

表2-7 C業務の売上高、売上原価、損益の計画と実績

売上原価

	計 画	実 績
労 務 費	7,000	7,300
諸 経 費	2,100	2,100
外 注 費	4,000	4,200
外部用役費	0	100
合 計	13,100	13,700

損益の計算と実績

	計 画	実 績
売 上 高	15,500	12,400
売 上 原 価	13,100	13,700
売 上 利 益	2,400	-1,300
売上高利益率	15.5%	-10.4%