

office 空と海  
平井 吉信

中小企業診断士

# 平井吉信 コーナー

## PDCAの真髓～月次による損益管理～

PDCAサイクルによるマネジメントは官民を問わず不可欠のマネジメント手法となっています。成功する事業所（トヨタがその筆頭）、成功する人（ノーベル賞受賞者など）には共通の行動があります。それが、PDCAを廻していくことです。

表面的には、図解のように、計画 ↓ 実行 ↓ 評価 ↓ 修正を廻しながら目標の達成に向けて調整を行うというものです。

地域の中小企業は、コモディティ化、地域や商圈の人口減少による需要・市場の減少、担い手となる人材確保難という3つの課題に直面しています。

そんななかでPDCAは、現状のビジネスを見極めるうえで徹底して取り組むことで、自社の内部資源、自社をとりまく外部環境のなかで現在のビジネスモデルが限界に達しているかどうかを判断する材料となります。

### 月次予算実績管理の 実務

#### (1) 売上の設定

前年度の売上高を基準に目標を仮設定（現実的な目標設定）します。目標は、状況を勘案して決めます（以下は例）。

・新たな販売先が開拓できて伸び代が確保できた

↓ 増加を見込む（売上を上げる場合はその根拠と行動が必要）  
→ 前年度は予想以上に良かったが今期はやや不透明  
→ とりえず  
→ マネジメント、現状にとどまる場合にもマネジメントを磨いていくことが求められます。ただし、中小企業、小規模事業所には大企業のようなマネジメントは必要ありません。あれもこれもやらず絞りこんだマネジメントでOK。徹底的に実行することで道は拓けます。

基本を振り返りましょう。まずは月次管理で利益が見える、コントロールできること。「見える化」で原価意識にスイッチを入れる月次PDCA（予算実績管理）です。

（2）前年度を参考に経費を見積もり利益を予想する  
売上 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費 = 営業利益  
↓ 借入がある場合、利息（金利）は払えるか?  
↓ 借入がある場合、元本は払えるか?  
目安は、

経常利益 + 減価償却費  
✓ 元本返済  
経常利益 + 減価償却費 - 法人税  
を償還財源といいます。平均してこの6割くらいに借入返済が収まればまずまずです。

↓ 足りなければ、売上を上げるか、経費を削減  
↓ 企業の成長や将来の

見通しなどを含めて売上  
高・経費の大枠を設定

(3)月別の売上高  
季節変動のパターンがあるときは、過去2～3年程度の月別指數を求める。  
特に季節変動がなければ、12で割る(平均月商)。

(4)経費を変動費と固定費に分類する。

売上とともに増減するのが変動費(例／原材料費、包材費、仕入、外注費など)  
売上に関係しないのが固定費  
(例／人件費(役員や正社員)、家賃、減価償却費など大半の販売費及び一般管理費は固定費と見なす)

(5)変動費の見積もり  
・材料費：月別指數を過去3年程度の平均値で求める(月別売上の計算と同様)

(6)固定費の見積もり

・単純に12で割って各月の予算とする。

・明らかに支払が年に1回で支払う時期が決まっている経費はそのように扱う。

大切なのは、年間12回のチェックポイントを設けること。決算が終わるまで利益が確定しないのは博打と同じ。売上と経費が「見える化」できれば、具体的な行動につながりやすいのです。

なぜ、達成できたか、できなかつたか？その理由は、なぜ？なぜ？なぜ？なぜ？なぜ？なぜ？

どうすればできる？P D C Aを廻していくとマネジメントの精度が上がります。

「うちは受注が読めないから」「うちはマネジメントはできているから」。そう言つてた企業が1年で

経費を3千万円節減した

事例、年商3千万円の小さな会社が前年より5百万円も売上が低下しながら利益は数百万円改善した事例など(ともに徳島県内)現実にあるのです。

## 予算(計画)と実績を比較

売上原価例

	年間予算	4月			5月			6月		
		計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異
材料費	期首直接材料期初高			0			0			0
	当期直接材料仕入高			0			0			0
	期末直接材料期末高			0			0			0
(材料費計)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
人件費	賃金			0			0			0
	臨時雇用費			0			0			0
	退職手当			0			0			0
	法定福利費			0			0			0
	厚生費			0			0			0
(労務費計)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
外注費	広告宣伝費			0			0			0
	燃料費			0			0			0
	通信費			0			0			0
	水道光熱費			0			0			0
	車両料			0			0			0
	消耗品費			0			0			0
	事務用品費			0			0			0
	支払手数料			0			0			0
	リネン費			0			0			0
	備品費			0			0			0
	減価償却費			0			0			0
(その他経費計)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

販売管理費例

	年間予算	4月			5月			6月		
		計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異
役員報酬				0			0			0
販売員給料				0			0			0
事務員給料				0			0			0
賞与				0			0			0
報給				0			0			0
法定福利費				0			0			0
厚生費				0			0			0
修繕費				0			0			0
消耗品費				0			0			0
通信費				0			0			0
広告宣伝費				0			0			0
接待交際費				0			0			0
寄付金				0			0			0
租税公課				0			0			0
保険料				0			0			0
水道光熱費				0			0			0
燃油費				0			0			0
車両				0			0			0
差費				0			0			0
管理諸費				0			0			0
地代家賃				0			0			0
減価償却費				0			0			0
計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

比べる基準があるからすぐに修正できるね  
だから、計画って大切  
晴れた日にこそ、傘の準備をしておけば心配要らないね

1. 「見える化」すれば、意識が変わる
2. 1年が終わってわかる結果と、1年に12回チェックするのとでは、どちらが目標に近づきやすいですか？
3. 現場で取り組めば、チーム意識と達成感が高まる。