



office空と海  
平井 吉信

中小企業診断士

## 平井吉信 コーナー

### PDCAの真髄～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を廻していることです。

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、地域や商圏の  
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。

つまり、改善やブラッシュ  
アップだけで良いか、変革、

ビジネスモデルの変更が必  
要かを判断するための前  
提です。

とはいえ変革するにも  
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。

#### 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 ↓ とりあえず

前年同額で設定しよう  
・取引先が2社廃業するの  
で新規開拓の必要がある  
が難しい ↓ 前年

△○○%で設定

（2）前年度を参考に経費  
を見積もり利益を予想す  
る

売上ー売上原価＝販売費及  
び一連の諸費＝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、

営業利益＋減価償却費

√ 元本返済

営業利益＋減価償却費－  
法人税

を償還財源といえます。

平均してこの6割ぐらい  
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年程度の月別指数を求める。  
・目標の年間売上高に指数を掛ける。

・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ものが変動費(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：月別指数を過去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どのように扱う。

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、できなかったか？ その理由は、なぜ？ なぜ？ なぜ？ なぜ？

どうすればできる？ PDCA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」。そう言っていた企業が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	期首直接材料棚卸高			0			0			0
	当期直接材料仕入高									
	期末直接材料棚卸高			0			0			0
	(材料費計)	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
外注費				0			0			0
	広告宣伝費			0			0			0
その他経費	燃料費			0			0			0
	通信費			0			0			0
	水道光熱費			0			0			0
	賃借料			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
				0			0			0
	(その他経費計)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	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
雑給				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
車検				0			0			0
雑費				0			0			0
管理諸費				0			0			0
地代家賃				0			0			0
				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. 現場で取り組みれば、チーム意識と達成感が高まる。