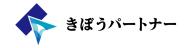
経営入門第5話 予算管理とPDCA(また「一貫」)



上村 拓哉

どんな風に自分たちは、世界に羽ばたくのかの「夢」の具体的な描き方をこれまでお話ししてきました。

どうやって叶えるか そこに近づいていくにはどうやればいいのか・・・・ = Operation の話(今回と次回2回)



PDCAサイクル

教科書によく乗っている図ですが…

うまくいくような計画を立てる (Plan)

ここに時間をかけすぎない!

事業理念〜ビジョン 〜経営戦略

~中期計画~予算

1~4回目はここ

計画書を修正して実施 (Action)

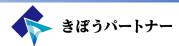
秒速とは言わないが「半日単位」で 行動を修正

その「サイクルクロックス ピード」こそ企業の競争 力の根源 うまくいかない点と理由を チェック(Check)

実際に計画に沿って実行(Do)

何をチェックするかが 計画された実行

市場から得られた「データ」が事実のすべて その他は個人の固執



予算とは何か?

- × ノルマ
- × 使っても良いお金の枠

○「予算とは行動計画」

行動計画があるから予算がある

行動計画は…ビジョン、中期計画、年度計画からくる

予算を使って準備方針を決める

「それぞれがこのように動いたら、たぶんこのくらいお金がかかって、このくらい売れるだろう」

- →それなら、銀行から〇億円ぐらい借りられれば潰れないだろう (金)
- →それなら、この業務は○人担当させて○人増員して大丈夫だろう(人)
- →そのためにはこのくらいの外注先や購入先を用意し商談しないと (物)

と「準備」

行き当たりばったりでは一貫性をうまく発揮できない

予算を使って、行動を修正する

「予定とだいぶ差がある」

- →どの部門、個人で発生しているのだろう? それはなぜ発生しているんだろう? をできるだけ迅速、的確に見つけ出す
- →その修正は誰がいつまでにやる、を決める。

行動の修正のチェックリスト

「凡事徹底」

予算統制とは

中期経営計画:5年後はこうなっている <結果>



今年はここまでやる。 売上 利益 人員 製品開発 認知拡大…(できるだけ数値で) <結果>

追いかけるのは 「結果 | コントロールするのは「プロセスト

一般にこれを 予算という

そのために各部は何をいつまでにどうする (四半期、月別)<結果>



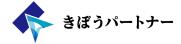
そのために部全体、個人として管理すべき行動指標は 何か(KPI)それによりどう決まるのか? <プロセス≥ 第6回



プロセスをコントロールするためのルールを決める。 **<プロセス>**

予算統制

この一連のプロセス



予算・予算統制があると・・・

社外

「事業の見通しや実行方法がきちんと考えられている会社だな」 「実績に応じた行動の修正や資金管理ができる会社だな」 →お金を出資、貸してもらいやすい

社内

- ・「具体的に」けん引できる社長、部長は誰なのか?が明確になる。
- ・仮説検証~修正のPDCAサイクルを回せる。
- 誰が貢献したのかが明確になる。
- ・最小の資金準備で済ませられる。(利息を減らせる)

「有言実行」が経営者にとって一番大事な社会的信用

・具体的な目標となる。(人は目に見えてやれるという感じのある目標でないと やる気になれない) →人事評価

「プロセスをコントロール」するとは

Case 中小の法人の総務担当にネット回線のリプレースの営業をする。

- ・体制・・・部長1 社員3 程度でスタート 大丈夫そうならば拡大
- ・予算・・・部長「この四半期で100件新規を獲得する。

3人で40件ずつお願いね!」

そこであなたは考えた・・・

・進行案・・・月15件取れる計画を立てよう。15×3=45で40件いけるだろう

・ビジネスモデル

単価もあまり大きくないし、説明も簡単な商品なので、とりあえず①電話でご説明して、②明細を用意してもらって、FAXしてもらって、③試算表送って電話してOKなら⑤申込書を佐川で送って、⑥佐川で時間指定で回収して獲得しよう。これなら訪問要らないし、全国対象にできる・・・



モデル化

獲得件数

= 電話かける回数 ……頑張ってもらう。システムで管理

×不在でない確率 …業種別の時間帯管理 再コールの効率化

×話を聞いてもらえる確率 …言い出し方のトーク(切らせない) コンプラ研修

×明細見せてもらえる確率 …プレミアムを付けるか?Amazon券

×価格メリットだせる確率 …これは相対でよいから70%ぐらい大丈夫だろう…

×再電話で聞いてもらえる確率…同じ人が同じ担当者を捕まえる。

1回目にお時間を約束しておく等

×申し込みOKもらえる確率 …決裁者 コスト0

×申込書返送してもらえる確率…いる時間に佐川が受取訪問。過去実績

×銀行印、カードOKになる確率…過去実績から悪くない。95%ぐらいかな

変数(このうち重要なもの:KPI)

変数に影響を与えるもの

・過去に実績のあるものはその実績値を仮に変数としておく。 ないものは「感覚値」で一旦設定する。あとから実績で置き換え

モデル化②

獲得件数

- =電話かける回数
- ×不在でない確率
- ×話を聞いてもらえる確率
- ×明細見せてもらえる確率
- ×価格メリットだせる確率
- ×再電話で聞いてもらえる確率
- ×申し込みOKもらえる確率
- ×申込書返送してもらえる確率
- ×銀行印、カードOKになる確率

15 Goal!

=電話かける回数

×20%

×30%

工夫すれば

×30%

努力すれば

どれ?・

×90%

大きく上げられそうなのは

×80%

×80%

×80%

×95%

電話は何回かければよいか?

→1903回

モデル化③

準備

- ・1か月に15件を獲得するには、1903件、3人で5709件のコールが必要。
- →・多めに1日240件かけられるようにしよう。1時間30件 1件2分。10日間 (見直しやトレーニング、体調不良の日もある) 10日(2週)で終えよう。
 - ・トークは2分で終われる簡潔なものになっているか?
 - ・社員のトレーニングと合否判定のテストは準備できているか?
 - ・投入する電話番号リストと管理システムは十分用意できているか?
 - ・クレームやQ&Aの準備はできているか?

やってみよう

・やってみてデータが集まってきたら… (1日、2日単位で)

電話回数 できている人とできていない人がいる。できていない人は何が原因? 確率 思ったよりも良い変数と悪い変数がある。

悪い変数はどうすれば改善できるんだろう。何が改善しやすいだろう。 変数が悪い人、グループがある。それは何が原因なんだろう。

モデル化④

これを毎日、すべての小グループで「ネチネチと」繰り返す。

- すべての販売行為は「モデル化」できる。
- ① 「分解」して、「部分にフォーカス」して品質管理。 現代社会科学、経営科学の基本的考え方
- ② でも、人はそれほど合理的ではない。励まし、お金で釣り、一緒に悩む お金は大事。でも、結局、人は人を選んで働く。

モデル運用については次回もう少し詳しくやります

なぜ一人30件 なぜ1900回

部長は、「一人月15件、3人で40件はお願いね」と言った。それはなぜ? →1件当たりの収益性がおよそ3万 5 千円なので、部門で140万円。 部長含めて4人の給与は100万円で、まずは最低ラインだった。(倍稼げ)

- 40件いかない方法論をさがしても価値はない
- (1) ミッションを達成できる方法を探す。「1件、2件偶然取れる」、「自分しかできないが 10人に広げられない」は会社では無価値である。「定型化」「教育コスト」
- 通常必要なのは、10ではなく、1000のチャレンジ
- 仕事で必要なのは、1万のリストから月に100ずつ1000チャレンジするような規模 5個、10個では何もわからない。 大きいエクセルの表を力でねじ伏せる。

プロセスがコントロールできていないと・・・

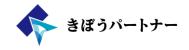
どこにどんな課題があり、どうすれば改善できるかの「構造」不在のプレッシャー どうしてよいか、上司もわかっていないまま、できない結果責任を押し付けられる。

パワハラ…

良い仮説、良いPDCAサイクルを作るのは「管理者」の責任 →集団の力が必要だから

良い仮説検証サイクルを実行し成果に手を届かせるのは「社員」の責任

良い「予算」



予算の種類①

外部向け

主として銀行から借り入れる時、借入したあとの進捗報告に使用。勘定科目別、計画との差異の原因と対策などを簡単にまとめる。(毎四半期ぐらいにミーティングする)

※経理部はこれを「予算書」と思っているが、それは違う。



集約して使う

内部向け

人数や行動量に基づき計画が反映され、内部のミーティングで原 因分析に使用されるもの

※取締役会、VC(投資家)はこれを求める。

予算の種類②

PL予算

損益を計算するもの

→現場ではこれを中心に取り組み。「入金スパン」は重要

BS,CF予算

貸借対照表 キャッシュフロー計算書を概算で計算 簡単に言えば、「流動可能な現預金が手元にいくらあるか」

- ※実用的にはPL予算の下に簡易的に付与することが多い。
- →これを元に、資本調達、借入交渉を進める。

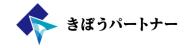
実際の予算書の例

当時お見せします。(大きすぎるため)

公開版では公開しておりません

この場で 予算書をつくってみる

O



売上予算の作り方

実施版では、このデータとシミュレーション例も公開しておりますが、公 開版では公開しておりません

ポイント: 先ほどの「モデル」を式にする。

例 1人稼働すると10日間1900件コールで15件 最初は3人稼働で拡大予定 1件当たりの売上は初期費用3000円 月額4400円、解約率1%だとすると

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
在籍数	3	3	4	4	6	6	6
稼働人数	3	3	3	4	4	6	6
コール件数	11400	11400	11400	15200	15200	22800	22800
獲得件数	90	90	90	120	120	180	180
ユーザー数		90	179	268	384	559	732
初期費売上 (千)		270	270	270	360	360	540
月額売上 (千円)		396	787	1179	1689	2459	3220
売上計	0	666	1057	1449	2049	2819	3760

この表の示唆するところ

①トレーニング期間の影響はとても大②モデルがいけるとわかれば一気に拡大

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
在籍数	3	3	[‡] 4	4	6	6	6
稼働人数①	3	3	3	4	4	6	6
コール件数	11400	11400	11400	15200	15200	22800	22800
獲得件数	90	90	(3)	ストック性	売上のパワ	一 解約3	極怖い
ユーザー数		90	179	268	384	559	732
初期費売上(千)		270	4獲	景と売上は、	、ずれる(入	金はさらに	ずれる)
月額売上(千円)		396	787	1179	1689	2459	3220
売上計	0	666	1057	1449	2049	2819	3760

売上原価 直接費

売上原価

: 仕入 外注加工 など「売るものを作る、買う」のにかかる経費

今回は簡単のため、1件月3000円の「仕入」がNTTに発生

※販売量に比例する形で発生するものが多い。

(工場人件費などは固定的だったりする)

直接費

: 販売活動に直接必要な費用 例 営業先への訪問費用 資料費

※稼働担当者に比例する形で発生すると想定

今回は簡略化して

電話代: 1コール当たり3円

佐川往復費用:1受注当たり1200円(申込書費用等含む)

電話等設備費:1稼働者1月当たり5000円

今回はないが、「代理店支払手数料」が大きい場合もある。

売上原価と販売費(直接費)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
稼働人数	3	3	3	4	4	6	6
コール件数	11400	11400	11400	15200	15200	22800	22800
獲得件数	90	90	90	120	120	180	180
ユーザー数		90	179	268	384	559	732
原価:回線料		270	537	804	1152	1677	2196
販売費:電話代	34	34	34	45	45	68	68
運賃	108	108	108	108	108	108	108
設備	15	15	15	20	20	30	30

※販売費は売上の前から発生する。

人件費

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
営業在籍数@22万	3	3	4	4	6	6	6
管理者@30万	1	1	1	1	1	1	1
給与	960	960	1180	1180	1620	1620	1620
賞与引当	160	160	196	196	270	270	270
社会保険料	157	157	193	193	265	265	265
通勤手当@1.2万	48	48	60	60	84	84	84
人件費計	1325	1325	1629	1629	2239	2239	2239

実は給与だけでないので人件費は大きい

その他の販売費 一般管理費

このほかに

- ・事務所の賃借費用
- •水道光熱費
- ・コピー機の使用料

などが発生する。でも、これは他業務と兼用で按分かもしれない。

・社長、総務経理の人件費 も発生 …実はこれの方が大きいケースが多い。

今回はこれは無視この業務の直接の採算だけを見ることにする。

収支を集計

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
売上計	0	666	1057	1449	2049	2819	3760
売上原価		270	537	804	1152	1677	2196
直接費	157	157	157	173	173	206	206
人件費	1325	1325	1629	1629	2239	2239	2239
利益	△1482	△1086	△1266	△1157	△1515	△1303	△881

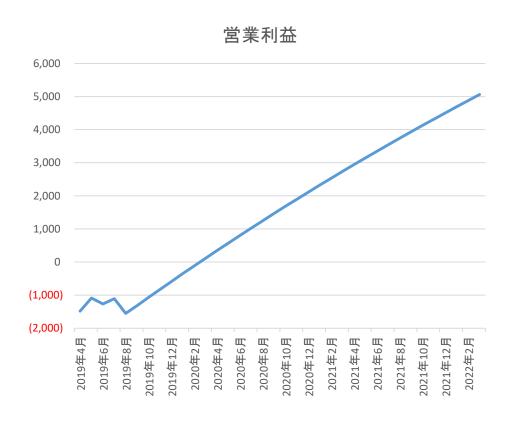
ずっと赤字・・・

あなたの決断は?

この7か月で赤字は900万円・・・

社長に「1000万円貸してください。必ず倍にしてお返ししますから」と言いますか?

もしこのまま、この事業が続くとどうなるか?



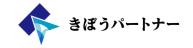
これ以上人数を増やさず、6人で 以後継続すると、実は利益は急 成長する

それは「解約率の低い、ストック型 の収益だから」 = サブスクリプションモデル

良い「ビジネスモデル」を見極め、追求することはとても 重要

よりよい予算統制のために

0



予算と実行はどのくらいずれていいのか?

予算は、「構想」「計画」であって、その通りいかない!

会社は多くの利害が集まる。これらとコミュニケーション(衝突)が常にある

取引先 :業務の発注を期待している。

金融機関 :貸したお金が計画通りかえって来ないと困る。

株主 : 出資に見合う配当を利益から行ってほしい。

社員:利益が増えてボーナスたくさん増やしてほしい。

「内部予算」
チャレンジを行う予算

「外部公表予算」 確実に達成でき、かつ計画として関係者の了承を

得られるもの(増収増益基調)

ずらしたらダメ!

世間の見方

売上で10%、利益で20%以上ずらすようだと信用できない

そもそもちゃんとした計画値がないが・・・これくらい平気でずれる どうしてなんだろう?

ずらさない対策

- ①内部予算に比べ公表予算は10%程度下を公表 うまくいけば、上方修正や投資 もっとうまくいかなければ…
- ②年度初に「9割方めどがある」状況を作る。そういうビジネスモデルにする 一か八かの大きな売り上げで単発…こんなことをやる手間で「売上の基盤」を作る

例

- ・ストックモデルのビジネス
- ・リピート率を高める。
- ・クロスセル率を高め、クロスセルに向いた商品を開発
- ・バージョンアップ、追加購入

「なぜ潰れた」の続き第2回の再掲

【Case1】 A社は過去2年小幅な赤字が続き、売上も大幅減少し債務超過・・・ 社長の口癖は、「とにかくガンガン行け」

財務部長

主力銀から、借り入れの縮小を求められ、末締翌々月払の売上回収を翌月末払に改定するよう取締役会に提案

広報·IR部長

来期の新卒採用に向けて、各 部の取材を進め、リクルートサ イトを大幅リニューアル作業中

営業部長

120日サイトでの手形での出版社へ大口案件の販売の営業を進める一方、中国へは値段交渉の末前金で生産委託

人事部長

一人当たり粗利が大幅に低下しており、部門別粗利、個人別粗利の下位を年齢付きで 社長に提出・・・

そして取締役の前日、部長会議の日が来た・・・

本当の対立は・・・

財務部長

低確率の大金額の業務を追うのはやめて、人を減らし、確実にリピートやストックのモデルに集約したい。



営業部長

当たれば1回数千万円の利益 の商品で会社も自分も一攫 千金 (それしかできないし)

そう言いつつ、自分一人では実現力が足りなかった

営業だけ。「望ましいビジネスモ デル lを考える力はなかった

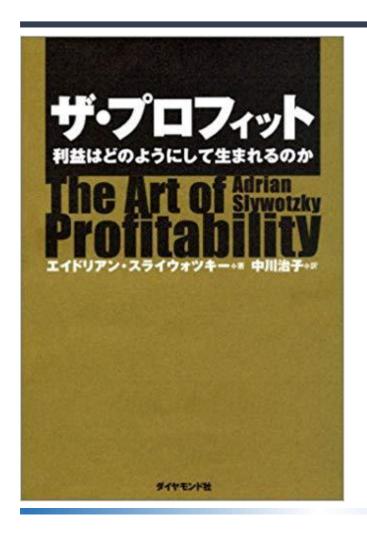
毎年0からのスタートで、まったく予想が立てられなかった。

→上場企業の連結子会社としては許容することが出来なかったため 自ら潰すしかなかった。

今日のまとめ

- ・予算・・・全社、部門の「行動計画」を数字で表現したもの
- ・事業、営業のモデル化・・・どうすれば受注できる。利益が出るの「理想像」を仕組み化
- ・基本的な予算の考え方、作り方を習得しよう
- ・いい予算 悪い予算とは? 「見込みが立っている」状況を作ることが経営の基本

参考図書



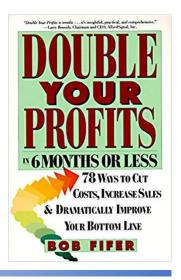
「よい」ビジネスモデルの例の小説 23のパターンを紹介

•単行本: 290ページ

・出版社: ダイヤモンド社

•ISBN-10: 9784478374221

•発売日: 2002/12/14



次回予告

 $\cdot 3/7 \ 12:00 \sim 13:00$

どうやったら売れるんですか?それを具体的に考えていきましょう

次回 第 6 話 KSF,KPI、行動モデルを 捏ねる、鍛える