

経営情報レポート

全社一丸で業績目標を達成する！

高収益企業が取り組む 業績管理体制

- ① 業績管理の徹底で善循環経営を創り出す
- ② 管理会計を活かして部門別損益を把握する
- ③ 業績管理システムを運用するポイント
- ④ 新しい業績管理手法『アメーバ経営』の概要



1 業績管理の徹底で善循環経営を創り出す

>>>業績管理はなぜ必要か

業績管理の良し悪しで売上・利益の良し悪しが決定される

経営環境の変化が激しい昨今においては、全社員の創意工夫、改善意欲、業績向上への執着心を高め、全社一丸となった取組みによってはじめて業績目標を達成することが可能となります。

そのためには、年度経営計画の進捗チェック、月次計画の進捗チェック、さらには、もっと細かな「小さな仮説」「実践」「検証」「軌道修正」のサイクルを回し、業績向上への善循環を作り出すことが重要なポイントとなります。

これがまさに業績管理の実践です。

【善循環を作り出すポイント】

「年度経営計画」の進捗チェック

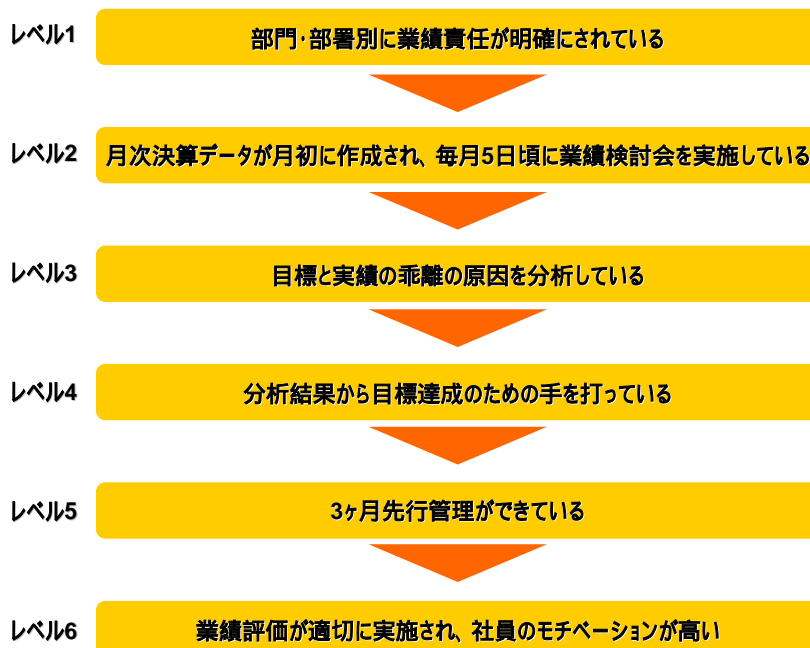
「月次計画」の進捗チェック

「小さな仮説」「実践」「検証」「軌道修正」のサイクルを回し、業績向上への善循環を作り出す

大半の企業では、毎月の業績検討会が行われています。しかし内容的には、単なる予算と実績の差異確認の場になってしまっている場合も多く見られます。前月の実績を集計・確定するのに時間がかかり、月末近くになってようやく前月の検討会開催している企業も多く見受けられます。

業績管理をしても、その業績管理が効果を上げている企業と、全く効果を上げていない企業があります。その差は「毎月早期に業績の善し悪しの原因を明確にして、当月以降の活動修正に反映できているかどうか」ということにあります。

< 高収益企業の業績管理の特徴 >



BMC ブックス『経営計画策定マニュアル』167 頁

業績管理の定義

業績管理は、まず数値目標、管理指標、管理項目を設定し、それを実現するよう具体的な活動計画を策定することから始めます。

業績管理は全社レベルのみでなく、部門別、個人別に細分化し、全社目標と個人レベルの目標へと目標の連鎖を作り出し、組織全体の目標意識・活性化を図ります。

【業績管理の定義】

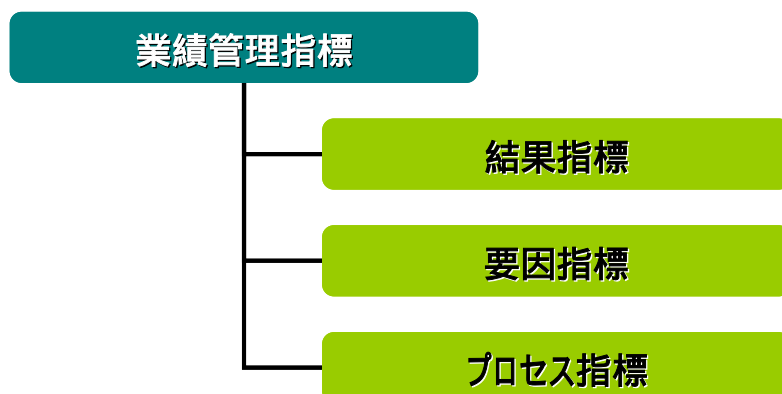
業績管理とは、企業の経営目標や部門目標達成のための計画を遂行し、その結果である業績を、全社および部門別・管理者別に測定・評価し、次の目標設定・計画策定に活用し、企業目的の達成を図ることである。

>>>業績管理指標の設定

業績管理体制構築の最初のステップは業績管理指標を設定することです。つまり業績責任を客観的に判断できる定量数値を何にするのかということです。

その指標は3つに大別できます。

< 業績管理指標 >



BMC ブックス『経営計画策定マニュアル』168 頁

結果指標は、企業活動の最終結果である経常利益やキャッシュフローで表されます。次に要因指標は、利益やキャッシュフローの要因となった項目（売上高、費用、売上債権の変動など）に関する数値です。

最後にプロセス指標は、要因指標の目標を達成するための活動を明確にしたもので具体的には「月に 地域での広告実施」といったものです。

多くの企業では、要因指標の把握までにとどまっており、「前月は粗利が未達成だった。来月は必ず達成するように！」という管理になってしまっている傾向があります。これでは、毎月同じことの繰り返しで、目標未達に終わるのは必然の結果です。

逆に、結果指標である経常利益を確実に上げている企業では、結果指標や要因指標ではなく、プロセス指標の管理を重点的に行っており、常に小さな改善、創意工夫を数多く行っています。

2 管理会計を活かして部門別損益を把握する

>>>財務会計と管理会計の違い

企業の会計は、主として誰が利用するかによって、大きく2つに分類できます。

【利用者による企業の会計の分類】

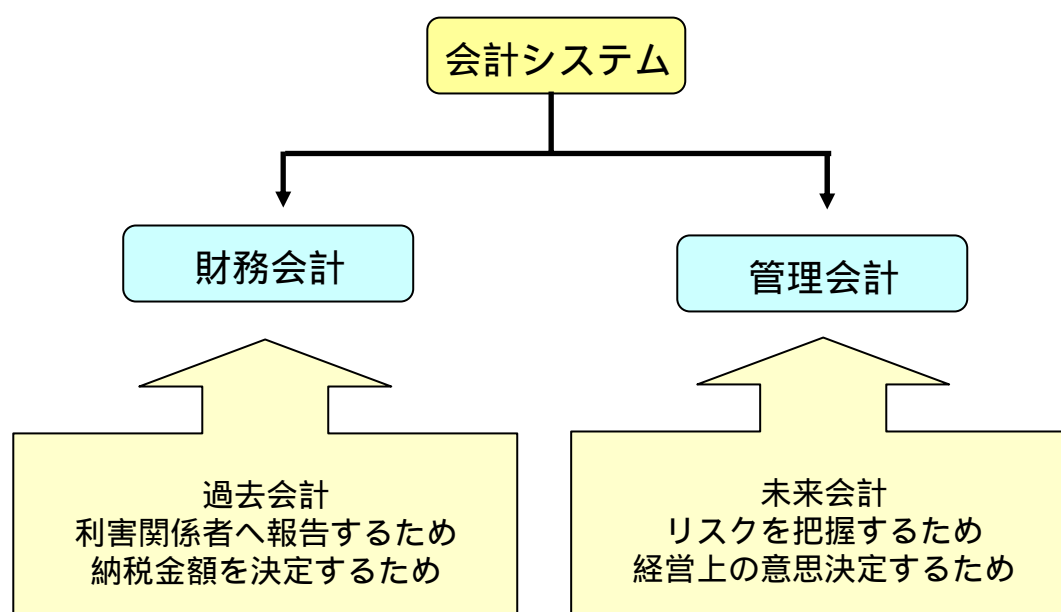
企業外部の利害関係者のための財務（制度）会計

企業内部の経営者、管理者のための管理会計

財務会計の目的は、企業の経営状態の開示であり、会社法や企業会計原則などに則って株主や債権者への報告に利用されます。

これに対し管理会計は、その実態を捉え、未来のリスクとチャンスを把握し、経営者・管理者の意思決定が適時・適切に行えるようにすることが目的です。管理会計は企業の内部的なもので、財務会計と異なり、法令の定めに必ずしも従う必要はなく、設計は自由であり、実施するか否か自体も企業の判断に委ねられています。

しかしながら、管理会計は企業の未来「リスクを予知」し、成長発展への「意思決定」を図る上で欠かせないものであり、財務会計と同等、あるいはそれ以上の意味を持っています。



>>>管理会計の基本

管理会計を活用した損益計算書の基本形は以下のようになります。

| 科 目 | 内 容 | 例 |
|------------|------------------------------|----------------------|
| 売上高 | | |
| -) 変動 | 売上高や企業活動に比例して変動する費用 | 材料費 商品仕入高 外注費 |
| 限界利益 | | |
| -) 管理可能固定 | プロフィットセンターで管理可能な固定費 | 接待交際費 光熱費 |
| 貢献利益 | | |
| -) 管理不能経 | プロフィットセンターで管理できないが、部門に属する固定費 | 人件費 家賃 |
| 直接利益 | | |
| -) 本社 | プロフィットセンターに属さない固定費 | 研究開発の人件費 経理部門の人件費 |
| 営業利益 | | |

部門でコントロール可能な利益は貢献利益です。部門の努力で決定できる利益の評価は貢献利益で行います。

自部門ではコントロールできなくても、部門にかかる経費を差し引いた後の利益は直接利益といい、部門の実力は直接利益で把握することができます。

部門の存続の可否を検討する際には、この直接利益がプラスかマイナスかで評価します。

プロフィットセンターの活動を支援する本社経費（共通経費）を控除した後の利益が営業利益です。本社機能の必要以上の肥大化を抑制したり、プロフィットセンターで本社経費をカバーする意識を持つために活用します。

変動損益計算書活用のポイントとしては、変動費は「率」で管理し、固定費は「実額」の増減で管理することです。

>>>本社費（共通経費）の配賦

プロフィットセンター単位で管理会計を進めるにあたり、本社費の配賦が大きなテーマとなります。本社費の配賦には納得性の高い根拠を策定する必要があります。

本社費の一般的な配賦方法は次の通りです。

【本社費の一般的な配賦方法】

売上高基準・売上総利益基準

売上高の実績により本社費を配賦する方法。売上高総利益率に大きな格差があって、売上高では適当でない場合には、売上総利益または限界利益によって配賦します。非常に分かりやすい配賦方法である反面、難点もあります。

第1に本社費はほとんど固定費であり、固定費を売上高や総利益といった変動する要素で配賦するのは矛盾している点です。第2に売上高の伸長に伴う本社費負担増に対する反発を受ける可能性が高く、逆に売上高を増加させるインセンティブが弱くなるという点です。

資産残高基準

各部門の棚卸資産、売上債権などの流動資産、あるいは固定資産残高を加えた資産残高による配賦方法です。全体を100%としての配賦率の計算は売上高基準の場合と同じであり、経理財務部門の費用配賦基準に適しています。また、これらの資産を圧縮させる方向に導くメリットもあります。

人員割り

人頭割りともいわれ、所属する従業員数を基準として配賦する方法です。全体の人員を100%として、その部門の人員の割合で配賦します。単純明快で合理性も高く、実務上優れている方法です。

その第1の理由は、本社費の約半分は人件費であり、人件費以外の経費も、大部分が人の存在によって発生する属人費であることです。

第2の理由は、人員割りによって本社経費を配賦することにより、本社人員の増加を抑制し、生産性向上に向かわせる効果があるということです。

なお、パート・アルバイトの人員は、時間外も含め1日あたり8時間で1人として計算します。中堅、中小企業において部門別業績管理を行う際には、最も適した配賦基準です。

人件費基準

人員構成に部門間の格差が大きいときには、人件費基準を採用します。

社員が多い部門と、パート・アルバイトが多い部門を人員割りで費用配賦したのでは不合理であるからです。人件費基準はこの欠点を解消し、しかも人員割りのメリットをすべてそなえた、最も優れた方法といえます。

負担すべき部門全体の人件費を100%として各部門の人件費の割合で配賦します。

使用実績基準

すべての本社経費を、それぞれの部門がどのようなウェイトで使用しているかを個別に判断し、各部門に配賦する方法です。作業に膨大な時間を要すること、ウェイト付けの基準設定も難しいという点があります。

>>>業種別業績管理の考え方

部門業績を管理する基本は、前述の変動損益計算書ですが、業績管理の指標設定は自由であり、業種別に管理すべき項目はさまざまです。

業績向上に大きな影響を与える実数や指標、逆に業績悪化に大きな影響を与える実数や指標を重点管理することが大切です。

製造業の場合

製造業は、工場が中心となる業種です。したがって、工場の管理が中心となります。特に経費の中で最も大きい「材料費」「生産効率」が業績管理の中心になります。また、見込み生産型の製造業では、製品の改善や新製品の開発が重要なプロセス指標になります。

| 要因指標 | プロセス指標 |
|------|----------------------------------------------------|
| 売上高 | 製品別売上 / 新製品投入数 取引先別売上高（受注生産の場合） |
| 限界利益 | 原材料仕入れ単価 / 原材料ロス率 工場稼働率 / 外注費率 パート・アルバイト人件費率 |
| 在庫管理 | 製品実地棚卸額 / 不良在庫額 半製品在庫額 / 原材料在庫額 在庫回転期間 |

卸売業の場合

卸売業の経営特性は、低い限界利益率、在庫が膨らむ傾向がある、ルート営業中心のため営業担当者に情報が集まる、といった点です。また取引先が多いという特性もあります。したがって、上記の項目に焦点を当てた業績管理が必要になります。

| 要因指標 | プロセス指標 |
|------|---------------------------------------------------------------|
| 売上高 | 取引先別売上 / 取引先別案件 取引先訪問頻度 / 新規顧客開拓件数 営業担当者別売上高 / 営業担当者別案件 |
| 限界利益 | 商品仕入れ単価 / 取引先別販売単価 商品別粗利益率 / 外注費率 パート・アルバイト人件費率 |
| 在庫 | 商品別在庫回転期間 / 不良在庫額 |
| 売上債権 | 取引先別売掛金残高 / 取引先別売掛金入金状況 |

小売業の場合

小売業は、不特定多数の顧客に対して商品を販売します。

したがって、いかに顧客が求める商品を適正な価格で提供するかが大切なポイントになります。また、パート・アルバイトが多いことも業種特性のひとつです。

| 要因指標 | プロセス指標 |
|---------|---------------------|
| 売上高 | 商品別売上高 / 時間帯別売上高 |
| 限界利益 | 商品別利益率 / 商品ロス率 |
| 生産性・効率性 | 人時売上高 / 売り場面積あたり売上高 |

< 業績管理フォーマット事例 月次報告書 サービス業 >

月度業績検討会議資料

1. 前月実績

(1) 売上

(単位：千円、%)

| | | 目標 | 実績 | 目標対比 | 達成率 | (単位：千円、%) | |
|-----------|----|----|----|------|-----|-----------|------|
| | | | | | | 前年実績 | 前年対比 |
| 客数 (人) | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |
| 収入 (千円) | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |
| その他 (千円) | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |
| 収入合計 (千円) | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |

(2) 単価

(単位：円)

| | | 実績 | 前年実績 | 前年対比 |
|----|----|----|------|------|
| | | | | |
| | 累計 | | | |
| 単価 | 月 | | | |
| | 累計 | | | |

(3) 主要 別受注状況

| | | 人数 | | | 単価 | | |
|--|----|----|------|------|----|------|------|
| | | 実績 | 前年実績 | 前年対比 | 実績 | 前年実績 | 前年対比 |
| | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |
| | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |
| | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |
| | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |
| | 月 | | | | | | |
| | 累計 | | | | | | |

(4) 実績に対する分析、コメント

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

2. 先行管理

(単位：人、千円)

| 月 | 目標人数 | 現状 | 過不足 | 昨年実績 |
|---|------|----|-----|------|
| | | | | |
| 月 | 目標売上 | 現状 | 過不足 | 昨年実績 |
| | | | | |
| 月 | 重点施策 | | | |
| | | | | |

(単位：人、千円)

| 月 | 目標人数 | 現状 | 過不足 | 昨年実績 |
|---|------|----|-----|------|
| | | | | |
| 月 | 目標売上 | 現状 | 過不足 | 昨年実績 |
| | | | | |
| 月 | 重点施策 | | | |
| | | | | |

(単位：人、千円)

| 月 | 目標人数 | 現状 | 過不足 | 昨年実績 |
|---|------|----|-----|------|
| | | | | |
| 月 | 目標売上 | 現状 | 過不足 | 昨年実績 |
| | | | | |
| 月 | 重点施策 | | | |
| | | | | |

3 業績管理システムを運用するポイント

>>>運用の基本はPDCAサイクル

業績管理はシステムの構築ステップと運用の段階に分けられます。いくら良いシステムを構築しても、そのシステムが活用されなければ意味がありません。業績管理項目・管理指標を設定し、部門別の責任体制を明確にした次のステップは、業績管理資料をどのように作成し、どのようなサイクルで点検するかというルールを設定し、管理サイクルを回していくこととなります。

PDCAサイクルでいうと、C（検証）とA（対策）に当たります。

特に重要なことは、業績検討会を効果的に実施することです。

>>>業績検討会の目的

業績検討会の目的は、過去の実績を要因指標、プロセス指標に分解して把握・分析し、今後の業績向上と管理職の育成に役立てることです。

具体的にいうと業績検討会には次に挙げる4つの目的があります。

【業績検討会の目的】

前月の実績を把握し、目標達成、目標未達成の原因を究明する。
前月の実績、原因の究明結果を踏まえ翌月から3ヶ月先までの方針を明確化する。
経営トップの方針を伝達し部門の活動方針を統一化する。
重要事項に関する情報を共有化する。

作成する資料、発表ともに上記の視点から外れるものは省略し、会議の焦点を絞るべきです。

また、業績検討会は次の4つの視点を考慮に入れた運営が必要です。

【業績検討会運営の留意点】

訓練の場とすること
業績検討会では、部門の責任者が実績、要因分析、今後の取組みについて発表し、それに対して質問、議論を行ない、方針が決定され、次に部門でなすべきことが具体的に決定されます。部門の責任者にとっては、自分の考えをいかに伝えるかとい

う説明能力の訓練の場になります。

また、部門責任者が自部門の業績について分析をして、今後の活動について考え、検討する習慣づけをする意義を持ちます。

実行チェックの場とすること

業績管理はP D C Aサイクルの中のCとAが中心となります。そのためまず、実行チェックをすることが重要です。

業績検討会において、部門責任者が延々と説明・弁解し、経営陣から長時間にわたる質問や追及がなされる場面が多く見られます。業績検討会を効率的に行ない、Cに時間をかけずに、Aに十分な時間をかけるためには、業績管理のフォーマットを統一と資料の事前配布を行い、報告のスタイルや持ち時間を決めることがポイントになります。

意思決定の場とすること

実行チェックの後は、それに基づいて次に何に取り組むのかという意思決定を行わなければなりません。すなわちP D C AサイクルのAからPへのフィードバックです。会議においては、未来に向かった意思決定をすることが最も重要なことです。効果的な手段としては、会議終了時において意思決定内容を議長が再確認したり、意思決定された項目を、会議の議事録に記載することが挙げられます。

動機付けの場とすること

実行チェックとそれに基づく意思決定がされても、メンバーの納得性が低ければ実行しても期待する結果は出ません。すなわちP D C AサイクルのDを促進するような配慮が必要です。参加メンバーが、意思決定された事項の目的をきちんと理解し、達成時のイメージを共有化できるような配慮をすることが大切です。

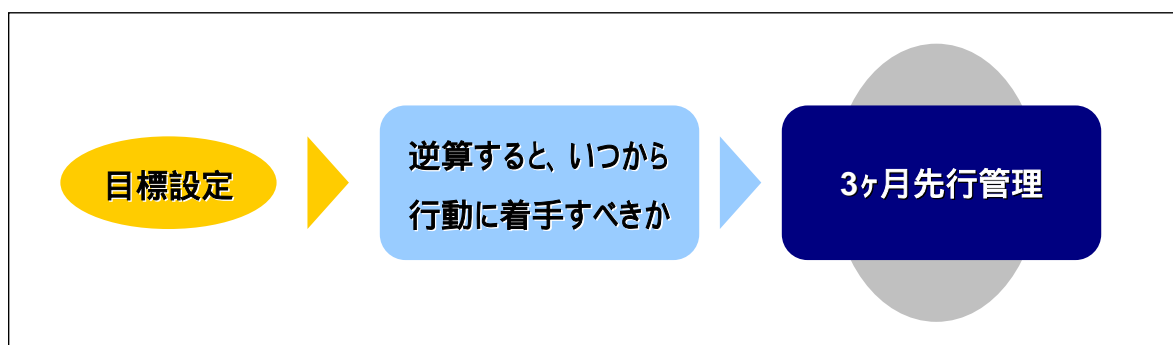
>>> 3ヶ月先行管理

業績検討を行ない、今後の活動を組み立てる際には、3ヶ月先行管理の手法を活用すると効果的です。

通常、1つの活動を企画し、実行に移し、一定の成果を挙げるためには3ヶ月の期間を要します。業績検討の場では、3ヶ月先の業績を見通し、不足の穴埋めをするために、新しい取組みを計画します。例えば、「重点攻略地域を選定し、訪問計画を立てる」「新規商品を投入する」「原材料の仕入価格交渉をする」などです。

全社一丸で業績目標を達成する！高収益企業が取り組む業績管理体制

業種によって、活動の準備から成果までのサイクルが異なります。例えば、継続的に使用される事務消耗品を扱う卸売業の法人ルート営業では、サイクルは短めになります。逆に、設備機械の販売など大きな金額を扱う受注業では、おのずとサイクルが長くなります。それぞれの業種特性に合わせた、先行管理サイクルを設定し、業績検討会の準備資料に盛り込むことが大切です。



BMC ブックス『経営計画策定マニュアル』197 頁



4 新しい業績管理手法『アメーバ経営』の概要

>>>京セラは実践している『アメーバ経営』の概要

京セラが行なっている『アメーバ経営』という言葉は、これまでもよく耳にしてきました。しかし、これまで具体的な内容は門外不出とされてきました。

今回初めて稲盛和夫氏の著書『アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』によって、その全貌が明らかにされました。以下にその概要を紹介します。

「時間当り採算」という考え方がその中心ですが、従来の「時間当り採算」とは考え方が大きく異なります。

これまでの管理会計の概念を超える部分があり、参考になる部分が多くあります。

「時間当り採算」とは

「売上を最大に、経費を最小にする」という経営の原則をベースに、その原則を末端まで徹底するための手段が、「時間当り採算」の本質です。

例えば、製造業においては、社員の大多数が製造部門に所属します。製造部門では経費を削減することは考えますが、売上を増やすことに対する関心や責任を感じていない場合がほとんどです。

「売上を最大に、経費を最小に」という原則からすれば、製造部門においても、経費を最小にすると同時に、売上を最大にする努力をしてもらわなければなりません。それには、独立したひとつの採算単位（本書では「アメーバ」と表現）のリーダーが、売上を実感できるようにしなければ、売上を最大にしようという意欲が生まれるはずがありません。

そのための手段が「時間当り採算表」です。時間当り採算では、各アメーバの収入と経費だけでなく、その差額である付加価値を計算します。その付加価値を総労働時間で割り、1時間当りの付加価値を計算する。このように自分の属するアメーバが、1時間当りどれだけの付加価値を生み出したのかということが簡単に分かる仕組みです。

各工程間で売買を行ない、全工程で売上を意識することが、『アメーバ経営』の大きなポイントです。

従来の管理手法と『アメーバ経営』の本質的な違い

多くの製造業では、管理会計の方式として標準原価計算を採用しています。

標準原価計算で、どのように原価を管理するかというと、まず前期の原価を計算して、「前期はこういう原価になっているので、今期は前期の1割減を目標にして原価を下げよ」

というような指示がでます。

それを受けた製造は、前期に比べて1割下げた目標となる原価を設定し、その範囲内で製品を作るように努力します。しかし、製造では、目標とする原価内で製品を作れば自らの責任を果たしたことになるので、自ら利益を生み出すといった意識にはなりません。

製品が完成すると、営業部門が製造部門から製品を標準原価で受け取り、その製品の原価にマージンを乗せて売値を決めます。販売するのはすべて営業の才覚であり、責任となります。

実際には「市場環境が厳しいので、原価に少し利益を乗せたくらいで売るしかない」と言って、安易に値決めする営業担当が出てきます。そのうえ、実際に値段を決めるのは営業担当役員ではなく、いくつかの店舗を回り、他社の価格を見た一営業担当者であったりするのが実態です。営業を始めて数年しか経っていない営業担当者が、会社の経営を決めていることになるのです。

一方『アメーバ経営』では、製品の市場価格がベースとなり、社内売買によって市場価格が各アメーバに直接伝えられ、その社内売買価格をもとに生産活動が行なわれます。さらに製造の各アメーバが独立したプロフィットセンターであるため、製品の売値で利益が出せるよう、アメーバが責任を持ってコストを引き下げようとしています。

つまり、与えられた標準原価で製品を作ることでなく、市場価格のもとに、自ら創意工夫をしてコストを引き下げ、自分の利益を少しでも多く生み出すことが製造部門のアメーバの使命になるのです。

したがって、製造業における大部分を占める製造部門が、自分の作った製品の原価しか知らない一般の会社と、『アメーバ経営』を採用している会社では、従業員の採算意識に雲泥の差が生じます。

『アメーバ経営』では、自らの創意工夫により、付加価値を生み出すことに主眼が置かれています。この点からも、『アメーバ経営』は、従来の管理会計の思想を根底から覆す、斬新な経営システムであるといえるでしょう。

[>>>時間当たり採算の具体例](#)

製造部門における「時間当たり採算表」の事例

京セラでの「時間当たり採算表」を例に、各アメーバの採算管理がどのようになっているかについて、その内容を解説します。

次ページの図表は、部品事業の製造部門における時間当たり採算表です。

社外への出荷にあたる「社外出荷（B）」4億円と社内にある他のアメーバへの出荷金額にあたる「社内売（C）」2億5,000万円を合計して、「総出荷（A）」6億5,000万円が算

出されます。この総出荷から、社内の他のアメーバから部材などを購入した金額「社内買（D）」2億2,000万円を引いて、製造アメーバの収入を表す「総生産（E）」4億3,000万円が算出されます。

アメーバの儲けである「差引売上（G）」は、「総生産（E）」4億3,000万円から、アメーバの労務費を除いたすべての経費合計である「控除額（F）」2億4,000万円を差し引いて算出します。したがって、その差である1億9,000万円がこのアメーバの差引売上、つまり付加価値に相当します。これを「総時間（H）」3万5,000時間で割ると、「当月時間当り（I）」が5,428.5円となります。

【製造部門 時間当り採算表の例】

| 項目 | | 金額 | 項目 | | 金額 |
|-------|-----|-------------|---------|-----|-------------|
| 総出荷 | A | 650,000,000 | ガス燃料費 | F14 | 6,000,000 |
| 社外出荷 | B | 400,000,000 | 荷造用品費 | F15 | 2,000,000 |
| 社内売 | C | 250,000,000 | 荷造運賃 | F16 | 2,000,000 |
| 商品（売） | C1 | 0 | 雑給 | F17 | 5,000,000 |
| 社内買 | D | 220,000,000 | 固定資産金利 | F33 | 5,000,000 |
| 総生産 | E | 430,000,000 | 在庫金利 | F34 | 10,000 |
| 控除額 | F | 240,000,000 | 減価償却費 | F35 | 20,000,000 |
| 原材料費 | F1 | 20,000,000 | 内部諸経費 | F36 | 5,000,000 |
| 金具費 | F2 | 3,000,000 | 部内共通費 | F37 | -400,000 |
| 商品仕入高 | F3 | 3,000,000 | 工場経費 | F38 | 6,000,000 |
| 副資材費 | F4 | 2,000,000 | 内部技術料 | F39 | 200,000 |
| 屑処分益 | F5 | -200,000 | 営業・本社経費 | F40 | 40,000,000 |
| 内部消工費 | F6 | 1,000,000 | 差引売上 | G | 190,000,000 |
| 金型費 | F7 | 6,000,000 | 総時間 | H | 35,000,000 |
| 一般外注費 | F8 | 30,000,000 | 定時間 | H1 | 30,000,000 |
| 協力会社費 | F9 | 30,000,000 | 残業 | H2 | 4,000,000 |
| 消耗品費 | F10 | 7,000,000 | 部内共通時間 | H3 | 40.0 |
| 消耗工具費 | F11 | 20,000,000 | 間接共通時間 | H4 | 960.0 |
| 修繕費 | F12 | 9,000,000 | 当月時間当り | I | 5,428.5 |
| 電力水道料 | F13 | 10,000,000 | 時間当り生産高 | J | 12,285 |

稲盛和夫『アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』142～143頁掲載の表を一部加工

営業部門における「時間当り採算表」の事例

下記の図表は、受注生産の営業部門の時間当り採算表です。

当月の「受注（A）」は3億6,000万円、「総売上高（B）」は3億5,000万円です。営業部門の収入である「総収益（C）」は、受注生産における営業口銭と在庫販売による粗利を合計したのですが、この例は受注生産なので在庫販売は行なっていません。受注生産の

営業アミーバの収入である受取口銭は、売上高に口銭率を掛けて計算されます。この場合、口銭率を8%とすると受取口銭は2,800万円となり、「総収益(C)」も同額となります

この「総収益(C)」から、労務費を除く、広告宣伝費、販売手数料、旅費交通費などの営業活動に必要な経費の合計、「経費合計(D)」1,200万円を差し引くと、「差引収益(E)」1,600万円となります。それを「総時間(F)」2,000時間で割り、「当月時間当り(G)」が8,000円と計算されます。

営業部門における「時間当り採算」のポイントは、売上高ではなく、売上高に応じた営業口銭が営業部門の収入になるという部分です。

【営業部門 時間当り採算表の例】

| 項目 | | 金額 | 項目 | | 金額 | |
|----------|------|-------------|-------------|----------|------------|-----------|
| 受注 | A | 360,000,000 | 固定資産金利 | D17 | 120,000 | |
| 総売上高 | B | 350,000,000 | 在庫金利 | D18 | 19,000 | |
| 受注生産 | 売上高 | B1 | 350,000,000 | 売掛金金利 | D19 | 3,000,000 |
| | 受取口銭 | - | 28,000,000 | 仕入商品費 | D20 | 0 |
| | 収益小計 | C1 | 28,000,000 | 内部諸経費 | D21 | 390,000 |
| 在庫販売 | 売上高 | B2 | 0 | 雑給 | D22 | 56,000 |
| | 売上原価 | - | 0 | その他労務関連費 | D23 | 390,000 |
| | 収益小計 | C2 | 0 | 消耗工具費 | D24 | 210,000 |
| 総収益 | C | 28,000,000 | 修繕費 | D25 | 95,000 | |
| 経費合計 | D | 12,000,000 | ガス燃料費 | D26 | 15,000 | |
| 電話通信費 | D1 | 260,000 | 電力水道料 | D27 | 37,000 | |
| 旅費交通費 | D2 | 980,000 | 雑費 | D28 | 110,000 | |
| 荷造運賃費 | D3 | 3,500,000 | 雑収入 | D29 | -250,000 | |
| 保険料 | D4 | 130,000 | 雑損失 | D30 | 0 | |
| 通関諸掛 | D5 | 360,000 | 固定資産処分益・損 | D31 | 0 | |
| 販売手数料 | D6 | 360,000 | 本社経費 | D32 | 530,000 | |
| 販促費 | D7 | 0 | 部内共通費 | D33 | 49,000 | |
| 売上割戻高 | D8 | 28,000 | 間接共通費 | D34 | 560,000 | |
| 広告宣伝費 | D9 | 130,000 | 差引収益 | E | 16,000,000 | |
| 接待交際費 | D10 | 84,000 | 総時間 | F | 2,000.0 | |
| 委嘱費用 | D11 | 12,000 | 定時間 | F1 | 1,800.0 | |
| 外注・サービス費 | D12 | 20,000 | 残業 | F2 | 100.0 | |
| 事務用品費 | D13 | 40,000 | 部内共通時間 | F3 | 30.0 | |
| 公租公課 | D14 | 75,000 | 間接共通時間 | F4 | 70.0 | |
| 賃借料 | D15 | 560,000 | 当月時間当り | G | 8,000.0 | |
| 減価償却費 | D16 | 130,000 | 時間当り売上高 | H | 175,000 | |

稲盛和夫『アミーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』144～145頁掲載の表を一部加工

>>>営業部門も製造部門もプロフィットセンター

『アミーバ経営』では、営業部門と製造部門がそれぞれ独立採算（プロフィットセンター）であるため、アミーバの全員が少しでも付加価値を高め、採算を向上させるよう努力

する仕組みとなっています。

時間当り採算で労務費を控除額や経費に含まないようにしているのは、労務費が各アメーバでコントロールできない性質を持っているからです。労務費自体は、会社の採用方針、人事や総務に関連する方針により、その金額がほぼ決まってしまうため、アメーバの責任者が労務費をコントロールすることは困難です。

したがって、アメーバリーダーが管理できない労務費ではなく、生産性をとらえる上で重要な「時間」の管理に主眼を置いています。

もちろん、労務費を無視しているわけではなく、リーダーは時間当りの平均労務費を把握しています。アメーバの「時間当り」が、時間当り平均労務費よりも低ければ、そのアメーバの採算は赤字、上回っていれば黒字となります。したがって、各アメーバリーダーは「時間当り」の損益分岐点がどのあたりかをつねに認識しています。

>>>[タイムリーに部門採算を把握する](#)

経営というものは、月末に出てくる時間当り採算表を見て行うものではありません。月次の採算は毎日発生する細かい数字の集積であり、日々採算を作る努力を怠ってはなりません。したがって、時間あたり採算においては、重要な経営情報である受注、生産、売上、経費、時間などを、1ヶ月分の数字をまとめて月末に集計するのではなく、日々集計を行ない、その結果をスピーディーに現場へフィードバックしています。

各アメーバでは、月初に時間当り採算表のすべての管理項目について予定数字を立てます。毎日の実績数字を正しくとらえているからこそ、その予定数字に対する進捗状況を日々把握することができるのです。アメーバという小さな単位ごとに、デイリーベースで採算を見ることにより、すばやい経営判断を下すことができます。

現代の企業経営では、スピードが何よりも重視されており、時間効率をいかに高めて行くかが競争に勝つための鍵となっています。『アメーバ経営』における時間当り採算制度は、現場の指標に「時間」という概念を持ち込むことによって、従業員一人ひとりに時間の大切さを自覚させ、仕事の生産性を向上させています。

このことが、自部門の採算を向上させるだけにとどまらず、会社全体の生産性を高め、京セラの市場競争力を強化しているのです。