

飲食チェーン店における全員参加の利益計画

福谷 修治

1. まえがき

経営者の夢の1つに、「利益向上」ということがある。また多くの従業員の願いに「自分の仕事と人間性の価値を経営者に認めてもらい、それに応じた報酬をもらいたい」ということがある。一般に会社の利益追求と、従業員の利益追求は相反するものと思われているが、事実はその逆でなく、この両者の夢を融合、実現し、その仕事が社会ニーズにのった企業こそがこれからの「エクセレント・カンパニー」の必須条件である。

しかしながら現実問題として、従業員に自分の経営計画を複数案提示し、この計画を実現したさいの会社の利益と、従業員に対する利益配分額を明らかにして協力要請できる経営者がどのくらいいるだろうか。その実現の結果、資金繰りまで含めた会社の実態はどのように変化していくのだろうか。また従業員には、一見、利益発生には関係ない間接作業にかかわっている人も多くいる。これらすべての従業員を経営計画に巻き込むにはどうしたらよいのだろうか。

このような夢を実現する可能性を秘めたものの1つにマトリックス会計を応用した「未来経営」がある。本稿ではその理論と、実際に行なっている適用実施例を紹介する。

2. パソコン簿記会計の限界

2.1 会計データの有効利用

これまで会計ソフトというと会計事務所や企業の専用オフコンでの独壇場であったが、最近のパソコンの機能向上、低価格化、ソフトの質的向上により、パソコン会計を行なっている事業所が20万社を越えたといわれている。これを利用して得られる会計データはその会社の実態をすべて網羅する「データベース」そのものであるに

もかわらず、それをうまく分類、選別、活用している経営者はどれくらいだろうか。それどころか対税務署、金融機関等へ提出する資料作成だけに使っている会社も少なくなかろう。

この「会社データベース」こそ、ひとたび経営戦略用ソフトとドッキングさせれば、宝の山へと変貌する。

2.2 パソコン簿記会計とマトリックス会計

パソコン簿記会計は、振替伝票等の原始伝票を入力するだけで試算表をはじめとするさまざまな経営資料が作成され、ペーパーレス会計が実現できる。その上、会計コストの低減や経営資料のリアルタイム作成が可能となった結果、経営チャンスの逃避や撤収ポイントの遅れ等を避けられるようになった。

よってパソコン会計を採用する会社はさらに増加すると考えられるが、(1) B/S(貸借対照表)、P/L(損益計算書)、資金繰表、各種経営分析との連動が理解しづらい、(2) 季節変動が盛り込まれない、(3) 決算月には通常特殊な処理が発生するため、決算月がくるまでは年間の経営実態がつかめないといった問題をかかえている。

これを解決するものとして、マトリックス会計がある。マトリックス会計は越村信三博士の提唱、研究になるもので、これを利用すれば、資金繰り、経営分析等が瞬時にして得られ、また、その数値をORの手法にかけることにより、経営計画作成が可能になるとされている[1]。

これは、まさに経営者にとって、夢が現実にかわる玉手箱のようなものであり、経営戦略の強力な武器となる。

また、マトリックス会計表の研究者の西順一郎氏は、このマトリックス会計表を自分が開発されたマネジメント・ゲーム(MG:経営シミュレーションゲーム)に採用し、30万人以上の人々がそれを体験している[2]。しかし、実務においては、新たな導入のための時間的な制約やマトリックス会計独自の仕訳・難解と思われがちな行列計算のため、あまり普及していないのが現状である。

ふくたに しゅうじ 未来経営研究所
〒730 広島市中区堺町2-4-27-208

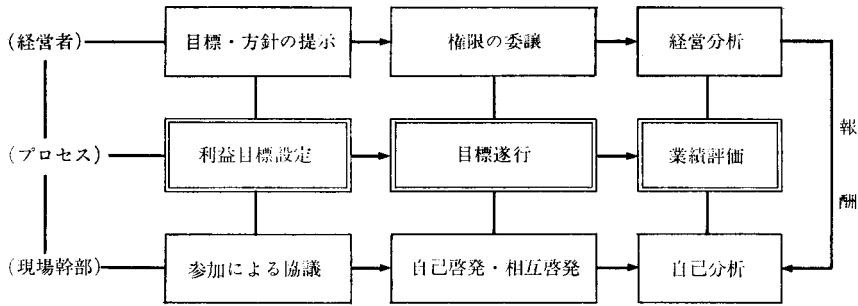


図1 「未来経営」の実行プロセス

3. 「未来経営」の実現

3.1 簿記会計とマトリックス会計の共存時代の開始

パソコン簿記会計で外部報告書類を作成し、マトリックス会計で資金繰りや未来予測を行なうためには、パソコン簿記会計のデータからマトリックス会計表が自動作成される必要があらう。なぜなら、経理処理を行なうのはコンピュータの専門家ではないので、彼らは迅速さと容易さを要求する。この自動作成への試みは、明智義輝氏らの提言によるものであるが[3]、筆者はスプレッドシートで開発し、あわせて未来予測も行なっている。こうして、マトリックス会計をもととした移動会計採用による基準データの精度向上、未来予測と利益計画にもとづく経営戦略、シミュレーション、意思決定、実行、といった複合作業を「未来経営」と呼び、筆者の経営する飲食チェーン店や経営診断先の数社で採用している。

経営戦略において、一定条件下の最適解のみを求めることはほとんど意味がなく、常に変化しているその会社独自のモデルの早期作成とそのモデルとの対話形式によるあらゆる場合での最適解の追求が最も必要である。そして、その達成には経営者と従業員相互の対話が必須となる。

3.2 「未来経営」の特徴

この「未来経営」には以下の特徴がある。

- ① 移動会計を採用し、最終作成月を含めそれ以前の12ヵ月（1年分）を単位とする。したがって常に最新の1年データで分析が可能となり、季節変動、決算月の変動要素も含むため精度が高く、決算月を待つことなくいつでも経営分析・年次計画ができる。
- ② 会社の全データが集約されているため、言葉によるごまかし等が排除される。
- ③ マトリックス表はスプレッドシート上に作成されるため、資金繰りを含めたさまざまなシミュレーション

が瞬時にできる。

- ④ 本部や各部門において発生した間接費の配賦を明確にさせ、これに伴い各部署とも利益計画が可能となる。
- ⑤ 利益計画表では、利益向上計画の各部門の目標値を達成可能値に設定し、そこで達成された利益を従業員に還元することにより彼らのモラルを向上させる。

4. 「未来経営」による利益向上計画の実例

それでは本節において、「未来経営」の実際の適用例とそれによる効果を紹介することにしよう。

4.1 「未来経営」の実行プロセス

このプロセスは、利益目標の設定、目標の遂行、業績評価の3段階から成り立つ(図1参照)。そこで、各段階ごとにその〔手順〕と〔解説〕を行なう。

(1) 利益目標の設定

〔手順〕

- ① 会計データにもとづいたマトリックス表と年間利益計画表の自動作成。
- ② B/S、P/Lの未来予測と部門別（支店別）の利益計画表の用意。
- ③ 経営者、現場幹部と利益計画担当者による経営会議の実施。
- ④ 利益目標額の設定。

〔解説〕

この段階においては、経営者側において過去1年分の会計データにもとづいたマトリックス表と利益計画表を用意する。そしてこれを利用して、B/SとP/Lの未来予測を行なうと同時に、部門別の利益計画表（利益増の場合、利益0の場合、赤字の場合など）を作成し、経営会議へと入る(図2参照)。この利益計画表はラップトップ・パソコンに入力され、これを使ってそれぞれの現

利益計画表 (2倍増)		
現状		
売上	1893	
原価率	22.9%	
経費	1407	
営業利益	52	
損益分岐点	1826	
分岐点比率	96.4%	
改善目標		
	101.1%	
	97.7%	
	98.0%	
結果		
	1914	
	22.4%	
	1379	
	106	改善率
	1777	204.4%
	92.8%	
対売上換算表		
売上	+1%	28.1%
仕入	-1%	-0.2%
固定費	-1%	-0.74%

図 2 利益計画表 (2倍増) 例

場監督が実際にシミュレーションすることにより、その店の体質を明らかにさせる。こうして、利益目標実現のための個人の問題、経営者の希望、達成可能性を話し合い、議論を通じて、それぞれの売上、原価、経費を決定する。あわせて、全社の目標達成時と自部門のみの目標達成時場合のボーナスも決定する。

(2) 目標遂行

〔手順〕

- ① 毎月本部より送られる部門別実績にもとづき、各現場監督による実績差異分析の実施。
- ② 経営者と現場幹部による期中経営会議を行ない、目標未達部門への改善要請。

〔解説〕

経営会議で決定された利益目標額を達成すべく各現場幹部が実際に運営を行なう段階である。本部において毎月各部門ごとの経営実績を集計し、2週間以内に現場幹部へと送付される。彼らは、この実績にもとづき、現状を把握するとともに必要な正措置をとる。これを通して経営者と現場幹部による期中経営会議を開き、それぞれの現状報告と目標額未達部門への改善要請が行なわれる。ここではかなり厳しい指摘が行なわれ、各部門間での競争意識をかきたてる。この段階においては、P-D-C-Aを回すことにより、本人の達成意欲を向上させることを目標としている。

(3) 業務評価

〔手順〕

- ① 1年間の業績結果の発表、ボーナスの決定。
- ② 差異の原因分析と責任別の帰属。

〔解説〕

最終段階である業績評価においては、各々の部門ごとの業績結果を発表するとともに、ボーナス額を決定す

る。また未達部門に対しては、差異の原因分析・調査を行なわせ、経営者へ報告させる。必要ならば責任別の帰属も同時に行なう。

4.2 実施効果

単に経営目標を提示するだけなら、経営方針書などによる伝達方法もあろう。しかし、その内容をよく理解させ、真に具現化させるためには、会議により上位と下位の双方向のコミュニケーションが必要となる。このようにして、押しつけ的なトップ・ダウンではなく現場幹部の参加による協議が行なわれる。また目標達成を促すため毎月、会議が実施され、実績差異分析と是正措置がとられるのである。こうした努力の結果、利益向上はもちろんのこと、次のような成果が得られた。

- ① 経営者と従業員が1つの目標をもつことにより、よい労使関係が生まれた。
- ② 各従業員の仕事への関心を向上させることができた。
- ③ 今まで共同歩調をとることがなかった各部門間において、はげまじや協力が随所にみられた。
- ④ 従業員による自分の仕事への関心、会社への帰属意識が高まるとともに彼らに責任感が芽生えた。
- ⑤ ボーナスが現実となった時、認められることの喜び、達成への喜び、次へのチャレンジ精神が生まれた。

5. これからの「未来経営」

経営者は従業員に対してより大なる努力を期待するにもかかわらず、従業員には経営者のこの期待に率直に応えられない事情が存在する。努力の増大は、この期待に対してプラスの効果をもたらすが、同時に趣味や家庭サービスに使う余暇の削減、ストレスの蓄積といったマイナスの効果をも引き起こす。彼らがこうしたマイナス効

果に回避的なら、最も好ましい利益配分は固定給となろう。しかし固定給は業績結果にかかわらず一定の報酬が得られるため、極端な場合には彼らの努力がゼロとなってしまう。こうした事態を避けるためにも、従業員の自発的な努力へと結びつける適切な誘因 (INCENTIVE) が必要となる。そこに業績評価による報酬制度の必要性があると考ええる。

「未来経営」は、パソコン簿記会計を行なっている会社ならすべて明日からでも使用可能なものである。しかも利益の増加のみならず、経営者と従業員の信頼関係やコミュニケーションというヒューマニティ・マネジメン

トをも実現する。その効果が絶大な割には導入コストもさほどかからず、操作も簡単な講習程度ですむため、今後急速に普及するのではないかと考えられる。

参 考 文 献

- [1] 越村信三郎：マトリックス経営と未来会計，ソーテック社（1980）
- [2] 西 順三郎：安全経営してますか，ソーテック社（1979）
- [3] 明賀義輝：実践マトリックス会計，経営実務（1986）

「論文・研究レポート」の原稿募集

ORの実践をわかりやすい事例を中心に紹介してほしいという会員からの要望がある一方で、OR理論の展開あるいは手法の開発など学術的な研究報告も忘れないでという注文も根強くあります。

本誌では「論文・研究レポート」という審査論文欄を設けております。この論文・研究レポートでは、特に、経営の実践に役立つ理論研究、手法あるいはシステムの開発、概念フレームおよび方法論等を扱った研究のご寄稿を歓迎いたします。

投稿要領：学会原稿用紙36枚（25字×12行）以内（図表を含む）
（ワープロ可）投稿先はOR学会事務局OR誌編集委員会宛。

なお原稿のコピーを2部添付してください。

レフリー審査の結果、改訂をお願いしたり、採択されない場合があることをご了解ください。また、原稿は、採択・不採択にかかわらず、原本、コピーともお返しできません。

（OR誌編集委員会）