

S フレーム運用上の留意点

関メモ

S フレームを実践するための前提として、財務会計方式を管理会計（変動損益計算）方式への組替えが必須条件である。その上で、以下の解説をご理解いただきたい。

1. 全体計画策定について

(1) 逆算による売上高目標設定の基本

- ① 全社の年間固定費に相当する付加価値額は「生きるための条件」である。
- ② 借入金返済や将来構想上必要な年間利益額を「経営者の意思」とする。
- ③ 上記①および②を加算したものが当社の「手に入れたい結果」であり、できるできないに関わらず、獲得すべき年間付加価値額である。これが事実であり、取りも直さず目標付加価値額でなければならない。
- ④ この③項で算出された目標付加価値額をベースに、当該事業年度に予測される付加価値率（1－変動費比率）で割算することで、目標売上高が算出される。この作業に真剣に取り組む程、社長は「矛盾と不可能」と格闘することになる。しかし、ここが社長の強力な意思力が問われる正念場であり、社長の覚悟の見せどころである。

(2) 部門別に付加価値率が異なる場合への応用

- 上記1－(1)の手順において、③の全体付加価値額を求める段階までは同一手順となるが、④の段階以降で以下の工夫が必要である。
- ④ ここまでの③項で算出された全社の目標付加価値額を、それぞれの部門に部門ごと獲得付加価値額として割りつける。
 - ⑤ 各部門に割つけた部門ごとの目標付加価値額をベースに、それぞれの部門の付加価値率で除することで、部門ごとの目標売上高が算出される。ここでも、(1)と同様に社長の真摯な取り組みにその成否がかかることになる。

2. 全体計画と部門計画の整合について

上記(1)項で算出された目標売上高、変動費、付加価値額、固定費、営業利益を定型の4マス方式に組み入れて月次チェックの主資料として活用する。

(1) 全体管理については、全社「利益計画」様式での4マス管理で十分である。

(2) 部門別管理については、部門別売上高の4マス管理を併用することで事足りる。様式は、別添「部門別売上計画」および「客先別販売計画」参照。

- ① 売上高だけを捕捉することへの不安感も考えられるが、計画立案時に既に他の要素（部門付加価値額、固定費、必要利益）は勘案されているので問題ない。
- ② 部門別に詳細を追究しようとする、「木を見て森を見ず」になりがちだ。
- ③ 企業業績は「全体でいくら利益額が出たか」が最終評価となる。

(3) どうしても部門別の利益計画管理をしたい場合には、別添「4マス方式 部門別月次収益性確認表」を適合させることになる。