

## Sフレームのすすめ

～高収益構造の構築と継続に向けて～

KJS 管理会計実践サポート株式会社 代表取締役 関 洋一

STEP	内容	解説
I	“事業活動の本質”の確認	それは、“お客様の要求を満たすこと”
II	経営資源の有限性と顧客ニーズの無限性の理解	世界一の大企業GEでさえ、「選択と集中」を標榜
III	経営資源の有効活用の意味の理解	高収益の商品・顧客に重点的傾注、低収益のものから撤退…商品分析マトリックス（注6）
IV	“事実”情報による経営判断の必要性の理解	「思惑」や「裁量」の入った情報では、正しい経営判断が不可能→ミスジャッジ（注3）
V	定量面と定性面での“事実”情報の確保	「定量面の事実」の把握には、管理会計（変動損益計算方式）への組替えが必須（注4） 「定性面の事実」は、社長の顧客定期訪問で確認
VI	有効ツールの会得・活用	有効な具体策決定には、売上高（金額、傾向）と収益性の2要素の確認が必要（注6） 売上高（金額・傾向）については年計グラフ（移動累計表）、収益性については付加価値由来の一倉式賃率が必須（注5）
VII	月次でPDCAの励行	目標と実績の差を読み、即時その対策を講じPDCAサイクルを励行する（注2、3）

### 【補足：注】

注1) 利益に対する誤解 ～管理は内部、経営は外部（市場・顧客）ありき～

- ① 管理：最大限利益…経済学者の観念論（＝企業は最大の利益を追求するように活動するという理屈）→マネジメント病患者、目標通り病
- ② 経営：最小限利益…生きるための条件（＝年間固定費に相当する必要付加価値額は高精度で算出される）→地に足つけた経営

注2) 事業計画の意味 ～事業経営者は、予想屋ではない～

- ① 事業計画は、単なる計算や予想ではない。予想を当てても赤字では無意味
- ② 事業計画は、「生きるための条件」（＝年間固定費に相当する付加価値額）が前提であり、石にかじりついても達成しなければならない

注3) 経営者は、ミクロで見てマクロで判断せよ

- ① 目標通りいかないからこそ、目標が必要である→差を読むところに意味がある ∴. 期中に目標値をいじってはいけない
- ② 目標値は「当社の勝手な見込み・願望」（＝思惑情報）、実績値は「市場の評価」（＝事実情報）

③ 個別目標について、差を縮めるのは間違い、差を広げるのが正しい…売れるところに、売れるものを、売る。売れないものは、成り行き任せ機を見て切り捨て→商品分析マトリックス（注6）参照

注4）実務本位の儲けのモノサシ ～原価管理（＝恣意情報）ではなく、収益評価（＝事実情報）をモノサシにせよ～

① 管理会計として、変動損益計算様式を基本とせよ

② 財務会計原則を基にした全部原価計算方式を捨て、人時生産性による収益性基準を持て！→製造業・加工業は、付加価値由来の一倉式賃率基準を尺度とすること

注5）ツールは最小限度で

① パレート分析（ABC分析）…売上構成を確認する

② 売上年計グラフ…売上高の金額及び傾向を把握する

③ 一倉式賃率による収益性評価一覧表…収益性を把握する

注6）商品分析マトリックス

商品の類型	売上高		収益性	企業の一般的態度	成果を高める態度
	金額	傾向			
① 昨日の商品	多額	下降	低い	高額の追加資源投入	成り行き任せ、機を見て切り捨て
② 今日の商品	多額	安定	かなり	最も高額・良質な資源投入	投入資源の減少
③ 明日の商品	少額	上昇	高い	投入資源不足	良質な追加資源投入
④ 不必要な特殊品	少額	不安定	低い	高額な資源投入	切り捨て。ただし、「必要な特殊品」は捨てない！
⑤ 経営者の私の申し子	少額	頭打ち	低い	高額・良質な資源投入	切り捨て
⑥ シンデレラ	かなり	伸悩み	高い	投入資源極度に不足	良質な追加資源
確認方法・ツール	売上年計グラフ		一倉式賃率	財務会計で形骸化 (プロセス不明)	管理会計に組み替え (収益構造明確)

※ KJS セキ流では、表中「商品」を「顧客」に置き換えても活用可能。

※Sフレームとは、一倉定“社長学”をベースとし、弊社代表関洋一が中小企業経営支援で実践構築した「事実立脚型経営」の仕組みのこと。