

〇〇〇〇株式会社 御中

〇〇管理調査中間報告書

平成22年 月 日

株式会社 アイカ

# 目次

1. 現状システムの総括	
・現状システム(商品・チェーン)の統括	P4
・業績管理の課題フロー	P5
・システムとしてどうあるべきか	P6
2. 業績管理構築のご提案 (現行システム課題の解決策)	
・新業績管理システムイメージ図	P8
・現行システム課題を解決するためのご提案	P9
・〇〇〇〇業績管理イメージ図	P10
3. 同業他社業績管理システム事例	
・他社による情報調整の取り組み例	P12~14
・業績管理他社事例イメージ図	P15
・業績管理他社事例C社	P16
4. 現状調査のご報告 (現行情報の特徴と課題)	
・財務損益/商品別売上損益/チェーン別売上損益	P18
・現行情報の特徴	P19~20
・現行業績管理体系	P21
・管理レポートと使用原価の関係	P22
・現行業績管理の課題	P23
・現状データ課題に関する議論すべき項目	P24~25
5. 業績管理システム構築ステップ	
・第一ステップ: 予実管理を基本とした業績管理	P27
・第一ステップ: モニターの為のシステム	P28
・第二ステップ: 業績管理コンセプトと業績管理指標の確立	P29
・第二ステップ: 業績管理実現のためのシステム	P30
6. 補足	P32~35
7. プロジェクトスケジュール	P37~38
8. 添付資料 (現状システム文章、ヒアリングベース)	P40~54

# 1: 現状システムの総括

# 1. 現状システムの総括

## \* 現状のシステム評価

・ **現状** 他のお大手食品製造業と比較しても情報の内容と量については大きな差は無いが、効果が出ていない。



・ **深堀** 社内ではまだ使用方法が検討されている状況で利用度は高くない



・ **目的** 各部門が欲しい・使い易い情報になっていない

\* 情報を全社で共有し、使いこなそうとする姿勢に各部門毎に違いがある

# 業績管理の課題フロー



## 2. システムとしてどうあるべきか

### \* 第一ステップとして

- **ニーズ** 現状の情報をベースとして各部門が利用したい情報を纏める  
(今回の調査である程度判明している)  
↓
- **絞込み** 重点項目を設定し、情報を利用する部門及び使用する情報の内容を選定する  
↓
- **理解** 経営層及び各部門の利用者が見て分かること、使いやすいこと、目的が理解できることに重点をおいたシステムであるべき  
(担当が変わっても画面を見て、短時間で内容がある程度理解出来ること)

2:〇〇管理構築のご提案

現行システム課題の解決策

# 新業績管理システムイメージ図

(予算 / 目標)

(実績)

支店別売上損益目標  
 商品売上目標  
 リソース効率目標  
 原価低減目標  
 チェーン別損益目標  
 売上予算  
 経費予算

モニター

分析

改善策検討

改善策実施

商品損益 / チェーン別損益  
 支店損益 / 工場損益 / 班利益

売上分析

期間軸 / 支店軸 / 地域軸 / チェーン軸  
 商品軸

リソース効率分析

リソース軸 / 期間軸

原価分析

リソース軸 / 商品・原材料軸 / 期間軸

部門軸

経費分析……

管理区分 →

商品軸 →

チェーン軸 →

地域軸 ↑

期間軸 ↓

部門軸 ↙

リソース軸 ←

予算情報  
 経費情報  
 売上情報  
 生産実績情報  
 …etc

予実分析のための  
 情報倉庫の作成・維持

財務サーバー

販売サーバー

生産サーバー

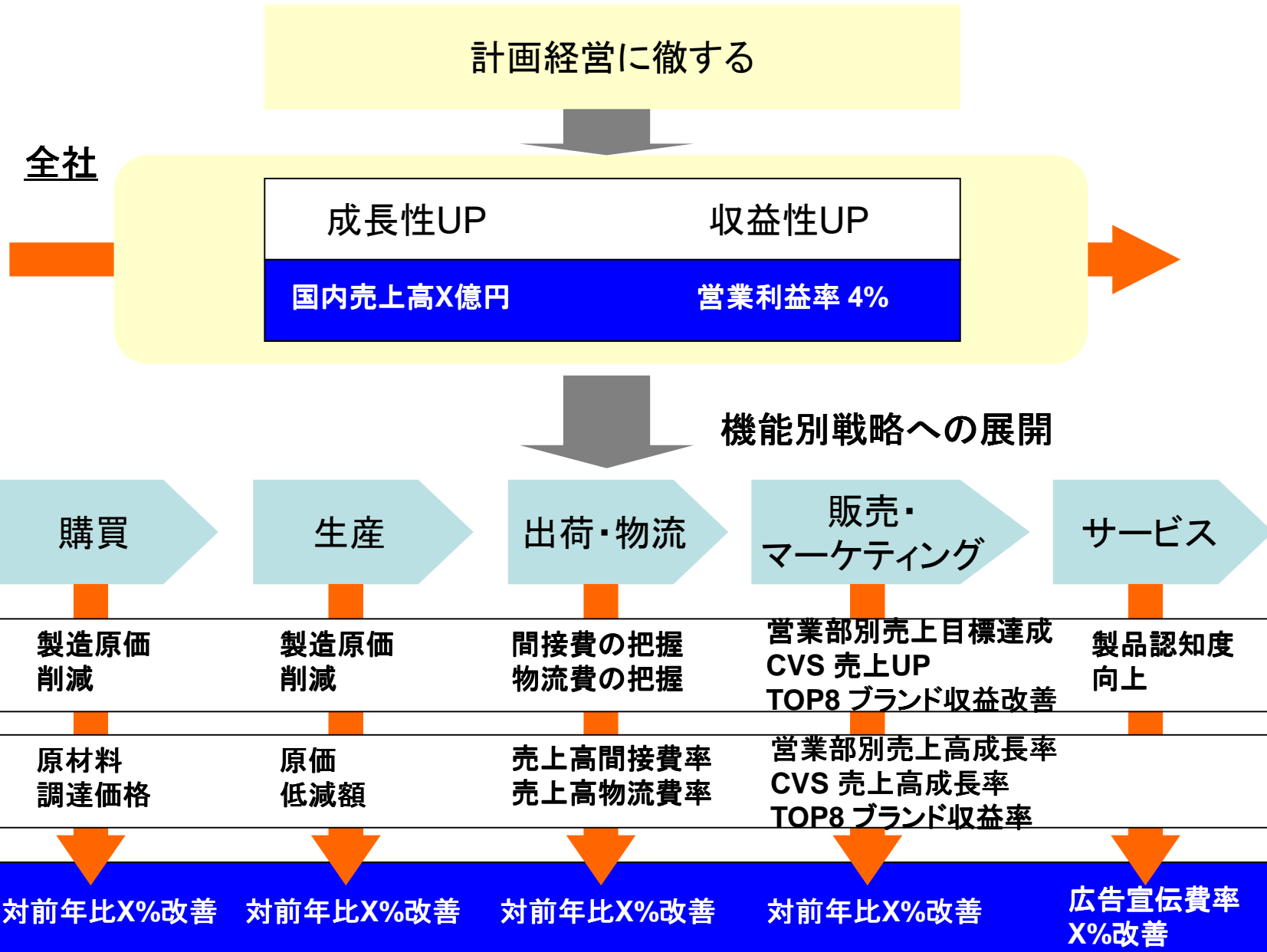
ホストコンピュータ



# 現行システム課題を解決するためのご提案

- PDCA サイクルに基づく業績管理
  - － 予算・計画と実績の差異分析と改善活動
- 管理体系の整備
  - － 責任点(管理不能・管理可能)の明確化
  - － 管理可能費に対する予実管理
  - － 管理項目にあわせた予実管理サイクルの確立
- チェーン売上情報の拡充
  - － 重点チェーン(全体の約50%)による損益管理
  - － 卸からの注文に対し、チェーンを特定し紐付け
  - － 販売企画使用の店だし(納価)情報も統合化
- ユーザー利用形態の変更(システム面)
  - － Excel / 帳票による固定情報の利用から、動的情報取得可能な多次元DB 環境
    - 過去情報と現在情報を簡単に比較可能にする
    - 大量情報から迅速なクエリ応答を可能にする
    - ビジュアルな表現を可能
    - 使いやすい

# 〇〇〇〇業績管理イメージ図



### 3: 同業他社業績管理システム事例

# 他社による情報調整の取組例

- A社(菓子製造 売上1000億円以上)
  - 得意先別(問屋)損益管理の実施
    - 近年は建値を低くしてリベートの見かたを減らす様になっている
  - チェーン別損益実施
    - 注文時の紐付けは行っておらず、店だしデータで判断をしている
      - 特売以外では、商品までの損益管理は未実施
  - 特売毎に事前申告を行い、終了後に商品アイテム毎の実績を管理している
    - 店だしデータを使用して小売実績の傾向をみている。
    - \* 問屋の店だしデータ販売は毎年120%の伸び率で顧客が増加しており、今後も利用して行く方針、また問屋に対しては常に取引内容の改善を訴えている
    - \* 取引先が多岐に渡る為に本社での重点管理項目は作らず、各営業が自分のノルマを達成出来る様に活動を行なっている
  
- B社(菓子製造 売上〇〇〇億円以上)
  - 売上実績管理の実施
    - 問屋 / 商品 / セールス別の管理
  - チェーン別損益管理は未実施
    - 問屋からの購入データでは期ズレが発生する
    - 費用がかかりすぎる
    - 問屋からの注文の使用用途が不明

## 他社による情報調整の取組例

- C社(菓子製造 売上1000億円以上)
  - 商品別損益を実施
    - 商品事業部が商品損益の責任部署
      - マーケティングプラン / 広告宣伝費 / 新商品投入計画etc の実施
      - 週次での見直し
      - 営業本部は評価の対象外
  - チェーン別損益実施
    - 問屋からの注文時に、チェーンに紐付け(出荷先毎の注文)
    - 売上は建値ベースで捉える
    - 重点チェーンのみを管理(チェーン全体の5割程度)
- D社(菓子製造 売上1000億円以上)
  - 商品別損益管理
    - 商品別の損益管理は基本的に個別では無く、グループ別、価格別で管理している
    - 7割の管理を行なえば十分に判断が出来る、アイテム別に行なってもメリットは無い
  - チェーン別損益管理
    - 本社と事業所、エリアとの考え方に温度差があり、数値が合わない
    - 問屋からの店だしデータが来てから紐付けを行なっている
    - 現在はボリューム重視だが、今後は利益重視に変えて行きたいが・・・
    - 問屋にはインセンティブを払い納価でデータを貰っている 納価＝商品力
    - チェーン別損益は1ヶ月経てば見えるが、それでは手を打てないので、あまり重視していない。

\* 業績管理システムはまあまあだが、事業所、エリアからの情報で管理を行なっていくと全社のマーケティング出来ない為に本社中心で行なわれている

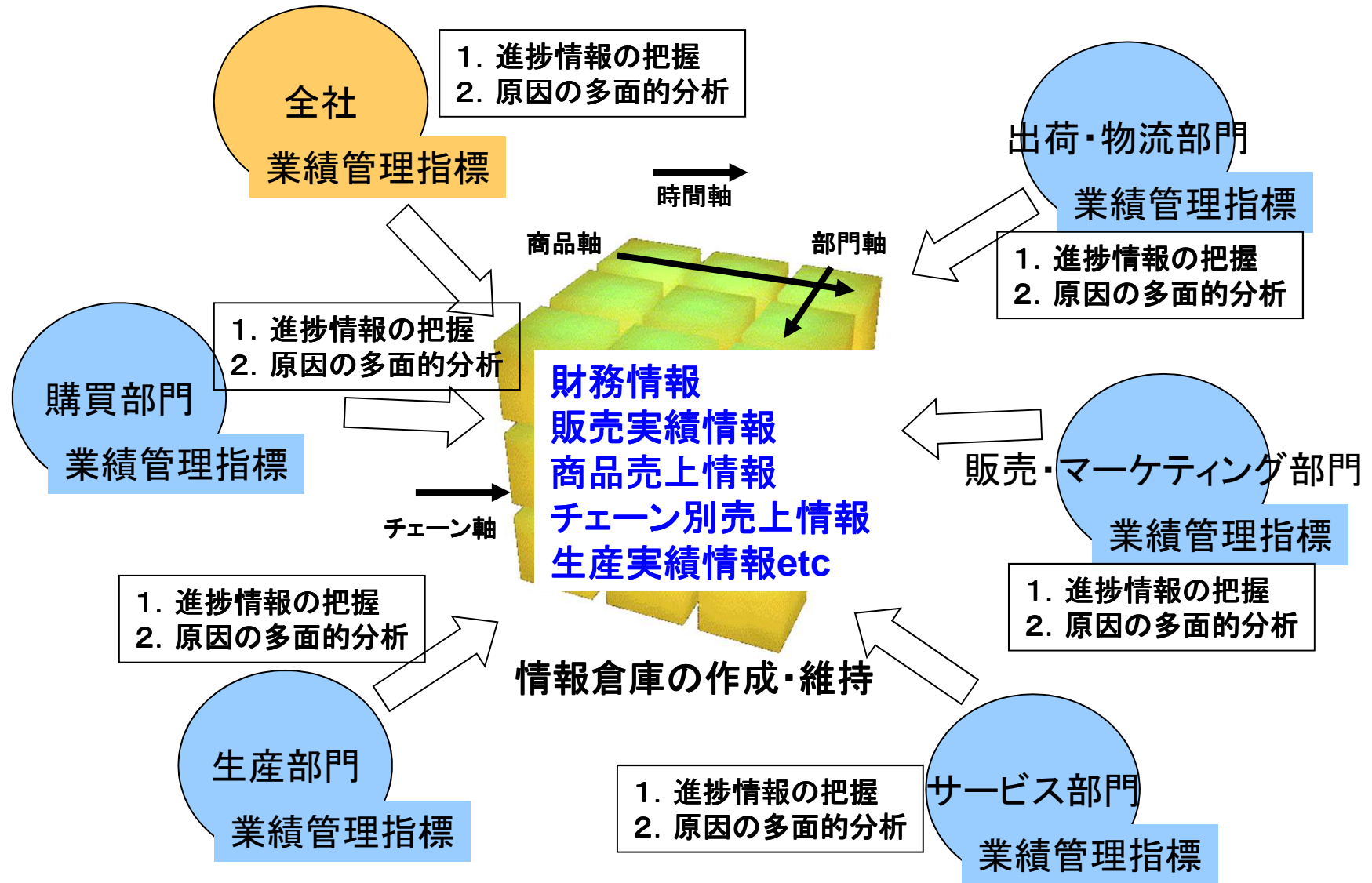
## 他社による情報調整の取組例

### \* 店出しデータについて

- ・菓子問屋、〇〇社情報システム部長の〇〇氏と貴社の社名を出さずに打合せを行いました。
  - 1) 現在大手の問屋は、メーカーへのサービス向上の一環として店だしデータ等の情報提供に力を入れている。
  - 2) 菓子メーカーからの依頼に応じて個別に対応を行なっている。
  - 3) 店だしデータは企業により、毎日購入している、3日1回、週に1回、月に1回など色々なパターンがある。
  - 4) 期ズレに関しては、提供時に3日間程度のデータを調整して出しており、以前に比べると精度は大きく向上している。
  - 5) メーカー側、問屋側とも営業担当が窓口になっていると、詳細な打合せが行なえない場合があるので、どの様なデータが必要か、情報システム部門が窓口となるので打合せを行いたい。

- \* 貴社の必要なデータを調査して〇〇社の情報システム部門と打合せを行なう様に調整をさせて下さい。

# 業績管理他社事例イメージ図



# 業績管理他社事例

- C社

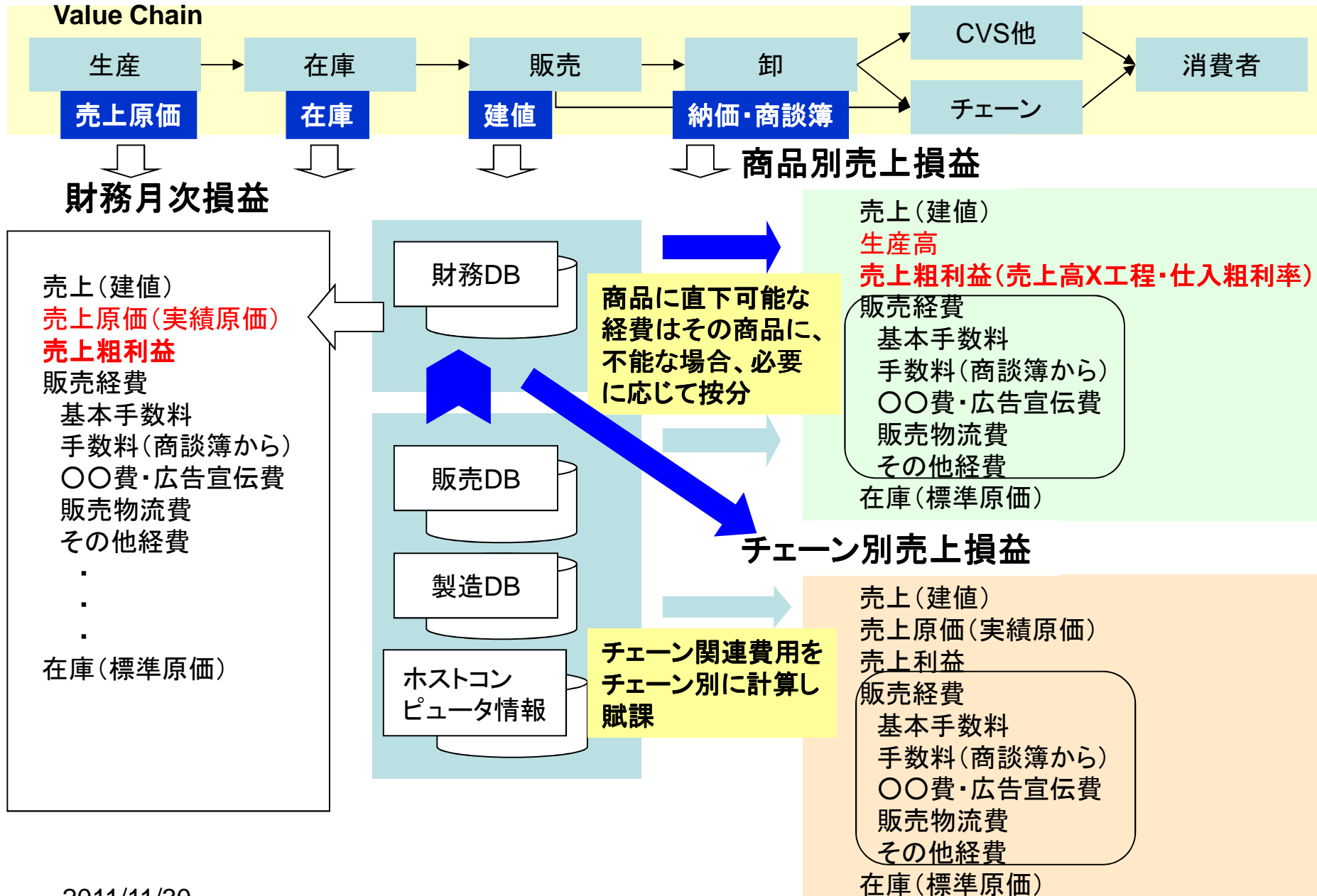
- 予実管理による業績評価目標と仮説検証による業績評価指標の両方の管理を並行的に実施
  - 商品別売上損益
  - チェーン別損益
  - その他の主要業績指標による仮説検証による業績管理
- 完成までに3~4年



## 4: 現状調査のご報告

### 現行情報の特徴と課題

# 財務損益/商品別売上損益/チェーン別売上損益



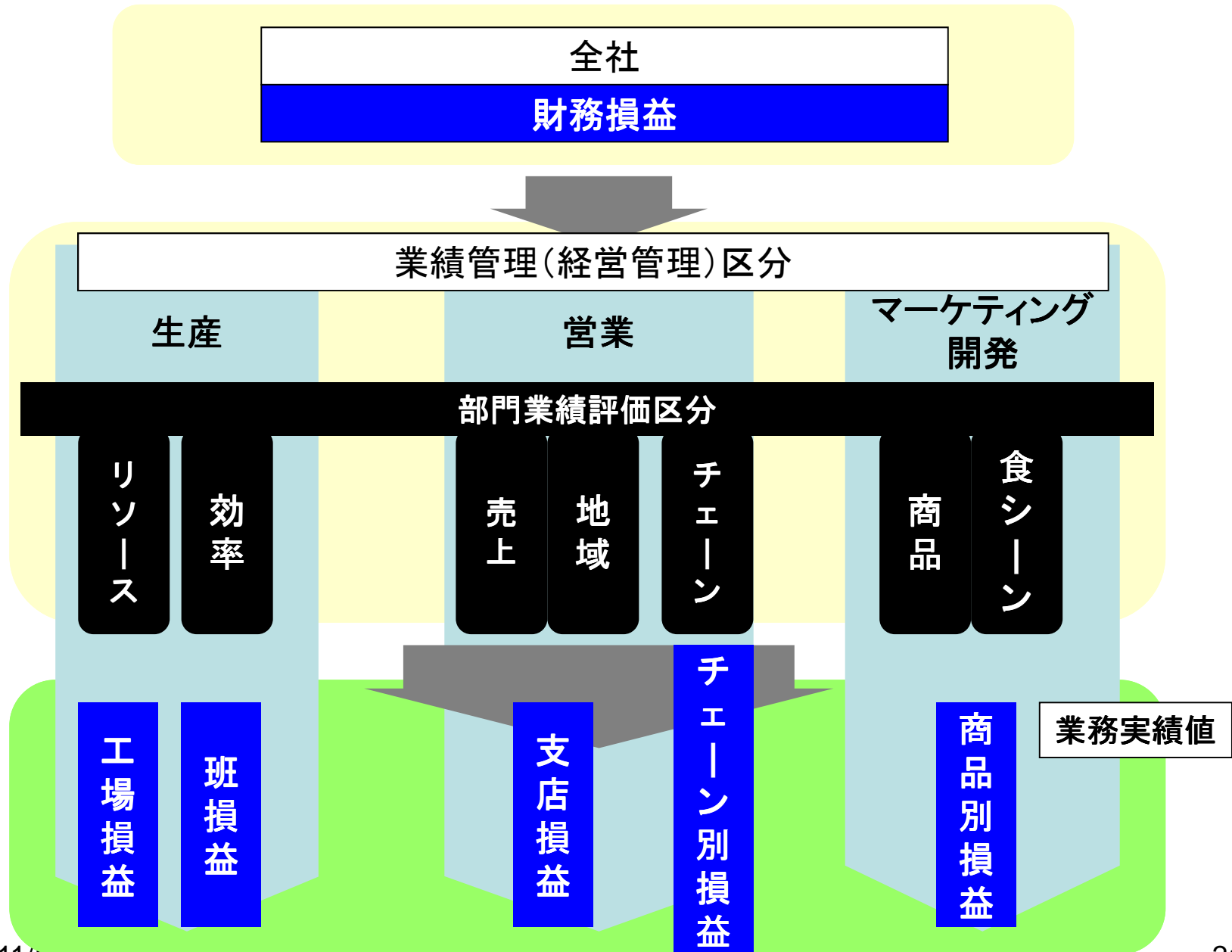
# 現行情報の特徴

- 売上
  - － 建値
  - － チェーン別損益上の売上
    - 現在42チェーンをカバー(全体の約70%)
- 売上粗利益
  - － 財務月次損益: 売上 － 売上原価
  - － 商品別損益: 売上 × 工程・仕入粗利率
- 費用
  - － 商品別損益: 財務・販売・ホストコンピュータ情報から全費用を商品に振替・按分
  - － チェーン別損益: 財務・販売・ホストコンピュータ情報からチェーン分をチェーン別に計算・賦課

## 現行情報の特徴

- 当月分売上に対し、商談簿からの手数料割合
  - 当月分:〇〇% / 前月分:〇〇% / 前々月分:〇%
- チェーン別損益は活用開始されたところ
  - 全データが網羅されていない
  - 販売企画では別ソフトウェアを使用し、店だしデータを把握
- 経費按分規則の統一と遵守が確立されていない
- 営業評価の際に、標準原価を使用した利益を使用しているため、実際との差異が生じる

# 現行業績管理体系



## 管理レポートと使用原価の関係

報告書	原価タイプ	標準原価	実績原価
財務月次損益レポート			
財務月次計画レポート			
営業支店別目標利益管理			
チェーン別損益			
商品別売上損益			

## 現行業績管理の課題

- PDCA サイクルによる管理に弱い
  - － 特に計画と実績との差異分析と改善活動
- 管理体系のメッシュは細かすぎ、予実管理が難しい
  - － 責任点(管理不能・管理可能)の明確化
  - － 管理可能費に対する予実管理
  - － 予実管理実施サイクル

# 現状データ課題に関する議論すべき項目

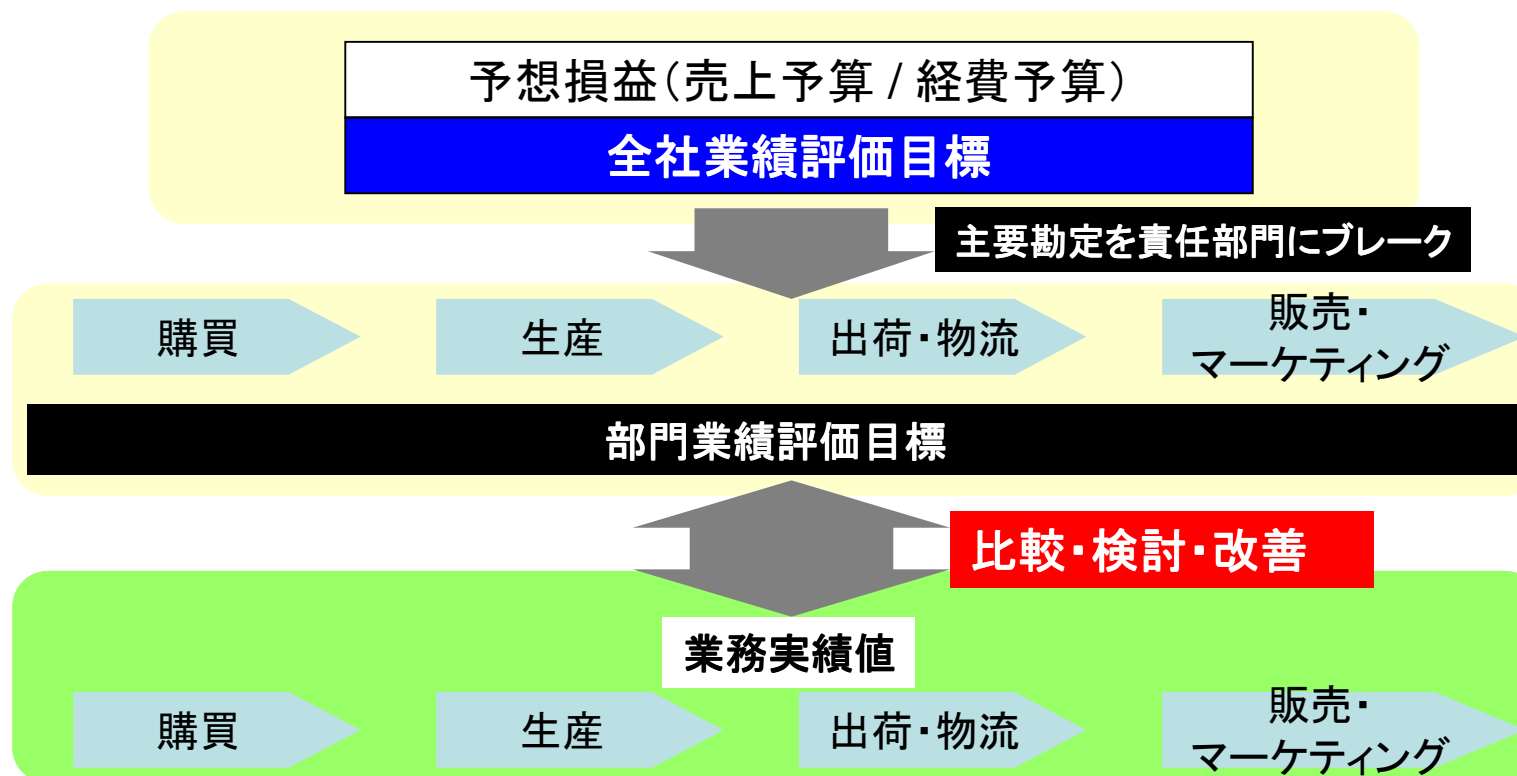
- 商談簿手数料の期ズレ
  - 管理会計として業績管理をした場合、3ヶ月サイクルでは調整されるので、調整する必要はないと思えるが
- 業績管理の基本情報として
  - 予実管理により業績管理を実施する
  - 責任部署の明確化
  - その際、標準原価をベースに比較するか、実績原価を使用するかの統一を行う
  - 分析する項目は、必ず予算の段階で含める
- 業績管理に使用する情報は、その他の管理情報としても使用できるように統一したDBとし、同一ソフトウェアでアクセスできないか
  - チェーン別損益管理の情報と販売企画の店だし情報の統一化etc
- ユーザー利用形態の変更
  - Excel / 帳票による固定情報の利用から、動的情報取得可能な多次元DB環境
    - 過去情報と現在情報を簡単に比較可能にする
    - 大量情報から迅速なクエリ応答を可能にする
    - ビジュアルな表現を可能
    - 使いやすい



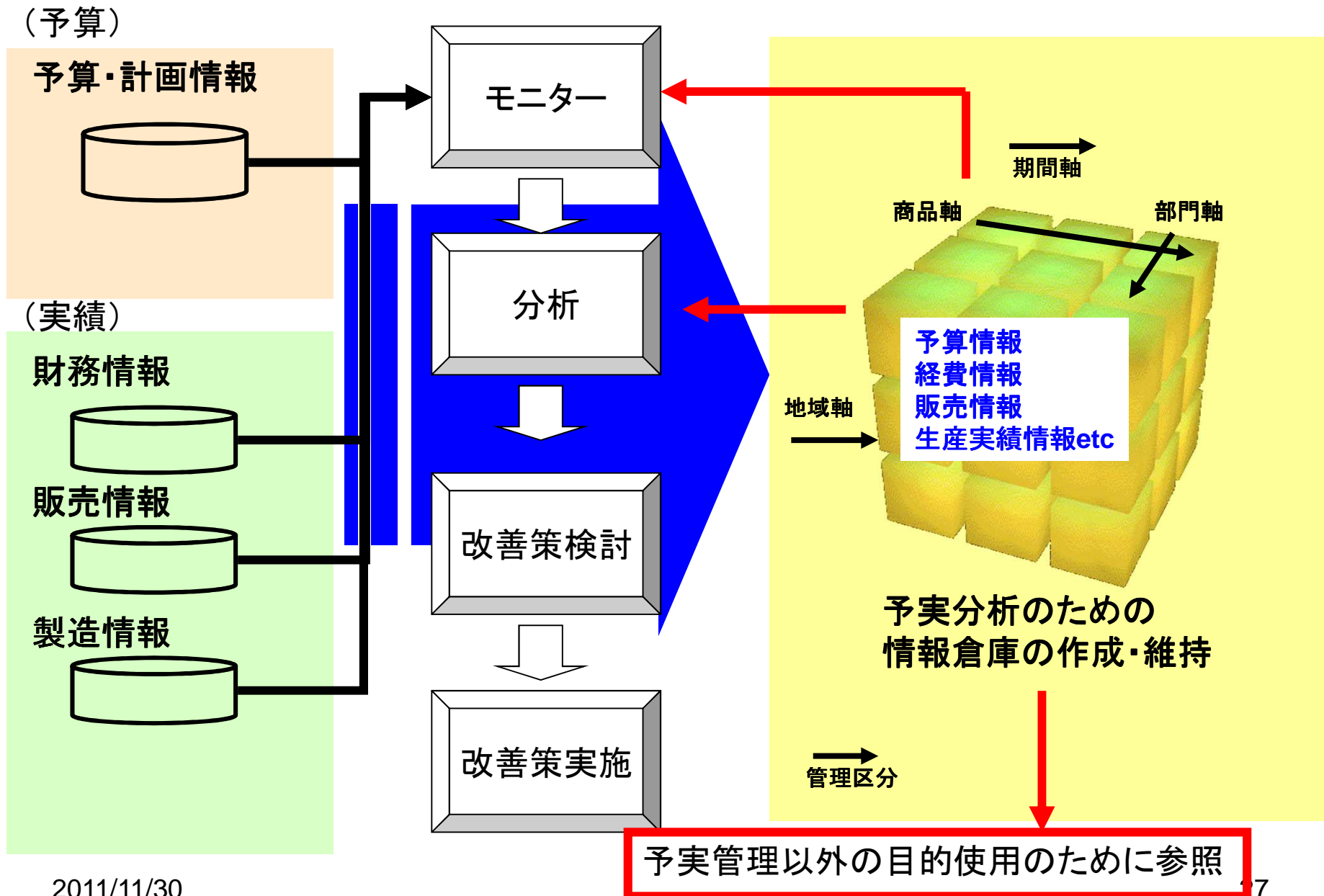
## 5: 業績管理システム構築ステップ

# 第1ステップ: 予実管理を基本とした業績管理

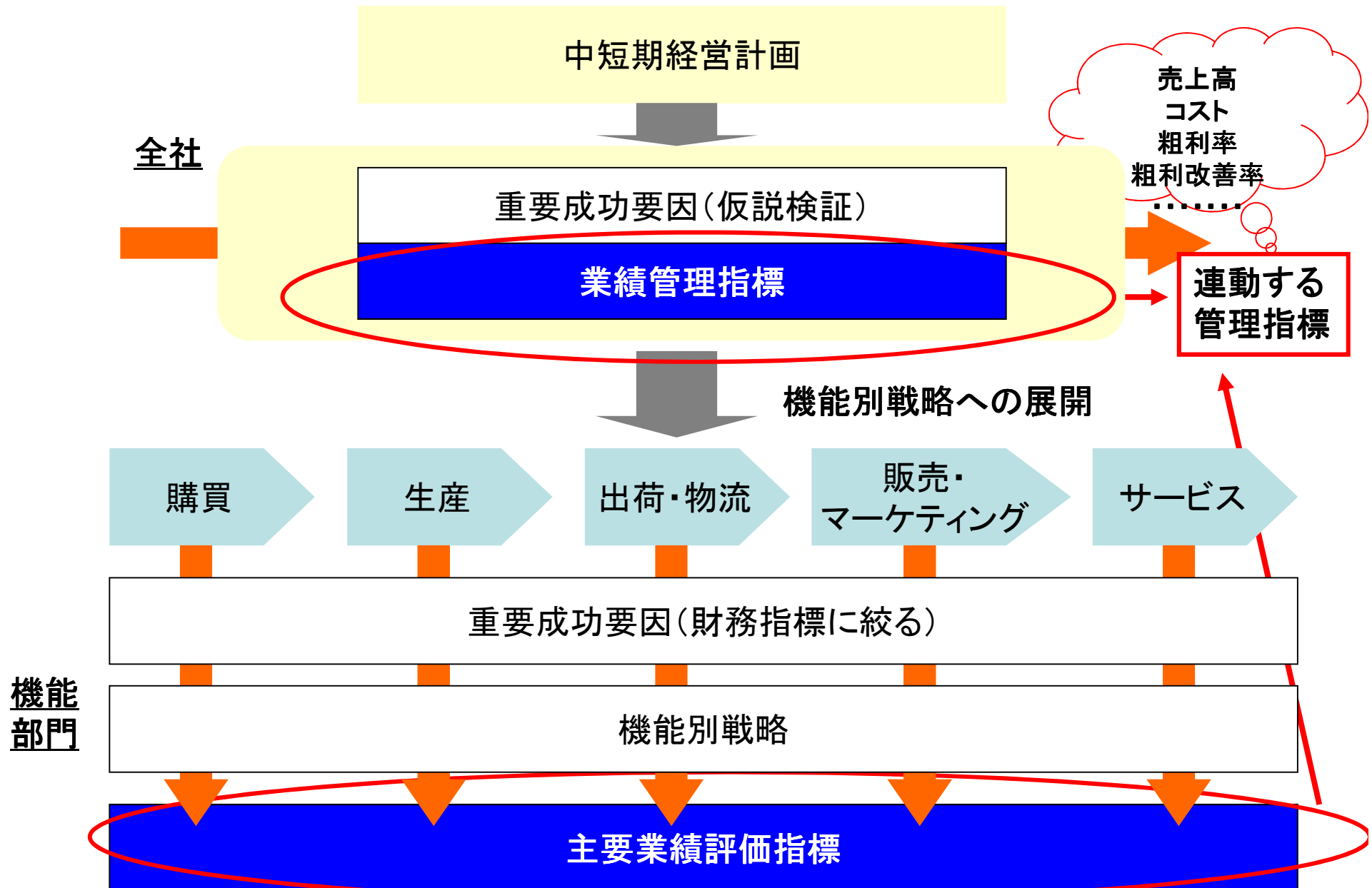
- 分析項目を累計した予想損益作成
  - 分析軸と全社業績評価目標の作成
  - 全社業績目標を主要項目に分類し、評価責任部門の明確化と業績評価目標の作成
- 予実比較のための分析情報データの作成と評価責任部門による進捗把握と改善実施



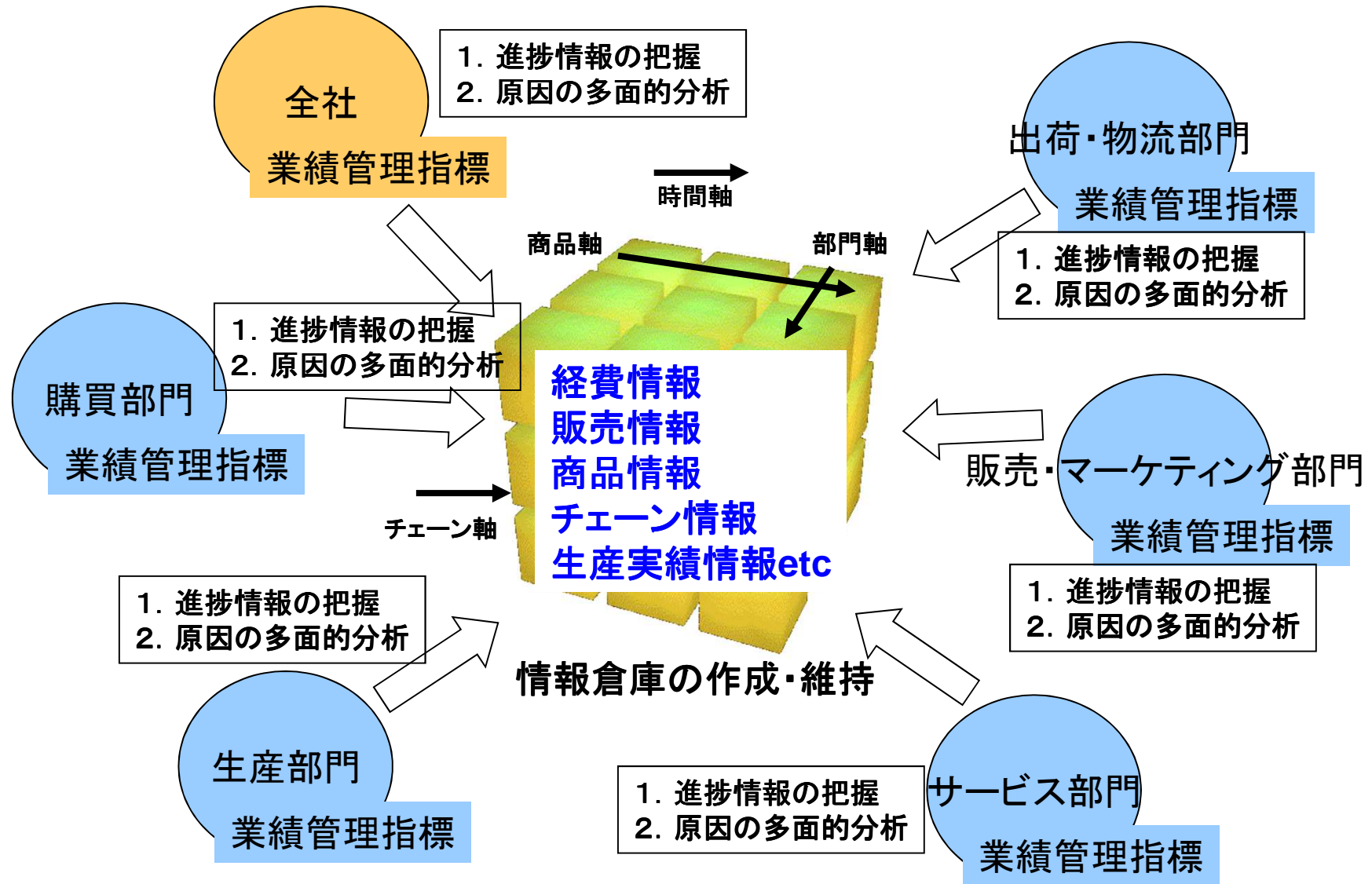
# 第1ステップ：モニターのためのシステム



## 第2ステップ: 業績管理コンセプトと業績評価指標の確立



# 第2ステップ: 業績管理実現のためのシステム



## 6. 補足

# 財務月次損益 vs 商品別損益

(財務月次損益)

(商品別損益)

売上高(建値)  
\* 当月売上分

売上原価(実績原価)  
\* 当月販売分の前月残在庫  
と当月販売分の当月生産高  
を当月の実績原価で評価

売上粗利益  
\* 売上高 - 売上原価

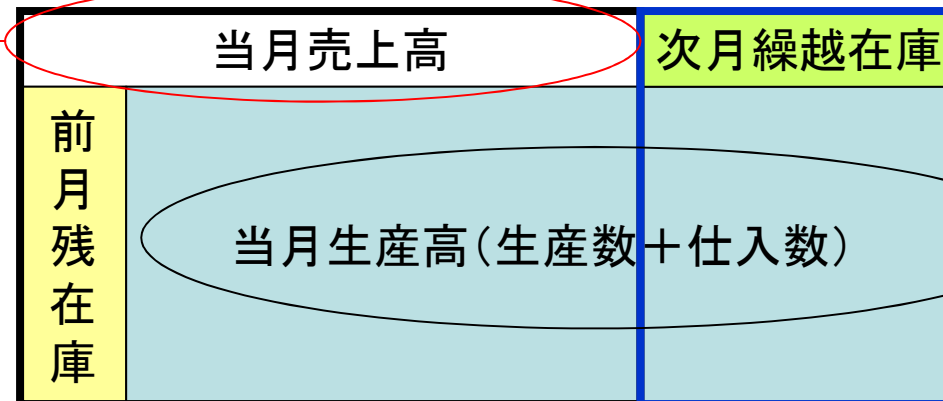
理論的には同一数値のはず

売上高(建値)  
\* 当月売上分の商品の合計値  
(販売数量 × 販売単価)

生産高  
\* (生産数 + 仕入数) × 販売単価

売上粗利益  
\* 売上高 × 工程・仕入粗利益率

期ズレが生じている



## 7. プロジェクト スケジュール



# プロジェクト スケジュールと進捗状況 1/2

作業内容	関連部門	日程	進捗
1. 社長ヒヤリング	PJ事務局		○
2. 商品別損益およびチェーン別損益の現状ヒヤリング			○
2-1. システム部 ヒヤリング	PJ事務局		○
2-2. 経理ヒヤリング			○
2-3. 販売企画ヒヤリング			○
2-4. マーケティング ヒヤリング			○
2-5. 生産ヒヤリング			○
2-6. 業績管理チーム ヒヤリング			○
2-7. 広域支店SMおよびCVS ヒヤリング			○
3. ヒヤリング内容のまとめ	アイカ		○
4. 商品別損益およびチェーン別損益システム項目確認	PJ事務局 ケイ・システム		○

# プロジェクト スケジュールと進捗状況 1/2

作業内容	関連部門	日程	進捗
5. 現状のまとめと対策原案作成	PJ事務局 アイカ		○
5-1. 現状システムの課題抽出	アイカ		○
5-2. 他社事例検討(商品別損益 / チェーン別損益)	アイカ		○
5-3. 現状課題に対する対策作成 対策毎のメリット / デメリットの検討	関連部門		
6. 業績管理実施案詳細検討	関連部門		
6-1. 現状予算実績管理内容の詳細ヒヤリング	関連部門		
6-2. 予実管理のための責任点(部門)と業績評価項目の明確化	関連部門		
6-3. 業績評価項目に対する値作成	関連部門		
7. 業績管理システム要件作成	関連部門		

## 8. 添付資料

現状システム文書  
(ヒヤリング ベース)