

社内技術要員から推定する年度経営計画の計数目標

代表取締役 石和田 雄二

今期の計数目標は前期の実績を踏まえ市場動向と当社の信用度や能力を前提に、会社全体としては、売上72億6千万円、利益4億2千万円を目指すことにする。これは、前期決算報告書や6月度の「Job Scheduling & Member Assignment」で既に公にしているが、半期や四半期の期間目標、部門別目標の前提にもなるので、改めてその背景を説明した上で期間目標に落とし、経営指針として活用したい。

品質や責任を重視する近年のITサービスの傾向に加えて開発技術環境の進展で開発の主体がベンダーからエンドユーザー中心に移ってきたことから、契約的にITサービス業界では大規模な一括請負が減って委任契約形態が増えて来ている。その為、四半期末や期末の仕掛りが減少、結果として、評価対象期間内の売上は生産と同額かほぼそれに近い水準だ。元々、ITサービスに在庫はなく、生産は利益計算の基本要素でもあり、年度計画は生産中心に検討するのが妥当だろう。売上の推定は、期間生産実績から前期実績の期末仕掛り高の増減調整で十分だ。生産は、ITサービスの場合、開発環境を前提に投入可能な技術要員数で決まる。経費も要員数で決まり、内外要員の時系列的配置が計数計画立案の基本となる。

ITサービスの事業計画も、詳細に見れば簡単ではなく、考慮事項は多岐に亘る。受注案件に専門性を求めるのか、業務担当の想定組織が専門性を満たすのか、不足の専門家調達が必要な時期に可能なのか、採算面で費用が見合うのか、業務を通じて育つ、育てる人材がどの位いるのか、生産効果をどう考えるのか、層別の社内単価は幾らなのか、それ以前に受注案件の継続的確保が可能なのか、進捗の過程で出る業務の山谷の要員増減を他の仕事で調整出来るのか、等々・・・、カレンダー上の要員配置状況を推定するだけでも考えるべき事項は少なくない。

当社でも専門性を持つ部や100人規模の本部は、上述の現場課題を十分考え、計画を立て走りながら調整する必要があるが、全体計画立案は実行時の調整を先送り出来るので、社員中心に層別要員数の単価と原価で組立てれば十分だ。

以下、年度予算の計算に当たって、想定しておくべき基礎的計数を挙げておく。

1) 年度初の管理間接要員と技術要員の層別と要員数 : 今期の概算数値

クラス A	: 管理・間接要員	: 60 名
クラス B	: IT 資格なしの初級技術者	: 180 名
クラス C	: 有資格者か経験 3 年以上の技術者	: 470 名
クラス D	: 本年度の有効新人技術者	: 105 名
クラス E	: 外部パートナーの中堅技術者	: 78 名

要員数 {A、B、C、D、E} = {60、180、470、105、78}

2) クラス B、クラス C の非有効有償要員数 (社内業務対応、休退職者)

第 1 四半期 : クラス B 16 名減、クラス C 10 名減

第 2 四半期 : クラス B 8 名減、クラス C 16 名減

第 3、4 四半期 : クラス C 10 名減

※ 年度前半は集合、現場の教育指導や作業準備・研究開発を含む。

退職者等の減員分は、本格的な中途採用で補充をする計画だ。

3) 年度を通じた技術要員の層別の平均人月サービス単価

クラス A	: 管理・間接要員	: —
クラス B	: IT 資格なしの初級技術者	: 70 万円
クラス C	: 有資格者か経験 3 年以上の技術者	: 78 万円
クラス D	: 本年度の有効新人技術者	: X
クラス E	: 外部パートナーの中堅技術者	: 75 万円

単価 {A、B、C、D、E} = { 0、70、80、X、75} 万円

4) 新人の有償業務の稼働率と生産性 (人月単価) Q は四半期の略称

X : 1Q: 稼働率 0%、 2Q: 稼働率 33% | 単価 30 万円

3Q: 66% | 30 万円、 4Q: 99% | 32 万円

5) 既存籍技術者の下期における生産性向上効果

若手技術者の多い当社の能力向上効果と担当新業務の進展に伴う作業効率化の効果을合わせ、下期、3Q、4Qにおける生産性向上効果 (単価の上昇分とみなす) をクラス B、クラス C で見込む。

クラス B は、 若手が多く 3Q 以降、能力上の成長 5% を見込む
クラス C は、 業務安定期に入る 3Q 以降で生産性向上 3% 想定

- 6) 協力企業要員は、四半期ごとに増加するが単価は一律、75 万円とする。
1Q 72 名、2Q 76 名、3Q 80 名 4Q 84 名
- 7) 利益計画の為に経費推定が必要だが、これも層別要員の原価で考える。
要員原価 {A、B、C、D、E} = { 60、58、72、34、70 } 万円
尚、業務支援の外部技術者 (BP) とは別に、当社は大手顧客の依頼を受けて、口座代行を行っている。前期売上が 6 億 5 千万円あったが、
今後は計画から外す方向で考える。今期は 5 億円を見込んでおく。

以上を前提に、付加価値生産は要員数と単価という関数の掛け算なので、
四半期単位に月次の平均生産高を計算、その総和で年度生産を推定する。

- 第 1 四半期 : 要員数 {A、B、C、D、E} = {60、164、460、105、72}
単価 {A、B、C、D、E} = { 0、70、78、0、75} 万円
月次平均生産高 = <要員数> ・ <単価>
= 60*0+164*70+450*78+105*0+72*75=52760 万円
- 第 2 四半期 : 要員数 {A、B、C、D、E} = {60、172、454、34、76}
単価 {A、B、C、D、E} = { 0、70、78、30、75} 万円
月次平均生産高 = <要員数> ・ <単価>
= 60*0+172*70+454*78+34*30+76*75=55080 万円
- 第 3 四半期 : 要員数 {A、B、C、D、E} = {60、180、470、69、80}
単価 {A、B、C、D、E} = { 0、74、80、30、75} 万円
月次平均生産高 = <要員数> ・ <単価>
= 60*0+180*74+460*80+69*30+80*75=58190 万円
- 第 4 四半期 : 要員数 {A、B、C、D、E} = {60、180、470、104、84}
単価 {A、B、C、D、E} = { 0、74、80、32、75} 万円
月次平均生産高 = <要員数> ・ <単価>
= 60*0+180*74+460*80+104*32+80*75=59448 万円

以上から、各四半期別の生産高は、上記の月額を3倍して下記のようになる。

百万以下は四捨五入、M：百万円

生産高 {1Q、2Q、3Q、4Q} = {1584、1653、1746、1782} M

上期 3237M、下期 3528M、年間 6765M

年間生産高は、これに口座代行の5億円を加え、72億6500万円となる。

今期は、売上と生産はほぼ同額、売上及び生産目標額：72億6千万円

利益は、生産から経費 {製造原価 (労務費と製造経費) + 販管費 + 営業外経費} を引いたものであり、経費総額は昨年の実績から推定する方が実情に近い。

製造経費は、外注加工費と交通費や賃借料など一般製造経費に分かれる。

昨年度の期初要員763名の労務費は37.4億円(月次賃金2.2億円)、製造経費は18.8億、この内外注費が14億とダントツに大きく、その他経費が5億弱だ。

外注には口座代行の6億5千万を含むが、今期初時の72人を1年間70万円で抱えても6億円程度であることから推定しても昨年、1 昨年のC社案件に伴う外注費の無駄の垂流しが如何に大きかったかが解る。利益化へこれを圧縮する。

年度総経費の推定は、今期期初825人の労務費(月次賃金2.5億円)が対前期賃金比の16%増、外注費3.5億減じた製造経費は期初社員数比の8%増とする。販管費は増員も見込み、賃上げ分5%に加えて5千万円の増額として計算する。前期の営業外損益は利益側なので、今期は考慮しないことにする。

今期総経費 = $37.4 \times 1.14 + 16.3 \times 1.08 + 7.4 \times 1.05 + 0.5 = 68.7$ 億円

簡易版として、現場レベルでの要員別の原価による経費算定も加えておく。

四半期の変化分は外注費だけなので、外注要員を平均78人として計算する。

年間総経費(原価) = [$\text{<要員数>} \cdot \text{<要員原価>}$]*12

= $[60 \times 60 + 180 \times 58 + 470 \times 72 + 105 \times 34 + 78 \times 70] \times 12 = 682920$ 万円

= 68億2920万円 ≒ 68億3千万円

何方にしても最終結果は、経営が走りながら努力制御して創るものでもあるが、生産を72億6千万円とすれば、経費は68億5千万円前後に着地が可能となる。今期は売上72億6千万円、経費68億4千万、利益4億2千万円を目標に走る。

最後に現実を制御する指標として四半期別の月次生産、利益目標を示しておく。四半期単位の生産と経費を月次単位の配分するには、当社固有の営業や経理上の習慣的特性を理解する必要があるが、契約以前の先行着手、社内報告の遅れや外注費請求のタイミングが原因だが、理論的ではないので説明は省略する。前例を踏襲して比率的に配分するより正規なルールを順守させる方が合理的だ。月次生産は、当月の売上予想に対して月初月末の仕掛り増減分を加えて求めるが、一括案件がある場合は仕掛り評価でずれるので現場の適正な評価が必要となる。C社案件の対応遅れは一括案件の仕掛り計上を期間配布していた問題でもある。委任が大半の仕掛り計算は期間配布、契約があれば四半期単位での誤差はない。経費は外注費の変動が中心だが、夏冬期の賞与配分で多少の差異が生れて来る。

1Q : 生産計 1690M、経費水準 550M、利益 40M、売上 1350M

生産 {4、5、6} 月 = {560M、550M、580M}、利益 {} = {10、0、40}

2Q : 生産計 1760M、経費水準 560M、利益 80M、売上 1800M

生産 {7、8、9} 月 = {580M、570M、610M}、利益 {} = {20、10、50}

3Q : 生産計 1870M、経費水準 580M、利益 130M、売上 1680M

生産 {10、11、12} 月 = {610M、620M、640M}、利益 {} = {30、40、60}

4Q : 生産計 1940M、経費水準 590M、利益 170M、売上 2430M

生産 {1、2、3} 月 = {630M、640M、670M}、利益 {} = {40、50、80}

上記を半期単位のまとめると

上期 : 生産 34 億 5 千万円、売上高 31 億 5 千万円、利益 1 億 2 千万円

下期 : 生産 38 億 1 千万円、売上高 41 億 1 千万円、利益 3 億円

年間 : 生産 72 億 6 千万円、売上高 72 億 6 千万円、利益 4 億 2 千万円

業績が大きく計数目標に乖離する事態が生じた場合は、改めて下記に修正する。2年前に前期 3 億の利益水準から 1 億円に陥落、前期も瑕疵責任を引摺り半期で 1 億円の赤字を出したが、問題も片付いたので 3 年前の成長軌道に復帰する。

今期の年度目標の関わるこの文章には、目標数値の背景と妥当性を説明すると共に、検討内容も含めて作成プロセスが見える化し、管理人材育成の狙いもある。中小企業の事業承継には社長を決める以前に管理組織が機能することが条件だ。年度の計数目標について何をどう決め、現実をどう制御するか、を定着させたい。目標は主体が努力して初めて意味を持つ。目標達成と一緒に頑張りたい。(了)