

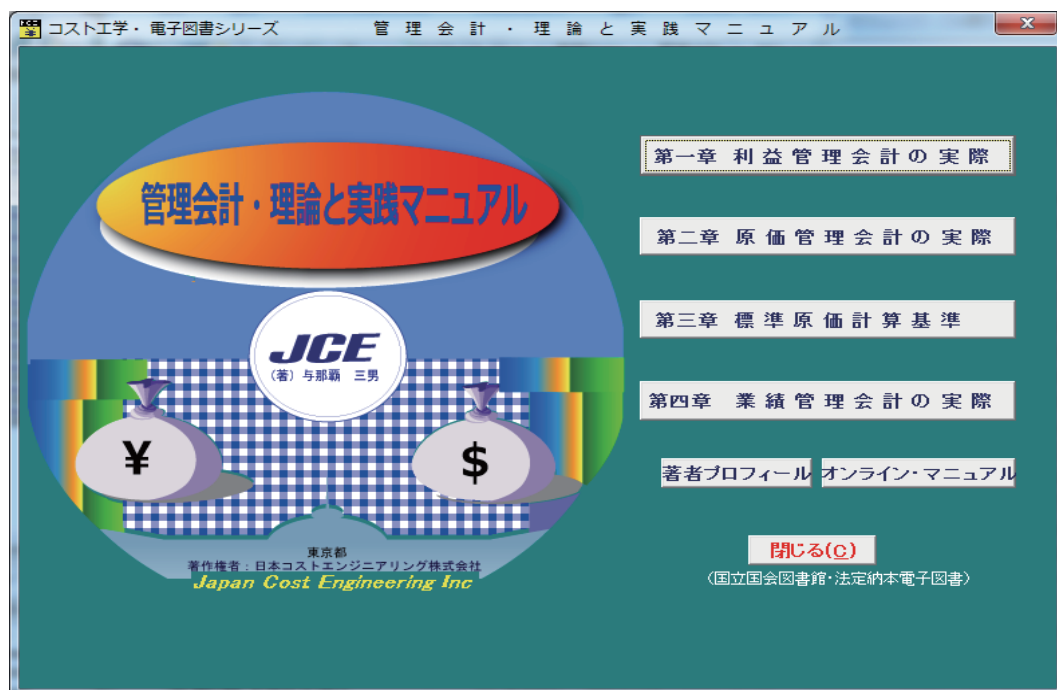
□コスト工学図書シリーズ !!

ズバリ !! 世間の水準、コストの標準が一目で解かる本

# 管理会計・理論と実践マニュアル

Defact Cost Standard Table

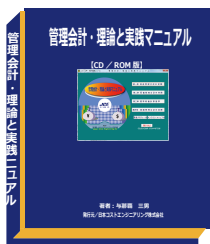
■与那覇三男 著



発行/日本コストエンジニアリング株式会社

〒145-0071 東京都大田区田園調布2-29-12  
TEL: 0120-20-4783 FAX: 0120-40-4783

# 管理会計・理論と実践マニュアル



web特価・84,000円  
(税別・送料サービス)  
体裁A4版・6.65頁  
定価:92,000円

## 第一章 利益管理会計の実践

- 利益管理会計論
- 管理会計と経営計画
- 中・長期値経営計画の策定
  - 中・長期経営計画の策定概要
  - 中・長期経営計画の取り組み方
- 中長期経営計画の策定手順
- 短期経営計画の立て方
  - 年度計画立案の基本的な考え方
  - 収益計画策定のための必須条件
  - 計画策定のための前提要件
  - 短期経営基本計画の策定フロー
  - 短期経営計画の取り組み方・手順
- 予算編成の進め方

## 第二章 原価管理会計の実践

- 原価管理会計論
  - 原価計算制度とその諸概念
  - 製品標準原価計算基準の構築法
  - 標準原価計算基準の設定法
- 直接原価管理の考え方、取り組み方
- 標準原価管理の考え方、取り組み方
- 標準原価計算理論
  - 標準材料費計算理論
  - 標準時間計算理論
  - 加工費率計算理論
  - 標準管理間接費の算定技法
- 標準原価の制度運用法
- システム化と原価管理の実践

## 第三章 標準原価計算基準

- 標準原価計算基準の概説
- 標準原価技術基準の構築技法
  - 標準原価技術基準の位置づけ
  - 材料選択及び歩留り計算基準
  - プレス板金の工法・工程設計技術基準
    - 工法・工程設計手順
    - プレス工法選択基準
    - プレス工程組み合わせ基準
    - 使用プレス能力算定基準
    - 金型種類選択技術基準
    - プレス加工条件技術基準 (基準SPM)
    - 標準原価計算テーブルの作成事例
    - 実際の工程設計法
  - 機械加工の工法・工程設計技術基準
    - 工法選定と技術性評価法
    - 技術性評価法による最適工法設計
    - 最適切削工具選択技術基準
    - 最適工程設計技術基準
    - 標準加工技術条件の決め方
    - 実際の標準加工時間計算例
    - 標準原価計算テーブルの作成事例
    - 実際の工程設計法
  - 樹脂成形の工法・工程設計技術基準
    - 樹脂材質特性と生産条件からまる工法選択基準
    - 樹脂材質から決まる工法選択基準
    - ゲート方式選定基準
    - 取り数決定基準 (金型キャピティ配列方法)
    - 取り数決定基準 (成形品の配列寸法の決め方)
    - 最適成形機能力決定基準
    - 使用される射出成形品金型
    - 樹脂成形技術条件基準
    - 標準原価計算テーブルの作成事例
    - (10) 実際の工程設計法
- 技術基準運用のインフラ構築法
- 機能的な管理ツールの構築と実際のコスト創りこみ法

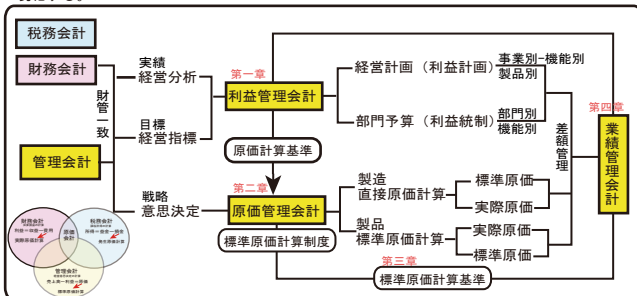
## 第四章 業績管理会計の実践

- 業績評価の目的とねらい
- 業績評価が可能な組織のあり方
- 業績評価を可能にする体制のあり方
- 業績管理会計の導入定着とシステム化
- 正しい業績評価の原理原則とルール制定法
- 業績管理指標と業績評価基準
- 目標設定と業績評価のしかた
- 部門別執行と管理のしかた
- 製品別損益計算と評価のしかた

# ページ内容の抜粋例

## 1. 管理会計総論

管理会計は、利益管理会計と原価管理会計に大きく分けられ、その働きは業績管理会計を具現化する。



- ◇利益管理会計は、利益計画や部門予算を策定して目標利益を確保しようとするものである。
  - 利益計画は目標利益を経営諸政策との関連において設定するもので、一般に部門予算として具体化される。
  - 利益統制は、目標利益を実現達成するために各利益責任単位に計画を伝達し、計画と実績の比較を行い、それによって明らかとなった差異の原因分析および是正措置の策定をして利益の極大化をはかるものである。
- ◇原価管理会計は、製造直接原価会計や製品標準原価会計を実施して、目標原価に到達しようとするものである。
  - 直接原価計算は、発生する原価を直接原価 (変動費) と期間原価 (固定費) に分類し、売上活動に直接影響する直接原価だけを売上高に対応させて控除し、その結果として売上総利益 (直接原価計算上、限界利益という) を計算し、意思決定や業績評価、統制などの目的のために、必要な原価情報を提供する。
  - 標準原価計算は、製品の製造のために要すべき原価の標準を定め、製品の製造のために発生した原価とその標準原価との比較によって差異を求め、その差異を分析することによって原因と責任の所在を明らかにし、それによって、作業能率の測定または増進を図ることを任務としている。
- ◇業績管理会計は、利益管理会計と原価管理会計から導き出された計画について、執行段階での調整や結果との差異比較による有効性評価をし、これを問題解決への対策、あるいはいつの目標設定や計画策定に役立てようとするものである。
 

経営目標や経営計画は、組織全体としてだけでなく各部門、部署に落とし込まれ、全体計画は、部門ないしは部分計画が統合されたものとなる。より高い業績をあげるための諸活動は、各部門・部署の責任において遂行され、その結果としての業績も、また、各部門・部署別にしたがってその管理者や担当者の業績としても把握され、評価されることになるのである。

本書は、経営管理者に必須な意思決定ツールである管理会計 (利益管理会計、原価管理会計、業績管理会計) について、その実践ノウハウを体系化してあります。

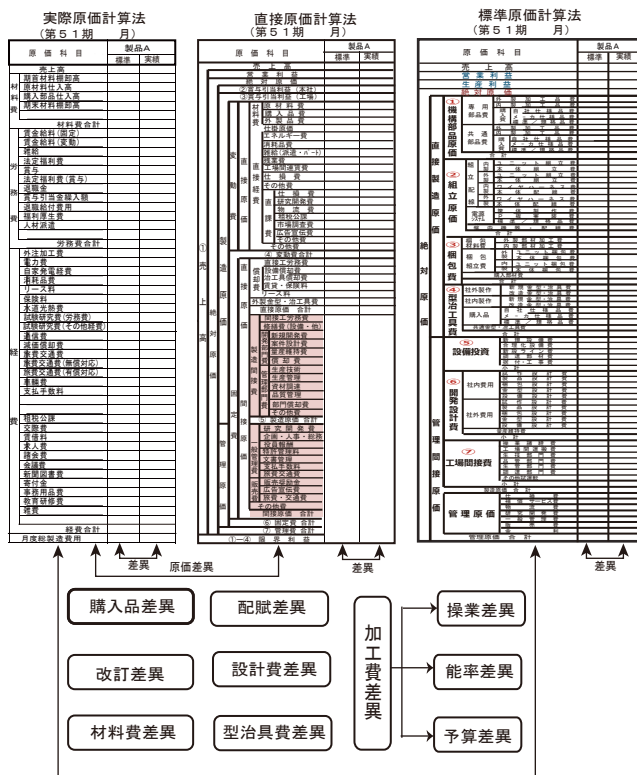
「第1章 利益管理会計」では、経営分析と業績指標の作成に始まり中長期計画の策定法及び短期経営計画について部門別、機能別計画のしかたと、策定計画執行のための予算編成の取り組み方について著してあります。

「第2章 原価管理会計」では、経営基本計画から得られた損益資料と予算執行内容を受けて、標準原価計算の設定基準化のルール、原理原則を定め、それを管理援用した実績との差異分析法について具体化してあります。

「第3章 標準原価計算基準」では、管理会計の導入に欠かせない物づくり基準の構築にあたっては多くの投入努力が求められます。本章では、プレス板金品、切削部品、樹脂成形品の物づくりノウハウを体系化し、客観的に定量化されたデータベースから素早く、標準原価計算が可能なるように著してあり、その援用により高精度の原価水準を獲得できます。

「第4章 業績管理会計」では、経営計画を執行し、その成果について部門別、機能別把握、評価をするための組織的な仕組みと業績評価の損益ルール制定の決め方、経営指標の作り込みと経営課題の抽出法までを体系化してあります。

財務会計の実際原価計算法、管理会計の直接原価計算法及び標準原価計算法は費目体系として次のように照指できる。



## はじめに

本書は、経営管理者の意思決定ツールである管理会計（利益管理会計、原価管理会計、業績管理会計）について、その実践ノウハウを体系化してあります。利益管理会計は、利益計画や部門予算を策定して目標利益を確保すべく具体化法。その働きは計画と実績の比較から差異を明らかにし是正措置の策定をして利益の最大化を図ります。原価管理会計は、発生する原価を変動費と固定費に分け、限界利益を得ようとする製造直接原価会計と製品標準原価会計を実施して目標原価に到達すべく働きを実証し、業績管理会計は、上記双方から導き出された計画について、その差異比較による有効性評価の実証法を著してあります。

「第1章 利益管理会計」では、経営分析と業績指標の作成に始まり中長期計画の策定法及び短期経営計画について部門別、機能別計画のしかたと、策定計画執行のための予算編成の取り組み方について著してあります。

「第2章 原価管理会計」では、経営基本計画から得られた損益資料と予算執行内容を受けて、標準原価計算の設定基準化のルール、原理原則を定め、それを管理援用した実績との差異分析法について具体化してあります。

「第3章 標準原価計算基準」では、管理会計の導入に欠かせない物づくり基準の構築にあたっては多くの投入努力が求められます。本章では、プレス板金品、切削部品、樹脂成形品の物づくりノウハウを体系化し、客観的に定量化されたデータベースから素早く、標準原価計算が可能なるように著してあり、その援用により高精度の原価水準を獲得できます。

「第4章 業績管理会計」では、経営計画を執行し、その成果について部門別、機能別把握、評価をするための組織的な仕組みと業績評価の損益ルール制定の定め方、経営指標の作り込みと経営課題の抽出法までを体系化してあります。

著 者

# 目 次

## 第一章 利益管理会計の実際

- 1. 利益管理会計論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・第一章 利管-1
- 2. 管理会計と経営計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・第一章 利管-2
- 3. 中・長期付加価値経営計画の立て方・・・・・・・・・・・・・・・・第一章 利管-3
- 4. 短期経営計画の立て方・取り組み方・・・・・・・・・・・・・・・・第一章 利管-25
- 5. 予算編成と標準原価の設定・・・・・・・・・・・・・・・・第一章 利管-84

## 第二章 原価管理会計の実際

- 1. 原価管理会計論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-1
- 2. 直接原価管理の考え方、取り組み方・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-14
- 3. 標準原価管理の考え方、取り組み方・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-19
- 4. 標準原価計算基準の構築法・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-26
  - 1) 標準材料費計算理論・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-45
  - 2) 標準時間計算理論・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-60
  - 3) 加工費率計算理論・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-90
  - 4) 標準管理間接費の算定技法・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-121
- 3. 標準原価の制度運用法・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-132
- 4. システム化と原価管理の実際・・・・・・・・・・・・・・・・第二章 原管-140

## 第三章 標準原価計算基準

- 1 標準原価計算基準の概説・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE- 1
- 2 標準原価技術基準の構築技法・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE-11
  - 1) 標準原価技術基準の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE-11
  - 2) 材料選択及び歩留り計算基準・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE-12
  - 3) プレス板金の工法・工程設計技術基準・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE-44
  - 4) 機械加工の工法・工程設計技術基準・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE-102
  - 5) 樹脂成形の工法・工程設計技術基準・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE-222
- 3 技術基準運用のインフラ構築法・・・・・・・・・・・・・・・・第三章 CE-282
- 4 機能的管理ツールの構築と実際のコスト創りこみ法・・・・第三章 CE-286

## 第四章 業績管理会計の実際

- 1. 業績評価の目的とねらい・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績- 1
- 2. 業績評価が可能な組織のあり方・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績- 3
- 3. 業績評価が可能な体制のあり方・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績- 6
- 4. 業績管理会計の導入定着とシステム化・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績- 9
- 5. 正しい業績評価の原理原則とルール制定法・・・・・・・・・・・・第四章 業績-12
- 6. 業績管理指標と業績評価基準・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績-28
- 7. 目標設定と業績評価のしかた・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績-35
- 8. 部門別執行管理のしかた・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績-43
- 9. 製品別損益評価のしかた・・・・・・・・・・・・・・・・第四章 業績-61

# 第一章

# 1

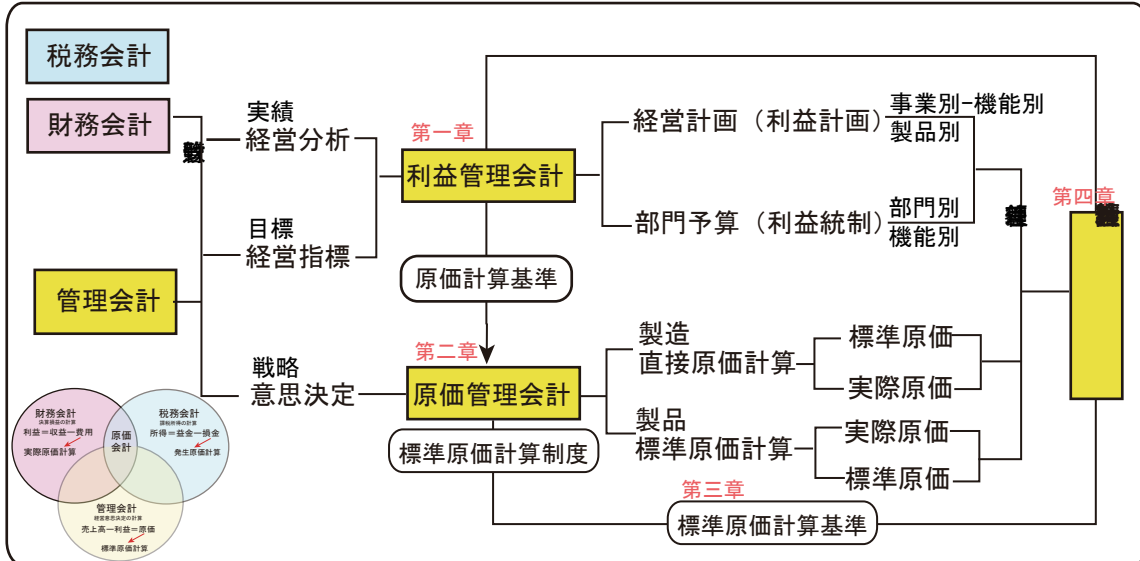
## 利益管理会計

1. 利益管理会計論
2. 管理会計と経営計画
3. 管理会計と経営計画
4. 短期経営計画の立て方
5. 予算編成の進め方

# 第一章 利益管理会計の取り組み方

## 1. 利益管理会計論

管理会計は、利益管理会計と原価管理会計に大きく分けられ、その働きは業績管理会計を具現化する。



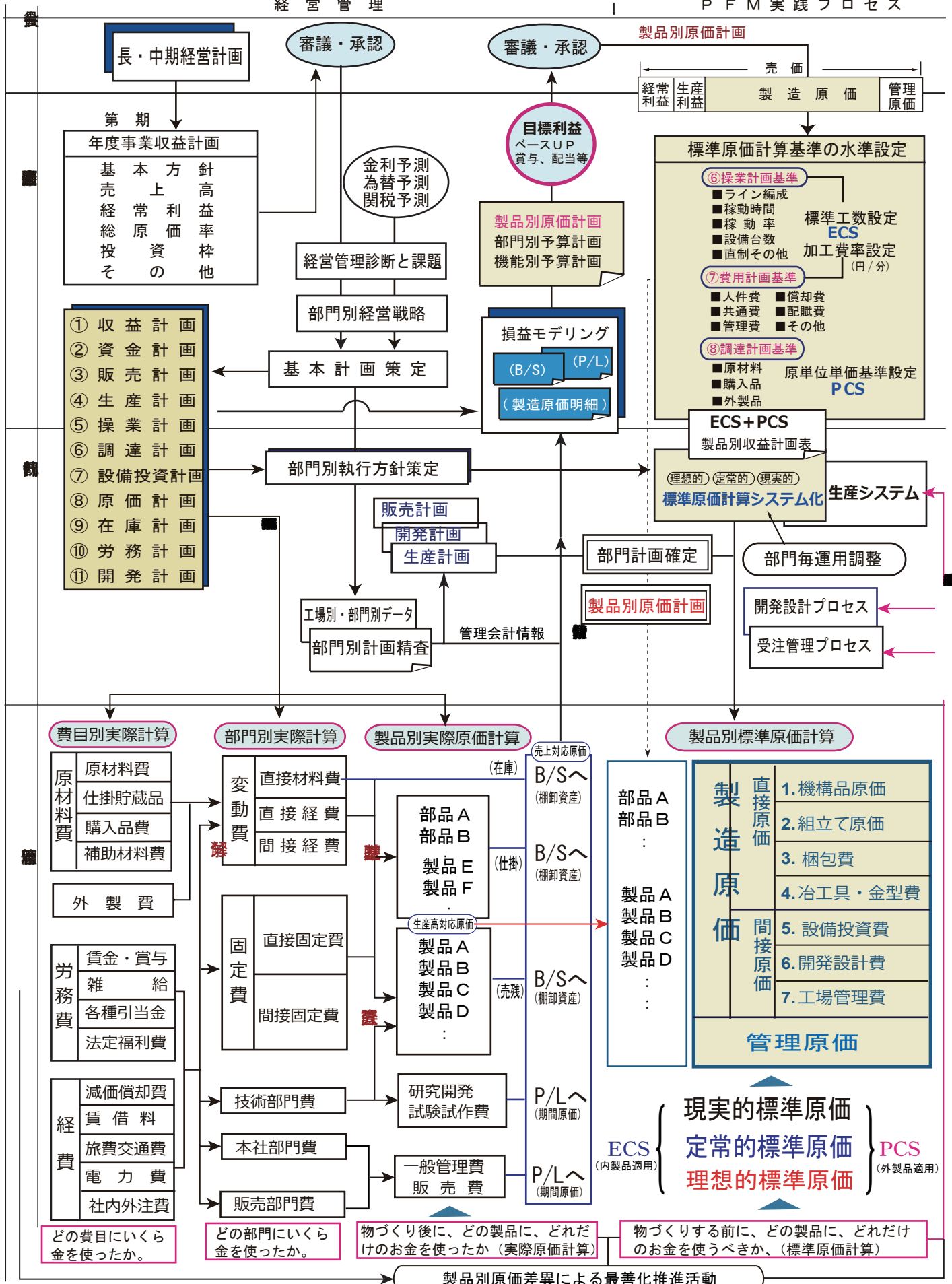
- ◇利益管理会計は、利益計画や部門予算を策定して目標利益を確保しようとするものである。
  - 1、利益計画は目標利益を経営諸政策との関連において設定するもので、一般に部門予算として具体化される。
  - 2、利益統制は、目標利益を実現達成するために各利益責任単位に計画を伝達し、計画と実績の比較を行い、それによって明らかとなった差異の原因分析および是正措置の策定をして利益の極大化をはかるものである。
- ◇原価管理会計は、製造直接原価会計や製品標準原価会計を実施して、目標原価に到達しようとするものである。
  - 1、直接原価計算は、発生する原価を直接原価（変動費）と期間原価（固定費）に分類し、売上活動に直接影響する直接原価だけを売上高に対応させて控除し、その結果として売上総利益（直接原価計算上、限界利益という）を計算し、意思決定や業績評価、統制などの目的のために、必要な原価情報を提供する。
  - 2、標準原価計算は、製品の製造のために要すべき原価の標準を定め、製品の製造のために実際に発生した原価とその標準原価との比較によって差異を求め、その差異を分析することによって原因と責任の所在を明らかにし、それによって、作業能率の測定または増進を図ることを任務としている。
- ◇業績管理会計は、利益管理会計と原価管理会計から導き出された計画について、執行段階での調整や結果との差異比較による有効性評価をし、これを問題解決への対策、あるいはつぎの目標設定や計画策定に役立てようとするものである。
 

経営目標や経営計画は、組織全体としてだけでなく各部門、部署に落とし込まれ、全体計画は、部門ないしは部分計画が統合されたものとなる。より高い業績をあげるための諸活動は、各部門・部署の責任において遂行され、その結果としての業績も、また、各部門・部署別にしたがってその管理者や担当者の業績としても把握され、評価されることになるのである。

## 2. 管理会計と経営計画

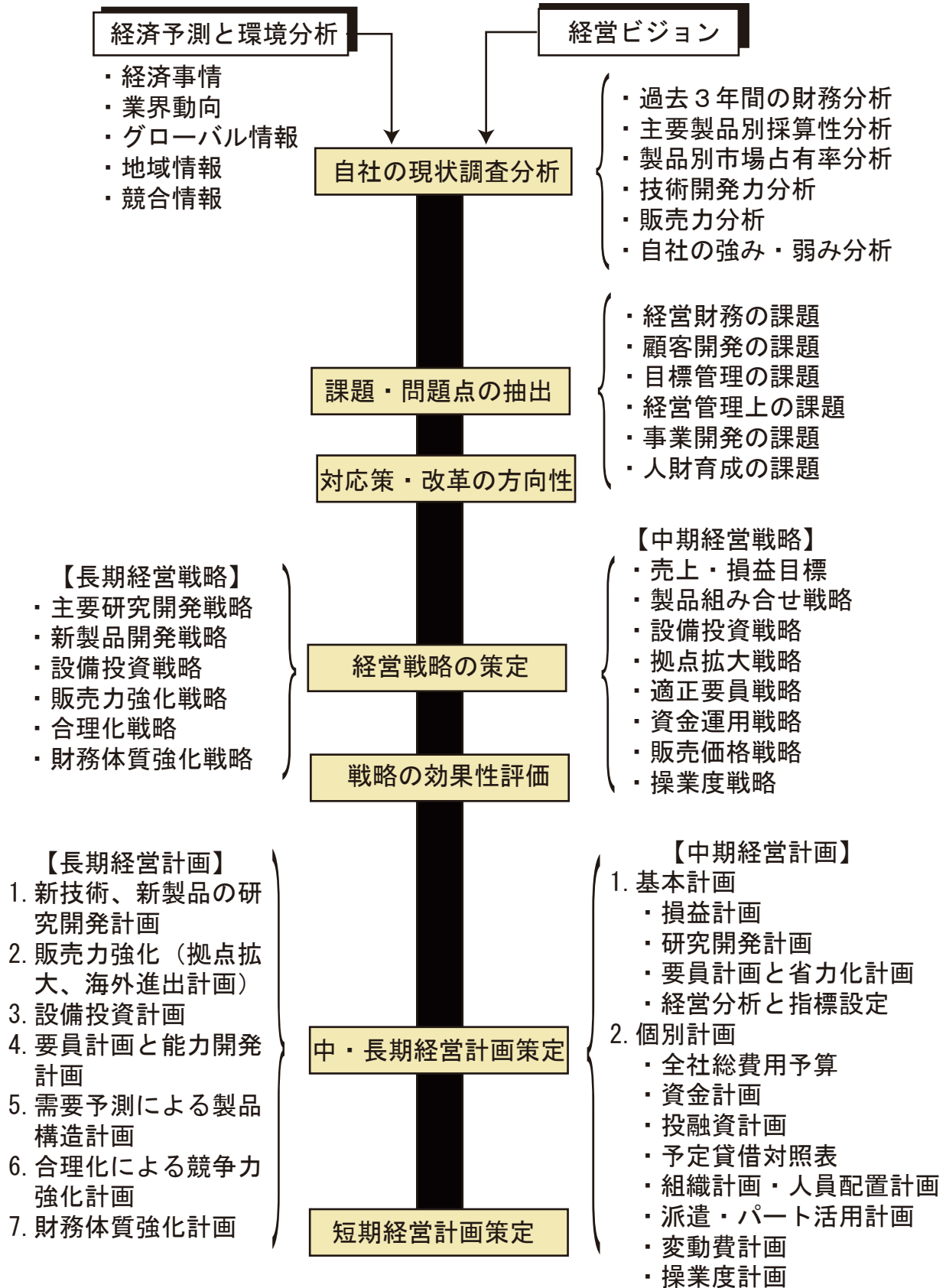
経営管理

PFM実践プロセス



### 3. 中・長期値経営計画の策定

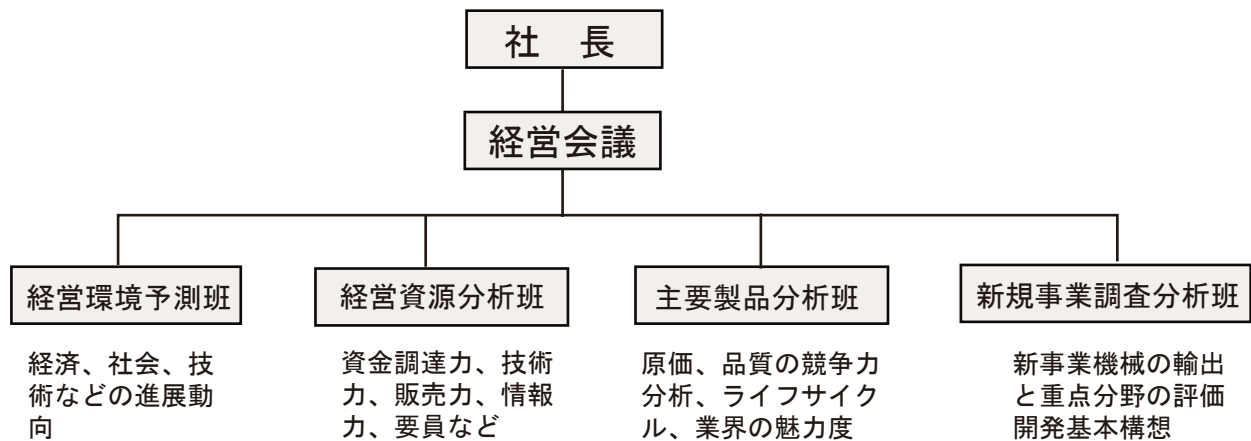
#### 1) 中・長期経営計画の策定概要





## 2) 中・長期経営計画の取り組み方

この取り組みの社内体制は、社長を補佐するスタッフが、つぎのような分担編成で、計画策定の作業を進めると良い。



まず経営環境予測班が、経済、社会、および技術発展動向など大わくの経営環境をつかみ、このわく内で主要製品分析班が、既存製品の評価と将来の対策を、さらに新事業調査班が、新規事業分野の総ざらいと重点しぼりこみをおこない、最後に経営資源分析班が、はじきだした資金力や、技術力、新規事業開発力、販売力、人員などの経営資源をどう配分するかの方案をまとめるという方法で進めると良い。この場合、経営環境予測班は、日本の経済成長率は、今後10年～20年間ぐらい、年率2%程度(実質)の低水準にとどまるという予測をし、規模の拡大は原則として行わず、構造改革、合理化、高付加価値化、高機能化により、継続的黑字体質の確立を第一義としてまとめ上げて行く。

## 4) 中期経営計画の特質

中期計画は、長期計画よりも、その内容である事業構造や製品構造、市場構造、技術構造、財務構造などが、「なぜ」、「何時までに」、「どのように」ある程度具体的に、明確にしておくことが必要となる。そして、第1年度は、自社の強みと弱みを加味し、将来の経営ビジョンを実現させるのに必要な革新性を盛り込んだ計画で、将来の飛躍のための初年度であり、第2年度は、初年度の努力が息切れないように、成果を自信につなげる重要な年で、トップの計画対実績のチェックと、未達原因の究明および対応策の要求される年であり、第3年度は、過去2年間に実行した革新的エネルギーを、自社の体質として定着させ、将来に向かってさらに発揮させる年ということになる。

長期戦略計画の策定過程で、調査、分析した資料をもとに、中期、短期事業計画をたてるが、しかし、それぞれの大きな狙いは、つぎの通りである。

- ① 長期戦略計画・・・経営構造の変革であり
- ② 短期事業計画・・・所定利益の獲得であり
- ③ 中期戦略計画・・・短期計画をいかにして長期計画につなぐかを具体的に示したものである。

短期計画は利益獲得のために、今やらねばならぬこと、今達成しなければならぬ成果を確実に実現するために、部門別、月別の目標値を示したもので、その利益獲得を持続させるには、経営環境に対応した中期、長期の構造改革が必要となり、これは連動的な関係になることが重要となる。

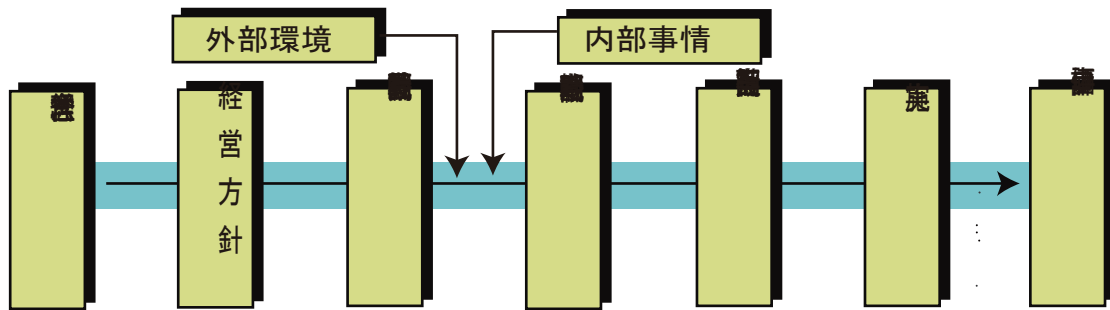
### 3) 中長期経営計画の策定手順

#### 手順1) 経営方針と長期基本方針を決める

経営方針とは、企業のすべての責任を負う社長が考えている自社の将来のあるべき姿を画いたもので、いわば自社の未来像のことである。たとえば10年後には売上規模を3倍にしたいとか、営業所の全国展開をするとか、生産工場をアジア地区にシフトするとか、3年後には生産拠点を三工場建設するとか、ある特定の分野に進出するというように内容は千差万別である。

この経営方針を要約して、定義づけるならば、経営者の希望と理念と執念を足したものであるということになる。企業が将来、生き残るための望ましい姿を決定する権限と責任は、本来、社長だけが保有する固有なものである。したがって管理スタッフや、外部の専門家の助力を得ながらではあっても、社長自らが不退転の決意で、指揮しないと、組織内の慣習や、抵抗を排除することはできない。

社長の経営理念から経営方針、中、長期戦略計画、そして実行、評価の流れはつぎのようになる。



経営方針は、社長の希望と理念に基づく目標経営成果を、将来のあるべき姿として書き、長期戦略計画は、経営方針を達成するためのマクロ的経営活動の指標であり、中期計画は短期実行計画を如何にして、長期計画につなぐかを具体的に示したものであり、さらに短期計画は、今年中にやらねばならぬこと、今年中に達成しなければならない成果を個別に、予定と目標値で示したものである。この経営方針、即ち、自社の未来像を文字と数字で、幹部および全従業員に示したものが長期基本方針ということになる。

#### 長期基本方針書

分類	方針内容	達成年度	責任者
基本方針			
販売部門			
財務部門			
開発部門			
生産部門			
調達部門			

経営基本方針と指針

	内容及び関連データ・資料	前期・具体化したこと	今期・推進実行すること
経営基本方針	1.経営・財務の視点 全社員が高付加価値生産を強く意識し、創出した「利益」の公平、平等な分配のできる社風を構築する。	◇工場生産性評価法と最善化意識づけまでは一定の水準まで周知させることはできた。 ◇しかし、管理会計の確たる理論武装の取り組み遅れから労働分配の客観性評価までは及ばなかった。	◇付加価値生産性の正しい評価基準の設定(管理会計)から、グループ別評価を行い、新しい適正労務評価のあり方に管理の重点を移して行きたい。
	2.顧客の視点 顧客の心を深く読み取り常に感謝の気持ちを忘れず、感謝を与える最善の製品、最高のサービスを提供する。	◇工場で管理可能な顧客満足とは、QCDSの充足であるとした方針で取り組んでいる。しかし、納期遅れや不良発生、適正コストのあり方にはなお大きな問題が未解決の常態にある。	◇徹底した顧客満足思考は行き着くところ、工場収益に直結することであることから、PFM100の課題を徹底的にラインへ落とし込んでの活動展開として行きたい。
	3.社員の視点 自らの生活を維持、発展させるための真理を培い、高い自己目標を掲げ常に感謝の得られる職場作りを目指す。	◇社員の中には正社員、派遣社員、パートといった属人的な構成から、その育成ややりがいを植えつける仕組み化に至らなかった。	◇新人事。労務管理制度に大きな期待をするも、その理論武装化は遠い。キャリアプランと能力育成研究から自主的な啓蒙活動をマネージャー主導で支援して行きたい。
	4.事業方向性の視点 世界市場を見据えた三大事業の拡大化及び差別化戦略の具体化から、事業の優位性を確立する。	◇組織的な差別化戦略の上で技術面、管理面の展開を望んだが、営業との連携検索システムの構築提供から、提案型営業による差別化貢献は特筆すべき成果があった。	◇特化したユーザや工作機械メーカーへの依存度大であるがプロダクト製品群の量的、質的な取り込み増と管理、技術に落とし込んでのQCD差別化増大を図って行きたい。
	5.製品開発の視点 限りない未来市場をめざし、新しい発想で国際市場を直視した製品開発と提案を積極的に推進する	◇設計技術者の取り組みは、製品開発に及ぶことなく、営業・受注対応の業務に支配されたのが実態である。	◇自主独立に向けての製品開発のあり方は計画的に必然である。中期経営計画へ向けての開発スタンス、人材発掘、育成のあり方についての方向性を確立して行きたい。
	6.管理・業務の視点 常に全体最適を目指し、人的コミュニケーション、部門コンセンサス、自己コントロールを重視した管理を実践する。	◇合理的な生産システムの構築に大きな投入努力が図られ、目指す管理情報の一気通貫への道筋が開かれた。	◇人的、システムの情報流通迅速化と正確な管理コントロールからPDCAの見える化を強化し、ロスのないコミュニケーションや部門間コンセンサスを更に向上させたい。
	7.教育学習の視点 社員個々人が描く生涯設計(キャリアプラン)に基づいた能力開発のあり方を積極的に制度を実践する。	◇各職場ごとにスキルマップ作成による管理の取り組みはしたものの客観性評価手法など適用はできず、行き詰まり状態にある。	◇組織的に導入されるであろうキャリアプランと能力開発プログラムに大きな期待をするも、その運用にあたっては地域特性や人的特性を考慮しての仕組み化を図って行きたい。
	内容及び関連データ・資料	64期・具体化したこと	65期・推進実行すること
七大指針	1.自己管理責任によるモノサシ管理の充実化 経営指標、管理指標、自己評価指標、自己目標	◇数多くある職務別目標管理の推進にはその前提として指標値がなければならないが、それら管理指標値の構築には至らなかった。	◇管理の重点化とは何か、工場管理の本質を見極めつつ、まず、マネージャーそれぞれが持つべき管理指標の構築や理論武装を明確にして行きたい。
	2.自ら考え行動する自律型人格の形成 キャリアプラン、能力評価体系、学習指向とスケジュール	◇63期から随時に自律型人格形成の醸成に向けたテキスト類の発行配布されるも、その実践活用とガイドラインなきままになってしまった。	◇配布されているテキストの有効活用から個人のスキルアップを狙い、毎週土曜日、マネージャーを講師とした持ち回りで自主的参加の学びの場として推進して行きたい。
	3.革新的・物づくりシステムの再構築 生産管理システム、在庫管理システム、原価管理システム	◇営業から生産現場までのものづくり情報の一気通貫を目指した生産管理システムは3月度より本格稼働、在庫管理、原価管理のシステム化にまでは至らなかった。	◇導入された生産システムの効率化評価、適正在庫管理のシステム化、原価管理のあるべき姿や規定、基準テーブルの再構築から工場管理の真のあるべき姿を描ききり高生産性工場を構築したい。
	4.自動化技術の自前実現による合理化 加工(ワーク着脱)、ラインの適正化、組立装置化	◇生産品目に見合った工場レイアウトや設備管理のあり方、作業者の適正配置など、日々編成しながら取り組んでいるものの、理想とする稼働率向上にまで至っていない。	◇残業ゼロ化での生産性をいかに効率化を図るか。ものスムーズな流れや段取り時間の最小化、適正設備の選択や直制のあり方について経済的、技術的な評価の仕組み化から生産合理化を見極めて行きたい。
	5.管理会計の発展的取り組みと迅速な意思決定 直接原価計画/実績表、製品標準原価構築、モデル費用	◇データ(モノサシ)でもの言うとしたスローガンの実践(管理会計)は実質的にその手法に取り組むことは未達の状況にいたった。	◇管理会計による原価の見える化は工場収益を直接原価で見えるかする法、製品原価を体系的に見える化する手法の二つがあるが、65期はその理論武装と展開活動に大きな努力を注力して行きたい。
	6.経営管理及びモノづくりマニュアルの整備 工場管理運営マニュアル、生産管理マニュアル、生産技術マニュアル、品質保証マニュアル、資材調達マニュアル、投資採算性マニュアル、人事労務管理マニュアル、経理・財務マニュアル、原価算定マニュアル	◇成り行き管理の最たる状況にあって、管理のルールを記したマニュアル化の必要性、重要性は認識するも、手法のわからぬ手探り常態であるといえる。	◇左記管理マニュアル類の方向性や管理項目の抽出に及びましたので、マネージャー各人の主導で完結をめざし取り組んで行きたい。大きな投入努力が要るも根気良く取り組んで行く。
	7.独立採算性実現に向けた分社化 経営計画、財務計画、損益シミュレーション、商法・会社法手続き	◇大きなテーマではあるが、どのような手順が分社化に繋がるのか、模索の段階から経営計画の立案手法を入手することはできた。	◇分社化に至るプロセスとして経営戦略や経営計画のあり方の実践に向けて確実な成果を生み出し、全社員が自信を持てる仕組み化に行き着きたい。

部門別戦略指向

項目	戦略概要(詳細テーマはPFM・100の課題に展開してある)
1.販売戦略	高付加価値経営をめざし、受注型営業体制から提案型営業推進体制に向け、徹底した情報資源(ノウハウ、技術、システム検索等)の有効活用を図る。
2.開発設計戦略	営業部門と連携したマーケティング技法や多視点発想技法の導入ないし開発のあり方、設計のあり方を推進する。
3.生産戦略	限りなくムダのない利益創出を目指し、理想的な生産方式のモデリングから、それを達成するための最善の方法研究、測定技法など高生産性体制を築き上げる。
4.購買戦略	原材料や購買品及び外製品調達にあつては、有利購買の実践に向け、科学的なモノサシ基準に基づいた調達のあり方、直材費のあり方を実践探求する。
5.品証戦略	顧客や次工程への不適合流出ゼロをめざし、ISOに基づいた科学的な管理手法の導入強化から工程内品質の盛込みを徹底しロスコスト発生ゼロ化を図る。
6.組織戦略	キャリアプランを尊重した適正職務配置の取り組み、組織間連携を速やかにする職務設計と評価、顧客満足に対応する組織力アップを図る。
7.人事戦略	キャリアプランを尊重した適正職務配置の取り組み、組織間連携を速やかにする職務設計と評価、顧客満足に対応する組織力アップを図る。
8.投資戦略	合理的なものづくり、高生産性実現のため、経営資源の有効投資のあり方(設備計画、能力向上など)や科学的投資採算性評価のあり方を実証する。
9. 財務戦略	財務会計の合理的な計画と管理、統制、及び標準原価計算制度の導入から管理会計との整合化を図り、限りなく信頼性の高い基準モノサシの確立を図る。
10. 情報戦略	高生産性実現を目指した新生産システムの構築、ムダのない組織的連携(財務会計及び販売システム)から速やかな情報の流通を実現する。

計画作成責任と方向性

内容及び関連データ・資料	責任者	進捗状況
1)収益計画:期間工場収益(限界利益=付加価値)はこうになります。 固定費、変動費の計画表、製品別売上高対費用・利益表、直接総原価計画表 収益計画表、経営指標作成		
2)資金計画:これだけの資金収支で工場運営を計ります。 資金計画表作成		
3)生産計画:生産効率化を図るためこれだけの生産能力を有効活用します。 生産品目別生産量、生産品目別売上高、工場生産能力表(人別、機械別) 製品別収益性計画表作成		
4)操業計画:操業度別のシミュレーションはこうなります。 損益分岐点操業度、損益分岐点操業度テーブル作成		
5)在庫計画:生産調整をスムーズにするために、このような在庫内容になります。 在庫種類別、製品分類別在庫計画、在庫維持費、手配方式別在庫計画表作成		
6)資材調達計画:内外作振り分けから有利調達を敢行します。 製品群別直材調達計画、製品別、機種ごとの調達計画表、製品群別値決め方式別調達計画表作成		
7)人員計画:部門別必要要員数はこうになります。 最適人員計画、最適人員算出テーブル、直接、間接人表		
8)教育計画:OFFJT教育体系と推進要領はこうになります。 教育計画表		
9)投資計画:既存設備、新規設備導入、その他インフラ整備はこうなります。 生産合理化体系、有形固定資産投資計画、設備投資の経済性評価表作成		