

<事例紹介>

収益管理業務について

Toyota Kirloskar Motor Pvt Ltd.

坂 真央

2015年10月14日

1. 収益管理の目的とは

- ①親会社が上場会社→収益見通し公表が必要
→子会社の収益見通しの精度が問われる。
- ②企業としての成長
→収益は最も重要なKPI
→Cashで投資をカバーできるのか

2. (参考)収益管理業務の定義

- ① 将来の「**成長と効率の両立**」を目指すために、
- ② 今後予想される**経営環境の変化**
(経済・市場動向、為替変動・法規制・等)を見据えつつ、
- ③ **事業計画**(事業・商品・リソース)を反映した、
- ④ **中長期**、及び、**短期**の利益計画を策定・展開及び
進捗フォロー(PDCA)し、
- ⑤ **収益基盤の一層の強化**を図る

3. 新興国における収益管理の重要性

- ・新興国固有の変動要因 … 市場・為替
- ・インド固有のハードル … 高金利・インフレ

リスクをカバーできる収益・事業構造を構築しないと経営
リスクに陥る可能性大



自分の城は自分で守る

4. 収益管理の手法－基本的考え方

基本は問題解決

PLAN

①成行き

②会社目標設定

③①と②の差異・要因分析

DO

④対策立案・実施

CHECK
ACTION

⑤実績効果測定とPDCA

4. 収益管理の手法－短期収益管理

①成行き

ステップ1: 成行き収益算定

ステップ2: 対前年度での増減要因分析実施→悪化要因を把握

②会社目標設定

ステップ3: 経営的観点での課題織り込み

ステップ4: ストレッチ目標策定

③①と②の差異・要因分析

ステップ5: 成行きと会社目標のギャップについて要因分析実施

④対策立案・実施

ステップ6: 要因分析に基づいた責任範囲・責任者の明確化とコミット

⑤実績効果測定とPDCA

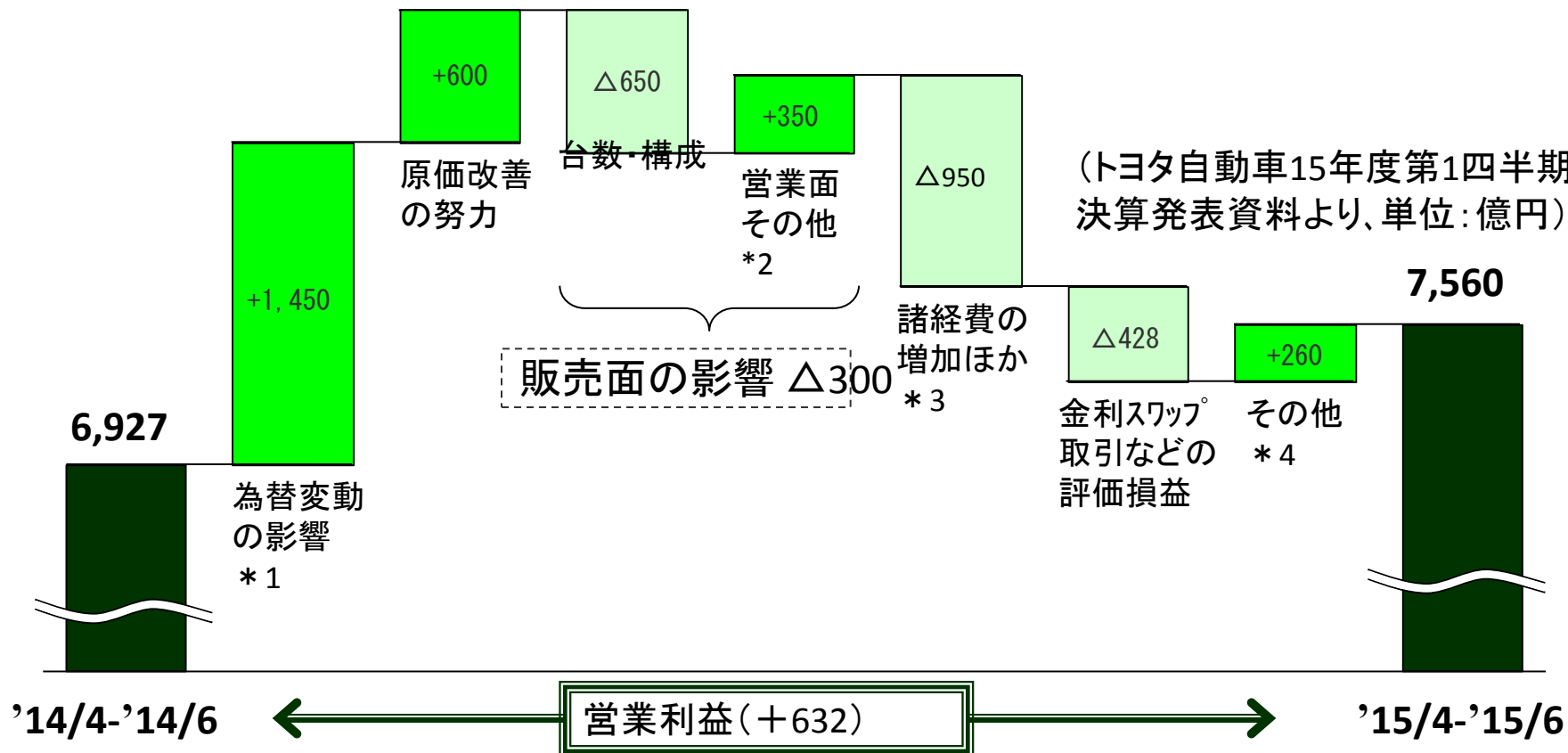
ステップ7: 収益実績フォローと対目標での進捗確認

→月次で実施遅れフォロー・対策

→月次で確認

4. 収益管理の手法－短期収益管理のヒント

<①増減要因分析の事例...外的要因・内的要因の切り分けが重要>



*1.通貨別内訳

米ドル	+1,750
ユーロ	△50
その他通貨	△250

*2.内訳

金融事業	+50
その他	+300

*3.内訳

労務費	△300	減価償却費および設備関係費	△50
研究開発費	△200	その他	△400

*4.内訳

海外子会社の営業利益換算差	+300
その他	△40

4. 収益管理の手法－短期収益管理のヒント

＜②経営課題織り込みのためにすべき事項＞

(1) 収益構造における外的要因と内的要因の区分

外的要因：市場／為替／インフレ／金利など

内的要因：販価／原価／固定費

→外的要因をふまえて、内的要因をマネージする！

(2) 原単位の把握

例：対ドルで1ルピー動くといくら損する・儲かる。

インフレ1%でいくら損する。

商品の一つ売るといくら儲かる。

(3) 損益分岐点の把握

変動費と固定費の把握

黒字にするためには何台売らなければならないか。

市場が××%縮小しても黒字を維持できる。

(4) あるべき利益率の策定

前年比同水準？同業他社と同水準？など

4. 収益管理の手法－短期収益管理のヒント

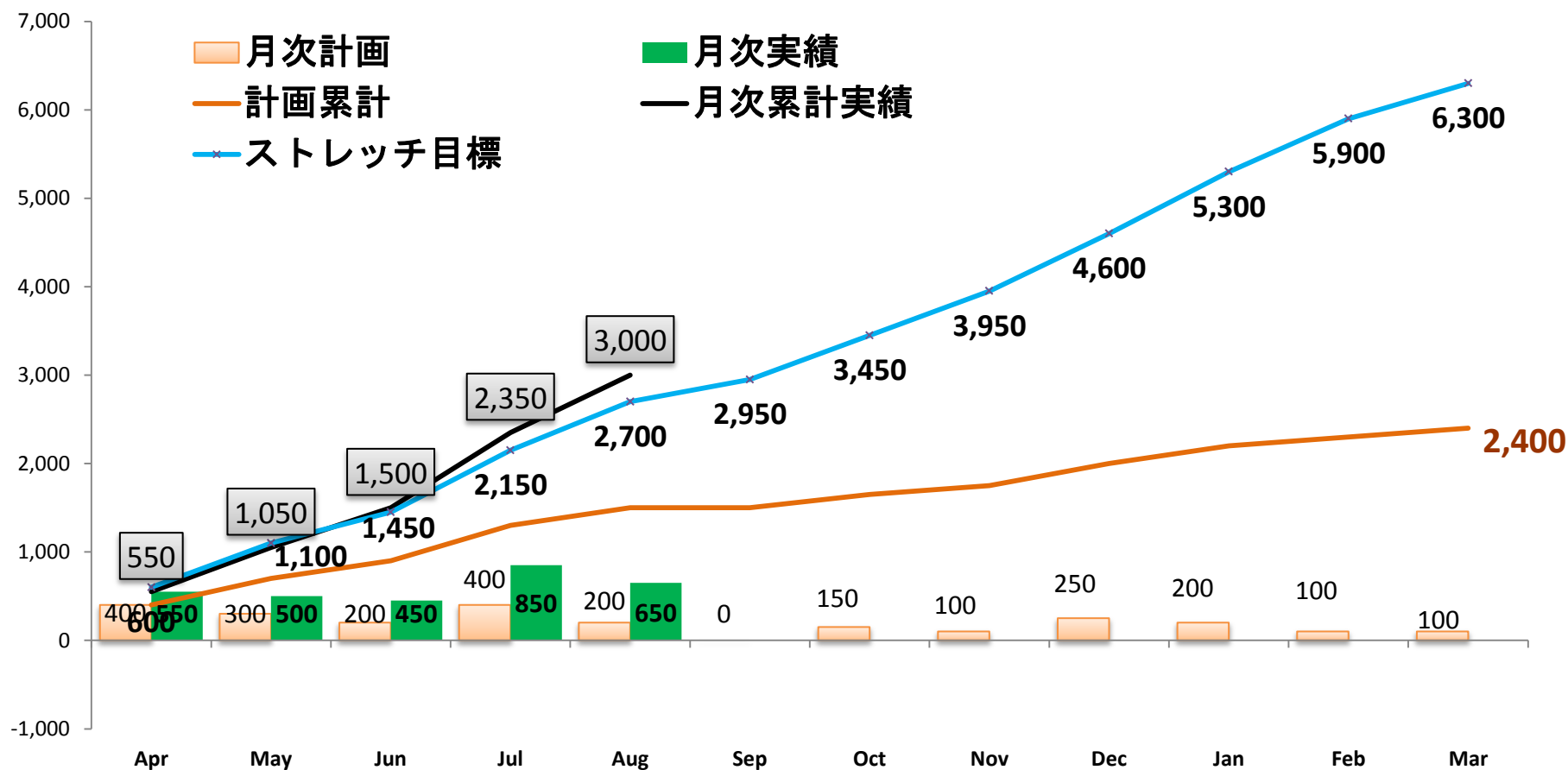
＜④⑤強力なフォローアップのために＞

- (1) オペレーション担当者の責任範囲の明確化
- (2) (1)に基づき収益改善額を見える化
- (3) 収益改善コミットメントを定量的に確認し、
一貫性を持ってフォロー。出来たのなら、ほめる。
- (4) 黒字と赤字メリハリのきいた処遇
会社の成長なく、給与は増えない。
- (5) 常に課題を提示する。

各自の責任範囲を数字で示してロジカルに、
一貫性をもってアプローチ
→人間関係も構築できるはず

4. 収益管理の手法－短期収益管理の事例

<月次収益の管理>



＜収益改善活動のフォロー＞

[illegible]

5. 収益管理の手法－中長期収益管理

＜中長期収益管理の目的＞

- (1) 企業の成長力の確認
- (2) 先々の環境変化やリスクシナリオに対する影響把握と
対策の方向性の確認→ヒト・モノ・カネ
- (3) 経営者・従業員で夢を共有
将来のために今、何をしなければならないか。
今、何をすべきか、どうなっていなければならないのか。
- (4) 「足もとの頑張りが将来年度をどれくらい改善するのか」、
見える化。

今、仕事をする。将来、楽するために。

5. 収益管理の手法－中長期収益管理プロセス

基本は短期収益管理と同じ。

①成行き

ステップ1: 成行き収益算定

ステップ2: 対前回計画での増減要因分析実施→悪化要因を把握

②会社目標設定

ステップ3: 経営的観点での課題織り込み

ステップ4: ストレッチ目標策定

③①と②の差異・要因分析

ステップ5: 成行きと会社目標のギャップについて要因分析

④対策立案・実施

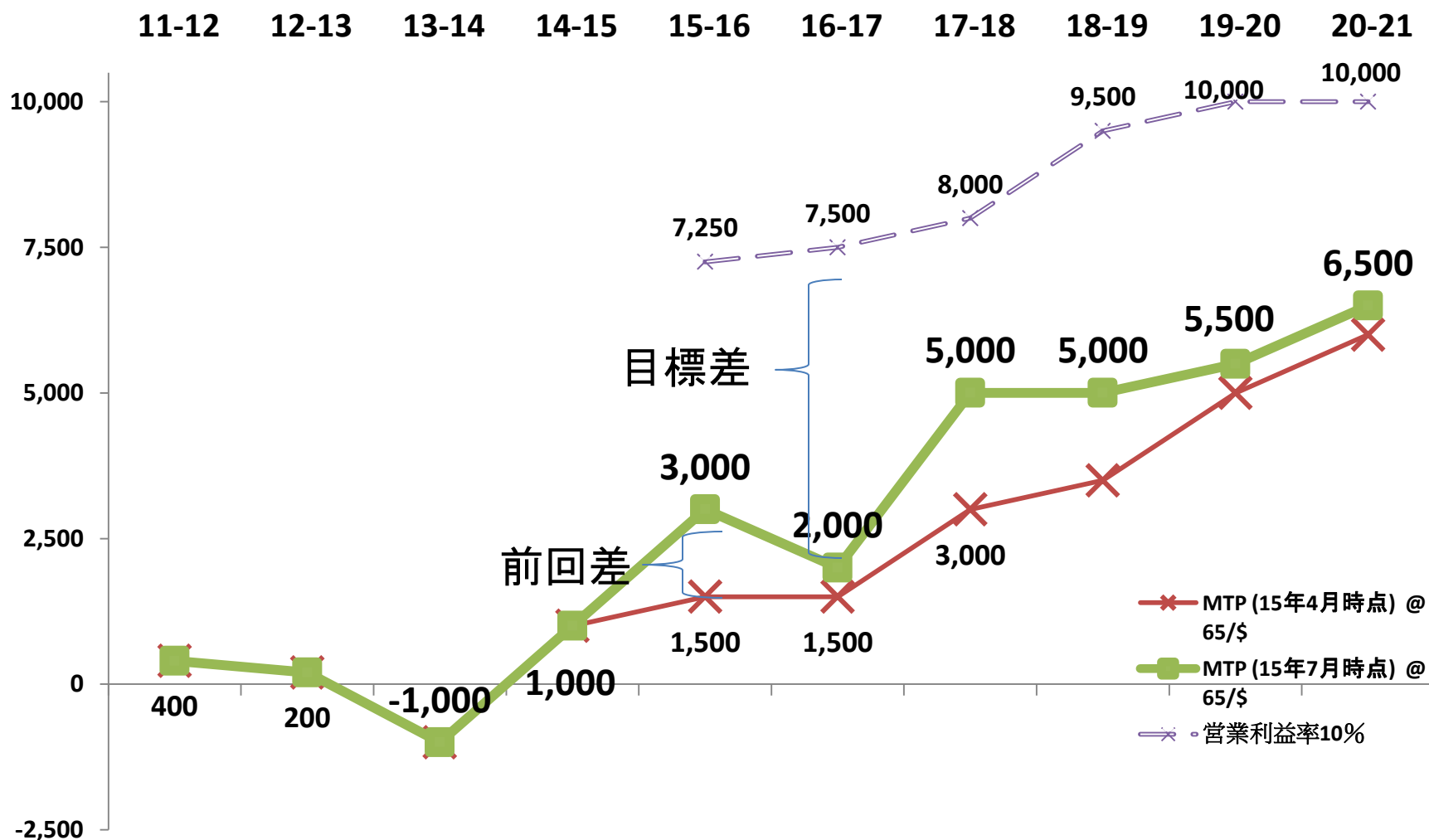
ステップ5: 要因分析に基づいた責任範囲・責任者の明確化とコミット

⑤実績効果測定とPDCA

ステップ6: 収益実績フォローと進捗確認

→四半期で確認

5. 収益管理の手法－中長期収益管理のイメージ



6. 収益管理の手法 一年間スケジュール

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
短期 収益 管理	来年度収益見通し一次案策定																	
				来年度収益計画(予算)調整→確定														
							年度実績・計画更新											
							★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
							★月次フォロー											
							☆四半期フォロー						☆四半期フォロー			☆四半期フォロー		
中長期 収益 管理																		
	主要前提条件策定																	
	中長期収益見通し策定																	
				中長期収益計画調整→確定														
							☆四半期フォロー			☆四半期フォロー			☆四半期フォロー			☆四半期フォロー		

7. 収益管理の手法－見える化



7. 収益管理の手法－全員参加



7. 収益管理の手法－Recognition



Thank you