

経

営

情

報

2013.1.30

NO.384

# 効果的な経営改善策の考え方

## ～改善策の基礎となる現状分析手法～

中小企業金融円滑化法の施行後、経営改善計画を策定して収支改善に取り組む企業が増えています。一方で、計画を策定したものの、それを実行できず、業績改善が遅れている企業も少なくありません。その要因をみると、「事業環境が厳しかった」、「担当者レベルの具体的な取組みが示せなかった」等、改善策策定前の事前準備が不十分であったことが挙げられます。実現可能で効果的な改善策を策定するためには、事業環境や具体的な業務プロセス等の現状分析が重要です。

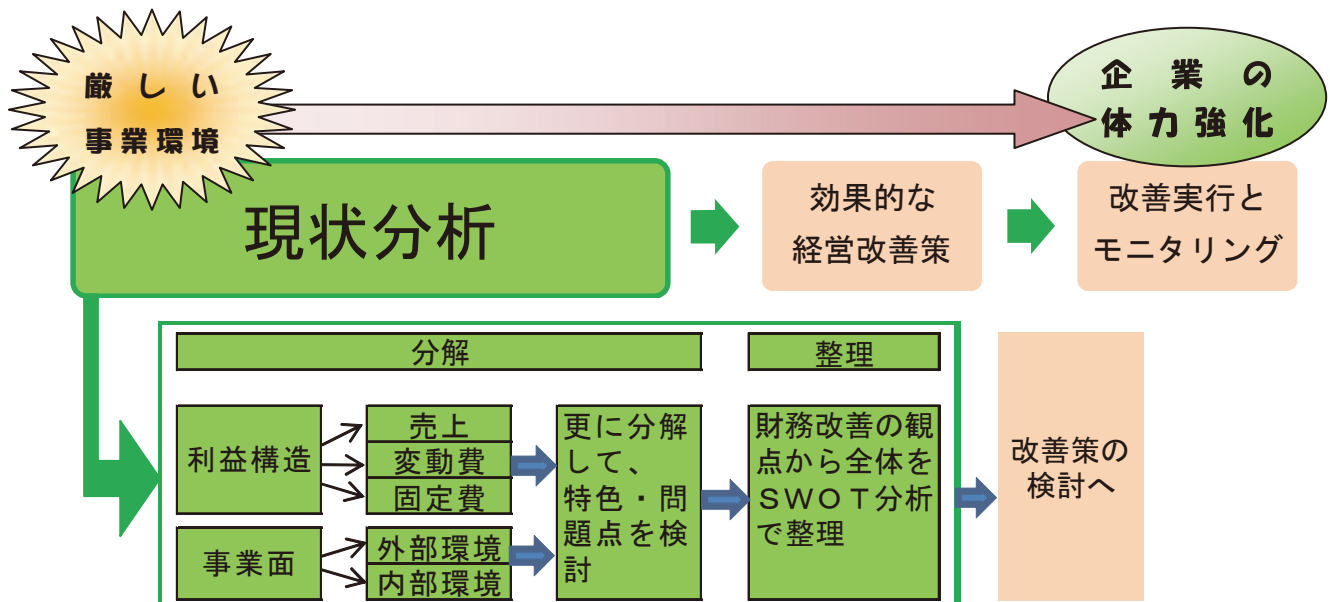
本年3月の中小企業金融円滑化法期限到来後も金融機関の基本的な支援姿勢は変わりませんが、厳しい経営環境の中で事業を継続するためには経営改善を実現することが必要です。本号では、効果的で実現可能性の高い経営改善策を検討するために必要となる現状分析手法についてご紹介します。

### 担当者レベルに分解して分析

企業の様々な事業活動の結果は会社の決算書に表れています。現状分析にあたっては、事業活動の結果である利益（収支）構造と、その原因となっている事業面を関連付けて分析することが重要です。

また、現場で実行可能な改善策を検討するためには、利益構造・事業の両面について、さらに担当者レベルまで分解して、現状を確認・分析していくことが重要です。

以下、具体的事例で、効果的な経営改善策の基礎となる現状分析例をご紹介します。



## 具体的な現状分析例

### 事例概要

#### 業種：印刷業

約5年前に受注の増加を予想して高性能印刷機を導入したが、その後景気の悪化により売上は伸び悩んでいる。金融機関からの要請もあり、経営改善計画を策定したが、その後も収支は改善せず、計画未達となった。資金繰り状況は厳しくなっており、早急に効果的で実現可能な経営改善策の策定が必要となっている。

### 計画未達の原因分析

取引金融機関のアドバイスを得て、計画未達の原因について検討したところ、以下の事実が判明した。

- ① 利益計画では、今後事業を続けていく上で必要となる利益をベースとし、その利益から逆算して売上増加額とコスト削減額を決めたが、その計画実現のための具体策が示されていない。
- ② 従業員は、毎朝の朝礼での社長の話から、売上増加とコスト削減が必要なことは理解したが、具体的にどのような行動をとればよいかわからなかったため、従来通りの営業活動を一生懸命に続けた。しかし、効果は上がらず、社長から責められることが多くなり、徐々に労働意欲が低下していった。

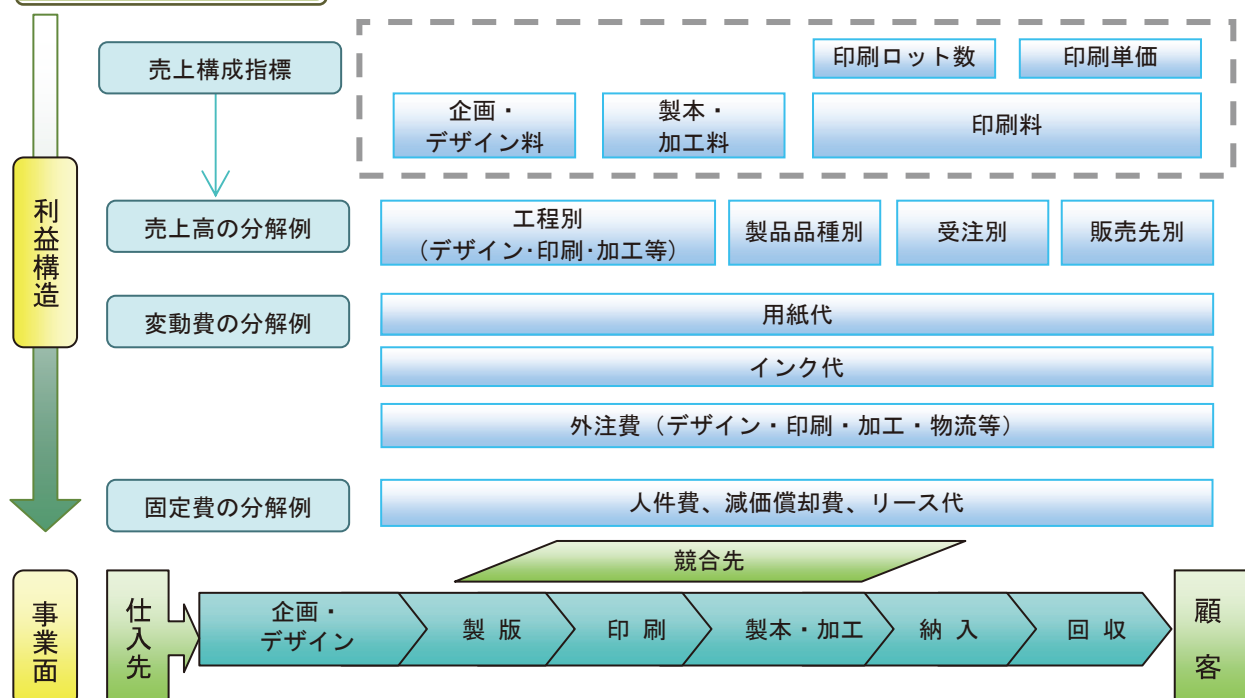
### 対策

社長は、計画未達の原因を分析した結果、以下の必要性を認識した。

- ① 経営改善策は現場の従業員が実行可能なものでなくてはならない。
- ② 現場の従業員が経営改善策を実行するためには、具体的な内容を示さなければならない。
- ③ 具体的な改善策を策定するためには、担当者レベルの事業活動内容と、それらの利益面への影響度合いを把握しなければならない。

当社では、上記認識の下で具体的な改善策を策定するために、取引金融機関のアドバイスを得ながら、自社の現状を利益構造と事業面に分解して分析することとした。

### 印刷業の事業分解例



### 利益構造の分析

- ① 利益構造は売上高、変動費、固定費に分けて分析。
- ② 売上高は、販売先別に売上高・印刷ロット数・印刷単価を時系列で確認するとともに、それらの増減要因を分析。
- ③ 変動費は、売上高に対する各変動費の比率を時系列で確認し、その変動要因を分析。
- ④ 固定費は、人件費について、従業員数、一人当たり売上高、一人当たり人件費額の推移などを確認し、その変動要因を分析。

### 事業面の分析

- ① 業界全体の出荷額の推移および自社の取扱い商品分野の出荷額の推移、そして今後の見通しなどを分析。
- ② 同業競合先、販売先、仕入先の概要および今後の見通しを分析。
- ③ 自社の業務プロセスを再確認するとともに、各工程の特色・問題点を確認。

## 現状分析をベースにした改善策の策定と実行

現状分析結果から、自社の強み・弱みと事業環境による機会・脅威を整理（SWOT分析）し、財務改善の観点から今後の取組みの方向性を検討した。また、これをベースにして、具体的な販売戦略や実現可能な経費削減策を含む経営改善策を策定した。

### <具体的な経営改善策の例>

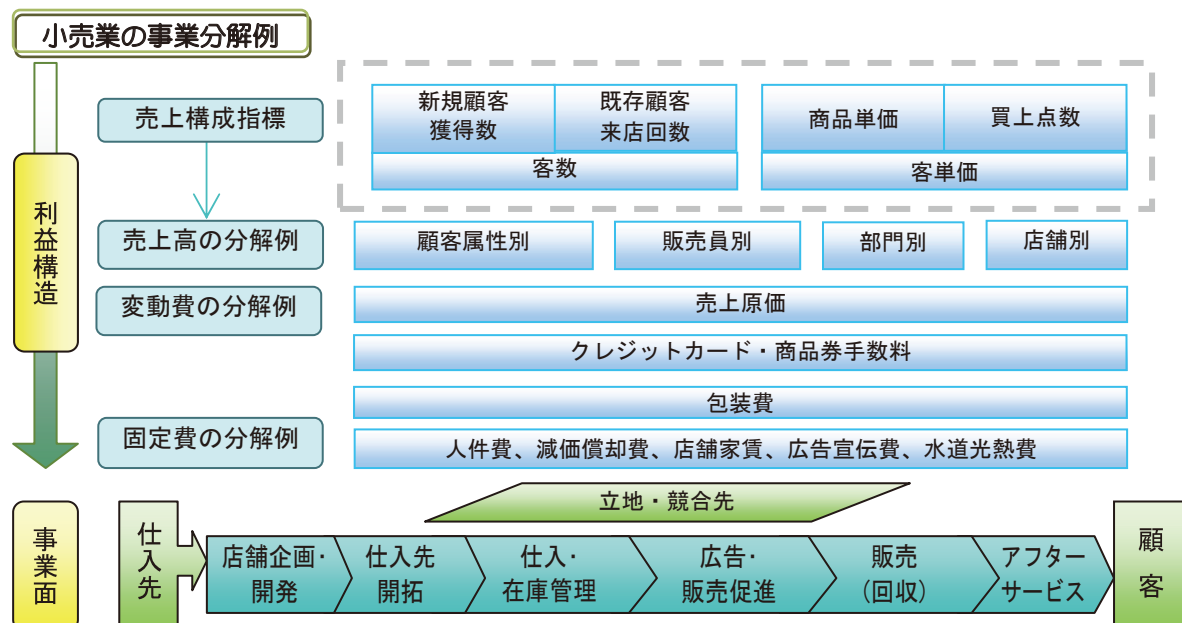
- ◆【売上増加策】販売先別業界動向と販売先別売上分析の結果を活用し、販売先別に営業戦略を策定。  
→販売先別受注目標、目標達成のための具体的行動及び実施スケジュールを担当者レベルに落とし込んで策定。
- ◆【変動費率の改善策】外注費負担軽減のため、外注先選定方法見直し等の管理強化。  
→外注先情報を収集するとともに外注先選定基準を明確化し、取組状況を工場長が経営会議に報告。
- ◆【固定費削減策】社員の残業代削減のため、生産性向上委員会を設置して改善策を検討・実施。  
→工場レイアウトや人員配置等の改善策を検討・実施するとともに、改善効果を測定し経営会議に報告。

この結果、経営改善に向けた取組みの進捗管理が可能になり、その進捗レポートを金融機関に報告することにより、金融機関からの評価が高まった。

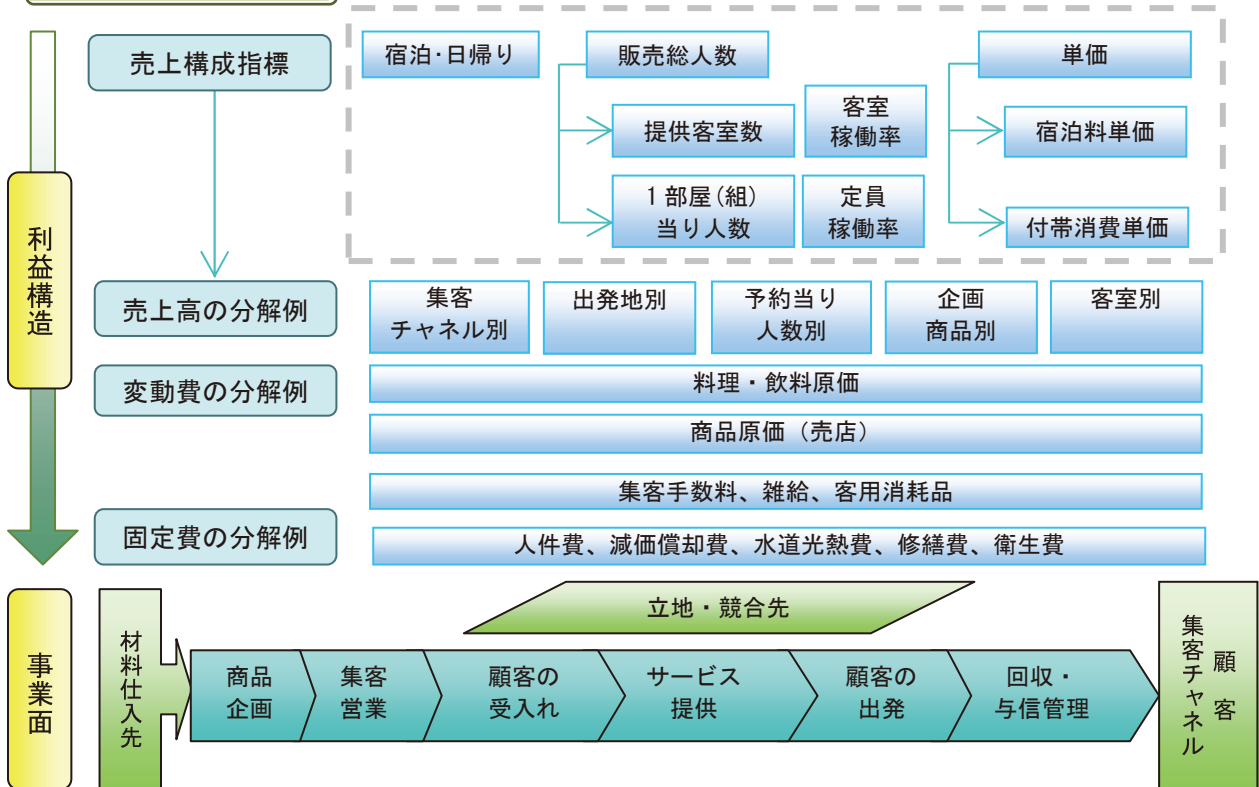
## 業種別の分析例

効果的な経営改善策を策定するためには、上記のとおり、企業の現状を利益構造と事業面に分けて、それぞれについて具体的に分析していくことが効果的です。ここでは、印刷業の検討例を示しましたが分析方法は業種ごとの特性により変わってきます。

以下、小売業と旅館業について事業分解例をご紹介します。



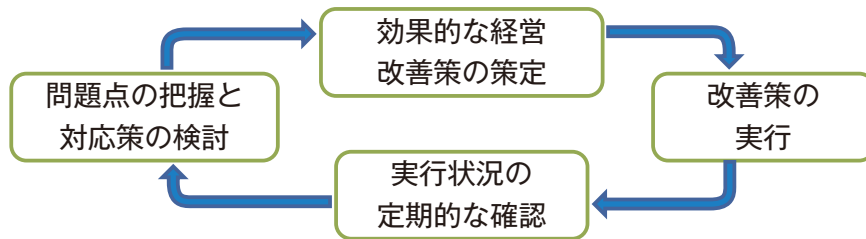
## 旅館業の事業分解例



## 改善実行サイクルを回す

変化のスピードが速い現在の事業環境では、改善策の実行状況を定期的に確認（モニタリング）しながら、環境変化に応じた修正を検討することが求められます。現状分析に基づく改善策を策定した後は、その実行状況を定期的に確認し、問題が発生した場合には再度現状分析を行って対応策を検討し、環境変化に対応した改善策を再策定して実行する、という「改善実行サイクル」を回していくことが重要です。

### 【改善実行サイクル】



### 【参考】中小企業事業による経営改善計画策定支援について

経営改善計画策定の流れについては、経営情報No.379（平成24年1月20日発行）で詳しくご紹介していますので、併せてご参照ください（<http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/379.pdf>）。

なお、中小企業事業では、お客さまの経営改善計画策定を支援するために、計画書ひな形の提供や、計画策定段階で必要となる財務分析サービスおよびSWOT分析サービスなどを実施しています。ご希望の方は、最寄りの支店中小企業事業担当者までお申し付けください。

（企業支援部 丸山 和宏）

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>