

## 「利益ナビゲータ」の提言と 「戦略ナビゲータ」による診断改革手法により 経営力向上を実現した経営革新支援事例



土山 嘉雄

一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会

### 1. 本論文の目的

我が国の中小企業を取り巻く経営環境は、円安や成長戦略が進展する情勢下において依然として厳しさを増しており、開廃業率の逆転現象が続いている。本論文の目的は、目標利益の管理を可視化するためのシンプルで確実に儲ける仕掛け「利益ナビゲータ」を提言すると共に、目標利益を達成するための経営診断を共有化する「戦略ナビゲータ」を導入して、赤字経営からの脱却を図り経営力の向上を実現した企業の経営革新事例を報告することである。

### 2. 当社の実状と課題

#### (1) 当社の実状

株式会社D社は、スーパーやコンビニで用いられるハンディターミナル（バーコード読み取り携帯型コンピュータ）などの業務用携帯端末装置を主力製品とする電子機器の製造メーカで、1980（昭和55）年3月に設立され、工場向けコンピュータの設計・製造・販売からスタートした電子回路製造企業である。滋賀県大津市に本社ビルを構え、資本金98百万円、従業員は29名で、経営一筋の社長はISO9001やISO14001の認証を取得して

当社製品の信頼性を高めると共に売上を順調に伸ばしてきた。

しかし2000年代に入り電子機器の国内マーケットが縮小傾向に転じたことから、当社が属する自動認識業界も苦戦を強いられる状況になったため、経営革新による抜本的なコストダウンと新製品開発による売上の確保が必須となった。

#### (2) 当社の課題

D社の過去4年間の売上高と営業利益の実績を図表1に示す。表の数字はH19年度の売上高を100とした場合の各年度の売上高と営業利益の実績推移を指数表示したものである。

図表1に示すようにH21年度以降は、流通業界の衰退傾向による受注競争の激化や販売価格の低迷が急激に浸透する中で新機種の上も低迷し、大幅な営業赤字となった。

### 3. 「利益ナビゲータ」による利益管理手法の提言

利益ナビゲータは、企業の利益をコントロールするために管理ベースの損益計算書（P/L）をチャート表示したもので、確率統計分野で馴染みの深い確率ツリー図表（Probability Tree Diagram）と同様の機能を持つ。特徴は、会計に詳しくない

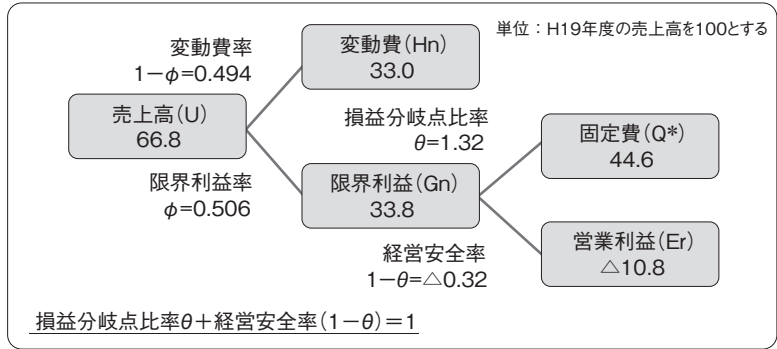
図表1 売上高と営業利益実績推移（H19年度の売上=100）

	売上高	営業利益	営業利益率 (%)	変動費率 (%)
H19	100	4.6	4.6	50.3
H20	105.0	5.8	5.5	51.6
H21	88.6	△ 8.1	△ 9.1	53.7
H22	66.8	△10.8	△16.1	49.4

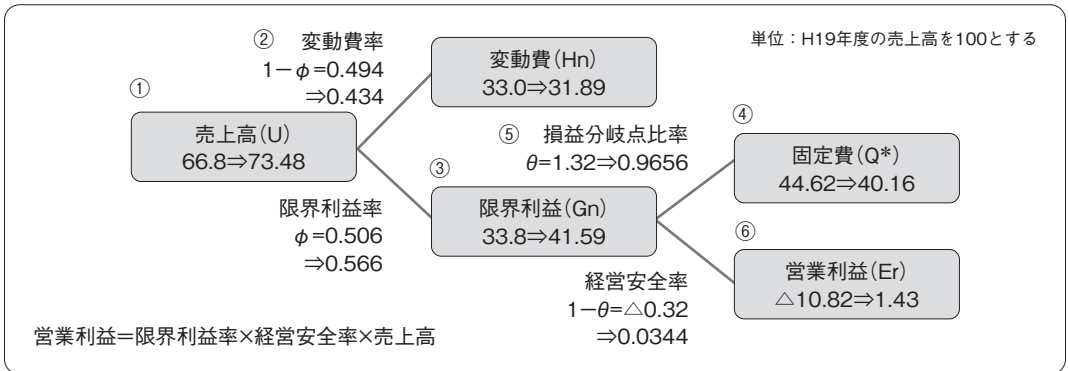
図表2 損益計算書(P/L)  
(H22.12.31)

I. 売上高	66.8
II. 変動費	33.0
限界利益	33.8
III. 固定費	44.6
営業利益	<u>△10.8</u>

図表3 D社のH22.12月期の損益構造



図表4 D社のH23年度予算損益構造(番号順に考える)



経営者でも自社の営業利益を目標値に向けてうまくナビゲートするにはどうしたらよいかを、容易に判断できる点にある。D社の社長が図表1における直近H22年度の赤字実績について作成した管理ベースのP/L及び利益ナビゲータを図表2及び3に示す。

図表1から、直近H22年度の売上高はH21年度より更に低下したために営業利益が△10.8の大きな赤字となり、損益分岐点比率(固定費/限界利益)が132%と100%を大幅に超過した。このような状況下で当社が生き残る道は、大幅なコストダウンによって総原価(固定費+変動費)を低減する一方、新製品の開発を進めて他社との差別化を図る以外にない。ちなみに図表3の顕著な利点は、売上高などの5科目名に加えて変動費率や限界利益率、損益分岐点比率、経営安全率など4つの重要な財務比率を併記することにより企業の損益構造全体を「見える化」できる点である。

(1) 損益構造の改善

社長は図表3に示した直近H22年度の大幅な赤字を改善するために、過去4期の実績を詳細に検討した結果、次期予算立案のための改善策として次の3項目を決定した。利益ナビゲータを用いて改善されたD社次期予算の損益構造を図表4に示す。各項目の改善内容を番号順に計算し、夫々矢印の後に記入することで、改善効果の全貌を可視化することができる。

D社損益構造の改善項目

1. 売上高：10%アップ(66.8 ⇒73.48)
2. 変動費率：6ポイント低減(49.4% ⇒43.4%)
3. 固定費：10%削減(44.62⇒40.16)

図表4によれば、売上高①と変動費率②及び固定費④を夫々改善することにより営業利益の大きな赤字△10.82(営業利益率△16.2%)が解消され

図表5 (株)D社の戦略ナビゲータ

企業の履歴・概要		経営戦略策定の動機・目的		
1) 当社は80年3月に設立され自動認識などの電子回路製造業を営む。従業員は29名。 2) バーコードリーダーは73年頃から普及し当社は88年に1号機をS社へ納入。 3) H21年度の売上高は前期比16%減で営業損失が発生し債務超過となった。 4) メーカーとしての業界参入は早く売上は75%が東京、25%が関西でS社との連携が強いが受託開発・受託生産が主体のため顧客ニーズの影響を強く受ける。		1) 流通(GMS等)の衰退による受注競争の激化や販売価格の低迷で売上が大幅に減少した。 2) 経費・人件費の削減を実施してきたが借入金総資本の85%で金利負担(売上の2.7%)が大きい。 3) 顧客重視や雇用維持のため月商大幅増を目指す。		
企業のSWOT分析		事業コンセプト(左の該当項目に○印)		
S(強み)	W(弱み)	戦略	事業の方向性(誰に、何を、どのように提供)	
O(機会)	T(脅威)	◎成長戦略 競争戦略 マーケティング 販売戦略 経営革新 特許戦略	流通関連自動認識市場の衰退傾向の中で、過去30年の経験と専門技術を活かして新製品開発による新市場を開拓し多角化戦略に則った事業展開を行う。	
S	1) 回路・ソフト・機構設計の経験豊富な技術者を有し30年の納入実績がある。 2) 回路設計者とソフト設計者を同室に配置したので互いの垣根を越えた総合設計が可能。 3) 社長が販売・技術・財務に通じSN社と共同開発した新技術を共同出願している。 4) 2001年より自社ブランドのハンディターミナル3シリーズを開発発売し好評である。 5) 設計スピードが速く短納期対応ができる。 6) 販売対応や顧客対応、不具合のフィードバック対応などが速く、顧客の信頼を得ている。 7) 外注先をK電子とM電子に絞り情報伝達力と技術力の向上を図っている。	新事業分野 1. FA(製造業)分野 2. 医療・薬業分野 3. リサイクル分野 4. ガラス・鉄素材分野	開発技術・開発製品 ①自動認識+無線化+小型化+省電力 ②バーコード+RFID(無線タグ) ③技術提携: SN社とイヤホンマイク等 ④カラービットコード 任意のカラー3色を使用	
		現状の弱みW(問題点)と改善策 生産形態(業種・業態) 生産計画(品揃え計画)	①給料5%カットの効果は小さい ②事務作業の生産性が悪い、業務ソフトの導入が必要である ③従業員の収益意識、コスト意識、採算意識が低くゆるぎ湯的だ	①仕入れ価格などの交渉力が弱い ②50~60社から仕入れた部品の在庫が多い。部品の共通化など検討が必要 ③同業者は大手の子会社で調達力がある ④第31期は外注費が売上の21%に大幅up
O	1) 流通関連の主な顧客はS社、I社、F社、T社などの大企業が多い。 2) FA系の顧客は、N社、NH社、FJ社などで今後の受注増加が期待される。 3) ワイン商社向けハンディタイプ及びNT関連会社向けなど大型受注案件をワーク中。 4) 取引先市場は流通系、FA系、受託開発/生産、通信系に分類され夫々の戦略が必要になる。 5) FA業界は自動認識技術の導入が遅れており病院など医療分野も今後の発展が望める。 6) ハンディターミナル国内メーカーのうち主にローエンド機(独自OS)を扱う実質競合相手は3社で、ペン型レーザ機種種の競合はない。	①営業1名が退社し補充を募集中 ②売上台数が開発費をカバーするに至っていない(開発費が嵩む) ③開発型の企業は借金で回すのは無理と思われる(開発費が過大) ④売上高は東京75%、関西25% ⑤東京事務所関係の交通費が嵩む ⑥製品ブランド力・販売力が弱い ⑦技術・製品の柱が見えてきたら市場して自己資本を充実したい	①借入金が総資本の85%と過大で支払利息が大きい ②利益管理が成り行きである	
T	1) 近年のバーコード業界は流通関連が衰退傾向、FA分野のニーズも波が大きい。 2) 脅威の代替品として携帯やPDAがある。壊れやすいが強度をアップすると競合製品となる。 3) 市場が2極化しローエンド機(独自OS)とハイエンド機(Windows)の動向の見極めが必要。 4) RFID(非接触ICタグ)利用製品の市場拡大が見られる。本格普及すると競合製品となる。 5) 第31期は売上が16%低下したため営業損失が発生し借入金大きく債務超過となった。 6) 製品の即納要求に応えるため在庫が大きい。 7) 与信調査が困難なため貸倒が2回発生した。	①生産は組立外注2社に絞っている ②生産現場(外注先)との連携方法が問題でありこれがファブレスの弱みである ③大企業からの大量発注に対応できない ④事務の1人当たり生産性が低い。ソフト化したいが高価である ⑤クレーム率1%を更に低減したい ⑥また納期の延期が多く売上が不安定 ⑦固定費(人件費、経費)が高額で限界利益をオーバーした ⑧全体的に生産性、収益性の管理が不備		
現状の弱みW(問題点)の改善策				
人的面	設備面	原材料面	方法・システム面	IT・財務面
①営業力強化(1名補充) ②ブランド力・販売力の向上 ③事務作業の生産性向上	①社屋売却と本社移転 ②固定費(人件費・経費)の5%以上削減 ③開発費の低減	①棚卸資産の減少 ②変動費(材料・外注)の5%以上低減	①設計・外注管理の更なる標準化 ②作業ロス率・クレーム率の半減 ③作業標準化レベルの向上・強化	①利益管理手法の強化 ②総資本対有利子負債率85%の大幅削減 ③株式上場の実現

て1.43（同1.9%）の黒字となり、その結果、損益分岐点比率を96.56%まで引下げの見通しが得られた。

#### (2) 重点管理指標のチェック

図表4に示すように営業利益は、限界利益率と経営安全率及び売上高の積として表されるので、社長はこの3項目を重点管理指標に設定して毎月末にその変化をチェックすることにした。売上高の月間推移は外部環境の影響を受けるのでコントロールが困難であるが、限界利益率と経営安全率、すなわち変動費率と損益分岐点比率の値は内部管理を強化することで一定値を維持することが可能である。

### 4. 戦略ナビゲータによる改善の方向と具体策

図表4においてH23年度予算の作成根拠として決定した①売上高10%アップと②変動費率6ポイント低減及び④固定費10%削減の3改善項目を同時に達成するためには、全事業活動の総合的な見直しによるオペレーションの改善戦略が必要である。

そこで診断の見える化と確実化を目的とする戦略ナビゲータを用いて事業改善の方向と具体策をまとめた結果を図表5に示す。D社は危機意識を持って多くの改善策に挑戦した結果、売上の未達を克服してH23年度の利益目標をほぼ達成した。その中で特筆すべき社長の英断は、図表5下欄の現状の弱みW（問題点）・設備面の改善策において、①社屋売却と本社の貸しビル移転をH25年7月に完了し、雇用を確保しながら固定費10%以上の削減を達成したことである。

### 5. 支援の成果と応用の可能性

その後D社は、このような利益管理を継続することによってH23年度の実績比でトータル13%のコストダウンを図ってきた。更に、現製品に無線技術や音声認識技術を追加してラインナップの充実を図った結果、工場向けや医療分野への出荷が増加し、近年ではH23年度比で売上拡大（15%）、営業利益の向上（21%）を達成するに至った。このような利益ナビ・戦略ナビによる診断手法は、「確実に儲ける独自の仕掛け」として全ての企業に適用できる手法である。今回は割愛したが、利

益ナビゲータには、更に新規な予算編成ツールとしての活用法がある。本チャートを利用すれば、経営者は「売上高」と「営業利益」及び期待する「損益分岐点比率」の重点3項目を設定するだけで、正確な固定費・変動費分解が自動的に行われ、独自の予算損益構造を手間をかけずに簡単に策定できることが実証されている。

#### 《参考文献》

- (1) (一社) 中小企業診断協会：「中小企業経営革新計画・実践支援マニュアル」
- (2) 加藤勝康：「財務分析入門」第二版 銀行研修社
- (3) 土山嘉雄：「かならず儲かる財務管理」銀行研修社