

【コンサルティング事例 中期経営計画策定】

A社は、従業員200名 年商150億円の中堅商社。地場でも長年の実績を誇る企業ではありますが、昨今の不況下で大幅な売上減を余儀なくされ、経営トップは先行きに関し大変な危機感を抱いていました。

◆「ありたい姿」の抽出

同社では、すでに期間十年の経営計画を作成していましたが、コンサルティング導入を機に、再度、コンサルタントとともに事業の内外環境を踏まえた問題点・課題を抽出、中長期的な対策の見直しを行いました。決算書等の資料分析とあわせ、モラル・サーベイ(従業員意識調査)や幹部社員との面談を実施したところ、経営トップも予想しなかった問題点があぶりだされました。これまでの経営計画は銀行向けの計画で、社員のほとんどが計画はもちろん実績もあまり知らされておらず、会社の現状や方向性がまったくわかっていなかったのです。

そこでA社は、幹部社員からなるプロジェクトチームを立ち上げ、中長期的な計画策定に向け、まず現状のままでも推移したらどうなるかを示す「成り行き予測」で危機感を社員と共有し、次に五年後の目標である「ありたい姿」を内外の環境条件(市場、シェア、自社の力など)を予測しながら事業マネジメント・組織マネジメント・財務マネジメント等の分野ごとに提示しました。一例を挙げますと、事業マネジメント分野では「業界トップ水準の収益性の高い企業の構築、組織マネジメント分野では「環境変化への対応力が強い企業の創出」を掲げたのです。

◆ギャップを埋める行動計画の策定

さらに「成り行き予測」と「ありたい姿」のギャップを埋めるために何を具体的に実施していくか? 言い換えると「ありたい姿」を実現するために経営資源(ヒト、モノ、カネ)をどのように展開していくのかを、機能別(仕入れ、販売、総務、人事など)に分けて基本的な方針を立案、この基本方針に則して、一年間で達成すべき具体的な数値目標、クリアすべき課題等のアクションプランを策定し実行に移しました。

◆モニタリング

経営計画を「絵に描いた餅」にしないために進捗管理を徹底、月一回の経営会議では単年度計画の進捗状況を分析検討し、目標達成度の低い部門または担当者へはきめ細かなフォローを行うとともに、環境の変化に応じて、必要な場合は計画の微調整・微修正を実施しました。

◆社員のベクトル合わせ

この単年度に置き換えた年度計画は、社員のベクトルを合わせるのに大いに役立ち、社員を「本気モード」に追い込むことができました。A社は従来、

- ・ルート営業中心で新たな営業展開がほとんどできていない
- ・取り扱いアイテムは非常に多いが特徴的な商品が少ない
- ・各営業マンに任せた仕入管理から、過剰在庫を招いている
- ・年齢別人員構成にリストラによる断層があり、コミュニケーションが不足
- ・社員の目標が不明確なため若手の定着率が低い

等の問題を抱えていましたが、現在これらの課題克服に全社員一丸となって取り組んでおり、着実に「ありたい姿」に近づきつつあります。

(商工研では「中期経営計画の策定・実行のポイント」を発行しております。ご希望の方はコンサルティング部までお問い合わせ下さい。

連絡先 コンサルティング部 ☎03(5777)1133・1134 松本・楠田)



【コンサルティング事例 資金繰り策定】

C社は、従業員50名、年商15億円の地場有数の建材卸業者。業歴62年を有し、営業基盤も確立されているが、競争は激しさを増し、昨今の売上減から、経営層は危機感を強めておられました。同社は、この厳しい環境を乗り切るため大手仕入先の指導を受けながら、「中期経営計画」を策定、これを単年度の「年度間事業計画」に落とし込み、事業展開に取り組まれておられました。

◆従来の資金繰表の問題点

「年度間事業計画」推進に当たっては、この計画に沿った目標数値に基づく資金繰表(年度間、あるいは半期資金繰計画)の作成が必要です。同社が従来作成されていた資金繰表は資金不足に陥らないための「入出金予想」の域を出ず、期間も二～三カ月の予想のみで、借入れが必要な場合に限って、金融機関提出のため、六カ月予想の資金繰表を作成されていました。支払いは比較的把握しやすいのですが、入金予想は難しいということで、過去の入金実績を参考に堅めに算出するのみでした。

◆計数意識の高まる資金繰表

本来、資金繰表は、年度間事業計画から導かれた目標損益計算書を中心に、期中の資金の動きを現金ベースの「収支」と「残高の変動」の両面からとらえ、経常収支比率を分析することが必要です。そこで、中期経営計画にリンクした「年度間事業計画」を推進するために「経常収支」「設備収支」「財務収支」の三つのカテゴリで構成される左のような新しい資金繰表の導入を提案しました。

・「経常収支」:営業活動に伴う資金収支。売上等の現金回収(経常収入)と、売上原価や販売費、管理費等の現金支出(経常支出)の差を表す。

・「経常収支比率」:経常収入÷経常支出の比率(②÷③)。この数字が100%を超えるよう(収入が支出を上回るよう)に管理する。

・「設備等収支」:大きな設備投資等の投資活動に関する資金収支。

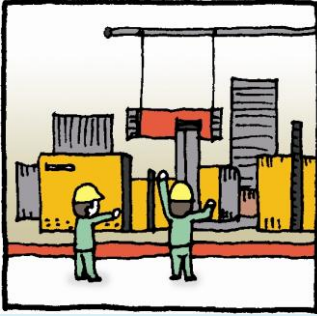
・「財務収支」:増資や金融機関借入など、財務活動による資金収支。

従来の同社の資金繰表では、資金の入出金が営業活動によるもの(「経常収支」と営業活動によらないもの(「財務収支」「設備等収支」)とが混在していました。新様式での資金繰表の作成方法では、年度間の売上・仕入計画目標額が資金計画に反映されるため、営業会議等で積極的に活用するようになりました。

現在同社では、新しい資金繰表で月次単位で実績と予想の差異の原因を分析し、その要因を全社共有して資金収支マインドの高揚を図りながら、中期経営計画の達成に向け全力で取り組まれています。

別表

| | | 1月 | 2月 | 3月 | |
|-----------------------|----|---------|--------|-----|------|
| ①前期繰越額 | | 10 | 12 | 15 | |
| 経常収支 | 収入 | 現金売上 | 15 | 7 | 20 |
| | | 売掛金回収 | 73 | 63 | 58 |
| | | 受取手形入金 | 12 | 8 | 10 |
| | | 受取利息・配当 | | | |
| | | その他入金 | | | |
| | ②計 | 100 | 78 | 88 | |
| | 支出 | 現金仕入 | 5 | 3 | 5 |
| | | 買掛金支払 | 58 | 53 | 48 |
| | | 支払手形決済 | 15 | 14 | 15 |
| | | 人件費 | 4 | 4 | 11 |
| 諸経費 | | 7 | 5 | 6 | |
| 支払利息 | 1 | 1 | 1 | | |
| その他支出 | | | | | |
| ③計 | 90 | 80 | 86 | | |
| ④経常収支差額(②-③) | 10 | -2 | 2 | | |
| 設備等収支 | 収入 | 設備売却収入 | 111% | 98% | 102% |
| | | ⑤計 | | | |
| | 支出 | 設備購入 | 経常収支比率 | | |
| | | ⑥計 | | | 10 |
| ⑦設備等収支差額(⑤-⑥) | 0 | 0 | 10 | | |
| 財務収支 | 収入 | 手形割引 | 12 | 10 | 15 |
| | | 借入金 | | | 20 |
| | | ⑧計 | 12 | 10 | 35 |
| | 支出 | 借入金返済 | 20 | 5 | 25 |
| | | その他 | | | |
| ⑨計 | 20 | 5 | 25 | | |
| ⑩財務収支差額(⑧-⑨) | -8 | 5 | 10 | | |
| ⑪収支過不足合計 (①+④+⑦+⑩) | 12 | 15 | 17 | | |
| ⑫翌月繰越額 | 12 | 15 | 17 | | |



【コンサルティング事例 収益改革】

D社は、従業員150人、年商20億円、業歴70年を有する重電機器製造業者です。全国七カ所に営業所を配置、特に東京・大阪・名古屋を基盤として営業展開し、受注生産を行っておられます。

同業界は国内企業の設備投資動向に左右されやすく、当社も近時の需要の低迷から売上高が每期減少、加えて製品価格の値崩れや、原材料価格の高騰等が収益を大きく圧迫し赤字経営が続いています。当社は、外注費削減のため外注加工の内製化のため、一貫生産工場を増設しましたが、その設備投資による借入返済負担が大きく、資金繰り面も厳しい状況にありました。

同社では「収益改革」に向けた商工研コンサルティングを導入し、①「儲かる工場づくり」プロジェクトを進行させながら、②「経営計画」の策定に取り組みられました。①②の両面から実施することにより、収益改革の目的と目標が明確になり、全社的な課題解決活動に発展しております。

その結果、目的や目標が社内で統一され社員の意識にも大きな変化が見られ今後の成果が期待されています。同社の場合、工場増設と新規設備導入による固定費負担が重く、利益を出すには、より多くの付加価値額を稼ぎ出すことが求められます。一方で、顧客からの値下げ要求は益々強まります。そのような中で受注をより多く取るには、見積もり基準や利益幅を今までの考え方から変える必要がありました。

以下は、コンサルティングによる社員の意識改革と、現場改善に取り組んでいただいた主な内容です。

①積極的な受注活動

減速経済下の受注減の中で、固定費の重い工場が生き残るには、付加価値(売上一変動費)が固定費を賄うまで、積極的・戦略的に受注をとっていく。(同社は、自社設計・製造を行っており、引き合いはあるが、見積もり段階で負けることが多かった)

②社外支払いを絞る

外注費削減(外注費比率10%減)に努めているが、減産状態が続く前提で「社外支払い(材料費、外注費、購入品費等)」の絞り込みを、さらに実施していく。

③社内付加価値の改善(高性能設備の有効活用、人生産性のアップ)

積極的な受注活動によって多少単価の安い仕事でも効率よくこなし、利益を絞り出すモノづくり改革(生産性向上)に取り組む。(高性能設備ではあるが、機械への投入量が少なくフル活用ができていなかった。作業段取り・人の動きも悪く、作業時間の無駄があった)

④固定費の削減

雇用調整助成金制度を活用し、人件費の変動費化を実施する。



【コンサルティング事例 中期経営計画の進捗管理】

E社は、従業員80名、年商70億円の繊維・衣服等の卸売業者。同社では、これまでも中期経営計画を作成してきましたが、作成当事者は社長と一部の役員で、いわば「トップダウン形式」の中期経営計画でした。コンサルティングを開始する前段階でのヒアリングの中で、中期経営計画を、どの程度理解し、各自の役割をどのように認識しているかを従業員の方々にたずねたところ、大多数が非常にあいまいな認識しか持ち合わせていませんでした。

次期中期経営計画の作成に際しては、「トップダウン形式」を改め、各セクションの従業員の代表者を含めたワーキンググループを立ち上げ、「ボトムアップ形式」で中期計画作成に取り組んでもらいました。

ワーキンググループに従業員が参加したことで、特に経営環境を分析する「SWOT分析」では、現場から見た的確な分析が行われ、分析の過程を通して各セクション共通の認識を持つことができました。また、主要課題（仕入、販売、商品企画）に関して、横断的な議論が尽くされアクションプランも具体的なものになりました。

このようにして作成された中期経営計画を、従業員一人一人に理解を深めてもらうため「経営計画発表会」を開催しました。

同社は、この中期経営計画の進捗管理を進めていく中で、以下のような工夫を凝らしました。

①部門別管理会計システムの構築

各部門の計画進捗度合いを早期に把握するため、五営業日以内に前月の販売関連の計数実績が把握できるシステムを構築、計画未達成部門に対する効果的な対策をすばやく打てる体制を確立しました。

②人事評価システム

同社は、年功型賃金体系を基本的枠組みとし、その中で多少の個人別考課査定を実施したものの、定められた人事評価基準・規程はありませんでした。そこで今回の中期計画策定を機に、管理職と非管理職、直接部門と間接部門において、職種ごとに必要とされる役割・能力を定義づけた新たな人事制度を創設、中期経営計画の諸目標達成に向けての各個人の役割を明確にし、数値結果のみならず、取組態度などのプロセスも評価することで、従業員のモチベーションを高めることができました。

導入に当たっては、管理職を対象に考課訓練を実施し、公平な評価が行えるよう管理職の考課スキル向上にも十分配慮しました。

③月例会議と上司による部下との面接を定例実施

原則、毎月五日に各部門長以上で構成される「月例会議」を行い、計画の進捗状況をチェック。現状認識と問題点・対応策を議論しました。会議の資料は、前述の管理会計システムから得られたデータをグラフなどで「視える化」し、傾向・問題点等が一目で分かるよう工夫しました。また、各部門から「成功事例」を発表してもらい、マインドを高めることにも注力しました。

一方、定められた役割責任を十分果たすことができず苦労している部下に対し、上司が面接を実施、アドバイスする等、きめ細かな上司によるサポートシステムを導入しました。中期経営計画の達成に向け、一步を踏み出したばかりの同社ですが、試行錯誤を繰り返しながらも着実にレベルを上げています。同社ではこれまで以上にコミュニケーション機能が高まり、従業員全員が共通の認識を持ちながら諸目標達成に向けて取り組んでおり、さらなる成長が期待されます。



【コンサルティング事例 部門別収益管理】

F社は、従業員130人、年商15億円の貨物自動車運送事業者。100台の車両を有し、工業用部品をはじめ、幅広い産業分野の荷主を持ち、特定業種・特定荷主にシェアが集中することなくバランスのとれた営業基盤を確立されています。また、大型の物流倉庫・自社整備工場の建設等、運送ニーズの拡大に合わせて、積極的に設備投資をされてきました。

しかしながら近年の物流需要の低迷による倉庫の稼働状況の悪化、収益源であった運送収入の減少から二年連続赤字計上となり、設備投資による借り入れ負担が大きな課題となっていました。

現在、同社では収支改善を目的とした「経営計画策定」が進行していますが、これまでのコンサルティングを通して以下のような課題が明らかになりました。

同社には、運送、倉庫、作業・整備部門と、複数の部門がありますが、各部門別の収益管理が行われていないため、それぞれの事業実態が不明確で、「収支改善を図ろうにも要因分析が不可能」という根本的な問題点を抱えていたのです。

そこで、以下の取り組みを行っていただきました。

①決算書に基づく部門別損益の分析

各部門を利益責任単位として明確に位置づけ、経理処理基準を細分化し「売上原価」「販売費・一般管理費」の仕分けを徹底、部門別の損益が把握できる体制を確立しました。従来から導入していた会計ソフトを有効利用し、経費区分コードを細分化、部門別に自動集計される仕組みを構築いたしました。

②各部門別の「売上・経費目標」の設定

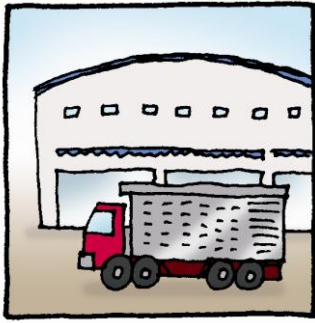
従来は「各部門を利益責任単位とする」という概念が希薄であったため、部門別売上目標と全体粗利目標を設定することで、中長期ならびに年度間の全体損益計画を策定してきました。現在は、部門別損益の把握・分析が可能となったことから、損益計画を部門ごとに策定し、各々の目標管理を実施、各部門の収益マインドを高めることができました。また全社レベルでの「一日一車当たり」「従業員一人当たり」「1km当たり」等の稼働の効率性は把握していたのですが、共通経費の各部・各課への適正配分がされていなかったため、各部・各課レベルでの「一日一車当たり」「従業員一人当たり」の収益性を把握することは困難でした。

現在、経費区分の細分化の実現から、これらのデータが入手可能となり、目標管理を推進していく中で、問題点の明確化、早期是正への取り組みに活用されています。

③月次損益計画・資金繰り表の作成

月次損益計画フォローでは、月次の確認資料の作成に従来は三カ月ほどかかっていましたが、現在その作成も一カ月に短縮され、さらに翌月十日までには提出できるよう各部門の協力を仰ぎながら連携を密にして改善を図っているところです。

同社では、このように整備された業務管理資料を業務会議での業績進捗管理資料として活用、経営の意思決定に役立てています。



【コンサルティング事例 中期経営計画策定】

F社は1975年設立、年商35億円、従業員60名のプラスチック製品卸売業です。全国に営業所を展開され、業容拡大してこられました。2008年秋のリーマンショック後、急激に業績が悪化しました。前期は売上が大幅減少し、人件費など固定費をできる限り削減したものの、創業以来初めての赤字を経験されました。現在足下では最悪期は脱却し、回復されつつあります。

しかしながら先々の経済見通しも不透明で、過年度に実施した設備投資に伴う借入負担も少なくない状態にあることから、F社では具体的な経営指針としての中期経営計画策定の必要性を強く感じました。過去においては業績が順調で、資金繰りに苦労した経験がなかったこともあり、経営計画については売上目標程度、資金繰りも当月・翌月の入出金予定程度のもので、経営計画書や資金繰表に係る策定・運用ノウハウ習得の必要性を痛感されていました。このような経営課題の相談を受け当社（商工研）から、財務コンサルティング（中期経営計画策定支援）を提案し、実施の運びとなりました。

◆営業担当者・品目・販売先ごとの粗利分析で問題点を抽出

コンサルティングでは、F社に対して、まず自社の現状を客観的に分析することから支援しました。その結果、課題が抽出・整理されることになりました。

具体的には、F社では今まで粗利分析を実施した経験がなく、売上の管理に終始していたことから、まず営業担当者・品目・販売先ごとの粗利算定を行いました。

それにより、①A商品の粗利が他の製品と比較し倍以上の粗利率を稼いでおり、売上シェアは2割ですが粗利シェアは3割超を占めていること、②C社向け売上シェアは全体の約1割を占めますが粗利率が低く、営業担当者が四六時中張り付いていて大変非効率であること——等が明らかになったのです。

◆具体的なアクションプラン

これらの分析結果を踏まえ営業所長会議を経て、同社とともに次のような具体的なアクションプランを策定しました。

- ①営業所ごとに粗利（絶対額）割当を行い、営業利益ベースの月次管理を実施して全社員に還元していく（従来は年度初めに売上割当をするのみ）
- ②A商品を戦略商品と位置付け、最優先で販売していく
- ③販売先ごとにセグメントを決め（成長性・シェア・与信に応じ）各営業担当者ごとに取引先別の訪問頻度を見直す
- ④その他D営業所での有効事例である「関連製品のセット販売による売上拡大」「仕入先からの紹介営業」を重点施策として全営業所で推進していく

全員参加による 中期経営計画の策定



◆アクションプランの効果検討から中期経営計画策定まで

その後、コンサルタントの支援のもと、各営業所長が中心となり各営業担当者の考えを集約しアクションプラン実施による効果の検証を行いました。また各営業所ごとの目標を検討し、その根拠とともに3年の経営計画数値に落とし込んでいきました。計画初年度については月次ベースの損益計画を策定し、月次損益計画に合わせた年度間月次資金繰表を策定しました。最終的に約3か月かけて、3年の中期経営計画書が完成しました。これを社内の経営指針として、また、取引金融機関等のステークホルダー向けの説明資料に活用しています。

さらに、毎月の営業所会議で達成、未達成の要因分析を徹底し、トップダウンでなく、ボトムアップによって中期経営計画を策定したことで、社内の全員が参加して計画達成に向かうという「意識改革」が行われました。名実ともに全社員一丸となり、計画達成に邁進されています。



【コンサルティング事例 原価管理の仕組みの構築】

～企業ドック「経営総合診断」をきっかけに原価管理のシステムを構築～

F社は、1965年設立、年商20億円、従業員150名（パート等含む）の建築資材製造業者。会社設立以来、地域に密着した生産体制を構築し、順調に業績を伸ばしてこられました。しかし、近年の公共工事の削減、材料費の高騰に加え、2008年秋のリーマンショックなどの影響を受け、従来のぬるま湯的な組織風土から、収益マインドに重点を置いた意識改革の必要性を痛感されるようになりました。

◆簡易診断で問題点を抽出

このような経営者の問題意識を受けて、商工中金の営業担当は、商工研の「経営総合診断」を紹介しました。商工研の「経営総合診断」とは、経営者の問題意識に焦点を当てた「簡易診断〈ステップⅠ〉」（商工研会員：3万円）として、半日をかけ、社長はじめ経営幹部へのヒアリング、課題関連の資料分析などを行い、数週間後に診断結果についての報告を行うというもの。いわば人間ドックの企業版といえます。

また、報告書では課題解決に向けての支援プログラムも提案されており、ご要望があれば「有料コンサルティング〈ステップⅡ〉」に移行します。

「経営総合診断」のメリットは前回の「企業活性化支援コンサルティング」と同様に、①自社の問題点やその原因を第三者の目で検証できること、②コンサルタントの力量や自社との相性を〈ステップⅠ〉で判断できること、③〈ステップⅡ〉に移行した際に、実際にコンサルティングを受ける関係者の納得を得た上での実施となるため、コンサルティングの効果も出やすいこと——が挙げられます。

「企業活性化支援コンサルティング」と当「経営総合診断」の相違点をたとえばと、前者は陸上のリレー競技で〇〇秒記録を縮めるために、走り方、バトンの受け渡しなどを診断し、改善点をアドバイスするというものであり、具体的な目標が初期から明確になっています。一方、後者は、食欲がなく、なんとなく元気が出ない。胃腸に問題があるように思うが、一度、人間ドックで体全体を診断してもらい、原因（改善点）から調べるというものです。

F社で行った「簡易診断」で明らかになった同社の問題点は、

- ①価格決定権が乏しく収益性が悪い
- ②差別化可能な加工技術が活かされていない
- ③企業風土は温和であるが、危機感に欠け、危機に弱い
——というものでした。

これらの課題に対し、

- ①各部門の部門長をメンバーとする改革プロジェクトチームの発足
- ②部門別の収益改善アクションプランの策定と実行支援
- ③部門別改善活動を反映させた事業計画の策定支援
——というコンサルティングメニューの提案を行い、〈ステップⅡ〉の有料コンサルティングへ移行することになりました。



◆患部は原価管理に

プロジェクトチームを編成し、コンサルタントの指導の下、まず部門別収益の実態をつかむ作業を行いました。それにより以下のことが判明しました。

- ①製品別目標粗利を設定しているが、現実には粗利を把握できていない（過去の経験から「この製品には、この程度は『あるだろう』」という思い込みの粗利のみ存在）
- ②同社も問題意識は持ちながら、結局製造原価のシステム構築がなされていない（収益改善に向け、特に製造現場

にチームリーダーの育成が必要となるが、収益意識〔数値管理ができる〕を持っている人材がどの程度いるのかは不明)

——そこで原価管理のシステム構築に取り組むため、コンサルタントは以下の指導を行い、部門ごとの収益改善アクションプランの策定およびそれを反映させた事業計画の策定を支援。社内の収益マインドの醸成を図りながら意識改革を導き出しました。

◆原価管理の構築のための対策

原価管理のシステムの構築は、以下の6点に着目して行いました。

- ①製造部門を作業工程別に10区分とする
- ②区分ごとに製造原価(材料費、労務費、外注費、経費)を分解・検討
- ③分解に必要なデータ収集(区分ごとの投下人員の労働時間等)
- ④データがないものは、新たにシステム構築のルールを作成(経費伝票による区分、分類)
- ⑤材料費のような、いくつかの製造部門を経由(加工が加わって)して完成する製品の売上高、材料費の区分別価値の検討
- ⑥共通経費の区分別比率(貢献度比率)の検討

——当初はこのようなデータ管理について作業の煩雑化など、現場には強い抵抗感がありました。しかし、ルール化するに当たり、その意義、目的を繰り返し周知徹底することにより、時間や費用の管理が徐々に普段の作業の一部として身に付いてきました。

◆現場社員の育成

さらに製造現場の社員に原価マインドを持ってもらうため、コンサルタントは現場向け財務の基礎知識として、例えば「製造現場における固定費と変動費の関係」(図)などをテーマに研修を行い、間接部門と数字で議論できる環境を整えました。

今では、意識改革が進み、今期決算は、営業努力の積み上げで売上が計画目標を大きく上回り、増収増益が見込まれています。

