



経営課題を明確化し改善を図る

経営診断



1 なぜ経営診断が必要なのか？

経営課題を明確化し改善を図る
経営診断

1-1 高業績企業になるための経営課題を明確にする

経営診断の目的は、自社と高業績企業の格差を生み出している原因を究明し、改善すべきポイントを整理することです。

決算書分析で自社のポジションを把握し、部門損益や担当者別実績から、自社の経営課題を抽出します。また、銀行格付分析で、自社に対する金融機関の評価も把握します。

さらに、市場やライバルの動向などの外部要因だけではなく、顧客満足度、業務プロセス、人材育成の視点でも分析をします。

■財務的視点

- 損益計算書分析 ●貸借対照表分析 ●キャッシュフロー計算書分析
- 経営指標分析 ●銀行格付分析 ●損益分岐点分析

■非財務的視点

- 組織活性度診断 ●人事・賃金制度診断 ●業務プロセス診断
- マーケット分析 ●競合分析 ●顧客満足度分析

1-2 経営診断の概要

経営診断は、大きく分けて4つのステップで行います。いずれの項目も「基礎資料の分析」「書面による調査」「書面調査に基づくインタビュー」「診断報告書のまとめ」といったステップを踏んでいきます。

診断ステップ	診断項目
1 経営・財務診断	① トップマネジメント機能 ② マーケティング・営業機能 ③ 生産・仕入れ機能 ④ 銀行格付診断
2 経営機能別分析	① トップマネジメント機能 ② マーケティング・営業機能 ③ 生産・仕入れ機能 ④ 財務機能 ⑤ 人材育成・情報機能
3 組織・風土分析	① 経営陣の役割分担分析 ② 管理者、一般社員の意識ギャップ分析 ③ 部門責任者インタビュー
4 診断報告会、改善提案	① 診断報告書まとめ、診断報告会実施 ② 課題の共有化 ③ 経営改善の方向性決定

1-3 経営診断の体系(例)

■A社経営診断体系(例)



1-4 経営診断の重点項目設定(例)

経営診断の実施にあたり、全体的な網羅性を確保するだけでなく、あらかじめ経営診断する重点項目を定めておくと、今後の経営に有効な分析・診断結果を得ることが可能となります。

■A社設定の経営診断重点項目

- 1 今後、貴社がさらに発展するため社内体制構築に必要な事項を整備する
↳ トップマネジメント機能分析、マーケティング機能分析
- 2 リスクマネジメントの一環として社内管理体制を整備する
↳ 財務・経理機能分析
- 3 コンプライアンス上必要な法令順守体制を整備する
↳ 人事・労務機能分析

2 ステップ1 経営・財務分析

経営課題を明確化し改善を図る
経営診断

2-1 すべての取り組み結果は決算書に現れる

これまでの企業努力の結果は、決算書の中に数字として現れます。売上や利益などについては損益計算書に、自社の財政状況については貸借対照表に出ています。

経営診断を行うことによって、中・長期の取り組みの中で「良かった点」「今一歩だった点」など、8割の問題抽出と課題設定が可能となります。

■決算診断の内容

1 | 貸借対照表実数分析

- ①主要資産の推移分析
- ②主要負債の推移分析
- ③負債・資産のバランス、資金調達原資分析

2 | 損益計算書実数分析

- ①売上高推移分析
- ②売上総利益推移分析
- ③経常利益推移分析

3 | キャッシュフロー分析

- ①営業キャッシュフロー分析
- ②投資キャッシュフロー分析
- ③財務キャッシュフロー分析

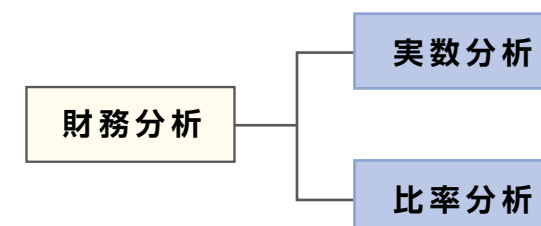
4 | 経営指標分析

- ①収益性分析（付加価値率分析、経常利益率分析）
- ②生産性分析（一人当たり売上高・加価値分析、労働分配率分析）
- ③健全性分析（自己資本比率、固定長期適合率分析、流動比率分析）
- ④成長性分析（付加価値額増加率、経常利益率向上度分析）

2-2 決算診断の視点は実数分析と比率分析

財務分析は、大きく「実数分析」と「比率分析」に区分されます。

実数分析は、財務諸表の実数をそのまま利用して分析するものであり、比率分析は、財務諸表の実数から関係比率または構成比率を算出して分析する方法です。



■実数分析の視点

実数分析には、基本的な売上・利益増減分析、原価差異分析、経常収支分析、キャッシュフロー分析などがあります。

販売実績の比較を販売地域別、営業所別、営業担当者別、商品群別などに区分した期間比較が必要です。この他、販売数量の増減による影響と販売単価の上下による影響も分析の対象となります。増加・減少の要因を分析することによって、問題と改善策を明らかにします。

■比率分析の視点

比率分析は、主に自社の過去データと比較することで増減分析を行うものです。

経営成績の良否判定を行う場合、業種別の同業他社平均値と比較することになりますが、社歴や社員数も異なるため、単純に実数を並べても比較しにくいということがあります。この場合、実数を比率に置き換えることで規模の大小に関わらず比較することが可能です。

2-3 銀行格付診断で金融機関の評価を把握する

自社の企業格付を把握することで、金融機関の自社に対する評価が分かるだけでなく、格付けを向上させるための改善点が見えてきます。

企業格付けは、定量分析と定性分析で評価されますが、定性分析はほとんど変わることはありませんので、定量項目の改善で格付け向上を図ることになります。

■定量分析

- ①安全性 ②収益性 ③成長性 ④返済能力

■定性分析

- ①経営者能力 ②業界 ③業歴 ④製品開発力 ⑤販売力
- ⑥経営計画・財務管理 ⑦銀行取引 ⑧損益見込 ⑨ディスクロース姿勢

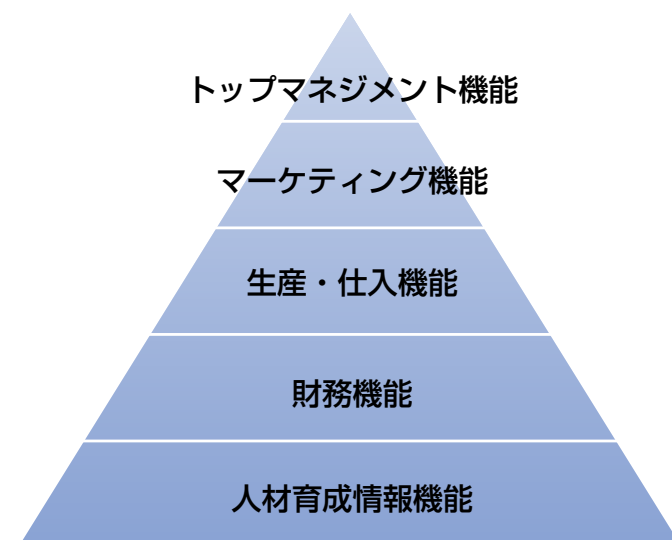
※上記以外にネガティブチェック項目あり

3 ステップ2 経営機能別分析

経営課題を明確化し改善を図る
経営診断

3-1 経営を5つの機能の視点から分析する

経営は、「トップマネジメント機能」「マーケティング・営業機能」「生産・仕入れ機能」「財務機能」「人材育成・情報機能」の5つの機能で構成されています。経営診断の第2ステップでは、第1ステップで行った経営・財務診断結果で抽出された課題を機能別に分解して詳細に検証を行います。



3-2 経営の枠組みを作り上げるトップマネジメント機能分析

トップマネジメント機能の本来あるべき姿は、ビジョンや方針を打ち出すことです。事業の方向性を示し、組織が一丸となって邁進する体制構築と幹部社員の育成ができます。5サイクル経営の枠組みを社内に作り上げることが重要です。

■ トップマネジメント分析項目(例)

- ① 役員責任体制分析
- ② 経営管理体制分析

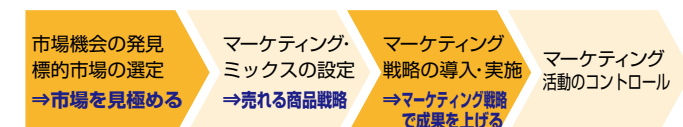
■ 役員責任体制分析

	最高経営機能			マーケティング機能			仕入機能			財務情報機能			組織開発機能	
	経営戦略	幹部人事	出店戦略	商品開発	営業	販売	仕入	生産	在庫管理	資金調達	経理管理	情報管理	人事管理	教育
社長	◎	◎	◎	◎						◎	◎	◎	◎	◎
専務			○	○		◎						○		
常務				○	◎		◎					○		
部長							○	○	◎					

3-3 経営戦略立案に必要なマーケティング分析

経営診断から今後の経営戦略立案を行うために不可欠なのがマーケティング分析です。マーケティング分析は、「4P」で行われます。4Pとは、Product(製品)・Price(価格)・Place(販路)・Promotion(販促)の頭文字をとったもので、各側面から分析を行います。

■ マーケティング活動実施のステップ



マーケティング・ミックス	
製品 (Product)	価格 (Price)
● 製品ラインナップ ● 品質 ● デザイン ● 製品特長 ● ブランド名 ● パッケージング ● 保証 ● アフターサービス	● 標準価格(定価) ● 割引 ● アロウアンス ● 支払期限 ● 信用取引条件
プロモーション (Promotion)	流通 (Place)
● 販売促進 ● 広告 ● セールス・フォース ● PR ● ダイレクト・マーケティング ● インターネット・マーケティング	● チャネル ● 流通範囲 ● 品揃え ● 店舗立地 ● 在庫 ● 輸送

3-4 会社の効率性を見る生産・仕入機能分析

業績向上つなげるため、会社の生産機能・仕入機能・在庫管理機能など、売上の核となっている部分について分析することは重要です。また、この分析から業績管理指標の策定など、今後の業績管理体制の構築につなげることができます。

■ 生産・仕入分析項目(例)

- ① 生産管理体制分析
- ② 仕入管理体制分析
- ③ 在庫管理体制分析
- ④ 販売管理体制分析
- ⑤ 業績管理体制分析
- ⑥ コミュニケーション分析 等

●●部	○○ショップ
① 一般客に対する買い取りのPR強化 ② ショップスタッフの販売技術工場の取り組み ③ 店長、主任のマネジメントスキルアップ ④ 部長の店舗運営への関与	① △△店への部長の関与強化 ② 在庫管理の徹底 ③ 買い取り機能のPR活動強化 ④ 部長の課、係別ミーティングへの関与、個別面談などコミュニケーションの強化

4 ステップ3 組織風土分析

4-1 「企業は人なり」業績の基盤は組織体制と組織風土次第

企業業績に一番大きな影響を与えるのは人に関する要素です。経営戦略や具体的な行動が、いくら優れていても、経営幹部の役割分担があいまいであったり、組織の末端まで考え方が共有されていなければ、成果には結びつきません。

そこで、経営診断の第3ステップでは、経営幹部・管理者、一般社員に対するアンケート調査を行い、意識レベルのギャップ測定を行います。

■組織・風土分析 測定項目

- ① 経営環境の認識度合い
- ② 自社の差別化要因の認識度合い
- ③ 組織運営の適正度合い
- ④ 経営状況の認識度合い
- ⑤ 職場の雰囲気に関する意識
- ⑥ 処遇に関する意識
- ⑦ 労働条件に関する意識

4-2 アンケート調査項目(例)

アンケート調査項目は、管理職と一般職に分類して設定します。7つの測定項目をベースに、規模や業種特性について事前にヒアリングを実施し、具体的な質問項目を決定します。

重要なのは、調査を行う上で何を重視するかを明確にすることです。

例えば「管理職が自社の競争力についてどのように考えているか」という点について調査をしたい場合には、「競争力があるか」「他社よりも優れている点は何か」などを設問に加えます。

■アンケート調査項目

■組織力・組織管理機能面

1. 経営環境の認識について

- (1) 経営環境変化の認識
- (2) 経営環境変化の説明
- (3) 市場規模とわが社のシェア など

2. 自社の競争力の認識について

- (1) 自社製品・サービスの優位点
- (2) 自社製品・サービスの劣後点
- (3) 商品知識の水準 など

3. 経営に対する意識度

- (1) 方針の伝わり方
- (2) 会議体での伝達
- (3) 社内意識・意見の統一 など

4. 自社の経営状態に関する関心度

- (1) わが社の業績
- (2) 経営状態への関心
- (3) 他部門の業績・状況への関心 など

■労務管理面

1. 職場の雰囲気について

- (1) 相談・協力の雰囲気
- (2) 尊敬できる上司・先輩の存在
- (3) 改善・改革への取り組み など

2. 給与について

- (1) 業界内での給与水準
- (2) 仕事の適正な評価
- (3) 人事評価制度の導入・改定 など

4-3 アンケート調査結果分析(例)

■個別項目分析コメント

【経営改善・コスト削減の取り組み】

■全社

「積極的に行われている」「ある程度行われている」の回答の合計は管理職81%と非常に高いですが、一般職52%と取り組みの意識にギャップが出ています。特に一般職の回答で「あまり行われていない」「全く行われていない」の回答の合計が27%と問題があります。

■部門

●●部の一般職について「あまり行われていない(4名)」「全く行われていない(1名)」の回答の合計が30%と高く、不満が内在しているようです。

■個全体所見コメント

アンケート調査結果の全体所見としては「概ね良好である」と判断します。

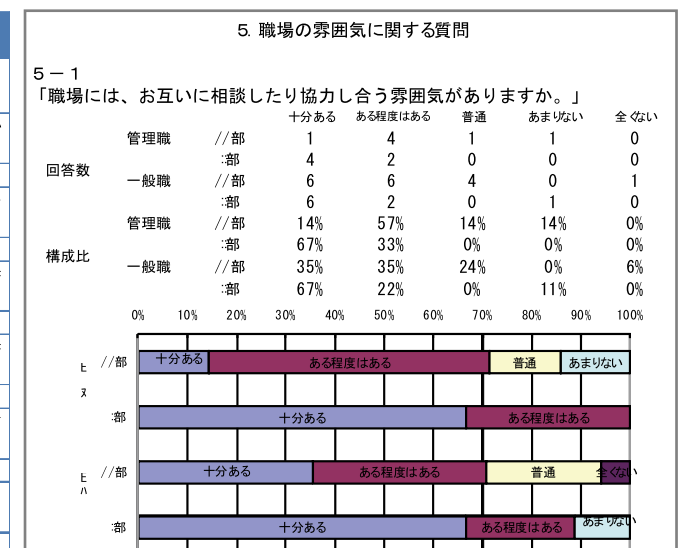
特に「方針の徹底」「目標に対する意識」は、管理職・一般職共に高い水準にあります。会議体や毎日の朝礼、社内行事による方針の浸透、意識の統一化をされている成果であると考えられます。

もうひとつ注意が必要な点として「人事考課」「賃金水準」が上げられます。人事上の評価制度については、一般職で不満が多く出されています。

「人事評価制度の見直し」「評価結果のフィードバック」「日常の指導と人事考課結果の整合性」が重要であると考えます。

また賃金水準の確認と評価に見合った賃金バランスになっているか点検が必要です。

1. 経営環境に関する質問					
質問	よく認識していると思う	ある程度認識している	少し認識している	あまり認識していない	認識していない
1 わが社を取巻く経営環境変化を認識していますか。	3	12	1	0	0
2 部下に対して経営環境の変化についての説明をしていますか。	2	7	4	3	0
3 業界の市場規模とわが社のシェアを知っていますか。	1	11	4	0	0
4 ライバル他社の動向を知っていますか。	3	12	1	0	0
5 自ら情報の収集に努めていますか。	0	11	4	1	0
6 業界には成長性があると思いますか。	10	5	1	0	0



5 ステップ4 診断報告会・改善提案

経営課題を明確化し改善を図る
経営診断

5-1 経営改善への突破口を見出す

経営診断の最終ステップでは、これまでの診断結果を「経営診断報告書」としてまとめます。経営診断報告書では、下記の項目について整理を行います。

■経営診断報告書の整理項目

- 財務上の問題点
- 経営機能上の問題点
- 組織体制・組織風土上の問題点
- 問題点のまとめ
- 課題解決への方向性まとめ
- 課題解決への具体的な取り組み方

経営診断報告書では、単なる問題点の抽出だけでなく、経営改善に向けた課題の整理と具体策、取り組みの優先順位付けまで行います。経営診断報告書は、貴社の今後の発展のためのバイブルになります。

5-2 経営改善を成功させる8つのポイント

経営診断を実施したら、その結果を踏まえて役員・経営幹部に対して「診断報告会」を開催してください。経営状況の共有化やトップマネジメントの意思統一、方向付けに有効です。

また、経営診断によって、課題や問題点などが明確になったら、経営改善に取り組んでいく必要があります。経営改善を成功させるためには、下記に挙げる8つのポイントを念頭において活動を進めていくことが重要となります。

■経営改善8つのポイント

- ① 自社の経営課題を的確に認識して、経営計画に落とし込む
- ② 経営管理の内容を自社の業種・規模・レベルに見合ったものにする
- ③ 部門別・商品別・顧客別・社員別など原単位で業績管理を実施する
- ④ 業績把握のスピードを上げる
- ⑤ 経営幹部の人材レベルを向上させる
- ⑥ 意思決定のスピードを上げる
- ⑦ 社員、特に幹部の目標を明確にし、達成度は徹底的に追及する
- ⑧ 業績・貢献と連動した賃金制度にする

5-3 経営改善基本方針(例)

項目	問題点	原因	取り組み方針	期待される効果
財務	借入返済に必要なキャッシュフローの未確保	事業の赤字	黒字化を図り、1億円の経常利益を確保、返済能力の向上を図る 事業譲渡による節税を図る	長期借入金の圧縮
	基本構成が脆弱	投資による含み損	関連会社に一旦、事業譲渡し、数年後に再び買戻すことにより含み損の解消を図る	含み損の解消による自己資本比率の向上
マーケティング	客数が少ない	取扱商品数が少ない	自社による商品開発	収益力の向上
	客単価の下落	競争による主力商品の販売不振	自社による高価格帯商品の企画・開発 設備投資で差別化を図る	
	利益率の低下	販売委託先の販売不振	インターネットによる直販比率の向上を図る 自社企画により直販比率を向上させる	
経営管理面	目標達成に対するPDCAサイクルが機能していない	経営計画が行動計画に落とし込まれていない	経営改善計画をベースにした中期経営計画の策定	目標必達の経営体制へ移行
		社内会議が機能していない	会議を早期に開催し、前月実態を踏まえて当月施策に反映させる 3ヵ月先行管理を中心とした会議の実施	
組織面	管理職と一般職間に意識のギャップがある	経営者の意向が管理者から一般職へ伝わっていない	部門ミーティング、コミュニケーションの充実を図る	人材パワーを最大限に引き出す
	一般職の処遇に対する不満が大きい	評価制度がない	少数精鋭化で「高賃金」「低人件費」を図る	

