

第1章

経営の見える化



経営の見える化の重要なツールとして、これまでは財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）が活用されてきましたが、経営環境が大きく変わり、現在は、管理会計（意思決定会計）が重要視されています。

財務諸表は結果です。いい結果を出すためにはその過程（プロセス）を重視しなければなりません。自社の利益を生み出すまでのプロセスはどのようになっているのか、生産性を上げる（効率の良い経営をする）ための課題はどこにあるのか、それはどのようにしたら改善できるのかを考え、それを実行するチーム（組織）をつくる。そのプロセスを「見える化」することが「経営の見える化」です。

そのためには、現状や課題を明確に把握することから取り組む必要があります。様々な手法がありますが、ここでは、国（経済産業省）が提供している「企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク」をご紹介します。

■経済産業省ホームページ

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

》第1節 ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）について

1-1 財務分析

ローカルベンチマークは国（経済産業省）が提供する無料の Excel のツールで、3期分の決算書を入力するだけで財務分析をすることができます。

財務分析とは、貸借対照表や損益計算書など財務諸表の数字に基づいて、会社の収益性、安全性、生産性、成長性を分析し、業界内や競合他社と比較することです。

図1の基本入力情報と図2の14項目を Excel のシートに入力するだけで、財務指標（①売上増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA 有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転率、⑥自己資本比率）が算出され、わかりやすいグラフ（レーダーチャート）で表示されます。業界情報がデータベースで組み込まれており、同業種と比較した評価ランク（A～E）や点数も表示されるので、業界における自社の位置もわかります（巻末の参考資料1）。

■基本入力情報	※金額の単位は千円、従業員数の単位は人		
項目	入力欄		
商号	株式会社〇〇		
所在地	東京都〇〇		
代表者名	〇〇 〇〇		
業種確認ボタン	このボタンを押すと【業種シート】が確認できます		
ローカルベンチマーク23業種_大分類	14_ その他（飲食部門・食品製造）		
ローカルベンチマーク23業種_小分類	1400_ その他業種		
	最新決算期	前期決算期	前々期決算期
従業員数（正社員）	30	39	30
資本金	1,0000		

図1 基本入力情報（サンプル事例）

■財務分析用入力情報

※金額の単位は千円

項目	入力欄		
	最新決算期	前期決算期	前々期決算期
決算年月	2017年3月	2016年3月	2015年3月
売上高	5,130,250	4,756,859	4,871,515
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102
営業利益	15,000	-15,320	0
減価償却費	0	18,340	0
現金・預金	1,000	465,301	474,607
受取手形	270,760	259,930	228,738
売掛金	456,500	944,198	566,895
棚卸資産	439,285	621,714	371,108
負債合計	1,668,387	3,201,652	2,409,453
支払手形	463,324	444,791	391,416
買掛金	373,206	258,278	315,284
借入金	0	650,120	970,130
純資産合計	912,793	70,281	771,128

図2 財務分析用入力情報（サンプル事例）

1-2 商流・業務フロー

ローカルベンチマークには、財務情報だけではなく、業務フローと商流把握のための非財務情報入力シート（巻末の参考資料2）もあり、次の手順で入力します。

- 企画開発 → 仕入調達 → 製造 → 販売 → 物流サービス
- 商品企画 → 試作開発 → 量産化 → 生産 → 出荷
- 新規開拓 → 商品開発 → 製造 → 営業拡販 → 出荷
- 企画 → 開発 → 営業活動 → コンサルティング → 導入 など

このように、業務のプロセスを分解することで、顧客に選んでもらうために行っている価値を生み出す工夫や他社との差別化のポイントを把握することができます。

1-3 4つの視点

自社の非財務情報※1を、①経営者、②事業、③企業を取り巻く環境・関係者、④内部管理体制の4つの視点で記載するシートもあります（巻末の参考資料3）。

ローカルベンチマークは、経営者と金融機関・支援機関が同じ目線で対話を深めるきっかけ（入口）作りも目的としていますので、金融機関や支援機関と対話しながら記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を導き出すとよいでしょう。将来目標は自社の「あるべき姿」であり、対話することで「あるべき姿」を実現するための課題と対応策が見えてきます。

※1 非財務情報は、財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）以外の情報

》第2節 戦略の見える化

ローカルベンチマークで財務や非財務の課題が明確になっても、どのようなやり方（戦略）で実行するのか、行動計画に落とし込まなければ「絵に描いた餅」に終わってしまいます。

戦略を実行する仕組みでおすすめしたいのが、バランス・スコアカード※2です。以下では、巻末の参考資料3（ローカルベンチマークの「非財務シート」）の事例（サンプル企業）をもとに、戦略の見える化と実行の仕組みを考えてみました。

2-1 サンプル企業の概要

【基本情報】

業種：その他（飲食部門・食品製造）	事業規模：中規模事業者
売上高：5,130,250（千円）	営業利益：15,000（千円）
従業員：30（人）	総合評価：20点（B）
財務上の課題：業種基準値と比較し、労働生産性が低いことが要因で営業利益率が低い。	

【後継者の有無】

後継者は経営企画会議のメンバー全員で推薦で選んだ候補者がいる。
現在は専務として経営全般について学ばせているところ。
前任者が実施したことを洗い直し、引き継ぎに備えている。

【現状認識】

今年度で創業〇〇年であるが、売上拡大し人員も増加している。
その要因は社員全員でアイデアを出し合う商品開発力と、高いデザイン・広告技術に裏打ちされたブランディングにある。
今後更なる事業拡大のためには、直販ルートの開拓や、人事制度の見直しが必要と認識している。

【ビジョン（将来目標）】

地元の〇〇食材を使った当社商品が全国のスーパーなどで扱われ消費者に親しまれること。
〇〇年度までに売上〇〇億円を達成するために、直販で〇〇億円の売上確保と、安定した商品供給のための製造工程の完全内製化を目標とする。

【課題】

- ・直販ルート開拓のための営業体制の強化が急務。
- ・ヒット商品を開発した社員、すぐれた営業成績を上げた社員等を適切に評価する人事体制の構築。

【対応策】

- ・販路拡大について、〇〇銀行の商談会等を活用。
- ・食品業界で営業実績のある人物の中途採用のために、求人サイトへ登録。
- ・人事評価制度について、地元商工会議所を經由して専門家を紹介してもらうことを検討。

※2 バランス・スコアカードは、戦略ビジョンを4つの視点（財務・顧客・業務プロセス・人材と組織）で分類した戦略実行のためのシステム

2-2 戦略の見える化

2-1の情報をもとに、ビジョンを実現するためには、バランス・スコアカードの視点で戦略をストーリー（因果関係※3でつながるよう）にし、戦略を実行するための行動基準を作成し確認する必要があります。

ここで大事なのが、「財務上の課題」です。戦略を見える化し、実行した結果を財務の改善につながるよう考えることが大切です。

視点	戦略目標	行動基準
財務	①直販売上の確保 ②労働生産性の向上 ③営業利益率の改善	
顧客	①〇〇銀行の商談会を活用した販路拡大（ヒット商品の安定供給）。	問屋経由→直販ルート
業務プロセス	安定した商品供給のため製造工程の完全内製化	
人材と組織	社員を適切に評価する人事制度の構築 営業実績のある社員の中途採用 後継者育成	専門家依頼 求人サイト登録 財務管理知識 UP

図3 バランス・スコアカード

図3は、サンプル企業の事例をバランス・スコアカードの視点で考えてみたものですが、ローカルベンチマークに非財務情報を記載し、現状認識と将来目標（ビジョン）を明らかにして、現状と目標のギャップを埋めるための課題と対応策を考えても、戦略として実行するにはまだまだ情報が不足していることがわかります。

財務の視点は結果であり、結果を出すための手段が、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と組織の視点です。この事例では、社員を適切に評価する人事制度が「鍵」になるように思われます。そして、後継者の専務を中心に幹部と話し合っ（合意形成）、実行可能な戦略を考え、生産性を高めることができる市場を開拓するというストーリーが想定されます。しかし、この事例では、「ターゲットとする顧客に提供する価値」とそれを実現するための業務プロセスが具体化されていないので、深掘する必要があります。

このようなステップで進めることが「戦略の見える化」です。経営者と後継者が共通の認識を持ち、幹部や社員の意見を聞きながら重点戦略を決める「やり方」をおすすめします。

※3 ここでいう因果関係とは、目的と求める結果がつながるようにすること

》第3節 経営の見える化

「経営の見える化」の目的は、業績向上です。ビジョン（将来目標）を実現するため、戦略を実行する。そして、その戦略の実行状況についての情報を共有し、振り返りをする習慣ができれば、ビジョンの実現度は上がります。

どんなに優れた戦略を考えても、実行しなければ「絵に描いた餅」です。実行して初めて戦略の優劣がわかります。そのために必要なのがPDCAサイクル。

「戦略を見える化」し、PDCAサイクルを実践することが「経営の見える化」です。「経営の見える化」をするための最大の壁は習慣を変えること。これまでのやり方にこだわらず、後継者と一緒に経営の仕組みをつくりましょう。

3-1 業績評価指標（KPI）

戦略を現場の言葉にするためには、やるべきことが日常の業務で実行されているかを判断する基準が必要です。その基準となるのが業績評価指標（KPI）です。「一生懸命がんばれ！」では、何をどのようにしたら評価して（褒めて）もらえるのか、社員はわかりません。業績評価指標（KPI）には、次の3つの要素が必要です。

定義：目標を達成するためにどのようなことをやるのか（具体的に）

測定：定性的なことも数値で判断できるようにする

管理：数値化しなければ、良い、悪いの判断ができない（管理できない）

経営者がこれまでやってきたことをもとに「見える化した戦略」を実行するため、後継者と一緒に「業績評価指標（KPI）」を見直すことができれば、「一生懸命がんばれ！」から「この戦略でこの数値を達成するための仕事はこのようにやろう！」という具体的な基準に変わります。

第2節の「戦略の見える化」で示したサンプル企業のバランス・スコアカード（図3）に業績評価指標（KPI）を加えてみると図4のようになります。

人材・組織の「後継者育成」という戦略目標の業績評価指標（KPI）は、現状が「2」目標が「5」となっていますが、これは以下の5段階のように評価基準を決め、定性的なことを評価する方法です。

- 1 財務管理が理解できている、
- 2 財務会計と管理会計（意思決定会計）の違いを説明できる、
- 3 管理会計を理解し活用できる、
- 4 管理会計の視点で戦略を検討できる、
- 5 管理会計を活用し意思決定できる

視点	戦略目標	業績評価指標	現状	目標値
財務	直販売上の確保			
	労働生産性向上		500(千円)	
	営業利益率改善		0.30%	
顧客	〇〇銀行商談会活用	ヒット商品の安定供給		
	* 地域特産品を使った食品	介護施設や病院等へ提案	0件	30件
	* 主要取引先のシェア拡大	食品卸 E 社		
		食品卸 F 社		
業務プロセス	製造工程の内製化	安定した商品供給		
	* 原材料の安定仕入れ			
	* 直販ルート開拓			
人材・組織	人事制度の構築	給与制度を含めた社内体制整備		
	営業社員中途採用	(戦略ではなく課題)		
	後継者育成	財務管理と管理会社による意志決定	2	5

図4 業績評価指標 (KPI) の設定例

顧客の赤書きの部分は事例になかったのですが、仮の戦略として設定しました。また、*印の戦略目標はヒアリングシートから拾い出しました。

図3では、やりたいことはわかりますが、どのようにして財務目標を達成するのかを考えなければ行動にはつながりません。

サンプル企業の場合、地域特産品を使ったオリジナル商品が当社の強味であり、その直販ターゲットをどこにするのかを明確しなければ、戦略の因果関係は成立しません。このように、現状の課題を数値で把握し、目標値を設定することにより、取り組まなければならない「業績評価指標 (KPI)」が明確になります。

3-2 PDCAサイクル

実現可能性の高い戦略と業績評価指標 (KPI) を決めることが Plan (計画) です。Do (実行) は日常の業務として業績評価指標達成のための行動です。小規模企業ができていないことが Check (評価) と Action (改善) です。会議や打ち合わせで C と A を確認し、話し合いをして計画を見直し実行する。それが PDCA サイクルの実践です。これを徹底することにより、戦略を現場の言葉にすることができます。

定期的に会議や打ち合わせを行い、戦略の優劣や業績評価指標 (KPI) のあたりはずれを Check (評価) し Action (改善) する習慣をつけましょう。

3-3 いい経営

『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』※4で、星野リゾート代表の星野佳路氏は、「いい経営」について、次のように述べています。

「いい経営」の定義はさまざまあると思いますが、私が米国で得た考えは次のようなものです。社員のモチベーションを高く維持し、それが顧客満足、そして高収益につながる仕組みとなり、結果として長期的に維持可能な競争力をつくることのできる経営。経営理論を大事にすることで、そんな好循環を生む強いチームをつくり、支援し、リードするのが「いい経営」である。

これは、「E S(従業員満足)なくしてCS(顧客満足)なし!」であり、働き方改革が求められる現在において、中小企業が目指すべき経営の在り方です。

第1章で述べたことを参考に、「経営の見える化」に取り組み、「いい経営」を目指してください。



※4 発行元：日経BP社、著者：小野田鶴、日経トップリーダー 編集・構成、発行日：2019年11月25日