／【K：】Server／定期物／月刊税理／税理　2013．04／226－229　経営革新・虎の巻　E　2013.04.11 10.43.0

これで納得！

経営革新・虎の巻

―円滑な経営承継のために―

第4回

経営革新のための内部環境分析・精査

経営承継研究会
中小企業診断士　高橋　利忠

Question

私は，39歳のタクシー会社の常務です。68歳になる社長の後継として，３年前に入社し，今年からは常務を任されています。第二創業のつもりで，思い切った新しい発想で経営して構わないと社長である父親からは言われています。しかし，会社の経営は社長のもとで順調にいっており，経営革新すべき点がなかなか見当たりません。何から手を付ければいいのか，正直迷っています。会社を変えていくに当たって，最初に何をするべきでしょうか。

これまでの連載で，後継者が経営権を承継し長寿企業への出発点とするために経営革新が必要であることを説明しました。また，経営革新のための戦略・計画を策定するため，最初に行うべきことは環境分析であり，外部環境分析で将来を先読みすることをご説明しました。今回と次回は，環境分析のもう一つの柱である内部環境分析について説明します。

1　内部環境とは何か

まず，「内部環境」の内部とは何でしょうか。単純に言葉から連想すると，社内が「内部環境」で社外が「外部環境」と思われますが，実際は若干異なります。社外であっても，外注先や購買先などで自社ビジネスの仕組みの一部を担っている場合は内部環境と考えます。「自社でコントロールできるもの」が内部環境，「自社でコントロールできないもの」が外部環境になります。

2　内部環境分析と精査の必要性

内部環境分析というと，具体的にはどのような項目が挙げられるでしょうか。代表的な項目として，以下のものが挙げられます。

① 財務分析（損益計算書・貸借対照表・CF計算書）
② PPM 分析
③ 経営管理
④ 営業管理
⑤ 購買・仕入管理
⑥ 生産管理
⑦ 経営理念，経営ビジョン，企業文化
⑧ マネジメントシステム
⑨ 技術開発・知的財産権
⑩ 人事・労務管理
⑪ 環境対策

以上の視点で内部環境を分析し，自社の強みや弱みを再確認します。今回は内部環境分

／【K：】Server／定期物／月刊税理／税理　2013．04／226－229　経営革新・虎の巻　E　2013.04.11 10.43.0

析の中でも最重要となる財務分析と PPM 分析について説明します。

自社のことは，知っているようで意外と知らないものです。これまで疑問を抱かず当たり前に思っていたことも，なぜそうすべきなのか，見つめなおすことが重要です。こうして見つめなおす作業が精査（デューデリジェンス）です。精査によって自社の強みや課題が明確となり，自社の戦略策定へとつなげられるのです。

3 財務分析

財務分析とは，企業の経営状況を損益計算書・貸借対照表・CF 計算書などの財務諸表をもとにして分析することです。

数値面から会社の現在の状況が客観的に分析できるものであり，いわば会社の「健康診断」ともいうことができます。

分析の視点で大きく分けると，収益性分析，安全性分析，生産性分析などに大別できます。

> 【収益性分析】
> 企業活動により，どれだけの利益を獲得したかを損益計算書を中心に分析する。
> 【安全性分析】
> 短期的な支払能力，長期的な企業の健全性を貸借対照表を中心に分析する。
> 【生産性分析】
> 従業員や設備などの経営資源を活用し，どれだけの付加価値を生み出したかを分析する。

(1) 収益性分析

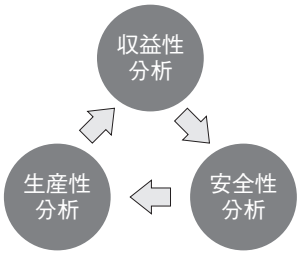
収益性分析の経営指標のうち，主なものは以下のとおりです。

① 総合的な収益性をみる指標……総資本経常利益率，売上高経常利益率など

② 競争優位性をみる指標……売上高総利益率，安全余裕率など

③ コスト構造（オペレーション）をみる指標……売上原価率，売上高人件費率，販管費率，売上高広告宣伝費率，売上高支払利息率など

●図表－1



●図表－2　財務分析の着眼点

絶対的な数値水準
同業他社との比較
前年実績との比較

収益性分析では，自社の利益水準が同業他社に比べて高いか低いか，過去業績に比べて高いか低いかが精査のポイントとなります。収益性が高ければ他社に比べて強み（優位性）を持っており，逆に低ければ他社に比べて弱み（課題）を持っているといえます。比較のできる客観的な数値が算出できることから，どこが強みなのか，何が課題なのか，再認識するきっかけになります。

(2) 安全性分析

安全性分析の経営指標のうち，主なものは以下のとおりです。

① 経営の安全性をみる指標……自己資本比率，負債比率など

② 調達と運用のマッチングをみる指標……固定比率，固定長期適合率など

③ 短期の支払能力をみる指標……流動比率，

当座比率など

安全性分析では，経営基盤の安定度合いをチェックします。事業をしていると急な出費が必要になる場合もあります。季節的な循還で資金が不足する場合もあります。そうした場合に対応できるかどうか，資金繰りに余裕があるかどうか，調達能力があるかどうか，という点もチェックします。安全な水準を満たしているかどうか，同業他社や過去の財務状態と比べてどうか，が精査のポイントになります。こうして，自社の強み・課題を明らかにします。

貸借対照表では真の姿が見えない場合もあります。土地建物の時価が決算書金額よりも高い場合や低い場合には，時価金額に修正して分析します。また，粉飾や簿外債務があるかないかもチェックする必要があります。

⑶　生産性分析

生産性分析の経営指標のうち，主なものは以下のとおりです。

①　設備・固定資産などの活用度合い……固定資産回転率，総資本回転率など

②　販売効率……商品回転率，売上債権回転率，仕入債務回転率など

③　売場・設備の生産性，労働生産性……売場１坪当たり売上高，従業員１人当たり売上高など。本例では，タクシー１台当たり売上高，車種別売上高，営業所別売上高

生産性分析では，人やモノ（商品や設備），カネといった経営資源がいかに効率よく活用されたかを精査します。同業他社や過去の数値と比べてどうかをチェックすることで，自社の強みや課題が明確になります。

財務分析では，まず全体的な収益性・安全性・生産性の水準をチェックしますが，同業他社や過去数値に比べて悪化している場合には，細分化した経営指標に掘り下げて，悪化している原因が何なのか，計数面から明らかにします。例えば，人件費の負担増が収益性の悪化の原因だと明らかにします。次に，その負担増がなぜなのか，社内の組織構造やオペレーションなどを見直して，人件費増となっている真の原因，すなわち弱点を見つけ出します。

4　PPM 分析

PPM とは，プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの略です。これは，ボストン・コンサルティング・グループが開発した事業展開を考えるフレームワークです。

縦軸に市場の成長性，横軸に相対的市場占有率をとって，花形・金のなる木・問題児・負け犬という四つの象限に区分し，現在どこに位置しているかを確認することで今後の戦略の方向性を示すものです。

【金のなる木】
シェア維持に必要な再投資を上回る資金流入をもたらし，他の象限の資金源となる。

【花形】
社内外の注目を集め，資金流入を多くもたらす半面，投資も必要とするので，短期的には資金流出となり，キャッシュフローがプラスになるとはかぎらない。

【問題児】
資金流入よりも多くの資金を必要とするので，資金流出となるが，将来の成長の芽がここにあるかもしれない。

【負け犬】
利益は長期的に低く，成長率も低いため，資金流出も少ない。

／【K：】Server／定期物／月刊税理／税理　2013．04／226－229　経営革新・虎の巻　E　2013.04.11 10.43.0

●図表－3　PPM 分析のフレームワーク

		相対的市場占有率	
		高	低
市場成長率	高	花形	問題児
	低	金のなる木	負け犬

市場成長率（縦軸）……事業や製品には導入→成長→成熟→衰退というステージがあり，どのステージに位置するかによって，資金の流出・流入が大きく影響を受けます。

市場占有率（横軸）……多く作れば安くできるのであれば，シェアが高い企業は，安く作ることができ，その結果，粗利益率も高くなります。

例えば，既存事業の市場成長率が低く，市場占有率が高い場合は，その事業は「金のなる木」に位置付けられます。既存事業で資金流入はありますが，将来的に大きい成長は見込めません。この場合，「金のなる木」で生んだ資金を市場成長率の高い新規事業（「問題児」）に注ぎ込み，次なる事業の柱（「花形」）へと育てていくことになります。

また，市場成長率が低く，市場占有率も低い事業（あるいは製品）は，「負け犬」に位置付けられます。この場合には，早々に見切りをつけて撤退する判断も出てきます。

5 財務分析こそが経営革新の出発点

財務分析の良さは，客観的な数値で示される点です。他社に比べて良いのか悪いのか，過去と比べて良くなっているか悪くなっているかが財務分析により一目瞭然です。

経営者のなかには数字が苦手だという人も見かけます。数字は苦手であっても，顧問税理士に聞くなりして，どこが良いのか悪いのか，客観的な答えを確認するように心がけてください。

財務分析という会社の「健康診断」を受けて，問題点の兆候を見つけます。次に，事業活動のどこに問題があるのかを詳しく調べていきます。オペレーションの何が原因なのか調査します。こうした事業活動の内部環境分析については次回も引き続き説明します。

事業活動の中身を紐解き，問題点の真の原因を解き明かして，自社の強みや課題をはっきりさせていくことは事業を成長発展させていくうえで大変重要です。

このような内部環境分析は事業デューデリジェンスと業務デューデリジェンスの肝です。内部環境分析では，自社を第三者的に見る必要があります。当たり前に思っていることが実際にはどうなのか，客観的な外部からの視点で分析することが重要となります。外部の視点からのアドバイザーとして，日常取引のある顧問税理士のほか，経営コンサルタントの国家資格である中小企業診断士に相談することをお勧めします。

成功のポイント

① 自社のことは意外と知っていない。先入観を捨て，客観的に見つめ直す。
② 財務分析は会社の「健康診断」。収益性，安全性，生産性などの健康状態を確認する。
③ 経営指標を掘り下げて，原因を特定することで，強みや課題を明確にする
④ PPM 分析により事業の立ち位置が確認でき，今後の方向性を見出す。
⑤ 外部の視点からのアドバイザーとして，中小企業診断士を活用できる。