

＜事例＞ …… 「添削オプション」を選択された受講生に作成していただきます

経営改善のための提案書

～ 「自社分析の結果から導き出す課題と改善策」を講師とともに作成 ～

（会社名：（株）スター）

（分析者：星 太朗）

sample

【総合評価】 経営分析結果から見える課題と改善策

当社の経営は安定しており資金繰りも問題がないと感じていたが、今回さまざまな経営指標を確認してみると「問題点」そして「改善すべき点」が見えてきた。

とりわけ安全性について、業界内の平均を下回っており倒産リスクが「警戒ゾーン」であるとの結果が出たことには正直ショックを受けている。

効率性について低い評点が出た大きな原因の一つが売上債権回転日数（85.5日）であるため、営業部と連携して早く確実に回収するという基本の経営努力を続けていきたい。

【講師コメント】

決算書から読み取れる経営の実態と課題、改善の方向性まで深く分析されています。

今回の業界内でのランク評価、他社比較は一つの目安として参考にしてください。

各事業年度ごとに「総資産経常利益率△％達成、自己資本比率を対前期比で△％改善」など具体的な経営目標を設定してみてはいかがでしょうか。全社員が数字で目標を立て、数字を意識して行動し、数字で評価される会社を目指してください。

経営改善は経理・管理・財務部門だけではなく現業部門の方々の協力が不可欠なので、これからも継続して他部門の方に会社の数字を分かりやすくご指導ください。

【個別指標の分析結果】

1. 安全性と資金繰りに関する課題と改善策

流動比率および当座比率が低く、短期的な資金繰り状況が良好とは言えない。

「投資その他の資産」への資金投下額が多額であるため、固定長期適合率が同業他社と比較しても悪い数字である。収益獲得に貢献していない固定資産は売却、処分を検討する。

借入金への依存度が高くない会社であると安心していましたが、不慮の経営事故に備えて、もう少し手元現金を保有しておくことも大切であると実感した。

自己資本比率（26.3％）は業界内では悪くないようだが、もっと高めていきたい。

「さらに財務体質を強くするために経営努力を続けていく」との決意を新たにした。

【講師コメント】

短期的な資金繰りを判断する経営指標（流動比率、当座比率）は、1期分の貸借対照表だけでは評価できない側面（締め日等の関係で、たまたま当期末は売上債権が少なく計上されている、現金預金・棚卸資産が少なく計上されるケース等）がありますので、数期分の推移をチェックすることが必要です。

投資有価証券への投資額が多額であり、受取配当金との比率を考慮しても会社全体での投資利益率を下げる原因となっています。投資有価証券の内容、継続保有が必要であるか、含み損を抱えていないか、確認してください。

財務の健全性が表れる経営指標「自己資本比率」を高めることは大切です。

売上債権の回収期間（売上債権月商倍率2.8か月）とともに仕入債務の支払期間（仕入債務月商倍率3.4か月）も要チェックです。現在は仕入債務の支払いが猶予されていますが、支払条件が厳しくなると運転資金が増大して資金繰りが悪化するリスクを抱えています。仕入債務の支払条件が変更される可能性はないか、仕入先との取引関係が良好であるか、確認しておきましょう。

2. 収益性に関する課題と改善策

営業利益率および経常利益率が業界内では「Bランク」だが、実際に計算した分析結果は肌感覚で思っていた利益率よりも低かった。

売上高に対する販売管理費の各科目の比率、対前年伸び率等をチェックして無駄な費用を削減する必要性を現場にも伝えていきたい。

「総資産利益率」が低く（1.8%）、十分な経営成果が出ていないことが分かった。

商品の付加価値を高めることで経常利益率をアップさせることに加えて、必要に応じて資産の見切り処分、売却などB/Sの再構築による身軽な経営の実践で総資産回転率を高める方を練っていきたい。

【講師コメント】

売上高に占める支払利息負担率が高め（約1%）なので、金融機関ごとの実質金利負担率についてもチェックしてみてください。

3. 効率性に関する課題と改善策

総資産回転率が低い（1.3回）ことの原因は、売上債権と棚卸資産の月商倍率が長さであることが明らかになった。死蔵在庫、滞留債権をリストアップし、営業担当者にも回収速度を早めることが大切であることを指導する。

【講師コメント】

売上高の伸び率以上に総資産が増加したため対前期比で総資産回転率が悪化しています。貸借対照表の主要科目（売掛金、棚卸資産、買掛金、借入金など）に異常な増減がないかについて定期的に確認してください。

4. 生産性に関する課題と改善策

1人当たり付加価値額（付加価値生産性）に占める人件費の割合（労働分配率）が高く業績を圧迫しているので、人員構成と人件費の中身をチェックする。

全社員が経営成果としての数字を共有し、生産性の高い仕事を心掛けてもらう。

数字に基づく公正な人事評価制度を構築する仕組み作りも提案していくこととしたい。

【講師コメント】

「付加価値生産性×労働分配率＝1人当たり人件費」の算式のとおり、給料の引き上げには1人当たり付加価値額を高めることが不可欠だということを従業員の方々にもご理解いただきましょう。そのうえで「顧客が望む価値を素材に付加して値段を通す」理想的な経営を実践しながら、働く側も納得して高い給料を受け取れる会社を目指してください。

5. 成長性

損益計算書では増収増益であるものの貸借対照表は改善していない実態が分かった。

売上高伸び率を上回る利益伸び率を実現させること、その結果として自己資本比率が改善する経営スタイルを皆と共有したい。

【講師コメント】

損益計算書の税引後当期純利益が貸借対照表の利益剰余金に含まれ繰り越されるように、良い損益計算書が良い貸借対照表を作っていく、経営の好循環を目指しましょう。

経営活動は貸借対照表（B/S）に始まり貸借対照表（B/S）に引き継がれていきますので、リーダーは利益だけでなく貸借対照表を重視する経営スタイルを大切にしてください。