

経営改善計画作成支援のツボ

第5回

具体的な行動計画を作成する

TKC全国会TKK業務推進委員会
金融関連企画小委員会専門委員／甲賀伸彦税理士事務所所長

税理士 甲賀 伸彦

業績改善への三つの視点

経営改善計画策定の目的は、資金シヨートを防ぎ、事業の継続を可能にすることにある。そのために黒字決算への道筋をつくるわけだが、その達成には具体的な行動計画が欠かせない。それにはまず、経営改善の意義と内容を関係者に周知徹底することともに、責任を明確化することが大切だ。たとえば「売上げの担当は営業部長」というように責任者を定め、社長がそれを統括することで、会社全体で計画実現へ邁進する環境を整える。

次に、「いつまでに・どれだけ」の成果をあげるのかを決める。かりに「5年以内に利益を5割増」「5年以内に借入金残高を半減する」とするのであれば、そのために初年度

はどうするのか対応策を検討する。責任者はこれらの対応策を細分化して担当部署に落とし込み、その評価・改善を行うPDCAサイクルの仕組みを整備することが肝要だ。

黒字化への方策としては、①売上拡大、②限界利益率の向上（変動費率のダウン）、③固定費の見直し、の三つがあるが、どれに着手するかは企業の業種・規模・特性・地域性などにより異なる。以下におもな改善策の視点をあげる。

① 売上げの拡大策

売上拡大策は、「顧客数のアップ」と「顧客当りの売上げアップ」に分解して考える。前者では、現在の顧客を維持するためにこまめな訪問や迅速な対応に努めることや、顧客がいま何を望んでいるか、といったニーズ調査が欠かせない。同時に新規

顧客の開拓も重要で、販売エリアの拡大や販売方法の見直し（卸・直販・ネット通販など）、営業拠点の再編の検討も必要だろう。

後者の「顧客当りの売上げアップ」には、さまざまな対策がある。たとえば、商品・製品の観点では新商品の開発や取扱いに加え、技術力による差別化が必要だ。また、営業面では提案型営業やサービスの有償化も図るべきであろう。さらに価格面では、高付加価値商品の開発や価格体系の見直し、原価率（利益率）の再検討による値上げの実施なども考えられる。

サービス面の充実も固定費を増やさずに実現できることが多いため積極的にやりたい。具体的には、クレジット販売への対応や営業時間の見直し、積極的なクレーム処理やアフターサービスにより顧客満足度を高めることなどがある。加えて販売促進においては、広告やホームページなどによる広報活動や、営業マンによるセールス活動などをもう一度見直すべきであろう。

② 限界利益率の向上策

限界利益（貢献利益）とは、売上げから変動費を引いた値をいうが、これをアップさせるには変動費率の

低下がポイントとなる。そのため、まずは仕入単価や外注単価の見直しを検討する。また、社内で行えることとして材料使用量の削減や内製化、不良・ロスの削減などがあるだろう。加えて、限界利益率の高い商品群の売上割合を高めるため、販売ミックスの改善などの検討も必要だ。

③ 固定費改善策

固定費の見直しでは、不要資産の売却や交通費・交際費・広告費などの削減の検討を行う。また、予算や前年を上回っている経費の削減も可能と思われる、前年度の会計データや期中に取り組んだ予算組みの会計データが有用となる。

なお、人件費の見直しは、単純に給与カットや解雇などを行うと組織機能や士気の低下などで顧客からのクレームが増える例もあり、実施にあたっては注意が必要だ。この場合、業務の外注化や定年制の見直し、補助金の活用、残業時間の削減、業績賞与の導入などが考えられるが、社会保険労務士など専門家のアドバイスに基づく検討も欠かせない。

取引条件見直しで資金繰りを改善

経営計画の立案後のステップとしては、資金面で無理がないかどうかの検討を行う。ここでは、税引後利益に減価償却費を加えた数値がプラスになっているかどうか、という償還財源余力の把握がポイントとなる。留意すべき点は、「利益」と「キャッシュフロー」は同じではないということだ。たとえば、「売上高1000ー費用80＝利益20」の場合であっても、キャッシュフローは次のように取引条件による代金の決済方法しだい大きく異なる。

● A社 掛売上1000ー掛仕入80

＝キャッシュフロー100

● B社 現金売上1000ー掛仕入80

＝キャッシュフロー1100

● C社 掛売上1000ー現金仕入80

＝キャッシュフロー▲80

● D社 現金売上1000ー現金仕入80

＝キャッシュフロー1020

このように手元資金を残すには、回収・支払いサイトの見直しが有効といえるが、将来的に債務の増加も懸念されるため十分な検討のうえで実行に移すべきだろう。

企業の資金繰りを人間に例えれば血液の循環のようなもので、最低限の絶対量を流し続けなければならぬ。資金ショートを防ぐには、常に

「キャッシュ・ポジション」を高めることが不可欠で、そこで重要なのはキャッシュフローと借入金返済金額とのバランス把握だ。

本連載第2回でも示したとおり、年間のキャッシュフローが500万円（利益300万円＋減価償却費200万円＝500万円）で、年間の借入金返済金額が2000万円と仮定すると、年間の資金収支は▲1500万円となり、同額の資金調達が必要となる。金融機関担当者からすれば当り前のことだが、この仕組みを経営者に理解させることが資金繰り対策のスタートといえる。

そのうえで、会社の「販売活動における運転資金の調達額（売上債権＋棚卸資産－買入債務）」、「運転資金の調達が必要となる期間（棚卸資産回転日数＋売上債権回転日数－買入債務回転日数）」を把握し、販売活動における運転資金の調達額を最小限にする。言い換えれば運転資金の調達が必要となる期間の短縮に向けた努力をすることになる。

ここからわかるように、資金繰り改善には棚卸資産の適正在庫の確認や処分、売上債権回転日数の改善、買入債務の水準の検討、不良資産の処分などの検討も必要となる。