

戦略的経営展開マニュアル
コロナショックと
事業継続の
ための**戦略**

令和2年度 青森県

はじめに

新型コロナウイルスの影響で世界中が大混乱に陥り、グローバル経済に急ブレーキがかかる中、国内でも感染症の拡大や長期化に伴い経済や社会に深刻な影響を与えています。

このような状況で、中小企業の経営者はコロナショックが長引くことを念頭に、事業継続のための戦略を考えながら経営に取り組む必要があります。コロナショックへの対応をフェーズ（局面）でとらえると、

- ①緊急対処（短期戦）
- ②With コロナ（中期戦）
- ③After コロナ（中長期戦）

の3つの局面で戦略を練ることが重要とされています。特に、感染症拡大や長期化が懸念される状況では、「会社をいかに維持していくか」、「商売をどのように展開するか」といった市場変化に合わせた戦略が必要となり、With コロナ（中期戦）への対応がより重要となります。

令和2年度の戦略的経営展開マニュアルは、コロナショックへの対応や手法を紹介するとともに、県が令和3年3月から運営する、国・県・市町村等の支援情報をワンストップで閲覧・検索できる「あおビズサーチ（あおもり事業者支援ポータルサイト）」を紹介します。

コロナショックに直面している経営者だけでなく、すべての中小企業者・小規模事業者が事業を継続・発展させるために欠かせない実用的な内容となっておりますので、ぜひ本マニュアルをご活用いただき、自社の事業に役立てていただければ幸いです。

目次

第1章 中小企業がコロナ禍で生き残るために 4

- 1 緊急対処（短期戦）
- 2 With コロナ（中期戦）
- 3 After コロナ（中長期戦）

第2章 事業継続のための「事業分析と経営戦略」 6

- 1 勘定科目体系と固定費・変動費の区分
 - 2 販売管理データ
- 第1節 事業分析
- 1-1 財務データを活用した分析
 - 1-2 販売管理データを活用した分析
 - 1-3 市場区分と営業利益
 - 1-4 経費の配賦基準
- 第2節「業績をもたらす」市場
- 2-1 市場成長の整理
 - 2-2 営業方針の整理

第3章 利益を上げ将来に投資する仕組み 18

- 1 ROA（総資本利益率）を上げる
- 2 ROIC（投下資本利益率）を上げる

第4章 「外部専門家」の活用 20

- 1 外部専門家の活用の前に
- 2 外部専門家の活用のメリット
- 3 外部専門家の活用できる公的機関

巻末

- 参考資料 1 変動損益計算書 22
- 参考資料 2 必要売上高の試算
- 参考資料 3 主要比率の推移
- 参考資料 4 その他固定費計算内訳
- 参考資料 5 必要運転資金
- あおビズサーチ（あおもり事業者支援ポータルサイト） 25

第1章 | 中小企業がコロナ禍で生き残るために

民間信用調査会社の東京商工リサーチ青森支店は、県内で2020年に休廃業・解散した企業は前年より47件多い340件に上り、2年ぶりに増加したと発表しています。

休廃業・解散した企業とは、倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業です。2020年は新型コロナウイルスの影響で業績が悪化した企業へ、政府や地方自治体、金融機関が事業継続に向けた資金繰りの支援に注力したことにより、倒産は過去最少に並ぶ44件と低水準でありましたが、先行きが見通せず、事業をたたく休廃業・解散は増加に転じたと分析しています。

今後、危惧しなければならないのは、「事業活動を停止する企業」の増加です。戦略的経営展開マニュアルは、中小企業経営者がコロナ禍で事業継続を可能にするために、どのような取り組みをするべきかという視点で紹介します。

1 緊急対処（短期戦）

企業が倒産する直接的な理由は「手持ち資金の枯渇」です。そのための備えとして中小企業の経営者は、「収入の確保」と「支出の削減」を行いますが、緊急対処（短期戦）では、平時と異なり「資金対応」が必要です。

日本政策金融公庫や商工中金といった政府系金融機関の特別貸付制度、県等による特別保証融資制度、さらに民間金融機関からの信用保証付き融資などを活用し、資金を確保することが重要ですが、すでにその対応は進んでいると思います。支出の削減では、雇用の維持を図るための休業に要した費用を助成する「雇用調整助成金」などを活用し資金の支出を抑えるとともに、固定費や不要不急の新規設備投資の徹底的な見直しが行われていると思われます。

*新型コロナウイルス対策には最新の情報が必要です。県が令和3年3月から運営する、国・県・市町村等の最新の支援情報をワンストップで閲覧・検索できる「あおビズサーチ（あおもり事業者支援ポータルサイト）」を巻末で紹介しています。

2 With コロナ（中期戦）

With コロナ（中期戦）で大事なものは「事業分析」を行い、自社が「いかなる状況か」を知り、次の手を打つことです。経営者自らが財務データや販売管理データを基に現状を把握することが重要です。経理担当者や会計事務所等に試算表や決算書の作成をまかせ、結果を見るだけの経営者も多いようですが、経営者自らが「事業分析」と「現状認識」に取り組むことから始めてください。戦略的経営展開マニュアルでは第2章でその進め方を紹介しています。

中小企業がコロナ禍で生き残るためには、会社をいかに維持していくか、商売をどのように展開するか、といった「市場変化に合わせた収益構造の改革」を考えていく必要があります。そして、戦略を実行するための数値計画と行動計画の作成に取り組むのが、With コロナ（中期戦）です。

3 After コロナ（中長期戦）

一般的に、コロナ収束後は、「ニューノーマル（新常态）」と呼ばれるような、社会や経済の構造的な変化が起こり、コロナ以前の状態とは異なる消費選択基準が生まれることが予想されると言われています。

コロナ収束後に想定される戦略は誰にもわかりませんが、参考にしている書籍、『コーポレート・トランスフォーメーション～日本の会社をつくり変える～※1』の中で、「だんだんとハイテクな話に発展しているが、原点は「分ける化」「見える化」を進め、そこからコツコツと改善・改良を続けることが大事である。しかし、中堅・中小企業にはこれができない「どんぶり経営病」患者が多く、これをしっかりやるだけで域内チャンピオンなら十分なれる。」と述べているように、中長期戦のポイントは「分ける化」と「見える化」です。同書では財務経営（事業戦略と財務戦略の高度な融合モデル）についても述べています。

本マニュアルでは With コロナ（中期戦）で目指すべき財務指標として ROA（総資本利益率）、After コロナ（中長期戦）で目指すべき財務指標として ROIC（投下資本利益率）をおすすめします。ROA は利益重視の経営を目標とするときに重要な指標あり、ROIC は本業で稼ぐ力を重視する指標です。「分ける化」と「見える化」に取り組みながら、After コロナの準備として、生き残りをかけてビジネスモデル（商売のやり方）を再考し、将来を見据えた人材育成と組織の見直しに取り組むことをおすすめします。

(ROA と ROIC)

□ ROA とは $\text{当期純利益} \div \text{総資本} \times 100 = \text{ROA}$ 、(高い方が良い、TKC 優良企業 14.5%)
→ 総資本を活用しどれだけ利益を上げられたかを示す指標です。

対策：黒字化と総資本圧縮（例えば、売掛金の回収、在庫の削減、借入金の返済、遊休資産の圧縮等）

□ ROIC とは $\text{税引後営業利益} \div \text{投下資本 (有利子負債 + 株主資本)} \times 100 = \text{ROIC}$

対策：有利子負債（借入金）を減らし、黒字体質を維持・強化することにより数値は改善されます。

第2章 | 事業継続のための「事業分析と経営戦略」

中小企業がコロナ禍で生き残るために大切なことは、「事業分析」を行い、自社が「いかなる状況か」を知り、次の手を打つことです。この章では「分ける化」と「見える化」を前提に事業分析と経営戦略を進める方法を紹介します。

「分ける化」と「見える化」で求めるのは利益です。重視するポイントを、売上→粗利→限界利益→経常利益と変え、売上から利益重視の経営に変えることが「見える化」です。「分ける化」とは、損益を全社から部門→チーム→個人と詳細にしていくことです。

ここで注意していただきたいのは、財務データや販売管理データが正しくなければ判断を間違ふということです。取組みにあたり注意すべき点も述べますので確認してください。

1 勘定科目体系と固定費・変動費の区分

税務署に提出する損益計算書では正しい判断ができません。損益計算書をもとに「変動損益計算書」を作成することをおすすめします。

損益計算書は売上から売上原価を引いて売上総利益を算出し、さらに販管費などの経費を引いて営業利益を算出します。一方、変動損益計算書では、原価や経費などすべての費用を、材料費のように売上の増減に連動する「**変動費**」と、人件費や家賃のように売上の増減に関係なく発生する「**固定費**」に分けます。この分け方と勘定科目の体系区分が正しくなければ、会計データを分析しても正しい判断ができません。会計ソフトでは標準設定をしていますが、必要性にかられ、新たに勘定科目を設定するときなどに誤りが見られます。

(1) 固定費と変動費の区分

固定費と変動費の区分に絶対的な基準はありません。「自社ではこの勘定科目が売上の増減と連動している」というのが変動費で、それ以外は固定費です。

(2) 勘定科目体系の原則

会計ソフトでは、販売管理費を「人件費」と「販売費及び管理費」に区分しています。生産性の指標として「労働分配率」は重要ですが、例えば、「リース料」を間違って人件費の科目に設定してしまうと、リース料も人件費として計算され、本来と異なる労働分配率が算出されます。

2 販売管理データ

感染症の拡大と長期化が懸念されるコロナ禍において、「会社をいかに維持していくか」、「商売をどのように展開するか」といった市場変化に合わせた戦略を考えましょう。そのためには正確な販売管理データが必要です。

例えば、仕入原価が入っている場合でも、販売管理データと月次試算表の「粗利益率」は合っているでしょうか。ほとんどの会社では、帳簿棚卸と現物確認の不徹底などで試算表の粗利と合っておらず、その理由も追究されていないことが多いようです。

また、棚卸を定期的に行っているでしょうか。「実施棚卸は毎月行う」ことが原則です。毎月の棚卸の実施をおすすめします。

そして、販売管理が手書きや Excel だとしたら、データを有効に活用するシステムや販売管理ソフトの導入など、IT 化をおすすめします。IT 導入補助金などを活用する方法もあり、自社に合ったものを導入するために認定支援機関※ ii に相談してはいかがでしょうか。

第1節 事業分析

経営資源（「ひと」「もの」「金」）がどの領域にどのように使われているのか、数値で確認することが目的です。業績をもたらす領域の分析、利益と資源についての分析、コスト構造の分析などには、財務データ、販売管理データ、顧客区分（セグメント）が必要です。

1-1 財務データを活用した分析

変動損益計算書と必要運転資金を作成することにより、自社の商売の方法（ビジネスモデル）を確認できます。図1の変動損益計算書と図2必要運転資金は、ある企業の事例です。財務分析には便利なツールが多くあり、簡単にできます。

※ 変動損益計算書の Excel シートは、[<https://www.senryaku.tv/contact/index.php>] のお問い合わせサイトで会員登録をすればダウンロードできます。

(1) 変動損益計算書

変動損益計算書は、経営者が自社の業績を的確に把握し、今後の経営方針を検討するために必要となる資料です。

【作成のポイント】

- ① 5期分の決算書と直近の決算書を比較します。（主に損益計算書）
- ② 売上原価と販売費・一般管理費の勘定科目を比較し、注視すべき科目をチェックします。
- ③ Excel シートの原価変動費、販管変動費、原価固定費、販管固定費に科目名を記載します。
- ④ 次の手順を進めるとより簡単にできます。

記入順序：B/S 売掛債権、棚卸資産、買掛債務、短期借入金。P/L 売上→原価変動費→販管変動費→在庫増減→原価人件費→販管人件費→原価固定費→販管固定費→営業外収益→営業外費用→*その他固定費（自動計算）

* その他固定費は、(原価 + 販売管理費 - 営業外収益 + 営業外費用) からアンダーラインの合計を引いた差額です (Excel シートでは自動計算しています)。

【活用のポイント】

- ① 売上と営業利益の推移を確認
- ② 変動費率の推移とその理由を確認
- ③ 限界利益率 (売上高 - 変動費 = 限界利益) の推移を確認
 - ・ 下がっている場合はその要因を確認
- ④ 固定費 (人件費、製造固定費、販管固定費 (販売費、管理費) の推移を確認
 - ・ 増加傾向には注視
- ⑤ 労働分配率 (人件費 ÷ 限界利益 × 100) の傾向を確認
 - ・ 上昇している場合はその要因を確認

(2) 変動損益計算書の事例

巻末 (P22) の変動損益計算書は、ある建設業の事例です。各年度でどんな動きがあったか、「自社」の歴史がわかります。特に限界利益率と労働分配率の推移に注目してください。自社の課題の一つは労働分配率の悪化と判断できます。

課題を解決するために、売上減少 → 人員削減と考えて、固定経費を見直すことも大事ですが、業界は技術者不足、自社に技術者がいることを強みと考え攻めに転じることもあり得ます。

変動損益計算書に必要な数値を入力すると、図1の「必要売上の試算」も自動的に計算されます。必要売上高の試算は最終年度だけです。P9の計算では、2020年3月期の完成工事高は200,000千円で経常利益△900千円です。目標利益をゼロとした場合、損益分岐点 (収支ゼロ) まで1,395千円の売上が不足していたこととなります。

図1 必要売上の試算

必要売上高の試算（目標利益を入力し確認）

固定費	129,900	限界利益率	0.645	売上差額	1,395
目標利益	0	必要売上高	201,395	月商平均	116
計	129,900	現状売上高	200,000	労働分配率	0.704
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
変動費比率	59.54	41.21	34.71	51.57	35.50
限界利益率	40.46	58.79	65.29	48.43	64.50
労働分配率	65.57	60.21	90.41	63.64	70.93
売上高経常利益率	2.15	5.71	-21.59	4.18	-0.45

(3) 必要運転資金

図2が必要運転資金です。こちらでも変動損益計算書に必要な数値を入力すると自動的に計算されます。

【活用のポイント】

- ① 売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務 = 必要運転資金
- ② 必要運転資金 - 短期借入金 = プラス又はゼロ
 - ・ マイナスの場合は要改善（売上債権の回収、在庫圧縮、短期借入金の返済）
- ③ 必要運転資金が年々増加しているようであれば、商売の方法（ビジネスモデル）を見直すことも必要です。

図2 必要運転資金

売上債権 受取手形 売掛金	仕入債務 支払手形 買掛金
棚卸資産 原材料 仕掛品 商品・製品	必要運転資金

(4) 必要運転資金の事例

図3の必要運転資金の事例も巻末で紹介している建設業のものであります。

次ページの計算では、2020年3月の必要運転資金は11,300千円です。それを補うために10,000千円の短期借入金がありますが、正常な範囲です。ただし、受取手形＋完成工事未収入金が増加しています。それに伴い買掛債務も増加していますが、借入金による資金調達ではなく、支払手形の発行（工事完成による入金で手形決済予定）で対応していることがわかります。

図3 必要運転資金の事例

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上債権					
受取手形	6,000	10,000			8,000
完成工事未収入金	35,000	43,000	23,000	13,000	35,000
棚卸資金					
原材料	3,000	1,000	1,000	1,000	800
未成工事支出金	13,000	12,500	13,000	10,000	
貯蔵品					
①計	51,000	53,500	37,000	24,000	35,800
買入債務					
支払手形	14,000	15,000	16,000	30,000	16,000
工事未払金	7,300	2,500	4,500	2,500	8,500
②計	21,300	17,500	20,500	32,500	24,500
①－②＝③差引計	29,700	39,000	16,500	-8,500	11,300
資金調達					
短期借入金	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
④計	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
必要運転資金調達過不足					
③－④＝⑤	19,700	29,000	6,500	-18,500	1,300

1-2 販売管理データを活用した分析

販売管理ソフトや顧客管理データを使うことで、製品（商品）や市場（顧客）の情報を「見える化」できます。自社の粗利益に貢献しているのはどの製品（商品）なのか、貢献している市場（顧客）はどこなのか、といった粗利貢献度分析を紹介します。

(1) 販売管理ソフト（現状データ）

販売管理ソフトは、様々な機能が充実しています。しかし粗利貢献度分析の機能は入っていません。それを補うものとして“Excelへの書き出し”があります。集計表をExcelに書き出して、分析に活用する機能です。

そして、分析のポイントは、予算管理の画面で「担当者別」「得意先別」「製品別」をきちんと区分することです。

- ① 担当者別：図4、5では担当者がいない場合は間接部門担当とします。
- ② 得意先別：図6の得意先は10区分程度に分け、売上構成を加えます。
- ③ 製品別：図7では大分類（中分類）で10区分程度に分け、売上構成を加えます。

図4 現状データ

部門	担当者	売上額	原価額	粗利額	粗利益率
1	K/Y	50,000	34,000	16,000	32.00
2	A/S	28,000	20,000	8,000	28.57
3	I/F	33,000	22,000	11,000	33.33
4	A/O	25,000	17,000	8,000	32.00
5	H/S	33,000	23,000	10,000	30.30
6	B/K	26,000	17,000	9,000	34.62
7	M/S	32,000	22,000	10,000	31.25
8	M/M	43,000	32,000	11,000	25.58
9	A/G	17,000	12,000	5,000	29.41
10	N/S	13,000	9,000	4,000	30.77
11	H/O	18,000	12,000	6,000	33.33
12	Y/Y	14,000	9,000	5,000	35.71
13	M/T	8,000	5,000	3,000	37.50
14	間接部門	9,000	5,000	4,000	44.44
	合計	349,000	239,000	110,000	31.52

(2) 粗利貢献度分析 - 1 (担当者別)

図5は、図4をもとに加工しています。売上高と粗利益率に着目した分析資料から、どの担当者の貢献度が高いのか、さらには、どんな顧客がいるのかという分析ができます。

図5

部門	担当者	区分	勤続	売上額	売上構成 ①	原価額	粗利額	粗利益率	粗利貢献度 ②
1	K/Y	中堅	11	50,000	14.33	34,000	16,000	32.00	4.58
8	M/M	中堅	5	43,000	12.32	32,000	11,000	25.58	3.15
3	I/F	一般	3	33,000	9.46	22,000	11,000	33.33	3.15
5	H/S	中堅	12	33,000	9.46	23,000	10,000	30.30	2.87
7	M/S	中堅	9	32,000	9.17	22,000	10,000	31.25	2.87
6	B/K	中堅	13	26,000	7.45	17,000	9,000	34.62	2.58
2	A/S	一般	2	28,000	8.02	20,000	8,000	28.57	2.29
4	A/O	中堅	13	25,000	7.16	17,000	8,000	32.00	2.29
11	H/O	中堅	32	18,000	5.16	12,000	6,000	33.33	1.72
9	A/G	中堅	7	17,000	4.87	12,000	5,000	29.41	1.43
12	Y/Y	一般	2	14,000	4.01	9,000	5,000	35.71	1.43
10	N/S	中堅	45	13,000	3.72	9,000	4,000	30.77	1.15
14	間接部門			9,000	2.58	5,000	4,000	44.44	1.15
13	M/T	一般	9	8,000	2.29	5,000	3,000	37.50	0.86
	合計			349,000	100.00	239,000	110,000	31.52	31.52

また、順位1のK/Yさん、順位2のM/Mさんの顧客別粗利貢献度を分析してみると以下のことがわかりました。

担当者	顧客件数		
K/Y	170件	上位30件顧客の粗利貢献率25.7%	$32.00 \times 0.8 = 25.60$
M/M	150件	上位32件顧客の粗利貢献率20.8%	$25.58 \times 0.8 = 20.46$

20%前後の顧客で8割の粗利を稼いでいます。『80対20の法則』※iiiのように、売上の8割は全顧客の2割で生み出しており、顧客全員を対象としたサービスよりも、2割の顧客に的を絞ったサービスを行う方が効率的かもしれません。

また、上位20%前後の顧客に対する今後の営業方法や経営資源の投入のヒントにつながるかもしれません。

(3) 粗利貢献度分析 – 2 (市場)

得意先別区分(市場区分)の粗利貢献度分析です。一般社団法人日本建築材料協会のHPを参考に市場(顧客)を区分しています。

図6

	売上	売上構成	原価	粗利	粗利率	粗利貢献度
建築業者A	211,000	60.46	146,000	65,500	37.85	22.88
建築業者B	45,000	12.89	29,000	16,500	35.72	4.61
設備工事業者	52,000	14.90	36,000	15,000	17.10	2.55
リフォーム部門	16,000	4.58	11,000	4,000	27.45	1.26
その他	17,000	4.87	12,100	6,000	23.66	1.15
金属塗装	3,000	0.86	2,000	1,200	33.30	0.29
左官関連	2,000	0.57	1,000	700	34.11	0.20
木工関連	2,000	0.57	1,000	700	27.73	0.16
看板関連	1,000	0.29	900	400	28.84	0.08
合計	349,000	100.00	239,000	110,000	31.52	31.52

(4) 粗利貢献度分析 – 3 (製品)

製品別区分での粗利貢献度分析です。一般社団法人日本建築材料協会のHPを参考に市場を区分しています。

図7

	売上	売上構成	原価	粗利	粗利率	粗利貢献度
屋根及び外装材	161,000	46.13	146,000	65,500	37.85	17.46
建築金物	70,000	20.06	29,000	16,500	35.72	7.16
内装材	75,000	21.49	36,000	15,000	17.10	3.67
住宅用設備機器	16,000	4.58	11,000	4,000	27.45	1.26
その他	14,500	4.15	12,100	6,000	23.66	0.98
木材及び木質建材	6,000	1.72	2,000	1,200	33.30	0.57
石材・タイル	3,000	0.86	1,000	700	34.11	0.29
鋼材及び鋼材二次	2,000	0.57	1,000	700	27.73	0.16
接着剤	1,500	0.43	900	400	28.84	0.12
合計	349,000	100.00	239,000	110,000	31.52	31.52

(5) まとめ

販売管理データを活用した分析では、建築業者に対し屋根及び外装材と建築金物を中心に販売していますが、粗利貢献度分析からは上位2割の顧客で8割の貢献度があることが分かります。今後は、上位顧客のシェアを高めるためのマーケティングも必要と思われれます。

1-3 市場区分と営業利益

ここでは「財務データ」と「販売管理データ」を活用した分析を基に、これから取り組むべき経営戦略について述べます。

事例はある農業法人（会社法人）です。農業では、生産した農産物を地域の農協に販売するのが一般的ですが、当該法人は自ら市場を開拓し、青果を扱う総合市場や業務加工等の市場へ販売しています。

図8（市場区分と営業利益）は、販売管理データから市場別の売上を把握していますが、農産物ごとに個別の原価は計算できないので、財務データからそれぞれの市場へ経費配賦をしています。勘定科目ごとに配賦基準を決めています。その基準は次の通りです。

経費区分1：該当する市場の売上で配賦

経費区分2：経費発生の起因となっている市場に配賦

経費区分3：全市場の売上構成比で配賦（販管費）

上記により、経費の必要性や有効性等について分析することができます。この分析により、当該法人は今後の方針を見直す基準ができました。

1-4 経費の配賦基準

利益を営業利益でみる場合、経費の配賦が問題になります。上記では、区分1～3の基準で決算書の経費を配賦したのですが、おすすめしたいのは、その市場にかかる実際の経費で配賦することです。

例えば、人件費を売上基準で配賦すると売上の多い市場（顧客）に多く配賦されます。その市場に配賦された人件費は実際かかっているのでしょうか。実際に従事している人員や時間で配賦しなければ正しい実態はつかめません。

特に流通チャンネル（部門や地域）で見る場合は、売上の多い部門に共通経費を配賦することが多いと思われれますが、作成する資料は、経営者と財務担当、経営者と会計事務所が対話し、これからの方針を考えるためのツールとして活用することをおすすめします。

図8 市場区分と営業利益

市場区分	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	区分
	総合市場 (県外)	業務加工 (県外)	総合市場 (県内)	総合市場 (県外)	製造原料市場 (県外)	加工直販 1	加工直販 2	その他		
売上金額	70,000	22,000	11,000	7,000	5,500	2,500	2,500	5,000	125,500	
肥料費+種子	18,181	5,714	2,857	1,818	1,430				30,000	1
粗利益額	51,819	16,286	8,143	5,182	4,070	2,500	2,500	5,000	95,500	
運賃	7,322	2,118	383	255	128		170	124	10,500	2
支払手数料	3,474		662			254		110	4,500	2
青果仕入								3,000	3,000	2
仕掛品増減	3,636	1,142	571	363	288				6,000	1
外注費								700	700	2
小計	14,432	3,260	1,616	618	416	254	170	3,934	27,700	
変動費計	32,613	8,974	4,473	2,436	1,846	254	170	3,934	54,587	
限界利益	37,387	13,026	6,527	4,564	3,654	2,246	2,330	1,066	70,913	
製造人件費	8,484	2,666	1,333	848	669				14,000	1
修繕費	2,424	761	380	242	193				4,000	1
消耗品費	5,151	1,619	809	515	406				8,500	1
減価償却費	6,000	1,900	950	680	470				10,000	1
他製造固定	1,090	342	171	109	88				1,800	1
計	23,149	7,288	3,643	2,394	1,826	0	0	0	38,300	
販管人件費	8,087	2,541	1,270	808	635	288	288	583	14,500	3
水道光熱費	669	210	105	66	52	23	23	52	1,200	3
燃料費	558	175	87	55	43	19	19	44	1,000	3
事務用品費	558	175	87	55	43	19	19	44	1,000	3
租税公課	780	245	122	78	61	27	27	60	1,400	3
その他固定費	3,625	1,139	569	362	284	129	129	263	6,500	3
計	14,277	4,485	2,240	1,424	1,118	505	505	1,046	25,600	3
固定費計	37,426	11,773	5,883	3,818	2,944	505	505	1,046	63,900	
差引利益	-39	1,253	644	746	710	1,741	1,825	20	7,013	
限界利益率	53.4%	59.2%	59.3%	65.2%	66.4%	89.8%	93.2%	21.3%	56.5%	
差引利益率	-0.1%	5.7%	5.9%	10.7%	12.9%	69.6%	73.0%	0.4%	5.6%	

* 上記の表では、売上の56%を占めるA区分が限界利益率53.4%で差引利益が赤字です(全社の限界利益平均は56.5%)。経費区分1は当該市場にかかる経費を直接配賦、経費区分2は該当する売上で按分配賦、経費区分3はA～Hの売上合計で按分しています。

このような方法が一般的ですが、次のstepでは直接A区分にかかる経費を現場の意見を聞きながら配賦してみましょう。上の表では、現場に係わっていない役員の報酬までが売上按分されており、現状を踏まえた修正が必要と思われる。

2-1 市場成長の整理

市場区分と営業利益の関係を「見える化」しましたが、After コロナ（中長期戦）を見据え、市場成長を整理することをおすすめします。

区分	市場成長	ポイント
1	今日の主力市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、主力になっている市場 ・ 成長の余地はあるか。 ・ 資源を過剰配分していないか。
2	明日の主力市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、主力となる市場 ・ 追加資源の見返りが大きな市場 ・ 育てる努力が必要
3	昨日の市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ もはやピークを越えた市場 ・ 利益に貢献していないのでは ・ 早い決断も必要
4	開発市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 潜在成長力は期待されるが、独善的市場にならぬよう注意が必要
5	シンデレラ or 睡眠市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ チャンスを与えればうまくいくかもしれない市場

2-2 営業方針の整理

市場成長を上記のように整理した後、With コロナ（中期戦）でこれからの営業をどのように展開するかという方針を決定する必要があります。市場ごとに次の区分で判断してはいかがでしょうか。

区分	営業活動の方針
1	最大化
2	現状維持
3	極力効率化
4	最小化
5	撤退

市場成長と営業活動をより具体的に「見える化」するため、幹部や社員と話し合い、図9「顧客と自社の関係性」を作成することをおすすめします。市場（顧客）区分に焦点を合わせていますが、提供している商品や流通チャネル（地域・部門）なども加味し検討すればより良いものができます。図9の区分「顧客」「業務」「人材組織」にそれぞれ項目があり、点数で評価するようになっていますが、5段階または3段階で評価し、総合点数で判断する方法が考えられます。事例のA市場は5段階評価で採点しています。

図9 顧客と自社の関係性

		理想的な顧客			平均的な顧客			非顧客		
		単価が高く、原価は抑えられる顧客。なおかつ引き留めるのにそれほどの投資を必要としない。			単価は高いが、原価も高い。あるいは単価は低いが原価も低い。			単価が低いのに原価ばかりがかかる。		
財務	市場（又は顧客）	A	B	C	D	E	F	G	H	I
顧客	顧客にとっての価値	6	0	0	0	0	0	0	0	0
	<input type="checkbox"/> わが社が満たしているニーズ、満足、便益	1								
	<input type="checkbox"/> 顧客の望みに応えることのできる我々の能力	2								
	<input type="checkbox"/> パートナーとしての顧客にとっての価値	3								
	顧客から見る視点	9								
	<input type="checkbox"/> 機能、価格、品質	2								
	<input type="checkbox"/> 関係性（対話・配送）	3								
	<input type="checkbox"/> イメージ・評判	4								
	企業から見る視点	12								
	業務	<input type="checkbox"/> 革新	3							
<input type="checkbox"/> オペレーション		4								
<input type="checkbox"/> 販売後サービス		5								
人材組織	改善ないし価値創造	6								
	<input type="checkbox"/> 長期的な組織の成長	1								
	<input type="checkbox"/> 断続的な競争力	2								
	<input type="checkbox"/> アイデア・ノウハウ	3								
評価	評価点数合計	33								
	市場成長	1								
	営業活動	3								

* 上記 A 市場は参考として記載しています。

第3章 | 利益を上げ将来に投資する仕組み

利益を上げ、将来に投資する仕組みに必要なのは「財務体質の強化」です。第1章でも述べていますが、With コロナ（中期戦）で目指すべき財務指標はROA（総資本利益率）、After コロナ（中長期戦）で目指すべき財務指標はROIC（投下資本利益率）です。「分ける化」と「見える化」で、これらの比率を高める戦略が必要です。財務指標の改善を目標に、After コロナに対応するビジネスモデル（商売の方法）を再考し、人材育成と組織の見直しを始めることをおすすめします。

財務データや販売管理データの分析から経営戦略を作成し、次に取り組むのは人材育成と組織の見直しです。バランス・スコアカードの視点で戦略マップ※ivを作成しROAとROICの取り組みをまとめました。自社の仕組みづくりの参考にしてください。

1 ROA（総資本利益率）を上げる

ROAは総資本からどれだけの利益を出すことができたかを示す指標です。売上から利益重視の経営を目標とするときに重要な指標です。対策としては、黒字体質の維持・強化と総資本の圧縮を目標とし、売上高経常利益率と総資本回転率の向上（経常利益の増加、総資本の圧縮）に努めることです。

※ ROA = 当期純利益 ÷ 総資本 × 100

視点	重点方針	とるべき戦略
財務	総資本利益率（TKC 優良企業平均 14.5%）	経常利益 ÷ 総資本 = 総資本利益率 ・ 利益の確保、利益の増額 ・ 総資本の圧縮 → 在庫の削減、借入金の返済、遊休資産の圧縮等
顧客	貢献度の高い顧客のシェアUP	競合他社との差別化
業務	売上から利益重視の営業	貢献度の高い市場に対し営業力を強化
人材組織	顧客情報を共有し、全社で顧客対応	若手社員のOJT強化

2 ROIC（投下資本利益率）を上げる

ROIC（投下資本利益率）は本業で稼ぐ力を示す指標です。企業が投じた資本でどれだけの利益を出すことができたかを示す指標です。数字は高い方が良いのですが、対策としては、有利子負債を減らし黒字体質を維持・強化に努めることが有効です。自社の現状を試算し、中長期的な目標に活かすことをおすすめします。

ROIC（投下資本利益率）＝NOPLAT ÷ 投下資本（IC）

NOPLAT＝営業利益×（1－税率*） *税率は40%前後

投下資本（IC）＝株主資本（純資産）＋有利子負債

視点	重点方針	とるべき戦略
財務	投下資本利益率（TKC 優良企業平均 10.17%）	NOPLAT ÷ 投下資本＝投下資本利益率 → NOPLAT＝営業利益×（1－税率） → 営業利益 UP、有利子負債削減
顧客	市場成長を重視した戦略	市場分析（今日の主力市場、明日の主力市場、昨日の市場）を前提とした製品（商品）・流通チャンネル戦略
業務	必要運転資金を少なくする（ビジネスモデルを変える）	知識の集積と価値の創造
人材組織	ビジョンと方向性を明確にする	人材育成と組織力強化

第4章 | 「外部専門家」の活用

多くの中小企業経営者は、コロナ禍の中で危機感を持ちながら、何から始めれば良いのか分からない、というのが本音ではないでしょうか。事業を分析する最終の目的は、ビジョン※vと方向性を決めることです。そして、After コロナ（中長期戦）は、外部専門家を活用しながら、人材育成と組織力強化を行うチャンスです。

例えば、デジタル化などは専門家の活用をおすすめしますが、IT 専門家やコンサルタントに依頼する前に進むべき方向性は明確にしておきましょう。財務データや販売管理データの分析は経営者自らが取り組み、幹部や社員との合意形成（意見の一致）をしたうえで専門家を活用してください。

1 外部専門家活用の前に

公的機関などの外部専門家制度は仕組みが充実しており、無料で相談することができます。自社の方針を決めるための「事業分析」からお願いすることもできますが、次の手順で行うことをおすすめします。

- ①変動損益計算書（5期）を作成し、売上ではなく限界利益や労働分配率等利益の視点から自社の数値を確認します。
- ②販売管理データ（直前期）から粗利貢献度分析（売上構成比×粗利益率）を行い、製品（商品）・市場（顧客）の実態を把握します。
- ③部門別の利益を確認します。

資料作成の過程で幹部や社員と話し合い、自社の方針・戦略を決めたうえで、専門家を活用できる公的機関に相談してはいかがでしょうか。

2 外部専門家活用のメリット

外部の専門家に依頼することで効果が出る場合、むしろ回り道になってしまう場合があります。外部専門家を使うメリットを確認してから活用することをおすすめします。

(1) 時間の削減

財務データと販売管理データを分析し、

- ・データの処理時間や処理方法をいかに改善するか。
- ・自社に合ったITの活用をどのように進めるか。

などについては、会計事務所やIT専門家の活用をおすすめします。慣れない経営者や社員が行うよりは時間の削減ができます。

(2) 第三者の視点

新たな発想をするには多様な視点で話し合うことが大切です。社内だけで会議を重ねてもなかなか上手くいかないのは、「業界の常識」で考えるからです。第三者と議論することで発想が広がります。自社の強みを外部の方に指摘され、はじめて気づくということもよくあります。

(3) コストの抑制

外部専門家を課題に合わせて利用する場合、多くのコストがかかることもあります。専門性の高い社員を採用した場合のコストと比較し、割り切ることも必要です。外部専門家は期間を区切って利用することができ、効果が出ていないと感じた場合は、そこで依頼を停止することもできます。

3 外部専門家を活用できる公的機関

中小企業基盤整備機構

<https://www.smrj.go.jp/> 「経営者の方へ」

21 あおもり産業総合支援センター

<https://www.21aomori.or.jp/> 「青森県よろず支援拠点」

「ワンストップ総合相談窓口」

「創業支援」

「事業承継支援」他

商工会議所・商工会 「中小企業支援の各種施策」、

エキスパートバンク 「商工会議所、商工会経由で利用」

- ※ i 『コーポレート・トランスフォーメーション～日本の会社をつくり変える』 富山和彦著 文芸春秋社発行 2020年6月25日 第1刷 2020年6月30日 第2刷
- ※ ii 認定支援機関：商工会や商工会議所など中小企業支援者のほか、金融機関、税理士、公認会計士、弁護士等が主な認定支援機関として認定されています。
- ※ iii 『80対20の法則』：リチャードコッチ著 仁平和夫訳 株式会社阪急コミュニケーションズ発行 1998年6月1日初版 2010年4月6日第33刷
- ※ iv 戦略マップは目標とビジョンを達成するためのシナリオです。
- ※ v ビジョン：会社の「将来の見通し」「未来像」「構想」という意味で使っています。

1 変動損益計算書

企業名 株式会社〇〇建設

(最終期決算月 2020年3月31日)

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	備考	
① 売上高		435,000	330,000	170,000	318,000	200,000	コストポイント	
変動費	原価変動費	主要材料費	165,000	50,000	32,000	78,000	45,000	2016年度より材料支給工事増加
		外注費	90,000	80,000	22,000	82,000	22,000	受注金額の多い年は外注先と連携
		在庫増減	4,000	2,000	0	0	0	材料支給が主流で在庫必要なし
	販管変動費	支払手数料		4,000	5,000	4,000	4,000	受注活動のため2016年度から発生
② 変動費		259,000	136,000	59,000	164,000	71,000		
③ 限界利益		176,000	194,000	111,000	154,000	129,000		
人件費	原価人件費	賃金給料	73,500	77,000	53,000	55,000	50,000	2017年度以降特需減少→人員削減
		賞与	7,000	6,000	6,000	6,000	5,000	
		法定福利費	11,000	10,500	12,000	9,000	9,000	
		福利厚生費	2,000	1,500	3,000	2,500	2,200	
	販管人件費	役員報酬	16,000	16,000	20,000	20,000	20,000	
		給与手当	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	
		法定福利費	2,400	2,400	3,000	3,000	3,000	
		福利厚生費	500	400	350	500	300	
						1		
	④ 計		115,400	116,800	100,350	98,000	91,501	
固定費	原価固定費	車両関係費	11,000	11,000	10,500	9,500	8,500	
		保険料	1,500	1,500	1,300	1,300	700	
		消耗品費	1,200	400	1,200	800	900	
		減価償却費	18,000	23,000	7,500	13,500	12,000	2016年度は経営力向上計画提出一括償却適用
		リース料	900	4,500	3,500	4,500	3,500	
	⑤ 計		32,600	40,400	24,000	29,600	25,600	
	販管固定費	保険料	2,000	1,200	2,000	1,900	2,000	
		水道光熱費	1,800	1,500	1,500	1,500	1,500	
		消耗品費	2,300	1,200	2,000	1,900	2,000	
		租税公課	2,000	3,800	9,500	500	600	
		支払手数料	1,500	1,300	1,300	1,100	1,000	
		リース料	2,000	2,300	2,500	2,500	2,000	
		地代家賃	2,500	2,000	2,000	2,000	2,000	
減価償却費	2,500	1,500	400	500	500			
⑥ 計		16,600	14,800	21,200	11,900	11,600		
⑦ その他固定費		2,050	3,150	2,150	1,200	1,199	その他固定費計算内訳から転記	
⑧ 固定費		166,650	175,150	147,700	140,700	129,900		
⑨ 経常利益		9,350	18,850	-36,700	13,300	-900		
⑩ 限界利益率		0.405	0.588	0.653	0.484	0.645	③÷①	
⑪ 労働分配率		0.656	0.602	0.904	0.636	0.709	④÷③	
⑫ 売上高経常利益率		0.021	0.057	-0.216	0.042	-0.005	⑨÷①	

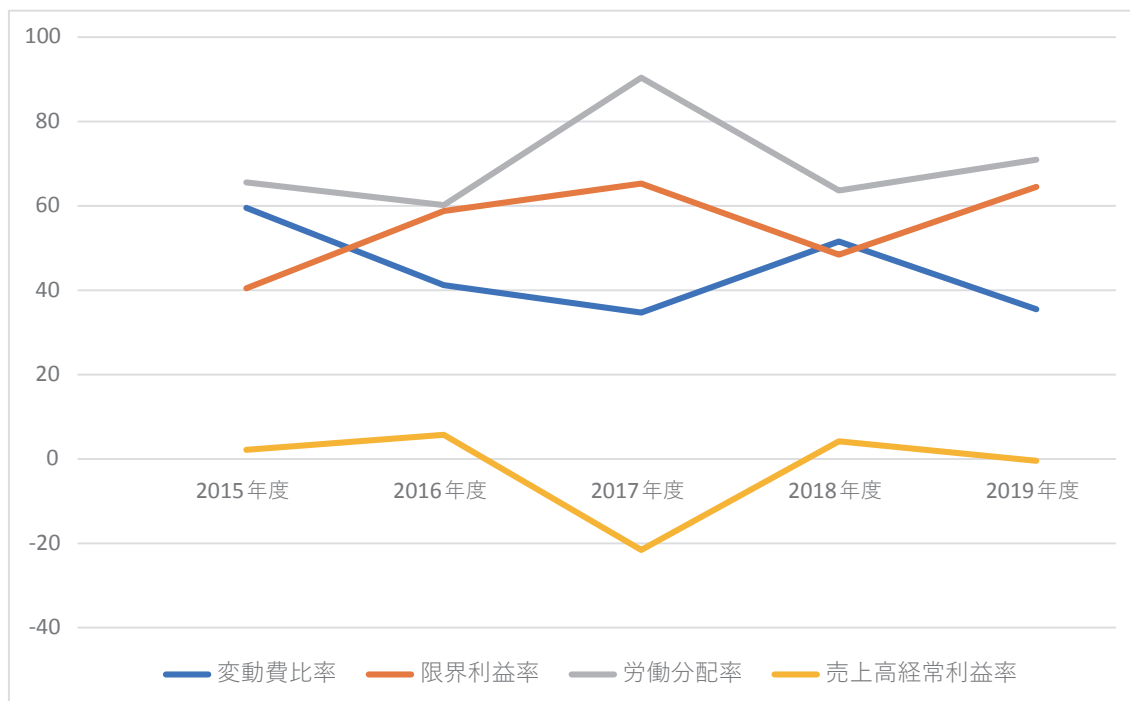
2 必要売上高の試算（目標利益を入力し確認）

固定費	129,900	限界利益率	0.645	売上差額	1,395
目標利益	0	必要売上高	201,395	月商平均	116
計	129,900	現状売上高	200,000	労働分配率	0.704

2020年3月期の完成工事高は200,000千円で経常利益△900千円です。目標利益をゼロとした場合、損益分岐点（収支ゼロ）まで1,395千円の売上が不足していたことになります。

3 主要比率の推移

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
変動費比率	59.54	41.21	34.71	51.57	35.50
限界利益率	40.46	58.79	65.29	48.43	64.50
労働分配率	65.57	60.21	90.41	63.64	70.93
売上高経常利益率	2.15	5.71	-21.59	4.18	-0.45



4 その他固定費計算内訳

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	計算内訳
① 売上原価	385,000	266,000	162,000	265,000	165,000	決算書から合計金額転記
② 販売費一般管理費	41,000	485,000	45,000	40,000	40,000	決算書から合計金額転記
③ 計	426,000	314,500	207,000	305,000	205,000	① + ②
④ 変動費合計	259,000	136,000	59,000	164,000	71,000	変動損益計算書「変動費合計」
⑤ 人件費合計	115,400	116,800	100,350	98,000	91,501	変動損益計算書「人件費合計」
⑥ 製造固定費	32,600	40,400	24,000	29,600	25,600	変動損益計算書「製造固定費合計」
⑦ 販売固定費	16,600	14,800	21,200	11,900	11,600	変動損益計算書「販売固定費合計」
⑧ 計	423,600	308,000	204,550	303,500	199,701	④～⑦の合計
⑨ 差引	2,400	6,500	2,450	1,500	5,299	⑦ = ③ - ⑧
⑩ 営業外収益	600	3,500	400	450	4,200	
⑪ 営業外費用	250	150	100	150	100	
⑫ その他固定費	2,050	3,150	2,150	1,200	1,199	⑨ - ⑩ + ⑪

5 必要運転資金

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上債権					
受取手形	6,000	10,000			8,000
完成工事未収金	35,000	43,000	23,000	13,000	35,000
①計	51,000	56,500	37,000	24,000	35,800
棚卸資産					
原材料	3,000	1,000	1,000	1,000	800
未成工事支出金	13,000	12,500	13,000	10,000	
貯蔵品					
②計	16,000	13,500	14,000	11,000	800
買入債務					
支払手形	14,000	15,000	16,000	30,000	16,000
工事未払金	7,300	2,500	4,500	2,500	8,500
③計	21,300	17,500	20,500	32,500	24,500
① - ② = ③ 差引計	29,700	39,000	16,500	-8,500	11,300
短期借入金					
④計	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
③ - ④ = ⑤	19,700	29,000	6,500	-18,500	1,300

事業者の皆様を応援！ 「あおり事業者支援情報ポータル『あおビズサーチ』」 を開設しました

県では、国・県・市町村等の事業者向け支援情報をワンストップで閲覧・検索できるウェブサイト「あおり事業者支援ポータル『あおビズサーチ』」を開設しました。



こんなことができます

- ▶ 国・県・市町村等、様々な団体の情報を一度に検索できます
- ▶ 補助金・融資から相談窓口・各種セミナーまで、幅広い情報収集ができます
- ▶ 「業種」「地域」「目的」等、複数の条件で検索できます
- ▶ 「お気に入り」登録で、気になった情報を保存しておくことができます
- ▶ スマートフォン・タブレット等からも閲覧できます

ぜひ、日頃の情報収集にお役立てください！

<https://jigyosya-shien.pref.aomori.lg.jp/>

あおビズサーチ

検索



アクセス用QRコード

お問い合わせ

青森県商工労働部地域産業課 経営支援グループ
(電話) 017-734-9373



コロナショックと 事業継続のための戦略

発行 / 令和3年3月

発行者 / 青森県

問合せ先 / 青森県商工労働部地域産業課

(委託先 : (一社) 青森県中小企業診断協会)

〒030-8570 青森県青森市長島1-1-1

TEL.017-734-9373