

戦略的経営展開マニュアル

# 経営の見える化と長期ビジョン

— 事業承継を見据えて —

令和5年度

青森県

# はじめに

事業承継と後継者育成とは表裏一体であり、後継者育成に取り組まないまま事業承継を先行させることはできません。

数年前から、事業承継が「緊急の課題」と言われていますが、後継者育成の取組は進んでいるでしょうか。

経営を取り巻く外部環境が大きく変わり、これまでのやり方（戦略）が通用しなくなりました。

さらに、原材料の高騰、賃金アップにより、商品・サービスの値上げは避けて通れない時代です。

多様化・複雑化する中小企業経営の課題解決を目指すためにも自社の得意分野に経営資源（人、もの、金）を集中し、「顧客の求める価値」を追求するための「**経営の見える化**」、人件費をコストと考えるのではなく人的資本と考える組織づくりを進めるための「**長期ビジョン**」策定に取り組みましょう。

本マニュアルを活用いただければ幸いです。

# 目次

<b>第1章</b>	<b>経営の見える化</b>	<b>P 3</b>
第1節	経営の見える化とその目的	
第2節	経営の見える化の手法	
	(1) 会社の成長を考える切り口 ～アンゾフの成長マトリクス	
	(2) バックキャストとフォアキャスト	
第3節	現状把握と課題解決 ：現状分析の手法（事例企業を基に）	
	(1) 現状把握と目標利益	
	(2) 課題抽出の手法	
	(3) セグメント分析による解決策検討	
<b>第2章</b>	<b>課題抽出と課題解決</b>	<b>P15</b>
	1. 原価高騰・賃上げ時代の経営	
	2. PPM (Product Portfolio Management)	
	3. 再びアンゾフの成長マトリクス	
<b>第3章</b>	<b>長期ビジョン</b>	<b>P21</b>
	1. 経営理念の明確化	
	2. 長期ビジョンの設定	
	3. セグメント分析による市場理解	
	4. 得意分野への集中投資	
	5. プライシング戦略の策定	
	6. 顧客価値の追求	
	7. 柔軟な戦略の対応	
<b>第4章</b>	<b>まとめ</b>	<b>P28</b>
	<b>参考文献</b>	<b>P29</b>

# 第1章 経営の見える化

## 第1節 経営の見える化とその目的

「経営の見える化」は、経営理念（目的）やビジョン（目標）を社員に浸透し、目指すべき目標に対して会社の実績や活動等の情報を客観的に認識できるようにした上で、仕事上のトラブル回避や業務改善につなげるようにすることです。

### 経営の見える化の主な目的

#### ① 問題解決

経営の見える化を行い同じ部署内で定期的な進捗報告を行えば、仕事の進みが遅い業務に他の社員が協力し、生産性向上につながることを期待できます。

#### ② 目標達成

例えば、財務状況を見える化してあらかじめ把握できるようにすることにより、具体的にどの部分が原因でどのように業績が落ち込んでいるのかわかるため、社員や幹部が経営者目線で業務を進めることができます。

#### ③ 組織づくり

経営理念の必要性や業務との関連性等を話す機会を定期的に設けることにより、会社が目指す方向性や目的の統一化を図ることができます。

株式会社帝国データバンクの「全国企業倒産集計 2023 年報」によると、「2023 年の企業倒産件数は 2 年連続で前年を上回り、「ゼロゼロ融資（※）後倒産」と「物価高倒産」は過去最高を更新。また、小規模企業の倒産や粉飾決算が目立った」と報告されています。

このマニュアルは「経営の見える化」に進むため、財務の現状から戦略的に取り組むべき意思決定のプロセスを中心に「セグメント分析」による「カイゼン」の実行を見える化する提案をしています。

※ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により売上が減少した中小企業に対して行われた実質無利子・無担保の融資

## 第2節 経営の見える化の手法

### (1) 会社の成長を考える切り口

#### ～アンゾフの成長マトリクス

「製品」と「市場」を軸として、それをさらに、「既存」と「新規」に分けた2×2のマトリクス図です。  
ポイントは、「製品」と「市場」に分けて考えることで、自社の強みを再認識できることです。

図-1 アンゾフの成長マトリクス

	既存製品	新規製品
新規市場	新市場開拓戦略	多角化戦略
既存市場	市場浸透戦略	新製品開発戦略

「アンゾフの成長マトリクス」を使うことで、これまで市場の中で自社が築きあげた地位や自社が察知した市場の変化に対応して戦略を打ち立てるのか、それとも製品のノウハウを使って成長していくのかなどを考えることができます。

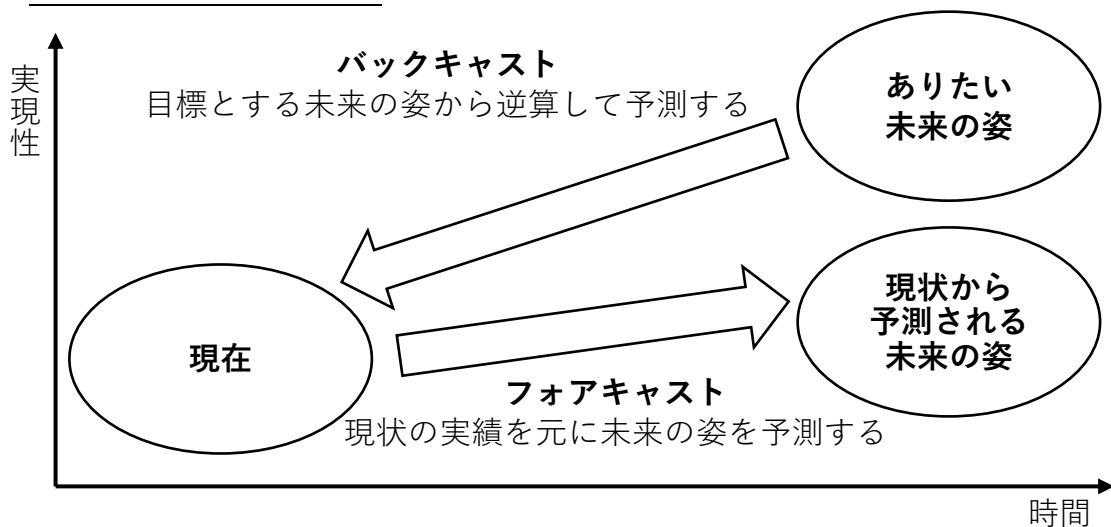
- (例) こだわりのコーヒーショップが  
「アンゾフの成長マトリクス」を使ってみたら…
- 新市場開拓戦略  
地元で増加するインバウンド観光客に向けた商品提供や、域外イベント等での移動販売を行う。
  - 新製品開発戦略  
コーヒーに合うオリジナルのクッキーを新たに開発・販売する。

アンゾフの成長マトリクスは、「経営の見える化」はもちろん、補助金を申請する際の申請書の作成に際しても活用することが可能です。

## (2) バックキャストとフォアキャスト

- 「バックキャスト」は、未来の目標や状況を想定しそこから現在に戻って何をすればよいかを考える思考法です。
- 「フォアキャスト」は、現在や過去のデータから未来を考える思考法です。
- 「バックキャスト」と「フォアキャスト」両方の視点を持つことが必要です。

中長期的な経営計画作成は、ありたい姿から逆算する「バックキャスト」が基本とされていますが、中長期的な経営計画であっても、現在や過去のデータから未来を予測する「フォアキャスト」のメリットを考慮し、両方の視点から考えることが必要です。



### バックキャストとフォアキャストの使い分け

	バックキャスト	フォアキャスト
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標（ありたい姿）から逆算するため現在の課題や制約に囚われにくい</li> <li>・前例に囚われない新しい挑戦ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題やデータを元に目標設定するため目標が明確になり達成度が高い</li> <li>・すでに持っている経営資源（人、もの、金）を活用できるため初期投資が少ない</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定を間違えると達成が困難なため、高い目標遂行力が要求される</li> <li>・達成までに時間がかかることが多く頓挫するケースがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状の延長戦上での目線になるため制約が多い</li> <li>・革新的な取組には向かない</li> <li>・目的と目標が混同して長期的には失敗に陥る可能性がある</li> </ul>

## 第3節 現状把握と課題解決：現状分析の手法 (事例企業を基に)

現状分析は経営戦略を考える上で大切な指針になります。  
本マニュアルでは経営者が自社の財務状況からとるべき戦略を意思決定できるよう、決算書に基づき「フォアキャスト」(現在や過去のデータから未来を考える)の視点で取り組むべき事例を取り上げています。

### (1) 現状把握と目標利益

#### ア. 事例企業の概要

- 建築工事業
- 住宅新築工事とリフォーム工事の割合が6:4
- 営業キャッシュフローより借入返済額が多い会社
- 前期末現預金残高 40,000 千円
- 長期借入金の年間返済額 6,000 千円
- 必要運転資金(売掛債権+棚卸資産(仕掛品)-買掛債務)が前期より4,000 千円増加

その他詳細については、課題抽出と解決策検討にかかわりがないので省略しています。

#### イ. 事例企業の決算書とキャッシュフロー

「ゼロゼロ融資」の返済が始まったにもかかわらず営業キャッシュフローで返済額を捻出できない状態の企業を想定しました。

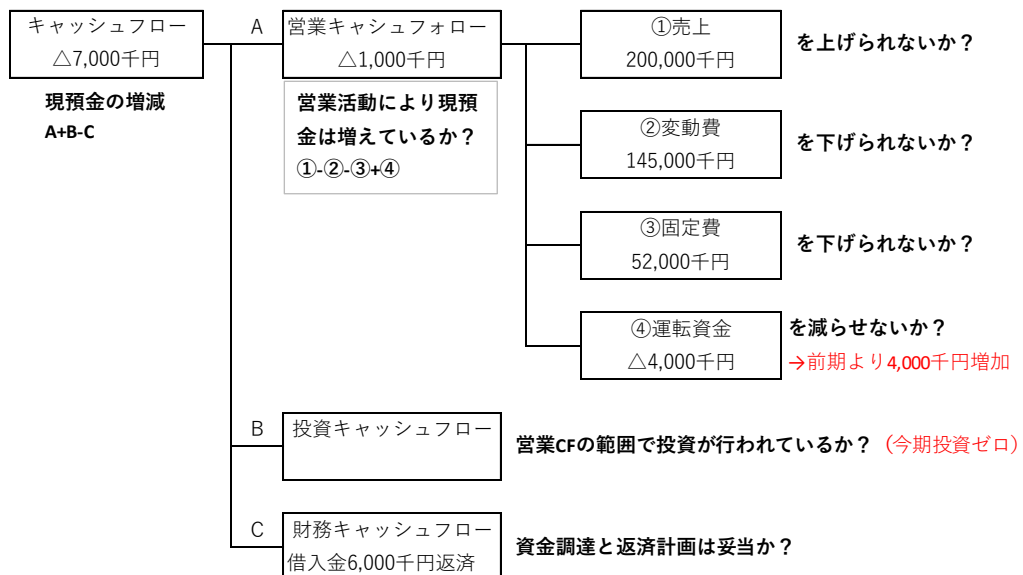
図－２－１ 事例企業の決算書（単位：千円）

貸借対照表		損益計算書		変動損益計算書	
科目	金額	科目	金額	科目	金額
現金預金	33,000	売上高	200,000	売上高	200,000
①売掛債権	30,000	原価	171,000	変動費	145,000
②仕掛品	20,000	材料費	60,000	材料費	60,000
固定資産他	20,000	外注費	80,000	外注費	80,000
合計	103,000	減価償却費	1,000	その他経費	5,000
③買掛債務	20,000	人件費	20,000	限界利益	55,000
短期借入金	5,000	その他経費	10,000	固定費	54,000
長期借入金	73,000	売上総利益	29,000	人件費	20,000
資本・剰余金	5,000	販売管理費	28,000	製造人件費	20,000
合計	103,000	役員報酬	10,000	減価償却費	1,000
今期運転資金	30,000	人件費	10,000	減価償却費	1,000
前期売掛債権	25,000	減価償却費	1,000	その他経費	5,000
前期仕掛品	20,000	その他経費	7,000	その他経費	7,000
前期買掛金	19,000	営業利益	1,000	営業利益	1,000
前期運転資金	26,000			材料費率	30.0%
運転資金増	4,000			外注費率	40.0%
				労働分配率	72.7%
				限界利益率	27.5%

運転資金 = ① + ② - ③

\* 損益計算書の勘定科目を固定費と変動費に分解し、「変動損益計算書」を作成。損益計算書では改善策を考えることができません。

図－２－２ 事例企業のキャッシュフロー





## (2) 課題抽出の手法

経営分析のために、先ほど述べたアンゾフの成長マトリクスをもとに「製品と市場」からの「セグメント分析」を紹介します。

### セグメント分析とは

セグメントとは、「集団やまとまりを区切った区分」のことです。  
セグメント分析とは「顧客や市場をセグメントごとに分けて分析」する手法です。

### 商品 (Product) ・ 市場 (Market) マトリクス (PM マトリクス)

既存の PM マトリクスを作成してみると、「収益性・成長性が見込めない市場に経営資源を集中していること」、「成長が見込める市場に経営資源を投入していないこと」が分かります。

### PM マトリクス作成のポイント

#### ①市場を絞る

高収益で競争が少ない部分に注力し高収益化を図る。

(売上重視ではなく収益性重視)

#### ②商品サービスを拡大して考える

可能な限り自社の経営資源 (人、もの、金) が生かせる領域、  
難しければ投資・M&A等戦略的な取組を検討する。

#### ③市場を拡大して考える

顧客のニーズにあった関連商品を提供する。

PM マトリクスは、これからの戦略を考える手法として使われます。多くの企業の事例を見ると、外部環境の変化に対応し事業領域をどのように再定義するか、自社の強みを生かす市場や商品を絞り込み顧客のニーズに対応するという戦略的な取組に繋がります。

事例企業で言えば、商品 (Product) である住宅新築工事、リフォーム工事及びその他について、どの市場 (Market) に売れているか (新規顧客、既存顧客、その他) を分析し、現状を見える化します。

## 事例企業の課題と PM マトリクス

変動損益計算書を経営者と一緒に作成したことで、明らかとなったことは「営業キャッシュフローで借入金を返済するだけの収益がなく、資金繰りが悪化している」（図－２）ということでした。

図－３ PM マトリクス 〔単位：千円〕

I. 現在の商品・市場マトリクス(売上) ↓これまで誰に何が売れていたか							
商品区分	市場区分 (得意先)	新規顧客 (住宅)	既存顧客	その他 (新規住宅以外)		合計 (構成比)	
	住宅新築工事		120,000				120,000 ( 60.0%)
リフォーム工事		10,000	50,000			60,000 ( 30.0%)	
その他工事		5,000	10,000	5,000		20,000 ( 10.0%)	
合計 (構成比)		135,000 ( 67.5%)	60,000 ( 30.0%)	5,000 ( 2.5%)	0 ( 0.0%)	0 ( 0.0%) 200,000 ( 100.0%)	
III. 粗利益率の目標							
商品区分	現 状			3 年 後			
	売上構成比 ①	粗利益率 ②	粗利貢献率 ①×②	商品区分	売上構成比 ①	粗利益率 ②	粗利貢献率 ①×②
住宅新築工事	60.0%	65.0%	39.0%	住宅新築工事			
リフォーム工事	30.0%	80.0%	24.0%	リフォーム工事			
その他工事	10.0%	70.0%	7.0%	その他工事			
全体粗利益率	100%	-	70.0%	全体粗利益率	100%	-	0.0%

### 【図－３の解説】

- 売上データを集計して正確な数値を算出すべきですが、商品区分、市場区分は経営者から聞き取りした割合で計算しています。
- 粗利益＝売上高－直接材料費で計算しています。
- 現状の売上構成比×粗利益率＝粗利貢献率を確認することが重要です。
- 事例企業は建築工事業で材料費以外の外注費や人件費等を検討することにより、どの市場区分（得意先）で儲かり、どの市場区分で損をしているかがわかります。
- 商品区分の「その他工事」は住宅の外構工事やカーポートの工事です。
- 市場区分の「その他」は住宅の外構工事やカーポートのみの新規顧客です。

## 【事例企業における課題整理】

### ■変動損益計算書

変動損益計算書を読み解くことで、以下の課題が判明した。

- ・ 材料費と外注費の比率が高く限界利益率が低い。
- ・ 固定費差引後の営業利益 1,000 千円+減価償却費 2,000 千円=3,000 千円。
- ・ 借入金の年間返済額 6,000 千円に対し、返済原資が 3,000 千円不足している。

### ■キャッシュフロー分析

前期より 売掛債権増加により必要運転資金 4,000 千円増加。

### ■PM マトリクス

住宅新築工事の売上構成比 60.0%となっているが、収益性を考えリフォーム工事とその他工事の市場拡大を検討すべき。

### (3) セグメント分析による解決策検討

課題を解決するため、商品（製品）又は、市場別のセグメント分析を更に進める必要があります。

具体的には、「商品（製品）別セグメントにより営業利益貢献額を確認」することです。

※ 変動損益計算書の作成方法等は、顧問税理士や、（公財）21あおもり産業総合支援センターなどの支援機関に御相談ください。

#### ア. 変動損益計算書と商品（製品）セグメント分析

売上高・変動費・固定費を総勘定元帳から計算し、可能な範囲で住宅新築工事・リフォーム工事・その他工事に配賦（※）した結果は以下のとおりです。

※配賦とは、複数の部門・部署などにまたがってかかる人件費や光熱費などの間接費用を、一定の基準に沿って割り当てる処理のこと。

図－4 商品（製品）セグメント分析 [単位：千円]

変動損益計算書		住宅新築工事		リフォーム工事		その他工事	
科目	金額	金額	構成	金額	構成	金額	構成
売上高	200,000	120,000	100.0%	60,000	100.0%	20,000	100.0%
変動費	145,000	115,000	100.0%	18,500	30.8%	11,500	57.5%
材料費	60,000	42,000		12,000		6,000	
外注費	80,000	70,000		5,000		5,000	
その他経費	5,000	3,000		1,500		500	
限界利益	55,000	5,000	4.2%	41,500	69.2%	8,500	42.5%
固定費	54,000	13,200		35,600		5,200	
人件費	20,000	3,000		15,000		2,000	
製造人件費	20,000	3,000		15,000		2,000	
減価償却費	1,000	600		300		100	
減価償却費	1,000	600		300		100	
その他経費	5,000	3,000		1,500		500	
その他経費	7,000	3,000		3,500		500	
営業利益	1,000	▲8,200	▲6.8%	5,900	9.8%	3,300	16.5%
材料費率	30.0%		35.0%		20.0%		30.0%
外注費率	40.0%		58.3%		8.3%		25.0%
労働分配率	72.7%		120.0%		72.3%		47.1%
限界利益率	27.5%		4.2%		69.2%		42.5%

## イ. セグメント分析による解決策

前記アの分析をもとに今後の施策を検討します。

- 住宅新築工事の限界利益率を 8%（現状 4.2%）に改善することにより営業利益 5,600 千円確保できる（改善できることから着手）。

※改善後限界利益 9,600 千円－改善前限界利益 5,000 千円＋改善前営業利益 1,000 千円

- 売掛債権や仕掛品が多く残る受注方法を見直しする（営業の仕方を変える）。手元資金がある間に改善に取り組む決意が必要です。

- 外注費の最適化（特に住宅新築工事）。
- 限界利益率の高いリフォーム工事の市場拡大（過去に新築した施主の巡回訪問強化）。
- その他工事（外構工事、カーポート）の営業強化
- 住宅新築工事は限界利益率が低く、撤退すべきように見えますが、新築工事から撤退してしまうと将来リフォームなども入ってこなくなる可能性があります。

- 外注費は原価を構成する重要な要素。事例企業は内製化できない工程を外部に委託している。

外注費は、機能的・設備的に内製化できるがキャパシティ（工事を受け入れる能力）不足から外注するものと、機能的・設備的に内製できないものに分かれる。

基本的に内製化した方が付加価値は上がるが、設備や人材を増やして内製化した場合、売上減少期に利益を圧迫することになる。

- 現状、どの企業も「技術者不足」という大きな問題を抱えている。  
財務的には、「外注費の内製化を進め付加価値を上げる」という答えが出たとしても実際上対応できない。

事例企業は、アンゾフの成長マトリクス等で今後の成長戦略と併せて考えた上で、意思決定が必要となる。

## ウ. 3年後に目指すべき財務目標（未来から逆算する「バックキャスト」）

### ①自己資本比率UP

- 自己資本比率とは「会社の総資産に占める自己資本の割合」です。
- 計算式：自己資本比率＝自己資本額÷総資産

#### 【事例企業の場合】（図－2－1参照）

資本・剰余金 5,000 千円÷総資産 103,000 千円＝4.8%

金融機関との取引を正常化するため、3年後の自己資本比率 10%UP を目標。

### ②債務償還年数の短縮

- 債務償還年数とは「企業が何年で借入金を返済できるかの指標」です。
- 計算式：債務償還年数＝（有利子負債－所要運転資金）  
÷（経常利益＋減価償却費－法人税等）

#### 【事例企業の場合】

（有利子負債 78,000 千円－\*30,000 千円）÷（経常利益 1,000 千円＋  
減価償却費 2,000 千円－\*法人税 360 千円）≒18 年

金融機関との取引を正常化するため、10年以内の借入金返済を目標

\*必要運転資金の説明については③を参照

\*法人税は概算で 36% 計算

### ③必要運転資金の改善

- 必要運転資金とは「事業を継続するために経常的に必要となるお金」です。
- 計算式：売掛債権（受取手形＋売掛金）＋棚卸資産  
－仕入債務（支払手形＋買掛金）＝必要運転資金

#### 【事例企業の場合】

売掛金 30,000 千円＋仕掛品 20,000 千円

－買掛債務 20,000 千円＝30,000 千円

\*期末に売掛金 10,000 千円を回収し、借入金返済に充当したとすれば  
資本・剰余金 5,000 千円÷（総資産 103,000 千円－10,000 千円＝  
93,000 千円）＝自己資本比率 5.3%になります。

必要運転資金を少なくする取組は、資金繰りと自己資本比率改善につ  
ながります。

3年後の「あるべき姿（改善可能な目標）」を設定し、現状数値との差を GAP と考え、改善策を検討します。

## エ. 行動計画の見える化

課題を抽出し、解決策にたどりついたとしても「実行」しなければ経営の見える化による「カイゼン」は実現できません。

次に取り組まなければならないのは「行動計画の見える化」です。

### 「行動計画の見える化」の手順

- ① 目標を決める (KGI: 重要目標達成指標)  
↓
- ② 目標達成のための行動の基準を決める (KPI: 重要業績評価指標)  
↓
- ③ 計画通り実行されているかどうかを確認し「カイゼン」を繰り返す (PDCA サイクル)

このプロセスを習慣にするのが難しいと言われています。

### 【用語の意味説明】

KGI (Key Goal Indicator)	経営戦略レベルの最終目標である売上や利益
KPI (Key Performance Indicator)	KGI を達成するための行動の基準
PDCA サイクル	Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Action (改善)

PDCA サイクルを回すには、計画を実行した後は必ず、成功しても失敗しても評価（会議や打合せで情報共有）を行うことが重要です。どのような方法で実行した時に成功又は失敗したのか、その結果を評価し続けることで目標に近づくことができます。

行動計画には、数値化できる「定量的」なものと数値化できない「定性的」なものがありますが、「カイゼン」すべきことを「定義」（意味をはっきり示す）し、全て数値化して「測定」できるようにしなければ「管理」できません。「行動計画の見える化」には、「定義」「測定」「管理」の三つの要素が必要です。

## 第2章 課題抽出と課題解決

原材料費や物流費などが高騰する中、商品（製品）の付加価値を高め、価格転嫁していくことが求められています。  
適切な値付けの前提として、「セグメント分析」が重要です。

この「戦略的経営展開マニュアル」は、管理会計の視点で経営が見える化し、「カイゼン」すべきことに取り組みましょう、という提案が基本です。

本章では、全ての企業に必要な原価高騰と賃上げ時代の経営に焦点をあてます。

### 1. 原価高騰・賃上げ時代の経営

デフレが長く続き、中小企業はコスト削減や値下げに注力し、プライシング（値付け）をうまく活用することには必ずしも注力してこなかったのですが、原材料費や物流費の高騰、円安を受けてインフレ基調に転じる中、どの企業にも商品（製品）の付加価値を高めプライシング能力を高めていくことが必要になっています。

以下に、「TKC の経営指標」にある黒字の内装工事を事例に、原材料や人件費の高騰があった場合どの程度の価格転嫁が必要か、計算方法を示してみました。

図－5 内装工事業の価格転嫁 [単位：千円]

	黒字企業	ケース1	ケース2	価格転嫁
売上	184,608	184,608	184,608	194,525
変動費	124,057	130,259	130,259	130,259
限界利益	60,551	54,349	54,349	64,266
人件費	36,252	38,064	39,697	39,967
その他	17,129	17,129	17,129	17,129
経常利益	7,170	▲844	▲2,477	7,170



□ケース 1

変動費（材料費・外注費など）及び人件費が 5%UP した場合の試算  
⇒ 経常利益▲844 千円の赤字に転落

□ケース 2

更に人件費が 5%UP した場合の試算  
⇒ 経常利益▲2,477 千円の大幅赤字

【価格転嫁について】

ケース 2 をベースに現状と同じ経常利益を確保するためには、同じ販売数量の場合、売上を 184,608 千円から 194,525 千円まで約 5.4%の値上げが必要になります。

## 値上げの際の注意点

- すべての商品（製品）を一律 5.4%値上げすることは不可能。
- 蓄積してきたわが社ならではの強みを生かし、顧客の求める価値に応える事ができる商品（製品）に限られる。

これまで、ほとんどの企業は値上げをタブー視してきましたが、より短期間で業績を向上させる施策としてプライシングを戦略的に捉えて対策を講じなければならない時代です。

前章で述べたように「セグメント分析」から始めましょう。

## セグメント分析のポイント

- どの商品（製品）・市場で儲かっているのか。
- どの商品（製品）・市場の採算が合っていないのか。
- これから攻めるべき商品（製品）・市場は、営業利益が確保されキャッシュフローがまわっているセグメントです。
- そして更に、強化すべきセグメントは、他者と比較し「競争優位」に立ち顧客が求める価値（顧客ニーズ）に対応ができるセグメントでなければなりません。

プライシングができるのは上記によって絞り込まれたセグメントです。

B to C（一般消費者向けビジネス）と、B to B（法人企業向けビジネス）を問わず、企業にとって値上げは避けて通れない時代。顧客価値（顧客が商品やサービスに対して抱く適正価値）を起点に考えましょう。

## 2. PPM (Product Portfolio Management)

### (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)

会社の将来を考える際には、事業の成長段階（フェーズ）が、いまどこにあるのか、認識することが必要です。そのための手法を紹介します。

事業を始めてから会社がどう成長していくのか、「創業期・成長期・安定期・拡大期」という事業フェーズにそって、事業計画や戦略を考えることを事業段階と言います。その事業段階を位置づける方法として使われるのがPPMです。

PPMは、横軸に「市場占有率（シェア）」、縦軸に「市場成長率」を数値で表現します。4象限のマトリクスにより、商品（製品）・事業戦略の位置づけが見える化できます。

事業を4つに分類

- |        |                      |
|--------|----------------------|
| ①問題児   | (育成すべき段階)            |
| ②花形    | (現在の取組を維持・継続する段階)    |
| ③金のなる木 | (投資を抑えて収益を回収・収穫する段階) |
| ④負け犬   | (撤退する段階)             |

図-6 PPMの基本



金のなる木で得た利益を市場成長率の高い問題児に投入し、花形に育成するのが基本戦略。

市場成長性の見込み違いによる無駄な資源投入や競争激化による負け犬への転落の恐れ注意！

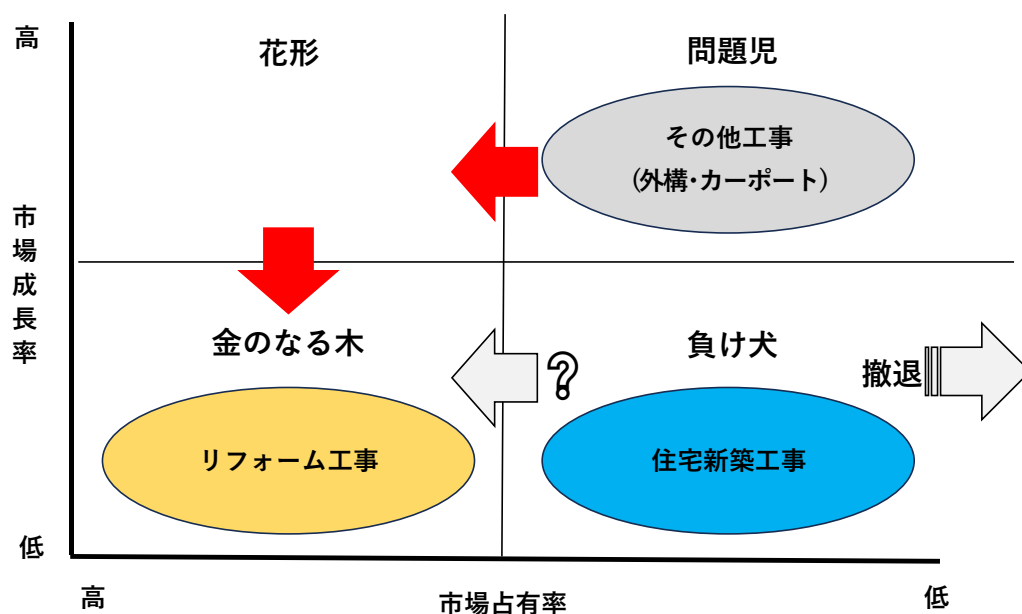
「金のなる木」で得た利益を市場成長率の高い「問題児」に投入し、「花形」に育成するのが基本戦略ですが、成長性の見込み違いによる無駄な資源投入や競争激化による「負け犬」転落の恐れがあります。

木を見て森を見ずという言葉がありますが、「目先のことだけに捉われて全体像が見えなくなる様子」のことです。これからの戦略を考える上でPPMは役立ちます。

PPMを作成する際、横軸の「市場占有率」は自社のシェア（自社以外の企業のシェア）で計算、縦軸の「市場成長率」は昨年と比べて本年度はどの程度市場が成長しているか（ $\text{市場成長率} = \frac{\text{本年度の市場規模}}{\text{昨年度の市場規模}}$ ）で計算し、自社と競合の事業の立ち位置を確認し取るべき戦略を考えるというステップで行いますが、ここでは簡単なやり方をおすすめします。

例えば

図-7 事例企業の PPM



正式な分析の仕方と結果は、ネット検索で具体的な事例を確認可能です。

ここでは、事例企業が収益改善のためどの得意分野に経営資源（人・もの・金）を投入したら、顧客の求める価値に対応してプライシング（値付け）ができるか「意思決定」するために活用することをおすすめします。

横軸の「市場占有率」は収益とキャッシュフロー、縦軸の「市場成長率」は経営を取り巻く外部環境を意識しています。外部環境は自社でコントロールできません。自然、政治、法律、経済、社会文化等のマクロ的な環境と業

界の動向、得意先の変化、仕入先の変化、同業他社の動きや自社の周囲の変化などのミクロ的な環境に分類されます。

収益やキャッシュフローの源泉となっている自社の強み、外部環境の機会を掛け合わせ積極的な戦略（強み×機会）を考え、人材活用（育成）と組織づくりに展開することができます。

### 【事例企業の戦略（例）】

- リフォーム工事を深耕するため、訪問件数と受注率を上げる。そのために自社の優位性をより強化する。
- その他工事のニーズを確認し、受注機会を増やす
- 負け犬になっている住宅新築工事は撤退策をとるのか？やり方を変え「金のなる木」にするのか？
- 上記に伴う人・もの（設備）・金（資金調達）をどのようにするのかいろいろな戦略を考えることができます。

これまで、営業については、データ分析をし「どの顧客に、どのような商品を、どのようなタイミングで提案すればよいか」を営業担当に示すことが一般的でしたが、生成AI等を活用して「顧客に提案する商品設計や訴求のための話す内容を提案する」時代が変わろうとしています。

この事業段階（事業計画や戦略を考えること）と次の成長マトリクスを考える過程において、会計事務所等の認定支援機関や産業支援機関の専門家に相談いただくことにより、より客観的な判断をすることが可能です。

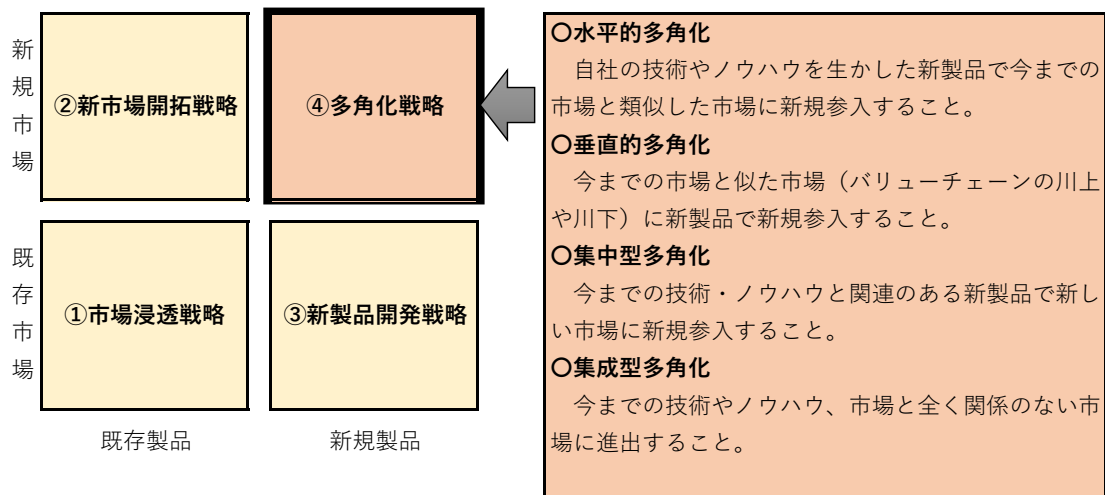
### 3. 再びアンゾフの成長マトリクス

今後の会社の成長戦略としては「多角化戦略」（新規市場に新規製品を投入する）が重要です。

これまで、成功の方程式のようにアンゾフの成長マトリクスが使われてきました。このマニュアルでも最初に紹介しています。

従来の成長戦略の中心①市場浸透戦略、②新市場開拓戦略、③新製品開発戦略であり、④多角化戦略はハイリスク・ハイリターンと考えられることが多かったのですが、①~③にあたる既存の延長線上の成長戦略は行き詰まり、④の多角化戦略が成長戦略の中核に位置付けられつつあります。

図-8 アンゾフの成長マトリクスⅡ



プライシング（値付け）はこれまでの成長戦略をもとに顧客の求める価値と競争優位で考えるのですが、長期的な成長戦略として多角化戦略の「集成型多角化」にあたるM&Aの事例が増えています。

小規模事業者でも、税理士会の「担い手探しナビ」の活用や日本政策金融公庫が進める事業承継マッチング支援を利用するケースが多くなっています。最近、県内の会計事務所が支援した事例として、高齢化した経営者が経営する介護事業を深刻な人手不足と長時間労働の是正に悩んでいる運送業者に営業譲渡するという契約がありました。

## 第3章 長期ビジョン

長期ビジョンとは、事業者が組織全体で共有する事業者の将来像（ありたい姿）であり、重要な環境課題に関する取組の基本的な方向性を示す指針です。

- 長期ビジョンは、5年以上先の最終的な到達点であり、実現性はあるが理想を含んでいるため、短期・中期の結果を踏まえて修正されている場合が多くあります。
- 長期ビジョンと中期経営計画の違いですが、長期ビジョンは「企業全体の方向性や将来のある時点における状態」を設定する位置づけであり、中期経営計画は「進む道のり、プロセス」を設計する意味合いとなるという点です。
- 経営ビジョンは、経営者、従業員、それぞれの視点により、位置付けが異なってきますのですが、経営者から見ると、比較的長期の将来（5年後・10年後）における自社のあるべき姿、ありたい姿を表現しています。
- 経営ビジョンを策定することで、説得力の高い経営方針を提案でき、ステークホルダーから信頼を勝ち取ることができるようになります。また、経営ビジョンがあることによって従業員が得られるメリットは、自分や自部署に何が求められているのか・何をすべきなのかを明確にイメージしやすくなることです。
- 長期ビジョン策定は、第1章で述べたバックキャスト（目標とする未来の姿から逆算して予測する）の考え方が基本になります。上で述べた長期ビジョンと中期経営計画の違いを念頭に以下に記載を進めます。

## 1. 経営理念の明確化

長期ビジョンにとって、経営理念が重要です。経営理念は、「企業の存在意義や社会的責任を明確にし、経営姿勢を定める」ものです。経営の方向性を決定する際の基盤となります。

また、「パーパス経営」という言葉が、最近よく聞かれます。パーパス (Purpose) とは、「目的」「意図」という意味です。

「パーパス経営」が叫ばれる背景

- ①事業環境の変化（「不確実性の時代」。検討すべき経営課題が増えているうえ、正解がない。）
- ②デジタル破壊（デジタルによってあらゆるビジネスの前提が壊れ、市場や消費者が変化する中で、企業も能動的に変化する必要がある。）

日経新聞で Z 世代（19~29 歳）・α世代<sup>ii</sup>という言葉が使われていますが、若い人たちはすでに一人ひとりが自信のパーパスを持ち、それを基準に人生を考えています。その結果、企業ブランドや待遇だけで就職先を選ばなくなっています。中小企業であってもしっかりとしたパーパスを持たなければ人材採用が難しくなっていると言えます。

企業が能動的に変化することをイノベーション (innovation) (モノやサービス、仕組みなどに新しい考え方や技術を取り入れ、新しい価値を生み出し、変革すること) をおこすという言葉で表現します。事業環境の変化、デジタル破壊、パーパス経営という三つの視点で経営理念を明確にしましょう。

## 2. 長期ビジョンの設定

現在の市場状況と将来の展望を踏まえ、中長期的なビジョンを策定します。このビジョンは、不確実な市場環境に対応しつつも企業の成長の方向性を指し示すものでなければなりません。このマニュアルで説明してきた、アンゾフの成長マトリクスやPPMが思考のフレームワークとして活用できます。

なお、成長戦略の基本になる「**足し合わせ型**」企業戦略という言葉が『BCGが読む経営の論点 2024』<sup>iii</sup> P127にあったので紹介します。

「・・・ところが、かつて稼ぎ頭だった既存事業の多くは競争環境の変化に直面し、「手なり」での成長を期待できなくなった。多角化が成長戦略の中心になると、現場主導に依存しない形での事業開発（既存事業のビジネスモデル変革と新規事業の創造の双方）を遂行することが必要になる。これはつまり全社の成長戦略を組み立てる方程式に、新たな成長の軸を「創る」ことに加え、既存事業の変革という「造り替え」、更には、資金の捻出、マネジメントの複雑性を解消する観点で事業の売却及び撤退という「手放す」もおりこむ必要があるということだ。」

記載内容は下記①~③にあたる既存の延長線上の成長戦略が行き詰っている場合のことを示しています。

図－9 アンゾフの成長マトリクスⅢ

	既存製品	新規製品
新規市場	②新市場開拓戦略	④多角化戦略
既存市場	①市場浸透戦略	③新製品開発戦略



### 3. セグメント分析による市場理解

- ・長期ビジョンに向けて進むために市場やニーズを分けて考えましょう。
- ・分けて考える際に「管理会計」の手法を活用しましょう。

顧客のニーズや市場の動向を理解するために「セグメント分析」を行い、ターゲット市場を特定することにより、資源の効率的な配分が可能になります。

「セグメント分析」とは、企業や組織全体の数値を把握するのではなく、全体を部分に分解して、事業や顧客・商品等の視点から全体の数値を分割して把握するやり方です。

このマニュアルでは、事例企業の財務数値を参考に「市場別営業利益」「PMマトリクス」で分析する方法を説明しています。他にも、粗利貢献率（売上構成比×粗利益率）で貢献度の高い市場を把握する等の方法があります。

□セグメントと会計：事業を多角化している場合、それぞれの事業の業績を知るため事業ごとの損益計算書を作成。（「財務会計」は経営状態を外部に公表するために作成しますが、自社の経営状態を把握するための「管理会計」が必要です。事例で示した変動損益計算書、セグメントと会計は「管理会計」の言葉です。）

□市場理解：企業が自社の製品やサービスが存在する市場の動向、顧客のニーズや行動、競合他社の状況を深く理解することを指します。市場理解を深めることでより効果的なマーケティング戦略を策定し、企業の成長を促進することができます。

## 4. 得意分野への集中投資

- ・得意分野に経営資源を集中しましょう。
- ・最も重要な経営資源である人材に投資しましょう。

自社の強みや競争優位を生かすため、得意分野に経営資源（人、もの、金）を集中投資することにより差別化された価値提供が可能になります。事業領域や得意分野の明確化については業種や業態により異なります。

中小企業共通の課題は人材確保と賃金アップ。「企業は人なり」という言葉が良く使われます。企業は人によって成り立っており一人ひとりが活躍して成長することによって企業は成長するということですが、現実には「雇用を守る」という意味で使われています。得意分野への集中投資で一番大事なのは「人材育成」ではないでしょうか。

人材育成とは、企業の経営計画や方向性に従い経営上の目標を達成するために社員を育てること。経営者の多くは人件費をコストと考えました。これからは「人的資本」と捉えるべきです。

### 【関連用語】

#### □メンバーシップ型

日本で昔から採用している制度。人をまず採用し、様々な仕事を経験させたうえで適正を見極め最終的にその人に適した仕事に配置する。

#### □ジョブ型

個人の職務内容を明確に定義し、本人が望むかぎり特定の職務を長期にわたって継続させる働き方。

#### □自営型

特定の製品や開発組立、プロジェクト遂行等、まとまった仕事を一人で受け持つ、半ば自営業のような働き方。

#### □人的資本経営

大企業を中心に、人材を「資本」と捉えて、採用や育成等の投資を行うことで、中長期的な企業価値向上につなげる動きが始まっています。ISO30414として「人的資本に関する内部・外部向け報告のためのガイドライン」が示されています。

ワーク・ライフ・バランス、テレワークへの移行にともなって、中小企業経営でも、経営者と社員の関係がこれまでと変わりつつあります。日本経済新聞の調査で、年代によって大事にすること（価値観）が異なると報告されています。社内には、Z世代（19~26歳）、Y世代（27~41歳）、X世代（42~56歳）、Xより以上（57歳~69歳）と様々な年代がいます。これまで取り組んできた「メンバーシップ型」から、人事制度も多様化していくのではないのでしょうか。人材をコストと考えるのではなく、人的資本と考え、中小企業でも長期的なビジョンを実現するため人材育成に取り組むことが必要です。

## 5. プライシング戦略の策定

デフレが長く続いたのですが、消費者物価が上昇し、原材料や物流費の高騰、円安などを受けてコストを価格に転化せざるを得なくなっています。

管理会計を基本としたプライシング（値付け）戦略のプロセス

- 商品（製品）市場マトリクスを作成、粗利貢献度の高いセグメントを特定
- 市場別又は商品（製品）をセグメントしセグメント別営業利益を計算
- 攻める市場、守る市場、撤退する市場等を決める
- 経営資源投入の優先順位を判断
- 優先順位の高い商品市場について市場理解を深める取組
- 顧客が求める価値の追求
- 人材育成等で競合他社との差別化を図る
- 付加価値の高い商品（製品）やサービスを提供

B to C（一般消費向けビジネス）、B to B（法人企業向けビジネス）を問わず、企業は値上げを避けて通ることができません。原料費の上昇や賃金のアップをコストにのせる単純な方法では顧客に納得してもらえないでしょう。企業が努力をして生み出した付加価値に見合ったリターンを得る「戦略的な値付け」が重要です。

## 6. 顧客価値の追求

顧客価値とは「顧客が製品やサービスに対して適正だと感じる価値」。満足度の高い製品やサービスは長期的な顧客関係の構築につながります。顧客情報や購入履歴の共有を LINE や Chatwork で取り組む企業が増えています。優良顧客とロイヤル顧客は、どちらも企業の売上に大きく貢献する顧客ですが、企業やブランドに対する愛着の有無が異なります。優良顧客は競合がお得なキャンペーンをしたり、魅力的な商品・サービスを発売したりすると離れる可能性があります。それに対して、ロイヤル顧客は優良顧客と異なり、企業や商材に愛着をもって、継続的に購入利用してくれます。顧客ロイヤリティを高める（支持率を上げる）ことに注力しましょう。セグメントした領域の顧客ロイヤリティをUPする取組は、リピート率や顧客単価の向上につながります。

## 7. 柔軟な戦略の対応

変化する市場環境に適応しながら成長を続けるため、柔軟性をもった戦略を取り入れる事が重要ですが、顧客の求める価値・企業の外部環境は絶えず変化します。ベストと考えた戦略を実行しても「うまくいく（目標を達成できる）」という保証はありません。中期経営計画で「進む道のり」と「プロセス」を示し、14 ページの「行動計画の見える化」で述べたように、目標を数値で示し（K G I）、行動の基準（K P I：定義、測定（数値化）、管理の三つが要件）を明確にし、P D C A サイクルを回す習慣をつけましょう。

P D C A サイクルとは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価・測定）Action（対策・改善）に仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようとする概念です。

## 第4章 まとめ

中小企業経営の基本は「コストを下げて売上を上げることで利益を大きくすること」と言われ続けてきました。支払うコストや人件費を下げることによって利益を大きくするという経営です。

SDGsの広がりにより、サプライヤー（商品やサービスを供給する企業）や従業員にも適正な支払いをすることが求められるようになり、コストも上げて売上を上げることによって利益を大きくするという、難しい経営が必要になってきました。（これを海外では「ステークホルダー主義」といいますが、日本では「新しい資本主義<sup>1)</sup>」と表現しています。）自社に関わる人たちが幸せになる経営がこれからの経営のスタンダードになっていきます。

このマニュアルでは、管理会計の視点で「経営の見える化」を進める方法を説明してきました。長期ビジョンを考える上で避けて通れないのが「人的資本経営」。「人的資本経営」を実現するために中小企業の経営に最適と言われるのが「自営型組織」。「自営型組織」に必要なのが「AIの活用」です。

中小企業経営に、「人的資本経営」、「自営型組織」、「AIの活用」が必須ということではありませんが、不連続で不確実な時代を乗り切るために必要な経営の方向性と捉えていただければ幸いです。

過去の延長線上にない不連続で不確実な時代。  
プライシング（値付け）戦略に取り組むため、  
得意分野への集中投資から始めませんか。

## 参考文献

- ◇『BCG が読む経営の論点 2024』ポストンコンサルティンググループ著 日経 BP 発行 2023 年 11 月 7 日第 1 版第 1 刷
- ◇『人的資本経営 まるわかり』岩本 隆著 PHP 研究所発行 2023 年 12 月 28 日第 1 版第 1 刷
- ◇『人事変革ストーリー 個と組織「共進化」の時代』高倉 千春著 光文社発行 2023 年 10 月 30 日初版第 1 刷
- ◇『「自営型」で働く時代 ジョブ型雇用はもう古い!』太田 肇著 プレジデント社発行 2023 年 10 月 31 日電子書籍版発行
- ◇『「AI クソ上司」の脅威 2030 年、日本企業の序列がひっくり返る』鈴木 貴博著 PHP 研究所発行 2023 年 12 月 28 日第 1 版第 1 刷

---

i TKC がウェブサイト公開している BAST 要約版（令和 4 年 8 月～令和 4 年 10 月決算）

ii 日本経済新聞社ウェブページ『「Z 世代・α 世代」消費やサービスの最新ニュース』から「1995 年～2009 年生まれの「Z 世代」や 2010 年以降に生まれた「α 世代」。1980 年から 90 年代中盤に生まれた「ミレニアル世代」に続く世代で、デジタルネイティブという特徴を持ちます。」

<https://www.nikkei.com/topics/22070804>

iii 『BCG が読む経営の論点 2024』ポストンコンサルティンググループ著 日経 BP 発行 2023 年 11 月 7 日第 1 版第 1 刷

iv 政府が掲げる経済政策。自由主義的な経済から脱却し、「成長と分配の好循環」や「コロナ後の新しい社会の開拓」を目指すとされる。



事業者支援情報は…

「あおビスサーチ」

「今、使いたい」支援情報をお手元で

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



経営に関する御相談は…

青森県よろず支援拠点

(公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センター)

電話：017-721-3787

ウェブサイト：<https://www.21aomori.or.jp/yorozu>



戦略的経営展開マニュアル

経営の見える化と長期ビジョン

— 事業承継を見据えて —

発行：令和6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

〒030-8570 青森県青森市長島一丁目1番1号

電話：017-734-9373

(作成委託先：一般社団法人青森県中小企業診断協会)