

第1章 自社の経営を見直す

建設投資の急速な減少、またそれに伴う過剰供給構造など、建設業者をとりまく環境は大きく変化し、特に公共工事に対する依存度が高い建設業者にとっては、厳しい経営環境となっています。そのような中で、多くの建設業の経営者からは、“危機感はあるがどのようなことをすればよいか分からない”といった声が聞かれます。

そこで、この章では経営戦略策定の方法の一例を紹介すると共に、経営自己診断と経営改善について説明します。今一度自社の経営を見直し、今後の進むべき方向を決めるための参考としてください。

1 経営戦略

■ 経営戦略とは？

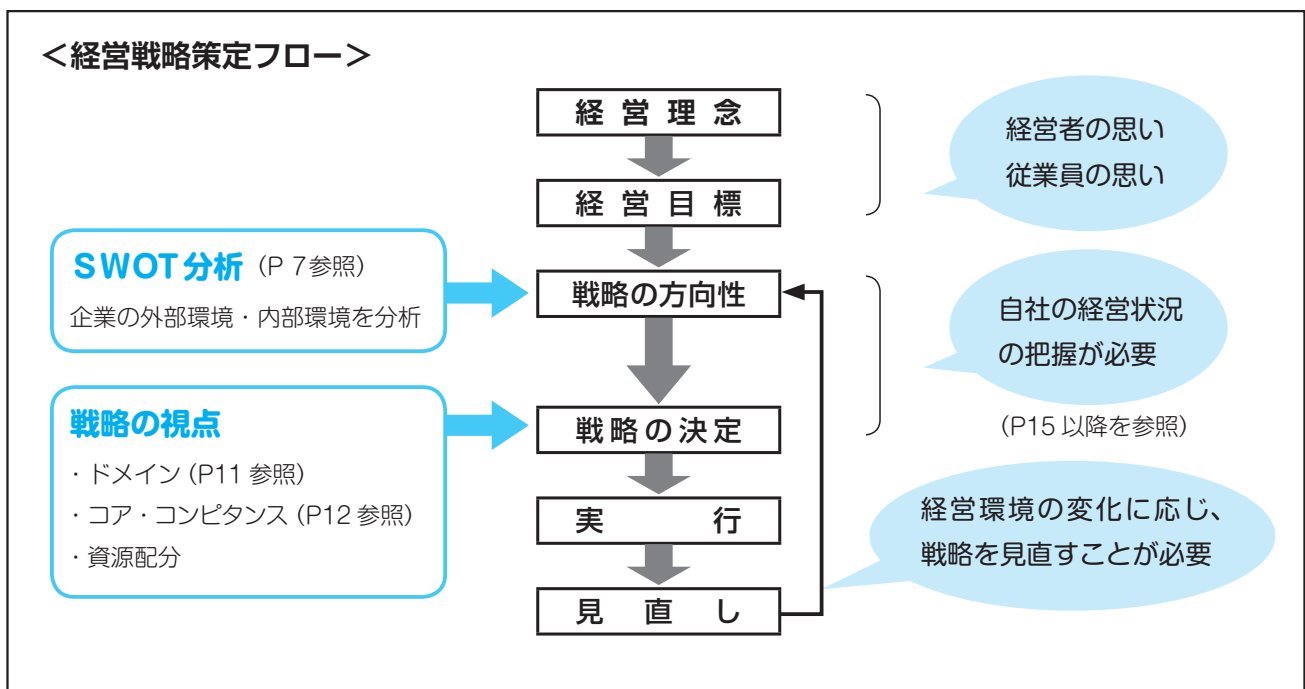
経営戦略には、さまざまな定義がありますが、簡単に言えば「企業の将来目標を定め、その目標達成に向け、企業と経営環境との関わり方を示したものであり、企業での意思決定の指針となるもの」です。

■ なぜ、経営戦略が必要なのか？

現在、「行き当たりばったり」や「その場しのぎ」の経営を行っていないでしょうか。建設投資が右肩上がりであった時代には、通用したかもしれません。しかし、厳しい経営環境を迎えている現在において、そのような経営意識では社内外の信頼や協力は得にくく、企業の存続自体が危うくなりかねません。

そこで、現在直面している経営環境や自社の経営状況を客観的に把握・分析し、経営戦略を策定する必要があります。また、経営戦略を示すことにより、目指すべき目標に向かい、従業員の意思統一を図ることができます。

では、実際に以下のフローに従い、経営戦略を策定してみましょう。



① 経営理念を確認しましょう

経営理念とは、経営者もしくは企業における抽象的・理想的な目的、哲学、理想、価値観、行動指針といった基本的な考え方で、経営活動の拠り所、原点となるものです。

ポイント

- ・ 経営者のみならず、従業員全員が共有する行動指針となりますので、分かりやすく、なじみやすいものにしましょう。
- ・ すでに、社是・社訓や企業スローガンとして掲げている場合も、現在の経営環境とかけ離れたものであれば、見直しをしてください。

- 【例】**
- ・ 自然との調和をめざした環境企業
 - ・ インフラ整備のみならず、文化・環境活動を通じた地域社会への貢献
 - ・ 子どもに誇れる建設業
 - ・ 安全安心を提供し、信頼・感謝される企業
 - ・ 時代を先取りし、技術を磨き続ける企業

では、下に経営理念を書き出してみましよう！

② 経営目標の設定をしましょう

経営目標とは、経営理念のもとで将来望ましいと考えるビジョンや構想を示したものであり、その実現に向かって企業経営が行われることとなります。

具体的な経営目標としては、「定量的な目標」と「定性的な目標」があります。

- ◇ 定量的な目標・・・売上高、営業利益、経常利益、売上高営業利益率 など
- ◇ 定性的な目標・・・技術力の向上、新分野への進出、雇用の維持 など

具 体 例

- ◇ 定量的な目標
 - ・ 来年度までに売上高〇〇〇円を達成する
 - ・ 3年後には売上高営業利益率〇%を達成する
- ◇ 定性的な目標
 - ・ 5年以内に地域における住宅建築のシェアNo.1を達成する
 - ・ 3年以内に新たな技術の開発を行う
 - ・ 従業員の雇いを維持する

ポイント

- ・ 達成不可能な目標ではなく、相当の努力により現実に達成できる目標を設定することで、社員のやる気向上を図りましょう。
- ・ 社員の実感・達成感を得るため、定性的な目標のみならず、必ず定量的な目標を設定します。
- ・ 定量的な目標を定めるにあたっては、単なる願望ではなく、根拠ある数値とすることが重要です。
- ・ 各目標を設定する場合には、必ずいつまでに達成するか期限を定めましょう。
- ・ 易しすぎる目標では、達成したときの効果は小さく、満足度も低いものになってしまいます。

では、下に経営理念を書き出してみましよう！

<定量的目標>

<定性的目標>

③ 戦略の方向性を検討しましょう

経営戦略の基本的な方向性を決定するにあたって、現在直面している、又は将来予測される外部環境と自社の有する経営資源などの内部環境について分析を行います。その際には、SWOT分析を活用します。

SWOT分析とは、企業の外部環境と、自社の強みと弱みを結びつけた分析を行うものです。具体的には、自社の強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）を認識し、また外部環境における機会（Opportunities）と脅威（Threats）を明らかにし、適切な経営戦略を決定します。

（i）外部環境の分析

外部環境は、自社の力ではどうすることもできないものであり、以下のような視点で分析を行います。検討する際には、以下の具体例等を参考にしてください。

具 体 例

政治的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法律（規制） ・ 税制 ・ 政府の方針 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住宅瑕疵担保履行法の施行 ・ 農地法の改正 ・ 住宅ローンの減税制度 ・ 公共投資の削減 ・ エコポイント制度
経済的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 景気の動向 ・ 国際情勢 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金利、為替などの動向 ・ 原油価格の動向 ・ 中国を中心とするアジア経済の活性化
社会的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人口動態 ・ 流行、ライフスタイル 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化 ・ 団塊世代のリタイア ・ 国際化 ・ 環境志向 ・ 健康志向 ・ 本物志向
技術的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな技術 ・ IT化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな技術を活用した代替品 ・ IT技術の進化
顧客（市場）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客の数、構成 ・ 購買行動の特徴 	<ul style="list-style-type: none"> ・ インターネット購買者の増加 ・ ニーズの多様化 ・ アフターメンテナンスの重視
競合他社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合他社の参入状況 ・ 競合相手との比較 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合他社の参入、撤退状況 ・ 競合他社との戦略・財務状況などの比較を行うことで、自社の強み、弱みを把握
地域性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の特性 ・ 地域の課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ブランド（特産物） ・ 観光資源 ・ 耕作放棄地 ・ 過疎化 ・ 交流人口の動向

(ii) 内部環境の分析

内部環境の分析では、自社の有する経営資源について分析を行います。検討する際には、以下の具体例等を参考にしてください。

ヒ ト	<ul style="list-style-type: none"> ・特殊技術を有す従業員 ・余剰労働力（繁忙期） ・高齢化 	<ul style="list-style-type: none"> ・農業経験、調理師資格などを有する従業員 ・毎冬期に余剰労働力が発生 ・技術者の高齢化 ・後継者の不在
モ ノ	<ul style="list-style-type: none"> ・遊休資産 ・設備・機械 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社倉庫を使用していない ・最新の機械を保有している
カ ネ	<ul style="list-style-type: none"> ・自己資金 ・資金調達の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己資金に余裕がある ・金融機関等からの資金調達が可能
ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の得意技術 ・企画開発力 	<ul style="list-style-type: none"> ・他に負けない専門特化した得意技術を有する ・企画力を活かし、提案型営業を行っている
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド ・情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域ブランド ・建設工事での看板力 ・独自のネットワークを持ち、情報収集力がある

ポイント

- ・自社の経営資源を見直す場合、経営者からの視点だけでは、気づかない点もあります。そのため、従業員からの視点や、社外からの視点（専門家の意見）なども活用しましょう。これまで気づかなかった思わぬ自社の強みに気づくかもしれません。自社にとっての当たり前が、他では特別かもしれません。
- ・自社の内部環境の特徴を把握する場合、同業他社などと比較することも重要です。そうすることで、自社固有の特徴が浮き彫りになることがあります。

(iii) 把握した外部環境・内部環境の「機会／脅威」「強み／弱み」への振り分け

- ・外部環境は、「機会」と「脅威」に振り分けます。
 - ⇒ 自社にとってチャンスとなる場合は「機会」として把握します。「脅威」はその逆です。
- ・内部環境は、「弱み」と「強み」に振り分けます。
 - ⇒ 他社と比較し、優れている場合は「強み」として把握します。「弱み」はその逆です。

外部環境の「機会」「脅威」と内部環境の「強み」「弱み」を組み合わせることにより、自社の進むべき方向性が示唆されます。

組合せ	対応	
機会：強み	機会を活用し、自社の強みを活かすことができる分野であり、自社にとって最も適した環境です。	
機会：弱み	弱みを克服できるのであれば、機会を活用することができるかを検討しましょう。	
脅威：強み	強みがある場合は、脅威を克服することが可能であるかを検討します。しかし、脅威は、自社の力ではどうすることもできないものであるため、一般的に回避すべき方向であるといえます。	基本的に競争企業の参入が少ないため、一部事業に特化した専門・差別化戦略を取ることも有効です。
脅威：弱み		具体的には、以下を検討しましょう。 ・計画的な撤退、転換 ・事業の譲渡

SWOT分析の具体例

<各環境要因の把握とSWOTへの振り分け>

	プラス要因	マイナス要因
外部環境	O 機会 ・住宅エコポイントの創設 ・農地法改正(農業参入の規制緩和)	T 脅威 ・新築住宅着工件数の減少 ・地域の過疎・高齢化
内部環境	S 強み ・地域トップクラスの建築技術 ・企画提案型の営業力 ・農業経験を有する従業員	W 弱み ・技術職員の高齢化 ・利活用できる余剰資産がない

<SWOTの組み合わせによる分析>

【機会】住宅エコポイントの創設 【強み】地域トップクラスの建築技術	住宅版エコポイントを活用したエコ住宅の新築、エコリフォームへの特化
【機会】農地法改正(農業参入の規制緩和) 【強み】農業経験を有する従業員	農業分野への進出
【機会】農地法改正(農業参入の規制緩和) 【弱み】利活用できる余剰資産がない	農業参入に必要な資産を地域の協力を得ることで取得(耕作放棄地、農機具の借用)するとともに、建設機械を活用することで、 【弱み】 を克服
【脅威】新築住宅着工件数の減少 【強み】企画提案型の営業力	企画提案型の営業力という 【強み】 を活かし、新築住宅の企画提案型の営業を行うことで受注を確保し 【脅威】 を克服

ポイント

- ・中小企業では経営資源に一定の限りがあります。そのため、できる限り「脅威」を避け、「機会」を活用し、自社の持っている「強み」を活かすことが重要です。
- ・自社の経営資源のみならず、他社との連携などにより、外部の力を活用し、自社の経営資源を補うことも有効です。

では、下に自社の外部環境・内部環境を書き出し、組み合わせによる分析を行ってみましょう！

＜各環境要因の把握とSWOTへの振り分け＞

	プラス要因	マイナス要因
外部環境	O 機会	T 脅威
内部環境	S 強み	W 弱み

＜SWOTの組み合わせによる分析＞

	O (機会)	T (脅威)
S (強み)	OS<積極的攻勢>	TS<差別化戦略>
W (弱み)	OW<弱みの克服・改善>	TW<計画的撤退・転換>

④ 戦略を策定してみましょう

SWOT分析により、おぼろげながら、自社の進むべき方向性、戦略案が見えた場合は、具体的な戦略を策定・選択することになります。その際には、以下の3つの視点から検討します。

(i) ドメイン

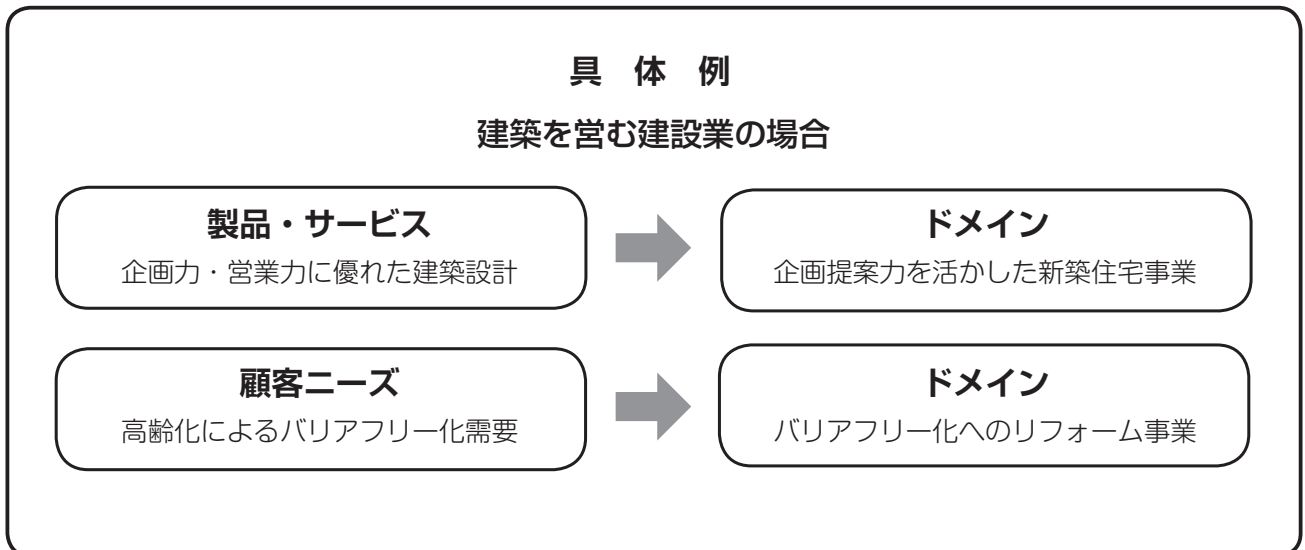
ドメインとは、企業が経営活動を展開する領域のことです。なお、ドメインを定義する場合は次の2つの視点から行いましょう。

◎ 製品・サービスからの視点

自社の有している製品・サービスの優れた点や特徴を効果的に発揮できる事業を選択します。

◎ 顧客ニーズからの視点

顧客を性質別にグループ化し、一定のグループに的を絞った事業を選択します。



ポイント

- ・自社の「強み」を効果的に発揮できる事業領域を選択しましょう。
- ・ドメインの設定が広すぎる場合、経営資源が分散してしまうおそれがあります。反対に狭すぎると、顧客ニーズに適合していくことができません。
- ・常に自社の「強み」を意識し、また、市場ニーズの変化にも機敏に反応するなど、柔軟にドメインを変更することも必要となります。

(ii) コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、顧客に対して提供する自社の能力のうち、他社が真似できない、その企業ならではの中核的な能力のことです。自社の強みとして売上に寄与しているコア・コンピタンスに対しては、経営資源を継続的に投資する必要があります。そうした長期間にわたる継続的な強化・改善を経ることで、コア・コンピタンスは構築されます。

ポイント

- ・コア・コンピタンスとは、自社が提供している商品やサービスそのものではなく、顧客が対価を支払っている自社の提供する機能です。
 - <例> 美容室
 - × 髪をカットすること ⇨ サービスそのものはコア・コンピタンスではありません。
 - 髪をカットする技術 ○ サービスを受けることで得る快適さ
- ・自社の常識は、他社の非常識である場合があります。そのため、コア・コンピタンスを設定する場合には、外部から意見を聞くことも重要です。
- ・市場環境の変化に応じて、コア・コンピタンスの見直しや新たな能力開発が必要となります。

(iii) 資源配分

ドメインにおいて、自社の経営資源の配分パターンを最適化することが求められます。そのためには、自社の経営資源を十分に把握することは言うまでもありません。また、複数の事業を行っている企業においては、個々の事業のみならず、全社的な視点に立ち、事業間の最適な資源配分を考えることも重要です。

ポイント

- ・自社のコア・コンピタンスを意識し、それを中心として資源配分を行いましょう。
- ・コア・コンピタンス以外の分野については、アウトソーシングなど外部資源を活用し、コア・コンピタンスへの効率的な資源配分を検討してみましょう。



限られた自社の経営資源を効率よくコア・コンピタンスに配分することで、ドメインにおいて、持続的な競争優位を築くことが重要です。

では、思いついた戦略案について、それぞれドメイン、コア・コンピタンス、そのために必要な経営資源を書き出してみましょう！

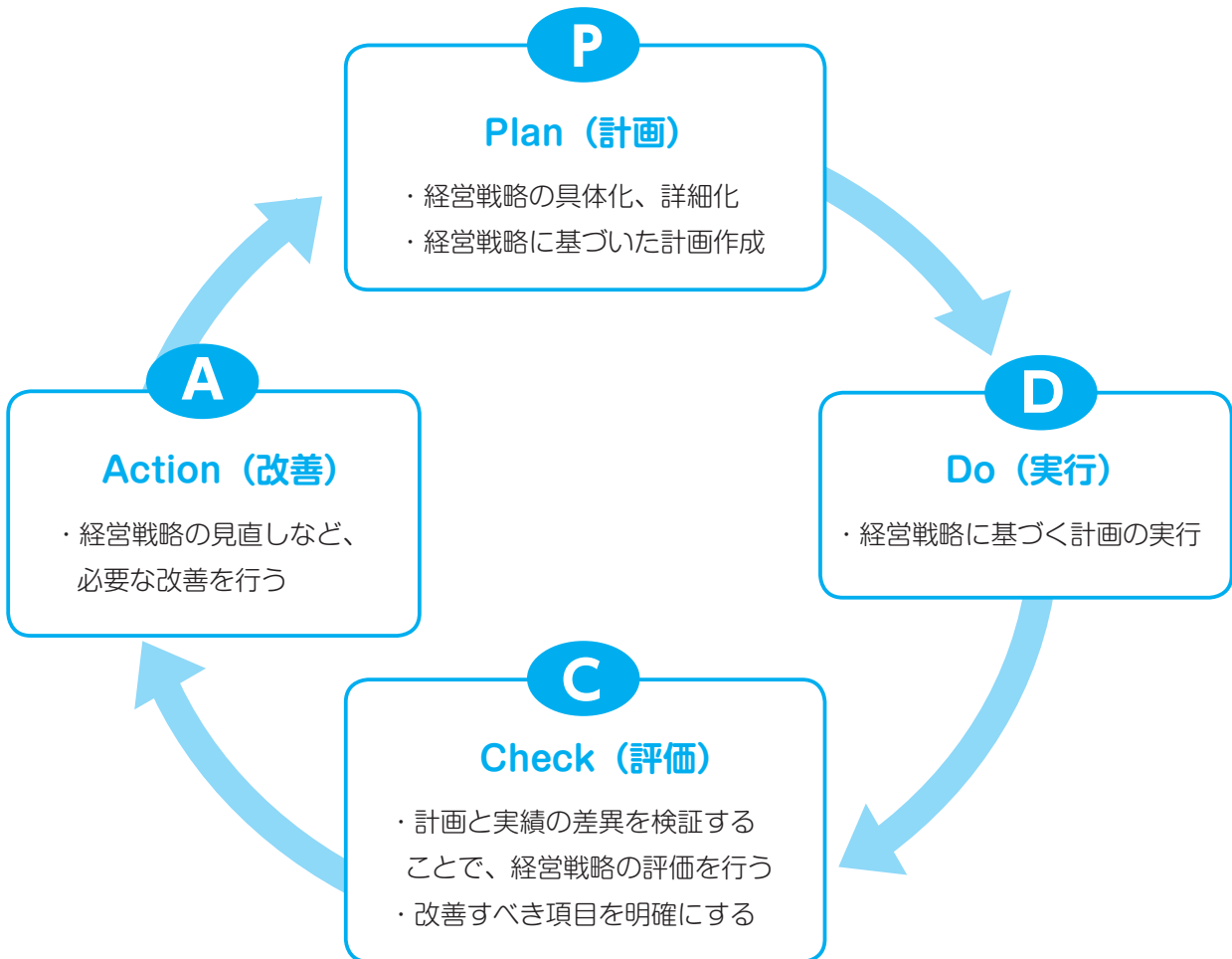
経営戦略	ドメイン	コア・コンピタンス	経営資源
[例] 高齢者向けのバリアフリー化へのリフォーム事業	高齢化が進む地域での住宅リフォーム事業	企画提案能力を含めた高い建築（設計）技術	企画提案能力・営業力を有する優秀な技術者
[案1]			
[案2]			
[案3]			

※ 経営戦略の立案にあたっては、全社的な視点で行うことが重要です。複数の事業を行っている場合は、各事業ごとにSWOT分析を行い、それぞれのドメイン、コア・コンピタンス、経営資源の配分を検討しましょう。

⑤ 戦略の実行・見直し

経営戦略が策定されたことにより、その戦略に従い、経営目標の達成に向け、事業に邁進することになります。決して経営戦略の策定がゴールではありません。

以下の、PDCAサイクルを活用し、常に戦略の見直しを図ることが必要です。



ポイント

- ・ 漠然と経営戦略を実施するのではなく、経営目標で想定した期間終了後、または、長中期の計画、年度計画といった形で実行している場合は、当該期間終了後に、これまでの実績を評価するとともに、評価に応じて経営戦略の見直しを行きましょう。
- ・ 予定よりも早期に経営目標を達成できた場合も、新たな経営目標を設定するとともに、経営戦略の見直しを行きましょう。

2 経営自己診断と経営改善

① 経営と財務

経営者や管理者は経営活動を通じて、企業の価値及び顧客評価の向上を目指しています。

これは常に企業の維持・成長を図ることにより、社員の生活を守ると共に社会貢献を果たす使命を担っているからです。

企業の維持とは、どんな企業環境にあっても倒産しない強靱な体質を構築することです。

そして経営活動の状況（結果・成果）は全て財務諸表に集約されます。

企業を取り巻く利害関係者（仕入先、販売先、金融機関、税務当局、行政機関等）は取引先の日頃の経営活動と、その結果を示す財務諸表を診て判断・評価し、さらなる交流・連携強化の是非、取引や発注の是非等を考えています。

もちろん競合相手も同様に、あるいはより厳しく自社を診て、作戦を立てていると考えるべきでしょう。強い会社、進んだ会社ほど徹底していると考えて下さい。

したがって、経営者は無論ですが経営の一翼を担っている方は自社の財務状況に無関心であってはなりません。

そこで、県では経営者が自社の経営状況を把握するためのツールとして経営自己診断表を作成しました。ここでは、経営自己診断表の使い方と経営の改善方法について説明します。

経営自己診断の手順

- 手順 - 1 経営計画書及び過去3期分の決算書を用意し内容を把握する。
- 手順 - 2 経営自己診断表「様式1 建設業財務分析用紙」※（以降、様式1と記載）に貸借対照表、損益計算書の値を入力。様式1「3. キャッシュフロー計算書」を基にキャッシュフロー分析をする。
- 手順 - 3 手順2でた様式1「4. 財務分析指標（定量評価）」を基に財務分析を行う。
 手順 - 2、- 3 は様式1に経営幹部が直接記入する。
- 手順 - 4 手順2、3で得られた結果と同期間の経営計画書（もしくは重点活動計画書）を対比しながら、同期間中の企業活動と分析結果の因果関係について把握、検証を行う。
 その際、様式1「5. 売上状況（主要顧客・主要商品）」、「6. 金融機関別長期＋短期借入金残高」、「7. 主要設備投資状況」に記入することで自社の経営状況の変化の確認ができ、因果関係の把握、検証に繋げる。
- 手順 - 5 経営自己診断表「様式2 経営管理レベル評価&改善検討表」を活用し、経営自己診断を行う。
- 手順 - 6 手順 - 2、- 3、- 4、- 5の結果を踏まえて、様式1「8. 企業環境、SWOT分析」、「9. 当面の課題・問題と対策方針」を実施する。
 「10. 経営計画への重点反映項目」へ反映させ実践する。

手順 - 1 ～ - 5 は経営者主導で年1回実施すると共に、半年ごとのマネジメントレビューで改訂、更新を行う。極力、経営管理の仕組みに入れる（規定化する）。

※経営自己診断表は下記アドレスからダウンロードできます。

<http://www.pref.ishikawa.lg.jp/kanri/supportdesk/supportbook.html>

② キャッシュフロー分析

従来の貸借対照表（BS）や損益計算書（PL）中心の財務分析に加え、最近ではキャッシュ（現金相当物）の直接的な流れ（キャッシュフロー分析）を重要視するようになりました。

厳しい企業環境下での維持成長を図る為には、タイムラグがあり恣意的な要素が入り易いBSやPLを基に分析するだけでは、日々変化する経営実態にそぐわないケースがあると考えます。

キャッシュフロー分析をする際は、値を分析するだけでなく、各種パターンを理解し、当社の経営方針や経営活動に如何に反映するかを考え行動することが大事です。

8つのパターン

	営業キャッシュフロー	投資キャッシュフロー	財務キャッシュフロー	
1	+	+	+	営業での稼ぎに加え、設備等売却、資金調達と旺盛な資金確保を図って将来大規模な投資を計画。
2	+	+	-	堅調な業績に加え、設備等売却と借入金返済を行っており、財務体質強化を図っている。
3	+	-	+	営業での稼ぎと積極的な資金調達で設備投資を進めている。中期計画を戦略的に進めている優良企業である。
4	+	-	-	営業活動の稼ぎを借入金返済と設備投資に向けている。豊かなキャッシュを背景とした財務的にも優良企業である。
5	-	+	+	営業CFのマイナスを設備等資産売却と借入金に頼っている。問題企業に多いパターンである。
6	-	+	-	営業CFのマイナス分と借入金返済を資産売却でカバーしている。従来の資産蓄積の切り売りであり、今後が問題となる。
7	-	-	+	営業CFはマイナスであるが借入金で投資を行っている。投資内容に相当の将来性を見出している様だが、要確認。
8	-	-	-	営業CFマイナス、借入金返済をしながら設備投資を行っている。何時まで過去の現金蓄積で賄えるかが問題。

これはある企業の事例ですが、どう判断しますか。

間接法（※前期との差額） 千円

	A H24.3 期	B H25.3 期	C=A+B	コメント
当期利益	5,880	15,088	20,968	
減価償却費	25,915	22,241	48,156	
当座資産 ※	- 11,435	560	- 10,875	
棚卸資産 ※	- 2,109	- 2,661	- 4,770	
流動負債 ※	2,521	16,866	19,387	
その他 ※	- 16,358	- 8,967	- 25,325	
①営業キャッシュフロー	4,414	43,127	47,541	
設備等減価償却資産 ※	- 2,706	- 9,213	- 11,919	
土地等固定資産 ※	0	- 9,000	- 9,000	
その他 ※	1,477	737	2,214	
②投資キャッシュフロー	- 1,229	- 17,476	- 18,705	
短期借入金 ※	0	0	0	
長期借入金 ※	- 11,860	25,200	13,340	
その他 ※	0	0	0	
③財務キャッシュフロー	- 11,860	25,200	13,340	
④キャッシュフロー計	- 8,675	50,851	42,176	

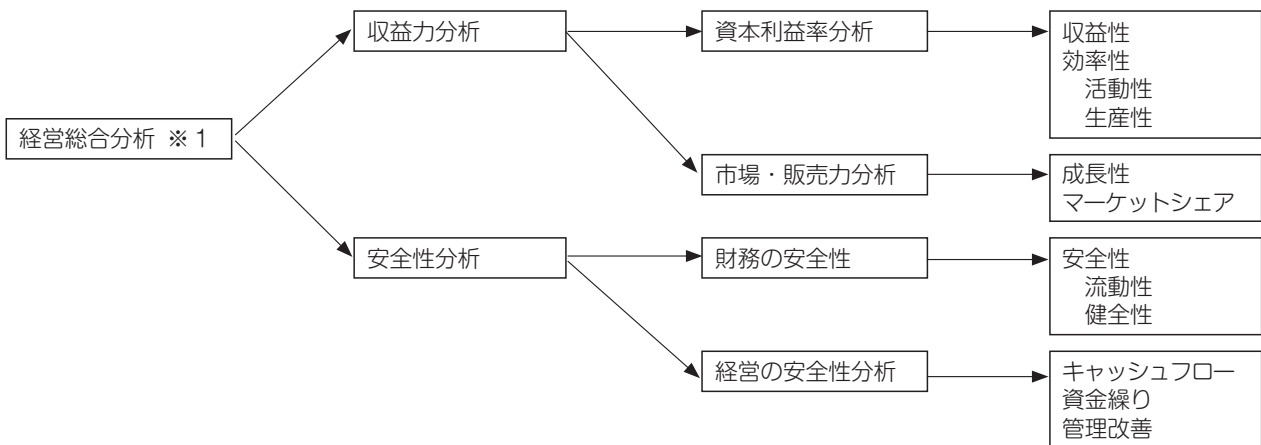
なお、算出要領は様式1「建設業財務分析用紙」を活用して下さい

③ 財務分析

財務三表は財務の基本となる財務諸表で、貸借対照表（BS）、損益計算書（PL）及びキャッシュフロー計算書（CF or CS）を指し、その関係は次のようになります。

貸借対照表				損益計算書				キャッシュフロー計算書			
		借方	貸方			借方	貸方				
資産の部	流動資産	当座資産	流動負債	全ての費用	完成工事原価	完成工事高	全ての収益	①営業活動によるCF		現金相当物の流れを示す	
		棚卸資産	固定負債		販売費及び一般管理費	営業外収益		②投資活動によるCF			
	固定資産	資本金	営業外費用		③財務活動によるCF						
			特別損失		④フリーCF=①+②						
繰延資産	資本剰余金・利益剰余金など	法人税、住民税、事業税	当期純利益	特別利益	⑤CF計=①+②+③						
				費用・利益の合計	収益の合計	⑥前期末キャッシュ		⑦今期末キャッシュ			

また、経営分析（財務分析）の体系は次のようになります。



※1 財務面から見た経営総合指標は「総資本経常利益率」で収益性と効率性を掛け合わせたものです。
 総資本経常利益率 = 売上高経常利益率（収益性）× 総資本回転率（効率性）
 更に安全性の各指標と合わせて、企業（財務）体質を評価することになります。

財務分析に使用する主な指標

評価区分	主要財務指標	算出式	関連諸表
収益性	売上高営業利益率 ○	営業利益 ÷ 売上高	PL
	売上高一般管理費率 ○	販売費及び一般管理費 ÷ 売上高	PL
	売上高経常利益率 ○	経常利益 ÷ 売上高	PL
	総資本営業利益率 ○	営業利益 ÷ 総資本	PL、BS
	総資本経常利益率 ○	経常利益 ÷ 総資本	PL、BS
安全性 (健全性) (流動性)	自己資本比率 ○	自己資本 ÷ 総資産	BS
	流動比率 ○	流動資産 ÷ 流動負債	BS
	当座比率 ○	当座資産 ÷ 流動負債	BS
	固定比率 ○	固定資産 ÷ 純資産	BS
	固定長期適合率 ○	固定資産 ÷ (純資産 + 固定負債)	BS
	借入金月商倍率 ○	有利子負債 ÷ 月商	PL、BS
	ギアリング比率 ○	有利子負債 ÷ 純資産	BS
	債務償還年数 ○	有利子負債 ÷ (営業利益 + 減価償却費)	PL、BS
インタレストカバレッジレシオ ○	(営業利益 + 受取利息) ÷ 支払利息	PL	
効率性 (活動性) (生産性)	総資本回転率 ○	売上高 ÷ 総資本	PL、BS
	棚卸資産回転率 ○	売上高 ÷ 棚卸資産	PL、BS
	加工高(付加価値)比率 ○	加工高 ÷ 売上高	PL
	労働分配率 ○	総人件費 ÷ 加工高	PL
	1人当り売上高 ○	売上高 ÷ 人員	PL
	1人当り加工高 ○	加工高 ÷ 人員	PL
成長性	売上高成長率 ○	当期売上高 ÷ 前期売上高	PL
	営業利益成長率 ○	当期営業利益 ÷ 前期営業利益	PL

○印の指標については次ページ以降で解説。

(i) 収益性

● 売上高営業利益率

売上高に対する営業利益の比率。営業利益は、製品・商品の収益力及び販売・管理活動を総合的に勘案した指標です。

この率が高いほど、会社の営業活動での収益力が高いことを示しています。

[計算式] 営業利益 ÷ 売上高 × 100 (%)

[業界黒字企業平均] 2.3%

ポイント

・最も基本となる指標です。本業での利益が確保されているかを確認しましょう。

● 売上高一般管理費率

売上高に対する販売費及び一般管理費の比率。販売費及び一般管理費は、販売業務・管理業務にかかる費用です。

この率が低いほど、販売業務・管理業務での効率性が高いこととなります。

[計算式] 販売費及び一般管理費 ÷ 売上高 × 100 (%)

[業界黒字企業平均] 12.3%

ポイント

・売上高一般管理費率が増加している場合は、各項目別に分析し、何が原因であるかを確認しましょう。

● 売上高経常利益率

売上高に対する経常利益の比率。経常利益は、営業利益に受取利息配当金などの営業外収益を加え、支払利息等の営業外費用を引いたものです。

この率が高いほど、会社の通常の状態での、営業活動と財務活動を通しての経常的な収益力が高いことを示しています。

[計算式] 経常利益 ÷ 売上高 × 100 (%)

[業界黒字企業平均] 2.6%

ポイント

・売上高経常利益率が、経年比較、業界平均比較の結果、低い傾向にある場合、借入金の利子負担が増加している場合が多い傾向にあります。

(ii) 安全性

● 自己資本比率

総資本に対する自己資本の比率。自己資本とは、企業に出資された資本及び企業が過去に獲得した利益のうち配当せず社内留保した部分から構成されるため、将来返済するという性質のものではありません。

この率が高いほど、企業が調達した総資本に占める自己資本の割合が高いことになり、倒産の可能性は低くなると考えられます。

[計算式] 自己資本 ÷ 総資本 × 100 (%)

[業界黒字企業平均] 41.2%

ポイント

- ・悪化の原因としては、借入金や買掛金など、負債の増加傾向が考えられます。増資、内部留保の増大、また調達した資金による負債の圧縮により改善を検討しましょう。

● 流動比率

流動負債に対する流動資産の比率。流動資産は、営業取引において取得した資産など1年以内に現金化される資産です。

この率が高いほど緊急の資金需要にも対応できる反面、流動比率が高すぎると資産が効率的に活用されていない可能性も考えられます。

[計算式] 流動資産 ÷ 流動負債 × 100 (%)

[業界黒字企業平均] 171.0%

ポイント

- ・流動比率を算出するにあたっては、棚卸資産（未成工事支出金）について、代金の回収が見込めないものなどを過大に計上していないかを確認しましょう。
- ・遊休固定資産を有する場合、売却等により現金化を図ることで、改善が可能です。
- ・増資等により、流動資産（現金、預金）を増加させることも検討しましょう。

(iii) 効率性● **総資本回転率**

総資本に対する売上高の比率。売上高は企業が事業に投資をした総資本を回収する手段であり、企業が総資本をどの程度効率的に活用しているのかを判断するものとなります。

この率が高いほど総資本が効率的に活用されていることを示しています。

[計算式] 売上高 ÷ 総資本 (回)

[業界黒字企業平均] 1.2 回

ポイント

- ・ 資本を増加させることが企業の目的ではなく、その資本を活用し、売上・利益を出すことが重要です (特に株主からは、この視点が重視されます)。

(iv) 成長性● **売上高成長率**

当期の売上高が前期に比べて、どのくらい伸びたかを示す指標。分析にあたっては、過去数年間の数値の変化に注目し、その推移により判断します。

[計算式] (当期売上高 ÷ 前期売上高 - 1) × 100 (%)

[業界黒字企業平均] 1.7% 増

ポイント

- ・ まずは、完成工事高がどのように推移しているかをおおまかに確認しましょう。
- ・ 完成工事高が減少している場合は、それに比例して工事原価を減少させ、一定の利益が確保されているかなどを確認しましょう。
- ・ 売上高成長率はただ高くなれば良いというものではありません。増加に併せて売上高一般管理費率も増加するなど、規模の拡大に伴い効率性が失われる事態も生じるため、バランスの取れた成長であるかをその他の指標で確認することも重要です。

(vi) 借入金返済面等の分析

金融機関等からの借入金は金利支払いと共に元金の返済が不可欠であり、返済計画を策定し、実行することが必要となります。その際、少なくとも次の3点を重点管理してください。

● **借入金月商倍率**

借入金（有利子負債）が月商の何ヶ月分かを示すもので、小さいほど返済負担が少なくなります。一般的には 6.0 ヶ月以上（年商の半分以上）は危険水域です。

[計算式] 有利子負債 ÷ 月商

[業界黒字企業平均] 2.7 ヶ月

ポイント

常に返済が必要な借入金の残高に留意し、目標値を超えない様に管理してください。

● **債務償還年数**

借入金（有利子負債）を本業の稼ぎで何年かかって返済できるかを示すもので、小さいほど優良です。一般的には 10.0 年以下を目指しましょう。

[計算式] 有利子負債 ÷ (営業利益 + 減価償却費)

[業界黒字企業平均] 6.2 年

ポイント

借入金返済原資は基本的に本業の稼ぎ(営業利益 + 減価償却費)以外には無いことを理解してください。実際の借入金返済原資は 当期利益 + 減価償却費 となります。

● **総資本営業利益率**

収益性を示す指標ですが、低い場合は資産縮小を本格的に検討すべきです。

リスクを負って経営資源を総動員して活動している訳ですから、利回りが確保されている金融債の10倍程度の利益率を狙いたいものです。

[計算式] 営業利益 ÷ 総資本

[業界黒字企業平均] 2.8%

ポイント

仮に貸借対照表の総資産を金融債にして、利回りを得るケースを上回る利益率が確保できないとすれば、経営の意義、経営者の質が問われると考えて、資産見直しも断行すべきです。

※ 業界黒字企業平均：TKC「TKC経営指標（平成24年度版）」（平成23年1月決算～12月決算）

④ 経営の自己診断

基本経営活動及び財務分析を通じて、経営管理レベルの評価と改善をするため経営自己診断表「様式2 経営管理レベル評価&改善検討表」※（以下、様式2と記載）を作成しました。

定期的（半年毎）に経営幹部が共同で記入し、自社の自己診断を行い、原因究明と対策（改善）をしましょう。

様式2では評価項目を基本的な12の切口に区分し、各々5項目について現状評価と半年後（1年後）の到達目標を設定すると共に、区分毎に課題・問題と改善方針・方策を表示し共有化することを目的とします。得られた結果については、改善活動計画に反映し、毎月の管理会議等で確認・フォロー・指導することになります。

なお、次ページの「自己診断チェックリスト」を使用することで、企業としての改善・改革点を抽出することができます。併せてご使用ください。

・経営自己診断表「様式2 経営管理レベル評価&改善検討表」評価区分

1. 財務管理A	収益性	7. 物件管理A	物件営業、見積もり、VE提案
2. 財務管理B	安全性、健全性、流動性、資金管理	8. 物件管理B	進行管理、品質管理、原価管理
3. 財務管理C	効率性、流動性、生産性	9. 開発力、技術力	工法、計測、環境改善、新分野進出
4. 財務管理D	成長性	10. 調達能力、工事能力	生産管理、外注管理、購買管理、工事管理
5. 経営管理A	経営理念、経営戦略、企業価値	11. 人材	必要人材、資格、従業員満足（ES）
6. 経営管理B	経営計画、方針管理、ISO	12. 社会貢献	社会的責任（CSR）、顧客満足（CS）

各項目は5段階評価（採点）するので、300点満点（12×5×5=300）となる。

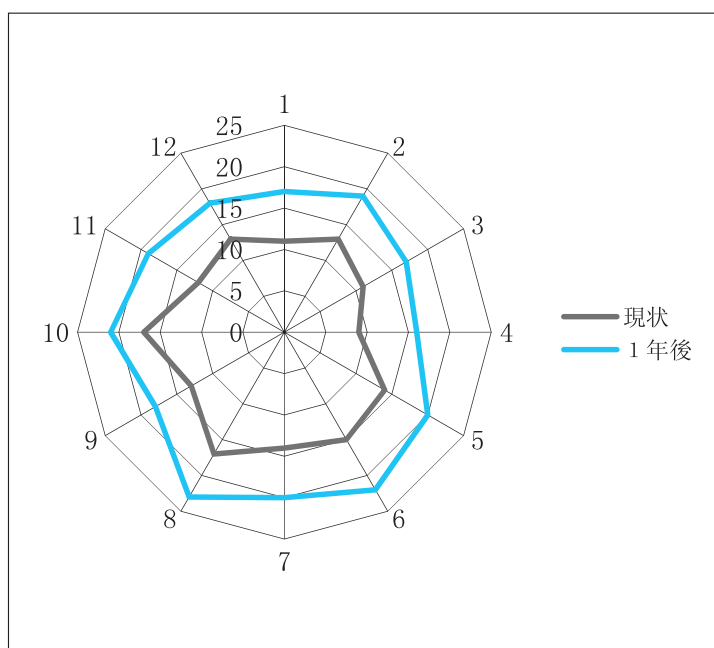
採点基準 5：非常に良い、4：良い、3：普通、2：やや劣る、1：劣る

官能評価であるが、メンバーの意見を集約して極力具体的・客観的に評価する

サンプル

採点結果		
番号	現状	1年後
1	11	17
2	13	19
3	11	17
4	9	16
5	14	20
6	15	22
7	14	20
8	17	23
9	13	18
10	17	21
11	12	19
12	13	18
合計	159	230
平均	13.25	19.17
比率	53.00	76.67

300満点（12×5×5）



結果についてはレーダーチャートにまとめ、様式2「総合所見」を記入する。

自己診断チェックリスト

診断者:

5段階評価 5:十分出来ている 3:ほぼ出来ている 1:出来ていない
緊急度 A:即改善 B:半年以内に改善 C:1年以内に改善

チェック項目	5段階評価	問題点、改善着眼点	緊急度
①経営分析は時系列比較（傾向）と相対比較（同業他社比較）の両面から行いますが、定期的（半年・1年）に行っていますか。		より重要なのは時系列比較をすることです。利害関係者は両面で評価して企業の実力を診ています。	
②売上高は3期連続上昇基調ですか。環境で上下するのは現実でしょうが企業も生命体である以上、生き抜くには少なくとも現状維持が不可欠です。		厳しい環境ほど企業格差が顕在化します。自社を全力で維持する姿勢と努力を自己評価すべきです。事実、優良企業にはこの傾向が見られます。	
③営業利益は3期間上昇基調ですか。もしくは売上高営業利益率はどうですか。営業利益には企業の実力（市場評価）と体質が集約されています。		本業での稼ぎを現したものであり、売込む力と管理改善等の努力の度合いが解ります。厳しい結果でも、責任を外部に転嫁することなく自社の努力に反映させてください。	
④経常利益は3期間上昇基調ですか。もしくは売上高経常利益率はどうですか。経常利益には蓄積された企業の力と体質が集約されています。		特別な場合を除き営業外損失の支払利息・割引料に左右される傾向にあります。これは有利子負債に関連し金融債務管理を如何に徹底しているかの判断材料になります。	
⑤自己資本比率は40%以上を維持していますか。債務超過は信用を著しく低下させ、経営に支障をきたす場合があります。全力で改善していますか。		安全性では第一に自己資本比率を診ます。貸借対照表の資産は時価評価すれば相当目減りするので、10%以下では実質的債務超過と判断されるケースもあります。	
⑥流動比率は150%、当座比率は110%を維持していますか。支払能力を判断する目安で、低い場合は流動資産の精査が必要になります。		資産のうち現金預金以外は見かけ上の金額と考えて、流動負債返済に備えるべきです。そのため常日頃から在庫管理を始め売掛金管理、貸付金管理等に留意してください。	
⑦借入金月商倍率は2.0以下を維持していますか。また、改善傾向にありますか。戦略的・計画的な場合を除き、改善計画を策定し推進していますか。		借入金月商倍率が5.0以上となると資金管理上の問題が顕在化しやすいので留意してください。経常利益や売上高支払利息割引料率への影響が懸念されるので返済計画と連動した管理が必要です。	
⑧債務償還年数は6.0以内を維持していますか。有利子負債÷（営業利益＋減価償却費）キャッシュフロー管理と併せて返済計画、資金計画を策定していますか。		企業維持成長には計画的投資が不可欠です。経営者の判断とリーダーシップの有無がわかる部分でもあるので中期経営計画に反映して、推進・確認・対策をする必要があります。	
⑨総資本回転率は1.3以上を維持していますか。資産を効率良く活用しているかを表す指標ですが、利益に偏重すると見逃すものです。資産の有効活用いかに取り組んでいますか。		B/Sへの関心はP/Lに比較して低い場合が多いようですが、キャッシュフロー分析によりB/Sが無視出来なくなっています。全社員の意識を金額重視に変えて強靱な体質に転換させる必要があります。	
⑩拠り所となる経営計画が共有化され、その実効ある管理が実践されていますか。また、定期的（月）にPDCAサイクルを回す場があり、機能していますか。		プロセス重視は経営活動原則の一つです。環境変化等で計画通り進まないのは常ですが、だから計画軽視はあり得ません。計画を迅速に改変しつつ実践し、差異分析&対策が肝要です。	
⑪特に建設業は個々の物件管理が重要です。各物件を計画通り進め、売上高、利益を確保します。物件管理の仕組みとシビアな運用がなされていますか。		営業、開発、工事等各部門が物件管理に関与しており、全社あげて計画通り推進することに尽きます。経営幹部には総括責任があり、具体的な運用をすることが必要です。	
⑫営業力及び工事能力の優劣が業績に係わることは当然ですが、ISO9001を取得している場合は、規定類が整備されレビューされていますか。		業務とは目の前の物件を確実に「こなす」こととの考え方は普遍的ですが、如何に脱皮できるかが企業強化の分かれ道です。プロセス強化が即体質強化の一歩との方針で進むべきです。	

⑤ 経営の維持向上：経営者、管理者の働き

これら述べてきた事項を計画し、実践する核となるのは経営幹部（経営者及び管理者）です。

そこで経営幹部に求められる主な能力を確認し、自らのキャリア形成計画に織込んで精進、努力して企業強化の使命を果たすようにして下さい。

経営幹部行動チェックリスト

5段階評価 5：十分 3：普通 1：不十分
 職位： 目標 現状：H25.6 現在、目標：1年後（H26.6 時点）
 氏名： 緊急度 A：即実践、B：半年以内に実践、C：1年以内に実践

チェック項目	現状	目標	評価所見と具体的対策	緊急度
①中長期展望に立った中期経営計画策定の中心的役割を果たしていますか。 常日頃から企業を取り巻く環境と今後の予測等を行い、SWOT分析等を活用して方向性の検討、決定を行っていますか。				
②中期経営計画を年度経営計画（実行計画）に展開させ、各部門別の方針・目標・方策策定をさせていますか。またその指導・支援を行っていますか。部門長はそれを理解して整合性が確保された実行計画を策定していますか。				
③活動計画書、管理グラフ、業務手順書等を整備し、部下に理解させ実行する様に行っていますか。活動状況を都度把握し、PDCAサイクルを回して成果・効果を確保していますか。その為の的確な指導・支援を行っていますか。				
④業務を滞りなく進めるだけでなく、業務改善改革、仕組み改革等に努め、プロセス強化を図っていますか。その経緯や成果は業務要領等の規定類に反映していますか。更に必要な啓蒙、教育訓練を行っていますか。				
⑤中期経営計画、年度経営計画との整合性をとりつつ、事業戦略、顧客戦略、商品戦略等を検討して具体的計画に反映していますか。部門長は自らの責任範囲について評価する必要があります。				
⑥建設業にとって最重要の一つである個別物件管理にリーダーシップを発揮していますか。その結果・成果についての責任は明確ですか。上長として効果的な指導、支援をしていますか。				
⑦複業化、新分野進出等将来を見据えた決断は経営幹部の責務ですが、関与していますか。関与すべき範囲は企業として明確ですか。本業の維持強化が前提となりますが、その関連を明確にして展開していますか。				
⑧経営革新、リストラクチャリング等を断行して企業の維持継続を図ることは重要課題です。この為にアライアンス（企業連携）やコラボレーション等を検討していますか。情報収集を含めた社外交流を図っていますか。				
⑨顧客満足（CS）、従業員満足（ES）、社会貢献は経営の重要事項です。これらに主体的に関与していますか。計画を持っていますか。特に人材育成、キャリアアップ、活性化に注力し、PDCAサイクルを確実に回していますか。				
⑩建設業の体質強化改善に国、県、市等の支援制度が整備されています。例年これらの情報収集と的確な活用を行っていますか。また公的な技術評価制度挑戦や知財戦略に計画的に取り組んでいますか。				