

経営診断の活用と効果 ～事例を交えた検証～

藤田真一

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部
主任コンサルタント



当社の主要なコンサルティングメニューの1つに「経営診断」がある。その概要は外部環境（機会・脅威）および内部環境（強み・弱み）を中心に、企業の現状をあらゆる角度から分析し、経営全般の問題点・課題を整理・明確化し、具体的な改善策の提言を行い、その企業にとって最適な方向性を示すことである。その結果、経営者は感じていた、あるいは認識していなかった経営上の問題点や課題、その解決策を浮きぼりにすることができる。

以下において診断事例を交え、その活用と効果について述べてみたい。

事例 1

顧客分析に基づく 提言と活用

A社は、現在多数の販売先との取引を行っているが、採算性・効率性の観点から取引内容見直しの必要性を感じていた。

診断における顧客分析の結果、売上上位20%の取引先から利益の80%が得られており、特に小口取引先について粗利率の差が大きく、不採算となっている取引条件があることも判明した。この結果を踏まえ、売上高、粗利益高、地域に

よる一定基準を設け、適正な取引水準による利益率アップを目的とし、取引条件の見直しに着手した。

事例 2

財務分析からの 提言と活用

B社は将来における後継者への経営の承継を漠然と考えていた。

診断における財務分析結果を業界水準と比較したところ、安全性について課題があげられた。事業を承継するには、継続的な安定した経営状態であることが前提条件であると考え、まずは財務体質の改善、特に借入金を一定水準まで削減することが重要な課題であると認識した。課題解決のための長期的な取り組みを実施するため、10年間のキャッシュフロー計画書を作成するとともに、計画を実現するため月次損益管理を強化し、収益性と安全性の両面を意識した経営管理体制を確立した。

これらの事例を含めて一般的に以下のような効果が期待できる。

①外部から客観的視点による提言を受けることで、よい意味での危機意識が醸成される。漠然としていた課題に対する道筋となり、その課題解決の実施に対し、

積極的な行動につながる。

②社員インタビューや、アンケートから今まで経営者が把握しきれなかった課題を認識するケースもあり、経営者の新たな気づきにつながる。

③詳細な調査による事実に基づく提案であり、他業種も含めた多種にわたる診断事例を参考にしているため、現実的かつ具体的な取組内容であり、課題解決に対し有効な手段となりうる。

最後に経営診断を通じ、自身が感じた点について述べたい。

経営診断をうまく活用する経営者に共通していることは、安易に意見を求めるのではなく、経営者自身がしっかり自社の現状を認識し、現時点での経営方針を確立させ、そのうえで外部の意見を活用している点である。

自身の考えと合致している提案内容については即座に実行に移し、また合致していないもしくは新たな内容についても、診断を機に実行に移すことを検討する柔軟性を持ち合わせている。

こうした資質は変化の激しい現在の経営環境において、持続的に収益を確保する企業として勝ち残るためには重要であると考えられる。