

# 本気で会社を変えたい社長の 経営改善プログラム



野口経営コンサルティング  
代表 野口 崇

## 【本書の構成】

### 1. プログラムのご紹介

【ベーシック】現状把握と課題整理

【スタンダード】経営計画策定

【プレミアム】経営計画実行

### 2. 支援事例（3社）

# プログラムの目的と種類

- ▶ 多くの中小企業は忙しい毎日の中で、自社の現状を正しく把握できていません。経営計画を作っても実行されず、数年後には誰も見なくなっているケースも少なくありません。
- ▶ 会社が変わるためには、現状を正しく把握し、進む方向を決め、実行する仕組みを作ることが重要です。  
本気で会社を変えたい社長のために 3 種類のプログラムをご用意しています。

- ・【ベーシック】 現状把握と課題整理
- ・【スタンダード】 社長と作る経営計画策定
- ・【プレミアム】 経営計画の実行

# 【ベーシック】現状把握と課題整理プログラム

どこに問題があり、どこに伸びる余地があるのかを調べます

財務分析によって、収益構造、財務面・資金面の課題を明らかにします。

- ▶ 商品別ABC分析
- ▶ 得意先別ABC分析
- ▶ 売上高年計分析
- ▶ 与信リスク分析
- ▶ コスト構造分析

- 収益構造、財務構造の問題を引き起こしている原因を調べます。
- 同時に伸ばすべきものを探ります。

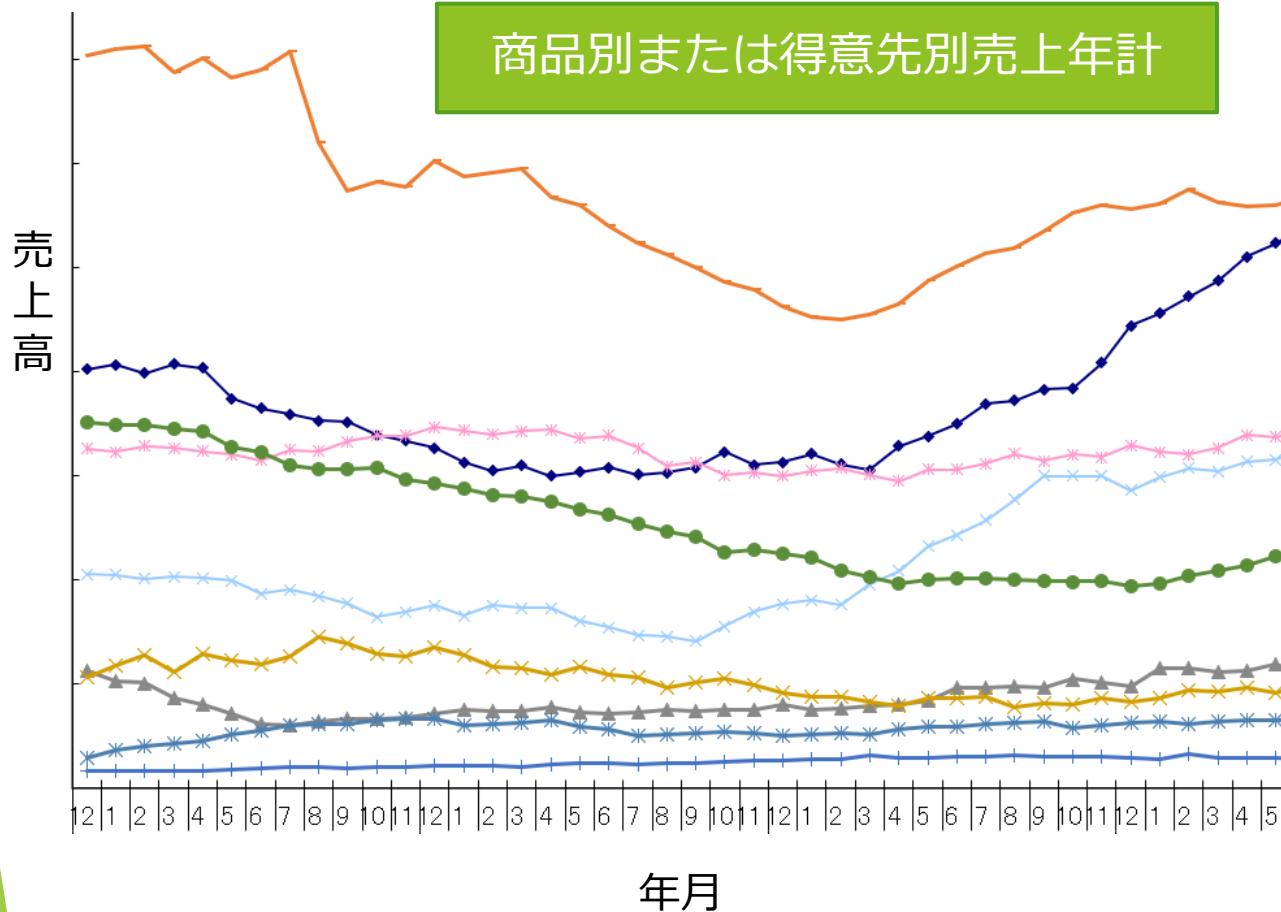
## 【分析サンプル】得意先別ABC分析

| 売上順位     | 得意先数 | 年間売上高     | 累計売上高     | 1ヵ月平均  |      | 訪問1回当り<br>売上高 |
|----------|------|-----------|-----------|--------|------|---------------|
|          |      |           |           | 売上高    | 訪問回数 |               |
| ベストテン    | 10   | 456,000   | 456,000   | 38,000 | 10   | 3,800         |
| ～80%     | 75   | 432,000   | 888,000   | 36,000 | 55   | 655           |
| 80～95%   | 180  | 166,500   | 1,054,500 | 13,875 | 90   | 154           |
| 95%～100% | 108  | 55,500    | 1,110,000 | 4,625  | 60   | 77            |
| 合計       | 373  | 1,110,000 |           | 92,500 | 215  | 430           |

- 営業活動が効果的に行われているかを確認します。
- 売上高の小さい顧客、見込みの少ない顧客に多くの時間を割いていることがあります。

# 【分析サンプル】売上年計分析

商品別または得意先別売上年計



●伸びている、停滞している、減少している商品・得意先を明らかにします。

●伸びている商品・得意先に対して何を行うべきか検討します。

# 【スタンダード】社長と作る経営計画策定プログラム

どのように会社を変えるのかを明確にし、社長と共に経営計画を策定します

## 【内容】

- ▶ ベーシックプログラムに加え、社員とのヒアリング、店舗・工場などの現地確認、業務の流れなどを確認します。
- ▶ 多くの経営計画は銀行提出や補助金申請を目的として作成され、その後ほとんど活用されていません。

しかし、本来の経営計画は会社を良くするためのものです。

- ▶ そのため本プログラムでは、私が経営計画書を代行作成することはありません。  
社長と共に議論しながら、会社の目標と方針を整理し、経営計画を策定します。

# 【スタンダード】社長と作る経営計画策定プログラム

| 勘定科目    | 現在        | 目標        | 増減      |
|---------|-----------|-----------|---------|
| 売上高     | 1,000,000 | 1,200,000 | 200,000 |
| 粗利益     | 200,000   | 240,000   | 40,000  |
| 利益率     | 20.0%     | 20.0%     | 0       |
| 販売管理費   | 180,000   | 200,000   | 20,000  |
| 人件費     | 120,000   | 137,500   | 17,500  |
| その他     | 60,000    | 62,500    | 2,500   |
| 営業利益    | 20,000    | 40,000    | 20,000  |
| 営業利益率   | 2.0%      | 3.3%      | 1.3%    |
| 社員数     | 25        | 25        | 0       |
| 1人当り人件費 | 4,800     | 5,500     | 700     |

## 【利益目標の設定】

- ▶ 給与水準の引き上げ
- ▶ 営業利益率の引き上げ
- ▶ 上記から、必要売上高・粗利益を逆算します

## 【方針策定】

目標達成のために

- ▶ 商品戦略
- ▶ 得意先戦略（訪問戦略、与信管理）
- ▶ 販売体制
- ▶ 調達・供給体制
- ▶ 将来投資 などの方針を決めます

# 【プレミアム】経営計画実行プログラム

社員とともに、経営計画を推進するための具体策を実行します

## 【アクションプラン】

- ▶ 方針ごとに課題を明らかにします
- ▶ 課題の解決策を決め、担当者を割り振ります
- ▶ 実施期限を設定します

## 【販売戦略】

- ▶ 営業部門とともに重要得意先を設定します
- ▶ 戦術を決めます

## 【進捗フォロー】

- ▶ アクションプランおよび販売戦略について  
その進捗をフォローします

### アクションプラン

| 方針 | 課題 | 具体策 | 担当者 | 期限 |
|----|----|-----|-----|----|
|    |    | 1.  |     |    |
|    |    | 2.  |     |    |
|    |    | 3.  |     |    |

### 販売戦略

| 重要度 | 得意先名 | 担当者 | 戦術 |
|-----|------|-----|----|
|     |      |     |    |
|     |      |     |    |
|     |      |     |    |

## 【支援事例① フィルム商社】

- ▶ 売上高が3年間で約2割減少し、経常利益は収支トントン。社内にも閉塞感が広がっていました。
- ▶ 商品分析、得意先分析、営業活動の見直しを行い、経営計画を策定。
- ▶ 経常利益1億円を目標と定め、重点分野への経営資源集中を実施。
- ▶ その後は営業会議や企画会議の仕組みを整備し、新たな価値創造に取り組みました。
- ▶ 結果として売上高は13億円増加し、社員給与の引き上げも実現。
- ▶ 今期は経常利益1億円達成の見通し。  
次の成長に向けて、新規事業や人材育成にも取り組んでいます。

## 【支援事例② 繊維加工メーカー】

- ▶ 大手企業向け売上比率が高く、赤字基調が続いていました。
- ▶ また、社長自身が現場業務に多くの時間を費やしており、新規開拓に十分な時間を確保できていませんでした。
- ▶ 経営計画を策定し、受注先を3本の柱とすることを構想。社長が営業に出るために、工場長の育成に取り組みました。
- ▶ 原価分析による採算改善、管理体制の見直し、人材育成を進めるとともに、新規顧客開拓の仕組みづくりに取り組みました。
- ▶ その結果、大手依存度は大きく低下し、新規顧客開拓が進展。
- ▶ 黒字化と高い自己資本比率を達成。自社ブランド商品の開発や海外展示会への出展にもつながりました。

## 【支援事例③ パッケージ印刷メーカー】

- ▶ 前社長の急逝により事業承継が発生し、数期連続の赤字が続いていました。
- ▶ まず経営計画を策定し、全社員への説明と金融機関への共有を実施。  
その後、社員ヒアリングを通じて課題を整理し、営業体制や業務分担を見直しました。
- ▶ 価格転嫁も行った結果、収益構造が改善し、実質的に大幅な増益を実現。黒字化に加え、賃上げや決算賞与の支給も可能となりました。