

情報番号：20062767

テーマ：経営改善計画策定の基本的考え方と実施上のポイント

編著者：（株）アイベックス・ネットワーク

<このシートのコンセプト>

経営改善計画策定における基本的な考え方、経営改善を実施していく上でのポイントを確認する。

1. 経営改善計画策定・実施上のポイント

(1) 総資本利益率を見る

経営改善というと、「売上を上げること」「コストを下げること」に目がいきがちになる。しかしそれだけでは、損益計算書に目を向けているだけであり、十分とはいえない。資産の状況に目を向けることも重要である。そこで、経営改善計画にあたっては、まず、総資本利益率に目を向ける。総資本利益率とは、総資本（負債と資本の合計）に対して、経常利益がどの程度あるかを見る指標である。

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本（負債と資本の合計）}}$$

この式を分解すると、次のような式になる。

$$\begin{aligned} \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本（負債と資本の合計）}} &= \text{総資本回転率} \times \text{売上高経常利益率} \\ &= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \end{aligned}$$

このように総資本利益率とは、総資本回転率と売上高経常利益率を掛け合わせたものであり、総資本利益率を見ることは、総資本、売上、経常利益に目を向けることになる。その結果、企業全体に目を向けた改善計画の立案が可能になる。

(2) 効率を上げることが重視する

経営改善の方向性として、売上の増加はなかなか思い通りにはならない。そこで、コストの削減を中心に経営改善を目指すことがある。コスト削減も重要であるが、それだけでは成長・発展を望むことができず、全社的な志気が下がってしまう恐れもある。経営改善にあたっては、常に、効率を向上させるという意識を持つことが重要である。

(3) 全社一丸となって取り組むことに留意する

経営改善計画の中には、資産の見直し、経営戦略の見直しなど、経営上の意思決定による内容も多い。しかし、日常業務の効率向上の積み重ねによる経営改善効果も大きな意味を持つ。経営者にいわれたからやるのではなく、社員一人ひとりが自分のこととして捉え、積極的に取り組もうという意識になるように留意する必要がある。そのためには、経営トップから一方的に指示をあたえるのではなく、ボトムアップによる取り組みなどをうまく取り入れていくことが大切になる。

2. 経営改善計画策定のプロセス

(1) 現状分析

貸借対照表、損益計算書を見て、数値面から問題点を抽出する。その後、その問題点の原因を探る。問題点の原因には、現場レベルでないと分からないものもあるので、全社で経営改善をしていくというスタンスを明確に打ち出しながら進めていくことが大切である。

(2) 改善計画の策定

改善計画には、大きく分けると、資産の売却、借入金の見直しなど、経営陣が意思決定すべき内容と、現場の業務を改善していく内容の2つがある。現場の業務を改善していく内容については、全体の方針、テーマなどは経営陣が決定し、具体的な実施手順、方法については、現場の自主性を尊重して進めていくことが重要なポイントである。従って、具体的な計画については、トップダウンで決定するのではなく、現場レベルで決定する。

(3) 改善計画の実施

現場レベルで改善を進めていくものについては、改善計画が滞らないように、常に意識をすることが大切である。通常、改善活動は、日常業務に加えて実施するという意識が強いものである。ところが、それでは、改善活動が次第に忘れられていく可能性が高い。改善活動そのものが、日常業務の一部であるという意識が定着するように、徹底して活動を継続することが重要である。

3. 経営改善計画策定・実施にあたってのチェックポイント

	項目	チェック
1	経営改善にあたっては、総資本利益率を確認する	
2	総資本回転率を確認する	
3	売上高経常利益率を確認する	
4	コスト削減だけではなく、効率の向上を重視する	
5	経営改善活動は、全社一丸となつて行うことを意識する	
6	社員一人ひとりが経営改善についての意識を持つように進めていく	
7	トップダウンだけではなく、ボトムアップの活動を重視する	

4. 経営改善計画策定のプロセスチェックシート

	項目	チェック
1	現状分析（数値から問題点を把握する）	
	総資本利益率を確認する	
	総資本回転率を確認する	
	売上高経常利益率を確認する	
	数値上の問題点の原因を探る	
2	改善計画の策定	
	全体の方針・戦略を検討する	
	全体の方針・戦略に則り、各部門が改善計画を策定する	
3	改善計画の実施	
	全社的な改善策については、トップが率先して実行していく	
	各部門からの改善提案は、積極的に受け入れる	
	改善活動が、日常業務のように定着するよう、継続させることに留意する	

【2023.10点検】