

P/L 再生の具体的手法と 実践事例

中小企業診断士 本間 峰一

● P/L面からの企業再生が 求められている

2013年3月末の中小企業金融円滑化法の期限切れをひかえ、地方金融機関には企業再生支援を中心とした出口戦略の実行が求められている。金融関係者や会計士が主体で行われる企業再生では、B/S面でのデューデリジェンスをベースにした資産や債務の処理が優先されることが多い。B/S面での対策は、即効性が高い上に計画の具体性を担保しやすい。B/S面からの対策を実行することで含み益の創出、資金不足の解消、金利負担の軽減などを実現し、赤字から脱却した企業も数多く存在する。

しかし、いくらB/S面での対策効果で財務体質が改善されたとしても、慢性的な赤字体質が残ってはいずれも当該企業は破綻してしまう。

そのため、企業を抜本的に再生させるためには当該企業の収益力を高めるP/L面からの企業再生にも取り組む必要がある。

本稿では、筆者が実践しているスループットバランス分析を活用したP/L再生(収益)

益性向上)のコンサルティング事例を紹介する。ただし、クライアント企業との守秘義務契約の問題があるため、当該企業を特定できそうな情報に関しては脚色していることをご了解いただきたい。

1 P/L再生の難しさ

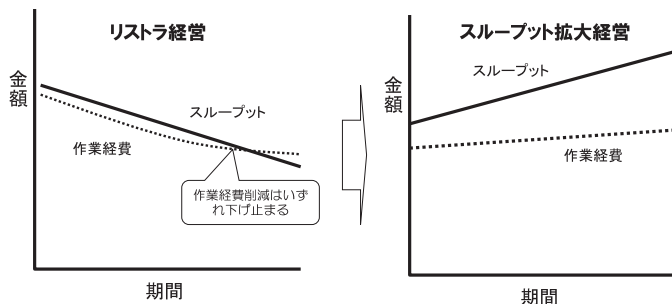
事例紹介に入る前に、スループットバランス分析によるP/L再生の考え方を紹介する。

B/S再生とP/L再生の最大の違いは、具体的な再生数値計画の立案容易性にある。資産価値や債務の特定化がしやすいB/S再生とは異なり、P/L再生では再生企業の収益目標数字を客観的に導き出すことは難しい。儲かっている企業であれば、過去および現在の収益数字をベースに将来的な予想利益額を導き

出すことは可能である。しかし、企業再生の対象となる企業の場合は収益力が低下しているからこそ企業再生が必要とされている。簡単に利益数字が見込めるのであれば、企業内ですらに対策がとられているはずだ。再生支援が必要などころまで追込まれているような企業の場合、P/L再生に取組んだからといって必ずしも利益が増えるとは限らない。

このことは、P/L再生に入るためには、事前に当該企

図表1 スループットバランス分析による収益性向上の考え方
リストラ経営からスループット拡大経営への転換



- ・ リストラ経営だけでは短期的な事業再生はできていざれ行き詰る可能性がある
- ・ スループットを増やすために打てる手を見つけて集中的に改善することが重要

方々を踏襲している。スループットバランス分析はこの考え

とで利益拡大を図っていく。スループットバ

ランス分析はこの考え

とで利益拡大を図

っていく。スループ

2 スループットバランス分析とは

業の収益力がなぜ低下しているのか、そして回復させて利益を上げることができるのかに関する原因分析を行う必要

があることを示唆している。筆者がそのために用いている手法がスループットバランス分析である。

とは、ゴールドラット博士が

考え出したTOCスループット会計に基づく分析手法であ

る。TOC (制約条件理論) は「ザ・ゴール」という小説を通

3 板金加工業者 (A社) の企業再生事例

1. 企業概要

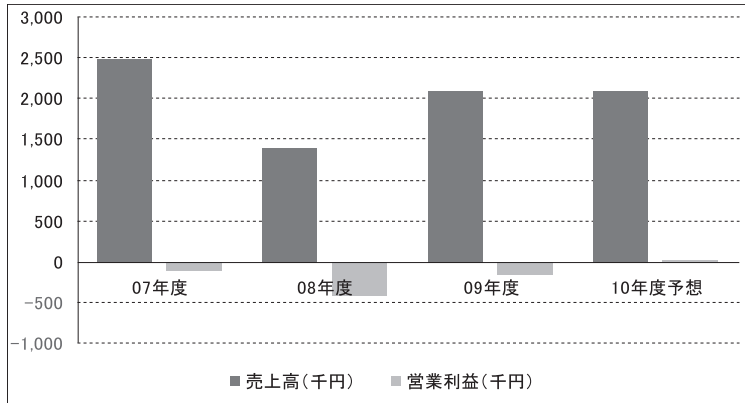
A社は東北地方にある板金部品加工業者である。近くにある大手電機メーカー工場の下請け企業として発展してきた。しかし、取引先工場の主力製品が海外生産に移管されるに従い、同工場からの受注は減少傾向にある。A社の事業の特徴は、金型

による板金プレス加工、タレットパンチングプレス機やレーザー加工機等による板金加工に加え、設計、溶接、塗装、めっき、組立といった一連の作業をワンストップでできることである。その特徴を活かして親工場以外の取引先からの受注が増えており、親工場からの受注は30%以下の水準まで減っている。

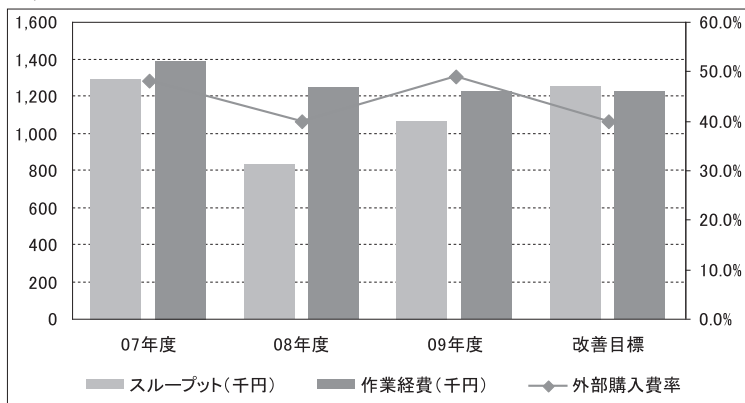
スループットと作業経費の趨勢をグラフ化した上で、現在の状態に至った要因を特定し、改善活動のターゲットを絞り込んでいく。ただし、作業経費の削減をベースにした改善活動は縮小均衡的な形となりやすく、削減にも限界がやすい。図表1左図のように一時的には利益が増えたとしてもいずれ行き詰ることにもなりかねない。

そのため、スループットバランス分析では右図のようにスループットを増加させるアプローチを重視している。スループットを増やすための基本は売上高の拡大と、外部購入費率の削減である。これから紹介する事例においてもこの面での数値分析視点を重視したコンサルティングを実施した。

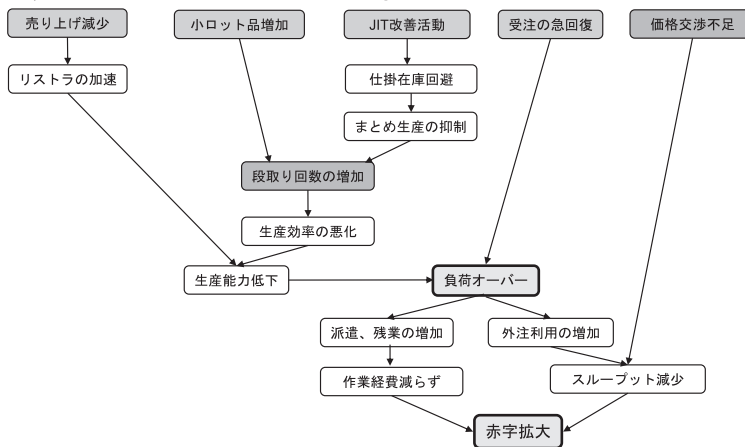
図表2 A社の業績推移



図表3 A社のスループットバランス分析



図表4 なぜ売上が増えたのに赤字が解消しなかったか



ただし、従来は比較的ロットが安定した受注が多かったが、取引先の数が増えるに従って、小ロットでの受注や、都度受注の注文が増えている。

図表2はA社の売上高と利益の推移である。日本の大半の製造業者と同じく、08年度はリーマンショックの影響で売上高は大きく落ち込んだが、09年度の売上高はかなり回復した。ところが、赤字状態は解消されず債権者からは会社整理を打診される状況にあった。

2. スループットバランス分析

図表3はA社のスループットバランス分析グラフである。売上縮小に合わせて作業経費を下げているが、売上回

復時のスループットの増加幅は不十分で作業経費をカバーするところまで至っていない。その主な要因は外部購入費率が増えているためである。外部購入費率増加の理由を現場インタビューで確認し

ていったところ、次のような問題がクローズアップされた(図表4)。

- ① 作業経費削減の過程で熟練工をリストラしてしまったために生産能力が低下し、増産時には外部流出につながる外注利用を余儀なくされた(とくに塗装工程)。
- ② 経営者自身も簡単な仕事は外注の方が安いと勘違いしたため、会社全体に安易に外注利用に頼る雰囲気があった。
- ③ 生産管理部が各製造工程の能力と稼働状況を的確に掴むための生産管理システムがないため、受注が増加した場合外注に頼る生産計画が立案されやすい。
- ④ 取引先の紹介で経営者が行ったJIT改善コンサルタントの提言によりまとめ生産の抑制(小ロット生産)を推進したが、その結果段取替え回数が増えて社内能

力だけでは生産できなくなり、これも外注利用を増加させた。

- ⑤ 親工場とは大ロット時代のままの価格でやりとりしており、能力不足で外注生産を余儀なくされると外注費の持出し状態になることがある。
- ⑥ 一部の新規受注に利益を考慮せずに安値受注したものがあり、これが生産性を阻害している。

3. 提言した施策

上記分析結果に基づき改善数値目標(図表3)を設定したうえで下記の施策を提言した。

- ① 製造コスト面から見ると外注生産よりも内製化した方が安くなることを周知徹底し、安易な外注利用を禁止する。
- ② 間接部門の人員整理を実施することで、営業や工程要

員といったスループット拡大を担う部門の人的能力を增强する。

- ③ 過度な小ロット化推進を抑制して各工程の実質稼働率を上げるとともに、外注利用の削減を目指す。
- ④ 親工場や取引先の生産計画や生産推移情報のこまめな取込みと分析を実施し、それを当社の生産計画に反映させることで平準化生産(全体稼働率向上と外注生産抑制)の実現を目指す。
- ⑤ 明らかに採算割れ状態にある取引先に関しては、取引解消を覚悟した上での値上げを要求する。
- ⑥ 営業を強化し、新規受注の取込みを増やす。

4. 改善結果

いずれの施策もA社にとっては目新しい施策ではなく、今までも部分的に取組まれてきたものばかりである。JIT

T改善コンサルタント主導で実施してきた小ロット化の否定に関しては戸惑う社員もいたが、小ロット化そのものが問題ではなく内製化を阻害するような過度な抑制が問題であることを説得し、混乱が起らないようにした。また、親工場に対する値上げ交渉に關しても先方も前から覚悟していたようであった以上簡単に認められた。

今までの改善活動と今回の最大の違いは、スループットバランス分析に基づく改善目標数字を現場管理職に明示して改善活動に取組んだことである。⑥の新規受注に關してはまだ不十分であるが、それ以外の項目は着実に改善効果が上がってきている。東日本大震災の影響で昨年の2011年の3月は製造がストップしたが、それ以外の月は安定的に黒字状態を確保できるようになった。

4 食品スーパー (B社) の企業再生事例

1. 企業概要

B社は、大都市のベッドタウンを中心に展開している食品スーパーである。店舗数は8店舗で年商約100億円強の個人経営企業である。各店

図表5 B社のスループットバランス分析

	08年度	09年度	10年度	改善目標
店舗数	7	7	8	8
月間買上客数 (人)	640,000	650,000	670,000	670,000
年間買上客数 (人)	7,680,000	7,800,000	8,040,000	8,040,000
平均買上単価 (円/人)	1,510	1,500	1,480	1,500
年間売上高 (千円)	11,596,800	11,700,000	11,899,200	12,060,000
粗利率 (%)	17.3%	17.0%	16.0%	17.0%
粗利益 (スループット) (千円)	2,006,246	1,989,000	1,903,872	2,050,200
販売管理費 (作業経費) (千円)	1,800,000	1,800,000	2,000,000	2,000,000
営業利益 (千円)	206,246	189,000	-96,128	50,200

舗は食品スーパーとしては小さめで、それを活かしたローコストオペレーションと商品の絞込みで安価販売を実現してきた。B社の経営者は研究熱心で食品スーパー業界の動向にも常に注意を払っており、自社の特徴を活かした商品戦略をとっている。その方針が近隣住民から圧倒的な支持を得ており、夕方の店舗内は買い物客であふれている。近くには中堅食品スーパーも多数出店しているが、集客力では引けを取らない状態にある。

B社は更なる飛躍を目指して近接地域に新店舗を開業することになり、その費用を金融機関からの融資で調達した。ところが、新店舗の売上げは黒字を維持できるレベルに達することができず、さら

に他店舗の利益も減ってきたことから企業全体が赤字転落した。金融機関はこの状態だと財務制限条項に抵触するおそれがあるとのことで、早急な黒字化を要求してきた。

2. スループットバランス分析

B社の赤字状態が続いているということ、その原因を探るべくスループットバランス分析による収益構造分析を実施した (図表5)。

流通業者におけるスループットは粗利益に相当する。そのため、粗利益と販売管理費 (作業経費) を比較するだけで収益性構造を分析することが可能となる。

ポイントとなる粗利益は次の計算式で計算される。

$$\text{粗利益} \parallel \text{買上客数} \times \text{平均買上単価} \times \text{粗利益率}$$

最初にB社の店舗における

これらの数字の推移状況を分析し、さらに経営者インタビューなどを通じて何が粗利益減少の原因となっているかの究明を図った。

① 買上客数

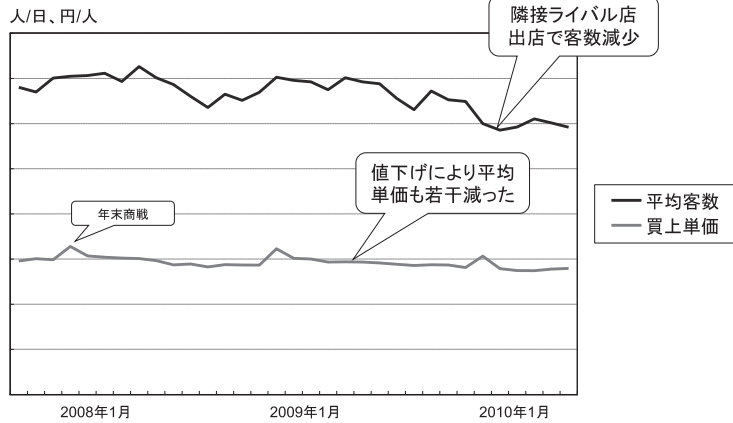
一部の不振店舗を除いて買上客数は高水準で推移している。半径500m以内の世帯数の40%近くの日別平均買上客数シェアを上げている店舗もあった。しかしながら、主力店舗の一つC店の客数が2割程度落ちたことが業績に大きな影響を与えた (図表6)。

これは100m位の距離に同じようなコンセプトの食品スーパーがオープンした影響とのことであった。

② 平均買上単価

平均単価に関しては規模の小さな店舗を除き、ほぼ同じ水準で維持されている。年末商戦時に一時的に増えるが、残りの季節の変動は少ない。ただし、値下げの影響で徐々

図表6 C店の平均買上客数と平均客単価の推移



③粗利率
 全体的に減少傾向にある。
 この理由を聞くと、主要店舗がある地域から5kmくらい離れた場所に安売りで有名な大手量販スーパーが進出したために、それに対抗するために

上記分析に基づき、次のような収益性改善のための基本施策を提言した。
 ①客数
 既存店舗の対世帯数シェアは非常に高位なところにある。競合店出店で客数が落ち込んだC店も2割程度の落ち込み

値下げを行っている影響とのことであった。
 ④新規店舗
 赤字の原因となった新規店舗であるが、他の店舗に比べて対世帯数シェアが低い。現地に訪問すると交通分断の影響で本店舗は利用しにくい立地にあることがわかった。ただし、契約問題ですぐに廃止することは難しいとのことであった。

3. 提言した施策
 ②平均単価
 現状の店舗面積や品揃え状況から考えると、本数字をかさ上げすることは難しいと判断し、平均単価も現状を前提とすることにした。
 ③粗利率
 顧客数推移などから値下げの原因となった量販スーパーの影響はほとんど見られない。店員の話などから経営者が業界情報を知り過ぎているがゆえに量販スーパーの低価格路線に敏感に反応しすぎているのではないかという意見もあった。そのため、一部の

目玉商品以外の商品に関しては試しに1%程度の値上げを試みることを提言した。
 ④販売管理費
 B社はすでにローコスト運営が徹底されており、減らすべき費用もほとんどなかったが、近隣住民にこれだけ支持されているのであれば定期的なチラシを配る必要はないのではという話になり、チラシを廃止することにした。
 ⑤新店舗
 新店舗は契約問題があるので当面は現状のままとする。
 4. 改善のポイント
 値上げとチラシは失敗時にすぐに元に戻せるようにするために、施策実施後による日々の数字変化をこまめに監視することにした。
 チラシの廃止により、顧客数に変化が生じるかを監視したが、大きな変化は見られなかった。値上げに関しても当

初懸念されていた変化は見られず、客数や客単価に大きな影響は生じなかった。

結果的に施策開始翌月より粗利率は1%程度の改善となった。たかが1%とはいってもこれで年額1億円以上の営業利益改善が実現できたことになり、B社は黒字経営に戻った。

5. まとめ

両事例は、経営者による思い込みが収益性を悪化させていた問題を、スループットバランス分析することで気付いてもらうことで改善した事例である。企業のコンサルティングをしていると、勉強熱心で流行に敏感な経営者ほどこうしたミスを犯しやすい。とくに日本のビジネス世界では、「海外生産でないと安くできない」とか「安くしないと売れない」という神話が蔓延しているので注意が必要だ。

あえて海外で作らなくても内部要員の稼働率を上げればその方が安く作れるケースも多い。また、消費者は常に安いものばかりを追いかけているというわけではない。現実には競合製品よりも高価な製品であっても消費者が価値を認めてくれた製品は売れ続けている。ビジネスの原点はその価値をどう買い手に認めてもらうかであり、それを怠っている企業が衰退するのは必然といえる。

企業再生を必要とする企業の場合は、神話に踊らされることでビジネスの原点が忘れさられていることも多い。こうしたケースでは経営者のみならず従業員も固定観念にとらわれていることが多いので、外部の人間が客観的に数値分析することで問題のポイントをを見つけ出すことが求められる。ただし、企業は最終的には

売上を確保できなければ経営を維持できないことを忘れてはならない。そのため、実際の再生現場ではスループットバランス分析とともに当該事業の市場調査や社内外の関係者ヒアリングに基づいて当該事業の事業性を判断することも大切である。単純に市場規模が大きいだけではなく競合企業に対する競争力の分析も必要である。

市場が大きくても、競合企業に比した差別力が不足している状態では、十分な売上げや利益を上げることができない。また、たとえ市場は小さくてもほぼ独占状態にあるとか、残存者利益を確保できる状態にあるのであれば、多額の利益を上げることができることも多い。

(株)ほんま コンサルティング 事業部

出口戦略でお悩みの地域金融機関の皆様へ

金融機関関係者がとっつきにくい製造業者の収益性向上に関する研修を開催しています。本稿執筆者(本間峰一)による研修を通じて、製造業経営の基本と融資審査やP/L再生実務を実施するための企業分析の極意をマスターしていただくことが可能です。

「製造業の事業課題の見える化による収益性向上アプローチ」

<http://www.ism-research.com/course/transformation/dk40.html>

★オープンコース(2日間一人5万円)のほか、個別訪問研修の開講も可能です。

詳しくは情報戦略モデル研究所へお問い合わせください (<http://www.ism-research.com/>)