

● ● ● 経営情報あれこれ ● ● ●

» » » » » » » » 令和5年11月号 « « « « « « « «

★経営課題と収益性向上★

地球規模での温暖化、世界で起きている国際紛争、米中対立、中国やEUにおける景気後退、高金利・物価上昇、また日本では、金融緩和による円安、物価上昇・消費低迷等により、企業環境は大きく変化し、企業経営には、多くの課題が生じています。

今月は、経営課題と収益性向上について紹介します。

1、企業の経営課題

一般社団法人日本能率協会によると、日本企業が抱える経営課題に関し、経営主体別に、現在の課題を上げると、次のとおりです。

| 区分 | 日本企業全体 | 中小企業 | 製造業 | 非製製造業 |
|-----|---------|--------|---------|---------|
| 第1位 | 収益性の向上 | 売上・シェア | 収益性向上 | 人材強化 |
| 第2位 | 人材の強化 | 人材強化 | 人材強化 | 収益性向上 |
| 第3位 | 売上・シェア | 収益性向上 | 売上・シェア | 売上・シェア |
| 第4位 | 事業基盤再構築 | 新製品開発 | 新製品開発 | 事業基盤再構築 |
| 第5位 | 新製品開発 | ブランド向上 | 事業基盤再構築 | 新製品開発 |

(1) 現在の経営課題

現在の経営課題は、どの経済主体でも、収益性向上、人材強化、売上・シェア拡大の3つの課題が上位です。

しかし、後で述べるように、企業のほとんどの課題は、結局のところ「収益性の確保と向上」に関するものです。

(2) 中期・長期の経営課題

中期の経営課題の第一位は人材強化、第二位が収益性向上、第三位が売上・シェア拡大ですが、長期には事業基盤の強化・再構築が第一位で、第二位人材の強化、続いて収益性向上となります。

事業基盤の強化・再構築には時間がかかることから長期の経営課題となっていますが、これも「収益性の確保と向上」に関するものです。

2、収益性、事業基盤の強化・再構築、人材強化

日本企業において、直面する課題としては「収益性の向上」、中期の課題としては「人

材の強化」、長期的には「事業基盤の再構築（強化）」が最も多くなっています。

(1) 収益性

①従来

従来、収益性の向上とは、経常利益率（又は営業利益率）を向上させることであり、次の式で表されます。

$$\text{経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上}} = \frac{\text{売上} - \text{原価} - \text{販管費} + \text{営業外損益}}{\text{売上}}$$

②最近

最近、収益性の向上といった場合には、投下資本に対する当期利益の割合である純資産利益率の向上を指すようになってきました。純資産利益率は、次の式で表されます。

$$\text{純資産利益率} = \frac{\text{当期利益}}{\text{純資産}} = \frac{\text{売上} - \text{原価} - \text{販管費} + \text{営業外} \cdot \text{特別損益等}}{\text{純資産}}$$

これは、企業が、保有する資産を運用して複数の事業を営み、さらには事業基盤の再構築等のため、資産構成を再編し、資産の売買をすることが日常化してきたことに加え、株主資本に対する利益を把握し、ステークホルダーへの対応を適正なものにし、企業の中長期的な事業継続を図ることが求められてきたことによるものです。

③収益性向上の意味

イ、変わらない点

従来の収益性の向上とは、売上に対し、営業利益や経常利益を向上させることであり、最近の収益性の向上は、純資産に対し、営業利益や経常利益を向上させることです。いずれも営業利益や経常利益を増加させる点で同じです。

ロ、異なる点

営業利益率は、営業利益が10%減少しても、売上が11%減少すれば営業利益率は向上することになり。これでは、収益性の指標としては問題があります。

一方、純資産利益率は、当期利益（営業利益+その他損益）が減少すれば、収益率は減少し、収益性の指標として用いることができます。

(2) 生産性と収益性

①生産性の意味

一般に、生産性といった場合、次の2つの意味があります。

イ、生産（アウトプット）数量の増加

手作業から機械化すること、また機械を新しい機械に変更することで、労働者一人当たりの生産量が増加した場合、生産性が向上したといえます。

しかし、この場合、利益（損益）が増加したかどうかは問題になりません。

ロ、労働生産性の増加

労働生産性は、次の式で表されます。この式からわかるように、労働者数が一定ならば、付加価値（営業利益+人件費+減価償却費）が増加しなければ労働生産性は増加しません。つまり、利益（損益）が問題となります。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{労働者数}} = \frac{(\text{売上} - \text{原価} - \text{販管費} + \text{人件費} + \text{減価償却費})}{\text{労働者数}}$$

②労働生産性と収益性

日本企業全体が抱える大きな課題は、20年以上にわたり、労働生産性が横ばいであり、労働者の賃金が上昇せず、横ばいであることです。

つまり、労働生産性が横ばいで、賃金も横ばいであるということは、日本企業全体において、企業の収益性が向上していないということです。

日本全体の労働者数が減少（賃金総額の減少）していること、また企業は一定の設備投資（更新）をしていることを考えると、日本全体の付加価値（営業利益）はほとんど増加していないこととなります。

③労働生産性の向上

従業員数を減少させることは、残る従業員のモチベーションやコミットメントを低下させることから、生産性向上策としては、最終的な方法といえます。従業員数を一定とした場合、一人当たりの営業利益を増加させるには、顧客ニーズの変化や競合製品に勝てる製品開発、機械化、システム化等による効率化・省人化を図り、次のことを行う必要があります。

イ、販売単価（価値）の高い製品・サービスの開発・提供、

ロ、従業員一人当たりの生産・販売数量の増加（販売価格が一定の場合）

ハ、従業員一人当たりの原価や販管費の削減（売上一定の場合）

(3) 事業基盤の構築・強化・再構築

雇用を維持しながら収益性（純資産利益率）を確保し、向上させるには、労働生産性の向上を伴う利益（営業利益+営業外損益+特別損益）の増加が必要です。

その前提として、収益性を確保できる事業基盤を構築し、その事業基盤を強化し、環境変化に合わせて、事業基盤の再構築が必要となります。

①市場・顧客・環境への対応

イ、市場・顧客が求める製品・サービスの把握と製品・サービスへの展開

（マーケティング部門、開発部門、生産部門、営業部門等）

ロ、市場において競合企業・競合製品に勝てる製品・サービスの開発・生産・提供

（マーケティング部門、開発部門、生産部門、営業部門等）

ハ、効率的に市場・顧客に製品・サービスを提供できる方法の策定・運用・改善

（マーケティング部門、営業部門等）

ニ、効率的に市場・顧客を獲得し、維持し、拡大させる方法の策定・運用・改善
(マーケティング部門、営業部門等)

ホ、環境変化を把握し、課題を抽出し、環境変化への適切な対応
(経営企画部門、関連部門)

②事業基盤の構築、強化、再構築

イ、業務のシステム化

上記①のイ～ホに含まれる各業務にはプロセスがあります。収益性を確保し、向上させるためには、各業務のプロセスを可視化し、各プロセスにおける業務内容、業務処理方法、インプット項目とアウトプット項目、必要な機器・ソフト・人材等を明確にし、各プロセスの管理を含めた合理的な業務の処理システムを構築する必要があります。

構築した各業務のシステムは、これを管理し、ネックとなるプロセスを把握し、これを機械化、効率化、省人化により改善し、業務処理時間の短縮を持続的に実現していくことが肝要です。

また、環境変化に対応して既存の業務の処理システムを見直し、課題を把握し、これを改善していく必要があります。

業務のシステム化を構築、運用、改善するにあたり、IT・AI・NET等の最新技術・ソフト・機器等を利用することで業務処理の効率化、業務変革が可能となり、収益性の確保、向上につながります。

ロ、事業基盤の構築・強化と再構築

収益性を維持し、向上させるためには、各事業の基盤(顧客、製品、設備、技術、協力企業、商流、人材、ブランド等)を構築し、業務のシステム化等により強化させる必要があります。

企業は、競争力のある製品・サービスを開発販売し、販売先である一定数の顧客を確保し、製品・サービスを生産・供給するための生産設備・生産設備・協力企業を確保し、商品を効率的に供給するための商流を構築し、専門人材を配置すること等により、収益性が確保できる事業基盤を構築します。

構築した事業基盤に対し、収益性を向上させるため、事業基盤を構成する各要素に関し、業務のあり方をシステム化し、業務基盤を量的・質的に改善し、企業として信頼度を高める(ブランド力の向上)ことで、事業基盤を強化します。

他方、環境変化や市場競争の激化等に伴い、事業基盤を構成する各要素が影響を受け、各事業の収益性に変化が生じます。

そこで各事業全体を見直し、収益性が今後とも確保され、向上する見込みの既存事業に関しては事業継続を行い、将来の収益性向上が見込まれる新規事業の展開を行うと同時に、収益性が確保できない事業からは、撤退をすること

で、収益性を確保し、向上させていきます。

(3) 人材の強化

①概要

企業の全ての業務を行い、管理し、改善し、変革していくのは、従業員（経営者を含む）です。各業務を行い、管理する人材に関し、業務能力を高め、モチベーションやコミットメントを向上させる「人材の強化」は、収益性の確保と向上にとり、不可欠なものであり、これを継続的に行う必要があります。

②人材の強化

人材強化の具体的としては、次のような方法があります。

- イ、組織内の良好な人間関係、働きやすさ、労使関係
- ロ、モチベーション、キャリア形成、組織へのコミットメント（関与と参加）
- ハ、採用、配置、異動、評価、処遇、育成等の適性化と実行・管理
- ニ、リーダーの育成と適正なリーダーシップのあり方
- ホ、組織文化の生成と共有

3. 収益性向上のために

以上のように、多くの企業が課題とする「収益性の向上」と「人材の強化」、「事業基盤の強化・再構築」は、表裏一体の関係にあり、これらが同時進行で進められ、改善されることが、企業の目的である「収益性の確保と向上」になります。

今後、企業環境は、構造的・迅速に変化していくものといえます。現状分析から、経営課題を把握し、課題解決策を策定し、事業計画・予算に組み込み、毎月、解決策を実行し、その結果と差異を捉え、日々発生する新たな課題を解決しながら、計画・予算を達成することで、経営課題を継続的・組織的・効率的に解決することが、収益性の確保と向上につながります。

★事務所から★

今年も残り1月余りとなりました。令和6年1月からは、電子データの保存が義務化されます。年内に、保存体制を構築して下さい。電子データの保存等に関し、当社は積極的に支援させていただきます。ご連絡いただければ幸いです。

(公認会計士辻中事務所、税理士法人みらい)