

# ● ● ● 経営情報あれこれ ● ● ●

» » » » » » » » 令和8年4月号 « « « « « « « «

## ★課題の階層と対応★

人の欲求が階層化（マズロー）できるように、企業が抱える課題に関しても、企業の状況から階層化できます。

今月は、課題を階層化し、各階層の主要課題とその対応策についてご紹介します。

### 1, 企業課題の階層化

企業課題の分類方法は、いくつかありますが、ここでは、企業課題を企業の存続・維持・成長という側面から、次の3層構造に分類します。

この3層構造の課題は、それぞれ独立したものでなく、一般に、下位層の課題が安定して初めて、上位層の課題に取り組める関係にあります。

しかし、企業環境の状況、企業の置かれた状況では、複数の階層課題を同時に取り組むことが必要な場合もあります。

- ①生き残りのための課題・・・サバイバル
- ②維持のための課題・・・経営の安定化
- ③成長・収益改善のための課題・・・収益拡大

### 2, 生き残るための課題（サバイバル）

目的は、倒産・廃業等を回避することにあります。

#### (1) 主な課題

- ①資金繰りの悪化（キャッシュ不足）
- ②売上急減（市場縮小・競争激化）
- ③固定費過多（人件費・設備費）
- ④ビジネスモデルの陳腐化
- ⑤法規制・外部環境の変化への対応不足

#### (2) 解決方法

##### ①短期的対応（緊急措置）

##### イ、キャッシュフロー管理の徹底

- (イ) 資金繰表を作成し、現状のままでは、いつまで資金が持つのかを把握
- (ロ) 自社のキャッシュがどのようにして生じ、どのように支出され、どこに課題があるかに関し、営業活動、投資活動、財務活動との関係性から把握し、各活動の支出（仕入・経費・投資・返済）を抑える。

(ハ) 営業活動（販売）、投資活動（資産売却）、財務活動（借入）により、資金の増加を図る。

#### ロ、不採算事業の整理・撤退

- (イ) 現状も、今後も、限界利益が見込まれない取引（事業）からの撤退
- (ロ) 現状、今後とも限界利益が見込まれる取引（事業）に経営資源を集中
- (ハ) ビジネスモデルの再構築を同時に進める。

#### ハ、人員再配置・整理、仕入・外注等の見直し、経費の再検討

不採算取引（事業）の整理・撤退に合わせ、人員の再配置・整理を進め、仕入・外注の見直し、経費の再検討による支出削減とコストの最適化を図る

#### ニ、資金調達（融資・増資・補助金活用）

生き残りのための課題を把握し、課題を解決し、利益と資金を獲得できるようになるには一定期間が必要です。この期間の存続のため、融資、増資、補助金等により、資金調達を行う。

### ②中期的対応

#### イ、新たなコア事業の創造

企業が倒産・廃業の危機に陥る要因は、多くありますが、事業面では、現在の事業が利益の出ない事業（競合に負けている事業）だからです。

##### (イ) 事業を展開できる市場の探索

自社の有する経営資源から、事業展開の可能性のある市場を探索

##### (ロ) 勝てる可能性のある標的市場の選定

(イ) の市場をセグメントし、勝てる可能性のある市場を選定する

##### (ハ) 勝てる製品ポジショニング

標的市場において、競合に勝てる製品ポジションの在り方を特定

##### (ニ) 新たなコア事業の創造と実践

上記（イ）～（ハ）により、新たなコア事業を創造し、市場を開拓。

#### ロ、事業計画・予算の作成と実行による事業管理

倒産・廃業に至る多くの企業は、適切な事業計画・予算がなく、事業の展開においてもPDCAを回すことで事業を管理していません。

現状分析による課題の把握、課題の解決方法を事業計画・予算化し、毎月、計画を実行し、予算との差異と問題を把握し、発生する問題をその都度解決ことを繰り返し行う。これで企業行動、従業員の行動を管理する。

#### ハ、取引先等との関係改善と強化

事業が悪化する大きな要因の一つが、企業関係者（取引先、仕入先・協力企業、債権者、従業員、株主等）の関係が良くないことにあります。

これらの企業関係者との関係を適切なものとし、さらに強めることで、事業は改善していきます。

### 3, 現状維持のための課題（経営の安定化）

目的は、安定的に、現状の利益を出し続けることにあります。

#### （1）主な課題

- ①業務の属人化
- ②品質のばらつき
- ③コスト管理の甘さ
- ④人材定着率の低さ
- ⑤組織内の非効率（部門間の断絶）

#### （2）解決方法

##### ①事業管理の適正化

企業全体をどのような方法で管理し、継続的に適正利益を確保し、事業の存続を図っていくかを具体的方法として明確にし、これを事業計画・予算として「見える化」します。

##### イ、中期経営計画・・・3年～5年の事業計画

既存事業や既存製品の現状と課題から、中期的に、既存ビジネスモデルの改善、新市場や新製品の開発・生産・販売方法等、経営資源の再配分、各事業における目標、具体的方策を定めます。

中期経営計画は、各年度計画において、それぞれ達成する目標と具体的方法を明確にします。

##### ロ、短期経営計画と予算管理

中期経営計画の初年度が短期経営計画であり、これが予算でもあります。毎月、計画・予算を実行し、企業全体の事業活動の実績を把握し、計画・予算との差異とその原因（悪い事項や良い事項）を把握し、良い事項は伸ばし、悪い事項は改善します。

これを毎月繰り返すことで、事業全体を管理していきます。

##### ②業務面

**厳しい経営環境の中で、旧態依然の方法では、事業は次第に悪化します。**

現状を維持するためには、常に、生産性（労働生産性）を向上させ、利益の出る企業体質に改善する必要があります。

イ、企業内の各業務に関し、業務プロセスと業務フローの作成

ロ、各プロセスに投入している人員や機械・工具・ソフト、産出されるもの

ハ、各プロセスでの生産能力、実際の業務時間、1日の生産数量

ニ、以上からネック業務、ネックプロセスを特定し、優先的に改善し、その改善が終了したら次のネック業務・プロセスの改善に移行します。これを繰り返すことで生産性が向上します。業務標準化（マニュアル化・プロセス設計）

ホ、KPI管理の導入（数値での可視化）とIT・デジタル化（DX）による効率化

### ③組織面

企業は人なりといいます。企業内の業務は、人が行い、人が管理します。有能な人材を確保し、人材を育て、業務能力を向上させ、モチベーションを維持・向上させ、エンゲージメントを高めることが事業の改善につながります。

- イ、従業員が働きやすいように労働環境・職場環境を整備し、
- ロ、教育研修制度を充実させ、人事・評価制度（報酬）を適正化
- ハ、権限移譲（現場判断力の強化）、利益配分の明確化等

### ④財務面

企業を維持していくためには、資金を伴う利益が必要です。事業の管理は事業計画（中期計画）と予算で行いますが、資金の管理も同様に、中期資金計画とキャッシュフロー計算書等で管理していきます。

#### イ、中期資金計画

3年～5年の資金計画を作り、事業資金をどのように確保し、どのように支出し、毎年どの程度の資金を保有していくかを計画します。

#### ロ、キャッシュフロー計算書（活動別資金収支）

企業活動を営業活動、投資活動、財務活動に区分し、企業の資金がどのようにして獲得されたか、どのように支出されたかを示すものがキャッシュフロー計算書です。

## 3、成長・収益改善のための課題（収益拡大）

目的は、企業価値の向上と持続的成長にあります。

### （1）主な課題

- ①新規顧客の獲得不足
- ②既存事業の成長鈍化
- ③イノベーション不足
- ④市場競争優位性の欠如
- ⑤グローバル対応の遅れ

### （2）解決方法

少子高齢化・人口減少は既存市場の縮小を招き、AI・IT・バイオ・量子等の技術革新は新たな市場を創造し、新製品を創造する反面、既存市場の衰退や既存製品の陳腐化等を招きます。また、国際的な政治・経済環境の変化は、国際貿易の在り方や国際取引市場の変化、為替レートの変化等をもたらしています。

このような経営環境の中で、企業収益を改善し、企業成長を実現していくためには、上記2（企業維持）のための方法に加え、次の方法が必要となります。

#### ①改善・成長のための戦略

##### イ、成長戦略の明確化（市場選定・ポジショニング）

日本を含め全世界で、技術革新（産業革命）により、新たな市場が生まれ

ており、また既存市場も新技術により変化し、成長する分野と衰退する分野に分化しています。

新しく生まれる市場、新技術等で成長する市場、人口増加・需要増加で成長が見込まれる市場を探索し、その市場をセグメントし、勝てる見込みのある市場をターゲット市場とし、その市場で競合に勝てる製品ポジションを明確化し、新市場・成長市場において、事業を展開していきます。

#### ロ、差別化戦略（ブランド・技術・サービス）

多くの製品の中から、自社の製品が選択していただけるように、競合製品に対し比較優位の顧客価値を持続的に提供できるように、新技術・ノウハウ等の開発・導入、顧客サービスの向上を行うとともに、ブランドの創造と強化を図ります。

#### ハ、M&A やアライアンスの活用

自社で新事業の創造、新市場の開拓、新しい地域での事業展開を行うには、多くの時間、労力、費用が掛かります。

M & A や事業提携（アライアンス）を行うことで、短時間に、少ない労力で、新事業の創造、新市場の開拓、新しい地域での事業展開が可能となります。

#### ②新たなマーケティング手法の利用

- イ、顧客データ活用（CRM・データ分析）
- ロ、新チャネル開拓（デジタル・海外市場）
- ハ、顧客体験（CX）の強化

#### ③その他

- イ、社内ベンチャーなどにより、新規事業開発
- ロ、新技術の開発・導入による新製品開発、既存製品の改良
- ハ、企業内で不足する資源を補うための外部連携（スタートアップ・大学）

### 4、最後に

この3層は同時並行ではなく、下から順に強化するのが基本です。ただし、成熟企業では維持・成長を並行して進めるケースもあります。

- ①生存が最優先（守り）
- ②維持で安定基盤を作る（効率化）
- ③成長で企業価値を高める（攻め）

### ★事務所から★

4月7日、国会で令和8年度予算が可決され、多くの税法関連法案が成立しました。税法改正の概要に関し、5月の経営情報で紹介するとともに、6月に税制改正セミナーを開催し、詳しくご案内する予定です。（公認会計士辻中事務所、税理士法人みらい）。