

円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会 第3回 モニタリング・経営支援におけるデータ活用

収益力改善支援における データ活用

25年2月12日

中小企業における収益力改善支援で大切なこと

限られた時間と人員の中で、収益力を上げていくには、

支援活動の生産性を高めていくことも重要

そのためには、

- ① 「利益につながること」
- ② 「焦点を絞り込むこと」
- ③ 「利益貢献大きく・連続的・波及的につながる根本課題に取り組むこと」

しかし、支援側だけが効率的に動いていても、
肝心なのは、**企業側の正しい意思決定・正しい行動**がとれるかどうか

しかし、その“正しい” が簡単ではない

- ・ 経営者自身は正しいと思って判断している（以前は正しいことも、今は違うかも…）
- ・ 企業固有の文脈（歴史・文化・考え方など）から合理的に、“実利” が優先されない意思決定も…
- ・ 影響の小さな改善活動ばかり行っている…

➡ **組織内部の独自の合理性がある（外部の合理性で捉えても利益に繋がらない）**

「支援」は経営者との信頼関係があつてこそ

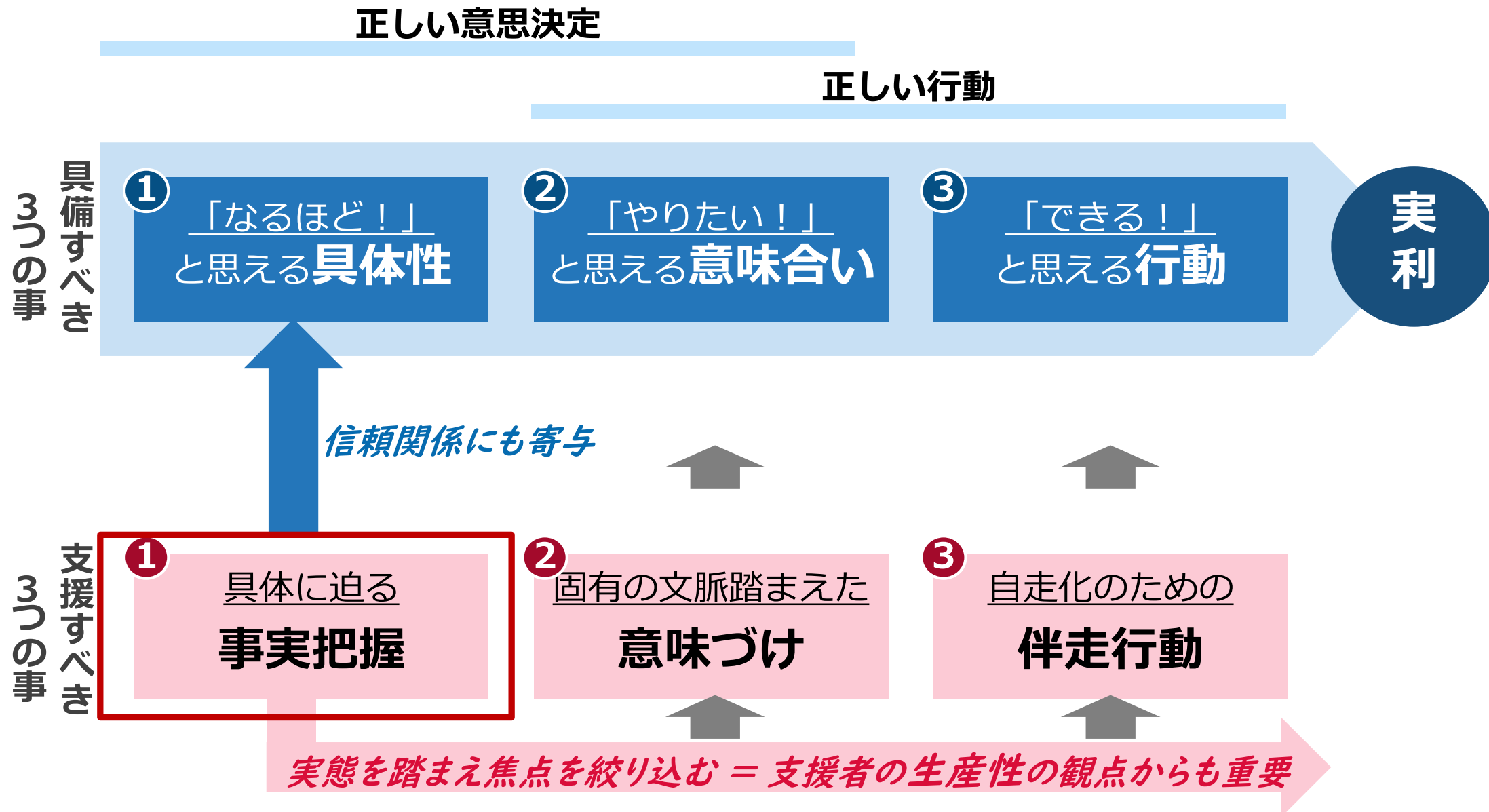
- ◆一般論ではなく、**会社固有**の事象を**具体的**に捉えること
- ◆捉えるべきは、**利益**に影響する箇所を捉えること



利益に影響する**会社固有**の**事実**を**具体的**に捉えること

「なあ～るほどお…そういうことか…」
と言われたら頼られる関係に近づいている

具体的に迫る事実把握は、 実利・信頼関係・生産性に影響を与えるため、初動で最も重要



具体的に迫る事実把握で行う主な取り組み

いずれも重要だが、特にお客様の声は有効。中小企業はマクロ要因よりも、目の前のお客様の動向に大きく影響するため、**お客様との関係性を定性的・定量的に捉えることが重要**

定性情報 から迫る

- ① 社長＋経営陣面談
- ② 従業員面談
- ③ **顧客面談**
- ④ 現地・現物・現実で“観る”

定量情報 から迫る

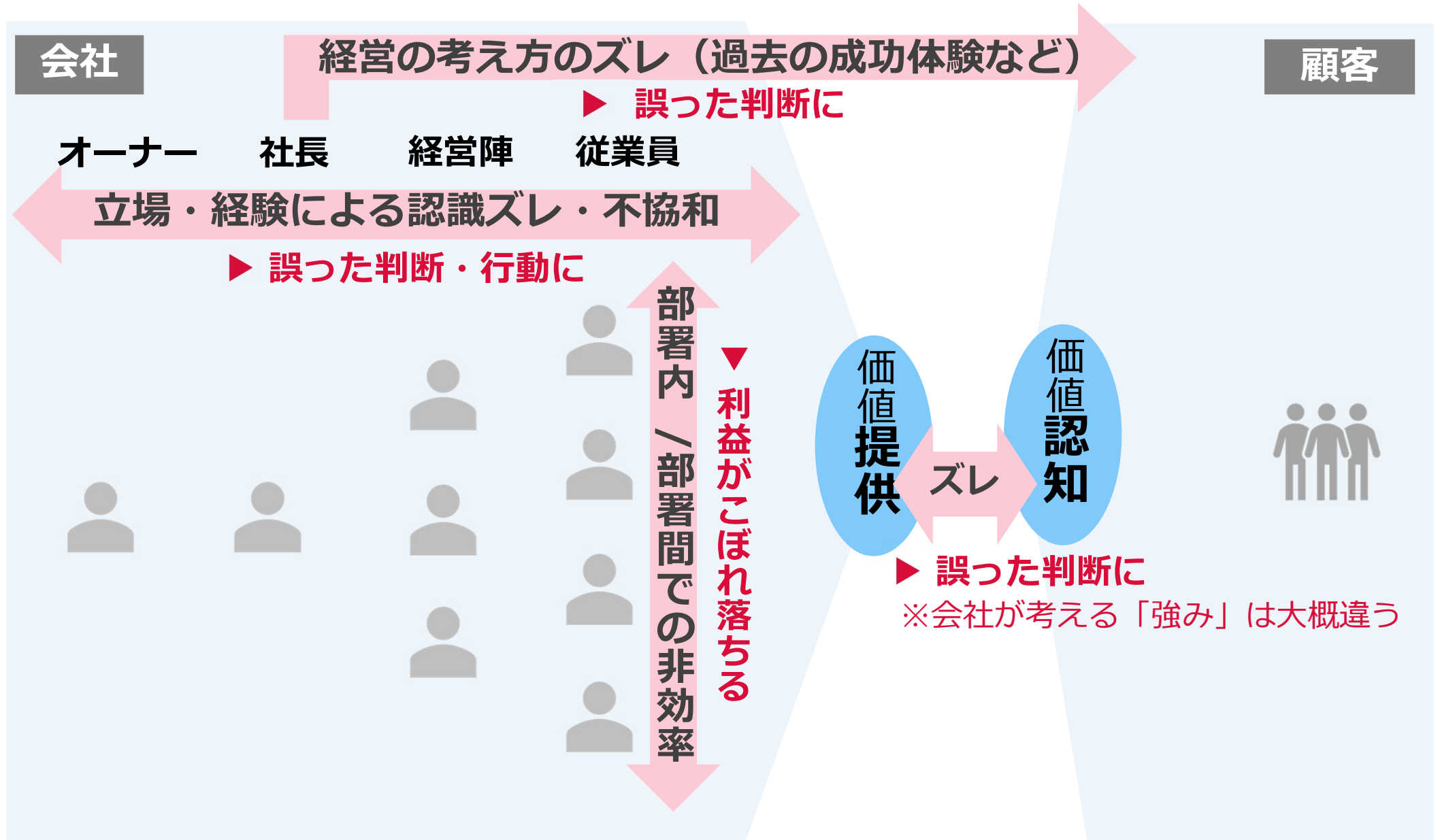
- ⑤ **売上の把握**
- ⑥ **採算の把握**
- 他) 面談結果等から数字分析

数字で
確認

数字から
問う

Tips 実際には、社内・社外の情報も重視はしますが、鵜呑みにはせず、多面的な検証・評価の上で判断

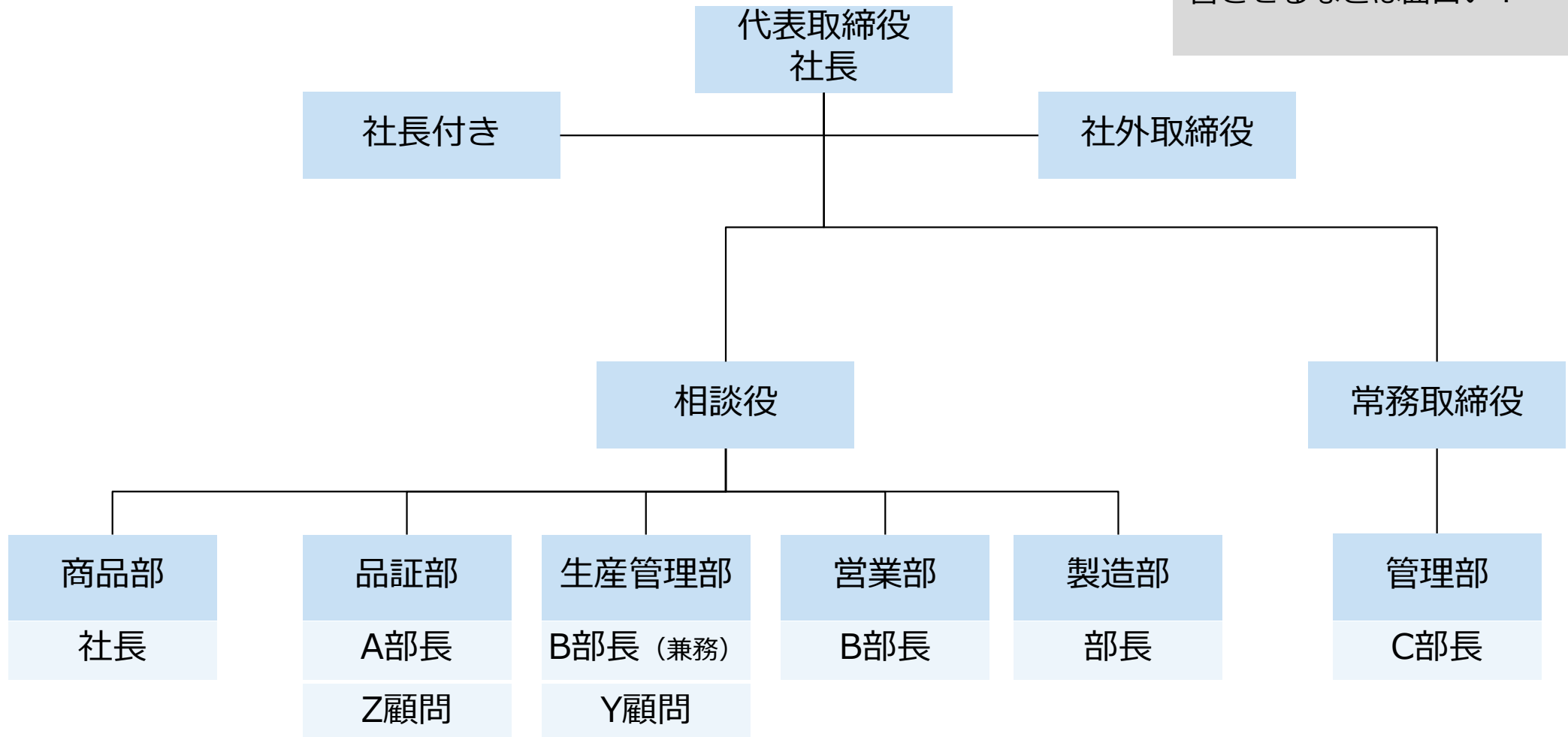
参考) 具体的に迫る着眼点 ～実利につながる場所を念頭に迫る



参考) 組織図からも想像できることが多くある

経営ガバナンス、組織ガバナンスなどの観点から、どういうことが起きそうなのか？を想像すると、実態把握すべき点が明確になりやすい

組織図とその考察をAIに学習させるなどは面白い？



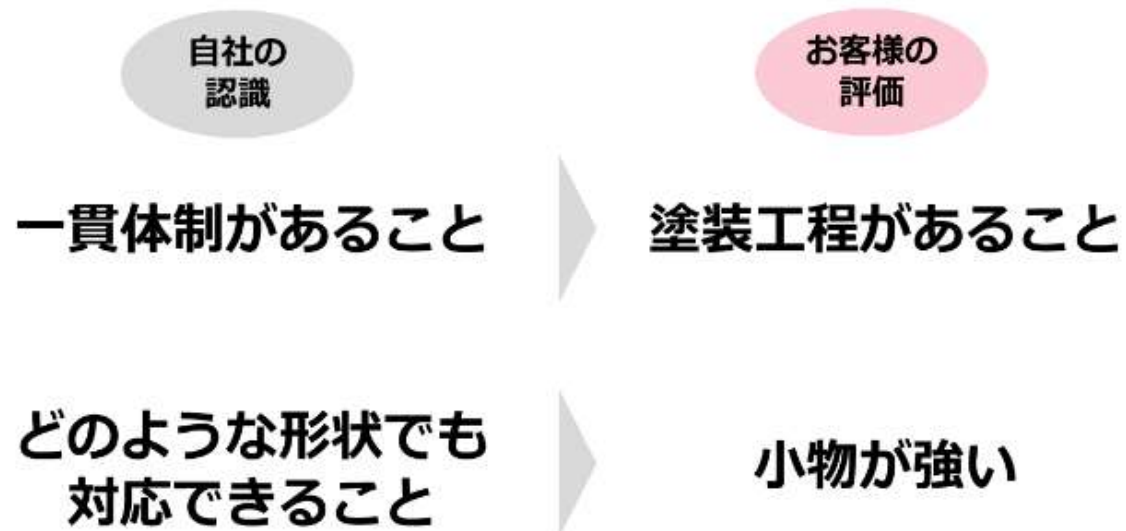
③顧客面談：価値が生まれる場所はお客様だからこそ話を伺う

顧客様と自社の認識はズレている事が多い

顧客の声に基づいた「強み」・「改善」は、収益力改善のヒントに

Confidential

認識の違い（例）



総花的な強みではなく

具体的な1点を評価
頂いているケース多い

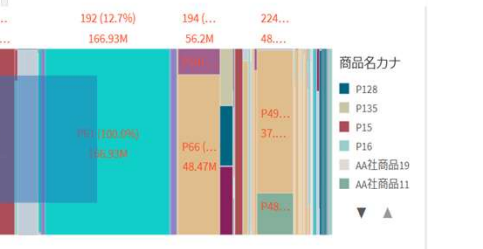
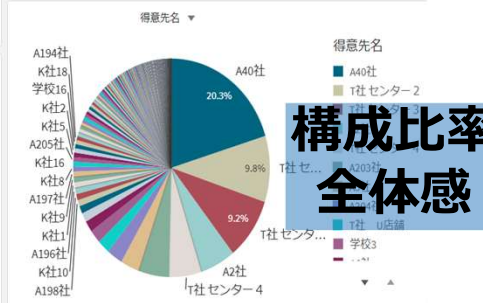
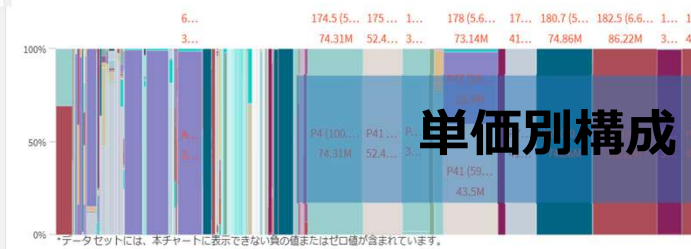
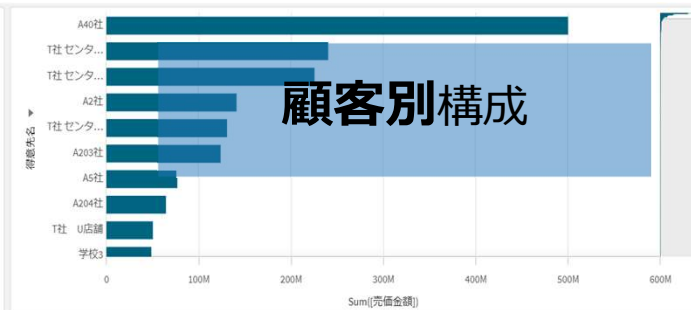
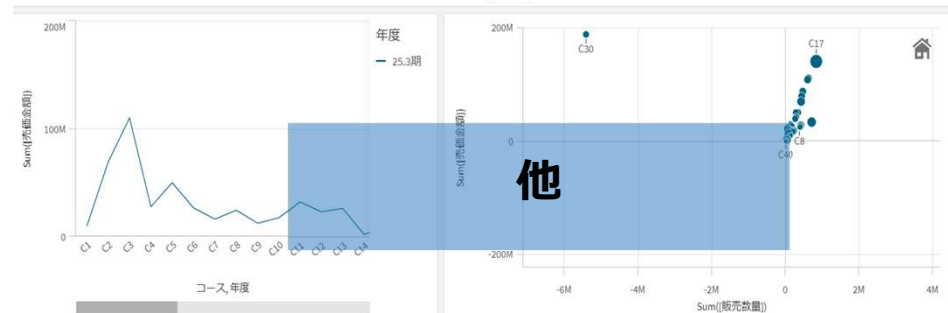
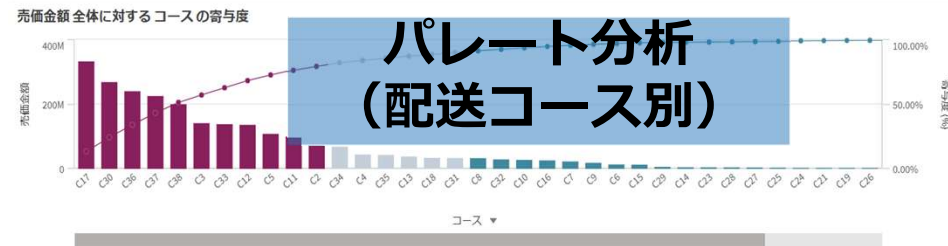
⑤売上の把握：売上データからお客様との関係性を定量的に捉える

いつ？誰に？何を？いくつ？いくらで？の売上データで当社のことが色々分かる

日付	顧客名	配送コース	商品名	販売数量	売単価	売上げ
2024.10.01	A1社	C2	P2	257.00	195	50,115
2024.10.01	A2社	C3	AA社商品2	21.00	152	3,192
2024.10.01	A2社	C3	P4	864.00	175.5	151,632
2024.10.01	A2社	C3	P4	456.00	175.5	80,028
2024.10.01	A3社	C4	P5	28.00	198	5,544
2024.10.01	A4社	C4	P5	28.00	198	5,544
2024.10.01	A5社	C5	P6	72.00	96	6,912
2024.10.01	A5社	C5	P7	828.00	179.8	148,874
2024.10.01	A5社	C5	P4	24.00	186	4,464
2024.10.01	A6社	C6	P7	1,200.00	187	224,400
2024.10.01	A7社	C7	AA社商品3	25.00	63	1,575
2024.10.01	A8社	C7	AA社商品3	50.00	61.2	3,060
2024.10.01	A8社	C7	AA社商品4	4.00	135	540
2024.10.01	A9社	C8	AA社商品3	5.00	58	290
2024.10.01	A9社	C8	AA社商品1	5.00	243	1,215
2024.10.01	A10社	C9	P10	1.00	287	287
2024.10.01	A10社	C9	AA社商品1	8.00	230	1,840
2024.10.01	A10社	C9	P11	1.00	1170	1,170

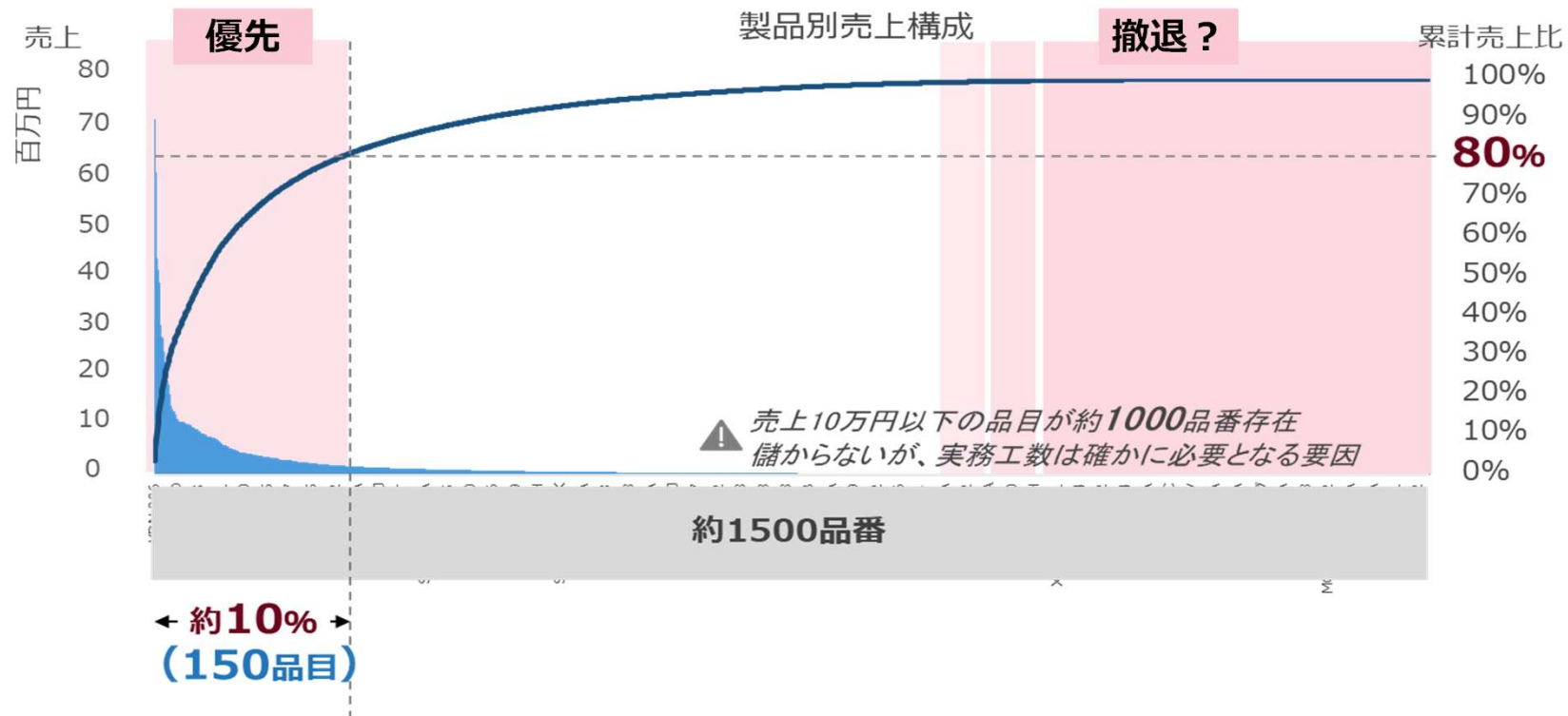
売上データ例

参考) 売上データの分析 (前ページの情報のみで作成可能)



製品別売上構成の把握ができれば、改善に取り組むべき対象製品が見える

▶ 価格交渉や生産性改善の優先順位付けができる



ポイント

- 製品別の年間売上や、売上構成比率の把握ができていないことが多い
- これをつくるだけでも、焦点を絞り込める
- 2：8の法則のようなものが出る ➡ 4：64（上位4%で50%以上）もある

採算把握は、会社固有×具体性×事実×利益計数 故に…

1

一般論でなく、内部事実あり、具体性があり、利益の話のため、
▶ 経営者からの信頼を得られやすい（経営者も知りたい）

2

業績改善ができる
▼ 本業支援

具体的な事実を元にした**価格交渉**ができる

成果が出やすい部分に絞った**生産性改善**ができる

勝算の高い**投資判断**ができる

採算実績を踏まえ**見積改善**ができる

3

事業理解が深まる
▼ 事業性評価

どこで儲けていて、どこで不十分なのか？、何故なのか？
収益構造が分かる ⇒ 事業の組み換えで収益改善できる（構造改革）

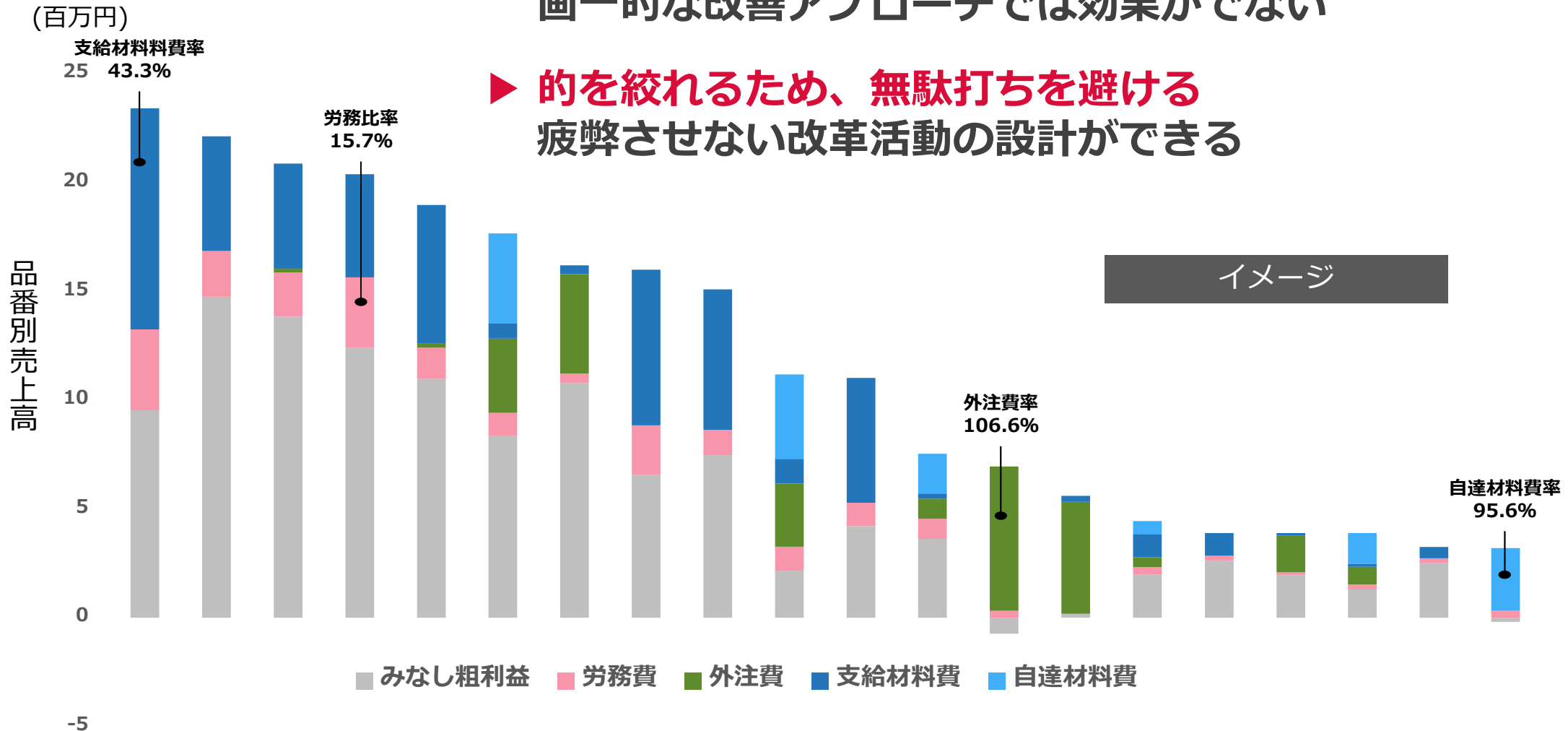
儲けやすいところ、儲けにくいところ、つまり
得意・不得意（≡強み・弱み）が分かる ⇒ 強みを伸ばす

具体的にイメージしやすい ⇒ 行動に移しやすい、予測しやすい

製品別採算 / 顧客別採算 / 拠点別採算 / 事業別採算 / 設備投資別採算

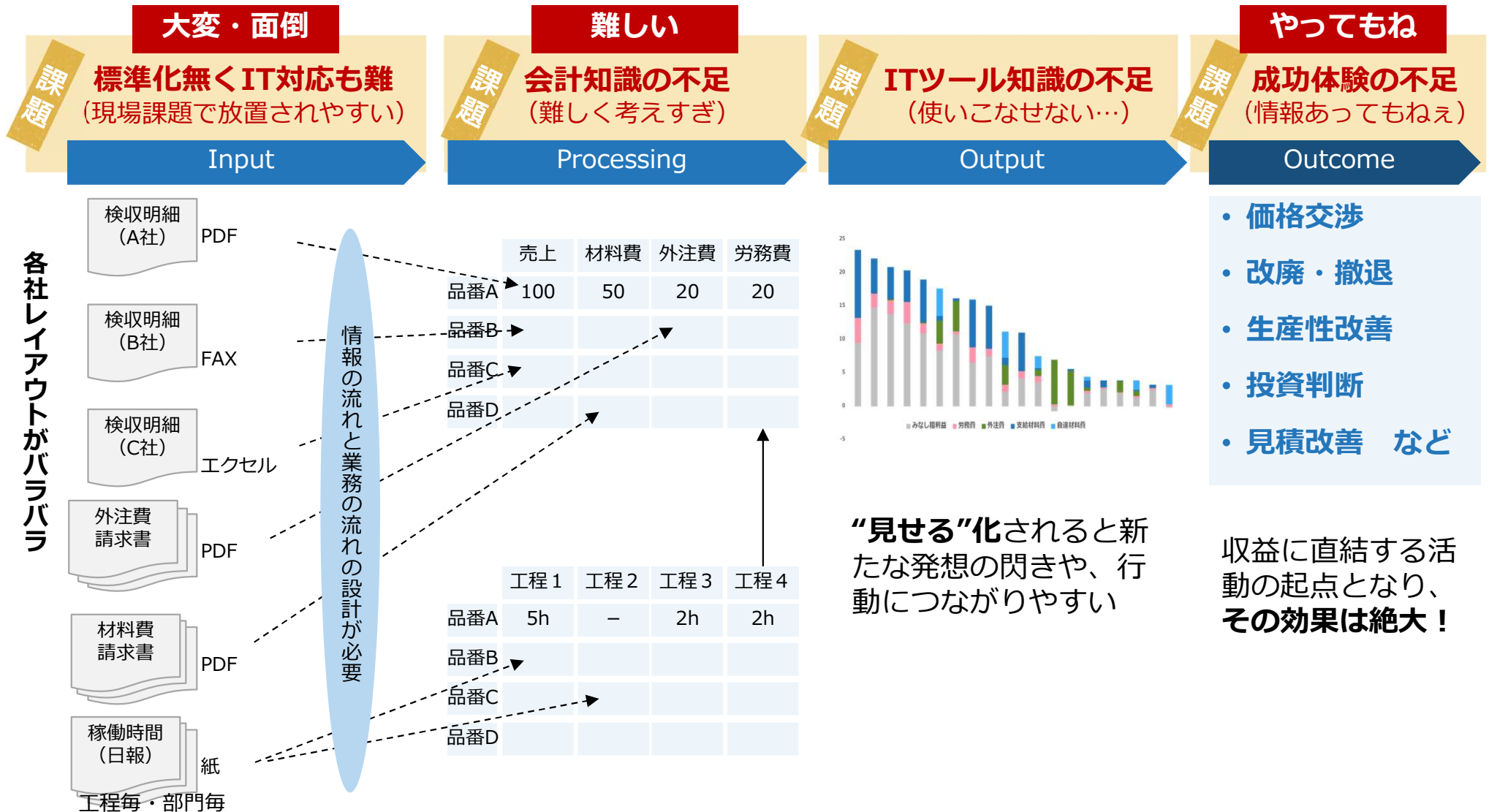
製品別採算をみれば、具体的な改善活動が展開できる

- ▶ 原価構成は製品により大きく異なるケース多々あり
画一的な改善アプローチでは効果がでない
- ▶ 的を絞れるため、無駄打ちを避ける
疲弊させない改革活動の設計ができる



採算把握の流れと突破すべき課題

収益に直結する重要な情報だが、社内情報の組合わせに過ぎず、単なる情報整理…



参考) 金融機関におけるメリットも大きい

■ 裾野が広い

- ・ ニーズあり：企業側もやりたいが、やれていない（何よりも感謝されます）
- ・ 対象広い：全ての改善活動の入り口であり、全フェーズの企業において必要

■ 事業性評価・業績兆候の捕捉：支援タイミングを逸失しない

■ 人材育成

- ・ 本業への理解：本業への深い理解につながる
- ・ 品質維持しやすい：一定の学び・経験で可能。人により解釈が異なること少ない

モニタリングという視点で言えば…

採算情報でモニタリングできれば良いが…

- 収益力改善支援の中で、採算情報（利益情報）を元に判断することは多く、支援実務という観点では、採算把握までは行うべき
- しかし、コスト情報の集約や、締めてみなければ分からないという遅行性もある
- また、採算情報は言い換えれば原価情報でもあるため、秘匿性の高い情報ともいえる

業績モニタリングには、売上変化（取引データの粒度）を追うというアイデアも

- 主要なお客様の売上が変化した、主要な製品の売上が変化した、単価が変わった、数が変わったなどが見えれば、何か変化が起きているのか？を捉えることができる
- 多くの企業でパレートの現象が見えるため、主要製品の売上が変化すれば利益の影響も大きいと考えられる
- 小売りならPOS、製造業ならば出荷明細などで情報として纏まりやすい
- 売上の変化をどう捉えるのか？はITの活用で容易。売上の変化に対してアラート設定などもITで対応可能

BACソリューションズ株式会社

〒107-6013

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル13階

TEL 03-5561-5210

<https://brainandcapitalsolutions.com/>