

## 広島県支部

### 「経営診断における理論・デューデリ・企業価値の活用」に関する調査・研究

#### 1. 調査研究のスキーム

A社から提出された「貸借対照表、損益計算書、製造原価計算書」を基本データとし、ヒアリング手法でデューデリを実施し、企業価値の評価を行うことにした。

#### 2. A社の状況の把握

営業利益の2期連続の赤字及びコスト意識の低さは問題である。流動比率や固定・長期適合率が安全圏である。金型製造業平均との比較では、労務費及び外注加工費に大きな差異がある。

#### 3. 改善計画の提案

根拠となる理論を基に改善項目をまとめた。理論は、第4章「理論の活用」で説明する。

- (1) 事務・製造部門の改善：社長をリーダー・専務をオブザーバーとした事務部門改善チーム及び専務をリーダー・社長をオブザーバーとした製造部門改善チームを作る。オブザーバーは意見を出せない。聞くことに集中する。全社的・統合的事項の改善を図る。
- (2) 営業力の強化：専任の営業担当者を任命し、「顧客の儲けにつながる新しい営業の役割」を実行する。また、新分野への進出を目指す。
- (3) 売掛金の早期回収：キャッシュフローを確保するため、早期回収を進めていく。
- (4) 営業利益の黒字化：①ムダを徹底的に排除する、②「一定の生産量をどのくらい短い時間で生産できるか」の視点から真の能率向上を実施することで、黒字化を図っていく。
- (5) 売上値引高の削減：売上値引が発生した真の原因を追究し、問題の解決は、一度で終わるものではない。それからどうするかを考え、売上値引高の削減を図っていく。
- (6) 技術の伝承：マイスター制度の導入やハンディタイプの小型ビデオカメラを使ってベテラン技術者の作業状況を撮影し、勉強会を開いて技術の伝承を行う。
- (7) 残業時間の見直し：過労死という心配もある。「終わりの時間」をつねに意識し、業務時間内に仕事が終わらい真の原因を突き止めて解決する。
- (8) 外注の取り込み：20,000千円分を内作に取り込むという不可能と思える目標を掲げて、二交代制の導入や、みんなで知恵を出して生産のしくみの改善を行う。
- (9) その他、①仕上依存からの脱却、②在庫の見直し、についても提案した。

#### 4. 改善活動の中間報告

オブザーバー制度によって、社長としてこれまで見えていなかった専務の力が分かってきた。また専務も社長のやり方が理解できるようになってきた。社長や専務が本気で改革に取り組むことを知り、また経営に参加しているという実感から社員のモチベーションが高くなり、二交代制度の導入やマイスター制度の導入で「技術の伝承」ができる、「ムダなら排除できるという力を旗印にしていこう」という、光が見えてきたことで社員にやる気が出てきた。

## 5. 理論の活用

- (1)SWOT 分析：外部環境（機会、脅威）と内部環境（強み、弱み）で企業の現状を分析し、さらに CROSS 分析をベースに、短期、長期の経営戦略を策定する。バランス・スコア・カードの要素の関連関係を戦略マップにまとめる。
- (2)キャッシュフロー経営とは、利益よりもキャッシュフローを重要な経営指標とする考え方である。利益と同じ位キャッシュフローを重要とする考え方である。
- (3)TOC 理論について、①“自社の製品”でなく“顧客の儲け”を売る、②3つの指標（スループット・在庫・業務費用）、③競争優位の確立、④時間の概念を経営に取り込む、⑤対立解消、⑥「たくさん作れば安くなる、売れなくても作れば儲かる」は誤解、を解説した。
- (4)とことん聞く経営について、①とにかく相手の言い分を聞け！モチベーションは上がる、②社長が社員に勝って何の得があるのか、を解説した。
- (5)トヨタ生産方式について、①ムダの徹底的排除、②みかけの能率、③常識の陰に非常識が隠れている、④解決した・それからどうするかを考える、⑤いい改善はいい改善を呼ぶ、⑥残業が問題解決を遅らせる、⑦終わりの時間でタイムスケジュール、⑧目標は高く現状とのギャップが危機意識になる、⑨「ないものねだり」より「ないないづくし」が知恵の源泉、⑩問題は姿が見えれば8割解決、を解説した。

## 6. ビジネスデューデリジェンス

- (1)ビジネスデューデリジェンスについては、①企業の構造、②チームの編成、③基礎的事項、を解説した。
- (2)ヒアリング技法については、①ヒアリング、②ヒアリング技法、を解説した。
- (3)業績データの分析について、①業績データ分析の目的、②データの分類、③分類したデータの内容、④分類したデータの加工、⑤データ分析のポイント、⑥データの分析手法、を解説した。
- (4)外部環境分析について、①PEST 分析、②ファイブフォース分析、③ポジショニング・マップ、を解説した。
- (5)事業の活性化について、①活性化策構築のポイント、②短期に活性化できるポイント、③ビジョンの重要性、④一体化戦略、⑤長所伸展の重要性、⑥長所伸展戦略、⑦一番になる重要性、⑧力相応一番戦略、を解説した。

## 7. 企業の価値の評価

- (1)企業の価値の分類について、①事業価値、②企業価値、③株主価値、を解説した。
- (2)企業の価値評価の計算式について、①インカムアプローチ、②マーケットアプローチ、③コストアプローチ、を解説した。
- (3)A社への適用について、①「年買法」による企業価値の比較、②基礎データ、を解説した。