

## 第2章 自社の経営を見直す

建設投資の急速な減少、またそれに伴う過剰供給構造など、建設業者をとりまく環境は大きく変化し、特に公共工事に対する依存度が高い建設業者にとっては、厳しい経営環境となっています。そのような中で、多くの建設業の経営者からは、“危機感はあるがどのようなことをすればよいか分からない”といった声が聞かれます。

そこで、この章では経営戦略策定の方法の一例を紹介します。今一度自社の経営を見直し、今後の進むべき方向を決めるための参考としてください。

### 1 経営戦略

#### ■ 経営戦略とは？

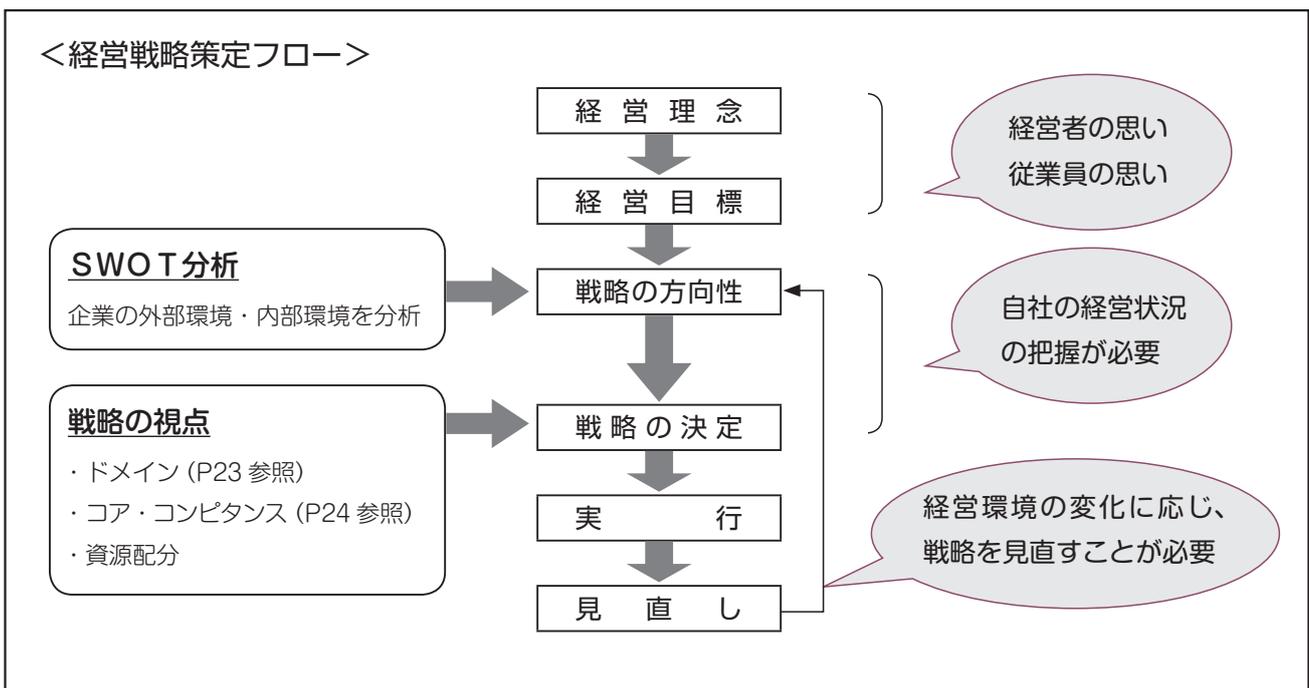
経営戦略には、さまざまな定義がありますが、簡単に言えば「企業の将来目標を定め、その目標達成に向け、企業と経営環境との関わり方を示したものであり、企業での意思決定の指針となるもの」です。

#### ■ なぜ、経営戦略が必要なのか？

現在、「行き当たりばったり」や「その場しのぎ」の経営を行っていないでしょうか。建設投資が右肩上がりであった時代には、通用したかもしれません。しかし、厳しい経営環境を迎えている現在において、そのような経営意識では社内外の信頼や協力は得にくく、企業の存続自体が危うくなりかねません。

そこで、現在直面している経営環境や自社の経営状況を客観的に把握・分析し、経営戦略を策定する必要があります。また、経営戦略を示すことにより、目指すべき目標に向かい、従業員の意思統一を図ることができます。

では、実際に以下のフローに従い、経営戦略を策定してみましょう。



## ① 経営理念を確認しましょう

経営理念とは、経営者もしくは企業における抽象的・理想的な目的、哲学、理想、価値観、行動指針といった基本的な考え方で、経営活動の拠り所、原点となるものです。

### ポイント

- ・ 経営者のみならず、従業員全員が共有する行動指針となりますので、分かりやすく、なじみやすいものにしましょう。
- ・ すでに、社是・社訓や企業スローガンとして掲げている場合も、現在の経営環境とかけ離れたものであれば、見直しをしてください。

- 【例】**
- ・ 自然との調和をめざした環境企業
  - ・ インフラ整備のみならず、文化・環境活動を通じた地域社会への貢献
  - ・ 子どもに誇れる建設業
  - ・ 安全安心を提供し、信頼・感謝される企業
  - ・ 時代を先取りし、技術を磨き続ける企業

➤➤ では、下に経営理念を書き出してみましょう！

## ② 経営目標の設定をしましょう

経営目標とは、経営理念のもとで将来望ましいと考えるビジョンや構想を示したものであり、その実現に向かって企業経営が行われることとなります。

具体的な経営目標としては、「定量的な目標」と「定性的な目標」があります。

- ◇ 定量的な目標・・・売上高、営業利益、経常利益、売上高営業利益率 など
- ◇ 定性的な目標・・・技術力の向上、新分野への進出、雇用の維持 など

### 具体例

- ◇ 定量的な目標
  - ・ 来年度までに売上高〇〇〇円を達成する
  - ・ 3年後には売上高営業利益率〇%を達成する
- ◇ 定性的な目標
  - ・ 5年以内に地域における住宅建築のシェアNo.1を達成する
  - ・ 3年以内に新たな技術の開発を行う
  - ・ 従業員の雇いを維持する

### ポイント

- ・ 達成不可能な目標ではなく、相当の努力により現実に達成できる目標を設定することで、社員のやる気向上を図りましょう。
- ・ 社員の実感・達成感を得るため、定性的な目標のみならず、必ず定量的な目標を設定します。
- ・ 定量的な目標を定めるにあたっては、単なる願望ではなく、根拠ある数値とすることが重要です。
- ・ 各目標を設定する場合には、必ずいつまでに達成するか期限を定めましょう。
- ・ 易しすぎる目標では、達成したときの効果は小さく、満足度も低いものになってしまいます。

➤➤➤ では、下に経営目標を書き出してみましょう！

<定量的目標>

<定性的目標>

### ③ 戦略の方向性を検討しましょう

経営戦略の基本的な方向性を決定するにあたって、現在直面している、又は将来予測される外部環境と自社の有する経営資源などの内部環境について分析を行います。その際には、SWOT分析を活用します。

SWOT分析とは、企業の外部環境と、自社の強みと弱みを結びつけた分析を行うものです。具体的には、自社の強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）を認識し、また外部環境における機会（Opportunities）と脅威（Threats）を明らかにし、適切な経営戦略を決定します。

#### （i）外部環境の分析

外部環境は、自社の力ではどうすることもできないものであり、以下のような視点で分析を行います。検討する際には、以下の具体例等を参考にしてください。

#### [ 具体例 ]

○ <b>政治的要因</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法律（規制）</li> <li>・ 税制</li> <li>・ 政府の方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住宅瑕疵担保履行法の施行</li> <li>・ 農地法の改正</li> <li>・ 住宅ローンの減税制度</li> <li>・ 公共投資の削減</li> <li>・ エコポイント制度</li> </ul>
○ <b>経済的要因</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 景気の動向</li> <li>・ 国際情勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金利、為替などの動向</li> <li>・ 原油価格の動向</li> <li>・ 中国を中心とするアジア経済の活性化</li> </ul>
○ <b>社会的要因</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人口動態</li> <li>・ 流行、ライフスタイル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化</li> <li>・ 団塊世代のリタイア</li> <li>・ 国際化</li> <li>・ 環境志向</li> <li>・ 健康志向</li> <li>・ 本物志向</li> </ul>
○ <b>技術的要因</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな技術</li> <li>・ IT化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな技術を活用した代替品</li> <li>・ IT技術の進化</li> </ul>
○ <b>顧客（市場）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の数、構成</li> <li>・ 購買行動の特徴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インターネット購買者の増加</li> <li>・ ニーズの多様化</li> <li>・ アフターメンテナンスの重視</li> </ul>
○ <b>競合他社</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合他社の参入状況</li> <li>・ 競合相手との比較</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合他社の参入、撤退状況</li> <li>・ 競合他社との戦略・財務状況などの比較を行うことで、自社の強み、弱みを把握</li> </ul>
○ <b>地域性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の特性</li> <li>・ 地域の課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域ブランド（特産物）</li> <li>・ 観光資源</li> <li>・ 耕作放棄地</li> <li>・ 過疎化</li> <li>・ 交流人口の動向</li> </ul>

(ii) 内部環境の分析

内部環境の分析では、自社の有する経営資源について分析を行います。検討する際には、以下の具体例等を参考にしてください。

○ ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特殊技術を有す従業員</li> <li>・ 余剰労働力（繁忙期）</li> <li>・ 高齢化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業経験、調理師資格などを有する従業員</li> <li>・ 毎冬期に余剰労働力が発生</li> <li>・ 技術者の高齢化 ・ 後継者の不在</li> </ul>
○ モノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 遊休資産</li> <li>・ 設備・機械</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社倉庫を使用していない</li> <li>・ 最新の機械を保有している</li> </ul>
○ カネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己資金</li> <li>・ 資金調達の可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己資金に余裕がある</li> <li>・ 金融機関等からの資金調達が可能</li> </ul>
○ ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の得意技術</li> <li>・ 企画開発力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他に負けない専門特化した得意技術を有する</li> <li>・ 企画力を活かし、提案型営業を行っている</li> </ul>
○ その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブランド</li> <li>・ 情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域ブランド ・ 建設工事での看板力</li> <li>・ 独自のネットワークを持ち、情報収集力がある</li> </ul>

ポイント

- ・ 自社の経営資源を見直す場合、経営者からの視点だけでは、気づかない点もあります。そのため、従業員からの視点や、社外からの視点（専門家の意見）なども活用しましょう。これまで気づかなかった思わぬ自社の強みに気づくかもしれません。自社にとっての当たり前が、他では特別かもしれません。
- ・ 自社の内部環境の特徴を把握する場合、同業他社などと比較することも重要です。そうすることで、自社固有の特徴が浮き彫りになることがあります。

(iii) 把握した外部環境・内部環境の「機会／脅威」「強み／弱み」への振り分け

- ・ 外部環境は、「機会」と「脅威」に振り分けます。
  - ⇒ 自社にとってチャンスとなる場合は「機会」として把握します。「脅威」はその逆です。
- ・ 内部環境は、「弱み」と「強み」に振り分けます。
  - ⇒ 他社と比較し、優れている場合は「強み」として把握します。「弱み」はその逆です。

外部環境の「機会」「脅威」と内部環境の「強み」「弱み」を組み合わせることにより、自社の進むべき方向性が示唆されます。

組合せ	対 応	
機会：強み	機会を活用し、自社の強みを活かすことができる分野であり、自社にとって最も適した環境です。	
機会：弱み	弱みを克服できるのであれば、機会を活用することができるかを検討しましょう。	
脅威：強み	強みがある場合は、脅威を克服することが可能であるかを検討します。しかし、脅威は、自社の力ではどうすることもできないものであるため、一般的に回避すべき方向であるといえます。	基本的に競争企業の参入が少ないため、一部事業に特化した専門・差別化戦略を取ることも有効です。
脅威：弱み		具体的には、以下を検討しましょう。 ・計画的な撤退、転換 ・事業の譲渡

### SWOT分析の具体例

#### <各環境要因の把握とSWOTへの振り分け>

	プラス要因	マイナス要因
外部環境	<b>O 機会</b> ・住宅エコポイントの創設 ・農地法改正（農業参入の規制緩和）	<b>T 脅威</b> ・新築住宅着工件数の減少 ・地域の過疎・高齢化
内部環境	<b>S 強み</b> ・地域トップクラスの建築技術 ・企画提案型の営業力 ・農業経験を有する従業員	<b>W 弱み</b> ・技術職員の高齢化 ・利活用できる余剰資産がない

#### <SWOTの組み合わせによる分析>

<b>【機会】</b> 住宅エコポイントの創設 <b>【強み】</b> 地域トップクラスの建築技術	住宅版エコポイントを活用したエコ住宅の新築、エコリフォームへの特化
<b>【機会】</b> 農地法改正（農業参入の規制緩和） <b>【強み】</b> 農業経験を有する従業員	農業分野への進出
<b>【機会】</b> 農地法改正（農業参入の規制緩和） <b>【弱み】</b> 利活用できる余剰資産がない	農業参入に必要な資産を地域の協力を得ることで取得（耕作放棄地、農機具の借用）するとともに、建設機械を活用することで、 <b>【弱み】</b> を克服
<b>【脅威】</b> 新築住宅着工件数の減少 <b>【強み】</b> 企画提案型の営業力	企画提案型の営業力という <b>【強み】</b> を活かし、新築住宅の企画提案型の営業を行うことで受注を確保し <b>【脅威】</b> を克服

ポイント

- ・ 中小企業では経営資源に一定の限りがあります。そのため、できる限り「脅威」を避け、「機会」を活用し、自社の持っている「強み」を活かすことが重要です。
- ・ 自社の経営資源のみならず、他社との連携などにより、外部の力を活用し、自社の経営資源を補うことも有効です。

➤➤➤ では、下に自社の外部環境・内部環境を書き出し、組み合わせによる分析を行ってみましょう！

<各環境要因の把握とSWOTへの振り分け>

	プラス要因	マイナス要因
外部環境	<u>O 機会</u>	<u>T 脅威</u>
内部環境	<u>S 強み</u>	<u>W 弱み</u>

<SWOTの組み合わせによる分析>

	O (機会)	T (脅威)
S (強み)	<u>OS&lt;積極的攻勢&gt;</u>	<u>TS&lt;差別化戦略&gt;</u>
W (弱み)	<u>OW&lt;弱みの克服・改善&gt;</u>	<u>TW&lt;計画的撤退・転換&gt;</u>

#### ④ 戦略を策定してみましょう

SWOT分析により、おぼろげながら、自社の進むべき方向性、戦略案が見えた場合は、具体的な戦略を策定・選択することになります。その際には、以下の3つの視点から検討します。

##### (i) ドメイン

ドメインとは、企業が経営活動を展開する領域のことです。なお、ドメインを定義する場合は次の2つの視点から行いましょう。

##### ◎ 製品・サービスからの視点

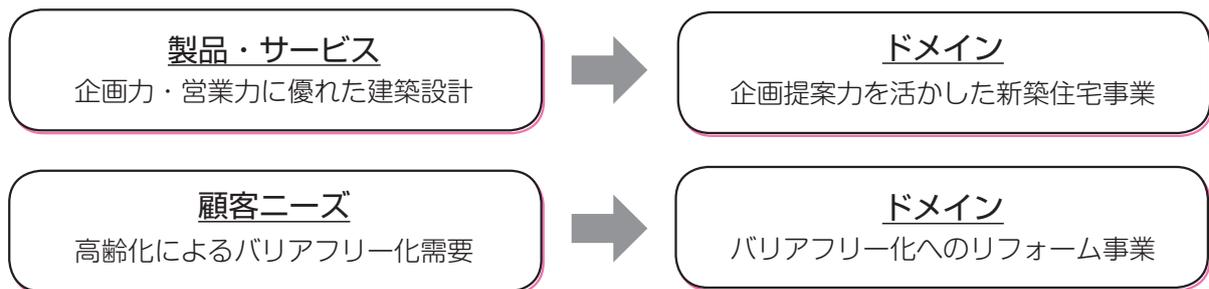
自社の有している製品・サービスの優れた点や特徴を効果的に発揮できる事業を選択します。

##### ◎ 顧客ニーズからの視点

顧客を性質別にグループ化し、一定のグループに的を絞った事業を選択します。

#### 具体例

#### 建築を営む建設業の場合



#### ポイント

- ・ 自社の「強み」を効果的に発揮できる事業領域を選択しましょう。
- ・ ドメインの設定が広すぎる場合、経営資源が分散してしまうおそれがあります。反対に狭すぎると、顧客ニーズに適合していきることができません。
- ・ 常に自社の「強み」を意識し、また、市場ニーズの変化にも機敏に反応するなど、柔軟にドメインを変更することも必要となります。

(ii) コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、顧客に対して提供する自社の能力のうち、他社が真似できない、その企業ならではの中核的な能力のことです。自社の強みとして売上に寄与しているコア・コンピタンスに対しては、経営資源を継続的に投資する必要があります。そうした長期間にわたる継続的な強化・改善を経ることで、コア・コンピタンスは構築されます。

ポイント

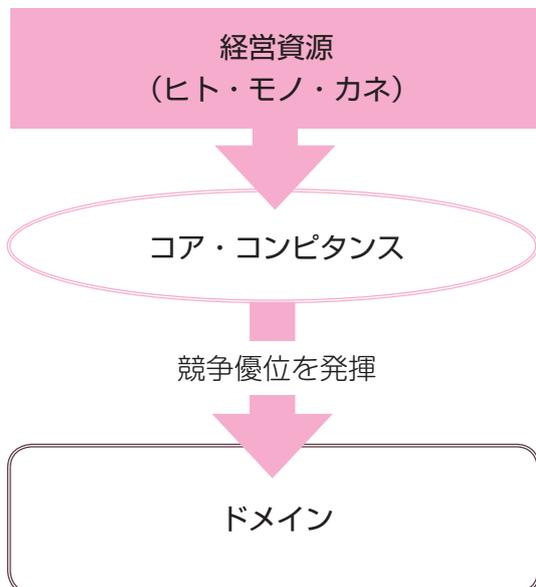
- ・コア・コンピタンスとは、自社が提供している商品やサービスそのものではなく、顧客が対価を支払っている自社の提供する機能です。
- <例> 美容室      × 髪をカットすること      ⇨サービスそのものはコア・コンピタンスではありません。
- 髪をカットする技術      ○ サービスを受けることで得る快適さ
- ・自社の常識は、他社の非常識である場合があります。そのため、コア・コンピタンスを設定する場合には、外部から意見を聞くことも重要です。
- ・市場環境の変化に応じて、コア・コンピタンスの見直しや新たな能力開発が必要となります。

(iii) 資源配分

ドメインにおいて、自社の経営資源の配分パターンを最適化することが求められます。そのためには、自社の経営資源を十分に把握することは言うまでもありません。また、複数の事業を行っている企業においては、個々の事業のみならず、全社的な視点に立ち、事業間の最適な資源配分を考えることも重要です。

ポイント

- ・自社のコア・コンピタンスを意識し、それを中心として資源配分を行いましょう。
- ・コア・コンピタンス以外の分野については、アウトソーシングなど外部資源を活用し、コア・コンピタンスへの効率的な資源配分を検討してみましょう。



限られた自社の経営資源を効率よくコア・コンピタンスに配分することで、ドメインにおいて、持続的な競争優位を築くことが重要です。

➤➤ では、思いついた戦略案について、それぞれドメイン、コア・コンピタンス、そのために必要な経営資源を書き出してみましょう！

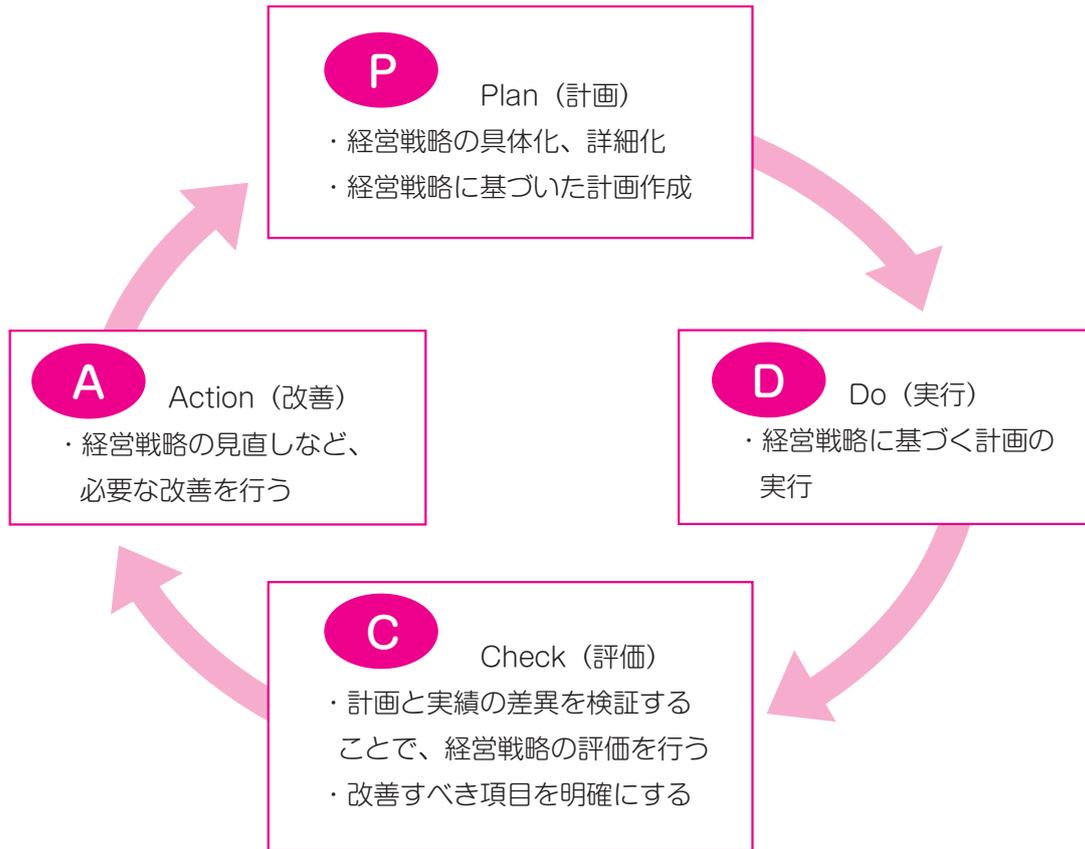
経営戦略	ドメイン	コア・コンピタンス	経営資源
[例] 高齢者向けのバリアフリー化へのリフォーム事業	高齢化が進む地域での住宅リフォーム事業	企画提案能力を含めた高い建築（設計）技術	企画提案能力・営業力を有する優秀な技術者
[案1]			
[案2]			
[案3]			

※ 経営戦略の立案にあたっては、全社的な視点で行うことが重要です。複数の事業を行っている場合は、各事業ごとにSWOT分析を行い、それぞれのドメイン、コア・コンピタンス、経営資源の配分を検討しましょう。

#### ④ 戦略の実行・見直し

経営戦略が策定されたことにより、その戦略に従い、経営目標の達成に向け、事業に邁進することになります。決して経営戦略の策定がゴールではありません。

以下の、PDCAサイクルを活用し、常に戦略の見直しを図ることが必要です。



#### ポイント

- ・ 漠然と経営戦略を実施するのではなく、経営目標で想定した期間終了後、または、長中期の計画、年度計画といった形で実行している場合は、当該期間終了後に、これまでの実績を評価するとともに、評価に応じて経営戦略の見直しを行いましょう。
- ・ 予定よりも早期に経営目標を達成できた場合も、新たな経営目標を設定するとともに、経営戦略の見直しを行いましょう。

## 2 財務分析

自社の経営を見直すにあたり、SWOT分析の内部環境分析において、「ヒト・モノ・カネ」を中心に分析をしましたが、ここでは、特に「カネ」つまり、自社の財務内容をあらためて、確認してみましょう。

たとえ、どんなに素晴らしい経営戦略を描いたとしても、それを実行できなければ、絵に描いたモチに過ぎません。自社の財務内容を正しく認識し、それに見合った、事業計画・資金計画を立案することで、経営目標の達成に向けた安定した経営を行うことができます。

また、すべての経営活動は財務に集約されます。経営活動と財務の関係を適切に把握することにより、コスト意識が高まることでしょう。

では、簡易な財務指標を用いて、自社の財務内容を分析してみましょう。

### ① 事前準備

財務分析にあたっては、自社の経年分析や同業他社との比較など期間による時系列比較や、競合他社（業界の平均値、ライバル企業）との比較が必要となります。そのため、以下のデータを用意し、比較・分析することにより、自社の強み・弱みを把握しましょう。

<用意するデータ>

- ◇ 自社の財務諸表（最低3期分）  
工事原価や販売費・一般管理費の内訳がある場合は、より詳細に分析が可能です。
- ◇ 同業他社の財務諸表や、業界の財務指標の平均値など  
同業他社の平均値などと比較することにより、自社の特徴が明らかになります。  
他に、ライバル企業などの財務諸表を入手し、比較することも有益です。

### ポイント

- ・ 適正な財務諸表を用意しましょう。粉飾決算は論外です。  
⇒ 粉飾決算を行っている場合、真の財政状況がつかめず、自社の抱えている問題が明らかとなりません。単なる問題の先送りに過ぎず、気づいたときには手遅れとなってしまいます。
- ・ 時価評価できるものについては、できる限り時価評価を行い、適正な資産価値を把握しましょう。  
回収見込みのない売掛金（完成工事未収金）等がある場合も、適正な実態金額で把握します。
- ・ 同業他社の平均値については、中小企業庁「中小企業実態基本調査」等を活用しましょう。

## ② 収益性

### ■ 売上高営業利益率

売上高に対する営業利益の比率。営業利益は、製品・商品の収益力及び販売・管理活動を総合的に勘案した指標です。

この率が高いほど、会社の営業活動での収益力が高いことを示しています。

[計 算 式] 営業利益 ÷ 売上高 × 100 (%)

[業界平均] 1.1%

### ポイント

・最も基本となる指標です。本業での利益が確保されているかを確認しましょう。

### ■ 売上高一般管理費率

売上高に対する販売費及び一般管理費の比率。販売費及び一般管理費は、販売業務・管理業務にかかる費用です。

この率が低いほど、販売業務・管理業務での効率性が高いこととなります。

[計 算 式] 販売費及び一般管理費 ÷ 売上高 × 100 (%)

[業界平均] 16.4%

### ポイント

・売上高一般管理費率が増加している場合は、各項目別に分析し、何が原因であるかを確認しましょう。

### ■ 売上高経常利益率

売上高に対する経常利益の比率。経常利益は、営業利益に受取利息配当金などの営業外収益を加え、支払利息等の営業外費用を引いたものです。

この率が高いほど、会社の通常の状態での、営業活動と財務活動を通しての経常的な収益力が高いことを示しています。

[計 算 式] 経常利益 ÷ 売上高 × 100 (%)

[業界平均] 1.3%

### ポイント

・売上高経常利益率が、経年比較、業界平均比較の結果、低い傾向にある場合、借入金の利子負担が増加している場合が多い傾向にあります。

### ③ 安全性

#### ■ 自己資本比率

総資本に対する自己資本の比率。自己資本とは、企業に出資された資本及び企業が過去に獲得した利益のうち配当せず社内留保した部分から構成されるため、将来返済するという性質のものではありません。

この率が高いほど、企業が調達した総資本に占める自己資本の割合が高いことになり、倒産の可能性は低くなると考えられます。

[計 算 式] 自己資本 ÷ 総資本 × 100 (%)

[業界平均] 30.8%

#### ポイント

- ・悪化の原因としては、借入金や買掛金など、負債の増加傾向が考えられます。増資、内部留保の増大、また調達した資金による負債の圧縮により改善を検討しましょう。

#### ■ 流動比率

流動負債に対する流動資産の比率。流動資産は、営業取引において取得した資産など1年以内に現金化される資産です。

この率が高いほど緊急の資金需要にも対応できる反面、流動比率が高すぎると資産が効率的に活用されていない可能性も考えられます。

[計 算 式] 流動資産 ÷ 流動負債 × 100 (%)

[業界平均] 155.2%

#### ポイント

- ・流動比率を算出するにあたっては、棚卸資産（未成工事支出金）について、代金の回収が見込めないものなどを過大に計上していないかを確認しましょう。
- ・遊休固定資産を有する場合、売却等により現金化を図ることで、改善が可能です。
- ・増資等により、流動資産（現金、預金）を増加させることも検討しましょう。

#### ④ 効率性

##### ■ 総資本回転率

総資本に対する売上高の比率。売上高は企業が事業に投資をした総資本を回収する手段であり、企業が総資本をどの程度効率的に活用しているのかを判断するものとなります。

この率が高いほど総資本が効率的に活用されていることを示しています。

[計 算 式] 売上高 ÷ 総資本 (回)

[業界平均] 1.35 回

#### ポイント

- ・資本を増加させることが企業の目的ではなく、その資本を活用し、売上・利益を出すことが重要です（特に株主からは、この視点が重視されます）。

#### ⑤ 成長性

##### ■ 売上高成長率

当期の売上高が前期に比べて、どのくらい伸びたかを示す指標。分析にあたっては、過去数年間の数値の変化に注目し、その推移により判断します。

[計 算 式] (当期売上高 ÷ 前期売上高 - 1) × 100 (%)

[業界平均] 3.7% 増

#### ポイント

- ・まずは、完成工事高がどのように推移しているかをおおまかに確認しましょう。
- ・完成工事高が減少している場合は、それに比例して工事原価を減少させ、一定の利益が確保されているかなどを確認しましょう。
- ・売上高成長率はただ高くなれば良いというものではありません。増加に併せて売上高一般管理費率も増加するなど、規模の拡大に伴い効率性が失われる事態も生じるため、バランスの取れた成長であるかをその他の指標で確認することも重要です。

※ 業界平均：中小企業庁「平成20年中小企業実態基本調査」：(平成19年度決算に基づく実績)

#### ⑥ 財務分析支援ツール

財務分析にあたっては、以下のホームページにおいて、簡易な財務分析を無料で行うことができます。ぜひ、活用してみましょう。

##### ■ 「クイック建診」 財団法人 建設業振興基金

<http://kenshin.yoi-kensetsu.com/>

建設業向けの簡易な財務診断を行うことができます。必要な財務数値を入力するだけで、その場で結果を確認することができます。

##### ■ 「経営自己診断システム」 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

[http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD\\_0100](http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD_0100)

自社の財務データを入力するだけで、即時に財務状況と経営危険度を把握できるシステムです。