

経営改善計画策定支援における着眼点

2022年4月1日

独立行政法人中小企業基盤整備機構

1. 現状分析の着眼点

ビジネスモデル俯瞰図を用いて事業内容や商流・業務プロセスを整理し、損益実績をもとに過去の損益状況・事業状況を把握することで、事業者の特色・問題点等について、定性的情報・定量的情報の両面から網羅的に検討することが可能となります。具体的には、次のような切り口での現状分析が有用です。

① 会社基本情報の確認と分析

株主構成や役員構成、代表者年齢や経営理念といった基本情報等を確認・整理することにより、経営体制・事業承継における問題点の検討が可能に。

② 財務分析

過去の損益・経営管理指標等の変動状況と、その変動原因の確認、同業データとの比較等から、損益・経営管理指標等の特徴・問題点等を検討することが可能に。同業データとの比較等についてはローカルベンチマークの活用等も有用。

③ 商流の確認と分析

仕入先から販売先までの商品・サービス等の流れ、取引先（仕入・外注・販売先等）の概要と取引状況・取引条件や、業種特性を踏まえた売上構成要素（店舗・営業所別、平均単価・販売数量、人数、稼働率）などの推移等を確認・整理することにより、商流から見た自社の特色、問題点の検討が可能に。

④ 業務プロセス確認と分析

自社内の、製品製造、サービス提供における業務フロー及び各工程の作業内容等を確認・整理し、自社の付加価値・競争力の源泉、変動費・固定費の構成要素について業種特性も踏まえて問題点等を検討することにより、自社の強み・弱み等を検討することが可能に。

⑤ 外部環境の確認と分析

自社の属する業界及び市場の概要と動向等を確認することにより、外部環境の問題点や、今後の見通し等について検討することが可能に。

2. 経営課題明確化の着眼点

現状分析で把握した特色・問題点等について、その原因と今後の見通し等について検討し、今後の問題点の除去、競争力強化等に向けて重点的に対応すべき経

営課題を明らかにすることにより、改善計画の実効性を高めることが可能になります。

3. 課題解決策検討の着眼点

現状分析を踏まえて、解決すべき経営課題を明確にしたら、その解決策を検討します。効果的、かつ実行可能性の高い解決策の検討に向けては、次のような着眼点が考えられます。

- ①各経営課題について、商流や、業務プロセス面の見直しを含めて、認定経営革新等支援機関と事業者が協議して、解決に向けた対応策を検討。
- ②経営課題が多い場合には、全ての改善策の実行が難しく各取組が中途半端になる可能性があるため、経営改善に向けて取り組むべき優先順位及び実施スケジュール等を検討。
- ③改善策（アクションプラン）の実行に向けては、担当者とそれを管理する責任者の明確化、実行状況を確認する会議の開催など体制整備が効果的であるため、組織体制について確認し、不十分な場合は、組織体制見直し等を検討。

4. アクションプラン策定の着眼点

経営改善計画は、策定しても実行されなければ意味がありません。改善策を実行するのは担当者なので、担当者が行動できるアクションプランが必要です。アクションプランの実行可能性を高めるためには次のような着眼点が考えられます。

- ①アクションプランの内容は経営者及び担当者が理解・納得し、実行可能なものとする必要があるため、認定経営革新等支援機関のみで策定するのではなく、経営者とも協議しながら策定し、必要に応じて担当者の意見も検討。
- ②アクションプランは担当者が何を、どのようにやればよいかわかるように、具体的で、かつ、実行状況が確認可能なものとする必要があるため、責任者・担当者・具体的な取組内容、取組方法、スケジュール、取組の目標水準を設定。
- ③アクションプランを実行した効果を数値計画に反映させるために、各取組項目の実施により、どれだけ収益（または経営管理指標等）を改善できるかを数値化。
- ④数値計画及びアクションプランが計画通り進捗しているか確認し、問題がある場合は対応策を検討する必要があるため、今後の対応方針の助言を含めて、それらを組織的に実行し、外部関係者に報告するモニタリング実施計画を策定。

5. 数値計画策定の着眼点

損益計画の実現可能性を高めるためには、現状分析の結果と改善取組み効果を踏まえて今後の見通しを検討する必要があります。

- ①売上高は業種業態に応じて、部門別・地域別・得意先別・店舗別・製品別等適切なセグメント別に実績推移と変動原因並びに今後の見通し等を確認し、それをベースにアクションプランの改善効果を数値化して計画を策定。
- ②売上高は金額ベースだけでなく、単価と数量など構成要素に分解して、実績推移の確認と、今後の見通し等を検討。
- ③原価・費用項目については、変動費の場合は変動比率、固定費の場合は金額について過去の実績推移及び変動原因並びに今後の見通しを確認し、それをベースにアクションプランの改善効果を数値化して計画を策定。
- ④計画年度で変動がある場合は、その具体的な根拠を明示。

6. 資金繰り検討の着眼点

資金繰り見通しの精度をあげ、突然の資金不足を回避するためには、事業者の入出金状況を分析して今後の資金収支を予想し、過不足が見込まれる場合は対策を講じます。

- ①取引債権債務の回収・支払条件の確認。
- ②月次売上・仕入・外注の予定金額は、売上の受注予定や季節性等を勘案。
- ③借入金の返済予定、設備投資・修繕予定等の確認。
- ④上記検討結果等を踏まえて月次の資金収支を計算し、資金不足が懸念される場合は対応策を検討。

7. 金融支援内容検討の着眼点

経営改善計画の同意を取り付けるためには、借入金返済計画の実現可能性と、各金融機関の衡平性が重要です。

- ①借入金の返済計画は、キャッシュフロー計画に基づく返済可能金額を踏まえて検討。
- ②金融機関への返済金額は、各金融機関間の衡平性を考慮。