

# 経 営 情 報

2012.1.20

NO.379

## 経営目標を達成するための経営改善計画 ～計画策定とモニタリング～

経営改善計画は、厳しい経営環境のなかで事業を継続・発展させるためには必要不可欠なツールです。金融機関との取引にあたって必要な資料であるため、経営改善計画を策定する企業は増加していますが、一方で、経営改善計画を策定したものの、経営目標を達成できず、業績の改善が遅れるケースが少なくありません。

経営目標を達成するためには、経営改善計画をしっかりと策定すること、及び実行段階のモニタリングが重要になります。今回は、経営改善計画の策定と実行により経営改善に成功した事例と、経営目標達成のための計画策定及びモニタリングのポイントをご紹介します。

### 経営目標を達成できず業績悪化する企業が増加

平成21年に金融円滑化法（「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」）が施行されて以降、金融機関は借入金の返済条件の変更に柔軟に対応するようになりました。これは、無条件で借入条件を緩和するわけではなく、経営改善計画を提出し、その達成により業績の改善が期待できる場合に支援が受けられるようになったものです。

しかし、経営改善計画を策定して金融支援を受けたものの、目標を達成できず、業績の改善が遅れている企業も見られます。

経営目標を達成できず、今後改善の期待ができなくなった場合には新たな金融支援を受けることは難しくなり、企業は経営危機に陥ることになります。安定した金融取引を継続するためには、実効性の高い経営改善計画を策定するとともに、計画書で示した改善策を実施して、経営目標を達成することが求められます。

#### 本来のシナリオ

金融円滑化法の施行

経営改善計画の策定を条件に円滑な金融支援

経営目標の達成による収支改善

金融取引正常化  
事業展開も正常化

#### 経営目標を達成できない場合

経営目標を達成できない

新たな金融支援は受けられない

資金繰りに追われ、健全な事業展開が困難

経営状況は一層悪化し、経営危機へ

実現可能性の高い経営改善計画を策定し、その実行により、経営目標を達成することが必要

## 経営改善計画策定事例

○事業内容：金属製品製造業

○資本金：9千万円

○従業員数：82名

### 【計画策定前の状況】

好不況の波の大きい業界にあり、ここ数年は、価格競争の激化、景気の悪化による受注減少等から業績が悪化。3期連続で赤字決算となり、金融機関へは借入金の償還条件変更要請を行っていた。

### 【経営改善計画の策定】

公庫のアドバイスを受けながら、次のような点に留意して経営改善計画を策定した。

#### ○現状分析を踏まえた基本方針の作成

取扱い製品のユーザー業界（半導体・液晶業界等）の動向調査、及び自社の財務分析等を実施。現状分析結果は、SWOT分析で整理し、売上拡大余地のある先に対して当社の強みを活かした営業強化、弱みの克服のための管理面強化等の基本方針を作成。利益目標は、債務償還年数10年程度となるように設定した。

#### ○具体的な改善策の作成

現状分析結果を踏まえた経営方針に基づき、売上、原価、経営管理面等の具体的な改善計画を作成。（売上計画）取引先を既往先・深耕先・新規先に区分し、それぞれについて具体的な販売計画を作成。（原価計画）現状分析で明らかになった生産管理面の問題点について、具体的な改善策を検討し生産効率改善、短納期対応の強化策等を作成。

（マネジメント計画）経営改善計画の進捗管理会議など、モニタリング実施の仕組みを構築。

#### ○部門別・担当者別に落とし込まれたアクションプランの作成

営業面と生産面の改善項目について、営業所・工場別、担当者別に具体的な取組み内容、取組み目標、実施スケジュールを設定した。

#### ○全社員への周知徹底

経営改善計画及びアクションプランの内容は、全社員参加による経営方針説明会及び事業方針中間報告会を開催することにより、会社全体に周知徹底された。

### 【モニタリング実施と金融機関へのマンスリーレポート提出】

毎月、売上・利益等の数値目標の達成状況を月次試算表等で確認するとともに、アクションプランの実施状況や前月の課題を踏まえた当月の取組み方針を検討するモニタリング会議を開催。検討結果は「マンスリーレポート」としてまとめて金融機関に報告した。

### 【取組み効果】

具体的な改善策及び担当者別アクションプランの策定と、予実管理の徹底等により収支は徐々に改善し、計画1期目で3期連続赤字からの黒字転換を果たした。金融機関取引面では改善努力と業績改善成果が評価され、主力金融機関では条件変更から正常取引に復帰し、その他の銀行も正常化に向けた検討を進めている。現在は、資金調達面での懸念が少なくなり、本業の一層の競争力強化に注力しているところである。

### 経営改善に向けた取組み

#### 【計画策定前】

3期連続赤字  
償還条件変更

#### 【計画策定】

具体的な改善策と  
担当者別のアクションプラン策定

#### 【計画実行】

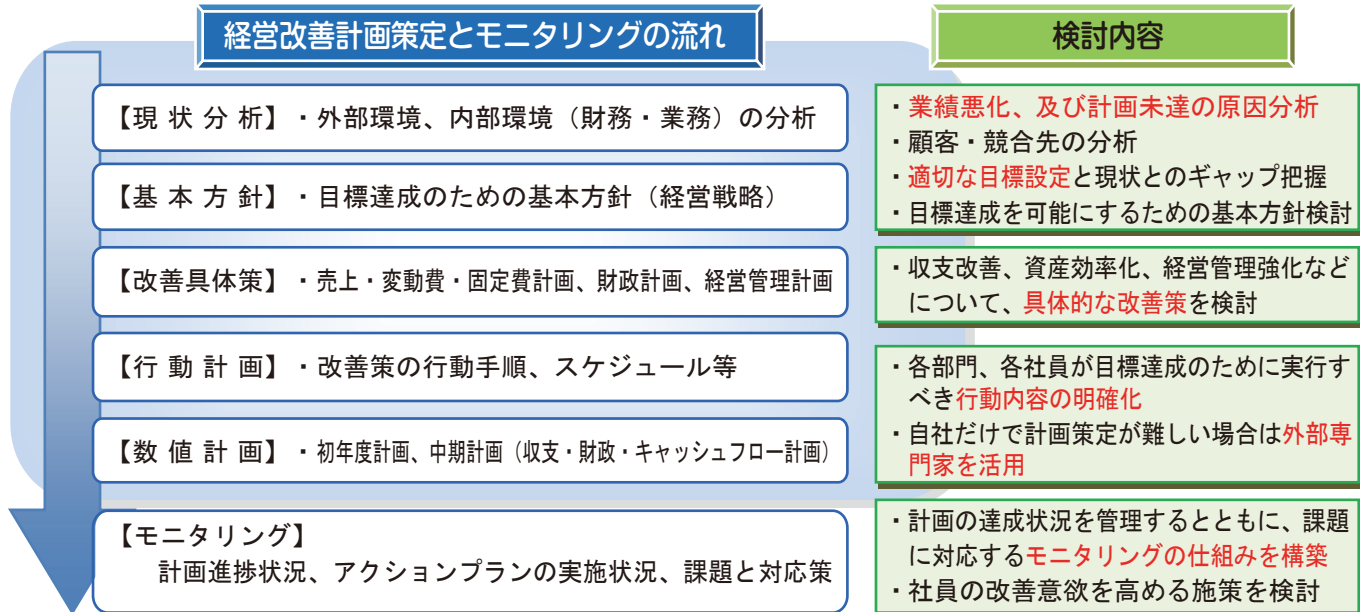
毎月のモニタリング実施と金融機関への報告

#### 【取組み効果】

黒字転換を果たし、  
金融機関取引は正常化

## 経営改善計画策定とモニタリングの流れ

経営目標を達成するためには、経営改善計画自体をしっかりと策定することに加えて、策定後、定期的に実行状況をチェックし、問題がある場合には対応策を検討する「モニタリング」が重要です。



## 計画策定の失敗例と実効性を高めるためのポイント

### (1) 適切な目標設定

#### 失敗例

- ① 営業成績を上げる、または市場シェアを伸ばすなど、定性的な目標だけ設定している。
- ② 現状では達成困難である現実離れした高過ぎる目標、または目標達成しても借入金の返済が十分にできないような低過ぎる目標を設定している。

#### 対策

経営目標は、その達成状況が判断できるように、数値で示します。目標の水準は、改善策の実施により、実現可能であり、かつ、金融機関等外部からも評価されるレベルとします。一般に、債務償還年数<sup>(注)</sup>が20年を超える場合には、20年以内（できれば10年以内）となるように設定します。

(注) 債務償還年数 = 金融機関借入金合計額 ÷ (償却前経常利益 - 法人税等社外流出額)

### (2) 具体的な改善策

#### 失敗例

景気回復による売上増加期待や材料価格の値下がりによるコスト削減期待など、外部環境改善頼りの計画としたが、景気回復が遅れ、自社の業績はますます悪化した。

#### 対策

改善策は、実現が不透明な外部環境の好転期待だけではなく、SWOT分析の結果を活用し、自社でコントロールが可能な社内の取組み内容を中心に検討します。売上計画では、自社の強みを活かした他社との差別化策のほか、販売先別・店舗別・営業所別など、売上の内訳を明らかにしたうえで、それぞれの区分でどのような改善策に取り組み、どのような売上目標とするか等、具体的に検討していきます。

変動費計画、固定費計画においても、費目別にどのような改善策に取り組むのか、その実行により、どのような成果を目指すのか等について具体的に検討します。

経営管理面については、生産管理・販売管理の強化のほか、経営改善計画の進捗管理を行う体制ができていない場合には、モニタリング会議等を設置し目標達成に向けて計画を推進する仕組みを作ります。

### (3) 行動計画の作成

**失敗例** 社長から計画の実行を指示されても、実際に動くべき各部門・社員はどのように動けばよいかわからず、改善策を実行できない。

**対策** 全社での経営改善策及び経営目標が決まったら、その達成のために、各部門で、具体的にどのような取り組みを行い、どのような目標を設定するか決定します。そして、各部門が具体的に取り組む行動内容、その目標水準、責任者、実施スケジュールなどを明確にした行動計画を作成します。行動計画は、各部門の責任者が作成し、モニタリング会議で進捗を管理していきます。

### (4) モニタリング

**失敗例** 計画策定後、期中には計画の進捗状況をチェックせず、翌年の決算書ができたところで、計画が達成できていないことに気づき、金融機関への説明に苦勞する。

**対策** 計画策定後は、毎月、数値面の計画達成状況のほか、行動計画の実施状況を確認します。計画未達の場合には、その原因を分析して対応策を検討します。そして、モニタリング結果は、定期的に金融機関に報告するようにします。

#### 《モニタリングのポイント》

- ① **モニタリング会議の開催**：毎月なるべく早い時期に、前月分の計画実施状況を確認するモニタリング会議を開催します。
- ② **月次試算表の早期作成**：数値計画の達成状況の確認には月次試算表が必要です。月次試算表は翌月上旬までに作成するようにします。
- ③ **未達原因の確認と対応策の検討**：数値面では、試算表と月次収支計画を比較し、月次目標未達の場合には、その原因を確認し、年度目標達成のための対応策を検討します。行動計画表についても、計画通り改善策に取り組んでいるのか、そして、その効果が出ているのか確認します。
- ④ **金融機関への報告**：モニタリング実施後は、月次目標達成状況と今後の改善に向けた取り組み等を報告書にまとめて、金融機関に提出します。

#### 【参考】中小企業事業による経営改善計画策定支援について

中小企業事業では、お客様の経営改善計画策定を支援するために、計画書ひな形の提供や、計画策定段階で必要となる財務分析サービス及びSWOT分析サービスなどを実施しています。ご希望の方は、最寄りの支店中小企業事業担当者までお申し付けください。

(債権部 丸山 和宏)

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。  
発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.jfc.go.jp/c/>