

# 経営改善計画で窮境を打開する ～中小企業支援の枠組みを活用する～

中川貞夫

## はじめに

60歳を迎え、生まれ育った静岡県西部で中小企業の力になりたいと敢えて「ひくまの経営研究所」という古からの地域名を屋号として活動を開始した。平成17年（2005年）、団塊の世代の大量退職を控えた2007年問題を機に取り組んだ技能伝承支援を皮切りに、経産省の中小企業支援アドバイザーとして多くの中小企業の問題解決に関わった。

平成25年からは窮境にある中小企業の抜本的経営改善を支援する「経営革新等支援機関」として認定され、これまで14社の経営改善計画の策定及びモニタリングに取り組んでいる。自分のライフワークである中小企業支援に関わることができ終生のテーマと思っている。

この認定支援機関の仕事（経営改善計画）は、自分がこれまでに体験し身に付けた経営コンサルタントとしてのすべての能力を総動員しないと窮境を切り開くことはできない。したがって支援を重ねるたびに引き出しが増えていく。

本論文は自分の記録でもあるが、経営改善を目指す中小企業経営者および経営改善支援に取り組もうとする中小企業診断士の方々にお役に立てればと考えている。

## 1. 経営改善計画作成事業の背景および特徴

### (1) 経営改善計画事業とは(中小企業庁 Web サイトより)

「借入金の返済負担等、財務上の問題を抱えていて、金融支援が必要な中小企業・小規模事業者の多くは、自ら経営改善計画等を策定することが難しい状況です。こうした中小企業・小規模事業者を対象として、中小企業経営力強化支援法に基づき認定された経営革新等支援機関（以下「認定支援機関」という。）が中小企業・小規模事業者の依頼を受けて経営改善計画などの策定支援を行うことにより、中小企業・小規模事業者の経営改善を促進します。」

### (2) 経営改善計画事業の特徴

- ① 計画作成が金融支援の前提であり、作成された計画は金融機関の同意をもって発効する。当然のことだが実現性は厳しく審査される、特に改善実施計画（アクションプラン）は具体的であり数値計画（B/S、P/L、C/F）の裏付けとなる。
- ② 28年3月31日現在、静岡県における事業利用申請件数は766件、そのうち経営改善計画作

成が完了したものが 353 件、申請取り下げ 115 件、仕掛中 308 件である。利用申請経過後 1 年経過時点での進捗率（計画完了率）は 54%であり、経営改善計画事業のむつかしさを表している。

- ③ 当事業の最大の特徴がモニタリング制度である。計画作成で終わりではない、3 年間のモニタリングを通して改善実施計画（アクションプラン）の進捗を支援している。

### (3) 専門家として期待される役割

- ① 経営改善計画の核心である利益創出のための事業分析、改善案を経営者と一緒に作成する。そのためには現状分析（財務分析、現場診断）を踏まえ、改善アイデアを自らの経験値（引き出し）の中からどれだけ引き出せるかが勝負となる。
- ② 当事業は支援先企業、金融機関、会計士、専門コンサルタントとの共同作業となる。代表支援機関として関係者からなるチームの運営の要となることが要請される。

## 2. 経営改善計画支援事例と自分の役割

平成 24 年 12 月に「認定支援機関」として登録以降、下表のような業種の経営改善計画作成およびモニタリングに携わっている。

表 1：支援先一覧

	業種	役割	進捗
1	運輸業	代表支援機関	モニタリング中
2	製造業（溶接加工）	代表支援機関	モニタリング中
3	小売業（洗剤等）	代表支援機関	モニタリング中
4	製造業（木材加工）	代表支援機関	モニタリング中
5	建設業（給排水工事）	代表支援機関内の主担当	モニタリング中
6	建設業（給排水工事）	代表支援機関内の主担当	モニタリング中
7	製造業（切削加工）	代表支援機関への協力（事業 DD 担当）	経営改善計画作成完了
8	製造業（切削加工）	代表支援機関	モニタリング中
9	建設業（土木）	代表支援機関への協力（事業 DD 担当）	モニタリング中
10	自動車整備・販売業	代表支援機関	モニタリング中
11	自動車整備・販売業	代表支援機関への協力（事業 DD 担当）	モニタリング中
12	自動車整備・販売業	代表支援機関への協力（事業 DD 担当）	経営改善計画作成中

13	製造業（木材加工）	代表支援機関	経営改善計画作成中
14	自動車整備・販売業	代表支援機関	経営改善計画作成中

※ 事業 DD（デューデリジェンス）：経営改善計画作成に必要な実態調査、改善案の作成を言う。

### 3. 経営改善計画作成において心がけていること

経営改善計画作成にあたっては事前打合せ（目標の意思統一）、計画作成手順（プロジェクト計画）の作成、関係者（チーム）の共通理解、変動損益による収益モデルの提示を心がけている。初期工程でのヒヤリングやコミュニケーションづくりは計画の出来栄えに関わる。

#### (1) 事前打合せ

- ① 経営改善計画作成にあたって、経営者の思い、金融機関からの要望を聞いて事業 DD のねらい目（何を改善するか）、活動方針（メンバー、期間、決め事）を決める。
- ② 3～6 ヶ月に及ぶ経営改善計画作成を円滑に、かつ出来栄えよく進めるための大事なステップである。

#### (2) 計画作成手順の作成

- ① 支援先の規模や難易度にもよるが標準的には下表のように 7 ステップを目安として手順、予定日を決める。予定日を決めることで参加メンバーの予定表に書き込んでもらい、予定が安易に変更、延期しないよう気を配っている。
- ② 手順は経営改善計画書の様式に従い手順を進めるごとに計画書が埋まっていく。
- ③ 計画作成にあたっては特にステップ 1, 2 の業務分析の中で、現状の悪さ加減、業界平均に対する自社のポジション等、経営者にとってインパクトのある分析結果を示すことを重視している。

註）業務分析については筆者論文「中小企業の経営改善の勘どころ～何を調べ、どこを解決するか～」に詳しく記述されている。（ひくまの経営研究所ホームページに掲載）

表 2：計画作成手順

	ステップ	検討内容	予定日
1	業務分析 1	事業の沿革、窮境要因、得意先・仕入先、受注から生産出荷の流れ、見積り方法、資金繰りの実際	3月12日
2	業務分析 2	損益分析、収益モデル検討、経営改善方針	3月26日
3	SWOT 分析	S（強み）、W（弱み）、O（機会）、T（脅威）面からの自社環境分析	4月9日
4	経営改善の方針検討	経営改善目標（売上、粗利益、固定費、経常利益）および実現方針（販売、仕入、生産）	4月16日
5	経営改善実施計画	課題、担当、実施策、達成時期	4月30日
6	経営改善計画書の作成	施策と経営改善数値計画の検証、金融支援計画	5月14日
7	バンクミーティング	経営改善計画の報告と承認	6月末

### (3) チーム力を維持・強化する(関係者の共通理解)

- ① 参加メンバーは各部署のキーマンであり、忙しく業務を抱えている。キックオフを行ってメンバーが同じ目的に向かって共同作業するきっかけとする。
- ② どうしても社長に発言が集中してしまうので、こちらから声をかけてチームメンバーから均等に発言を促している
- ③ ワークショップ(検討会)で分かったこと、決まったことは報告書として記録を残している。ワークショップの終わりでは次回までの課題を確認して準備を促している。
- ④ 報告書はメンバーのほかに支援金融機関へも送って情報共有を図っている。

### (4) 変動分析で利益創出力を掴む

- ① 忙しいのに儲からないという声はよく聞くが、中小企業の経営者で決算資料（B/S、P/L、製造原価明細）から自社の収益構造上の問題点を把握できないケースも見られる。売上はどの経営者も注視するが、利益が出るか出ないかは限界利益と固定費の関係で決まる。表3の変動損益は問題点を認識する有効な分析である。
- ② 利益の源泉は限界利益である。「限界利益>固定費」なら黒字、「限界利益<固定費」なら赤字となる。経営改善は限界利益を上げる（変動費を減らす）、固定費を減らすための有効な施策をどれだけ挙げることができるかに掛かっている。

表3：変動損益（限界利益と固定費の関係）

	限界利益＞固定費		限界利益＜固定費	
売上高	変動費		変動費	
	限界利益	固定費	限界利益	固定費
		営業利益		
			営業損失	

#### 4. 経営改善計画支援における成果事例

売上が減少傾向で経常赤字が続いている支援先には、限界利益を意識して高めてもらう、固定費を限界利益以下に抑えることが経営改善の核心となる。

##### (1)事例 1: 備車を縮小して粗利益を改善(運送業)

当社は売り上げ拡大のため多くの備車使っていたが、外注(備車)管理のまずさから採算が採れなかった。自社車両と備車分の損益を概算してみると備車は利益が出ていないことが分かった。

25年9月から経営改善に着手し、翌年は備車費(外注費)を半分以下まで減らした。

外注費を101,829千円減らしても売り上げ減はそれ以下の67,271千円であった、燃料価格の低下と合わせて3千万円超の増益となった。

単位：千円

表4：損益の推移(運送業)

	26年		27年		前期との 差異
	金額	構成比	金額	構成比	
売上高	655,596		588,324		-67,271
運送原価	594,028	90.6	492,154	83.7	-101,874
うち外注費	165,350	25.2	63,521	10.8	-101,829
うち燃料費	145,440	22.2	114,998	19.5	-30,442
売上総利益	61,567	9.4	96,170	16.3	34,603
販管費	56,025	8.5	60,128	10.2	4,103
経常利益	140	0.0	32,580	5.5	32,440

## (2)事例 2:現場改善で少人数生産を実現し固定費を削減(製造業)

当社は5年間にわたって赤字経営を続けてきた。売上高は毎年減少を続けている中で、売上高志向から限界利益志向に改めた。22年に比べて売上高は半分以下に減少しているが限界利益は88%にとどまった。

限界利益の中で固定費を賄えるよう人件費を中心に固定費削減を実施し、経営改善に着手した26年1月から約2年で経常利益黒字化を達成できた。

単位：千円表 5：損益の推移（製造業）

	22年	23年	24年	25年	26年	27年
売上高	831,045	627,429	444,568	513,446	397,113	414,924
変動費	742,923	551,222	385,371	436,782	325,325	337,335
うち外注加工費	25,958	10,034	5,286	1,221	1,968	1,936
限界利益	88,122	76,207	59,197	76,664	71,788	77,589
限界利益率	10.60%	12.15%	13.32%	14.93%	18.08%	18.70%
固定費	123,224	111,983	92,534	88,289	81,283	71,474
うち人件費	91,918	88,345	70,160	65,079	53,301	44,289
固定費比率	14.83%	17.85%	20.81%	17.20%	20.47%	17.23%
経常利益	-35,102	-35,776	-33,337	-11,625	-9,495	6,115
人員数	25.0	26.0	22.1	18.8	15.8	14.5

## 5. 経営改善計画作成に取り組んで分かったこと

これまで取り組んだ14社のうち11社の経営改善計画を完成（金融機関の同意を得た）させ、3社は仕掛中であるが予定通りに進行している。14社の支援を通じて意識して心がけているのは下記の事柄である。

- (1) 事前打合せで経営改善計画作成手順と方針、目標を決めてあるので、ぶれずに進むことができる。
- (2) 計画作成の過程で経営者が気づきを得て、行動が変わってくると成果がしやすい。
- (3) 気づいてもらうためにはどれだけ鮮やかな切り口で現状の問題を見せるかにかかっている。
- (4) 特に原価意識が高まると今まで気づかなかった問題点が見えてくる。

- (5) 経営改善計画はモニタリング（3年間）において計画と実績を対比する中でその意義が発揮される。逆に言うとモニタリングがないと経営者は経営改善計画書を見ることがない。
- (6) モニタリングを通してPDCAを回す体験をして目標管理能力をつけていく。

## 終わりに

25年9月から経営改善計画事業に関わって約3年間で14社の計画作成をお手伝いしてきた。はじめは認定支援機関向けの研修会教材をもとに支援手順（計画）を立てたが、徐々に自分の経験を織り込みながら現在の姿になった。

経営改善計画は、支援先の取引金融機関から“この計画なら金融支援を継続できる”と思っていただけの内容でないといけないのでハードルは高い。経営者、社員の意識改革と成長があって初めて実現できると考えている。

計画を作成してPDCAを体験することで、これまでの「成り行き管理」から計画（目標）にもとづくマネジメントへ経営のレベルをステップアップするきっかけとなる。

私は経営改善計画事業に関わる意義をこのように位置づけ、この論文が支援を必要とする中小企業経営者やこれから経営改善計画事業に関わっていこうとする中小企業診断士のお役に立てることを願っている。