

経営改善計画策定セミナー 中小企業（特に小規模企業）にとって の経営改善計画策定の効用

平成27年6月20日（土）

（特非）東京都北区中小企業経営診断協会

中小企業診断士 岡田資司

講師紹介、目的、主要項目、時間割

- **岡田資司（岡田経営労務事務所）**
 - 板橋区と北区で経営相談員経験（北区は継続中）
 - 融資（創業等）に関わる事業計画支援など
 - 経営革新計画支援や補助金用計画支援なども
- **セミナーの目的**
 - 顧客である経営者の皆様に改善計画を立てていただくため
 - そのためにどうすれば良いか、ヒントを持って帰っていただく
- **主要項目**
 - 経営改善計画を策定する目的（外部・内部）
 - 経営改善計画の構成（どう作るか）
 - 小規模企業における経営改善計画の事例
 - 経営改善計画の実践的効用
- **進め方**
 - 3時間を3コマで（途中休憩あり）

第一章：経営改善計画とは



経営（改善）
とは山登りで
ある

山登りには計画と準備が
必要（行き当たりばった
りでは遭難する）

多くの経
営者は足
元しか見
ていない

1.1.経営改善計画策定の目的

- 外部（金融機関等）に向けて
 - 説明しなければ分からない「見える化」
 - 一緒に悩み解決策を練るにも分からなければ助けようがない
 - 上司や審査部門が理解できないと承認が得られない
- 内部（社員等）に向けて
 - 説明しなければ分からない「見える化」
 - 経営者がどこに向かっているのか分からないと走れない
 - 戦略を自分の仕事に落として具体化するには計画が必要
 - 全体計画があつてこそ、社員個々の目標設定&計画ができる
- 自分に向けて
 - ああなったらこうなるという流れは頭の中では曖昧
 - 書いて初めて具体化する（漏れや抜け、誤りも分かる）
 - 「だろう運転」ではなく「かもしれない運転」を
 - 数字は計算しないと明確にならない
 - 井勘定は事故の元

1.2.計画策定への否定的意見

- 環境に振り回されるだけ
 - ?対応できる体力が無いのだから計画しても無駄
 - →転ばぬ先の杖、計画しなければ何が問題だか分からない
- 親会社の意向次第
 - ?自社で何か考えても仕方が無い
 - →転ばぬ先の杖、親会社の意向も推測しながら予定しておく
- 機動的な判断ができなくなる
 - ?計画に引きずられて柔軟に対応できなくなる
 - →「君子豹変」「朝令暮改」は褒め言葉
- 人員も時間も金も体力も無い
 - ?計画を考えたりまとめたりする人材がいない、金もない
 - →支援機関や専門家の支援を得る
- 結局は保証人と担保でしょ
 - ?改善をしても内容を認めてもらえない
 - →最後の一押しは改善内容と実行力
 - (経営者保証に関するガイドライン)

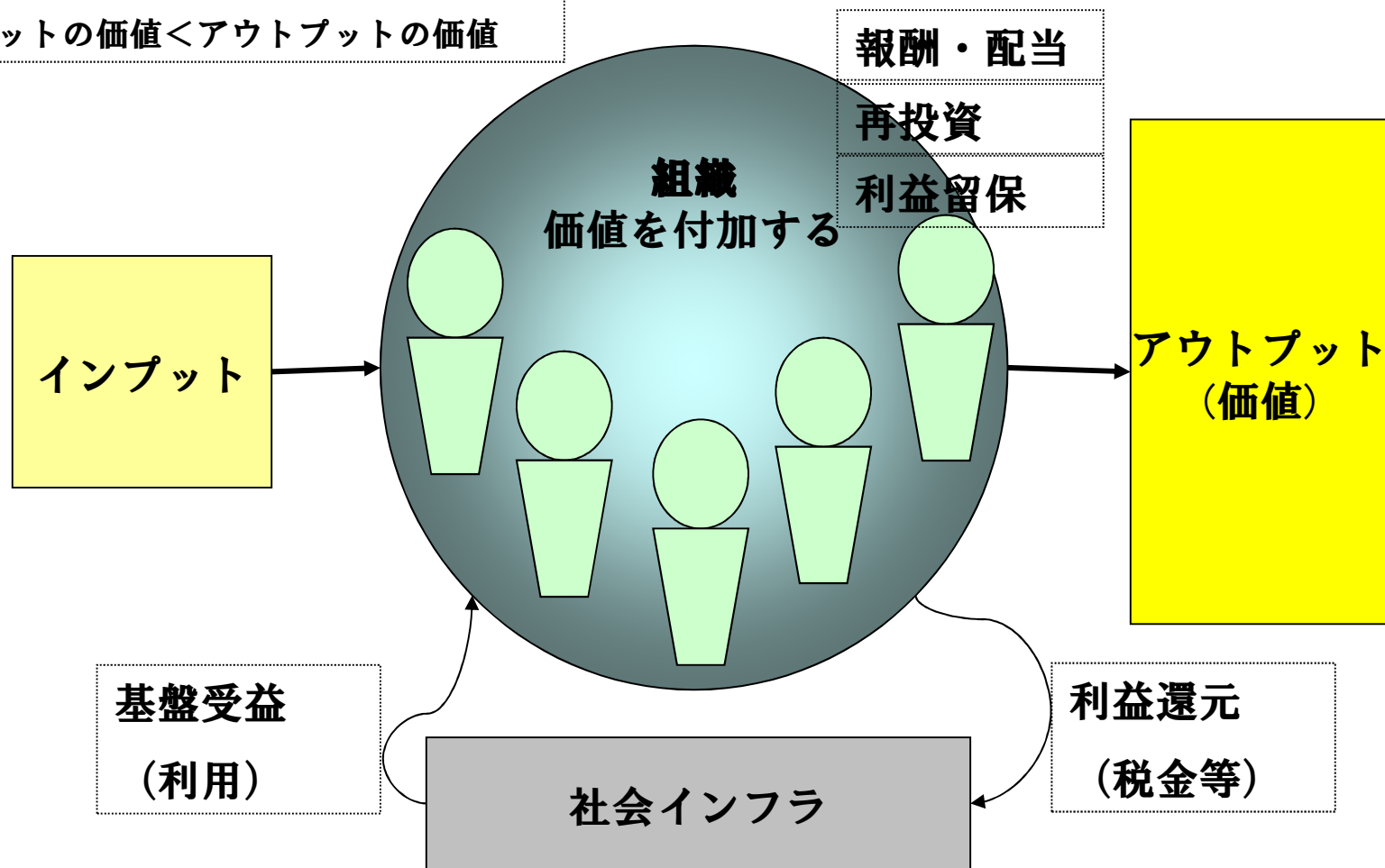
1.3.計画策定の効用

- **信用が高まる**
 - 事業主のやることが明確になるのでわかりやすい
 - 外部にも内部にも
 - 具体的な目標設定で有言実行に見える
 - 不言実行なら良いが一般には不言不実行に見られる
 - 計画実績比で進捗状況を把握しやすい
- **迷子にならない**
 - 進むべき方向が明確なら（地図があれば）迷わない
 - 迷っていることが判断できる
 - 間違った道に進んでも評価しやすく元の道に戻りやすい
- **参加意識が高まる**
 - 計画策定に社員を引き込むと自分のことと意識しやすい
 - 社員が改善を考えるきっかけにもなる
 - 地図があれば社員が自律的に動きやすい
 - 目標が明確なら道順は自分で考えられる

1.4.組織は価値を創出する

組織は価値を創出する

インプットの価値<アウトプットの価値



1.5.理念（山頂はどこ）

「道德なき経済は罪惡であり、経済なき道德は寢言である」（伝二宮尊徳）

三方よし：「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」（近江商人）

「理念」の視点例

ミッション（使命）

事業が社会にとってどのような役割を担っているか、役に立っているか

ビジョン（到達目標）

将来的にどのような姿になりたいか、どう見られたいか、具体的に数字等で

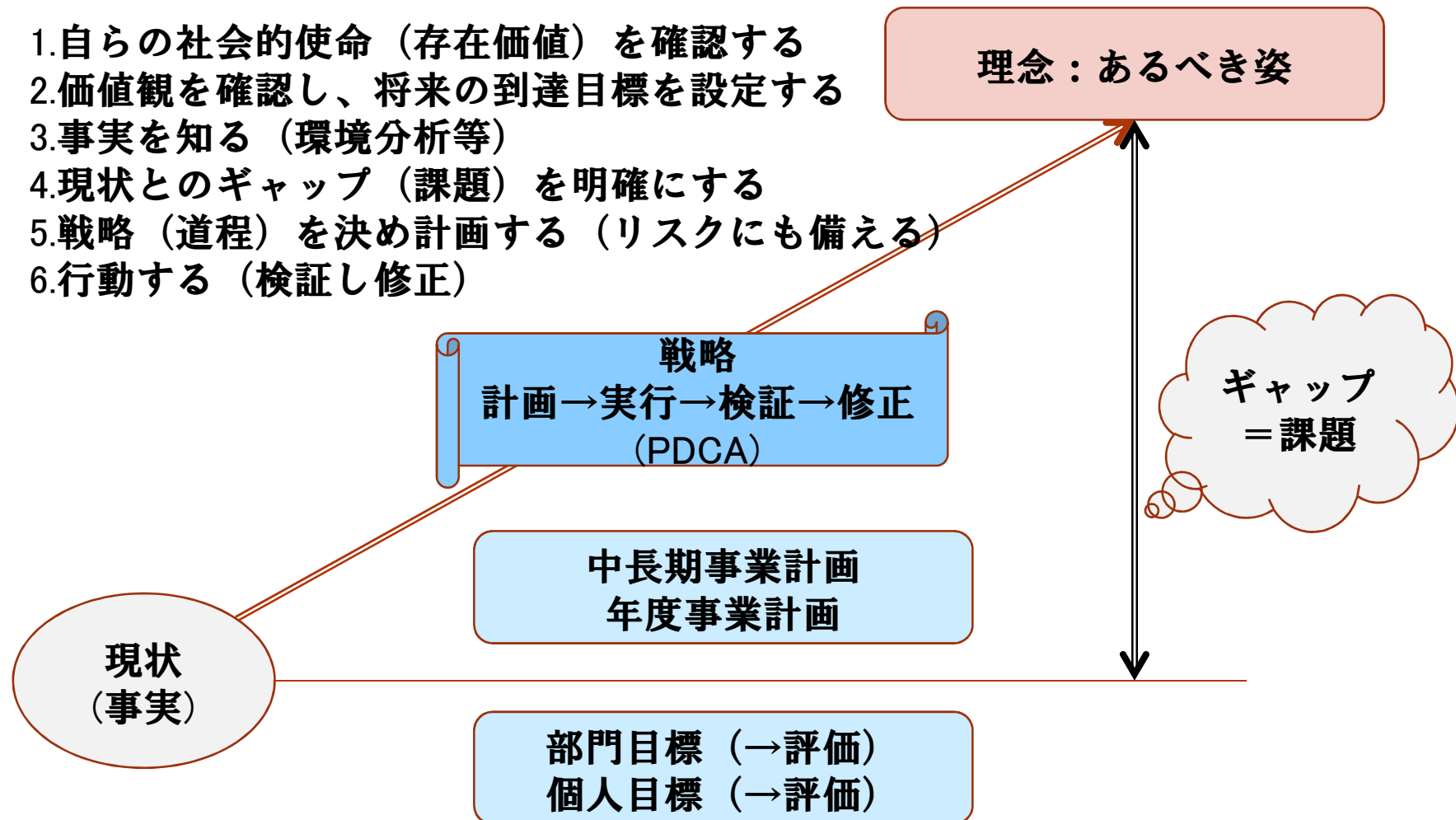
バリュー（価値観）

どのような価値観で事業を行っていくのか、社外に対して社内に対して、組織・個人

きれいごとと思われがちだが、短期的利益のみを追求すると必ず躓く

1.6.戦略を立て実行する

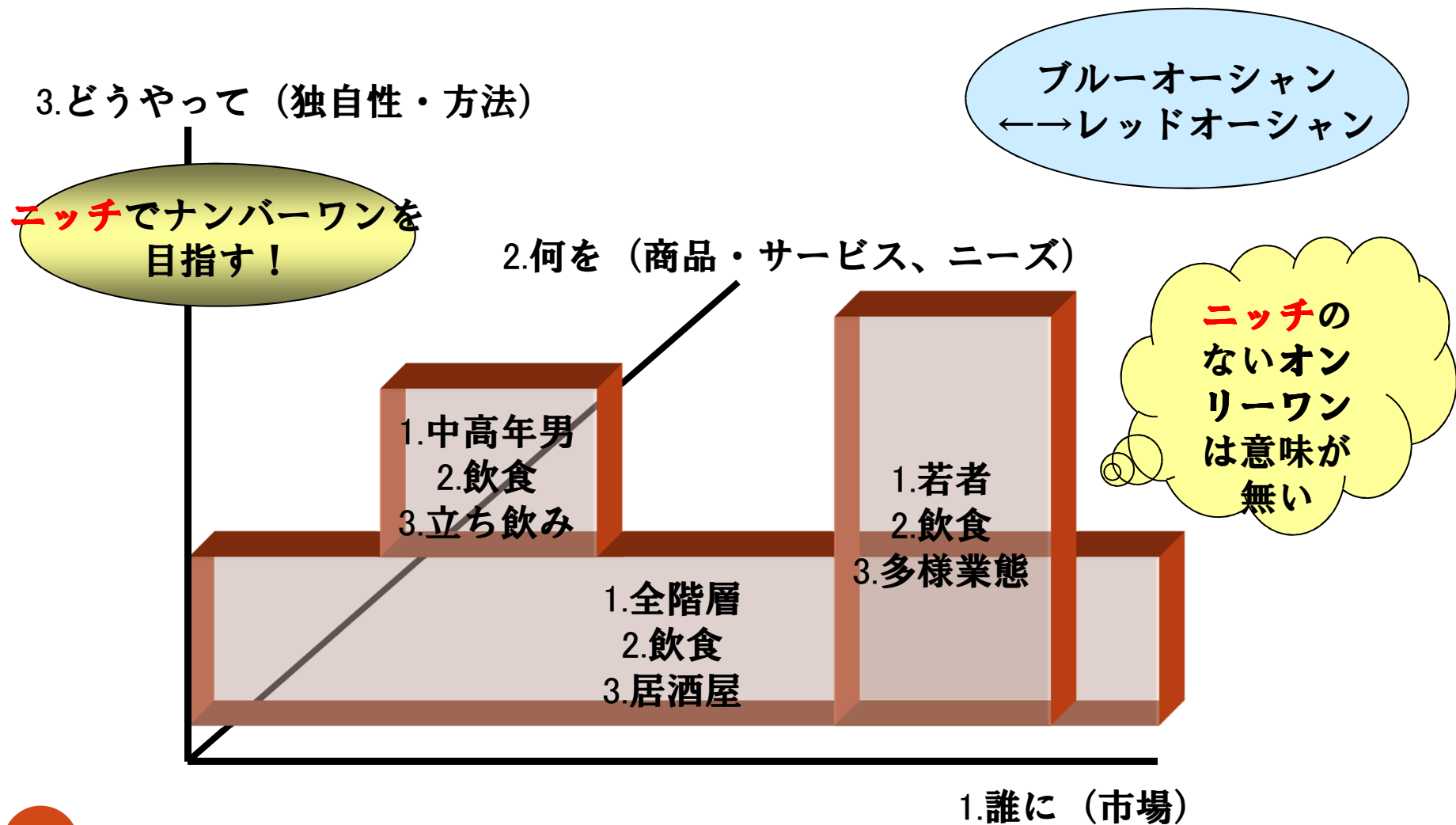
- 1.自らの社会的使命（存在価値）を確認する
- 2.価値観を確認し、将来の到達目標を設定する
- 3.事実を知る（環境分析等）
- 4.現状とのギャップ（課題）を明確にする
- 5.戦略（道程）を決め計画する（リスクにも備える）
- 6.行動する（検証し修正）



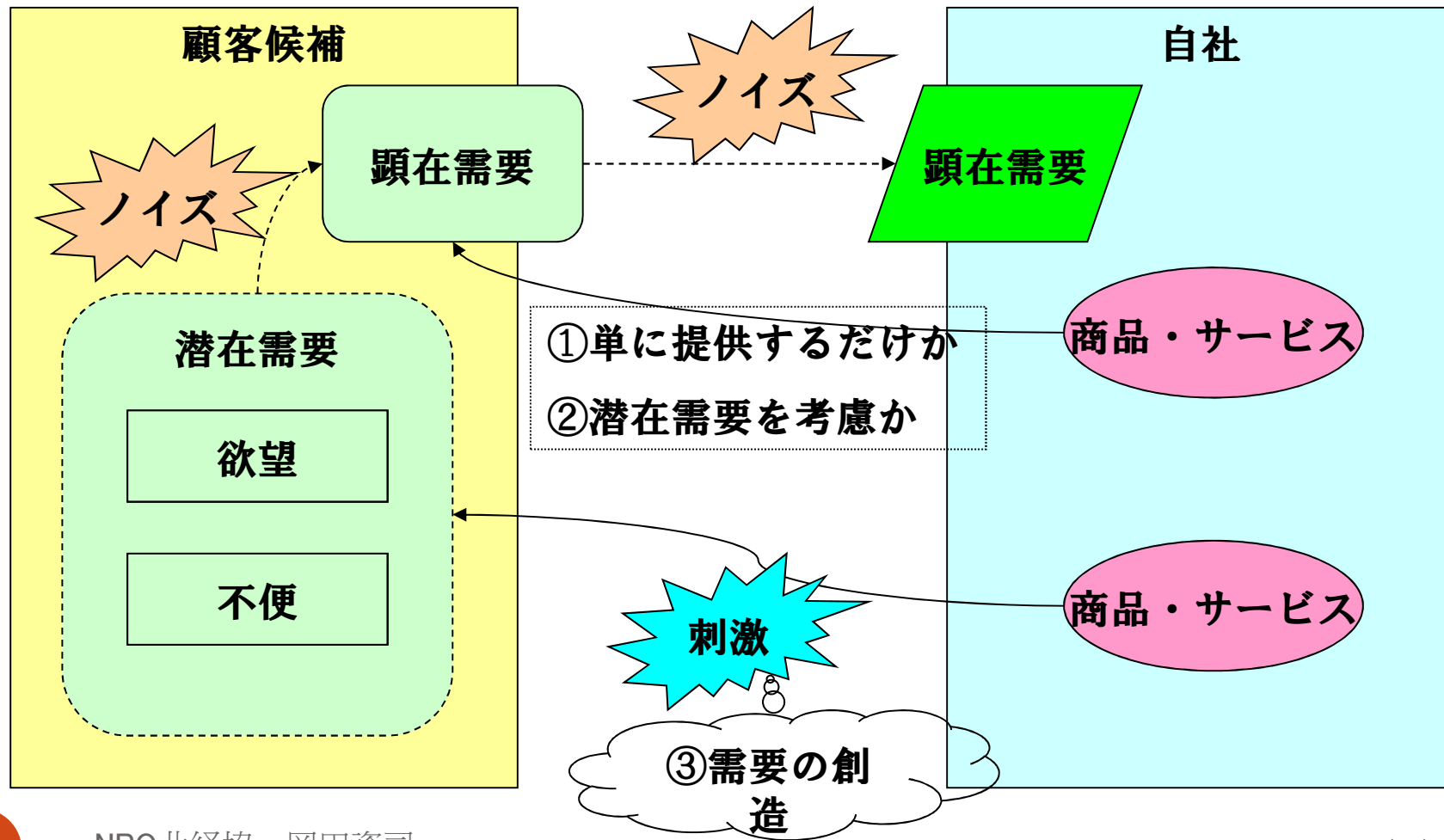
1.7.戦略・戦術・戦闘

- **戦略：生き残るための**
 - 例：J1で居続けるために下部組織から一貫した…
 - クラブ社長やGM
 - 幾つかの試合に負けても生き残ればよい
 - 経営者が考えるべきは全体最適であり事業存続
- **戦術：試合に勝つための**
 - 例：相手は前掛かりで来るので跳ね返して速攻反撃
 - 幾つかの局面で負けても試合に勝てばよい
 - 幹部職が考えるべきは部分最適であり試合勝利
 - 全体最適も考慮しながら経営者と相談しながらがbetter
- **戦闘：局面で勝つ**
 - 例：目の前の相手をドリブルで抜いて最適パスを送る
 - 局面で勝つ積み重ねが試合に勝つことにつながる
 - 社員が考えるべきは与えられた仕事の完遂
 - 戦術も考慮しながら幹部職と相談しながらがbetter

1.8.どこで生きるか



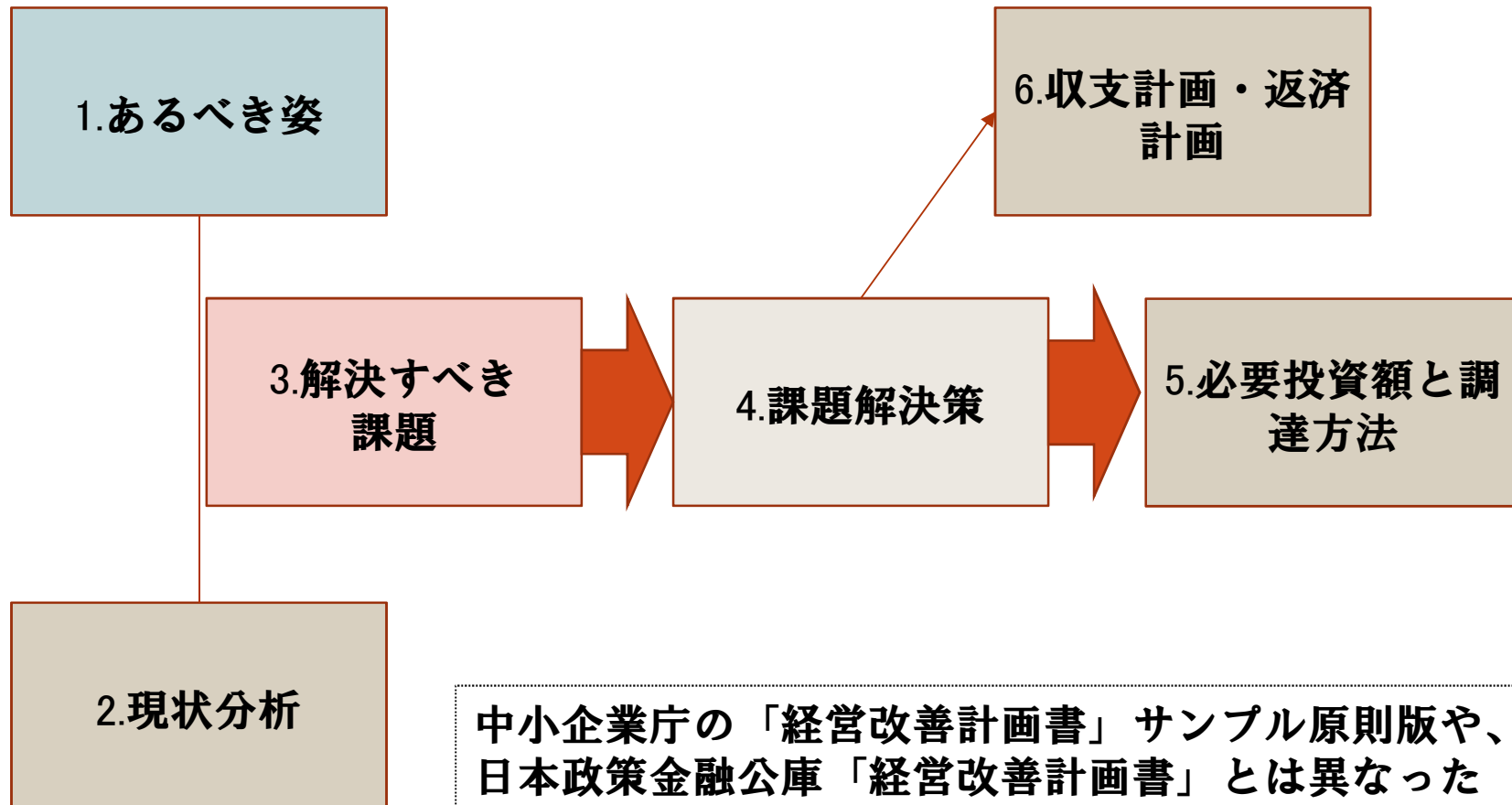
1.9.市場（需要）を考える



第二章：経営改善計画の構成



2.1.計画書構成要素例



中小企業庁の「経営改善計画書」サンプル原則版や、日本政策金融公庫「経営改善計画書」とは異なった構成で説明

2.2.計画書構成要素

- 1.あるべき姿
 - 企業理念や経営者の思いなど
- 2.現状分析
 - 事業概況、SWOT分析等現状分析、資金繰り状況なども
- 3.解決すべき課題
 - あるべき姿と現状とのギャップ（優先度をつける）
- 4.課題解決策
 - 具体的な対策（行動）、解決への物語（ストーリー）
 - 実現可能なこと、解決可能性のあること
- 5.必要投資額と調達方法
 - 初期資金、当初運転資金
 - 自己資金、借入
- 6.収支計画・返済計画
 - 過去収支実績、現状借入金・条件
 - 将来見込み（計画）、収支（返済計画も）

2.3.計画書小規模企業ポイント

- 1.あるべき姿
 - 数年後を具体的な数値目標として設定する（長期は難しい）
- 2.現状分析
 - 検討要因を絞り込む（特に外部要因は身近なもので良い）
- 3.解決すべき課題
 - 短所克服より、長所伸長の視点で
- 4.課題解決策
 - 現在の経営資源（ヒト、モノ）を有効活用
 - 不足分は外部から調達または利用
- 5.必要投資額と調達方法
 - 投資回収の視点、補助金と言う手段
- 6.収支計画
 - 減価償却の考え方は難しいかもしれないが

2.4.SWOT分析（現状）

- 「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」（孫子）
- 内部環境
 - 強み(Strength)：自信を持っている要素
 - 弱み(Weakness)：不安に思っている要素
- 外部環境
 - 機会(Opportunity)：自社の追い風である／になる要素
 - 脅威(Threat)：自社の向かい風である／になる要素
- ポイント
 - 仮説の目標・戦略を立てた上で分析する
 - 小規模企業は内部環境から、中堅大企業は外部環境から
 - 小規模企業は、外部環境は身近なところ限定で良い
 - 正解は無い（洗い出すこと認識することが大切）
 - 社員を巻き込む（一部の人だけでやっても見落とす）
 - 「ブレインストーミング」「KJ法」

2.5.SWOT分析検討要素例

内部環境	種類	No	切口(1)	切口(2)
	経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)	1	生産能力	経営基本
		2	財務力	財務
		3	研究開発力	労務
		4	人材	販売
		5	購買力	仕入
		6	組織風土	店舗
		7	マーケティング力	商品
	関係	1	所属先	
		2	連携先	
		3	自社評価	
外部環境	種類	No	切口(1)	切口(2)
	マクロ(将来影響・間接影響)	1	環境	
		2	人口統計	
		3	政治	
		4	経済	
		5	文化	
		6	技術	
	ミクロ(直接影響)	1	市場	立地
		2	競争業者	業界
		3	供給業者	消費者
		4	中間業者	競合

他の要素：
5F分析、PLC、
ポジショニング、
バリューチェーン

2.6.実践的SWOT

- **内部環境（強み中心）**
 - ヒト：従業員の良いところを見つける
 - 技術力、営業力、人間力、発想力、…
 - モノ：機械がどこまでできるか等
 - 所有している「モノ」の性能を改めて洗い出す
 - 社風：形にならない良いところを見つける
 - 社長の人柄、社内コミュニケーション、…
- **外部環境（機会中心、脅威も機会に）**
 - 仕入先（外注先）や得意先の状況
 - 多角化の視点でも眺めてみる（他にニーズはないか、等）
 - 地域社会や商圈などの状況
 - 脅威を機会と捉えるとどうなるか考えてみる
 - 業界は縮小しているが残存者利益がありそう、だとか
 - 多角化の視点で新しい得意先が無いか考えてみる
 - 現在の商品を（形を変えてでも）売れないかどうか

2.7.計画を妨げる背景例

- **自信過剰**
 - 悪くはないが事実は曲げないこと
 - 現実から目を背けていることもある
 - 時代遅れになっていることもある
 - 自分や自社を実態より良いと思っている経営者
 - 根拠のない自信も必要だが事実は見なければならない
 - 現場・現物・現実を確認しているか
- **謙遜**
 - 理想と比べて劣っていると思うと良い点が見えない
 - 大企業は「ベストプラクティス」
 - 小企業は「自社内相対比較」で見つける
 - 現在の仕事だけで判断してはいけない（潜在力）
 - 「自社（うち）はネジを削り出すしかできないから」
 - →実は金属加工と言うところまで広げて優秀な技術力

2.8. クロスSWOT分析

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	積極攻勢戦略	弱点強化戦略 (機会損失を防ぐ)
	脅威	差別化戦略 (脅威を機会に変える)	防衛・撤退戦略 (最悪の結果を避ける)

中小企業
 攻撃は最大の防御
 少ない経営資源活用
 リスクへの備え要

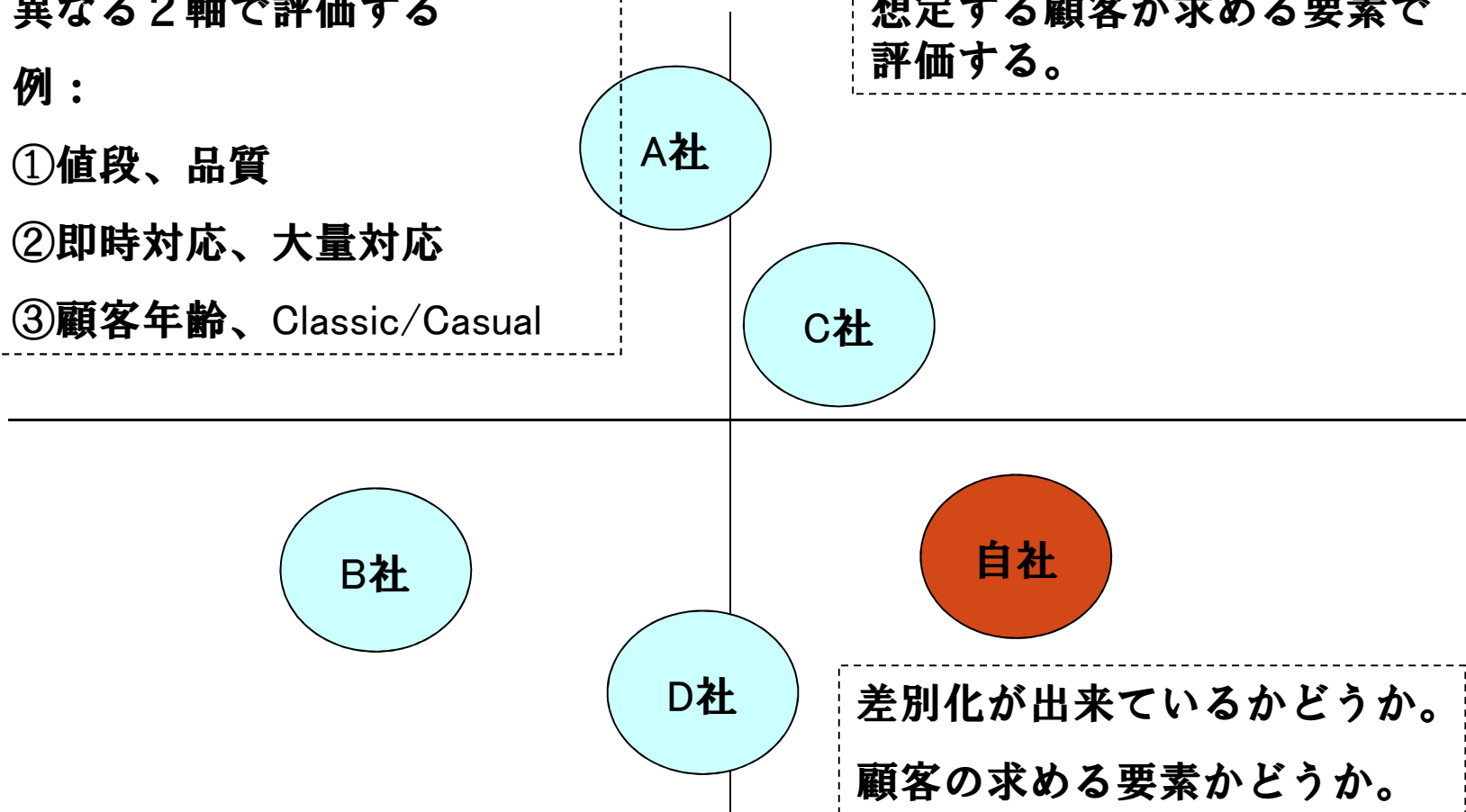
2.9.競合との比較 (ポジショニング分析)

異なる2軸で評価する

例：

- ①値段、品質
- ②即時対応、大量対応
- ③顧客年齢、Classic/Casual

想定する顧客が求める要素で
評価する。



差別化が出来ているかどうか。
顧客の求める要素かどうか。

1.A. バランススコアカード

戦略マップを作る：経営改善ストーリーの枠組みとして使える

財務の視点で何をやるか：持続可能な成長（売上、利益）

顧客の視点で何をやるか：満足度向上、顧客の創造

業務の視点で何をやるか：プロセスの変革、組織の成長

人材の視点で何をやるか：「ヒト」の成長と意識改革

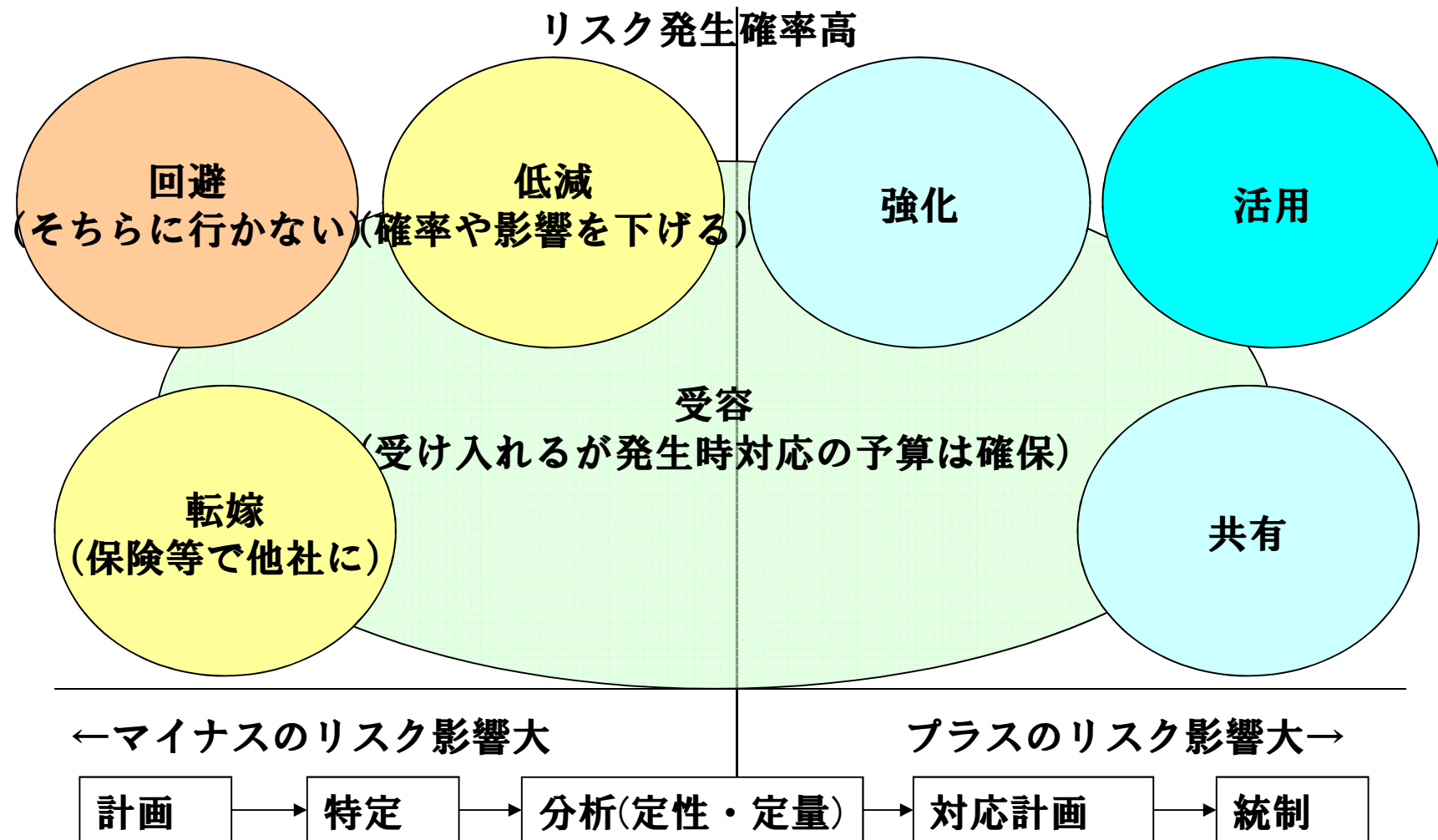
数値指標でチェック：KPI（プロセス）、KGI（ゴール）

1.B.多角化戦略

アンゾフの成長ベクトル

		製品・サービス	
		既存	新規
顧客・市場	既存	市場浸透	新製品開発
	新規	新市場開拓	(狭義の) 多角化

1.C.リスクマネジメント



1.D.補足

- PDCAが大切
 - 変更記録
- 社員をやる気にさせる、理念を指し示し、自律行動
- 分析ツールはツールでしかない
 - それをやれば何かが見えてくるわけではない
 - 共通言語として使えるということが重要
- SWOT分析から戦略は見えてこない（確認、修正）
 - 機会脅威は状況次第で変わる（ピンチはチャンス）
 - 改善は見えてくる
 - 戦略は経営者の気持ち、事実に基づくKKD
- 目標と環境分析は、創業かどうかで異なる
 - 創業や第二創業なら対象を広くして分析する
 - 事業改善かつ小規模企業なら有効な範囲に絞って分析する
- 投資回収、減価償却という視点

第三章：演習と事例



3.1.演習：SWOT分析

- 書かれてないところは推測してクロスSWOT分析を作成

- 演習事例)

- オフセット印刷、社員10名、二代目、顧客及び注文量が徐々に減っている。設備は減価償却済だが、維持にはコストがかかる。品質については一定の評価を得ているが、機械が古く、今後には心配である。二代目になってから徐々に社員も世代が変わり、比較的若い人が多い。職人として優秀な人も居るし、顧客と話をし、営業活動の一環を担える人も育って来た。近隣の同業者も仕事が減っている様子で、新しい機械を抱えて困っているところも多い。社長は同業者達のリーダー格であるが、皆で集まっても良い解決策は見つからない。
- 社長は交際範囲が広く、色々な情報が入ってくる。その交流から、段ボール等の商品パッケージに印刷する仕事をしないかと言われた。メーカーも工夫しないと売れない時代であるようだ。ただし自社の機械で対応するのは難しそうである（同業者には対応できる機械を持っているところがある）。

3.2.事例紹介(1)

- **社員総出で経営計画策定（社員20名）**
 - 1年目：企業理念を示し浸透を図る
 - 反発が起こる、洗脳のように気持ちが悪い等
 - 2年目：経営幹部に計画の必要性を説く
 - 3年目：社員全員が加わり年度計画書策定
 - 社員が会社のことを理解してきたような感じに
 - 方向性が定まってきた、同じ方向を向きだした
- **融資のために改善計画策定（社員5名）**
 - **販売好調だが非効率という状況（菓子店）**
 - 生産能力が高いのに商圈が狭く売り上げが伸びない
 - 二店舗目を開店（販売専門）生産能力をフル活用
 - **社長単独で、外部の支援を受けながら策定**
 - 甘い成功期待と井勘定だったものが具体的に
 - リスクも意識して（事前に想定して）望めた

3.3.事例紹介(2)

- 甘い期待を崩さない（創業）
 - 麺類、10回転で計画
 - それなりに経営者の思いと根拠はあるが
 - 周囲は同じように見てくれない
 - 融資を受けられず撤退
- 身内に甘い（改善）
 - 後継者候補と従業員の折り合いが悪い
 - 感情のもつれから、従業員の「ヤル気」が失われている
 - 後継者候補に肩入れ
 - 離職が相次ぎ、計画策定どころではなくなった
 - 後継者に肩入れが悪いわけではないが、リスクに備えてない
 - 事業縮小へ
 - 運転資金の調達もままならなくなった

3.4. 「経営改善計画」の難しさ

- **キャッシュフローで追い詰められている**
 - **回すのに精いっぱい**で先を考える余裕が無い
 - どこかで考えなければ先細りと理解してもらう
 - 「もう少し落ち着いたら」と思っても気付いたら崖っぷち
 - **「強み」を伸ばす投資資金に余裕が無い**
 - 事業改善用として借りても目の前の運転資金に使ったり
 - CFを理解した上で投資資金という別の財布にする必要
- **「弱み」の改善には流血も**
 - **事業整理（本来のリストラ）**
 - 将来性や、利益貢献度などを考慮する、シミュレーション（試算）が大切
 - **資産売却や解雇が必要になることも**
 - 資産売却は遊休資産を洗い出す、必要資産は事業計画で
 - 解雇は労働関連法規に違反しないように
- **決算書が…**
 - 事業毎の継続可能性を考えようとしても粒度が、あるいは正確性
- **経営者が外部環境の変化に…成功体験に…**

3.5. 「経営改善計画」 実践

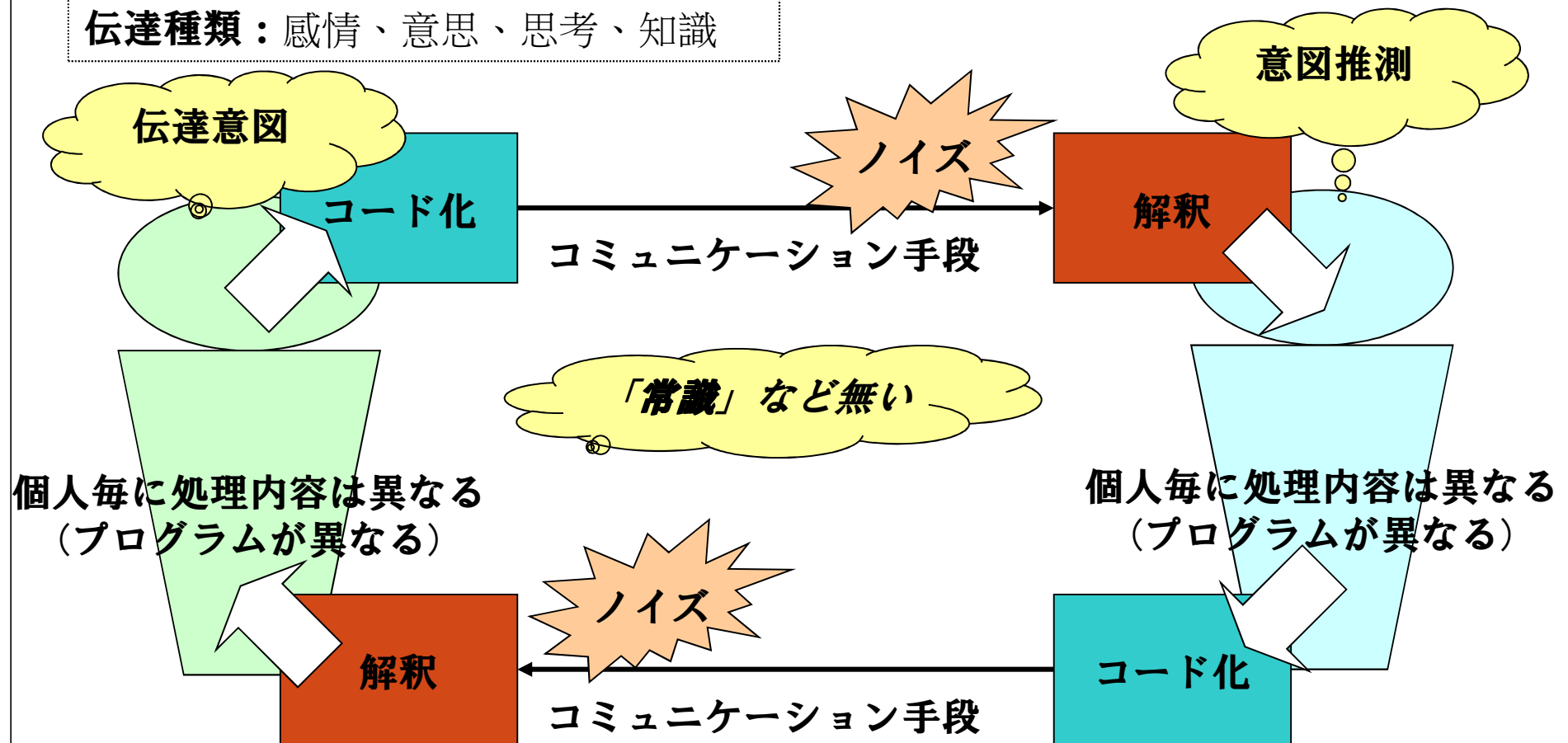
- 正確性には目をつぶっても事実は見据える
 - 現実把握をしようとする则様々な抵抗が
 - 特に財務関連は隠そうとしがち、資産も隠しがち
 - 可能な限り現場・現物・現実を調べる
 - 事実と異なる点は突きつけて認識してもらう
 - とにかく金をひねり出す
 - 乾いたぞうきんという意識だが、支払を待ってもらうとか色々考える
- 良い点を見つけて伸ばす
 - ただし現実的な方向性で
 - ラーメンの味が良くても10回転はしない、とか
 - 自信過剰な経営者には
 - 同調しつつも、事実は事実として把握してもらう
 - 謙遜が過ぎる経営者には
 - 良い点のキーワードを拾い出す、微かな表現から引っ張り出す
- 作っただけで終わりではない
 - 実績による検証と計画改善が必要

3.6. 「経営改善計画」 策定支援

- **経済産業省**
 - 補助金：策定費用の2/3（上限あり）
 - 「ミラサポ」専門家派遣
- **支援機関（専門家派遣等）**
 - 東京都中小企業振興公社
 - 東京商工会議所
 - 東京都中小企業団体中央会（企業グループ等）
 - 区によっては窓口相談や派遣事業実施

3.7.コミュニケーション

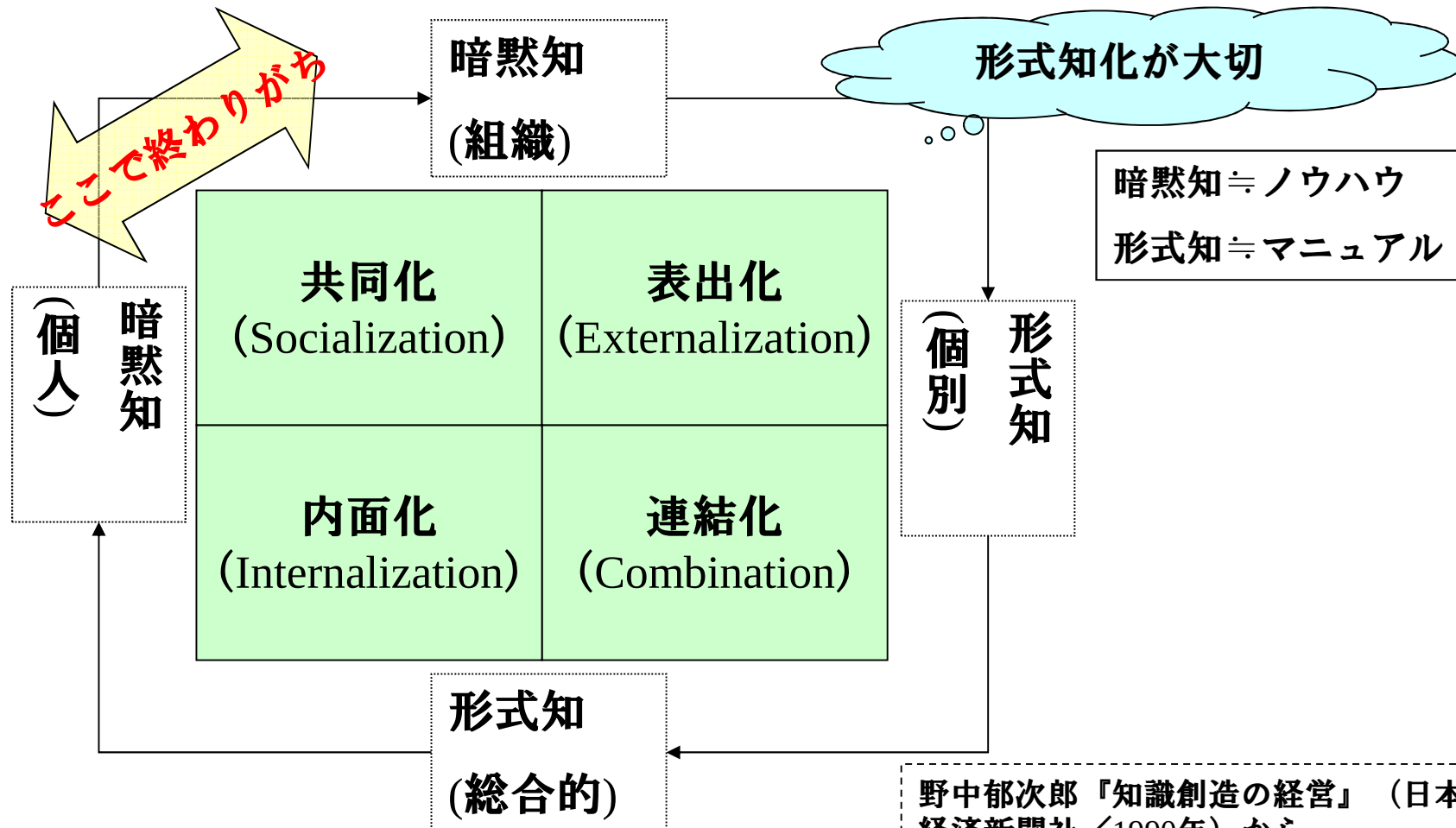
伝達種類：感情、意思、思考、知識



コミュニケーション手段：言葉、表情、身振り

※PMBOKガイドの図を参考に加筆

3.8.暗黙知・形式知



御清聴ありがとうございました

計画書は地図であり共通言語である