

第9章 経営革新の実践支援とモニタリングの実務

1. 経営革新実践支援

経営革新の実践を実際に支援する場合においては、色々なケースが考えられる。基本は4章に述べたように、全社的な観点から全社課題を明確にして経営革新目標を設定し、経営革新テーマを明確にして経営革新計画を策定し実践へ移していくというプロセスを踏んで進めることにある。しかしながら、個別の経営問題を捉えて経営革新テーマとして実践する場合も考えられるが、そのケースにおいても、全社的な経営活動との関連をきちんと抑えて進めることが望ましい。

(1) 経営革新実践支援で実現すべきこと

経営革新実践において重要なことは、具体的な経営革新計画を立案し、それを実行し、目標を実現することに加えて、その活動を通じて継続的に経営革新を進めることができる仕組みと体制を作り上げることである。中小企業診断士は、経営革新の継続的実践の定着のための支援を行う必要があることを忘れてはならない。

(2) 経営革新実践支援のポイント

経営革新実践においては、経営革新を実現する経営計画策定までのプロセスと、その計画を実践し計画した目標を実現させる実行段階でのプロセスがある。一般的に中小企業においては、計画策定までの段階だけでなく、実践においても革新への活動を定着させ効果を上げていくために、強力な支援を必要とするケースが多い。いずれの段階においても支援する企業の経営者と次のような事項の認識を一致させ、それを全社の共通認識とし、行動を変えていき、さらに企業文化へと昇華させていくことが必要である。そのために行うべき事項とモニタリングとフォローアップの仕組みも、支援における重要な要素となる。

図表 9-1-2-1-1 経営革新支援において考慮すべきポイント

①危機感とその共有化	常に環境は変化する。企業が永続的に活動し発展していくためには、危機感を共有化し、常に経営革新が必要であると認識する。
②経営革新の活動対象	新事業分野への進出、新商品の開発・新しいサービスの提供や新しい提供方法の開拓、新しい販路の開拓などだけでなく、経営基盤を強化する経営管理・業務プロセス革新や人的資源のレベルアップ、さらにそれを支援する情報システムの導入と効果的活用も重要な活動対象である。
③財務状況の再構築も対象	設備その他資金の投資状況の見直しや経営にメリットを生まない資産の処分なども、必要あれば実施する。

④経営革新実践は全社的な活動	決して一部の人たちだけの活動ではない。経営革新計画策定の段階から、全社の認識を高めていくことが必須となる。経営者を先頭に革新を主導できるスキルと権限をもったリーダーとチームが必要である。中小企業では必ずしも十分でないスキルを、中小企業診断士が強力に支援していくことが必要である。
⑤企業の成熟度をとらえて具体的実行策を策定	経営革新目標を設定し、革新手法を選択し、革新を反映させた経営計画を策定するにあたって、企業の成熟度をとらえ、理解また実行できる手法で、具体的実行策からスタートすることが必要である。
⑥理念、ビジョンが全社員に浸透していくことが活動の根源	計画策定では、数値的な目標だけでなく、理念、ビジョンが必要であり、それが全社員に浸透していくことが活動の根源となる。そのためリーダーシップやよいコミュニケーション構築への支援も必須の要素である。
⑦上げた成果が見えること	革新計画の策定と実行においては、確実に成果を上げてそれが見えるようにしていくことが必要である。利益の拡大と人的資産のレベルアップを含めた経営基盤の強化が大きな成果となる。短期的な成果と長期的な成果がうまく組み合わせあって、革新成果が見える形で進められることが重要なポイントとなる。
⑧具体的な活動計画と実践の仕組みまで落とし	数値的な計画だけでなく、それを実現できる具体的な活動計画と実践の仕組みまで落としに行くことが必要である。中小企業診断士が大きな力を発揮できるポイントとなる。効果的な支援を行いながら、計画策定、実行への熟練度を上げていくことによって、さらなる経営革新が見えてくる。
⑨実行段階でのモニタリングとフォローアップの重要性	当然経営革新はP→D→C→Aと常に回していくものである。実行段階でのモニタリングとフォローアップを的確に実行できるよう支援していくことも大きな要素となる。

(3)革新計画を確実に実践させるための全社的合意の形成

実践にあたって、全社的合意と行動へ駆り立てるために、革新プロジェクトリーダーの志気とリーダーシップが重要となる。中堅・中小企業においては、多くの場合経営者がこの任にあたる必要がある。

図表 9-1-3-1-1 全社的合意へ向けて実施すべきポイント

<p>① リーダーシップの発揮と合意形成</p>	<p>経営革新を進め、全社的な推進を進めていくためには、リーダーシップが必要である。リーダーシップは、目標や課題の達成に向かって、企業における社員という集団の活動に対して影響を与える力(パワー)の行使のプロセスである。革新へのリーダーシップでは、創造性を発揮し、現状を認識するとともに革新への新しいアイデアやアプローチ方法を追求するだけでなく、考え方をどう実践していくかを伴わせることが重要となる。ここでは、パワーの発揮は経営者あるいは経営者に代わる革新プロジェクトリーダーが行って行かなくてはならないが、革新への新しいアイデアやアプローチ方法およびその実践においては、中小企業診断士は的確な支援を行うことが望まれる。</p>
<p>② 動機付けとコミュニケーションの徹底</p>	<p>経営革新のプロセスで策定してきた内容と実行を全社員へいかに徹底するかは、革新プロジェクトを進める段階で革新を主導するビジョンを掲げ、経営革新を実現することによって何を実現するのかを明確にして動機付けを行い、さらに言葉と行動、さらには新しいコミュニケーション手段を活用し、徹底的に具体的情報提供を行っていく。</p> <p>具体的には、わかりやすく希望がもてるビジョンを掲げ伝えるとともに、具体的なプロジェクトの目的、その活動内容である具体的計画を常に身近なものと感じるような情報として提供することが必要となる。それを実現することによってどう良くなるかである。</p> <p>一般的には経営革新という活動において、仕事や環境が変わることへの不安や新たな負荷がかかるのではないかと感じることへの反発が生まれてくることも多い。積極的な反対だけでなく、消極的抵抗も生じる可能性がある。ここでは、目に見える形で真実を示して参画している一員だという感情に訴えることも重要なポイントとなる。</p>
<p>③ 実績の把握の方法を徹底させ、参画意識を高める</p>	<p>実行の過程では、実績を把握し、その成果を真実として提示し、革新への活動によってどう変わってきたか、これからも変わっていくのだということを示すことが必要である。その結果は、それぞれの参加者の成果であるということが見える形を取れば、達成感を感じさせることができる。それによって、さらに参画意識も高まり、次の段階へと進んでいける。ここにも、初期段階では比較的成果が得やすいテーマを設定することの重要性がある。</p>

(4)実践における支援活動の範囲とレベル

中小企業診断士が経営革新の実践を支援する場合において、その支援活動の範囲と達成レベルをどこに持っていけばよいかということが重要な要件となる。これには相手先企業の成熟度のレベルと要望を勘案しながら、成果を生むことができる段階的なステップアップを実現する支援方法とプロセスが必要となる。

実行するのは企業であり、リーダーシップを取っていくのはその企業の経営者あるいはそれに代わる位置づけの人である。革新プロジェクトのリーダーとそのチームのメンバーが、実行する現場の人が力を発揮できるように活動を支援していくことが望ましい

(5)経営革新計画策定支援の具体的内容

具体的に実行すべきことを明確にし、それを実践活動の結果となる数値に落とすまでの計画を作成するまで支援することが求められている。第4章、第5章での事業デューデリと財務デューデリの実施、第6章で明示した事業ソリューションの具体策の策定、さらには第7章の期待効果の策定を踏まえ、第8章で経営革新財務計画策定を支援していくが、これらのプロセスにおいて、企業が効果的に策定できるよう、時には具体例を示すまで支援していくことが必要となる。

経営革新計画で策定すべき財務計画は、第8章で次の項目について示されている。当然策定された経営革新活動の結果として達成できる目標設定が必要となる。ここでも的確な計画策定への支援が重要なポイントとなる。経営革新計画の例は、次節でモニタリングと一体の形で提示する。

- ① 売上計画、原価計画、粗利益計画
- ② 売上計画達成のための人員計画、設備投資計画
- ③ 販売管理費計画
- ④ 営業損益計画
- ⑤ 売上計画から導き出される運転資金と設備投資計画で必要とされる資金の調達を含めた貸借対照表計画
- ⑥ 支払利息を勘案した損益計画
キャッシュフロー計画

モニタリングは、そのように策定した計画を前提に行うこととなる。

2. 経営革新計画実践のモニタリングとその支援

(1)企業による経営革新計画の達成度のモニタリングのあり方の設定

経営革新の実行段階におけるモニタリングは、経営革新の実行において、P→D→C→Aの活動をより確実に回していくために重要なフェーズである。経営計画などの数値的目標に加えて、革新テーマに直結した具体的な作業レベルでの目標値の達成度についての把握が必要となる。また、ここでは、経営革新計画達成へ向けた全社員の認識と協力度もとらえていく必要がある。十

分な情報が全社員へ提供され、伝達され、共通認識となっているか、積極的な参加と行動となっているかなどのモニタリングも重要な観点である。

できるかぎり社員の日頃の活動と経営革新活動計画テーマ及び目標が結びつき、さらに部門や全社の経營業績と結びついてくるような設定とモニタリングが望ましい。モニタリング方針を明確に設定して、更なる革新へ効果的なフォローアップを行えるようにしておく必要がある。

モニタリングすべき計画とその範囲は、企業によって異なる。単に売上・利益の業績を見るだけでなく、経営革新の計画実行の進捗度合いを的確に捉えていくことが重要であり、その革新のプロセスの定着が進んでいるかも業務の実行度合いからモニタリングしていく必要がある。

(2)総括表などによる通常レベルでのモニタリング手法

経営革新計画実行にあたっての総括的なモニタリング内容とレベルとして、例えば作成した経営革新計画の目標数値をもとに「図表 9-2-2-1-1 経営革新計画実行のモニタリング総括表の例」のような資料を作成して実施する。できる限り半期に1度は実施するよう進める。

① 売上・損益状況のモニタリング

損益計算書による全体分析で、売上高、売上総利益、営業利益、経常利益の計画と実績推移の対比をとらえ、製造原価および原価率（製造原価率など）、販売費・一般管理費および率、営業利益および率、経常利益および率を把握し計画の達成度合いと今後の見込みを把握する。

② 貸借対照表およびキャッシュフロー計算書のモニタリング

貸借対照表から資産の圧縮、借入金の圧縮状況など、キャッシュフロー計算書からキャッシュフローの状況と資金繰り実績、今後の見通しなどを把握し、財務デューデリの実施も含めて記載する。

③ 経営革新テーマの実行状況

計画された革新テーマの実行状況と特に問題となる点を把握し、必要あれば対策へつなげる。

④ 新たな投資等の費用増と費用削減の計画・実績の評価

計画された投資等の費用増と財務デューデリや経営管理・業務プロセス革新等によるコスト削減の実行状況および特に問題となる状況を把握し、必要あれば対策へつなげる。

⑤ 情報の伝達、コミュニケーションと全社的合意形成、活動の活発化の状況

全社的合意形成の度合いと提案や実践などの活動の活発化の状況をきちんととらえて、必要あれば今後の活動のポイントへつなげる。

⑥ 今後の活動のポイント

今後の活用方針、具体的な実施項目、追加実施項目などを検討し、実行へつなげるために整理し、明確にする。

図表 9-2-2-2-1 企業再生計画実行のモニタリング総括表の例

企業再生計画実行のモニタリング総括表						
①損益状況						
	平成21 年度目標	平成21 年度実績	平成22 年度目標	平成22 年度実績	平成23 年度目標	平成23 年度実績
売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管 理費						
販管費率						
営業利益						
営業利益率						
営業外収益						
営業外費用						
経常利益						
経常利益率						
特別利益						
特別損失						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						
税引前当期利益						
税引前当期利益率						
②貸借対照表・キャッシュフロー計算書で表された状況（財務的観点からのデューデリを含む）						
③経営革新テーマの実行状況						
1. 新商品の開発・販売状況 2. 新販路開拓活動状況 3. 製造原価削減活動状況 4. 販売費・一般管理費の削減活動状況 5. 新規情報システムの導入および活用の状況						

④新たな投資等の費用増と費用削減の計画・実績の評価

削減対象費目	平成21 年度目標	平成22 年度実績	平成22 年度目標	平成22 年度実績	平成23 年度目標	平成23 年度実績
販売費・一般管理費の削減						
人件費						
販売経費						
販管費削減額合計						
製造原価の削減						
購入原材料費						
人件費						
外注加工費						
製造経費						
製造費削減額合計						
削減額合計						
経営革新を実行する上での経費増						
新商品開発費用						
新販路開拓費用						
新システム費用						
成果に対する報酬アップ						
人件費						
賞与増						
ベースアップ						
コスト増合計						
差し引き削減額						

⑤情報の伝達、コミュニケーションと全社的合意形成、活動の活発化の状況

⑥今後の活動のポイント

(3)深掘したモニタリング手法

深掘したモニタリングとは、計画において実行すべき具体的改革・改善策が着実に行われ、具体的なレベルで、商品開発とそれによる売上増、新規販路開拓による売上総、コスト改善などの実績をあげて、達成すべき損益改善目標が達成されているかを確認していく手法である。構築した情報システムからの各種の推移データを捉え、さらに必要に応じて推移をより詳細にEXCELなどで作成し、活用しながらモニタリングしていく。

特に重要なのは、商品開発、販路開拓、社内における業務革新で目指す目標数値達成の裏付けとなる仕組みづくりと実施状況を、上記実体の数値と対比させてモニタリングを行うことで具体的なレベルでの実現状況を把握するとともに、必要あれば活動の改善対策を立案し、実行へ移していくためのフォローが必要である。

① 商品開発、販路開拓等の深掘したモニタリング

商品開発、販路開拓等の経営革新におけるモニタリングは、その計画の妥当性の確認、計画の進捗把握と、問題ある時の早期対策の立案、実施のためにも必要な活動である。適切なタイミングで、適切な内容、レベルでの実態把握により、より早期の対応が可能となる。

図表 9-2-3-1-1 深掘した経営革新のモニタリングの例（定期的モニタリング）

◇開発・開拓段階でのモニタリング

計画項目	確認項目	計画と実績						
		年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	年 月	半期計
1. 新商品 開発と販売	開発計画 開発費計画 開発方法							
	開発実績 開発費実績 開発での問題							
2. 新サー ビスの開発 と提供	開発完了時期 開発費 開発方法							
	開発完了実績 開発費実績 開発での問題							
3. 新販路 開拓と販売	開拓完了時期 開拓費 開拓方法							
	開拓完了実績 開発費実績 開発での問題							

◇販売段階での予算・実績レベルでのモニタリング（新商品開発を例にとって）

1. 新商品実績	平成21年度上期目標	平成21年度上期実績	平成21年度下期目標	平成21年度下期実績	平成22年度上期目標	平成22年度上期実績
新商品売上高						
売上原価						
売上総利益						
売上総利益率						
販売費及び一般管理費						
販管费率						
営業利益						
営業利益率						

◇販売段階での活動ベースでのモニタリング（新販路開拓を例にとって）

3. 新販路販売実績	H21年度上期計画		21年度上期実績						
	月次平均	上期計	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期実績
新販路売上高									
売上原価									
売上総利益									
売上総利益率									
販売および一般管理費									
販管费率									
営業利益									
営業利益率									

② 経営基盤を強化する経営管理・業務プロセス革新の実施状況の深掘したモニタリング

経営管理・業務プロセスの革新は、基本的に企業の発展の可能性を現実のものとするための根幹をなすものである。それを実施することによって売上が向上し、またコストダウンにより原価が削減され、原価率が下がり、販管費・一般管理費およびその割合が下がり、利益が上がる体質となる。中期目標と年度目標の設定と実績の把握が必要である。図表9-2-3は、年度目標の実績のモニタリングの例である。効果が出るまで時間のかかる革新項目もあるが、目標を設定して、それを実現するための具体策が実行できているかを、業績の面と具体的実行策の実施状況の面から見ていく必要がある。

図表 9-2-3-2-1 深掘した経営管理・業務プロセス革新実施状況のモニタリング例

削減対象費目	削減テーマ例 (具体的な実行案を別途作成)	21 年度 上期 削減 計画	21 年度 上期 削減 実績	21 年度 下期 削減 計画	21 年度 下期 削減 実績	21 年度 削減 計画	21 年度 削減 実績
販売費・一般管理費の削減							
人件費							
役員報酬	不動役員の退任など						
その他人件費	販売、事務、物流の作業効率向上と人員減						
販売経費							
地代家賃	本社・営業所等の地代・家賃の交渉による値引き						
広告宣伝費	展示会、HP、カタログ・会社案内、その他広告費の効果的活用への絞り込み						
接待交際費・会議費	接待・贈答の絞り込みによる徹底的な削減						
諸会費	必須のものを除いて脱会						
通信費	携帯電話の契約、使用方法の見直し、定置電話の見直し（IP電話化など）						
旅費・交通費	的確な管理による販売員旅費の削減						
車両費	必要車両数、種類の見直し、走行管理						
事務用品・備品費	備品・事務用品等の見直し・的確な管理						
水道光熱費	電気、水道の無駄排除						
減価償却費	情報システム						
物流経費	梱包方法、輸配送方法、借り倉庫、作業外注等の見直し						
販売費・一般管理費削減額合計							
製造原価の削減							
原材料・部品費	発注価格管理、値引き交渉、2社購買など						
ユニット費・製品費	発注価格管理、値引き交渉、3社購買など						
人件費							
直接人件費	計画的作業、トラブル防止、作業効率向上、製品設計の見直しなどによる工数削減（人員、残業の削減）						
間接人件費	作業効率向上、無駄な作業の排除						
外注加工費	的確な価格管理、作業内容管理による削減						
製造経費							
光熱・水道費	省エネの実行による削減						

減価償却費	現状の製造設備の減価償却費の低減						
修繕費	(日頃の維持対応の向上)による建物、設備の修繕費低減						
賃借料	交渉による建物等の賃借料低減						
支払リース料	現状の情報システム(リース切れ)						
消耗品費	的確な管理と使用による削減						
旅費・日当	現地調整期間の短縮による削減						
製造費削減額合計							
削減額合計							
コスト増要素							
人件費							
賞与	業績向上による賞与アップの実施						
ベースアップや人員増	実績評価に基づく給与の増 新規雇用による人件費増						
その他の経費増							
設備投資	新商品の生産などの設備投資						
情報システム投資コスト	新情報システム導入によるリース料・保守料						
コスト増合計							
差し引き削減額							

③ 経営管理・業務プロセス革新の実施状況が反映される数値のモニタリング

製造業を例に取れば、ベースとなるデータは以下のものとなる。

1)売上傾向分析

- a.販売先別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- b.取扱製品別売上高の計画と実績推移のモニタリングと分析
- c.売掛金推移

2)コスト分析

a.製造費用の推移・原価率の推移

製品別原価管理と原価削減計画の達成状況(標準部品、外注加工部品、購入ユニット等の仕入コスト削減達成状況、設計、電気設計、組立・調整・試験などの製造などのコスト削減の達成状況)

b.販売管理費の推移、率の推移

販売費・一般管理費(物流費を含む)の費目別削減計画の達成状況

c.経営者の人件費の推移

d.従業員(人員)と人件費の推移

人事リストラや残業削減による人件費削減個別計画の達成状況

3)在庫分析

a.棚卸資産の推移（製品、部品在庫）

b.在庫削減、不良在庫・長期滞留在庫の削減の目標達成状況

4)生産能力分析とコスト削減

a.生産設備の状況

b.納期対応の状況（納期遅れ等によるコスト増加の確認）

c.設備その他の固定費削減の個別実現状況

④ 月次の損益状況のモニタリングと対応

必要に応じて、月次の損益計画、実績を具体的に分析し、把握する。短期的に必要な改善状況を追求するとともに、原価、一般管理費などの削減の進捗状況全体的な動きとして見ていく。

図表 9-2-3-4-1 深掘した事業実態把握のモニタリング例（月次損益把握の例）

科目名	20	21	21年3月期上期							
	年3 月期 実績 月次 平均	年3 月期 計画 月次 平均	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	上期 計画	上期 実績
売上高										
期首商品棚卸高										
製品仕入										
製造経費										
期末製品棚卸高										
売上原価										
売上総利益										
販売・一般管理費人件費										
販売・一般管理費経費										
販売・一般管理費計										
営業利益										
受取利息配当金										
他営業外収益										
営業外収益										
支払利息割引料										
繰延資産償却										
他営業外費用										
営業外費用										
経常利益										
特別損失										
資産処分損										
業績配分賞与										
特別損失										

税引前当期利益											
	法人税・住民税等										
	法人税調整額										
当期利益											

科目名	20 年3 月期 実績	21 年3 月期 計画	21年3月期上期								
	月次 平均	月次 平均	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	上期 計画	上期 実績	
販売費・一般管理費											
役員報酬											
販売事務員給与											
賞与											
退職金											
法定福利費											
福利厚生費											
人件費計											
販売変動費（運送費）											
広告費・販促費											
展示会費用											
接待交際費											
保険料											
地代家賃											
リース料											
水道光熱費											
通信・交通費											
会議・諸会費											
事務用品・消耗品費											
修繕費											
租税公課											
減価償却費											
貸倒損・引当損											
教育研修図書費											
備品消耗品費											
販売員旅費											
雑費											
他販管費計											
販売費・一般管理費計											

科目名	20	21	21年3月期上期							
	年3	年3								
	月期	月期	4	5	6	7	8	9	上期	上期
	実績	計画	月	月	月	月	月	月	計画	実績
月次	平均	月次	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均
製造原価										
材料費										
(内材料費棚卸高)										
賃金(製)										
賞与(製)										
退職金(製)										
法定福利費(製)										
福利厚生費(製)										
労務費計										
保険料(製)										
地代家賃(製)										
リース料(製)										
電力・水道光熱費(製)										
通信費(製)										
据付旅費(製)										
消耗品費(製)										
修繕・設備維持費(製)										
租税公課(製)										
減価償却費(製)										
教育研修費(製)										
消耗工具費(製)										
製函費(製)										
製造雑費(製)										
他製造費計										
総製造経費										

⑤ 具体的業務改革・改善のモニタリング

具体的業務改革・改善が進んでいるかについてのモニタリングでは、次のような項目(例)が考えられる。これはは、当然①～④の実績へ反映されていくはずである。

1)納期遅れ、トラブル発生防止の仕組み確立と発生状況

2)経営管理体制の確立(月次報告資料のシステム化、分析データの一元化による、損益が短

期間でつかめ、経営判断・迅速に対処できる仕組み、体制の確立)によるデータにもとづく判断とフィードバック状況

3)製品別目標原価の設定とその達成状況

4)調達・仕入による製品別コスト削減達成状況と調達・仕入のコスト管理の仕組み確立の状況

5)機械部品、電機部品、外注加工部品、ユニット、製品などの在庫削減の達成状況と在庫管理と削減の仕組み確立の状況

6)納期短縮の達成状況と短納期生産体制(的確な生産管理体制)の確立

7)統合的情報システムの確立による情報の共有化、作業の迅速化・効率化

⑥ 効果的な営業活動体制、仕組みの構築のモニタリング

効果的な営業活動体制、仕組みが構築されているかのモニタリングでは、次のような項目(例)が考えられる。

1)技術営業、提案営業の実施詳細と確立状況

2)見積、見積条件等の確実な作成と判断を可能とする仕組み・データの整備、実施状況

⑦ 人事制度の見直しの実施と社員の意識改革のモニタリング

経営革新の一環として人事制度等の見直しが計画されていれば、その実行状況をモニタリングする。また、社員の情報への認識程度や業務への態度なども必要あればモニタリングする。

1)人事制度の整備状況の確認を行う。

2)情報公開やコミュニケーションの実施状況

3)社員の積極性、業務に対する認識、意識などを、提案活動やミスによるロスの削減などから把握