

これで万全!

企業再生・虎の巻

—ビジネスモデル革新で事業承継—

第12回

事業計画の進捗管理で企業再生

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私の父は、北関東にガソリンスタンド10店舗を構える65歳の経営者です。車の燃費向上やドライバーの高齢化による需要の減少で経営は窮境状況にあります。中小企業診断士を招聘して再生計画を策定し、後継者育成の観点から私が3店舗の再生計画の進捗管理を託されました。後継者として信頼を得るために、進捗管理のポイントをご教示ください。

企業再生計画とは、企業再生のための実行計画です。しかし、他の目的のため、例えば経営革新計画の様に、都道府県知事の承認を得ることが目的化して、実行されない事例も少なくありません。企業再生計画を実りのあるものにするには、進捗管理を定期的かつ着実に実施することです。

1 後継者が進捗管理の責任者

① 再生計画作成の意義

再生計画の作成は、自社の現状を把握する最良の機会です。再生計画作成を機会に、自社を客観的に観察します。同時に、後継者としての自覚と覚悟を固める機会にします。

② 計画作成だけでは信頼を得られない

外部の関係者からは、「計画作成だけでは机上の空論」と受取られかねません。計画を達成することで、後継者として有資格者であると主張できます。結果を出すことで、「リアルな計画」とであると信頼されます。

③ 進捗管理でリアルな計画にする

計画は計画に過ぎず、実現性は担保されていません。資金計画や設備投資計画、人員計画が盛り込まれていても、計画が実現できる保証はありません。

経営者や後継者の、計画実現への真摯な熱意が、関係者の協力を引寄せます。進捗管理を通して、後継者はリーダーシップや実力が試され、計画実現で後継者として認知を得られます。

2 実行計画は事業計画の締めくくり

① 事業計画は絵に描いた餅

事業計画には、必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ）が割り当てられ、計画実現を担保します。しかし、計画実現を担保するものは、有形資産だけではなく、知的資産が重要な役割を果たします。

知的資産には、技術・デザイン・ブランド・製造販売ノウハウ・マステータ・企業理念・組織風土等があります。

知的資産を活かすのは現場従業員の計画実

現への熱意であり、従業員の熱意は経営者や後継者のリーダーシップに依存します。この両輪が噛み合わないと、計画は絵に描いた餅に過ぎません。

② 実行計画は計画実現を左右する

事業計画は、客観的な視点での経営の現状把握（事業デューデリ・財務デューデリ）を行い作成します。デューデリを踏まえて、経営課題の整理、課題の解決策、企業再生計画を作成します。

再生計画書には、3年ないし5年の損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書と借入金の返済計画書を添付します。再生計画の実行は、経営者と後継者だけでは実現できません。従業員を巻き込んで実行計画書を作成します。実行計画書は、テーマ別に担当責任者、実行期間、進捗管理を明記します。

●図表－1 進捗管理の位置付け

	現状分析	事業計画策定	実行計画
成果物	実態の把握 課題の明確化 改革の方向性	課題の共有化 目標 課題の数値化 改革行動の見える化	確実な実行 業績向上
作業内容	ヒヤリング 財務分析 業務分析	戦略策定 行動計画策定 資金調達策定	予実分析 SPDS実行 実行計画再検討
報告書	調査報告書 事業DD 財務DD	事業計画書 課題の整理 解決策 PL・BS・CF目標	進捗実績報告書 実行実績 改善策 PL・BS・CF

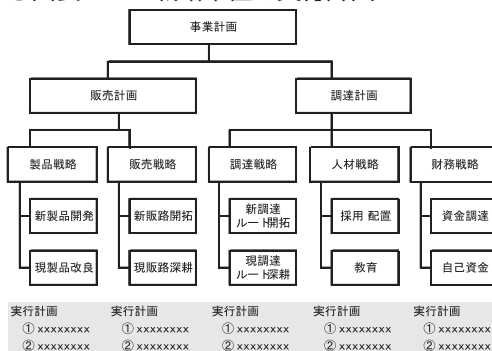
3 ビジネスプロセス単位の実行計画

実行計画は、構造改革を伴うようなビッグプロジェクトから、現場改善のような計画まで内容は様々です。実行計画は、戦略単位ごとに作成します。しかし、1つの戦略が他の戦略にシナジー効果（プラスあるいはマイナス）を与えることがありますので、実行計画は組織横断的なチームで作成・実行する必要があります。例えば、製造部門の新製品開発戦略は、営業部門の販売戦略・新市場開拓戦

略に影響します。

実行計画は、部分最適を排して全体最適を目指します。セクショナリズムを回避して、組織横断的な視点で改革を進めます。

●図表－2 戦略単位の実行計画



4 実行計画は詳細に作成する

実行計画は、戦略単位毎に詳細に作成します。テーマ単位毎に、実行責任者、チームメンバー、実行開始時期・終了予定時期などを定めます。事業内容に応じて、必要な人員計画、投資計画などを予算化します。

●図表－3 実行計画

任務	責任者	1年目			2年目			3年目						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
製品戦略		① xxxxxxxx	xxxx											
		② xxxxxxxx	xxxx											
販売戦略		① xxxxxxxx	xxxx											
		② xxxxxxxx	xxxx											
調達戦略		① xxxxxxxx	xxxx											
		② xxxxxxxx	xxxx											
人材戦略		① xxxxxxxx	xxxx											
		② xxxxxxxx	xxxx											
財務戦略		① xxxxxxxx	xxxx											
		② xxxxxxxx	xxxx											

実行期間は、1週間単位・1カ月単位・6ヶ月単位、1年単位、3年単位など、プロジェクトの困難さにより決定します。

実行期間は、シナジー効果が影響しあうプロジェクト間で調整して決定します。特に、大型投資や人員配置を伴う場合は、投資が無駄とならないよう、完了時期が早すぎることなく、遅すぎることのないように、全体会議で進捗状況を調整し、情報を共有します。

5 小さな成功を積み重ねる

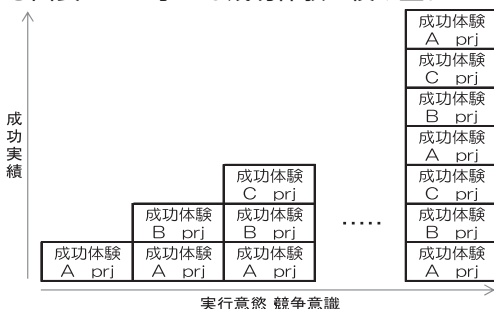
窮境状況に陥った経営者には、3つのタイプがあります。第1のタイプは、東日本大震災のような想定外の自然災害に見舞われて窮境状況に陥った「健全型」経営者です。厳しく言えば、なぜ「事業継続計画」(BCP)を作成していなかったのかの問いもありますが、目をつぶることにします。

第2のタイプは、周囲の意見に耳を傾けず次々に新事業に手を出し失敗する思慮の浅い「ドンキホーテ型」経営者です。新規事業の失敗で、財務は窮境状況に陥ります。

第3のタイプは、外部環境の変化にも関わらず根本的な対策を打たず、気が付いたら身動きが取れない状況にある「茹でガエル型」経営者です。人柄は良いが、大店をつぶす3代目のボンボン若旦那のタイプです。

第2と第3タイプの経営者は、従業員の信頼を失っていますので、実行計画の責任者やプロジェクトメンバーに指定されても、自律的な活動を期待することは不可能です。

●図表-4 小さな成功体験の積み重ね



後継者の熱意と真摯なコミュニケーションにより、小さな成功体験を積み重ねることで、従業員は行動意欲が喚起され、プロジェクト間の健全な競争意識が芽生えます。

6 一発逆転は厳禁

企業再生プロセスにおいて、一発逆転の野望は厳禁です。経営者であれば、誰しも1日でも早く窮境状況から脱出したいと願うものです。しかし、資金繰りが窮迫している現状では、1つの小さな失敗でも許されません。特に、ドンキホーテ型経営者は、金融機関や従業員から信頼されていません。

小さな成功を着実に積み上げて、月々の試算表に反映させてゆくことが信頼を回復させる近道です。金融機関のみならず従業員にも、改善傾向のある試算表を公開して安心感を与え、計画を着実に実行する意欲を引き立てることが、経営再建の王道です。

茹でガエル型経営者の下では、沈滞した企業風土に刺激を与えて、やればできることを実感させる役割は、自分の時代を切り開く意欲のある後継者です。基本戦略は、小さな成功事例の積み重ねで、成功体験の充実感を経営者・後継者と従業員とで共有することです。

一発逆転の試みは厳禁ですが、時には従業員を巻き込んでリスクに挑戦することも、企業風土を改善するために必要です。

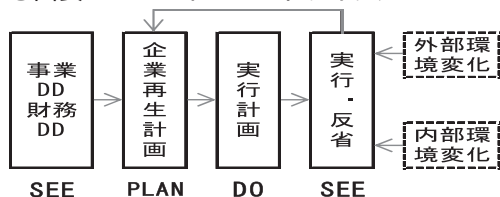
7 マネジメントサイクルを回す

「歴史に学ぶ」ことの重要性は、国家レベルであれ、企業レベルであれ、職場の現場レベルであれすべてに共通です。過去の過ちを糾弾し失敗した従業員を責めるのではなく、将来に向けて同じ失敗を繰り返さないことが重要です。

実行した結果の成功事例・失敗事例を冷静に分析・反省して、建設的に次のステップに

活かします。その終わり無き繰り返しが、マネジメントサイクルです。マネジメントサイクル(SEE-PLAN-DO-SEE)は、世界語である「KAIZEN」に必須のツールです。

●図表-5 マネジメントサイクル



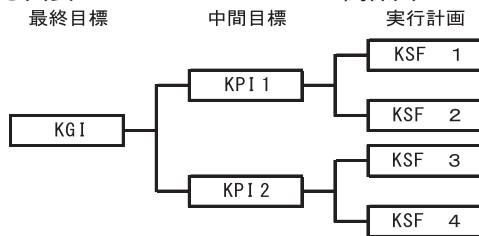
8 KPIで改善が見える化する

窮境状況にある当社を再生させるには、経営改善の実行計画を実施し、最終的にはプラスのキャッシュフローを捻出して、過大な借入金を返済(KGI)することにあります。

●図表-6 損益計算書改善の進捗管理

	KGI (¥)	KPI(¥)			
		Q1	Q2	Q3	Q4
売上高					
商品A					
商品B					
商品C					
売上原価					
仕入原価					
人件費					
燃料費					
xxx					
売上総利益					
販管費					
役員報酬					
人件費					
光熱費					
広告費					
xxx					
営業利益					

●図表-7 KGI・KPI・KSF 関係図



KGI Key Goal Indicator (重要目標達成指標)
 KPI Key Performance Indicator (KGI 達成の中間目標)
 KSF Key success Factor (主要成功要因 実行テーマ)

9 環境変化に適応して計画を変更する

外部環境・内部環境の変化にかかわらず、KGI・KPIを「必達目標」とする考え方があります。従業員の改善意欲を維持するために、努力の範囲を超えた環境変化には、柔軟な計画変更で対応します。

10 経営理念を計画変更の基軸にする

窮境状況から脱出する努力を、利害関係者(金融機関・仕入先・販売先)や従業員も、経営者や後継者の一挙手一投足を注視しています。想定外の環境変化で計画に暗雲が立ち込めても、「目的達成には手段を選ばず」を排して、経営理念に沿う正道を歩みます。

11 連載を振り返って

後継者不在問題は、その原因の真因は、後継者不在ではなく、現経営者の姿勢に行き当たります。窮境状況を脱して、健全な財務体質を回復させる手法をお届けする企画でしたが、紙幅の制約でお届けできなかった内容は、別の機会に譲ることをご容赦ください。

成功のポイント!

- ① 計画実現の鍵は進捗管理にある
- ② 後継者の熱意が従業員の参画意欲を引出す
- ③ KSF・KPI・KGIで、目標を明確にする
- ④ 小さな成功の積み重ねを重視する
- ⑤ マネジメントサイクルを着実に実行する