

# 円滑化法終了後の中小企業の再生支援～未来企業へ 転換を目指して

窮境原因の特定と改善の基本方向、計画策定から  
経常利益確保まで

平成26年1月22日

## 発表者

中小企業診断士	市川幸夫	円滑化法終了と事業DD
中小企業診断士	蒔田泰育	中小製造業の事業再生事例発表
中小企業診断士	小西敏明	経営改善計画の要諦

# はじめに

この発表は愛知県中小企業診断士協会の「企業再生研究会」メンバーが担当します。

私たち企業再生研究会は50名を超える会員（中小企業診断士）が参加しています。また、愛知県中小企業再生支援協議会や金融機関の方を講師に招き、変化する事業再生環境を学ぶ場所としています。会員の携わった事例研究も行い、支援能力の向上に努めています。

# I 金融円滑化法終了後の事業DD

担当 中小企業診断士 市川幸夫

# 1. 金融円滑化法終了後の事業再生支援環境

終了後は多くの倒産・廃業が出る、とも言われたが、現在のところその状況にはない。(ソフトランディングスタート)

[2013年11月の全国企業倒産 862件 13カ月連続減少：東京商工リサーチより](#)

	倒産件数	負債総額
2013年11月	862 件	1,378億8,400万円
前年同月比	▲ 10.58%	▲ 47.73%
2012年11月	964件	2,638億3,600万円
前月比	▲ 10.11%	▲ 11.24%
2013年10月	959件	1,553億4,500万円

- 倒産件数11月度では20年間で最少の862件、連続減少は13カ月連続で過去6番目
- ただし、金融円滑化法に基づく貸付条件変更後の倒産が29件、14カ月連続で増加

理由

- ①. 景気回復の影響
- ②. 「金融円滑化法」終了に向けた措置の効果

# 金融円滑化法が残したもの

## ①. 金融機関の努力義務

- 企業等からの返済条件変更の申し出があった場合、適切な措置をとる
- 上記について、金融機関連携して措置をとる

②. 経営改善の数値基準に関して、累積債務超過解消年数の柔軟化(延長)、5年から10年まで(いわゆる合実計画 10年以内の債務超過解消)も条件緩和債権としない。

③. 中小企業再生支援協議会の再生スキーム(計画づくり)が多様化され、活用しやすい環境が整えられた。

従来スキーム(協議会支援)、新スキーム(企業・メイン主導)、暫定リスケスキーム(企業・メイン)

#### ④. 計画策定取組促進支援

- 認定支援機関による計画策定支援を経営改善センターで一部費用負担

#### ⑤. 認定支援機関の設置

- 経営改善計画策定に関する学習機会(レベルアップ)の提供

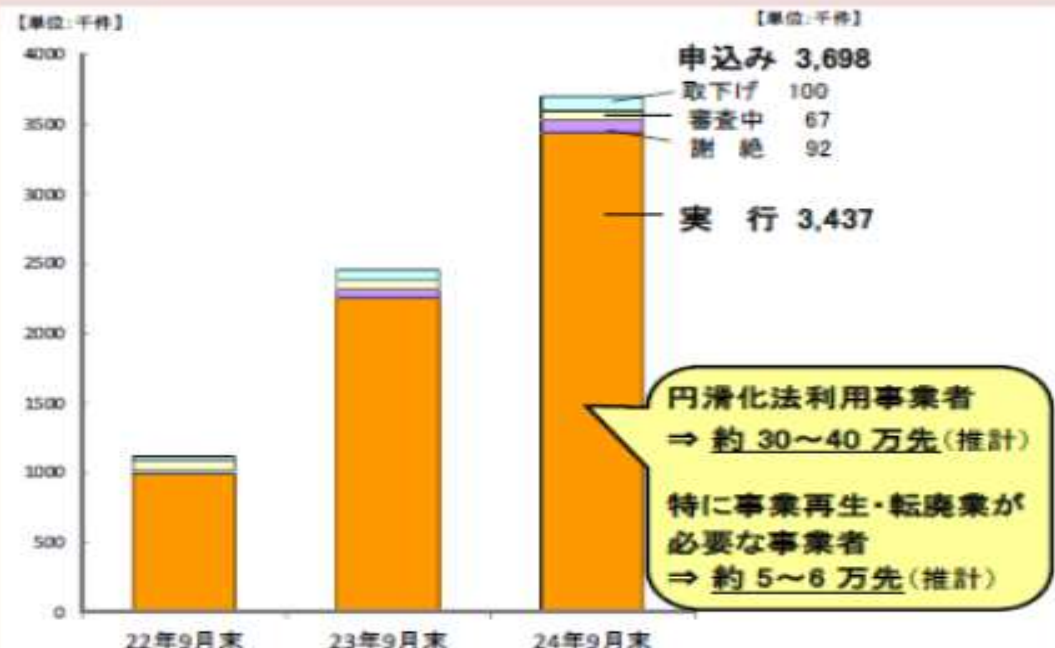
#### ⑥. 経営改善計画フォーマット(ひな形)の登場

#### ⑦. 残ったもの(課題)

- 条件緩和先30万～40万へのコンサルティング機能の発揮(ソフトランディング)

## 中小企業金融円滑化法について

### 金融機関による貸付条件の変更等の対応状況



- 貸付条件変更等の取組みは定着  
金融機関は貸付条件の変更等の申込みに対し、借り手の状況に応じきめ細かく対応



申込みに対し、9割超実行(定着)

- 他方、円滑化法の弊害が拡大
  - ・ 複数回の条件変更を行う借り手が増加(約8割)
  - ・ 経営改善計画が未策定の借り手が増加



- 借り手(企業)・貸し手(金融機関)の双方で、借り手の経営改善に向けた自主的努力が減退  
(中小企業の活力が失われる恐れ)



- 円滑化法は期限通りに終了し、借り手の真の意味での経営改善につながる支援に軸足を移し、本格的な事業再生支援を推進するための包括的対策を強力に実行



# 新スキーム

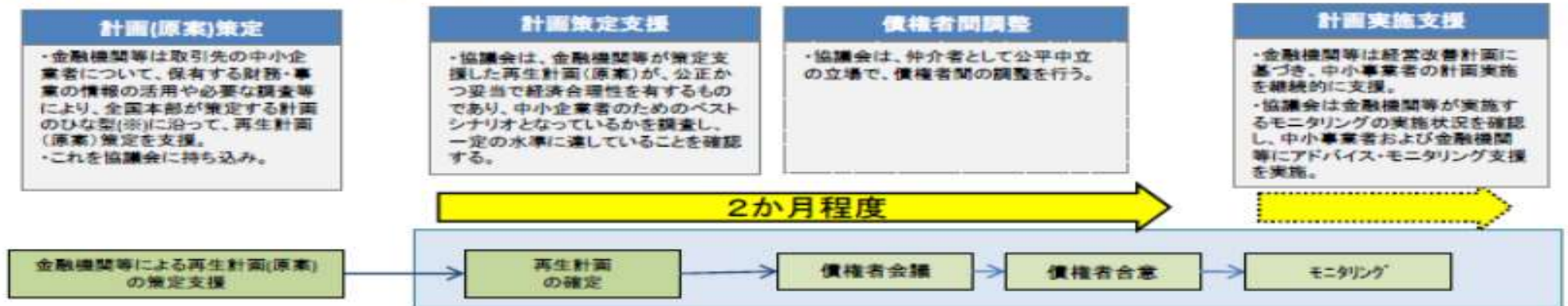
## 5. 協議会新スキームについて（手続きフロー）

24/4「政策パッケージ」⇒金融機関の主体的関与やDD省略等により迅速かつ簡易に・・・。

### 従来からの再生計画策定支援スキーム（従来手続）



### 新たな再生計画策定支援スキーム（新し手続）

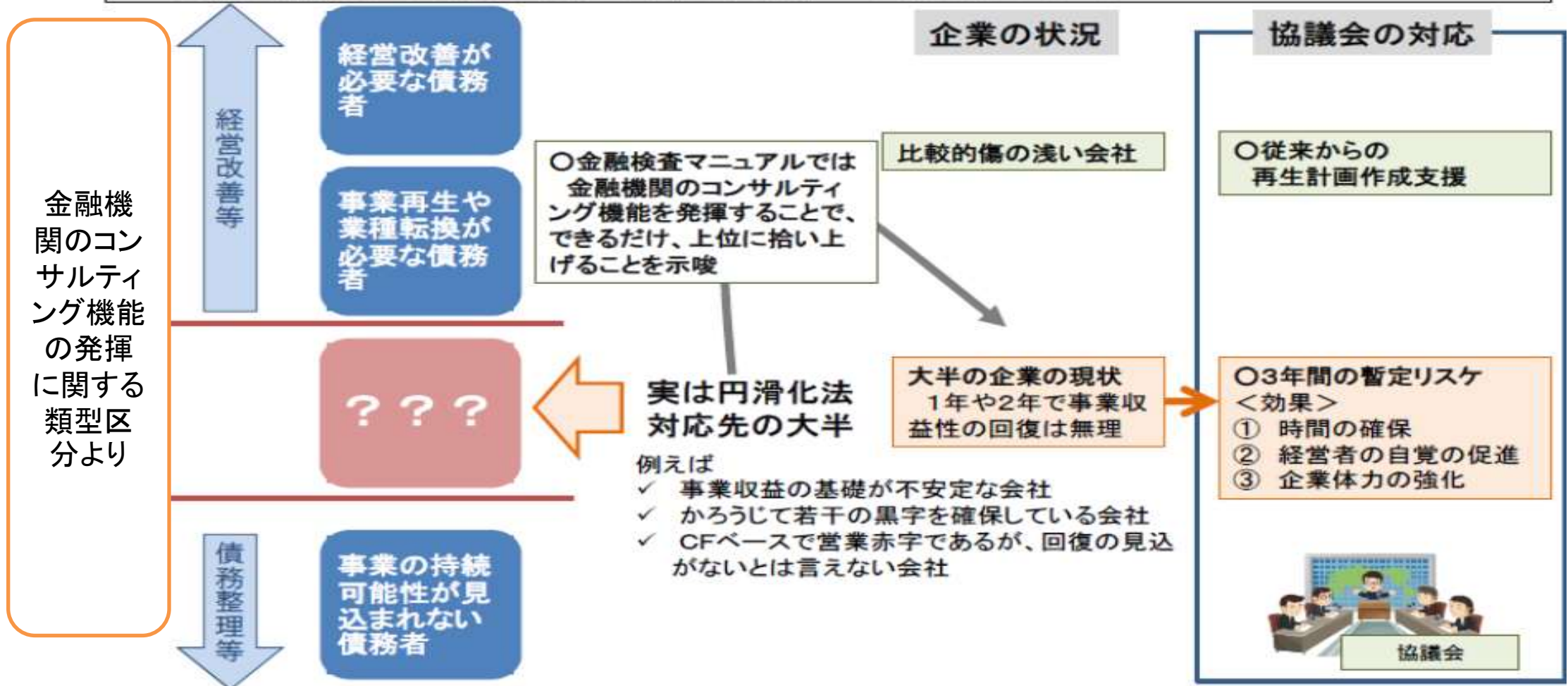




# 暫定リスケ

## 現実の企業状況と協議会の対応（その1）

- 金融円滑化法の対応先企業の大半は、簡単に事業回復しない。



## 2. これからの事業再生支援と事業DD

円滑化法終了後の中心課題は「事業そのものの再生」支援

よいテキストが出版されて  
ます



# ビジネスモデルの俯瞰図

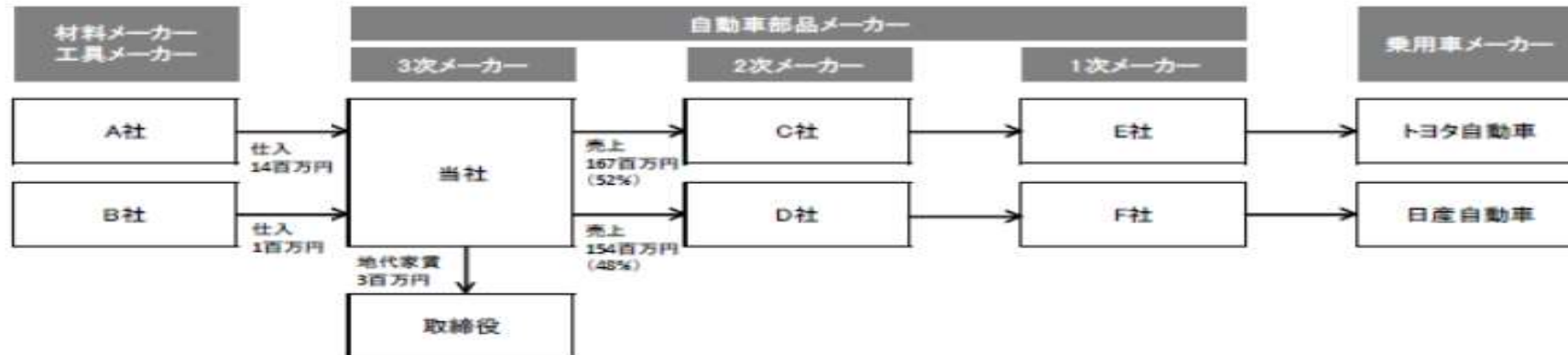
## ～事業を見るツールとしての活用を期待～

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関と社長で作成

### 《 ビジネスモデル俯瞰図 》

#### ・ 事業者のビジネスモデル説明資料



※切削用ホイル材料については、原則として、得意先からの無償支給とされている。

#### 【仕入高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
A社	4	13	14
B社	3	3	1
合計	7	16	15

#### 【売上高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
C社	144	232	167
D社	79	117	154
合計	222	350	322

中小企業基盤整備機構 認定支援機関向け研修資料より

3

※ 業種別のビジネスモデル俯瞰図と業種別論点などが中小企業再生支援協議会全国本部より発表されている。(認定支援機関向け)

# 事業DD

事業DDとは事業の精査、調査分析を意味するが、当該企業の進むべき方向（経営戦略の基本フレーム）を抽出する作業でもある

事業DDを以下の3点に要約

- ①. 窮境原因を特定すること
- ②. 経営改善の基本方向を定めること
- ③. 改善計画の実効力を調査すること

①・②に関して、ビジネスモデルの分析を行う。

窮境に陥った企業はビジネスモデルのどこかに毀損があり、脱却にはビジネスモデルを変えるという視点で診断する。

- ビジネスモデル(儲ける仕組み)は、顧客 \* 商品・サービス \* 提供方向で構成される。



# 窮境原因はそのどこかにある

- 分析実務  
顧客分析、  
商品・サービス分析、  
提供方法分析(営業・製造・仕入、店舗など)  
顧客別・商品・サービス別収支(事業単位別)分析など
- さらに取引関係・条件など非数値情報も対象

# 改善の基本方向＝進むべき方向を決める

現状の景気回復傾向を追い風にビジネスモデルを変えるチャンスは高まっている

- ビジネスモデルを変える着眼点

①. 売れていないものではなく売れているもの(客)、売れている理由に着目

②. 小売業は「客に聞く」、製造業・卸売業は客の戦略や困りごとを掴む。そこに再生のヒント(可能性)がある。

新商品や新技術のヒントもその中から生まれる。



# 経営力(変える力)のDD

ビジネスモデルを変える力を分析すること、実践的・実務的な手法が必要

経営改善計画「ひな形」では「アクションプログラム」とモニタリングがその力となる(筆者想定)

- 経営力のDDは人と情報に関する事柄であり、経営改善会議(役員会など)や営業会議、製造会議などの運営から、その具体的な現状を把握する作業を行う。
- 経営改善会議では窮境原因や進むべき方向の確認作業のほか、基礎となる財務情報や事業情報の改善も図っていく。
- 営業会議では主に営業の在り方を点検することとなるが、客のニーズの把握を中心にした会議(御用聞き営業からの脱却)が行われるよう改善を進めていく。

大方の窮境企業は客を見失っている。

## まとめ・・・支援者の視点

1) どんな企業も再生の可能性がある、ただ気づかないだけ  
気づきを共有し、自力で改善実行できる方向で支援する。

2) これからの経営環境(外部環境の変化要因)を見据える

- ・直面する消費増税、原材料・エネルギー高など(インフレ局面での調整)
  - ・アベノミックス第3の矢(民間の成長)、中小企業政策など、
  - ・中長期には人口減少(需要縮小)とアジアの需要拡大(海外展開)
- これらを見据えた経営戦略の策定支援(中長期の視点)

3) 施策の活用

## Ⅱ 中小製造業における企業再生支援状況

蒔田経営支援パートナー

代表 中小企業診断士 蒔田 泰育

## <最近の中小製造業の状況>

- 経済のグローバル化。企業の海外進出さらに進展
- 仕事の質が変わった→要求されるQCDが厳しくなる

コスト(C):グローバル基準で低価格化

品質(Q):日本には高品質を期待。または品質を見極める人材が不足、改善の結果を製品に盛り込む

納期(D):多品種少量化で納期対応が煩雑



これまでの仕事のやり方では赤字垂れ流しになる

前向きに受け止め、当社に何ができるか

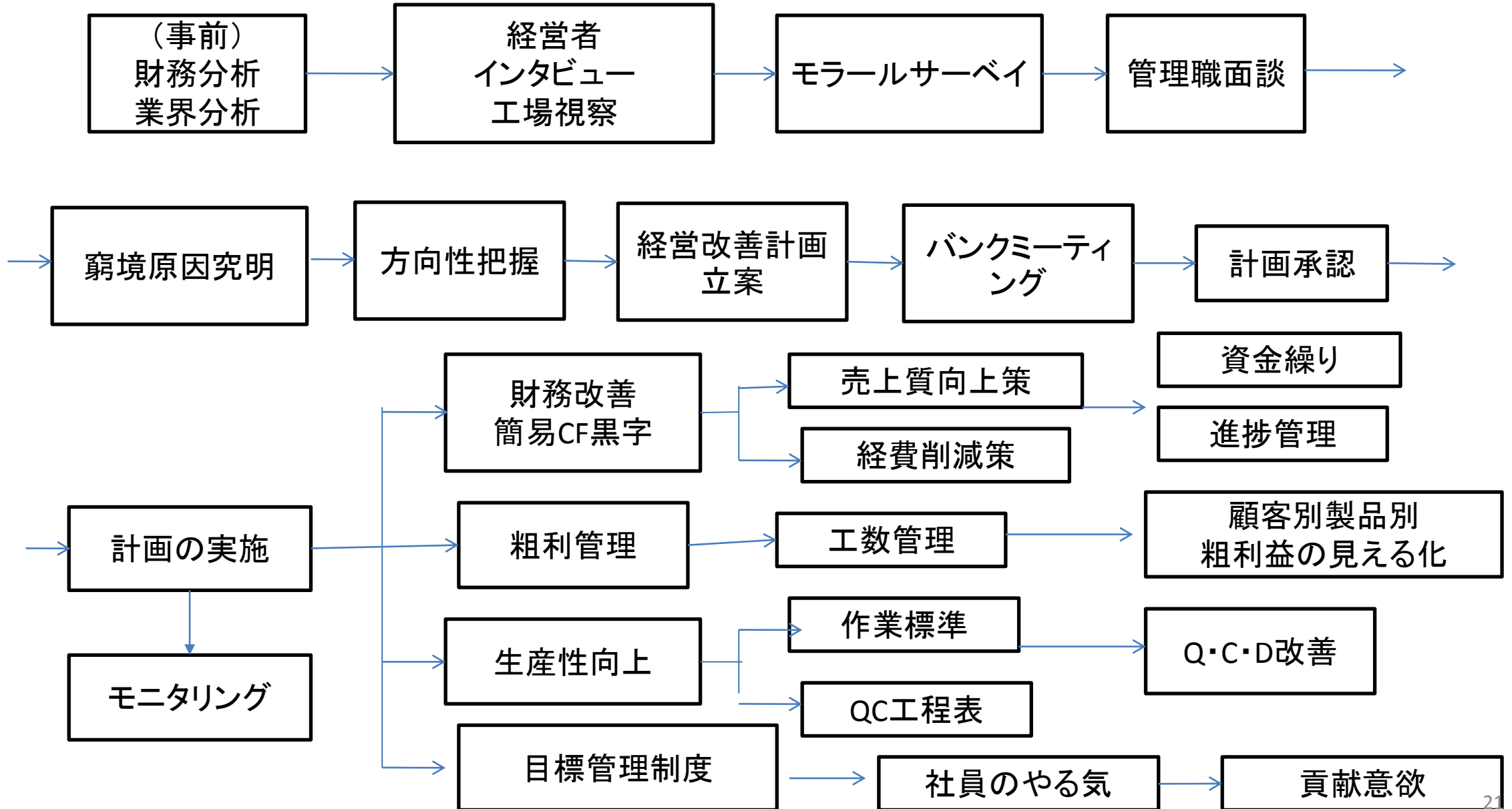
今収益が上がっている仕事は何か？何故か？

顧客は当社に何を期待しているかを探る

## <支援のポイント>

- 現業態、設備、人で出来る事は。→収益の出ない仕事から収益の出る仕事にシフト→経営のスリム化を図り現状の売上水準で収益を生み出せる体制作り
- コスト対応力向上：原価管理を実施、コスト意識を醸成
- 対顧客交渉力を高める。①製品別粗利を把握 ②顧客にとって当社の存在意義 ③品質基準とコストの整合性（以前の合格品がNG？） ④注文の時期、数量、材料支給・・・顧客に譲歩できる点はないか。
- 仕事の質→高付加価値受注へ転換、補用品、修理、小ロット、高難度部品、国内異業種との連携、海外メーカーとの協業など
- 顧客との信頼関係を構築できるかがカギ

# <再生計画支援フロー例>



## A社：自動車部品製造業：売上高約6億円

- 主要顧客5社、自動車部品(3次下請け)
- 財務状況：直前3期赤字、実質債務超過状態、全額返済猶予中
- 窮境原因：1)採算確保不能取引の存在→主要顧客2社(古い取引、単価低く、管理費昔のまま)が粗利益で赤字  
2)不良コストの高止まり：不良損費が売上ベースで10%計上。  
不良要因は人的ミス以外に顧客貸与の加工設備の劣化や支給材料の不良も。納期に追われ不良対策進まず
- 改善方向：①粗利益低い顧客に値上げ申請 ②採算改善見込めない顧客は撤退を視野に ③撤退の場合、仕事量に合わせ派遣社員等を解約 ④不良低減を組織的に取組む

不良低減に顧客の協力が得られるかがポイント



## B社：金属部品製造業：売上約5億円、主要顧客2社

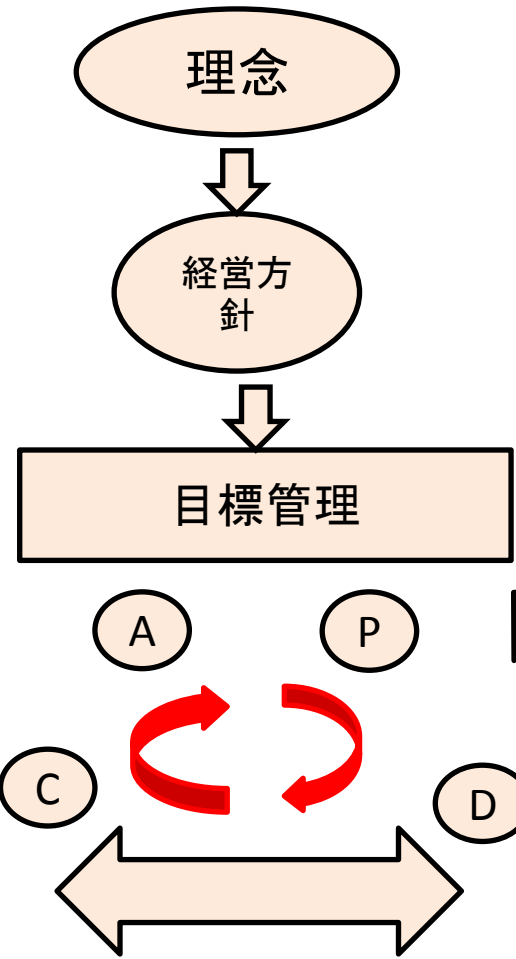
- 事業構造：自動車部品（売上比60%）
- 財務状況：直前期経常赤字、実質債務超過、返済額減免中
- 窮境原因：顧客の海外シフトへの対応遅れ→多品種少量品が増加、生産体制追いつかず。単価の安い量産品も設備故障で人員をつぎ込み赤字垂れ流し。納期に追われ改善の余裕がない
- 改善方向：①製品別で粗利益マイナスは返却 ②付加価値の高い製品に注文切り替え要請 ③ストックポイントで生産平準化→生産計画立案へ ④人材育成→少数精鋭で利益の出る経営体質へ変革する

# 見える化 収益黒字化 目標管理

収益を黒字化して  
未来企業へ

製造業としての誇り  
モノづくりの喜びへ再挑戦

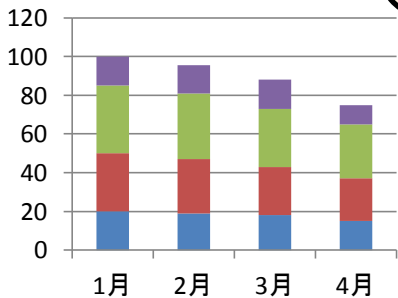
共通目的  
コミュニケーション  
貢献意欲



見える化

収益黒字化

製品別原価



顧客別粗利益

量から質への転換

改革の取組み

QCDへの対応・顧客の信頼

収益構造の変革

新ビジネスモデル

原価管理

工数管理

顧客別粗利益管理

## <工数管理から顧客別・製品別粗利益管理まで>

- 作業時間の記録から顧客別・製品別に労務費を割り振る。材料費、外注費も同様とする。  
(最初は顧客別から始め、段階的に製品別を行う)
- コード体系: 誰が(社員コード)、誰に(顧客名)、何を(品目名、注文番号)、どのように(作業名、コード)、何時間(作業時間)作業した。
- 作業時間単位→15分程度。細かくしない。
- 間接作業(会議など)の時間も記録し、合計時間がタイムレコーダの時間と一致させる。
- 月次で工数集計し顧客別、製品別粗利益管理する。
- 工数集計の結果を、製造現場の「自主的な改善」に活用する。

## <原価計算の一例(概要)>

- 売上総利益＝売上高－売上原価
- 原価の三要素：材料費(材料費・外注費・購入品費)・労務費・経費・・・労務費は働きぶりを表すが把握しづらい。
- 賃率＝年間労務費÷年間予想操業時間
- 年間労務費：役員と経理、営業を外した工場従業員の給与・賞与、法定福利費、福利厚生費などの総計
- 年間予想操業時間：工場従業員の就業時間から予想される作業時間を割り出した総計
- 間接作業時間の割振り(配賦)：間接時間も原価に含まれる
- 配賦率(%)＝間接時間総計÷直接作業時間総計
- 製造間接費配賦額＝各製造直接費×配賦率
- 製造原価＝直接時間(1+配賦率)×賃率  
+材料費+(減価償却費賦課+経費賦課)

# 作業報告書

2011年 1月24日～29日

氏名

顧客 コード	工程コー ド	作業名	投入数 量	完成数 量	/ 月	/ 火	/ 水	/ 木	/ 金	/ 土	週計
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
											0
				残業時間							
				日計	0	0	0	0	0	0	0

株式会社 ○× 製作所

0.1H  
3～8分

0.2H  
9～14分

0.3H  
15～20分

0.4H  
21～26分

0.5H  
27～32分

0.6H  
33～38分

0.7H  
39～44分

0.8H  
45～50分

0.9H  
51～56分

コード表

作成：2012/06/15

改定：

コード表例→

personality code				process code							
①部署コード		②社員コード		③顧客コード		④作業コード		適用部署			
コード	部署	社員番号	氏名	顧客コード	顧客名	作業コード	加工内容	第一	第二	品証	生管
1	第一	1	あ	1	I社	1	段取り	○	○		
2	第二	2	い	2	S社	2	切削加工	*1	○		
3	品証	3	う	3	Y社	3	鍛造加工		○		
4	生管	4	え	4	M工業	4	孔明け加工	*1	○		
5		5	お	5	A社	5	面取り加工	*1		○	
6		6	か	6	M社	6	シェービング	*1		○	
		7	き	7	SY社	7	デバリング	*1		○	
		8		8	その他	8	研削加工	*1	○	○	
		9		9		9	その他加工	*1	○	○	
		10	く	10		10	検査	○	○	○	○
		11	け	11		11					
		12	こ	12		12					
		13	さ	13		13					
		14	し	14		14					
		15	す	15		15					
		16	せ	16		16					
		17	そ	17		17					
		18	た	18		18					
		19	ち	19		19					
		20		20		20					
		21	つ	21		21	出荷作業(荷造り、払い出し)	○	○	○	○
		22	て	22		22	出荷作業(書類関連)	○	○	○	○
		23	と	23		23	治工具管理	○	○	○	○
		24	な	24		24	機械保守点検	○	○	○	○
		25	に			25	測定具管理	○	○	○	○
		26	む			26	不具合品処理	○	○	○	○
		27				27	4S	○	○	○	○
		28				28	ミーティング(含む朝礼)	○	○	○	○
		29				29	書類作成	○	○	○	○
		30				30	教育管理	○	○	○	○
		31				31	教育・指導受講	○	○	○	○
		32				32	生産管理	○	○	○	○
		33				33	営業管理				○
		34				34	営業管理上の外出				○
		35				35	外注管理				○
		36				36	外注管理上の外出				○
		37				37	品質管理			○	

\*1：含む加工中の自主点検

顧客別工数集計結果→

	8月分	I社	S社	Y社	M工業	A社	M社	SY社	その他	直接合計
客先合計	429.50	75.10	146.30	146.30	147.80	103.50	63.90	16.50	434.8	1417.2
直間比率	0.2756453	0.303062	0.052992	0.103232	0.10429	0.073031	0.045089	0.011643	0.306661	<---
総合計	1956.5									

工数占有率

行集計	日付	部署コード	部署名	社員番号	社員名	直接作業	間接作業	列集計																	
								8月分																	
								I社	S社	Y社	M工業	A社	M社	SY社	その他	直接合計	間接合計								
						1417.2	539.3	45.4	19.2	24.8	15.5	16.0	2.8	2.0	89.1	214.8	26.8	40.8	96.0	59.8	6.5	36.0	12.5	209.2	
						101	201	301	401	501	601	701	801				102	202	302	402	502	602	702	802	
								段取り								小計									
								I社	S社	Y社	M工業	A社	M社	SY社	その他		切削加工								
25.0	2013/08/01(木)	1	第一	1	あ	25.00	0.00								3.0	3.0									
12.0	2013/08/01(木)	1	第一	2	い	12.00	0.00			1.0						2.0	3.0		3.0						6.0
0.0	2013/08/01(木)	1	第一	3	う	0.00	0.00									0.0									
16.0	2013/08/01(木)	1	第一	4	え	16.00	0.00	0.5			1.5		1.0		0.5	3.5	5.5	6.5					0.5		
16.0	2013/08/01(木)	2	第二	11	け	10.00	6.00									0.0									
8.0	2013/08/01(木)	2	第二	12	こ	6.50	1.50									0.0									
12.0	2013/08/01(木)	2	第二	13	さ	12.00	0.00	1.0								1.0		6.0							
16.0	2013/08/01(木)	2	第二	14	し	15.30	0.70	0.2							0.2										
16.0	2013/08/01(木)	2	第二	15	す	7.30	8.70								0.0										
26.0	2013/08/01(木)	2	第二	16	せ	24.30	1.70	5.6							2.7	8.3	6.0								10.0
16.0	2013/08/01(木)	2	第二	17	そ	14.60	1.40	4.3				2.3				6.6									
0.0	2013/08/01(木)	4	生管	21	つ	0.00	0.00								0.0										
16.0	2013/08/01(木)	4	生管	22	て	11.60	4.40								1.3										
8.0	2013/08/01(木)	4	生管	23	と	0.00	8.00		0.1		1.0	0.2			0.0										
17.5	2013/08/01(木)	4	生管	24	な	0.00	17.50								0.0										
0.0	2013/08/01(木)	4	生管	25	に	0.00	0.00								0.0										
0.0	2013/08/01(木)	3	品証	26	む	0.00	0.00								0.0										
40.0	2013/08/05(月)	1	第一	1	あ	40.00	0.00	1.0				0.5			4.0	5.5	3.0					2.5	12.5		16.5
30.0	2013/08/05(月)	1	第一	2	い	30.00	0.00			1.0					4.0	5.0		5.0							20.0
0.0	2013/08/05(月)	1	第一	3	う	0.00	0.00								0.0										
40.0	2013/08/05(月)	1	第一	4	え	40.00	0.00			1.0		7.0			8.0	3.0	4.0		25.0						
40.0	2013/08/05(月)	2	第二	11	け	27.00	13.00								0.0										
40.0	2013/08/05(月)	2	第二	12	こ	38.50	1.50	0.5		2.0					3.0	5.5									
30.0	2013/08/05(月)	2	第二	13	さ	30.00	0.00			1.0					1.0			18.0							
40.0	2013/08/05(月)	2	第二	14	し	38.50	1.50			0.4					0.4										
40.0	2013/08/05(月)	2	第二	15	す	33.00	7.00								0.0										
45.0	2013/08/05(月)	2	第二	16	せ	42.00	3.00								18.9	18.9									
32.0	2013/08/05(月)	2	第二	17	そ	26.90	5.10	6.0	1.3						1.9	9.2									23.1

工数集計結果→

# 顧客別粗利益管理表例

顧客別原価管理表例													2013.09.17	7月	12	9~8月	
I社	仮賃率= 3,600 円/H												7月	8月	9~8月合計	平均(12カ月)	比率
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月					
売上高	7,436,291	7,491,128	7,390,901	8,106,650	6,999,425	6,568,112	8,066,958	9,478,771	5,953,229	6,871,193	6,786,223	6,088,442	87,237,323	7,269,777	31.5%		
材料費	840,673	3,286,392	1,437,510	1,915,602	1,464,153	2,653,519	185,674	1,239,844	2,110,190	134,031	1,125,740	2,451,002	18,844,330	1,570,361	44.9%		
外注費	3,227,142	3,139,504	3,292,964	2,804,685	2,867,050	2,701,895	2,649,407	3,187,546	3,894,396	2,857,945	2,609,560	1,951,610	35,183,704	2,931,975	32.3%		
工数	564	639.9	636.0	572.6	567.3	504.8	549.1	670	631	542	576	430	6,882	573	28.8%		
労務費	2,030,400	2,303,640	2,289,600	2,061,360	2,042,280	1,817,280	1,976,760	2,410,560	2,272,320	1,950,840	2,072,160	1,546,200	24,773,400	2,064,450			
設備費・経費	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	352,905	4,234,860	352,905			
原価合計	6,451,120	9,082,441	7,372,979	7,134,552	6,726,388	7,525,599	5,164,746	7,190,855	8,629,811	5,295,721	6,160,365	6,301,717	83,036,294	6,919,691			
粗利益	985,171	-1,591,313	17,922	972,098	273,037	-957,487	2,902,212	2,287,916	-2,676,582	1,575,472	625,858	-213,275	4,201,029	350,086			
粗利率	13.2%	-21.2%	0.2%	12.0%	3.9%	-14.6%	36.0%	24.1%	-45.0%	22.9%	9.2%	-3.5%	4.8%	4.8%			
S社																	
売上高	7,815,304	5,047,401	8,865,481	9,785,509	5,600,383	10,965,165	10,621,012	6,314,862	2,314,223	1,171,023	1,825,610	671,378	70,997,351	5,916,446	25.6%		
材料費	2,844,496	1,793,942	717,020	1,521,011	611,940	544,940	756,267	45,809	158,254	133,623	132,365	280,134	9,539,801	794,983	22.7%		
外注費	2,028,134	3,057,315	2,917,057	3,198,156	2,302,032	3,842,453	2,645,349	1,262,292	867,375	857,078	348,974	388,348	23,714,563	1,976,214	21.7%		
工数	390	443.7	416.4	312.6	330.7	297.2	297.9	268	66	134	107	75	3,139	262	13.2%		
労務費	1,404,000	1,597,320	1,499,040	1,125,360	1,190,520	1,069,920	1,072,440	963,360	238,320	483,840	384,840	270,360	11,299,320	941,610			
設備費・経費	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000	200,000			
原価合計	6,476,630	6,648,577	5,333,117	6,044,527	4,304,492	5,657,313	4,674,056	2,471,461	1,463,949	1,674,541	1,066,179	1,138,842	46,953,684	3,912,807			
粗利益	1,338,674	-1,601,176	3,532,364	3,740,982	1,295,891	5,307,852	5,946,956	3,843,401	850,274	-503,518	759,431	-467,464	24,043,667	2,003,639			
粗利率	17.1%	-31.7%	39.8%	38.2%	23.1%	48.4%	56.0%	60.9%	36.7%	-43.0%	41.6%	-69.6%	33.9%	33.9%			
M工業																	
売上高	2,231,574	2,173,447	1,811,414	2,026,987	1,490,560	6,903,520	1,224,454	2,448,566	1,391,949	2,980,736	2,431,433	891,966	28,006,606	2,333,884	10.1%		
材料費			3,806					0	0	0	0	0	3,806	317	0.0%		
外注費	835,537	534,560	624,912	748,575	686,375	774,024	574,713	776,226	601,283	768,149	843,226	425,800	8,193,380	682,782	7.5%		
工数	241	179.7	207.0	186.9	236.8	263.8	211.4	252	224	220	226	148	2,596	216	10.9%		
労務費	868,320	646,920	745,200	672,840	852,480	949,680	761,040	906,840	806,040	790,560	814,320	532,080	9,346,320	778,860			
設備費・経費	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	661,500	7,938,000	661,500			
原価合計	2,365,357	1,842,980	2,035,418	2,082,915	2,200,355	2,385,204	1,997,253	2,344,566	2,068,823	2,220,209	2,319,046	1,619,380	25,481,506	2,123,459			
粗利益	-133,783	330,467	-224,004	-55,928	-709,795	4,518,316	-772,799	104,000	-676,874	760,527	112,387	-727,414	2,525,100	210,425			
粗利率	-6.0%	15.2%	-12.4%	-2.8%	-47.6%	65.4%	-63.1%	4.2%	-48.6%	25.5%	4.6%	-81.6%	9.0%	9.0%			
Y社																	
売上高	1,430,273	1,845,414	3,771,853	2,607,783	2,247,965	1,714,858	1,936,765	1,715,563	3,147,040	1,546,657	2,301,970	3,125,823	27,391,964	2,282,664	9.9%		
材料費	489,179	290,722	300,003	91,263	518,344	300,121	287,498	480,956	525,640	298,326	577,756	390,108	4,549,916	379,160	10.8%		
外注費	768,679	963,319	947,205	1,034,011	919,468	985,712	640,315	855,503	943,930	577,704	1,212,295	1,119,530	10,967,671	913,973	10.1%		
工数	144	197.9	218.4	162.1	166.2	185.6	95.5	220	132	111	183	146	1,962	164	8.2%		
労務費	517,680	712,440	786,240	583,560	598,320	668,160	343,800	793,080	475,920	399,600	658,080	526,680	7,063,560	588,630			
設備費・経費	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000	200,000			
原価合計	1,975,538	2,166,481	2,233,448	1,908,834	2,236,132	2,153,993	1,471,613	2,329,539	2,145,490	1,475,630	2,648,131	2,236,318	24,981,147	2,081,762			
粗利益	-545,265	-321,067	1,538,405	698,949	11,833	-439,135	465,152	-613,976	1,001,550	71,027	-346,161	889,505	2,410,817	200,901			
粗利率	-38.1%	-17.4%	40.8%	26.8%	0.5%	-25.6%	24.0%	-35.8%	31.8%	4.6%	-15.0%	28.5%	8.8%	8.8%			
顧客別粗利益(+)グループ																	
9月~8月の実績	売上高(月平均)	粗利益率	粗利益														
S社	5,916,446	33.9%	2,003,639														
Y社	2,282,664	8.8%	200,901														
M工業	2,333,884	9.0%	210,425														
I社	7,269,777	4.8%	350,086														
小計	17,802,770	15.5%	2,765,051														
顧客別粗利益(-)グループ																	
9月~8月の実績	売上高(月平均)	粗利益率	粗利益(損失)														
A社	1,166,329	-4.8%	-55,920														
その他	3,289,455	-35.9%	-1,179,478														
M社	816,558	-26.1%	-213,245														
小計	5,272,341	-27.5%	-1,448,643														

平均売上高割合  
合計平均値割合



## < 目標管理に関するP・ドラッカー語録 >

- 目標管理の利点は、自らの仕事を自ら管理することにある。
- 目標管理の最大の利点は、支配によるマネジメントを自己管理によるマネジメントに代えることにある。
- 自らの仕事を管理するには、自らの仕事ぶりとその成果を、目標に照らして測定することが必要である。
- それらの評価基準は、単純で明確、かつ合理的であることが不可欠である。
- 自らの仕事ぶりを測定するための情報が必要である。
- 情報は自己管理の道具であり、上から管理の道具でない。
- もし上からの管理のために使われるならば、せつかくの情報も働く者の士気を損ない、彼らの成果を著しく低める。

(引用:P・ドラッカー「現代の経営」P180～181 参照)

# 目標設定シート例

目標設定シート			部門名	氏名	
テーマ	現状の問題点	課題	目標設定	達成時期	備考
困っている事 すぐやるべき事					
生産(売上)目標					
品質(Q)					
原価低減(C) 生産性					
生産計画(D) 在庫把握					
教育・評価					
機械保全					
部門間調整					
その他					

# 目標管理シート例

H25年度目標管理シート		所属		
上長及び経営者と担当者のコミュニケーションツールとして活用する		氏名		
職場の目標・計画(工場長またはGLが記入する)		上長コメント		
・会社方針・目標にもとずいた職場の目標・計画を具体的に記入する ・職場全体の数値目標の設定。 ・黒字化のため職場での取組み。		設定時		
		・一次上長のコメント。能力向上してほしいポイントなど。		
本年の課題・目標(本人が上長と面談後、記入する)		期限		
(1) 本年の課題・目標を具体的に記入する。 必ずしも数値目標でなくても良い。				・社長のコメント。能力向上してほしいポイントなど。
(2) 記入例: スキルアップ(具体的に)に取り組む。 不良件数 * 件以下。 * * の作業改善に取り組む。				
(3) 原価低減 * % 以下。 技能伝承に取り組む。 作業標準化、見える化へ取り組む。など				
補足意見	職場環境に対する要望とか、部門移動の希望、他部門への要望などを記入する。 職場で不満な点があれば記入する。	一次上長	社長	
挑戦目標	個人の中長期目標や、挑戦的に取り組みたい項目を記入する。	中間(伸長してほしい能力) ・中間での評価と下半期の取り組みへの期待など。 (一次、社長とも)		
中間報告(課題・目標に対する中間説明)		達成率		
(1) 本年の課題・目標に対する半期での達成度合いを記入する。この時点で修正があれば行う。		%		
(2) 年初の課題・目標に対応した項目について中間での状況を報告する。		%	一次上長	社長
(3)		%		
年度末(課題・目標に対する達成説明)		達成率		
(1) 本年の課題・目標に対する年度末での達成度合いを記入する。		%	年度末(今後の期待値) ・期末の評価と来期への期待。 (一次上長、社長とも)	
(2)		%		
(3)		%		
課題以外の成果 取組んだ課題・目標以外で成果や成長できたことがあれば記入する。		一次上長	社長	

# Ⅲ 「本当に企業を再生に導く計画とは」 ～実効性のある経営改善計画の作り方

株式会社エスシーエム 代表取締役  
中小企業診断士

小西敏明

# 1. 経営改善計画策定の「肝」

①取引金融機関の理解と支援が得られること

②再生に向けた『単純明快なストーリー』が描けていること

③『PDCAが回る計画』になっていること

## 2. 標準的な経営改善計画の構成

中小企業庁HP「経営改善計画事例サンプル」より

### ■債務者概況表

- ①対象先概要
- ②財務内容及び問題点
- ③業績推移等
- ④銀行取引状況
- ⑤現状と課題認識
- ⑥経営改善計画策定方針

### ■概要

- ①課題・問題点(財務状況、窮境要因等)
- ②計画の基本方針
- ③計画期間・改善目標等

### ■企業集団の状況

### ■ビジネスモデル俯瞰図

### ■資金実績表

- ①前期実績
- ②今期実績・見通し

### ■実施計画

- ①経営改善計画に関する具体的施策の効果
- ②モニタリング計画

### ■計数計画

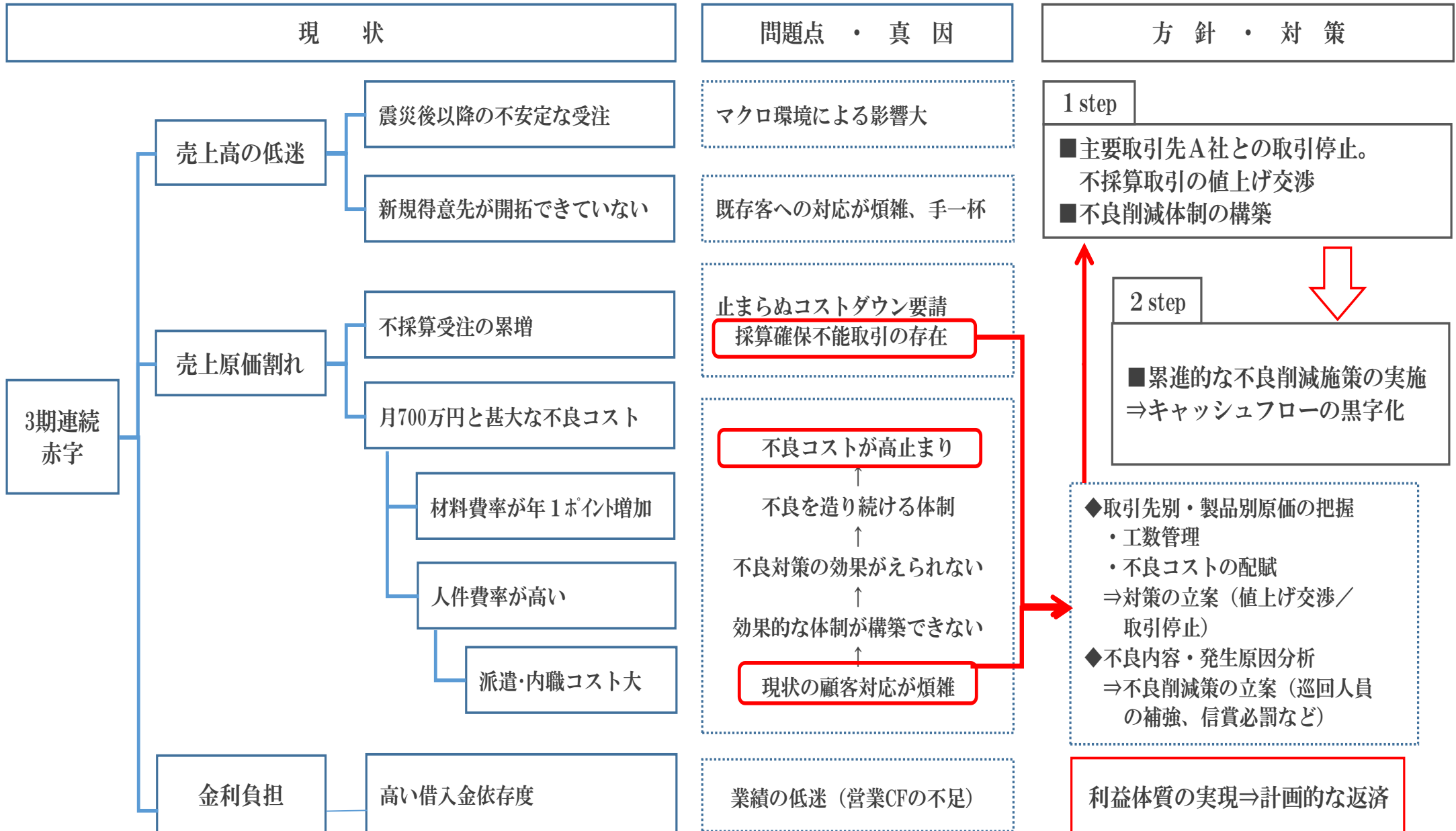
- ①損益計算書と課税所得
- ②貸借対照表
- ③キャッシュフロー計算書
- ④金融機関別返済計画
- ⑤金融支援計画
- ⑥金融機関別保全状況

### 3. 事例にみる改善計画の「肝」

業種：自動車部品等製造業

業況：売上高約6億円、3期連続赤字

# 【再生に向けた単純明快なストーリー】 (1) 窮境原因と対応策





# 【再生に向けた単純明快なストーリー】 (2) 損益計画

	成り行き計画 (前年実績参考)		初年度計画		改善効果		2年目計画		初年度成り行き対比	
					直接	波及			直接	波及
売上高	529,606	99.8%	474,516	96.1%	A社減少額	-55,090		420,406	94.7%	-109,200
値上げ等売上高	0	0.0%	18,242	3.7%	値上げ等の増加額	18,242		22,596	5.1%	22,596
金型売上高		0.2%		0.2%		0		1,080	0.2%	0
売上値戻り高 (△)		0.0%		0.0%		0		41	0.0%	0
純売上高		100.0%		100.0%		-36,848		444,041	100.0%	-86,604
期首たな卸高		11.8%		12.7%		0		62,520	14.1%	0
金型仕入高		0.0%		0.0%		0		0	0.0%	0
期首材料たな卸高		2.8%		3.0%		0	<不良削減効果>	14,649	3.3%	0
材料仕入高		22.0%		16.8%	A社仕入減、一時的	-22,071	-11,900	69,948	15.8%	-29,400
期末材料たな卸高 (△)		1.8%		1.9%	値上げ等勘案	0	0	9,355	2.1%	0
材料費計		23.0%		17.9%		0	0	75,242	16.9%	-29,400
賃金		21.3%		22.5%	A社に関するコスト改善	-840	-840	106,928	24.1%	-2,520
人材派遣料		12.0%		8.5%	A社に関するコスト改善	-19,061	-2,835	24,440	5.5%	-32,676
法定福利費		2.8%		3.0%	※売上、要員減による間接効果(2年目から反映)	0	0	14,000	3.2%	0
厚生費		0.5%		0.5%		0	0	2,100	0.5%	-374
労務費計		36.8%		34.5%		0	0	147,468	33.2%	0
外注加工費		7.1%		6.7%	A社に関するコスト改善	-3,780	-1,120	23,849	5.4%	-10,920
内職加工費				11.8%	A社に関するコスト改善	-7,700	700	49,908	11.2%	-16,800
水道光熱費				6.6%	A社に関するコスト改善	-1,260	0	30,630	6.9%	-3,360
運賃				5.9%	A社に関するコスト改善	-2,730		25,406	5.7%	-6,300
減価償却費		2.8%		2.8%		-13,083		10,500	2.4%	-16,583
修繕費		1.1%		1.2%	※同上			5,250	1.2%	0
租税公課		0.2%		0.2%				1,027	0.2%	0
地代家賃・賃借料		1.7%		1.8%				8,782	2.0%	0
保険料		0.2%		0.2%				1,123	0.3%	0
消耗品費		2.1%		2.3%	※同上			9,800	2.2%	0
旅費交通費		0.2%		0.2%		0		880	0.2%	0
液化窒素費		2.1%		2.0%	A社に関するコスト改善	-1,540		7,847	1.8%	-3,360
梱包消耗品費		0.6%		0.7%	※同上	0		2,800	0.6%	0
車両費		0.9%		0.9%		0		4,587	1.0%	0
産廃処分費		0.8%		0.8%	※同上			3,150	0.7%	0
雑費		0.1%		0.1%		0		418	0.1%	-92,519
経費計		46.9%		44.2%		0		185,956	41.9%	0
当期製品製造原価		106.5%		96.6%		0		408,666	92.0%	0
期末たな卸高 (△)		9.2%		9.9%		0		48,805	11.0%	0
当期売上原価		109.1%		99.4%		0		422,381	95.1%	
売上総利益		-9.1%		0.6%		0		21,659	4.9%	
販売費及び一般管理費計		16,423	3.3%	16,423	3.3%	0		16,073	3.6%	
<b>営業利益(損失)</b>	<b>-51,424</b>	<b>-12.4%</b>	<b>-13,295</b>	<b>-2.7%</b>		<b>0</b>		<b>5,586</b>	<b>1.3%</b>	
営業外収益計	1,903	0.4%	1,903	0.4%		0		1,903	0.4%	
営業外費用計	9,546	1.8%	10,187	2.1%		0		10,187	2.3%	
<b>経常利益(損失)</b>	<b>-59,067</b>	<b>-13.8%</b>	<b>-21,579</b>	<b>-4.4%</b>		<b>0</b>		<b>-2,698</b>	<b>-0.6%</b>	
簡易CF	<b>-43,665</b>	<b>-8.2%</b>	<b>-6,319</b>	<b>-1.3%</b>				<b>8,712</b>	<b>2.0%</b>	

成り行き計画

改善計画

改善内容

# 【再生に向けた単純明快なストーリー】 (3) 当面の資金繰り

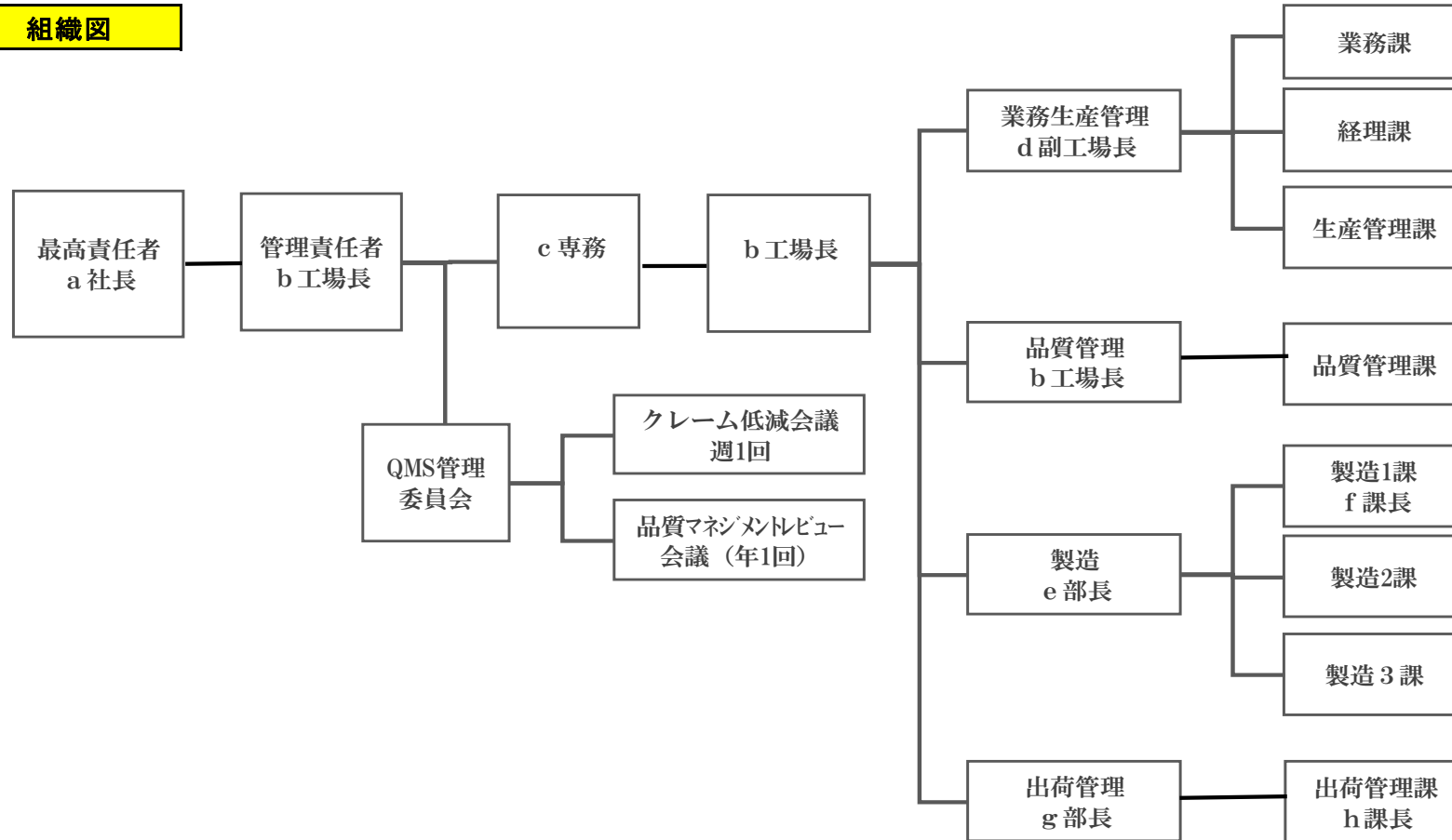
初年度資金繰り計画		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月		合計			
		予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績	予測	実績		
		前月繰越(経営改善効果含む)		2,120		2,410		2,803		633		681		1,759		114		1,374		1,664		2,530		1,473		1,697		-	-
経常収入	売上(現金)回収 割引手形	16,916	23,954	23,415	18,410	18,900	18,900	20,300	21,700	16,800	17,500	18,200	18,200	233,195	0														
		14,014	17,269	14,000	16,800	15,050	15,050	17,500	15,505	16,100	15,750	18,200	18,200	191,688	0														
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
		計(B)	30,930	41,223	37,415	35,210	33,950	33,950	36,050	37,205	32,900	33,250	36,400	36,400	424,883	0													
経常支出	現金仕入及買掛決済	20,300	22,750	22,610	21,000	18,900	21,000	21,000	20,801	20,146	21,000	20,871	20,871	251,250	0														
	人件費	12,950	16,100	16,800	16,660	14,700	15,400	15,050	16,240	14,226	16,100	16,677	16,677	187,580	0														
	営業経費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
	支払利息	490	490	490	0	0	0	0	0	0	490	910	994	6,804	0														
	その他	1,400	1,400	1,400	0	0	0	0	0	0	2,100	1,400	1,400	18,550	0														
	経費削減の実施	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
	計(C)	35,140	40,740	41,300						39,690	39,858	39,942	464,183	0															
	経常収支過不足(D)=A+B-C	-4,210	483	-3,885						-6,440	-3,458	-3,542	-39,300	0															
経常外	固定性預金取崩	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
	計(E)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
経常外	決算資金	0	1,750	1,330	1,540	2,450	700	0	1,050	0	1,701	0	10,521	0															
	計(F)	0	2,590	1,330	1,540	2,450	700	0	1,050	0	1,701	0	11,361	0															
	総合収支過不足(G)=D+E-F	-4,210	-2,107	-5,215	-5,880	-3,990	-5,040	-1,890	-3,476	-3,712	-6,440	-5,159	-3,542	-50,661	0														
調達	銀行借入 短期	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
	社長借入 短期	4,500	2,500	1,000	0	0	0	0	0	0	0	0	8,000	0															
	計(G)	4,500	2,500	0	1,000	0	0	0	0	0	0	0	8,000	0															
A 行社 経費削減の実施	売上返却分	0	0	0	0	-1,050	-4,130	-6,230	-7,280	-9,100	-9,100	-9,100	-9,100	-55,090	0														
	実受注額による調整	0	0	0	-525	308	0	0	0	0	0	0	0	-217	0														
	準備アッパ	0	0	0	1,120	1,120	1,120	1,120	0	0	0	0	0	4,480	0														
	材料無償化分	0	0	1,750	1,750	0	0	0	0	0	0	0	0	3,500	0														
	調整分	0	0	0	700	0	0	0	0	0	0	0	0	700	0														
	材料返却分	0	0	0	1,477	1,379	1,414	2,548	3,185	3,185	3,185	3,185	3,185	19,558	0														
	粗利増減額	0	0	1,750	3,045	1,855	-1,631	-3,696	-4,732	-5,915	-5,915	-5,915	-27,069	0															
B 経費削減の実施	検査	0	0	0	0	700	1,400	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	14,700	0														
	成形	0	0	0	0	0	245	245	245	245	245	245	1,715	0															
	出荷	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,646	0															
	賃金シフト	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	525	0															
	賃金土日	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	315	0															
	内職	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,400	1,400	1,400	7,700	0														
	外注費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	910	910	910	3,780	0														
	運賃	0	0	0	0	0	210	210	210	525	525	525	525	2,730	0														
	直接効果計	0	0	0	0	770	2,583	3,843	4,508	6,223	6,328	6,328	6,328	36,911	0														
	外注費	0	0	0	0	0	0	0	0	280	280	280	280	1,120	0														
	内職	0	0	0	0	0	0	0	-140	-140	-140	-140	-140	-700	0														
派遣	0	0	0	0	0	0	0	0	567	567	567	567	2,835	0															
賃金・出荷	0	0	0	0	0	0	0	0	0	210	210	210	630	0															
不良削減(材料減)	0	0	0	0	560	560	1,120	1,680	1,680	2,100	2,100	2,100	11,900	0															
	波及効果計	0	0	0	0	560	560	1,120	2,107	2,387	3,087	3,087	15,995	0															
C 値上げ	B社	0	0	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	10,500	0														
	C社	0	0	0	343	343	343	343	343	343	343	343	343	3,087	0														
	D社	0	0	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	2,450	0														
	E社	0	0	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	2,205	0														
	値上げ効果計	0	0	2,995	2,995	2,995	2,995	2,995	2,995	2,995	2,995	2,995	2,995	18,242	0														
	経営改善等による効果計	0	0	3,045	4,928	5,068	3,395	3,150	3,766	4,578	5,383	5,383	44,079	0															
	改善効果後の単月収支	290	393	-2,170	48	1,078	-1,645	1,260	290	866	-1,057	224	1,841	1,418															
	改善効果後の翌月繰越額	2,410	2,803	633	681	1,759	114	1,374	1,664	2,530	1,473	1,697	3,538																

**成り行き計画**

**改善効果**

# 【PDCAを如何に回すか】 (1) 組織・人事

## 組織図



## 人事制度

人員構成	
役員	3
役職者	8
一般	7
パート	9
派遣	16
計	43

人事制度・運用状況	
定期採用	無し
配属	配置替えは殆ど行われていない
評価体系	無し
昇給・昇格基準	無し
昇給状況	リーマンショック時、一律2割削減。戻っていない
賞与	リーマン以降無し
能力開発	制度的なものは無し

# 【PDCAを如何に回すか】 (2)アクションプラン

	番号	金額	項目	実施内容	勘定科目	責任者		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
全体管理	1			A社への返上申し入れ		社長								
	2			返上に向けたスケジューリング・進捗管理		工場長								
A社返上 直接効果	3	2,100	検査	毎月3人ずつカットしていく	派遣	g部長	計画 実績							
	4	245	成形	男性1人	派遣	e部長	計画 実績							
	5	350	派遣	検査員25万×2名をカット	派遣	g部長	計画 実績							
	6	336	派遣	土曜日休み	派遣	g部長	計画 実績							
	7	175	出荷	男性1名カット 25万	派遣	g部長	計画 実績							
	8	210	賃金	残業代月15万削減	賃金	g部長	計画 実績							
	9	1,400	検査	仕上げ、減少する点数分について削減	内職	g部長	計画 実績							
	10	770	シール貼	自社ではできない特殊シールの貼付、返却内容に応じて減少	外注	d副工場長	計画 実績							
	11	140	成形	成形外注費20万円	外注	d副工場長	計画 実績							
	12	280	電気	電気代、土曜日の晩と日曜日の昼間	水道光熱費	g部長	計画 実績							
	13	280	ガス代	ガス代	水道光熱費	g部長	計画 実績							
14	525	発送費	赤帽、チャーター便	運賃	g部長	計画 実績								
不良削減	15			不良統計分析（過去1年の不良総括表からワースト20を抽出、傾向を掴む）		工場長	計画 実績							
	16			不良原因の把握（型／機械／材料／人的等原因別に分類）		工場長	計画 実績							
	17			不良防止措置の立案（発生傾向・原因から、対応策を決める）		工場長	計画 実績							
	18	2,100	材料費	不良防止措置の実施（材料仕入の削減）	材料費	d副工場長	計画 実績							
	19			不良対策会議（週次、月次）による効果計測、改善策の検討		工場長	計画 実績							

# 【PDCAを如何に回すか】 (3) 月次損益

売上比率(前年実績)	9.08%	10.61%	8.55%	9.89%	8.04%	8.28%	8.49%	7.83%	7.24%	7.51%	6.15%	8.34%														
	年間		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	475,555	43,182	50,461	40,651	47,048	38,218	39,357	40,373	37,255	34,415	35,700	29,252	39,643													
値上げ等売上高	18,242	0	0	1,295	1,883	1,883	1,883	1,883	1,883	1,883	1,883	1,883	1,883													
純売上高	493,797	43,182	50,461	41,946	48,931	40,101	41,240	42,256	39,138	36,298	37,583	31,135	41,526													
期首たな卸高	62,520	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210	5,210													
材料費計	88,171	9,939	11,615	7,607	8,134	6,274	7,651	7,773	6,723	5,851	5,727	4,243	6,635													
賃金	111,128	9,401	9,401	9,401	9,401	9,401	9,401	9,401	9,296	8,911	8,911	8,911	8,911													
人材派遣料	42,024	5,327	5,327	5,327	5,327	4,627	3,304	2,604	2,037	2,037	2,037	2,037	2,037													
法定福利費	14,906	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242													
厚生費	2,474	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206													
労務費計	170,532	16,176	16,176	16,176	16,176	15,476	14,153	13,453	12,781	12,781	12,396	12,396	12,396													
外注加工費	33,229	3,103																								
内職加工費	58,028	5,292																								
水道光熱費	32,730	2,832																								
運賃	28,976	2,642																								
減価償却費	14,000	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167													
修繕費	6,001	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500													
租税公課	1,027	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86													
地代家賃・賃借料	8,782	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732	732													
保険料	1,123	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94													
消耗品費	11,190	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933													
旅費交通費	880	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73													
液化室素費	9,667	934	934	934	934	934	934	934	934	934	934	934	934													
梱包消耗品費	3,425	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285													
車両費	4,587	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382													
産廃処分費	4,188	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349													
雑費	418	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35													
経費計	218,250	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438	19,438													
当期製品製造原価	476,953	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553	45,553													
期末たな卸高(△)	48,804	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067													
当期売上原価	490,669	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696	46,696													
売上総利益	3,127	-3,514																								
旅費交通費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
広告宣伝費	45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
役員報酬	4,200	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350													
厚生費	4,344	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362													
減価償却費	1,400	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117													
地代家賃・賃借料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
修繕費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
事務用消耗品費	1,065	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89													
通信費	1,200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100													
租税公課	277	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23													
新聞図書費	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
接待交際費	832	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69													
備品消耗品費	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2													
管理諸費	2,240	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187													
諸会費	155	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13													
雑費	589	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49													
販管費	16,423	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	1,369													
営業利益(損失)	-13,296	-4,883	-694	-3,295	1,920	-2,767	-2,013	-464	-1,039	-814	731	-2,979	3,000													
受取利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
受取配当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
雑収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													
営業外収益計	1,903	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159													
支払利息	9,159	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763													
手形売却損	387	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32													
営業外費用計	10,187	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849	849													
経常利益(損失)	-21,580	-5,573	-1,385	-3,985	1,230	-3,457	-2,703	-1,155	-1,729	-1,504	41	-3,670	2,310													

## ①成り行き計画

→売上／前年実績に基づく月次計画

→変動費／売上連動

→固定費／一定

## ②改善計画

→成り行き計画に、月次損益改善  
効果を織り込む

# 企業再生に携わるコンサルタントの役割

(私見)

変化する環境に適合できず、企業の中に埋もれてしまった「稼げるチカラ」を掘り出し、磨き直すこと



その作業を“着眼大局・着手小局”に進める

