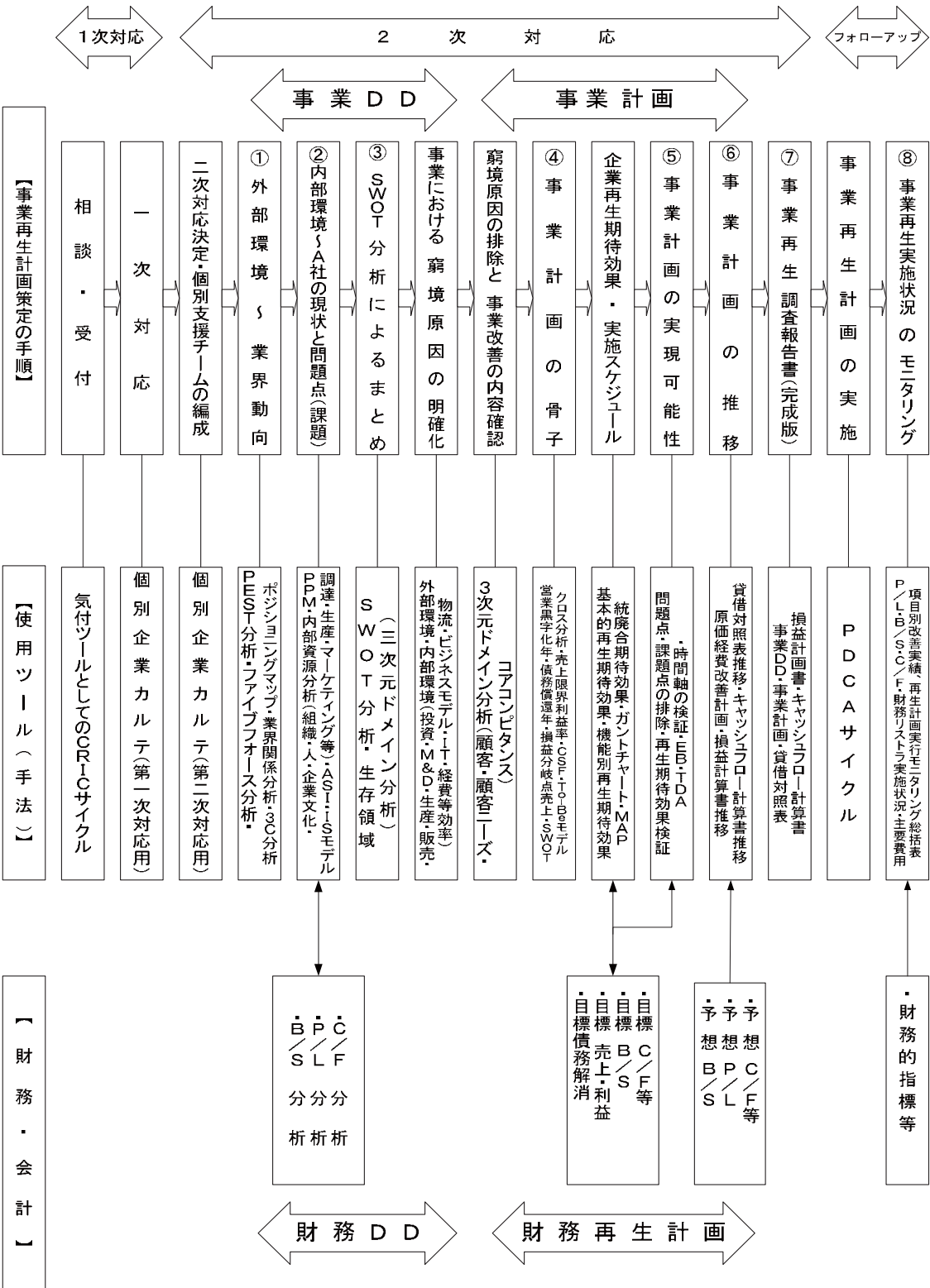




図表Ⅲ-6-(0) -1 事業計画作成のプロセス



3 中小企業診断士が留意すべき事業計画調査報告書の形式ポイントとサンプル

(1) 中小企業診断士が留意すべき必要記載事項

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>0. 企業の概況（補足事項）</p> <p>1) 企業名</p> <p>2) 所在地</p> <p>3) 役員構成</p> <p>4) 創業年月</p> <p>5) 資本金</p> <p>6) 業種</p> <p>7) 事業内容</p> <p>8) 従業員</p> <p>9) 年商</p>	<p>0. 企業の概況</p> <p>下記項目に関し、事業DDを考慮し、診断士として独自の識見とアプローチで収集、判断した内容を最大限織り込む必要がある。</p> <p>1) 企業名 商業登記簿記載の商号を記載する。</p> <p>2) 所在地 本店の所在地を電話番号とともに記載する。</p> <p>3) 役員構成 分かる範囲で社長を含め役員の年齢、出身地、経歴、出身母体、公職、経営者タイプ、後継者、同族関係等につき記載する。</p> <p>4) 創業年月 事業を開始した年月を記載する。設立年月（法人に改組した年月）については別途記載する。</p> <p>5) 資本金 法人の形態に沿って資本金・出資金を記載する。</p> <p>6) 業種 経済産業省業種区分に沿って、該当業種を記載し、一般的業種特性につき把握する。</p> <p>7) 事業内容 過去1年の最大取引事業を具体的に記載する。</p> <p>8) 従業員 職種別、雇用形態別（常勤、非常勤、パート）に従業員数を記載する。平均年齢、平均勤続年数及び平均給与も出来るだけ記載する。</p> <p>9) 年商 直近の年商・利益・事業別年商を記載する。</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
1 0) 企業の経営現状	10) 企業の経営現状 企業の業績、主要経営課題、今回の相談に至った背景等を記載する。
1 1) 企業形態	11) 企業形態 個人、有限、株式等の企業形態を記載する。
1 2) 株主構成	12) 株主構成 同族、非同族、個人、親企業別にその割合とともに記載する。
1 3) 主要取引先	13) 主要取引先 主要販売先、主要仕入先、販売額、仕入額、関係会社等につき記載する。
1 4) 系列・沿革	14) 系列・沿革 過去の重要な経緯事項、資本・人的関係、設立の経緯につき記載する。
1 5) 加入団体	15) 加入団体 企業が加入している業界団体、その他代表者の所属団体につき記載する。
1 6) 組織図	16) 組織図 企業の組織図を構成組織とともに記載する。出来れば役員の管掌組織、主要組織の責任者、主要組織の人員等についても把握する。
1 7) ビジネスモデル	17) ビジネスモデル ビジネスモデルは、①顧客に提供する価値 ②経営資源の組み合わせ③経営資源の調達 ④パートナーと顧客との意思疎通⑤流通経路と価格体系 に関するビジネスについての設計思想であると言われている。については「顧客価値の創造」「競争優位上の特質」「明確なコアコンピタンス」の観点から、上記項目に関し、簡潔に記載する。

事業デューデリジェンス①

年 月 日

企業名				代表者 ( 歳)				
				面接者				
所在地 (〒 - ) (電話 - - )				設立年月日				
年商 百万円			業種		事業内容			
資本金 百万円			従業員数 名			系列		
			(内パート 名)					
株 主 構 成	名前	株数	関係	役 員 構 成	名前	役職	関係	
○ 企業の沿革								
○ 企業の現状 (加盟団体等)								
○ 成功又は窮境の要因								
○ 金融機関との取引状況								
借 入 金	金額	借入先		借 入 金	金額	借入先		

診断ツール/図表/解説

事業デューデリジェンス②

○ 相談内容				
○ 直近の業況 (単位: 百万円)				
業況	H年 期	H年 期	H年 期	備考
売上				
営業利益				
経常利益				
当期利益				
減価償却				
実質自己資本				
○ 借入金の概況				
借入金状況	H年 末	約弁・月	推定保全	備考
○ 組織図			○ ビジネスモデル	

中小企業標準マニュアル	診断士としての留意点
<p>① 外部環境の検討事項～業界動向について</p> <p>・ A社事業の市場動向について</p> <p>・ 業界における当社の位置付け</p>	<p>①外部環境の検討事項～業界動向について</p> <p>1) マクロ分析</p> <p>企業経営においては経営環境の変化への対応を継続して行なっていく必要がある。その意味で企業を取り巻く環境を体系的に漏れなく検討することが重要である。</p> <p>まず企業を取り巻く外部環境をマクロの視点から分析する。そのためのツールの一つとして PEST 分析がある。PEST 分析では政治経済まで含めた大きな環境の変化が事業にどのような影響を与えるかを分析する。</p> <p>2) A 社事業の市場動向分析</p> <p>次に A 社事業の市場動向を分析する。市場動向把握のためには、当社に影響を与える仕入先、販売先等を含めた様々な関係者について情報を収集し分析する必要がある。当社に影響を与える様々な力を漏れなく分析するための有効なツールとしてファイブフォース分析が有る。</p> <p>3)業界における当社の位置づけ</p> <p>当社の業界内の位置づけから、再生戦略を検討するために「ポジショニングマップ」を利用することが出来る。ポジショニングマップを利用することにより可能な戦略の方向性を漏れなく検討することが出来る。</p> <p>再生戦略の中で合併を検討する場合には「業界関係分析」を利用することが出来る。業界関係分析により合併の可能性及び成功させるための進め方を検討することができる。</p>

中小企業標準マニュアル	診断士としての留意点
<p>・受注先(消費)の動向と 受注(消費需要)動向等</p>	<p>・受注先(消費)の動向と 受注(消費需要)動向等</p> <p>業界関係分析は合併候補対象会社及びその社内の対象事業と当社との関係を明確にするものである。</p> <p>4) 受注先の動向と受注動向等 受注先の動向と受注動向等を具体的に検討するために各種統計があるが、利用できるものの例として以下がある。</p> <p>①「業種別審査事典」 金融財政事情研究会が定期的に改訂しており、一般的な業界事情を短時間で把握する上では利用価値がある。但し、変化の速い業界では直近の状況を経済専門誌等で確認する必要がある。</p> <p>②業界の主要企業動向分析 業界内に上場企業があれば有価証券報告書によって詳細な業界動向や戦略の傾向を知ることが出来る。業種や対象企業の規模によっては有効な場合がある。</p> <p>③業界関係者からのヒアリング もっとも直近かつ直接的な業界情報となるが利用には注意が必要である。予め準備をした上でヒアリングに臨むべきである。ヒアリングの内容を評価をしないで利用してしまうと誤った結論となる場合がある。</p>



①外部環境の検討事項 ～業界動向について

1) PEST 分析

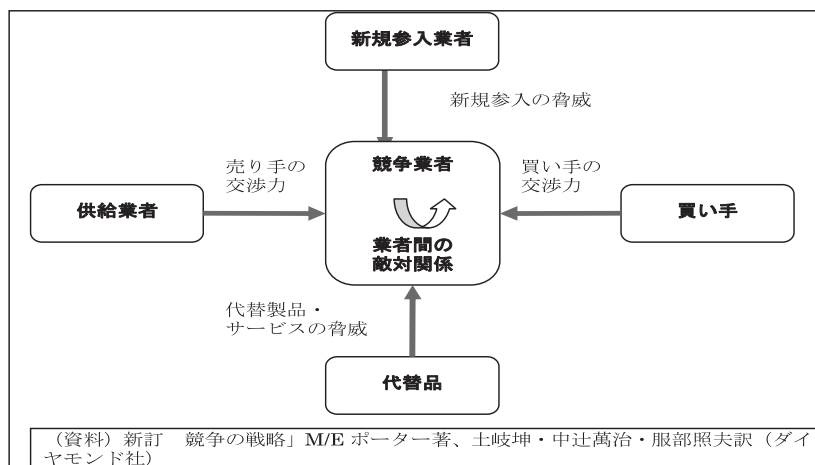
PEST 分析とは政治（POLITICS）、経済（ECONOMY）、社会（SOCIETY）及び技術（TECHNOLOGY）が対象会社に与える影響をそれぞれの分野ごとに評価するものである。マクロ経営環境の分析を漏れなく行なううえで有用である。下記例の様に利用する。

	マクロ環境の動向	プラス要因	マイナス要因
Politics	① 個人情報保護法 ② 中小企業再生支援の強化		
Economics	③ 景気の拡大 ④ 中国の高度成長 ⑤ 原油高		
Society	⑥ 少子高齢化 ⑦ フリーターの増加		
Technology	⑧ I Dタグの普及 ⑨ 携帯電話 などモバイル化の進行		

2) ファイブファース分析（業界構造分析）

ファイブフォース分析とは、該当業界に影響する①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤業界競合他社という5つの力から、その業界の特徴を分析するためのフレームワークである。マイケル・ポーターが提唱した。

ファイブフォース分析により、当該業界に新規参入すべきか否か、事業撤退を検討した方が良いか、などの情報が得られるほか、当該業界においてはどのような戦略を取れば良いのか、その成功要因は何かなどが把握できる。

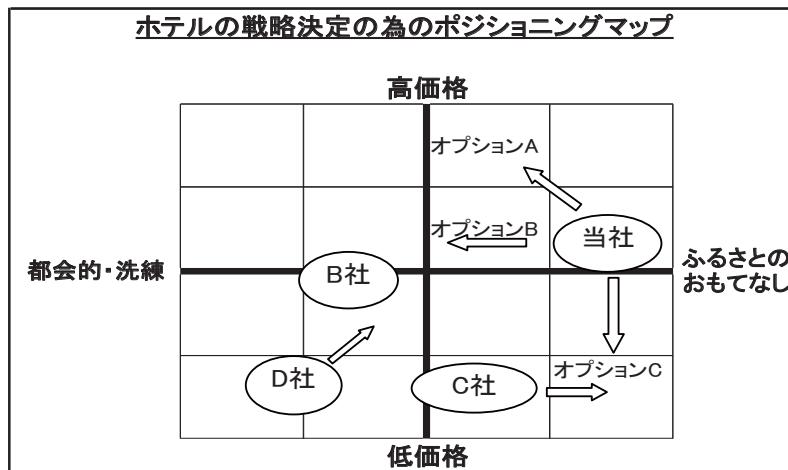


### ポジショニングマップ

業界内における独立的な2つの評価要素を横軸と縦軸に設定し、業界内各社をその2つの軸で展開する平面上に位置づけることにより当該企業の業界内での位置づけを明確に把握し、今後とるべき戦略の方向性を具体的に検討することが出来る。

評価要素として何を用いるかが重要であり、業種によって、あるいは企業のあり方によって最適な評価要素は異なって来る。下にホテルの場合の例を図示したが、アパレル業界の場合であれば対象顧客の年代（エイジ）と商品の価格帯（グレード）あるいはスタイル（テイスト）から2つを要素として選択する等が考えられる。

評価要素の設定に当たっては、顧客との関係を何によって築くのか、どのようにして築くのか、顧客のどんな要求に応えるのか等、事業が顧客の存在によって成り立っている以上顧客視点が欠かせない。



### 業界関係分析

業界関係分析では被合併会社としての当社との合併の可能性をを検討する対象会社について会社全体及び該当事業それぞれについて親密的か敵対的か確認し、合併の進め方を検討する。下記表により当社から見た相手会社の状況を確認し合併成功の可能性、合併を勧める場合の手順について検討するものである。

		対象事業	
		親密的	敵対的
対象会社	親密的	再編の成功率高い	人的交流を先にやる
	敵対的	段階的に進める	再編による成功率低い

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>②内部環境の検討事項～A社の問題点（課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業管理について…管理体制～受注管理、生産現場との連携、経理部門との連携等</li> <li>・ 生産管理について…管理体制～生産効率面、在庫管理面</li> <li>・ 生産管理詳細について…販売先別、商品別、地域別、部署別事業所別等、生産部門の原価管理</li> <li>・ 間接部門について…総務部、経理部、電算部の課題洗い出し</li> <li>・ ステークホルダーを配慮した分析の必要性</li> </ul>	<p>②内部環境の検討事項～A社の問題点（課題）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 営業管理について…管理体制～受注管理、生産現場との連携、経理部門との連携等        営業担当者がどの程度成果を出しているのかを分析する。訪問件数に対する新規取引先の獲得率や受注成約率、人件費と売上高粗利益の推移などを分析し、自社の強み・弱みの把握が求められる。</li> <li>2) 生産管理について…管理体制～生産効率面、在庫管理面        生産設備投資と回収状況を分析する（稼働率、仕掛状況、納期対応の状況）。過去の大きな設備投資がネックになっている場合も多い。在庫管理は、ABC分析に基づく不動在庫の把握等が必要である。</li> <li>3) 生産管理詳細について…販売先別、商品別、地域別、部署別事業所別等、生産部門の原価管理        部門別・販売先別・商品別・地域別などあらゆる切り口で生産性を分析する。損益分岐点分析などを活用して、不採算部門への対処を考慮していく必要がある。</li> <li>4) 間接部門について…総務部、経理部、電算部の課題洗い出し        間接部門の業務プロセスについても課題を洗い出す必要がある。余剰部分を見極めることで、基幹業務への負担を軽減することができることが想定される。</li> <li>5) ステークホルダーを配慮した分析の必要性        関連企業、取引先企業、銀行関係なども取引状況、与信管理などを把握しておく。</li> </ol>

②内部環境の検討事項 ～A社の現状と問題点（課題）

窮境状況から脱出し、再建するためには、経営者に相当の意思決定とリーダーシップが必要である。経営者としての責務を果たす能力に欠けていたり、現状を維持したが、問題に対処する知的能力や意思決定能力の欠如、等々事業環境の変化に対応していない場合は、再建の可能性が低くなる。また、地域の有力者であった場合等、地域や業界団体などの名誉職など本業以外に時間を奪われて、部下任せになっていたりする場合がある。まずは経営者の資質を見極めた上で、内部分析を実施する。

内部環境を分析する場合、定性的分析と定量的分析の両面から実施する方法がある。中小企業の決算書において、種々の目的に応じて政策的に作成されているケースがあり、現場でヒアリングしながら実態を正確に把握した上で窮境原因を解明する必要がある。また、経費においては会社と個人の区別がつきにくく、個人消費と会社の費用が混同されている場合がある。逆に、経営者の個人資産を会社に投入しているケースもあり、補助元帳や伝票まで見なければ実態がわからない場合も多々ある。今後の方向性を出していく上で正確な判断が下せるよう、以下に留意してDDを行う必要がある。

1) 営業管理について…受注管理・生産現場・物流・経理部門等との連携等がされているか

a 管理体制・受注管理

- ・ 企業が再生できるかどうかは、本業で利益が出ているかどうかである。本業以外で赤字を出しているときは、その赤字・不採算事業から撤退や営業譲渡、分社化などを検討される。
- ・ 無理な受注、資金繰りのための原価割れの受注や自社能力以上の受注を受けることは、ミスやトラブルを引き起こす。信用失墜や利益の喪失を防止する体制になっているかをチェックする。
- ・ 大口取引先が方針変更をして、他社に変わったり、倒産したりすると、企業に与える影響が大きい。ある程度受注の分散化がなされているか。
- ・ 多品種・少量の需要が増え、かつ、品質や価格・納期は厳しくなる一方で、POS・EOS、EDIなどIT活用で、発生時点入力・一元管理が出来る体制が出来ているか。
- ・ 営業活動の成果は、商品やサービスなどの提供により代価回収し、次の営業活動を行うことになる。他の業務との連携は、部門間のボトルネックを解消して、全体最適化が図られているか
- ・ 販売計画に基づいて受注を行い、受注実績の進捗を管理し、結果を分析して、次の営業活動に活かす体制ができていないか。

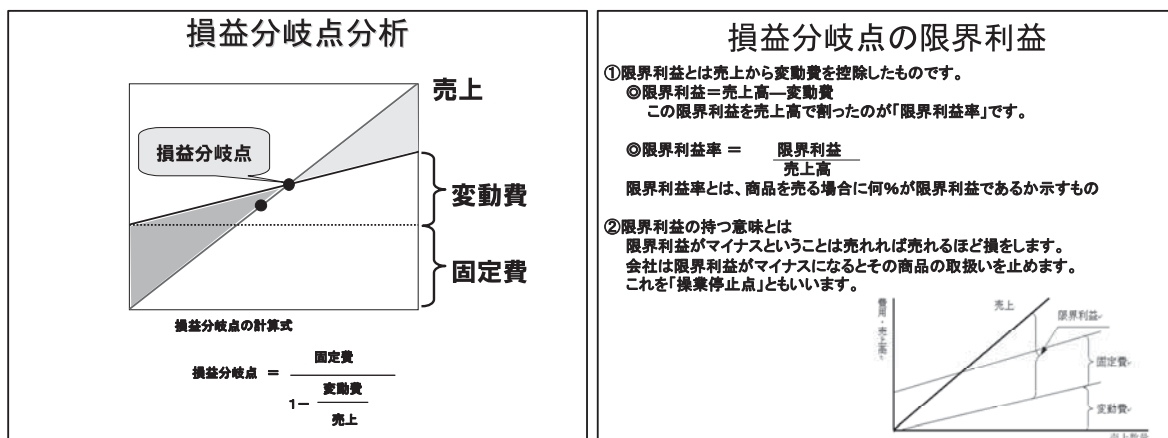
b 生産現場との連携

- ・ 需注から出荷、配送、検品、納品、在庫、販売、現金回収までの業務が迅速正確に、処理される仕組みができていないか等のチェックが求められる。

## 診断ツール／図表／解説

- ・ 生産現場と営業部門の受注活動が販売計画と生産計画が常に連動して計画の変更や実績とのズレなどがその都度フィードバックされる仕組みがあるかどうか確認する。
  - ・ 需要動向や消費者のニーズの変化などを生産現場に伝えられているのか。
  - ・ 商品ライフサイクルの短縮により、対応できる商品開発体制・生産現場に反映し、より市場競争力の高い商品開発につなげる仕組みになっているか。
  - ・ 売上高・利益率（売上総利益・営業利益・経常利益）の趨勢は、過去3年間は最低でもみる必要がある。事業部別、支店別などに分解して見ていく必要がある。
  - ・ 返済計画があれば、利益は債務返済に十分対応できる可能性があるかを見直す。
  - ・ 販売と生産コストのバランスをみる。売上高粗利率の推移について、販売先別、取扱製品別、カテゴリー別、工場別など、可能な限りの切り口で分析する。部門別変動損益計算書等を作成・運用しているのかも見ておく必要がある。
  - ・ 採算割れや無理な納期などがいないか、利益の出せる受注活動になっているか、無理な受注が行われていないか、を数値で見極める。
- c 経理部門との連携
- ・ 売掛金、買掛金の管理が的確であり、取引先の内容の変更を適宜連絡し、スムーズな決済管理を行えているか。適切な仕入れ資金調達など、営業との連携をチェックする。
  - ・ ある部門を撤退したり売却したりすると、経理部門の費用が他の部門に配布されるため、他部門の固定費が増加することに注意する。
  - ・ 本部経費を各部署に配付した場合、かかる経費を吸収できる余力があるか積算する。
  - ・ 間接部門の経費が適切に配付された上で、生産管理・営業管理が出来ているのか分析する。過剰人員を抱えていないかどうか業務内容に照らし合わせて見る必要がある。
- 2) 生産管理について…管理体制～生産効率面、在庫管理面
- ・ 採算が取れる良い技術力を要しているか。製造業で特化した技術がない場合、利益が出しづらく再生可能性が低くなる。
  - ・ CAD・CAMなど情報ネットワークを装備し、活用できているか。
  - ・ 多くの製品は最終消費市場への供給よりもメーカーの下請け事業等である。そのため、最終消費需要での需要動向などを見極めた生産体制が出来ているかどうかを分析する。
  - ・ 生産現場では、部品や原材料、仕掛品、製品といった在庫が他の業種より多くなるため、在庫削減の仕組みや、コスト削減の状況を把握する必要がある。
  - ・ 四半期ごとの定期棚卸、入出庫管理、棚卸ロスの防止、品切れ・欠品の防止などの管理体制がとれているかどうかを分析する。

- 3) 生産管理詳細…販売先別、商品別、地域別、部署別事業所別等、生産部門の原価管理  
 通常の損益計算書では費用は販売と一般管理費として把握されてしまうので、変動費と固定費に  
 区分して、損益分岐点分析を行うことによって赤字・採算・不採算の部署が明確に把握できる。  
 以下に損益分岐点分析・限界利益の考え方を示しておく



- 4) 間接部門について…総務部、経理部、電算部の課題洗い出し
- ・ 基幹業務をサポートする部署が、再建に対し協力的な意見を出しているか。窮境状況のなかで、組織全体の意思統一は重要なポイントになる。
  - ・ 欠損を生じた理由と債務超過の場合の経営管理体制をみて、現状に至った要因を明らかにすることが重要である。各部署に経費を配賦する側である間接部門は、経費削減に尽力する。
  - ・ 損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書、キャッシュフロー計算書、資金繰り表、等もとに数値分析を行う。
- 5) ステークホルダーを配慮した分析の必要性
- ・ 過去からの企業戦略と事業計画の内容を検証する。対外的に納得のいく理由を明確にすることで、顧客や取引先に全面的な協力を要請できる。
  - ・ 数値以外の可能性を評価する。経営者の経営能力と意欲、ステークホルダーの協力体制、従業員の意思表示、といった状況を把握する。
  - ・ 大口の取引先に集中していないか、取引先に破綻懸念先がないか、特定取引先のみに通じていないかなど、公平な運用をみる。連鎖倒産の危険性も検討しておく。

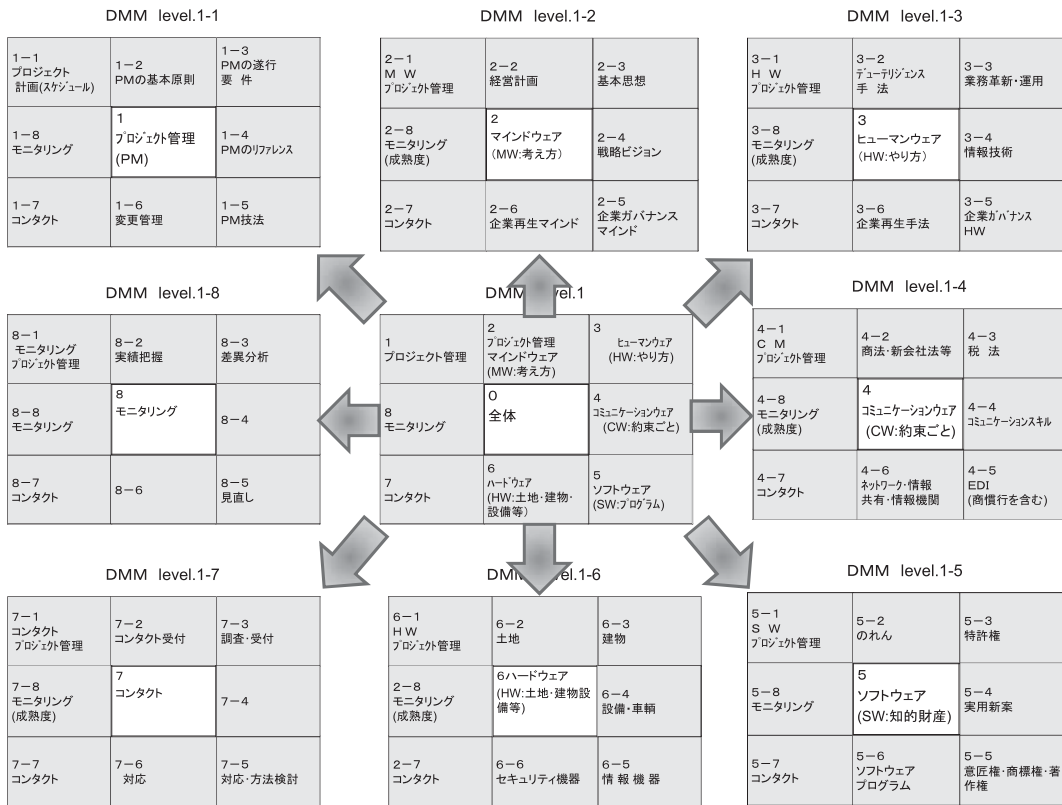
中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>②-1 機能別デューデリジェンス</p> <p>1) 業務機能の洗い出し</p> <p>2) 現状課題の洗い出し</p> <p>a. 現状業務フロー図作成</p> <p>b. 各部署の役割・担当者の明確化</p> <p>c. 現業作業量の定量化</p> <p>d. 間接部門業務フロー作成</p> <p>e. 現業のロス調査</p>	<p>②-1 機能別デューデリジェンス</p> <p>1) 業務機能の洗い出し</p> <p>業務を洗い出す場合には、DMM（ダイヤモンド・マトリクス・メソッド）を使うとわかりやすい。（図表Ⅲ-6-(1)②-1-1 参照）</p> <p>2) 現状課題の洗い出し</p> <p>a. 現状業務フロー図（As-Is モデル）作成。</p> <p>業務フローとITを統合させたシステムフローをAs-Isモデル（図表Ⅲ-6-(1)-②-1-2参照）として作成すると問題点の見える化が図れる。</p> <p>b. 各部署の役割・担当者の明確化</p> <p>機能別課題を箇条書きで出す。担当部署・担当者も表記・現場担当者の特定し、問題点・課題点の共通認識を図る。</p> <p>c. 現業作業量の定量化</p> <p>現業の手間を数量的に割り出していく。これを実施することで、プロジェクト参加者にとっても理解されやすい。課題を付記することで、業務のボトルネックが共有できる。</p> <p>d. 間接部門業務フロー作成</p> <p>基幹業務以外にも、総務部・電算部などの間接部門についてもフローに落とす。業務革新を実施する際に作業効率化・軽減される場合もあり、人件費その他経費部分で改善効果があがる。</p> <p>e. 現業のロス調査</p> <p>現在使用されている帳票や伝票、PCによる入力画面なども確認し、作業時間やロスなども調査しておく必要がある。</p>

②-1 機能別デューデリジェンス（補足事項）

事業内容に従って、現在実施されている業務フロー（As-Isモデル）を作成する。事例で表記しているフロー図は、個々のプロセスを作業・帳票・確認といった図で表している。

業務機能分析を行うと、何が必要で何が不必要であるかが明確になる。そのツールとして、DMM（ダイヤモンド・マトリクス・メソッド）を活用すると、業務機能が明確になる。DMMは、業務機能を階層的に3×3のマトリクスで示し、業務機能の対象範囲を明らかにしたものである。業務機能を整理し、業務フロー（As-Isモデル）作成のための基礎となる。

図表III-6-(1)②-1-1) DMM（ダイヤモンド・マトリクス・メソッド）例



1) 現状業務フローを明確にして、問題点・課題の見える化を行うのに、As-Isモデル（現状モデル）を作成すると、理解されやすい。留意点を以下に示す。

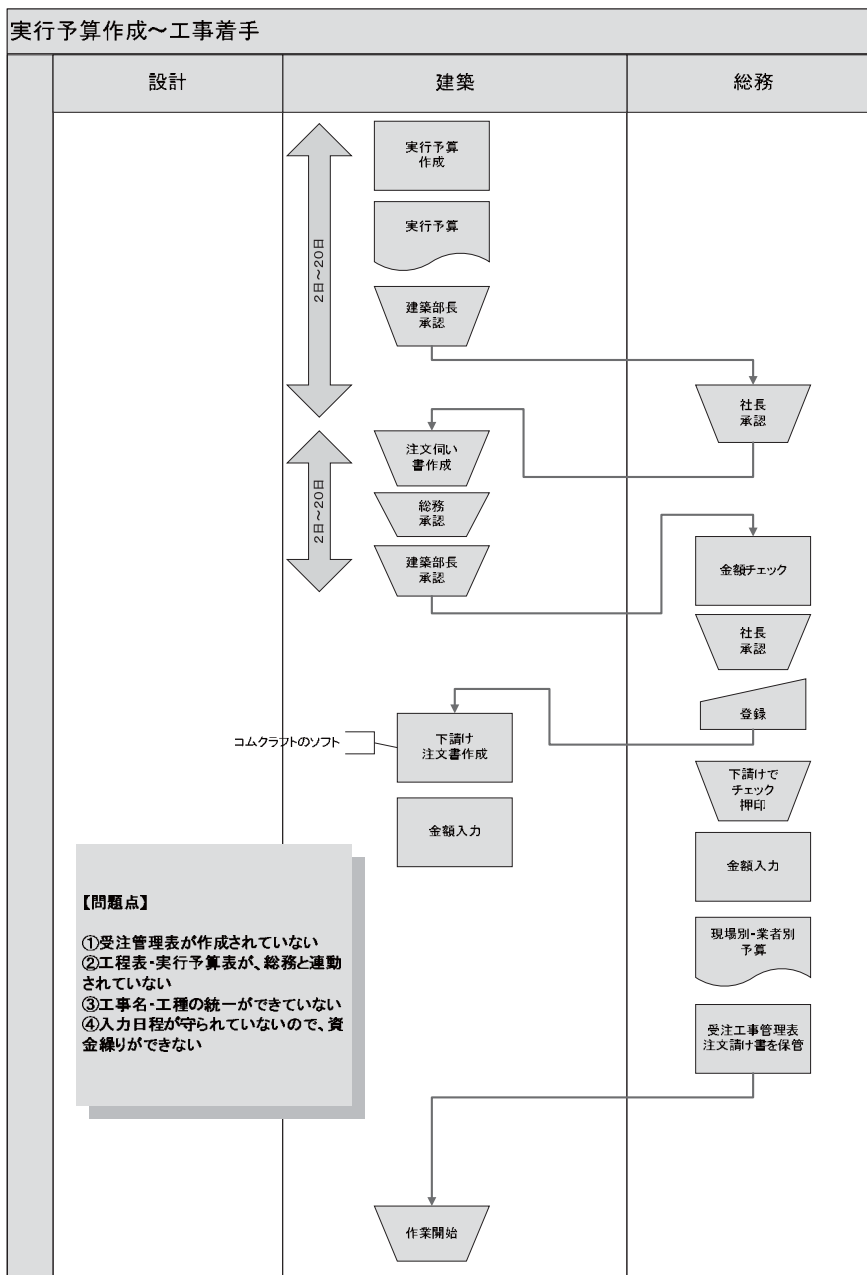
現状業務フロー（As-Isモデル）事例として、建設業の実行予算作成フローと流通業の商品在庫管理フローを記す。



【建設業におけるAs-Isモデル（実行予算作成事例）】

建設業では、受注と協力業者の作業コストのバランスについて、現場の進捗とあわせて業務フローを作成した例である。採算を検証する重要な部分であり、その心臓部分が実行予算策定なので、実際の業務に従ってきっちりとフローに表現し、問題点の見える化を図る。

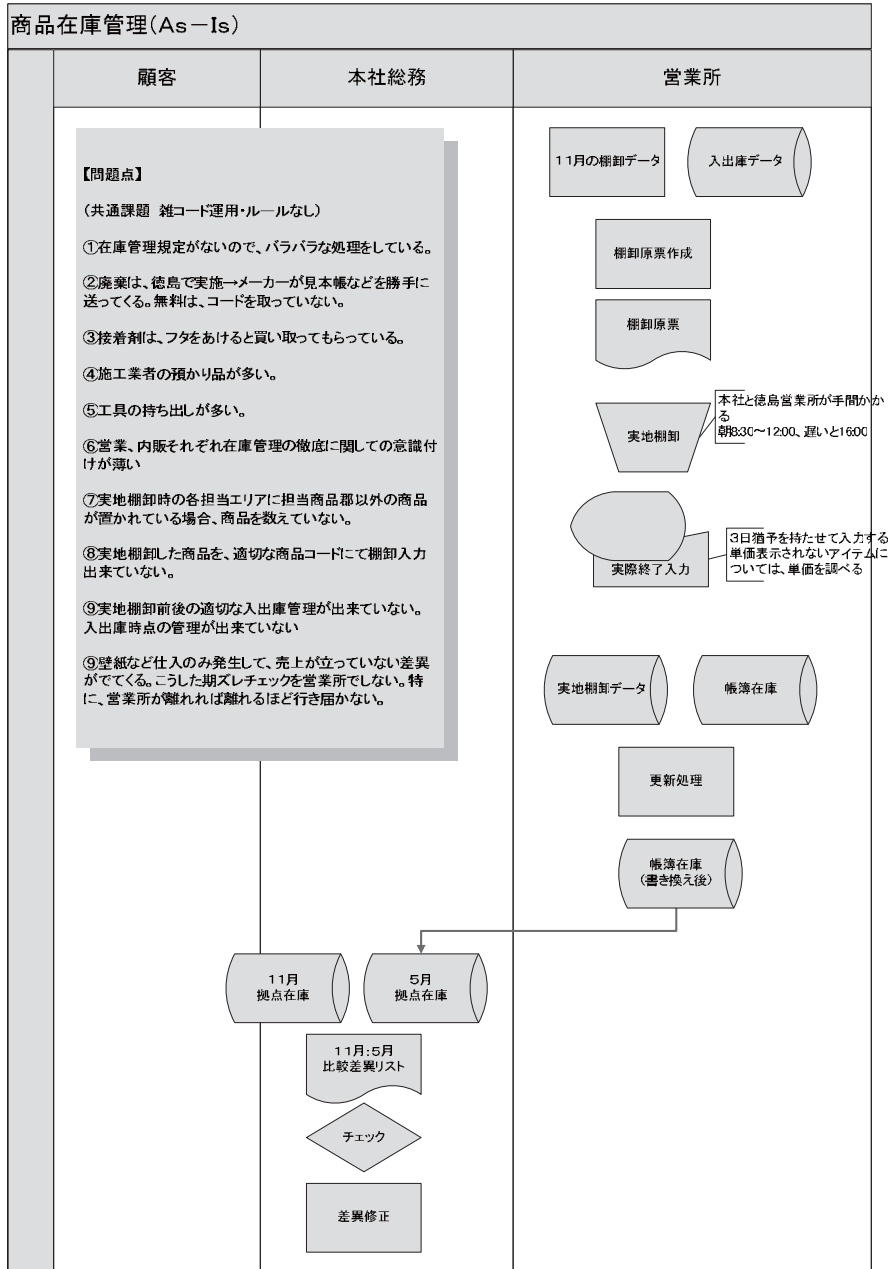
図表III-6-(1)-②-1-2 建設業As-Isモデル例（実行予算書作成事例）



【流通業におけるAs-Isモデル（現状在庫管理事例）】

流通業における在庫管理の現状業務フロー例を表記する。在庫管理における業務フローにあわせて、現状の問題点の見える化を図り、具体的な指摘をした例である。

図表Ⅲ-6-(1)-②-1-3 流通業As-Isモデル例（在庫管理の例）

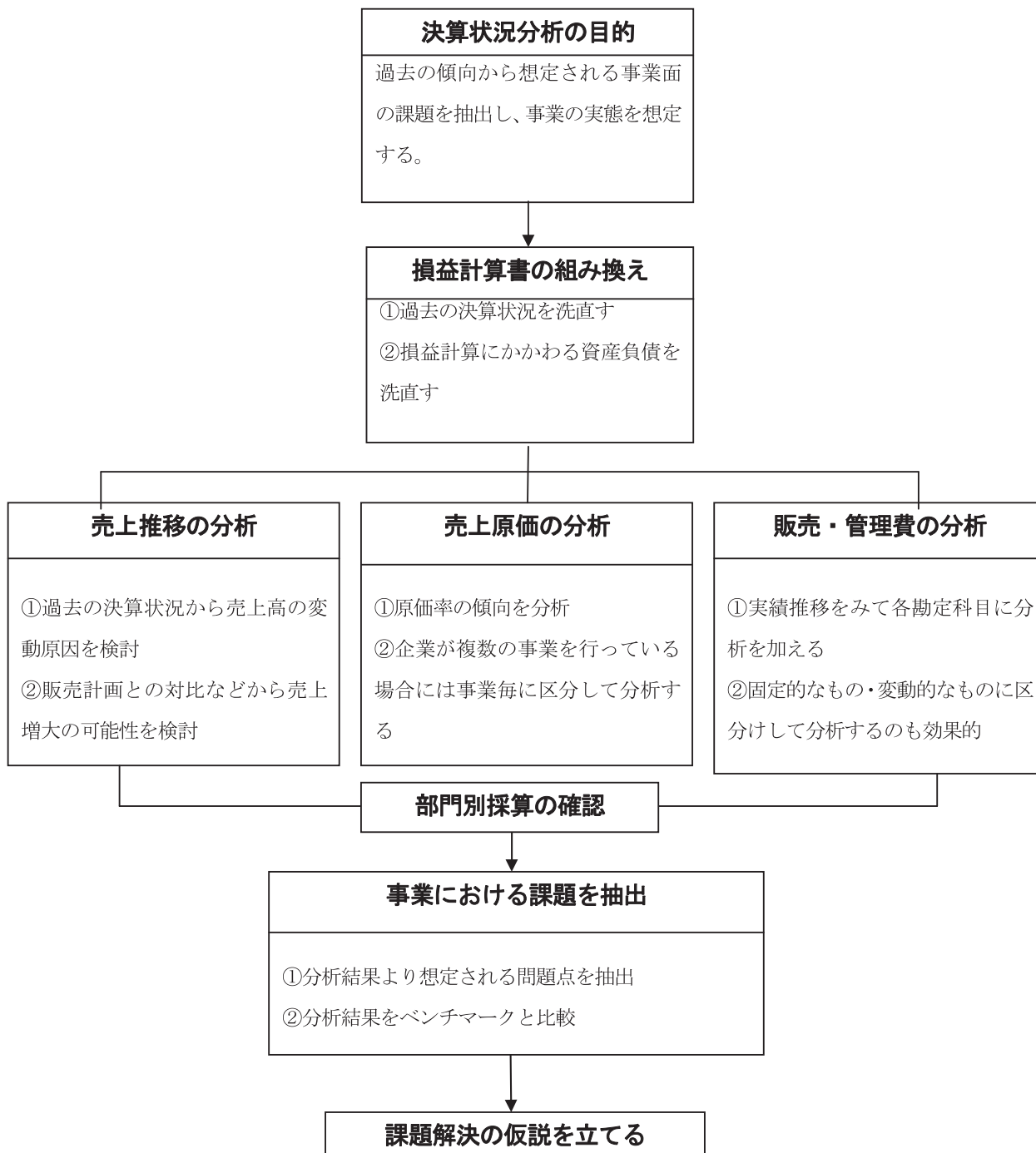


中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>②-2 過去の決算状況DD (補足事項)</p> <p>1) 決算状況分析の目的</p> <p>2) 損益計算書の組み換え</p> <p>3) 売上高の分析</p> <p>4) 売上原価の分析</p>	<p>1)DD の目的を明確にする</p> <p>過去の決算状況の傾向より想定される企業の課題を抽出し、事業面での問題点、窮境原因を洗い出す。また、その課題や問題点にかかる解決策とそこから実現可能な収益力を想定することを目的とする。</p> <p>2)修正損益計算書の組み換え</p> <p>事業にかかる実態を把握するためにまず過去の決算状況の傾向を分析する。</p> <p>粉飾の修正や損益計算にかかわる資産・負債の洗直しを行う。</p> <p>3)売上高の分析</p> <p>業界動向・競合企業との関係・経営者の能力等を勘案して売上高の変動原因を検討する。なお、企業が複数の事業を行っている場合には事業毎に区分し分析を行う。</p> <p>また、自社で策定した販売計画との対比、差異分析を行うことで課題の抽出を行うことも可能となる。売上高の分析に合わせて売掛金や受取手形の推移を確認し不良資産の把握に努めることも重要である。</p> <p>4)売上原価の分析</p> <p>製造業であれば原材料・労務費・経費といった区分で分析を加える。</p> <p>対象企業が複数の事業を行っている場合には売上高と同様に売上原価も部門毎に区分しその収支を明らかにする必要がある。 保有している設備や当該企業の販売量のバランス</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>5) 販売費及び一般管理費</p>	<p>などから経費として計上している金額にも検討を加える。</p> <p>販売量とのバランスから棚卸資産については評価方法や不良在庫の存否を検討する。また、外注加工費の推移を分析することで外注先への依存度を想定することも可能。</p> <p>5) 販売費及び一般管理費</p> <p>実績推移をみて勘定科目毎に検討を加える。その際、固定費的なもの・変動費的なものに区分けしたうえで各々分析することも効果的である。また、販売費及び一般管理費としている中で売上原価に属するものがないかについても注意が必要である。</p> <p>役員報酬や給料手当等は企業の規模と比較して適否を判断する。さらには、広告宣伝費や交際費等の推移から競合先との関係を検討することも可能となるし、減価償却費の計上は適正かどうかの検討も必要である。</p>
<p>6) 事業における問題点を抽出</p>	<p>6) 事業における問題点を抽出</p> <p>上記の分析より想定される問題点を抽出する。ベンチマークとの比較や経営者・従業員からヒアリングした内容とも突合し、問題解決のための方策、その実現可能性を検討する。</p>
<p>7) 課題解決の仮説を立てる</p>	<p>7) 問題点解決の仮説を立てる</p> <p>上記分析結果より抽出された課題を解決するための仮説を構築する。</p>

6- (1) -②-2 過去の決算状況分析(補足事項)

【過去の決算状況分析手順チャート】



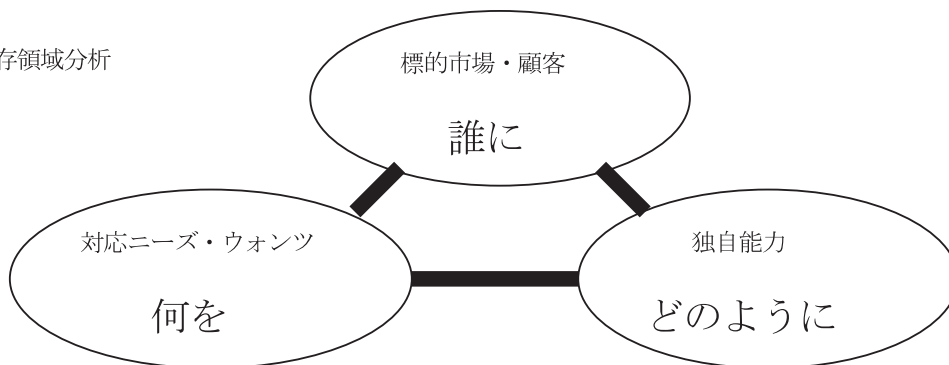


中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>③ SWOT分析によるまとめ方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部環境（業界動向）機会と脅威</li> <li>・ 内部環境（企業の特徴）強みと弱み</li> </ul>	<p>③ SWOT分析によるまとめ方</p> <p>SWOT分析とはその企業の経営環境を企業自体の「強み（長所）」、「弱み（短所）」とその企業を取り巻く外部環境の「機会（順風）」、「脅威（逆風）」の4つの視点に基づいて端的に表現したものである。この手法は有効であり、一般的に受け入れられているので、分析報告には含ませるのが適当である。</p> <p>記述にあたっては経営学やマーケティング理論の専門用語の使用を避け、具体的で素人にも分かりやすい記述を心がける。状況により、SWOT分析の必要性や目的についても補足的に説明した方が良い場合もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部環境（業界動向）機会と脅威</li> </ul> <p><b>【機会（順風）】</b>：必ず記述すること。企業再生のためには、何らかの外部環境を利用しなければならない。</p> <p><b>【脅威（逆風）】</b>：窮境にある企業経営者は経営不振の原因を外部環境に求めることが多い。しかし、それは原因の半分にしかすぎず、残り半分多くは外部環境の変化に対する対応のまずさである。脅威（逆風）をよく読んで、退避、逆行の戦略を立案できるようにする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部環境（企業の特徴）強みと弱み</li> </ul> <p><b>【強み】</b>：必ず記述すること。窮境にある企業が再生するためには、環境変化に耐えて、企業再生の中心となる「強み」を発見できるかどうか企業が企業再生の要となる。</p> <p><b>【弱み】</b>：窮境にある企業は多くの弱みを抱えている。これらを直視し、勇気をもって現実に立ち向かわねばならない。弱みを補完し、強みに変えていくなどの戦略も必要である。</p>

① SWOT分析

強み（長所）	弱み（短所）
機会（順風）	脅威（逆風）

② 生存領域分析



誰に
何を
どのように



再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因</p> <p>1) ③のSWOT分析の結果から、窮境原因を特定（補足事項）</p> <p>2) 窮境原因特定のポイント（補足事項）</p>	<p>③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因（補足事項）</p> <p>1) 窮境原因の特定</p> <p>事業再生における事業計画書の策定には、窮境原因を明らかにすることが重要である。窮境原因を的確につかめなければ、再生計画の実現性・正確性がぶれてくる。</p> <p>窮境原因を洗い出すために、前述の競争要因や業界動向などの外部環境、企業内部の現状の把握と問題点を、各種ツールを活用してモレのないように洗い出し、SWOTなどの手法により整理し、十分に分析する。</p> <p>また、なぜ、資金不足に陥っているのか、なぜ利益がでないのかの原因を、会社全体、各部門や事業別・機能別、店舗別などの分析を行う。企業の現場に赴き、財務諸表に現れている内容と実態との実査も必要である。</p> <p>2) 窮境原因特定のポイント</p> <p>ポイントして次のことが挙げられる。</p> <p>a. 過大な投資はないか。設備や土地建物などの固定資産あるいは、リースによる保有などもほんとに事業に必要なのか。</p> <p>b. 棚卸資産の在庫は適正か、過大な在庫保有はないか、在庫の保有年齢を確認し不良資産になっていないか、在庫水増しによる粉飾はないか、など</p> <p>c. ビジネスプロセスにムダはないか。従業員数は適正か、など。</p> <p>d. 役員報酬は適正か、人件費は適正か、その他に費用面で無駄はないか、など。</p> <p>e. 経営者や経営幹部、従業員にもヒアリングをし、経営者の考えや意思確認を行う。</p>

③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因（補足事項）

窮境原因を特定するためには、外部環境および内部環境要因から問題点を洗い出す必要がある。ここで抽出された窮境原因・課題に対しての対策が、事業計画に反映されてくるので、このステップがひとつのターニングポイントになると思われる。

したがって、企業全体ばかりではなく、事業ごとや部門ごと、営業所別・工場別などに分析する。また、それぞれの機能別に洗い出すことが重要である。

それらの問題点をマトリックスなどの手法で整理・構造化すると、洩れなく洗い出すことができる。そして洗い出した窮境原因に対する課題なども検討しておく。

図表Ⅲ-6-(1)-③-1 窮境原因マトリックスの例

	企業全体	部門A（事業A）	部門B（事業B）	課題
外部環境（経営環境・競争要因等）				
設備投資面				
在庫投資面 【仕入政策】				
マーケティングアプローチ				
組織 経営者・人材				
生産効率				
その他のビジネスプロセス				
IT投資・活用				
その他の経費効率				
その他				
課題				

再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>④ 中小企業診断士が留意すべき事業計画の骨子記載事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記①～③の各問題点(課題)に対する具体的対策と効果</li> <li>・ 対策毎に実行に時間を要するものもあり、計画の中で時間軸に引き直す。</li> </ul>	<p>④ 中小企業診断士が留意すべき事業計画の骨子記載事項</p> <p>1) 具体的対策と効果</p> <p>事業面の再生では、まずは営業利益の黒字化をめざす。事業 DD の結果から課題に対し、窮境原因を排除し、事業が再生できる具体的な対策を策定する。</p> <p>計画策定の際には、財務的側面から経営計画や予想の貸借対照表・損益計算書キャッシュフロー計算書を策定している会計士等と十分な連携をとり、齟齬のないようにする。</p> <p>再生計画策定においては、営業黒字年度や具体的な利益などの再生の目標を設定し、このときには、会計面での目標値と整合性をとる。営業黒字化の目標年、債務償還の目標年、必要な限界利益率等を確認する。</p> <p>2) 時間軸の設定</p> <p>再生のための具体的対策は実施までの準備期間や実施に時間を要するものがある。また、緊急性・実現可能性・収益面やキャッシュフロー一面効果などの面からの計画実施の優先順位もある。実施時期や達成時期などの目標年月を設定し、明確にする。</p> <p>計画策定は5年～10年くらいが必要となる。</p> <p>時間的な流れについては、ガントチャート(線表)などを用いてわかりやすく記述するとよい。</p> <p>また、全体像を示す事業計画概観 MAP などを用いると、全体が概観できてわかりやすい。</p>

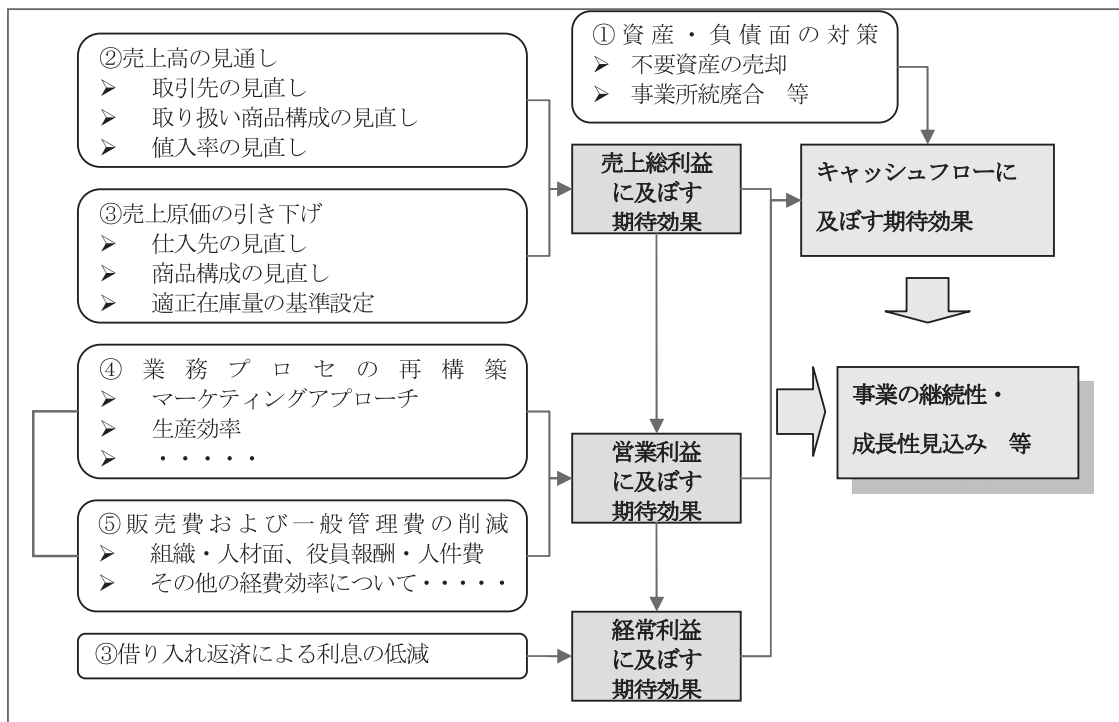
1) 実施計画の骨子の記述例

実施計画の骨子の記述には、図表Ⅲ—6—(1)—④—1に示したような内容を盛り込む

- a 不要資産の売却や事業所統合など、貸借対照表上から見るキャッシュフロー改善のための方策。
- b 今後の売上高の見直しについての対策。具体的には、取引先や商品構成の見直し、値入率の見直しによる売上高の増加などの見込みである。
- c 売上原価の引き下げについての対策。商品構成の見直し、仕入先や仕入条件の変更、そして、適正在庫量の基準設定などについても言及する。
- d 業務プロセスの再構築によるコストの引き下げや、生産効率の向上などについて述べる。業務プロセスの再構築は、何をどのように変えるのかまたは継続していくのか、具体的に提言する。
- e 削減可能な販売費一般管理費についてできるだけ具体的に述べる。これは比較的短期間で実現可能な内容が多いものと思われる。
- f 借入金のリスケジュールや金利減免等による支払利息の低減なども分かる範囲で述べる。

このような計画を具体的に実施するための必要期間や、キャッシュフローや利益に及ぼす期待効果なども、記述することが求められる。

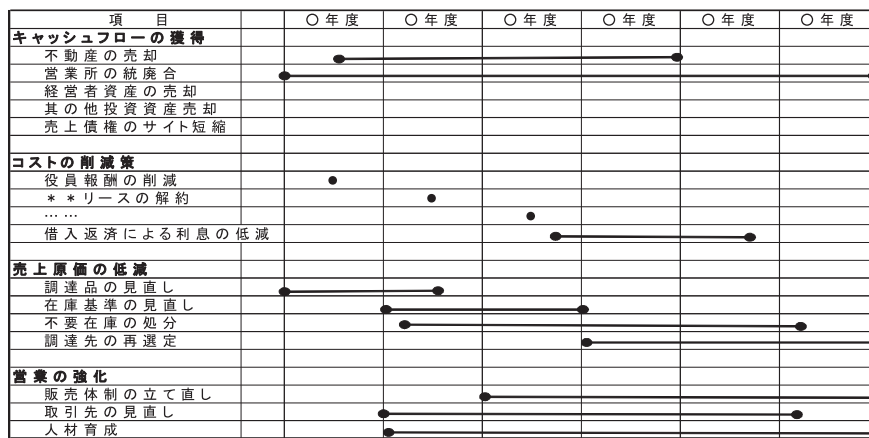
図表Ⅲ—6—(1)—④—1 実施計画の骨子の例



2) ガントチャート

計画実施に必要な期間などは、図表Ⅲ－6－(1)－④－2に示すようなガントチャートなどのツールを用いて分かりやすく記述するとよい。ガントチャートは、プロジェクト管理や生産管理などでよく使われる工程管理図手法またはその表記法である。縦軸に作業内容や資源を置き、横軸に期間(時間)を取って、各作業-資源の所要期間をそれに比例した長さの横棒で示す。再生に関わる事業計画の場合には、縦軸に、実施すべ計画内容をおき、横軸に期間を置いて、必要な期間を示す。大きくは年度単位でよいが、計画実施段階ではさらに詳細を示した方がよい。

図表Ⅲ－6－(1)－④－2 改善計画の実施スケジュール設定の例



3) SWOTクロス分析によるCSF設定

SWOTクロス分析により、今後の戦略展開の方向性の絞込みや、重要成功要因(CSF)の抽出ができる。

まず、4つの象限の組み合わせから、戦略の方向性や、何をすべきか(重要な課題)を網羅的に抽出する。次にそれら項目集約してCSFを抽出する。

- a 強みと機会の組み合わせから、強みで取り込むことのできる事業機会は何か、そのために何をすべきか
- b 強みと脅威の組み合わせから、業界の脅威でも自社の強みで機会にできるものは何か、強みで脅威を回避するために何をすべきか
- c 弱みと機会の組み合わせから、弱みで事業機会を取り逃がさないために何をすべきか。
- d 弱みと脅威の組み合わせから、最悪の事態を招かないために何をすべきか

図表Ⅲ－6－(1)－④－3  
SWOTクロス分析によるCSF設定の例

	【機会】	【脅威】
【強み】	<p>◆</p> <p>◆</p>	<p>◆</p> <p>◆</p>
<p>◆</p> <p>◆</p>	<p>強みで事業機会を生かす戦略</p>	<p>強みで脅威を撥ね退ける戦略</p>
【弱み】	<p>◆</p> <p>◆</p>	<p>◆</p> <p>◆</p>
<p>◆</p> <p>◆</p>	<p>弱みで機会を逃さないために何が必要か</p>	<p>弱みと脅威で最悪の事態にならないため</p>

4) 事業計画概観MAPの例

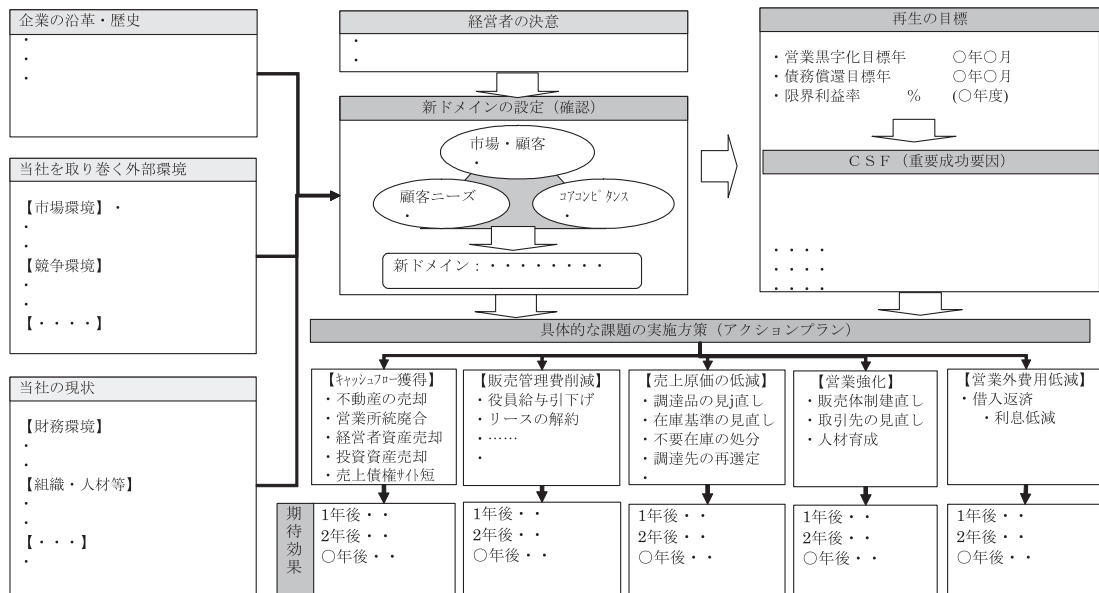
事業計画を策定したら、その概要をMAPなどの手法で構造化し、整理すると、全体像の把握に有用であろう。

図表Ⅲ－6－(1)－④－4はその一例であるので、その形態は、各自の持っているノウハウで示す形になる。図表Ⅲ－6－(1)－④－4は次のような観点から作成している。

- a 社長や経営トップの再生にかける思いなどは、再生においては、必要不可欠な重要要件である。また、会社の歴史や沿革なども示すことで、今後の計画や方針の理解に役立つ。
- b 会社を取り巻く外部環境や会社の現状は、SWOT分析で抽出されたことであるが、事業計画策定において、重要な影響要因と思われることを記入する。
- c さらに、事業戦略の方向性（ドメイン）、重要成功要因（SCF）や事業戦略の方向性、目標なども記入する。
- d 課題達成のための具体的な実施内容（アクションプラン）を項目ごとに記入している。

なお、このMAPでは時間軸は示されていないので、別途ガントチャートなどで示しておく。

図表Ⅲ－6－(1)－④－4 事業計画概観MAPの例



中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④ー1. 機能別ソリューション（補足事項）</p> <p>1) 革新モデルの構築（To-Be モデル）</p> <p>a 革新モデル（To-Be モデル）で見える化をする</p> <p>b To-Be モデルで問題点・課題解決の具体策を出す</p>	<p>④ー1. 機能別ソリューション（補足事項）</p> <p>1) 機能別DDで明らかにした革新前現状モデル（As-Is モデル）の問題点・課題点をTo-Be モデルにおいて具体的解決案を示すことが求められる。そこで企業再生の具体的な業務プロセスや場合によってはIT投入による統合化による改善案が明確になる。</p> <p>現状モデルからいかに革新を図り、課題解決していくか、企業の成功要因やコア・コンピタンスを経営革新することによって、活かされるかの具体案が必要になる。現在の経営資源だけでは革新が図れない場合は、採算が取れるシナリオでIT投資等も含め、革新プロセスを構築する必要がある。</p> <p>a 業務プロセスに従って、図表Ⅲ-6-(1)④-1等 to 示すような革新モデルを構築することによって、解決案の見える化を実現することができる。その際に、IT投資も含めた革新モデルが作成されることによってより具体的な見える化が実現される。</p> <p>b 革新業務フローを構築しながら、今後改善すべき帳票や伝票、パソコンによる入力画面なども検討し、問題点・課題の具体的な解決案を示すことによって解決案の具体化を実現することができる。</p>

④-1. 機能別ソリューション（補足事項）

現在実施されている業務フロー（As-Is モデル）を抜本的に革新する業務フロー（To-Be モデル）を構築することによって、より具体的な改善案を示すことが可能となる。従来のやり方で窮境状況になっている状況を打破し、革新モデルを支援できるのは、中小企業診断士等の第三者の立場でアドバイスすることが優位と思われる。以下にソリューション支援時の留意点を記す。

- 1) To-Be モデルで見える化する方法
  - a 革新前モデル（As-Is モデル）の課題を解決するために、人的業務プロセスと帳票（伝票、帳票等）を一体で表記する。（図表Ⅲ-6-(1)-④-1-1 および2を参照）
  - b IT 活用のプロセスも革新後モデル（To-Be モデル）に併せて表すことで、人的業務とIT業務を統合したプロセスにする。
  - c プロセスの削減、リードタイム短縮など改善効果があらかじめ判るのであれば、フローの中に追記しておく。
- 2) To-Be モデルで問題点・課題解決の具体策を出す
  - a To-Be モデルの中に、課題解決のポイントを箇条書きする。As-Is モデルで提示した課題と対比させて解決策を明確化・箇条書きすると、社員が納得する。
  - b 業務プロセス革新を進める中で、革新効果の仮説を立てる。ここでのポイントは、定量評価を積算することである。定量的な効果を提示することで、全社の納得度が高まる。
  - c 革新後モデル（To-Be モデル）は、業務プロセス革新を推進していく際に、仮説が実証できたかどうかを検証するものになる。
- 3) As-Is モデルに対比させて、建築業の実行予算作成時革新業務フロー（To-Be モデル）と流通業在庫管理革新業務フロー（To-Be モデル）を記す。

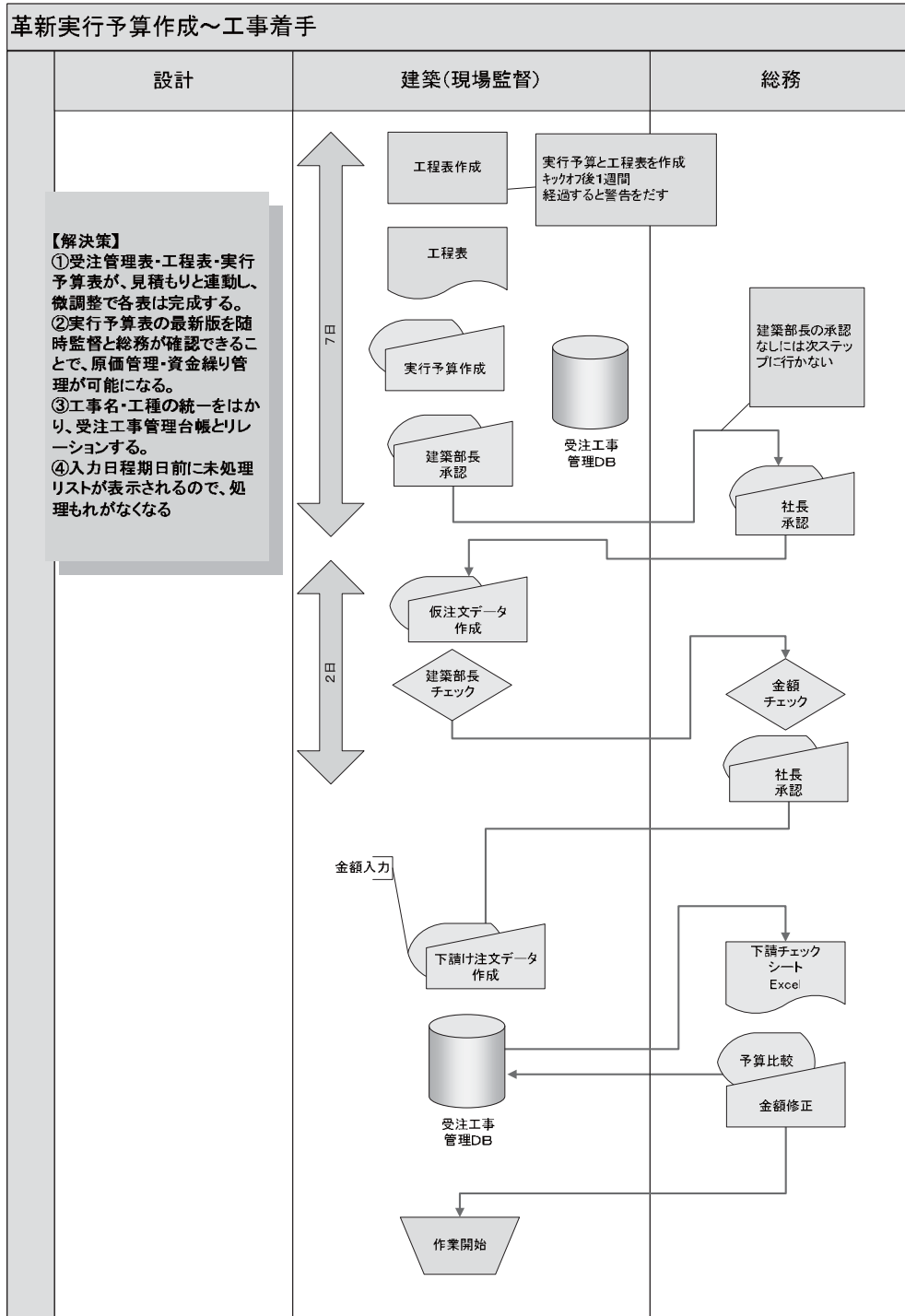
機能別DD解説で表記したフローから抜本的に仕組みを変えていく。ただし、現存する経営資源、特に財務状況を踏まえた革新が必要になる。

たとえば建設業であれば、実行予算が設定され、受注の際、目標利益を設定できるように改善する。実際工事原価と比較して、目標との差異分析を行う仕組みを構築する。

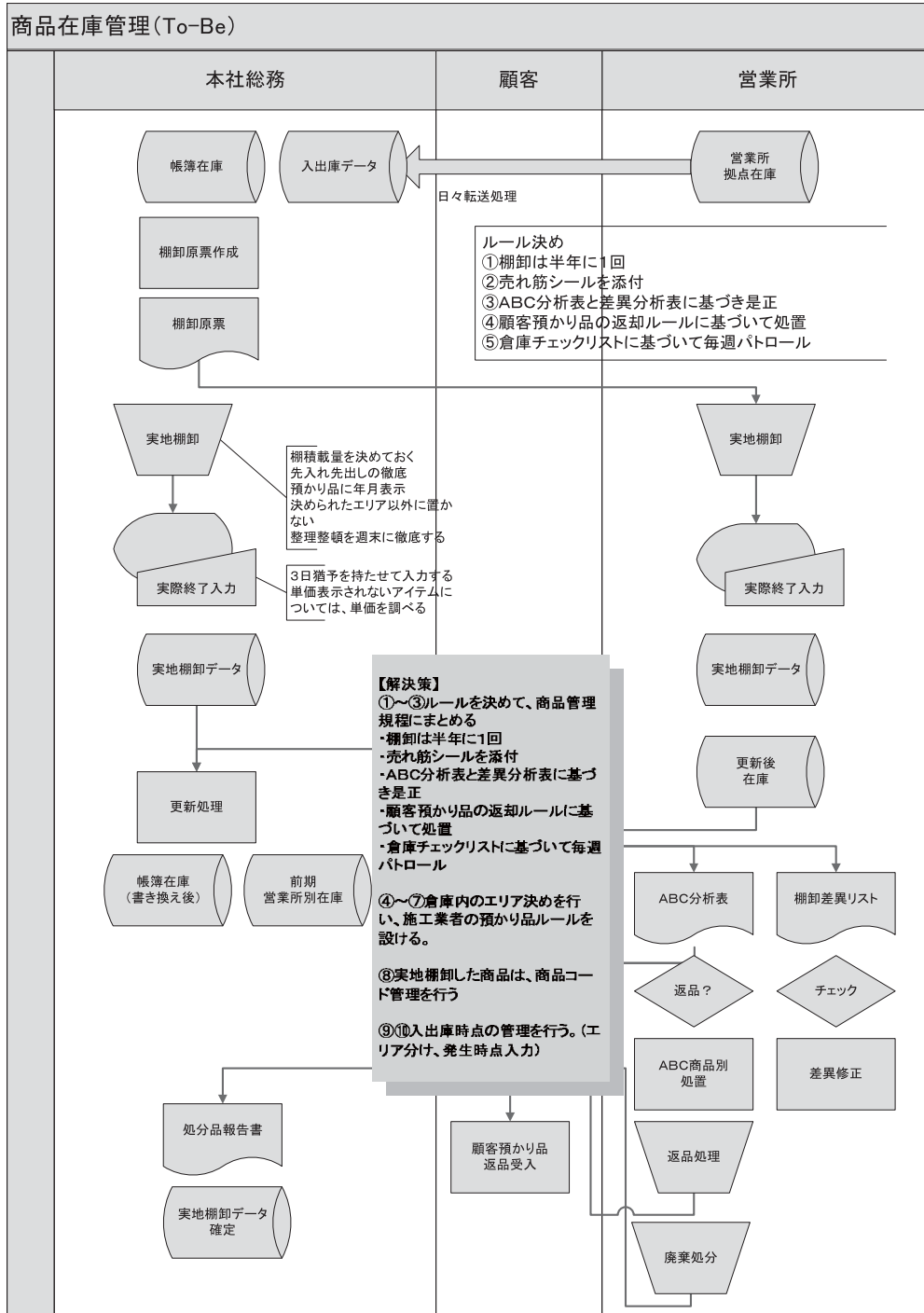
流通業の場合は、在庫が一目で判るように管理でき、腐敗や破損を把握し、ロス低減を図る。先入れ先出しなど鮮度維持の方法を確立し、季節変動や、日別の管理、販売実績との差異分析を行うルールを作る等の工夫が必要となる。



図表Ⅲ-6-(1)-④-1-1 建設業 To-Be モデル例 (実行予算作成)



図表Ⅲ-6-(1)-④-1-2 流通業 To-Be モデル例 (在庫管理)



中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④-2 企業再生期待効果(補足項目)</p> <p>1) 基本的な再生効果</p> <p>a. 営業利益増加の要因と手順</p> <p>b. 販売費・一般管理費の削減</p>	<p>④-2 企業再生期待効果(補足項目)</p> <p>1) 基本的な再生効果</p> <p>a. 営業利益増加の要因と手順</p> <p>営業利益を増大させるための方法は①売上 上の増大、②売上原価の低減③販売費・一 般管理費の削減 の3つがある。</p> <p>しかし、業績不振に陥っている企業が売上 原価を引下げ、売上高を向上させることは 容易ではないため、利益増加額の予測は困 難である。このため、業務リストラの手順 は販売管理費の削減から行う。</p> <p>b. 販売費・一般管理費の削減</p> <p>販売費・一般管理費の削減については、 金額の大きい人件費などから削減を検討す る。但し、従業員のモラルやモチベーショ ンは企業再生のための最も重要な要因のひ とつであるので、従業員の賃金体系・手当 などを改定する場合には、従業員の理解を 得られる制度と、従業員の納得が得られる 十分な説明が必要である。</p> <p>たとえば、次のような方法が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年功序列で不公平感高い賃金体系を改 め、仕事内容に応じた給与体系とする</li> <li>・ 給与額を減額することにより固定的な人 件費を減らす一方、半期ごとの実績に応 じた賞与を増額することによりモチベー ションを上げる</li> <li>・ 昇給の幅を小刻みにすることにより、能 力の向上に応じ昇給して、精神的な満足 や会社との信頼関係を醸成する</li> </ul>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>c. 売上原価の引き下げ</p> <p>d. 売上高の維持・向上</p> <p>e. 営業外収入</p> <p>f. 営業外費用の削減</p>	<p>・ 人件費に続く販売管理費としては、賃借料、交際費・会議費、保険料、車両費、光熱費、事務消耗品費などがある。</p> <p>c. 売上原価の引き下げ</p> <p>売上原価を構成するのは、流通業であれば商品の仕入である。製造業は、材料や部品の仕入、設備の減価償却費、労務費、光熱費などである。売上原価の低減のためには、値下げ交渉による原価率の引下げ、新規仕入先の開拓、ベンチマークとの比較、共同購入などがある。</p> <p>d. 売上高の維持・向上</p> <p>売上高の維持・向上では広告宣伝の見直し、顧客層の見直し、新商品の開発などがある。ただし、債権者・再生支援協議会に提出する再生計画には実行可能な計画が求められており、単に何パーセント売上を増加させたいというような楽観的な計画を立てることは現実的ではない。すでに受注があるような場合以外は売上増加の計画は立てられない。</p> <p>e. 営業外収入</p> <p>多額の営業外収入があるかどうか確認する。この場合、営業外収入も借入の返済原資となることを考慮して事業計画を立てる。</p> <p>f. 営業外費用の削減</p> <p>支払利息については、再生スキーム実行により財務体質が改善し、有利な条件で借入が可能となる場合がある。</p>

④-2 企業再生期待効果(補足項目)

1) 基本的な再生効果

a. 販売費および一般管理費の削減方法

- ア. 人件費：労働分配率（＝人件費÷売上総利益）業界水準を参考に適正水準を検討する。
- ・ 業績不振の責任に応じた役員報酬の削減
  - ・ 余剰がある場合、パートタイマーの削減
  - ・ ノー残業の徹底により時間外給与をなくす
  - ・ 労働契約の変更による給与制度の変更、および形骸化した手当の廃止
  - ・ 退職金制度の再検討（慰労金、確定拠出年金）
- イ. 賃借料：不動産費比率（＝賃借料÷売上総利益）を算出し、適正水準を検討する。立地・業種・業態により異なるが流通業の場合、15%以下を目安とする場合もある。
- 賃借料の引下げを申し出ると、オーナーは契約をたてに拒否することが想定されるが、経済事情に変動があったときには契約の条件にかかわらず賃料の増減ができるとされている。（借地借家法 11条 地代等増減請求権、32条 借賃増減請求権）
- ・ オーナーとの交渉により採算の取れる価格まで引下げる
  - ・ 賃借スペースを縮小する、もしくは採算の合う賃料のところへ移転する
- ウ. 交際費・会議費・会費
- ・ 飲食の交際費は営業上必須のものを除き全額をカットする
  - ・ 交際費として認めるのは慶弔のお祝金、香典のみとするなど、運用規程を決める
  - ・ 義理や体面を保つための会費は、脱会して削減することができるか検討する
- エ. 保険料：保険料の削減と同時に、解約返戻金によりキャッシュフロー改善。
- ・ 社長、役員生命保険は解約を検討する
  - ・ 社員の弔慰金準備のための生命保険も解約を検討する
  - ・ 火災保険についても現在の適正な資産価値に見合うようにする
- オ. 車両費
- ・ 役員の使用する社有車については、営業上の効果が低い場合廃止を検討する
  - ・ 営業用車両も予備車は持たないようにして、短期リース・レンタカーを活用するほうが費用削減につながる場合がある
  - ・ ガソリンはセルフサービスのガソリンスタンドを含め、数社を比較して契約し、表示価格より安く購入できるようにする
- カ. その他経費
- ・ 比較購入する等、より安い仕入先から購入するよう変更する。

## b. 売上原価の削減方法

### ア. 値下げ交渉による原価率の引下げ

- ・ 仕入先との信頼関係や、仕入先の持つ情報を考慮して、どのようにすれば安定した取引関係が築けるか検討する。仕入先が信用不安を感じており、仕入先との信頼関係があり、その仕入先から外部へ情報が漏れることがない場合、「再生支援協議会と銀行の支援を得られ経営が安定した。また長期的な売上増加を見込める」という旨を仕入先に伝えることにより信用不安が減り、良い条件での仕入がおこなえる場合がある。
- ・ 一方、仕入先が信用不安を感じており、仕入先との信頼関係があり、その仕入先から外部へ情報が漏れることがないという 3 つの条件をすべて満たしていない場合には逆に信用不安や風評被害を引き起こすことがあるため、どのように対処するか十分な注意が必要である。
- ・ 値下げにより販売数増加が見込めるため、仕入先の利益となる点を強調する。
- ・ 1 品目ごとの値下げ交渉をおこなう。仕入先の利幅や、販売政策によって安くできる品目とできない品目があるため、たとえ 10,000 品目の扱いがあったとしても、必ず 1 品目ごとに交渉をおこなうことが有効である。
- ・ 値下げ幅、方法についても提案をおこなう。5%がダメなら 4%、4%がダメなら 3.5%と小刻みに交渉する。また、チラシやカタログ掲載の協賛など、特定のロットのみの値引きなども検討する。

### イ. 仕入先を新規に開発する

- ・ 長年同一仕入先から仕入れていると価格交渉があまりおこなわれなくなるため、新規の仕入先を開発する。新規の得意先を作ろうとしている仕入先は安い価格を提示してくることも多い。
- ・ 海外の仕入先についても検討すべきである。驚くべき安さの商品がある。

### ウ. 共同購入

- ・ 製造業の場合、材料費は売上原価を構成する一要素であり、部品もその企業ごとに仕様が違うことが普通であるので、適正価格での仕入チェックはおこないにくい。同様の部品を仕入れている企業と共同仕入や、情報交換をおこなう。

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④-2-2)機能別ソリューション効果 (補足事項)</p> <p>a 機能別ソリューション効果の明記</p> <p>b 機能別ソリューション効果の算出根拠</p>	<p>④-2-2)機能別ソリューション効果 (補足事項)</p> <p>機能別DD、ソリューションを理解し、革新効果を表記する。革新効果は、定性的ではなく出来るだけ定量的に算定する。経営者はじめ全社員納得の上、革新作業に取り組むには、明確かつ根拠ある期待効果の提示が必要である。</p> <p>As-I sモデルからTo-Beモデルへと革新すると、作業効率、かかるコストなどあらゆる側面で効果が現れる。各業務フロー毎に算定し、累計すると、期待効果が出せることになる。期待効果は、企業の中長期事業計画に含める。以下に留意点を記す。</p> <p>a 機能別ソリューション効果の明記</p> <p>大項目での業務革新の内容と、それを実施する期間を明確にする。例えば、「職能給の導入は、2年後に実施する」といった表記が必要である。現状プロセスにかかるコストと革新プロセスにかかるコストを割り出す。革新効果だけではなく、コストや手間についても積算根拠に含める。</p> <p>項目内容毎に事業革新を行った場合にかかるコストは、期待効果から差し引く。(期待効果－革新後コスト)</p> <p>b 機能別ソリューション効果の算出根拠</p> <p>期待効果の根拠を詳細に積算する表を作成する。(④-2-2)参照) 銀行等対外的に提示する資料に明示して、再生のシナリオを着実にこなしていく体制を整備するとともに、協力を仰ぐ。</p>

a 機能別ソリューション効果の明記

図表④-2-2)-1 機能別ソリューション効果の表記（事例）

項目 ステップ	革新の内容	実施期間	現状 コスト	革新後 コスト	B/S 期待効果	P/L 期待効果	投資金額
第1 ステップ	物流の改善による期待効果	1～2年 目					
第2 ステップ	在庫管理の仕組み導入による期待効果	1年目					
第3 ステップ	遊休資産の活用等、財務改善による期待効果	2年目					
第4 ステップ	仕入原価の引き下げ・売価の適正化による期待効果	2年目					
第5 ステップ	企画開発営業部隊の構築による期待効果	3年目					
第6 ステップ	人事評価制度の導入による期待効果	3年目					
第7 ステップ	事業承継と組織体制の再構築	4～5年 目					
合計期待効果		千円					

企業再生の期待効果については、積算根拠とともに明示することが望ましい。業務リストラを進める上で、損益計算書（P/L）・キャッシュフロー計算書（CF）を中心に、現状以上に悪化しないよう止血した上で、改革スキームの明確化とリストラ効果の算定をする。機能別改革項目を打ち出し、それぞれの優先順位を定める。

更に、実施時期、かかるコスト、期待効果を積算する。機能別ソリューションを考える上で、貸借対照表に影響する効果（財務リストラ効果）と損益計算書に影響する効果（業務リストラ効果）に分けて算定する。投資部分が必要となる場合は、期待効果から差し引いて計算する。減価償却、リース料なども考慮して積算する必要がある。

これらを整理する上で、経費の削減と新たにかかる経費の両面から把握していかなければならないため、非常に煩雑である。その場合、過去3年間と将来3～5年間の損益勘定科目が1枚のシートになっているような比較損益計算書を活用すると、勘定科目ごとの時系列での効果がわかりやすい。対外的、特に銀行に対しても説得材料となりうるために、近い将来の投資も見通しが立つ。



診断ツール／図表／解説

b 機能別ソリューション効果の算出根拠

図表④-2-2) 機能別ソリューション効果の算出根拠 (事例)

合計期待効果 千円						項目	現状コスト		革新コスト		
項目	革新の内容	実施期間	現状コスト	革新後コスト	期待効果		投資金額	方法	コスト	新方法	コスト
第1ステップ	物流の改善による期待効果	1~2年目					①手書き伝票の廃止、発生源入力の仕組み				
							商品コードQR化、発生時点入力				
							②受発注から請求まで一貫した情報の流れを作る(ターンアラウンドシステム)				
							倉庫管理のワンウェイ化、PC画面で発生誤管理				
							③伝票紛失、クレーム対応、諸対応の無駄を削減				
							④本社の管理機能を得意営業所に集約(人員含む)				
⑤コールセンター機能を持たせ、受発注機能の集約をする											
						小計					
第2ステップ	在庫管理の仕組み導入による期待効果	1年目					①不動産の削減(廃業コスト含む)				
							商品の管理機能作成(ただし10月)				
							季節変動(稼働率)の売上、コスト対応				
							VPA接続し各倉庫でリアルタイム在庫管理が可能になる				
							①デッドストック処分アクション開催(Webと実売)				
							②類似商材の絞り込みと単価管理(類似資料絞り込み)				
							商品選定20%アイテム削減				
							③本社在庫削減の工夫				
							在庫管理が出来るようにする。本社在庫を得意営業所に移さない。				
							全アイテムのコード化、月次で実施確認				
在庫商品のコード化と集中管理 販売仕入が最小単位											
本社は2Fキヤラリー(?)本社位置づけを定める											
④ショールーム在庫の管理が出来るようにする											
今期に古い商材は、廃絶する											
在庫品登録、管理者設置(?)											
						小計					
第3ステップ	退休資産の活用等、財務改善による期待効果	2年目					①買店舗の売却、元ショールームあとの賃貸				
							②営業所の不動産と役員貸付金の交換				
							③売掛金の回収状況洗い出しと得意先見直し				
							契約時の支払条件の変更は、得意先詳細が終わってから				
④営業所の見直しと戦略的出店											
営業所-担当営業のPR/SLを見ていく											
元ショールーム(手帳)と2F事務所(手帳)											

現状 (As-Isモデル) をもとにアクティビティ項目について、現状かかっているコストを積算する。通常の業務内容だけでは出せないイレギュラー処理についても、可能な限り含める。クレーム対応処理、伝票等紛失による処理、荷物の積載もれによる2重配達、頻繁な会議などがある。製造業ではライン変更による手間、建築業では協力業者の進捗確認不備による段取りミスなどが挙げられる。こうした余分な手間がコストもかかっているものである。

次に、改善 (To-Beモデル) を実施する上で、どれだけの効果が期待できるのか、積算をする。改革業務フローを出していく段階で、効率化、コスト削減、最適化の算出を行う。当社だけの期待効果だけではなく、川上、川下含めたメリットを数値で表す。現状にブレーキをかけて、抜本的に変えていく場合、リーダーシップを発揮できる経営幹部が存在するかどうか課題になる。いくら紙面に落としても、実践が伴わないと全く意味をなさない。総論賛成各論反対にならないためにも改革効果に向けたプロセスを理解して社員に浸透させていく。

今までの取引慣習を大幅に変えるとなると、商品コード化対応などによるIT投資等々、取引先にコストが生じるケースも多々あり、取引先に取り組みを促すインセンティブを仕組みとして入れておく必要がある。

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>a. コストシナジー効果</p> <p>ア. 既存コストシナジー効果の分断防止</p> <p>イ. 調達部門の統廃合によるコストシナジー効果</p> <p>ウ. 製造部門の統廃合によるコストシナジー効果</p> <p>エ. 物流部門の統廃合によるコストシナジー効果</p> <p>オ. 研究部門の統廃合によるコストシナジー効果</p>	<p>ア. 既存コストシナジー効果の分断防止</p> <p>事業リストラを検討する段階で留意するポイントの1つである。経営はシステムであり経営資源の連鎖関係で成り立っている。事業リストラの検討に際しては、事業間の連鎖関係の分断の影響度を考慮に入れて、リストラ対象の事業部門を選択する。</p> <p>イ. 調達部門のコストシナジー効果</p> <p>調達部門が各工場・部門・営業所に分散している場合、調達部門を集中することで、バイイングパワーを発揮できるか否かを検討する。セントラルバイイングが、選択肢の1つである。</p> <p>ウ. 製造部門のコストシナジー効果</p> <p>製造工場が分散している場合、工場を集約することで稼働率向上、優位な製造ノウハウの共有、遊休資産の顕在化、共通業務の統合化、輸送単位の大口径化、横持ち輸送の削減、組織の簡素化・専門化することで、コスト削減余地の有無を検討する</p> <p>エ. 物流部門のコストシナジー効果</p> <p>分散している物流部門を集約することで、在庫削減、横持ちコストの削減、オペレーション効率化、マテハン機器の大型化・効率化余地の有無を検討する。</p> <p>オ. 研究部門のコストシナジー効果</p> <p>研究部門を集約化することで、重複研究テーマの統合、研究員間のコミュニケーションの密度の向上による開発期間短縮の余地の有無を検討する。</p>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>カ. 営業部門統廃合によるコストシナジー効果</p>	<p>カ. 営業部門のコストシナジー効果</p> <p>過度に分散しているマーケティング部門を情報技術の発達、交通アクセスの改善、顧客の入替・増減などを考慮した、組織の統廃合により効率化することで、コミュニケーションコスト、人件費、土地・建物費などの削減余地の有無を検討する。</p>
<p>キ. 部品標準化によるコストシナジー効果</p>	<p>キ. 部品標準化によるコストシナジー効果</p> <p>消費者ニーズの多様化に対応するため、モデル・アイテムが過度に増加していないかを検証する。同時に、モデル・アイテム数を維持する必要がある場合は、部品・部材化することで、仕入コスト・外注コスト・在庫コスト・在庫管理コスト削減の余地があるかを検討する。</p>
<p>ク. 子会社・関連会社の統合、M&amp;Aによるコストシナジー効果</p>	<p>ク. 子会社・関連会社の統合、M&amp;Aによるコストシナジー効果</p> <p>新規分野への進出などの理由で、子会社・関連会社を保有し、管理コストが過大に発生している場合、子会社・関連会社の吸収・合併あるいはシェアードサービスの導入によるコスト削減の有無を検討する。継続事業のコスト競争力強化のため、M&amp;Aも検討する。</p>

事業リストラ・業務リストラの後、分断された施設・組織を再統廃合し、コストシナジー効果を発揮し、利益体質に転換する。業務プロセス（調達・製造・営業・物流）の各機能の水平統合により、規模の経済と範囲の経済を実現する。さらに、リストラにより荒廃した従業員の意識の再統合を図り、業務プロセスの垂直の流れ（モノ・情報）を阻害する組織の壁を打破することでコストシナジー効果を発揮する。

① 組織の再統合で規模の経済を実現する

多品種少量の時代であっても、規模の経済は生きている。調達部門の統合と、調達先の絞込みで発注単位を大にして、バイイングパワーで仕入単価を引き下げる。製造部門を統合することで、稼働率を向上させ量産効果を発揮する。効率の悪い分散している小規模の倉庫を集約して、マテハンの導入と情報化で、効率的な物流センターに再生する。

研究部門の統合は、研究開発施設のより有効活用を可能にして、研究開発費の効率的な使用を実現する。部品の標準化は、1部品の生産量・調達量を増大させ、量産効果で生産コスト・調達コストを削減する。子会社・関連会社の分散は、一般管理費を二重に発生させ、管理コストを押し上げる要因である。二重の決算処理がその代表である。窮境に至った企業には、子会社・関連会社を使った粉飾決算の誘惑に惹かれて、深手を負った企業が散見される。

② 組織の再統合で範囲の経済を実現する

再生企業の当面は、規模の縮小が一般的である。そのような環境にあつて、施設・組織の統廃合の狙いは、規模の経済を追求するより、範囲の経済を発揮できる場を構築することがより緊急の課題である。

調達部門の統廃合は、調達先の絞込みを平行させ、1調達先からの仕入れの量と種類を増加させ、バイイングパワーを発揮させる。製造部門の統廃合は、1生産ラインでの混流生産で多品種少量生産を可能にする。物流部門の統廃合は、マテハンの有効活用と情報化を可能にし、大型トラックでの積み合せ輸送を可能にする。研究開発部門の統廃合は、多分野の研究者との知的交流の密度を高め、知的生産性を向上させる。

③ 従業員意識の再統合が最大の課題である

リストラの行われた企業の共通点は、荒廃した従業員意識である。相互の疑心暗鬼が充満している。組織や箱物を統廃合しても、従業員の意識が分断されたままでは、意図したシナジー効果は発揮されない。多くのM&Aで、組織と箱物は揃ったがM&Aの効果が見られないケースが散見される。企業文化の融合が、最大の課題である。同一企業内でも、地域の違い、取扱製品の違い、顧客層の違いで、企業内文化の違いがある。施設・組織の統廃合は、組織文化の統合を指揮するリーダーを必要としている。箱物の統廃合に終わらせては、コストシナジー効果は期待できない。

図表④-2-3)-1 年次別コストシナジー期待効果の例

(千円)

ステップ	コストシナジー効果項目	現状コスト	革新コスト					再生期待効果	投資金額
			1年後	2年後	3年後	4年後	5年後		
第1ステップ	調達部門の統廃合	10,000	300	200	200	0	0	700	0
第2ステップ	製造部門の統廃合	50,000	0	0	2,100	100	0	2,200	1,000
第3ステップ	物流部門の統廃合	5,000	0	800	300	0	0	1,100	500
第4ステップ	研究部門の統廃合	15,000	100	300	200	0	0	600	1,000
第5ステップ	営業部門の統廃合	20,000	300	400	0	0	0	700	100
第6ステップ	部品標準化	0	0	100	100	100	100	400	0
第7ステップ	子会社・M&A	20,000	0	100	100	50	0	250	100
コストシナジー期待効果合計		120,000	700	1,900	3,000	250	100	5,950	2,700

図表④-2-3)-2 コストシナジー期待効果の算出根拠の例

(千円)

ステップ	大項目	詳細項目	計算根拠	革新コスト
第1ステップ	調達部門の統廃合	仕入単価削減	予測仕入数×削減単価	500
		人件費削減	削減人員数×人件費単価	200
第2ステップ	製造部門の統廃合	土地・建物賃借料削減	解約土地・建物賃借料	2,000
		人件費削減	削減人員数×人件費単価	200
第3ステップ	物流部門の統廃合	在庫削減	削減在庫数×平均単価	300
		横持ち輸送費削減	削減車両数×車両維持費	800
第4ステップ	研究部門の統廃合	研究開発期間の短縮	削減日数×人件費単価×人数	500
		旅費交通費の削減	削減回数×平均旅費単価	100
第5ステップ	営業部門の統廃合	土地・建物賃借料削減	解約土地・建物賃借料	600
		通信費削減	予測削減比率×総通信費	100
第6ステップ	部品標準化	仕入単価削減	予測仕入数×削減単価	200
		在庫削減	削減在庫数×平均単価	200
第7ステップ	子会社・M&A	許認可経費削減	削減許認可件数×平均経費	50
		人件費削減	削減人員数×人件費単価	200

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p>④-2 企業再生期待効果（補足事項）</p> <p>3)統廃合効果</p> <p>    b.収益シナジー効果</p> <p>    ア. 収益シナジー期待効果の分析・算出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売チャネルの相互利用</li> <li>・顧客データベースの共有</li> <li>・技術、ノウハウの移転・統合</li> <li>・買い手への交渉力向上</li> <li>・業界内敵対関係の強さ</li> </ul>	<p>2社以上の再編による統合効果として、販売量の増大や販売単価のアップなどの収益シナジーを目指すことになる。収益シナジーによる成長目標を達成するためには、予め収益シナジー期待効果の算出を行い目標の明確化を図るだけでなく、製品（ブランド）ポートフォリオの最適化と実効性を高めるための組織の融合及び活性化が不可欠となる。</p> <p>ア.収益シナジー期待効果の分析・算出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売チャネルの相互利用 取引のなかった企業や地域での新たな販売による売上増大を分析・算出する。</li> <li>・顧客データベースの共有 データ数増大、データの統合、相互補完を通じてデータベースの量的・質的な向上を図り、顧客基盤の拡大を図る。これによる売上の増大を分析・算出する。</li> <li>・技術、ノウハウの移転・統合 技術やノウハウを移転・統合することによってより高度な製品やサービスの開発を目指していく。これはすぐに売上に結びつくものではないかもしれないが、再編後企業の新たな事業の柱づくりにつながるものである。</li> <li>・買い手への交渉力向上 扱い製品やサービスの質的・量的充実によってブランドイメージの向上を目指す。これによって販売単価のアップを図っていく。</li> <li>・業界内他社敵対関係の強さ 業務範囲の拡大を通じて競合他社に対する競争力増大を実現する。これにより新規受注や単価アップを目指していく。</li> </ul>

中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p data-bbox="347 322 721 398">イ.製品（ブランド）ポートフォリオの最適化</p> <p data-bbox="347 1126 624 1153">ウ. 組織の融合及び活性化</p>	<p data-bbox="807 322 1278 349">イ.製品（ブランド）ポートフォリオの最適化</p> <p data-bbox="831 371 1313 1104">多くの企業は自身の顧客情報しか持っていない。そのため、どの製品（ブランド）がどのセグメント顧客とマッチするか、或いは強い製品（ブランド）をより強化するために弱い製品（ブランド）を廃止するかなど、製品（ブランド）ポートフォリオを最適化する必要がある。中小企業診断士は、収益シナジーによる成長目標を達成するために、統合された製品（ブランド）ポートフォリオによって顧客からの信頼を勝ち取ることができるよう、ポートフォリオの最適化構築に貢献することが求められる。また、すでに述べている収益シナジー効果の分析・算出も当然、製品（ブランド）ポートフォリオの最適化を前提として取り組んでいく。</p> <p data-bbox="807 1126 1082 1153">ウ. 組織の融合及び活性化</p> <p data-bbox="831 1176 1313 1507">事業譲渡や会社分割などによって 2 社以上の再編を実施して、収益シナジーの実現や製品（ブランド）の最適化を目指していても、所期の目的を達成できないケースが散見される。多くの場合、出身母体の異なる幹部や従業員の協力体制が構築されていないため、組織の融合や活性化が図れないと考えられる。</p> <p data-bbox="831 1529 1313 1861">中小企業診断士としては、速やかに出身母体の異なる幹部や従業員を巻き込んだ統合チームを組成して、組織の融合及び活性化を図り、経営統合を実現させることが重要な役割となる。組織を目的に沿った形で動かすためのフレームワークとして次葉に「組織の 7S」を紹介するので参考にされたい。</p>

図表④-2-3)-3 年次別収益シナジー期待効果の例

ステップ	収益シナジー効果項目	現 状 売 上	革新売上					再生期 待効果	投資 金額
			1年後	2年後	3年後	4年後	5年後		
第1ステップ	販売チャネルの相互利用			8,000		10,000		18,000	5,000
第2ステップ	顧客データベースの共有		3,000	5,000				8,000	4,000
第3ステップ	技術、ノウハウの移転・融合					5,000	10,000	15,000	15,000
第4ステップ	買い手への交渉力向上			6,000	8,000			14,000	2,000
第5ステップ	業界内他社敵対関係の強さ			10,000	5,000		10,000	25,000	3,000
収益シナジー期待効果（千円）		50,000	3,000	29,000	13,000	15,000	20,000	80,000	29,000

図表④-2-3)-4 収益シナジー期待効果の算出根拠の例

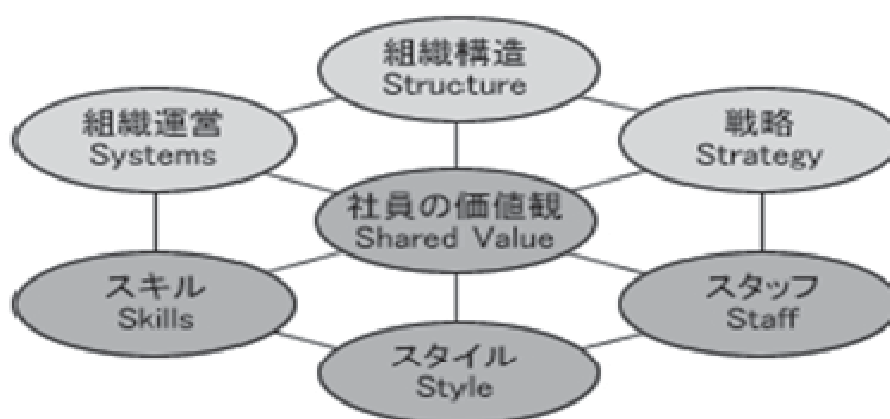
ステップ	大項目	詳細項目	計算根拠	革新売上
第1ステップ	販売チャネルの相互利用	新規営業エリア開拓	受注予測数×想定単価	8,000
		既存営業エリアの新規顧客開拓	受注予測数×想定単価	5,000
		クロスセル効果	追加売上数×想定単価	5,000
第2ステップ	顧客データベースの共有	DM、ネット受注	反響予測数×想定単価	3,000
		クロスセル効果	追加売上数×想定単価	4,000
		その他		1,000
第3ステップ	技術、ノウハウの移転・融合	新製品開発	予測新製品受注数×想定単価	6,000
		新サービス開発	予測新サービス受注数×想定単価	6,000
		保守点検売上等	予測メンテナンス受注数×想定単価	3,000
第4ステップ	買い手への交渉力向上	アップセル効果	想定単価上昇×販売数量	5,000
		新ブランドの立ち上げ	新ブランド売上	3,000
		販売ロットの増大	予測ロット増加数×想定単価	6,000
第5ステップ	業界内他社敵対関係の強さ	公共事業新規受注	予測新規受注売上	12,000
		他社顧客との取引開始	受注予測数×想定単価	12,000
		その他		1,000



組織の7S

企業再編が行われた際には、組織が目的に沿って動くことが重要である。組織の7Sとは、組織が成り立つために必要な事柄をできるだけ網羅するために使うフレームワークを指し、具体的には戦略 (Strategy)、組織構造 (Structure)、組織運営 (Systems)、人材 (Staff)、組織風土 (Style)、スキル (Skills)、社員の価値観 (Shared Value) の7つSの頭文字をとって7Sと呼ばれている。

図表④-2-3)-5 組織の7Sのイメージ



(出典：「エクセレント・カンパニー」トマス・J. ピーターズ／ロバート・H. ウォータマン著)

上図の中で、何を目的とした組織なのかを表す、戦略 (Strategy)、組織構造 (Structure)、組織運営 (Systems) を「HARDS」と呼び、その目的に見合ったソフト面を表す、人材 (Staff)、組織風土 (Style)、スキル (Skills)、社員の価値観 (Shared Value) を「SOFT S」と呼ぶが、このフレームワーク構築の巧拙によって収益シナジー効果に大きな差が表れる。

再生を目的とした企業再編においては、買収される側の従業員には十分な情報が開示されず、不安感が高まり、組織の融合や活性化が阻害されてしまうことがままある。中小企業診断士はこの点に注意し、例えば「組織の7S」というフレームワークを使い収益シナジー実現に向けた組織基盤の整備を目指すことも検討したい。



中小企業再生支援協議会業務補足事項	中小企業診断士としての留意点
<p data-bbox="279 324 785 403">⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性</p> <p data-bbox="279 672 766 750">・問題点とその原因を排除できるかの検討と具体的改善策の実現性についての意見。</p>	<p data-bbox="805 324 1310 403">⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性</p> <p data-bbox="821 425 1310 504">1) 中小企業診断士が作成する場合の事業計画の根拠</p> <p data-bbox="837 526 1310 660">ここではA社が作成した事業計画の実現可能性について中小企業診断士としての判断が求められている。</p> <p data-bbox="821 683 1061 705">a. DDの内容の妥当性</p> <p data-bbox="869 728 1310 806">ア. 外部環境・内部環境・SWOT分析は適正な分析をしているか。</p> <p data-bbox="869 828 1310 1008">イ. 機能別DDは適正に行われているか。 As-Isモデル等を用い、業務分析での問題点・課題点を具体的に見える化がなされているか。</p> <p data-bbox="869 1030 1310 1108">ウ. 過去の決算状況を的確に把握しているか。</p> <p data-bbox="869 1131 1204 1153">エ. 窮境原因を把握しているか。</p> <p data-bbox="821 1176 1141 1198">b. ソリューション案の妥当性</p> <p data-bbox="869 1220 1310 1411">オ. 阻害要因を排除する改善案としてのソリューション案(To-Beモデル等)は具体的にA社の資源で実現可能性があるか根拠を確認する。</p> <p data-bbox="869 1433 1310 1512">カ. 事業再生プロセスマップが示されているか。</p> <p data-bbox="869 1534 1310 1612">キ. 事業再生における改善期待効果が定量的に示されているか</p> <p data-bbox="869 1635 1310 1713">ク. 事業再生時系列が実施時期と再生効果時期が明確になっているか。</p> <p data-bbox="805 1736 981 1758">2) 金融支援計画</p> <p data-bbox="853 1780 1284 1859">ソリューション根拠をもとに実現性について述べる。</p>

⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性

これらについては、重要なポイントになるが、結論に断定的なことを述べることは、一方では診断士としてのリスクが発生する。そのようなことを勘案して、以下のようなことを報告することが肝要と思われる。

1)問題点・課題点の排除

DD において問題点・課題点を抽出するが、それらを排除するための方策が採られ、かつ実現性があるかがポイントとなる。

2)改善策の実現性

課題点・問題点を指摘し場合の改善案も、具体的で A 社の能力からみてサポート体制も含めて実現可能のものでなければ成らない。

3)再生効果

a.基本的な再生と再生効果

事業再生の最も基本的な再生効果として、販売費・管理費の引き下げ、売上原価の引き下げ、営業外費用の削減、売上高の向上等の計画が妥当であること。

b.機能別ソリューション効果

販売費・管理費の引き下げや、売上原価の引き下げ等を実現するためには、現在の業務を革新する必要がある。業務革新案を示し、革新前の業務コストと革新後の業務コストを比較してどれだけ改善効果が見込まれるかを定量的に算出され、かつその算出額の根拠と実現可能性について述べる必要がある。

3)統廃合効果

事業再生において、統廃合を行う場合のコストシナジー効果、収益シナジー効果を具体的に算出し、その実現性が妥当であることが求められる。

4)時間軸の設定

緊急性・重要性・効果性の観点から、その実施準備期間や実施に要する時間を勘案した、5～10年のガントチャートを作成する必要がある。

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 効果を織り込んだ数値・・・営業利益ベースまで（中小企業診断士担当分）</li> <li>・ 有るべき収支目標に到達するまでの年数</li> <li>・ 事業再構築計画の最終利益までの数値は別途公認会計士に作成を依頼し、別途事業計画に基づいた貸借対照表推移及びキャッシュフロー推移と共に財務3表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）として添付する。</li> </ul>	<p>⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 事業計画は、企業が事業及び業務の改革による原価・経費改善計画の効果などを算出し、売上から営業利益までの計画を策定する。実際には多くの場合、企業が独自で策定するには限界があり、中小企業診断士が企業と一体となって進める必要がある。</li> <li>2) 当然財務リストラ、事業リストラの実施計画がその前提となっている。</li> <li>3) 事業計画における債務超過解消までの年数は概ね3～5年であるが、業種・業態、その他の条件で多少長くなっても計画として認定される可能性はある。</li> <li>4) 事業計画での借入金返済の年数は概ね10年程度であるが、計画実現の確実性が高く返済が可能であると考えられる場合、返済期間が多少長くても認定される可能性はある。</li> <li>5) 一般的には、診断士が支援し企業が作成した営業利益までの計画をもとに、最終利益までの数値は公認会計士、税理士等が作成する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貸借対照表</li> <li>・ 損益計算書</li> <li>・ キャッシュフロー計算書</li> </ul> </li> <li>6) その数値が一定期間内の債務超過解消、借入金返済を前提としたときに必要な収支目標に到達するかどうかことが事業計画の大きな課題となる。従って、必要な利益を上げていく改善計画が実質的に策定可能であるかどうかことが最大のポイントとなる。</li> <li>7) 事業計画の推移は、その課程を明確に示していることが必要である。</li> </ol>

診断ツール／図表／解説

⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移

「①外部環境」から「⑤事業計画の実現可能性」までのプロセスで明確にされた、具体的対策の効果を時間軸に引き直した売上と原価・経費改善計画をベースとして、事業計画の営業利益までを10年間の推移として企業が作成する。実際には、企業が独自で策定するには限界があり、事業DDによる改善効果の折り込みから事業計画策定まで、中小企業診断士が企業と一体となって進める必要があるが、その計画の実現への責任感を企業に持たせるように進めることが重要である。

- 1) 「④事業計画の骨子」の中で計画してきた改善による期待効果を原価・経費改善計画書にまとめ、それを織り込んだ営業利益ベースまでの損益計画を年度別に作成する。
- 2) 営業利益ベースまでの損益計画をもとに、公認会計士が最終利益までを明示した損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の財務3表を作成する。
- 3) 上記の計画は再生計画基準に沿ったものであり、事業計画における債務超過解消までの年数は概ね3～5年であることが望まれるが、業種業態等個別の事情において合理性があればそれを超える期間も認められる場合がある。また、事業計画における借入金返済の年数は概ね10年程度であり、同様に個別の事情において合理性があれば10年超も認められる場合がある。

以下の図表Ⅲ-6-(1)-⑥-1～4に、推移を表す原価・経費改善計画書、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書の推移表例を示す。

図表Ⅲ-6-(1)-⑥-1 原価・経費改善計画書＝推移表例

削減対象費目	削減テーマ例 (具体的な実行案を別途作成)	18年度実績	3年での実現 削減目標額	3年での 実現削減率	実行 初年度	2年度	3年度	...	10年度
販売費・一般管理費の削減									
人件費									
役員報酬	社長・専務等の役員報酬削減、不動役員の退任								
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								
販管費削減額合計									
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								

診断ツール／図表／解説

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											
販管部門人員賞与	2年目から実施										
製造部門人員賞与	2年目から実施										
ベースアップ	3年目から実施(年間〇%)										
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											

図表Ⅲ－６－（１）－⑥－２ 損益計算書＝推移表例

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
売上高											
○売上高											
×売上高											
△売上高											
◇売上高											
売上値引・戻り高											
売上原価											
期首棚卸し高											
商品仕入高											
当期製品製造原価											
合計											
期末棚卸し高											
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											
受取利息割引料											
受取配当金											
雑収入											
営業外費用											
支払利息割引料											
雑損失											
経常利益											
経常利益率											
特別利益											
固定資産売却益											
特別損失											
固定資産除・売却損											
前期法人税等納付額											
源泉所得納付額											
試験研究費償却											
税引前当期利益											
税引前当期利益率											

図表Ⅲ-6-(1)-⑥-3 貸借対照表=推移表例

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
流動資産											
現金・預金											
受取手形											
売掛金											
有価証券											
棚卸し資産											
前渡金・前払費用											
短期貸付金											
未収入金											
立替金											
仮払金											
その他											
固定資産											
有形固定資産											
建物											
構築物											
機械・装置											
車両・運搬具											
工具・器具・備品											
建物付属設備											
土地											
一括償却資産											
建設仮勘定											
その他											
無形固定資産											
特許利用権											
借地権											
電話加入権											
投資その他の資産											
投資有価証券											
保険積立金											
保証金											
敷金											
その他の投資											
繰延資産											
試験研究費											
資産の部合計											
流動負債											
支払手形											
買掛金											
短期借入金											
1年以内返済長期借入金											
未払金											
前受金											
預かり金											
仮受金											
その他											
固定負債											
長期借入金											
預かり敷金											
その他											
引当金											
負債の部合計											
資本金											
資本金											
資本剰余金											
利益剰余金											
利益準備金											
任意積立金											
別途積立金											
当期末処理損失											
株式等評価差額金等											
資本の部合計											
負債・資本の部合計											



図表Ⅲ-6-(1)-⑥-4 キャッシュフロー計算書=推移表例

間接法

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
税引前当期利益											
減価償却費											
引当金等増加額											
税金等増減額(-)											
売掛金増減額											
受取手形増加(-)											
棚卸資産増加(-)											
買掛金増加											
支払手形増加											
割引手形増加											
その他流動増減額											
運転資金増減額計											
【営業キャッシュフロー】											
固定性預金取崩											
資産売却											
固定性預金積立(-)											
資産取得(-)											
【投資キャッシュフロー】											
【フリーキャッシュフロー】											
借入金											
他の財務等収入											
借入金返済(-)											
他の財務等支出(-)											
配当金支払額(-)											
【財務キャッシュフロー】											
(当座資金の増減)											
【当座資金残高】											



中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p data-bbox="272 322 783 398">⑦中小企業診断士としての事業計画の実現性についての意見</p> <p data-bbox="272 472 783 752">・協議会外部専門家の中小企業診断士等が上記項目の総括として実現可能性についての意見を付す。(但し、支援業務責任者の判断により協議会が中小企業診断士等の外部専門家の意見を参考に実現可能性についての意見を付すことを妨げない)</p>	<p data-bbox="805 322 1331 398">⑦中小企業診断士としての事業計画の実現性についての意見</p> <p data-bbox="826 472 1331 703">1)外部環境・内部環境、再生プロセス、事業計画の骨子、企業再生における期待効果、事業計画における各項目の実現性については既に⑤で中小企業診断士が記述し、⑥でA社がそれらを織り込んだ事業計画を立てている。</p> <p data-bbox="852 723 1331 853">以上を下に事業計画根拠の妥当性・正確性・実現可能性から見た中小企業診断士の意見が求められる。</p> <p data-bbox="826 875 1046 902">2)事業計画の妥当性</p> <p data-bbox="852 925 1331 1106">事業計画と改善策が確かな根拠に基づいたものであるか否かに大きなウエイトがかかってくる。よって業種業態を踏まえた課題解決策が妥当であるかどうかを検討する。</p> <p data-bbox="826 1128 1046 1155">3)事業計画の正確性</p> <p data-bbox="852 1178 1331 1359">事業計画の利益改善数値や改善論理は矛盾なく正確なものでなければならない。(現場実査によるヒト・モノ・カネの観点から矛盾がないかを検討)</p> <p data-bbox="826 1382 1094 1408">4)事業計画の実現可能性</p> <p data-bbox="852 1431 1331 1561">事業計画の難易度が、企業の能力から見てあまりにも計画が高かったり、容易すぎるものであってはならない。</p>

⑦中小企業診断士としての事業計画の実現可能性についての意見

以下に記述例をあげておきたい。

---

以上より当社策定の事業計画は、現在考えられる施策の実行により概ね実現可能な固めの事業計画となっており、当社に及ぼす急激な環境変化の悪影響がない限り達成可能な計画であると考えられる。

また、会社はこれまでの窮境状況を原因として設備投資が制約されるなど苦しい経営を強いられてきたが、本件再生計画による金融支援が実行されれば計画に基づく安定した経営が可能になるものと思われる。

ただし、事業計画に記載の経営改革・従業員も含めた意識改革の実施やPDCAのサイクルを確実に廻す努力が必要となることはいうまでもなく、事業計画達成に向けた努力はもとより、それに安住することなく計画を上回るような強い取り組み姿勢が望まれる

---

中小企業再生支援協議会業務	中小企業診断士としての留意点
<p>(2) 事業再生計画における中小企業診断士としての留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業診断士等事業面の外部専門家が担当します。</li> <li>・ 財務DDの報告書とともに事業DDとして①～③を報告します。</li> <li>・ 財務DDと事業実態を踏まえて④～⑥の事業計画策定の支援をします。</li> <li>・ 事業計画は企業が策定するもので、協議会=外部専門家は支援する立場です。但し実際には、データの整理も含めて相談中小企業が独自で策定するのは限界があり、外部専門家が現場でデータ収集分析下上、相談中小企業と一体となって策定します。</li> </ul>	<p>(2) 事業再生計画における中小企業診断士としての留意点</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 事業計画調査報告書作成に当たっての一般的な留意点 <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 「財務調査報告書」については、財務DDとして公認会計士または税理士等が担当する。</li> <li>b. 事業計画調査報告書支援については、中小企業診断士等に求められている。この内容が中小企業診断士として支援能力の高低を評価される点であることを認識しておく必要がある。 <ol style="list-style-type: none"> <li>ア. ①外部環境、②内部環境、③SWOT分析については第二回AD会議に作成しておく必要がある。</li> <li>イ. ④事業計画の骨子、⑤事業計画の実現可能性は、第三回AD会議までに作成しておく必要がある。</li> </ol> </li> <li>c. 計画書策定について中小企業が独自で策定できない場合もあるが、支援する場合でも、あくまで中小企業自らが作成するのが建前であることを忘れてはならないし、A社に作成責任の認識をさせておく必要がある。</li> <li>d. 中小企業診断士は、事業計画書を作成する立場にいるのではなく、その内容の支援(アドバイス)と実現可能性のチェックをする立場に居ることを忘れてはならない。</li> </ol> </li> <li>2) 事業調査報告書の各項での留意点 各項で述べるので参考にして欲しい。</li> </ol>

## 中小企業再生支援協議会業務

### (3) 事業計画調査報告書の形式（提出先毎の形式について）についての留意点

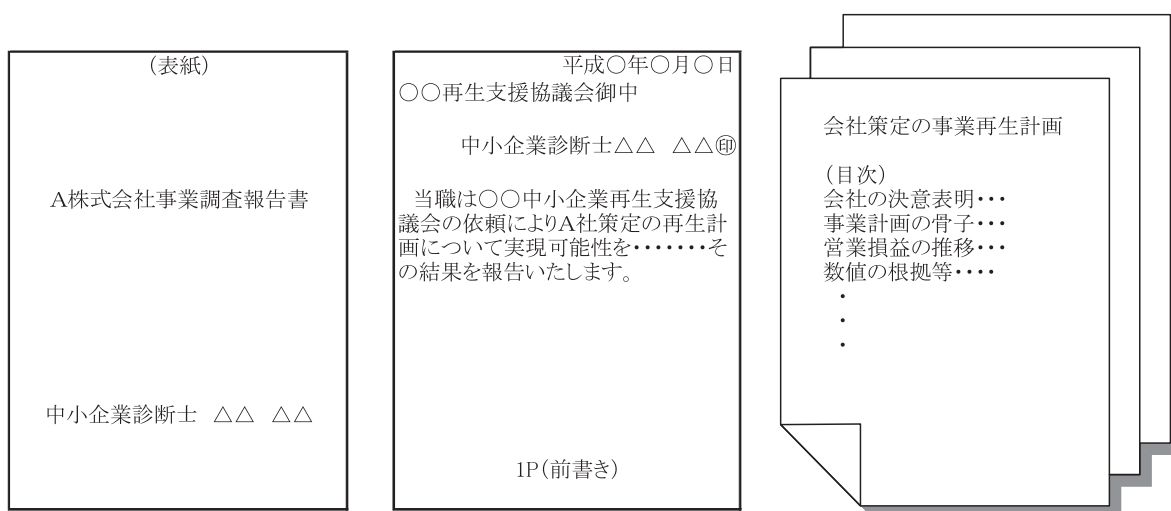
① 中小企業診断士等 ⇒ 協議会宛て提出

・再生計画調査報告書を協議会が総括しまとめ、債権者宛に提出する場合は外部専門家の

中小企業診断士は協議会宛に報告します。

・以下の形式の2ページ目から（1）の必要記載項目の内容が記載されます。

・事業調査報告書は相談中小企業が作成した事業再生計画に対する中小企業診断士等の意見が添付されることになるので、決意表明を含む会社策定の事業計画を添付する。



## 中小企業診断士としての留意点

「事業再生計画」は当該相談企業の責任で策定するものであって、中小企業診断士他の専門家がアドバイスすることはあっても、作成責任は当該相談企業にあり、相談企業から、中小企業再生支援協議会あてに提出されるものである。

従って、中小企業診断士は再生支援協議会の一員として、この再生計画書の検証並びに実現可能性を調査し、専門家としての責任をもって、その調査結果を再生支援協議会に報告する必要がある。その報告書がこれである。