モニタリングを経営力向上に生かす

中川貞夫

はじめに

筆者は平成 17 年以降、中小企業診断士として中小企業への診断、助言業務を行っている。平成 24 年以降、主たる仕事分野となっている経営改善計画事業では、経営改善計画作成の後にモニタリングが伴う。経営用語としてモニタリングという言葉を聞いたのは 2001 年にＩＴＣ（ＩＴコーディネータ）の学習をしていた頃である。ＩＴＣの基本ツールであるＩＴＣプロセスの中にモニタリングプロセスがあった。ＩＴＣプロセスの戦略策定フェーズは新鮮で実際に何社かの支援で有効に活用したが、モニタリングについては実践の場で生かすことはなかった。

それから 10 年余経って中小企業経営力強化支援法にもとづいた経営革新等支援機関として、経営改善計画策定後の支援先に対してモニタリングを実践する機会を得た。

実践体験を通して、モニタリングは中小企業に欠けているＰＤＣＡを身に着け、経営者の経営力を高める格好の場であると考えるようになった。一方で期間が長く、その間コンサルタントが介在する頻度が少ないモニタリングは、経営者の自立意識に負うところも大きく課題も多い。

そこで筆者が行っているモニタリングを通して気づいたこと、モニタリングツール、工夫していることを整理して、モニタリングを経営力向上に生かす道を考察したい。

1. 経営改善計画作成事業の背景および特徴

経営改善計画作成事業の背景には、窮境にある中小企業の経営改善のためには実現可能性の高い抜本的な経営改善計画の作成と経営改善計画モニタリング（以下、モニタリングという）が欠かせないとする行政の認識がある。下記の内容（中小企業庁の web サイトより）にあるように、経営改善計画およびモニタリングは関係する支援機関（金融機関含む）の理解が得られるものであることが求められている。

(1)なぜ経営改善計画が必要か

中小企業庁発行の冊子「～経営改善の最短距離から専門家と一緒に経営改善計画書を作ろう！」のＱＡ集Ｑ1. なぜ、経営改善計画が必要なんでしょうか？に対して下記の回答が掲載されている。

「金融機関から返済条件を緩和してもらうことで、一時的に返済負担は軽減されます。しかしながら、経営改善に向けた対応策を講じない限り、なかなか業況は好転せず、借入金の返済が進ま

ないほか、状況如何では、融資を受けることが困難になり、資金繰りに支障を来す可能性も想定されます。

このような事態に陥らないためにも、「業況改善の可能性とその実現施策」について、目に見えるかたちで対外的に説明することが重要であり、その説明資料として、近年、計画書の必要性が高まっています。」

(2)経営改善計画モニタリングとは

中小企業庁 web サイトの認定支援機関向けＱＡ集ではモニタリングを次のように定義している。

「策定した経営改善計画が計画通りに進捗し経営改善が図られているかどうか、あらかじめ計画に定められた期限ごとに定期的に、事業者が金融機関等に報告する事前準備等（経営改善計画と実績との乖離が生じている場合においては、事業者に対し、乖離の原因についての分析と併せて、適切なアドバイス等を行う業務を含む。）を行います。」

(3)筆者はどのような企業にモニタリングを行っているか

経営改善計画が完成（支援機関の承認）してモニタリングに取り組んでいるのは下表の 11 社である。年 4 回（3 ヶ月ごと）、3 年で 12 回のモニタリングを予定している。そのうち半分まで実施したのは 6 社である。※№8 のみは 2 回/年である。

表 1：モニタリング先（H29. 1. 31 時点）

№	支援先	実施回数	№	支援先	実施回数
1	運輸業	10 回/12 回	7	製造業（切削加工）	4 回/12 回
2	製造業（溶接加工）	10 回/12 回	8	建設業（土木）	2 回/6 回
3	小売業（洗剤等）	7 回/12 回	9	自動車整備・販売業	4 回/12 回
4	製造業（木材加工）	7 回/12 回	10	自動車整備・販売業	4 回/12 回
5	建設業（給排水工事）	7 回/12 回	11	製造業（木材加工）	0 回/12 回
6	建設業（給排水工事）	6 回/12 回			

註）経営改善計画作成の手順と成功の要点については第 9 期論文集を参照ください。

ひくまの経営研究所のホームページに論文が掲載されています。

2. 経営改善計画モニタリングを体験して分かったこと

モニタリングサイクルは１ヶ月、３ヶ月、６ヶ月、１年があるが、筆者の場合１回/3ヶ月としてこれを３年間実施する。モニタリングを繰り返すうちに気付いたことがある。

(1) モニタリングを開始してまず気が付いたのは、経営者は日常業務に追われて経営改善計画を振り返る余裕がないということである。試算表すら見ていないことが多い。そこでモニタリング時に経営者と一緒に試算表を見てコメントをしている。

(2) 手前みそではあるがモニタリングが習慣になるまでは第３者の支援は有効と考える。社内だけよりも見方も広がるし、何よりも経営者に緊張感をもってもらえる。

(3) 経営改善計画の作成に着手したころは締めてから試算表が出るのが３ヶ月後という会社が、モニタリングを重ねるにつれ１ヶ月後にはでるようになった例もある。

(4) モニタリングに期待して、モニタリング制度があるから経営改善計画事業を決めたという積極的な経営者もいる。

(5) 支援者として分かったことだが、経営改善計画のアクションプラン（目標値）が具体的だとモニタリングしやすい。したがってアクションプランを立てるときからモニタリングを意識することが大事である。

(6) モニタリングに対する経営者の意識の差はある。金融機関への報告として受け身であるよりは、経営を改善していくそのプロセスとして前向きに取り組む方が得られる気づきも大きい。

(7) これも支援者として分かったことだが３ヶ月ごとに業績と課題を定点観測することで、アクションプランに３ヶ月先までという時間軸のゴールが設定される。次回のモニタリングを意識した行動を促せる。

(8) モニタリングによってＰＤＣＡが回る、考えるきっかけとなる、良き習慣を身に着ける場でとなる。

3. 何をモニタリングするのか、そのために何が必要なのか

何をモニタリングするのかはモニタリングの有効性に関わる、モニタリング指標が安定的に把握できるかは安定性につながる。つまりモニタリング方針によってモニタリングの成果に影響する。

(1) モニタリング指標を決める

まずはその会社の経営改善にとって重要な指標である。売上高、営業利益、部門別売上・利益は試算表にから取り出すことができる。

(2) モニタリング指標を掘り下げる

指標で改善しているのか悪化しているのかが分かっても、その原因を探るにはさらに具体的な指標分析いいかえれば試算表の数字を解明できるものが必要となる。

(3) 限界利益に着目する

筆者は変動分析の手法を使って限界利益額と固定費のバランスに着目している。「限界利益額＞固定費」なら営業利益は黒字、「限界利益額＜固定費」なら営業利益は赤字となる。複数事業・複数拠点がある会社では事業別・拠点別の変動分析を行う。

表 2：限界利益と固定費

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">限界利益＞固定費</td><td colspan="2">限界利益＜固定費</td></tr>
<tr><td rowspan="6">売上高</td><td rowspan="3">変動費</td><td colspan="2">材料費</td><td colspan="2">材料費</td></tr>
<tr><td colspan="2">外注加工費</td><td colspan="2">外注加工費</td></tr>
<tr><td colspan="2">消耗品費</td><td colspan="2">消耗品費</td></tr>
<tr><td rowspan="3">限界利益</td><td rowspan="2">固定費</td><td>人件費</td><td rowspan="4">固定費</td><td>人件費</td></tr>
<tr><td>経費</td><td rowspan="2">経費</td></tr>
<tr><td colspan="2">営業利益</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td>営業損失</td></tr>
</table>

(4) 限界利益の増減を分析する

限界利益増減の原因について、売上高の増減、限界利益率の増減、仕入高の増減、在庫の増減等を分析する。

車両販売業、建設資材販売業で月次の営業赤字の分析をして当月の仕入が売上よりも多いことが分かった。翌月の売上用に仕入れたのだが月末在庫に反映されていないのが原因だった。

(5) 固定費の中で人件費に着目する

固定費の中で大きな人件費を分析するために、月末の正社員、パート、派遣社員別の人員統計を作成してもらっている。残業費の多い支援先では毎月の残業時間、残業金額を作成している。

(6) 作業日報は必須

製造業では作業日報を付ける会社は多いが、手書きのままだとせっかくの貴重なデータを活用しにくい。極力、生産品種、作業開始時間、終了時間、生産数、不良数をＰＣに打ち込んでもらうようお願いしている。

(7) 指標は運用が可能なものを

モニタリングに使う指標はルーティンとしてデータがとれるものでないと安定しない。作業日報がない会社はまず、作業日報を付けるところから始めていただいている。

(8) モニタリングデータ収集

モニタリングのためのデータ収集は社員の意識付け、協力が欠かせない。モニタリングの目的や結果については社員へのフィードバックが重要となる。

4. どんな工夫をしているのか

モニタリングは計画通りに行っているのか、そうでなければ何が問題なのか、課題は何かを分析し対策し、業績の流れを計画通りに引き戻すのが目的である。そのため二つの様式を活用している。

(1) 予実比較分析ツール 1（予実検証シート、計画実績比較表）

モニタリングでは計画通りに行っているのか、そうでなければ何が問題なのか、課題は何かを分析し対策し、業績の流れを計画通りに引き戻すのが目的である。そのため二つの様式を活用している。この様式は支援機関である遠州信用金庫さんの発案で運用が始まった、ワンシートで経営改善の取組み状況が俯瞰できる。この予実検証シートは静岡県経営改善支援センターの web サイトに掲載されだれでも利用できるようになっている。

表 3：予実検証シートの構成

売上・原価・経費・利益（営業、経常）の前期、当期計画、当期実績数値	
決算期　認定支援機関コメント	金融支援要請
決算期　主なアクションプラン実施状況	決算期の反省と今期の経営方針

(2)予実比較分析ツール 2（計画実績比較表）

経営改善計画数値計画（売上・原価・経費・営業利益・経常利益）の当年度分を 12 ヶ月の費目別月別計画に展開し、月ごとに実績数値を入力して計画値との差異を明らかにするものである。

手間ではあるがこの計画実績比較表を経営者自ら入力し計画値と比較することで経営数値になじんでくる。月次コメントを考え入力することで、なぜそういう数字になったのかという分析力も磨かれる。特に数字は苦手という経営者にとって数字に強くなる良い機会である。

(3)過去分析だけでなく将来予測に移行

モニタリングを始めたころは直近月の試算表をもとにした実績比較がメインであったが、期末が近づいてくると今期の着地見通しはどうなのかに関心が行く。例えば 3 月末決算でモニタリング月が 1 月の場合、当月を含め残り 3 ヶ月の売上・原価・経費・利益見通しを立てるようになった。

すべての支援企業がこのレベルまでできているわけではないが、さらに来期の見通しへと進んだ。経営改善計画通りの見通しとなるのか、そのためには何が課題なのかを検討することで、経営者に計画達成への決意を持ってもらい課題への取り組みを意識してもらっている。

(4)モニタリング実施記録を残す

経営改善計画作成中でも同じであるが、何をモニタリングしたか、その結果は、結果についてのコメント、アクションプランの進捗状況、実施上の課題は、等をモニタリング報告書として残している。

経営者に次回までの課題（宿題）を忘れないように取り組んでいただく狙いもある。筆者自身が 10 件以上のモニタリン先を抱えており、モニタリングの前には前回の報告書を読んで頭に入れてからモニタリングを行う。

5. モニタリングを効果的に行うために

モニタリングは支援センターへの報告様式が決まっているだけで方法は自由度が高い、支援する認定支援機関によって違いはある。筆者がモニタリングを効果的に行うために心がけていることは次の通りである。

(1)モニタリングは定期・定間隔に行う

筆者はモニタリング時に次回（3ヶ月後）のモニタリング予定日を決めている。モニタリングは時系列の業績推移をみるので定期的に開催する。定期的に開催することで支援先にも次回までの課題取り組みを促せる。

(2)モニタリング指標、ツールを活用する

3項でも述べたが支援先の経営改善にとって役立つモニタリング指標を設定する。その指標が継続的に把握できる仕組みを用意する。加えて経営改善計画の進捗を評価するためのツール類を開発し運用する。

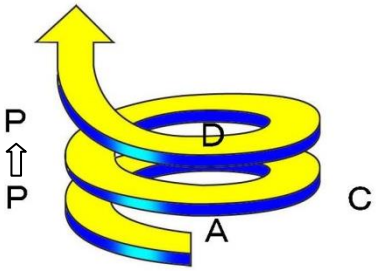
(3)モニタリングを実施、支援、評価する体制を作る

経営改善計画事業で連携することの多い遠州信用金庫さんでは、関係者（支援機関、金融機関）の多いケースでは半期決算、年度決算の終了後関係者による支援会議を開催している。4項の予実検証シートの運用と併せ、関係者の理解および支援体制の確認の場としては有効と考えている。

(4)モニタリングを継続しスパイラルアップを図る

経営改善計画事業ではモニタリングは3年間となっているが、この間に身に着けたモニタリング運用のノウハウを企業の財産として3年間経過後もエンドレスで自力運用を期待している。筆者は自身の経験でＰＤＣＡを回すことで前回のＰＤＣＡよりも質の高い運用となり、必ず知恵が蓄積されると考えている。

下図のようにＰＤＣＡが一回りするとその経験知を生かして次のＰＤＣＡを開始することができる（2サイクル目のＰの位置に注目）。



終わりに

モニタリングは必要なことと認識していてもこれまでは、自分自身有効な取り組みができていたとは言えなかった。今回、経営改善計画事業に関わってモニタリングをコンサルティングとして経験できた。モニタリングなくして計画づくりなし、というのが今の実感である。

そこまで考えるようになったのは、経営改善計画事業のモニタリング制度が定期的であり、報告すべき相手があることが大きい。都合の良い時にではなく、あらかじめ決められた大日程で決められた内容をモニタリングし、しっかり記録も残すことが大事である。

まだ 3 年間、12 回のモニタリングを終了した企業はないので、これからのモニタリングの経験を積むにつれて新しい気づきが出てくることを期待している。それらを経営改善計画事業のクオリティの向上につなげたいと考えている。

モニタリングの遂行は経営者に負うところが大きい、経営者を見守り小さな変化も大事にして励まして並走したいと考えている。