

# モニタリングの実践

## 1. アクションプラン(C社の事例) - 解答解説(1/4)

### 【解答例】 C社アクションプランの項目別進捗状況

No.	項目	課題	具体的な内容	実施時期	責任者	実施状況			進捗コメント	アドバイス案
						完了	実施中	未了		
1	顧客満足度の高い商品の品揃え	店舗立地別の顧客ニーズの適正な把握	店頭での売れ筋商品の把握、及び顧客へのアンケート調査	H25年10月～12月	営業部長				アンケートは実施済 現在、分析作業を進めている	速やかにアンケート分析作業を進めるほか、例えば顧客の意見を取り入れて商品構成を検討する等、現時点で分析可能なものだけでも優先的に実施する等のアドバイスを行なう。分析が進んでいない要因についても検討する必要がある。
			各店舗の立地特性に応じた商品構成の再構築	H25年10月～H26年3月	営業部長					
2	配送体制の見直し	配送コスト圧縮と製品の鮮度維持の両立	洋菓子に加え、パンの一部商品についても本店での集中生産への切り替え	H25年10月～12月	専務				配送頻度見直しは検討しているが、計画よりも遅れている	遅れの原因を分析し、その原因を除去できるか検討する。除去できない場合は代替の施策を検討する。
			配送頻度の見直しによる店舗配送コストの圧縮	H25年10月～12月	専務					
3	生産受託の拡大	設備稼働率の上昇	外部店舗からの生産受託の拡大(これによる各店舗の設備稼働率の上昇)	H26年1月～6月	専務				受託先を探しているが、現時点では候補は見つかっていない	全社をあげて受託先を探す。取引金融機関等のネットワークの活用も検討する。
4	4号店喫茶コーナーの閉鎖	不採算事業からの撤退、貸主との交渉	不採算である喫茶コーナーの閉鎖(賃借部分の一部返上による賃借料の圧縮、敷金の返還)	H25年10月～12月	社長				「賃借部分の一部の返還」に貸主が難色を示しており、交渉が難航中	弁護士等の外部専門家の活用も検討する。
5	人材育成	店舗販売員の商品知識の向上	週1回の店長会議の開催	H25年10月～12月	各店長				OJT制度を構築中	遅れが生じている原因を分析し、例えば各店長に個別にヒアリングを実施する等により、各店長の事業再生に対する意識の向上を図る。また、今後の具体的な作業スケジュールをアドバイスする。
			各店舗でのOJT制度の導入	H25年10月～12月	各店長					
6	本社事務所移転による本社費圧縮	条件の良い物件の探索	本社を現在よりも小さな事務所に移転(本社費の圧縮を図る)	H26年6月～9月	専務				- (移転先候補あり)	(実施時期未到来)
7	事業承継	現社長の長男への事業承継	現社長の長男である専務取締役が社長に就任(現社長は代表権を持たない会長職につくこととする)	H28年6月	社長				- (方針変更はない)	(実施時期未到来)

## ・モニタリングの実践

### 1. アクションプラン(C社の事例) - 解答解説(2/4)

#### 【解説】

- モニタリング実施時期(平成26年4月時点)においてすでに実施時期が到来している「No.1.2.4.5」の各項目については、各担当者に対して状況を詳しくヒアリングします。特に「No.1、2- 、4、5- 」については着手はしているもののまだ「実施中」で完了していないため、進捗が遅れている原因や今後のスケジュールを確認します。
  - 「No.1」  
債務者企業は顧客アンケートの分析結果を商品構成の再構築に反映する予定です。アンケートの分析作業が遅れていますが、現時点で分析可能なものだけでも優先的に実施する等の対応をアドバイスし、早期・迅速に実行していくように支援することが考えられます。また、分析作業が遅れていることについて、どのような要因で遅れが生じているのかについても分析し、対応を検討することが必要になります。
  - 「No.2- 」  
実施予定時期からすでに3ヶ月過ぎていますが、まだ検討している段階です。進捗が遅れている原因を分析し、その原因を除去できるかを検討しなければなりません。原因が除去できない、すなわち実行可能性が低いと考えられる場合には、コストを圧縮するような代替の施策を検討するようアドバイスすることになると考えられます。
  - 「No.4」  
「4号店喫茶コーナーの閉鎖」については、実施時期が到来しているにも拘らず「未了」となっています。理由を確認すると、現在の賃借面積のうちの喫茶スペース部分を閉鎖・返還することに貸主が難色を示しているため、喫茶コーナーも閉鎖できていません。今後も、「閉鎖・返還に向けて交渉するのか」、「現状のままで行くのか」、「喫茶スペースをパンの販売スペースにするのか」等の判断を行ない、それぞれの場合の事業再生計画全体に与える影響を検討していく必要があると考えられます。また、貸主との交渉自体の難易度が高いようであれば弁護士等の外部専門家の活用もアドバイスすることになると考えられます。

## ・モニタリングの実践

### 1. アクションプラン(C社の事例) - 解答解説(3/4)

#### 【解説】

- ▶ 「No.5- 」  
実施予定時期からすでに3ヶ月過ぎていますが、まだ作成中となっています。進捗が遅れている原因を分析し、その原因を除去できるかを検討することになりますが、本施策は基本的に内部で完結することなので、自助努力が足りないことが原因であると推測されます。可能であれば各店長それぞれに対してヒアリングを実施して事業再生に対する意識の向上を図り、OJT制度の構築を急ぐように促すことになりますが、具体的に進捗管理の方法についてアドバイスすることも考えられます。
- 「No.3 生産受託の拡大」は、実施期限が平成26年6月であり現時点で実施期限を超過している訳ではありません。しかし、現時点で受託先の候補が見つからないことから推測すると、3ヶ月後から実施できるかどうか危ぶまれる状況にあります。そのため、責任者以外の社内の人材も投入して、できるだけ早く受託先を探すようにアドバイスすることが考えられます。なお、社内の人材だけでは対処できない場合には、取引金融機関等のネットワークを活用する方法も考えられます。

## ・モニタリングの実践

### 1. アクションプラン(C社の事例) - 解答解説(4/4)

#### 【解説】

- アクションプランの実行状況のヒアリングでは、項目別、実施時期別に責任者へ質問し、それぞれの進捗状況を確認します。
- 具体的には、モニタリングを実施する時点において、すでに着手している予定の事項について、着手の有無、着手済の場合はその進捗状況、未着手の場合はその要因を確認、分析します。その上で、実施状況を「完了」、「実施中」、「未了」に区分し、その状況についてコメントします。
- 実施時期が先のものについても、前倒しでの実施の有無や、今後の計画通りの実行の可否について確認します。
- その結果、アクションプランの進捗状況が計数計画の実行状況にどのような影響を及ぼすのかを把握します。
- 認定支援機関は、経営改善施策やアクションプランが計画どおりに実行されていない場合には、債務者企業に対して適切なアドバイスをすることが必要になると考えられます。

#### <まとめ>

認定支援機関は経営改善施策、具体的にはアクションプランの実施状況をモニタリングし、計画どおりに実行されていない場合には債務者企業に対して適切なアドバイスをすることが必要になると考えられます。