

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)  
3. アクションプランの策定 - 解答解説(1/4)

【解答例】 - 営業体制の強化

課題	実施時期	主担当者	具体的な内容
営業方針の見直し(新規顧客)	平成25年6月	各営業担当者	自動車部品メーカー及び工作機械メーカーを対象に、新規顧客のターゲットリストを作成します。ターゲットは営業担当者一人当たり10社以上を目標とします。
	平成25年7月	社長 各営業担当者	新たに実施予定の営業会議においてターゲットに対する営業方法を検討します。
	平成25年7月～	各営業担当者	ターゲットに対する訪問を行います。
営業方針の見直し(既存顧客)	平成25年6月	各営業担当者	過去1年間の既存顧客に対するフォローアップの回数及び内容について報告書を作成させます。
	平成25年7月	社長 各営業担当者	新たに実施予定の営業会議において過去1年間の既存顧客へのフォローアップについて報告させ見直します。1社当たりフォローアップ回数は毎月3回以上を目標とします。
	平成25年7月～	各営業担当者	既存顧客に対して見直し後のフォローアップを開始します。
「営業管理シート」の作成	平成25年6月	社長	各営業担当者の行動や売上目標を管理するための「営業管理シート」の様式を作成します。
	平成25年6月～	各営業担当者	各営業担当者に、顧客毎の顧客情報、営業方針や営業戦略、月次売上目標等を記載させます。
営業会議の開催	平成25年6月～	社長 各営業担当者	毎週火曜日の午前8時から正午まで営業会議を開催します。「営業管理シート」に記載した営業戦略や売上目標、達成度合や改善施策等について報告させ、参加者でその内容について協議するとともに成功例や失敗例を共有します。
人事評価制度の見直し	～平成25年6月	管理部長	既存の年功序列に基づく人事評価制度における問題点や改善点の洗い出しを行います。
	～平成25年8月	管理部長	能力や業績を重視するための新人事評価制度を設計します。
	～平成25年9月	社長 管理部長	新人事評価制度の内容について最終確定します。給与規程等を改定するとともに、新制度の社内への周知を行います。
	平成25年10月～	管理部長	新年度より新人事評価制度を適用します。

「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)  
3. アクションプランの策定 - 解答解説(2/4)

【解答例】 - さらなる経費削減

課題	実施時期	主担当者	具体的な内容
役員報酬の削減	平成24年9月 (実施済み)	管理部長	この度の業績悪化に関する経営責任として、全取締役(3名)の役員報酬を各人の生活に必要な最低限の金額まで削減します(平成24年9月に実施済み)。
工場人員の削減	平成24年9月 (実施済み)	管理部長	中国での不買運動により受注が大幅に減少し、当面、回復見込みもないことから、工場人員を現状の受注水準に見合った人数まで削減します(平成24年9月に17名解雇済み)。
経費予算管理の実施	~平成25年8月	社長 営業担当者 工場長 管理部長	各部署ごとに必要最低限の金額を積上計算し、新年度の経費予算を設定します。
	~平成25年9月	管理部長	月次で経費予算と実績を比較するための管理資料の様式を作成します。
	平成25年10月~	管理部長	新年度より経費予算管理を実施します。
	平成25年11月~	社長 営業担当者 工場長 管理部長	毎月第10営業日の午後1時から午後3時まで、経費削減会議を開催し、経費の予実管理資料に基づき経費削減の進捗状況をモニターします。
福利厚生費の削減	平成25年4月~	管理部長	毎年実施してきた社内旅行や各種宴会等を中止します。
保険料の掛け止め	平成25年4月~	管理部長	節税目的の保険契約について保険料を掛け止めします(福利厚生費及び保険料)。
工場消耗品費の削減	平成25年4月~	工場長	工場消耗品の管理台帳を作成し、使用者名と使用数を記載させることで無駄遣いをなくします。
接待交際費の削減	平成25年4月~	社長	売上獲得の貢献度が小さい項目の洗い出しを行い、支出を停止します。
地代値下交渉	平成25年4月~	社長	契約当初から価格見直しが行われておらず、相場も2分の1程度に下落していることから、地主である取締役に対して値下げ交渉を行います。

## 「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 3. アクションプランの策定 - 解答解説(3/4)

#### 【解説】

#### ■ 営業体制強化

新規顧客についてはターゲットリストを作成して訪問し、既存顧客についてはフォローアップの回数及び内容を充実するとしています。あわせて、営業方針や売上目標を「営業管理シート」に記載するとともに、営業会議において目標達成度合や下振れ時の改善施策を報告させるとしています。具体的な目標設定から進捗状況のモニタリングを行うことで、PDCAサイクルを実行します。人事評価制度についても、年功序列から能力・実績主義へ移行することで、営業担当者の能力が発揮されやすい環境づくりを目指しています。

A社は製品別や得意先別の採算管理が行われていないこともあり、売上に関するアクションプランはあまり具体的になっていません。債務者企業の管理レベルに応じてアクションプランの内容も異なってくるようになります。

#### ■ 経費削減

経費予算の積み上げ及び予実管理資料の様式作成を行うとともに、新年度から経費予算管理の運用を開始し、経費削減会議を開催して進捗状況をチェックすることでPDCAサイクルの実行を図っています。

節税目的の保険契約については、金融機関に担保提供されているため解約できないとの社長の見解ですが、掛金の拠出を停止することはできるため、経費削減策の一つとして挙げています。

工場消耗品費については、管理台帳を作成して使用者名と使用数を記載させることで無駄遣いを抑制し、削減を図ることとしています。

接待交際費については、売上獲得の貢献度が低いものを峻別することで削減を図ることとしています。

取締役に対する地代は単価見直しが行われていませんが、契約当初から相場が低下しているとのことから、減額交渉を行うこととしています。役員との賃貸借取引については、契約額の定期的な見直しが行われていないこと、通常の第三者との取引価格と乖離していることがあり、このような場合には経費削減の対象となります。

## 「事業再生計画書」の策定支援(A社の事例)

### 3. アクションプランの策定 - 解答解説(4/4)

#### 【解説】

#### ■ アクションプランの重要性

- アクションプランとは、経営改善施策別に、何時・何処で・誰が・何を・どのように実施するか、その手順を示した行動計画のことです。
- アクションプランの主な作成目的は次の2つです。
  - 経営者が従業員に計画を実行させるため
  - 債務者企業及び利害関係者のモニタリングのため

#### ■ アクションプラン策定のポイント

- 具体的・定量的に記載する
  - 従業員が計画を実行できるよう、また、モニタリング時に原因究明が可能となるよう、より具体的な業務レベルに落とし込んで作成することが重要です。
- 現場の意見を取り入れる
  - 従業員に計画を実行してもらうために、現場の意見を取り入れることが必要です。
- 優先順位を考えて実施時期を決定する
  - 難易度の低い施策からではなく、改善効果が高いと考えられる施策から優先的に実施できるよう、アクションプランの実施時期を決定します。

