

# 経営改善のためのアクションプランの 検討手順

2022年5月24日

中小企業活性化全国本部

# 本資料の目的

本資料（「経営改善のためのアクションプランの検討手順」）は、中小企業者が認定経営革新等支援機関の支援を得て、早期経営改善計画（ポストコロナ持続的発展計画）を策定するにあたっての検討手順を、具体的な作成例とともに提供するものです。

早期経営改善計画の策定と伴走支援により、自社の経営改善に取り組まれる中小企業の皆様又その中小企業者を支援される認定経営革新等支援機関の皆様に広くご活用いただければ幸いです。

なお、本資料は参考資料として提供しております。計画策定にあたっては、地域における金融環境、中小企業者の状況に応じて適宜変更されることを想定しています。

# 経営改善のためのアクションプランの検討手順

## 1. 対象企業の現状把握

基本情報（具体的な事業内容等）、財務面（決算書等から）、商流（材料の仕入れから最終消費者に至るまでの流れ）や業務プロセス（社内の業務工程ごとの具体的な内容と流れ）等の内部環境、及び対象企業の属する市場、立地、競合先等の外部環境についてしっかりと把握し、その結果をビジネスモデル俯瞰図（作成例、P4）にまとめます。

## 2. 経営課題の抽出

作成したビジネスモデル俯瞰図を使いながら、経営者（及び必要に応じて従業員）とともに、外部環境・商流・業務プロセスの中で、対象企業の特徴、問題点等を検討し、今後の経営改善に向けて取り組むべき課題を抽出します。

## 3. 解決・対応の方向性・方法等の検討

抽出した経営課題については、その解決・対応の方向性・方法等を、経営者（及び必要に応じて従業員）と検討します。

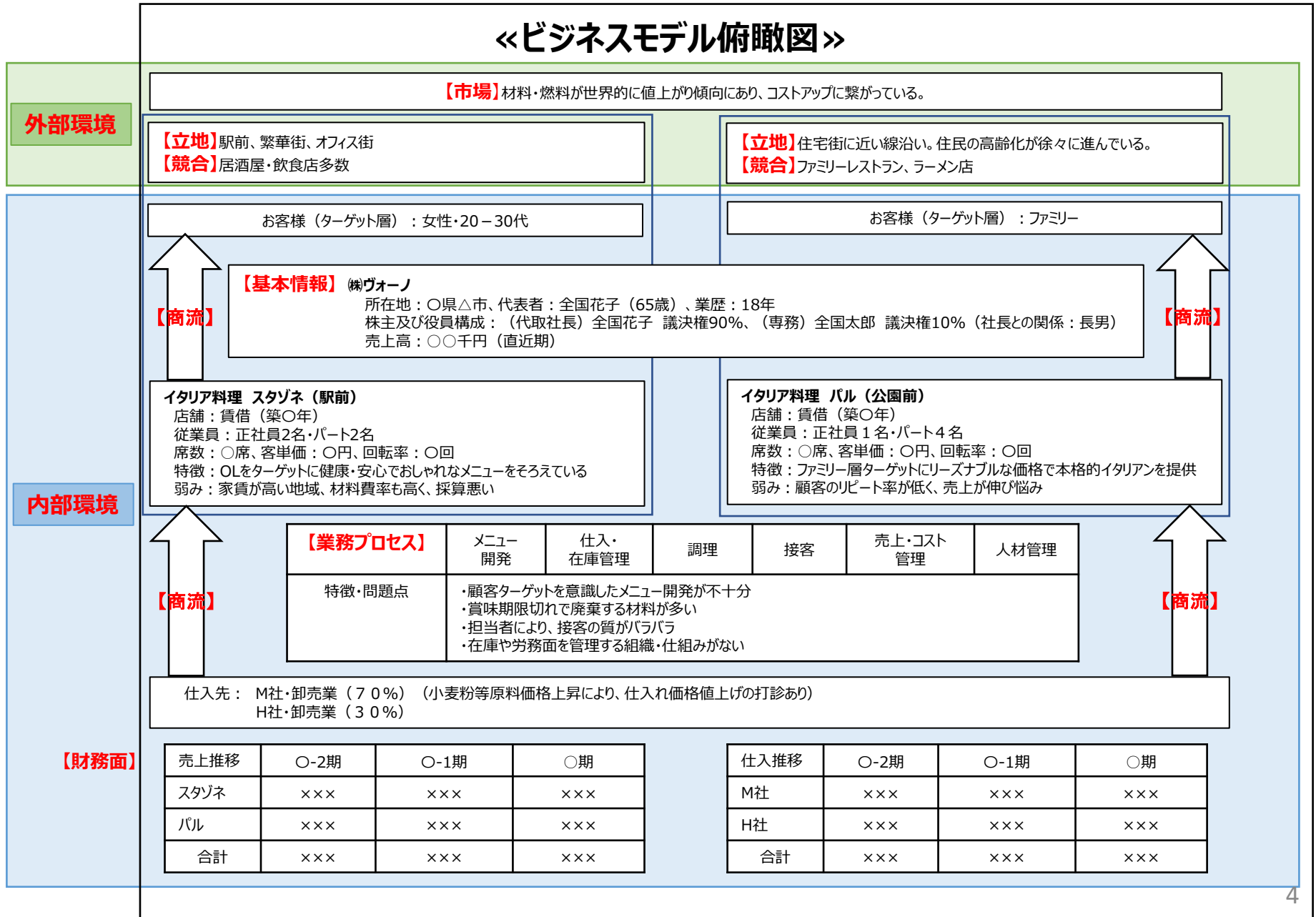
## 4. アクションプランの作成と周知徹底

重要な経営課題については、経営改善計画の中で、従業員の皆さんが解決策を実行していけるように、どの様なスケジュールで、どの様な取組を、どこまで（目標）実施するのか、具体的な内容を検討し、アクションプラン（作成例、P5）を作成し、社内で周知徹底させる必要があります。

## 5. 定期的なモニタリング

アクションプランについては、定期的なモニタリングで、その実行状況を確認することが重要です。計画通り進んでいない場合は、その原因を確認し、対応策を検討し、速やかに実行することが必要です。

# ビジネスモデル俯瞰図の作成例と記載のポイント



# アクションプランの作成例と記載のポイント

## 「アクションプラン」

	主な経営課題
1. 売上収益	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客のリピート率が低く、売上が伸び悩んでいる。口コミでは接客サービスの評価が低く、オーダーミスも発生している。</li> <li>周辺競合店が増加しており、売上高の維持・増加のためには差別化を図る必要がある。</li> </ul>
2. 原価・販管費	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な価格高騰を受け、主要仕入先のM社は〇〇の出荷価格を引き上げることと決定し、材料費率の上昇懸念が高まっている。</li> <li>在庫・賞味期限の管理が不十分で、食材の廃棄が多い。</li> <li>メニュー数は多いものの、中には注文が少ないが特殊な材料を必要とするものがあり、材料コストを引き上げている。また、従業員により料理の盛り付けに差があり、多めの量を出している場合がある。</li> <li>従業員のシフト管理や、在庫管理、オーダー会計などを手作業で実施しているため、社員の残業増加につながっている。</li> </ul>
3. 経営全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫や労務面の問題点の把握・対応策の検討や、その実施状況を管理する仕組みがない。</li> <li>従業員ごとに経験年数、スキルに差があり、接客サービス等においても従業員によりばらつきがある。</li> </ul>

経営課題の抽出



主要課題に対するアクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1 ①IT化・マニュアル作成による接客サービスの向上 ②競合店調査によるポジショニング分析を行い、コンセプト・メニューの差別化を図る	①2022年4月開始 ②2022年4月開始	①専務 ②佐藤店長	①接客サービスの問題点・改善策を検討 ②競合店と自社の特徴を確認し今後のコンセプトを全社員で共有	①売上高 +1,400 (リピート率+5%) ②売上高 +2,400 (来客数+5%)
2 ①在庫管理システムの導入、メニューの絞り込みにより廃棄食材を減らす。また、使用材料量の明確化、計量実施により、オーバーポーションをなくす。 ②オーダーシステムの導入等による合理化で残業を削減	①2023/4～2025/3 ②2024/4～2025/3	①岸本料理長 ②木村部長	①メニューの見直し、レシピの作成 ②オーダーシステムを活用した人員配置・業務マニュアル検討	①メニュー数▲10、廃棄材料▲30%、材料費率▲5% ②残業時間▲30%、労務費▲2,000
3 ①接客マニュアルの作成 ②IT化の推進 ③社員研修の実施 ④改善状況管理のためのモニタリング会議設置	①2022/4～2025/3 ②2022/4～2023/3 ③2022/4～2023/3 ④2022/4～	①専務 ②木村部長 ③専務 ④社長	①マニュアル作成 ②在庫管理システム、オーダーシステム導入 ③研修カリキュラム作成 ④毎月会議で進捗確認	①マニュアルの周知・実行 ②システム開始 ③社員研修の実施 ④毎月会議で進捗確認

課題解決策の検討と具体的なアクションプランの作成

# 【参考】アクションプランの例と着眼点の利用

## 具体化が不十分なアクションプランの例

主要課題に対するアクションプランの具体的な内容	実施時期	主担当	計画0期目	計画1期目以降
1 商品売上アップのためPR	今期から	社長	売上±0	売上+3%
2 仕入れ・外注費削減	今期から	社長	原価率±0	原価率▲3%
3 諸費用見直し	今期から	社長	販売費±0	販売費▲5%

## 着眼点を活用して実行可能性アップ!

### 検討の着眼点

**どの商品の、どのポイントを、どのような対象向けに、どのような方法でPRするのか**、などについて、具体的な検討が必要  
⇒経営者や現場を熟知している担当者の意見も聴きながら具体的に検討することにより、改善効果、実行可能性を高めることができます。(着眼点4①、②)

どの商品(外注)について、どのような手段で、どれだけ仕入(外注)を削減するのか、**現状分析の問題点を踏まえて、品種・単価や数量のレベルまで踏み込んだ具体的な検討**が必要  
⇒踏み込んだ内容のアクションプランを検討することで、改善効果・実行可能性を高めることができます。また、改善効果についても説得力のある数値を提示することが可能になります。(着眼点4②、③)

**現状分析の結果、問題点も踏まえて、どの費目について、どのような方法で、どれだけ削減**するのか、具体的な検討が必要  
⇒担当者が行動できるよう、実行状況が確認できるアクションプランとすることで、改善効果、実行可能性を高めることができます。(着眼点4①、②)