お客様の会社が元気になるための新たな行動についてのお話
(アクションプランの策定)

姫路信用金庫 事業支援部

お客様の経営状態回復のために新たな行動を開始しましょう。

姫路信用金庫のホームページに「ひめしん版、簡易計画書(経営改善計画書)」を掲載しています。お客様が入力が出来るようにExcelで掲載しています。

お客様が不振な状況に陥った現状を正視し、今後の経営改善改革を行うための具体的な行動計画がアクションプランです。

この内容はお客様からのプランだけに留まらず、姫路信用金庫からもお客様の状況に応じたアクションプランを提案させていただきます。

アクションプランは、売上増加策・経費削減策・組織改革等が3本の柱となります。

社長様だけでなく経営陣、可能であれば従業員皆様から改善策を募り精査・採用されることをお勧めします。会社全体で共通の認識を持たれることが回復の原動力になるものと考えています。

下記には、アクションプランを策定するための簡易な説明とアイデアを掲載していますのでまず、一読され社長様の新たな決意を具体的な行動としてアクションプランに記入してください。一日でも早く行動され、結果を出されることを姫路信用金庫は応援致します。

A アクションプランの項目

1 売上増加策を検討して下さい。

部門がある場合は、必ず部門分けを行って下さい。

部門収支が判る体制にしてください。

2 経費削減策を検討して下さい。

原価・販管費共に見直してください。

例：計上額の多い科目10項目から削減額の多寡に係わらず削減策を用意する。

3 業務の効率化・組織の改修

金額に反映しにくい項目ですが、アクションプランとして検討してください。

B アクションプランの個別内容

1 どの様な対応を行うのか?

2 誰が主となってその対応を行うのか?

3 具体的にどの様な方法でその対応を行うのか?

4 その対応はいつから着手するのか?

5 その対応の効果(額・量)は、いくらを想定しているのか?

社長様が取り組む改善策と社長様以外が取り組む改善策の両方を検討してください。
社員からの改善策は、社長様から社員に募集する方法や当庫担当者が直接社員から聴取する方法があります。社員から直接聴取をお望みの場合は社長様から当庫担当者にお声掛けをお願いします。

C アクションプランの効果をP/Lへ反映

1 売上額について

売上が毎年増加となる計画をよく見ますが、売上増加となる要因がアクションプランに案が記載されていますか？

アクションプランに売上増加策が無い中、売上が増加となる計画は夢の計画です。アクションプランの売上増加策と売上への効果額を効果年度のP/Lに反映してください。

2 製造・販売原価について

原価は、材料費・労務費・経費です。経費の内に外注費があります。

社長様から、外注費は古くからの外注先で単価交渉は難しい旨の説明をお伺いしますが、発注先である社長様企業の経営が続かなくなった場合、外注先も大変な状況に陥ります。まずご自身の財務基盤を強固にすることを目線としてください。過去の取引や慣例に囚われず、工事業では工事毎の収益管理と外注費額の設定をしっかりと行う取組をアクションプランに追加してください。

収益管理には、前期実績から売上比本部経費率を算出し工事毎に本部経費率を加算した収益管理が必要です。

また部門別収益を検証する際には、本部経費を加算した収支を計画してください。販売業の原価は、仕入れ(棚卸しを加味した)です。仕入れの時期・方法の見直しによる原価削減、在庫管理方法の見直し・適正化による仕入れ削減や在庫回転率の改善を検討してください。

3 売上総利益率について

計画書内に売上総利益率を自動計算表示しています。

売上総利益率は原価の削減が明確でない場合は大きく変動しない指標です。

計画書P/Lでの売上総利益率の数値改善計画は、必ずアクションプランの効果が必要です。

売上額と同様に売上総利益の改善策を計画書に織り込み、その効果額と売上計画額とを併せた売上総利益額から売上総利益率を確認し、また売上総利益率の推移についても確認をおこない、計画の妥当性を確認してください。

4 販管費について

販管費の削減は、経営改善計画の主施策となります。金額の大きな科目から1つずつ見直す作業をおこなってください。

役員報酬・交際費

- ・ 従業員の人件費は、モチベーションのためにも安易な削減は企業としての命取りになりかねません。まずは役員関連の経費削減(社長家族全員の人件費と社長家族への家賃支払いについて)を検討してください。
- ・ 中小企業の交際費は、受注・販売の為に認められています。費用対効果を十分に検討してください。
社長のプライベートゴルフや飲食は費用として不適切です。
会社全体で経費削減を謳っても社長がゴルフ三昧で高級車に乗っているのは社員の誰が心底からの経営改善を支持するのでしょうか?
社長自身の無駄を止めることが出来るのは社長自身だけです。

業務委託費

顧問税理士・弁護士・社会保険労務士・経営コンサルタント、人材派遣等が該当しますが、少しずつの顧問料や派遣費の減額交渉を検討してください。

諸会費

①諸団体(地域経済団体等)や②ゴルフ場・リゾート施設の会費等が該当します。
①の団体活動については、現状の収益状況と本業への影響や効果を併せて検討する必要があるのではないのでしょうか?
②施設会員権を売却した場合は、時価は一般的には低く返済CFとして期待できません。更に簿価との差が大きく特別損失の要因ともなる厄介な科目です。
しかしながら保有を継続することで年会費が嵩みボディーブローとなります。
売却をおこなうことでの赤字は、やむをえませんが建設業の場合は経営事項審査等で赤字決算を強く嫌います。受注にも直結することであり計画した処理が必要です。
資産としての評価は、実質低いものとして当金庫では総資産からマイナス修正をおこなって評価しています。保有することのコストが無駄になっていることをご理解してください。

雑費・その他

科目を決算上、雑費やその他に纏めている場合があります。この額が大きい場合は、内容の確認が必要です。また大きな金額の科目があった場合その

使用理由の確認が必要です。