



事例で
押すポイント

ココロポイント

融資が通った事業計画書

第8回の資料・計画は…

アクションプラン表の活用②

期初に行動内容を確認し
定期的なモニタリングで
実効性を検証する

★事業計画書の着眼点やアドバイスを、事例から参考にしてみよう！

事業 業性評価を新たな柱とする企業分析を実現するために、今後重要な資料となるのが「アクションプラン表」だろう。アクションプラン表とは目標を達成するために、誰がどのようなスケジュールで何を行うのかを示す行動計画である。中小企業の場合、自社の課題・改善ポイントを把握できていない、改善のために何から取り組んでいけばよいかわからないというケースが少なくない。そこで金融機関としては、融資先の発展・成長

を支援するにあたり、企業の改善ポイントを指摘し、適切なアクションプラン表を作成してもらおうとともに、それに基づき進捗をモニタリングしていくことが肝要になる。今回は、金融機関の担当者や専門家のアドバイスを踏まえて作成された実際のアクションプラン表を挙げながら、アクションプラン表活用のポイントなどを見ていく。

金融機関提案で
企業の原案を修正

今回紹介するのは、戦前から続く長い業歴を持つ製造業B社。B社は2008年に発生したリーマン・ショックの影響を受けて受注が減少、借入金の返済が困難となり、リスケジュールを実施した。16年には社長が抜本的な経営改革を決断、赤字取引をすべて解消することで売上の3割以上が減少したものの利益は改善に向かい始めた。後継者の息子（専務）が営業部長として奮闘していることも評価されていた。だが、利益が向上しかけたところでコロナ禍に遭遇。売

図表1 B社のアクションプラン表（一部抜粋）

改善施策	アクション内容	責任者	実施時期		施策効果
			開始	完了	
営業					
新規顧客獲得（事業1）	新規開業の情報収集	専務	随時		全売上の15%を、2019年以降獲得分にする
	個別訪問		随時		
新規顧客獲得（事業2）	ターゲットリスト作成		実施済み		年間2百万円の新規顧客獲得
	個別訪問		23/9月	継続	
値上げ交渉	得意先に値上げ要請の通知	実施済み		年間56百万円の売上増加	
	各得意先毎に具体的条件の交渉	22/4月	23/3月		
集配					
提供エリアの交換	同業者との条件交渉	専務	実施済み		年間5百万円の配送コスト削減
	エリア交換の実行		22/7月	継続実施	
	実行後の効果検証		22/7月	継続実施	
工場					
工場稼働の準平準化	事業1・2を半々比率に近づける	専務	随時		-
外注活用	外注先候補の選定		実施済み		
	個別の条件交渉からの外注化実行	開始済み	継続実施	1人当り生産量を2019年比で3%UP 2019年度：65Kg / 1人 / 時間、 今後の目標：67Kg / 1人 / 時間（3%増）	
生産性向上	商品の規格統一の推進	開始済み	随時		
	作業マニュアルの簡略化・統一	開始済み	23/3月		
	メンテナンス計画見直しによるチョコ停予防	開始済み	23/3月		
	工場α・βでの商品の入れ替え	22/9月	随時		
エネルギーコストの見直し	電力会社の選定	部長	22/7月	23/9月	中部電力の最終保証供給制度から5%減
個別の条件交渉と契約実行	22/7月		23/9月		
工場、集配運営	2022年夏の繁忙期の運営	専務	22/8月	22/8月	クレーム件数ゼロ
体制強化					
事業承継	代表者交代	社長・専務	27/2月に実行		-
	株式集約		23/1月	26/12月	
次世代幹部の育成	幹部候補生の選抜	専務	23/1月	随時	-
	外部研修参加		23/1月	随時	
	経営会議参加		23/1月	随時	
	育成的登用		23/1月	随時	
事務部門のDX化推進	入金消込作業の自動化	部長	21/12月	22/3月	工数11時間削減（月間）
	請求書の自動作成		実施済み		
	会計システムと売上管理システムの連携		23/6月	23/9月	
	請求書の自動読み込み		22/1月	22/7月	
	支払データの自動作成		22/1月	22/7月	
	支払手形の電子化		22/1月	22/12月	
経営責任					
役員報酬の削減	計画記載の役員報酬の削減	社長	23/1月より削減		年間3百万円の役員報酬削減

（出所）実際の事例をもとに筆者作成

上が一時的にせよ半減するなかで、金融機関はさらなる経営改善、そして返済正常化への道筋を見つけるため、アクションプラン表の作成を促し、それを基にモニタリングを行うこととなったのだ。B社はコロナ禍が発生した20年初頭にアクションプラン表を作成。それを原案として、金融機関および専門家からの提案によって追記・修正等が行われ、22年初頭に完成したアクションプラン表が図表1である。

値上げ交渉は意外と受け入れてもらえる

B社が作成した原案から大きく変わったポイントが、①値上げ交渉、②提供エリア交換、③外注活用——という3点だ。それぞれを追記した理由やポイントを見ていく。①値上げ交渉
昨今では顧客に値上げが受

ソリューション提案
15日連続